

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΕ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΤΣΑΚΩΝΑ ΡΟΥΜΠΙΝΗ
Α.Μ : 2005281
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Εισαγωγή</i>	3
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Logistics

1.1. Ορισμός.....	4
1.2. Κύριες λειτουργίες των Logistics.....	5
1.2.1. Αγορές	5
1.2.2. Διαχείριση αποθεμάτων	6
1.2.3. Διακίνηση : μεταφορές – διανομές	6
1.2.4. Αποθήκευση	7
1.3. Σκοπός της διαχείρισης των Logistics	8
1.4. Οι στόχοι του Logistics Management	9
1.5. Στρατηγικός σχεδιασμός – Εξυπηρέτηση Πελατών.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Νοσοκομειακή Εφοδιαστική Αλυσίδα

2.1. Ορισμός.....	11
2.2. Σκοπός και στόχοι Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	13
2.3. Οργανωτικές Διαστάσεις της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	14
2.4. Θεσμικές Διαστάσεις της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	16
2.5. Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διακίνησης υγειονομικού Υλικού	17
2.6. Δυσκολίες νοσοκομειακών προμηθειών – διακρίσεις υλικών.....	19
2.6.1. Αναλώσιμα υλικά	19
2.6.2. Μη αναλώσιμα υλικά	19
2.7. Παρατηρητήριο Τιμών	20
2.8. Μητρώο Δεσμεύσεων	20
2.9. Τρόποι διενέργειας αγορών (προμηθειών).....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Προμήθειες

3.1.	Δημόσιες Προμήθειες.....	26
3.2.	Ο Προμηθευτικός κύκλος.....	27
3.3.	Διαδικασίες Δημοσίων Προμηθειών.....	28
3.4	Ηλεκτρονικές Προμήθειες.....	29
3.5	Εθνικό πλαίσιο για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες	30
3.5.1	Μοντέλο Δημοσίων Προμηθειών – Γενικής Γραμματείας Εμπορίου.....	31
3.5.2	Εθνική Νομοθεσία & Ρυθμίσεις	32
3.5.3	Εθνικός σχεδιασμός για Ηλεκτρονικές Προμήθειες	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Πληροφοριακό σύστημα Νοσοκομείου

4.1	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείου	38
4.2	Κάλυψη του Θεσμικού & Νομικού Πλαισίου	38
4.3	Πλεονεκτήματα Συστήματος	39
4.4	Νοσοκομειακά πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης υλικού	40
4.5	Διαχείριση Αποθεμάτων (ή Διοίκηση Αποθεμάτων)	41

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δαπάνες των συστημάτων υγείας, ανεξαρτήτως χαρακτηριστικών και διάκρισης, αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία τουλάχιστον 50 χρόνια. Απαρχή αποτέλεσε το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου με την καθιέρωση της νοσοκομειακής φροντίδας ως κύριας παροχής, καθιστώντας κατ' αντιστοιχία και ποσοστιαία τις νοσοκομειακές δαπάνες ως τις κυριότερες από τις συνολικές δαπάνες υγείας.

Στη δεκαετία του '70 ξεκίνησε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, με ιδιαίτερο βάρος στην πρόληψη και στην ανάπτυξη της πρωτοβάθμιας φροντίδας. Αυτή η προσπάθεια έμμεσα στόχευε και σε μείωση των συνεχώς, αυξανόμενων νοσοκομειακών δαπανών και κατ' επέκταση των συνολικών δαπανών των συστημάτων υγείας. Παράγοντες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, η συνεχής εξέλιξη της βιοιατρικής τεχνολογίας, η αύξηση του εισοδήματος, η εξάπλωση της κοινωνικής ασφάλισης, η αλλαγή επιδημιολογικού προτύπου, κλπ, συνέτειναν σε περαιτέρω αύξηση και όχι μείωση των δαπανών υγείας¹.

Σήμερα οι κυβερνητικές προσπάθειες παγκοσμίως, για περιορισμό του ρυθμού αύξησης των δαπανών υγείας, επικεντρώνονται σε προσπάθειες ελέγχου και αύξησης της αποδοτικότητας αλλά και περιορισμού δαπανών των συστημάτων υγείας μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και το κόστος της νοσοκομειακής εφοδιαστικής αλυσίδας : Προμήθειες – Διαχείριση Υλικών.

Ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας στη βελτίωση της οικονομικής τους θέσης και κατ' επέκταση της οικονομικής αποδοτικότητας του νοσοκομείου μέσω τη παρουσίασης των τάσεων και ακολουθούμενων πρακτικών διεθνώς αλλά και των εφαρμοσμένων στα νοσοκομεία της Ελλάδας, καθώς και προτάσεων για υιοθέτηση νέων πρακτικών θ' αποτελέσουν το αντικείμενο της παρούσης εργασίας.

¹ Scheyer W., Friedman B., (2001), *Διοίκηση αποθεμάτων*, Third edition by Lawrence F. Wolper, εκδ. Mediforce, τομ. Β'.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : LOGISTICS

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα τελευταία έτη κατανοήθηκαν τα οφέλη τα οποία παρέχουν τα ολοκληρωμένα Logistics (integrated logistics). Σήμερα είναι αποδεκτό ότι :Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και των σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του marketing, με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους².

Τα logistics αποτελούν ουσιαστικά κατεύθυνση και πλαίσιο οργάνωσης, το οποίο επιδιώκει να δημιουργήσει ένα σχέδιο για την ροή προϊόντων και πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο αυτό και θέλει να επιτύχει τη σύνδεση και το συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργίες των άλλων ατόμων των καναλιών διανομής, δηλαδή των προμηθευτών και των πελατών, και στην ίδια την επιχείρηση. Έτσι, για παράδειγμα, ένας από τους σκοπούς της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μείωση ή η εξάλειψη των ενδιάμεσων επιπέδων αποθεμάτων που υπάρχουν στις επιχειρήσεις μέσω της διανομής πληροφορίας σχετικής με την ζήτηση και τα τρέχοντα επίπεδα αποθέματος. Αυτή είναι η έννοια της «Συν-διαχείρισης Αποθεμάτων» (Co – Management Inventory-CMI).

Η διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της.

Οι εξελίξεις την τελευταία δεκαετία στο επιχειρηματικό τοπίο έχουν χαρακτηριστεί ως “κοσμογονικές”, κτλ., διότι έχουν πράγματι δημιουργήσει μια εντελώς νέα κατάσταση για την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται μια χωρίς ιστορικό προηγούμενο “ζωτική πρόκληση” για συνεχή επιχειρηματική προσαρμογή στο νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες, που μετεξελίσσονται διαρκώς.

² Martin Cristofer, Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (2007). Εκδ.Κριτική

Σ' αυτό τον ζωτικό πλέον σκοπό για τις επιχειρήσεις, καθοριστικό ρόλο έχει η Εφοδιαστική (Logistics), εκ του ότι αντικείμενο αυτής είναι το σύνολο των διαδικασιών, που έχουν στόχο τη γεφύρωση της γεωγραφικής και χρονικής απόστασης των σημείων παραγωγής και κατανάλωσης, με τον βέλτιστο εφικτό τρόπο, σε προστιθέμενη αξία.

Η Εφοδιαστική (Logistics) ως επιστήμη, περιλαμβάνει τη διακίνηση και διαχείριση των προϊόντων από την παραγωγή έως την κατανάλωση, με το μικρότερο δυνατό κόστος (ελαχιστοποίηση κόστους). Η ανάγκη γι' αυτό εντάθηκε από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών συνθηκών μεταξύ των επιχειρήσεων στο να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα (ποιότητα, τιμές, λειτουργικότητα, κτλ.) καθώς και υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών- καταναλωτών.

Από το αντικείμενο της Εφοδιαστικής, φαίνεται σαφώς ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια μέθοδο διοίκησης (management), που είναι γνωστή ως "Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management: SCM).

1.2 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Η Διοίκηση της Εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι τίποτε άλλο από την αναφορά και διαχείριση των παρακάτω λειτουργιών ή διαδικασιών που υπάρχουν και λειτουργούν σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα ή συνεργατικά. Η καινούρια τάση είναι α: ή διαδικασίες Logistics είναι:

1. οι αγορές – προμήθειες
2. η διαχείριση αποθεμάτων και
3. οι μεταφορές και διανομές των προϊόντων
4. η αποθήκευση

Το Logistics management, διαχειρίζεται όλες τις επιμέρους διαδικασίες, που είναι σχετικές με τη φυσική ροή των αγαθών από τον τόπο παραγωγής στον τελικό καταναλωτή και ολόκληρο το πλέγμα των αλληλεξαρτήσεων τους.

1.2.1. ΑΓΟΡΕΣ

Ο όρος αγορές αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές και από πηγές εκτός της επιχείρησης. Οι αγορές αυτές μπορεί να αναφέρονται σε προϊόντα, που θα ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν και μπορεί να είναι πρώτες ύλες ή μπορεί να είναι υλικά συσκευασίας, ακόμη και ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός) ή τέλος, να είναι και υπηρεσίες.

Η εργασία απόκτησης όλων των αγαθών και υπηρεσιών που έχει ανάγκη μια επιχείρηση, πρέπει να τοποθετηθεί μέσα σε ένα σύστημα αγορών, το οποίο πρέπει να είναι υποσύστημα του logistics management με συγκεκριμένους στόχους, με στρατηγική, με θέματα που είναι πολύ σημαντικά, τα οποία αν δεν σχεδιαστούν εξαρχής σωστά, θα επηρεάζουν αρνητικά όλο το σύστημα των logistics και τελικά θα επηρεάσουν και την τελική απόδοση της επιχείρησης.

Στην σημερινή οικονομία, οι πηγές των προμηθειών, οι πηγές των πρώτων υλών μπορεί να είναι διασκορπισμένες σε όλο τον κόσμο, όχι μόνο σε όλη την Ευρώπη ή όλη τη χώρα. Πρέπει να τονιστεί ότι αγορές δε σημαίνει πλέον μόνο διαπραγματεύσεις σε ότι αφορά το θέμα του ύψους των τιμών. Αντίθετα, οι διαπραγματεύσεις σε ότι αφορά την τιμή είναι ένα από τα δευτερευούσης σημασία θέματα. Οι εξελίξεις απαιτούν μια συμπεριφορά στενής συνεργασίας προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών και όχι μια συμπεριφορά ανταγωνιστική. Δεν διαπραγματεύεται για να κερδίσει ο ένας εις βάρος του άλλου, αλλά για να μπορέσουν να έχουν και οι δυο κέρδος.

1.2.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ο όρος αυτός αναφέρεται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επιπέδου των προϊόντων που θα πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Πολλά μοντέλα έχουν γίνει, πολλές προτάσεις έχουν προταθεί, και όλα αυτά για να απαντηθούν δυο ερωτήσεις που στην αρχή φαίνονται πολύ απλές, αλλά απασχολούν όλες τις επιχειρήσεις. Σχετικές με τη διαχείριση αποθεμάτων ερωτήσεις είναι: «Πόσες μονάδες θα παραγγείλει από κάθε προϊόν που χρειάζεται; », και η δεύτερη ερώτηση : «Πότε θα τις παραγγείλει; ». Με άλλα λόγια, πόσο, ποια ποσότητα και πότε, δηλαδή, σε ποια χρονική στιγμή θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον προμηθευτή. Σε αυτές τις ερωτήσεις προσπαθεί να δώσει την άριστη απάντηση η λειτουργία αυτή.

Η εξεύρεση του άριστου ύψους αποθεμάτων, είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα, το οποίο όμως απαιτεί την άμεση και αποτελεσματική λύση του, διότι επηρεάζει άμεσα το κόστος στην επιχείρηση και την εξυπηρέτηση των πελατών.

1.2.3. ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ : ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ

Το τρίτο στοιχείο του Logistics Management είναι η διακίνηση : μεταφορές – διανομή. Ο όρος διακίνηση συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που έχει παραγγείλει η επιχείρηση, από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή έως της εγκαταστάσεις της. Το κόστος διακίνησης,

αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα στοιχεία του συνολικού κόστους που πρέπει να μελετηθεί με προσοχή κατά το σχεδιασμό του συστήματος Logistics. Η εργασία αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια εξεύρεσης των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιόκτητα ή όχι και αν όχι, τότε να βρεθεί κάποιος μεταφορέας.

Οι διανομές από τις μεταφορές διαφέρουν στο ότι οι πρώτες έχουν ως αντικείμενο τη διακίνηση των τελικών προϊόντων στους πελάτες της εταιρείας, ενώ οι μεταφορές αναφέρονται στη μεταφορά των προϊόντων από την παραγωγή προς τις αποθήκες ή α' υλών προς τα εργοστάσια.

Για να υπολογιστεί το κόστος και για να γίνουν οι σωστές επιλογές πρέπει να μελετηθεί ο χρόνος, έτσι ώστε τα προϊόντα που έχει ανάγκη η επιχείρηση να φτάνουν όταν τα θέλει ο πελάτης, δηλαδή όταν τα έχει ανάγκη και χωρίς καθυστέρηση.

Το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών είναι τόσο σημαντικό, που πολλές φορές, καθορίζει την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου, όπως συμβαίνει με τις βιομηχανίες τροφίμων, που κατά κανόνα εγκαθίστανται στον τόπο παραγωγής των αγροτικών προϊόντων.

Οι διανομές παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στις εταιρείες που παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα και οι οποίες έχουν χιλιάδες πελάτες και έχουν και πάρα πολλά σημεία που χρειάζεται να εξυπηρετήσουν και για αυτό επιβάλλεται να διακρίνονται και να αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τις μεταφορές.

1.2.4. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Το τέταρτο στοιχείο του logistics management είναι η αποθήκευση, που είναι από μόνο του ένα πολύ μεγάλο θέμα. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης. Δηλαδή, σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση.

Οι εργασίες που γίνονται μέσα στην αποθήκη είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την μετακίνηση των προϊόντων, την επιλογή του εξοπλισμού των ραφιών και των άλλων μηχανημάτων, τη λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων, την εξασφάλιση τους από κλοπές ή διαρροές ή ακόμη από φθορές και ζημιές και γενικά την εκτέλεση πολλών εργασιών που βοηθούν να φτάσει το τελικό προϊόν στον τελικό του προορισμό.

Πολλά πολύ σύγχρονα συστήματα έχουν πλέον εισαχθεί σε αυτόν το χώρο που συνεχώς εξελίσσεται. Η αποθήκη παραδοσιακά ήταν ένας χώρος στον οποίον

τοποθετούνται τα προϊόντα για φύλαξη. Αυτή η λειτουργία συνεχίζεται να είναι ακόμη και σήμερα πολύ σημαντική, αλλά είναι πολύ χαμηλότερης σημασίας από άλλες. Σήμερα δεν τονίζεται η στασιμότητα των προϊόντων, δηλαδή δε μένει στάσιμο το προϊόν που φτάνει στην αποθήκη, ούτε εισάγεται για να προστατευτεί από τις καιρικές συνθήκες και από τυχόν κλοπή, αλλά εισάγεται και τοποθετείται προσωρινά στην αποθήκη, στην διαδρομή που διανύει για να φτάσει στον προορισμό του. Ο ορισμός της έννοιας της αποθήκης αναφέρεται στον χώρο όπου εκτελούνται πάρα πολλές εργασίες. Οι εργασίες αυτές πρέπει να εκτελούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν ένα κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους.

1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS³

Το Logistics Management επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Με λίγες λέξεις, επιδιώκει να βρισκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στη σωστή του ώρα, με το σωστό κόστος.

Από τα παραπάνω, είναι φανερό ότι το Logistics Management για να ικανοποιεί τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιεί δύο κριτήρια. Το ένα κριτήριο είναι η ποσότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ένα άριστο σύστημα Logistics πρέπει να ικανοποιεί δύο κριτήρια.

Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής όσο και στο τμήμα του marketing και τους πελάτες της επιχείρησης. Πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες όχι μόνο υψηλής ποιότητας, αλλά και με χαμηλό κόστος.

Τα ποιοτικά στοιχεία του logistics management είναι πολλά από τα οποία τα κυριότερα από αυτά είναι :

1. *Διαθεσιμότητα (availability)*. Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς, τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής

³ Logistics Management, Θεωρία & Πράξη, Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, ISBN: 960-02-1212-6.

2. *Δυναμικότητα (capacity)*. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται επίσης, στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στη συνέπεια, δηλαδή, στην επίτευξη αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσεως.

3. *Συνέπεια (consistency)*. Το τρίτο στοιχείο της ποιότητας είναι η συνέπεια, δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσεως, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα βρίσκονται στη σωστή κατάσταση και ποιότητα.

Τα παραπάνω στοιχεία της ποιότητας του συστήματος Logistics μιας επιχείρησης είναι θεωρητικά μόνο να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν στο επίπεδο του 100 %. Μπορεί π.χ. η επιχείρηση να διαθέτει τεράστια αποθέματα ώστε η πιθανότητα έλλειψης ή μη ικανοποίησης της ζήτησης να είναι μηδενική. Μπορεί να διαθέτει ένα πολύ μεγάλο στόλο αυτοκινήτων, έτσι ώστε σε πρώτη ζήτηση να μεταφέρει τα προϊόντα στα σημεία που ζητούνται. Μπορεί τέλος, να έχει τέτοια συσκευασία στα προϊόντα της, ώστε να μην αλλοιώνονται, να μην καταστρέφονται, με οποιαδήποτε μεταχείριση και να έχουν, να παραδίδονται πάντοτε σωστά, χωρίς τραυματισμούς και αλλοιώσεις.

1.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων που θέτει η διοίκηση και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με τον χώρο και τις λειτουργίες των logistics.

1ος Στόχος είναι να επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης. Γύρω από το θέμα των αποθεμάτων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες. Επίσης έχουν αναπτυχθεί και διαδοθεί νέες φιλοσοφίες όπως το γνωστό πλέον Just in Time (JIT), Material Requirement Planning (MRP) κ.λ.π.

2ος Στόχος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Σκοπός του συστήματος logistics δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος σε όλη την διαδρομή του από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή, αλλά και η επίτευξη μίας αποδεκτής γενικής ποιότητας των υπηρεσιών logistics αυτού του ίδιου του συστήματος logistics. Χρόνοι εκτέλεσης

παραγγελίας, συνέπεια στις μεταφορές, γνωστοποίηση στους πελάτες που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει, μείωση των φθορών, των ζημιών, είναι μερικά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του συστήματος logistics. Στόχος λοιπόν, πρέπει να είναι η επίτευξη, συνεχώς, της καλύτερης δυνατής ποιότητας .

3ος Στόχος είναι η μείωση ή ακόμη καλύτερα η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Η αβεβαιότητα για το μέλλον κάνει τον σχεδιασμό του συστήματος πιο δύσκολο, αλλά όταν το σύστημα μπει σε λειτουργία πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει αυτές τις αβεβαιότητες.

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στον Στρατηγικό Σχεδιασμό η επιχείρηση θα πάρει τις αποφάσεις που θα διαμορφώσουν την εικόνα της, την πορεία της και την επιτυχία της ή την αποτυχία της. Στο σχεδιασμό θα πρέπει να λαμβάνονται πολλοί παράγοντες .Επειδή η κοινωνία είναι δυναμική τίποτε δεν παραμένει σταθερό για αυτό οι αποφάσεις αναθεωρούνται και διορθώνονται ή αλλάζουν σε σχέση με τις εξελίξεις.

Ποιες υπηρεσίες Logistics προτιμά το κοινό είναι θέμα έρευνας και όχι θεωρίας.

Ο **Martin Christopher** προτείνει έναν κατάλογο με 23 σημεία, με 23 διαφορετικά στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών, που πρέπει να περιληφθούν σε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας και καταγραφής της γνώμης των πελατών. Οι απαντήσεις τους είναι αυτές που θα καθορίσουν και διαμορφώσουν τελικά την πολιτική της επιχείρησης.

Τα σημεία που προτείνει ο Martin Christopher είναι :

- Συχνότητα παραδόσεων
- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας
- Συνέπεια στην παράδοση
- Έκτακτες παραδόσεις όταν ζητείται
- Διαθέσιμα αποθέματα και συνεχής τροφοδοσία
- Οι παραγγελίες εκτελούνται συνολικά
- Πληροφόρηση για ελλείψεις
- Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας
- Αποδοχή παραγγελίας
- Ακρίβεια τιμολογίων
- Ποιότητα πωλητών/ αντιπροσώπων
- Υποστήριξη τοποθέτησης εμπορευμάτων στο κατάστημα (merchandising)

- Τακτικές επισκέψεις πωλητών/ αντιπροσώπων
- Παρακολούθηση των αποθεμάτων των λιανοπωλητών από βιομηχανία
- Όροι πληρωμής
- Ανταπόκριση στις ερωτήσεις, απορίες, παράπονα
- Ποιότητα εξωτερικής συσκευασίας
- Καλοφτιαγμένες παλέτες
- Ευανάγνωστες ημερομηνίες λήξης στην εξωτερική συσκευασία
- Ποιότητα συσκευασίας τεμαχίου για διακίνηση στο κατάστημα
- Συνεργασία στην εισαγωγή νέου προϊόντος/ συσκευασίας
- Τακτικές αναφορές για την γκάμα των προϊόντων
- Συντονισμός μεταξύ παραγωγής, διανομής και Marketing

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ακόμα και μέσα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης αποφέρει εντυπωσιακά και ποικιλόμορφα αποτελέσματα. Άλλα σημεία θα τονίσει ένας υπεύθυνος αγορών, άλλα θα τονίσει ο εμπορικός διευθυντής και σίγουρα διαφορετικές απαντήσεις θα λάβουμε από τον manager αποθήκης.

Εύλογο λοιπόν είναι οι απαντήσεις που θα συγκεντρώσει η επιχείρηση από τους πελάτες να είναι εξίσου πολλές και διαφορετικές. Είναι βέβαιο ότι κάθε πελάτης έχει την δική του μοναδική άποψη, τις δικές του ξεχωριστές αδυναμίες, όπως λόγου χάρη την έκδηλη αναποφασιστικότητα, την πολλές φορές εκνευριστική για τους επιχειρηματίες αναποφασιστικότητα ή ακόμα και τις παράλογες απαιτήσεις. Η προώθηση του παραπάνω εγχειριδίου με τις ερωτήσεις ίσως όμως βοηθήσει ιδιαίτερα την επιχείρηση να λάβει κάποιες πολύ σημαντικές αποφάσεις ως προς το που θα εστιάσει τις κινήσεις και τα σχέδια της με απόλυτο σκοπό την μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του εν δυνάμει πελάτη.

Μετά τον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, η επιχείρηση πρέπει να λάβει και ένα μεγάλο αριθμό αποφάσεων, ένα πακέτο αποφάσεων μακροχρόνιας πολιτικής και στόχων ώστε να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών της. Με την στρατηγική η επιχείρηση γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική, ενώ με τον σχεδιασμό της πολιτικής επιλέγει τα μέσα ή τον τρόπο που θα εφαρμόσει για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Νοσοκομειακή Εφοδιαστική αλυσίδα

2.1 Ορισμός

Σύμφωνα με τον Σιγάλα (1999)⁴ τα βασικά χαρακτηριστικά ή στόχοι συνολικά των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας είναι:

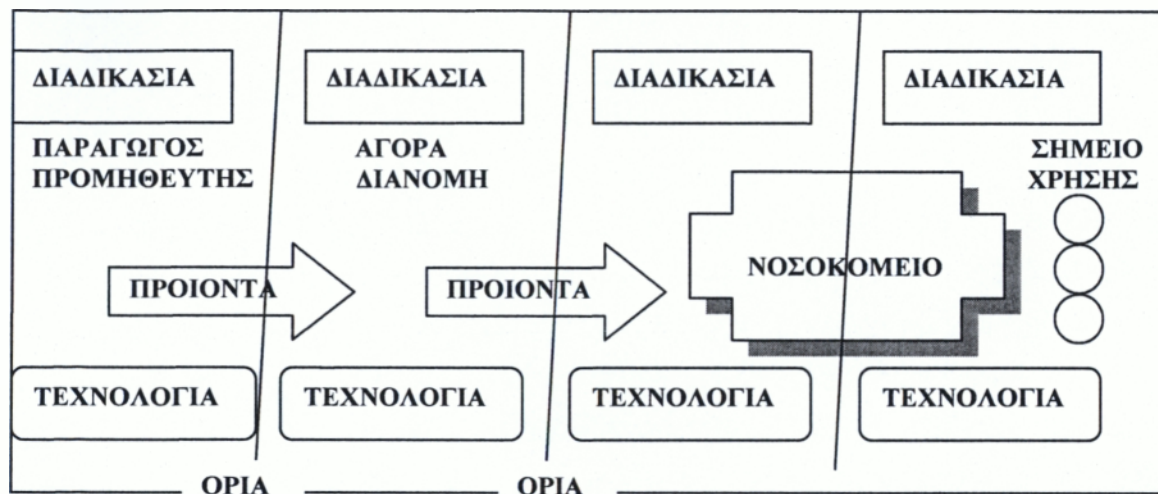
- η διαθεσιμότητα προς χρήση από τους πολίτες καθ' όλο το 24ωρο,
- η δυνατότητα των πολιτών να τις προσπελάσουν,
- η εξασφαλισμένη συνέχεια της προσφοράς των υπηρεσιών στους πολίτες,
- η αποδοχή των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πολίτες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, ιδιαίτερας αυτών των νοσοκομείων τα οποία πέρα από την παροχή υπηρεσιών, προμηθεύονται, διακινούν και αποθηκεύουν υλικά φιλοξενώντας ασθενείς, σε συνδυασμό με τον ορισμό του Lambert, ο οποίος αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών, τότε μία αντίστοιχα προσαρμοσμένη διατύπωση της διοίκησης της νοσοκομειακής εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να είναι η ακόλουθη :

Διοίκηση (διαχείριση) νοσοκομειακής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης της προμήθειας, της διακίνησης, της αποθήκευσης των υλικών και των σχετικών πληροφοριών σε συμμετρία με τη ροή των ασθενών στο νοσοκομείο και της παροχής υπηρεσιών υγείας σ' αυτούς, με τρόπο που το τρέχον και το μελλοντικό κέρδος να μεγιστοποιείται μέσω ενός αποτελεσματικού κόστους εκπλήρωσης των παραγγελιών και επιτυχούς παροχής υπηρεσιών υγείας.

⁴ Σιγάλας Ι., (1999), *Οργανισμοί και Υπηρεσίες Υγείας, Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, ΕΑΠ.

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας στα συστήματα υγείας απεικονίζεται στο σχήμα 1 σύμφωνα με τον Werner (2002)⁵ και στόχος είναι ο συγχρονισμός των απαιτήσεων των πελατών (παρεχόμενες υπηρεσίες) με την ροή των υλικών από τους προμηθευτές με τρόπο ώστε οι υψηλά ποιοτικά και ποσοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες στους νοσηλεύόμενους να μην επηρεάζονται από χαμηλά αποθέματα και λειτουργικά κόστη.



Σχήμα 1: Λειτουργία εφοδιαστικής αλυσίδας (Werner, 2002)

2.2 Σκοπός και στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Κατ' αρχήν είναι ουσιώδες να μην λησμονείται ότι στο τέλος αυτής της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκεται ο Ασθενής ο οποίος αποτελεί τον Σκοπό ύπαρξης του συστήματος υγείας. Ο ασθενής είναι ο πελάτης του συστήματος και ταυτόχρονα είναι ο πολίτης που με την φορολογία και τις ασφαλιστικές εισφορές του χρηματοδοτεί το σύστημα. Κάθε επιβάρυνση της αλυσίδας επιφέρει ανάλογη ή και πολλαπλάσια επιβάρυνση της αποτελεσματικότητας της φροντίδας που λαμβάνει ως πελάτης και επιβάρυνση των πληρωμών που καταβάλει ως πολίτης ασφαλισμένος. Με βάση λοιπόν αυτό τον Σκοπό, δε μπορεί παρά οι Στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας να είναι η ανταποκρισιμότητα στην ανάγκη για υψηλή ποιότητα, σωστή ποσότητα και πραγματικό χρόνο εφοδιασμού των μονάδων και των λειτουργιών της Πρώτης Γραμμής, προκειμένου να παρασχεθεί φροντίδα στον Ασθενή.

⁵ IST Olympus International Conference On Supply Chains , 1-2 October, Katerini, GREECE

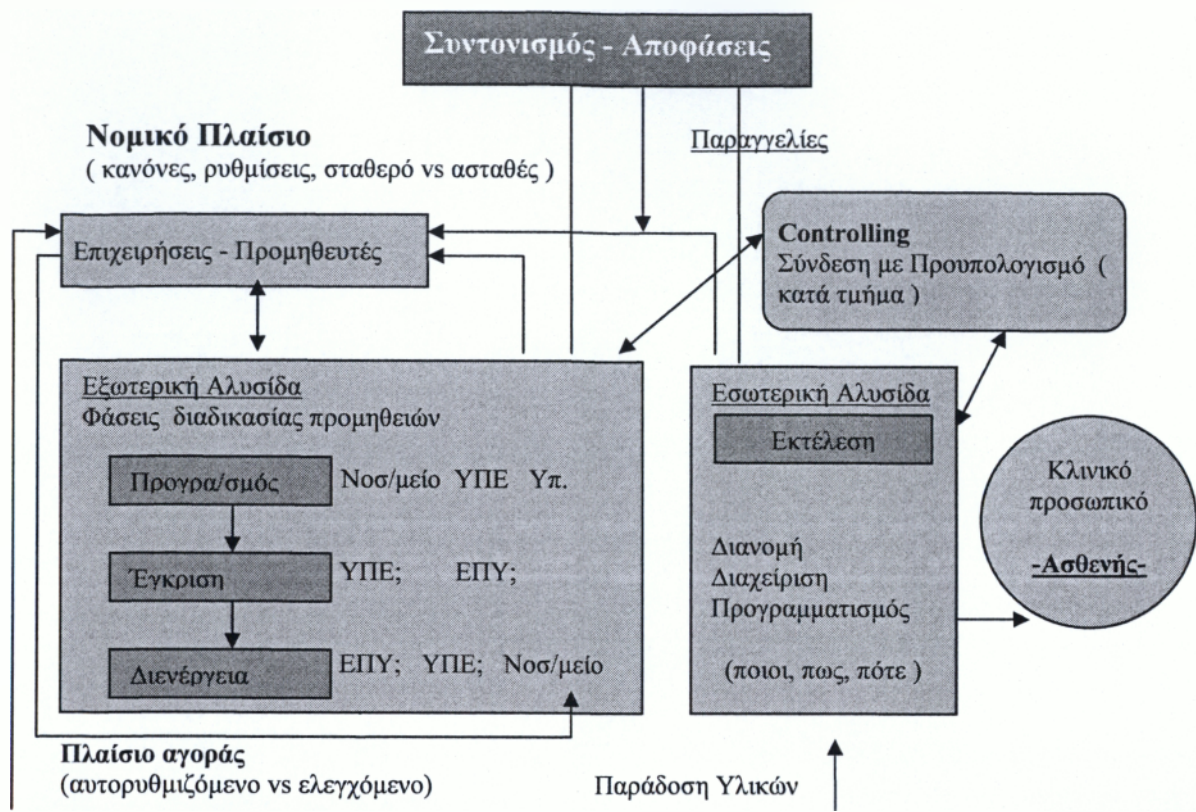
2.3 Οργανωτικές Διαστάσεις της Εφοδιαστικής Αλυσίδας⁶

Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να διακριθεί σε εξωτερική και εσωτερική. Ως εξωτερική μπορεί να θεωρηθεί η όλη διαδικασία που διενεργεί ο οργανισμός προκειμένου να προμηθευτεί από την αγορά τα αναγκαία υλικά για την λειτουργία του. Αντιστοιχεί στη – γνωστή σε όλους- διαδικασία προμηθειών (με το σύνολο των προβλεπόμενων διαδικασιών έρευνας της αγοράς) και βεβαίως επηρεάζεται από το νομικό πλαίσιο (που θεσπίζεται από το κράτος) αλλά και από την αγορά (που συμπεριλαμβάνει τις οικονομικές εξελίξεις, τους τρόπους ρύθμισης ή παρέμβασης- που έχουν αναπτυχθεί- και την κατά συνέπεια παραγόμενη δυναμική). Ως εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να θεωρηθεί το μέρος της τελικής φάσης του εφοδιασμού, αυτή που τυπικά αποκαλείται- στα πλαίσια του δημοσίου- εκτέλεση συμβάσεων προμηθειών, η οποία εκτελείται στο εσωτερικό του οργανισμού με την απευθείας επικοινωνία αυτού με τις επιχειρήσεις προμηθευτές, ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη προηγούμενης απευθείας επιλογής

Το πλήρες κύκλωμα της διεργασίας αναμφίβολα πρέπει να περιλάβει την διάσταση του Συντονισμού και της σχετικής Λήψης Αποφάσεων, που επικοινωνεί με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του συστήματος, καθώς και τον υφιστάμενο μηχανισμό ελέγχου. Όλες οι ανωτέρω διαστάσεις και σχέσεις απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.

⁶ Ελληνικό Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας : Ηλεκτρονικές Προμήθειες: Υφιστάμενη Κατάσταση κ Προοπτικές στην Ελλάδα & την Ευρωπαϊκή Ένωση

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ



Αναλυτικότερα :

- Η διαδικασία προμηθειών διακρίνεται σε τρεις λειτουργικές φάσεις ή στάδια : τη φάση του προγραμματισμού, τη φάση της έγκρισης, τη φάση της διενέργειας. Κάθε μία από αυτές οργανώνεται και εκτελείται από διαφορετικά επίπεδα και οργανισμούς της διοίκησης του συστήματος, όπως φαίνεται και στο σχήμα
- Η εσωτερική διαδικασία εκτέλεσης του εφοδιασμού αναλύεται στη διανομή των παραλαμβανόμενων (κατόπιν παραγγελιών) υλικών και στην διαχείριση που ακολουθεί (έλεγχος ποσοτήτων, χρεώσεων, κ.λ.π.). Σε αυτό το επίπεδο συντελείται η τεκμηρίωση του προγραμματισμού με βάση τις αναλώσεις.
- Ο έλεγχος νομιμότητας δεν καλύπτει το σύνολο της εικόνας και των πράξεων που έλαβαν χώρα, ούτε διασφαλίζει το οικονομικό αποτέλεσμα. Ο πλήρης και ουσιαστικός έλεγχος θα πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα, δηλαδή με την παραγωγή (ποσοτική και ποιοτική) του συστήματος, και με τον προϋπολογισμό. Ένας πλήρης μηχανισμός controlling εσωτερικός του οργανισμού είναι η τεχνική οργανωτική απάντηση.

2.4 Θεσμικές διαστάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας

Μετά την παρουσίαση των οργανωτικών διαστάσεων της Αλυσίδας Εφοδιασμού είναι διαλεκτικά αναγκαίο να μελετήσουμε τη θεσμική οργάνωση αυτής, με σκοπό την επιβεβαίωση (ή μη) της υποστήριξης της πραγματικής λειτουργίας της. Σε όποιο σύστημα εφοδιασμού υπάρχουν παράμετροι οι οποίες επηρεάζονται ή ορίζονται από το θεσμικό προσδιορισμό του όλου πλαισίου και σκοπεύουν στη διασφάλιση των στρατηγικών στόχων που θέτει ο « ιδιοκτήτης (owner) του συστήματος» γι' αυτό. Στην περίπτωση των δημόσιων νοσοκομείων ο θεσμικός προσδιορισμός είναι υπόθεση του Κράτους, που εκφράζεται είτε από το Υπ.Υγείας είτε από άλλα υπουργεία ή αρχές. Αυτές οι παράμετροι αποτελούν τις θεσμικές διαστάσεις και αναλυτικά μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις εξής :

- Ο Βαθμός αυτονομίας του νοσοκομείου, δηλαδή η δυνατότητα του οργανισμού να λαμβάνει αποφάσεις για την οργάνωση τομέων και ζητημάτων που αφορούν τη λειτουργία του αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα την υποχρέωση επίτευξης ανάλογου αποτελέσματος επί του οποίου θα αξιολογηθεί. Στην περίπτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας αυτό αντιστοιχεί στη θεσμοθέτηση ή μη αποφασιστικής αρμοδιότητας στο επίπεδο του νοσοκομείου για τα θέματα προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλίας για την εισαγωγή εργαλείων προμηθειών και εσωτερικής διαχείρισης. Πρόκειται δηλαδή για το πόσο αποκεντρωμένο ή κεντροποιημένο σύστημα προβλέπεται με ανάλογο σύστημα αναζήτησης του αποτελέσματος και της ευθύνης.
- Ο Ρόλος Φορέων εκτός των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας, δηλαδή οργανισμών που με κάποια μορφή λειτουργικής ή ιεραρχικής σχέσης συνδέονται με τα νοσοκομεία (π.χ. Κοινωνική Ασφάλιση, ΥΠΕ, ΕΠΥ, ελεγκτικά σώματα).
- Ο Ρόλος των Επιτροπών στο δημόσιο που αποτελεί ιδιαιτερότητα του ελληνικού συστήματος προμηθειών και είναι εμπεδωμένη νομικά και διοικητικά πρακτική ετών, που σκοπεύει στη συμβολή των ειδικών στην αναζήτηση του καλύτερου και συμφερότερου προμηθευτή με διαφανείς διαδικασίες.
- Η Διάρθρωση διαδικασιών Ελέγχου (εσωτερικός ή /και εξωτερικός) και η ανάπτυξη ή μη διαδικασιών Αξιολόγησης σε σχέση με το αποτέλεσμα στην παροχή υπηρεσιών, την ποιότητα και την αποδοτικότητα .

Η Αρμοδιότητα Θεσμοθέτησης (και ανάπτυξης) ρυθμιστικών παρεμβάσεων στην αγορά με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, δηλαδή είτε μέσω της ενεργοποίησης Εργαλείων Επικοινωνίας και Ρύθμισης της αγοράς είτε μέσω νομοθετημάτων που αφορούν σημεία της αλυσίδας και

άμεσα διαφοροποιούν τα δεδομένα για όλους τους παίκτες (συμπεριλαμβανομένης της αγοράς). Η σταθερότητα και η αρτιότητα των ρυθμίσεων καθώς και τα όρια αρμοδιότητας μεταξύ φορέων του δημοσίου είναι απαραίτητα στοιχεία μιας σύγχρονης διοικητικής αντίληψης περί το θέμα.

2.5 Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διακίνησης υγειονομικού υλικού

Στο Νοσοκομειακό χώρο, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την Εφοδιαστική Αλυσίδα, εκτός της προφανούς λειτουργικής σπουδαιότητας και κρισιμότητας για τη λειτουργία του Νοσοκομείου έχουν και εξέχουσα οικονομική σημασία, αφού 40-50% του συνολικού προϋπολογισμού του Νοσοκομείου (αναλόγως και του είδους του νοσοκομείου) σχετίζεται με τις διαδικασίες αυτές. Είναι προφανές επομένως ότι οποιαδήποτε προσπάθεια εξορθολογισμού του κόστους σε ένα Νοσοκομείο, θα πρέπει να ασχοληθεί οπωσδήποτε και με τις διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας, ιδιαίτερα δε με τις διαδικασίες προμηθειών αναλώσιμου υγειονομικού υλικού και φαρμάκων.

Στα παραπάνω πλαίσια, η συνεχής, στενή και ακριβής παρακολούθηση και γνώση όλων των παραμέτρων των διαδικασιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι απολύτως απαραίτητη προκειμένου οι διαδικασίες αυτές να βρίσκονται υπό έλεγχο και να είναι δυνατή η βελτιστοποίησή τους, αλλά και ο έγκαιρος εντοπισμός σημείων δυσλειτουργιών, σημείων συμφόρησης (bottleneck) ή κοστολογικών υπερβάσεων. Μέσω βελτιστοποίησης του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των διαδικασιών αυτών, είναι δυνατή η σημαντική μείωση τόσο του άμεσου όσο και του έμμεσου κόστους Logistics του Νοσοκομείου. Εκτός από τα άμεσα κόστη (αγορά υλικών), έμμεσα κόστη αποτελούν το κόστος του χώρου αποθήκευσης, η αξία του αδρανούς στοκ στην αποθήκη, τα βραδέως κινούμενα υλικά, τα ληγμένα υλικά που πρέπει να επιστραφούν ή καταστραφούν, οι φθορές υλικών λόγω ανεπάρκειας ή ακαταλληλότητας συνθηκών αποθήκευσης κ.τ.λ.

Σήμερα ο έλεγχος των διαδικασιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας επιτυγχάνεται μέσω εξειδικευμένων Πληροφοριακών Συστημάτων. Τα Συστήματα αυτά αποτελούν συνήθως μέρος του Πληροφοριακού Συστήματος Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning System-ERP) του Νοσοκομείου. Πρόκειται για το τμήμα εκείνο του ERP που ασχολείται με τη διαχείριση Προμηθειών, Υλικού και Αποθηκών. Για την ολοκληρωμένη διαχείριση των σχετικών διαδικασιών, το Πληροφοριακό αυτό Σύστημα θα πρέπει να συνδέεται (με κατάλληλες γέφυρες διασύνδεσης και διαλειτουργικότητας είτε on line είτε off line, είτε batch) τόσο με το Υποσύστημα

Οικονομικής Διαχείρισης/ Λογιστηρίου του ERP (Γενική και Αναλυτική Λογιστική) και με το Υποσύστημα Τιμολόγησης Ασθενών, όσο και με το Νοσοκομειακό Πληροφοριακό Σύστημα (Hospital Information System-HIS) , έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ενημέρωση του οικονομικού/χρεωστικού ηλεκτρονικού φακέλου του ασθενούς, καθώς και η διασύνδεση των αναλώσεων των υλικών και φαρμάκων, κατά περίπτωση, με :

- το συγκεκριμένο ασθενή στον οποίο χρησιμοποιήθηκαν
- το συγκεκριμένο Τμήμα Νοσηλείας από το οποίο παραγγέλθηκαν
- το συγκεκριμένο Τμήμα Νοσηλείας στο οποίο χρησιμοποιήθηκαν (αναλώθηκαν)
- το συγκεκριμένο χρήστη ο οποίος τα χρησιμοποίησε
- το συγκεκριμένο ιατρό ο οποίος τα παρήγγειλε

Ακόμη μέσω των ανωτέρω διασυνδέσεων, είναι δυνατή η υλοποίηση αυτοματοποιημένων ροών εργασίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπως π.χ. :

- Η αυτόματη αναπλήρωση υγειονομικού υλικού στις αποθήκες των νοσηλευτικών τμημάτων μέσω της κεντρικής αποθήκης του νοσοκομείου.
- Η αυτόματη αναπλήρωση των υλικών της κεντρικής αποθήκης μέσω αυτοματοποιημένης παραγγελιοληψίας από το γραφείο προμηθειών με βάση καθημερινή λίστα παραγγελιών βασισμένων στο ελάχιστο στοκ ανά είδος της κεντρικής αποθήκης.
- Η αυτόματη έκδοση τιμολογίου του ασθενή (και μάλιστα χωριστά για το δημόσιο ασφαλιστικό φορέα, τον πιθανό ιδιωτικό ασφαλιστικό φορέα και τον ιδιώτη ασθενή) ανάλογα με την οικονομική κάλυψη των υγειονομικών υλικών.
- Η αυτοματοποιημένη υλοποίηση πολιτικών της διοίκησης του νοσοκομείου όσον αφορά στην χρήση συγκεκριμένων υγειονομικών υλικών και φαρμάκων.

Η υλοποίηση αυτοματοποιημένων ροών συνεργασίας ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) τύπου B2B ή B2B2B2B.....(Business to Business), μέσω διασύνδεσης των Πληροφοριακών Συστημάτων των Προμηθευτών με αυτά του Νοσοκομείου, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ταχύτατη και αυτόματη παραγγελιοληψία και τιμολόγηση χωρίς τη μεσολάβηση χαρτιού, πάντα με βάση σχετικές συμβάσεις που έχει συνάψει το Νοσοκομείο με τους Προμηθευτές που συμμετέχουν στα ανωτέρω σχήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.

2.6 Δυσκολίες νοσοκομειακών προμηθειών – διακρίσεις υλικών.

Ένα νοσοκομείο πιθανόν να χρειάζεται πάνω από 100.000 διαφορετικά προϊόντα από ένα σύνολο 800.000 για να λειτουργήσει⁷.

Μία διάκρισή τους μπορεί να είναι σε αναλώσιμα και μη αναλώσιμα υλικά.

2.6.1 Αναλώσιμα υλικά

Αναλώσιμα υλικά είναι αυτά που μετά τη χρησιμοποίησή τους αναλώνονται ή καταστρέφονται και διακρίνονται σε επιμέρους κατηγορίες όπως:

- Φαρμακευτικά προϊόντα λχ αντιβιοτικά, ναρκωτικά κλπ
- Εμφυτεύσιμα προϊόντα λχ ορθοπεδικά, βηματοδότες κλπ
- Λοιπό Υγειονομικό υλικό λχ σύριγγες, καθετήρες, κλπ
- Τρόφιμα – ποτά,
- Ιατρικά αέρια, λχ οξυγόνο, άζωτο κλπ
- Μη ιατρικά προϊόντα κλπ.

2.6.2 Μη αναλώσιμα υλικά

Μη αναλώσιμα υλικά είναι αυτά που χρησιμοποιούμενα υπόκεινται σε φυσιο- λογική φθορά χωρίς όμως να αναλώνονται άμεσα και διακρίνονται σε επιμέρους κατηγορίες όπως:

- Ιατρικά μηχανήματα λχ ακτινολογικά, λαπαροσκοπικά μηχανήματα, κλπ
- Ξενοδοχειακός εξοπλισμός λχ καρέκλες, γραφεία κλπ,
- Ιατροτεχνολογικά προϊόντα, λχ τράπεζες χειρουργικές, χειρουργικά εργαλεία κλπ,
- Προϊόντα συντήρησης εγκαταστάσεων λχ λαμπτήρες, βρύσες, σωλήνες κλπ.

Οι παραπάνω κατηγορίες προϊόντων προέρχονται από ένα πολύ μεγάλο εύρος προμηθευτών - κατασκευαστών δημιουργώντας δυσκολίες στην λειτουργία του όλου κυκλώματος αλλά και στον έλεγχο του είτε πρόκειται για επαναλαμβανόμενες αγορές (repurchasing) είτε για νέες αγορές (new purchases)⁸

⁷Burns L.R., et al, (2002), *The Healthcare Value Chain: producers, purchasers and providers*, Jossey- Bass, First Edition, San Francisco

⁸ Μπινιώρης Σ., (2004), *Logistics*, εκδ. Πασχαλίδης, Αθήνα

2.7 Παρατηρητήριο Τιμών

Πρόκειται για ένα σύστημα κωδικοποίησης του πάσης φύσεως υγειονομικού υλικού, η πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων του οποίου, υπολογίζεται ότι μπορεί να επιφέρει έως και 30% μείωση του σχετικού κόστους.

Μέσω του Παρατηρητηρίου τιμών εξορθολογίζεται η οικονομική διαχείριση και ανάλυση των παραγόντων που καθορίζουν τις τιμές των υλικών (π.χ. πόσα υλικά, πότε, τρόπος πληρωμής, επαναλαμβανόμενη προμήθεια κ.λ.π.) κι επιτυγχάνεται ο έλεγχος των αποθεμάτων.

Το έργο της κοινής κωδικοποίησης του υγειονομικού υλικού των νοσοκομείων σε εθνικό επίπεδο είναι πολύ σημαντικό έργο αφού :

- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη βέλτιστη παρακολούθηση- διαχείριση σε εθνικό επίπεδο του υγειονομικού υλικού
- Εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του διπλογραφικού σχεδίου στα Νοσοκομεία.
- Εφαρμόζεται παραγωγικά σε όλα τα Νοσοκομεία της χώρας χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση

Συγκεκριμένα, πέραν των αναφερθέντων ωφελειών (μείωση δαπάνης, ορθή διαχείριση, έλεγχος αποθεμάτων) μέσω της κωδικοποίησης επιτυγχάνεται επίσης η σύνταξη με ακρίβεια λεπτομερών ισολογισμών, προϋπολογισμών, η δημιουργία κοινών προδιαγραφών και διαγωνισμών, που στοχεύουν στην κοινή προμήθεια υλικών, η ανταλλαγή υλικών και πληροφοριών μεταξύ φορέων παροχής υπηρεσιών υγείας, η ιχνηλασιμότητα των υλικών και η καταγραφή εναλλακτικών ή παρόμοιων υλικών, ο άμεσος εντοπισμός της θέσης του υλικού, καθώς και παρακολούθηση διακύμανσης της τιμής του χρονικά, ανά προμηθευτή και ασθενή, η παρακολούθηση εγγυήσεων και διερεύνηση της τιμής των υλικών σε χώρες του εξωτερικού, αξιοποίηση online πηγών, του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών προσφορών κ.λ.π.

2.8 Μητρώο Δεσμεύσεων

Το Π.Δ 113/2010 «Ανάληψη υποχρεώσεων από τους Διατάκτες», με έναρξη ισχύος από 1.1.2011, αποτελεί ένα νέο νομοθέτημα δυνάμει του πρόσφατου νόμου 3871/2010, ο οποίος εκδόθηκε βάσει των απαιτήσεων και επιταγών του Δ.Ν.Τ, επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής του Ν. 2362/1995 «περί Δημοσίου Λογιστικού και ελέγχου των δαπανών του κράτους».

Το εν λόγω Π.Δ εφαρμόζεται σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, όπου σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο Ν. 3871/2010, περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, τους ΟΤΑ, τους «Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης», στους οποίους κατ' επέκταση υπάγονται και τα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Σκοπός του συγκεκριμένου Π.Δ είναι να αποφευχθούν οι υπερβάσεις των επιτρεπομένων σύμφωνα με τον προϋπολογισμό των νοσοκομείων πιστώσεων, προκειμένου να εξαλειφθεί το συνεχές φαινόμενο της ανάληψης εκ μέρους τους, οικονομικών επιβαρύνσεων στις οποίες ουσιαστικά δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν.

Πιο συγκεκριμένα, το Π.Δ ορίζει ότι για κάθε ανάληψη υποχρέωσης εκ μέρους του νοσοκομείου θα πρέπει **απαραιτήτως να προηγείται απόφαση από τον αρμόδιο διατάκτη-φορέα ή από εξουσιοδοτημένο όργανό του, με την οποία να εγκρίνεται η πραγματοποίηση της δαπάνης και να δεσμεύεται η αντίστοιχη πίστωση.**

Με βάση τα παραπάνω, η απόφαση του αρμόδιου διατάκτη ή του εξουσιοδοτημένου οργάνου, συνιστά **διοικητική πράξη**, ενώ η πραγματοποίηση της δαπάνης, **νομική δέσμευση** εκ μέρους του νοσοκομείου με την οποία και δεσμεύεται η πίστωση συνιστώντας έτσι **δημοσιονομική δέσμευση**. Η απόφαση για την ανάληψη της υποχρέωσης πρέπει, όπως ορίζεται και στα άρθρα 4 και 7 του συγκεκριμένου Π.Δ να καταχωρείται στα λογιστικά βιβλία και στο Μητρώο Δεσμεύσεων που τηρεί η οικονομική υπηρεσία του φορέα, η οποία συγχρόνως έχει καθήκον να ελέγχει τη νομιμότητα της δαπάνης καθώς και αν υπάρχει αντίστοιχη διαθέσιμη πίστωση. Στη συνέχεια η αρμόδια οικονομική υπηρεσία κάθε φορέα, οφείλει να καταχωρίσει το ποσό της ανάληψης στο **Βιβλίο Εγκρίσεων και Εντολών Πληρωμής** και να συντάξει **πράξη με τον αριθμό καταχώρισης**. Αφού ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη διαδικασία δεσμεύεται τόση πίστωση όση είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η πληρωμή της σχετικής δαπάνης.

Έτσι, το άρθρο 4 παρ. 3 του Π.Δ 113/2010, ορίζει ρητά ότι βασική προϋπόθεση για την κατάρτιση σύμβασης που συνάπτει το εκάστοτε νοσοκομείο, είναι η αναφορά **στο περιεχόμενο του συμβατικού κειμένου, του αριθμού και της χρονολογίας της απόφασης ανάληψης υποχρέωσης καθώς και του αριθμού καταχώρησής της στο Βιβλίο Εγκρίσεων και Εντολών Πληρωμής**. Το ίδιο ισχύει ακόμα και στην περίπτωση που η σύμβαση καταρτίζεται με διαφορετικά έγγραφα, όπου επίσης τα προαναφερθέντα

στοιχεία θα πρέπει να αναφέρονται στην πρόταση του διατάκτη για κατάρτιση της σύμβασης.

Περαιτέρω, όπως ορίζεται στην παρ. 6 του άρθρου 7 του ΠΔ 113/2010, ληξιπρόθεσμες οφειλές θεωρούνται εκείνες που δεν έχουν πληρωθεί **μετά την πάροδο 90 ημερών από την ημερομηνία που ορίζει η εκάστοτε σύμβαση** και εφόσον δεν υπάρχει τέτοιος όρος στη σύμβαση από την πάροδο 90 ημερών από την ημερομηνία έκδοσης του τιμολογίου ή άλλου ισοδύναμου εγγράφου. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η λόγω διάταξη αφορά τη δημοσιονομική δέσμευση σε σχέση με τις ληξιπρόθεσμες οφειλές, συνεπώς, σε **κάθε περίπτωση οι διατάξεις του ΠΔ 166/2003 (όπου ως χρονικό διάστημα ορίζονται οι 60 ημέρες, αν η σύμβαση δεν προβλέπει κάτι άλλο) υπερисχύουν.**

Το άρθρο 11 του Π.Δ 113/2010 ορίζει ότι κάθε νομική και δημοσιονομική δέσμευση που αναλαμβάνει το εκάστοτε νοσοκομείο, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, χωρίς να προηγηθούν όλες οι διαδικασίες που περιγράφηκαν πιο πάνω, είναι αυτοδικαίως άκυρη και σε κάθε περίπτωση, καμία διοικητική πράξη που προκαλεί δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού και καμία πληρωμή δεν εκτελείται.

Με βάση τα όσα ορίζονται στο Π.Δ 113/2010, η παραγγελία απαραίτητως πρέπει να υπόκειται στον **έγγραφο τύπο** ανεξαρτήτως του ποσού της αξίας των ειδών και να αναφέρει μεταξύ άλλων **α) τα υπό προμήθεια είδη, β) την ποσότητα τους, γ) την τιμή και το ύψος της συνολικής δαπάνης, δ) την αιτία ή τις διατάξεις με τις οποίες είναι επιτρεπτή η συγκεκριμένη δαπάνη, ε) την απόφαση έγκρισης της συγκεκριμένης προμήθειας, στ) τον αριθμό και τη χρονολογία της απόφασης ανάληψης της υποχρέωσης, ζ) τον αριθμό καταχώρησης στο βιβλίο εγκρίσεων και εντολών πληρωμής και τέλος, η) την υπογραφή του διατάκτη, του προϊσταμένου της υπηρεσίας.** Ο προμηθευτής οφείλει επίσης, πριν την εκτέλεση, να αποστείλει εγγράφως (αρκεί και με φαξ) την έγκριση του για αποδοχή της παραγγελίας, δεδομένου ότι μόνο με αυτό τον τρόπο θα καταρτίζεται εγκύτως η εκάστοτε σύμβαση.

Σημειώνεται δε ότι τα παραπάνω **ε) και ζ) θα πρέπει να αναφέρονται στο κείμενο διακήρυξης κάθε διαγωνισμού (δημόσιου, ανοικτού, πρόχειρου, με διαπραγμάτευση), στο επισυναπτόμενο της διακήρυξης σχέδιο της σύμβασης, στο τελικό υπογεγραμμένο από τα μέρη κείμενο της σύμβασης καθώς και στις έγγραφες παραγγελίες (απευθείας ανάθεση, διαπραγμάτευση).**

Εν κατακλείδι, το Π.Δ 113/2010 καινοτομεί υιοθετώντας ένα νέο μοντέλο πιθανής επίλυσης των συνεχούς αυξανόμενου χρέους των νοσοκομείων, ήτοι ανάληψης εκ μέρους των νοσοκομείων σχετικής δέσμευσης και συγχρόνως εγγύησης εξόφλησης των υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, το Ελεγκτικό Συνέδριο δεν θα έχει παρά να εγκρίνει τα αντίστοιχα εντάλματα με συνέπεια την άμεση πληρωμή προμηθευτών.

2.9 Τρόποι διενέργειας αγορών (προμηθειών).

Οι αγορές των νοσοκομείων γίνονται με τους εξής τρόπους:

- με διαγωνισμούς (ανοικτούς, κλειστούς κλπ)
- με παραγγελία, συνήθως έντυπη ή ηλεκτρονική με δεσμευτικό χαρακτήρα
- με αμοιβαίες, συνολικές ή αποκλειστικές συμφωνίες, που γίνονται είτε με τη μορφή διαγωνισμού είτε παραγγελίας,
- επί παρακαταθήκη, όπου προϊόντα αποθέτονται στο νοσοκομείο μέχρι της τελικής αγοράς και χρήσης από τον ασθενή.

Η διαδικασία που ακολουθείται σε ένα νοσοκομείο κατά τη φάση διαχείρισης υλικών είναι η εξής :

- αίτηση χορήγησης υλικού : υποβάλλεται από τα τμήματα προς το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού του Νοσοκομείου, για χορήγηση υλικών και εφοδίων από τα αποθέματα της αποθήκης
- αίτηση προμήθειας εξωσυμβατικών υλικών : αίτηση που υποβάλλεται από τα τμήματα προς το Τμήμα Προμηθειών, προκειμένου να εγκριθεί η προμήθεια ειδών που δεν είναι διαθέσιμα στην αποθήκη και για τα οποία δεν υπάρχει σύμβαση
- καταχώρηση της παραγγελίας στο βιβλίο Μητρώου Δεσμεύσεων έτσι ώστε να δεσμευθεί το ποσό. Με τη δέσμευση αυτή μειώνεται το διαθέσιμο υπόλοιπο του αντίστοιχου ΚΑΕ (Κωδικός Αριθμός Εξόδου). Στη συνέχεια δίδεται ηλεκτρονική έγκριση της προηγούμενης δέσμευσης από την Οικονομική Υπηρεσία του Νοσοκομείου. Ακολουθεί ανάρτηση στο διαδικτυακό τόπο dianvegia.gov.gr όπου καταχωρείται με έναν μοναδικό κωδικό Α.Δ.Α (Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης)
- εισήγηση παραγγελίας υλικού : πρότυπο έντυπο για τη σύνταξη από το Τμήμα Προμηθειών των εισηγήσεων προς το Διοικητή ή το Διοικητικό Συμβούλιο για την έγκριση της προτεινόμενης παραγγελίας

- Δελτίο παραγγελίας υλικού : αποστέλλεται από το Τμήμα Προμηθειών (ή το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού) προς τον προμηθευτή, για την προμήθεια συμβατικών ή εξωσυμβατικών ειδών, μετά από τη σχετική έγκριση του ΔΣ
- Παραλαβή υλικού από το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού. Η εισαγωγή του είδους στην αποθήκη συνοδεύεται από το αντίστοιχο παραστατικό του προμηθευτή (δελτίο αποστολής- τιμολόγιο δελτίο αποστολής). Ο διαχειριστής (παραλαβών) των υλικών υποχρεούται να επισυνάψει στο παραστατικό το δελτίο παραγγελίας που έχει αποσταλεί, τη βεβαίωση δημοσιευμένης ισχύουσας τιμής του είδους από το Εθνικό Παρατηρητήριο Τιμών και την αίτηση προμήθειας αν πρόκειται για εξωσυμβατικό είδος
- Έκδοση Πρωτοκόλλου Παραλαβής με την καταχώρηση του τιμολογίου με το οποίο εισήχθη το είδος στην αποθήκη
- Χορήγηση υλικών σε τμήμα ή κλινική σύμφωνα με τις παραγγελίες που έχουν εκτελεστεί (Γενικό ή Ατομικό Συνταγολόγιο)
- Αποχρέωση υλικού από την Κλινική στον εκάστοτε ασθενή

Η διαδικασία που ακολουθείται σε ένα νοσοκομείο κατά τη φάση διαχείρισης φαρμάκων είναι η εξής:

- Τηρείται καρτέλα φαρμάκου όπου καταγράφεται η διακίνηση κάθε φαρμάκου (εισαγωγές-κατανάλωση-υπόλοιπο)
- Μηνιαία πίστωση του προϋπολογισμού ποσού το οποίο διατίθεται για τη δαπάνη φαρμάκων. Πρόκειται για τη "δέσμευση" που καταχωρείται στο βιβλίο Μητρώου Δεσμεύσεων, στη συνέχεια εγκρίνεται από την Οικονομική Υπηρεσία και τέλος αναρτάται στο διαδικτυακό τόπο diavgeia.gov.gr με μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης.
- Δελτίο παραγγελίας φαρμάκου : αποστέλλεται από το Φαρμακείο στον Προμηθευτή , με τις υπογραφές του Διευθυντή Φαρμακείου και του Οικονομικού Διοικητικού Διευθυντή του Νοσοκομείου
- Παραλαβή των φαρμάκων από τον αρμόδιο υπάλληλο στο Φαρμακείο, έλεγχος και καταμέτρηση των ειδών σύμφωνα με το δελτίο παραγγελίας
- Έκδοση Πρωτοκόλλου Παραλαβής με την καταχώρηση του τιμολογίου
- Συμπλήρωση ατομικού συνταγολογίου κάθε ασθενή , το οποίο χορηγείται κατά την εισαγωγή του στο νοσοκομείο.

- Συμπλήρωση δελτίου καταγραφής και χρέωσης ναρκωτικών (φάρμακα και υλικά που χρησιμοποιούνται για τη χορήγηση αναισθησίας) κάθε ασθενή με πλήρη στοιχεία (ημερομηνία εισαγωγής, ημερομηνία χειρουργείου, Κωδικός Περιστατικού Ασθενή) για την ανάλογη χρέωση
- Συμπλήρωση συνταγολογίου φαρμάκων και υγειονομικού υλικού που εξαιρούνται του κλειστού νοσηλίου, για να γίνει και η αντίστοιχη χρέωση
- Συμπλήρωση γενικού συνταγολογίου για τη συνολική παραγγελία φαρμάκων γενικής χρήσης, αντιδραστηρίων, υγειονομικού υλικού κλπ.

ΚΕΦ.3 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

3.1 Δημόσιες προμήθειες

«Προμήθειες του δημόσιου τομέα» ή «δημόσιες προμήθειες» ή «κρατικές προμήθειες» είναι οι όροι που χρησιμοποιούνται για τις συμβάσεις που συνάπτονται εγγράφως μεταξύ ενός προμηθευτή και των διαφόρων φορέων του δημοσίου τομέα και έχουν ως αντικείμενο την αγορά, τη μίσθωση και τη χρηματοδοτική μίσθωση αγαθών. Επίσης, προμήθειες του δημόσιου τομέα θεωρούνται και οι συμβάσεις ανάθεσης εκτελέσεως εργασιών εγκατάστασης, συντήρησης, μεταφοράς ή και άλλων εργασιών που σχετίζονται με την προμήθεια των ανωτέρω αγαθών, εφόσον όμως η αξία αυτών υπερβαίνει την αντίστοιχη των εργασιών.

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. Ενδεικτικά, το ύψος των δημόσιων προμηθειών στα κράτη-μέλη της ΕΕ αγγίζει το 16% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Gross Domestic Product)¹, ή €1.500 δισ., ετησίως (στοιχεία 2002). Στη χώρα μας, ο δημόσιος τομέας χειρίζεται προμήθειες μεγάλου όγκου, οι οποίες ξεπερνούν τα €3,5 δισ., ετησίως (στοιχεία 2005), βασιζόμενος κυρίως σε «χειρογραφικές» διαδικασίες.

Η πολιτική προμηθειών του δημοσίου πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία ενός ισότιμου, διαφανούς και ανταγωνιστικού, χωρίς διακρίσεις περιβάλλοντος, που να επιτρέπει την προμήθεια υλικών αγαθών και υπηρεσιών για λογαριασμό των δημοσίων φορέων διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την πιο συμφέρουσα αξία των υπό προμήθεια ειδών έτσι, ώστε οι δημόσιοι πόροι να αναλώνονται με σύνεση και μέσα στα πλαίσια προστασίας του δημοσίου συμφέροντος.

Σε διαβουλεύσεις που είχε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τις επιχειρήσεις, η διαφάνεια εντοπίστηκε ως μια κύρια πτυχή της αυτοματοποίησης των δημοσίων συμβάσεων, όπως επίσης και η πίστη στο δίκαιη διεξαγωγή των διαδικασιών ανάθεσης.

Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών στην πράξη από τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους οργανισμούς συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας στη δαπάνη των δημοσίων χρημάτων, στη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, στην ανοικτή πρόσβαση στις πληροφορίες υποβολής προσφορών, στη γρηγορότερη επεξεργασία των προσφορών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην ευκολότερη διαχείριση της αγοράς, και επιπλέον στη μείωση δαπανών για την αγορά

αγαθών/ υπηρεσιών. Επομένως, τα ηλεκτρονικά μέσα παρέχουν περισσότερη διαφάνεια αφού επιτρέπουν την εύκολη και έγκαιρη διάδοση πληροφοριών σχετικά με συμβάσεις και μειώνουν τις δυνατότητες και τα κίνητρα απάτης. Μπορούν επίσης να βελτιώσουν την ποιότητα της διαχείρισης των κρατικών προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και της λήψης αποφάσεων.

Εάν γενικευθούν οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες, μπορεί να εξοικονομηθεί έως και 5% των δαπανών για τις κυβερνήσεις και έως και 50% - 80% του κόστους συναλλαγής, τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους προμηθευτές. Αν και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα επιπλέον οφέλη όσον αφορά τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα για το σύνολο της ΕΕ, έχει διαπιστωθεί ότι ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός και η αποτελεσματικότητα στις αγορές δημόσιων συμβάσεων μπορεί να επιδράσει – άμεσα και έμμεσα – σε όλη την οικονομία και να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της «Στρατηγικής της Λισσαβόνας».

3.2 Ο Προμηθευτικός κύκλος

Βασικοί στόχοι των δημόσιων προμηθειών αποτελούν η σωστή ποιότητα και ποσότητα, στην καλύτερη δυνατή τιμή, από τη σωστή πηγή, στο σωστό χρόνο. Η επίτευξη αυτών των στόχων προσδιορίζει και προϋποθέτει τις εξής φάσεις του προμηθευτικού κύκλου:

Προσδιορισμός και περιγραφή απαιτήσεων

- Συμπλήρωση Πρωτογενούς Αίτησης Αγοράς
- Εκπόνηση Προδιαγραφών
- Προ-εκτίμηση τιμών και χρόνου αγοράς
- Κατάρτιση Προϋπολογισμού και Προγράμματος Προμηθειών
- Έκδοση τελικής Αίτησης Αγοράς (Διακήρυξη)

Έρευνα προμηθευτικών αγορών

- Καθορισμός προϋποθέσεων επιλογής των δυνητικών Προμηθευτών
- Εντοπισμός δυνητικών Προμηθευτών
- Ανάλυση αγοράς

Επιλογή και ανάθεση

- Επιλογή τρόπου διενέργειας της Προμήθειας
- Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης προσφορών
- Διενέργεια διαγωνισμών

- Επιλογή προσφορών – διαπραγμάτευση της επικρατούσας προσφοράς
- Τελική επιλογή του Προμηθευτή
- Σύνταξη και υπογραφή Σύμβασης

Διεκπεραίωση προμήθειας

- Διοίκηση Συμβάσεων
- Διαχείριση Προμηθειών (μεταφορά, παραλαβή)
- Διαχείριση Αποθεμάτων
- Οικονομικός Διακανονισμός με τον Προμηθευτή (Αποπληρωμή)
- Μέτρηση Απόδοσης στα Συστήματα Προμηθειών

3.3 Διαδικασίες Δημοσίων Προμηθειών

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

A) 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.

B) 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 επιλεγθούν 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.

Γ) Διαδικασία με διαπραγμάτευση. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία οι επί μέρους 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

(ν. 2286/95, άρθρο 2, παρ. 13 και Π.Δ. 370/95, άρθρο 10), 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 ασύμφωρες 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.

Δ) 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.

3.4 Ηλεκτρονικές Προμήθειες

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να οριστούν ως «η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προμηθειών με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και την μείωση του κόστους». Με άλλα λόγια οι ηλεκτρονικές προμήθειες αναφέρονται στην προσπάθεια «εκμετάλλευσης» της τεχνολογίας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προμηθειών με σκοπό την μείωση τόσο του άμεσου όσο και του έμμεσου κόστους αυτών.

Το άμεσο κόστος μπορεί να μειωθεί χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ για:

- Την ανεύρεση περισσότερων προμηθευτών, πολλές φορές και εκτός συνόρων.
- Την χρήση της τεχνολογίας για την αύξηση του ανταγωνισμού (π.χ. ηλεκτρονικές δημοπρασίες)
- Την αύξηση της διαφάνειας των διαδικασιών και την αποφυγή «εναρμονισμένων πρακτικών» κατά το στάδιο της δημοπρασίας ή δωροληψιών και άλλων φαινομένων «συναλλαγής» (maverick buying).

Αντιστοίχως, μέσω της χρήσης των ΤΠΕ, το έμμεσο κόστος μπορεί να μειωθεί μέσω της:

- «Σμίκρυνσης» του διοικητικού κόστους των διαδικασιών και της συντόμευσης της διάρκειας τους.
- Μείωσης των σφαλμάτων και των επικαλύψεων ενεργειών.

Από τα ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η χρήση των ΤΠΕ μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στον περιορισμό του συνολικού κόστους των προμηθειών και τον μετασχηματισμό των σχετιζόμενων με αυτές διαδικασιών από γραφειοκρατικές σε αποτελεσματικές και παραγωγικές. Ωστόσο, η μη ορθή εισαγωγή των διαδικασιών και των επιχειρησιακών μοντέλων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών εμπεριέχει σοβαρούς κινδύνους για τον κατακερματισμό της αγοράς. Τα νομικά, τεχνικά και οργανωτικά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν αποτελούν τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνώς.

3.5 Εθνικό πλαίσιο για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες

Στην Ελλάδα ένα μεγάλο μέρος των κρατικών προμηθειών διενεργούνται από ένα κεντρικό όργανο και συγκεκριμένα τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Η διαδικασία εκτέλεσης μιας δημόσιας προμήθειας, δηλαδή μιας αγοράς αγαθών για λογαριασμό ενός δημόσιου φορέα, ξεκινά με την εκδήλωση της ανάγκης για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Συγκεκριμένα, η Γενική Γραμματεία Εμπορίου (ΓΓΕ) ενημερώνει μια φορά το χρόνο (γύρω στο Σεπτέμβριο) με ειδική εγκύκλιο τους φορείς και υπηρεσίες του Δημοσίου για την κοινοποίηση των απαραίτητων προμηθειών για το επόμενο έτος. Η ΓΓΕ, συγκεντρώνει τις προμήθειες των φορέων, καταρτίζει το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών (ΕΠΠ) και το υποβάλλει προς έγκριση στους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Η δημοσίευση του ΕΠΠ ακολουθείται από την προκήρυξη των αντίστοιχων διαγωνισμών. Η διαδικασία των δημοσίων προμηθειών περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους διαδικασίες:

1. Προετοιμασία Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών
2. Κατάρτιση και Τροποποίηση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών
3. Δημοσίευση και Διενέργεια Διαγωνισμών
4. Υποβολή Αιτήσεων Συμμετοχής (για κλειστό διαγωνισμό)
5. Υποβολή προσφορών από προμηθευτές

6. Αξιολόγηση και Επιλογή προμηθευτών
7. Πορεία Συμβάσεων
8. Απολογισμός του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών

Το μέχρι πρόσφατα υφιστάμενο σύστημα κρατικών προμηθειών διέπεται από ένα περίπλοκο νομικό καθεστώς, με πλήθος διατάξεων, που έχει σαν αποτέλεσμα η διαδικασία διεξαγωγής των διαγωνισμών του Δημοσίου να είναι χρονοβόρα, υψηλού κόστους (τόσο για το δημόσιο, όσο και για τον ιδιωτικό τομέα) και αδιαφανής. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαγωνισμοί κατακυρώνονται 3 ή 4 χρόνια μετά την προκήρυξη τους (λόγω προσφυγών, είτε διοικητικών, είτε δικαστικών), με αποτέλεσμα πολλοί δημόσιοι φορείς και οργανισμοί να μη μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους πολίτες. Επιπλέον, η γραφειοκρατική διαδικασία των διαγωνισμών προμηθειών του δημοσίου αποτρέπει νέους προμηθευτές από τη συμμετοχή, άρα περιορίζει τον ανταγωνισμό και τελικά ανεβάζει τις τιμές στις οποίες το Δημόσιο αγοράζει.

3.5.1 Μοντέλο Δημόσιων Προμηθειών - Γενική Γραμματεία Εμπορίου

Υπεύθυνη για τις δημόσιες προμήθειες είναι η Γενική Διεύθυνση Κρατικών Προμηθειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου. Μέσω της ΓΓΕ προγραμματίζουν τις προμήθειές τους οι περισσότεροι δημόσιοι φορείς και υπηρεσίες (Υπουργεία, Νοσοκομεία, ΕΛ.ΑΣ., Γ.Ε.Σ., Πυροσβεστικό Σώμα), οι Δ.Ε.Κ.Ο. (Ο.Σ.Ε., Ο.Α.Σ.Α.) και οι φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης (Περιφέρειες, Νομαρχίες κλπ.). Η ύπαρξη ενός κεντρικού οργάνου για τη διενέργεια των κρατικών προμηθειών πλεονεκτεί έναντι ενός αποκεντρωμένου συστήματος κυρίως για τους εξής λόγους:

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα του Ελληνικού Δημοσίου, καθώς οι προμήθειες διενεργούνται από μία αρχή, σε μεγάλες ποσότητες και με ενιαίους κανόνες διεξαγωγής.
- Στρατηγικός/ μακροχρόνιος προγραμματισμός και συντονισμός των αναγκών του Δημοσίου σε εθνικό επίπεδο.
- Αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων του Δημοσίου και έλεγχος των διαδικασιών.
- Οφέλη που απορρέουν από την πείρα και την τεχνογνωσία των επιμέρους Διευθύνσεων και Τμημάτων της Γενικής Διεύθυνσης Κρατικών Προμηθειών.
- Χρήση κοινών τεχνικών προδιαγραφών από όλους τους φορείς του Δημοσίου.

Παρόμοια αντίληψη, δηλαδή η ύπαρξη ενός κεντρικού φορέα εκτέλεσης και ελέγχου των δημοσίων προμηθειών, επικρατεί και στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη (π.χ. Αγγλία, Γαλλία, Βέλγιο κλπ.).

Η διαδικασία των δημοσίων προμηθειών διακρίνεται σε τρεις κύριες φάσεις:

- Εκδήλωση αναγκών των επιμέρους φορέων και σχεδιασμός του ενιαίου προγράμματος προμηθειών σε ετήσια βάση.
- Προκήρυξη του διαγωνισμού, αξιολόγηση προσφορών και επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης και σύναψη της σύμβασης (για κάθε προμήθεια).
- Εκτέλεση της σύμβασης.

Η κύρια αρμοδιότητα της ΓΓΕ εντοπίζεται στη δεύτερη και πιο πολύπλοκη φάση της διαδικασίας, ενώ συμμετέχει κατά τρόπο καθοριστικό στην πρώτη, κυρίως όσον αφορά τη συγκέντρωση των αιτήσεων προμηθειών των διαφόρων φορέων και την κατάρτιση του Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών. Σχετικά με την τρίτη φάση της διαδικασίας, η εκτέλεση μιας προμήθειας παρακολουθείται και βεβαιώνεται από τις «Επιτροπές Παραλαβής» που είτε ορίζονται και εποπτεύονται από τη ΓΓΕ μέσα από κατάλογο που υποβάλλει ο εκάστοτε φορέας, είτε βρίσκονται υπό τον πλήρη έλεγχο του φορέα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι φορείς που πραγματοποιούν τις προμήθειές τους με δική τους ευθύνη και εποπτεία χωρίς τη μεσολάβηση της ΓΓΕ, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (για τις αμιγώς στρατιωτικές προμήθειες που εγγράφονται στο ενιαίο εξοπλιστικό πρόγραμμά του), η Προεδρία της Δημοκρατίας και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Οι περιπτώσεις των φορέων και των κατηγοριών προμηθειών που βρίσκονται εκτός των ορίων δικαιοδοσίας της ΓΓΕ ορίζονται επακριβώς από το ισχύον νομικό πλαίσιο.

3.5.2 Εθνική νομοθεσία & ρυθμίσεις

Η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Προμηθειών ακολουθεί τους κανόνες που υπαγορεύονται από το νομικό πλαίσιο δημοσίων προμηθειών. Το υφιστάμενο νομικό αυτό πλαίσιο απαρτίζεται από μία σειρά νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, νομοθετικών διατάξεων και κοινοτικών οδηγιών που εφαρμόζονται ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας. Οι σημαντικότερες από τις εθνικές διατάξεις είναι οι εξής:

- Ο Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου. Π.Δ. 394/96 ΦΕΚ 266/Α/4.12.1996.
- Ο Νόμος 2286/1995 - Προμήθειες του δημοσίου τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων,
- Το Προεδρικό Διάταγμα Π.Δ. 370/95/14.9.1995 - προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας περί προμηθειών του Δημοσίου προς το Κοινοτικό δίκαιο, ειδικότερα προς τις διατάξεις της Οδηγίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 93/36 ΕΕ της 14 Ιουνίου 1993 (ΕΕ αριθμ. 199 της 9.8.1993, σελ. 1) περί συντονισμού των διαδικασιών για τη σύναψη συμβάσεων δημοσίων προμηθειών.
- Ο Νόμος 2362/1995 - Διατάξεις του Δημοσίου Λογιστικού περί συνάψεως συμβάσεων του Δημοσίου),
- Η Υπουργική Απόφαση Π1-1893/98 περί τήρησης μητρώου προμηθευτών
- Ο Νόμος 2522/8.9.1999 - Δικαστική προστασία κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης συμβάσεως δημοσίων έργων, κρατικών προμηθειών και υπηρεσιών σύμφωνα με την οδηγία 89/665.
- Η Οδηγία 2004/17/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΥΔΑΤΟΣ, ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- Η Οδηγία 2004/18/ΕΚ ΠΕΡΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μέσα στο 2007, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, υπεγράφησαν τρία νέα Προεδρικά Διατάγματα. Είναι τα Προεδρικά Διατάγματα 118/2007(ΦΕΚ 105/Α/10.7.2007), 59/2007 (ΦΕΚ 63/Α/16.3.2007) και 60/2007 (ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007). Με το πρώτο θεσπίζεται νέος Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου και αναθεωρείται ο ισχύων Κανονισμός Προμηθειών του Δημοσίου (ΠΔ 394/96) και με τα άλλα δύο ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία οι Οδηγίες 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ αντίστοιχα.

- Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 59: Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/17/ΕΚ "περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών", όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε (ΦΕΚ Α 63)
- Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 60: Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ "περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης

συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών" όπως τροποποιήθηκε με την οδηγία 2005/51/EK της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005 (ΦΕΚ Α 64)

Στο νέο κανονισμό προμηθειών (Προεδρικό Διατάγμα 118/2007) εισάγονται διατάξεις οι οποίες αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών, στη διεύρυνση της συμμετοχής τόσο στους κλειστούς, όσο και στους ανοιχτούς διαγωνισμούς, προβλέπονται αυστηρότερες ποινές για όσους δεν τηρούν τους όρους των διαγωνισμών και, παράλληλα, διατηρείται ένα μεγάλο τμήμα ρυθμίσεων του ισχύοντος κανονισμού, μετά την άρση εννοιολογικών ασαφειών που είχαν εντοπιστεί κατά την εφαρμογή του. Με τις αλλαγές αυτές αίρονται ορισμένες εννοιολογικές και άλλες ασάφειες του εν ισχύ ΠΔ και περιορίζονται οι «διακριτικές ευχέρειες» των φορέων του Δημοσίου, τόσο στη σύνταξη των όρων των διακηρύξεων, όσο και στην αξιολόγηση των προσφορών. Ο νέος κανονισμός θα τεθεί σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2008, ώστε όλοι οι διαγωνισμοί από το νέο έτος να προκηρυχθούν με το νέο τρόπο.

Τέλος, ετοιμάζεται σχέδιο νόμου για την ίδρυση Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής Κρατικών Προμηθειών, που θα ελέγχει τη νομιμότητα σε όλες τις Δημόσιες Συμβάσεις.

Σχετικά με τις ηλεκτρονικές προμήθειες στο χώρο της Υγείας, τον Μάιο του 2007 κατατέθηκε στην αρμόδια επιτροπή το σχέδιο νόμου «προμήθειες φορέων εποπτευόμενων από το ΥΥΚΑ και άλλες διατάξεις» το οποίο συνοπτικά εισάγει που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση αλλά δεν έχει ακόμα γίνει μέρος της νομοθεσίας. Έχουν ανακοινωθεί ορισμένες αλλαγές οι οποίες αναφέρονται στην αξιοποίηση υφιστάμενων δομών του ΥΥΚΑ όπως η ΔΕΠΑΝΟΜ, το ΙΦΕΤ και το ΕΚΕΒΥΛ οι οποίοι θα αναλάβουν σημαντικό ρόλο στο θέμα των προμηθειών. Μέχρι να οριστικοποιηθεί το νομοσχέδιο οι προμήθειες γίνονται με βάση το Ν2955/2001 και τις τροποποιήσεις που έχουν επιφέρει οι νόμοι Ν. 3329/Φ. 81^Α/4.4.05 και Ν. 3527/Φ. 25^Α/9.2.07. Το σχέδιο νόμου «προμήθειες φορέων εποπτευόμενων από το ΥΥΚΑ και άλλες διατάξεις» συνοπτικά εισάγει:

1. Τη δημιουργία κεντρικής επιτροπής προμηθειών για όλες τις μονάδες υγείας με στόχο τη κατάρτιση ενιαίου προγράμματος προμηθειών. Η επιτροπή είναι εννεαμελής και υπάγεται κατευθείαν στον Υπουργό.
2. Τη διενέργεια κεντρικών διαγωνισμών από το Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας - ΙΦΕΤ και τη ΔΕΠΑΝΟΜ ανάλογα με τα προς προμήθεια είδη (άρθρο 9

τα είδη που αφορούν τον ΙΦΕΤ) και άρθρο 10 αυτά που αφορούν τη Δημόσια Επιχείρηση Ανέργειας Νοσηλευτικών Μονάδων – ΔΕΠΑΝΟΜ.

3. Τη δημιουργία εγκεκριμένου μητρώου προμηθευτών και υπηρεσιών το οποίο θα τηρείται από το Εθνικό Κέντρο Βιολογικών Υλικών (ΕΚΕΒΥΛ).
4. Οι προκηρύξεις θα γίνονται με βάση τα Π.Δ. 394/96 και Π.Δ. 60 /2007
5. Προβλέπονται μεταβατικές διατάξεις 6 μηνών για την ολοκλήρωση των τρεχουσών προμηθειών από τα νοσοκομεία
6. Δεν υπάρχει ουδεμία αναφορά σχετικά με τη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (ηλεκτρονικές προμήθειες) και η όποια ελευθερία έγκειται στην ερμηνεία του Π.Δ. 60/2007.
7. το υπουργείο υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης διαχωρίζει τους φορείς του από το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών του Υπουργείου Ανάπτυξης

Οι Επιπτώσεις του νομοσχεδίου είναι ότι:

1. Κεντριοκοπεί κατά απόλυτο τρόπο τις προμήθειες με σκοπό τον έλεγχο των δαπανών
2. Ενισχύει τρεις υφιστάμενους φορείς το ΙΦΕΤ, το ΕΚΕΒΥΛ και τη ΔΕΠΑΝΟΜ
3. Ειδικά όσον αφορά στο ΕΚΕΒΥΛ, προβλέπεται να λάβει και τυπική μορφή το μητρώο προμηθευτών το οποίο καταρτίζεται με χρηματοδότηση του ΕΠ της ΚτΠ

Ενδεχομένως να δημιουργηθούν προβλήματα στην υλοποίηση του νόμου καθώς το διάστημα των μεταβατικών διατάξεων είναι μικρό.

3.5.3 Εθνικός σχεδιασμός για Ηλεκτρονικές Προμήθειες

Η νέα Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 ενισχύει το ρόλο του υφιστάμενου Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» 2000-2006, διορθώνοντας τις στοχεύσεις του. Περαιτέρω απαντά στις προκλήσεις της Δ' Προγραμματικής Περιόδου για την περίοδο 2007-2013 ενώ είναι συμβατή με την νέα ευρωπαϊκή πολιτική για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» και το σχέδιο δράσης «Jobs & Growth» της Ε.Ε. που καταρτίστηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005. Για την Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είναι το μέσο για μια οικονομία πιο δυναμική και για πολίτες με καλύτερη ποιότητα καθημερινής ζωής. Οι στρατηγικοί άξονες της ψηφιακής στρατηγικής είναι:

- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών, με πρακτικό τρόπο

Οι βασικές κατευθύνσεις της νέας στρατηγικής είναι έξι - τέσσερις αφορούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και δυο στην καλύτερη ποιότητα ζωής:

- i. Προώθηση της χρήσης των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις
- ii. Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και παράλληλη αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- iii. Υποστήριξη των κλάδου των ΤΠΕ
- iv. Προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν τις ΤΠΕ
- v. Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ, και
- vi. Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών για τον πολίτη.

Στο πλαίσιο του ΕΠ ΚτΠ 2000-2006 και του 2^{ου} άξονα της Ψηφιακής Στρατηγικής 2007-2013 εντάσσεται και ο κεντρικός σχεδιασμός για τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των δράσεων για «Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και παράλληλη αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα» προβλέπεται δράση για «Παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικών προμηθειών στο δημόσιο τομέα». Η δράση αυτή περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου μέχρι το τέλος του 2008 και την ανάπτυξη συστήματος διεξαγωγής ηλεκτρονικών προμηθειών (ΕΣΔΗΠ) στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Επιπλέον, προβλέπεται έως το 2013 η επέκταση της διαδικασίας ηλεκτρονικών προμηθειών σε μεγάλο ποσοστό των προμηθειών του δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ, από ένα συγκεκριμένο ύψος δαπάνης που θα καθορισθεί.

Με την υλοποίηση του συστήματος διεξαγωγής ηλεκτρονικών προμηθειών του δημοσίου (ΕΣΗΔΠ) και την τροποποίηση της υφισταμένης νομοθεσίας που διέπει τις κρατικές προμήθειες, επιχειρείται :

1. η μείωση της γραφειοκρατίας, την απλοποίηση και εξορθολογίκευση της διαδικασίας συμμετοχής στους διαγωνισμούς για δημόσιες προμήθειες, μέσω της μείωσης του αριθμού των απαιτούμενων προς υποβολή δικαιολογητικών.
2. η μείωση των καθυστερήσεων, που προκύπτουν από τις ενστάσεις που αφορούν το διαδικαστικό μέρος των διαγωνισμών.

3. ο εκσυγχρονισμός του συστήματος προμηθειών και τη διευκόλυνση της συμμετοχής στους διαγωνισμούς, με την παροχή της δυνατότητας ηλεκτρονικής υποβολής προσφορών.
4. η διάχυση των πληροφοριών, με τη δυνατότητα των ενδιαφερομένων προμηθευτών να λαμβάνουν πλήρεις πληροφορίες για τους διαγωνισμούς που επίκεινται και που εκτελούνται στο σύνολο των φορέων που συμμετέχουν στο Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών.
5. η επιτάχυνση της διαδικασίας εκτέλεσης των διαγωνισμών, καθώς θα εκπληρώνονται οι απαιτήσεις διαφάνειας που θέτει η οδηγία 2004/18/EC για τη συντόμευση των χρόνων εκτέλεσης των διαγωνισμών.
6. η απόκτηση χρήσιμων απολογιστικών στοιχείων για το σύνολο των διακηρύξεων και συμβάσεων και τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικής πολιτικής προμηθειών, με την αξιοποίηση των απολογιστικών αυτών στοιχείων, αλλά και μέσω της σύναψης συμφωνιών πλαίσιο και της αξιοποίησης των δυναμικών συστημάτων αγορών.

Με την επίτευξη των στόχων αυτών αναμένεται:

- η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης
- η αύξηση του αριθμού των προμηθευτών, και ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που συμμετέχουν στους διαγωνισμούς προμηθειών του δημοσίου
- η αύξηση της διαφάνειας
- η μείωση του κόστους των προμηθειών του δημοσίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Πληροφοριακό σύστημα Νοσοκομείου

4.1 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείου

Ένα Ο.Π.Σ πρέπει να καλύπτει μεγάλο μέρος από τις ανάγκες της σύγχρονης Μονάδας Υγείας και να ακολουθεί αρθρωτή (modular) αρχιτεκτονική, που επιτρέπει την σταδιακή εγκατάστασή του. Πρέπει να διαθέτει τα εξής υποσυστήματα

- Γραφείο Κίνησης Ασθενών – Διαχείριση Κλινών
- Ραντεβού - Προγραμματισμός Πόρων
- Υποδοχή Εξωτερικών Ασθενών
- Ταμείο Εξωτερικών Ασθενών
- Λογιστήριο Ασθενών
- Υποβολές Ασφαλιστικών Ταμείων
- Αποθήκες - Διαχείριση Αποθεμάτων
- Προμήθειες
- Φαρμακείο
- Διαιτολογικό
- Γενική & Αναλυτική Λογιστική
- Διαχείριση Παγίων
- Ιατρικές Πράξεις – Παραγγελίες Ιατρικών Υπηρεσιών
- Ιατρικά Πορίσματα
- Ιατρικά Πρωτόκολλα
- Νοσηλευτικός Σταθμός
- Ιατρικός Φάκελος Ασθενή

4.2 Κάλυψη του Θεσμικού και Νομικού Πλαισίου

Το σύνολο του συστήματος πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ελληνικών νοσοκομείων. **Να υποστηρίζεται πλήρως το ΠΔ146/2003**, που καθορίζει την λειτουργία των λογιστηρίων και της κοστολόγησης των Μονάδων Υγείας, ενώ πρέπει απαραίτητα να παρέχει δυνατότητα συν-λειτουργίας δημόσιου λογιστικού συστήματος και γενικής – αναλυτικής λογιστικής, ώστε να εξασφαλίσει ομαλή μετάβαση του προσωπικού στο νέο σύστημα.

Το Πληροφοριακό Σύστημα πρέπει να καλύπτει τις ιδιαιτερότητες λειτουργίας του νοσοκομειακού φαρμακείου εντάσσοντας με ιδανικό τρόπο τις διαδικασίες του ατομικού συνταγολογίου στο ενιαίο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων και στις διαδικασίες συνταγογράφησης φαρμάκων από το ιατρικό προσωπικό. Επίσης, να υποστηρίζονται πλήρως οι διαδικασίες μηχανογραφικής υποβολής και ταμειακής παρακολούθησης των απαιτήσεων προς τα ασφαλιστικά ταμεία με κάλυψη των ιδιαιτεροτήτων του ΙΚΑ, του Δημοσίου, του ΟΓΑ, του ΟΑΕΕ, κλπ. ώστε να εξασφαλίσει τη γρήγορη έκδοση και εκκαθάριση των λογαριασμών των ασθενών.

4.3 Πλεονεκτήματα Συστήματος

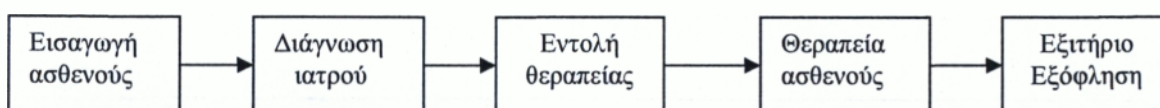
Ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα πρέπει να παρέχει στη Μονάδα Υγείας σημαντικά πλεονεκτήματα και αυτοματισμούς, όπως

- Έλεγχο των αποθεμάτων των χρεούμενων και μη χρεούμενων ειδών σε όλο τη Μονάδα Υγείας (κεντρικές αποθήκες και αποθήκες νοσηλευτικών μονάδων)
- Έλεγχο του κόστους λειτουργίας και των κέντρων κόστους της Μονάδας Υγείας
- Άρση διαφυγόντων κερδών που προέρχονται από παράλειψη χρεώσεων σε ασθενείς ή από εσφαλμένες τιμές χρέωσης, καθώς το σύνολο των υλικών και υπηρεσιών οργανώνονται σε τιμοκαταλόγους που αντανακλούν την οικονομική πολιτική της Μονάδας Υγείας στις διαφορετικές κατηγορίες ασθενών και συμβάσεων με ασφαλιστικούς φορείς
- Άμεση έκδοση λογαριασμών και τιμολόγηση ασθενών και ασφαλιστικών ταμείων
- Κατάργηση της πλειονότητας των χειρόγραφων διαδικασιών και εγγράφων με ταυτόχρονη εξοικονόμηση ανθρώπινων πόρων
- Έλεγχο των οφειλών και της ροής είσπραξης εσόδων από τους ασφαλιστικούς φορείς κατά τη φάση τιμολόγησης και υποβολής απαιτήσεων
- Βελτιστοποίηση των προμηθειών με τήρηση ιστορικών στοιχείων κόστους για το αναλώσιμο υλικό
- Έλεγχο του τζίρου και των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές με αποτέλεσμα τη δυνατότητα καλύτερης διαπραγματεύσεως του τρόπου πληρωμής και των τιμών
- Έλεγχο των τιμών χρέωσης των υλικών από τους προμηθευτές με τήρηση συμβάσεων προμήθειας
- Έλεγχο των διαθεσίμων και αξιόγραφων του οργανισμού

- Πλήρη αυτοματοποίηση των διαδικασιών έκδοσης των οικονομικών καταστάσεων (θεωρημένων ή αθεώρητων εντύπων ΚΒΣ, περιοδικών καταστάσεων ΚΕΠΥΟ, καταστάσεων υποβολών σε ασφαλιστικά ταμεία και εταιρείες, κλπ)
- Βελτίωση της οργάνωσης της Μονάδας Υγείας με τυποποίηση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας
- Βελτίωση της εικόνας της Μονάδας Υγείας προς τους πελάτες μέσω της χρήσης καλαίσθητων μηχανογραφικών εντύπων
- Βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών με ταυτόχρονη αύξηση του αισθήματος ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Άμεση πληροφόρηση των στελεχών για την οικονομική και ταμειακή κατάσταση της εταιρείας (υποβεβλημένα τιμολόγια, απαιτήσεις, υποχρεώσεις, κλπ).

4.4 Νοσοκομειακά πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης υλικού.

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σ' ένα νοσοκομείο από την εισαγωγή του ασθενούς μέχρι την έξοδό του απ' αυτό είναι:



Σχήμα 1 Πορεία ασθενούς μέσα από το Νοσηλευτικό Ιδρυμα

Στο νοσοκομειακό σύστημα διαχείρισης υλικού ως πελάτες λογίζονται οι κλινικές (ή τμήματα) όπου νοσηλεύονται και θεραπεύονται οι ασθενείς κατόπιν συγκεκριμένων εντολών θεραπείας των γιατρών. Οι κλινικές είναι οι εσωτερικοί πελάτες του συστήματος και ως τέτοιοι πρέπει ν' αντιμετωπίζονται από το νοσοκομειακό πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης υλικών.

Ένα τυπικό πληροφοριακό νοσοκομειακό σύστημα διαχείρισης υλικών για να μπορέσει ν' ανταπεξέλθει στα προβλήματα ελέγχου και διαχείρισης αποθεμάτων, αυτοματοποιώντας το δυνατό τις διαδικασίες παραγγελίας, παραλαβής, αποθήκευσης και διάθεσης υλικών στους πελάτες του επιτυγχάνοντας το μικρότερο δυνατό κόστος ανά διαδικασία, πρέπει να περιλαμβάνει ⁹:

⁹Young S., (1989), *Hospital Materials Management: Systems and Performance*, Vol. 25, Is. 3, pp 31-36.

- μηχανογραφημένο σύστημα ελέγχου και διαχείρισης αποθεμάτων,
- μηχανογραφημένο σύστημα ελέγχου, διαχείρισης και χρέωσης υλικών ανά ασθενή, και
- δυνατότητα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI).

Οι στόχοι του σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο διαμορφώνονται ως εξής:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
<ul style="list-style-type: none"> - Αποτελεσματική Διοίκηση Αποθεμάτων - Ικανοποίηση πελάτη - Ο λόγος εισαγωγές/εξαγωγές να τείνει στη μονάδα - Αποτελεσματική χρήση του απασχολούμενου προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> - Παροχή ασφαλών για λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων - Χρήση ηλεκτρονικού εμπορίου - Προτυποποίηση των διαδικασιών προμήθειας

Πίνακας 1 Στόχοι του Ιδρύματος σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο

4.5 Διαχείριση Αποθεμάτων (ή Διοίκηση Αποθεμάτων)

«Η διοίκηση αποθεμάτων περιλαμβάνει όλες τις εργασίες και διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε κάθε αποθήκη της εταιρείας»¹⁰. Δεν αρκεί η ύπαρξη αποθεμάτων 'κάπου' στην επιχείρηση ή στο νοσοκομείο αλλά στο σωστό σημείο όπου ζητούνται.

Τα ερωτήματα που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση αποθεμάτων (και σε επίπεδο νοσοκομείου) είναι:

- Τι θα αποθεματοποιήσει η επιχείρηση - νοσοκομείο;
- Σε ποιες ποσότητες;
- Με τι κόστος;
- Για πόσο διάστημα;
- Με ποιο τρόπο και ποια ταχύτητα θα γίνει η αναπλήρωση του αποθέματος;

Τα τέσσερα πρώτα σημεία αναφέρονται στον προσδιορισμό του όγκου των αποθεμάτων και το τελευταίο στον προσδιορισμό του χρόνου παραγγελίας αυτών και προσδιορίζουν την εκάστοτε ακολουθούμενη πολιτική αναπλήρωσης των αποθεμάτων ενός οργανισμού βασισμένη είτε σε διαρκή έλεγχο είτε σε περιοδικό έλεγχο των υφιστάμενων αποθεμάτων.

Η ζήτηση, η οποία μπορεί να είναι:

- Καθοριστική (deterministic) όταν η ζητούμενη ποσότητα προϊόντος είναι γνωστή εκ των προτέρων
- Στατική όταν είναι σταθερή για ίσες χρονικές περιόδους,
- Δυναμική όταν μεταβάλλεται αλλά είναι γνωστός ο ρυθμός μεταβολής της,
- Πιθανολογική, όταν για συγκεκριμένη χρονική περίοδο δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων με βεβαιότητα αλλά στατιστικά (αυτή εμφανίζεται στα νοσοκομεία).

Οικονομικές παράμετροι, περιλαμβάνοντας:

- Την κλίμακα των ποσοτικών εκπτώσεων παραγγελίας είτε τις εκπτώσεις επί του συνολικού ύψους αγορών,
- Το κόστος έλλειψης αποθέματος, το οποίο προκύπτει από τη μη ικανοποίηση της ζήτησης,
- Το κόστος παραγγελίας

Χρόνος, περιλαμβάνοντας:

- τον χρόνο παράδοσης,
- τον κύκλο παραγγελίας

¹⁰ Σιφνιώτης Κ., (1997), *Logistics Management Θεωρία και Πράξη*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

¹¹ Δημητριάδης Α., (1996), *Τεχνικές μείωσης του κόστους και αύξησης απόδοσης*, Εκδ. Νεων Τεχνολογιών, Αθήνα

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ορθή λειτουργία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στο χώρο των νοσοκομείων είναι εξαιρετικά κρίσιμη στον καθορισμό του κόστους λειτουργίας του Νοσοκομείου, και ειδικά στις συνθήκες που διαμορφώνεται σήμερα η ελληνική πραγματικότητα.

Για τη βελτιστοποίηση της εφαρμοζόμενης διαχείρισης αλυσίδας στο χώρο του Φαρμακείου απαιτείται μια σειρά μέτρων, όπως η υιοθέτηση της νοσοκομειακής συσκευασίας και η δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας των φαρμάκων μέσα στο νοσοκομείο. Η ύπαρξη ενιαίου αρχείου προμηθευτών, η ενιαία κωδικοποίηση των υγειονομικών υλικών και των αντιδραστηρίων, η διενέργεια διαγωνισμών για φάρμακα, υγειονομικό υλικό και αντιδραστήρια με τέτοιο τρόπο ώστε ο εφοδιασμός του δημόσιου νοσοκομείου να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός.

Το σημερινό σύστημα προμηθειών και ως συνέχεια αυτού και η συνολική διαδικασία της εσωτερικής εφοδιαστικής διαχείρισης χρειάζονται αναμόρφωση γιατί αποδεδειγμένα πλέον δε μπορούν να προσφέρουν τις απαιτούμενες λειτουργίες λόγω της πολυπλοκότητάς τους.

Οι μεγάλοι χρόνοι αναμονής και η αδυναμία άμεσης ανταπόκρισης μειώνουν την αξιοπιστία του συστήματος, προκαλούν δυσπιστία στους χρήστες και λόγω της αβεβαιότητας που προκύπτει, επιφέρουν αύξηση των αποθεμάτων ασφαλείας αλλά και άρνηση των προμηθευτών να συνεργασθούν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των προσφερόμενων τιμών, εισαγωγή νέων ειδών καθώς και υλικών χαμηλής ποιότητας.

Οι λύσεις που προτείνονται αφορούν στην απλοποίηση των διαδικασιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην αυτοματοποίηση των διοικητικών και διαχειριστικών λειτουργιών.

Στα πλαίσια της ευρύτερης αναδιοργάνωσης του συστήματος Υγείας και της οικονομικής εξυγίανσης των νοσοκομείων θα πρέπει να θεσπιστούν νόμοι-κανόνες για την επένδυση στην οργάνωση των υποδομών, την εκπαίδευση του προσωπικού των νοσοκομείων και στη λειτουργία Κεντρικού Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Φαρμάκων και Υγειονομικού Υλικού, μέσα από το οποίο θα παρέχεται κάθε είδους πληροφόρηση.

Η αξιολόγηση και προώθηση των αιτημάτων θα πρέπει να γίνεται σε αυστηρά καθορισμένο χρονικό διάστημα, οι χώροι εργασίας θα πρέπει να είναι ειδικά

διαμορφωμένοι με σύγχρονο εξοπλισμό και η μηχανογράφηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής διαδικασίας είναι αναγκαίο να είναι πλήρης.

Σε επίπεδο υπηρεσιών νοσοκομείου θα πρέπει να καταστούν σαφείς οι αρμοδιότητες κάθε υπηρεσίας-τμήματος. Με τη χρήση απλών τεχνικών βελτίωσης όπως συγκέντρωση και υλοποίηση ομοειδών παραγγελιών, αντιπροσωπευτικό δείγμα προμηθευτών για κάθε κατηγορία υλικού με χρόνο ισχύος προσφορών τουλάχιστον τριμήνου και σωστή οργάνωση των αποθηκών είναι εφικτή η βελτίωση της διαδικασίας και η εξάλειψη των προβλημάτων.

Με τη σωστή οργάνωση του συστήματος προμηθειών και διαχείρισης, ενδυναμώνεται η συνεργασία όλων των κρίκων της εφοδιαστικής αλυσίδας, απελευθερώνονται κλίνες, μειώνεται σημαντικά το κόστος περίθαλψης, βελτιώνεται η οικονομική θέση του νοσοκομείου και τελικά ενισχύεται η αξιοπιστία και η θετική εικόνα του δημόσιου συστήματος υγείας.

Με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής παραγγελίας έχουν ελαχιστοποιηθεί οι πιθανότητες λάθους στην εκτέλεσή της (διπλή ή ελλιπή τιμολόγηση κ.λ.π.). Η χειρόγραφη παραγγελία αποτελούσε πρόβλημα από τη μια πλευρά κι εξυπηρετούσε τους «παραδοσιακούς» χρήστες του συστήματος. Η προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση κρίθηκε αναγκαία εφόσον με την ηλεκτρονική παραγγελία υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας, οι οποίες προστατεύουν και το χρήστη και ολόκληρο τον προμηθευτικό κύκλο. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατή η καταχώρηση παραγγελίας ενός είδους το οποίο ανήκει σε μια σύμβαση η οποία έχει λήξει. Ο διαχειριστής της συγκεκριμένης αποθήκης (υγειονομικού υλικού, αντιδραστηρίων κ.λ.π.) θα πρέπει να έρθει σε επικοινωνία με υπάλληλο του Γραφείου Προμηθειών για να εξασφαλισθεί η παράταση της σύμβασης, διαδικασία που συνήθως επαναλαμβάνεται κάθε μήνα. Από τη μια αυτή η δικλείδα ασφαλείας προλαμβάνει τυχόν λάθη, από την άλλη όμως δυσχεραίνει τη λειτουργία της διαχείρισης υλικού καθώς από όλη αυτή τη διαδικασία προκύπτουν καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση της παραγγελίας και συνεπώς και στην εκτέλεσή της.

Άλλη διαδικασία που δυσκολεύει το έργο μιας διαχείρισης είναι η εφαρμογή του ατομικού συνταγολογίου στη χρήση υλικών. Επειδή η διαδικασία της «παρακαταθήκης» είναι πολύπλοκη και για πολλούς λόγους ανέφικτη (έλλειψη σε διαθέσιμους χώρους φύλαξης και αποθήκευσης των ειδών στις κλινικές, χρήση- παρακολούθησή τους, αποχρέωση κλπ) τηρείται το ατομικό συνταγολόγιο στο στάδιο της παραγγελίας. Καταχωρείται, δηλαδή, παραγγελία ανά ασθενή (Κωδικό Περιστατικού), ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι τα υλικά της επέμβασής του θα παραγγελθούν από έναν ή περισσότερους

προμηθευτές. Αυτό έχει σα συνέπεια τον υπέρογκο αριθμό τιμολογίων στα οποία μεταφράζονται όλες αυτές οι παραγγελίες. Αντίγραφα αυτών των τιμολογίων καταλήγουν στο Λογιστήριο Ασθενών, όπου παρακολουθούνται άμεσα όλες οι χρεώσεις υλικών (τηρείται φάκελος με βεβαιώσεις χρήσης υλικού κλπ) και τέλος γίνεται και η αντίστοιχη τιμολόγηση αναλόγως των νοσηλίων.

Το Μητρώο Δεσμεύσεων εξασφαλίζει την ορθή εκτέλεση του Προϋπολογισμού. Με την τήρησή του επιδιώκεται ο έλεγχος των δεσμεύσεων και η αποφυγή ανάληψης υποχρεώσεων που δε μπορούν να καλυφθούν από τις διαθέσιμες πιστώσεις του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων. Έτσι, τίθεται στη διάθεση του εκάστοτε φορέα ένα σημαντικό εργαλείο παρακολούθησης πληρωμών του έτσι ώστε να μπορούν να προγραμματίζονται εγκαίρως ανάλογα με τα ταμειακά διαθέσιμα. Για να καταστεί δυνατή η λεπτομερής και αξιόπιστη ηλεκτρονική καταγραφή όλων των οφειλών απαιτείται ειδικό Πληροφοριακό Σύστημα Παρακολούθησης στο οποίο πρέπει να διασυνδεθούν όλοι οι υπόλογοι διαχειριστές.

Την ίδια στιγμή υπάρχει διαφορετική ταξινόμηση του προϋπολογισμού, χρησιμοποιούνται διαφορετικά λογιστικά συστήματα, τα οποία δεν υπάγονται στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα Δημοσίου Τομέα και δεν τηρείται καθολικά μητρώο δεσμεύσεων σχετικά με τις αναληφθείσες δεσμεύσεις και τις ληξιπρόθεσμες οφειλές.

Η λειτουργία του Παρατηρητηρίου Τιμών έχει σοβαρές επιπτώσεις στην απώλεια πολύτιμου χρόνου για την υλοποίηση της κωδικοποίησης του υγειονομικού υλικού, την καθυστέρηση των προμηθειών του Νοσοκομείου, την καθυστέρηση της εφαρμογής του διπλογραφικού συστήματος στον κλάδο της υγείας, τον εξαναγκασμό των εταιριών υγειονομικού υλικού σε κλείσιμο (απώλεια εργασίας για πολλούς εργαζόμενους) είτε με την απόσυρσή τους από τη χώρα είτε γιατί δε μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό που τους εξαναγκάζει η ΕΠΥ.

Επίσης, υπάρχει ενεργός εξοπλισμός σε Νοσοκομεία που έχει τεθεί εκτός λειτουργίας καθώς δεν υπάρχουν πλέον αντιπρόσωποι και υλικά υποστήριξης του στη χώρα. Αξίζει να σημειωθεί η χρήση αμφίβολης ποιότητας υλικών σε εργαστήρια και ασθενείς με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο η ζωή πολλών ανθρώπων (π.χ. μάσκες, σύριγγες, βελόνες χημειοθεραπείας κινέζικης προέλευσης τα οποία έχουν ταξινομηθεί στο ίδιο επίπεδο με εγκεκριμένα και πιστοποιημένα υλικά).

Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν διότι η ανάρτηση τιμών στο Παρατηρητήριο γίνεται χωρίς καμία τεχνική και ποιοτική αξιολόγηση των υλικών , με μοναδικό κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή. Η ένταξη του υγειονομικού υλικού στο Παρατηρητήριο μόνο με την

περιγραφή του δεν αποτελεί κωδικοποίηση ούτε ακριβή κατηγοριοποίηση αλλά μια ελλιπή καταγραφή πληροφορίας. Είναι αναγκαίος ο πλήρης και λεπτομερής σχεδιασμός πολιτικής από τους εμπλεκόμενους φορείς Υγείας ώστε να προκύψει εναρμόνιση του Παρατηρητηρίου τιμών και της κωδικοποίησης του υγειονομικού υλικού των νοσοκομείων στη χώρα μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεράρδου Α.,(2001) «Διαχείριση αποθηκών», Πτυχιακή εργασία Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης Εφοδιασμού Κ διακίνησης προϊόντων(logistics), Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Τμήμα τεχνολογίας & Συστήματα Παραγωγής, Πειραιάς

Δικαίος, Κ. Κουτούζης, Μ. Πολύζος, Ν. Σιγάλας. Ι. Χλέτσος, (1999) Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Θεοδωράς, Δ., (2008) Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού & Εξυπηρέτηση Πελάτη. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Μπινιώρης Σ., (2004), Logistics, Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα

Σιφνιώτης Κ., (1997), *Logistics Management Θεωρία και Πράξη*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Δημητριάδης Α., (1996), *Τεχνικές μείωσης του κόστους και αύξησης απόδοσης*, Εκδ. Νεων Τεχνολογιών, Αθήνα

Παπαδημητρίου, Σ. & Σχινάς, Ο., (2004) Εισαγωγή στα Logistics, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα

Σιγάλας Ι., (1999) Οργανισμοί και Υπηρεσίες Υγείας, Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας (ΕΑΠ).

Scheyer W., Friedman B., (2001), *Διοίκηση αποθεμάτων*, Third edition by Lawrence F.Wolper, εκδ. Mediforce, τομ. Β'.

Martin Cristofer, Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (2007). Εκδ.Κριτική

Logistics Management, (1997) Θεωρία & Πράξη, Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

1ST OLYMPUS INTERNATIONAL CONFERENCE ON SUPPLY CHAINS, 1-2 OCTOBER, KATERINI, GREECE « Η Εφοδιαστική Αλυσίδα στο Δημόσιο Ελληνικό Νοσοκομείο, Μύθος ή Πραγματικότητα ».

Burns L.R., et al, (2002), *The Healthcare Value Chain: producers, purchasers and providers*, Jossey- Bass, First Edition, San Francisco

Young S., (1989), *Hospital Materials Management: Systems and Performance*, Vol. 25, Is. 3, pp 31-36.

Π.Δ 118 ΦΕΚ 150/10-7-2007 «Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου».

Π.Δ 113 ΦΕΚ 194/22-11-10 «Ανάληψη υποχρεώσεων από τους Διατάκτες».

[www.epdm.gr/Uploads/Files/AP.../OEAE PR41 304251.pdf](http://www.epdm.gr/Uploads/Files/AP.../OEAE_PR41_304251.pdf)

www.europa.eu.int/internal_market/publicprocurement/e-procurement

www.supply-chain.gr

www.eel.gr

www.ekmn.gr

www.observatory.gr, Ελληνικό Παρατηρητήριο για την κοινωνία της πληροφορίας:

Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο Δημόσιο Τομέα : Υφιστάμενη κατάσταση και Προοπτικές στην Ελλάδα & την Ευρωπαϊκή Ένωση.

www.truerespect.com

www.et.gr

athenslawgroup.blogspot.com