

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

«Οργάνωση, Δομή και Λειτουργία ενός τμήματος προμηθειών ως ΡΜΟ (Project Management Office). Η περίπτωση δημόσιου Νοσοκομείου της Περιφέρειας Θεσσαλίας»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

[ΤΟΥΡΛΑΚΙΔΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ]

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [ΥΨΗΛΑΝΤΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ]

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κ. Παντελή Υψηλάντη, για την συνεχή καθοδήγηση του και για τον πολύτιμο χρόνο που πάντα διέθετε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ το προσωπικό του νοσοκομείου που συμμετείχε στην έρευνα και παρείχε την συνδρομή για την συλλογή των στοιχείων, όσον αφορά την διαχείριση έργων και προμηθειών στο χώρο της υγείας.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, για την πολύτιμη συμπαράσταση που μου παρείχε, την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή της στο πλαίσιο της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Οργάνωση, Δομή και Λειτουργία ενός τμήματος προμηθειών ως PMO (Project Management Office). Η περίπτωση δημόσιου Νοσοκομείου της Περιφέρειας Θεσσαλίας» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Τουρλακίδου Γεωργία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θέμα της εργασίας είναι η εφαρμογή της λειτουργίας του Project Management Office (συντομογραφία PMO) ή Γραφείο Διαχείρισης Έργων και η αποτύπωση της σημασίας του PMO για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Στην παρούσα εργασία θα ελέγξουμε τη λειτουργία ενός PMO που υποστηρίζει την οργάνωση και την υλοποίηση έργων του Τμήματος Προμηθειών. Η συγκεκριμένη μελέτη αφορά ένα δημόσιο περιφερειακό νοσοκομείο και συγκεκριμένα το τμήμα προμηθειών ως μια οργανωτική μονάδα που συγκεντρώνει και συντονίζει τη διαχείριση των έργων (διαδικασία αγορών αγαθών, υπηρεσιών και παγίων) ενός δημόσιου οργανισμού υγείας. Στο 1^ο κεφάλαιο περιγράφονται τα βασικά στοιχεία του πεδίου Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων, η έννοια του έργου, τα βασικά χαρακτηριστικά των έργων, ο διαχειριστής και η ομάδα έργου, ο κύκλος ζωής του έργου.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναλύονται οι ορισμοί για τα PMOs όπως τους συναντάμε στην παγκόσμια και εγχώρια βιβλιογραφία, οι διαφορετικοί τύποι και οι ρόλοι, οι απαιτήσεις σχεδιασμού και εγκατάστασης ενός PMO και ευθυγράμμισης και ενσωμάτωσης του PMO μέσα στον οργανισμό. Στο 3^ο κεφάλαιο ελέγχονται οι κρατικές προμήθειες, αναφέρονται τα στάδια, οι διαδικασίες και το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο τις διέπει. Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης «του τμήματος προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας» με αναφορά στη δομή, στην οργάνωση και τη λειτουργία του τμήματος προμηθειών. Καταγράφονται οι βασικές αρμοδιότητες του και τα έργα των προμηθειών που χειρίζεται ο οργανισμός.

Στο 5^ο κεφάλαιο καταγράφονται τα ερευνητικά ερωτήματα και περιγράφεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε. Φυσικά η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί θα τελεί υπό τον περιορισμό ότι δεν συμπεριλαμβάνει όλες τις μονάδες υγείας στην Ελλάδα και ένα επαρκές δείγμα , ώστε να εξάγω γενικά συμπεράσματα που να αφορούν την λειτουργία και την απόδοση στα έργα ενός τμήματος προμηθειών σε κάθε μονάδα υγείας. Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από την στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων για το προφίλ του τμήματος προμηθειών του νοσοκομείου ως ΡΜΟ. Στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα μετά το πέρας της μελέτης περίπτωσης, πάντα σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανάλυση σχετικά με το ρόλο ενός ΡΜΟ σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Project Management Office, Τμήμα Προμηθειών, Μονάδα Υγείας, Κρατικές Προμήθειες

ABSTRACT

The subject of the thesis is the implementation of the Project Management Office (PMO) or Project Management Office, the importance of the PMO for the efficiency of an organization .In this paper we will review the operation of a PMO that supports the organization and implementation of projects of the Procurement Department. This study concerns a public regional hospital and specifically the procurement department as an organizational unit that assembles and coordinates the management of projects (process of purchasing goods, services and fixed assets) of a public health organization. Chapter 1 describes the key elements of the field of Project Management and Management, the concept of the project, the key features of the project, the stakeholders, the manager and the project team, and the project life cycle .

Chapter 2 he definitions for pmo are analyzed as we find them in the global and domestic literature, the different types and roles, the design and installation requirements of a PMO and the alignment and integration of PMO within the organization. In the 3rd chapter, the state supplies are checked, the stages, the procedure and the legal framework that governs them are mentioned. In the 4th chapter, the case study "of the procurement department of the General Hospital of Larissa" is presented. Reference will be made to the structure, organization and operation of the procurement department. His basic responsibilities and the supplies - projects handled by the organization are recorded. The 5th chapter records the research questions and describes the research methodology followed

Of course, the current research will be limited in that it does not include all health units in Greece and a sufficient sample to draw general conclusions regarding the operation and performance of the projects of a procurement department in each health unit. The 6th chapter presents the research results that emerged after the statistical processing of the questionnaires for the profile of the hospital procurement department as PMO. Chapter presents the conclusions after the end of the case study, always in relation to the results of the research in combination with the bibliographic analysis regarding the role of a PMO in an organization or business.

KEYWORDS

Project Management Office, Procurement Department, Health Unit, State Procurement

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	vi
Πίνακας περιεχομένων	viii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Διαχείριση Έργων.....	3
1.1 Ο ορισμός του «έργου»	3
1.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά των «έργων»	3
1.3 Το «Τρίγωνο Διαχείρισης» του έργου	4
1.4 Ο κύκλος ζωής του «έργου»	6
Κεφάλαιο 2: Project Management Office.....	12
2.1. Ο ορισμός του Project Management Office	12
2.2. Ο ρόλος του Project Management Office	12
2.3. Οι τύποι του Project Management Office	14
2.3.1. Υποστηρικτικό Project Management Office	14
2.3.2. Ελεγκτικό Project Management Office.....	14
2.3.3. Καθοδηγητικό Project Management Office.....	14

2.4. Ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση ενός Project Management Office στον οργανισμό	15
2.5. Η ευθυγράμμιση και η ενσωμάτωση του Project Management Office στον οργανισμό	16
2.6. Ο ρόλος του project manager	19
Κεφάλαιο 3: Κρατικές Προμήθειες	22
3.1. Κρατικές Προμήθειες	22
3.1.1. Ο ορισμός των κρατικών προμηθειών	22
3.1.2. Οι βασικές αρχές των κρατικών προμηθειών	23
3.1.3. Οι φορείς πραγματοποίησης των κρατικών προμηθειών	24
3.1.4. Οι διαδικασίες των κρατικών προμηθειών	25
3.1.5. Εθνική Νομοθεσία σύναξης δημοσίων συμβάσεων στην Ελλάδα	27
3.2. Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΔΗΠ)	27
3.2.1. Μορφές Ηλεκτρονικών Προμηθειών σήμερα	27
3.2.2. Διαδικασίες για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών	28
3.2.3. Οφέλη E-Procurement	32
3.2.4. Δυνατότητες E-Procurement	34
3.2.5. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στον τομέα της Υγείας	35
Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας	37
4.1. Η οργανωτική δομή του Νοσοκομείου	37
4.2. Το Τμήμα Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας	41
Κεφάλαιο 5: Ερευνητικό Μέρος	45
5.1. Στόχοι έρευνας	45
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα	45
5.3. Μεθοδολογία έρευνας	46

5.4. Ερευνητικό εργαλείο	46
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα έρευνας.....	48
Κεφάλαιο 7: Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα.....	69
7.1 Περιορισμοί έρευνας και Γενίκευση αποτελεσμάτων	74
Συμπεράσματα	75
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	78
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	78
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	79
Διαδικτυακές πηγές.....	80
Παράρτημα 1.....	81
Παράρτημα 2.....	86

Εισαγωγή

Σήμερα, σχεδόν κάθε εταιρεία ή οργανισμός εντάσσεται σε ένα δυναμικό οικονομικό περιβάλλον, που γενικά αναφέρεται ως παγκόσμια οικονομία και χαρακτηρίζεται από παγκόσμια διανομή προϊόντων και υπηρεσιών. Για να επιβιώσουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, πρέπει να προσαρμοστούν στην πτυχή της παγκοσμιοποίησης, κερδίζοντας και διατηρώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί υλοποιούν όλο και μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων τους μέσω έργων και προγραμμάτων. Κατά συνέπεια, απαιτείται μια αποτελεσματική μορφή οργάνωσης, η οποία να υποστηρίζει έναν προσανατολισμένο σε έργα τρόπο εργασίας, καθώς και τους ανθρώπους που εργάζονται στα έργα αυτά. Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει την μορφή του Γραφείου Διαχείρισης Έργων (Project Management Office ή PMO).

Σύμφωνα με τη παγκόσμια βιβλιογραφία ένα (PMO) είναι μια ομάδα ή τμήμα μιας επιχείρησης ή μιας κυβερνητικής υπηρεσίας που καθιερώνει και υλοποιεί βέλτιστες πρακτικές και διατηρεί πρότυπα σχετικά με τη διαχείριση, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση του έργου. Ο κύριος σκοπός ενός PMO είναι να διευκολύνει την επιτυχία του έργου, δημιουργώντας βέλτιστες πρακτικές, μετριάζοντας τους κινδύνους και διασφαλίζοντας την έγκαιρη παράδοση του έργου εντός ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού.

Από την άλλη οι προμήθειες είναι μια από τις βασικότερες δραστηριότητες κάθε είδους επιχείρησης και πολύ περισσότερο για τα νοσοκομεία που είναι κοινωφελείς οργανισμοί άμεσα συνδεδεμένοι με την υγεία. Προμήθειες για το νοσοκομείο είναι η αγορά κάθε είδους υλικών αναλώσιμων (τρόφιμα, φάρμακα κ.λπ.) ή και μη αναλώσιμων (πάγιος εξοπλισμός κ.λπ.) καθώς και υπηρεσιών.

Η διαδικασία της προμήθειας ακολουθεί τη διαδικασία της εκτέλεσης του έργου διότι περιλαμβάνει διεργασίες και στάδια όπως: Σχεδιασμό προμήθειας, Ανάθεση (outsourcing) ή σύμπραξη (partnering), Σχεδιασμός δημοπράτησης,

Δημοπράτηση, Επιλογή αναδόχου –σύμβαση, Διαχείριση σύμβασης, Παραλαβή – λύση σύμβασης. Υπό αυτή την έννοια, η προμήθεια θεωρείται ως έργο και η διοίκησή του γίνεται για λογαριασμό του προμηθευόμενου/χρήστη. Επίσης, απαιτείται διαχείριση του κρίσιμου μονοπατιού διότι η διαδικασία της προμήθειας πρέπει να προγραμματίζεται και να ελέγχεται ως προς την τήρηση των χρόνων.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση και Διαχείριση Έργων

1.1 Ο ορισμός του «έργου»

Ως διαχείριση έργου ορίζεται η εφαρμογή διαδικασιών, μεθόδων, δεξιοτήτων, γνώσης και εμπειρίας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων - έργων σύμφωνα με τα κριτήρια αποδοχής του έργου εντός συμφωνημένων παραμέτρων. Η διαχείριση του έργου έχει τελικά παραδοτέα που περιορίζονται σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και οικονομικό προϋπολογισμό (Δημητριάδης, 2014).

Δεδομένου των περιορισμένων πόρων που έχουν οι εταιρείες ή οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέξουν και να εγκρίνουν προς υλοποίηση τον σωστό συνδυασμό έργων που θα ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους τους και θα τους παρέχουν επιχειρηματικά οφέλη και αξία (Kerzner, 2017).

1.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά των «έργων»

Τα «έργα» είναι προσωρινά, κάτι το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μια διακριτή και καθορισμένη έναρξη και λήξη. Η διαχείριση ενός έργου απαιτεί προσαρμοσμένες δραστηριότητες για την υποστήριξη αυτού του χαρακτηριστικού και, ως εκ τούτου, ένας βασικός δείκτης της επιτυχίας του έργου είναι η απόδοσή του σε σχέση με το πρόγραμμά του, δηλαδή, αν ξεκινά και αν τελειώνει εγκαίρως. Βάσει αυτού, τα κύρια χαρακτηριστικά των έργων είναι το ότι αποτελούνται από προσωρινές δραστηριότητες που έχουν προκαθορισμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης και έχουν συγκεκριμένους στόχους (Παντουβάκης, 2013).

Για την ολοκλήρωση των «έργων» χρησιμοποιούνται περιορισμένοι πόροι και υπάρχει συγκεκριμένος οικονομικός προϋπολογισμός. Αρμόδιος για το συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο του προϋπολογισμού είναι ο υπεύθυνος του έργου (Brown, 2018).

Τα έργα συνήθως ναυλώνονται και εξουσιοδοτούνται εξωτερικά από την οργάνωση του έργου από μια επιχείρηση, μια κρατική υπηρεσία, μια εταιρεία, έναν οργανισμό προγράμματος ή έναν οργανισμό χαρτοφυλακίου (Δημητριάδης, 2014).

1.3 Το «Τρίγωνο Διαχείρισης» του έργου

Το τρίγωνο διαχείρισης έργου καθορίζει τους βασικούς περιορισμούς στους οποίους λειτουργεί ένα έργο, πιο συγκεκριμένα το κόστος, το χρόνο υλοποίησης και το πεδίο εφαρμογής. Το τρίγωνο μοντέλο δείχνει πώς ένα στοιχείο δεν μπορεί να αλλάξει χωρίς να επηρεάσει τους άλλους περιορισμούς. Για παράδειγμα, η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής ενός έργου πιθανότατα θα οδηγήσει σε αυξήσεις του χρόνου και του κόστους, ομοίως, η επιδείνωση της προτεινόμενης προθεσμίας θα απαιτήσει περιορισμό του πεδίου εφαρμογής ή αύξηση του κόστους (Chatfield&Johnson, 2011).

Κόστος

Η κατανόηση του κόστους και των ορίων του προτεινόμενου προϋπολογισμού για ένα έργο είναι ζωτικής σημασίας για κάθε διαχειριστή έργου. Οι εκτιμήσεις κόστους είναι οδηγίες που μπορούν να αλλάξουν, αλλά η επιτυχία του έργου εξαρτάται γενικά από αυτές τις προβλέψεις που τηρούνται. Εάν ένα έργο υπόκειται σε πολλές αλλαγές στο κόστος, αυτό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την προτεινόμενη πορεία του έργου και τις πιθανότητες παράδοσης του έργου εντός του χρόνου και του πεδίου εφαρμογής του (Brown, 2018).

Το κόστος ενός έργου μπορεί να μεταβληθεί από πολλούς παράγοντες, όπως η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές, οι διακυμάνσεις του συναλλάγματος (αυτό επηρεάζει τα διεθνή έργα), οι αλλαγές προσωπικού που αυξάνουν και το κόστος ανθρώπινου δυναμικού και το κόστος για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Καθώς όλα τα έργα λειτουργούν υπό περιορισμό κόστους, οι αλλαγές στο κόστος επηρεάζουν φυσικά τη δυνατότητα του έργου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του σε σχέση με το Χρόνο και το Πεδίο (Παπαδόπουλος &Τσαλίδης, 2018).

Χρόνος υλοποίησης

Κάθε εργασία που απαρτίζει ένα έργο διαρκεί ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Προσθέτοντας αυτά μαζί, συμπεριλαμβανομένων των αλληλοσυνδεόμενων ή εξαρτημένων σκελών του έργου, ένας διαχειριστής έργου μπορεί να καθορίσει ένα χρονοδιάγραμμα έργου, το οποίο θα εκτιμήσει πότε θα επιτευχθούν ορισμένα ορόσημα και θα παραδοθούν συγκεκριμένα παραδοτέα. Πάντα, ωστόσο, υπάρχουν οι αστάθμητοι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν την καθυστέρηση παράδοσης του έργου.

Τέτοιοι παράγοντες είναι η αύξηση της ζήτησης των παραδοτέων από τον πελάτη, ενδεχόμενες καθυστερήσεις λόγω τεχνικών προβλημάτων, οι καθυστερήσεις από τους προμηθευτές και η υποεκτίμηση της διάρκειας της εργασίας (Brown, 2018).

Οι χρονικοί περιορισμοί είναι πολύ συχνά υπερβολικοί και επιβάλλουν αλλαγές είτε στο πεδίο εφαρμογής είτε στο κόστος ή και στα δύο (Παπαδόπουλος & Τσαλίδης, 2018).

Πεδίο εφαρμογής

Το εύρος ενός έργου είναι αναπόσπαστο στοιχείο του Τριγώνου Διαχείρισης Έργου, καθώς αναφέρεται στο τελικό αποτέλεσμα που πρόκειται να παραδοθεί. Είναι σημαντικό για τους διαχειριστές έργων να είναι σε θέση να εξισορροπούν το εύρος ενός έργου από άποψη χρόνου και κόστους, δίνοντας ακριβείς προβλέψεις, έτσι ώστε οι πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι να κατανοήσουν πώς οι αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής θα επηρεάσουν τα άλλα στοιχεία και ομοίως τον τρόπο με τον οποίο οι προσαρμογές στον προϋπολογισμό ή προθεσμία θα ασκήσει πίεση στην επίτευξη του επιθυμητού πεδίου (Παπαδόπουλος & Τσαλίδης, 2018).



Εικ. 1: Το Τρίγωνο Διαχείρισης του Έργου¹

1.4 Ο κύκλος ζωής του «έργου»

Ο διαχειριστής του έργου και η ομάδα του έργου έχουν έναν κοινό στόχο, την εκτέλεση του έργου με σκοπό την επίτευξη των στόχων του έργου. Κάθε έργο έχει μια αρχή, μια μεσαία περίοδο κατά την οποία οι δραστηριότητες μετακινούν το έργο προς την ολοκλήρωση και ένα τέλος (είτε επιτυχές είτε ανεπιτυχές).

Ένα τυπικό έργο έχει συνήθως τις ακόλουθες τέσσερις κύριες φάσεις (καθεμία με τη δική της ατζέντα καθηκόντων και θεμάτων), τη φάση της έναρξης, τη φάση του προγραμματισμού, τη φάση της υλοποίησης και τη φάση της λήξης. Συνολικά, αυτές οι φάσεις αντιπροσωπεύουν τη διαδρομή που παίρνει ένα έργο από την αρχή έως το τέλος του και αναφέρονται γενικά ως το έργο «κύκλος ζωής» (Baccarini, 2016).

Φάση έναρξης

¹ <https://slideplayer.gr/slide/1993855/>

Κατά την πρώτη από αυτές τις φάσεις, προσδιορίζεται η φάση έναρξης, ο στόχος ή η ανάγκη του έργου. Αυτό μπορεί να είναι επιχειρηματικό πρόβλημα ή ευκαιρία. Μια κατάλληλη απάντηση στην ανάγκη τεκμηριώνεται σε μια επιχειρηματική περίπτωση με προτεινόμενες επιλογές λύσης. Διεξάγεται μια μελέτη σκοπιμότητας για να διερευνηθεί εάν κάθε επιλογή αφορά τον στόχο του έργου και καθορίζεται μια τελική προτεινόμενη λύση. Αντιμετωπίζονται ζητήματα σκοπιμότητας («μπορούμε να κάνουμε το έργο;») και αιτιολόγησης («πρέπει να κάνουμε το έργο;»).

Μόλις εγκριθεί η προτεινόμενη λύση, ξεκινά ένα έργο για να παραδώσει την εγκεκριμένη λύση και διορίζεται διαχειριστής έργου. Τα κύρια παραδοτέα και οι συμμετέχουσες ομάδες εργασίας προσδιορίζονται και η ομάδα του έργου αρχίζει να διαμορφώνεται. Στη συνέχεια ζητείται έγκριση από τον διαχειριστή του έργου για να προχωρήσει στη λεπτομερή φάση προγραμματισμού (Πολύζος,2014).

Φάση σχεδιασμού

Προκειμένου να γίνει ο αρχικός σχεδιασμός του έργου θα πρέπει πρώτα να απαντηθούν κάποια βασικά ερωτήματα, όπως :

- Τί ποσότητα εργασίας απαιτεί το έργο.
- Ποιές δραστηριότητες θα το αποτελούν, πως σχετίζονται μεταξύ του και πόσο θα διαρκούν.
- Ποιό θα είναι το χρονοδιάγραμμα του έργου.
- Πόσοι και ποιοί πόροι απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου και ποιά τα χρονοδιαγράμματα απασχόλησής τους.
- Ποιά η εκτίμηση κόστους του έργου.
- Ποιό είναι τελικά το σχέδιο δράσης, πάνω στο οποίο θα βασιστεί η εκτέλεση.

Εφόσον απαντηθούν τα συγκεκριμένα ερωτήματα , μπορούμε πλέον να προχωρήσουμε στις διεργασίες σχεδιασμού του έργου. Στην παρακάτω εικόνα (2) μπορούμε να δούμε ένα βασικό μοντέλο

Φάση προγραμματισμού

Η επόμενη φάση, η φάση σχεδιασμού, είναι η φάση ανάπτυξης του σχεδίου εκπόνησης του έργου, με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, και του προγραμματισμού των απαραίτητων βημάτων για την επίτευξη του στόχου του έργου. Σε αυτό το βήμα, η ομάδα προσδιορίζει όλη τη δουλειά που πρέπει να γίνει. Τα καθήκοντα του έργου και οι απαιτήσεις πόρων προσδιορίζονται, μαζί με τη στρατηγική για την παραγωγή τους.

Αυτό αναφέρεται επίσης ως «διαχείριση πεδίου». Δημιουργείται ένα σχέδιο έργου που περιγράφει τις δραστηριότητες, τις εργασίες, τις εξαρτήσεις και τα χρονικά πλαίσια. Ο διαχειριστής έργου συντονίζει την προετοιμασία ενός προϋπολογισμού έργου παρέχοντας εκτιμήσεις κόστους για το κόστος εργασίας, εξοπλισμού και υλικών. Ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δαπανών κατά την εκτέλεση του έργου.

Μόλις η ομάδα του έργου εντοπίσει το έργο, προετοιμάσει το χρονοδιάγραμμα και εκτιμήσει το κόστος, τα τρία βασικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού θα ολοκληρωθούν. Αυτή είναι μια εξαιρετική στιγμή για τον εντοπισμό και την προσπάθεια αντιμετώπισης οτιδήποτε μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Αυτό ονομάζεται διαχείριση κινδύνου. Στη διαχείριση κινδύνων, εντοπίζονται πιθανά προβλήματα «υψηλής απειλής» μαζί με τη δράση που πρέπει να αναληφθεί σε κάθε πιθανό πρόβλημα υψηλής απειλής, είτε για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του προβλήματος είτε για τη μείωση του αντίκτυπου στο έργο εάν συμβαίνει (Πολύζος,2014).

Φάση υλοποίησης (εκτέλεσης)

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του έργου, ξεκινούν οι διεργασίες της εκτέλεσης, όπου κατά την διάρκεια των διεργασιών δημιουργούνται βασικά ερωτήματα, σχετικά με την πορεία του σχεδίου του έργου, αλλά και με το τι θα πρέπει να γίνεται όταν παρατηρούνται αποκλίσεις από αυτό, όπως :

- ✚ Η ποσότητα της εργασίας είναι επαρκής ;
- ✚ Η ποιότητα του προϊόντος, αλλά και του έργου, ακολουθεί τις προδιαγραφές;
- ✚ Η πληροφόρηση είναι επαρκής ;
- ✚ Η απόδοση της ομάδας έργου είναι ικανοποιητική ;
- ✚ Το σύστημα προμηθειών καλύπτει έκτακτες ανάγκες εφοδιασμού(σε αγαθά και υπηρεσίες) ;
- ✚ Πόσο εύκολα μπορεί να προσληφθούν εργαζόμενοι εφόσον παραστεί ανάγκη και τέλος πώς
- ✚ βελτιώνεται η απόδοση της εργασίας

Κατά την τρίτη φάση, τη φάση υλοποίησης, το σχέδιο έργου τίθεται σε κίνηση και εκτελείται η εργασία του έργου. Είναι σημαντική στη φάση αυτή η διατήρηση του ελέγχου από τον υπεύθυνο του έργου και η συνεχής επικοινωνία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στο έργο ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα τυχόν προβλήματα ή αδυναμίες. Σε οποιοδήποτε έργο, ένας διαχειριστής έργου περνά τον περισσότερο χρόνο σε αυτό το βήμα. Κατά την υλοποίηση του έργου, οι άνθρωποι εκτελούν τα καθήκοντα και οι πληροφορίες προόδου αναφέρονται μέσω τακτικών συναντήσεων ομάδας.

Ο διαχειριστής του έργου χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να διατηρήσει τον έλεγχο της κατεύθυνσης του έργου συγκρίνοντας τις εκθέσεις προόδου με το σχέδιο του έργου για να μετρήσει την απόδοση των δραστηριοτήτων του έργου και να λάβει διορθωτικά μέτρα όπως απαιτείται. Η πρώτη πορεία δράσης θα πρέπει πάντα να είναι η επαναφορά του έργου στην πορεία (δηλαδή, η επιστροφή του στο αρχικό σχέδιο).

Εάν αυτό δεν μπορεί να συμβεί, η ομάδα θα πρέπει να καταγράψει παραλλαγές από το αρχικό σχέδιο και να καταγράψει και να δημοσιεύει τροποποιήσεις στο σχέδιο. Σε όλο αυτό το βήμα, οι χορηγοί έργων και άλλοι βασικοί ενδιαφερόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για την κατάσταση του έργου σύμφωνα με τη συμφωνημένη συχνότητα και τη μορφή επικοινωνίας. Το σχέδιο πρέπει να ενημερώνεται και να δημοσιεύεται σε τακτική βάση.

Οι αναφορές κατάστασης πρέπει πάντα να τονίζουν το αναμενόμενο τελικό σημείο όσον αφορά το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και την ποιότητα των παραδοτέων. Κάθε παραδοτέο έργο που παράγεται θα πρέπει να επανεξετάζεται για την ποιότητα και να υπολογίζεται βάσει των κριτηρίων αποδοχής. Μόλις παραχθούν όλα τα παραδοτέα και ο πελάτης αποδεχτεί την τελική λύση, το έργο είναι έτοιμο για κλείσιμο (Πολύζος,2014).

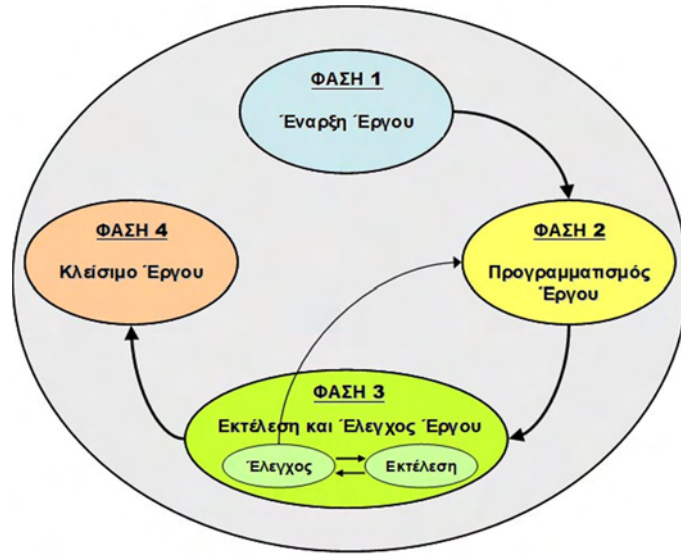
Φάση ελέγχου

Οι βασικές διεργασίες πάνω στις οποίες βασίζεται ο έλεγχος είναι δύο:

- Παραγωγή των εκθέσεων απόδοσης (PerformanceReporting) που καταγράφουν το παραγόμενο αποτέλεσμα
- Συνολικός έλεγχος των αλλαγών (OverallChangeControl), ένα σχέδιο ενιαίας αντιμετώπισης όλων των αλλαγών.

Φάση κλεισίματος

Κατά τη διάρκεια του τελικού κλεισίματος ή της φάσης ολοκλήρωσης, η έμφαση δίνεται στην απελευθέρωση των τελικών παραδοτέων στον πελάτη, στην παράδοση της τεκμηρίωσης του έργου στην επιχείρηση, στον τερματισμό των συμβάσεων προμηθευτών, στην απελευθέρωση των πόρων του έργου και στην επικοινωνία του κλεισίματος του έργου σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Το τελευταίο βήμα που απομένει είναι να διεξαχθούν μαθήματα που έχουν διδαχθεί για να εξεταστεί τι πήγε καλά και τι όχι. Μέσω αυτού του τύπου ανάλυσης, η σοφία της εμπειρίας μεταφέρεται πίσω στον οργανισμό του έργου, ο οποίος θα βοηθήσει μελλοντικές ομάδες έργων (Πολύζος,2014).



Εικ. 2: Ο Κύκλος Ζωής του Έργου²

² <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/1-3-kyklos-zwhs-ergoy>

Κεφάλαιο 2: Project Management Office

2.1. Ο ορισμός του Project Management Office

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 , πολλοί οργανισμοί κινούνται προς την κατεύθυνση δημιουργίας γραφείων διαχείρισης έργων , αποδεικνύοντας ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης διαχείρισης στη χρησιμότητα αυτής της καινοτομίας. Η επικράτηση του PMO συσχετίζεται με τον αυξανόμενο αριθμό και την πολυπλοκότητα των έργων σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο(Dai&Wells, 2004).

Το γραφείο διαχείρισης έργου είναι υπεύθυνο για τον συνολικό έλεγχο διαχείρισης έργων και για τη συντήρηση συστημάτων διαχείρισης έργων για ολόκληρο τον οργανισμό. Υποστηρίζει όλα τα έργα ενός οργανισμού και προσφέρει εργαλεία και άλλους πόρους, όπως βοήθεια έργου, πρότυπα και οδηγίες σε όλους τους διαχειριστές έργων (Meredith R &Mantel, 2011).

Το Γραφείο Διαχείρισης Έργου (στο εξής PMO) είναι μια ομάδα ή τμήμα σε μια επιχείρηση που καθιερώνει και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές και διατηρεί πρότυπα που σχετίζονται με τη διαχείριση, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση έργων. Το PMO χρησιμεύει επίσης ως κεντρικός κόμβος ενός οργανισμού για μετρήσεις τεκμηρίωσης, καθοδήγησης και επιτυχίας έργου (Crawford, 2015).

2.2. Ο ρόλος του Project Management Office

Αν και τα PMO διαφέρουν ως προς το μέγεθος, τη δομή και τις ευθύνες, υπάρχουν κοινές λειτουργίες που αφορούν τους ακόλουθους έξι τομείς,(Meredith R & Mantel, 2011) :

Υποστήριξη

Αυτή είναι η κύρια λειτουργία του γραφείου διαχείρισης έργου για την παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε ομάδες υλοποίησης και συμβουλές σε διαχειριστές έργων διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων.

Μεθοδολογία

Αυτή η λειτουργία του ΡΜΟ στοχεύει στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας συνεπούς και τυποποιημένης διαδικασίας διαχείρισης πολλών έργων σύμφωνα με μια επιλεγμένη μεθοδολογία.

Εκπαίδευση

Η διεξαγωγή εκπαίδευσης του ΡΜΟ επιτρέπει τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των διαχειριστών έργων και των αρχηγών ομάδων. Αυτή η λειτουργία διασφαλίζει ότι οι διευθυντές και οι ομάδες με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες αξιοποιούνται για το καλό του οργανισμού.

Έδρα

Λόγω της επιτυχούς εφαρμογής αυτής της λειτουργίας ΡΜΟ, οι διευθυντές επιτρέπεται να εργάζονται σε έργα από ένα και μόνο κεντρικό γραφείο. Ως εκ τούτου, η συνεργασία μεταξύ των διαχειριστών μπορεί να αυξηθεί σημαντικά.

Εσωτερική διαβούλευση

Σύμφωνα με αυτήν τη λειτουργία του ΡΜΟ, οι διαχειριστές έργων μπορούν να δώσουν στις ομάδες τους συμβουλές σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές ΡΜΟ. Οι διευθυντές μπορούν να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους και να τους παρέχουν άμεση καθοδήγηση ΡΜΟ χωρίς να χάνουν χρόνο σε αναποτελεσματικές επικοινωνίες.

Εργαλεία λογισμικού

Είναι προφανές ότι τα γραφεία διαχείρισης εικονικών έργων δεν μπορούν να εφαρμοστούν εάν δεν χρησιμοποιείται λογισμικό ΡΜΟ. Η χρήση εξειδικευμένου λογισμικού είναι το θεμέλιο για την επιτυχή εφαρμογή του ΡΜΟ.

2.3. Οι τύποι του Project Management Office

2.3.1. Υποστηρικτικό Project Management Office

Αυτός ο τύπος PMO παρέχει υποστήριξη ως διαθέσιμες διαβουλεύσεις κατόπιν αιτήματος. Παρέχει επίσης έντυπα, πληροφορίες σε πρότυπα (ως αποθετήριο έργου), τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση στην ομάδα του έργου χωρίς να επιβάλλει έλεγχο στο έργο ή τις δραστηριότητές τους.

Το υποστηρικτικό PMO ταιριάζει σε ιδρύματα που είναι γνωστά για τα επιτυχημένα έργα τους και χρειάζονται μόνο ένα είδος κέντρου δεδομένων. Χαρακτηρίζεται επίσης από το χαμηλό επίπεδο ελέγχου σε έργα και ομάδες, εκτός από την τήρηση ενοποιημένων προτύπων σε όλα τα έργα (Crawford, 2015).

2.3.2. Ελεγκτικό Project Management Office

Αυτός ο τύπος PMO παρέχει ένα ενοποιημένο πλαίσιο για τον οργανισμό, το οποίο απαιτεί προσαρμογές και τροποποιήσεις στις χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες, χρήση συγκεκριμένων προτύπων καθώς και φόρμες και εφαρμογές.

Επίσης, επιβάλλει ένα μέτριο επίπεδο ελέγχου στα έργα και τις δραστηριότητές τους. Αυτή η φόρμα χρησιμοποιείται σε ιδρύματα που ενδιαφέρονται να έχουν κάποιο έλεγχο στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες τους (Λιάπης, 2011).

2.3.3. Καθοδηγητικό Project Management Office

Αυτός ο τύπος PMO είναι γνωστός για τον υψηλό έλεγχο των έργων, ή ακόμη και για την πλήρη διαχείριση έργων με την παροχή των απαραίτητων πόρων και υποστήριξης. Το γραφείο PMO καθορίζει τους διαχειριστές να το εκτελούν απευθείας μετά από επικοινωνία με το έργο PMO .

Αυτός ο τύπος παρέχει επίσης υψηλό επαγγελματισμό στη διαχείριση έργων, όπου κάθε διευθυντής πρέπει να συντάσσει περιοδικές αναφορές για το γραφείο που εγγυάται υψηλό επίπεδο συνέπειας στην εργασία σε επίπεδο έργων. Αυτός ο τύπος ταιριάζει σε μεγάλα ιδρύματα που χρειάζονται τεχνική υποστήριξη σε πολλά και διάφορα μέρη (Λιάπης, 2011).

2.4. Ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση ενός Project Management Office στον οργανισμό

Για το σχεδιασμό και την εγκατάσταση ενός PMO σε έναν οργανισμό, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν, (Maylor, 2019):

Βήμα 1^ο: Δημιουργία επιχειρησιακής υπόθεσης

Μια επιχειρησιακή υπόθεση πρέπει να ολοκληρωθεί για να δικαιολογήσει την εφαρμογή ενός προτεινόμενου PMO. Ο έλεγχος της αξίας του έργου είναι πολύ σημαντικός πριν την έναρξη του σχεδιασμού του PMO. Στην επιχειρησιακή υπόθεση περιλαμβάνονται:

- Οι στόχοι του PMO
- Τα οφέλη και οι περιορισμοί του PMO
- Τυχόν κίνδυνοι που σχετίζονται με την έναρξη ενός PMO
- Εκτιμώμενο κόστος υλοποίησης έργου
- Χρονοδιάγραμμα ή διάρκεια έργου
- Ο πιθανός αντίκτυπος στην επιχείρηση
- Οποιοσδήποτε άλλες σχετικές πληροφορίες

Βήμα 2^ο: Ορισμός αρμόδιου έργου

Το επόμενο βήμα μετά το σχεδιασμό του PMO και εφόσον το έργο εγκριθεί, είναι ο ορισμός των βασικών μελών της ομάδας η οποία θα διαχειριστεί και θα εκτελέσει το σχέδιο. Τα κυριότερα μέλη της ομάδας είναι ο χορηγός του έργου και ο αρμόδιος του έργου.

Βήμα 3^ο: Δημιουργία «χάρτη» έργου

Ο αρμόδιος διαχειριστής του έργου στο 3^ο βήμα συντάσσει το «χάρτη» του έργου δημιουργίας το PMO. Ο χάρτης αυτός θα περιλαμβάνει:

- Το πεδίο εφαρμογής του έργου
- Τους ενδεχόμενους περιορισμούς του έργου
- Τα σημαντικά χρονικά ορόσημα κατά την εκτέλεση του έργου

Βήμα 4^ο: Ορισμός του κύκλου ζωής της διαχείρισης του έργου

Μόλις εγκριθεί ο χάρτης, το έργο θα πρέπει να ακολουθεί τον ίδιο κύκλο ζωής με οποιοδήποτε άλλο έργο. Οι φάσεις του κύκλου ζωής διαχείρισης έργου είναι:

- Η έναρξη του έργου
- Ο σχεδιασμός του έργου
- Η εκτέλεση του έργου
- Η παρακολούθηση του έργου
- Ο έλεγχος του έργου
- Η παράδοση του έργου

2.5. Η ευθυγράμμιση και η ενσωμάτωση του Project Management Office στον οργανισμό

Η ευθυγράμμιση και η ενσωμάτωση του Project Management Office στον οργανισμό είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς μπορεί να αλλάξει τον τρόπο δραστηριοποίησης του οργανισμού, μετατρέποντας ένα στρατηγικό σχέδιο υψηλού επιπέδου σε επιχειρησιακό σχέδιο και αποτελώντας σημείο ανατροφοδότησης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (Λιάπης, 2011).

Παραδοσιακά, η διαχείριση του έργου έχει επικεντρωθεί σε τακτικά μέτρα, μετρώντας την αποτελεσματική εκτέλεση. Ωστόσο, ένα καλό έργο δεν πρέπει να αντικατοπτρίζει μόνο την τακτική αριστεία αλλά και τη στρατηγική σημασία. Το Project Management Office μπορεί να γεφυρώσει τη διαχείριση του έργου και την οργανωτική στρατηγική. Η στρατηγική συνεπάγεται τη μετακίνηση ενός οργανισμού από τη σημερινή του θέση σε μια επιθυμητή αλλά αβέβαιη μελλοντική θέση. Αυτή η εργασία εξετάζει τη διαδικασία με την οποία η Διαχείριση Έργων και η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Έργου μπορούν να συμβάλουν με συγκεκριμένους τρόπους στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων (Maylor, 2019).

Η στρατηγική που μια εταιρεία σκοπεύει να ακολουθήσει μπορεί να είναι πολύ διαφορετική από τη στρατηγική που πραγματικά πραγματοποιείται (Bower & Gilbert, 2016). Εάν τα έργα που χρηματοδοτούνται, εγκρίνονται και προέρχονται από έναν οργανισμό θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική του οργανισμού και για αυτό υπεύθυνο είναι το Project Management Office.

Για δεκαετίες, οι οργανωτικοί ηγέτες ενεργούσαν σαν να έπρεπε μόνο να σχεδιάσουν και να επικοινωνήσουν τη στρατηγική τους θεωρώντας ότι η εκτέλεση ήταν αρμοδιότητα του υπόλοιπου οργανισμού. Όταν η στρατηγική δεν υλοποιούνταν τα στελέχη απογοητεύονταν καθώς ένιωθαν ότι οι στρατηγικές οδηγίες τους αγνοήθηκαν. Ωστόσο, η στρατηγική λόγου που δεν εκτελέστηκε ήταν πιο περίπλοκη. Χωρίς να καθοριστεί μια σύνδεση με την εκτέλεση, η στρατηγική ήταν απλώς θεωρία, αλλά χωρίς σχέση με την καθημερινή εργασία του εργαζομένου και τις λειτουργίες της εταιρείας και εμφανιζόταν το φαινόμενο της «αποσύνδεσης» (Bower & Gilbert, 2016).

Αποσυνδέσεις για πολλούς λόγους όπως, οι υπάλληλοι δεν καταλαβαίνουν τη στρατηγική, οι διαχειριστές δεν έχουν κίνητρα συνδεδεμένα με τη στρατηγική, ο χρόνος δεν αφιερώνεται στην επαρκή επανεξέταση, την ωρίμανση και την τελειοποίηση της στρατηγικής κατά τη διάρκεια του έτους και οι προϋπολογισμοί δεν συνδέονται με στρατηγική (Kaplan & Norton, 2016).

Πολλοί παράγοντες επίσης εμποδίζουν την οργανωτική απόδοση. Τα εμπόδια μπορούν να αρθούν εάν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν καλύτερα την οργανωτική στρατηγική, κατανοήσουν τις βασικές πρωτοβουλίες που επιλέγονται

για να το επιτύχουν και επιλέξουν τα σωστά μέτρα απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να δουν πιο ξεκάθαρα πώς συμβάλλουν τα αποτελέσματα στην εργασία τους.

Τα λειτουργικά συστήματα ελέγχου και διαχείρισης των περισσότερων εταιρειών βασίζονται σε χρηματοοικονομικά μέτρα και στόχους, τα οποία δεν έχουν καμία σχέση με την πρόοδο της εταιρείας στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων (Karlan & Norton, 2016). Ο τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικές έχουν καθοριστεί και διαχειρίζονται εδώ και χρόνια είναι καταδικασμένος σε αποτυχία διότι τα αποτελέσματα πολλών ετών σπάνια πληρούν τις προβλέψεις. Για να εγκριθούν, οι προτάσεις στρατηγικής περιλαμβάνουν μη ρεαλιστικές οικονομικές προσδοκίες. Ο προϋπολογισμός καταλήγει σε πρωτοβουλίες καθοδήγησης, παρά στη στρατηγική (Niven, 2012).

Οι εργαζόμενοι μπορούν να εφαρμόσουν μια στρατηγική μόνο όταν την καταλαβαίνουν σαφώς και τον ρόλο τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Cokins, 2014). Οι οργανισμοί αποτελούνται από στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, τμήματα ή λειτουργικούς τομείς. Τι κάνουν αυτές οι ομάδες, ποια έργα αναλαμβάνουν, συνθέτουν τη στρατηγική του οργανισμού και όχι οι λέξεις στα χαρτιά.

Εάν το Project Management Office λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δραστηριοποιείται. Θα αποτρέψει την απόσπαση της προσοχής από τις νέες τεχνολογίες και τις νέες ιδέες και θα βοηθήσει τα στελέχη της επιχείρησης να επικεντρώνονται στα αποτελέσματα.

Σε πολλές εταιρείες, η στρατηγική είναι μια πολύ αφηρημένη έννοια και δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να κοινοποιηθεί ή να μεταφραστεί σε δράση. Αλλά χωρίς σαφή αίσθηση του πού κατευθύνεται η εταιρεία και γιατί, τα χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό δεν μπορούν να εφαρμόσουν εκτελέσιμα σχέδια. Εν ολίγοις, η σχέση μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης δεν μπορεί να σχεδιαστεί επειδή η ίδια η στρατηγική δεν είναι αρκετά συγκεκριμένη (Cokins, 2014).

Το Project Management Office έχει σχεδιαστεί για να επιλέγει τα καλύτερα έργα για να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του

στόχους. Υπάρχουν πάντα πάρα πολλά έργα, δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι και δεν υπάρχει αρκετή αμερόληπτη ανάλυση για να καταλάβουμε σε ποια έργα θα επικεντρωθούμε. Πολλά από αυτά που οι εταιρείες αποκαλούν διαχείριση χαρτοφυλακίου είναι απλώς προτεραιότητα και επιλογή από μια ομάδα επιθυμητών έργων, αντί να αξιολογήσει ποια έργα, ίσως δεν έχουν ακόμη καθοριστεί, θα βοηθήσουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων (Alleman, 2018).

Το Project Management Office δίνει μεγαλύτερο σκοπό στη Διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, καθώς τα έργα θεωρούνται ως τα μέσα για την εκπλήρωση της στρατηγικής στον οργανισμό συνεπώς το πρώτο βήμα είναι να καθορίσουμε αν αυτό το έργο κινεί τον οργανισμό προς την κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει.

2.6. Ο ρόλος του project manager

Ο διαχειριστής του έργου (project manager) είναι επαγγελματίας στον τομέα της διαχείρισης του έργου και μπορεί να έχει την ευθύνη του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και το κλείσιμο του κάθε έργου. Πολλά πεδία στην βιομηχανική παραγωγή, το σχεδιασμό και τις υπηρεσίες έχουν, επίσης, διαχειριστές του έργου.

Ένας project manager είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων του έργου. Παραδοσιακά οι ευθύνες της διοίκησης του έργου περιλαμβάνουν τη δημιουργία σαφών και εφικτών στόχων, με βάση τις απαιτήσεις του έργου, τη διαχείριση και τους περιορισμούς του τριγώνου διαχείρισης του έργου, δηλαδή το κόστος, το χρόνο, την έκταση και την ποιότητα (Ahujaetal., 1994).

Ο όρος και τίτλος «διαχειριστής έργου» χρησιμοποιείται γενικά για να περιγράψει την ευθύνη κάποιου για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ωστόσο, πιο σωστά χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα άτομο με πλήρη ευθύνη και το επίπεδο εξουσίας που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Αν ένα άτομο δεν έχει υψηλά επίπεδα ευθύνης και εξουσίας, τότε είναι καλύτερο να περιγραφεί ως ένας απλός διαχειριστής, συντονιστής, υπεύθυνος ή γραμματέας του έργου (Δουκίδης, 2013)

Η ιδιαιτερότητα του ρόλου του project manager, σε σχέση με τα άλλα στελέχη και ανεξάρτητα από την εξουσία που καθορίζεται να έχει, έγκειται στο γεγονός ότι:

- Προϊσταται της ομάδας
- Αποτελεί την κύρια διεπαφή (interface) μεταξύ της ομάδας έργου και των εμπλεκόμενων στο έργο.

Συνεπώς τα απαιτούμενα προσόντα ενός project manager εξαρτώνται από τις απαιτήσεις, που προκύπτουν από την συγκεκριμενοποίηση της έννοιας «προϊσταται» και των απαιτήσεων της διεπαφής, τα οποία με τη σειρά τους εξαρτώνται από τον καθορισμένο ρόλο που καλείται να παίξει στο έργο (Verzuh, 2005).

Μία από τις ευθύνες του project manager είναι η οικοδόμηση και η στελέχωση μιας αποτελεσματικής ομάδας έργου. Θα πρέπει να εξετάσει όχι μόνο τις τεχνικές δεξιότητες του κάθε ατόμου, αλλά και τους κρίσιμους ρόλους και τη χημεία μεταξύ των εργαζομένων (Ahujaetal., 1994). Μια ομάδα έργου έχει κυρίως τρεις διαφορετικές συνιστώσες: τον project manager, τον πυρήνα της ομάδας (core team) και την ομάδα συμβεβλημένων (contracted team).

Ο project manager είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση ότι ο καθένας στην ομάδα γνωρίζει και εκτελεί το ρόλο του, νιώθει ότι του δίνεται η δύναμη/εξουσία μέσα στα πλαίσια του ρόλου του, ότι μπορεί να υποστηρίξει αυτό το ρόλο, ξέρει τους ρόλους των άλλων μελών της ομάδας και δρα πιστεύοντας ότι οι ρόλοι αυτοί θα εκτελεστούν (Verzuh, 2005).

Τα περισσότερα από τα θέματα διαχείρισης που επηρεάζουν ένα έργο προκύπτουν από τον κίνδυνο, ο οποίος με τη σειρά του προέρχεται από την αβεβαιότητα. Ο επιτυχημένος project manager ενός έργου επικεντρώνεται σε αυτό, καθώς το κύριο μέλημά του και όλες οι προσπάθειές του είναι να μειώσει τον κίνδυνο σημαντικά, συχνά με την υιοθέτηση μιας πολιτικής “ανοιχτής επικοινωνίας”, εξασφαλίζοντας ότι οι συμμετέχοντες στο έργο μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους.

Οι αρμοδιότητες του project manager, σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση, ποικίλλουν ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος της εταιρίας, την ωριμότητα της εταιρίας, και την εταιρική κουλτούρα (Δουκίδης, 2013). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες αρμοδιότητες οι οποίες είναι κοινές για όλους τους project manager:

- Η ανάπτυξη του σχεδίου έργου.
- Διαχείριση των φορέων και εμπλεκόμενων στο έργο.
- Διαχείριση της ομάδας έργου.
- Διαχείριση του κινδύνου του έργου.
- Διαχείριση του χρονοδιαγράμματος του έργου.
- Διαχείριση του προϋπολογισμού του έργου.
- Διαχείριση των συγκρούσεων του έργου (Ahujaetal., 1994).

Πέραν των παραπάνω αρμοδιοτήτων που είναι κοινές και ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος, το αντικείμενο, τον εσωτερικό τρόπο διαχείρισης κάθε εταιρίας, προκύπτουν επιπλέον αρμοδιότητες όπως :

- Διοίκηση των πόρων.
- Χειρισμός εργασιακών θεμάτων.
- Οργάνωση συνεδριάσεων της συντονιστικής/οργανωτικής επιτροπής.
- Εκπόνηση εκθέσεων (Reports) προς την συντονιστική/οργανωτική επιτροπή, παραθέτοντας τα στρατηγικά ζητήματα.
- Εκπόνηση εκθέσεων (Reports) προόδου του έργου , ζητώντας τυχόν αλλαγές στο έργο από την συντονιστική/οργανωτική επιτροπή.
- Διαπραγμάτευση και επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν σε διάφορους τομείς/περιοχές του έργου, τα οποία έχουν επίπτωση σε άλλες δραστηριότητες, συστήματα και σχέδια.
- Ενδιαφέρον και φροντίδα για τα συμφέροντα της ομάδας έργου.
- Οργάνωση συνεδριάσεων και ηγεσία της ομάδας έργου στις συνεδριάσεις.
- Αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφιστάμενους του και τους προϊστάμενους (σπόνσορες, ομάδα έργου, ενδιαφερόμενα μέρη κ.λπ.).

- Γραπτή τεκμηρίωση (Project Documentation) του σχεδιασμού, της προόδου, των τυχόν αλλαγών, του κλεισίματος και οποιουδήποτε θέματος κύριας σημασίας για το έργο (Verzuh, 2005).

Κεφάλαιο 3: Κρατικές Προμήθειες

3.1. Κρατικές Προμήθειες

3.1.1. Ο ορισμός των κρατικών προμηθειών

Σύμφωνα με τον οδηγό κρατικών προμηθειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, κρατικές προμήθειες είναι «οι αγορές που πραγματοποιούν οι διάφοροι φορείς και υπηρεσίες του Δημοσίου (Υπουργεία, Νοσοκομεία, ΕΛΑΣ, ΓΕΣ, Πυροσβεστικό σώμα κτλ), οι τοπικές αυτοδιοικήσεις (Περιφέρειες, Νομαρχίες, Δήμοι, Κοινότητες) και οι ΔΕΚΟ (ΕΥΔΑΠ, ΟΣΕ, ΟΑΣΑ) σύμφωνα με συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι αγορές αυτές αφορούν σε αγαθά, έργα και υπηρεσίες που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία των προαναφερθέντων φορέων».

Ως λειτουργία των “κρατικών προμηθειών” ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο-υλικό-προϊόν- εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές (Ράϊκος, 2014).

Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός που δίνει ο Σιφνιώτης, αναφερόμενος στην λειτουργία των “κρατικών προμηθειών” ως η «εργασία απόκτησης με οποιοδήποτε νόμιμο τρόπο, ακόμη και με τη μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης ή ενοικίασης, εξοπλισμού, πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και βοηθητικών υλικών, ενδιάμεσων προϊόντων, αναλωσίμων και ανταλλακτικών, τελικών

προϊόντων προς μεταπώληση ή για κατανάλωση και την παραγωγή υπηρεσιών» (Σιφνιώτης 1997)

Οι Δημόσιοι φορείς πραγματοποιούν αρχικά μια έρευνα αγοράς πριν καταλήξουν στο προϊόν της επιλογής τους. Σε αντίθεση όμως με τους ιδιώτες, το Δημόσιο δεν πηγαίνει από έμπορο σε έμπορο για να βρει την πιο συμφέρουσα προσφορά, αλλά καλεί τους προμηθευτές, με τη μορφή διαγωνισμού, να του υποβάλουν τις προσφορές τους.

Γενικά, οι κρατικές προμήθειες ολοκληρώνονται με τη βοήθεια γραπτών συμβάσεων, των "συμβάσεων των προμηθειών του δημοσίου" ή απλά "συμβάσεων του δημοσίου", όπως αποκαλούνται. Οι τελευταίες καθορίζουν το περιεχόμενο και τους όρους μιας συμφωνίας μεταξύ ενός φορέα (που είναι η αναθέτουσα αρχή της σύμβασης) και ιδιωτών/επιχειρήσεων (των προμηθευτών) (Ράϊκος, 2014).

3.1.2. Οι βασικές αρχές των κρατικών προμηθειών

Οι βασικές αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες είναι τρεις και περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω:

- Η αρχή της δημοσιότητας

Κατά την αρχή αυτή, οι αγορές του Δημοσίου πρέπει να γίνονται γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω του εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η αρχή της δημοσιότητας δεν ισχύει για κάποιες κατηγορίες προμηθειών εξαιρετικά χαμηλής αξίας, που ορίζονται ρητά από τον Νόμο (Γεωργακόπουλος, 1997).

- Η αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών

Η όλη διαδικασία της διακήρυξης, επιλογής του προμηθευτή και ανάθεσης μιας σύμβασης του Δημοσίου πρέπει να βασίζεται σε κανόνες, που είναι γνωστοί εκ των προτέρων και ισχύουν συνολικά καθ' όλη τη διάρκεια του διαγωνισμού. Επίσης οφείλουν να είναι κατανοητοί και να διακρίνονται για την σαφήνειά τους. Απαγορεύεται ρητά η αλλαγή των όρων του διαγωνισμού μετά την προκήρυξή του. Οι όροι του διαγωνισμού μπορούν να αλλάζουν μόνο κατόπιν της αποδοχής ενστάσεων/προσφυγών των διαγωνιζομένων. Γενικά, η αρχή της διαφάνειας παραβιάζεται όταν, κατά τη διάρκεια ενός διαγωνισμού κάποιος ενδιαφερόμενος που δεν συμμετέχει, προβεί στην ακόλουθη διαπίστωση: "με τους νέους όρους

που θέτει ο φορέας θα μπορούσα κι εγώ να λάβω μέρος στο διαγωνισμό" (Γεωργακόπουλος, 1997).

- Η αρχή της ίσης μεταχείρισης

Οι όροι του διαγωνισμού δεν είναι δυνατό να αποκλείουν επιχειρήσεις άλλης χώρας ή κάποια κατηγορία επιχειρήσεων της ίδιας χώρας εισάγοντας πολιτική διακρίσεων (Γεωργακόπουλος, 1997).

3.1.3. Οι φορείς πραγματοποίησης των κρατικών προμηθειών

Ο φορέας για τις κρατικές προμήθειες των υλικών για την Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα είναι το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας και ειδικότερα η Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου. Η Γενική αυτή Διεύθυνση διαθέτει όλον τον απαραίτητο μηχανισμό για τη διενέργεια των κρατικών προμηθειών. Ωστόσο, δεν είναι υπεύθυνη για το σύνολο της διαδικασίας.

Στην πραγματοποίηση των δημόσιων προμηθειών διακρίνουμε τρεις φάσεις:

- τη φάση της εκδήλωσης των αναγκών και του σχεδιασμού των προμηθειών, σε ετήσια βάση
- τη φάση της διακήρυξης του διαγωνισμού, της εξεύρεσης της πιο συμφέρουσας προσφοράς και της σύναψης της σύμβασης και τέλος
- τη φάση της εκτέλεσης της σύμβασης (Ράϊκος, 2014).

Η Γενική Γραμματεία Εμπορίου είναι κυρίως υπεύθυνη για την δεύτερη φάση, η οποία είναι και η πιο πολύπλοκη. Επίσης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και στην πρώτη φάση καθώς, με βάση τις αιτήσεις των διαφόρων φορέων, καταρτίζει το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (ΕΠΠ). Η τρίτη φάση, της εκτέλεσης της προμήθειας, βεβαιώνεται από τις "Επιτροπές παραλαβής". Οι Επιτροπές αυτές, κατά περίπτωση, είτε ορίζονται και εποπτεύονται από τη Γενική Γραμματεία

Εμπορίου μέσα από κατάλογο που της υποβάλλει ο εκάστοτε φορέας, είτε τελούν υπό τον πλήρη έλεγχο του φορέα.

Κάθε φορέας μπορεί, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, να ζητήσει από την Γενική Γραμματεία Εμπορίου εξουσιοδότηση, ώστε να διενεργήσει αυτός τη δεύτερη και τρίτη φάση για τη σύναψη και εκτέλεση της σύμβασης. Επίσης, είναι δυνατό να ανατεθεί στον φορέα η διενέργεια της τρίτης μόνο φάσης της προμήθειας (εκτέλεση της σύμβασης). Όσον αφορά την εποπτεία των διαγωνισμών των υπό εξουσιοδότηση φορέων, η Γενική Γραμματεία Εμπορίου, στο πλαίσιο των προσπαθειών της για ενιαίες διαδικασίες στις προμήθειες του Δημοσίου από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ζητά συγκεκριμένα πληροφοριακά στοιχεία είτε πριν τον διαγωνισμό (π.χ. τις τεχνικές προδιαγραφές που επέλεξε ο υπό εξουσιοδότηση φορέας) είτε πριν την υπογραφή της σύμβασης (π.χ. απολογιστικά στοιχεία, πίνακα τιμών όλων των προμηθευτών, πίνακα ενστάσεων κλπ). Τέλος, υπάρχουν και ορισμένοι φορείς που εξαιρούνται από το κεντρικό σύστημα διενέργειας των προμηθειών, όπως π.χ. το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας και οι αμιγώς στρατιωτικές προμήθειες, δηλ. τα οπλικά συστήματα (Ράϊκος, 2014).

Άλλη εξαίρεση αποτελεί το Υπουργείο Υγείας, σύμφωνα με το Ν. 3580/2007(ΦΕΚ Α΄134/18-06-2007) έχει συσταθεί η Επιτροπή Προμηθειών Υγείας, που στις αρμοδιότητες της έχει την εποπτεία των διαδικασιών των προμηθειών των φορέων, που εποπτεύονται από το εν λόγω Υπουργείο. Συντάσσεται ξεχωριστό πρόγραμμα προμηθειών υπό την ευθύνη και τον έλεγχο της Επιτροπής Προμηθειών Υγείας, όπου μετά την συλλογή των αιτημάτων των φορέων ακολουθεί μία διαγωνιστική διαδικασία και γίνεται είτε σε κεντρικό επίπεδο (Επιτροπή Προμηθειών Υγείας για λογαριασμό του Υπουργείου Υγείας), είτε από τους ίδιους τους φορείς μετά από σχετική εξουσιοδότηση.

3.1.4. Οι διαδικασίες των κρατικών προμηθειών

Οι διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών διακρίνονται σε πρόχειρες, ανοικτές, κλειστές και με διαπραγμάτευση.

Ανοιχτός διαγωνισμός

Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή υποψήφιων προμηθευτών, αφού προϋποθέτει τη δημοσίευση της πλήρους διακήρυξης και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να υποβάλει προσφορά, χωρίς την υποχρέωση από την πλευρά της Αναθέτουσας Αρχής να υποβάλλει σχετικό αίτημα προς τον κάθε ενδιαφερόμενο προμηθευτή. Ο ανοιχτός διαγωνισμός είναι και ο πιο συνηθισμένος τρόπος για την διαδικασία σύναψης μιας δημόσιας σύμβασης στην Ελλάδα (Γεωργακόπουλος, 1997).

Κλειστός διαγωνισμός

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας ο αναθέτων φορέας δημοσιεύει πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος, η οποία πρόκειται για μια πολύ γενική προκήρυξη. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αιτήσεις συμμετοχής μαζί με ένα φάκελο «ικανότητας», που περιγράφει το προφίλ της εταιρίας. Γνώση της πλήρους διακήρυξης λαμβάνουν μόνο όσοι επιλεχθούν με βάση τα στοιχεία ικανότητας, οπότε και καλούνται να υποβάλουν πλήρη προσφορά, δηλ. κατάθεση τιμών, τεχνικά χαρακτηριστικά κτλ. Στο πλαίσιο του κλειστού διαγωνισμού οι αναθέτοντες φορείς μπορούν, μέσα στην πρόσκληση ενδιαφέροντος, να ορίσουν τον κατώτατο και τον ανώτατο αριθμό προμηθευτών που σκοπεύουν να προσκαλέσουν (Γεωργακόπουλος, 1997).

Διαδικασία με διαπραγμάτευση

Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία οι επιμέρους φορείς προσφεύγουν στους προμηθευτές της επιλογής τους και διαπραγματεύονται τους όρους των υπό σύναψη συμβάσεων με έναν ή περισσότερους από αυτούς, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού. Στις διαπραγματεύσεις χωρίς δημοσίευση οφείλουν κατά κανόνα να προσκληθούν τουλάχιστον τρεις προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται μόνο στις περιπτώσεις που προβλέπονται και ερμηνεύονται από το νόμο, όπως λ.χ. για επείγουσες ανάγκες, για εξοπλισμό έρευνας, για πειραματικούς ή καλλιτεχνικούς λόγους, για συμπληρωματικές προμήθειες από ήδη επιλεγμένο προμηθευτή, κτλ. Επίσης ορισμένες φορές η διαδικασία αυτή ακολουθείται σε περιπτώσεις αποτυχίας ενός διαγωνισμού ή όταν οι επιτευχθείσες τιμές κριθούν ασύμφορες και υπάρχει επείγουσα ανάγκη, οπότε συνεχίζεται ο διαγωνισμός με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με την κατάθεση νέων οικονομικών προσφορών ή και τεχνικών προσφορών, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο. Σε μια τέτοια περίπτωση η κατάθεση

νέων οικονομικοτεχνικών προσφορών μπορεί να γίνεται από τους αρχικά υποβάλλοντες προσφορά στο διαγωνισμό προμηθευτές (Γεωργακόπουλος, 1997).

Πρόχειρος (ή συνοπτικός) διαγωνισμός

Ο διαγωνισμός αυτός προβλέπεται για προμήθειες χαμηλού ύψους, μέχρι ενός συγκεκριμένου ορίου που καθορίζεται από Υπουργική Απόφαση. Ο διαγωνισμός αυτού του είδους δεν προϋποθέτει δημοσίευση και διενεργείται από Τριμελή Επιτροπή με υποβολή έγγραφων προσφορών. Κατά τον πρόχειρο διαγωνισμό καλούνται να καταθέσουν προσφορές τουλάχιστον τρεις προμηθευτές (Γεωργακόπουλος, 1997).

3.1.5. Εθνική Νομοθεσία σύναξης δημοσίων συμβάσεων στην Ελλάδα

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα, το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας είναι αυτό που θεσμικά αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκτέλεσης προμηθειών και για το λόγο αυτό χειρίζεται το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών για όλους τους φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Ν.4412/2016,ο οποίος αποτελεί και την κεντρική νομοθεσία.

Ο Ν.4412/2016 που αναφέρθηκε παραπάνω, μετά από τις σχετικές τροποποιήσεις του αποτελεί και το κεντρικό νομοθετικό πλαίσιο με βάση το οποίο υλοποιούνται σήμερα οι διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων στη χώρα μας. Εκτός όμως από τους παραπάνω νόμους και νομοθετήματα υπάρχει ένα ολοκληρωμένο υφιστάμενο νομικό πλαίσιο το οποίο απαρτίζεται από μία σειρά νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, νομοθετικών διατάξεων και κοινοτικών οδηγιών που εφαρμόζονται ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας (<https://www.eaadhsy.gr/n4412/n4412fulltextlinks.html>)

3.2. Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών (ΕΣΔΗΠ)

3.2.1. Μορφές Ηλεκτρονικών Προμηθειών σήμερα

Οι κυριότερες μορφές των Ηλεκτρονικών Προμηθειών στις ημέρες είναι:

- Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες
- Οι ηλεκτρονικές ανάστροφες δημοπρασίες
- Ο ηλεκτρονικός τόπος αγοραπωλησιών
- Οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι
- Ο ηλεκτρονικός τόπος προμηθειών
- Η πρόσκληση προσφοράς
- Η υποβολή προσφοράς (Χατζόπουλος, 2005).

3.2.2. Διαδικασίες για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών

Ο δημόσιος τομέας είναι ο κατεξοχήν συλλογικός αγοραστής για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, ενώ ο όγκος των συναλλαγών που αφορούν προμήθειες μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και των προμηθευτών είναι τεράστιος. Οι περισσότερες κυβερνήσεις ήδη δημοσιοποιούν λεπτομέρειες από τις απαιτήσεις των προμηθειών σε δικτυακούς τόπους στο Internet. Παράλληλα, είτε ήδη έχουν υλοποιήσει λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών είτε έχουν θέσει στόχους και αναλυτικά σχέδια για την υποστήριξη ολόκληρης της διαδικασίας προμηθειών: ενοποιημένα μητρώα προμηθευτών, προσκλήσεις για υποβολή προσφορών, παραλαβή και διαπραγμάτευση με υποψήφιους προμηθευτές, σύναψη σύμβασης, παρακολούθηση εξέλιξης και πληρωμής. Ιδίως στις περιπτώσεις ειδών υψηλής κινητικότητας/χαμηλής αξίας (high-volume/low-value) υπάρχουν αρκετά παραδείγματα ηλεκτρονικών καταλόγων.

Στο πλαίσιο των ελληνικών πρωτοβουλιών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), εξετάζονται, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, τα συστήματα και μοντέλα που έχουν υιοθετήσει άλλοι κυβερνητικοί και δημόσιοι φορείς (με στόχο την αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών στα διαφορετικά μοντέλα δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών), το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία αυτών των συστημάτων και των αντίστοιχων διαδικασιών των δημόσιων προμηθειών, καθώς και οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη λειτουργία των συστημάτων αυτών (Χατζόπουλος, 2005).

Ωστόσο, η ραγδαία ανάπτυξη του Διαδικτύου, ως ανοιχτής και εύκολα προσβάσιμης αρχιτεκτονικής λύσης, καθιερώνει πλέον νέες προοπτικές στην υιοθέτηση πρακτικών ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, η ΕΕ, αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες και τα οφέλη από την ομοιόμορφη και συνεχή ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων των κρατών-μελών, δημιούργησε την πρωτοβουλία IDA (Interchange Data between Administrations) με στόχο την επιτάχυνση της ένταξης νέων τεχνολογιών και της εναρμόνισης/σύγκλισης των διοικητικών μηχανισμών και επιμέρους διαδικασιών (όπως ο κύκλος των προμηθειών) για μια αποτελεσματικότερη ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά (Χατζόπουλος, 2005).

Τέλος, η συμβολή άλλων συναφών προγραμμάτων, όπως το Πέμπτο Πλαίσιο για την Έρευνα και την Ανάπτυξη, έχει στόχο να προωθήσει περαιτέρω την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Οι προσπάθειες της ΕΕ προς αυτή την κατεύθυνση καταβάλλονται σε όλα τα επίπεδα, τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό. Με την υποστήριξη του προγράμματος IDA, για παράδειγμα, δημιουργήθηκε το δίκτυο EURES, έτσι ώστε να συνενωθούν οι εθνικές βάσεις δεδομένων που αφορούν σε κενές θέσεις εργασίας σε ένα κοινό ευρωπαϊκό δίκτυο. Αυτό το σύστημα όχι μόνο παρέχει στους ενδιαφερόμενους πληροφορίες για θέσεις απασχόλησης, αλλά τους δίνει και τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εύρεση εργασίας σε οποιαδήποτε χώρα της Κοινότητας. Παράλληλα, το σύστημα προσφέρει στους εργοδότες τη δυνατότητα να αναζητήσουν προσωπικό σε πανευρωπαϊκό επίπεδο (Παναγιώτου, 2005).

Η εξέλιξη των συστημάτων δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών ακολουθεί συνήθως τέσσερα στάδια εξέλιξης:

- Στάδιο 1:** Παρουσία ενός website που παρέχει γενικές πληροφορίες και online φόρμες.
- Στάδιο 2:** Δυνατότητα αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και ολοκληρωμένες online φόρμες.
- Στάδιο 3:** Αμφίδρομη επικοινωνία με προμηθευτές καθώς και εισαγωγή από τους προμηθευτές εμπιστευτικών δεδομένων.
- Στάδιο 4:** Από κοινού χρήση πιστοποιημένων/ελεγμένων δεδομένων με άλλες υπηρεσίες, με τη συγκατάθεση (όπου χρειάζεται) των προμηθευτών.

Οι παρακάτω μορφές ηλεκτρονικών προμηθειών εφαρμόζονται από δημόσιες αρχές στην Ευρώπη:

Δημοσίευση διακηρύξεων μέσω Διαδικτύου

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη διαδικασία ηλεκτρονικών προμηθειών, συνήθως μέσω βάσεων δεδομένων που είναι προσβάσιμες μέσω διαδικτύου. Μια μεγάλη ποικιλία εθνικών & διεθνών βάσεων δεδομένων υπάρχουν σε όλη την Ευρώπη, μερικές από τις οποίες παρέχουν δωρεάν πρόσβαση. Παράδειγμα αποτελεί ο "πρόδρομος" όλων των βάσεων δεδομένων για συμβάσεις δηλαδή η κοινοτική βάση TED (Tenders Electronic Daily), η οποία περιλαμβάνει προκηρύξεις συμβάσεων, προαγγελίες, γενική πληροφόρηση και αναγγελίες τόσο από κράτη-μέλη όσο και από τρίτες χώρες δημόσιων συμβάσεων. Λειτουργεί εδώ και μια 10ετία, με δωρεάν πρόσβαση και με πάνω από 600 κείμενα να εισάγονται καθημερινά (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονική παροχή εγγράφων

Αρκετοί δημόσιοι φορείς έχουν ξεκινήσει και τη δημοσίευση όλων των εγγράφων που σχετίζονται με τις προκηρύξεις (τεχνικά σχέδια, κείμενα συμβάσεων κλπ.) επιτρέποντας στις ενδιαφερόμενες εταιρίες εύκολη δίοδος σε αυτά, και σε αρκετές περιπτώσεις δίχως κανένα κόστος. Με τον τρόπο αυτό μια εταιρία δίχως να χάνει χρόνο μπορεί εύκολα να διαπιστώσει αν μια προκήρυξη την αφορά ή όχι. Παράδειγμα τέτοιας μορφής διαδικασίας ηλεκτρονικών προμηθειών είναι ο διαδικτυακός τόπος της ΚτΠ Α.Ε (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονική υποβολή

Ένας αριθμός κρατών-μελών έχει ξεκινήσει την ανάπτυξη συστημάτων διάθεσης ηλεκτρονικά της όλης διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης και της ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών. Η πρόκληση για αυτά τα συστήματα είναι η ανάγκη για τη μέγιστη ασφάλεια και η πλήρης εφαρμογή των νομικών απαιτήσεων μιας δημόσιας προμήθειας. Παράδειγμα είναι η Γερμανική κυβέρνηση η οποία ανέπτυξε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών που περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες για μια δημόσια σύμβαση, εκτενή βάση

δεδομένων και τη δυνατότητα αποθήκευσης σχετικών εγγράφων και αρχειοθέτηση των εταιριών που κάνουν την αποθήκευση αυτή. Η ταυτοποίηση αυτή είναι σημαντική στην περίπτωση που μια δημόσια αρχή θέλει να πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους για πιθανές αλλαγές κατά τη διαδικασία της προκήρυξης. Το σύστημα επιτρέπει επίσης τη λειτουργική δυνατότητα υποβολής κωδικοποιημένων δημοπρασιών με ηλεκτρονική υπογραφή. Έτσι, αν μια εταιρία θέλει να κάνει χρήση του συστήματος θα πρέπει να διαθέτει τον απαραίτητο λογισμικό & εξοπλισμό για τη διαχείριση ηλεκτρονικών πιστοποιητικών (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονικές δημοπρασίες

Πρόκειται για μια νέα τάση στον τομέα των δημόσιων προμηθειών, που θα παρέχει τη δυνατότητα να προσδιορίζεται η καλύτερη δυνατή ποιότητα σε ένα online διαγωνισμό. Στην παρούσα φάση δεν εφαρμόζεται μια σταθερή νομική βάση για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες. Κάποια κράτη-μέλη εργάζονται με "πειραματική" νομοθεσία προκειμένου να εφαρμόζουν πιλοτικά προγράμματα σε αυτόν τον τομέα. Πάντως, οι νέες κοινοτικές οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις θέτουν κανόνες και για τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονικά market places

Αυτές επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να παρουσιάζουν το εταιρικό προφίλ τους και τα προϊόντα τους σε μια ειδική για το σκοπό αυτό πλατφόρμα στο διαδίκτυο, προσφέροντας στις δημόσιες αρχές τη δυνατότητα να έχουν μια γενική εικόνα της αγοράς. Συνδυασμένες με ηλεκτρονικούς καταλόγους μπορούν να γίνουν μια πλατφόρμα που επιτρέπει στους φορείς του δημοσίου να κάνουν παραγγελίες προϊόντων (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogues)

Μια σειρά δημόσιων αρχών στην Ευρώπη έχουν αναπτύξει ηλεκτρονικούς καταλόγους, για τη διευκόλυνση των διαδικασιών συμβάσεων που προκηρύσσουν, αλλά και τη μείωση των δαπανών. Οι αρμόδιοι για προμήθειες υπάλληλοι αυτών των φορέων μπορούν να παραγγέλνουν προϊόντα που

περιλαμβάνονται στους καταλόγους αυτούς, δίχως να "ανοίγουν" διαδικασίες προμηθειών. Συνήθως, οι εταιρίες που καταχωρούνται σε αυτούς τους καταλόγους έχουν μια σύμβαση-πλαίσιο με τη δημόσια αρχή (Παναγιώτου, 2005).

Συστήματα προεπιλογής

Στις διαδικασίες δημόσιων συμβάσεων οι εταιρίες πρέπει να αποδεικνύουν ότι πληρούν συγκεκριμένες οικονομικές, χρηματοδοτικές και τεχνικές προδιαγραφές, καθώς και την εμπειρία τους. Επιπλέον, πρέπει να υποβάλλουν σειρά εγγράφων για κάθε διαγωνισμό (πιστοποιητικό Επιμελητηρίου, τραπεζικές καταστάσεις κ.α). Τα Συστήματα προεπιλογής μπορούν να μειώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες καθώς τα έγγραφα της κάθε εταιρίας ελέγχονται μια φορά σε καθορισμένο χρόνο από το θεσμικό πλαίσιο, και μετά την αρχική υποβολή τους είναι διαθέσιμα on-line για όλους τους δημόσιους φορείς. Ήδη τέτοιο σύστημα λειτουργεί από την κυβέρνηση της Αυστρίας (Kataster) (Παναγιώτου, 2005).

Ηλεκτρονικές κάρτες αγορών-πληρωμών

Η ανάπτυξη των συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου αλλάζει την προσέγγιση για τις δημόσιες συμβάσεις, προσφέροντας την ευκαιρία για μείωση του κόστους προμηθειών, βελτίωση αποτελεσματικότητας, και παρέχοντας ένα πλήθος πληροφορικών συστημάτων διαχείρισης. Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία, η Κυβέρνηση εισήγαγε την "Κρατική Κάρτα Προμηθειών", που λειτουργεί στην πλατφόρμα αγορών της Visa. Κάρτα αυτή είναι ανοικτή για χρήση από διάφορες κεντρικές & τοπικές κυβερνητικές αρχές, για να τις βοηθήσει στις αγορές μικρής αξίας αγαθών & υπηρεσιών απευθείας από τους προμηθευτές (Χατζόπουλος, 2005).

3.2.3. Οφέλη E-Procurement

Τα σημαντικότερα οφέλη της διαδικασίας των ηλεκτρονικών συμβάσεων είναι τα εξής,(Ασπρογέρακας, 2016):

- Μειωμένο κόστος

Η ηλεκτρονική προμήθεια εξοικονομεί χρήματα στον οργανισμό αποτρέποντας τις διπλές δαπάνες, αξιοποιώντας την αγορά όγκου και εξοικονομώντας κόστος που σχετίζεται με συστήματα που βασίζονται σε χαρτί (για παράδειγμα, το κόστος των γραμματοσήμων για την αποστολή της γραφικής εργασίας σας).

- Διαφάνεια δαπανών

Η ηλεκτρονική διεξαγωγή των προμηθειών καθιστά ευκολότερη τη σύνταξη και ανάλυση αναφορών για τα συστήματα προμηθειών, πράγμα που σημαίνει ότι είναι ευκολότερο για τον οργανισμό να διασφαλίζει πως οι διαδικασίες εξασφάλισης προμηθειών συμμορφώνονται με τις πολιτικές του οργανισμού.

- Αυξημένη παραγωγικότητα

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι λιγότερο χρονοβόρες από τις παραδοσιακές προμήθειες. Η αποθήκευση των αρχείων ηλεκτρονικά διευκολύνει την υποβολή επαναχρησιμοποιήσιμων προσφορών .

- Αυξημένη ταχύτητα συναλλαγής

Η ηλεκτρονική προμήθεια εξοικονομεί χρόνο και αποτελεσματική. Καθώς ο ηλεκτρονικός χειρισμός εργασιών υποστηρίζει και απλοποιεί τη διαδικασία αγοράς, η ταχύτητα συναλλαγής αυξάνεται. Επίσης, λόγω των ηλεκτρονικών ενεργοποιημένων σχέσεων με τους προμηθευτές, ο χρόνος κύκλου προμηθειών επιταχύνεται. Η διαδικασία ηλεκτρονικών συμβάσεων εξαλείφει περιττές δραστηριότητες, επιτρέποντάς σας να εστιάζετε σε πιο πολύτιμες εργασίες.

- Τυποποιημένη αγορά

Η πραγματοποίηση αγορών ηλεκτρονικά διευκολύνει κάθε τμήμα να συμμορφώνεται με τα πρότυπα προμηθειών της εταιρείας.

- Μείωση σφαλμάτων

Η ηλεκτρονική γραφειοκρατία είναι απλοποιημένη και, επομένως, είναι πιο εύκολος ο έλεγχος για πιθανά σφάλματα.

3.2.4. Δυνατότητες E-Procurement

Μια από τις βασικότερες δυνατότητες του E-Procurement είναι η εκπαίδευση, μέσω της οποίας εξασφαλίζεται η ζωντανή και δυναμική λειτουργία υποστήριξης για νέους χρήστες και επέκταση προγράμματος σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η εκπαίδευση για εσωτερικούς πελάτες και προμηθευτές οδηγεί την υιοθέτηση της πλατφόρμας και συμβάλλει στη συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες προμηθειών (www.eprocurement.gov.gr).

Η εκπαίδευση παρέχει επίσης μια πολύτιμη ευκαιρία για την προώθηση του ρόλου των προμηθειών εντός του οργανισμού σας, βοηθώντας κάθε νέο εσωτερικό πελάτη και προμηθευτή να επωφεληθεί από την αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην απόδοση των καθημερινών λειτουργιών εργασίας. Ωστόσο, η εκπαιδευτική λειτουργία πρέπει να επεκταθεί πέρα από τη φιλοξενία νέων χρηστών.

Ενώ οι σημερινές πλατφόρμες ηλεκτρονικών προμηθειών είναι εύχρηστες, η σημασία της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για όλους τους χρήστες συχνά υποτιμάται. Σε αντίθεση με τα παλαιά συστήματα λογισμικού, τα οποία παραμένουν σχετικά στατικά, η πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών σας θα συνεχίσει να εξελίσσεται με τρόπους που θα οδηγήσουν στην ανάγκη για συνεχείς εκπαιδευτικές λειτουργίες (Ασπρογέρακας, 2016).

Άλλες δυνατότητες του E-Procurement είναι η επέκταση και η ωρίμανση του προγράμματος και η αναβάθμιση της πλατφόρμας. Μια εσωτερική ομάδα αγοραστών, από τμήματα προμηθειών ή χρηματοδότησης, πιθανότατα οδήγησε την αρχική φάση υλοποίησης της πλατφόρμας (www.eprocurement.gov.gr).

Ανάλογα με τον πάροχο της πλατφόρμας, θα χρειαστεί να πραγματοποιηθούν αρκετές αναβαθμίσεις καθ' όλη τη διάρκεια του έτους που περιλαμβάνουν βέλτιστες πρακτικές και βελτιώσεις από μια ευρεία βάση εταιρικών πελατών. Απαιτείται εκπαίδευση για να βοηθήσει τους χρήστες να κατανοήσουν και να επωφεληθούν από αυτές τις βελτιώσεις (Ασπρογέρακας, 2016).

Επίσης, το E-Procurement, παρέχει γραφείο βοήθειας (HelpDesk), μέσω του οποίου προωθείται η υιοθέτηση του προγράμματος και η διευκολύνεται η αντιμετώπιση των προκλήσεων. Βασικές λειτουργίες του HelpDesk είναι η καθοδήγηση των χρηστών, η καθοδήγηση των προμηθευτών και η τεχνική υποστήριξη(www.eprocurement.gov.gr)

Η ανάλυση της δραστηριότητας των εισιτηρίων του HelpDesk από καθεμία από αυτές τις λειτουργίες θα παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού σας προγράμματος, την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών στις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αντιμετώπιση των βασικών αιτίων για επαναλαμβανόμενα τεχνικά προβλήματα (Ασπρογέρακας, 2016).

3.2.5. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στον τομέα της Υγείας

Η εφοδιαστική αλυσίδα στο χώρο της υγείας απαιτεί τη σύνθετη επεξεργασία πλήθους πληροφοριών, πολλαπλών μορφών από διαφορετικές αφετηρίες και ξεχωριστούς προορισμούς. Η αυτοματοποίηση ολόκληρης της αλυσίδας προμήθειας και του σχεδιασμού των διαδικασιών έγκρισης (από την επισκόπηση της αίτηση της παραγγελίας έως τον εφοδιασμό των μονάδων και τον έλεγχο των αποθεμάτων) στη μείωση του σχετιζόμενου λειτουργικού κόστους, στη βελτίωση της διαχείρισης των προμηθειών και στην ταχύτερη διεκπεραίωση των συναλλαγών (Αδαλόγλου & Ιωακειμίδης, 2007).

Η ανάπτυξη και διάδοση του Internet επιτρέπει σήμερα την ολοκλήρωση της σύνθετης διαδικασίας των προμηθειών στο χώρο της υγείας μέσω ηλεκτρονικών μέσων και τη διεκπεραίωση συναλλαγών μεταξύ μονάδων υγείας, φαρμακευτικών προμηθευτών και προμηθευτών ιατρό-τεχνολογικού εξοπλισμού στα πλαίσια εξειδικευμένων ηλεκτρονικών αγορών. Ως εκ τούτου είναι εφικτή η παράλληλη επισκόπηση του κόστους έμμεσων εναλλακτικών λύσεων προμηθειών, η επιλογή της πιο συμφέρουσας από άποψη κόστους προσφοράς, αλλά και η ανακατανομή του χρόνου που πρότερα δινόταν με χειρόγραφες διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε πιο αποδοτικές δραστηριότητες που προάγουν την εσωτερική αποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εφαρμογή πρακτικών ηλεκτρονικών προμηθειών

προϋποθέτει ένα αρχικό επίπεδο αυτοματοποίησης εσωτερικών διαδικασιών, την υιοθέτηση εργαλείων πληροφορικής αλλά και την ανάπτυξη μηχανισμών ασφαλούς διακίνησης δεδομένων.

Οι στόχοι των Ηλεκτρονικών Προμηθειών στην Υγεία είναι οι εξής:

Υποστήριξη αποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης προμηθειών

Η αποτελεσματική διαχείριση προμηθειών είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες ελέγχου του κόστους. Για την αποτελεσματική υποστήριξη των προμηθειών, ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών θα πρέπει να επιτρέπει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των Μονάδων Υγείας σε ένα ενιαίο μοντέλο λειτουργίας, όπως αυτό περιγράφεται από τους εν ενεργεία Νόμους. Το ζητούμενο στη διαχείριση των προμηθειών είναι η ύψιστη διαφάνεια, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας οργανωμένης και στρωτής "ροής προμηθειών" βάσει του σχεδιασμού αυτού. Στόχος είναι επίσης η συστηματική και οργανωμένη ανάλυση των πόρων. Για να επιτευχθεί αυτό, ένα σύστημα προμηθειών πρέπει να υποστηρίζει την αυτοματοποίηση όλου του κύκλου των προμηθειών και τον αποτελεσματικό έλεγχο στις προμήθειες των οποιοδήποτε ειδών (από φάρμακα έως ιατρικά μηχανήματα) καθώς και υπηρεσιών. Επίσης, ένα σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών πρέπει να συντελέσει στην μείωση του χρόνου επεξεργασίας κάθε προμήθειας. Σημαντικότερος στόχος επίσης είναι η βέλτιστη συνεργασία με το δίκτυο προμηθευτών (Αδαλόγλου & Ιωακειμίδης, 2007).

Προμήθειες και Διαχείριση συμβάσεων

Στόχος ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών είναι η αυτοματοποίηση, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των προμηθειών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τα νοσοκομεία και τους προμηθευτές. Η διαδικασία των προμηθειών πρέπει να είναι τεχνικά δυνατόν να γίνεται κεντρικά από αρμόδια

διοικητική αρχή, τοπικά από τις διάφορες Μονάδες Υγείας και από οποιοδήποτε συνδυασμό αυτών των μεθόδων. Αναλυτικά, για να υποστηριχθεί μια προμήθεια από το σύστημα θα πρέπει να δημιουργούνται αιτήσεις αγοράς από επιλεγμένα σημεία (π.χ. νοσοκομείο, ΚΥ κτλ), όπου οι ενδιαφερόμενοι θα έχουν πρόσβαση στις λίστες από τα επιτρεπτά αγοραζόμενα είδη και πιθανά στις διαθέσιμες συμφωνίες με προμηθευτές, σε σχέση με τιμές κτλ. Θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα ενοποίησης των αιτημάτων για προμήθεια κεντρικά, ειδικά όταν υπάρχουν ανάγκες που εμφανίζονται ταυτόχρονα σε διάφορα σημεία (Αδαλόγλου & Ιωακειμίδης, 2007).

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας

4.1. Η οργανωτική δομή του Νοσοκομείου

Το Γενικό Περιφερειακό Νοσοκομείο Λάρισας "Κουτλιμπάνειο και Τριανταφύλλειο" βρίσκεται στην οδό Τσακάλωφ 1 της πόλης της Λάρισας, του Νομού Λάρισας και ιδρύθηκε το 1889 μέσω δωρεάς του φιλόanthρωπου και ευεργέτη της πόλης Ιωάννη Κουτλιμπάνα.

Στο νοσοκομείο παρέχεται πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας στους κατοίκους της πόλης αλλά και στον ευρύτερο πληθυσμό, ευθύνης της 5ης ΥΠΕ Θεσσαλίας & Στερεάς Ελλάδας, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από άλλες υγειονομικές περιφέρειες. Πρόκειται για δημόσιο νοσοκομείο (ΝΠΔΔ) που λειτουργεί βάση του Εθνικού Συστήματος Υγείας, γεγονός που σημαίνει ότι όλοι οι ασθενείς έχουν την ίδια φροντίδα ανεξάρτητα από την οικονομική, την επαγγελματική και την κοινωνική τους κατάσταση. Εκτός από την παροχή υγειονομικής φροντίδας, στόχος του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας είναι η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού.

Επόμενος στόχος είναι η ανάπτυξη και η προαγωγή της έρευνας στον τομέα της υγείας. Στην κατεύθυνση αυτή αναπτύσσει και εφαρμόζει ερευνητικά προγράμματα, συνεργάζεται με άλλους συναφείς φορείς, καθώς και διεθνείς

οργανισμούς, επιστημονικά και ερευνητικά κέντρα και διοργανώνει συνέδρια. Εξίσου σημαντικός στόχος είναι η ανάπτυξη διαδικασιών που υλοποιούν τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι τίθενται από το Υπουργείο Υγείας, την 5η ΥΠΕ Θεσσαλίας & Στερεάς Ελλάδας και το Διοικητικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου.

Το Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας έχει δυναμικότητα 300 κλινών και λειτουργεί εκτελώντας 15 τουλάχιστον εφημερίες τον μήνα, καλύπτοντας τον νομό Λάρισας αλλά και την ευρύτερη γεωγραφικά περιοχή της Θεσσαλίας, καθώς και νομούς της Στερεάς Ελλάδας.

Οι κλινικές του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας είναι χωρισμένες σε δύο (2) τομείς Τον Παθολογικό (Παθολογική, Καρδιολογική-Στεφ. Νόσων, Ημερήσιας Νοσηλείας, ΜΕΘ-ΜΑΦ, Μον. Εγκεφ. Επεισοδίων, Μονάδα Μεσογειακής Αναιμίας), τον Χειρουργικό (Χειρουργική, Ορθοπαιδική, Ουρολογική, Οφθαλμολογική, Μαιευτική-Γυναικολογική, ΩΡΛ-ΟΔ/ΚΟ(ΑΜΕΑ)-Μ.Α.Ο., Παιδοχειρουργική) και επιπλέον τα Διατομεακά τμήματα(Τμήμα Επειγόντων περιστατικών, Βραχείας Νοσηλείας). Διαθέτει Επιστημονικό, Νοσηλευτικό, Διοικητικό και λοιπό βοηθητικό προσωπικό που απασχολείται στο Νοσοκομείο που ανέρχεται περίπου σε 850 άτομα (μεταβλητός αριθμός, ανάλογα με τις προσλήψεις ή απολύσεις του προσωπικού).

Ο Οργανισμός είναι αποτυπωμένος στο ΦΕΚ 1249/11-04-2012 τ. Β΄ Τα όργανα Διοίκησης του Νοσοκομείου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Διοικητής του Νοσοκομείου.

Το νοσοκομείο απαρτίζεται από:

A.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Ιατρική
- Νοσηλευτική
- Διοικητική-Οικονομική

B.ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ

- Οργάνωσης και Πληροφορικής

Γ.ΕΙΔΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ

- Υποστήριξης Πολίτη

Κάθε Υπηρεσία, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο έχει τη δική του ιεραρχική διάρθρωση και συγκρότηση.

Η Διοικητική-Οικονομική υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο υποδιευθύνσεις:

A. Υποδιεύθυνση Διοικητικού

B. Υποδιεύθυνση Τεχνικού

Κάθε υποδιεύθυνση διαρθρώνεται σε τμήματα και αυτοτελή γραφεία:

A. Υποδιεύθυνση διοικητικού

Τμήματα

1.Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.Τμήμα Γραμματείας

3.Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων και επειγόντων περιστατικών

4. Τμήμα Κίνησης ασθενών

5. Τμήμα Οικονομικού το οποίο υποδιαιρείται στα ακόλουθα:

- Γραφείο διαχείρισης υλικού και η αποθήκη υλικού
- Γραφείο προμηθειών
- Ταμείο
- Λογιστήριο
- Μισθοδοσία

6. Επιστάσις -Ιματισμού

B. Υποδιεύθυνση Τεχνικού

- Τεχνικού
- 2.Τμήμα Βιοιατρικής Τεχνολογίας

Το Οικονομικό Τμήμα είναι υπεύθυνο για τις λογιστικές δραστηριότητες που είναι σύμφωνες με την κείμενη νομοθεσία. Διατηρεί αποδεικτικά στοιχεία της πιστωτικής πολιτικής, εκδίδει οικονομικές καταστάσεις. Είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των χρημάτων του νοσοκομείου, για όλες τις συναλλαγές με ασφαλιστικούς οργανισμούς, τράπεζες, προμηθευτές ,την προετοιμασία και έκδοση μισθοδοσίας του προσωπικού, τη σύνταξη οικονομικού σχεδιασμού-προϋπολογισμού και τον έλεγχο παρακολούθησης του, την εκπόνηση μελετών επενδύσεων (οικονομικό μέρος). Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης όλων των προμηθειών αναλώσιμου και μη υλικού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, της σύνταξης του ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών Υγείας από το γραφείο Προμηθειών.

Το Τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για τη συντήρηση και επισκευή όλων των οικοδομικών στοιχείων του Νοσοκομείου των κτιρίων αλλά και του ξενοδοχειακού εξοπλισμού, καταρτίζει μελέτες για την εκτέλεση έργων αλλά και επιβλέπει την εκτέλεση τους, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις, και έχει την ευθύνη για την παραλαβή τους. Συντάσσει και ενημερώνει κατ' έτος σχετικά με το σχέδιο επέκτασης της Νοσηλευτικής Μονάδας καταθέτοντάς το στο τμήμα Οικονομικού, για να ληφθούν υπόψη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και του σχεδίου ανάπτυξης του νοσοκομείου. Έχει την ευθύνη της εκτέλεσης έργων ανάπτυξης, συντήρησης και διαρκούς βελτίωσης των μηχανολογικών, ηλεκτρικών και ψυκτικών εγκαταστάσεων του Νοσοκομείου και την προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού και υλικών.

Το Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία του ιατρικού εξοπλισμού, την διασφάλιση της ποιότητας των

υπηρεσιών με βάση τα διεθνή πρότυπα, την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων στην βιοϊατρική τεχνολογία και τη μελέτη ένταξη τους στο νοσοκομείο, την εισήγηση για νέα μηχανήματα στον οργανισμό και την παρακολούθηση των συμβολαίων συντήρησης και τέλος την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού.

4.2. Το Τμήμα Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας

Στο τμήμα απασχολούνται εννέα (9) διοικητικοί υπάλληλοι. Υπεύθυνος του τμήματος είναι ο προϊστάμενος του Οικονομικού τμήματος ο οποίος κατευθύνει, εποπτεύει και ελέγχει το προσωπικό που υπάγεται στο Τμήμα.

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του περιλαμβάνονται:

- Η οργάνωση και παρακολούθηση του συνόλου των προμηθειών αναλώσιμου και μη υλικού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία
- Η διενέργεια ηλεκτρονικών και μη διαγωνισμών
- Η κατάρτιση συμβάσεων και η τήρηση των αρχείων αυτών
- Η κατάρτιση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών Υγείας και η παρακολούθηση του
- Η Αποστολή στοιχείων σε ΥΠΕ και αναφορών προς την Επιτροπή Προμηθειών Υγείας
- Η συνεργασία για την κατάρτιση των προδιαγραφών κάθε έργου, προμήθειας ή υπηρεσίας με τα αρμόδια κάθε φορά τμήματα
- Η τήρηση των διαδικασιών για την έγκριση της σκοπιμότητας από το Δ.Σ. του νοσοκομείου κάθε προμήθειας
- Η υποστήριξη της λειτουργίας Επιτροπών, που συστήνονται, για τη διενέργεια διαγωνισμών, τη λήψη και αξιολόγηση των προσφορών, την παραλαβή των παραγγελλόμενων ειδών (ποσοτική/ ποιοτική/εν λειτουργία παραλαβή/οριστική παραλαβή)
- Η παροχή Αναφορών προς την Διοίκηση του Νοσοκομείου

Το Τμήμα Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας έχει αναλάβει την εκπόνηση διαγωνισμών κι έχει υλοποιήσει τα τελευταία έτη σημαντικά έργα στον τομέα της Υγείας που χρηματοδοτήθηκαν από το ΕΣΠΑ, το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων(ΠΔΕ) του Υπουργείου Ανάπτυξης & Επενδύσεων και ίδιους πόρους του Νοσοκομείου και αφορούν κυρίως την ενίσχυση του με νέο σύγχρονο ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό που στοχεύει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Οι δράσεις που έχει αναλάβει για την ενίσχυση και την βελτίωση των υποδομών υγείας του Νοσοκομείου, ενδεικτικά, αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΕΡΓΟ	ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ	ΕΤΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
Προμήθεια ενός Αξονικού Τομογράφου (32τομών),προϋπολογισμού 300.000€(τιμή με συντήρηση 435.000€)	Ανοικτός Δημόσιος Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός	παροχή ιατρικού εξοπλισμού στα Δημόσια Νοσοκομεία στο πλαίσιο της εφαρμογής της Συμφωνίας συμβιβασμού μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και Siemens	2020
Προμήθεια ενός κλιβάνου πλάσματος ,προϋπολογισμού100.000€(τιμή με συντήρηση 145.000€)	Ανοικτός Δημόσιος Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός	παροχή ιατρικού εξοπλισμού στα Δημόσια Νοσοκομεία στο πλαίσιο της εφαρμογής της Συμφωνίας συμβιβασμού μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και Siemens	2020
Αναδιαμόρφωση του Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών	Ανοικτός Δημόσιος	Τακτικός προϋπολογισμός	2019

(Τ.Ε.Π.) Ν1 Κτιρίου του Γ.Ν.Λ. «ΚΟΥΤΛΙΜΠΑΝΕΙΟ & ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ», προϋπολογισμού 99.728 €	Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός		
Προμήθεια και εγκατάσταση δέκα (10) Μηχανημάτων εξοπλισμού για την Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, προϋπολογισμού 150.000€.	Ανοικτός Δημόσιος Ηλεκτρονικός Διαγωνισμός	ενταγμένο στο Ε.Σ.Π.Α./ Π.Ε.Π. Θεσσαλίας 2014-2020	2019
Προμήθεια εξοπλισμού Μηχανήματος Λιθοτριψίας Laser για την Ουρολογική Κλινική του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας, προϋπολογισμού 50.000€	Ανοικτός Δημόσιος Διαγωνισμός	ενταγμένο στο Ε.Σ.Π.Α./ Π.Ε.Π. Θεσσαλίας 2014-2020	2019
Προμήθεια και εγκατάσταση μαγνητικού τομογράφου 1,5 Tesla για το Γ.Ν. Λάρισας, προϋπολογισμού 941.160€	Ανοικτός Δημόσιος Διαγωνισμός	ενταγμένο στο Ε.Σ.Π.Α./ Π.Ε.Π. Θεσσαλίας 2014-2020	2017
Προμήθεια Εξοπλισμού για την Μονάδα Εντατικής Θεραπείας , την Καρδιολογική κλινική και Ουρολογική κλινική του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας Κουτλιμπάνειο&Τριανταφύλλειο , προϋπολογισμού 1.016.100 €	Διεθνής Ανοικτός Δημόσιος Διαγωνισμός	Μέσω ΕΣΠΑ Θεσσαλίας	2017
Προμήθεια ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού για το αναισθησιολογικό τμήμα και τα Χειρουργεία, προϋπολογισμού	Διεθνής Δημόσιος Διαγωνισμός	Μέσω ΠΔΕ	2017

515.617€			
----------	--	--	--

Πηγή(<http://civil.dypethessaly.gr/hospitals/Lists/PP2019/ByOrg.aspx>)

Ο ιατρικός εξοπλισμός ενός νοσοκομείου μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα της αξιοπιστίας του νοσοκομείου σε συνδυασμό πάντα με το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που τον χειρίζεται. Με τις επενδύσεις αυτές ενισχύεται σημαντικά η διαγνωστική ικανότητα του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας, αναβαθμίζονται συνολικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας αλλά και ο ρόλος του νοσοκομείου στη Λάρισα και στο ΕΣΥ Θεσσαλίας.

Από τον Ιανουάριο του 2020 μέχρι και τις 10 Ιουνίου του 2020 το Τμήμα Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας έχει προβεί σε διαγωνιστικές διαδικασίες ώστε το Νοσοκομείο να μπορεί να εξασφαλίσει τις βέλτιστες συνθήκες θεραπείας για τους ασθενείς, για τα παρακάτω είδη προμηθειών:

Αντιδραστήρια μικροβιολογικού εργαστηρίου, υλικά χειρουργείου, αναλώσιμο υγειονομικό υλικό, ορθοπεδικά είδη ,ιατρικά αέρια, λογισμικό προστασίας Η/Υ & αναβάθμισης λογισμικού πληροφορικής, Υπηρεσίες οικονομικού διαχειριστικού ελέγχου οικονομικού έτους(ορκωτοί λογιστές),καθαρισμού κτιρίων, επισκευής και συντήρησης του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, παροχής γευμάτων, διαχείρισης των ιατρικών αποβλήτων.

Κεφάλαιο 5: Ερευνητικό Μέρος

5.1. Στόχοι έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι ο έλεγχος της λειτουργίας του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας και το κατά πόσο ο τρόπος λειτουργίας του Τμήματος ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας ενός PMO. Παράλληλα εξετάζεται το κατά πόσο είναι γνωστές οι λειτουργίες του PMO στους εργαζομένους των υπόλοιπων τμημάτων του Νοσοκομείου.

Αυτό το οποίο αναμένεται να αναδειχθεί μετά το πέρας της έρευνας είναι η αποτελεσματική λειτουργία του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας και η σύγκλιση του με τα διεθνή πρότυπα των PMO καθώς και το ότι το προσωπικό του νοσοκομείου είναι πλήρως ενημερωμένο για το ρόλο του Τμήματος

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

- i. Το προφίλ του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας συγκλίνει με το προφίλ ενός PMO βάσει των προτύπων λειτουργίας;
- ii. Κατά πόσο μπορεί το Τμήμα Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας να εξελιχθεί σύμφωνα με τα πρότυπα των PMO, όσον αφορά τους ρόλους που μπορεί να αναλάβει για να έχει επιτυχημένα projects(ακριβή εκτίμηση κόστους-ακριβή εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος της προμήθειας-ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών) και να προσθέσει αξία στον οργανισμό;

5.3. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική έρευνα, μέσω διανομής ερωτηματολογίου και αφορούσε στα πρόσωπα που εμπλέκονται άμεσα με τις διαδικασίες και την εκτέλεση των προμηθειών, σε υπαλλήλους του Οικονομικού Τμήματος και της Τεχνικής Υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας, ώστε να καταγραφούν οι αντιλήψεις μελών του οργανισμού αναφορικά με τις δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών. Το μέρος αυτό της εργασίας, θεωρείται σημαντικό, γιατί μέσα από αυτό καθρεφτίζεται, όχι απόλυτα αλλά σε ικανοποιητικό βαθμό, η υπάρχουσα κατάσταση των προμηθευτικών διαδικασιών στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό υγείας. Η μελέτη διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2020. Διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1) σε τριάντα(30) υπαλλήλους και επιστράφηκαν 28 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η εφαρμογή των προτύπων ενός PMO σε τμήμα προμηθειών ενός δημόσιου νοσοκομείου της ελληνικής περιφέρειας. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με σκοπό να σκιαγραφήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και σαφέστερα την παρούσα κατάσταση του νοσοκομείου που βρίσκεται υπό μελέτη.

5.4. Ερευνητικό εργαλείο

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό μέσο που αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών από τους ερωτηθέντες. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να θεωρηθούν ως ένα είδος γραπτής συνέντευξης. Μπορούν να πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου, υπολογιστή ή ταχυδρομείου. Τα ερωτηματολόγια παρέχουν έναν σχετικά φθινό, γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο απόκτησης μεγάλου όγκου πληροφοριών από ένα μεγάλο δείγμα ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν σχετικά γρήγορα επειδή ο ερευνητής δεν θα χρειαζόταν να είναι παρών όταν συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια. Αυτό είναι χρήσιμο για μεγάλους πληθυσμούς όταν οι συνεντεύξεις δεν θα ήταν πρακτικές. Τα

ερωτηματολόγια μπορούν να είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για τη μέτρηση της συμπεριφοράς, των στάσεων, των προτιμήσεων, των απόψεων και των προθέσεων σχετικά μεγάλου αριθμού θεμάτων πιο φθηνά και γρήγορα από άλλες μεθόδους. Μια σημαντική διάκριση είναι μεταξύ ανοιχτών και κλειστών ερωτήσεων. Συχνά ένα ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί τόσο ανοικτές όσο και κλειστές ερωτήσεις για τη συλλογή δεδομένων. Αυτό είναι ευεργετικό καθώς σημαίνει ότι μπορούν να ληφθούν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα (Bowling, 1997).

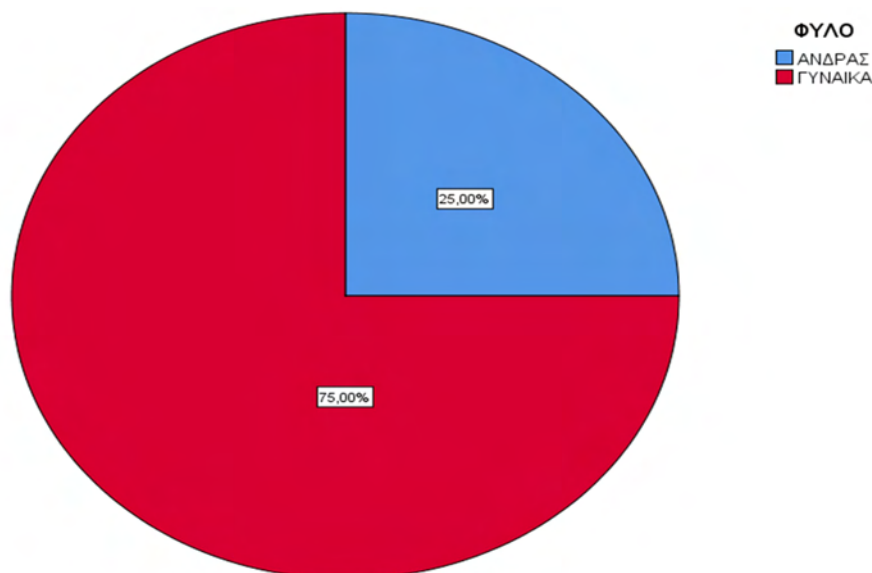
Οι κλίμακες Likert έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν περιμένουν απλή απάντηση ναι / όχι από τον ερωτώμενο, αλλά μάλλον επιτρέπουν βαθμούς γνώμης, ούτε καν καθόλου γνώμη. Επομένως λαμβάνονται ποσοτικά δεδομένα, πράγμα που σημαίνει ότι τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν με σχετική ευκολία. Η προσέγγιση που ακολουθούμε στην επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου και τη διασφάλιση της ανωνυμίας στα αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια θα μειώσει περαιτέρω την κοινωνική πίεση και μπορεί επίσης να μειώσει την προκατάληψη της κοινωνικής επιθυμίας (Likert, 1932).

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αξιοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα χωρίζονται σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα και η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορά στο Τμήμα Προμηθειών και έχουν σχεδιαστεί βάσει της κλίμακας Likert.

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα έρευνας

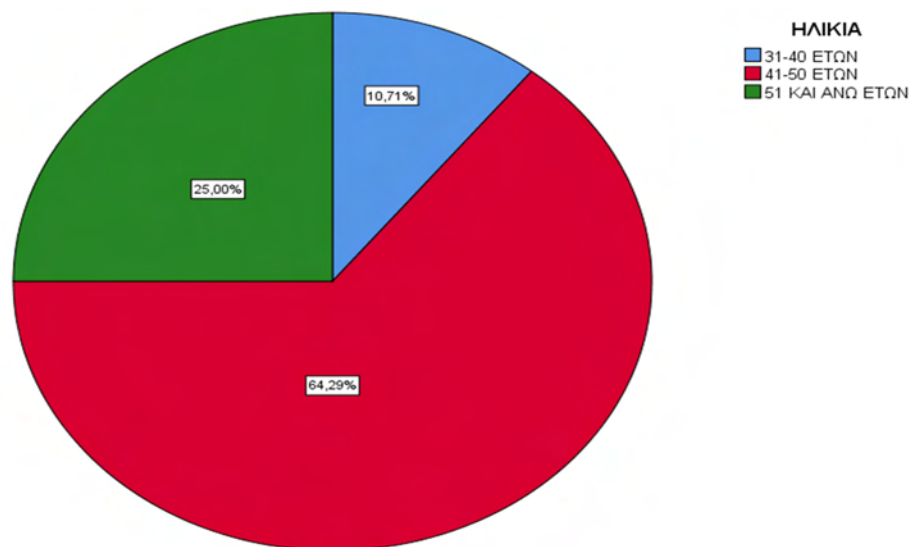
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων που αφορούσαν στους υπαλλήλους του νοσοκομείου με το λογισμικό SPSS.

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, το 75% αυτών ήταν γυναίκες ενώ το υπόλοιπο 25% άνδρες (Γράφημα 1).



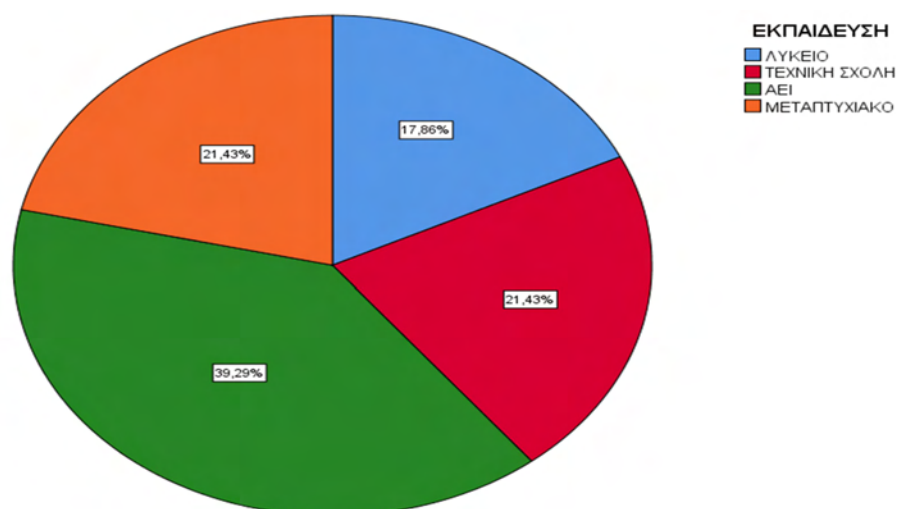
Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το 64,3% αυτών ήταν 41-50 ετών, το 25% 51 και άνω, ενώ το υπόλοιπο 10,7% 31-40 ετών (Γράφημα 2). Όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι μεγάλης ηλικίας και όχι άτομα που έχουν μόλις αποφοιτήσει από κάποια σχετική σχολή.



Γράφημα 2. Ηλικία

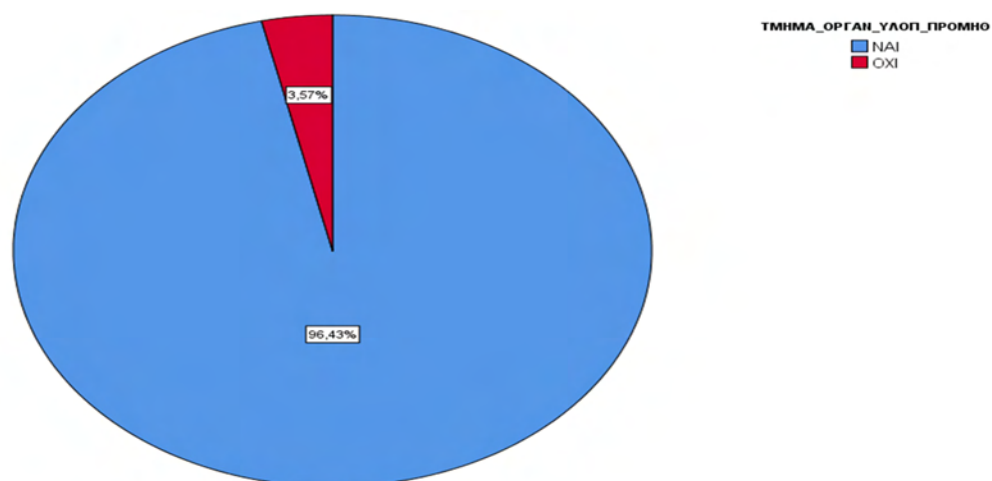
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, το 39,3% αυτών ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 21,4% κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 21,4% απόφοιτοι τεχνικής σχολής, ενώ το υπόλοιπο 17,9% απόφοιτοι λυκείου (Γράφημα 3). Η πλειοψηφία των εργαζομένων έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχοντας έτσι μια μεγαλύτερη εξειδίκευση στον τομέα που εργάζονται.



Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

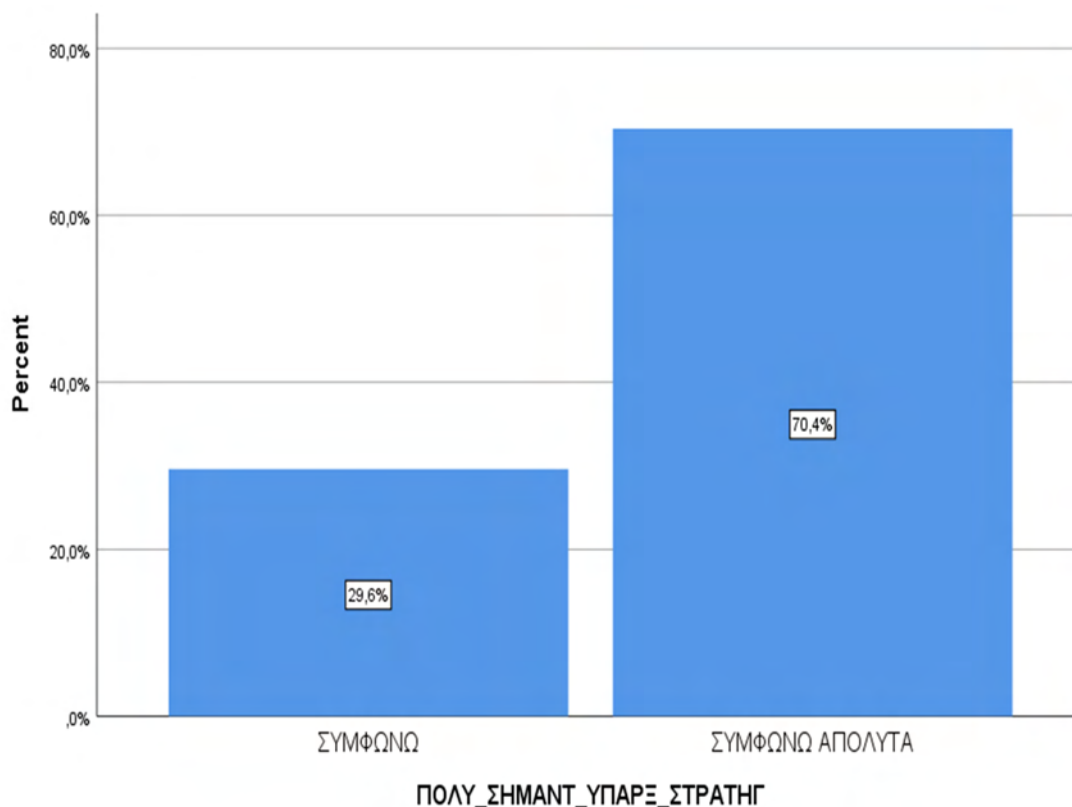
Όσον Αφορά την ερώτηση για το πόσα χρόνια εργάζονται οι συμμετέχοντες στο νοσοκομείο, οι απαντήσεις τους διαφοροποιούνται. Το εύρος των ετών εργασίας στο νοσοκομείο κυμαίνεται από 3 έως και 36 έτη. Οι 21 συμμετέχοντες δήλωσαν πως εργάζονται στο οικονομικό τμήμα, ενώ οι υπόλοιποι 7 στο τεχνικό. Το εύρος των ετών προϋπηρεσίας στη θέση που έχουν στο νοσοκομείο κυμαίνεται από 0 έως και 25 έτη. Τα ευρήματα αυτά αποδεικνύουν πως υπάρχουν άτομα με μεγάλη εμπειρία στον τομέα τους αλλά και άτομα χωρίς καθόλου ή με μικρή εμπειρία. Όπως είναι φυσικό, τα άτομα με τη μεγαλύτερη εμπειρία μπορούν να εκφέρουν με μεγαλύτερη σιγουριά την άποψή τους για το ζήτημα που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα.

Σχετικά με αν υπάρχει τμήμα για την οργάνωση και την υλοποίηση έργων προμηθειών, το 96,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως υπάρχει, ενώ το υπόλοιπο 3,6% απάντησε αρνητικά (Γράφημα 4). Οι απαντήσεις των εργαζομένων καταδεικνύουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης του τμήματος για την οργάνωση και την υλοποίηση έργων προμηθειών στον οργανισμό τους.



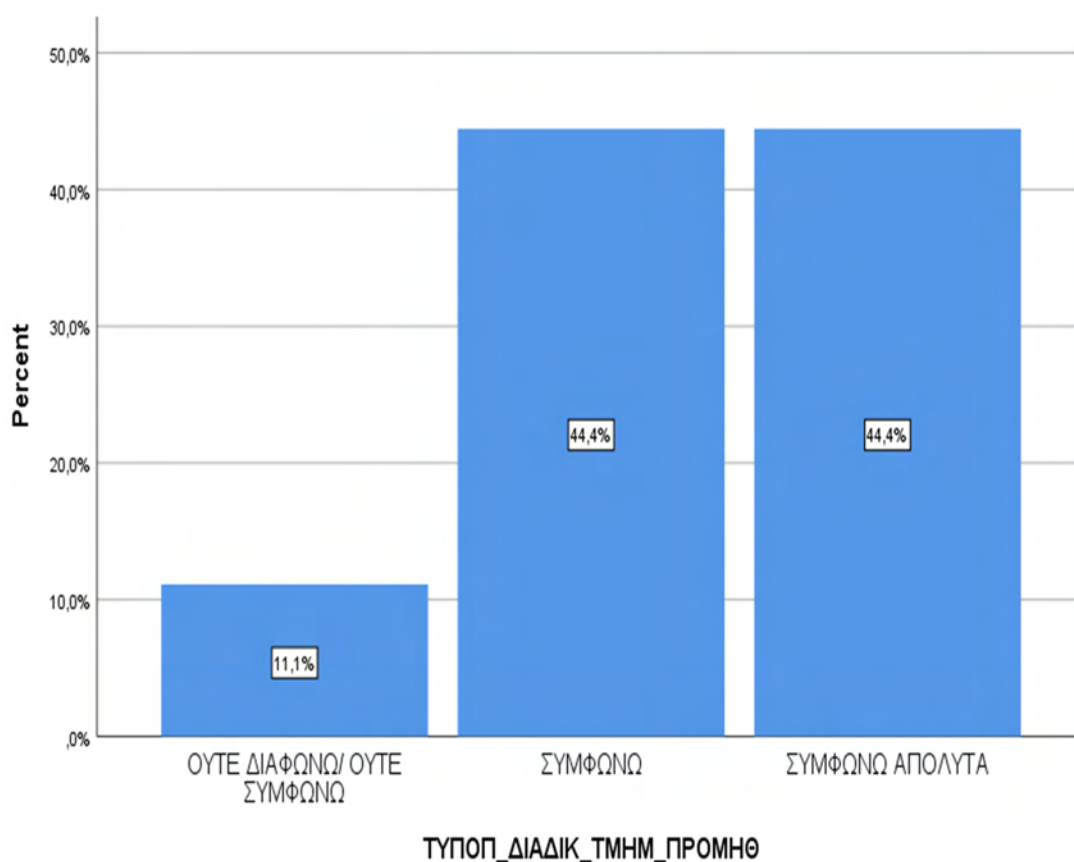
Γράφημα 4. Ύπαρξη τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών

Στο ερώτημα σχετικά με αν είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής για την επιτυχία του έργου, το 70,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, ενώ το υπόλοιπο 29,6% απάντησε πως συμφωνεί (Γράφημα 5).



Γράφημα 5. Πολύ σημαντική η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής για την επιτυχία του έργου

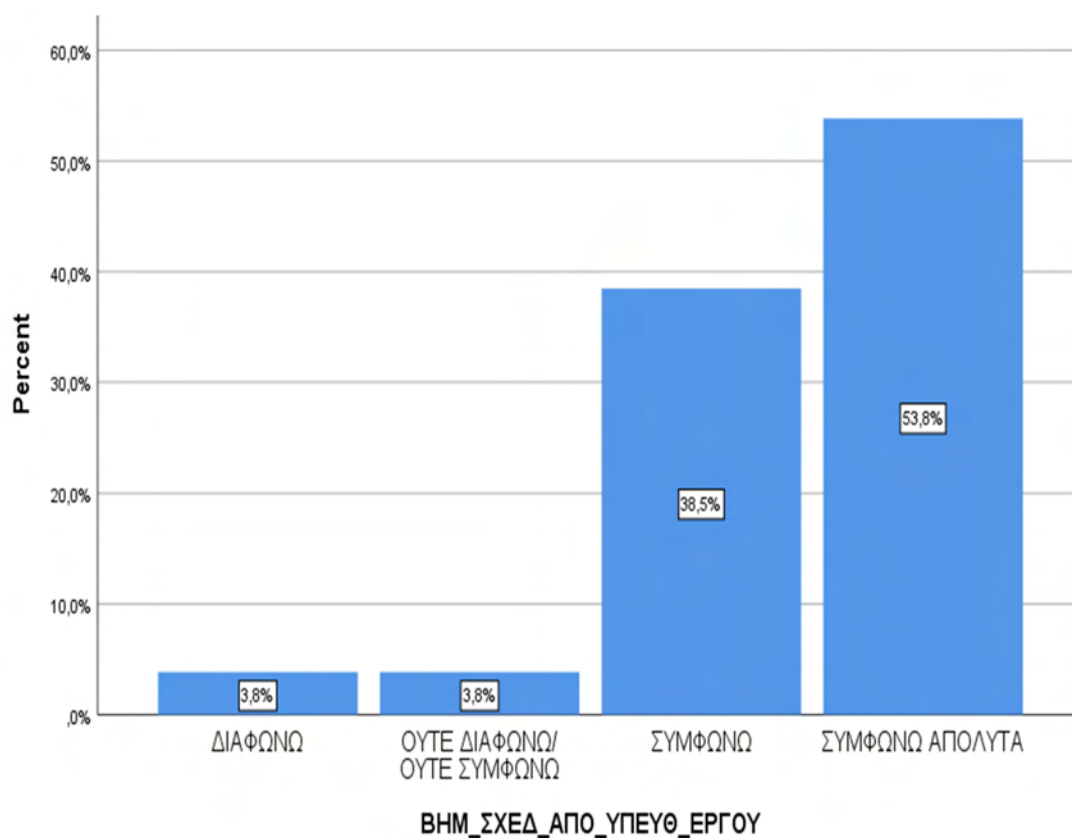
Σχετικά με αν στο τμήμα προμηθειών ακολουθούνται συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαδικασίες στη διαχείριση των έργων, το 44,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 44,4% πως συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 11,1% απάντησε πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί (Γράφημα 6). Φαίνεται λοιπόν πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ακολουθούνται οι προτυποποιημένες διεργασίες στο τμήμα των προμηθειών έτσι όπως αρμόζει.



Γράφημα 6. Στο τμήμα προμηθειών ακολουθούνται συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαδικασίες στη διαχείριση των έργων

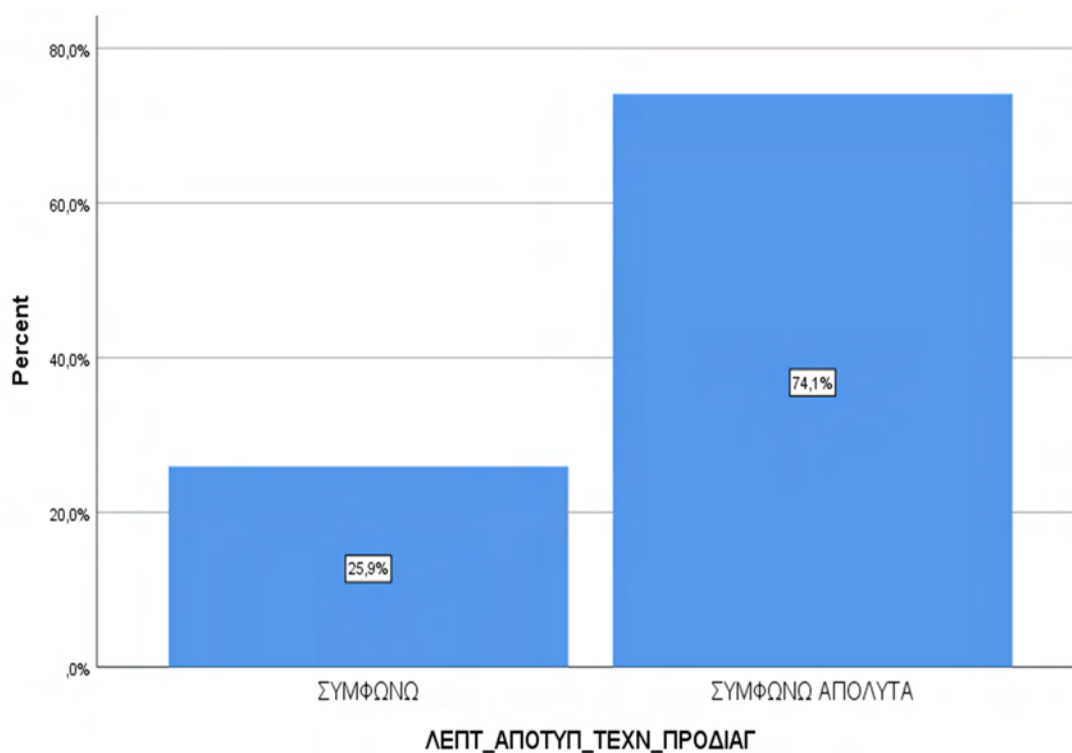
Σχετικά με αν τα βήματα σχεδιασμού του έργου θα πρέπει να ακολουθούνται από τον υπεύθυνο του έργου, το 53,8% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 38,5% πως συμφωνεί, το 3,8% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,8% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 7). Η ύπαρξη ενός υπευθύνου που θα οργανώνει τις διαδικασίες στο

τμήμα των προμηθειών αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του οργανισμού καθώς και για την ορθή εκτέλεση των διαδικασιών.



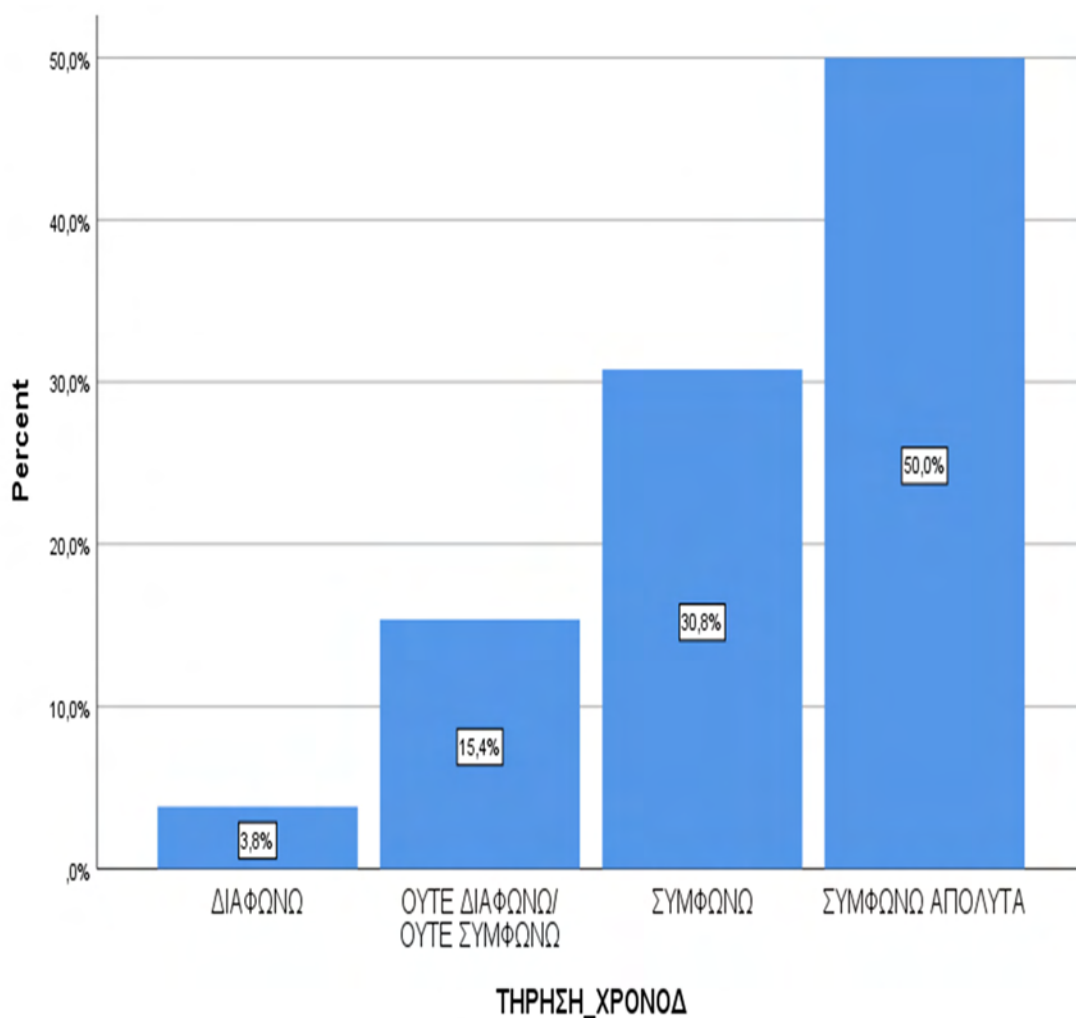
Γράφημα 7. Τα βήματα σχεδιασμού του έργου θα πρέπει να ακολουθούνται από τον υπεύθυνο του έργου

Σχετικά με αν απαιτείται λεπτομερής αποτύπωση των τεχνικών προδιαγραφών του έργου στα έγγραφα του διαγωνισμού και έγκριση πριν τη δημοσιοποίηση, το 74,1% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, ενώ το υπόλοιπο 25,9% απάντησε πως συμφωνεί (Γράφημα 8).



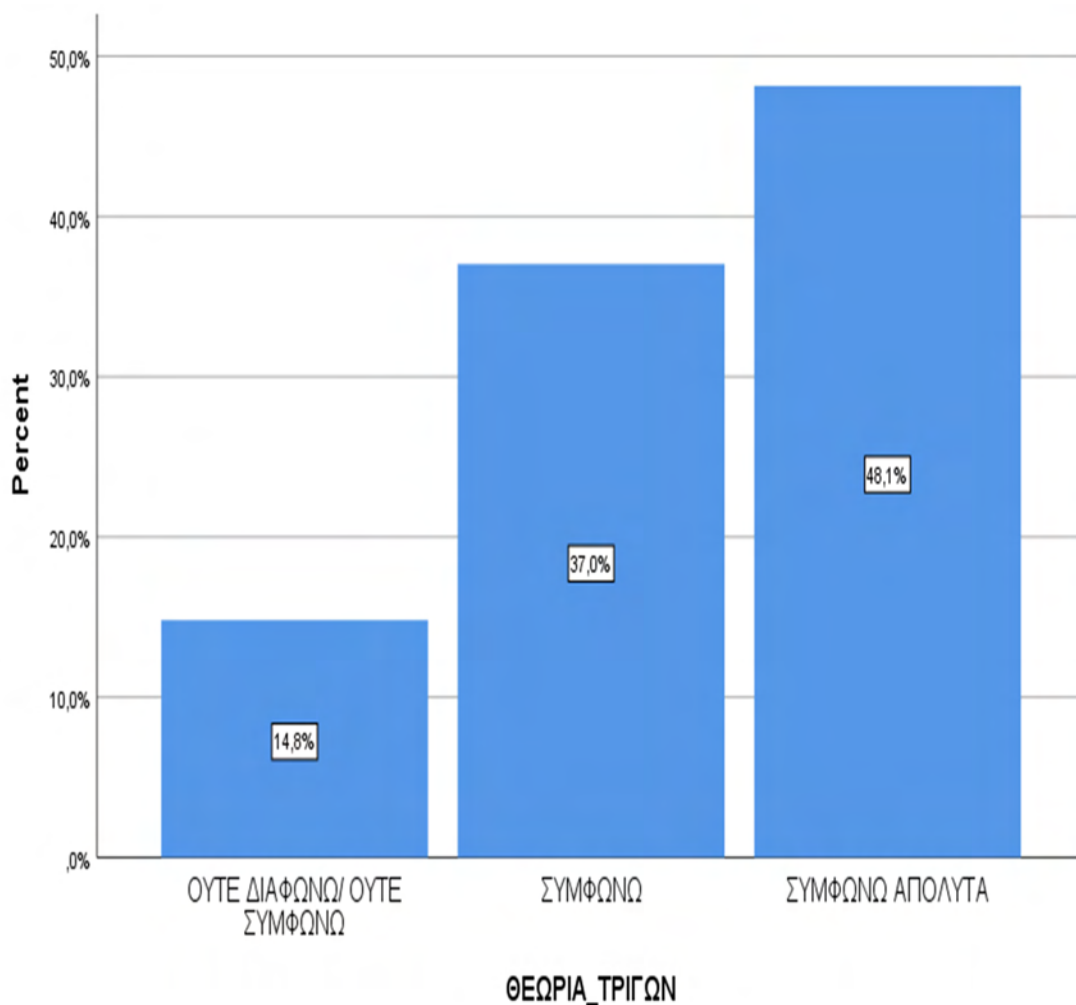
Γράφημα 8. Λεπτομερής αποτύπωση των τεχνικών προδιαγραφών του έργου στα έγγραφα του διαγωνισμού και έγκριση πριν τη δημοσιοποίηση

Σχετικά με αν η τήρηση του χρονοδιαγράμματος του έργου παρακολουθείται συστηματικά γιατί θεωρείται σημαντική για την επιτυχία του έργου, το 50% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 30,8% πως συμφωνεί, το 15,4% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,8% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 9).



Γράφημα 9. Η τήρηση χρονοδιαγράμματος του έργου παρακολουθείται συστηματικά για την επιτυχία του έργου

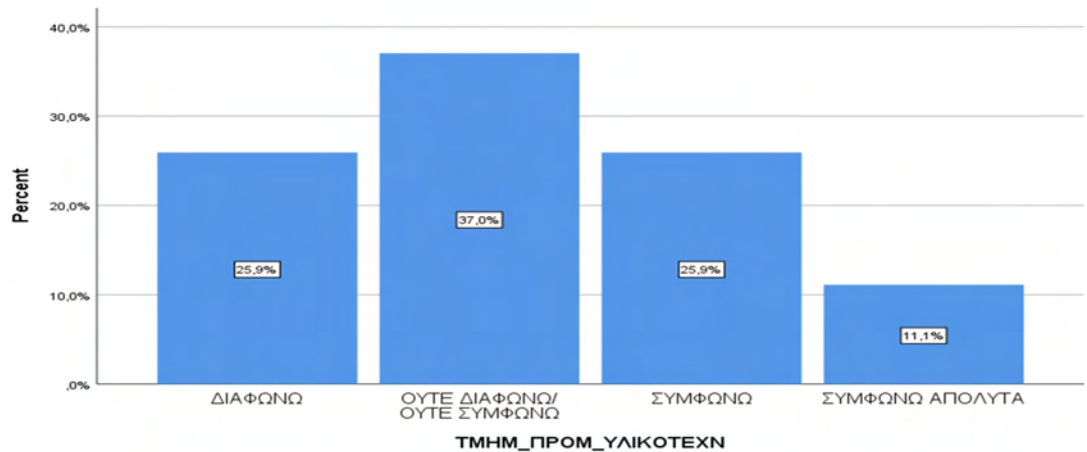
Σε ότι αφορά αν η θεωρία του τριγώνου του έργου, βοηθά στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού καθώς και στην επιτυχία του έργου, το 48,1% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, ενώ το υπόλοιπο 14,8% απάντησε πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί (Γράφημα 10).



Γράφημα 10. Η θεωρία του τριγώνου του έργου βοηθά στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού καθώς και στην επιτυχία του έργου

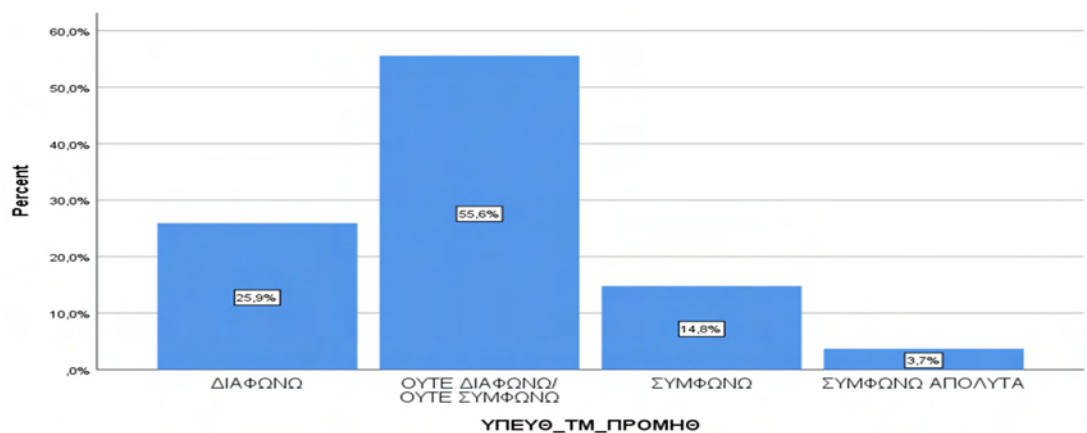
Σχετικά με αν το τμήμα προμηθειών έχει όλο τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό για τη λειτουργία του, το 11,1% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 25,9% πως συμφωνεί, το 37% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 25,9% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 11). Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την έλλειψη του

απαραίτητου υλικοτεχνικού εξοπλισμού του τμήματος προμηθειών φαίνεται πως δίστανται στο σημείο αυτό και πως αδιαμφισβήτητα απαιτείται παρακολούθηση και ανανέωση του εξοπλισμού για την ορθή λειτουργία του τμήματος.



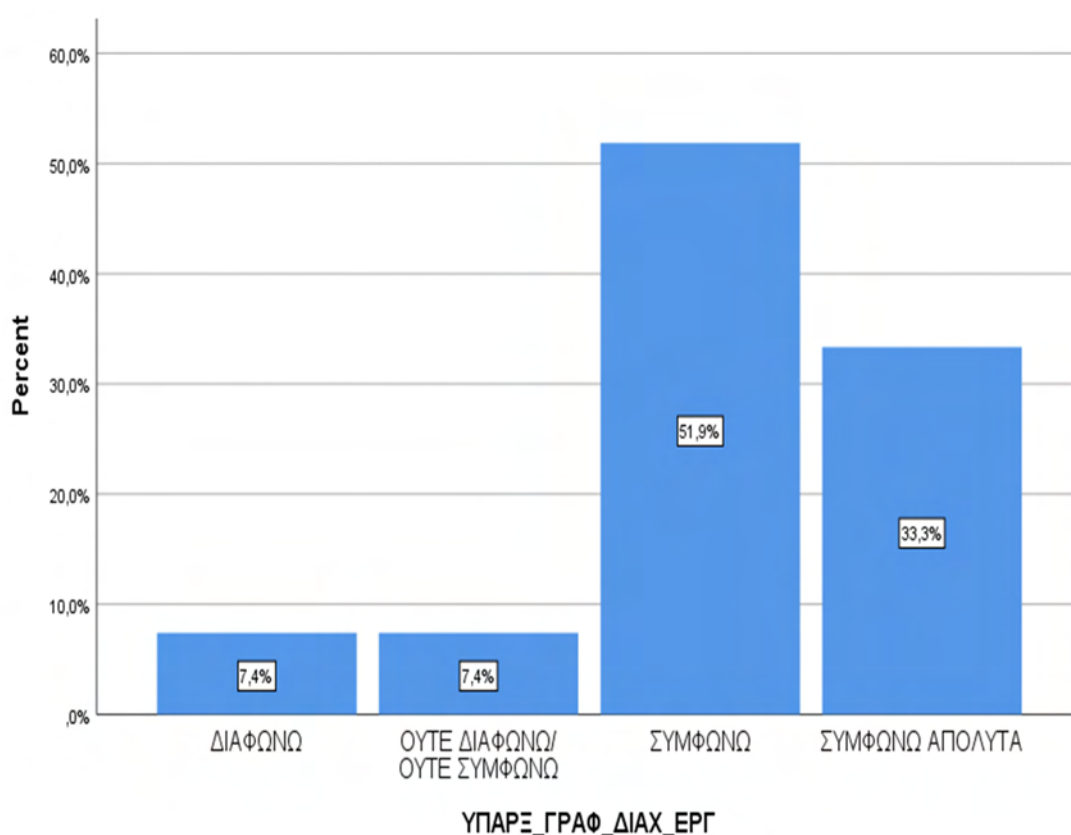
Γράφημα 11. Το τμήμα προμηθειών έχει όλο τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό για τη λειτουργία του

Σχετικά με αν ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να είναι και ο υπεύθυνος του Γραφείου Διαχείρισης του Έργου, το 3,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 14,8% πως συμφωνεί, το 55,6% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 25,9% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 12).



Γράφημα 12. Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να είναι και ο υπεύθυνος του Γραφείου Διαχείρισης του Έργου

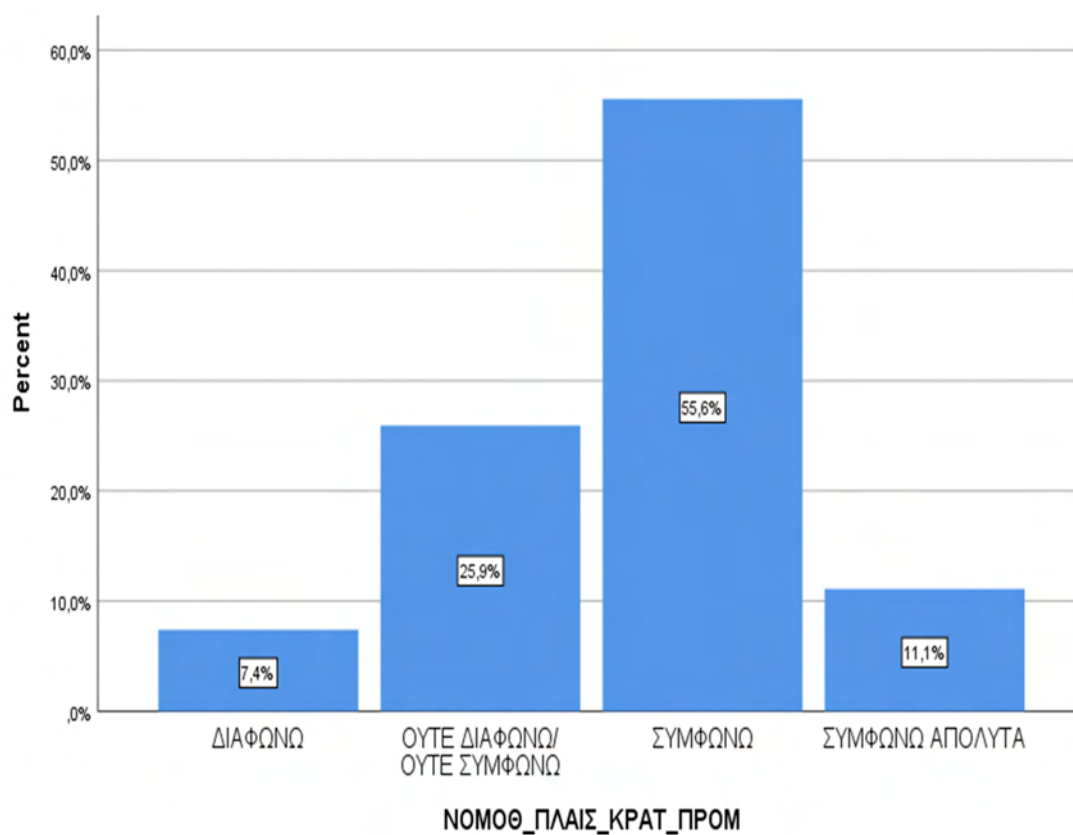
Σχετικά με αν η ύπαρξη ενός Γραφείου Διαχείρισης του Έργου σε έναν οργανισμό βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού, το 33,3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 51,9% πως συμφωνεί, το 7,4% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 7,4% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 13).



Γράφημα 13. Η ύπαρξη ενός Γραφείου Διαχείρισης του Έργου σε έναν οργανισμό βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού

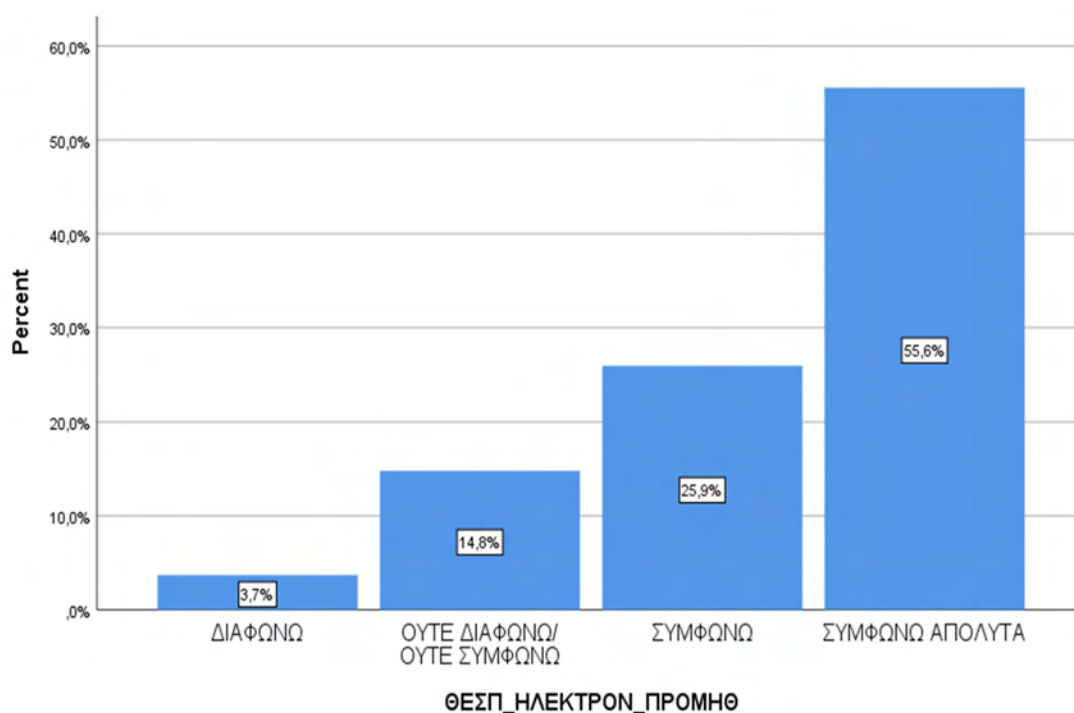
Σχετικά με αν το νομοθετικό πλαίσιο των Κρατικών Προμηθειών καλύπτει όλους τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν, το 11,1% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 55,6% πως συμφωνεί, το 25,9% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 7,4% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 14). Όπως φαίνεται, οι κίνδυνοι είναι πιθανόν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή και σε οποιοδήποτε στάδιο με συνέπεια να μην

μπορεί κανείς να προβλέψει την εμφάνισή τους.



Γράφημα 14. Το νομοθετικό πλαίσιο των Κρατικών προμηθειών καλύπτει όλους τους κινδύνους

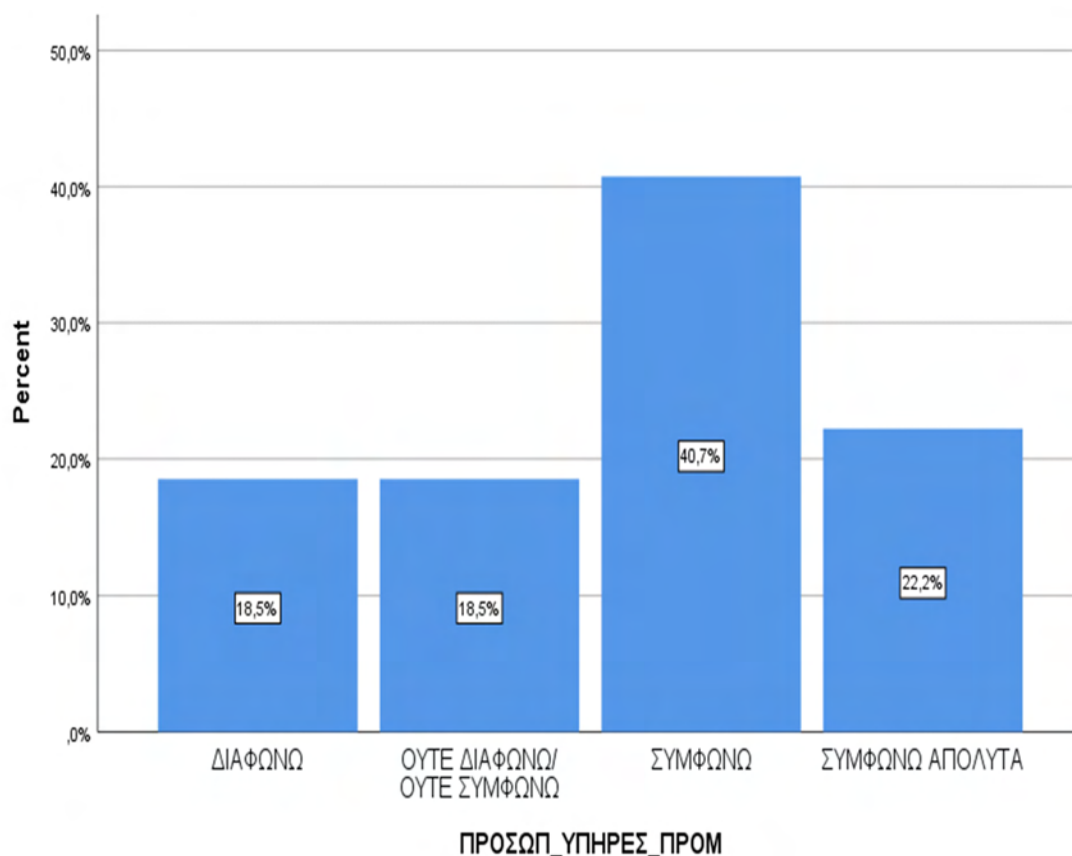
Σχετικά με αν με τη θέσπιση των ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία παροχής προμηθειών είναι λιγότερο χρονοβόρα, το 55,6% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 25,9% πως συμφωνεί, το 14,8% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,7% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 15). Η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί στο ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες έχουν αποβεί απαραίτητες για την επιτάχυνση των διαδικασιών παροχής προμηθειών.



Γράφημα 15. Με τη θέσπιση των ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία παροχής προμηθειών είναι λιγότερο χρονοβόρα

Σχετικά με αν το προσωπικό της υπηρεσίας που ασχολείται με τις διαδικασίες των προμηθειών είναι εξοικειωμένο με τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων για τις ηλεκτρονικές προμήθειες, το 22,2% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 40,7% πως συμφωνεί, το 18,5% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 18,5% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 16). Το γεγονός αυτό πιθανόν να οφείλεται και στο

μεγάλο μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων και στην όχι και τόσο συχνή ενασχόλησή τους με τα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία συγκριτικά με άτομα μικρότερης ηλικίας.



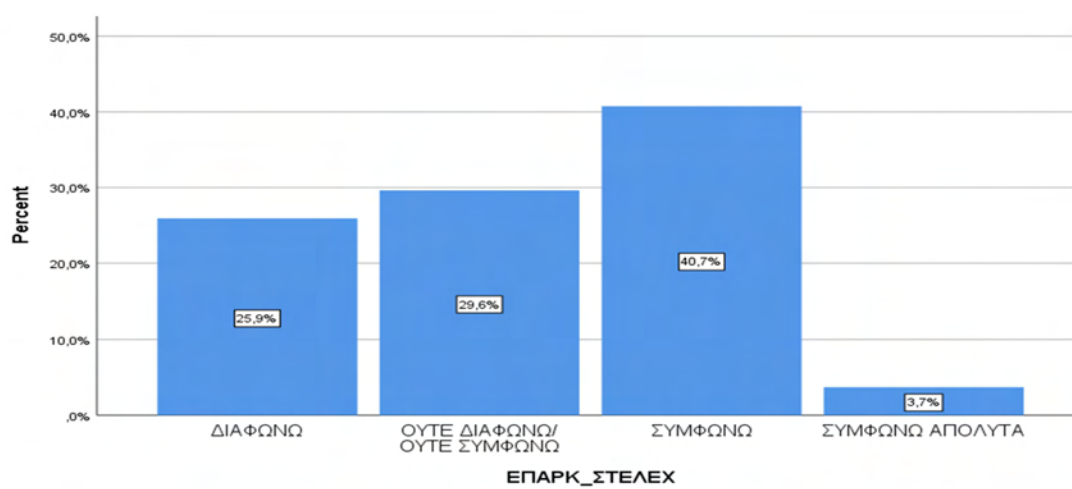
Γράφημα 16. Το προσωπικό της υπηρεσίας που ασχολείται με τις διαδικασίες των προμηθειών είναι εξοικειωμένο με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τις ηλεκτρονικές προμήθειες

Σχετικά με αν το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, το 44,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 22,2% πως συμφωνεί, το 18,5% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 14,8% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 17).



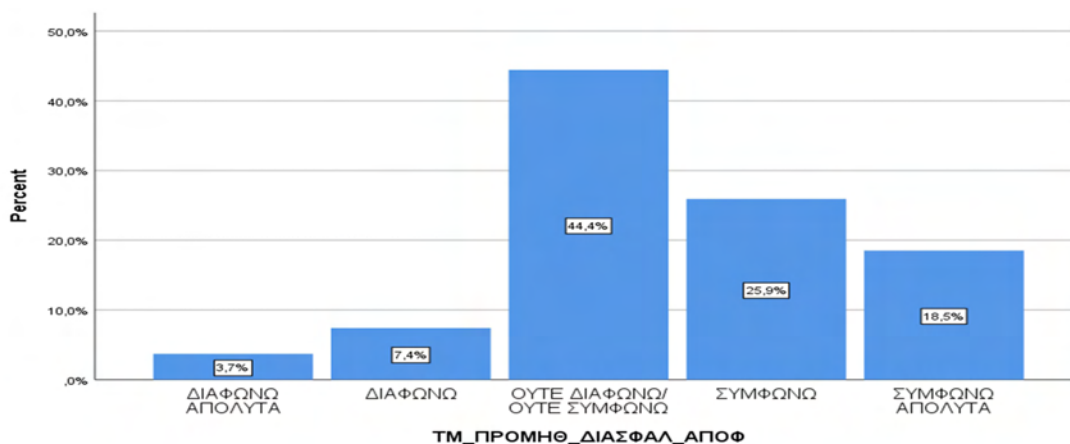
Γράφημα 17. Το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων

Σχετικά με αν το τμήμα προμηθειών είναι επαρκώς στελεχωμένο και οργανωμένο, το 3,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 40,7% πως συμφωνεί, το 29,6% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 25,9% απάντησε πως διαφωνεί (Γράφημα 18). Σε γενικές γραμμές, φαίνεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων πως είναι αναγκαία μια αναδιοργάνωση του τμήματος καθώς και η προσεκτικότερη επιλογή όλων των στελεχών του.



Γράφημα 18. Το τμήμα προμηθειών είναι επαρκώς στελεχωμένο και οργανωμένο

Σχετικά με αν το τμήμα προμηθειών διασφαλίζει ότι λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις βάσει σωστών πληροφοριών, το 18,5% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 25,9% πως συμφωνεί, το 44,4% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, το 7,4% πως διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,7% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 19).



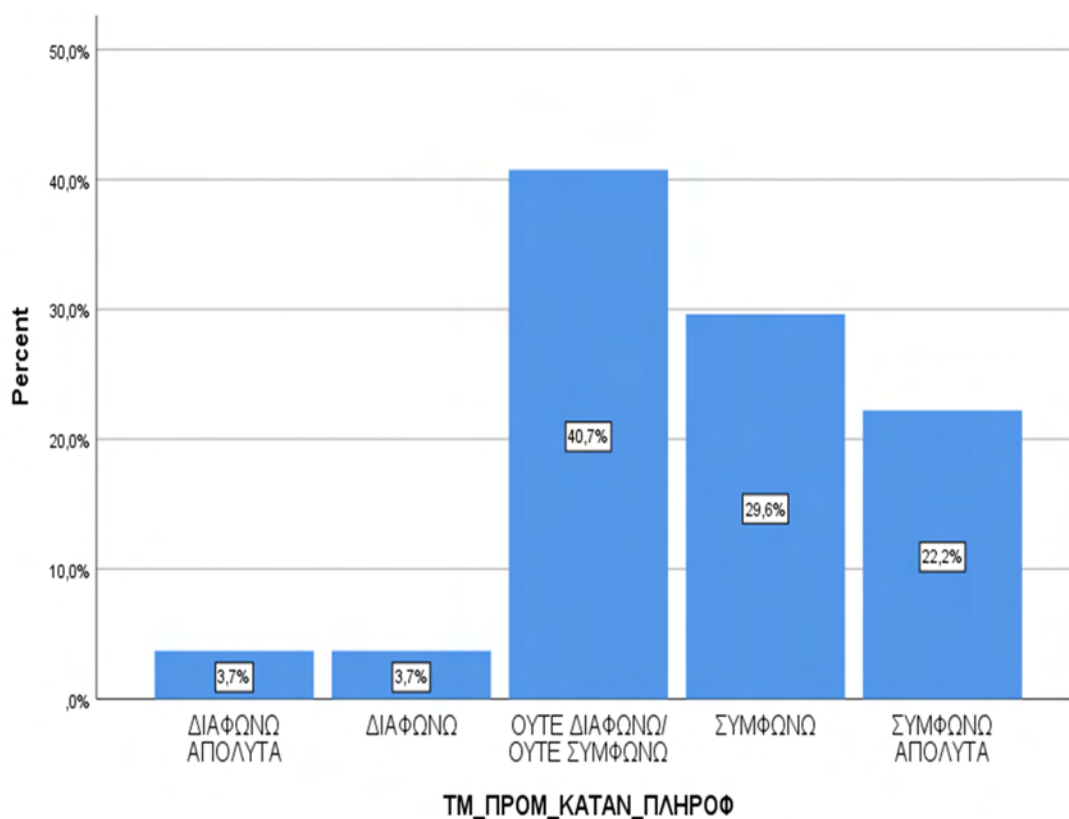
Γράφημα 19. Το τμήμα προμηθειών διασφαλίζει ότι λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις βάσει σωστών πληροφοριών

Σχετικά με αν το τμήμα προμηθειών διατηρεί τα αρχεία όλων των έργων και παρέχει πληροφορίες για την κατάσταση των έργων προς τη διοίκηση του νοσοκομείου, το 44,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 40,7% πως συμφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 14,8% απάντησε πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί (Γράφημα 20).



Γράφημα 20. Το τμήμα προμηθειών διατηρεί τα αρχεία όλων των έργων και παρέχει πληροφορίες για την κατάσταση των έργων προς τη διοίκηση του νοσοκομείου

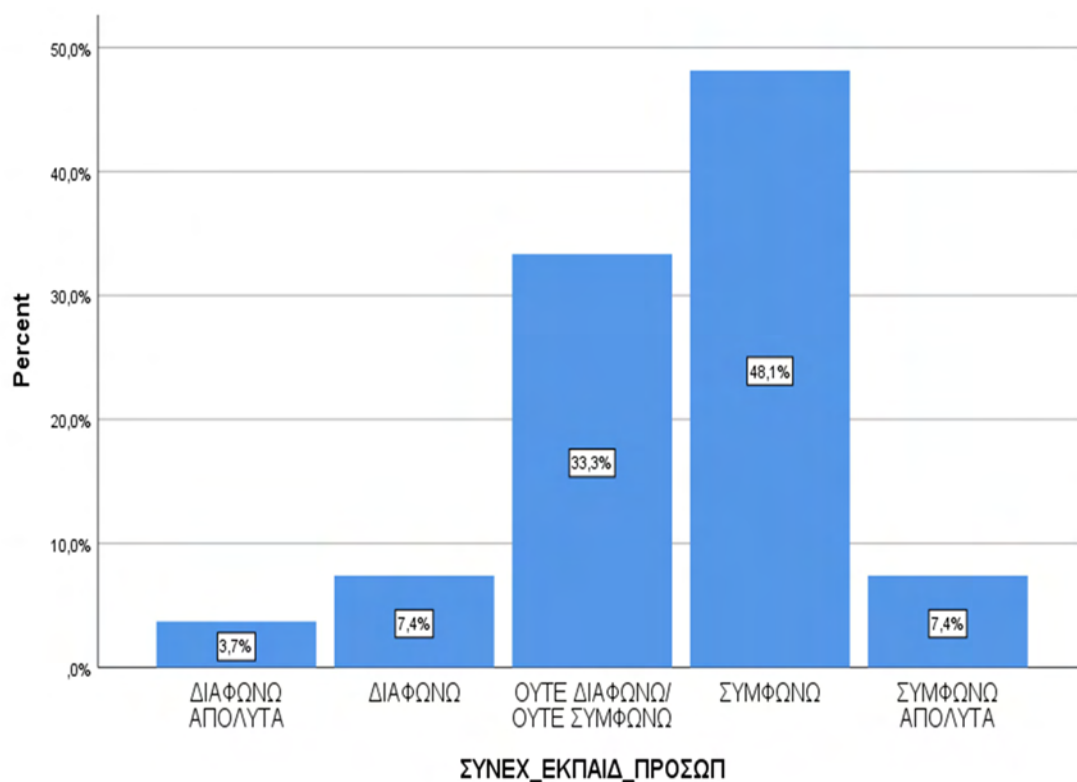
Σχετικά με αν μια από τις αρμοδιότητες του τμήματος προμηθειών είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό έχουν κατανοήσει τις πληροφορίες για το έργο που θα παραδοθεί, το 22,2% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 29,6% πως συμφωνεί, το 40,7% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, το 3,7% πως διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,7% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 21).



Γράφημα 21. Μια από τις αρμοδιότητες του τμήματος προμηθειών είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό έχουν κατανοήσει τις πληροφορίες για το έργο που θα παραδοθεί

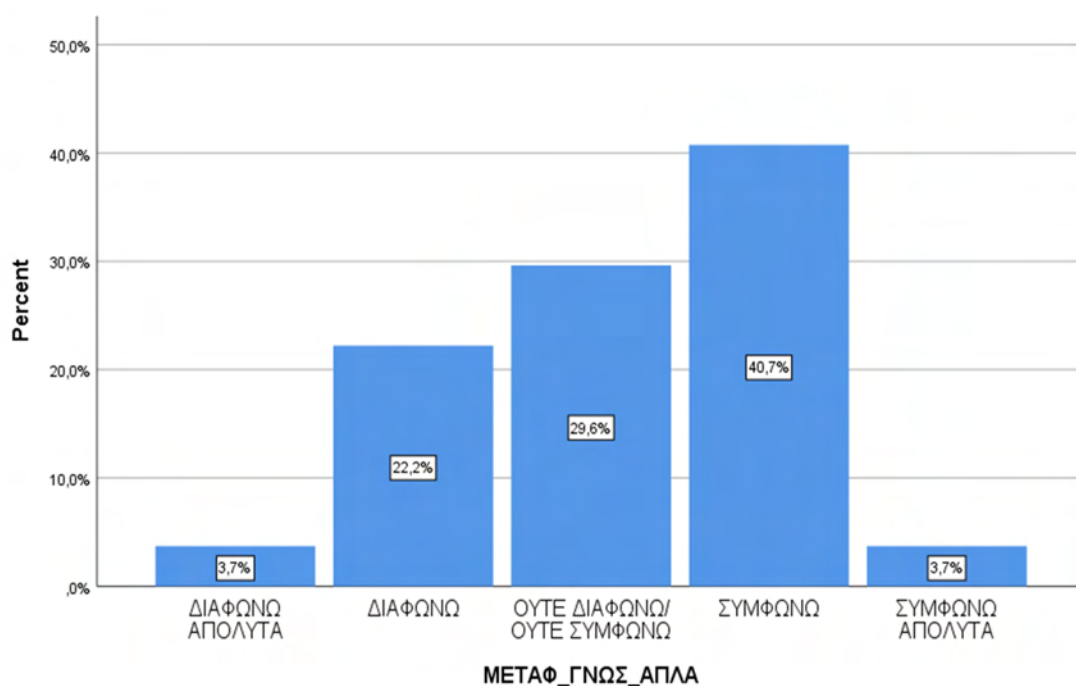
Σχετικά με αν μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος προμηθειών είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού όσον αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου, το 7,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 48,1% πως συμφωνεί, το 33,3% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, το 7,4% πως διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,7% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 22). Η συνεχής εκπαίδευση του

προσωπικού βάση των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων που υπάρχουν κρίνεται αναγκαία σε οποιοδήποτε οργανισμό καθώς και στο νοσοκομείο αυτό.



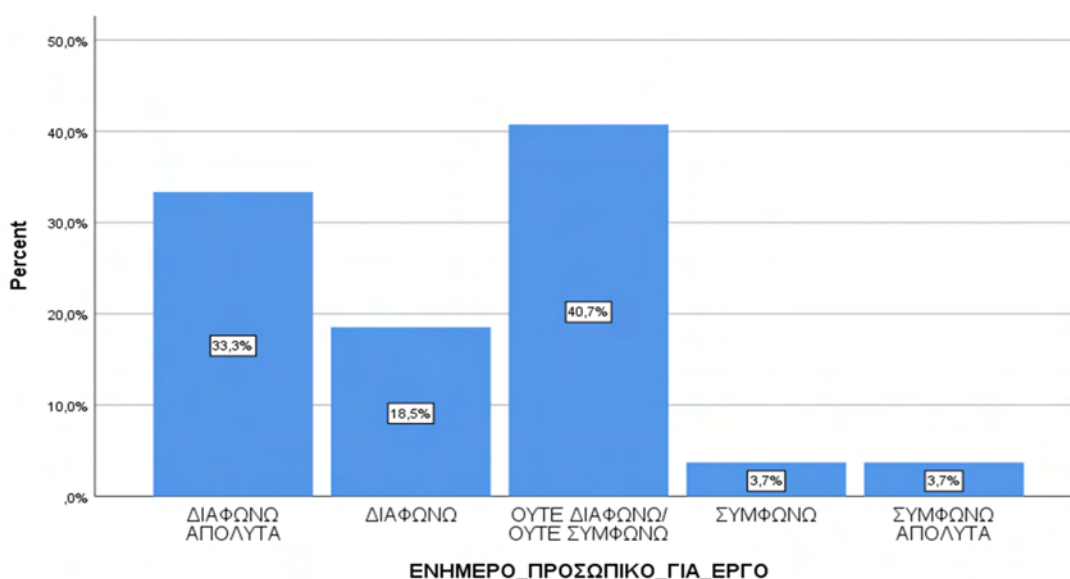
Γράφημα 22. Μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος προμηθειών είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού όσον αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου

Σχετικά με αν η γνώση ανάμεσα στο προσωπικό του τμήματος προμηθειών και στο προσωπικό των άλλων τμημάτων του νοσοκομείου μεταφέρεται με απλό τρόπο, το 3,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 40,7% πως συμφωνεί, το 29,6% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, το 22,2% πως διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 3,7% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 23).



Γράφημα 23. Η γνώση ανάμεσα στο προσωπικό του τμήματος προμηθειών και στο προσωπικό των άλλων τμημάτων του νοσοκομείου μεταφέρεται με απλό τρόπο

Σχετικά με αν το προσωπικό όλων των τμημάτων είναι ενήμερο για τα έργα που αναλαμβάνει το τμήμα προμηθειών, το 3,7% των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα, το 3,7% πως συμφωνεί, το 40,7% πως ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί, το 18,5% πως διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 33,3% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 24). Τα έργα που αναλαμβάνονται από το τμήμα προμηθειών θα πρέπει να αναφέρονται σε όλο το προσωπικό προκειμένου να είναι εν γνώσει των όσων συμβαίνουν και να μπορούν να πάρουν θέση εφόσον χρειαστεί.



Γράφημα 24. Το προσωπικό όλων των τμημάτων είναι ενήμερο για τα έργα που αναλαμβάνει το τμήμα προμηθειών

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

Όσον αφορά στην ύπαρξη τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων (96,4%) απάντησαν θετικά. Το ποσοστό των εργαζομένων του Νοσοκομείου που δεν γνώριζαν την ύπαρξη του τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών, είναι πολύ μικρό, γεγονός που δείχνει ότι το συγκεκριμένο τμήμα υλοποιεί πολλά έργα και αναλαμβάνει πολλές δράσεις. Όσον αφορά στη σημασία του ρόλου του τμήματος

οργάνωσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ρόλος του τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών είναι πολύ σημαντικός καθώς μέσα από την ύπαρξη συγκεκριμένης και δομημένης στρατηγικής η επιτυχία του έργου είναι εξασφαλισμένη. Όσον αφορά στις διαδικασίες που ακολουθούνται από το τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά ξεκάθαρες στους εργαζομένους των άλλων τμημάτων. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει μεγάλη επικοινωνία ανάμεσα στο τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών και στα υπόλοιπα τμήματα του Νοσοκομείου. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον οργανισμό αναγνωρίζουν τη μεγάλη αξία του συγκεκριμένου τμήματος χωρίς, ωστόσο, να γνωρίζουν με ακρίβεια τις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με τα βήματα του σχεδιασμού του έργου και αν ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να έχει την πλήρη ευθύνη του σχεδιασμού αυτού. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα ή απλά συμφωνούν με τη θεωρία αυτή και ένα μικρό ποσοστό, κοντά στο 4% απάντησε ότι διαφωνεί. Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως θα πρέπει στα έγγραφα του διαγωνισμού να αποτυπώνονται λεπτομερώς οι τεχνικές προδιαγραφές του έργου και τα έγγραφα αυτά θα πρέπει πρώτα να γνωστοποιούνται στα άλλα τμήματα του οργανισμού και μετά να δημοσιοποιούνται. Συγκεκριμένες είναι οι απαντήσεις όσον αφορά στη σημασία της τήρησης του χρονοδιαγράμματος του έργου ως μέσο για την επιτυχία του έργου. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι σημαντική η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ωστόσο, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό, κοντά στο 20%, δήλωσε ότι δεν είναι πρωταρχικής σημασίας η τήρηση του χρονοδιαγράμματος.

Πιο ξεκάθαρη ήταν η άποψη των ερωτηθέντων για τη σημασία της θεωρίας του τριγώνου και το ρόλο που παίζει στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος, με τους μισούς να δηλώνουν ότι έχει πολύ μεγάλη σημασία. Όσον αφορά τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που έχει στη διάθεση του το τμήμα προμηθειών μόνο το 11% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι θεωρούν πως υπάρχει όλος ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός. Σχετικά με αν ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών

θα πρέπει να είναι και ο υπεύθυνος του Γραφείου Διαχείρισης του Έργου, οι περισσότεροι δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η ύπαρξη ενός Γραφείου Διαχείρισης του Έργου σε έναν οργανισμό βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού. Σχετικά με αν το νομοθετικό πλαίσιο των Κρατικών Προμηθειών καλύπτει όλους τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν, μόνο το 11% δήλωσε ότι υπάρχει πλήρης κάλυψη και το 7,5% πιστεύει ότι δεν υπάρχει καθόλου κάλυψη.

Σχετικά με αν με τη θέσπιση των ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία παροχής προμηθειών είναι λιγότερο χρονοβόρα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι λιγότερο χρονοβόρα, ενώ μόνο το 3,7% θεωρεί ότι περισσότερο χρονοβόρα. Όσον αφορά στην κατάρτιση στη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων των εργαζομένων που απαρτίζουν το τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών. Σχετικά με αν το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, σχεδόν στο σύνολο τους οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συμφωνούν. Όσον αφορά στο κατά πόσο είναι επαρκώς στελεχωμένο και καλά οργανωμένο το τμήμα προμηθειών, οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν είναι επαρκής ή είναι εντελώς ανύπαρκτη η στελέχωση και η οργάνωση του τμήματος. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου τμήματος προμηθειών διασφαλίζει τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Όσον αφορά στην ύπαρξη τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων (96,4%) απάντησαν θετικά. Το ποσοστό των εργαζομένων του Νοσοκομείου που δεν γνώριζαν την ύπαρξη του τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών, είναι πολύ μικρό, γεγονός που δείχνει ότι το συγκεκριμένο τμήμα υλοποιεί πολλά έργα και αναλαμβάνει πολλές δράσεις. Όσον αφορά στη σημασία του ρόλου του τμήματος οργάνωσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ρόλος του τμήματος οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών είναι πολύ σημαντικός καθώς μέσα από την ύπαρξη συγκεκριμένης και δομημένης στρατηγικής η επιτυχία του έργου είναι εξασφαλισμένη. Όσον αφορά στις διαδικασίες που ακολουθούνται από το τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών φαίνεται ότι δεν είναι αρκετά ξεκάθαρες στους εργαζομένους των άλλων τμημάτων. Αυτό μας οδηγεί

στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει μεγάλη επικοινωνία ανάμεσα στο τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών και στα υπόλοιπα τμήματα του Νοσοκομείου. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον οργανισμό αναγνωρίζουν τη μεγάλη αξία του συγκεκριμένου τμήματος χωρίς, ωστόσο, να γνωρίζουν με ακρίβεια τις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού.

Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με τα βήματα του σχεδιασμού του έργου και αν ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να έχει την πλήρη ευθύνη του σχεδιασμού αυτού. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα ή απλά συμφωνούν με τη θεωρία αυτή και ένα μικρό ποσοστό, κοντά στο 4% απάντησε ότι διαφωνεί. Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως θα πρέπει στα έγγραφα του διαγωνισμού να αποτυπώνονται λεπτομερώς οι τεχνικές προδιαγραφές του έργου και τα έγγραφα αυτά θα πρέπει πρώτα να γνωστοποιούνται στα άλλα τμήματα του οργανισμού και μετά να δημοσιοποιούνται. Συγκεκριμένες είναι οι απαντήσεις όσον αφορά στη σημασία της τήρησης του χρονοδιαγράμματος του έργου ως μέσο για την επιτυχία του έργου. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι σημαντική η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ωστόσο, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό, κοντά στο 20%, δήλωσε ότι δεν είναι πρωταρχικής σημασίας η τήρηση του χρονοδιαγράμματος.

Πιο ξεκάθαρη ήταν η άποψη των ερωτηθέντων για τη σημασία της θεωρίας του τριγώνου Ποιότητας, Χρόνου και Κόστους και το ρόλο που παίζει στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος, με τους μισούς να δηλώνουν ότι έχει πολύ μεγάλη σημασία. Όσον αφορά τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που έχει στη διάθεση του το τμήμα προμηθειών μόνο το 11% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι θεωρούν πως υπάρχει όλος ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός. Σχετικά με αν ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να είναι και ο υπεύθυνος του Γραφείου Διαχείρισης του Έργου, οι περισσότεροι δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η ύπαρξη ενός Γραφείου Διαχείρισης του Έργου σε έναν οργανισμό βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού. Σχετικά με αν το νομοθετικό πλαίσιο των Κρατικών Προμηθειών καλύπτει όλους τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν, μόνο το 11% δήλωσε ότι υπάρχει πλήρης κάλυψη και το 7,5% πιστεύει ότι δεν υπάρχει καθόλου κάλυψη.

Σχετικά με αν με τη θέσπιση των ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία παροχής προμηθειών είναι λιγότερο χρονοβόρα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι λιγότερο χρονοβόρα, ενώ μόνο το 3,7% θεωρεί ότι περισσότερο χρονοβόρα. Όσον αφορά στην κατάρτιση στη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων των εργαζομένων που απαρτίζουν το τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης έργων προμηθειών. Σχετικά με αν το σύστημα των ηλεκτρονικών προμηθειών συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, σχεδόν στο σύνολο τους οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συμφωνούν. Όσον αφορά στο κατά πόσο είναι επαρκώς στελεχωμένο και καλά οργανωμένο το τμήμα προμηθειών, οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν είναι επαρκής ή είναι εντελώς ανύπαρκτη η στελέχωση και η οργάνωση του τμήματος. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου τμήματος προμηθειών διασφαλίζει τη σωστή λήψη αποφάσεων.

7.1 Περιορισμοί έρευνας και Γενίκευση αποτελεσμάτων

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα στο Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας. Πρόκειται για ένα από τα μεγαλύτερα Γενικά Νοσοκομεία της περιφέρειας με περισσότερους από 850 εργαζομένους και τρεις κλινικές, την Παθολογική Κλινική, τη Χειρουργική Κλινική και τα Διατομεακά τμήματα. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο Νοσοκομείο καθώς το Τμήμα Οργάνωσης Προμηθειών του είναι σχετικά νεοσύστατο. Ο σημαντικότερος περιορισμός της έρευνας ήταν το ότι έπρεπε να περιοριστεί σε ένα νοσοκομείο, για το λόγο αυτό ήταν αναγκαίο το να επιλεγεί ένα νοσοκομείο που θα μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό παράδειγμα ώστε να μπορέσει να γίνει και γενίκευση των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά στα αποτελέσματα σχετικά με τη λειτουργία του ΡΜΟ και τη σύγκλιση της λειτουργίας αυτής με τα διεθνή πρότυπα τα αποτελέσματα, τα οποία ανέδειξαν μεγάλη σύγκλιση, μπορούν να γενικευθούν, καθώς αναδείχθηκε ότι η ίδια δομή λειτουργίας ακολουθείται σε όλα τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία. Όσον αφορά στο κατά πόσο είναι γνωστό το έργο του ΡΜΟ στους εργαζομένους των υπόλοιπων τμημάτων δεν μπορεί να υπάρξει γενίκευση καθώς αυτό είναι κάτι που αφορά στο εκάστοτε νοσοκομείο.

Συμπεράσματα

Η παρουσία της ασυνέπειας διαχείρισης των έργων είναι ένα από τα κύρια προβλήματα στις περισσότερες δομές υγειονομικής περίθαλψης και η επίλυση του φαίνεται να είναι δύσκολη και πολύπλοκη. Κύριες συνέπειες της ασυνέπειας αυτής είναι η ανεπαρκής διοίκηση των μονάδων, η έλλειψη επικοινωνίας, η έλλειψη επίσημης παρακολούθησης του έργου, η έλλειψη λειτουργικής συμμετοχής, το ότι η ολοκλήρωση και η παράδοση του έργου δεν είναι προτεραιότητα, ο χαμηλός προϋπολογισμός και η απουσία χρόνου για την εκτέλεση του έργου.

Στο πλαίσιο αυτό, η ύπαρξη ενός τμήματος το οποίο θα αναλάβει τη διαχείριση των έργων με στόχο την εξάλειψη των αιτιών ασυνέπειας που προαναφέρθηκαν, κρίνεται πιο αναγκαία από ποτέ. Τα τμήματα αυτά είναι συνήθως δομημένα ως γραφεία διαχείρισης έργων (PMOs) με κύριες αρμοδιότητες την αναζήτηση των προτύπων των διαδικασιών του έργου, την περιγραφή των κύριων ευθυνών του υπεύθυνου διαχείρισης του έργου και την κατάρτιση των εργαζομένων που θα απασχοληθούν στο τμήμα.

Το γραφείο διαχείρισης έργου (PMO) ενός Νοσοκομείου είναι ένα από τα κύρια συστατικά της διαχείρισης των έργων και των χαρτοφυλακίων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Το πρώτο βήμα κάθε γραφείου διαχείρισης έργου είναι ο ορισμός των στόχων της ομάδας, πάνω στους οποίους θα σχεδιαστούν και όλες οι δράσεις με κέντρο τις προτεραιότητες του νοσοκομείου. Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των λεπτομερειών του έργου. Τα PMO έχουν κρίσιμο ρόλο για τον ορισμό και τη δομή των καλύτερων προγραμμάτων για τη διαχείριση και εφαρμογή διαχείρισης έργων. Σε αυτό το πλαίσιο, ένα χαρτοφυλάκιο περιγράφει μια συλλογή προγραμμάτων και έργων που ομαδοποιούνται για να διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση του έργου προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί επιχειρηματικοί στόχοι. Έτσι, ο τύπος και η πολυπλοκότητα ενός PMO σε έναν οργανισμό είναι άμεσα εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του χαρτοφυλακίου και αξιοπιστία των διαχειριστών έργων.

Η λειτουργία του PMO σε ένα συγκεκριμένο έργο πλαισιώνεται γύρω από τον κύκλο ζωής αυτού του έργου. Οι κύριες κατηγορίες που ενυπάρχουν στον κύκλο ζωής του έργου είναι η φάση της έναρξης, η φάση του προγραμματισμού, η φάση της εκτέλεσης και του ελέγχου και η φάση της παράδοσης του έργου.

Τα γραφεία διαχείρισης έργων (PMO) στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν περιφερειακούς πόρους που έχουν δημιουργηθεί για τη διαχείριση και επίβλεψη της απόδοσης της στρατηγικής εκτέλεσης των έργων για κάθε δομημένο δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό υγείας. Αυτά τα γραφεία αποτελούνται συνήθως από ειδικούς διαχειριστές έργων, αναλυτές, ειδικούς στη βελτίωση της διαδικασίας, και εκπαιδευμένα διοικητικά στελέχη που αναγνωρίζουν τις διαφορετικές πτυχές των προτεραιοτήτων υγειονομικής περίθαλψης.

Ο κύριος στόχος των PMO στην υγειονομική περίθαλψη είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, η ευθυγράμμιση των υγειονομικών και ιατρικών αναγκών και πόρων, η ενοποίηση των υπηρεσιών όλων των τομέων και όλων των τμημάτων, η διασφάλιση της υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, η έμφαση στην υγεία και η τεκμηριωμένη πρακτική σε κλινικά περιβάλλοντα.

Το Γραφείο Διαχείρισης Έργων που εξετάζεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι το Τμήμα Διαχείρισης Έργων και Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας

Όπως αναδείχθηκε από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, το Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας έχει ένα αρκετά καλά δομημένο τμήμα διαχείρισης έργων και προμηθειών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον οργανισμό γνωρίζουν την ύπαρξη του τμήματος, γεγονός που σημαίνει ότι έχει σημαντικό έργο να παρουσιάσει και αξιολογούν ως πολύ σημαντική τη συνεισφορά του τμήματος αυτού στην ανάληψη, ολοκλήρωση και παράδοση έργων τα οποία βοηθούν στην οικονομική ευμάρεια του οργανισμού. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως ενώ οι περισσότεροι από τους εργαζομένους γνωρίζουν την ύπαρξη το

PMO, πολύ λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν ακριβώς τις δραστηριότητες και τις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως το PMO του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας θα πρέπει να δημοσιοποιήσει το έργο του και να το κάνει γνωστό σε όλα τα άλλα τμήματα. Ένα άλλο σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε είναι η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και σύγχρονου υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης έργων προμηθειών και η επιτακτική ανάγκη εκπαίδευσης των υπαλλήλων αποτελεί σαφέστατα και το σημαντικότερο βήμα ώστε να επιτευχθεί ο σωστός χρονικός προγραμματισμός και η πλήρης εφαρμογή των πρότυπων διαδικασιών που θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της επιτυχία των έργων προμηθειών και στην αποφυγή αποτυχίας τους.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας η λειτουργία του Τμήματος Προμηθειών του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας είναι αρκετά αποτελεσματική και συμπίπτει, σε μεγάλο βαθμό, με τα διεθνή πρότυπα. Το αδύναμο σημείο που αναδείχθηκε από την έρευνα είναι η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού των άλλων τμημάτων για τις αρμοδιότητες του PMO. Αυτός είναι και ο σημαντικότερος τομέας ανάπτυξης του Τμήματος Προμηθειών. Σε μελλοντική έρευνα, χρειάζεται να συμμετέχει μεγαλύτερος αριθμός ατόμων, ιδιαίτερα από την ιατρική και την νοσηλευτική υπηρεσία αλλά και των υπολοίπων τμημάτων του νοσοκομείου των οποίων οι απόψεις θα είναι σημαντικές και ενδιαφέρουσες για την επιτυχή διαχείριση έργων και προμηθειών στο χώρο της υγείας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αδαλόγλου Μ., Ιωακειμίδης Γ., (2007). *Βελτιστοποιημένο Σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών για την Αγορά των Ιατρικών Αναλωσίμων*, Επιθεώρηση Υγείας , Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2007.

Ασπρογέρακας, Ε.,(2016). *Ανάπτυξη Εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Πολιτική και χωρικές συσχετίσεις*, Αειχώρος

Γεωργακόπουλος Θ., (1997). *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*, ΕκδόσειςΜπένου, Αθήνα 1997

Δημητριάδης, Α. (2014). *Διοίκηση, διαχείριση έργου*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Δουκίδης, Γ. (2003), *Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα*, Σιδέρης,Αθήνα.

Λιάπης, Ι. (2011), *Διοίκηση – Διαχείριση Έργου*, Πτυχιακή Εργασία, ΤεχνολογικόΕκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Παναγιώτου, Ν., (2005). *Κρατικές Προμήθειες*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Παντουβάκης, Π.Μ. (2013). *Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management)*, Τεχνικά Χρονικά.

Παπαδόπουλος, Χ. και Τσαλίδης, Π. (2018), *Διαχείριση Έργων Έρευνας και Ανάπτυξης Συστημάτων: Η περίπτωση της ομάδας Ρομποτικής PANDORA*, Διπλωματική Εργασία,Θεσσαλονίκη, Πολυτεχνική Σχολή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πολύζος, Σ. (2014). *Διοίκηση και Διαχείριση έργων - Μέθοδοι και τεχνικές*, Ελλάδα: Εκδόσεις Κριτική

Ράϊκος Δ., (2014). *Δημόσιες Συμβάσεις – Δίκαιο Δημοσίων Συμβάσεων*, Αθήνα 2014

Χατζόπουλος, Β., (2005). *Κρατικές Προμήθειες*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ahuja, H.N, Dozzi, S.P., Abourizk, S.M. (1994), *Project Management*, Wiley, New York.

Alleman, G.B. (2018). *Using Balanced Scorecard to Build a Project Focused IT Organization*, San Francisco, California, USA

Baccarini, D. (2016). *The concept of project complexity*, International Journal of Project Management, 14, (4), pp. 201-204.

Bower, J.L. & Gilbert, C.G. (2016).*From Resource Allocation to Strategy*. New York, NY: Oxford University Press

Bowling, A. (1997).*Research Methods in Health*. Buckingham: Open University Press.

Brown, J., T. (2018).*The handbook of Program Management: How to Facilitate Project Success with Optimal Program Management*, Second edition.

Chatfield, C. & Johnson, T. (2011). *Microsoft® Office Project 2010 ΒήμαΒήμα*, Κλειδάριθμος.

Cokins, G. (2014).*Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)* New York, NY: John Wiley & Sons

Crawford, L. (2015). *Senior management perceptions of project management competence*, International Journal of Project Management, 23, (1), pp.7-16.

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004).An exploration of project management office features and their relationship to project performance, *International Journal of Project Management*, 22,(7), 523-532.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2016) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System *Harvard Business Review*

Kenzer, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. New Jersey: Hoboken, John Wiley & Sons

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.

Maylor, H. (2019), *Project Management 10th Edition*, Essex: FT Prentice Hall.

Meredith, J., R & Mantel, S. (2011). *Project Management: A Managerial Approach*, 8th Edition.

Niven, P.R. (2012). *Balanced Scorecard Step-by-Step* New York, NY: John Wiley & Sons

Verzuh, E. (2005), *The Fast Forward MBA in Project Management*, Wiley, New Jersey.

Διαδικτυακές πηγές

<https://slideplayer.gr/slide/1993855/>

<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/1-3-kyklos-zwhs-ergoy>

www.eprocurement.gov.gr

<https://www.eaadhsy.gr/n4412/n4412fulltextlinks.html>

<http://civil.dypethessaly.gr/hospitals/Lists/PP2019/ByOrg.aspx>

Παράρτημα 1

Αξιότιμοι/ες Κύριοι/Κυρίες,

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «**Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων**» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Γενικό Τμήμα). Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το βαθμό λειτουργίας ενός τμήματος προμηθειών νοσοκομείου στα πρότυπα ενός γραφείου διαχείρισης έργων PMO (*ProjectManagementOffice*).

Το Γραφείο Διαχείρισης Έργου (PMO) είναι μια ομάδα ή τμήμα σε έναν οργανισμό που είναι υπεύθυνο για τον συνολικό έλεγχο διαχείρισης έργων με στόχο την επιτυχή παρακολούθηση και πρόοδο όλων των έργων ή των προγραμμάτων έργων που υλοποιούνται.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου πέντε λεπτά.

Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις ή απορίες, η ηλεκτρονική μου διεύθυνση είναι xxxxxxxxx και το τηλέφωνό μου είναι xxxxxxxx.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας

Με εκτίμηση,

Τουρλακίδου Γεωργία

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΡΜΟ

Α. Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

Ηλικία

20-30

31-40

41-50

51 άνω

Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο ;.....

Σε ποια θέση Εργασίας (τμήμα);

Χρόνια προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση.....

Β. Ερωτήσεις για το ΡΜΟ στον οργανισμό σας

1. Υπάρχει στην υπηρεσία σας τμήμα που υποστηρίζει την οργάνωση και υλοποίηση για έργα προμηθειών;

Ναι*

Όχι

***Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις (1 Διαφωνώ απόλυτα, 2 Διαφωνώ, 3 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ, 4 Συμφωνώ, 5 Συμφωνώ απόλυτα)**



	1	2	3	4	5
Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής για την επιτυχία του έργου.					
Στο τμήμα προμηθειών ακολουθούνται συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαδικασίες στη διαχείριση των έργων.					
Τα βήματα σχεδιασμού του έργου θα πρέπει να ακολουθούνται από τον υπεύθυνο του έργου.					
Απαιτείται λεπτομερής αποτύπωση των τεχνικών προδιαγραφών του έργου στα έγγραφα του διαγωνισμού και έγκριση πριν τη δημοσιοποίηση.					
Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος του έργου παρακολουθείται συστηματικά γιατί θεωρείται σημαντική για την επιτυχία του έργου.					
Η θεωρία του «Τριγώνου» του έργου(όπου βασικοί περιορισμοί ενός έργου: κόστος/χρόνος/πεδίο εφαρμογής) βοηθά στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού και, συνεπώς, είναι σημαντική για την επιτυχία του έργου.					
Το τμήμα προμηθειών έχει όλο τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό (πληροφοριακά συστήματα, πρόσβαση σε ενημερωμένες βάσεις δεδομένων, συστήματα παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης του έργου) για τη λειτουργία του.					
Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να είναι και ο υπεύθυνος του Γραφείου Διαχείρισης του Έργου, δηλαδή του γραφείου το οποίο έχει αναλάβει το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παράδοση του έργου.					
Η ύπαρξη ενός Γραφείου Διαχείρισης του Έργου σε έναν οργανισμό βοηθά στην εξέλιξη του οργανισμού.					
Το Νομοθετικό Πλαίσιο των Κρατικών Προμηθειών καλύπτει όλους τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν.					
Με τη θέσπιση των ηλεκτρονικών προμηθειών η διαδικασία παροχής προμηθειών είναι λιγότερο χρονοβόρα και περισσότερο αδιάβλητη.					
Το προσωπικό της υπηρεσίας που ασχολείται με διαδικασίες					

προμηθειών είναι εξοικειωμένο με τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων για τις ηλεκτρονικές Προμήθειες.					
Το σύστημα ηλεκτρονικών προμηθειών συμβάλει στην εξοικονόμηση πόρων.					
Το τμήμα προμηθειών είναι επαρκώς στελεχωμένο και οργανωμένο					
Το τμήμα προμηθειών διασφαλίζει ότι λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις, βάσει σωστών πληροφοριών.					
Το τμήμα προμηθειών διατηρεί τα αρχεία όλων των έργων και παρέχει πληροφορίες για την κατάσταση των έργων προς τη διοίκηση του νοσοκομείου.					
Μια από τις αρμοδιότητες του τμήματος προμηθειών είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό έχουν κατανοήσει τις πληροφορίες για το έργο που θα παραδοθεί.					
Άλλη σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος προμηθειών είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού όσον αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου.					
Η γνώση ανάμεσα στο προσωπικό του τμήματος προμηθειών και στο προσωπικό των άλλων τμημάτων του νοσοκομείου μεταφέρεται με απλό τρόπο.					
Το προσωπικό όλων των τμημάτων είναι ενήμερο για τα έργα που αναλαμβάνει το τμήμα προμηθειών.					

Παράρτημα 2

ΑΔΑ: ΩΞ8Χ469066-ΠΨΦ

INFORMATICS DEVELOPMENT AGENCY
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΩΝ

 <u>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</u>	 ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη	<u>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ</u> ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
<u>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ</u> <u>ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ</u>	ΑΝΑΘΕΤΟΥΣΑ ΑΡΧΗ :	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΛΑΡΙΣΑΣ «ΚΟΥΤΛΙΜΠΑΝΕΙΟ & ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ»
5^Η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Ε Ρ Γ Ο :	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ ΛΙΘΟΤΡΙΨΙΑΣ LASER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΥΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΤΟΥ Γ.Ν.ΛΑΡΙΣΑΣ
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΛΑΡΙΣΑΣ</u> <u>«ΚΟΥΤΛΙΜΠΑΝΕΙΟ - ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ»</u> <u>ΤΣΑΚΑΛΩΦ 1, ΛΑΡΙΣΑ ΤΚ 41 221</u>	Συμβατικό Ποσό :	49.848,00 € με το Φ.Π.Α.
	Αρ. Διακήρυξης :	34Γ/2018
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	Ημερομηνία :	12 / 06 / 2019
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ:	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ Ε.Τ.Π.Α. ΚΑΙ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	
Αριθμός :61/2019		
Συμβατικό Ποσό (ολογράφως) : Σαράντα εννιά χιλιάδων οκτακοσίων σαράντα οκτώ ευρώ		
Ανάδοχος : ΠΡΩΤΟΝ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ - ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΙΑΤΡΙΚΩΝ - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ , ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ - ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ		
Είδος : ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ ΛΙΘΟΤΡΙΨΙΑΣ LASER		
Υπηρεσία: ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΛΑΡΙΣΑΣ-ΚΟΥΤΛΙΜΠΑΝΕΙΟ & ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ»		