



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ERP

ΜΑΚΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΑΜΑΛΙΑ

Επιβλέποντες:

Δρ. Κωνσταντίνος Σιασιάκος
Επιστημονικός Συνεργάτης Ε.Μ.Π.

Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018

Η Δημοσιονομική Διαχείριση στο Ελληνικό Δημόσιο με τη χρήση ERP

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία εκπονήθηκε υπό την άμεση επίβλεψη του Δρ. Κωνσταντίνου Σιασιάκου και του Καθηγητή Δημητρίου Ασκούνη τους οποίους ευχαριστούμε θερμά, για τη βοήθεια και τις κατευθύνσεις που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της. Οι ιδέες τους, οι πολύτιμες συμβουλές τους, η εμπειρία τους και η μεθοδολογική τους προσέγγιση, συνεισέφεραν κατά πολύ στην επίτευξη των στόχων της.

Η εμπειρία που αποκομίσαμε, ως συνεργάτες στην εκπόνηση της εργασίας, θεωρούμε ότι ήταν πολύτιμη και, σε κάθε περίπτωση, θα χρησιμεύσει στα επόμενά μας βήματα. Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσής της, νοιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε αλλήλους για την συνεισφορά στον κοινό στόχο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο «**Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα**», το οποίο λειτουργεί υπό την εποπτεία της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου του Πειραιά.

Έχοντας υπόψη τις σημερινές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα και στην κοινωνία, μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και με ταχείς ρυθμούς, η συνεισφορά της Πληροφορικής στις κρίσιμες λειτουργίες της Δημοσιονομικής Πολιτικής, είναι αποφασιστική.

Πιστεύουμε ότι η προτεινόμενη μετεξέλιξη των πληροφορικών συστημάτων υποστήριξης των διαδικασιών, σε πλήρως λειτουργικό ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, σύμφωνα με τις προτάσεις που διατυπώνονται στην παρούσα μελέτη, θα αποτελέσει βασικό πυλώνα υποστήριξης της Δημοσιονομικής Πολιτικής.

Έναυσμα για την επιλογή του θέματος της εργασίας μας, αποτέλεσε η πολυετής εμπειρία μας, ως εργαζόμενοι στο Υπουργείο Οικονομικών, στα πληροφορικά συστήματα δημοσιονομικής διαχείρισης. Επιπρόσθετα, σημαντικό κριτήριο για την επιλογή μας ήταν η ανάγκη μας ως πολίτες, να συνεισφέρουμε στην ευρύτερη προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα με την ικανοποίησή μας για την ολοκλήρωση αυτού του κύκλου σπουδών, νοιώθουμε την ανάγκη συνέχισης της προσπάθειας. Άλλωστε.....

*‘Το αίσθημα του ανικανοποίητου είναι η πρώτη προϋπόθεση για την πρόοδο’
Thomas Edison.*

ABSTRACT

This postgraduate thesis was developed within the framework of the Interdepartmental Postgraduate Program of Studies entitled "Techno-Economics Systems", which operates under the supervision of the School of Electrical and Computer Engineering of the National Technical University of Athens and of the Department of Industrial Management and Technology of the University of Piraeus.

Given the today's economic conditions in the country and in society, in an environment that is changing constantly and rapidly, the contribution of IT to the critical functions of the Financial Policy is decisive.

We believe that the proposed evolution of IT support systems in a fully operational ERP of Financial Policy, in line with the proposals made in this study, will be a key pillar of support for the Financial Policy.

The key to choosing the topic of our work, was our long experience, as employees of the Ministry of Finance, in the financial management information systems. In addition, an important criterion for our choice, was our need, as citizens, to contribute to the broader effort to improve and modernize the functions of the public administration.

Along with our satisfaction for the completion of this course of study, we feel the need to continue the effort. Besides

'The feeling of discontent is the first necessity of progress'
Thomas Edison.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
1.1 Σκοπός, Αντικείμενο και Στόχος της εργασίας	15
1.2 Δομή και διάρθρωση της εργασίας	16
2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.	21
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Αναγκαιότητα και περιεχόμενο της Δημοσιονομικής Διαχείρισης - Γενικές αρχές.....	21
2.3 Αξιολόγηση των δημόσιων δαπανών και νέες τάσεις της Δημοσιονομικής Διαχείρισης.....	23
2.4 Στοχοθεσία στη δημόσια διοίκηση και η αρχή της αποτελεσματικότητας	25
2.5 Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση και η αρχή της λογοδοσίας	27
2.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	29
3 ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ) - ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ	31
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Ορισμοί - Βασικές έννοιες.....	31
3.3 Θεσμικά Όργανα	39
3.4 Βασικοί κανόνες του δημοσιονομικού σχεδιασμού.....	47
3.5 Βασικές διαδικασίες Δημοσιονομικής Διαχείρισης	49
3.6 Πρόσφατες εξελίξεις στις διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης	60
3.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	66
4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΟΠΣΔΠ) - ΑΠΟ ΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΚΗΡΥΞΕΙΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	67
4.1 Εισαγωγή	67

4.2	Παρουσίαση επιχειρησιακών-λειτουργικών περιοχών του ΟΠΣΔΠ.....	67
4.3	Παρουσίαση λειτουργικού σχεδιασμού και δομής του ΟΠΣΔΠ.....	72
4.4	Διεπαφές του ΟΠΣΔΠ με άλλα συστήματα.....	75
4.5	Αναφορές παραγόμενες από το ΟΠΣΔΠ.....	77
4.6	Δείκτες απόδοσης παραγόμενοι από το ΟΠΣΔΠ.....	80
4.7	Υποσύστημα διάχυσης πληροφορίας και ροών εργασίας - Αρχιτεκτονική διάταξη και συνοπτική περιγραφή.....	83
4.8	Μη λειτουργικά χαρακτηριστικά συστήματος.....	85
4.9	Απαιτήσεις Ευχρηστίας Συστήματος.....	87
4.10	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	89
5	ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	91
5.1	Εισαγωγή.....	91
5.2	Αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου .	91
5.3	Ενιαίος σχεδιασμός και αποτελεσματικό μοντέλο υλοποίησης για τα νέα έργα	93
5.4	Ρόλος της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής.....	94
5.5	Στρατηγικός σχεδιασμός - Χάραξη πολιτικής για τις ΤΠΕ.....	96
5.6	Σχεδιασμός έργων και δράσεων για την υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής (ΕΨΣ)	96
5.7	Αρχές του Ενιαίου Σχεδιασμού.....	97
5.8	Θεσμοθέτηση απλοποιημένου πλαισίου υλοποίησης έργων ΤΠΕ.....	100
5.9	Ανάπτυξη δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου..	101
5.10	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	102
6	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	105
6.1	Εισαγωγή.....	105
6.2	Βασικές αρχές στρατηγικής στη λειτουργία της ΓΓΠΣ.....	105

6.3	Παραγωγική λειτουργία συστημάτων - Στόχος και μεθοδολογία προσέγγισης	108
6.4	Περιεχόμενο της συντήρησης εφαρμογών.....	108
6.5	Κριτήρια επιλογής φορέα ανάπτυξης και συντήρησης των συστημάτων (In house-Outsourcing)	110
6.6	Επάρκεια δεξιοτήτων προσωπικού και μέσα απόκτησης γνώσης.....	111
6.7	Οργανωτικό σχήμα υλοποίησης έργων.....	112
6.8	Πλάνο ενεργειών	117
6.9	Πλαίσιο συνεργασίας με τους αναδόχους των έργων	119
6.10	Δημιουργία πλαισίου συνεργασίας με τους φορείς του ΥΠΟΙΚ και της δημόσιας διοίκησης	120
6.11	Πλαίσιο κανόνων και μεθόδων απόκτησης - μεταφοράς τεχνογνωσίας από τα στελέχη της ΓΓΠΣ.	121
6.12	Εφαρμογή του οργανωτικού μοντέλου λειτουργίας της ΓΓΠΣ	122
6.13	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	123
7	ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ - ΥΛΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ	125
7.1	Εισαγωγή	125
7.2	Κατευθύνσεις για την αναδιοργάνωση του συστήματος προϋπολογισμού - Νέος σχεδιασμός για την κατανομή των δημοσίων δαπανών και την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους	125
7.3	Λογιστική αναμόρφωση - Νέο και Ενιαίο λογιστικό σύστημα Γενικής Κυβέρνησης.....	136
7.4	Ηλεκτρονική τιμολόγηση (e-Invoicing)	143
7.5	Μητρώο ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων	146
7.6	Ενιαίος λογαριασμός θησαυροφυλακίου - Treasury Single Account (TSA)	146
7.7	Συμπεράσματα.....	147
8	ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ FINANCIAL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (FMIS)	149

8.1	Εισαγωγή	149
8.2	Πληροφορικά Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (FMIS)	149
8.3	Εμπειρία της Παγκόσμιας Τράπεζας σε FMIS - Χρήσιμα συμπεράσματα.	151
8.4	Μελέτες περίπτωσης FMIS	153
8.5	Τελικές παρατηρήσεις	174
8.6	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	175
9	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP-ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	177
9.1	Εισαγωγή	177
9.2	Αδυναμίες συστήματος εκτέλεσης προϋπολογισμού	178
9.3	Εκτίμηση οφέλους από την εισαγωγή ενός πλήρως λειτουργικού ERP - Ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει.....	180
9.4	Τι είναι τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning)	182
9.5	Επιμέρους στοιχεία των ERP.....	189
9.6	Εργαλεία (Διαχείρισης, Ανάπτυξης, Πληροφόρησης κ.τ.λ.)	190
9.7	Λειτουργικές Διαδικασίες που υποστηρίζονται από τα σύγχρονα ERPs ...	191
9.8	Κίνητρα για την υλοποίηση ενός ERP συστήματος	195
9.9	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ERP	198
9.10	ERP συστήματα σε Δημόσιους Οργανισμούς	199
9.11	Προκλήσεις των εφαρμογών ERP στον δημόσιο τομέα	201
9.12	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	202
10	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	205
10.1	Εισαγωγή	205
10.2	Βασικές αρχές ασφάλειας στην ΓΓΠΣ.....	205
10.3	ISO 27001: 2013 - Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών.....	206
10.4	Κανόνες ασφάλειας στο ΟΠΣΔΠ.....	207

10.5	Έλεγχος πρόσβασης χρηστών	208
10.6	Διαδικασίες λήψης αντιγράφων ασφαλείας.....	210
10.7	Αρχεία καταγραφής ενεργειών χρηστών και συμβάντων ασφαλείας.....	211
10.8	Ασφάλεια επικοινωνιών	211
10.9	Ασφαλής Δρομολόγηση Δικτύου	213
10.10	Πρωτόκολλα δικτύου	213
10.11	Κανόνες Ασφάλειας Διαδικτυακών Εφαρμογών	213
10.12	Ασφάλεια Λογισμικού & Εφαρμογών.....	214
10.13	Έλεγχος φυσικής πρόσβασης	214
10.14	Προστασία από φυσικές καταστροφές	215
10.15	Ασφάλεια στις ηλεκτρονικές συναλλαγές	215
10.16	Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR-General Data Protection Regulation)	218
10.17	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	221
11	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΟΠΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ERP ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	223
11.1	Εισαγωγή	223
11.2	Βασικοί στόχοι του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής	223
11.3	Βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής .	224
11.4	Προτεινόμενο σύστημα	230
11.5	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	232
12	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	233
12.1	Εισαγωγή	233
12.2	Σύνοψη περιεχομένων	233
12.3	Βασικά συμπεράσματα	236

12.4 Εκπλήρωση στόχου μελέτης..... 242

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός, Αντικείμενο και Στόχος της εργασίας

Έχοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες της οικονομικής και δημοσιονομικής κατάστασης στην χώρα, θεωρούμε ότι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο πεδίο των πληροφορικών συστημάτων του Δημοσίου, καθώς επίσης οι προτάσεις επικαιροποίησης, εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης τους συνεισφέρει ουσιαστικά στην προσπάθεια βελτίωσης των μεθόδων αντιμετώπισης των υπάρχοντων προβλημάτων.

Η Δημοσιονομική Πολιτική, δηλαδή οι γενικές αρχές, το θεσμικό πλαίσιο και οι πολιτικές είσπραξης και διάθεσης του δημοσίου χρήματος, εφαρμόζεται με χρήση κανόνων και διαδικασιών οι οποίες εκτελούνται σε όλα τα επίπεδα και θεσμούς της Πολιτείας, το δε αποτέλεσμά τους αφορά το κοινωνικό σύνολο αλλά και τον κάθε πολίτη ξεχωριστά. Το σύνολο αυτών των κανόνων και διαδικασιών, αποτελούν την Δημοσιονομική Διαχείριση.

Θεωρούμε, ιδιαίτερα στις σημερινές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα και στην κοινωνία, ότι είναι σημαντικό να υπάρξει μία καταγραφή του πλαισίου λειτουργίας και των στόχων της Δημοσιονομικής Διαχείρισης, αλλά κυρίως των μέσων με τα οποία αυτοί οι στόχοι υποστηρίζονται.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Δημοσιονομική Διαχείριση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και με ταχείς ρυθμούς, συνεπώς θα πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα 'εργαλεία' υποστήριξης των αναγκαίων δράσεων. Η συνεισφορά της Πληροφορικής στον συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας του Ελληνικού Δημοσίου είναι αποφασιστική. Το ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής στην σημερινή κατάσταση λειτουργίας του, αλλά κυρίως η επιχειρούμενη μετεξέλιξή του σε πλήρως λειτουργικό ERP σύμφωνα με τις προτάσεις που θα διατυπωθούν, θα αποτελέσει βασικό πυλώνα υποστήριξης της Δημοσιονομικής Πολιτικής.

Με αυτές τις παραδοχές, θεωρούμε ότι ο κεντρικός στόχος της εργασίας είναι η ανάδειξη της αναγκαιότητας σχεδιασμού, υλοποίησης και λειτουργίας του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής με βασικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες:

- την πλήρη υποστήριξη όλων των διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης στο Δημόσιο,

- την ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις συνεχείς εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,
- την παροχή έγκαιρης και αξιόπιστης και διαφανούς πληροφόρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο για όλα τα δημοσιονομικά δεδομένα,
- την μεγιστοποίηση της συμβολής του στην επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων,
- την αξιολόγηση της αποδοτικότητας κάθε δημόσιας δαπάνης,
- την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

1.2 Δομή και διάρθρωση της εργασίας

Η εργασία, σε μεθοδολογικό επίπεδο, στοχεύει στην καταγραφή του υφιστάμενου πλαισίου των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης, αλλά παράλληλα στοχεύει στην καταγραφή των τάσεων αναμόρφωσης και προσαρμογής όλων των συστατικών μερών του συστήματος της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Αυτή η ανάγκη παράλληλης καταγραφής της 'υφιστάμενης κατάστασης' και των δυναμικών εξελίξεων σε όλα επίπεδα, υπαγορεύει τη δόμηση της εργασίας στα συγκεκριμένα κεφάλαια.

Στο **1ο κεφάλαιο** περιγράφεται συνοπτικά ο κεντρικός στόχος της εργασίας καθώς επίσης οι επιμέρους στόχοι και τα θέματα τα οποία αναλύονται σε κάθε κεφάλαιο.

Στο **2ο κεφάλαιο** περιγράφονται οι Γενικές αρχές και στόχοι της Δημοσιονομικής Διαχείρισης (Δ.Δ.) και εξετάζονται ερωτήματα όπως τα ακόλουθα.

- ποιά η σχέση της Δ. Δ. με τις άλλες λειτουργίες του Κράτους;
- ποιά τα όρια στην άσκηση της Δ. Δ.;
- είναι - ή πρέπει να είναι - σταθερό το πλαίσιο της Δ. Δ.;
- υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι και σχέδιο υλοποίησης;
- ποιές οι διεθνείς πρακτικές και οι σύγχρονες τάσεις;

Στο **3ο κεφάλαιο** περιγράφεται το Δημοσιονομικό περιβάλλον, η δομή του Κρατικού Προϋπολογισμού και συγκεκριμένα το θεσμικό πλαίσιο, οι διαδικασίες, οι χρηματοροές προς τους τελικούς αποδέκτες, η στοχοθεσία και ο έλεγχος στη διάθεση του δημοσίου χρήματος). Επίσης περιγράφονται οι πρόσφατες εξελίξεις σε κρίσιμα θέματα τα οποία επηρεάζουν όλο το Δημοσιονομικό περιβάλλον και επομένως τα πληροφορικά συστήματα υποστήριξης. Στο κεφάλαιο εξετάζονται ερωτήματα όπως τα ακόλουθα.

- ποιά είναι η δομή και διάρθρωση των φορέων με αρμοδιότητα επί των οικονομικών του Κράτους;
- ποιές είναι οι βασικές διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης;
- ποιές είναι οι πρόσφατες εξελίξεις;
- ποιές οι διεθνείς πρακτικές και οι σύγχρονες τάσεις;

Στο **4ο κεφάλαιο** περιγράφεται το υφιστάμενο πληροφορικό σύστημα υποστήριξης της Δημοσιονομικής Διαχείρισης 'Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ)' και εξετάζονται ερωτήματα όπως τα ακόλουθα.

- τα πληροφορικά συστήματα στη σημερινή τους μορφή ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις;
- ποιά τα βασικά τους χαρακτηριστικά;
- ποιές λειτουργικές περιοχές της δημοσιονομικής διαχείρισης υποστηρίζουν;
- έχουν τη δυνατότητα προσαρμογών;
- ποιά βήματα έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια και ποιά είναι η υφιστάμενη κατάσταση;

Στο **5ο κεφάλαιο** περιγράφεται η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική στον Δημόσιο Τομέα και εξετάζονται ερωτήματα όπως τα ακόλουθα.

- εφαρμόζεται η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική στο Δημόσιο Τομέα;
- ποιές οι βασικές αρχές σχεδιασμού και τα βασικά δομικά στοιχεία των ψηφιακών υπηρεσιών που θα παρέχει το Δημόσιο;
- ποιές είναι οι διαδικασίες και το πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων ΤΠΕ;
- ποιοί είναι οι τρόποι συνεργασίας του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση έργων πληροφορικής;
- ποιοί είναι οι απαιτούμενοι πόροι για την αποτελεσματική υλοποίηση και λειτουργία των κρίσιμων συστημάτων πληροφορικής;

Στο **6ο κεφάλαιο** περιγράφεται η στρατηγική ανάπτυξης και παραγωγικής λειτουργίας πληροφορικών συστημάτων στο Υπουργείο Οικονομικών και εξετάζονται ερωτήματα όπως τα ακόλουθα.

- εφαρμόζεται η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική στην ανάπτυξη και παραγωγική λειτουργία του ΟΠΣΔΠ;
- ποιοί οι βασικοί στόχοι και οι μέθοδοι ανάπτυξης και υποστήριξης των συστημάτων;
- οι δομές Πληροφορικής στο Υπ. Οικονομικών επαρκούν για την υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών;

- ποιοί είναι το απαιτούμενο επίπεδο συνεργασίας υπηρεσιών, διαδικασιών και συστημάτων με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση της δημοσιονομικής πολιτικής;
- πόσο αποδοτικές είναι οι ακολουθούμενες διαδικασίες υλοποίησης και ποιά μέτρα μπορούν να ληφθούν για την βελτίωσή τους;

Στο **7ο κεφάλαιο** περιγράφεται η αναγκαιότητα της συνεχούς αναδιοργάνωσης των λειτουργιών λόγω των υλοποιούμενων και των σχεδιαζόμενων δράσεων της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης και εξετάζονται τα ακόλουθα θέματα.

- η αναγκαιότητα τήρησης των δεσμεύσεων της χώρας αναφορικά με την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων.
- η αναγκαιότητα για απλοποίηση των διαδικασιών με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- οι μεταρρυθμίσεις του πλαισίου της Δημοσιονομικής Διαχείρισης το τρέχον και το επόμενο χρονικό διάστημα.
- η ανάγκη υποστήριξης των διαδικασιών αναδιοργάνωσης από τα πληροφορικά συστήματα.

Στο **8ο κεφάλαιο** καταγράφεται η εμπειρία διαφόρων χωρών στον σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στην χρήση πληροφορικών συστημάτων δημοσιονομικής διαχείρισης (Financial Management Information Systems - FMIS) και εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα.

- ποιοί οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των έργων;
- πόσο ουσιαστική είναι η συμβολή των πληροφορικών συστημάτων στην υποστήριξη της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής;
- η ανάγκη επένδυσης για την ανάπτυξη και λειτουργία των σχετικών συστημάτων είναι παροδική ή μόνιμη;
- πόσο αποδοτικές είναι και με ποιές προϋποθέσεις πρέπει να ακολουθούνται οι διεθνείς πρακτικές;

Στο **9ο κεφάλαιο** περιγράφονται τα πλεονεκτήματα από την χρήση συστήματος ERP (Enterprise Resource Planning), γίνονται οι αναγκαίες συγκρίσεις με την προηγούμενη κατάσταση και καταγράφονται οι προκλήσεις οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την υλοποίηση ενός συστήματος ERP. Εξετάζονται ζητήματα όπως:

- οι αδυναμίες του συστήματος εκτέλεσης προϋπολογισμού
- η εκτίμηση οφέλους από την εισαγωγή ενός πλήρως λειτουργικού ERP και τα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το ERP
- τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος ERP

- τα κίνητρα για την υλοποίηση ενός ERP συστήματος
- η χρήση συστημάτων ERP σε Δημόσιους Οργανισμούς

Στο **10ο κεφάλαιο** περιγράφονται θέματα της ασφάλειας δεδομένων. Λόγω της κρισιμότητας της απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων, είναι ιδιαίτερα σημαντική η καταγραφή όλων των σχετικών θεμάτων και η επισήμανση των αναγκαιότητας να αφιερωθούν αυξημένοι πόροι σε αυτό το πεδίο. Στο κεφάλαιο εξετάζονται τα ακόλουθα ερωτήματα.

- ποιό είναι το πλαίσιο Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων;
- ποιά είναι η ισχύουσα Πολιτική Ορθής Χρήσης Συστημάτων και πληροφοριών στη ΓΓΠΣ;
- ποιοί είναι οι κανόνες ασφαλείας των υφιστάμενων συστημάτων;

Στο **11ο κεφάλαιο** περιγράφονται τα βήματα για τον μετασχηματισμό του υφιστάμενου πληροφορικού συστήματος σε ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής. Εξετάζονται τα ακόλουθα θέματα.

- οι βασικοί στόχοι του συστήματος
- τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του συστήματος
- η λειτουργική αρχιτεκτονική του συστήματος
- ο τρόπος υλοποίησης του συστήματος

Τέλος, στο **12ο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την μελέτη και εξετάζεται η επίτευξη του στόχου της πραγματοποίησής της.

2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η περιγραφή του πλαισίου λειτουργίας και του περιεχομένου της κρίσιμης κρατικής λειτουργίας της Δημοσιονομικής Διαχείρισης (Δ.Δ.) όπως αυτή ασκείται στο Ελληνικό Δημόσιο στις σημερινές συνθήκες. Αναλύονται οι βασικές αρχές οι οποίες ορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Δ., αλλά επίσης θεωρείται απαραίτητη η περιγραφή της λειτουργίας της μέτρησης απόδοσης των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης μέσω της στοχοθεσίας. Επίσης, αναλύονται οι αρχές της χρηστής διαχείρισης, της αποτελεσματικότητας και της λογοδοσίας, οι οποίες εφαρμόζονται σταδιακά και θα καθορίσουν τις λειτουργίες της Δ.Δ.

2.2 Αναγκαιότητα και περιεχόμενο της Δημοσιονομικής Διαχείρισης - Γενικές αρχές

Η Δημοσιονομική Διαχείριση, δηλαδή το θεσμικό πλαίσιο και οι πολιτικές είσπραξης και διάθεσης του δημοσίου χρήματος, αποτελείται από διαδικασίες οι οποίες εκτελούνται σε όλα τα επίπεδα και θεσμούς της Πολιτείας, το δε αποτέλεσμά τους επηρεάζει τον κάθε πολίτη ξεχωριστά.

Η δημοσιονομική διαχείριση περιλαμβάνει το νομικό πλαίσιο, την οργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου, τα κατάλληλα συστήματα και τις διαδικασίες, με στόχο την χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων αποτελεσματικά και με διαφάνεια. Πιο αναλυτικά ως περιεχόμενο και οι στόχοι της δ. δ. είναι:

- η χρηστή διαχείριση του δημοσίου χρήματος,
- η υποστήριξη των μεσο-μακροπρόθεσμων στόχων της Πολιτείας με την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων,
- η τήρηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας,
- η διασφάλιση της νομιμότητας και του ελέγχου σκοπιμότητας των δαπανών,
- η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των δαπανών, με τελικό αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η δημοσιονομική διαχείριση δεν θεωρείται πλέον ως ένα καθαρά τεχνικό και λογιστικό θέμα, όπως ήταν κάποτε, αλλά έχει μετατραπεί σε ένα θέμα όπου τα

θεσμικά όργανα και οι πολιτικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο. Η γνώση της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών και του τρόπου λειτουργίας των αρμόδιων υπηρεσιών του Δημοσίου και των εμπλεκόμενων φορέων αναγνωρίζεται ως σημαντική, προκειμένου οι δημοσιονομικές πολιτικές να σχεδιαστούν σωστά και να υλοποιηθούν αποτελεσματικά. Εν ολίγοις, και ιδιαίτερα στην σημερινή συγκυρία, η δημοσιονομική διαχείριση έχει ευρεία πολιτική και οικονομική σημασία.

Η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών στο πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης, διέπεται από τις ακόλουθες γενικές αρχές ^[3]:

(α) Αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, η διαχείριση της περιουσίας και των υποχρεώσεων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, περιλαμβανομένων των φυσικών πόρων και των δημοσιονομικών κινδύνων της χώρας, πρέπει να διενεργείται με σωφροσύνη και με γνώμονα την εξασφάλιση της δημοσιονομικής βιωσιμότητας. Ειδικότερα, η αρχή αυτή εξειδικεύεται:

(αα) στην αρχή της οικονομικότητας, σύμφωνα με την οποία τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών πρέπει να διατίθενται έγκαιρα, στην ενδεδειγμένη ποιότητα και ποσότητα και στην καλύτερη τιμή με την χρήση των αναγκαίων μόνο διοικητικών πόρων,

(ββ) στην αρχή της αποδοτικότητας, σύμφωνα με την οποία οφείλεται η τήρηση της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και

(γγ) στην αρχή της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία ελέγχεται η επίτευξη των συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν εκ των προτέρων οριστεί.

(β) Αρχή της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας.

Σύμφωνα με την αρχή της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας, η Κυβέρνηση είναι υπεύθυνη και λογοδοτεί στη Βουλή για τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της Γενικής Κυβέρνησης. Όλοι οι λειτουργοί που συμμετέχουν στη δημόσια διαχείριση σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος, ασκούν τις αρμοδιότητές τους, όπως αυτές προσδιορίζονται στον παρόντα νόμο, με σκοπό τη διασφάλιση της σταθερότητας και της αειφορίας των οικονομικών της Γενικής Κυβέρνησης.

(γ) Αρχή της διαφάνειας.

Σύμφωνα με την αρχή της διαφάνειας όλοι οι λειτουργοί και οι φορείς που διαχειρίζονται πόρους της Γενικής Κυβέρνησης έχουν την υποχρέωση να διασφαλίζουν την έγκαιρη πληροφόρηση, οικονομικής ή άλλης φύσης, που σχετίζεται με τη διαχείριση της δημοσιονομικής πολιτικής, ώστε να καθίσταται εφικτός ο αποτελεσματικός δημόσιος έλεγχος της άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής και της οικονομικής κατάστασης του δημοσίου εκτός και αν η δημοσιοποίησή της θα έβλαπτε ουσιωδώς την εθνική ασφάλεια, άμυνα ή τις διεθνείς σχέσεις της Ελλάδας.

(δ) Αρχή της ειλικρίνειας.

Σύμφωνα με την αρχή της ειλικρίνειας, κάθε οικονομική και δημοσιονομική πρόβλεψη που παρέχεται σε οποιαδήποτε έγγραφο ή εκθέσεις που καταρτίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου, πρέπει να στηρίζεται, στο βαθμό που είναι ευλόγως και πρακτικώς δυνατό, σε πραγματικά στοιχεία που αποτυπώνονται σε όλες τις αποφάσεις που έχει ανακοινώσει η Κυβέρνηση, καθώς και σε όλες τις λοιπές περιστάσεις που ενδέχεται να έχουν ουσιαστικές δημοσιονομικές επιπτώσεις.

2.3 Αξιολόγηση των δημόσιων δαπανών και νέες τάσεις της Δημοσιονομικής Διαχείρισης

Σύμφωνα με την άποψη του κ. Ν. Μηλιώνη, Συμβούλου του Ελεγκτικού Συνεδρίου ^[1], στην μέχρι πρότινος ακολουθούμενη πρακτική από το ελληνικό δημοσιονομικό σύστημα, δεν διακρίνονταν εύκολα οι προτεραιότητες και οι στόχοι της δημόσιας πολιτικής. Κατά συνέπεια, αυτοί δεν ήταν δυνατόν να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν, εξασθενίζοντας τη συνολική δυνατότητα δημοσιονομικού προγραμματισμού. Για πρώτη φορά το ζήτημα της αξιολόγησης των δημόσιων δαπανών στην Ελλάδα τέθηκε με τον ν. 2469/1997 «Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις», που στο άρθρο 7, υπό τον τίτλο «Αξιολόγηση δαπανών», ορίζεται ότι κάθε χρόνο το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους επιλέγει για εξέταση και αξιολόγηση συγκεκριμένες δαπάνες ή ομάδες ή κατηγορίες ή υποκατηγορίες δαπανών του προϋπολογισμού. Τα προκύπτοντα από την εξέταση αυτή συμπεράσματα, αποτυπώνονται σε ειδική έκθεση, η οποία υποβάλλεται στο Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή. Τα συμπεράσματα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον εκτελούμενο κρατικό προϋπολογισμό, καθώς και την κατάρτιση των προϋπολογισμών των επόμενων οικονομικών ετών.

Η πρώτη συστηματική απόπειρα για τον επανασχεδιασμό και την μετάβαση σε έναν έλεγχο των δημόσιων δαπανών στην Ελλάδα, με την εισαγωγή του ελέγχου απόδοσης, έγινε με την κατάρτιση και δημοσιοποίηση το έτος 2003

νομοσχεδίου με τίτλο «Συστήματα ελέγχου δαπανών, οργάνωση εσωτερικού ελέγχου του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών». Με το νομοσχέδιο αυτό επιχειρήθηκε η εισαγωγή του ελέγχου της απόδοσης στην Ελλάδα, είδος που στα δημοσιονομικά συστήματα του συνόλου των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί κοινό τόπο. Το νομοσχέδιο, για διάφορους λόγους, δεν έγινε νόμος του Κράτους.

Σταθμό στην εξέλιξη της δημοσιονομικής νομοθεσίας και την απαρχή της εισαγωγής της δημοσιονομικής διαχείρισης στην Ελλάδα αποτελεί ο ν. 3492/2006 «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού και άλλες διατάξεις».

Η αναγκαιότητα του εν λόγω νόμου, κατά την αιτιολογική του έκθεση, στηρίχθηκε στην διαπίστωση ότι οι παραδοσιακές μορφές ελέγχου των δημόσιων δαπανών από τη δημοσιονομική διοίκηση (και συγκεκριμένα ο έλεγχος της νομιμότητας και κανονικότητας των δημόσιων δαπανών) αποδείχθηκαν αναποτελεσματικές για την προστασία του δημόσιου χρήματος από τα φαινόμενα της σπατάλης, της απάτης και της διαφθοράς, που εκδηλώνονται στο πεδίο της δημοσιονομικής διαχείρισης.

Ως μια από τις αιτίες της κακοδαιμονίας αυτής θεωρήθηκε η παντελής έλλειψη από την εγχώρια δημοσιονομική κουλτούρα και πρακτική, του κριτηρίου της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των ελεγχόμενων φορέων, καθώς και του ελέγχου απόδοσης των δαπανώμενων οικονομικών πόρων με βάση τις αρχές της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Οι μέχρι τώρα διενεργούμενοι εξωτερικοί έλεγχοι δεν λάμβαναν υπόψη τους τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, με αποτέλεσμα τα συναγόμενα συμπεράσματα να μην ανταποκρίνονται στην πραγματική κατάσταση των ελεγχόμενων δημοσιονομικών φορέων.

Ο προϋπολογισμός, όπως είναι γνωστό, είναι το νευρικό σύστημα της κυβέρνησης και αποτελεί το εργαλείο προώθησης της αποτελεσματικής λειτουργίας του διοικητικού μηχανισμού.

Δεδομένου ότι η διοίκηση αποτελεσμάτων δεν αναφέρεται μόνο στη μέτρηση της αποτελεσματικής εκτέλεσης ενός προϋπολογισμού, αλλά και στην προετοιμασία, την κατάρτιση και τον έλεγχο του τρόπου εκτέλεσης αυτού, η διοικητική μεταρρύθμιση προσανατολίστηκε στη διαμόρφωση και μορφοποίηση προϋπολογισμών αποτελεσμάτων (performance budgeting). Η δυναμική των ιδεών αυτών συνέτεινε να αναδυθεί η έννοια της “νέας δημόσιας διαχείρισης” (new public management), το οποίο στη συνέχεια εφαρμόστηκε από το 1960 μέχρι το 1970 σε αρκετά ευρωπαϊκά κράτη (Γαλλία, Ομοσπονδιακή Γερμανία, Ολλανδία).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Σπύρο Φλογαίτη, το new public management συνιστά την πρώτη μεταρρυθμιστική προσπάθεια που αδιαφορεί κατ' αρχήν για την παραδοσιακή έννοια της δημόσιας υπηρεσίας. Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι τάσεις αυτής της προσπάθειας, είναι τα εξής:

- η τάση ανάθεσης σε ειδικές ή ανεξάρτητες αρχές διοικητικών δράσεων που παραδοσιακά ανήκαν στην κρατική διοίκηση (agencification),
- η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (process reengineering), η εισαγωγή εμπορικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση (value for money),
- ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού με βάση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (result-oriented budgeting),
- η συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα (public-private partnership), το άνοιγμα των δημόσιων υπηρεσιών στον ανταγωνισμό (marketization),
- ο προσδιορισμός ποιοτικών δεικτών και μέτρησης αποτελεσμάτων με βάση την επίτευξη των στόχων προκειμένου να επιτευχθεί ικανοποίηση του πελάτη (customer orientation).

2.4 Στοχοθεσία στη δημόσια διοίκηση και η αρχή της αποτελεσματικότητας

Η Ελλάδα, στο ζήτημα της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών της δεν είχε σημειώσει την πρόοδο στην έκταση και ένταση που έχουν επιτύχει άλλα δημοσιονομικά συστήματα. Οι ισχύσαντες στο παρελθόν κώδικες δημόσιου λογιστικού, από τον ΣΙΒ' του 1852 και τον ΑΥΟΖ' του 1887 μέχρι το ν.δ. 2712/1953, τον α.ν. 321/1968 και τον ν. 2362/1995, αποτέλεσαν ένα βραδέως εξελισσόμενο νομικό πλαίσιο, κατά το οποίο ο ασκούμενος έλεγχος ήταν τυπικός, περιορισμένος στη νομιμότητα και την κανονικότητα των δημόσιων δαπανών και λογαριασμών. Μόλις πρόσφατα, με τους ν. 3871/2010, ν. 4055/2012 και ν.4270/2014, έχουν εισαχθεί και εφαρμόζονται σταδιακά νέες αρχές δημοσιονομικής διακυβέρνησης όπως η αποτελεσματικότητα, η χρηστή διαχείριση και η λογοδοσία.

Σύμφωνα με τον κ. Β. Ράπανο, Καθηγητή στο Πανεπιστήμιο Αθηνών ^[5], στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν είχε - μέχρι τώρα - έχει αναπτυχθεί «ελεγκτική κουλτούρα». Οι υπάρχοντες ελεγκτικοί κανόνες και θεσμοί θεωρείται ότι είναι προσανατολισμένοι προς ένα τυπικό νομικισμό και μέχρι τώρα περιορίζονταν αποκλειστικά στη νομιμότητα και την κανονικότητα των δημόσιων δαπανών και λογαριασμών. Έτσι, η εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών και δαπανών αποτελούσε πρόκληση για την βελτίωση των παρεχόμενων από το Δημόσιο υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την άποψη του κ. Ν. Μηλιώνη, Συμβούλου του Ελεγκτικού Συνεδρίου ^[1], η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης απολαμβάνει το τεκμήριο της νομιμότητας των ενεργειών της. Όμως, το ζητούμενο είναι η αποτελεσματικότητα των διοικητικών πράξεων. Η δημόσια διοίκηση, παραδοσιακά, λειτουργεί με κριτήριο όχι την επίτευξη κέρδους, αλλά την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Συνδέεται, δηλαδή, με τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, χωρίς να λαμβάνει κατ' αρχήν υπόψη την επάρκεια των οικονομικών πόρων και χωρίς να έχει πρώτιστο μέλημά της την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αποτελεσματική επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Οι δημόσιες υπηρεσίες ανέκαθεν είχαν ως σκοπό την παραγωγικότητα, έννοια που είναι συνδεδεμένη με την εξυπηρέτηση των αναγκών του δημόσιου συμφέροντος και την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και όχι την αποτελεσματικότητα επίτευξης των στόχων τους. Εντούτοις, συστατικά στοιχεία της έννοιας της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης πρέπει επιπροσθέτως να θεωρηθούν η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αυτής. Συναφώς, οι δημόσιες υπηρεσίες, λειτουργώντας μέσα σε συνθήκες στενότητας ή και ανεπάρκειας οικονομικών πόρων, θα πρέπει να πετυχαίνουν τους στόχους τους λαμβάνοντας υπόψη το κόστος επίτευξης αυτών. Δεδομένου δε ότι η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υλοποίηση των προβλεπόμενων στόχων, αυτή λογίζεται ως ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας.

Η έννοια της αξιολόγησης, έχοντας ως πρότυπο τη λειτουργία και τις διοικητικές τεχνικές των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο των σύγχρονων τάσεων δημοσιονομικής διακυβέρνησης και αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας συγχρόνως την ελευθερία δράσης και την αυξημένη ευθύνη των κρατικών οργάνων.

Ως αξιολόγηση θεωρείται η συστηματική και αντικειμενική εξέταση ενός χρηματοδοτούμενου έργου ή προγράμματος, που βρίσκεται στη φάση υλοποίησης ή έχει υλοποιηθεί. Εστιάζεται στην εξέλιξη και τα αποτελέσματα του έργου ή προγράμματος, προκειμένου να διαπιστωθεί αν αυτό ήταν αποτελεσματικό, αποδοτικό, βιώσιμο και συναφές προς τους σκοπούς του.

Στην Ελλάδα, η επίτευξη της στοχοθεσίας και αύξηση της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση υπήρξε το ζητούμενο των τελευταίων ετών. Η προσπάθεια αυτή καρποφόρησε με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Με τον νόμο αυτό καθιερώθηκε το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων, με το οποίο

επιδιώχθηκε η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Βάσει του συστήματος αυτού προσδιορίζονται σαφώς επιδιώξεις επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και στη συνέχεια αυτές διαχέονται με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, αφού ληφθούν υπόψη και οι υπάρχοντες γενικοί ή ειδικοί δείκτες αποδοτικότητας. Ο νόμος αυτός καθιέρωσε τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης από ειδικές μονάδες μέτρησης, ορίζοντας συγχρόνως ότι ως αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους και ως αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

2.5 Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση και η αρχή της λογοδοσίας

Στη Γαλλία, σταθμό στην ιστορική εξέλιξη της θεωρίας για τον προϋπολογισμό, κατά την δεκαετία του 1960, υπήρξε η μέθοδος της ορθολογικής επιλογής των αποφάσεων του προϋπολογισμού. Η λογική κατάρτισης ενός προϋπολογισμού με την ανωτέρω μέθοδο της ορθολογικής επιλογής των αποφάσεων, αναφέρεται στο ότι:

- α) μέσω του σχεδιασμού αποσαφηνίζεται η επιδιωκόμενη στοχοθεσία και αποφασίζονται τα προγράμματα, που με τον καλύτερο τρόπο είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών,
- β) μέσω του προγραμματισμού επιδιώκεται η διαμόρφωση αξιόπιστου χρονοδιαγράμματος δράσης, όπως επίσης και η διοίκηση των αναγκαίων αρμοδιοτήτων για την επίτευξη των αναγκαίων καθηκόντων για την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων και
- γ) μέσω του προϋπολογισμού οι στόχοι και τα προγράμματα μετατρέπονται σε πόρους.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Paul Amselek, ως «planning» θεωρείται ο σαφής καθορισμός των στόχων που το κράτος προτίθεται να πραγματοποιήσει μακροπρόθεσμα, ως «programming» θεωρείται η ανεύρεση των αποτελεσματικότερων μέσων για την επίτευξη των ήδη καθορισθέντων στόχων, ως «budgeting» θεωρείται ο ετήσιος καθορισμός του ύψους των πιστώσεων που εγγράφονται στον κρατικό προϋπολογισμό και οι οποίες

αφορούν στην πραγματοποίηση συγκεκριμένου προγράμματος και επιτρέπει την πραγματοποίηση του προγράμματος αυτού.

Στην Ελλάδα η δημοσιονομική αρχή του ελέγχου της νομιμότητας και κανονικότητας των δημόσιων δαπανών και η έμφαση στους προληπτικούς ελέγχους δεν είναι πλέον αυτονόητη. Τούτο, εξάλλου, αποδεικνύει και η ευρωπαϊκή εμπειρία, όπου τα δημοσιονομικά συστήματα που στηρίζονταν στον λεγόμενο δικαστικό προληπτικό έλεγχο, όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία, το Λουξεμβούργο και το Βέλγιο, μεταβλήθηκαν εκ βάθρων ή καταργήθηκαν. Στη χώρα μας έγινε προσπάθεια περιορισμού και εξ ορθολογισμού του προληπτικού ελέγχου από 1.1.2012 (π. δ. 136/2011, ΦΕΚ-267/31.12.2017, Α'). Η δημοσιονομική διοίκηση (το Υπουργείο Οικονομικών) και η δημοσιονομική δικαιοσύνη (το Ελεγκτικό Συνέδριο), διαφοροποιούν πλέον τις πάγιες και ήδη πεπαλαιωμένες αρχές δράσης τους, υπακούοντας στα διεθνή κελεύσματα και προβαίνουν σε αξιοσημείωτες τομές που στοχεύουν στην εγκαθίδρυση των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Ο εννοιολογικός καθορισμός της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης - ως έλεγχος της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας - δεν επιτεύχθηκε, αλλά απλώς περιγράφηκε από την επιστήμη. Οι Γερμανοί θεωρητικοί άλλοτε υποστηρίζουν ότι πρόκειται για την λεγόμενη «υγιή διαχείριση», άλλοτε προτείνουν ως αντίστοιχη έννοια τη σκοπιμότητα της δαπάνης. Σιωπηρά πάντως, έχει γίνει αποδεκτό ότι χρηστή δημοσιονομική διαχείριση είναι η οικονομική διαχείριση που ασκεί ο καλός οικογενειάρχης. Η περιγραφή των εννοιών αυτών επιχειρήθηκε από τον ν. 3871/2010, ο οποίος στο άρθρο 1 ορίζει ότι η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών στο πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης διέπεται από τις γενικές αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης, μεταξύ των οποίων πρώτη αναφέρεται η αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, κατά την οποία η διαχείριση της περιουσίας και των υποχρεώσεων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, περιλαμβανομένων των φυσικών πόρων και των δημοσιονομικών κινδύνων της χώρας, πρέπει να διενεργείται με σωφροσύνη και με γνώμονα την εξασφάλιση της δημοσιονομικής βιωσιμότητας.

Ο έλεγχος της δημοσιονομικής διαχείρισης αποσκοπεί, κατ' αρχήν, στην εξακρίβωση του αν και μέχρι ποιο βαθμό επιτεύχθηκε ο επιδιωκόμενος σκοπός. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιείται η μέθοδος ανάλυσης των συστημάτων, δηλαδή της εσωτερικής δομής της ελεγχόμενης δημόσιας υπηρεσίας, με βάση την οποία αυτή λαμβάνει και εκτελεί τις αποφάσεις της, καθώς και η εξέταση του εσωτερικού ελέγχου που αυτή εφαρμόζει.

Παράλληλα, εισάγεται μια ευρεία επέκταση της ευθύνης και της συνεπακόλουθης λογοδοσίας (accountability) των υπουργών και των υψηλόβαθμων δημόσιων λειτουργών επί της διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών που διευθύνουν. Η δε απόδοση ευθύνης των οργάνων του δημόσιου οικονομικού συστήματος, εντάσσεται σε μια ευρύτερη δημοκρατική λογική. Επ' αυτού, οι διεθνείς οργανισμοί (το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και η Παγκόσμια Τράπεζα) στις συστάσεις που απευθύνουν στα κράτη-μέλη, επιμένουν να αναφέρουν τη δημοκρατική διάσταση της λογοδοσίας των δημόσιων οργάνων. Η δε απόδοση ευθυνών των δημόσιων αρχών πρέπει να εκληφθεί ως ένα από τα στοιχεία της δημοσιονομικής διακυβέρνησης.

Με δεδομένο τον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό του ρόλου των προϊσταμένων των δημόσιων υπηρεσιών σε επιτελικά στελέχη που, όπως οι managers των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και καταστρώνουν στρατηγικό πρόγραμμα με στόχους και χρονοδιάγραμμα επίτευξης ορισμένων αποτελεσμάτων, ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος, η λογοδοσία αναδεικνύεται σε κεντρική συνιστώσα των δημόσιων πολιτικών που αποσκοπούν στην αναμόρφωση της δημόσιας γραφειοκρατίας. Και τούτο, διότι η λογοδοσία των δημόσιων οργάνων ενισχύει τη διαφάνεια και την αμεροληψία της δράσης τους και συντείνει στην αποφυγή εκδήλωσης φαινομένων κακοδιαχείρισης της εξουσίας και βελτιώνει την ποιότητα και αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο του δημόσιου management και της διοικητικής ηθικής. Η ελεγκτική διάσταση της λογοδοσίας επικεντρώνεται στην παρεμπόδιση εκδήλωσης φαινομένων κατάχρησης.

Στο πλαίσιο ενίσχυσης της δημοσιονομικής διακυβέρνησης, ο ν. 3871/2010, εισάγει την αρχή της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η Κυβέρνηση είναι υπεύθυνη και λογοδοτεί στη Βουλή για τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της Γενικής Κυβέρνησης. Όλοι οι λειτουργοί που συμμετέχουν στη δημόσια διαχείριση, ασκούν τις αρμοδιότητές τους με σκοπό τη διασφάλιση της σταθερότητας και της αειφορίας των οικονομικών της Γενικής Κυβέρνησης.

2.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Οι βασικές αρχές και κατευθύνσεις πολιτικής που περιγράφηκαν, συμπληρώνουν το πλαίσιο άσκησης της κρίσιμης λειτουργίας της δημοσιονομικής διαχείρισης και οριοθετούν τα καθήκοντα και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της.

Είναι προφανές ότι η δημοσιονομική διαχείριση, όπως και κάθε κρίσιμη κεντρική λειτουργία του Κράτους, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από όλα τα

θεσμικά αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Διοίκησης με τη δέουσα φροντίδα, ώστε οι σκοποί τους οποίους υποστηρίζει να επιτυγχάνονται προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου. Η εισαγωγή και εφαρμογή των νέων τάσεων στην δημοσιονομική διαχείριση με την υιοθέτηση αρχών όπως η αποτελεσματικότητα και η λογοδοσία, είναι βασικές προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση των αναγκών της χώρας μας στο υφιστάμενο οικονομικό και δημοσιονομικό περιβάλλον.

Το γενικό πλαίσιο της Δημοσιονομικής Διαχείρισης όπως αυτό παρατέθηκε στο παρόν κεφάλαιο, θα υποβοηθήσει στην παρουσίαση και ανάπτυξη των δημοσιονομικών κανόνων και διαδικασιών που υποστηρίζουν αυτό το γενικό πλαίσιο και αρχές.

3 ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ) - ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

3.1 Εισαγωγή

Η καταγραφή των διαδικασιών της Δημοσιονομικής Διαχείρισης (Δ.Δ.), κρίνεται απαραίτητη για την κατανόηση του εύρους και του βάθους των επιχειρησιακών αναγκών οι οποίες πρέπει να υποστηριχθούν από τα πληροφορικά συστήματα και τις αντίστοιχες αρμόδιες υπηρεσίες.

Έτσι στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η δομή και διάρθρωση των φορέων με αρμοδιότητα επί των οικονομικών του Κράτους, γίνεται περιγραφή των αρχών και των βασικών διαδικασιών Δ.Δ. και περιγράφονται οι νέες απαιτήσεις οι οποίες απορρέουν από τις διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Ακόμα καταγράφονται οι διεθνείς πρακτικές και οι σύγχρονες τάσεις στην άσκηση Δ.Δ.

3.2 Ορισμοί - Βασικές έννοιες

Με στόχο την καλύτερη κατανόηση των βασικών διαδικασιών δημοσιονομικής διαχείρισης, παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών οντοτήτων που συμμετέχουν ή ορίζουν τις διαδικασίες.

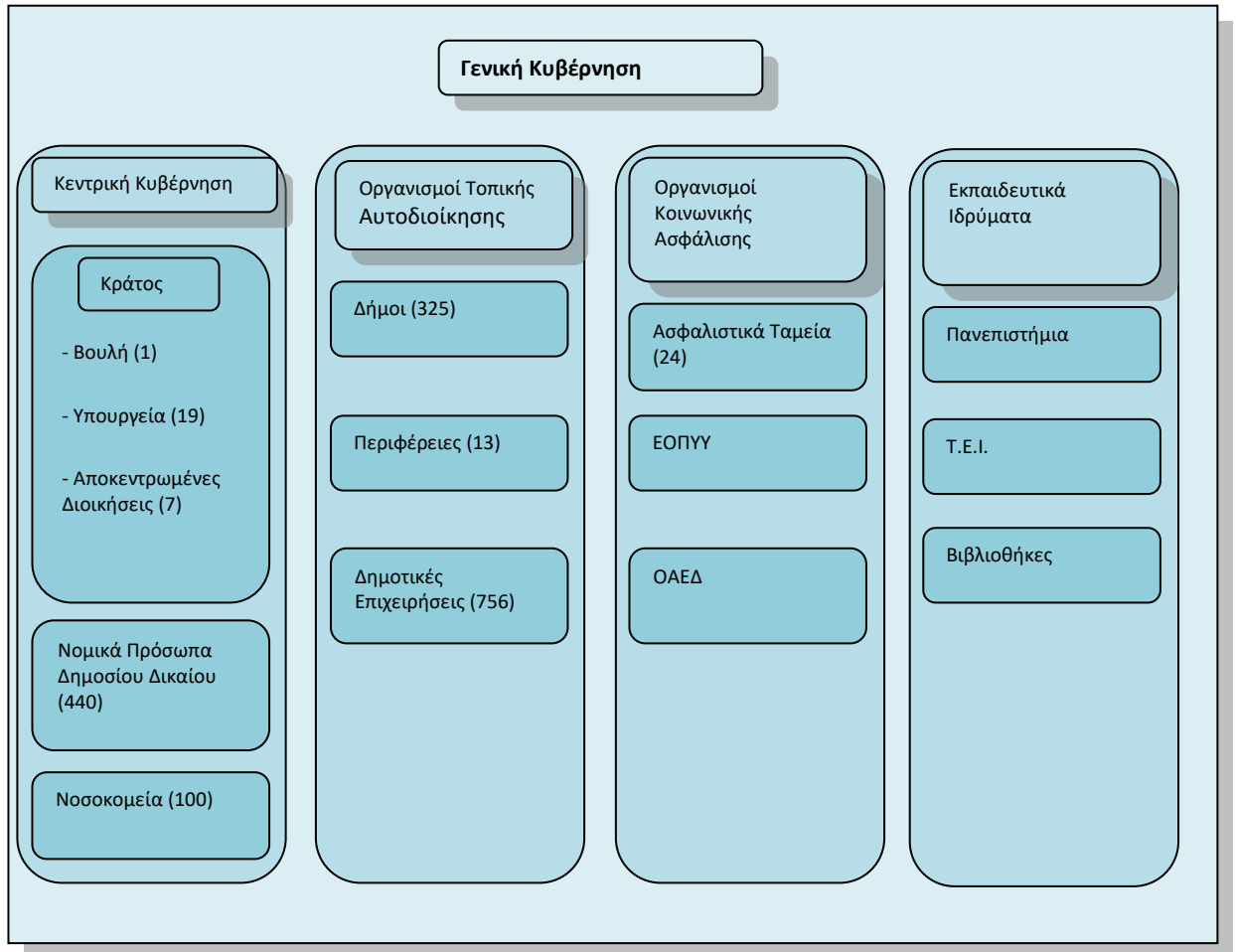
3.2.1 Κεντρική Διοίκηση

Περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα. Για λόγους στατιστικής ταξινόμησης, η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται και αυτή στην Κεντρική Διοίκηση, σύμφωνα με τον Κανονισμό της, ως προς τον προϋπολογισμό εξόδων και τον ισολογισμό-απολογισμό αυτής. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης και οι υποδιαιρέσεις τους σε ειδικούς φορείς, είναι διοικητικές της μονάδες και μονάδες του προϋπολογισμού της, χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα.

3.2.2 Γενική Κυβέρνηση

Περιλαμβάνει τρία υποσύνολα, εφεξής αποκαλούμενα **υποτομείς**: της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών και της Ελληνικής

Στατιστικής Αρχής. Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης, προσδιορίζονται ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ.



Σχήμα 3.1 Σχεδιάγραμμα φορέων της Γενικής Κυβέρνησης

Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης

Περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης.

Υποτομέας ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης)

Περιλαμβάνει τους ΟΤΑ, οι οποίοι αποτελούνται από τους Δήμους (ΟΤΑ Α΄ βαθμού) και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄ βαθμού). Επίσης περιλαμβάνει τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ.

Υποτομέας ΟΚΑ (Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης)

Περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

3.2.3 Δημόσιος Τομέας

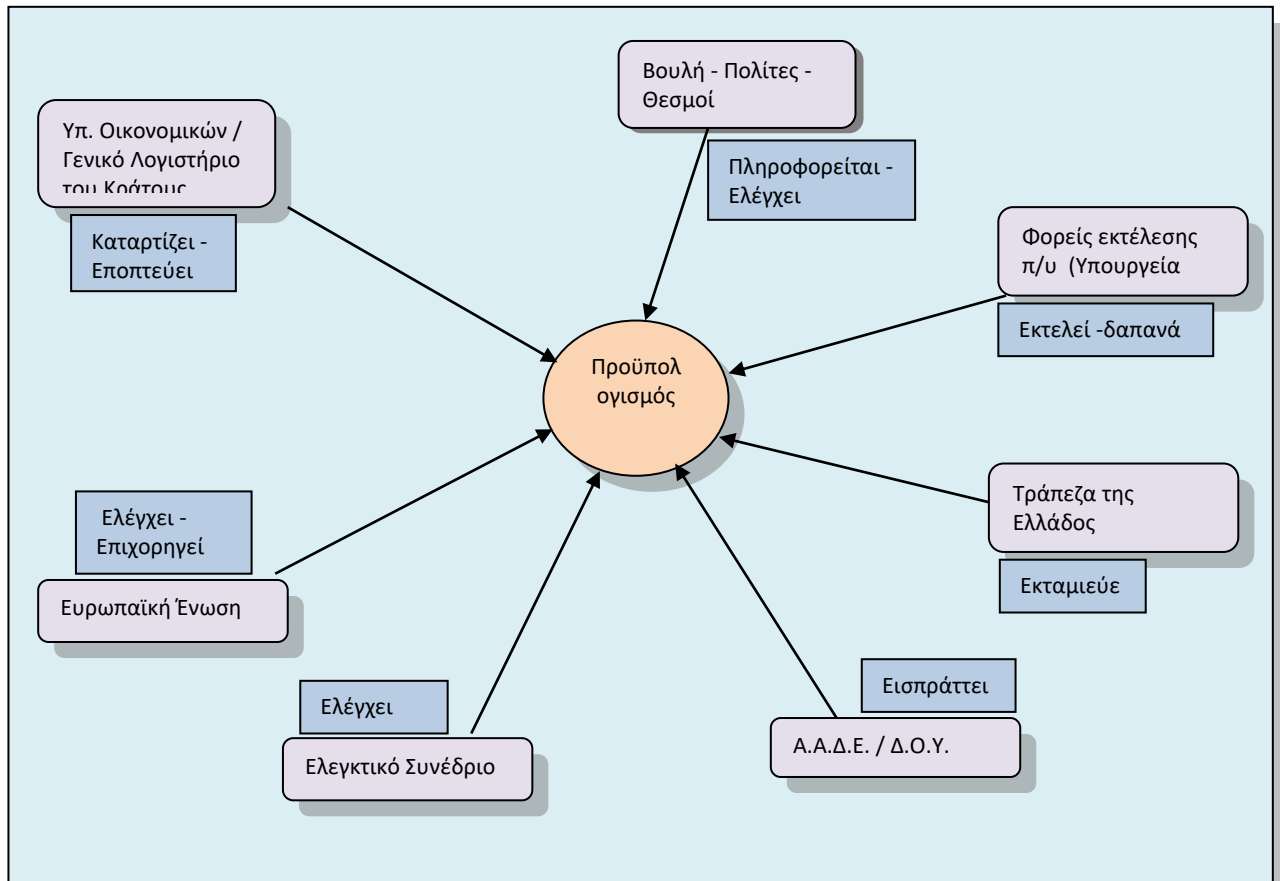
Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Κρατικός Προϋπολογισμός :

Κρατικός προϋπολογισμός αποκαλείται ο τυπικός νόμος με τον οποίο προσδιορίζονται τα εκτιμώμενα έσοδα και έξοδα του κράτους, για κάθε οικονομικό έτος. Ο προϋπολογισμός αποτελεί και τη βραχυχρόνια υλοποίηση του δημοσιονομικού προγράμματος της κυβέρνησης. Είναι δεσμευτικός, λεπτομερής και έχει διάρκεια ενός έτους. Ο Κρατικός Προϋπολογισμός προσδιορίζει και περιλαμβάνει τα έσοδα και τις δαπάνες (έξοδα) του Κράτους για κάθε οικονομικό έτος. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στις προβλέψεις του Δημοσίου για τα έσοδα που θα εισπράξει και τις δαπάνες που θα πραγματοποιήσει για την εξυπηρέτηση των στόχων που έχουν τεθεί για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Διοίκησης περιλαμβάνει τον Τακτικό Προϋπολογισμό και τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων. Ο Τακτικός προϋπολογισμός αναφέρεται κυρίως στα τρέχοντα έσοδα και δαπάνες του Κράτους, που επαναλαμβάνονται κάθε χρόνο και έχουν σαν σκοπό την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών του Κράτους.

Τα έσοδα και τα έξοδα του προϋπολογισμού είναι ταξινομημένα αναλυτικά, ανάλογα με την αιτία και τη φύση τους. Ο τρόπος ταξινόμησης προβλέπεται στον Κώδικα Κατάταξης Εσόδων-Εξόδων.



Σχήμα 3.2 Φορείς και λειτουργίες που σχετίζονται με τον κρατικό Π/Υ.

Για την ταξινόμηση και ομαδοποίηση των Εσόδων και Εξόδων χρησιμοποιείται το δεκαδικό σύστημα. Το σύστημα αυτό βασίζεται στο δεκαδικό μέτρο και τη διάκριση των εσόδων και δαπανών κατά τομείς ομοειδών κατηγοριών, βάσει οικονομικών κριτηρίων και κατά αντικείμενο ή είδος, για τα οποία προβλέπονται. Για την κατάταξη και ομαδοποίησή των Κωδικών Αριθμών Εσόδων-Εξόδων (ΚΑΕ), προβλέπονται τέσσερα σύνολα και υποσύνολα :

- Κατηγορίες - 'Χιλιάδες' (0000-9000)
- Υποκατηγορίες - 'Εκατοντάδες' σε κάθε 'Χιλιάδα' (0100-0900, 1100-1900, 2100-2900 κ.λπ.)
- Ομάδες - 'Δεκάδες' σε κάθε 'Εκατοντάδα' (0110, 0120 κ.λπ., 0210, 0220 κ.λπ.)
- Είδος εσόδου-Εξόδου (Κωδικός Αριθμός) - 'Μονάδες' σε κάθε 'Δεκάδα' (0111-0119, 0121-0129 κ.λπ.).

Επιπλέον, για τις ανάγκες ομαδοποίησης που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια, και οι οποίες δεν καλύπτονται από την 'αυστηρότητα' της κατάταξης με βάση το δεκαδικό σύστημα, έχει εισαχθεί η κατάταξη κατά **μείζονα κατηγορία δαπανών**. Συγκεκριμένα «1 Αποδοχές και συντάξεις», «2

Πρόσθετες και παρεπόμενες παροχές, «3 Καταναλωτικές και σύνθετες δαπάνες» κ.λπ.

Ο Προϋπολογισμός Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.), αναφέρεται στα ειδικά έσοδα και δαπάνες που προορίζονται κυρίως για αναπτυξιακούς σκοπούς και επιπροσθέτως για την εκτέλεση ειδικών έργων που αποβλέπουν στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Δημόσιο Έλλειμμα

Δημόσιο Έλλειμμα είναι το ποσό κατά το οποίο τα έξοδα της κυβέρνησης υπερβαίνουν τα έσοδα κατά τη διάρκεια ενός έτους. Γίνεται διάκριση σε έλλειμμα κεντρικής κυβέρνησης και έλλειμμα γενικής κυβέρνησης, ανάλογα ποιοι ακριβώς τομείς του δημοσίου περιλαμβάνονται. Ο τομέας της γενικής κυβέρνησης περιλαμβάνει τους υποτομείς: κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση και οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης, εξαιρουμένων των εμπορικών πράξεων, όπως ορίζονται στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Ολοκληρωμένων Οικονομικών Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Η εξαίρεση των εμπορικών πράξεων σημαίνει ότι ο τομέας της γενικής κυβέρνησης περιλαμβάνει μόνο τα θεσμικά όργανα, τα οποία ως κύριο καθήκον έχουν την παραγωγή μη εμπορικών υπηρεσιών. Επίσης γίνεται η διάκριση σε πρωτογενές έλλειμμα και συνολικό έλλειμμα. Το πρωτογενές δεν περιλαμβάνει τους τόκους για την εξυπηρέτηση του χρέους.

Το έλλειμμα ή το πλεόνασμα της Γενικής Κυβέρνησης για το έτος, προσαρμοσμένο κυκλικά, χωρίς έκτακτα και προσωρινά μέτρα, εκφραζόμενο ως ποσοστό του ΑΕΠ σε τιμές αγοράς, ονομάζεται Ετήσιο διαρθρωτικό Ισοζύγιο.

Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)

Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) είναι το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει μια οικονομία σε διάστημα ενός έτους, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες. Με άλλα λόγια είναι η συνολική αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που παρήχθησαν εντός μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους, ακόμα και αν μέρος αυτού παρήχθη από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού.

Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός αποτελείται από χρηματοοικονομικές καταστάσεις οι οποίες απεικονίζουν δομημένα την οικονομική θέση της Κεντρικής Διοίκησης. Αποτελείται από τις εξής καταστάσεις:

α) Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης

- β) Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Επίδοσης
- γ) Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης Πολιτών
- δ) Κατάσταση Ταμειακών Ροών

3.2.4 Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Στρατηγικής

Το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) αποτελεί τη Μεσοπρόθεσμη Δημοσιονομική Στρατηγική του Κράτους και περιγράφεται στο Νόμο 4270/2014/Α.143 άρθρο 42. Το Μ.Π.Δ.Σ., ο Κρατικός Προϋπολογισμός και οι ενοποιημένοι προϋπολογισμοί των υποτομέων της Γενικής Κυβέρνησης, βασίζονται στις πλέον πιθανές και συνεπείς με την επίτευξη των στόχων, ή και σε ακόμα πιο συντηρητικές, μακροοικονομικές και δημοσιονομικές προβλέψεις.

Το Μ.Π.Δ.Σ. περιλαμβάνει:

- α. Το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο και την πορεία προσαρμογής προς αυτόν, όπως ορίζεται στα άρθρα 35 και 37, για τα επόμενα τέσσερα (4) χρόνια.
- β. Τους ενδεικτικούς ετήσιους στόχους του ελλείμματος ή του πλεονάσματος της Γενικής Κυβέρνησης, καθώς και του χρέους της Γενικής Κυβέρνησης για τα επόμενα τέσσερα (4) χρόνια.
- γ. Τις ποσοτικές επιπτώσεις των προβλεπόμενων δημοσιονομικών και άλλων μέτρων οικονομικής πολιτικής επί του ισοζυγίου της Γενικής Κυβέρνησης για τα επόμενα τέσσερα (4) χρόνια.
- δ. Τα ανώτατα όρια για τις δαπάνες των φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, καθώς και των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Α.Δ.Α.) που ανήκουν στην Κεντρική Διοίκηση, για κυλιόμενη περίοδο των επομένων, από τη σύνταξη του Μ.Π.Δ.Σ. τεσσάρων (4) ετών, κάθε φορά, εκ των οποίων τα δύο (2) πρώτα χρόνια είναι δεσμευτικά.
- ε. Τα ανώτατα όρια για συγκεκριμένες δαπάνες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, στην οποία περιλαμβάνεται η φαρμακευτική δαπάνη και τα επιδόματα ασθένειας για κυλιόμενη περίοδο των επομένων από τη σύνταξη του Μ.Π.Δ.Σ., τεσσάρων (4) ετών κάθε φορά, εκ των οποίων τα δύο (2) πρώτα χρόνια είναι δεσμευτικά.
- στ. Τον ενδεικτικό στόχο ισοζυγίου του ενοποιημένου κοινωνικού προϋπολογισμού.
- ζ. Τους στόχους ισοζυγίου των Α.Δ.Α., των ενοποιημένων προϋπολογισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, για κυλιόμενη περίοδο των επομένων, από τη σύνταξη του Μ.Π.Δ.Σ. τεσσάρων (4) ετών, κάθε φορά, εκ των οποίων τα δύο (2) πρώτα χρόνια είναι δεσμευτικά, οι οποίοι τίθενται στα πλαίσια της επίτευξης του μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού στόχου και της πορείας προσαρμογής προς αυτόν.

3.2.5 Φορέας

Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης (Υπουργεία, Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές και Αποκεντρωμένες Διοικήσεις) αποτελούν τους φορείς εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Οι Φορείς διαχειρίζεται τις πιστώσεις του σύμφωνα με τις δημοσιονομικές διαδικασίες.

3.2.6 Ειδικός Φορέας

Αποτελεί διοικητική υποδιαίρεση του φορέα. Κάθε φορέας (π.χ. Υπουργείο) ανάλογα με την αποστολή και τους στόχους του επιμερίζει τις λειτουργίες του σε 'Ειδικούς Φορείς' (π.χ. Γενικές Γραμματείες, Οργανισμούς κ.λ.π.).

3.2.7 Διατάκτης

Διατάκτης είναι ο Υπουργός ή το προβλεπόμενο από την κείμενη νομοθεσία ή τις οργανικές διατάξεις όργανο κάθε φορέα της Γενικής Κυβέρνησης ή οποιοδήποτε άλλο εξουσιοδοτημένο από αυτούς όργανο, που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του προϋπολογισμού του φορέα του, αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε βάρος των πιστώσεων του προϋπολογισμού αυτού και προσδιορίζει τις απαιτήσεις σε βάρος του. Κύριος διατάκτης είναι ο διατάκτης που αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε βάρος των πιστώσεων, οι οποίες τίθενται στη διάθεσή του απευθείας από τον προϋπολογισμό του φορέα του. Δευτερεύων διατάκτης είναι ο διατάκτης που αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε βάρος πιστώσεων, οι οποίες τίθενται στη διάθεσή του κατ' εντολή του κύριου διατάκτη με επιτροπικό ένταλμα. Ο ορισμός δευτερεύοντος διατάκτη διενεργείται με απόφαση του κύριου διατάκτη.

3.2.8 Δημόσια δαπάνη

Δημόσια δαπάνη ή δημόσιο έξοδο είναι η διάθεση χρηματικού ποσού για λογαριασμό του Δημοσίου προς εκπλήρωση των σκοπών του και την κάλυψη των λειτουργικών δραστηριοτήτων του. Προϋπόθεση για την πραγματοποίηση μιας δημόσιας δαπάνης είναι να προβλέπεται τούτη από γενική ή ειδική διάταξη νόμου ή να συντελεί στην εκπλήρωση των σκοπών των δημόσιων αρχών, στα πλαίσια των καταστατικών και οργανωτικών διατάξεών τους.

3.2.9 Ανάλυση υποχρέωσης δαπάνης

Ανάλυση υποχρέωσης δαπάνης είναι η διοικητική πράξη με την οποία γεννάται ή βεβαιώνεται υποχρέωση του δημοσίου ή των λοιπών φορέων της γενικής κυβέρνησης έναντι τρίτων (νομική δέσμευση). Πριν από κάθε ενέργεια για την εκτέλεση οποιασδήποτε δαπάνης του δημοσίου και των λοιπών

φορέων της γενικής κυβέρνησης, απαιτείται σχετική απόφαση ανάληψης υποχρέωσης του αρμόδιου διατάκτη, με την οποία δεσμεύεται η αναγκαία πίστωση. Ουσιαστικά η ανάληψη υποχρέωσης είναι η διοικητική πράξη με την οποία αποφασίζεται (εγκρίνεται) η πραγματοποίηση ορισμένης δαπάνης και διατίθεται (δεσμεύεται) η αναγκαία πίστωση για την πληρωμή της.

3.2.10 Πίστωση

Το ποσό που διατίθεται κάθε φορά για την εξυπηρέτηση ενός σκοπού. Όλοι οι Κωδικοί Αριθμοί Εξόδων κατά την κατάρτιση και εκτέλεση του π/υ, διαθέτουν τις κατάλληλες πιστώσεις για τις σχετικές ανάγκες του φορέα. Προϋπόθεση για την πραγματοποίηση δημόσιας δαπάνης είναι η ύπαρξη σχετικής πίστωσης στον εκτελούμενο προϋπολογισμό.

3.2.11 Πληρωμή

Η πράξη της εξόφλησης του δικαιούχου-προμηθευτή για έργο ή υπηρεσία την οποία παρέλαβε ένας δημόσιος φορέας.

3.2.12 Ποσοστό διάθεσης - Ποσό προς διάθεση

Οι πιστώσεις πρέπει να διατίθενται με γνώμονα την εξυπηρέτηση των αναγκών όλου του έτους. Συνεπώς θα πρέπει με κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου της διάθεσης των πιστώσεων να διασφαλίζεται η επάρκεια των πιστώσεων και η αποφυγή καταστάσεων εξάντλησης τους πριν τη λήξη του οικονομικού έτους. Ο ορισμός ποσοστού διάθεσης (συνήθως ανά τρίμηνο) είναι ένας τέτοιος μηχανισμός.

3.2.13 Όριο πληρωμών

Αποτελεί μηχανισμό ελέγχου διάθεσης των πιστώσεων (παρόμοιος με το ποσοστό διάθεσης). Αποτελεί το άνω όριο των πληρωμών οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν εντός του επόμενου χρονικού διαστήματος. Συνήθως ορίζεται σε μηνιαία βάση με συνεργασία των οικονομικών υπηρεσιών του φορέα και των αρμόδιων υπηρεσιών του ΓΛΚ.

3.2.14 Χρηματικό ένταλμα

Έγγραφο εντολή για την πληρωμή εξόδων του Δημοσίου.

3.3 Θεσμικά Όργανα

Οι φορείς και τα θεσμικά όργανα τα οποία έχουν αρμοδιότητα επί των δημοσίων οικονομικών είναι τα ακόλουθα:

3.3.1 Η Βουλή των Ελλήνων

Η Βουλή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες επί των οικονομικών:

1. Συζητά και ψηφίζει το Μ.Π.Δ.Σ. και την επικαιροποίησή του.
2. Συζητά και ψηφίζει τον ετήσιο Κρατικό Προϋπολογισμό και, εφόσον απαιτείται, το συμπληρωματικό προϋπολογισμό.
3. Συζητά και ψηφίζει τον απολογισμό του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, τον Ισολογισμό και τις λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις της Κεντρικής Διοίκησης.
4. Παρακολουθεί τη διαχείριση των οικονομικών του Δημοσίου, ιδίως μέσω εκθέσεων που υποβάλλονται σε αυτήν.

3.3.2 Το Υπουργικό Συμβούλιο

α. Εγκρίνει το Μ.Π.Δ.Σ., την επεξηγηματική του έκθεση και την επικαιροποίησή του, που υποβάλλονται στη Βουλή, ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανόνες για τη διαχείριση των οικονομικών του Δημοσίου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο άρθρο 33.

β. Εγκρίνει το επικαιροποιημένο Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης, το οποίο προβλέπεται στο Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης.

γ. Εγκρίνει τον ετήσιο και, εφόσον απαιτείται, το συμπληρωματικό Κρατικό Προϋπολογισμό που υποβάλλονται στη Βουλή, ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανόνες και με το εκάστοτε ισχύον Μ.Π.Δ.Σ..

δ. Εγκρίνει τον απολογισμό του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, τον ισολογισμό και τις λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις της Κεντρικής Διοίκησης που υποβάλλονται στη Βουλή.

ε. Λαμβάνει γνώση του προγράμματος δανεισμού και διαχείρισης του δημοσίου χρέους, που καταρτίζεται από τον Οργανισμό Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους (Ο.Δ.ΔΗ.Χ.), πριν εγκριθεί από τον Υπουργό Οικονομικών.

3.3.3 Ο Υπουργός Οικονομικών

Ο Υπουργός Οικονομικών είναι αρμόδιος για την άσκηση της γενικής διαχείρισης των οικονομικών της Κεντρικής Διοίκησης, για το γενικό συντονισμό και για την εποπτεία των οικονομικών των λοιπών φορέων του

Δημοσίου Τομέα. Ειδικότερα, ο Υπουργός Οικονομικών έχει τις ακόλουθες βασικές αρμοδιότητες:

α. Παρέχει έγκαιρα στο Δημοσιονομικό Συμβούλιο μακροοικονομικές και δημοσιονομικές προβλέψεις, επεξηγήσεις μεθοδολογίας, καθώς και κάθε άλλη πληροφορία που ζητείται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Μνημόνιο Συνεργασίας που συνάπτεται μεταξύ του Δημοσιονομικού Συμβουλίου και του Υπουργείου Οικονομικών, δυνάμει του άρθρου 3.

β. Εκδίδει κανονιστικές αποφάσεις και οδηγίες για την εφαρμογή προτύπων και διαδικασιών που διέπουν τη δημοσιονομική διαχείριση. Μεταξύ άλλων, εκδίδει οδηγίες οι οποίες αφορούν κυρίως μεθοδολογικές και άλλες κατευθύνσεις, καθώς και το συντονισμό των ενεργειών, για την κατάρτιση του Κρατικού Προϋπολογισμού και του Μ.Π.Δ.Σ..

γ. Υποβάλλει, μεταξύ άλλων, στο Υπουργικό Συμβούλιο τον ετήσιο και, εφόσον απαιτείται, το συμπληρωματικό Κρατικό Προϋπολογισμό, το Μ.Π.Δ.Σ. και την επικαιροποίησή του, εκθέσεις και χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

δ. Υποβάλλει στη Βουλή, κάθε οικονομικό έτος, το Μ.Π.Δ.Σ. και την επεξηγηματική του έκθεση, καθώς και τυχόν επικαιροποιήσεις του.

ε. Υποβάλλει στη Βουλή το προσχέδιο και το σχέδιο του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, την εισηγητική του έκθεση, το σχέδιο του συμπληρωματικού Κρατικού Προϋπολογισμού, αν υπάρχει, καθώς και τον Απολογισμό του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, τον Ισολογισμό και τις λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις της Κεντρικής Διοίκησης.

στ. Εποπτεύει την εκτέλεση του προϋπολογισμού και την οικονομική διαχείριση δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών που υπάγονται στο Κεφάλαιο Α΄ του **ν.3429/2005** και δεν περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης της ΕΛ.ΣΤΑΤ..

ζ. Εποπτεύει την εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού και μεριμνά για τη συμμόρφωση όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης με τους δημοσιονομικούς κανόνες.

η. Εντοπίζει, αναλύει και παρακολουθεί τους μακροοικονομικούς και δημοσιονομικούς κινδύνους οι οποίοι μπορεί να έχουν ουσιαστικές επιπτώσεις στη δημοσιονομική πορεία.

θ. Υπογράφει με τους φορείς της Κεντρικής Διοίκησης μνημόνια συνεργασίας που περιλαμβάνουν τουλάχιστον τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους.

3.3.4 Η Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους)

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του Υπουργείου Οικονομικών ^[4], το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους επικουρεί τον Υπουργό Οικονομικών στην εκτέλεση των καθηκόντων του με την άσκηση των ακόλουθων αρμοδιοτήτων:

- α. Καταρτίζει το Μ.Π.Δ.Σ. και την επεξηγηματική του έκθεση για κάθε οικονομικό έτος, καθώς και τις επικαιροποιήσεις του.
- β. Γνωστοποιεί, κάθε έτος, με εγκύκλιο, το χρονοδιάγραμμα κατάρτισης του προϋπολογισμού για το επόμενο οικονομικό έτος και παρέχει οδηγίες κατάρτισης σε όλα τα Υπουργεία και στους λοιπούς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης.
- γ. Καταρτίζει τον ετήσιο Κρατικό Προϋπολογισμό και την εισηγητική του έκθεση.
- δ. Παρέχει έγκαιρα, στον Υπουργό Οικονομικών, προκειμένου να διαβιβασθούν στο Δημοσιονομικό Συμβούλιο δημοσιονομικές προβλέψεις, επεξηγήσεις μεθοδολογίας, καθώς και κάθε άλλη πληροφορία που ζητείται, και λαμβάνει υπόψη του γνώμες και συστάσεις που παρέχονται από αυτό.
- ε. Αξιολογεί τις επιπτώσεις από τις κύριες πηγές δημοσιονομικού κινδύνου στην επεξηγηματική έκθεση του Μ.Π.Δ.Σ..
- στ. Καταρτίζει, εφόσον απαιτείται, το συμπληρωματικό προϋπολογισμό.
- ζ. Καταρτίζει τον απολογισμό του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, τον Ισολογισμό και τις λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις της Κεντρικής Διοίκησης.
- η. Παρακολουθεί και διαχειρίζεται, κατά το λόγο αρμοδιότητάς του, τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της Κεντρικής Διοίκησης, συντονίζει τις χρηματικές εκροές από το λογαριασμό του άρθρου 69Α και προγραμματίζει την τήρηση των απαιτούμενων χρηματικών αποθεμάτων για την πληρωμή δαπανών του Κρατικού Προϋπολογισμού. Διοικεί και διαχειρίζεται το κεντρικό σύστημα πληρωμών, καθώς και το κεντρικό σύστημα ταμειακής διαχείρισης του Ελληνικού Δημοσίου και υποβάλλει προτάσεις στον Υπουργό Οικονομικών για την έγκριση ανοίγματος και κλεισίματος τραπεζικών λογαριασμών από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις που καθορίζονται στον παρόντα νόμο.
- θ. Παρακολουθεί την εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού και ασκεί έλεγχο στη δημοσιονομική διαχείριση. Σε περίπτωση μείωσης των δεσμευτικών ορίων ανά Υπουργείο λόγω επικαιροποίησης του Μ.Π.Δ.Σ., η οποία δεν έχει απεικονιστεί στον ετήσιο ή σε συμπληρωματικό Κρατικό Προϋπολογισμό με ευθύνη του ΓΛΚ, αναπροσαρμόζονται αντίστοιχα τα ποσοστά διάθεσης των πιστώσεων.
- ι. Συντονίζει την κατάρτιση των προϋπολογισμών όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, δίνει κατευθύνσεις, παρακολουθεί την εκτέλεσή τους και παρέχει οδηγίες σχετικά με τη μεθοδολογία για την ορθή εξαγωγή στατιστικών στοιχείων και αξιόπιστων δημοσιονομικών εκθέσεων, ενιαίων για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης.
- ια. Καταρτίζει έκθεση επί των εισαγομένων προς ψήφιση στη Βουλή νομοθετικών ρυθμίσεων, σύμφωνα με όσα ορίζονται στις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 75 του Συντάγματος. Παρακολουθεί την εφαρμογή των αρχών

της δημοσιονομικής πρόβλεψης και αντιστάθμισης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του 2469/1997 (Α΄ 38).

ιβ. Αναπτύσσει και διαχειρίζεται το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής για τη Γενική Κυβέρνηση.

ιγ. Διαχειρίζεται το λογιστικό σύστημα της Γενικής Κυβέρνησης.

3.3.5 Οι Υπουργοί και λοιποί επικεφαλής της Γενικής Κυβέρνησης

Κάθε Υπουργός και κάθε επικεφαλής φορέα Γενικής Κυβέρνησης έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Διαχειρίζεται και εκτελεί τον προϋπολογισμό του Υπουργείου του ή του φορέα που προϊστάται ή διοικεί σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον πλαίσιο για τα δημόσια οικονομικά όπως αυτό καθορίζεται, ιδίως, από τον παρόντα νόμο, το Μ.Π.Δ.Σ., τον ετήσιο και τον ενδεχόμενο συμπληρωματικό Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς και κάθε άλλο νόμο, κανονιστική πράξη, οδηγία και απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, και, αν πρόκειται για φορέα, και του εποπτεύοντος Υπουργείου.

β. Συμμετέχει στην προετοιμασία του Μ.Π.Δ.Σ. και της επεξηγηματικής του έκθεσης, με την κατάρτιση των δημοσιονομικών προβλέψεων σε σχέση με το Υπουργείο ή το φορέα που προϊστάται ή διοικεί, υποβάλλοντας τα απαιτούμενα στοιχεία στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, ύστερα από διαβούλευση με τον Υπουργό Οικονομικών.

γ. Υποβάλλει προτάσεις για τους ετήσιους, συμπληρωματικούς ή αναθεωρημένους προϋπολογισμούς του Υπουργείου ή του φορέα που προϊστάται ή διοικεί και σε συμφωνία με τους δεσμευτικούς στόχους και τα όρια που ορίζονται από το Μ.Π.Δ.Σ. και τις επικαιροποιήσεις του.

δ. Εκτελεί τον προϋπολογισμό του Υπουργείου ή του φορέα που προϊστάται ή διοικεί εντός των ορίων πιστώσεων που καθορίζονται στους ετήσιους, συμπληρωματικούς ή αναθεωρημένους προϋπολογισμούς, εντός των διαθέσιμων ορίων πιστώσεων που ορίζει ο Υπουργός Οικονομικών και με βάση τους συμφωνημένους μηνιαίους και τριμηνιαίους στόχους για την εκτέλεση του προϋπολογισμού.

ε. Ανακατανέμει πιστώσεις του προϋπολογισμού του Υπουργείου ή του φορέα που προϊστάται ή διοικεί, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού και η συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανόνες και το εκάστοτε ισχύον Μ.Π.Δ.Σ..

στ. Επιμελείται της είσπραξης των εσόδων του Υπουργείου ή του φορέα που προϊστάται ή διοικεί, εφόσον ο φορέας αυτός είναι εκτός της Κεντρικής Διοίκησης.

ζ. Παρακολουθεί και καθοδηγεί τους εποπτευόμενους φορείς για την κατάρτιση των σχετικών προϋπολογισμών μέσα στα ανώτατα όρια του εκάστοτε ισχύοντος Μ.Π.Δ.Σ. και για την ορθή εκτέλεσή τους.

3.3.6 Ο Υπουργός Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας

Ο Υπουργός Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας έχει την ευθύνη για τη χάραξη της πολιτικής δημοσίων επενδύσεων και συντονίζει και εποπτεύει την εκτέλεση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Ειδικότερα, έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α. Συμμετέχει, μετά από διαβούλευση με τον Υπουργό Οικονομικών, στην κατάρτιση του Μ.Π.Δ.Σ. και της επεξηγηματικής του έκθεσης, με την κατάρτιση των δημοσιονομικών προβλέψεων σχετικά με τον προϋπολογισμό δημοσίων επενδύσεων, με την υποβολή των απαιτούμενων στοιχείων στο ΓΛΚ.
- β. Υποβάλλει στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους σχέδιο για τον ετήσιο και, εφόσον απαιτείται, το συμπληρωματικό προϋπολογισμό δημοσίων επενδύσεων, το οποίο συμπεριλαμβάνεται στον ετήσιο ή το συμπληρωματικό Κρατικό Προϋπολογισμό, εντός του πλαισίου των ετήσιων συνολικών ανώτατων ορίων πιστώσεων του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων σύμφωνα με το Μ.Π.Δ.Σ..
- γ. Παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων σε μηνιαία βάση.

3.3.7 Οι προϊστάμενοι οικονομικών υπηρεσιών των Υπουργείων

Ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Υπουργείου του και των εποπτευόμενων από αυτό φορέων. Εποπτεύει τις διαδικασίες που αφορούν στον προϋπολογισμό και στην ορθή λογιστική αποτύπωση των δραστηριοτήτων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων του, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους.

Ειδικότερα μεριμνά για:

- α. την παροχή έγκαιρων και αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τον προϋπολογισμό του οικείου φορέα προς τον ιεραρχικά προϊστάμενο Γενικό Γραμματέα και τον Υπουργό, τον Υπουργό Οικονομικών και τη Βουλή,
- β. την πιστή τήρηση των ανωτάτων ορίων του προϋπολογισμού και του Μ.Π.Δ.Σ. του φορέα του, των ειδικών περί ανάληψης υποχρεώσεων διατάξεων, τη μη συσσώρευση ληξιπρόθεσμων οφειλών και τη διενέργεια δαπανών μόνον εφόσον υπάρχει πίστωση υπό αντίστοιχους κωδικούς στον οικείο προϋπολογισμό,
- γ. την παροχή υποστήριξης και την εισήγηση στον Υπουργό, με σκοπό τη βέλτιστη κατανομή των πόρων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων,
- δ. την τήρηση των υποχρεωτικών οδηγιών και εγκυκλίων που εκδίδει το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους,

- ε. τη διαβίβαση στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους αξιόπιστων δημοσιονομικών στοιχείων του Υπουργείου του, καθώς και των εποπτευόμενων από αυτό φορέων, σύμφωνα με τις κατ' εξουσιοδότηση του παρόντος νόμου εκδιδόμενες κανονιστικές πράξεις και σχετικές εγκυκλίους,
- στ. τη σύσταση και την εφαρμογή εσωτερικών δικλίδων στη δημοσιονομική διαχείριση του Υπουργείου του, αναφορικά τόσο με τις δαπάνες, όσο και με τα έσοδα,
- ζ. την παροχή στο εποπτεύον Υπουργείο και στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους στοιχείων των εποπτευόμενων φορέων του, οι οποίοι βρίσκονται εκτός Γενικής Κυβέρνησης αλλά εντός δημόσιου τομέα.

3.3.8 Το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ

Το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση και τη διατύπωση γνώμης επί των σχεδίων των προϋπολογισμών, τη συνεχή παρακολούθηση και τη διασφάλιση της ορθής εκτέλεσης σε μηνιαία βάση του προϋπολογισμού των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και τη συμμόρφωσή τους με τους δημοσιονομικούς κανόνες, τους στόχους και τα όρια των πιστώσεων, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον Μ.Π.Δ.Σ. και το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης.

3.3.9 Το Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή

Το Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή έχει συμβουλευτικό ρόλο και υποστηρίζει επιστημονικά τον Πρόεδρο της Βουλής και τους Προέδρους της Ειδικής Διαρκούς Επιτροπής του Απολογισμού και του Γενικού Ισολογισμού του Κράτους και Ελέγχου της Εκτέλεσης του Προϋπολογισμού του Κράτους, καθώς και της Διαρκούς Επιτροπής Οικονομικών Υποθέσεων της Βουλής. Η υποστήριξη που παρέχει αφορά την παρακολούθηση της εκτέλεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού, την παρακολούθηση της εφαρμογής των δημοσιονομικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων που ψηφίζονται από τη Βουλή των Ελλήνων, την ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων του προϋπολογισμού, των προβλέψεων για τα δημόσια έσοδα και δαπάνες και τη διατηρησιμότητα των μακροχρόνιων δημοσιονομικών μεγεθών. Το Γραφείο λειτουργεί σύμφωνα με το άρθρο 30Α του Κανονισμού της Βουλής (Α' 51) και τον κατ' εξουσιοδότηση αυτού εκδιδόμενο Ειδικό Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας και Οργάνωσης του Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή. Το Υπουργείο Οικονομικών, τα λοιπά Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και οι λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης υποχρεούνται να παρέχουν στο Γραφείο κάθε πληροφορία που εκείνο κρίνει αναγκαία για την επιτέλεση του έργου του.

3.3.10 Το Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο

Το Δημοσιονομικό Συμβούλιο αξιολογεί τις μακροοικονομικές προβλέψεις με σκοπό την υιοθέτησή τους και παρακολουθεί τη συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανόνες, γνωμοδοτώντας επί αυτής. Ειδικότερα:

α. Αξιολογεί τις μακροοικονομικές προβλέψεις πάνω στις οποίες βασίζονται το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (Μ.Π.Δ.Σ.) και το σχέδιο για τον ετήσιο Κρατικό Προϋπολογισμό, μέσω αξιολογήσεων του βασικού μακροοικονομικού σεναρίου και των άλλων σεναρίων που χρησιμοποιούνται.

β. Παρακολουθεί τη συμμόρφωση με:

βα. τους αριθμητικούς δημοσιονομικούς κανόνες που ενσωματώνονται στο εθνικό πλαίσιο δημοσιονομικής διαχείρισης, ώστε να επιτευχθεί ο μεσοπρόθεσμος δημοσιονομικός στόχος,

ββ. τους αριθμητικούς δημοσιονομικούς κανόνες, όπως αναφέρονται στο άρθρο 5 της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ (ΕΕ L 306/41),

γ. Προβαίνει σε αξιολογήσεις σχετικά με την εφαρμογή των δημοσιονομικών κανόνων.

Επιπρόσθετα προς τις πιο πάνω αρμοδιότητες, το Δημοσιονομικό Συμβούλιο προβαίνει σε αξιολογήσεις των μακροοικονομικών προβλέψεων επί των οποίων βασίζονται το Μ.Π.Δ.Σ., το προσχέδιο και το σχέδιο του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού, κατόπιν σύγκρισης των προβλέψεων αυτών με τις πλέον πρόσφατες προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Επίσης, προβαίνει σε αξιολογήσεις των μεθοδολογιών και των υποθέσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση των προβλέψεων και σε συστάσεις για τη διόρθωση τυχόν σημαντικών μεροληψιών.

3.3.11 Ο Οργανισμός Διαχείρισης του Δημόσιου Χρέους

Ο Οργανισμός Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους (Ο.Δ.ΔΗ.Χ.) έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Καταρτίζει το πρόγραμμα δανεισμού και διαχείρισης του δημοσίου χρέους, το οποίο υποβάλλεται για έγκριση στον Υπουργό Οικονομικών.

β. Αναλαμβάνει, ως εντολοδόχος και για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου, την εκτέλεση του εγκεκριμένου δανειακού προγράμματος, με τη σύναψη δανείων και την έκδοση τίτλων.

γ. Συμμετέχει στην κατάρτιση του Μ.Π.Δ.Σ. με την παροχή στο ΓΛΚ των στοιχείων του δημοσίου χρέους.

δ. Καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του δημοσίου χρέους και το σχετικό με το δημόσιο χρέος κεφάλαιο της εισηγητικής έκθεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού.

ε. Εξυπηρετεί το δημόσιο χρέος.

στ. Σχεδιάζει, σε συνεννόηση με την αρμόδια Διεύθυνση του ΓΛΚ, τη διαδικασία για την ορθή ενημέρωση των κωδικών του προϋπολογισμού και των λογαριασμών λογιστικής.

ζ. Διαχειρίζεται τα ταμειακά διαθέσιμα του Ελληνικού Δημοσίου.

Με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών μπορεί να ανατίθενται στον Ο.Δ.ΔΗ.Χ. και οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τη σύναψη δανείων των οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα και για τη δανειοδότηση με εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου των δημοσίων επιχειρήσεων.

β. Σύναψη και παρακολούθηση διαχειριστικών πράξεων παραγώγων και λοιπών χρηματοοικονομικών προϊόντων.

γ. Παρακολούθηση και στήριξη της δευτερογενούς αγοράς ομολόγων.

3.3.12 Το Ελεγκτικό Συνέδριο

Το Ελεγκτικό Συνέδριο, ως Ανώτατο Δημοσιονομικό Δικαστήριο της χώρας:

α. Ασκεί:

αα. Έλεγχο των δαπανών του Κράτους, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των λοιπών νομικών προσώπων που με ειδική διάταξη νόμου υπάγονται κάθε φορά στον έλεγχο αυτόν. Από 1.1.2017, κατά παρέκκλιση των σχετικών διατάξεων του ν. 4129/2013 (Α'52), δεν ασκείται προληπτικός έλεγχος στις δαπάνες του Κράτους.

αβ. έλεγχο νομιμότητας στις διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων έργων, προμηθειών και παροχής υπηρεσιών μεγάλης οικονομικής αξίας, που συνάπτει το Δημόσιο ή άλλο νομικό πρόσωπο που εξομοιώνεται με αυτό,

αγ. κατασταλτικό έλεγχο σε όλους τους λογαριασμούς ή απολογισμούς των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, καθώς και κάθε φορέα που έλαβε καθ' οιονδήποτε τρόπο χρηματοδότηση ή επιχορήγηση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

β. Συντάσσει και υποβάλλει έκθεση προς τη Βουλή για τον Απολογισμό και τον Ισολογισμό του Κράτους κατά το άρθρο 79 παρ. 7 του Συντάγματος.

γ. Εκδικάζει ένδικα βοηθήματα και μέσα κατά πράξεων που εκδίδονται κατά τον έλεγχο των λογαριασμών των ως άνω φορέων.

δ. Το Ελεγκτικό Συνέδριο διενεργεί και τον προβλεπόμενο από την παρ. 6 του άρθρου 10 του Κανονισμού (ΕΕ) 473/2013 έλεγχο των λογαριασμών του Κράτους και όλων των υποτομέων της Γενικής Κυβέρνησης.

3.3.13 Η Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι επιφορτισμένη με τα ακόλουθα καθήκοντα:

α. ενεργεί ως «Ταμίας» και εντολοδόχος του Ελληνικού Δημοσίου, τηρώντας

τους τραπεζικούς λογαριασμούς εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού και του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων.

β. παρέχει την υποδομή για τη μεταφορά κεφαλαίων και την εκτέλεση εντολών πληρωμών στο εσωτερικό της χώρας και το εξωτερικό, για λογαριασμό του Δημοσίου, των Δημοσίων Οργανισμών και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

γ. παρακολουθεί την κίνηση των δανειακών κεφαλαίων του προγράμματος οικονομικής στήριξης και μεριμνά για τις τοποθετήσεις των διαθεσίμων του Δημοσίου.

δ. διαχειρίζεται το ενεργητικό του Κοινού Κεφαλαίου των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και Ασφαλιστικών Φορέων.

ε. παρέχει υπηρεσίες φύλαξης τίτλων και θεματοφυλακής χρεογράφων προς το Ελληνικό Δημόσιο, τους Ασφαλιστικούς Φορείς και τα εκ του νόμου προβλεπόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου.

3.4 Βασικοί κανόνες του δημοσιονομικού σχεδιασμού

Σύμφωνα με το νόμο 4270/2014 ^[23], για τη διατήρηση και την ενίσχυση της δημοσιονομικής σταθερότητας, έχουν εισαχθεί γενικοί κανόνες που διέπουν το δημοσιονομικό σχεδιασμό σε πολυετή ορίζοντα, σε συμμόρφωση με τους μεσοπρόθεσμους δημοσιονομικούς στόχους.

Οι κανόνες αυτοί αφορούν:

α. Τον έλεγχο της εξέλιξης του δημόσιου χρέους σύμφωνα με τις τιμές αναφοράς που καθορίζονται από τη Συνθήκη Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ).

β. Το κατώτατο αποδεκτό όριο πρωτογενούς ισοζυγίου σύμφωνα με τις τιμές αναφοράς που καθορίζονται από τη ΣΛΕΕ και με τους σχετικούς δημοσιονομικούς κανόνες.

γ. Το κατ' ελάχιστο αποδεκτό όριο εσόδων ως ποσοστό του ΑΕΠ.

δ. Τον τρόπο και τη διαδικασία αναπροσαρμογής των δαπανών, ανάλογα με την πορεία των εσόδων.

3.4.1 Κανόνας δημοσιονομικής θέσης

1. Η δημοσιονομική θέση της Γενικής Κυβέρνησης, πρέπει να είναι ισοσκελισμένη ή πλεονασματική.

2. Ο κανόνας της παραγράφου 1 θεωρείται ότι πληροίτε, αν το ετήσιο διαρθρωτικό ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης βρίσκεται στον καθορισμένο μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο.

3. Το κατώτερο όριο του μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού στόχου είναι ετήσιο διαρθρωτικό ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης της τάξεως του:

α) μείον 0,5 τοις εκατό (-0,5%) του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος σε τιμές αγοράς ή

β) μείον 1,0 τοις εκατό (-1%) του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος σε τιμές αγοράς, αν ο λόγος του χρέους της Γενικής Κυβέρνησης προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε τιμές αγοράς είναι αισθητά χαμηλότερος της τιμής αναφοράς του 60% και οι κίνδυνοι από την άποψη της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των δημόσιων οικονομικών είναι περιορισμένοι.

4.Ο μεσοπρόθεσμος δημοσιονομικός στόχος αναφέρεται στο Μ.Π.Δ.Σ. και στην εισηγητική έκθεση του ετήσιου Κρατικού Προϋπολογισμού και ο Υπουργός Οικονομικών εξετάζει το επίπεδό του τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια σύμφωνα με τις διαδικασίες του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης.

5.Επιτρέπεται η προσωρινή απόκλιση από το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο μόνο σε εξαιρετικές περιστάσεις, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή η απόκλιση δεν θέτει σε κίνδυνο τη δημοσιονομική βιωσιμότητα σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα ή σε περιόδους εφαρμογής σημαντικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

3.4.2 Κανόνας χρέους

Όταν ο λόγος του χρέους της Γενικής Κυβέρνησης προς το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε τιμές αγοράς υπερβαίνει την τιμή αναφοράς του 60% που αναφέρεται στο άρθρο 1 του πρωτοκόλλου αριθ. 12, η διαφορά σε σχέση με την τιμή αναφοράς πρέπει να μειώνεται, ως κριτήριο αξιολόγησης, κατά ένα εικοστό ετησίως κατά μέσο όρο, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Κανονισμού του Συμβουλίου (ΕΚ) 1467/1997.

3.4.3 Κανόνας πορείας προσαρμογής

1.Το ετήσιο διαρθρωτικό ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης πρέπει να συγκλίνει προς το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο στο χρονικό πλαίσιο που ορίζεται από το άρθρο 5 του Κανονισμού (ΕΚ) 1466/1997.

2. Κατά τον προσδιορισμό της συμμόρφωσης με τον κανόνα της πορείας προσαρμογής, η πρόοδος προς το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο αξιολογείται με βάση όσα αναφέρονται στο άρθρο 5 του Κανονισμού (ΕΚ) 1466/1997.

3. Μπορεί να επιτραπεί η προσωρινή απόκλιση από τον κανόνα της πορείας προσαρμογής μόνο σε εξαιρετικές περιστάσεις, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή η απόκλιση δεν θέτει σε κίνδυνο τη δημοσιονομική βιωσιμότητα σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα ή σε περιόδους εφαρμογής σημαντικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

3.4.4 Ενεργοποίηση του διορθωτικού μηχανισμού

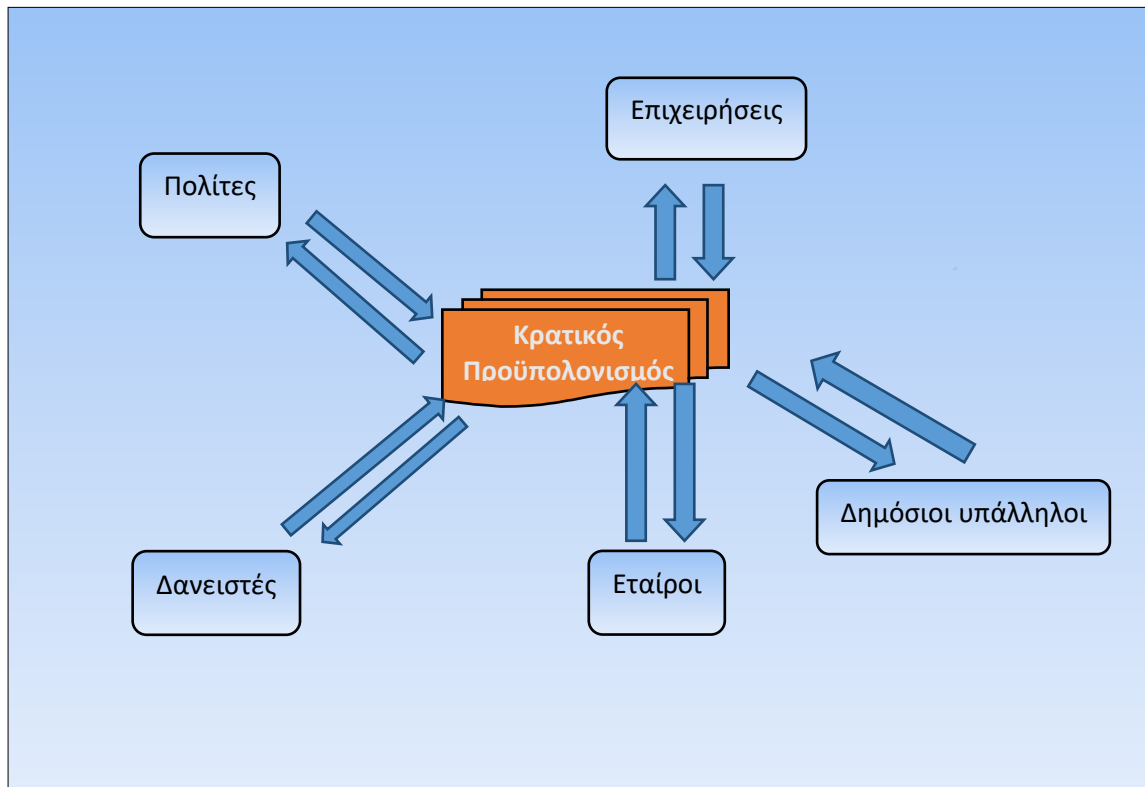
1. Ο διορθωτικός μηχανισμός συνίσταται στην προετοιμασία και υιοθέτηση σχεδίου διορθωτικών ενεργειών.
2. Ο διορθωτικός μηχανισμός ενεργοποιείται όταν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις από το μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό στόχο ή από την πορεία προσαρμογής προς αυτόν με βάση τα κριτήρια που προβλέπονται στην παράγραφο 3 του άρθρου 6 του Κανονισμού (ΕΚ) 1466/1997. Ο διορθωτικός μηχανισμός δύναται να μην ενεργοποιηθεί: α) σε περίπτωση που επικρατούν εξαιρετικές περιστάσεις, με την προϋπόθεση ότι αυτή η απόκλιση δεν θέτει σε κίνδυνο τη δημοσιονομική βιωσιμότητα σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα και β) σε περιόδους σημαντικών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

3.5 Βασικές διαδικασίες Δημοσιονομικής Διαχείρισης

Στη συνέχεια αναλύονται οι πάγιες διαδικασίες Δημοσιονομικής Διαχείρισης με στόχο να περιγραφεί η ροή του δημοσίου χρήματος προς τους τελικούς αποδέκτες-δικαιούχους. Όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί, το δημόσιο χρήμα μετασχηματίζεται -μέσω συνεχούς ροής- σε ιδιωτικό και εκ νέου σε δημόσιο μέσω της φορολογίας, των κοινοτικών επιχορηγήσεων και του δανεισμού.

3.5.1 Κατάρτιση π/υ

Ο Κρατικός Προϋπολογισμός, όπως προαναφέρθηκε, αποτελείται από τον **Τακτικό Προϋπολογισμό** (Προϋπολογισμός των Κεντρικών και Περιφερειακών Υπηρεσιών των Υπουργείων και Προϋπολογισμός Αποκεντρωμένων Διοικήσεων) και τον **Προϋπολογισμό Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων**.



Σχήμα 3.3 Χρηματοροές του Κρατικού Π/Υ

Για την κατάρτιση του Κρατικού Προϋπολογισμού αρμόδια είναι η Διεύθυνση Προϋπολογισμού Γενικής Κυβέρνησης του ΓΛΚ, η οποία συνεπικουρείται από άλλες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών. Οι φάσεις της διαδικασίας κατάρτισης εκτείνονται από τον Μάιο έως και τον Δεκέμβριο. Συγκεκριμένα:

Μάιος

Ως πρώτο βήμα της κατάρτισης, καθορίζονται εκ των προτέρων τα ανώτατα δεσμευτικά όρια δαπανών ανά φορέα της Κεντρικής Διοίκησης. Τα όρια αυτά, προσδιορίζονται από το ΜΠΔΣ και -όπως αναφέρθηκε - ο προϋπολογισμός καταρτίζεται με την μέθοδο **'από πάνω προς τα κάτω'** (top-down). Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού συνεχίζεται με την έκδοση εγκυκλίου του Υπουργού Οικονομικών προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς με την οποία κοινοποιούνται τα ανώτατα όρια του προϋπολογισμού κάθε φορέα. Από τους φορείς ζητείται η κατανομή των ορίων αυτών στους επιμέρους κωδικούς εξόδων. Ιδιαίτερη σημασία έχει η κατανομή των επιχορηγήσεων στους επιμέρους κωδικούς, αφού στη βάση αυτών θα συνταχθούν τα σχέδια προϋπολογισμών όλων των φορέων της γενικής κυβέρνησης.

Ιούνιος - Αύγουστος

Οι φορείς, έχοντας υπόψη τις ανάγκες τους, κατανέμουν τις διατιθέμενες πιστώσεις αναλυτικά σε όλους τους κωδικούς εξόδων και υποβάλλουν τις προτάσεις τους. Επίσης υποβάλλουν και συνοπτικό σχέδιο προϋπολογισμού των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης τους οποίους εποπτεύουν.

Σεπτέμβριος

Με την παραλαβή των σχεδίων των προϋπολογισμών, ελέγχονται τα σχετικά μεγέθη ώστε να είναι σε συμφωνία με τις προβλέψεις του ΜΠΔΣ και τις ειδικότερες οδηγίες του Υπουργείου Οικονομικών.

Στη συνέχεια συντάσσονται ιδιαίτεροι κατά περίπτωση συγκριτικοί πίνακες ανάλογα με τις δραστηριότητες εκάστου φορέα με τις ειδικές δαπάνες που χρήζουν ειδικής ανάλυσης και παρουσίασης. Ο προϋπολογισμός κάθε φορέα κατανέμεται σε μείζονες κατηγορίες δαπανών και με αυτή τη μορφή θα εισαχθεί στη Βουλή προς συζήτηση και ψήφιση.

Ο Προϋπολογισμός του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε), καταρτίζεται με ευθύνη του Υπουργείου Ανάπτυξης. Με σχετική εγκύκλιό του προς όλα τα υπουργεία, ο Υπουργός Ανάπτυξης καλεί τους αρμόδιους φορείς να υποβάλλουν τις προτάσεις τους τόσο για τα συνεχιζόμενα έργα, όσο και για την ένταξη νέων στο πρόγραμμα ή για μελέτες νέων έργων.

Αφού προσδιορισθεί το ύψος του προγράμματος και εξειδικευθούν οι πηγές χρηματοδότησης εσωτερικού ή εξωτερικού (π.χ. Ταμεία της ΕΕ), συντάσσεται σχέδιο προϋπολογισμού κατά Υπουργείο και τομέα δραστηριότητας. Το σχέδιο αυτό υποβάλλεται στο ΓΛΚ όπου καταρτίζεται το τελικό αναλυτικό πρόγραμμα από τη Διεύθυνση Προϋπολογισμού Γενικής Κυβέρνησης, το οποίο ενσωματώνεται στον γενικό προϋπολογισμό του Κράτους.

Οκτώβριος

Παράλληλα με τον τελικό προσδιορισμό των μεγεθών του προϋπολογισμού, αρχίζει και η σύνταξη της εισηγητικής έκθεσης του προϋπολογισμού που τον συνοδεύει κατά την κατάθεσή του στη Βουλή των Ελλήνων. Όπως αναφέρεται στο άρθρο 79 του Συντάγματος, ο Υπουργός Οικονομικών είναι υποχρεωμένος να καταθέσει στη Διαρκή Κοινοβουλευτική Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων της Βουλής των Ελλήνων την πρώτη Δευτέρα του Οκτωβρίου, το προσχέδιο του προϋπολογισμού. Η εν λόγω επιτροπή εξετάζει το προσχέδιο του προϋπολογισμού με τη διαδικασία που ορίζει ο κανονισμός της Βουλής.

Νοέμβριος

Με την ολοκλήρωση της σύνταξης των σχεδίων του κρατικού προϋπολογισμού κατά φορείς και ειδικούς φορείς (υπηρεσίες-δραστηριότητες), δίδεται η εντολή από τον Υπουργό Οικονομικών για την εκτύπωσή του σε ψηφιακά μέσα. Αφού ληφθούν υπόψη οι παρατηρήσεις και προτάσεις της Επιτροπής, ο προϋπολογισμός του Κράτους εισάγεται στη Βουλή σαράντα τουλάχιστον ημέρες πριν την έναρξη του οικονομικού έτους (21 Νοεμβρίου) στο οποίο αναφέρεται. Η Εθνική Αντιπροσωπεία έχει τη δυνατότητα να μεταβάλει τις εγγεγραμμένες στον προϋπολογισμό πιστώσεις, αλλά το δικαίωμα αυτό είναι περιορισμένο. Δεν μπορεί να απαλειφθούν δαπάνες που είναι νομικά αναγκαίες, δηλαδή δαπάνες των οποίων η πραγματοποίηση επιβάλλεται είτε από την κείμενη νομοθεσία, είτε από ανειλημμένες συμβατικές υποχρεώσεις του Δημοσίου. Ομοίως δεν μπορεί να αυξήσει δαπάνες οι οποίες προορίζονται για μισθούς, συντάξεις ή αμοιβές εν γένει, γιατί τούτο θα προσέκρουε στη διάταξη του άρθρου 80 του Συντάγματος, η οποία καθιερώνει μειωμένη δημοσιονομική πρωτοβουλία του Κοινοβουλίου. Ο προϋπολογισμός ψηφίζεται αυτούσιος.

Δεκέμβριος

Ο ψηφισμένος πλέον προϋπολογισμός κοινοποιείται στους φορείς. Οι φορείς κατανέμουν τις πιστώσεις σε αναλυτικούς κωδικούς αριθμούς εξόδων (ΚΑΕ) και γενικότερα εκτελούν όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την έναρξη της εκτέλεσης του προϋπολογισμού του επόμενου οικονομικού έτους. Το οικονομικό έτος αρχίζει την 1η Ιανουαρίου και λήγει την 31η Δεκεμβρίου του ίδιου ημερολογιακού έτους.

3.5.2 Εκτέλεση π/υ

Την διαδικασία της Εκτέλεσης του προϋπολογισμού εκτελούν - με διαφορετικούς ρόλους και αρμοδιότητες - οι υπηρεσίες του ΓΛΚ και οι οικονομικές υπηρεσίες των φορέων. Σε αυτή την παράγραφο καταγράφονται οι εργασίες των αρμόδιων υπηρεσιών του ΓΛΚ.

Οι πιστώσεις του προϋπολογισμού εξόδων διατίθενται αποκλειστικά για την πληρωμή της συγκεκριμένης δαπάνης για την οποία προβλέφθηκαν. Παρ' όλα αυτά σε εξαιρετικές περιπτώσεις επιτρέπεται η ανακατανομή των πιστώσεων.

Στην περίπτωση της ανακατανομής των πιστώσεων εντός του φορέα, με αιτιολογημένη απόφαση του διατάκτη (Υπουργός, Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης κ.λπ.), προβλέπεται η δυνατότητα μεταφοράς των πιστώσεων εντός των μειζόνων κατηγοριών στον ετήσιο Κρατικό

Προϋπολογισμό εξόδων του φορέα και χωρίς να μεταβληθούν τα ανώτατα όρια αυτών με εξαίρεση ειδικές κατηγορίες δαπανών.

Στην περίπτωση της ανακατανομής των πιστώσεων ανάμεσα σε διαφορετικούς φορείς, η ανακατανομή πραγματοποιείται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών.

Δύο σημαντικά εργαλεία της διαδικασίας είναι ο **καθορισμός ποσοστών διάθεσης** στις πιστώσεις και ο **καθορισμός μηνιαίου ορίου πληρωμών**. Συγκεκριμένα:

Καθορισμός ποσοστού διάθεσης

Οι πιστώσεις που έχουν εγγραφεί στον προϋπολογισμό δεν είναι δυνατόν να διατεθούν προς πληρωμή δαπανών από την αρχή του οικονομικού έτους διότι οι ανάγκες προκύπτουν καθ' όλη τη διάρκεια του οικονομικού έτους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η είσπραξη των προβλεπόμενων στον Προϋπολογισμό Εσόδων, γίνεται προοδευτικά καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και επομένως με τον ίδιο τρόπο πρέπει να γίνεται και η πραγματοποίηση των χρηματοδοτούμενων απ' αυτά δαπανών. Είναι αυτονόητο ότι οι εγγεγραμμένες πιστώσεις στον προϋπολογισμό δεν είναι διαθέσιμες εξ' αρχής. Επίσης, τα δημόσια έσοδα ενδεχομένως να μην εισπραχθούν σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί είτε από υπερεκτίμηση κατά το χρόνο κατάρτισης του προϋπολογισμού, είτε εξαιτίας αλλαγής των οικονομικών συνθηκών κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους. Τέλος, είναι πιθανό εντός του οικονομικού έτους να συμβούν έκτακτα και απρόβλεπτα σημαντικά γεγονότα τα οποία θα υποχρεώσουν το Δημόσιο σε αντίστοιχες απρόβλεπτες δαπάνες.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω καταστάσεων, ο Υπουργός Οικονομικών έχει στη διάθεσή του ένα σημαντικό εργαλείο, σύμφωνα με το οποίο τα ποσοστά των πιστώσεων που επιτρέπεται να διατεθούν για ορισμένη χρονική περίοδο από τους φορείς καθορίζονται με απόφασή του. Για ορισμένες κατηγορίες δαπανών που εκ της φύσεως τους καταβάλλονται περιοδικά σε τακτές ημερομηνίες, οι πιστώσεις διατίθενται στο σύνολό τους από την αρχή του έτους με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών. Τέτοιες δαπάνες είναι οι αποδοχές των δημόσιων υπαλλήλων, οι συντάξεις του Δημοσίου, τα ενοίκια των δημόσιων καταστημάτων κ.λπ.

Καθορισμός ορίου πληρωμών

Ένα δεύτερο εργαλείο του Υπουργού Οικονομικών είναι ο καθορισμός ορίων πληρωμών, ανεξαρτήτως των διαθέσιμων πιστώσεων. Η πρόβλεψη αυτή στο

Δημόσιο Λογιστικό απορρέει από την ανάγκη αντιμετώπισης ειδικών δημοσιονομικών ή ταμειακών καταστάσεων.

Για το σκοπό αυτό, κάθε μήνα οι οικονομικές υπηρεσίες των υπουργείων και των αποκεντρωμένων διοικήσεων της χώρας, συντάσσουν κατάσταση με τις προβλεπόμενες για τον επόμενο μήνα πληρωμές. Στη συνέχεια την υποβάλλουν στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους. Ο αρμόδιες υπηρεσίες του ΓΛΚ συγκεντρώνουν και επεξεργάζονται τα απαραίτητα στοιχεία. Στη συνέχεια καταρτίζεται κατά υπουργείο και αποκεντρωμένη διοίκηση το μηνιαίο πρόγραμμα πληρωμών το οποίο κοινοποιείται στις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες των φορέων οι οποίες είναι υποχρεωμένες να το τηρήσουν απαρεγκλίτως, για την αποφυγή ταμειακών πιέσεων και δημοσιονομικών προβλημάτων.

3.5.3 Ανάλυση υποχρέωσης δαπάνης

Όπως προαναφέρθηκε, ανάληψη υποχρέωσης δαπάνης είναι η διοικητική πράξη με την οποία γεννάται ή βεβαιώνεται η υποχρέωση του Δημοσίου έναντι τρίτων. Αρμόδια όργανα για την ανάληψη υποχρεώσεων είναι οι διατάκτες των πιστώσεων του προϋπολογισμού, δηλαδή ο Πρόεδρος της Βουλής, για τις λειτουργικές δαπάνες της Εθνικής Αντιπροσωπείας, οι υπουργοί, οι γενικοί γραμματείς των αποκεντρωμένων διοικήσεων και οι προϊστάμενοι περιφερειακών – αποκεντρωμένων υπηρεσιών των υπουργείων.

Η ανάληψη υποχρέωσης εκδηλώνεται με σχετική απόφαση του αρμόδιου διατάκτη ή του νόμιμα εξουσιοδοτημένου οργάνου με την οποία εγκρίνεται η πραγματοποίηση της δαπάνης. Στη σχετική εγκριτική απόφαση αναγράφονται: α) οι διατάξεις των νόμων ή κανονιστικών πράξεων στις οποίες στηρίζεται η δαπάνη, β) το οικονομικό έτος, γ) το είδος και η αιτία της δαπάνης, δ) το ύψος της επιβάρυνσης του προϋπολογισμού και ε) ο ειδικός φορέας και ο κωδικός αριθμός εξόδων (Κ.Α.Ε.) στον οποίο θα καταλογισθεί.

Οι πράξεις αναλήψεως υποχρεώσεων συντάσσονται σε δύο αντίγραφα από τις αρμόδιες υπηρεσίες του διατάκτη και στη συνέχεια αποστέλλονται στις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες του φορέα, οι οποίες, με βάση τα λογιστικά βιβλία που τηρούν, βεβαιώνουν την ύπαρξη ανάλογης διαθέσιμης πίστωσης. Μετά την επιβεβαίωση ύπαρξης διαθέσιμης πίστωσης, καταχωρούνται τα απαραίτητα στοιχεία στο Βιβλίο Εγκρίσεων και Εντολών Πληρωμής και ανακοινώνεται στην αρμόδια υπηρεσία ο αριθμός της ανάληψης, προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία για την εκτέλεση της δαπάνης.

Οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνονται σε βάρος του προϋπολογισμού καταγράφονται και τηρούνται σε ειδικό βιβλίο, το μητρώο δεσμεύσεων, μέσω του οποίου παρακολουθείται η εξέλιξή τους μέχρι την οριστική τους εξόφληση.

Ειδική μέριμνα λαμβάνεται για τις πράξεις ανάληψης υποχρέωσης οι οποίες αφορούν περισσότερα του ενός οικονομικά έτη. Στην περίπτωση αυτή μεταφέρονται τα σχετικά υπόλοιπα από έτος σε έτος μέχρι της πλήρους εξόφλησης της υποχρέωσης.

3.5.4 Έλεγχος δαπανών

Οι δαπάνες του Δημοσίου ελέγχονται από την αρμόδια οικονομική υπηρεσία του φορέα (Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης), με βάση τα νόμιμα δικαιολογητικά που αποστέλλονται από τους διατάκτες και αποδεικνύουν την απαίτηση κατά του Δημοσίου.

Οι δύο κρίσιμες έννοιες αναφορικά με τον έλεγχο των δημοσίων δαπανών είναι η **νομιμότητα** και **κανονικότητα** τους.

Νόμιμη θεωρείται μια δαπάνη, όταν προβλέπεται από διάταξη νόμου και υπάρχει γι' αυτή εγγεγραμμένη σχετική πίστωση στον εκτελούμενο προϋπολογισμό. Πρέπει, επομένως, να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις για να χαρακτηριστεί μία δαπάνη νόμιμη. Η πρώτη προϋπόθεση παραπέμπει σε διάταξη ουσιαστικού κανόνα δικαίου (Νόμος, Π.Δ., Υπουργική Απόφαση κ.λπ.) που να επιτρέπει την πραγματοποίησή της από τα όργανα της πολιτείας. Σύμφωνα με τη δεύτερη προϋπόθεση, η οποία πρέπει να συντρέχει παράλληλα με την πρώτη, πρέπει να έχει προβλεφθεί στον κρατικό προϋπολογισμό και να βρίσκεται μέσα στα όρια των διαθέσιμων πιστώσεων κατά τη στιγμή της ανάληψής της.

Κανονική θεωρείται η δαπάνη που αναλήφθηκε νόμιμα, επισυνάπτονται τα νόμιμα δικαιολογητικά και δεν έχει υποπέσει σε παραγραφή. Η νόμιμη και από το αρμόδιο όργανο ανάληψη της δαπάνης αποτελεί, όπως τονίσθηκε παραπάνω, το πρωταρχικό στάδιο για την πραγματοποίησή της. Περαιτέρω οι δαπάνες προσδιορίζονται από τα απαραίτητα δικαιολογητικά που προβλέπονται τόσο από τη σχετική απόφαση του Υπουργού Οικονομικών κατά περίπτωση, όσο και από τις γενικές διατάξεις και κυρίως τα απαραίτητα φορολογικά παραστατικά στοιχεία (τιμολόγια, δελτία αποστολής, φορτωτικές κ.λπ.).

3.5.5 Εκκαθάριση δαπανών

Μετά τον έλεγχο των δικαιολογητικών των δαπανών τόσο από τυπικής όσο και από ουσιαστικής πλευράς και εφ' όσον αυτά βρεθούν πλήρη και νομότυπα συντεταγμένα, συντάσσεται από την Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης του φορέα πράξη στην οποία προσδιορίζεται αριθμητικά και ολογράφως το χρηματικό ποσό που εκκαθαρίζεται και βάσει αυτής της πράξης εκδίδεται η εντολή πληρωμής. Η πράξη αυτή είναι η εκκαθάριση της δαπάνης με την οποία προσδιορίζονται τα δικαιώματα των προμηθευτών του Δημοσίου.

Εκκαθάριση λοιπόν είναι η βεβαιωτική πράξη ότι ορισμένη απαίτηση κατά του Δημοσίου είναι προδήλως βέβαιη, ανέρχεται σε ορισμένο ποσό, είναι απαιτητή, δεν έχει υποπέσει σε παραγραφή, δεν έχει αποσβεσθεί με προγενέστερη πληρωμή και ότι στηρίζεται σε νόμιμα δικαιολογητικά.

3.5.6 Εντολή πληρωμής δαπανών

Μετά τις διαδικασίες ελέγχου και εκκαθάρισης των δαπανών, ακολουθεί η έκδοση του χρηματικού εντάλματος πληρωμής. Χρηματικό ένταλμα πληρωμής είναι η έγγραφη εντολή για την πληρωμή υποχρεώσεων του Δημοσίου και απαιτήσεων κατ' αυτού.

Τα χρηματικά εντάλματα διακρίνονται σε:

- α) Τακτικό χρηματικό ένταλμα το οποίο αφορά σε εκκαθαρισμένες απαιτήσεις κατά του Δημοσίου.
- β) Χρηματικό ένταλμα προπληρωμής με το οποίο τίθενται στη διάθεση του υπολόγου, ο οποίος είναι συνήθως υπάλληλος του Δημοσίου, χρηματικά ποσά για την πληρωμή δαπανών του Κράτους.
- γ) Προσωρινό χρηματικό ένταλμα εκδίδεται από τον αρμόδιο Υπουργό για επιτακτικές και επείγουσες δαπάνες του κράτους, που δεν προβλέπονται από το νόμο ή για τις οποίες δεν υπάρχει πίστωση στον προϋπολογισμό.

Στα χρηματικά εντάλματα αναγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για την πληρωμή της δαπάνης.

Τα εντάλματα εκδίδονται σε δύο αντίτυπα. Το πρώτο προορίζεται για την υπηρεσία του Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου που ενεργεί τον προληπτικό έλεγχο και το δεύτερο αντίτυπο για την εκδούσα υπηρεσία.

Όταν πρόκειται για ομοειδείς απαιτήσεις πολλών δικαιούχων, επιτρέπεται η έκδοση ενός μόνο χρηματικού εντάλματος. Στην περίπτωση αυτή στο πρώτο αντίτυπο του χρηματικού εντάλματος επισυνάπτεται κατάσταση με τα στοιχεία των δικαιούχων. Ο λόγος είναι προφανής, για τη συντόμευση και απλούστευση των σχετικών διαδικασιών.

3.5.7 Προληπτικός έλεγχος του Ελεγκτικού Συνεδρίου

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, το Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΣ) εμπλέκεται στη διαδικασία πραγματοποίησης των δημόσιων δαπανών με δημοσιονομικές ελεγκτικές αρμοδιότητες.

Το Ελεγκτικό Συνέδριο ασκεί προληπτικό και κατασταλτικό έλεγχο. Ο προληπτικός έλεγχος ασκείται πριν την πληρωμή της δαπάνης, ενώ ο κατασταλτικός έγκειται στο δικαίωμα που έχει το Ε.Σ. να προβαίνει στον έλεγχο και καταλογισμό για πληρωμές που έγιναν χωρίς ένταλμα, ή χωρίς θεώρηση του εντάλματος πριν την πληρωμή.

Μετά την έκδοση των Χ.Ε. από και την καταχώρησή τους στα λογιστικά βιβλία, αποστέλλονται στις Υπηρεσίες Επιτρόπου του Ε.Σ. για την άσκηση του προληπτικού ελέγχου. Εάν η δαπάνη κριθεί νόμιμη, το Χ.Ε. επιστρέφεται στην εκδούσα οικονομική υπηρεσία για να διαβιβασθεί για πληρωμή. Σε αντίθετη περίπτωση επιστρέφεται αθεώρητο με πράξη του Επιτρόπου, στην οποία αναφέρονται οι λόγοι μη θεώρησής του.

Με τον νόμο 4369/2015, προβλέφθηκε η κατάργηση των προληπτικών ελέγχων στο πλαίσιο της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από το Υπουργείο Οικονομικών - ΓΛΚ στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ) των Υπουργείων. Συγκεκριμένα, οι εκ προληπτικοί έλεγχοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου για τις κρατικές δαπάνες, καταργήθηκαν την 01/01/2017.

3.5.8 Εξόφληση χρηματικών ενταλμάτων

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω διαδικασιών τα χρηματικά εντάλματα εισέρχονται σε φάση εξόφλησης. Μέχρι 31/12/2013 οι πληρωμές γίνονταν από τις Δ.Ο.Υ. Σήμερα οι πληρωμές πραγματοποιούνται από τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες των φορέων με πίστωση του τραπεζικού λογαριασμού του δικαιούχου-προμηθευτή.

Η διαδικασία εξόφλησης περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- Η αρμόδια οικονομική υπηρεσία του φορέα αποστέλλει τα στοιχεία του χρηματικού εντάλματος (στοιχεία δικαιούχου, ποσά προς πληρωμή, κρατήσεις), στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).
- Η αρμόδια Δ.Ο.Υ. πραγματοποιεί έλεγχο για την φορολογική ενημερότητα και για ενδεχόμενα χρέη του δικαιούχου προς το Δημόσιο ή τα Ασφαλιστικά Ταμεία.
- Σε περίπτωση ύπαρξης οφειλών-χρεών τα ανάλογα ποσά συμψηφίζονται με το ποσό προς πληρωμή (αφαιρούνται από το προς πληρωμή ποσό).
- Στη συνέχεια η ΑΑΔΕ (Δ.Ο.Υ.) επιστρέφει τα σχετικά στοιχεία της φορολογικής ενημερότητας ή του συμψηφισμού των χρεών του δικαιούχου, στην οικονομική υπηρεσία του φορέα.
- Η αρμόδια οικονομική υπηρεσία του φορέα, δημιουργεί εντολή πληρωμής προς την Τράπεζα της Ελλάδος για την πίστωση του λογαριασμού του δικαιούχου.
- Η Τράπεζα της Ελλάδος - ως Ταμίας του Δημοσίου - χρεώνει τον λογαριασμό του Δημοσίου και πιστώνει τον λογαριασμό του δικαιούχου σε εμπορική τράπεζα της επιλογής του.

Οι υφιστάμενες διαδικασίες εκτέλεσης του προϋπολογισμού και πληρωμών είναι - παρά τα βήματα που έχουν γίνει - υπερβολικά αργές καθώς επιβαρύνονται με πολλά σημεία ελέγχου. Ο στόχος που έχει τεθεί, σύμφωνα με υποχρέωση της Χώρας, είναι οι πληρωμές να ολοκληρώνονται εντός 30 ημερών από την παραλαβή του τιμολογίου ή άλλου παραστατικού. Στο πλαίσιο αυτό υλοποιούνται, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, όλες οι αναγκαίες αλλαγές στις διαδικασίες και τη νομοθεσία.

3.5.9 Χρηματοδοτικός προγραμματισμός

Σκοπός της δραστηριότητας του χρηματοδοτικού προγραμματισμού είναι:

- Η μηνιαία παρακολούθηση των δαπανών του προϋπολογισμού
- Η διαμόρφωση του ημερήσιου ταμειακού προγράμματος και
- Η διαμόρφωση του ύψους των διαθεσίμων για μία περίοδο που καλύπτει από έναν μέχρι και περισσότερους μήνες.

Οι προβλέψεις αναμορφώνονται σε μηνιαία βάση σύμφωνα με το όριο πληρωμών, τη διαμόρφωση των πιστώσεων, τα ποσοστά διάθεσης και τα απολογιστικά στοιχεία. Παράλληλα καθαρτίζεται και μηνιαίο όριο πληρωμών για κάθε υπηρεσία. Το όριο πληρωμών αποτελεί, όπως αναφέρθηκε, μηχανισμό ελέγχου των πληρωμών για την αποφυγή αποκλίσεων από τις προβλέψεις του ταμειακού προγράμματος. Οι φορείς αποστέλλουν στην

αρμόδια υπηρεσία του ΓΛΚ τις προβλέψεις δαπανών για τον καθορισμό του μηνιαίου ορίου πληρωμών. Στις βασικότερες κατηγορίες δαπανών των φορέων, επισυνάπτεται μεγαλύτερη ανάλυση. Για τις υπηρεσίες που έχουν μικρό προϋπολογισμό δεν αποστέλλονται προτάσεις, αλλά από την αρχή του έτους τίθεται ένα ανώτατο μηνιαίο όριο δαπανών που ισχύει για όλο το έτος.

Άλλη πηγή πληροφόρησης για την κατάρτιση του ορίου είναι και οι κεντρικές υπηρεσίες του ΓΛΚ που αποστέλλουν τις μηνιαίες προβλέψεις τους αναλυτικά σε επίπεδο ημέρας.

Οι προτάσεις υφίστανται επεξεργασία και στη συνέχεια κοινοποιείται στους φορείς το ανώτατο όριο μηνιαίων δαπανών.

Βάσει των παραπάνω, η διαδικασία συνεχίζεται με την σύνταξη Αναλυτικού Ημερήσιου Ταμειακού προγράμματος που απεικονίζει τον ταμειακό προγραμματισμό. Πιο αναλυτικά, γίνονται ημερήσιες προβλέψεις εισροών και εκροών του επόμενου μήνα ανά ομάδα ΚΑΕ, βάσει των παρακάτω:

- μηνιαίων ορίων πληρωμών
- προϋπολογιστικά στοιχεία μηνιαίων εσόδων και εξόδων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- προβλέψεις των φορέων για τις ενταλματοποιήσεις του επόμενου μήνα.
- στοιχεία πληρωμών μισθοδοσίας, συντάξεων και προκαταβολών ανά ημέρα.
- προβλεπόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης του δημοσίου χρέους ανά ημέρα καθώς επίσης στοιχεία του ετήσιου δανειακού προγράμματος.

Η διαδικασία συνεχίζεται με την επεξεργασία όλων των στοιχείων. Γίνονται συγκρίσεις με παρελθόντα έτη, διαπιστώνονται αποκλίσεις από τις προβλέψεις και γενικότερα διαμορφώνεται μια πλήρης εικόνα της ταμειακής κατάστασης. Μετά την επεξεργασία των στοιχείων, διαμορφώνεται και αποτυπώνεται το χρηματοδοτικό πρόγραμμα της επόμενης περιόδου.

3.5.10 Απολογισμός

Οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΓΛΚ (Διεύθυνση Λογαριασμών Δημοσίου) συντάσσει όλες τις εκ του νόμου προβλεπόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις προκειμένου να εμφανίζονται τα αποτελέσματα της εκτέλεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού κάθε οικονομικού έτους, καθώς και οι υπερβάσεις πιστώσεων που σημειώθηκαν κατά το ίδιο έτος. Ο Απολογισμός καταρτίζεται με βάση τα στοιχεία που υποβάλλουν οι αρμόδιες υπηρεσίες,

αφού ληφθούν υπόψη και οι αναγγελθείσες, μέχρι τέλος Μαΐου του έτους κατά το οποίο καταρτίζεται ο Απολογισμός, ενδεχόμενες μεταβολές που έχει επιφέρει το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Ο Απολογισμός εμφανίζει:

- α. Όσον αφορά το έσοδα, το σύνολο κατά είδος (κωδικό αριθμό): των προϋπολογισθέντων, των βεβαιωθέντων, των διαγραφέντων, των υπολοίπων των βεβαιωθέντων μετά την αφαίρεση των διαγραφέντων, των εισπραχθέντων και των υπολοίπων που απέμειναν για είσπραξη.
- β. Όσον αφορά τα έξοδα, το σύνολο κατά φορέα, ειδικό φορέα και είδος δαπάνης (κωδικό αριθμό): των πιστώσεων που έχουν προϋπολογισθεί, των πιστώσεων όπως έχουν διαμορφωθεί, των εξόδων που έχουν πληρωθεί, των πιστώσεων που δεν έχουν διατεθεί και των τυχόν υπερβάσεων από τις πιστώσεις όπως έχουν διαμορφωθεί.

Οι πληροφορίες αυτές, εκτός από τις ανάγκες της λογοδοσίας, βοηθούν τους χρήστες να εκτιμήσουν την ικανότητα του Δημοσίου να αντιμετωπίσει τις υποχρεώσεις του, αλλά και να προβλέψουν τόσο τις μελλοντικές δανειακές ανάγκες του Δημοσίου, όσο και την ικανότητα του Δημοσίου να αντλήσει τα απαραίτητα δανειακά κεφάλαια.

3.6 Πρόσφατες εξελίξεις στις διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης

Η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών αποτελεί, κατά γενική αντίληψη, έναν από τους σημαντικότερους τομείς στους οποίους υπήρχε ανάγκη για εφαρμογή μεταρρυθμίσεων. Οι αδυναμίες στην περιοχή της Δημοσιονομικής Διαχείρισης είχαν ήδη εντοπιστεί πριν από την κρίση, και αφορούσαν κυρίως τον κατακερματισμό των λειτουργιών, τον υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού στην εκτέλεση του προϋπολογισμού, τα πολλά επίπεδα ελέγχων, το χαμηλό βαθμό λογοδοσίας, την έλλειψη πολυετούς πλαισίου προγραμματισμού, την μη επαρκή κάλυψη του προϋπολογισμού κλπ.

Οι μεταρρυθμίσεις του πλαισίου διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή, αναφέρονται στο πλαίσιο κατάρτισης του προϋπολογισμού, τη δημοσιονομική πληροφόρηση, τη διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων και τη λογιστική.

Συνεπώς, γίνεται εμφανές ότι η Δημοσιονομική Διαχείριση δεν είναι μία στατική αλληλουχία διαδικασιών, αλλά αντίθετα εξελίσσεται και προσαρμόζεται με βάση τις κάθε φορά παρουσιαζόμενες απαιτήσεις λόγω μικρών ή μεγάλων αλλαγών του οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας. Στη συνέχεια, καθεμία από αυτές τις κατηγορίες μεταρρυθμίσεων θα αναλυθεί,

εστιάζοντας στα συγκεκριμένα προβλήματα που έπρεπε να επιλυθούν και στους μηχανισμούς που δημιουργήθηκαν για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

3.6.1 Παρακολούθηση Προϋπολογισμού

Οι διαδικασίες διαχείρισης του Προϋπολογισμού αποτελούν τον τομέα των δημόσιων οικονομικών, στον οποίο επικεντρώθηκε κυρίως το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων, και επομένως και τον τομέα όπου πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμες και σημαντικές μεταρρυθμίσεις. Τα βασικά προβλήματα που οι μεταρρυθμίσεις του προϋπολογισμού έπρεπε να αντιμετωπίσουν, ήταν η κακή εποπτεία των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, η ύπαρξη ανεπαρκούς πληροφόρησης όσον αφορά τους πληρωτέους λογαριασμούς και τις ληξιπρόθεσμες οφειλές, η έλλειψη μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού σχεδιασμού και η έλλειψη κατάλληλων μηχανισμών για την επιβολή αυστηρών ανώτατων ορίων στις δημόσιες δαπάνες.

Όλα αυτά τα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν επαρκώς μέσω μιας σειράς μεταρρυθμίσεων που οδήγησαν σε δύο ευρείες τροποποιήσεις του νόμου περί προϋπολογισμού. Η σημαντικότερη από αυτές τις μεταρρυθμίσεις, οι οποίες συζητούνται διαδοχικά στις επόμενες παραγράφους, περιλαμβάνει την επέκταση του πεδίου εφαρμογής της Δημοσιονομικής Διαχείρισης από το Κράτος στη Γενική Κυβέρνηση, την υιοθέτηση της μεθόδου κατάρτισης του προϋπολογισμού *'από την κορυφή προς τη βάση'* (top-down), την καθιέρωση της μεσοπρόθεσμης δημοσιονομικής στρατηγικής (Medium Term Fiscal Strategy), τη δημιουργία μητρώων δεσμεύσεων σε όλες τις οντότητες της Γενικής Κυβέρνησης, τη δημιουργία μηχανισμών παρακολούθησης για όλες τις κρατικές νομικές οντότητες και κρατικές επιχειρήσεις καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

3.6.2 Επέκταση της δημοσιονομικής παρακολούθησης στη Γενική Κυβέρνηση.

Δεδομένου ότι το πλαίσιο δημοσιονομικής εποπτείας της ΕΕ αναφέρεται στο χρέος και τη δημοσιονομική ισορροπία όσον αφορά τη Γενική Κυβέρνηση και όχι μόνο την Κεντρική Κυβέρνηση, ήταν περισσότερο από αναγκαία η επέκταση της Δημοσιονομικής Διαχείρισης σε όλο το εύρος της Γενικής Κυβέρνησης.

Έτσι, το πεδίο εφαρμογής της Δημοσιονομικής Διαχείρισης έχει επεκταθεί ρητά από το Κράτος σε ολόκληρη τη Γενική Κυβέρνηση, ενσωματώνοντας έτσι εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα, νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και Ανώνυμες Εταιρείες του Δημοσίου. Επιπλέον, προκειμένου οι δαπάνες του κοινωνικού τομέα να απεικονισθούν

με πιο συστηματικό τρόπο, οι προϋπολογισμοί των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης και των Νοσοκομείων ενσωματώνονται σε ένα ενιαίο κοινωνικό προϋπολογισμό που περιλαμβάνεται στην έκθεση που υποβάλλεται στο Κοινοβούλιο μαζί με τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό.

Ως αποτέλεσμα του διευρυμένου δημοσιονομικού πεδίου εφαρμογής, αυξήθηκε σημαντικά η ικανότητα παρακολούθησης και προγραμματισμού του Υπουργείου Οικονομικών, ενώ βελτιώθηκε σημαντικά η ποιότητα και η ποσότητα των πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκαν ως εισροές για δημοσιονομικές προβλέψεις. Αντί να επικεντρωθεί σχεδόν εξ ολοκλήρου στα στενά όρια του Κράτους, η Δημοσιονομική Διαχείριση περιλαμβάνει υποτομείς που επηρεάζουν σημαντικά το δημοσιονομικό αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης, των οποίων η δημοσιονομική παρακολούθηση και εποπτεία ήταν ανεπαρκείς στο παρελθόν. Ως εκ τούτου, η επέκταση του πεδίου εφαρμογής παρέχει μια ακριβέστερη και λεπτομερή εικόνα της τρέχουσας κατάστασης των δημόσιων οικονομικών, καθώς και των ενδεχόμενων μελλοντικών κινδύνων ώστε να αντιμετωπιστούν έγκαιρα.

3.6.3 Προϋπολογισμός 'από την κορυφή προς τη βάση' (top-down).

Η εφαρμογή της μεθόδου κατάρτισης προϋπολογισμού *'από την κορυφή προς τη βάση'* (top-down), ενισχύθηκε μέσω της επιβολής ανώτατων ορίων δαπανών τα οποία δεν επιτρέπεται να παραβιαστούν από τους φορείς εκτέλεσης του προϋπολογισμού (Υπουργεία κλπ.), ενώ καθορίζονται επίσης συγκεκριμένοι στόχοι εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού.

Έτσι, ο προϋπολογισμός καταρτίζεται σύμφωνα με τα ανώτατα όρια που καθορίζονται ανά φορέα και ανά μείζονα κατηγορία δαπανών. Στη συνέχεια, κάθε φορέας είναι υπεύθυνος για την κατανομή των διατιθέμενων πιστώσεων του προϋπολογισμού του σε επιμέρους κωδικούς αριθμούς εξόδων (ΚΑΕ), βάσει του δημοσιονομικών κανόνων και ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του. Επίσης, είναι υπεύθυνος για την τροποποίηση-ανακατανομή του προϋπολογισμού του εντός των αρχικών ανωτάτων ορίων. Επομένως, η εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών σε ολόκληρο τον προϋπολογισμό της Γενικής Κυβέρνησης ενισχύεται σημαντικά και η επίτευξη της δημοσιονομικής πειθαρχίας βασίζεται στην ίδια τη διαδικασία με την οποία συντάσσονται και εκτελούνται οι προϋπολογισμοί των φορέων. Ταυτόχρονα, το σύστημα επιτρέπει την ευελιξία και ενισχύει την υπευθυνότητα και την κυριότητα του κάθε φορέα στον προϋπολογισμό του.

3.6.4 Μηχανισμός παρακολούθησης εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων της δημοσιονομικής διαχείρισης που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, δημιουργήθηκε ένας μηχανισμός για την παρακολούθηση των προϋπολογισμών των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης.

Τα Υπουργεία, οι Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης και οι λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης με προϋπολογισμό μεγαλύτερο από 10 εκατομμύρια ευρώ, υποχρεούνται να υποβάλλουν στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους του Υπουργείου Οικονομικών ένα μηνιαίο πρόγραμμα εκτέλεσης του προϋπολογισμού και τριμηνιαία στοιχεία για την εκτέλεση του προϋπολογισμού. Με βάση τα στοιχεία που υποβάλλουν οι φορείς, το ΓΛΚ δημοσιεύει σε τριμηνιαία βάση εκθέσεις που περιλαμβάνουν δεδομένα σχετικά με τους στόχους, τα απολογιστικά στοιχεία εκτέλεσης του π/υ και τις αποκλίσεις που παρατηρήθηκαν.

Σε περίπτωση που τα μηνιαία στοιχεία εκτέλεσης παρουσιάζουν αρνητική απόκλιση από τους τριμηνιαίους στόχους που υπερβαίνει το 10%, οι φορείς υποχρεούνται να εφαρμόσουν διορθωτικά μέτρα και ενδέχεται να επιβληθούν κυρώσεις. Η Διεύθυνση Προϋπολογισμού του ΓΛΚ εξουσιοδοτείται επίσης να μειώνει κάθε είδους επιχορηγήσεις του Κρατικού Προϋπολογισμού προς τον συγκεκριμένο φορέα, εάν τέτοια διορθωτικά μέτρα δεν ληφθούν τελικά.

3.6.5 Δημοσιονομικές αναφορές (Fiscal reporting).

Οι κυριότερες προκλήσεις που έπρεπε να αντιμετωπιστούν όσον αφορά τις δημοσιονομικές αναφορές ήταν:

- η δημοσίευση ταμειακών στοιχείων σχετικά με τα έσοδα, τις δαπάνες και τις ανάγκες χρηματοδότησης του κράτους,
- η δημιουργία ενοποιημένης έκθεσης για το σύνολο της γενικής κυβέρνησης, η οποία θα περιλαμβάνει την ανάλυση για κάθε υποτομέα,
- η ικανότητα κατάρτισης και δημοσίευσης μηνιαίας αναφοράς σχετικά με τις καθυστερούμενες οφειλές τόσο του Δημοσίου όσο και των υπόλοιπων φορέων της Γενικής Κυβέρνησης.

Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίστηκαν μέσω της τακτικής δημοσίευσης δύο μηνιαίων δελτίων, τα περιεχόμενα των οποίων αναλύονται στις επόμενες παραγράφους.

3.6.6 Δελτίο κρατικού προϋπολογισμού.

Το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (ΓΛΚ) του Υπουργείου Οικονομικών δημοσιεύει σε μηνιαία βάση δύο εκθέσεις (με προσωρινά και οριστικά

στοιχεία), οι οποίες περιλαμβάνουν τα επίσημα στοιχεία για την εκτέλεση του προϋπολογισμού καθώς και στοιχεία για τις ανάγκες χρηματοδότησης του κράτους. Η έκθεση περιέχει επίσης στοιχεία σχετικά με την πραγματική είσπραξη εσόδων, καταναμημένα ανά κατηγορία φορολογικών ή μη φορολογικών εσόδων.

Επιπλέον, περιέχει τόσο τα αντίστοιχα ποσά για το προηγούμενο έτος όσο και τους προκαθορισμένους στόχους για το τρέχον έτος, προκειμένου να διευκολυνθεί η αξιολόγηση της διαδικασίας εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Η μηνιαία έκθεση διατίθεται στον ιστότοπο του Υπουργείου Οικονομικών, παρέχοντας έτσι στο κοινό εύκολη πρόσβαση σε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών.

3.6.7 Δελτίο Γενικής Κυβέρνησης.

Όσον αφορά τη Γενική Κυβέρνηση, το ΓΛΚ συλλέγει και αναλύει σε μηνιαία βάση οικονομικά στοιχεία σχετικά με την εκτέλεση του προϋπολογισμού της, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τις μη καταβληθείσες υποχρεώσεις έναντι τρίτων.

Με βάση τα στοιχεία αυτά, το ΓΛΚ δημοσιεύει σε μηνιαία βάση ενοποιημένη έκθεση η οποία περιλαμβάνει στοιχεία για τις δαπάνες, τα έσοδα και τις ενδοκυβερνητικές μεταβιβάσεις τόσο για τη Γενική Κυβέρνηση ως σύνολο όσο και για κάθε υποτομέα. Συγκεκριμένα, οι υποτομείς αναφέρονται στο Κράτος, την Κεντρική Κυβέρνηση, τις νομικές οντότητες της Κεντρικής Κυβέρνησης, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης και τα νοσοκομεία.

3.6.8 Διαχείριση ταμειακών διαθεσίμων - Προβλέψεις ταμειακών ροών.

Η διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων αποτελούσε ένα χώρο με σημαντικό περιθώριο βελτίωσης, υπό την έννοια ότι η διαχείριση της ρευστότητας ήταν αρκετά ανεπαρκής για διάφορους λόγους. Ο σημαντικότερος λόγος ήταν ο υπερβολικός κατακερματισμός των αποθεματικών λόγω της χρήσης σημαντικού αριθμού τραπεζικών λογαριασμών, σε σχέση τόσο με τον Τακτικό Προϋπολογισμό όσο και με τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων. Αυτός ο κατακερματισμός συνεπαγόταν την ύπαρξη σημαντικών αδρανών υπολοίπων σε λογαριασμούς δημοσίων οικονομικών, οι οποίοι ωστόσο δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εξόφληση άμεσων υποχρεώσεων. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν η αδυναμία αντιμετώπισης των προβλημάτων ρευστότητας που αντιμετώπισε το Δημόσιο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτοί οι περιορισμοί ρευστότητας έγιναν φυσικά πιο δεσμευτικοί ως αποτέλεσμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης και της ύφεσης που ακολούθησε,

η αναγκαιότητα για ένα αποτελεσματικό σύστημα βραχυπρόθεσμης διαχείρισης των διαθέσιμων ταμειακών διαθεσίμων, καθώς και για ακριβείς βραχυπρόθεσμες προβλέψεις της ταμειακής ρευστότητας του Δημοσίου, έγινε ακόμα πιεστικότερη.

Όσον αφορά το τελευταίο ζήτημα, το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε μέσω σημαντικών βελτιώσεων στις προβλέψεις ταμειακών ροών που καταρτίζονται σε καθημερινή βάση από τη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του ΓΛΚ, λαμβανομένων υπόψη όλων των εισροών και εκροών του κεντρικού λογαριασμού του Δημοσίου στην Τράπεζα της Ελλάδος. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται στις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών οι πληροφορίες που απαιτούνται για τον επαρκή προγραμματισμό των κρατικών πληρωμών και την κατάλληλη αξιολόγηση των βραχυπρόθεσμων αναγκών χρηματοδότησης του Δημοσίου. Ο χρονικός ορίζοντας των προβλέψεων, καθώς και η συχνότητα με την οποία αναθεωρούνται, δεν είναι σταθερή, αλλά ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες που μπορεί να προκύψουν. Αν και οι προβλέψεις των ταμειακών ροών δεν είναι δημόσιες πληροφορίες λόγω του εμπιστευτικού τους χαρακτήρα, η πρόοδος που έχει επιτευχθεί στον συγκεκριμένο τομέα οδήγησε όχι μόνο στην παροχή ακριβέστερης πληροφόρησης, αλλά και σε σημαντική βελτίωση της ικανότητας του Κράτους στη βραχυπρόθεσμη διαχείριση της ρευστότητας, και συνεπώς και στις μειώσεις των βραχυπρόθεσμων χρηματοδοτικών αναγκών του Κράτους ως αποτέλεσμα της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των κρατικών πόρων.

3.6.9 Διαδικασίες πληρωμών.

Οι διαδικασίες πληρωμών ήταν ένας από τους τομείς στους οποίους οι μεταρρυθμίσεις κρίθηκαν απολύτως αναγκαίες, κυρίως λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών οι οποίες οδήγησαν σε επικαλύψεις εργασιών ανάμεσα σε αρκετές υπηρεσίες, με αποτέλεσμα σημαντικές καθυστερήσεις στην εκτέλεση των πληρωμών. Το σύστημα χαρακτηρίστηκε επίσης από διάχυση της ευθύνης ως αποτέλεσμα του μεγάλου αριθμού υπηρεσιών και φορέων που συμμετείχαν στη διαδικασία.

Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν σε αυτόν τον τομέα αποσκοπούσαν στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας, στην εξάλειψη των επικαλύψεων και των αναποτελεσματικών εργασιών. Επιπρόσθετα, είχαν στόχο τη μείωση των εμπλεκόμενων φορέων, με την ανάθεση σαφών αρμοδιοτήτων στα αρμόδια υπουργεία για την εκτέλεση του προϋπολογισμού τους, με γενικό στόχο τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την επεξεργασία των πληρωμών και με αποτέλεσμα την ελάφρυνση του διοικητικού κόστους. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις περιλάμβαναν τη μεταφορά της λειτουργίας πληρωμών από τις φορολογικές αρχές (Δ.Ο.Υ.) στο ΓΛΚ προκειμένου να μειωθούν οι καθυστερήσεις πληρωμών. Το πλέον σημαντικό μέτρο στον τομέα των διαδικασιών

πληρωμών, ήταν η πλήρης μεταβίβαση των σχετικών αρμοδιοτήτων στις οικονομικές υπηρεσίες των υπουργείων.

Όσον αφορά τους προληπτικούς ελέγχους του Ελεγκτικού Συνεδρίου, τα αρχικά όρια ήταν ίσα με 15.000 ευρώ για τις κρατικές δαπάνες, 10.000 ευρώ για τους φορείς δημοσίου δικαίου, 5.000 ευρώ για τους δήμους και 15.000 ευρώ για τις περιφέρειες. Με μεταγενέστερη τροποποίηση, το κατώτατο όριο για τις κρατικές δαπάνες αυξήθηκε στα 30.000 ευρώ για τις εμπορικές συναλλαγές, ενώ ένα όριο 5.000 ευρώ θεσπίστηκε ειδικά για τα νοσοκομεία. Μέσω της αύξησης των ορίων, επιτεύχθηκε σημαντική εξοικονόμηση πόρων όσον αφορά το διοικητικό κόστος, ενώ η εξαίρεση των πολύ χαμηλών εξόδων από τον προληπτικό έλεγχο είχε ως στόχο να μειώσει τη δημιουργία σημείων καθυστέρησης στη διαδικασία πληρωμών.

Ο προληπτικός έλεγχος των δαπανών αποτελούσε μέχρι πρόσφατα κρίσιμο σημείο της διαδικασίας πληρωμών, δεδομένου ότι καμία πληρωμή δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί, εάν δεν επικυρωθεί η νομιμότητα και η κανονικότητά του από δύο ανεξάρτητα όργανα, το Υπουργείο Οικονομικών και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Αυτή η κατάσταση είχε ως συνέπεια την επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία είχε το πρόσθετο μειονέκτημα της διάχυσης της ευθύνης για τις δαπάνες σε πολλές διαφορετικές οντότητες. Αυτή η κατάσταση αποδυνάμωνε το κίνητρο των υπουργείων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα εσωτερικό σύστημα ελέγχων που θα διασφάλιζαν τη νομιμότητα των κρατικών δαπανών.

Τα προαναφερθέντα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν με την κατάργηση των προληπτικών ελέγχων στο πλαίσιο της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ) των υπουργείων κατά το 2016. Συγκεκριμένα, οι εκ προληπτικοί έλεγχοι για τις κρατικές δαπάνες καταργήθηκαν την 01/01/2017.

3.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Όπως περιγράφηκε στο παρόν κεφάλαιο, η Δημοσιονομική Διαχείριση είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα διαδικασιών με στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μετά από στασιμότητα μιας αρκετά μεγάλης χρονικής περιόδου, τα τελευταία χρόνια και λόγω της ανάγκης εξισορρόπησης των δημοσίων δαπανών, υιοθετούνται κανόνες και διαδικασίες που έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη παρακολούθηση και αξιολόγηση των δαπανών και γενικότερα την βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών.

Έχοντας υπόψη τα προηγούμενα, είναι εμφανής η ανάγκη υλοποίησης και χρήσης σύγχρονων πληροφορικών συστημάτων τα οποία θα υποστηρίζουν πλήρως τις λειτουργίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η παρουσίαση και ανάλυση του υφιστάμενου πληροφορικού συστήματος υποστήριξης της Δημοσιονομικής Πολιτικής.

4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΟΠΣΔΠ) - ΑΠΟ ΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΚΗΡΥΞΕΙΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

4.1 Εισαγωγή

Έχοντας υπόψη το συνεχώς εξελισσόμενη και μεταβαλλόμενο πλαίσιο Δημοσιονομικής Διαχείρισης τίθεται το ερώτημα της δυνατότητας των πληροφορικών συστημάτων να ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις και να υποστηρίζουν επαρκώς τις διαδικασίες. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Δημοσιονομικής Πολιτικής, το οποίο είναι το κεντρικό σύστημα υποστήριξης των διαδικασιών. Συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν οι επιχειρησιακές - λειτουργικές περιοχές οι οποίες υποστηρίζονται, ο λειτουργικός σχεδιασμός και η δομή του συστήματος στη σημερινή του μορφή, η διαλειτουργικότητά του με άλλα συστήματα, οι παραγόμενες αναφορές και δείκτες απόδοσης, και γενικότερα όλα τα συστατικά στοιχεία του συστήματος. Στόχος είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός ανταπόκρισης του συστήματος στις σημερινές αλλά και στις προβλεπόμενες στο άμεσο μέλλον απαιτήσεις ώστε να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα και να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις.

4.2 Παρουσίαση επιχειρησιακών-λειτουργικών περιοχών του ΟΠΣΔΠ

Με στόχο την κατανόηση των βασικών διαδικασιών Δημοσιονομικής Διαχείρισης - όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο - τις οποίες υποστηρίζει το ΟΠΣΔΠ, είναι χρήσιμη μία συνοπτική περιγραφή και ομαδοποίηση των κύριων επιχειρησιακών-λειτουργικών περιοχών του ΟΠΣΔΠ.

4.2.1 Κατάρτιση Προϋπολογισμού

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή της Κατάρτισης Προϋπολογισμού, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

- Διαμόρφωση ύψους προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων
- Διαμόρφωση προτάσεων από τους φορείς
- Συλλογή και επεξεργασία των προτάσεων των φορέων
- Διαμόρφωση προσχεδίου π/υ
- Διαμόρφωση τελικών κατανομών πιστώσεων ανά φορέα σε επίπεδο μείζονος κατηγορίας δαπανών
- Εκτύπωση και δημοσίευση βιβλίων προϋπολογισμού

- Κατανομές πιστώσεων ανά ΚΑΕ από τους φορείς

4.2.2 Παρακολούθηση εκτέλεσης Προϋπολογισμού

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή της παρακολούθησης εκτέλεσης Προϋπολογισμού, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

- Καθορισμός ποσοστών διάθεσης πιστώσεων
- Αποφάσεις ανακατανομής πιστώσεων
- Παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσης του προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων (συγκρίσεις, αναλύσεις, εισηγήσεις)
- Εκτύπωση και δημοσίευση μηνιαίων στοιχείων εκτέλεσης π/υ
- Παρακολούθηση πορείας εκτέλεσης π/υ των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης
- Παρακολούθηση πορείας εκτέλεσης του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής

4.2.3 Θησαυροφυλάκιο - Ταμειακός προγραμματισμός

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή του Θησαυροφυλακίου και Ταμειακού προγραμματισμού, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων δημοσίου χρέους και διαθεσίμων
- Επεξεργασία στοιχείων πληρωμών (συγκρίσεις, αναλύσεις, εισηγήσεις)
- Κατάρτιση μηνιαίου ταμειακού προγραμματισμού
- Καθορισμός μηνιαίου ορίου πληρωμών ανά φορέα
- Κατάρτιση και παρακολούθηση ημερήσιου ταμειακού προγραμματισμού για μεγάλες δαπάνες (επιχορηγήσεις προς φορείς, εξυπηρέτηση δημοσίου χρέους, μισθοί και συντάξεις, έκτακτες ανάγκες κλπ).

4.2.4 Δημοσιονομικός έλεγχος - Εκτέλεση προϋπολογισμού

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή του Δημοσιονομικού Ελέγχου και της Εκτέλεσης Προϋπολογισμού, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

- Διαχείριση προϋπολογισμού του φορέα - Ανακατανομές πιστώσεων
- Ανάλυση υποχρέωσης δαπάνης
- Εκκαθάριση δαπάνης - Έλεγχος νομιμότητας και κανονικότητας της δαπάνης
- Ανταλλαγή στοιχείων φορολογικής ενημερότητας και συμψηφισμών οφειλών του δικαιούχου με την Α.Α.Δ.Ε. (Taxis)

- Πληρωμή δαπάνης
- Τήρηση μητρώου δεσμεύσεων και ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων
- Τήρηση στοιχείων εκτέλεσης προϋπολογισμού και μητρώου δεσμεύσεων των εποπτευόμενων φορέων κάθε εποπτεύοντος φορέα

4.2.5 Λογιστική

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή της Λογιστικής, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

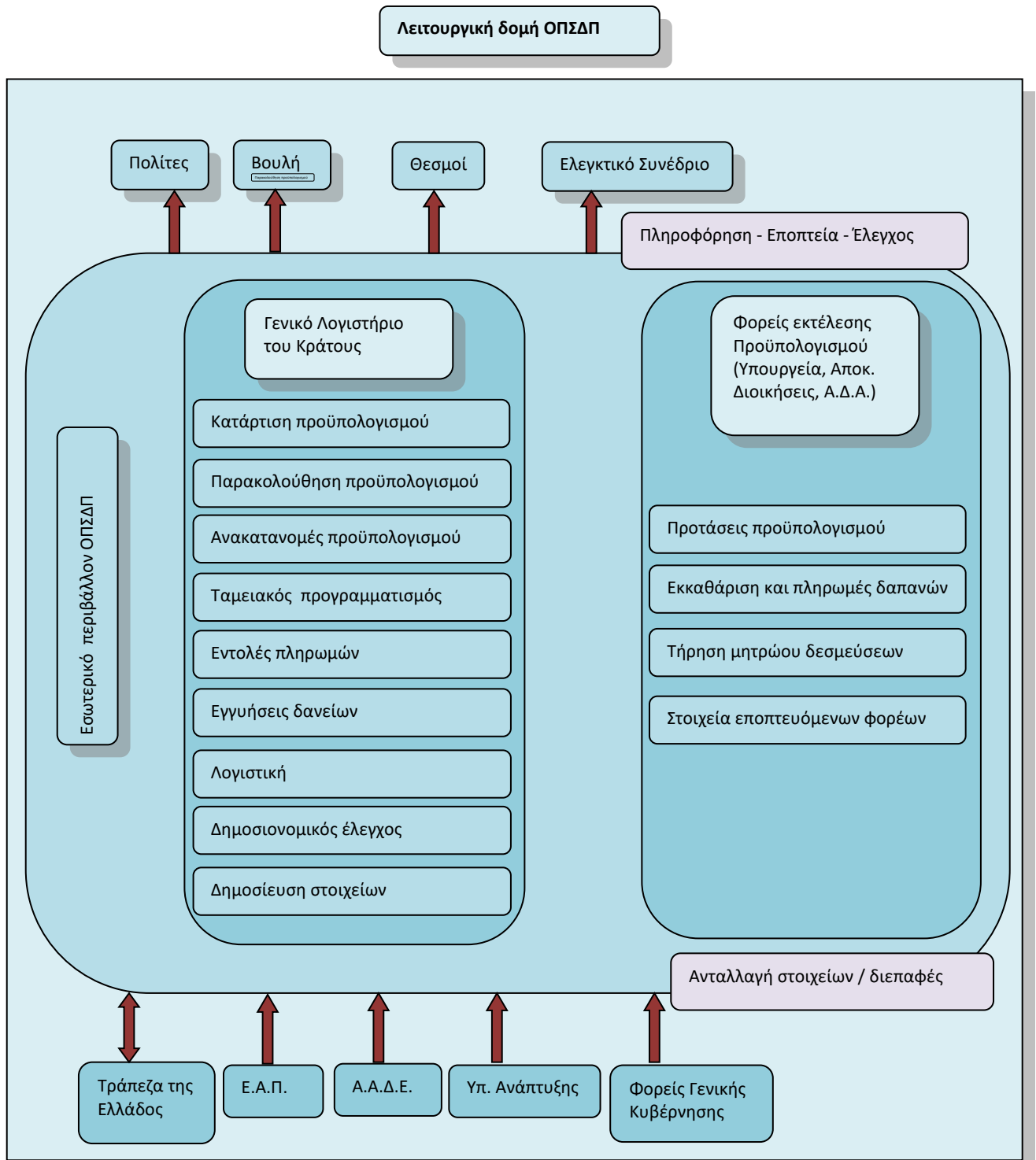
- Τήρηση λογιστικής τροποποιημένης ταμειακής βάσης
- Λογιστικοποίηση όλων των κινήσεων εισπράξεων και πληρωμών
- Τήρηση και δημοσίευση βιβλίων ισολογισμού και όλων των απαραίτητων χρηματοοικονομικών καταστάσεων θέσης του Δημοσίου
- Έκδοση και δημοσίευση Απολογισμού.

4.2.6 Εγγυήσεις δανείων

Οι βασικές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται στην λειτουργική περιοχή των Εγγυήσεων Δανείων, είναι επιγραμματικά οι ακόλουθες:

- Τήρηση μητρώου υπουργικών αποφάσεων για παροχή εγγυήσεων του Ελλ. Δημοσίου σε δάνεια φυσικών και νομικών προσώπων
- Τήρηση στοιχείων δανειοληπτών και πορείας εξόφλησης του δανείου
- Λήψη στοιχείων δανείων από τις δανειοδότες εμπορικές τράπεζες
- Τήρηση στοιχείων καταπτώσεων των εγγυήσεων
- Αποστολή στοιχείων οφειλών στην Α.Α.Δ.Ε., λόγω καταπτώσεων εγγυήσεων.

Η λειτουργική δομή του ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής, περιγράφεται - σε βασικές γραμμές - στο παρακάτω διάγραμμα.



Σχήμα 4.1: Λειτουργική δομή ΟΠΣΔΠ

Μία πιο αναλυτική περιγραφή των επιχειρησιακών-λειτουργικών περιοχών του ΟΠΣΔΠ και η συσχέτισή τους με τις εμπλεκόμενες-συναλλασσόμενες υπηρεσίες και φορείς, ακολουθεί παρακάτω.

	Συναλλασσόμενες Υπηρεσίες και Φορείς					
	ΓΓΔΠ/ΓΛΚ		ΓΔΟΥ Υπουργείων, Αποκ.Διοικήσεως, Α.Δ.Α.	Δ.Υ.Ε.Ε.	ΤΤΕ - Α.Α.Δ.Ε. - Υπ. Ανάπτυξης - Εμπ/κές τράπεζες	Ελεγκτ.Συνέ δριο - Ε.Δ.Σ. - Βουλή - ΗΔΙΚΑ - Δικαιούχοι
Επιχειρησιακές περιοχές	ΓΔ Προϋπολογισμού	ΓΔ Θησαυροφυλακίου				
Κατάρτιση Προϋπολογισμού	Επεξεργασία προτάσεων Φορέων - Τήρηση δημοσιονομικών στόχων του Τακτικού π/υ, του π/υ ΠΔΕ και του ΜΠΔΣ	Εποπτεία για την τήρηση του πλαισίου δημοσιονομικής διαχείρισης	Διαμόρφωση προτάσεων π/υ του φορέα - Κατανομή του π/υ σε αναλυτικές πιστώσεις ανά ΚΑΕ	Διαμόρφωση προτάσεων π/υ του φορέα - Κατανομή του π/υ σε αναλυτικές πιστώσεις ανά ΚΑΕ	ΑΑΔΕ: Αποστολή στοιχείων εσόδων	Λήψη στοιχείων κατάρτισης π/υ
Εκτέλεση Προϋπολογισμού	Τροποποιήσεις π/υ - Παρακολούθηση πορείας εσόδων και εξόδων - Εντολές πληρωμής δαπανών του Τακτικού π/υ	Εντολές πληρωμής δαπανών του Τακτικού π/υ	Τροποποιήσεις π/υ φορέα	Τροποποιήσεις π/υ	Παρακολούθηση εκτέλεσης π/υ - Αποστολή στοιχείων εσόδων και εξόδων	Παρακολούθηση εκτέλεσης π/υ - ΗΔΙΚΑ: στοιχεία ασφαλιστικής ενημερότητας
Δημοσιονομικός Έλεγχος	Παρακολούθηση αποτελεσμάτων δημοσιονομικών ελέγχων σε φορείς της ΓΚ	Παρακολούθηση διαδικασιών εκκαθάρισης και πληρωμής δαπανών - Επεξεργασία νομοθετικού πλαισίου	Εκτέλεση διαδικασιών εκκαθάρισης και πληρωμής δαπανών - Τήρηση στοιχείων μητρώου δεσμεύσεων	Εκτέλεση διαδικασιών εκκαθάρισης και πληρωμής δαπανών - Τήρηση στοιχείων μητρώου δεσμεύσεων		Παρακολούθηση διαδικασιών εκκαθάρισης και πληρωμής δαπανών
Λογιστική	Επεξεργασία στοιχείων χρηματοοικονομικών καταστάσεων	Τήρηση συστήματος τροποποιημένης ταμειακής βάσης - Τήρηση όλων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων Δημοσίου				Παρακολούθηση στοιχείων χρηματοοικονομικών καταστάσεων
Θησαυροφυλάκιο - Ταμειακός προγραμματισμός		Διαχείριση ταμειακού προγραμματισμού και διαθεσίμων	Προτάσεις ταμειακού προγραμματισμού	Προτάσεις ταμειακού προγραμματισμού		
Εγγυήσεις δανείων - Καταπτώσεις εγγυήσεων	Παρακολούθηση δανείων με την εγγύηση του Ελλ. Δημοσίου - Ενσωμάτωση στοιχείων στα μεγέθη του π/υ	Τήρηση στοιχείων εγγυήσεων δανείων και καταπτώσεων εγγυήσεων - Βεβαίωση οφειλών δανειοληπτών				Παρακολούθηση δανείων με την εγγύηση του Ελλ. Δημοσίου

Σχήμα 4.2: Επιχειρησιακές-λειτουργικές περιοχές του ΟΠΣΔΠ και συναλλασσόμενες υπηρεσίες-φορείς

4.3 Παρουσίαση λειτουργικού σχεδιασμού και δομής του ΟΠΣΔΠ

Το ΟΠΣΔΠ από τεχνολογικής άποψης αποτελείται από μια πλατφόρμα λογισμικού βασισμένη σε διεθνή λύση ευρύτατης εφαρμογής σε πολλούς τομείς της οικονομίας. Επίσης, για τις ανάγκες της διαχείρισης εγγράφων και των ροών εργασίας, συνοδεύεται από κατάλληλο υποσύστημα με ευρύτατη εφαρμογή στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Τα δύο αυτά συνεργαζόμενα και διαλειτουργούντα περιβάλλοντα, συνθέτουν το ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα που εξυπηρετεί τις ανάγκες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και των οικονομικών υπηρεσιών των φορέων.

Η συνολική λύση συντίθεται από επί μέρους υποσυστήματα τα οποία συλλειτουργούν αυτόματα και ενημερώνουν το όλο σύστημα έτσι ώστε, όλοι οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες να έχουν πρόσβαση στα ίδια δεδομένα και να εξαγάγουν πολλαπλές πληροφορίες βασισμένες σε αυτά, μέσω αναφορών. Συνεπώς, διασφαλίζεται σε όλες τις φάσεις λειτουργίας του συστήματος η ακεραιότητα των στοιχείων.

Το ΟΠΣΔΠ πέραν της εσωτερικής επικοινωνίας των υποσυστημάτων του που εξασφαλίζεται ήδη από τις προδιαγραφές κατασκευής του, έχει την δυνατότητα να ανταλλάσσει δεδομένα με τρίτα συστήματα που λειτουργούν ανεξάρτητα από αυτό.

Ξεκινώντας από την κατάρτιση του Προϋπολογισμού, οι χρήστες συλλέγουν μέσω των υποσυστημάτων της Διαδικτυακής Πύλης (Enterprise Portal) και της Επιχειρησιακής Ευφυΐας (BI-Business Intelligence) τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για την κατάρτιση των 'εκδόσεων' του Προϋπολογισμού. Μέσω των υποσυστημάτων Διαχείρισης Αναφορών οι πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από τα λοιπά υποσυστήματα του συστήματος, είναι διαθέσιμες στις αρμόδιες υπηρεσίες (Δ/νσεις του ΓΛΚ). Κεντρικό ρόλο διαδραματίζει το σύστημα Διαχείρισης Δημόσιου Τομέα - Public Sector Management (PSM FM) το οποίο ενσωματώνει τα υποσυστήματα που υποστηρίζουν τις διαδικασίες της Λογιστικής, του Δημοσιονομικού Ελέγχου, του Προϋπολογισμού, του Θησαυροφυλακίου. Ανάλογα με το βήμα της διαδικασίας που εκτελείται, ενημερώνονται διαδοχικά και αυτόματα τα υποσυστήματα αυτά.

Με την εκτύπωση και ψήφιση του Προϋπολογισμού, τα σχετικά δεδομένα διοχετεύονται αυτόματα από το υποσύστημα Επιχειρησιακής Ευφυΐας (BI-Business Intelligence) στο σύστημα Διαχείρισης Δημόσιου Τομέα (PSM-FM) και έτσι είναι διαθέσιμα σε όλα τα υποσυστήματα. Το σύστημα Διαχείρισης Δημόσιου Τομέα (PSM-FM), με το τέλος των διαδικασιών κατάρτισης του προϋπολογισμού, διοχετεύει τα δεδομένα του εγκεκριμένου προϋπολογισμού

(πχ. Φορέας, Ειδικός Φορέας, ΚΑΕ, Πίστωση κ.ά.) στα υποσυστήματα που είναι αρμόδια για τις διαδικασίες εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Μία τέτοια βασική διαδικασία είναι η εκκαθάριση και πληρωμή των δαπανών. Η διαδικασία περιλαμβάνει την εκτέλεση αρκετών βημάτων και εμπλοκή αρκετών υπηρεσιών. Σε κάθε βήμα της διαδικασίας δημιουργούνται δεδομένα τα οποία καταχωρούνται στις κατάλληλες δομές των υποσυστημάτων του συστήματος Διαχείρισης Δημόσιου Τομέα (PSM-FM) είτε του υποσυστήματος διαχείρισης Ροής Εργασιών (Workflow Mgt). Με στόχο την παροχή πολυδιάστατης πληροφόρησης, όλα τα δεδομένα διοχετεύονται στο υποσύστημα Διαχείρισης Αναφορών από όπου εκτελούνται οι αναφορές, με δυνατότητα συνδυασμού πληροφοριών από όλα τα υποσυστήματα του ΟΠΣΔΠ.

Στη διάρκεια της ροής των εργασιών και όπου χρειάζεται η παροχή εξειδικευμένων δεδομένων για να ολοκληρωθούν τα βήματα της διαδικασίας, το σύστημα αντλεί με αυτόματο τρόπο τα δεδομένα αυτά, συμπληρώνοντας έτσι την πληροφόρηση των χρηστών.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτά τα υποσυστήματα χρησιμοποιούνται για την περαιτέρω επεξεργασία και καταγραφή των γεγονότων, καθώς και για τη λογιστική τους απεικόνιση. Αυτό γίνεται με αυτόματο τρόπο μέσω των ενσωματωμένων συνδέσεων που υφίστανται στο ΟΠΣΔΠ.

Για τα δεδομένα που προέρχονται από εξωτερικά συστήματα, το ΟΠΣΔΠ διαθέτει τις υποδοχές και την τεχνολογία να «συνομιλεί» με τρίτα πληροφοριακά συστήματα και ταυτόχρονα να ελέγχει και να ενημερώνει τα υποσυστήματά του κατά τέτοιο τρόπο ώστε, το σύνολο του συστήματος να λειτουργεί απρόσκοπτα.

Έτσι μέσω της τεχνολογικής υποδομής του ΟΠΣΔΠ, λαμβάνονται και αποστέλλονται δεδομένα σε περιοδική βάση, με συγκεκριμένη αυστηρή δομή. Οι πληροφορίες αυτές διοχετεύονται αυτόματα στα υποσυστήματα του ΟΠΣΔΠ ανάλογα με το είδος τους. Ενδεικτικά αναφέρονται εδώ οι περιπτώσεις των πληρωμών από την ΤτΕ που λαμβάνονται μέσω διεπαφής και ενημερώνουν ταυτοχρόνως:

- Το υποσύστημα **Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης** με τις λογιστικές εγγραφές που δημιουργούνται
- Το σύστημα **Διαχείρισης Δημόσιου Τομέα** (PSM-FM) με τα στοιχεία του προϋπολογισμού και τις εντολές πληρωμής που εκδίδονται για τις πληρωμές

- Το υποσύστημα **Ελεγκτικής και Κοστολόγησης (CO)** για τις χρηματοδοτήσεις και πληρωμές έργων του ΠΔΕ
- Το υποσύστημα **Διαχείρισης Ροής Εργασιών (Workflow Mgt)**
- Το υποσύστημα **Διαχείρισης Εγγράφων (Document Mgt)**

Όλα τα εισερχόμενα ή εξερχόμενα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση των διαδικασιών Δημοσιονομικής Διαχείρισης, διέρχονται μέσα από το υποσύστημα Διαχείρισης Εγγράφων (Document Management). Για την αναζήτηση των σχετικών πληροφοριών, το ΟΠΣΔΠ περιέχει κατάλληλο υποσύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management), δίνοντας έτσι την δυνατότητα στους χρήστες να εμφανίζουν ή να εκτυπώνουν όλα τα καταχωρημένα στο σύστημα έντυπα.

Οι πληροφορίες που δημιουργούνται στα υποσυστήματα του ΟΠΣΔΠ μπορούν να δημοσιοποιούνται μέσω της Διαδικτυακής Πύλης (Enterprise Portal). Επιπλέον η Διαδικτυακή Πύλη χρησιμοποιείται επιλεκτικά και ως σημείο συλλογής δεδομένων από το εξωτερικό περιβάλλον σε περιπτώσεις που το σύστημα των διεπαφών δεν εξυπηρετεί (συλλογή γενικών στοιχείων συντάξεων και εργαζομένων κ.ά.).

Από την παραπάνω συνοπτική περιγραφή της διαλειτουργίας των υποσυστημάτων του ΟΠΣΔΠ, προκύπτει ότι το σύστημα διασφαλίζει την ακεραιότητα και ακρίβεια των στοιχείων, λειτουργεί με σύγχρονη τεχνολογία, ενσωματώνει την τρέχουσα διεθνή επιχειρησιακή λογική και μεθοδολογία που ολοκληρώνει τις διαδικασίες και εργασίες των χρηστών, διαχέοντας τα δεδομένα σε επιλεγμένα υποσυστήματα και παράλληλα παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στους χρήστες του συστήματος. Ακολουθεί πίνακας συσχέτισης των βασικών επιχειρησιακών περιοχών του ΟΠΣΔΠ με τα υποσυστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις σχετικές διαδικασίες.

Υποσυστήματα	Επιχειρησιακές περιοχές				
	Προϋπολογισμός	Θησαυροφυλάκιο	Δημοσιονομικός έλεγχος	Λογιστική	Εγγυήσεις δανείων
Διαχείριση Δημόσιου Τομέα	X	X	X	X	
Χρηματοοικονομική διαχείριση		X	X	X	X
Διαχείριση παγίων			X	X	
Ελεγκτική - Κοστολόγηση	X				X
Διαχείριση υλικών		X	X	X	
Επιχειρησιακής ευφυΐας (BI)	X	X	X		
Διαχείριση αναφορών	X	X	X	X	X
Διαδικτυακή πύλη	X	X	X	X	X
Διαχείριση ροής εργασιών		X	X	X	X
Διαχείριση εγγράφων	X	X	X	X	X

4.4 Διεπαφές του ΟΠΣΔΠ με άλλα συστήματα

Σημαντικά στοιχεία οικονομικής φύσης τα οποία αφορούν άμεσα τις διαδικασίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης, παράγονται σε άλλα πληροφορικά συστήματα, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων των φορέων τους οποίους υποστηρίζουν. Όλα αυτά τα στοιχεία θα πρέπει με δομημένο και αξιόπιστο τρόπο να εισάγονται και να επεξεργάζονται στο ΟΠΣΔΠ ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα και πληρότητα των δημοσιονομικών δεδομένων και η αποτύπωση της δημοσιονομικής κατάστασης της χώρας. Συνεπώς, κρίσιμο υποσύστημα του ΟΠΣΔΠ αποτελούν οι διεπαφές ανταλλαγής στοιχείων με το εξωτερικό περιβάλλον. Με στόχο την κατανόηση του εύρους και της κρισιμότητας των ανταλλασσόμενων στοιχείων, ακολουθεί μία συνοπτική καταγραφή τους.

4.4.1 Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων / Taxis

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από το κεντρικό σύστημα εσόδων του Ελληνικού Δημοσίου δηλαδή το Taxis, και εισάγονται στο ΟΠΣΔΠ, είναι τα ακόλουθα:

- Στοιχεία Εσόδων Προϋπολογισμού κατά ΚΑΕ
- Μισθοδοτικές καταστάσεις και λοιπά έξοδα που καταχωρούνται στο Taxis
- Μηνιαίες Κινήσεις λογαριασμών Χρηματικής Διαχείρισης Δ.Ο.Υ.
- Στοιχεία επιστροφών φόρου εισοδήματος
- Στοιχεία απόδοσης σε τρίτους εσόδων εισπραττόμενων μέσω του τακτικού προϋπολογισμού
- Στοιχεία μητρώου φυσικών και νομικών προσώπων
- Στοιχεία Φορολογικής Ενημερότητας
- Στοιχεία βεβαίωσης χρέους των δανειοληπτών λόγω καταπτώσεων εγγυήσεων δανείων
- Βεβαιώσεις χρέους δανειοληπτών από το Taxis
- Στοιχεία εσόδων από Τελωνεία

4.4.2 Τράπεζα της Ελλάδος

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από το κεντρικό πληροφορικό σύστημα της Τράπεζας της Ελλάδος, και εισάγονται στο ΟΠΣΔΠ, είναι τα ακόλουθα:

- Εντολές πληρωμών/εισπράξεων των κεντρικών Διευθύνσεων του ΓΛΚ
- Αναγγελίες εκτέλεσης εντολών πληρωμών/εισπράξεων των κεντρικών Διευθύνσεων του ΓΛΚ

- Εντολές πληρωμής χρηματικών ενταλμάτων
- Αναγγελίες εκτέλεσης εντολών πληρωμής χρηματικών ενταλμάτων
- Εντολές εισπράξεων του κεντρικού λογαριασμού του Ελληνικού Δημοσίου
- Αναγγελίες εισπράξεων του κεντρικού λογαριασμού του Ελληνικού Δημοσίου
- Στοιχεία ταμειακών διαθεσίμων του Ελληνικού Δημοσίου
- Στοιχεία πληρωμών και εκτέλεσης προϋπολογισμού ΠΔΕ

4.4.3 Υπουργείο Ανάπτυξης

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από το πληροφορικό σύστημα του Υπουργείου Ανάπτυξης το οποίο είναι αρμόδιο για την εκτέλεση του προϋπολογισμού του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, είναι τα ακόλουθα:

- Στοιχεία Αποφάσεων Έργων του ΠΔΕ
- Στοιχεία Έργων του ΠΔΕ
- Στοιχεία κατανομών και χρηματοδοτήσεων έργων του ΠΔΕ

4.4.4 Εμπορικές Τράπεζες

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από τα πληροφορικά συστήματα των εμπορικών τραπεζών, και εισάγονται στο ΟΠΣΔΠ, είναι τα ακόλουθα:

- Στοιχεία χορηγήσεων δανείων με εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου
- Στοιχεία καταπτώσεων δανείων
- Στοιχεία ανεξόφλητων υπολοίπων δανείων

4.4.5 Ενιαία Αρχή Πληρωμής

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από το πληροφορικό σύστημα της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής, και εισάγονται στο ΟΠΣΔΠ, είναι τα ακόλουθα:

- Στοιχεία μισθοδοσίας των υπαλλήλων των φορέων που έχουν ενταχθεί στο ΔΙΑΣ
- Στοιχεία Αναλήψεων Δαπάνης Μισθοδοσίας

4.4.6 Οργανισμός Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους

Τα στοιχεία τα οποία προέρχονται από το κεντρικό πληροφορικό σύστημα του ΟΔΔΗΧ, και εισάγονται στο ΟΠΣΔΠ, είναι τα ακόλουθα:

- Στοιχεία διαχείρισης διαθεσίμων
- Εντολές εξόφλησης δημοσίου χρέους

4.4.7 ΔΙΑΥΓΕΙΑ

Τα στοιχεία τα οποία εξάγονται από το ΟΠΣΔΠ και δημοσιεύονται στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ, είναι τα ακόλουθα:

- Ανάρτηση στοιχείων εκκαθάρισης και πληρωμής Δαπανών Φορέων (αναλήψεις υποχρέωσης δαπάνης, χρηματικά εντάλματα)

4.5 Αναφορές παραγόμενες από το ΟΠΣΔΠ

Ιδιαίτερα σημαντική συνεισφορά στη συνολική λειτουργικότητα του ΟΠΣΔΠ έχουν οι αναφορές και οι συγκριτικοί δείκτες των βασικών μεγεθών της δημοσιονομικής διαχείρισης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότερες αναφορές που έχουν υλοποιηθεί στα πλαίσια του ΟΠΣΔΠ. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν γνωστές τεχνολογίες παραγωγής αναφορών μεταξύ των οποίων και η τεχνολογία της Επιχειρηματικής Ευφυΐας (Business Intelligence BI), με στόχο την υποστήριξη της λειτουργικότητας της Εκμετάλλευσης και Παρακολούθησης Δεδομένων. Ο όρος Επιχειρησιακή Ευφυΐα αναφέρεται σε τεχνολογίες, εφαρμογές και πρακτικές με στόχο τη συλλογή, ολοκλήρωση, ανάλυση και παρουσίαση των επιχειρησιακών δεδομένων. Ο σκοπός του υποσυστήματος είναι η υποστήριξη διαδικασιών λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων. Στην περίπτωση του ΟΠΣΔΠ, το υποσύστημα είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων σε σειρά κρίσιμων θεμάτων σε όλες τις επιχειρησιακές περιοχές.

Το Υποσύστημα Εκμετάλλευσης και Παρακολούθησης δεδομένων, είναι μία ευρεία κατηγορία εφαρμογών και τεχνολογιών για τη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων που δίνει στον χρήστη τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε αυτά και ανάλυσής τους. Το υποσύστημα υποστηρίζει τη συλλογή πληροφοριών από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και την παραγωγή ενοποιημένων αναφορών συμβάλλοντας στην έγκαιρη πληροφόρηση όλων των αρμοδίων. Με αυτό τον τρόπο απλουστεύεται η διαδικασία δημιουργίας αναφορών χάρη στο φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον. Ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας επιχειρηματικών σεναρίων και μέτρησης δεικτών απόδοσης για την παρακολούθηση τακτικών και στρατηγικών στόχων.

Μια ακόμη λειτουργία του υποσυστήματος είναι ότι ενοποιεί τις επιχειρηματικές διαδικασίες για τη συλλογή πληροφοριών με τη μορφή συνδυαστικών και ευέλικτων αναφορών και εν τέλει μετατρέπει τις πληροφορίες σε γνώση. Επιπλέον εξασφαλίζει έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση, προσθέτει αξία και μειώνει το συνολικό κόστος λειτουργίας και ταυτόχρονα βελτιστοποιεί τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των

επιχειρησιακών λειτουργιών παρέχονται επεξεργασμένες, το κόστος κτήσης τους μειώνεται και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη διάχυση της πληροφορίας σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού. Συμπερασματικά τα οφέλη από την χρήση του υποσυστήματος Επιχειρησιακής Ευφυΐας είναι:

- Γρήγορη, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση
- Ευελιξία στην παρακολούθηση προϋπολογιστικών και απολογιστικών μεγεθών από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα και διευθύνσεις
- Γρήγορη επεξεργασία εναλλακτικών επιχειρηματικών σεναρίων
- Δημιουργία αναφορών από τους τελικούς χρήστες.

Ακολούθως παρουσιάζονται οι βασικές αναφορές κατά επιχειρησιακή περιοχή. Η αναλυτική περιγραφή των αναφορών περιέχεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

4.5.1 Αναφορές Προϋπολογισμού Εξόδων / Εσόδων

Έξοδα

Η επεξεργασία και διαχείριση των στοιχείων κατάρτισης και εκτέλεσης του Τακτικού Προϋπολογισμού εξόδων υποστηρίζεται από τη λειτουργικότητα του υποσυστήματος «Εκμετάλλευσης και Παρακολούθησης Δεδομένων» του ΟΠΣΔΠ. Μέσω αυτού παράγονται αναφορές – πίνακες, που εμπεριέχουν ανάλυση ως προς τα ακόλουθα στοιχεία:

- Φορέας, Ειδικός Φορέας, Κ.Α.Εξόδου (κωδικοί και περιγραφές) με δυναμικές απεικονίσεις των στοιχείων.
- Λειτουργία, Πρόγραμμα, Δράση, Κ.Α.Εξόδου (κωδικοί και περιγραφές) με διαχρονικό έλεγχο, στα πλαίσια του οποίου θα εμφανίζονται και οι πιθανές μεταφορές πιστώσεων σε μελλοντικές οικονομικές χρήσεις.
- Έκδοση προϋπολογισμού (π.χ. προτάσεις φορέων, εκτιμήσεις εισηγητών, προσχέδιο, οριστικό σχέδιο κλπ.).

Οι σχετικές αναλύσεις περιλαμβάνουν τα παρακάτω μεγέθη:

- Αρχική πίστωση και πληρωθέντα μίας χρονικής περιόδου.
- Διαμόρφωση, Αυξομειώσεις, Ποσοστό διάθεσης, Ποσό προς διάθεση, Ενταλθέντα τρέχουσας οικονομικής χρήσης.
- Ποσοστιαία μεταβολή μεγεθών μεταξύ οικονομικών χρήσεων.
- Αναλυτική καταγραφή των αποφάσεων ορισμού ποσοστού διάθεσης και αποφάσεων αναμορφώσεων.
- Πληρωμές ανά φορέα (υπουργείο, υπηρεσία κλπ).
- Συγκριτικά στοιχεία με άλλα έτη και περιόδους.

Έσοδα

Με σκοπό την υποστήριξη της αποτελεσματικής επεξεργασίας των στοιχείων κατάρτισης και εκτέλεσης του Τακτικού Προϋπολογισμού εσόδων, το υποσύστημα «Εκμετάλλευσης και Παρακολούθησης Δεδομένων» (BI), συλλέγοντας κατάλληλα στοιχεία από τα λοιπά υποσυστήματα του ΟΠΣΔΠ, παρέχει αναφορές, που εμπεριέχουν ανάλυση ως προς τα ακόλουθα μεγέθη:

- Προτάσεις Φορέων (Εισπράξεις προ επιστροφών, Επιστροφές, Εισπράξεις μετά επιστροφών).
- Προϋπολογισθέντα μεγέθη ως προς οποιαδήποτε «Έκδοση Προϋπολογισμού» (Προτάσεις Φορέων, φάσεις προπαρασκευής Προσχεδίου, Προσχέδιο, οριστικό Σχέδιο).
- Εκτιμήσεις πραγματοποιήσεων (Εισπράξεις προ επιστροφών, Επιστροφές, Εισπράξεις μετά επιστροφών).
- Τρέχουσες εισπράξεις και επιστροφές.
- Απολογιστικά μεγέθη (Βεβαιώσεις, Διαγραφές, Βεβαιώσεις μετά Διαγραφών, Εισπράξεις προ επιστροφών, Επιστροφές, Εισπράξεις μετά επιστροφών).

4.5.2 Αναφορές Θησαυροφυλακίου - Ταμειακού προγραμματισμού

Οι βασικές αναφορές που παράγονται στην επιχειρησιακή περιοχή Θησαυροφυλακίου Ταμειακού προγραμματισμού είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες:

- Μηνιαία κατανομή προϋπολογισμού σε φορείς.
- Προβλέψεις – Πραγματοποιήσεις Χρηματοδοτικού Προγραμματισμού.
- Όριο Πληρωμών ανά ΓΔΟΥ Υπουργείων.
- Προβλέψεις Ορίου Πληρωμών Κεντρικών Υπηρεσιών ΓΛΚ.
- Συγκριτικές αναφορές Ορίου Πληρωμών.
- Αναλυτική Αναφορά Ημερήσιου Ταμειακού Προγράμματος.
- Χρηματοδοτήσεις – πληρωμές ΠΔΕ.

4.5.3 Αναφορές Λογιστικής

Οι βασικές αναφορές που παράγονται στην επιχειρησιακή περιοχή Λογιστικής είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες:

- Εκτύπωση λογιστικών άρθρων.
- Ετήσιος Λογαριασμός – Ισολογισμός Γενικής Ληψοδοσίας.
- Εκτύπωση λογιστικού σχεδίου.
- Ετήσιο Ισοζύγιο.
- Γενικό Καθολικό.

- Ημερολόγιο συμψηφιστικών εγγραφών και χρηματικών ενταλμάτων.
- Κατάσταση πιστώσεων τραπεζών για μισθοδοσία / συντάξεις ανά ημερομηνία.
- Κατάσταση απόδοσης εισφορών στους δικαιούχους.
- Αναγγελία απόδοσης εισφορών ανά φορέα (προς τα ασφαλιστικά ταμεία).
- Σύνολα αμοιβών ΔΙΑΣ ΑΕ.
- Ανακεφαλαιωτική κατάσταση εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά τράπεζα.

4.5.4 Αναφορές Δημοσιονομικού Ελέγχου (εκκαθάριση και πληρωμή δαπανών)

Οι βασικές αναφορές που παράγονται στην επιχειρησιακή περιοχή του Δημοσιονομικού Ελέγχου είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες:

- Κατάσταση στοιχείων περικοπής ή ολικής απόρριψης δαπανών.
- Στοιχεία επιστρεφόμενων αθεώρητων ενταλμάτων από τις υπηρεσίες του Ελεγκτικού Συνεδρίου.
- Δαπάνη μετακινήσεων υπαλλήλων στο εξωτερικό.
- Προβλέψεις δαπανών για προσδιορισμό ορίου πληρωμών.
- Πίνακας αδιαθέτων υπολοίπων ΠΔΕ.
- Πιστώσεις - Ποσοστά Διάθεσης - Αναλήψεις υποχρέωσης δαπάνης.

4.6 Δείκτες απόδοσης παραγόμενοι από το ΟΠΣΔΠ

Το Υποσύστημα Εκμετάλλευσης και Παρακολούθησης δεδομένων (BI), παρέχει έγκαιρη, έγκυρη και κατάλληλα διαμορφωμένη πληροφορία, με στόχο την αποτελεσματική υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό, τακτικό αλλά και λειτουργικό επίπεδο.

Το σύνολο της πληροφορίας (ποιοτικής και ποσοτικής) που είναι αποθηκευμένη στο BI, είναι οργανωμένο σε λογικές ομάδες που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες Περιοχές Ενδιαφέροντος - ΠΕ όπως τις αντιλαμβάνονται οι επιχειρησιακοί χρήστες. Αυτό σημαίνει ότι οι διαθέσιμες πληροφορίες της κάθε περιοχής ενδιαφέροντος, είναι ομογενοποιημένες και οργανωμένες κατά τρόπο που εξυπηρετούν την οπτική των επιχειρησιακών χρηστών. Παράλληλα, επιτρέπουν την εύκολη εκτέλεση αναλυτικών διαδικασιών επί μεγάλου όγκου δεδομένων. Βασική οντότητα του υποσυστήματος BI, είναι οι δείκτες απόδοσης οι οποίοι είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην παρακολούθηση όλων των κρίσιμων μεγεθών του Κρατικού Προϋπολογισμού. Συγκεκριμένα:

4.6.1 Δείκτες επιχειρησιακής περιοχής του προϋπολογισμού

Οι βασικοί δείκτες που παράγονται στην επιχειρησιακή περιοχή του Προϋπολογισμού είναι ενδεικτικά οι ακόλουθοι:

- Ποσοστιαία μεταβολή μεγεθών από έτος σε έτος.
- Μέσος όρων των μεγεθών για συγκεκριμένο εύρος ετών.
- Ποσοτική και ποσοστιαία απόκλιση μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών μεγεθών.
- Ελαστικότητα των απολογιστικών μεγεθών (λόγος μεταβολής εσόδου προς μεταβολή Α.Ε.Π.) για κάθε έτος και μέσος όρος συγκεκριμένου εύρους ετών.
- Ποσοστό συμμετοχής των δεδομένων επί των συνολικών εσόδων.
- Λόγος έμμεσων προς άμεσους φόρους, για συγκεκριμένο έτος ή εύρος ετών.
- Ποσοστό μεταβολής δαπανών σε σχέση με παρελθόντα έτη.
- Ποσοστό δαπανών επί του συνόλου.
- Περικοπές δαπανών Π/Υ τρέχοντος έτους.
- Ποσοστό μεταβολής περικοπών σε σχέση με παρελθόντα έτη.
- Ποσοστό περικοπών επί του συνόλου του Π/Υ.

4.6.2 Δείκτες της επιχειρησιακής περιοχής του Δημοσιονομικού Ελέγχου

Οι βασικοί δείκτες που παράγονται στην επιχειρησιακή περιοχή του Δημοσιονομικού Ελέγχου, είναι ενδεικτικά οι ακόλουθοι:

- Αριθμός χρηματικών ενταλμάτων ανά φορέα.
- Ποσοστό μεταβολής αριθμού ενταλμάτων σε σχέση με παρελθόντα έτη.
- Ποσοστό αριθμού ενταλμάτων φορέα επί του συνόλου.
- Αριθμός εγγράφων.
- Ποσοστό μεταβολής αριθμού εγγράφων σε σχέση με παρελθόντα έτη.
- Ποσοστό αριθμού εγγράφων επί του συνόλου των εγγράφων.
- Αριθμός εγγράφων ανά υπάλληλο.
- Αριθμός ενταλμάτων ανά υπάλληλο.

4.6.3 Δείκτες Π/Υ και Απολογισμού Επιχορηγούμενων Φορέων

Λόγω της κρισιμότητας των στοιχείων των επιχορηγούμενων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό φορέων, στην επιχειρησιακή περιοχή του Προϋπολογισμού λειτουργεί κατάλληλο υποσύστημα παρακολούθησης του προϋπολογισμού

των επιχορηγούμενων φορέων. Με στόχο την έγκαιρη και αξιόπιστη διαχείριση των σχετικών στοιχείων, οι δείκτες που παράγονται είναι ενδεικτικά οι ακόλουθοι:

Γενικοί Δείκτες

- Ίδια Έσοδα / Λειτουργικά Έξοδα
- Ίδια Έσοδα / Λειτουργικά Έξοδα εκτός μισθοδοσίας
- Επιχορηγήσεις / Ίδια Έσοδα
- Επιχορηγήσεις Τακτικού Π/Υ / Ίδια Έσοδα
- Επιχορηγήσεις / Σύνολο Εξόδων
- Επιχορηγήσεις ΠΔΕ / Επενδύσεις
- Έσοδα Επιχειρηματικής Δραστηριότητας / Λειτουργικά Έξοδα εκτός μισθοδοσίας και εισπράξεων υπέρ τρίτων
- Επιχορηγήσεις Τακτικού Π/Υ / Οικονομικό Αποτέλεσμα
- Απαιτήσεις / Υποχρεώσεις

Δείκτες Διάρθρωσης Εξόδων

- Λειτουργικά Έξοδα / Σύνολο Εξόδων
- Επενδύσεις / Σύνολο Εξόδων
- Χρεολύσια / Σύνολο Εξόδων
- Επιχορηγήσεις Τακτικού Π/Υ / Λειτουργικά Έξοδα

Δείκτες Διάρθρωσης Αναγκών

- Οικονομικό Αποτέλεσμα / Σύνολο Αναγκών
- Επενδύσεις / Σύνολο Αναγκών
- Χρεολύσια / Σύνολο Αναγκών
- Επιχορηγήσεις / Σύνολο Αναγκών
- Διαθέσιμα / Σύνολο Αναγκών
- Διαθέσιμα και Χρεόγραφα / Σύνολο Αναγκών

Δείκτες Εξάρτησης από Εξωτερικές Πηγές Χρηματοδότησης

- Επιχορηγήσεις / Σύνολο αναγκών
- Επιχορηγήσεις Τακτικού Π/Υ / Οικονομικό Αποτέλεσμα

Δείκτες Μισθοδοσίας

- Μισθοδοσία / Σύνολο Εξόδων
- Μισθοδοσία / Λειτουργικά Έξοδα
- Ίδια Έσοδα / Μισθοδοσία
- Επιχορηγήσεις Τακτικού Π/Υ / Μισθοδοσία

4.7 Υποσύστημα διάχυσης πληροφορίας και ροών εργασίας - Αρχιτεκτονική διάταξη και συνοπτική περιγραφή

Το υποσύστημα διάχυσης πληροφορίας και ροών εργασίας, υποστηρίζει τις ακόλουθες ανάγκες στα πλαίσια του ΟΠΣΔΠ:

- Την Ηλεκτρονική πρωτοκόλληση και Αρχαιοθέτηση των Εγγράφων στις Κεντρικές Υπηρεσίες του ΓΛΚ και τις οικονομικές υπηρεσίες των φορέων.
- Την Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων και Επιχειρησιακών ροών εργασίας του ΓΛΚ.
- Την διάχυση πληροφορίας στο ΟΠΣΔΠ μέσω κατάλληλων μηχανισμών ανταλλαγής πληροφορίας με τα υπόλοιπα υποσυστήματα και εφαρμογές.

Στο σύστημα έχουν αναπτυχθεί κατάλληλες ηλεκτρονικές φόρμες αρχειοθέτησης που χρησιμοποιούνται για την καταχώριση στοιχείων: α) των εγγράφων που εμπλέκονται σε ροές των διαδικασιών, β) υποθέσεων που ορίζουν διαδικασίες ως ολότητες. Οι φόρμες αυτές αποθηκεύουν τα metadata που αφορούν τα έγγραφα και τις διαδικασίες.

Επιπλέον στο σύστημα, έχουν σχεδιαστεί και εκτελούνται συγκεκριμένες ροές ηλεκτρονικής διακίνησης των εγγράφων, ώστε να εξυπηρετούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.

Λόγω της φύσης των διαδικασιών οι οποίες υποστηρίζονται από το ΟΠΣΔΠ, αλλά και λόγω της διακίνησης πολλών εγγράφων σε κάθε διαδικασία, υλοποιήθηκε και λειτουργεί ένα **αντικείμενο**, το οποίο ονομάζεται **Υπόθεση**.

Η **Υπόθεση**, αποτελείται από **δεδομένα αρχειοθέτησης** που καταχωρούν οι χρήστες και τα οποία τη χαρακτηρίζουν, καθώς και από μια **σειρά φακέλους**, μέσα στους οποίους μπορούν να τοποθετηθούν διάφορα έγγραφα. Μπορούμε να πούμε ότι, η **Υπόθεση** αποτελεί ένα φάκελο ο οποίος **ομαδοποιεί** διάφορα έγγραφα είτε όμοια είτε ανόμοια μεταξύ τους, κάτω από κοινά χαρακτηριστικά. Οι φάκελοι που περιέχει το αντικείμενο **Υπόθεση**, διαμορφώνονται από το διαχειριστή του συστήματος κεντρικά για όλες τις υποθέσεις και εφόσον αυτό είναι επιτρεπτό (από δικαιώματα) και από τους τελικούς χρήστες. Το σύστημα διαχείρισης και διακίνησης εγγράφων αντιμετωπίζει το αντικείμενο **Υπόθεση** με τον ίδιο τρόπο που αντιμετωπίζει τα έγγραφα. Το αποτέλεσμα είναι ότι, παρέχεται με αυτό τον τρόπο η δυνατότητα **διακίνησης** μιας **Υπόθεσης** (που περιλαμβάνει σύνολο εγγράφων) μέσα στο σύστημα.

Η **Υπόθεση**, έχει την έννοια της Υπόθεσης Εργασίας ή του Φακέλου Εργασίας η οποία έχει ως σημείο έναρξης ένα εισερχόμενο ή εξερχόμενο έγγραφο, για το οποίο πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες (π.χ. για ένα αίτημα κάποιου φορέα για έκτακτη χρηματοδότηση, πρέπει να δημιουργηθεί μια απάντηση).

Κάθε φορά που φτάνει στο ΓΛΚ ένα **εισερχόμενο έγγραφο** το οποίο εμπλέκεται σε μια από τις διαδικασίες, προκαλείται η **εκκίνηση** μιας **διαδικασίας**, με την ένταξη του εγγράφου σε ένα αντικείμενο *Υπόθεσης* που δημιουργεί ο χρήστης. Το ίδιο, ισχύει και για έγγραφα που δημιουργούνται από το προσωπικό του ΓΛΚ ως **οίκοθεν έγγραφα**, όταν εκκινούν κάποια από τις διαδικασίες που ακολουθούν. Έγγραφα τα οποία δεν εκκινούν κάποια διαδικασία αλλά εμπλέκονται σε αυτήν, κατά τη διάρκεια εξέλιξης της, εντάσσονται, σε κατάλληλους φακέλους του αντικειμένου *Υπόθεση*. Τα έγγραφα, εντάσσονται σε μια *Υπόθεση* πάντα στην ηλεκτρονική τους μορφή και διακινούνται μέσω της διακίνησης της *Υπόθεσης*.

Στο υποσύστημα διαχείρισης και διακίνησης εγγράφων υλοποιείται σχετικός **μηχανισμός** για τη **διακίνηση** εγγράφων και υποθέσεων. Με το μηχανισμό διακίνησης, οι χρήστες του συστήματος μπορούν να διακινήσουν αυτοβούλως ένα έγγραφο ή *Υπόθεση* σε άλλους χρήστες με βάση μια σειρά από κανόνες και χαρακτηριστικά που ορίζονται από το μηχανισμό (π.χ. ορισμός αποδεκτών, ενεργειών, προθεσμία λήξης, κλπ). Οι χρήστες ενημερώνονται για τις υποθέσεις που διακινούνται προς αυτούς, από σχετική περιοχή του συστήματος στην οποία παρουσιάζονται όλες οι υποθέσεις που λόγω ροής της διαδικασίας, φτάνουν στους χρήστες και αναμένουν ενέργειες τους. Αυτές οι υποθέσεις, ως προς τη διακίνηση τους, παραμένουν σε εκκρεμότητα, μέχρι οι χρήστες να ενεργήσουν σχετικά ώστε να προκαλέσουν την ολοκλήρωση τους. Σημειώνεται πως ο μηχανισμός των υποθέσεων **δεν** είναι δεσμευτικός για τους χρήστες αλλά αποτελεί μία οντότητα που προτείνεται λόγω των σημαντικών πλεονεκτημάτων που περιγράφονται στην συνέχεια.

Το υποσύστημα σχεδίασης διαδικασιών, παρέχει τη δυνατότητα στους διαχειριστές του συστήματος της **σχεδίασης ροών εργασίας**. Οι ροές εργασίας, αποτελούνται από βήματα στα οποία καθορίζονται εκ των προτέρων οι παράμετροι διακίνησης (αποστολέας, αποδέκτης, ενέργεια, σχόλια, κλπ.), τα οποία και διασυνδέονται μεταξύ τους. Με τον τρόπο αυτό, οι χρήστες απαλλάσσονται από επιλογές διακίνησης εγγράφων για τυπικές και συνηθισμένες ροές, καθώς αποτελούν κομβικά σημεία μιας σχεδιασμένης ροής. Το υποσύστημα σχεδίασης ροών εργασίας, μεταξύ άλλων υποστηρίζει την ανάθεση εργασίας (εγγράφου, *Υπόθεσης*) με κριτήρια: α) το φόρτο εργασίας των χρηστών, β) την επιλογή συγκεκριμένου χρήστη και γ) την τυχαία επιλογή χρήστη. Μέσω του υποσυστήματος σχεδίασης ροών, έχουν καθοριστούν χρονικά γεγονότα (time events), βάσει των οποίων πραγματοποιούνται καθορισμένες λειτουργίες του συστήματος (π.χ. μια ροή εργασίας μπορεί να διεκπεραιωθεί αυτόματα μετά το πέρας συγκεκριμένης ημερομηνίας).

Κάθε **έγγραφο** το οποίο συμμετέχει σε μια διαδικασία από αυτές που καθορίστηκαν, χαρακτηρίζεται από τους χρήστες μέσα στο σύστημα, από ένα σύνολο στοιχείων που καταχωρούν οι τελευταίοι σε κατάλληλη **φόρμα αρχειοθέτησης** (metadata). Στη φόρμα, καταχωρούνται κοινά στοιχεία του εγγράφου όπως ο αριθμός και η ημερομηνία πρωτοκόλλου, το θέμα, ο αποστολέας, η θεματική κατηγορία και μια σειρά από άλλα στοιχεία που προσδιορίζουν και αφορούν συγκεκριμένες **κατηγορίες εγγράφων**. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατός ο εντοπισμός των εγγράφων με χρήση περιβάλλοντος αναζήτησης. Οι χρήστες του ΟΠΣΔΠ χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά στοιχεία των εγγράφων, μπορούν να εντοπίζουν και να επεξεργάζονται τα έγγραφα και τις υποθέσεις που επιθυμούν ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις εξουσιοδοτήσεις που διαθέτουν.

4.8 Μη λειτουργικά χαρακτηριστικά συστήματος

Είναι γνωστό ότι πέρα από την υποστήριξη των λειτουργικών απαιτήσεων του φορέα, ένα ολοκληρωμένο πληροφορικό σύστημα θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε προδιαγραφές απόδοσης υψηλού επιπέδου. Οι γενικές αρχές που διέπουν το σύνολο των εφαρμογών – υποσυστημάτων που έχουν αναπτυχθεί, σε λειτουργικό και τεχνολογικό επίπεδο είναι οι ακόλουθες:

1. Κατασκευή με χρήση «**ανοικτής**» **αρχιτεκτονικής** (open architecture), δηλαδή είναι υποχρεωτική η χρήση ανοικτών προτύπων:
 - ομαλή συνεργασία και λειτουργία μεταξύ των επιμέρους εφαρμογών και υποσυστημάτων του πληροφοριακού συστήματος
 - δικτυακή συνεργασία μεταξύ εφαρμογών ή/και συστημάτων τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικά υπολογιστικά συστήματα
 - επεκτασιμότητα των συστημάτων και εφαρμογών
 - εύκολη επέμβαση στη λειτουργικότητα των εφαρμογών (maintainability)
 - αδιάλειπτη (24 ώρες X 7 ημέρες την εβδομάδα) παροχή υπηρεσιών στον τελικό χρήστη
 - ακρίβεια και συνέπεια παρεχόμενων υπηρεσιών.
2. **Αρθρωτή** (modular) **αρχιτεκτονική** του συστήματος, ώστε να επιτρέπονται μελλοντικές επεκτάσεις και αντικαταστάσεις, ενσωματώσεις, αναβαθμίσεις ή αλλαγές διακριτών τμημάτων λογισμικού ή εξοπλισμού.
3. **Αρχιτεκτονική τριών επιπέδων**, για την ευελιξία της κατανομής του κόστους και φορτίου μεταξύ κεντρικών συστημάτων και σταθμών

εργασίας, για την αποδοτική εκμετάλλευση του δικτύου, την ευκολία στην επεκτασιμότητα. Συγκεκριμένα:

- **Επίπεδο παρουσίασης (presentation tier)** για την επικοινωνία με το χρήστη, με τη χρήση Web Server.
 - **Επίπεδο συστημάτων (application tier)** για την υλοποίηση της επιχειρησιακής λογικής. Περιλαμβάνει τα υποσυστήματα που απαιτούνται για την κάλυψη των λειτουργικών απαιτήσεων του έργου.
 - **Επίπεδο υπηρεσιών διαχείρισης δεδομένων (data tier)** για τη διαχείριση των επιχειρησιακών δεδομένων.
4. Λειτουργία των επιμέρους εφαρμογών και υποσυστημάτων σε **web-based περιβάλλον**, το οποίο αποτελεί το βασικό «χώρο εργασίας» για τους «διαχειριστές» και τους εξουσιοδοτημένους χρήστες των εφαρμογών.
 5. Το σύστημα υλοποιεί κάθε διακριτή δραστηριότητά του με **ξεχωριστό υποσύστημα εφαρμογών**, έτσι ώστε να επιτρέπεται η εύκολη τροποποίηση, επέκταση και διόρθωση λαθών του λογισμικού.
 6. Εξασφάλιση **πλήρους λειτουργικότητας** μέσω του εσωτερικού δικτύου (intranet) και του Διαδικτύου (Internet) όπου αυτό απαιτείται.
 7. Χρήση **συστημάτων διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων (RDBMS)** για την ευκολία διαχείρισης του μεγάλου όγκου δεδομένων, τη δυνατότητα δημιουργίας εφαρμογών φιλικών στον χρήστη, την αυξημένη διαθεσιμότητα του συστήματος και τη δυνατότητα ελέγχου των προσβάσεων στα δεδομένα με χρήση υπηρεσιών καταλόγου συμβατών με το πρωτόκολλο LDAP. Έτσι, διασφαλίζονται:
 - ανοικτό περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών,
 - ανοικτά τεκμηριωμένα και δημοσιευμένα συστήματα διεπαφής με προγράμματα τρίτων,
 - ανοικτά πρωτόκολλα επικοινωνίας,
 - ανοικτό περιβάλλον ως προς τη μεταφορά και ανταλλαγή δεδομένων με άλλα συστήματα.
 8. Χρήση **γραφικού περιβάλλοντος λειτουργίας (GUI)** του χρήστη, για την αποδοτική χρήση των εφαρμογών και την ευκολία εκμάθησής τους.
 9. Ενσωμάτωση στα υποσυστήματα άμεσης παροχής βοήθειας (online help) και οδηγιών προς τους χρήστες ανά διαδικασία ή και οθόνη.
 10. **Μηνύματα λαθών (error messages)** στην ελληνική γλώσσα και ειδοποίηση των χρηστών με όρους οικείου προς αυτούς.
 11. Διασφάλιση της **πληρότητας, ακεραιότητας, εμπιστευτικότητας και ασφάλειας** δεδομένων και εφαρμογών.

12. **Τεκμηρίωση** του συστήματος μέσω της αναλυτικής περιγραφής της βάσης δεδομένων και των εφαρμογών. **Τεχνικά εγχειρίδια** του συστήματος και των εργαλείων διαχείρισης (system manuals), καθώς και λεπτομερή **εγχειρίδια λειτουργίας** του συστήματος (operation manuals) και υποστήριξης των χρηστών (user manuals).
13. Τεχνικές για την εξασφάλιση της λειτουργίας των συστημάτων σε περιβάλλον **υψηλής διαθεσιμότητας**.

4.9 Απαιτήσεις Ευχρηστίας Συστήματος

Έχει ληφθεί μέριμνα, ώστε ο σχεδιασμός των εφαρμογών να διακρίνεται από ευκολία στην χρήση και εργονομία, καθώς το επίπεδο χρηστικότητας όσον αφορά στην οργάνωση και στην παρουσίαση των λειτουργιών, είναι κρίσιμος παράγοντας για την πλήρη και απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος. Οι κυριότερες αρχές προς την κατεύθυνση της ευχρηστίας περιλαμβάνουν:

1. **Ενοποιημένο περιβάλλον:** Όλες οι εφαρμογές και υπηρεσίες δίνονται μέσα από ένα ενοποιημένο περιβάλλον για τους χρήστες (user interface), οι οποίοι:

- έχουν πρόσβαση στις προβλεπόμενες από το ρόλο τους εφαρμογές ξεκινώντας από ένα κεντρικό σημείο.
- έχουν τη δυνατότητα «διαφανούς» μετάβασης σε επιμέρους λειτουργίες των διαφορετικών εφαρμογών, χωρίς την ανάγκη επαναληπτικής καταχώρησης των αναγνωριστικών τους στοιχείων (username και password).
- έχουν ένα ενιαίο περιβάλλον διεπαφής της εφαρμογής (user interface) μέσω Web browser το οποίο εξασφαλίζει ανεξαρτησία ως προς την επιλογή του λειτουργικού συστήματος και του χρησιμοποιούμενου λογισμικού από πλευράς χρηστών. Το σύνολο των λειτουργιών είναι προσβάσιμο μέσω όλων των δημοφιλών web browser χωρίς να απαιτείται η χρήση πρόσθετων plug-ins.
- καταχωρούν όλα τα απαραίτητα δεδομένα για μία μόνο φορά, χωρίς να χρειάζεται να επαναληφθεί η εισαγωγή τους σε άλλα σημεία / οθόνες του συστήματος.

2. **Προσανατολισμός του συστήματος στις ανάγκες του χρήστη:**

- Όλες οι παρεχόμενες πληροφορίες και λειτουργίες είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες του χρήστη.
- Τα βήματα και οι ενέργειες από την πλευρά του χρήστη για κάθε επιθυμητή λειτουργία είναι ελαχιστοποιημένα και ανάλογα με το προφίλ του και το ρόλο του.
- Λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές ομάδες χρηστών και οι διαφορετικές κατηγορίες και υπο-κατηγορίες ελέγχου που

εξυπηρετούνται και επομένως οι διαφορετικοί τρόποι εκπλήρωσης της παρεχόμενης λειτουργικότητας χωρίς να μειώνεται η χρηστικότητα των εφαρμογών.

- Δυνατότητα παράλληλης εκτέλεσης πολλαπλών εργασιών (πολλαπλά παράθυρα / πλαίσια).
- Δυνατότητα διακοπής και εξόδου από το σύστημα και συνέχισης της εργασίας του στην επόμενη είσοδό του.

3. **Συνέπεια:** Οι εφαρμογές έχουν ομοιόμορφη εμφάνιση και τηρείται συνέπεια στη χρήση των λεκτικών και των συμβόλων. Αντίστοιχη συνέπεια επιδεικνύουν οι οποιοσδήποτε γραφικές απεικονίσεις, διαμόρφωση σελίδων και η τοποθέτηση αντικειμένων στο χώρο των σελίδων.

4. **Αξιοπιστία:** Ο χρήστης έχει σαφείς διαβεβαιώσεις διαμέσου της εμφάνισης και συμπεριφοράς του συστήματος ότι:

- οι ενέργειες που εκτελεί διεκπεραιώνονται επιτυχώς π.χ. ο χρήστης δεν έχει καμία αμφιβολία για το εάν η ενέργειά του έχει ολοκληρωθεί ή χρειάζεται να προβεί σε περαιτέρω ενέργειες.
- οι πληροφορίες που εισάγει στο σύστημα είναι σωστές και επαρκείς (ελαχιστοποίηση λαθών χρήστη μέσω ολοκληρωμένου πρωτοβάθμιου ελέγχου).
- οι πληροφορίες που λαμβάνει από το σύστημα είναι ακριβείς και επικαιροποιημένες.

5. **Προσανατολισμός:** Σε κάθε σημείο της περιήγησής του στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες ή στις επιμέρους εφαρμογές, ο χρήστης έχει στη διάθεσή του εμφανή σημάδια που υποδεικνύουν πού βρίσκεται (θεματική ενότητα ή εφαρμογή, κατηγορία, λειτουργία / στάδιο κ.ά.), πού μπορεί να πάει και τι μπορεί ή πρέπει να κάνει.

6. **Υποστήριξη Χρηστών:** Το σύστημα περιλαμβάνει λειτουργίες υποστήριξης και βοήθειας προς τους χρήστες οι οποίες παρέχουν κατάλληλες πληροφορίες όποτε και όταν απαιτούνται. Σε κάθε οθόνη – λειτουργία του συστήματος και κατά κανόνα σε κάθε πεδίο, υπάρχει επιλογή βοήθειας (help) που παρέχει πρόσβαση σε οδηγίες για τη συγκεκριμένη λειτουργία και συγχρόνως παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε πίνακα περιεχομένων (help topics) και θεματικής αναζήτησης (index) για όλη την εφαρμογή. Επίσης, έχει δημιουργηθεί περιβάλλον διαχείρισης περιεχομένου με στόχο την δημιουργία, προσαρμογή και επικαιροποίηση των οδηγιών και της βοήθειας προς τους χρήστες.

7. **Διαφάνεια:** Κατά τη χρήση του συστήματος, ο χρήστης διεκπεραιώνει τις εργασίες του, χωρίς να αντιλαμβάνεται τεχνικές λεπτομέρειες ή εσωτερικές διεργασίες του συστήματος.

4.10 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από την καταγραφή που προηγήθηκε, γίνεται φανερό ότι το ΟΠΣΔΠ, με τις κατάλληλες προσαρμογές και προσθήκες, έχει αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα και ελλείψεις που υπήρχαν μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Συγκεκριμένα:

- οι οικονομικές υπηρεσίες των φορέων εκτέλεσης του π/υ (spending units) είναι πλέον άμεσοι χρήστες του ΟΠΣΔΠ και υπεύθυνοι για τις διαδικασίες εκτέλεσης προϋπολογισμού του φορέα τους.
- η κατάργηση της διαδικασίας προληπτικού ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο, είχε ως συνέπεια την απλούστευση της διαδικασίας έγκρισης των δαπανών και την μείωση των απαιτούμενων εγγράφων και συνοδευτικών δικαιολογητικών.
- η δραστική συντόμευση διαδικασίας εκκαθάρισης και πληρωμής. Έχει υπολογιστεί ότι ο μέσος χρόνος που απαιτείται από την έναρξη της διαδικασίας δαπάνης (ανάληψη υποχρέωσης δαπάνης) έως και την πληρωμή του δικαιούχου ή προμηθευτή, είναι περίπου 40 ημέρες.
- η τήρηση στοιχείων μητρώου δεσμεύσεων και ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης και αποστολή τους στο ΓΛΚ. Τα στοιχεία υφίστανται επεξεργασία με την χρήση λειτουργιών του ΟΠΣΔΠ και στη συνέχεια αναρτώνται σε μηνιαία βάση ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού όλων των φορέων που συνδιαμορφώνουν τα κρίσιμα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας.
- η αυτοματοποίηση της επικοινωνίας και ανταλλαγής στοιχείων με την Τράπεζα της Ελλάδος είχε ως αποτέλεσμα την άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση του ΓΛΚ αναφορικά με τα ταμειακά διαθέσιμα του Δημοσίου σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, με την λειτουργία του Ενιαίου Λογαριασμού Θησαυροφυλακίου και την διαχείρισή του από το ΟΠΣΔΠ, διασφαλίζεται η πλήρης διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων των φορέων όλης της Γενικής Κυβέρνησης.
- ο σχεδιασμός και υλοποίηση διαλειτουργικότητας του ΟΠΔΠ με τα πληροφορικά συστήματα συναλλασσόμενων φορέων είχε ως αποτέλεσμα την λειτουργική και αξιόπιστη ανταλλαγή όλων των απαραίτητων δεδομένων για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού.

Συμπεραίνεται ότι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η εφαρμογή του ΟΠΣΔΠ, ανταποκρίθηκαν σε σημαντικό βαθμό στις απαιτήσεις που δημιούργησαν οι πρόσφατες εξελίξεις στο πλαίσιο και τις διαδικασίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Γίνεται αντιληπτό, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος Δημοσιονομικής Διαχείρισης, ότι τα πληροφορικά συστήματα θα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς όσον αφορά την κάλυψη των λειτουργικών απαιτήσεων.

Επίσης, έχοντας υπόψη την - πρόσφατα εξαγγελθείσα - Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική όπως αυτή εξειδικεύεται στον Δημόσιο Τομέα, το αμέσως επόμενο διάστημα θα πρέπει να σχεδιαστούν αρκετά και κρίσιμα βήματα ώστε τα πληροφορικά συστήματα να υποστηρίξουν πλήρως τις κρίσιμες λειτουργίες του Ελληνικού Δημοσίου.

5 ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Τον Δεκέμβριο του 2016, το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης παρουσίασε την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021. Στο σχετικό κείμενο, αναλύεται ο στόχος της Ενιαίας Ψηφιακής Αγοράς, παρουσιάζεται η θέση της χώρας μας στον ψηφιακό χάρτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η θέση του κλάδου ΤΠΕ στην οικονομία της χώρας. Επίσης ορίζονται οι τομείς παρέμβασης της Εθνικής Ψηφιακής Πολιτικής και οι προτεραιότητες κατά κλάδο της οικονομίας και της κοινωνίας.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η εξειδίκευση της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής στο Δημόσιο Τομέα και οι διαδικασίες που εισήχθησαν με στόχο την αντιμετώπιση των μέχρι σήμερα εμφανισθέντων προβλημάτων κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση μεγάλων έργων ΤΠΕ.

Είναι σαφές, ότι τα ήδη λειτουργούντα πληροφορικά συστήματα μεγάλης κλίμακας όπως το ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής, αλλά και αυτά που σχεδιάζονται, θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να εφαρμόζουν το γενικό πλαίσιο και τις κατευθύνσεις της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής.

5.2 Αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου

Πληθώρα ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, καταδεικνύουν ότι τα έργα πληροφορικής εμφανίζουν γενικά χαμηλά ποσοστά επιτυχίας. Σύμφωνα με τη μελέτη του Standish Group, μόνο 3 στα 10 έργα ολοκληρώνονται με επιτυχία (on time, on project, on scope), με το μέγεθος του προϋπολογισμού να επηρεάζει αντιστρόφως ανάλογα το ποσοστό επιτυχίας (2% στα πολύ μεγάλα, 62% στα μικρά) και τη μεθοδολογία υλοποίησης να επηρεάζει δραματικά το αποτέλεσμα (39% με ευέλικτη υλοποίηση και 11% με συμβατική μεθοδολογία).

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί, ότι στην χώρα μας πολλά έργα πληροφορικής του Δημοσίου ήταν «Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα» και ότι η μεθοδολογία υλοποίησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα, είναι η συμβατική γραμμική μεθοδολογία (waterfall), η οποία δεν αντιμετωπίζει διαφορετικά τα έργα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τα υπόλοιπα έργα του Δημοσίου. Αν στα προηγούμενα προστεθεί και η επίδραση των παθογενειών του ελληνικού δημοσίου, όπως είναι:

- η έλλειψη σύγχρονου και σταθερού πλαισίου λειτουργίας,
- η απουσία κεντρικού σχεδιασμού για έργα και δράσεις ΤΠΕ με αποτέλεσμα να υπάρχουν επαναλήψεις και επικαλύψεις,
- οι χρονοβόρες διαδικασίες και δύσκαμπτες διαδικασίες του συστήματος παραγωγής έργων και προμηθειών που δεν είναι συμβατές με τις απαιτήσεις του κύκλου ζωής των έργων ΤΠΕ,

γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι για τους οποίους μεγάλος αριθμός έργων πληροφορικής δεν οδήγησε σε απτά αποτελέσματα. Η εικόνα αυτή επιβάλλεται να αλλάξει ριζικά, ιδιαίτερα στην παρούσα συγκυρία που οι διαθέσιμοι δημόσιοι πόροι είναι περιορισμένοι και υπάρχει ανάγκη παραγωγής έργων με απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται να αλλάξει συνολικά το πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων πληροφορικής του Δημοσίου, με την υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων υλοποίησης, την ολιστική αντιμετώπιση των αναγκών (από τη φάση της αρχικής σύλληψης της ιδέας έως και τη φάση της οριστικής απόσυρσης των συστημάτων μετά την ολοκλήρωση του ωφέλιμου κύκλου ζωής τους) και την υιοθέτηση προτύπων και σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών σε όλες τις επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής τους. Οι αλλαγές αυτές, εκτιμάται ότι θα συμβάλουν και στη βελτίωση και αναδιάρθρωση του συνολικού οικοσυστήματος ΤΠΕ της χώρας.

Επιπλέον, απαιτούνται συμπληρωματικές δράσεις και παρεμβάσεις που να στοχεύουν :

- στη χρηστή χρήση των πόρων ΤΠΕ στην δημόσια διοίκηση, στον περιορισμό της σπατάλης, στην δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και διαμοιρασμού των λύσεων,
- στην ουσιαστική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην αναθεώρηση της σχέσης της Δημόσιας Διοίκησης με την Πληροφορική,
- στην έμμεση προώθηση της εξωστρέφειας και της οικονομικής ανάπτυξης των εταιριών του ελληνικού οικοσυστήματος ΤΠΕ, μέσα από την καταλυτική λειτουργία του Δημοσίου, ως βασικού και απαιτητικού πελάτη στην αγορά ΤΠΕ.

Το ζητούμενο, όπως επισημαίνει και ο Tim O'Reilly στην εμβληματική του εργασία *«Η κυβέρνηση ως πλατφόρμα»*, είναι το *«Πώς μπορεί η κυβέρνηση να γίνει μια ανοιχτή πλατφόρμα που θα επιτρέπει στους ανθρώπους εντός και εκτός της κυβέρνησης να καινοτομούν»*.

Την προσέγγιση της «ανοιχτής πλατφόρμας» ακολουθούν χώρες όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, που βρίσκονται

σταθερά στις 10 πρώτες θέσεις στις κατατάξεις σχεδόν όλων των φορέων κατά την τελευταία πενταετία αναφορικά με την χρήση ΤΠΕ.

Επιτυχημένα παραδείγματα αυτής της προσέγγισης υπάρχουν και στην Ελλάδα, όπως είναι για παράδειγμα οι δημόσιες υπηρεσίες «Διαύγεια» και «Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση» που εξελίχθηκαν σε δύο από τις πλέον δημοφιλείς δημόσιες υπηρεσίες, υπό την έννοια ότι γύρω από αυτές μπορούν να στηθεί ένα πλήθος από εφαρμογές πληροφορικής που να αξιοποιούν τις πληροφορίες τους. Για να είναι εφικτή η παραπέρα αξιοποίηση και ανάπτυξη εφαρμογών γύρω από κάθε νέα ψηφιακή υπηρεσία που υλοποιείται, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές και να τεθούν οι αρχές και οι κανόνες υλοποίησης.

5.3 Ενιαίος σχεδιασμός και αποτελεσματικό μοντέλο υλοποίησης για τα νέα έργα

Ως προς τον τρόπο υλοποίησής τους, τα σημαντικότερα προβλήματα που παρατηρούνται στα έργα ΤΠΕ, οφείλονται σε τρεις κυρίως λόγους:

- στην έλλειψη ιδιοκτησίας των έργων από τους φορείς πρότασης,
- στους αναποτελεσματικούς «κανόνες εμπλοκής» (rules of engagement) μεταξύ φορέων πρότασης και φορέων υλοποίησης και
- στη μεθοδολογία υλοποίησης.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, απαιτείται:

- εφαρμογή νέου μοντέλου διοίκησης των έργων, με τη μορφή των Ενιαίων Ομάδων Έργου (Integrated Project Teams – IPTs) , με ρόλους και αρμοδιότητες που ενισχύουν την ανάληψη της ιδιοκτησίας τους από τους τελικούς δικαιούχους και καθιστούν αποτελεσματικότερη και ουσιαστικότερη την εμπλοκή τους σε όλες τις επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής,
- ενεργοποίηση ενός συστηματικού πλαισίου εποπτείας και ελέγχου όλου του κύκλου παραγωγής έργων ΤΠΕ στο Δημόσιο, που να εστιάζει στην ουσία των έργων και όχι στη διαχειριστική τους παρακολούθηση (που αποτελεί άλλωστε ευθύνη των διαχειριστικών αρχών) και να επιτρέπει την αναγνώριση των τομέων που απαιτούν διορθωτικές παρεμβάσεις,
- σταδιακή μετάπτωση από τη μεθοδολογία υλοποίησης των έργων που ακολουθείται μέχρι σήμερα (waterfall) - η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα των έργων αλλά και την κουλτούρα των εμπλεκόμενων στην υλοποίησή τους - στη μεθοδολογία της

ευέλικτης (agile) υλοποίησης, προς την οποία έχουν ήδη κινηθεί και άλλες χώρες της ΕΕ αλλά και παγκοσμίως.

Οι αλλαγές αυτές, απαιτούν σημαντικές παρεμβάσεις σε επίπεδο δημοσίων συμβάσεων, αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας των φορέων του Δημοσίου που θα είναι οι τελικοί δικαιούχοι των έργων πληροφορικής (ως προς το ρόλο, τις ικανότητες και την ευθύνη αυτών που θα εμπλέκονται στις ενιαίες ομάδες έργου αλλά και της υποστήριξης της ηγεσίας). Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο θα παίξει και η ανάληψη ανάλογης δέσμευσης από τους αναδόχους των έργων (ως προς τη δέσμευση, τις μεθόδους υλοποίησης, τις ικανότητες της ομάδας έργου και κυρίως τις δεξιότητες των υπευθύνων έργου σε τεχνικό, μεθοδολογικό και οργανωτικό επίπεδο).

5.4 Ρόλος της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής

Με τη σύσταση της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής (ΓΓΨΠ), συγκροτήθηκε ένα κεντρικό όργανο που έχει την ευθύνη για τον κεντρικό σχεδιασμό, την προτεραιοποίηση, τη έγκριση και την τεχνική εξειδίκευση των έργων πληροφορικής όλων των φορέων του Δημοσίου.

Ο κεντρικός άξονας των αρμοδιοτήτων της ΓΓΨΠ, όπως αυτές περιγράφονται στο συστατικό της νόμο, περιλαμβάνει:

- τον σχεδιασμό και την κατάρτιση της Στρατηγικής για την Ψηφιακή Ανάπτυξη, με έμφαση στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), συμπεριλαμβανομένης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και των ευρυζωνικών υποδομών, και στην Ψηφιακή Ενιαία Αγορά,
- τον σχεδιασμό των πολιτικών κατευθύνσεων και τον συντονισμό των επιχειρησιακών δράσεων των δομών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης όλων των φορέων του κράτους στα πεδία των υποδομών, της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της χρήσης ΤΠΕ, καθώς και την εκπόνηση σχεδίων δράσης για την υλοποίηση και την εναρμόνισή τους με την ΕΨΣ,
- την εποπτεία και τον συντονισμό των δράσεων και έργων ΤΠΕ όλων των φορέων του Δημοσίου, σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής τους,
- την κατάρτιση και εφαρμογή προτύπων, διαδικασιών, πολιτικών ασφαλείας, προδιαγραφών διαλειτουργικότητας και προτύπων κοστολόγησης στη φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των έργων ΤΠΕ καθώς και την διασφάλιση της αποτελεσματικής τους

εκμετάλλευσης, με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου παραγωγής έργων ΤΠΕ,

- την παρακολούθηση της εφαρμογής και την αποτίμηση της υλοποίησης της ΕΨΣ, με βάση διεθνείς και ευρωπαϊκούς δείκτες, στατιστικά και δεδομένα, την διατύπωση σχετικών προτάσεων στα αρμόδια Υπουργεία και φορείς και την αναδιαμόρφωση των σχεδίων δράσης όπου κριθεί αναγκαία,
- τη διεθνή εκπροσώπηση της χώρας και συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς, όργανα της ΕΕ και άλλα κράτη για θέματα που άπτονται της ΕΨΣ.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων η ΓΓΨΠ:

- συνεργάζεται με τα Υπουργεία, τις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ των Υπουργείων και τις Περιφέρειες για τη διαμόρφωση προσκλήσεων που εκδίδονται από τις Διαχειριστικές Αρχές των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων,
- προεγκρίνει τα τεχνικά δελτία των φορέων πρότασης,
- γνωμοδοτεί ως προς την έκδοση της απόφασης του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης για την έγκριση των προσκλήσεων δράσεων κρατικών ενισχύσεων,
- συμμετέχει στην Επιτροπή Παρακολούθησης ΕΣΠΑ 2014-2020, στην Επιτροπή Παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», στην Επιτροπή Παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα», και στις Επιτροπές Παρακολούθησης των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων,
- δύναται να προτείνει ως δικαιούχος δράσεις στο ΕΣΠΑ ή άλλες συγχρηματοδοτούμενες ή χρηματοδοτούμενες από την Ευρωπαϊκή Ένωση πράξεις σχετικές με τις αρμοδιότητές της.

Με τη σύσταση της ΓΓΨΠ αναδιατάσσεται ο χάρτης των αρμοδιοτήτων όλων των φορέων που αλληλεπιδρούν για την παραγωγή έργων ΤΠΕ στο Δημόσιο. Για την καλύτερη διάκριση του ρόλου που αντιστοιχεί στον καθένα, οι αρμοδιότητες αυτές ομαδοποιούνται και εξειδικεύονται στα ακόλουθα τέσσερα επίπεδα:

α) Στρατηγικού Σχεδιασμού και χάραξης πολιτικής για τις ΤΠΕ,

- β) Σχεδιασμού έργων και δράσεων ΤΠΕ για την υλοποίηση της στρατηγικής,
- γ) Υλοποίησης των έργων και δράσεων ΤΠΕ του Δημοσίου,
- δ) Αποτίμησης της εφαρμογής της στρατηγικής.

5.5 Στρατηγικός σχεδιασμός - Χάραξη πολιτικής για τις ΤΠΕ

Ο τομέας αυτός είναι αποκλειστικής αρμοδιότητας του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Επικοινωνίας, το οποίο, δια της ΓΓΨΠ και στη βάση του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, έχει την ευθύνη:

- για το σχεδιασμό, και την κατάρτιση της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής (ΕΨΣ) ^[6], με έμφαση στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), συμπεριλαμβανομένης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και των ευρυζωνικών υποδομών, καθώς επίσης στην Ψηφιακή Ενιαία Αγορά,
- για το σχεδιασμό των πολιτικών κατευθύνσεων και το συντονισμό των επιχειρησιακών δράσεων των δομών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο κράτος και τους φορείς του,
- για το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό πολιτικών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο κράτος και τους φορείς του στα πεδία των υποδομών, της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της χρήσης ΤΠΕ,
- για το συντονισμό της εκπόνησης τομεακών και εξειδικευμένων σχεδίων δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- για την εναρμόνιση και παρακολούθηση της εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της Δημόσιας Διοίκησης,
- για το σχεδιασμό, προώθηση, συντονισμό και παρακολούθηση των πολιτικών ασφάλειας για τα συστήματα και τις υποδομές πληροφορικής και επικοινωνιών του Δημόσιου Τομέα,
- για τη συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς, και όργανα της ΕΕ ή με άλλα κράτη για την εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων για την ψηφιακή πολιτική, εκπροσωπώντας τη χώρα,
- για τη διαμόρφωση των εθνικών θέσεων, σε σχέση με την Ψηφιακή Στρατηγική της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής για την Ψηφιακή Ενιαία Αγορά και για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής σε εθνικό επίπεδο.

5.6 Σχεδιασμός έργων και δράσεων για την υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής (ΕΨΣ)

Οι προτάσεις των φορέων του Δημοσίου για έργα και δράσεις ΤΠΕ για την υλοποίηση της ΕΨΣ, θα υποβάλλονται στην ΓΓΨΠ στη διάρκεια διαδοχικών κύκλων προσκλήσεων, καθορισμένης διάρκειας, που θα ανοίγει και θα διαχειρίζεται η ίδια. Πριν από τον πρώτο κύκλο προσκλήσεων, η ΓΓΨΠ θα εκδίδει αναλυτικές οδηγίες προς τους φορείς του Δημοσίου, σχετικά με τη

διαδικασία υποβολής προτάσεων, καθώς επίσης για τη διαδικασία και τα κριτήρια προτεραιοποίησης και έγκρισής τους από τη ΓΓΨΠ. Ο κάθε κύκλος, θα περιλαμβάνει ανοιχτή πρόσκληση προς φορείς του Δημοσίου για την υποβολή προτάσεων, αξιολόγηση, προτεραιοποίηση, έγκριση και αναλυτική σχεδίαση – εξειδίκευση των προτάσεων αυτών, στο πλαίσιο της **Διαδικασίας του Ενιαίου Σχεδιασμού** (Integrated Planning Process) που θα ακολουθεί η ΓΓΨΠ και η οποία εξειδικεύεται σε φάσεις ως εξής:

Στην πρώτη φάση, η ΓΓΨΠ ανοίγει ένα νέο κύκλο προσκλήσεων συγκεκριμένης διάρκειας, συντονίζει τα Υπουργεία αναφορικά με την εκπόνηση επιμέρους δράσεων για την υλοποίηση της ΕΨΣ και στη συνέχεια οι φορείς του Δημοσίου υποβάλλουν τις προτάσεις τους απευθείας στη ΓΓΨΠ.

Στη δεύτερη φάση, οι προτάσεις των φορέων αξιολογούνται, προτεραιοποιούνται και εξειδικεύονται, ως προς το φυσικό τους αντικείμενο, έτσι ώστε από πλευράς αρχιτεκτονικής και τεχνικής λύσης να εξυπηρετούν τους στόχους του Ενιαίου Σχεδιασμού. Με βάση την προτεραιοποίηση η ΓΓΨΠ και ο φορέας συνεργάζονται με τις Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ) των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) προκειμένου να προχωρήσουν οι τελευταίες στην προβλεπόμενη εξειδίκευση των προγραμμάτων τους, στην έκδοση προσκλήσεων και στη διαμόρφωση των κριτηρίων επιλογής πράξεων που εγκρίνονται από τις Επιτροπές Παρακολούθησης των Προγραμμάτων.

Στην τρίτη φάση, αξιολογούνται οι δυνατότητες των φορέων για την ωρίμανση των έργων, ενισχύονται όπου διαπιστώνονται αδυναμίες και παρέχονται οδηγίες, πρότυπα και κατευθύνσεις για τις επόμενες φάσεις του κύκλου υλοποίησης των έργων.

Στην τέταρτη φάση, πριν από την προέγκριση των τεχνικών δελτίων των έργων, που υποβάλλονται από τους δικαιούχους στη Δ.Α. ενός Προγράμματος στο πλαίσιο σχετικής πρόσκλησης, η ΓΓΨΠ ελέγχει να υπάρχει δέσμευση των φορέων για την ανάληψη της ιδιοκτησίας και την ουσιαστική εμπλοκή τους σε όλες τις επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής των έργων και επιπλέον για τη δρομολόγηση των παρεμβάσεων που είναι αναγκαίες (θεσμικές, οργανωτικές, διαδικαστικές κ.λπ.) για την ένταξη των έργων και δράσεων στο οικείο επιχειρησιακό περιβάλλον και την υποστήριξή του στη φάση της παραγωγικής του λειτουργίας.

5.7 Αρχές του Ενιαίου Σχεδιασμού

Μέχρι σήμερα τα έργα ΤΠΕ της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχουν αποδειχτεί δαπανηρά και αναποτελεσματικά εξαιτίας του σχεδιασμού τους. Αυτό συμβαίνει -κατά βάση- λόγω του ότι επαναλαμβάνουν δομικά στοιχεία (λογισμικού και υλικού) που διατίθενται ήδη από φορείς του Δημοσίου. Επιπλέον, δεν αξιοποιούν τη διαθέσιμη δυναμικότητα του Δημοσίου, κυρίως σε κέντρα δεδομένων και υπολογιστικούς πόρους.

Με τον τρόπο που διενεργούνται οι προμήθειες μέχρι σήμερα, οι φορείς προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες σε διαφορετικές τιμές, που διαμορφώνονται περισσότερο από τους προϋπολογισμούς των έργων, παρά από το κόστος παροχής τους. Επίσης, η έλλειψη πρότυπων μοντέλων κοστολόγησης, καθιστά ακόμη πιο δύσκολο τον έλεγχο των δαπανών.

Τα μεγάλα έργα ΤΠΕ, που είχαν ως στόχο να βοηθήσουν στην επιτάχυνση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και στην οικονομία, δεν πέτυχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχουν αυξημένο κίνδυνο αποτυχίας, απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλο χρονικό διάστημα από τη σχεδίαση μέχρι την τελική υλοποίησή τους, δεν είναι επιδεκτικά αλλαγών και τροποποιήσεων (που είναι απαιτητές στο μεταξύ), απευθύνονται σε μεγάλες εταιρείες (περιορισμένος ανταγωνισμός, αποκλεισμός των ΜΜΕ), οδηγούν σε πολύπλοκα και κλειστά συστήματα (δύσκολα στη συντήρησή τους, εξάρτηση από τον ανάδοχο του έργου), αδυνατούν να ενσωματώσουν τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες και τεχνικές και απαιτούν σημαντικούς πόρους σε hardware. Επιπλέον, οι διαδικασίες σχεδιασμού, χρηματοδότησης, ελέγχου και προμήθειας των έργων μεγάλης κλίμακας είναι εξαιρετικά χρονοβόρες και δαπανηρές.

Η επαναχρησιμοποίηση συστημάτων ΤΠΕ, δομικών στοιχείων, υποδομών, υπηρεσιών και δεδομένων, καθώς και ο διαμοιρασμός τους μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βέλτιστη χρήση των δημόσιων πόρων. Επιπλέον, το Δημόσιο, προκειμένου να εξασφαλίσει οικονομίες κλίμακας, θα πρέπει να καταστεί ένας ενιαίος και αποτελεσματικός πελάτης ΤΠΕ και να μοχλεύσει την αγοραστική του ισχύ, που είναι σημαντική, διευρύνοντας τη χρήση Συμβάσεων Πλαίσιο για αγαθά και υπηρεσίες ΤΠΕ. Η διεύρυνση της χρήσης Συμβάσεων Πλαίσιο σε συνδυασμό με τη δημιουργία πρότυπου μοντέλου κοστολόγησης έργων και δράσεων ΤΠΕ, θα ενισχύσει τη διαφάνεια των προμηθειών, θα επιτρέψει αποτελεσματικότερο έλεγχο των δαπανών, θα περιορίσει τα φαινόμενα εμπλοκής των δυνητικών αναδόχων στη σύνταξη των προϋπολογισμών και θα διευρύνει τη συμμετοχή των ΜΜΕ στις προμήθειες του Δημοσίου.

Η τυποποίηση του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ δεδομένων και εφαρμογών, με χρήση ανοικτών προτύπων, είναι ο μόνος τρόπος για να καταστούν τα έργα και τα δεδομένα επαναχρησιμοποιήσιμα και διαμοιράσιμα, για να υπάρξει η δυνατότητα σύνθεσης ανωτέρου επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και για να αποφεύγεται ο εγκλωβισμός σε έναν προμηθευτή. Προς την κατεύθυνση αυτή, απαιτείται η απλοποίηση και επικαιροποίηση του πλαισίου διαλειτουργικότητας, ώστε να παρακολουθεί την εξέλιξη των ανοικτών προτύπων και ιδιαίτερα του EIF (European Interoperability Framework) και έλεγχος για την πιστή εφαρμογή του.

Οι ΤΠΕ στο Δημόσιο, παίζουν το ρόλο του καταλύτη (enabling technologies) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (αποτελεσματικότητα, ταχύτητα,

προσβασιμότητα κ.λπ.) σε ότι αφορά τις υπηρεσίες που παρέχουν οι φορείς του Δημοσίου σε πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους φορείς του Δημοσίου. Για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, ο σχεδιασμός των παρεμβάσεων ΤΠΕ οφείλει να εντάσσεται οργανικά σε ένα αρχιτεκτονικό πλαίσιο (σχήμα 2.2) των φορέων του Δημοσίου. Στο πλαίσιο αυτό, οι στόχοι που τίθενται για τις παρεχόμενες υπηρεσίες διασυνδέονται με το επιχειρησιακό μοντέλο που τις παράγει (Business Model), το οποίο υποστηρίζεται από δεδομένα – Data Model (του φορέα ή κοινόχρηστα), τα οποία επεξεργάζονται ηλεκτρονικές εφαρμογές (Applications), οι οποίες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες υποδομές-Infrastructure (δίκτυα, Η/Υ, κλπ.).

Κατά συνέπεια, τα προτεινόμενα έργα ΤΠΕ για να είναι αποτελεσματικά, δεν θα πρέπει να εξετάζονται αποσπασματικά αλλά στο πλαίσιο μιας ολιστικής προσέγγισης (σχήμα 2.3), η οποία αρχίζει από τους επιθυμητούς στόχους, εντοπίζει τις απαιτούμενες αλλαγές στο επιχειρησιακό μοντέλο για την επίτευξη των στόχων, προσδιορίζει τα δεδομένα που απαιτούνται για την υποστήριξη του νέου επιχειρησιακού μοντέλου, αποτυπώνει τις αναγκαίες επεξεργασίες που πρέπει να γίνονται στα δεδομένα (εφαρμογές) και καταλήγει με τις αναγκαίες υποδομές για την υποστήριξη των απαιτούμενων εφαρμογών.

Βάσει των παραπάνω και σύμφωνα με την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ^[6], για τα νέα έργα πληροφορικής του Δημοσίου θα ακολουθείται η διαδικασία του «Ενιαίου Σχεδιασμού» (Integrated Planning Process) που βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- **Σχεδιασμός “digital by default”** για όλα τα νέα έργα που αφορούν ψηφιακές υπηρεσίες, με την εφαρμογή των αρχών «Privacy by Design and by Default» του κανονισμού GDPR
- **Διαμοιρασμός και επαναχρησιμοποίηση** λύσεων με αποτέλεσμα τον περιορισμό της σπατάλης
- **Έλεγχος δαπανών και βελτίωση τρόπου προμηθειών** (με ευρεία αξιοποίηση συμβάσεων-πλαίσιο και πιθανές παρεμβάσεις εξειδίκευσης του πλαισίου προμηθειών για ΤΠΕ)
- **Διαλειτουργικότητα μέσω ανοικτών προτύπων**, διάθεσης ανοικτών APIs και ανάπτυξης δημόσιων SDKs
- Σύνδεση των ΤΠΕ με δράσεις απλούστευσης διαδικασιών και μεταρρύθμισης
- Εκ των προτέρων **πρόνοια για τη βιωσιμότητα** των έργων με μακροπρόθεσμη δέσμευση λειτουργίας και συγκεκριμένο πλάνο ενσωμάτωσής τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον των φορέων.

5.8 Θεσμοθέτηση απλοποιημένου πλαισίου υλοποίησης έργων ΤΠΕ

Το πλαίσιο παραγωγής έργων ΤΠΕ του Δημοσίου, όπως υλοποιείται μέχρι σήμερα, παρουσιάζει σειρά προβλημάτων που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη δυνατότητα εφαρμογής, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα των έργων.

Πέρα από τα προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη κεντρικού οργάνου σχεδιασμού και συντονισμού έργων και δράσεων ΤΠΕ, υπάρχουν επιμέρους προβλήματα που οφείλονται στη μη αυστηρή συμμόρφωση με πρότυπα και διαδικασίες, στις χρονοβόρες διαδικασίες, στη μη ανάληψη της ιδιοκτησίας των έργων από τους δικαιούχους και στην εφαρμογή μη αποτελεσματικών πρακτικών σε επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής τους. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι από την αρχική σύλληψη της ιδέας έως και τη έναρξη υλοποίησης ενός έργου, συνήθως μεσολαβούν περισσότερο από 3,5 χρόνια, στοιχείο το οποίο ως στοιχείο από μόνο του θέτει υπό αμφισβήτηση κατά πόσο το έργο που θα υλοποιηθεί τελικά θα είναι εφαρμόσιμο, όταν στο μεταξύ είναι πολύ πιθανό να έχουν αλλάξει οι επιχειρησιακές απαιτήσεις αλλά και τα τεχνολογικά δεδομένα.

Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αυτά, θα πρέπει κατ' αρχήν να αλλάξει ριζικά ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται τα έργα ΤΠΕ στο Δημόσιο και να προσαρμοστεί στα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα.

Σε ένα τεχνολογικό περιβάλλον, όπου ο κανόνας πλέον είναι ο διαμοιρασμός πόρων, λύσεων και υποδομών, απαιτείται να υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός που να παράγει αποτελεσματικές λύσεις, αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλους τους διαθέσιμους πόρους του Δημοσίου.

Εκτός από τον κεντρικό σχεδιασμό, απαιτείται επίσης αυστηρή εφαρμογή προτύπων και διαδικασιών, υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και παρακολούθησης έργων, υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων υλοποίησης των έργων, συντόμευση του χρόνου υλοποίησης και της διάρκειας επιμέρους φάσεων του κύκλου ζωής γενικότερα και τέλος, απαιτείται συστηματική εποπτεία και έλεγχος όλων των επιμέρους φάσεων του κύκλου ζωής των έργων.

Ο στόχος της διαδικασίας του Ενιαίου Σχεδιασμού (Integrated Planning Process), είναι η απλούστευση του σχετικού πλαισίου, η εφαρμογή προτύπων, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των έργων, η επιτάχυνση των διαδικασιών, η αποσαφήνιση του ρόλου και των υποχρεώσεων όλων των εμπλεκόμενων φορέων και τέλος η απλούστευση του έργου των Διαχειριστικών Αρχών των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

5.9 Ανάπτυξη δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου

Απαραίτητο στοιχείο για την προώθηση των στόχων της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής, είναι η ανάπτυξη ορισμένων δομικών στοιχείων τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου. Η εύκολη επαναχρησιμοποίηση τους σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες και η τυποποίηση και απλοποίηση που θα επιφέρουν στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου, θα βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό των υπηρεσιών με έμφαση στη χρηστικότητα και τη λειτουργικότητά τους.

Στα αναγκαία δομικά στοιχεία περιλαμβάνονται:

Ενιαία διαδικτυακή κυβερνητική πύλη (GOV.GR) αλλά και συντονισμένη δράση των φορέων της δημόσιας διοίκησης για τη μετάβαση σε αυτή. Η διαδικτυακή παρουσία του δημοσίου παραμένει αποσπασματική και ανομοιόμορφη ενώ οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που διατίθενται, είναι σχεδιασμένες με την οπτική της δημόσιας διοίκησης και όχι με την οπτική του πολίτη και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να εστιάζουν στην έκδοση πιστοποιητικών και όχι στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι, πολλές από τις υπηρεσίες αυτές να μην είναι ελκυστικές και αυτό φαίνεται και από τα στατιστικά στοιχεία της χρήσης τους. Το κρισιμότερο στάδιο της διαδικασίας ενοποίησης και ανασχεδιασμού, είναι το φιλτράρισμα του περιεχομένου και η απλοποίησή του, με εστίαση στις ανάγκες των τελικών χρηστών. Πρόκειται για μια σημαντική αλλαγή, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε σημειολογικό επίπεδο. Μέσω της πύλης GOV.GR, θα είναι εφικτή η ενοποιημένη πρόσβαση σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου, λαμβάνοντας ιδιαίτερη φροντίδα για την επί της ουσίας προσβασιμότητα του περιεχομένου.

Η υποδομή Διαλειτουργικότητας: Αφορά στην υποδομή που θα επιτρέψει τη διασύνδεση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Η υποδομή διαλειτουργικότητας (Enterprise Service Bus – ESB) αξιοποιεί ένα πλαίσιο προτύπων και κανόνων διαλειτουργικότητας για την παροχή υπηρεσιών ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ συστημάτων και εφαρμογών, μέσω ενός ενιαίου μοντέλου μηνυμάτων και διαδικτυακών υπηρεσιών, επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό τη λογική διασύνδεση ετερογενών υποδομών (ή συστημάτων) και των υπηρεσιών τους μέσα από ένα κοινό κανάλι που χρησιμοποιεί κοινούς κανόνες επικοινωνίας.

Κοινή e-αυθεντικοποίηση για όλες τις δημόσιες e-Υπηρεσίες: Η διαχείριση πολλαπλών διαδικτυακών προφίλ για τον ίδιο χρήστη σε ψηφιακές υπηρεσίες του δημοσίου και η ανάγκη διαφορετικής αυθεντικοποίησης σε κάθε υπηρεσία ξεχωριστά, υποβαθμίζει την εμπειρία χρήσης. Οι προοπτικές

που δίνει η κοινή e-αυθεντικοποίηση είναι πολύ σημαντικές, ιδιαίτερα αν συνδυαστεί με ένα σύνολο από ελέγχους ταυτοποίησης. Το δομικό αυτό στοιχείο, διευκολύνεται από την εφαρμογή του κανονισμού 910/2014/EU (eIDAS) και τις σχετικές εκτελεστικές αποφάσεις που, παρά το ότι αφορούν διασυνοριακές υπηρεσίες, προσδιορίζουν τις διαδικασίες, τα πρότυπα και τις τεχνικές προδιαγραφές που πρέπει να ακολουθηθούν. Η διαχείριση των μεταβαλλόμενων δεδομένων του χρήστη μπορεί να γίνεται από τον ίδιο, καθώς επίσης και η διαχείριση «συγκρούσεων» μεταξύ των προσωπικών του στοιχείων, έτσι όπως εμφανίζονται στα διάφορα μητρώα που θα είναι προσβάσιμα με κοινή e-αυθεντικοποίηση.

Ηλεκτρονικές πληρωμές προς το δημόσιο: Για υπηρεσίες του δημοσίου με κόστος, οι πληρωμές των οφειλετών γίνονται με διάφορους τρόπους, σύμφωνα με τις επιλογές του εκάστοτε φορέα. Το e-παράβολο αποτελεί μια βάση για τη διαδικασία είσπραξης αλλά, θα πρέπει να εξετασθούν σε βάθος πολλά ζητήματα που αφορούν την είσπραξη, τη λογιστική παρακολούθηση και απόδοση του ποσού από τον φορέα που εισπράττει στον τελικό δικαιούχο δημόσιο φορέα.

Αρχείο (Archive) ιστοσελίδων της Δημόσιας Διοίκησης: Με τις συχνές αλλαγές στις δομές και ονομασίες των Υπουργείων, τις μεταβολές στην αυτοδιοίκηση αλλά και τις απαιτήσεις προβολής συγκεκριμένων έργων - προγραμμάτων, έχει δημιουργηθεί ένα ανεξέλεγκτο τοπίο από ενεργές και ανενεργές ιστοσελίδες του δημοσίου τομέα. Η δυνατότητα μετακίνησης σε ένα επίσημο Web Archive για τις παλαιότερες ιστοσελίδες, - που θα είναι σαφώς δηλωμένες ως αρχειακές - θα επιτρέψει τη απόσυρση ιστοσελίδων μετά την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής τους, καθαρίζοντας το τοπίο χωρίς όμως να χάνεται το περιεχόμενο.

Δίκτυο Δημοσίου Τομέα: Η κεντρική προμήθεια δικτυακών και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για όλους τους φορείς του Δημοσίου Τομέα , εμφανίζει σειρά πλεονεκτημάτων που περιλαμβάνουν μειωμένο λειτουργικό κόστος, ευκολία προμήθειας και διασφάλιση ποιότητας και ασφάλειας.

5.10 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Μετά την καταγραφή των προβλημάτων στον σχεδιασμό, υλοποίηση και λειτουργία των έργων ΤΠΕ στη χώρα μας, γίνεται εμφανής η ανάγκη για την άμεση εφαρμογή της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής (ΕΨΣ). Ασφαλώς, η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί θα εξαρτηθεί από αρκετούς παράγοντες και -όπως όλες οι πολιτικές- θα κριθούν από το αποτέλεσμα που θα επιφέρουν στους συγκεκριμένους τομείς στους οποίους έχει δοθεί προτεραιότητα.

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει ανάγκη εξειδίκευσης της ΕΨΣ σε επίπεδο Υπουργείου, ώστε με συγκεκριμένο σχεδιασμό και στοχοθεσία, κάθε επιμέρους έργο να εφαρμόζει τις γενικές προβλέψεις και να εξυπηρετεί -εκτός των στόχων του φορέα - τους κεντρικούς στόχους που έχουν τεθεί συνολικά για τον Δημόσιο Τομέα. Η εξειδίκευση της ΕΨΣ στο Υπουργείο Οικονομικών, θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

6 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η εξειδίκευση και η εφαρμογή της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής στην ανάπτυξη και παραγωγική λειτουργία των πληροφορικών συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η στρατηγική ανάπτυξης συστημάτων στο Υπουργείο Οικονομικών, οι βασικοί στόχοι και οι μέθοδοι ανάπτυξης και υποστήριξης των συστημάτων καθώς επίσης η επάρκεια των δομών Πληροφορικής για την υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών.

6.2 Βασικές αρχές στρατηγικής στη λειτουργία της ΓΓΠΣ

Η Γενική Γραμματεία Πληροφορικών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών (ΓΓΠΣ) είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό, υλοποίηση και παραγωγική λειτουργία των πληροφορικών συστημάτων του Υπ. Οικονομικών. Η ΓΓΠΣ με την απόκτηση σύγχρονων και λειτουργικών υποδομών έχει περάσει σε νέα φάση ανάπτυξης και λειτουργίας. Η περίοδος αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες επιβάλλουν προσαρμογή του πλαισίου ανάπτυξης και συντήρησης των έργων πάντα βέβαια σε ένα πλαίσιο αρχών διασφάλισης της αυτοδύναμης λειτουργίας και του απορρήτου των κρίσιμων προσωπικών δεδομένων. **Οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα πρέπει να ενταχθούν σε μια σχέση κόστους οφέλους με παράλληλη μεταφορά τεχνογνωσίας στα στελέχη της ΓΓΠΣ.**

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του Υπ. Οικονομικών ^[4], η ΓΓΠΣ δομείται σε τρεις βασικές διευθύνσεις ως εξής.

(α) Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εφαρμογών. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι:

1. Η ανάλυση απαιτήσεων, η σχεδίαση, η υλοποίηση, η τεκμηρίωση και ο έλεγχος των μηχανογραφημένων εφαρμογών, των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και των λοιπών συστημάτων λογισμικού του Υπουργείου Οικονομικών, σε συνεργασία με τις αρμόδιες Υπηρεσίες.
2. Η υιοθέτηση, η ανάπτυξη και η τήρηση προτύπων ανάλυσης απαιτήσεων, σχεδιασμού, υλοποίησης, τεκμηρίωσης και ελέγχου των

πληροφοριακών συστημάτων, των μηχανογραφημένων εφαρμογών, των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και των λοιπών συστημάτων λογισμικού του Υπουργείου Οικονομικών.

3. Η συνεχής αναβάθμιση και η βελτίωση των εφαρμογών διαχείρισης των ιστοτόπων του Υπουργείου Οικονομικών, μέσα από τη συνεργασία με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες, για την ανανέωση και επικαιροποίησή τους, ώστε να είναι φιλικό προς το χρήστη και άρτιοι ως προς την πληροφόρηση που παρέχουν.
4. Η εποπτεία, η δημιουργία προτύπων και η καταγραφή των διενεργούμενων ηλεκτρονικών συναλλαγών, καθώς και η πιστοποίηση του απαιτούμενου ηλεκτρονικού εξοπλισμού του Υπουργείου Οικονομικών.
5. Ο συντονισμός των δράσεων και η έκδοση προτύπων διαλειτουργικότητας δεδομένων, που ανταλλάσσονται μεταξύ του Υπουργείου Οικονομικών και άλλων φορέων του δημόσιου τομέα.

(β) Διεύθυνση Διαχείρισης Υπολογιστικών Υποδομών. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι:

1. Ο γενικός σχεδιασμός και η επιλογή των τεχνολογιών και της αρχιτεκτονικής των υπολογιστικών περιβαλλόντων του Υπουργείου Οικονομικών.
2. Ο σχεδιασμός, η κατάρτιση απαιτήσεων και τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια, την παρακολούθηση/εποπτεία, τη συντήρηση και τη διατήρηση της εύρυθμης και αδιάλειπτης λειτουργίας των κεντρικών, των περιφερειακών και εφεδρικών υπολογιστικών συστημάτων (υλικού και λογισμικού συστήματος), των συστημάτων διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων, του Λογισμικού Διάχυσης Εφαρμογών, των συστημάτων περιμετρικής ασφάλειας, καθώς και των Δικτυακών και Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών του Υπουργείου Οικονομικών.
3. Η ορθή εφαρμογή μέτρων προστασίας υποδομών, λογισμικών και δεδομένων, από επιβουλές και κακόβουλες επεμβάσεις.
4. Η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας και διαχείρισης των κεντρικών υπολογιστικών και τηλεπικοινωνιακών υποδομών στο Υπουργείο Οικονομικών καθώς και σε άλλους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

(γ) Διεύθυνση Παραγωγικής Λειτουργίας Συστημάτων, Εκτυπώσεων και Λειτουργικής Υποστήριξης. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι:

5. Η υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας, η συντήρηση και η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, των μηχανογραφημένων εφαρμογών, των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και των λοιπών συστημάτων λογισμικού του Υπουργείου Οικονομικών και η εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων.
6. Η θέση σε παραγωγική λειτουργία των εφαρμογών.

7. Η διαχείριση των εφαρμογών και η υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας των εφαρμογών και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
8. Η ενημέρωση με νέες εκδόσεις και νέες λειτουργίες των σχετικών εφαρμογών
9. Η ανατροφοδότηση των σχεδιαστών και των αναλυτών των εφαρμογών με τις αναγκαίες αλλαγές και τροποποιήσεις.
10. Η παραμετροποίηση των εφαρμογών που επέρχεται από μικρής εμβέλειας επιχειρησιακές αλλαγές.
11. Η υποστήριξη πρώτου και δευτέρου επιπέδου των χρηστών κατά την παραγωγική λειτουργία των εφαρμογών και των συστημάτων.
12. Η υλοποίηση όλων των αναγκών προγραμμάτων-εφαρμογών για τη δημιουργία αναφορών, καταστάσεων και εκτυπώσεων προς την διοίκηση και την πολιτική ηγεσία.

Η παραγωγική λειτουργία των συστημάτων απαιτεί τη συνεργασία και των τριών διευθύνσεων με ενέργειες κατ' αρμοδιότητα και επισπεύδουσα την Δ/ση Παραγωγικής Λειτουργίας.

Η βασική αρχή της αυτοδύναμης λειτουργίας της ΓΓΠΣ βασίζεται στην **πλήρη γνώση των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην υψηλή τεχνική επάρκεια και εμπειρία των στελεχών**. Βασικός λοιπόν άξονας ανάπτυξης είναι η ενδυνάμωση αυτής της γνώσης και η διασφάλιση της διαρκούς επικαιροποίησής της, μέσω συνεχούς και εξειδικευμένης κατάρτισης. Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν την κατεύθυνση αυτή με τηλεκατάρτιση και τηλεργασία. Ο προσανατολισμός της υποστήριξης, με σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών καθώς και η ανάγκη διαλειτουργικότητας των συστημάτων αυτών αλλά και ευρύτερα των συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργεί την ανάγκη προσανατολισμού της ΓΓΠΣ στις τεχνολογίες δημιουργίας Κέντρου Δεδομένων και υποστήριξης της Δημόσιας Διοίκησης μέσω κεντρικών εφαρμογών.

Οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα επηρεάζονται και επαναπροσδιορίζονται αξιοποιώντας συμβάσεις αγοράς υπηρεσιών (Service Level Agreements), προμήθεια ανθρωποχρόνου ανάπτυξης, μεθοδολογίες διοίκησης έργων, ανάπτυξη εφαρμογών και υπολογισμό ανθρωποπροσπάθειας καθώς και αξιοποίησης βέλτιστων πρακτικών με τη βοήθεια τεχνικών συμβούλων. Όλα τα ανωτέρω θα τη καταστήσουν τη ΓΓΠΣ πρότυπο για τον υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα.

Παράλληλα η αρχιτεκτονική ανάπτυξης των συστημάτων πρέπει να προσαρμοστεί αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τα στελέχη της ΓΓΠΣ και αναπτύσσοντας εφαρμογές φιλικές και χρηστικές προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους εσωτερικούς χρήστες των συστημάτων.

6.3 Παραγωγική λειτουργία συστημάτων - Στόχος και μεθοδολογία προσέγγισης

Βασικός στόχος της Διεύθυνσης Παραγωγικής Λειτουργίας, είναι η απόκτηση επάρκειας και η δυνατότητα αποτελεσματικής παραγωγικής λειτουργίας και συντήρησης των συστημάτων και εφαρμογών που αναπτύσσονται από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο μιας σύμβασης ή και των συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί ενδογενώς από την Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εφαρμογών.

Η παραγωγική λειτουργία περιλαμβάνει:

- **Επιχειρησιακή οργάνωση** που είναι κατά βάση διαδικασίες,
- **Διαχείριση των παραμέτρων** των εφαρμογών οι οποίες μπορούν να προσαρμόζουν τις λειτουργίες των συστημάτων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις
- **Συντήρηση** που περιλαμβάνει κάθε παρέμβαση και αφορά στις εφαρμογές που όμως δεν αφορά «λάθη» τα οποία είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να επανορθώνει στο πλαίσιο της εγγύησης καλής λειτουργίας και αναλαμβάνει η εσωτερική ομάδα υποστήριξης της ΓΓΠΣ.

Η συνεργασία με την εταιρεία ανάπτυξης των εφαρμογών, κρίνεται απαραίτητη από τη φάση ανάπτυξης του έργου προκειμένου να επιτευχθεί μεταφορά τεχνογνωσίας, αλλά και μεταγενέστερα για την διατήρηση σε παραγωγική λειτουργία μέσα από ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο.

Το εύρος αυτής της συνεργασίας μπορεί να οριοθετείται κατά περίπτωση χωρίς αυτό να επηρεάζει τη δυνατότητα των στελεχών της ΓΓΠΣ να αναπτύσσουν νέες εφαρμογές ή να συντηρούν τις ήδη υπάρχουσες.

6.4 Περιεχόμενο της συντήρησης εφαρμογών

Ως περιεχόμενο της συντήρησης νοείται το σύνολο των παρεμβάσεων που απαιτούνται τεχνικές, οργανωτικές, λειτουργικές προκειμένου να είναι αποτελεσματική και παραγωγική η εκτέλεση των επιχειρησιακών απαιτήσεων των χρηστών.

Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε την συντήρηση στα εξής τμήματα:

Προληπτική συντήρηση (Preventive maintenance)

Περιλαμβάνει τροποποιήσεις των εφαρμογών κατά την φάση της παραγωγικής λειτουργίας (δηλαδή μετά την παράδοση και εγκατάστασή τους) με στόχο τον εντοπισμό και τη διόρθωση αφανών (λανθανόντων)

ελαττωμάτων του λογισμικού πριν την εκδήλωσή τους ως ουσιαστικών σφαλμάτων.

Διορθωτική συντήρηση (Corrective maintenance)

Περιλαμβάνει διόρθωση σφαλμάτων των εφαρμογών που εμφανίζονται κατά την παραγωγική λειτουργία, ώστε να ικανοποιούνται οι λειτουργικές απαιτήσεις.

Ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά, περιλαμβάνονται:

- Αστοχία του Λογισμικού Εφαρμογών στην παραγωγή ορθών αποτελεσμάτων.
- Αδυναμία εκτέλεσης λειτουργιών του Λογισμικού Εφαρμογών.

Προσαρμοστική συντήρηση (Adaptive maintenance)

Περιλαμβάνει τροποποιητικές παρεμβάσεις στις εφαρμογές κατά τη φάση της παραγωγικής λειτουργίας (δηλαδή μετά την παράδοση και εγκατάστασή τους) με στόχο την προσαρμογή τους και τη διατήρησή τους σε λειτουργία σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Βελτιστοποιητική συντήρηση (Perfective maintenance)

Περιλαμβάνει τροποποιήσεις των εφαρμογών κατά την φάση της παραγωγικής λειτουργίας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ή και της συντηρησιμότητάς τους. Η βελτιστοποιητική συντήρηση περιλαμβάνει βελτιώσεις που αφορούν τη χρηστικότητα των εφαρμογών (αλλαγές που κυρίως απαιτούν οι χρήστες), βελτιώσεις της τεκμηρίωσης, και βελτιώσεις που αφορούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά της εφαρμογής όπως η απόδοση.

Μικρές Βελτιώσεις (Minor Enhancements)

Περιλαμβάνουν μικρές μεταβολές ή/και ανάπτυξη τμήματος των εφαρμογών που αφορά αλλαγές μικρής κλίμακας. Σχεδιασμός και ανάπτυξη τμημάτων διεπαφών λογισμικού που αφορούν μικρές αλλαγές στις εφαρμογές. Επιπλέον μικρές αλλαγές στον κώδικα, στη δομή της Βάσης Δεδομένων καθώς και στην τεκμηρίωση.

Ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά, περιλαμβάνονται:

- Διορθωτικές ενέργειες σε αστοχίες ή αδυναμίες του Λογισμικού Εφαρμογών, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων αμέλειας και κακής ή και λανθασμένης χρήσης του Λογισμικού Εφαρμογών.
- Ενέργειες για την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας του Λογισμικού Εφαρμογών μετά από ελεγχόμενες παρεμβάσεις βελτίωσης μικρής κλίμακας τμημάτων του Εξοπλισμού Πληροφορικής που έχουν σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων ολοκλήρωσης (integration) ή σφαλμάτων.

- Μικρής κλίμακας βελτιώσεις του Περιβάλλοντος Χρήσης (User Interface) του Λογισμικού Εφαρμογών, η οποία αναφέρεται σε υλοποίηση νέων τρόπων χρήσης των διαθέσιμων λειτουργιών του Λογισμικού Εφαρμογών, καθώς και νέων λειτουργιών παρουσίασης των διαθέσιμων δεδομένων (πχ. νέες εκτυπώσεις).
- Υποστήριξη του μηχανισμού ενημέρωσης του περιεχομένου της Διαδικτυακής Πύλης.

Βελτιώσεις (Enhancements)

Αφορούν την μεταβολή της λειτουργικότητας των εφαρμογών ή και σημαντικές αλλαγές στη δομή των δεδομένων των εφαρμογών. Οι βελτιώσεις θα επιφέρουν αλλαγές και περιλαμβάνουν ανασχεδιασμό και ανάπτυξη τμήματος των εφαρμογών / υποσυστημάτων του, σχεδιασμό και ανάπτυξη διεπαφών λογισμικού, καθώς και γενικευμένες αλλαγές στον κώδικα, στη δομή της Βάσης Δεδομένων και στην τεκμηρίωση, ώστε το λογισμικό των εφαρμογών να προσαρμόζεται σε νέες λειτουργικές απαιτήσεις.

Ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά, περιλαμβάνονται:

- Σημαντικές Βελτιώσεις του Περιβάλλοντος Χρήσης (User Interface) του Λογισμικού Εφαρμογών, οι οποίες αναφέρονται σε υλοποίηση νέων τρόπων χρήσης των διαθέσιμων λειτουργιών του Λογισμικού Εφαρμογών, καθώς και νέων λειτουργιών παρουσίασης των διαθέσιμων δεδομένων (πχ. νέες εκτυπώσεις).
- Προσαρμογή του λογισμικού των εφαρμογών σε μεταβολές της επιχειρησιακής λογικής (π.χ. μεταβολές της Κοινοτικής και Εθνικής Νομοθεσίας).

6.5 Κριτήρια επιλογής φορέα ανάπτυξης και συντήρησης των συστημάτων (In house-Outsourcing)

Η επιλογή αυτή χωρίς να αποτελεί πάγια απόφαση για όλες τις εφαρμογές, πρέπει να εφαρμόζεται για όλο το κύκλο ζωής της κάθε εφαρμογής. Επίσης μπορεί να οριοθετεί και το εύρος συντήρησης περιλαμβάνοντας ορισμένα αυτοτελή τμήματα.

Ως βασικά κριτήρια για επιλογή του φορέα συντήρησης θεωρούνται:

- Ευαισθησία και επιπτώσεις από καθυστέρηση ή λάθη των εφαρμογών και κρισιμότητα του παράγοντα εξωτερικής εξάρτησης
- Συχνότητα αλλαγών που επιβάλλονται από το επιχειρησιακό περιβάλλον
- Επιχειρησιακό ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη κατηγορία εφαρμογών
- Συχνοί και σύντομοι χρονικοί περιορισμοί
- Επάρκεια πλήθους και δεξιοτήτων προσωπικού

Τα κριτήρια αυτά θα οδηγήσουν σε προτεραιότητες ανά πληροφοριακό σύστημα και υποσύστημα, προκειμένου να αποφασιστεί ο τρόπος συντήρησής του.

Πρέπει ιδιαίτερα να τονιστεί ότι για έργα που αφορούν παρεμβάσεις ευρείας κλίμακας, ειδικών μελετών και οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού διαδικασιών και μεταρρυθμίσεων, θεωρείται σκόπιμη η ύπαρξη δυνατότητας εξωτερικής υποστήριξης από τον ιδιωτικό τομέα.

6.6 Επάρκεια δεξιοτήτων προσωπικού και μέσα απόκτησης γνώσης

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της δυνατότητας συντήρησης των εφαρμογών από στελέχη της ΓΓΠΣ καθώς και της αποτελεσματικής παραγωγικής λειτουργίας των συστημάτων, απαιτείται η επένδυση σε γνώση και μέσα.

Οι κατηγορίες της απαιτούμενης γνώσης και το αναγκαίο βάθος, θα πρέπει να συνάδουν κάθε φορά με το ρόλο των στελεχών και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν.

1. **Επιχειρησιακό και λειτουργικό περιβάλλον**
 - Επιχειρησιακές λειτουργίες φορέα
 - Διαλειτουργικότητα και διεπαφές
2. **Πρότυπα και Μεθοδολογίες για τον σχεδιασμό, ανάπτυξη και τεκμηρίωση των εφαρμογών.**
 - Μεθοδολογίες σχεδιασμού και ανάπτυξης
 - Πρότυπα ανάπτυξης και τεκμηρίωσης
 - Ασφάλεια συστημάτων, σχεδιασμός μέτρων και διαχείριση τους
 - Οργάνωση και διαχείριση δοκιμών αποδοχής
3. **Ανάπτυξη και συντήρηση εφαρμογών**
 - Εργαλεία ανάπτυξης
 - Γλώσσες προγραμματισμού
 - Βάσεις Δεδομένων
4. **Αναβάθμιση δεξιοτήτων επιχειρησιακής διαχείρισης έργων**
 - Διοίκηση έργων, διαχείριση χρόνου και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
 - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
 - Τεχνικές διαπραγμάτευσης

Η γνώση θα αποτελέσει τη αναγκαία συνθήκη ενώ η διάθεση των απαραίτητων μέσων την ικανή προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της δυνατότητας συντήρησης των εφαρμογών, ως εκ τούτου λοιπόν η διάθεση των μέσων είναι καθοριστική και απολύτως απαραίτητη.

Ως κύρια μέσα θεωρούνται τα εξής:

1. Εκπαίδευση κατά προτίμηση από πιστοποιημένο φορέα για την συγκεκριμένη θεματική περιοχή με τρόπο συγκροτημένο και με έμφαση στην ποιότητα.
2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση με ένα συγκροτημένο σχεδιασμό προκειμένου να επικαιροποιούνται οι γνώσεις που αποκτήθηκαν και να εξειδικεύονται περαιτέρω στο βάθος που κρίνεται απαραίτητο.
3. Εκπαίδευση στο περιβάλλον εργασίας (on the job training) προκειμένου να επιλύονται προβλήματα άσκησης στην πράξη των αποκληθέντων γνώσεων.
4. Τεκμηρίωση εφαρμογών βάση προτύπων (μεθοδολογία, πρακτική εφαρμογή, υπόδειγμα) που θα τεθούν, προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις του έργου.
5. Συγγραφή προγραμμάτων στο πλαίσιο μια γενικότερης εφαρμογής.
6. Οργάνωση και συμμετοχή των στελεχών σε ενημερωτικές εκδηλώσεις ως συμμετεχόντων και εισηγητών προκειμένου να αποκτάται γνώση των τεχνολογικών εξελίξεων και των διεθνών πρακτικών.
7. Σε ειδικές περιπτώσεις υποστήριξη από τεχνικό σύμβουλο με σκοπό τη μεταφορά τεχνογνωσίας και τις προτάσεις επίλυσης προβλημάτων.
8. Καθορισμό πλαισίου αρχιτεκτονικής εφαρμογών με στόχο την ευελιξία συντήρησης και προσαρμογής στις μεταβολές των επιχειρησιακών απαιτήσεων.
9. Επαρκή και ανταποδοτικά, ηθικά και υλικά κίνητρα απόδοσης.
10. Αποτελεσματική διοίκηση έργων και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών διαχείρισης.
11. Λειτουργική αυτονομία στη διοίκηση των έργων με μεταφορά αρμοδιοτήτων, ενίσχυση του ελέγχου διαχείρισης και εστίαση στο αποτέλεσμα.
12. Συμμετοχή σε αναγνωρισμένα “user groups” και συνεργασία με αναγνωρισμένες διεθνώς εταιρείες παροχής συμβουλών (π.χ Gartner Group) για μεταφορά τεχνογνωσίας αλλά και λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα.

6.7 Οργανωτικό σχήμα υλοποίησης έργων

Το οργανωτικό σχήμα διοίκησης των έργων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη επίτευξη του στόχου της συντήρησης των εφαρμογών σε μεταγενέστερη φάση αλλά και για την ίδια την υλοποίηση της συντήρησης ως έργου.

Η ομόθυμη υιοθέτηση της ανάγκης για κατάρτιση σχεδίου έργου και μεθόδου διαχείρισης ως όραμα και φιλοσοφία, αποτελεί προϋπόθεση ώστε να είναι επιτυχής η συνολική προσπάθεια για πρωτοπορία της ΓΓΠΣ στον τεχνολογικό τομέα.

Ειδικότερα απαιτείται:

- Διάχυση της φιλοσοφίας και του οράματος σε όλα τα στελέχη.
- Συμμετοχή στις ομάδες έργου ανθρώπων με διάθεση για εργασία και αξιόλογη εμπειρία.
- Υιοθέτηση της αντιμετώπισης των έργων και ως επιχειρησιακή και ως τεχνική λύση.
- Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και συμμετοχή στελεχών διαφορετικών ειδικοτήτων και επιπέδου εμπειρίας.
- Μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των στελεχών όσον αφορά δυνατότητες στη διαχείριση και υλοποίηση έργων.
- Στελέχωση των ομάδων από όλες τις διευθύνσεις προκειμένου να καλύπτονται όλα τα γνωστικά αντικείμενα (εξοπλισμός, εφαρμογές, εκπαίδευση, οργάνωση παραγωγικής λειτουργίας).
- Σημαντικός παράγων είναι η εκπαίδευση των χρηστών από το ΕΚΔΔΑ και ως εκ τούτου είναι απαραίτητη η αρμονική συνεργασία για την εκτέλεση του πλάνου εκπαίδευσης.

Το οργανωτικό σχήμα διοίκησης των έργων θα πρέπει να είναι λιτό και λειτουργικό, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του φορέα καθώς και την πολυπλοκότητα και το μέγεθος των έργων που υλοποιεί.

Ως εκ τούτου πρέπει να αποτελείται από:

Επιτροπή Διαχείρισης Έργων (Steering Committee)

Η Επιτροπή Διαχείρισης Έργων έχει ως Πρόεδρο το Γενικό Γραμματέα και συμμετέχουν ο Γενικός Διευθυντής, οι Διευθυντές, το αυτοτελές τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Παρακολούθησης Έργων, οι υπεύθυνοι των έργων, τα μέλη της συντονιστικής ομάδας και τα αρμόδια στελέχη της γραμματείας υποστήριξης.

Έργο της Επιτροπής είναι να αποφασίζει, βάσει επεξεργασμένων εισηγήσεων, λύσεις για οριζόντια θέματα που αφορούν στην υλοποίηση και παραγωγική λειτουργία των έργων καθώς και να προγραμματίζει και εγκρίνει τις ανάγκες διάθεσης τεχνικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και κάθε αναγκαίο μέτρο για την υλοποίηση των έργων.

Στην Επιτροπή έργων εισηγείται το αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού σε συνεργασία με τους αρμόδιους υπεύθυνους έργων.

Η ολομέλεια συνεδριάζει τακτικά μια φορά το μήνα ή έκτακτα μετά από πρόσκληση του Γενικού Γραμματέα.

Η διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη παρέχεται από την Γραμματεία Διοίκησης Έργων (Project Management Office) που ανήκει στο Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού, ενώ έργα κρίσιμης σημασίας και υψηλής

πολυπλοκότητας τεχνικής ή και επιχειρησιακής έχουν επιπλέον αυτόνομη ανάλογη οργάνωση.

Η συνολική παρακολούθηση του προγράμματος της ΓΓΠΣ, που αποτελείται από τα υλοποιούμενα έργα, αποτελεί μια κρίσιμη δραστηριότητα για την επίτευξη συμπληρωματικότητας και διαλειτουργικότητας μεταξύ των έργων, με στόχο την μεγιστοποίηση του οφέλους από την υλοποίηση και λειτουργία τους.

Ο συντονισμός των έργων απαιτεί έμπειρα στελέχη με γνώσεις του επιχειρησιακού και τεχνικού περιβάλλοντος και των επιδιωκόμενων στόχων και πολιτικών.

Οι εισηγήσεις γίνονται προς τον Γενικό Γραμματέα για οριζόντια θέματα επίλυσης προβλημάτων υλοποίησης και παραγωγικής λειτουργίας των έργων. Απαιτείται άμεση συνεργασία, κυρίως με τους προϊσταμένους των διευθύνσεων και τμημάτων, με τους υπεύθυνους των έργων και τον τεχνικό σύμβουλο (όπου υφίσταται), παρακολουθώντας τα χρονοδιαγράμματα και τα κύρια βήματα υλοποίησης των έργων.

Εισηγείται, σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των έργων, στην Επιτροπή Διοίκησης Έργων και τον Γενικό Γραμματέα σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη θεμάτων που αφορούν τη διαλειτουργικότητα των έργων.

Ομάδα έργου

Βασικό κριτήριο για τη στελέχωση της ομάδας έργου είναι ο συνδυασμός κατάλληλων δεξιοτήτων και αποτελεσματικότητας.

Η στελέχωση του οργανωτικού σχήματος πρέπει να γίνει με κριτήρια το πλήθος και την ομοιογένεια λειτουργιών λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες υποδομές, το γενικότερο περιβάλλον και τις δυνατότητες της Γ.Γ.Π.Σ.

Αναγκαία είναι επίσης η περιγραφή του πλαισίου επικοινωνίας με τα άλλα έργα και τη Διοίκηση της Γ.Γ.Π.Σ καθώς και των ρόλων αρμοδιοτήτων των υποομάδων (περιγραφή ρόλων, αρμοδιοτήτων για την Τεχνική Υποστήριξη (εξοπλισμός - βάσεις δεδομένων - δίκτυα - πλατφόρμα ανάπτυξης - πλατφόρμα λειτουργίας).

Η ολιγομελής στελέχωση, σταθμισμένη ανάλογα με το βαθμό outsourcing της Συντήρησης – Υποστήριξης - Μεταφοράς Τεχνογνωσίας, καθώς και η, στο μέτρο του δυνατού, αποκλειστική απασχόληση βάσει ενός συγκεκριμένου πλάνου εργασιών, ενισχύει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Η θεσμική σύσταση – συγκρότηση σε συνδυασμό με τη διακριτή δομή για τους τεχνικούς και τους χρήστες, καθώς και η οριζόντια υποστήριξη από μία ενιαία ομάδα χρηστών ανά λειτουργική οντότητα με καλή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών, δημιουργεί θετικές προοπτικές για την αποδοχή του έργου και αυξάνει τον βαθμό συντονισμού και συνεργατικής δράσης.

Παράλληλα διασφαλίζει την επιχειρησιακή διαλειτουργικότητα των επιμέρους συστημάτων.

Υπεύθυνος έργου

Ρόλος του υπεύθυνου έργου είναι:

- Συνεργασία με το Τμήμα Στρατηγικής, τον Γενικό Διευθυντή και τους Διευθυντές της ΓΓΠΣ.
- Ευθύνη για την κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις ενέργειες για την προώθηση της υλοποίησης του έργου.
- Ευθύνη για την λειτουργία και την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων της ομάδας έργου.
- Κατάρτιση των προδιαγραφών του έργου και του σχεδίου δημοπράτησης των διαγωνισμών.
- Κατάρτιση και έλεγχος του σχεδίου σύμβασης.
- Συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικής Υποστήριξης του Υπουργείου.
- Τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων.
- Μέριμνα για διαλειτουργικότητα μεταξύ των έργων.
- Αποφυγή επικαλύψεων και επίτευξη συνεργιών μεταξύ των δράσεων του έργου.
- Ενημέρωση για τα οφέλη από την λειτουργία του έργου.
- Τήρηση των υποχρεώσεων της ΓΓΠΣ προς τις αρχές χρηματοδότησης και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς του Επιχειρησιακού Προγράμματος.
- Παρακολούθηση της εκτέλεσης της σύμβασης και ειδικότερα των υποχρεώσεων του αναδόχου, έλεγχος των παραδοτέων κ.λπ.
- Συνεργασίες με τους χρήστες του έργου και ειδικότερα όταν προέρχονται από διευθύνσεις εκτός ΓΓΠΣ.
- Οργάνωση και παρακολούθηση της εκτέλεσης του πλάνου εκπαίδευσης των διαχειριστών και των χρηστών του έργου.

Ο υπεύθυνος έργου είναι στέλεχος με τεχνικές γνώσεις αλλά και διοικητικές δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.

Τεχνικός υπεύθυνος έργου (εξαρτάται από το έργο εάν χρειάζεται)

Ρόλος του τεχνικού υπεύθυνου έργου είναι:

- Παρακολουθεί υπεύθυνα την υλοποίηση του τεχνικού πλάνου του έργου.
- Συμβουλεύει για τα κατάλληλα ποιοτικά κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν και παρακολουθεί τις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας για τα παραγόμενα προϊόντα.
- Διασφαλίζει ότι χρησιμοποιούνται όλα τα τεχνικά πρότυπα που έχουν επιλεγεί.

- Παρέχει καθοδήγηση στα τεχνικά πρότυπα σε όλο το προσωπικό του έργου.
- Διασφαλίζει ότι οποιαδήποτε απαίτηση για αλλαγή δεν επηρεάζει την διαλειτουργικότητα και τη συνοχή του έργου.

Επιχειρησιακός Υπεύθυνος (εξαρτάται από το έργο εάν χρειάζεται)

Ρόλος του επιχειρησιακού υπεύθυνου έργου είναι

- Καταγράφει και επεξηγεί τις απαιτήσεις των εφαρμογών του συστήματος
- Παρακολουθεί και αναφέρει κάθε πρόβλημα χρηστών που προκύπτει καθώς το σύστημα αναπτύσσεται
- Διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις των χρηστών είναι κατανοητές και συμφωνούν με τις απαιτήσεις των εφαρμογών
- Διασφαλίζει πως όλες οι απαιτήσεις των χρηστών σε δεδομένα έχουν ληφθεί υπόψη στην ανάλυση του συστήματος
- Συμμετέχει σε όλες τις αναφορές όλων των σταδίων του έργου και στις αξιολογήσεις προόδου του έργου
- Διασφαλίζει πως οι συνέπειες κάθε απαίτησης για αλλαγή γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από τους χρήστες

Μέλη ομάδας έργου

Η σύνθεση της ομάδας έργου πρέπει να περιλαμβάνει στελέχη με δεξιότητες και γνώσεις που αφορούν τις ενότητες : επιχειρησιακές διαδικασίες του έργου, εξοπλισμό πληροφορικής, εφαρμογές πληροφορικής, κατάρτιση χρηστών.

Ρόλος του μέλους ομάδας έργου είναι:

- κατάρτιση των τεχνικών προδιαγραφών,
- τήρηση του χρονοδιαγράμματος των εργασιών που του ανατίθενται
- προτάσεις και τεχνικές εκθέσεις για θέματα της αρμοδιότητας του
- συμμετοχή στις συνεδριάσεις της ομάδας έργου
- ορθολογική κατανομή του χρόνου σε σχέση με τις προτεραιότητες που του έχουν τεθεί.
- αναλυτική καταγραφή και παρακολούθηση των επιχειρησιακών διαδικασιών του έργου
- συνεργασία με τα στελέχη του αναδόχου στο πλαίσιο της συνανάπτυξης συστημάτων και της μεταφοράς τεχνογνωσίας για την μελλοντική υποστήριξη παραγωγικής λειτουργίας

Το μέλος της ομάδας έργου πρέπει να είναι στέλεχος με άριστες τεχνικές γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του έργου.

Διοικητική και Γραμματειακή υποστήριξη

Η άρτια διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της συνολικής οργανωτικής δομής.

Διοικητική υποστήριξη

- Διαδικασίες υποστήριξης των αρμόδιων διευθύνσεων για θέματα προσωπικού, οικονομικού, προμηθειών και απαραίτητων εγκρίσεων για την προκήρυξη των έργων.
- Οργάνωση του φακέλου προς το Ελεγκτικό Συνέδριο.
- Συνεργασία με την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (ΕΥΔ) του Επιχειρησιακού Προγράμματος και ενημέρωση των ομάδων εργασίας.

Γραμματειακή υποστήριξη ομάδων και υπεύθυνου έργου

- Περιλαμβάνει την συγγραφή κειμένων (προκηρύξεων, συμβάσεων, εκθέσεων προόδου, αλληλογραφίας, καταγραφής εργασιών των ομάδων κ.λπ) καθώς και τήρησης πλήρους αρχείου των ανωτέρω.
- Ηλεκτρονική υποβολή στην ΕΥΔ (ΤΔΕ, δελτία παρακολούθησης, πληρωμές κλπ).
- Τήρηση πρακτικών συνεδριάσεων, αρχείο έργου (αντίγραφα), διαχείριση τηλεφωνημάτων και συναντήσεων κλπ. που αφορούν τον υπεύθυνο του έργου και την ομάδα έργου.

Τεχνικός σύμβουλος έργου ή έργων

Η ανάπτυξη και λειτουργία ευρείας κλίμακας έργων καθώς και οι ρυθμοί εξέλιξης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας σε συνδυασμό με το υπάρχον πλαίσιο των χρηματοδοτικών μηχανισμών, καθιστούν αναγκαία τη συνεργασία με τεχνικό σύμβουλο.

Ως κύριο έργο του τεχνικού συμβούλου είναι οι υποστηρικτικές υπηρεσίες συμβουλευτικού και διαχειριστικού χαρακτήρα σε θέματα:

- Επιτυχούς ολοκλήρωσης των έργων (Project Integration).
- Διαχείρισης του αντικειμένου (Project Scope).
- Χρονικού σχεδιασμού (Project Schedule).
- Διαχείρισης πόρων (Project Sources).
- Θέματα ποιότητας (Project Quality).
- Θέματα επικοινωνίας (Project Communication).
- Διαχείριση κινδύνων (Project Risk).
- Ειδικές διαχειριστικές υπηρεσίες (ΤΔΕ, δελτία παρακολούθησης κλπ).
- Εκπόνηση ειδικών μελετών όπως αποτίμηση επικινδυνότητας και σχέδιο ασφάλειας (Risk Assessment and Security Plan), τεχνικές γνωμοδοτήσεις κλπ.
- Πλάνο ενημέρωσης και δημοσιότητας των έργων.

6.8 Πλάνο ενεργειών

Η υλοποίηση των στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί, απαιτεί ένα μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό με αντίστοιχη υλοποίηση δέσμης μέτρων.

Πρότυπο Ανάπτυξης Πληροφορικών Συστημάτων – Προτάσεις

Είναι καθολικά αποδεκτό ότι για να μπορέσει να φθάσει η ΓΓΠΣ να συντηρεί εφαρμογές των Πληροφοριακών Συστημάτων που αναπτύσσονται από Εξωτερικούς Αναδόχους αλλά και εσωτερικά από ομάδες έργου, θα πρέπει να υπάρχει ένα «Πρότυπο Ανάπτυξης Πληροφορικών Συστημάτων» το οποίο θα εφαρμόζεται καθολικά από όλους τους τεχνικούς και τους αναδόχους που εμπλέκονται στα έργα. Το ζητούμενο συνεπώς είναι να εξασφαλιστεί αυτή η προϋπόθεση.

Η ΓΓΠΣ στην παρούσα φάση έχει, αφενός μεν υπογράψει συμβάσεις υλοποίησης ορισμένων Πληροφορικών Συστημάτων, αφετέρου έχει δρομολογήσει διαδικασίες ανάδειξης αναδόχου για ορισμένα άλλα. Τα έργα αυτά θα υλοποιηθούν πιθανόν με διαφορετική μεθοδολογία το καθένα και διαφορετικούς κανόνες και πρότυπα. Αυτό θα έχει ως μελλοντική συνέπεια το πρόβλημα της εξασφάλισης συντήρησης των συστημάτων να γίνεται περισσότερο σύνθετο και δύσκολο, λόγω της ύπαρξης πανσπερμίας από μεθοδολογίες και πρότυπα τεκμηρίωσης.

Προκειμένου τα στελέχη της ΓΓΠΣ να έχουν την πλήρη κυριότητα λειτουργίας των συστημάτων, θα πρέπει να οριστεί μια σειρά προτεραιοτήτων που αφορούν την επιχειρησιακή γνώση, τη διαμόρφωση εσωτερικά ενός βασικού πυρήνα για κάθε υποσύστημα (middleware), την συνεργασία με τεχνικούς συμβούλους κλπ.

Προκειμένου να παραμένει επίκαιρη η τεκμηρίωση, πρέπει να συνυπολογίζεται στον ανθρωποχρόνο ανάπτυξης και η ενημέρωση της τεκμηρίωσης των εφαρμογών, σύμφωνα με τις προβλέψεις των αρμόδιων τεχνικών στελεχών.

Για να ελαχιστοποιηθεί το πρόβλημα σε πρώτη φάση, αλλά και να δρομολογηθεί η λύση για το μέλλον, προτείνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

- Η ΓΓΠΣ θα πρέπει, σε συνεργασία με τεχνικό σύμβουλο, να προχωρήσει στη διαμόρφωση του «Πλαισίου Προτύπου Ανάπτυξης Πληροφορικών Συστημάτων». Αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να είναι γενικό και να μπορεί να διαφοροποιείται όπου απαιτείται για τις διαφορετικές κατηγορίες εφαρμογών, ώστε να είναι εφαρμόσιμο.
- Η εφαρμογή του εγκεκριμένου προτύπου θα επιβάλλεται στους αναδόχους των έργων.
- Η ανάπτυξη του προτύπου θα γίνει κατά προτεραιότητα από το κεφάλαιο τεκμηρίωσης εφαρμογών. Η ανάπτυξη και εφαρμογή του κάθε κεφαλαίου πρέπει να συνδέεται με την ωριμότητα των έργων που αναπτύσσονται στη ΓΓΠΣ.

- Το ελάχιστο πλαίσιο αρχών να περιλαμβάνεται στη μελέτη εφαρμογής των συγκεκριμένων έργων και να διασφαλίζεται με την συμμετοχή των αρμόδιων τεχνικών στην επιτροπή παραλαβής του έργου.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Το «Πλαίσιο Προτύπου Ανάπτυξης Π.Σ.» που θα προκύψει, να επιδιωχθεί να ενσωματωθεί σε όλες τις μελλοντικές συμβάσεις της ΓΓΠΣ, ώστε να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη των εφαρμογών.
- Όλοι οι τεχνικοί της ΓΓΠΣ, με προτεραιότητα οι εμπλεκόμενοι στα νέα Π.Σ., να εκπαιδευτούν στο «Πλαίσιο Προτύπου Ανάπτυξης Π.Σ.» της ΓΓΠΣ.
- Το «Πλαίσιο Προτύπου Ανάπτυξης Π.Σ.» της ΓΓΠΣ θα πρέπει διαρκώς να βελτιώνεται, ώστε να είναι επίκαιρο και εφαρμόσιμο.

6.9 Πλαίσιο συνεργασίας με τους αναδόχους των έργων

Η συνεργασία των στελεχών της ΓΓΠΣ με τους αναδόχους των έργων όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και στην υλοποίηση αποτελεί τον κρίσιμότερο παράγοντα μεταφοράς τεχνογνωσίας. Η μεταφορά αυτή μπορεί να θεωρηθεί αμφίδρομη με την έννοια ότι η ΓΓΠΣ διαθέτει άριστο τεχνικό προσωπικό αλλά και υψηλού επιπέδου επιχειρησιακούς χρήστες που θεωρούνται βασικοί παράγοντες για την επιτυχή παραγωγική λειτουργία των συστημάτων.

Το πλαίσιο της συνεργασίας πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα με το στάδιο ωρίμανσης του έργου, αλλά πάντα να εντάσσεται σε ένα σύνολο απαράβατων αρχών όπως η διασφάλιση της τεχνογνωσίας των στελεχών της ΓΓΠΣ και του δημοσίου συμφέροντος. Ιδιαίτερη προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί στους τομείς που αφορούν την ποιότητα τεκμηρίωσης των εφαρμογών και της εκπαίδευσης των τεχνικών στελεχών.

Η τεκμηρίωση θα πρέπει να περιλαμβάνει και το διαδικαστικό σχήμα που θα εφαρμοστεί κατά την παραγωγική λειτουργία, ενώ κρίσιμη θεωρείται η συμμετοχή των στελεχών της ΓΓΠΣ σε όλα τα στάδια υλοποίησης από την μελέτη εφαρμογής ως την πιλοτική και παραγωγική λειτουργία.

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

- Σαφή καταγραφή των υποχρεώσεων του αναδόχου όπως αυτές απορρέουν από την σύμβαση καθώς και των στελεχών της ΓΓΠΣ που εργάζονται στο πλαίσιο της «συνανάπτυξης».
- Τακτικές αναφορές στον υπεύθυνο του έργου για την πορεία ανάπτυξης των εφαρμογών και των προβλημάτων στη μεταφορά γνώσης από την ανάδοχο εταιρεία ακολουθούμενες πάντα από προτάσεις επίλυσης των πιθανών προβλημάτων.

- Ανάπτυξη αυτοτελών προγραμμάτων από στελέχη της ομάδας έργου και ενσωμάτωση στις τελικές εφαρμογές.
- Λειτουργία κέντρου βοήθειας (help desk) δύο επιπέδων από τον συντονιστή της ομάδας ανάπτυξης και από την εταιρεία.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Ανάπτυξη προτύπων συνεργασίας με τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της επιχειρησιακής γνώσης των στελεχών της ΓΓΠΣ και της δυνατότητας αυτοδύναμης παραγωγικής λειτουργίας των συστημάτων.
- Εκπαίδευση στελεχών
- Η επάρκεια δεξιοτήτων για το προσωπικό και οι αναγκαίες θεματικές περιοχές γνώσεις που έχουν αναλυθεί στο αντίστοιχο κεφάλαιο αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης.
- Βραχυπρόθεσμες ενέργειες
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων σχετικά με τα εργαλεία ανάπτυξης.
- Εκπαίδευση στο περιβάλλον εργασίας (on the job training) προκειμένου να επιλύονται προβλήματα στην πράξη.
- Λειτουργία κέντρου βοήθειας (Help desk) από τον ανάδοχο, ειδικότερα στις περιπτώσεις κοινής ανάπτυξης συστημάτων από τα στελέχη της ΓΓΠΣ και του αναδόχου.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Ανάπτυξη προτύπων συνεργασίας με τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της επιχειρησιακής γνώσης των στελεχών της ΓΓΠΣ και της δυνατότητας αυτοδύναμης παραγωγικής λειτουργίας των συστημάτων.
- Συμμετοχή σε αναγνωρισμένα “user groups” και συνεργασία με αναγνωρισμένες διεθνώς εταιρείες παροχής συμβουλών (π.χ. Gartner Group) για μεταφορά τεχνογνωσίας αλλά και λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα.

6.10 Δημιουργία πλαισίου συνεργασίας με τους φορείς του ΥΠΟΙΚ και της δημόσιας διοίκησης

Η συνεργασία αυτή πρέπει να βασίζεται στη σχέση «παρόχου υπηρεσιών πληροφορικής» και είναι βασική στρατηγική επιλογή επηρεάζοντας ένα σύνολο αποφάσεων που αφορούν την ανάπτυξη και λειτουργία των έργων.

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

- Υποστήριξη από την ΓΓΠΣ των υπηρεσιών του ΥΠΟΙΚ και σχεδιασμός δομών συνεργασίας.
- Υλοποίηση δράσεων διαλειτουργικότητας των συστημάτων του ΥΠΟΙΚ αλλά και ευρύτερα της δημόσιας διοίκησης.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Προσαρμογή του οργανωτικού πλαισίου λειτουργίας της ΓΓΠΣ και του ρόλου της.
- Δημιουργία εφεδρικού κέντρου δεδομένων.
- Λειτουργία κέντρου διαχείρισης δικτύων που υποστηρίζει όλες τις δικτυακές και επικοινωνιακές ανάγκες των υπηρεσιών του ΥΠΟΙΚ λαμβάνοντας υπόψη την σύγκλιση των τεχνολογιών (δεδομένα, φωνή, εικόνα και video).

6.11 Πλαίσιο κανόνων και μεθόδων απόκτησης - μεταφοράς τεχνογνωσίας από τα στελέχη της ΓΓΠΣ.

Η απόκτηση τεχνογνωσίας από τα στελέχη της ΓΓΠΣ, ειδικότερα για τις εφαρμογές που αναπτύσσονται από εξωτερικούς αναδόχους, πρέπει να εντάσσεται σε ένα πλαίσιο αρχών και κανόνων προκειμένου να είναι αξιοποιήσιμη και αποτελεσματική.

Οι κανόνες αυτοί μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με τα έργα και τις προτεραιότητες. Θεωρείται όμως δεδομένο ότι η συντήρηση του εξοπλισμού, του λογισμικού συστήματος και των έτοιμων «πακέτων» λογισμικού θα προσφέρεται από τους αναδόχους των έργων ή τους κατασκευαστές των προϊόντων. Ειδικότερα στην περίπτωση παραμετροποίησης και προσαρμογής έτοιμων «πακέτων» λογισμικού, η ΓΓΠΣ μπορεί να αποφασίζει κατά περίπτωση εάν θα αναλάβει την συντήρηση εσωτερικά με αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών από τον ανάδοχο, ή θα αναθέσει την συντήρηση στον ανάδοχο του έργου. Όσον αφορά την εσωτερική ανάπτυξη εφαρμογών, η συντήρηση αναλαμβάνεται πλήρως από την ΓΓΠΣ, διασφαλίζοντας τη δυνατότητα εξωτερικής συμβουλευτικής υποστήριξης.

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

- Με εφαρμογή κατάλληλων κριτηρίων, αποφασίζονται οι προτεραιότητες και ο βαθμός υποστήριξης από τον εξωτερικό ανάδοχο.
- Με βάση τις παραπάνω προτεραιότητες αποφασίζεται η επένδυση σε εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών σε τεχνολογικές επιλογές.
- Οι ανάδοχοι των έργων υποχρεούνται να αναπτύξουν στο μέγιστο βαθμό τις εφαρμογές βάση των επιλογών αυτών και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην προσφορά τους.

- Οι ομάδες έργου που θεσμοθετούνται αναλαμβάνουν την υποχρέωση συντήρησης των εφαρμογών η οποία διασφαλίζεται με:
- Μηνιαία αναφορά προόδου εργασιών με έμφαση στην πορεία των ενεργειών μεταφοράς τεχνογνωσίας και στις προτάσεις επίλυσης πιθανών δυσκολιών.
- Σχολιασμό του κώδικα των προγραμμάτων αλλά και των εφαρμογών που παραδίδονται από τις αντίστοιχες ομάδες έργου.
- Παροχή βασικών υποδομών λειτουργίας της ομάδας καθώς και ηθικών και οικονομικών κινήτρων.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Πλήρης εφαρμογή των προτύπων που θα αναπτυχθούν και στην εσωτερική και την εξωτερική ανάπτυξη των εφαρμογών.
- Προσαρμογή των προτύπων προκηρύξεων και συμβάσεων στις στρατηγικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί.

6.12 Εφαρμογή του οργανωτικού μοντέλου λειτουργίας της ΓΓΠΣ

Οι νέες προοπτικές που ανοίγονται για τη ΓΓΠΣ και ειδικότερα η στρατηγική «Ψηφιακής Σύγκλισης» της χώρας μας με τις αναπτυγμένες τεχνολογικά χώρες, η εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι ραγδαία αναπτυσσόμενες ανάγκες ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η ευρεία χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, απαιτούν πλέον την αναθεώρηση της στρατηγικής της ΓΓΠΣ και ένα σύγχρονο και λειτουργικό οργανωτικό μοντέλο.

Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

- Καθιέρωση μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξης έργων παράλληλα με την πελατοκεντρική φιλοσοφία υποστήριξης των υπηρεσιών του ΥΠΟΙΚ και ευρύτερα του Δημόσιου Τομέα.
- Εφαρμογή του μοντέλου ανάπτυξης έργων σύμφωνα με την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική.
- Άμεση ενεργοποίηση, στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης, επιχειρησιακού προγραμματισμού, τεχνολογικών επιλογών, προτύπων, ασφάλειας και ποιοτικού ελέγχου και ανασχεδιασμού διαδικασιών.

Μεσοπρόθεσμες ενέργειες

- Αναμόρφωση με ολοκληρωμένη πρόταση των διαδικασιών, βάσει του ισχύοντος οργανογράμματος.
- Σχεδιασμό και προτάσεις για νέα έργα της ΓΓΠΣ στο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης (ΣΕΣ 2014-2020).

6.13 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η δυνατότητα σχεδιασμού, υλοποίησης, συντήρησης και διασφάλισης ομαλής παραγωγικής λειτουργίας των έργων προϋποθέτει στρατηγική, αναλυτικό σχεδιασμό και πλαίσιο συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα.

Στην κατεύθυνση αυτή η διοίκηση των έργων, η μεταφορά τεχνογνωσίας, η εκπαίδευση του προσωπικού, η αναλυτική τεκμηρίωση των εφαρμογών, η εξασφάλιση κινήτρων, η αποκέντρωση λήψης αποφάσεων, το πνεύμα συνεργασίας, η απλοποίηση του διαχειριστικού πλαισίου και η σταθερή πολιτική βούληση είναι βασικές και αναγκαίες προϋποθέσεις.

Συνοψίζοντας και καταγράφοντας κατά προτεραιότητα τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται προκειμένου να επιτευχθεί οι παραπάνω στόχοι, προτείνονται τα εξής:

1. Σταθερό και λειτουργικό σχήμα διοίκησης έργου με λειτουργική αυτοτέλεια.
2. Συμμετοχή στις ομάδες έργου στελεχών κατ' αρμοδιότητα από τη φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης εφαρμογών.
3. Εφαρμογή κανόνων και προτύπων σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης των συστημάτων, συμπεριλαμβανομένου και του μοντέλου διαδικασιών παραγωγικής λειτουργίας.
4. Εκπαίδευση και κατάρτιση βάση συγκεκριμένου σχεδιασμού περιλαμβάνοντας συνεχιζόμενη κατάρτιση και τεχνική υποστήριξη (help desk) καθώς και εκπαίδευση στο περιβάλλον εργασίας "on the job training".
5. Κίνητρα ηθικά και υλικά στη βάση αποτελέσματος.
6. Σταθερή πολιτική βούληση, ενθάρρυνση και επιβράβευση πρωτοβουλιών.

Η ΓΓΠΣ, υλοποιώντας την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, πρέπει να εφαρμόσει καινοτόμους τρόπους συνεργασίας με των ιδιωτικό τομέα όπως οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών (Service Level Agreements), προμήθειας ανθρωποχρόνου ανάπτυξης εφαρμογών, μεθοδολογίες διοίκησης έργων, ανάπτυξης εφαρμογών και υπολογισμού ανθρωποπροσπάθειας καθώς και αξιοποίησης βέλτιστων πρακτικών με τη βοήθεια τεχνικών συμβούλων που θα την καταστήσουν πρότυπο για τον υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα.

7 ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ - ΥΛΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

7.1 Εισαγωγή

Η σημερινή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας και οι υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, επιβάλλουν την υιοθέτηση νέων φράσεων στο πεδίο της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Με χρήση της εμπειρίας άλλων χωρών που έχουν αντιμετωπίσει παρόμοιες προκλήσεις, σχεδιάζονται και σταδιακά υλοποιούνται δράσεις οι οποίες αποτελούν τα επόμενα βήματα στην συνεχή διαδικασία της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης. Αυτές οι δράσεις και οι δημοσιονομικοί στόχοι οι οποίοι τίθενται, είναι προφανές ότι απαιτούν συνεχή αναδιοργάνωση των λειτουργιών και των πληροφορικών συστημάτων.

Έτσι, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι νέες κατευθύνσεις για την αναδιοργάνωση του συστήματος προϋπολογισμού, τηρώντας τις δεσμεύσεις της χώρας σχετικά με την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων.

Επίσης περιγράφεται ο προϋπολογισμός απόδοσης, ένα σύστημα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δαπανών με αναφορά στη διεθνή εμπειρία. Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στα συστήματα προϋπολογισμού της Φινλανδίας, Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, είχαν ως αποτέλεσμα την σημαντική βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών. Τέλος, περιγράφονται αναλυτικά οι σχεδιαζόμενες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης και συγκεκριμένα η Λογιστική Αναμόρφωση, η Ηλεκτρονική Τιμολόγηση, το Μητρώο Ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων και ο Ενιαίος Λογαριασμός Θησαυροφυλακίου.

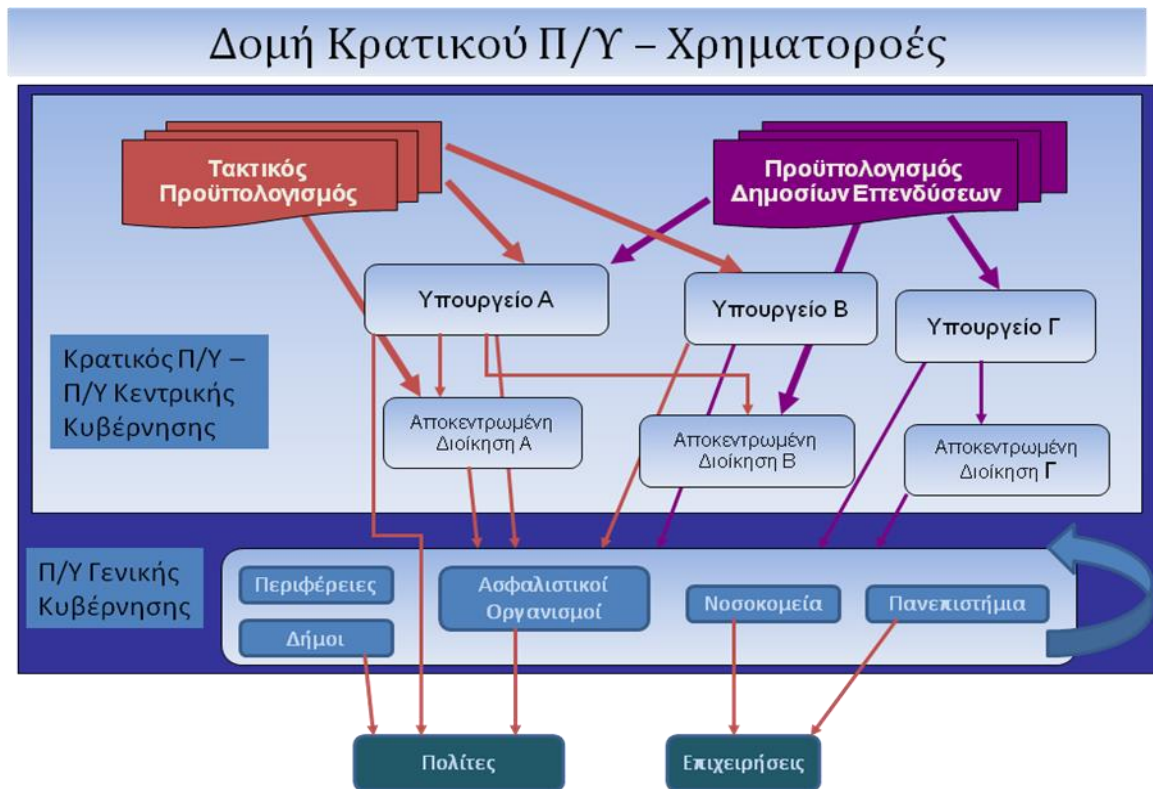
7.2 Κατευθύνσεις για την αναδιοργάνωση του συστήματος προϋπολογισμού - Νέος σχεδιασμός για την κατανομή των δημοσίων δαπανών και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους

Η αναδιοργάνωση του δημοσιονομικού συστήματος στην Ελλάδα, πρέπει να μελετήσει θέματα αρχών και διαδικασιών αξιολόγησης της κρατικής χρηματοδότησης. Σύμφωνα με το βιβλίο *The International Handbook of Public Financial Management* ^[2], στη διεθνή εμπειρία κρατών που βάσισαν τη μεταρρύθμιση του διοικητικού τους συστήματος στην αναμόρφωση του προϋπολογισμού και του οικονομικού ελέγχου, όπως η Νέα Ζηλανδία, η Δανία και ο Καναδάς, κρίσιμη παράμετρος θεωρείται η θεσμοθέτηση νέων αρχών αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δαπανών.

Η θεσμική κατοχύρωση των αρχών της αποδοτικότητας και της συγκριτικής επιλογής της βέλτιστης μεθόδου χρηματοδότησης, θα συνδράμουν στον εξορθολογισμό του κόστους της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, η διαφάνεια συντελεί στην βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της αποδοτικότητας της δημόσιας χρηματοδότησης, σύμφωνα και με τις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των φορέων της αγοράς. Σύμφωνα με τις αρχές της λογοδοσίας και της διοικητικής αρμοδιότητας, θα πρέπει να υπάρχει σαφής κατανομή των απαιτούμενων διαδικασιών μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, οι οποίοι αναλαμβάνουν την υποχρέωση εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων με τον πλέον αποδοτικό τρόπο και δημοσιοποιώντας τα αποτελέσματα στο Κοινοβούλιο.

7.2.1 Απλούστευση και κωδικοποίηση του συστήματος ελέγχου και κατανομή των δαπανών του προϋπολογισμού

Η μεταρρύθμιση των αρχών και στόχων του προϋπολογισμού θα πρέπει να συμπεριλάβει την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των υφιστάμενων διαδικασιών και αρμοδιοτήτων κατάρτισης και ελέγχου της εκτέλεσής του. Οι χιλιάδες κωδικοί του κρατικού προϋπολογισμού θα πρέπει να κωδικοποιηθούν και να ενοποιηθούν σε συγκεκριμένα πεδία πολιτικής. Τα πεδία πολιτικής θα αποτελούν το πρώτο επίπεδο κατανομής των πόρων του προϋπολογισμού, τα οποία με τη σειρά τους θα εξειδικεύονται σε τυποποιημένες κατηγορίες πράξεων που συνθέτουν τον κύκλο και τις απαιτήσεις σχεδιασμού και εφαρμογής μίας δημόσιας πολιτικής. Για κάθε πεδίο πολιτικής και κατηγορία δράσης και παρεχόμενης υπηρεσίας, θα γίνεται η αξιολόγηση της εφαρμογής της, σύμφωνα με ένα τυποποιημένο και κεντρικά οριζόμενο σύστημα δεικτών αξιολόγησης.



Σχήμα 3.4 Χρηματοροές του Κρατικού Π/Υ

Η νέα ταξινόμηση των κωδικών εσόδων και εξόδων του προϋπολογισμού και η σύνδεσή τους με συγκεκριμένους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελέσματος, αποτέλεσε τη βάση του μεταρρυθμιστικού προγράμματος της Νέας Ζηλανδίας και της Αυστραλίας ^[12], καθώς και της Βρετανικής πολιτικής για τον εξορθολογισμό του κόστους και την προώθηση της αποδοτικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.

Στο Ελληνικό μοντέλο κρατικού προϋπολογισμού είναι απαραίτητη η αντικατάσταση του αναποτελεσματικού και γραφειοκρατικού μοντέλου των χιλιάδων κωδικών, με ένα τυποποιημένο σύστημα δεσμεύσεων και δεικτών ελέγχου της εκτέλεσης και των αποτελεσμάτων. Οι δεσμεύσεις θα αποτυπώνουν τις ανάγκες των φορέων ανά λειτουργία και φορέα (Υπουργείο, Γενική Γραμματεία, Γενική Διεύθυνση), την υπηρεσία – πολιτική που αφορούν, τις προβλεπόμενες δράσεις εφαρμογής και τους στόχους επίτευξης, καθώς και δείκτες αξιολόγησης. Ουσιαστικά θα πρόκειται για ένα σύστημα ελέγχου της αναγκαιότητας της απαιτούμενης χρηματοδότησης, με συσχέτιση των λειτουργικών αναγκών (εισροές) με τους επιχειρησιακούς στόχους της παρεχόμενης υπηρεσίας (εκροές).

7.2.2 Σύνδεση του προϋπολογισμού με τους στόχους των υπηρεσιών: προϋπολογισμός απόδοσης

Σύμφωνα με την μελέτη 'Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων και η συμβολή του στον εξορθολογισμό της δημόσιας διαχείρισης', του Β. Δρούλια ^[20], ο εξορθολογισμός των χρηματοδοτικών αναγκών των δημοσίων υπηρεσιών μέσα από την αξιολόγηση αποδοτικότητας και σκοπιμότητας, μετασχηματίζει τις χρηματοδοτήσεις των φορέων σε επιχειρησιακές δράσεις και προγράμματα, τη βάση του νέου και διεθνώς υιοθετούμενου μοντέλου του προϋπολογισμού προγραμμάτων. Την επανα-αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, εφάρμοσαν σαν πρώτο στάδιο αναμόρφωσης του δημοσιονομικού τους συστήματος, κράτη όπως ο Καναδάς, η Δανία και η Νέα Ζηλανδία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των προγραμμάτων αξιολόγησης της επιχειρησιακής λειτουργίας των φορέων, επιλέχθηκαν οι υπηρεσίες οι οποίες θα πρέπει να συνεχίσουν να παρέχονται, με ποια μέθοδο και από ποιο φορέα, με το τελευταίο κριτήριο να περιλαμβάνει την εσωτερική κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων του δημοσίου.

Στο Καναδικό και Βρετανικό μοντέλο η λειτουργική αξιολόγηση των χρηματοδοτήσεων του προϋπολογισμού, αποτέλεσε τη βάση για τον καθορισμό των υπηρεσιών οι οποίες θα συνεχίσουν να παρέχονται από τους δημόσιους φορείς. Στο πλαίσιο αυτό η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της δημόσιας χρηματοδότησης, συνδυάστηκε με τα εναλλακτικά συστήματα παροχής υπηρεσιών από ιδιώτες. Το κάθε Υπουργείο έπρεπε να καταθέσει στρατηγικό σχέδιο κοστολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του, με προσανατολισμό στον περιορισμό του κόστους. Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία ο αρμόδιος φορέας έπρεπε να επιλέξει σύμφωνα με τυποποιημένα κριτήρια αξιολόγησης το εάν θα έπρεπε να συνεχίσει να παρέχεται η υπηρεσία, από ποιο φορέα, δημόσιο ή ιδιωτικό και με ποια μέθοδο.

Βασικό κριτήριο του εξορθολογισμού της δημοσιονομικής διαχείρισης αποτέλεσε κατά την εμπειρία των χωρών αυτών, η απλούστευση των προβλεπόμενων διαδικασιών έγκρισης και ελέγχου των δαπανών, η μετάπτωση από τον διαδικαστικό έλεγχο στην αξιολόγηση απόδοσης και εκρών και την κωδικοποίηση - ενοποίηση των κωδικών εξόδων ανά πεδίο πολιτικής.

Διεθνώς, καλή πρακτική στην κωδικοποίηση και απλούστευση του συστήματος εγγραφών και δεσμεύσεων του προϋπολογισμού θεωρείται το Φινλανδικό μοντέλο στο οποίο εντός μίας πενταετούς περιόδου μετάβασης από το απλογραφικό στο διπλογραφικό σύστημα, επήλθε μία δραστική κωδικοποίηση και συνένωση των 1.600 διαφορετικών κωδικών εξόδων σε 17 τομείς πολιτικής και διοίκησης. Οι τομείς αυτοί που αντιστοιχούν στις βασικές δημόσιες πολιτικές και υποστηρικτικές αρμοδιότητες της κεντρικής διοίκησης,

χωρίζονται σε 20 τυποποιημένες υποκατηγορίες διοικητικών αντικειμένων, οι οποίες αναλύονται σε μοναδιαίες δεσμεύσεις εσόδων ή δαπανών. Κάθε δέσμευση εσόδων ή δαπανών πρέπει να συνοδεύεται από αντίστοιχους δείκτες εκρών και αποτελεσμάτων, βάσει του εθνικού σχεδιασμού για τον προϋπολογισμό και την εξειδίκευση του ανά Υπουργείο.

7.2.3 Νέα αρχιτεκτονική δημοσιονομικής διαχείρισης - Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των δαπανών

Στη χώρα μας, η απαιτούμενη νέα αρχιτεκτονική του συστήματος προϋπολογισμού θα πρέπει να συνδυάζει τον κεντρικό συντονισμό σε επίπεδο κατάρτισης και εποπτείας, με την αποκεντρωμένη εκτέλεση και διαχειριστικό έλεγχο, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους στόχους και δράσεις. Για την εφαρμογή της νέας αρχιτεκτονικής απαιτείται η ενδυνάμωση των λειτουργιών των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών των Υπουργείων και η συνεχής συνεργασία τους με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους.

Η δημιουργία κέντρων κόστους σε Υπουργικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς και στις δημόσιες επιχειρήσεις, αποτέλεσε τη βάση ανάπτυξης του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος στην Ιταλική δημόσια διοίκηση στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και τη συγκράτηση του συνεχώς αυξανόμενου κόστους του δημοσίου τομέα. Μία πιο εξελιγμένη προσέγγιση των κέντρων κόστους, αποτελούν οι μονάδες στρατηγικής και προϋπολογισμού στην Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι οποίες εκτός από την εποπτεία τήρησης των εγκεκριμένων πιστώσεων, παρακολουθούν και την εφαρμογή των στόχων και εκρών του προϋπολογισμού σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προγράμματα, ανά Υπουργείο και φορέα της κεντρικής και τοπικής διοίκησης.

Η εξειδίκευση του προϋπολογισμού από τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες, θα διενεργείται σύμφωνα με τις οικονομικές ανάγκες των υπαγόμενων υπηρεσιών και τους επιχειρησιακούς στόχους και εκροές των αρμοδιοτήτων τους. Αρμοδιότητα των οικονομικών υπηρεσιών θα αποτελεί επίσης ο εσωτερικός έλεγχος των διαδικασιών εξέλιξης της διάθεσης της χρηματοδότησης και του βαθμού επίτευξης των προδιαγεγραμμένων στόχων, σύμφωνα με τυποποιημένες διαδικασίες. Στη θεσμοθέτηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου της αποδοτικότητας στη λειτουργία των δημοσίων φορέων, τόσο σε επίπεδο διαχειριστικής λειτουργίας, όσο και σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, έχουν προχωρήσει η Ολλανδία και η Μεγάλη Βρετανία. Μία διαδικασία η οποία συνδέει τον οικονομικό έλεγχο με τη διασφάλιση της επίτευξης της αποδοτικότητας και των στόχων της απλούστευσης, καθώς και την αντιμετώπιση των φαινομένων διαφθοράς.

Τα κέντρα κόστους εκτός από την εύλογη παρακολούθηση και αναφορά των διαδικασιών εκτέλεσης του προϋπολογισμού σε υπουργικό επίπεδο,

αποτελούν το θεσμικό όχημα και για την ενοποίηση των διαδικασιών του δημοσιονομικού ελέγχου με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Ένας διαχωρισμός ο οποίος συνεχίζει να υπάρχει στην Ελληνική δημόσια διοίκηση με αρνητικές συνέπειες στην αποδοτικότητα των υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας χρηματοδότησης.

Η ενοποίηση του προϋπολογισμού με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών, θα πρέπει να αποτελεί τη βάση της νέας στρατηγικής για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών.

7.2.4 Επιχειρησιακή ενσωμάτωση του προϋπολογισμού απόδοσης στη λειτουργία των δημοσίων φορέων

Βασικό εργαλείο για την αναμόρφωση της επιχειρησιακής λειτουργίας του προϋπολογισμού, αποτελούν τα στρατηγικά σχέδια των Υπουργείων και των άλλων φορέων της Κεντρικής Κυβέρνησης. Μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό καθίσταται εφικτή η παρακολούθηση της εκτέλεσης των δεσμεύσεων του προϋπολογισμού σύμφωνα με τους στόχους και σκοπούς χρηματοδότησης, καθώς και η επιχειρησιακή διασύνδεση σε επίπεδο υλοποίησης, των δράσεων με τον οικονομικό προγραμματισμό και τη διατιθέμενη χρηματοδότηση του φορέα.

Σύμφωνα με την μελέτη του ΙΝΕ ΓΣΕΕ ^[21], σημαντικό πλεονέκτημα της ενσωμάτωσης του προϋπολογισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό, αποτελεί και η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της μετάβασης από τους επικαλυπτόμενους και κοστοβόρους διαχειριστικούς και διαδικαστικούς ελέγχους, στην αξιολόγηση αποδοτικότητας βάσει προδιαγεγραμμένων εκροών και αποτελεσμάτων. Τέλος, η εκτέλεση του προϋπολογισμού συμμετέχει σε μία ευρύτερη στόχευση προώθησης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και αναδιανομής της κρατικής χρηματοδότησης σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς άξονες και τις πραγματικές ανάγκες των φορέων, σε μία βάση επιχειρησιακή και όχι διαχειριστική.

Τα Υπουργεία και οι φορείς θα πρέπει να καταθέτουν σε ετήσιο επίπεδο εφαρμογής αλλά με τριετή ανάπτυξη, τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες, τις δράσεις που αναλαμβάνουν, καθώς και τους δείκτες και κριτήρια αξιολόγησης της επίτευξής τους. Σαφής διαχωρισμός θα πρέπει να γίνεται μεταξύ των λειτουργικών δεσμεύσεων και των επιχειρησιακών δεσμεύσεων και στόχων, σύμφωνα και με το Ολλανδικό και Βρετανικό μοντέλο σχεδιασμού. Σε αυτά τα εθνικά μοντέλα ανάπτυξης του διπλογραφικού συστήματος και του προϋπολογισμού προγραμμάτων στην κυβέρνηση, μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του προϋπολογισμού αποτελεί η ενσωμάτωση δράσεων απλούστευσης των διαδικασιών. Αναγκαία θεωρείται και η διενέργεια τυποποιημένης διαβούλευσης με τις υπηρεσιακές μονάδες των υπουργείων –

φορέων και τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους (πολίτες, επιχειρήσεις, Ευρωπαϊκή Ένωση κλπ.).

Τα στρατηγικά σχέδια του προϋπολογισμού προγραμμάτων τα οποία μπορούν να αποτελούν ξεχωριστά επιχειρησιακά σχέδια δεσμεύσεων, όπως στις περιπτώσεις της Ιταλίας και της Γαλλίας. Εναλλακτικά, μπορούν να αποτελούν μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου λειτουργίας του φορέα, το οποίο και προτείνεται σύμφωνα με την ολλανδική, φινλανδική και βρετανική εμπειρία. Τα στρατηγικά σχέδια αποστέλλονται για εκ των προτέρων έλεγχο και έγκριση στο αρμόδιο συντονιστικό Υπουργείο και το Κοινοβούλιο, προωθώντας τη διαφάνεια και τη δημοκρατική λογοδοσία στο σχεδιασμό του προϋπολογισμού. Η εκτέλεσή τους βασίζεται σε ένα σύστημα τυποποιημένων και απλουστευμένων προτύπων διαχείρισης και επιχειρησιακών δεικτών αξιολόγησης των εκροών, η οποία καθιστά εφικτή τη μετάβαση από τους συνεχείς γραφειοκρατικούς ελέγχους στο νέο αποκεντρωμένο μοντέλο αξιολόγησης απόδοσης και δειγματοληπτικών ελέγχων.

Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων. Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων αποτελεί τη μεθοδολογία κατάρτισης του προϋπολογισμού που βασίζεται σε πολυετείς προβλέψεις και στην αξιολόγηση της απόδοσης των χρηματοδοτούμενων πολιτικών. Η σχετική μεταρρύθμιση στο σύστημα προϋπολογισμού και δημοσιονομικής διαχείρισης κρίνεται ότι συμβάλλει στην χρηστή δημοσιονομική διαχείριση και στην προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αλλά επίσης προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη στη σημερινή κατάσταση δημοσιονομικής περιστολής.

Καίρια ζητήματα στην εφαρμογή του συστήματος του προϋπολογισμού προγραμμάτων αποτελούν η σύνδεση μεταξύ στόχων, προτεραιοτήτων και δαπανών, η λειτουργική και οργανωτική ταξινόμηση, η αποκεντρωμένη διαχείριση και ευθύνη εκτέλεσης, η εκτίμηση των δαπανών από μηδενική βάση και η κοστολόγηση, και η ανάπτυξη στόχων και δεικτών μέτρησης των δράσεων που χρηματοδοτούνται.

Η μεταρρύθμιση προς έναν προϋπολογισμό προγραμμάτων δεν είναι μια τεχνική, γραφειοκρατική αλλαγή, αλλά μια εξόχως πολιτική και επιτελική μεταρρύθμιση δεδομένου ότι η έννοια της στρατηγικής αποτελεί τόσο συστατικό στοιχείο όσο και μέσο αυτής. Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και τη στρατηγική χάραξη των δημοσίων πολιτικών. Συνδέεται άμεσα, λοιπόν, με τη διατύπωση των στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων των δημοσίων πολιτικών και αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού προγραμματισμού των δημοσίων φορέων.

7.2.5 Αποκεντρωμένος έλεγχος και εποπτεία της αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών

Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των δεσμεύσεων και στόχων του προϋπολογισμού και τον συνολικότερο έλεγχο της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, απαιτείται η ενσωμάτωση των επιχειρησιακών σχεδίων σε ένα ευρύτερο σύστημα εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Η εισαγωγή του θεσμού των συμβολαίων απόδοσης μεταξύ του υπουργείου Οικονομικών και των Υπουργείων τα οποία είναι αρμόδια για την υλοποίηση δράσεων και πολιτικών, παρουσιάζεται να έχει σημαντική προστιθέμενη αξία σε διεθνές επίπεδο.

Η ενσωμάτωση της διαχείρισης του προϋπολογισμού στις συμφωνίες αποδοτικότητας, παρέχει τη δυνατότητα για συντονισμό του συνόλου των διαθέσιμων εναλλακτικών, εργαλείων και τομέων, με σκοπό την επίτευξη των οικονομικών και λειτουργικών στόχων του φορέα. Ο οικονομικός έλεγχος των δημοσίων υπηρεσιών μέσω προγραμματικών συμφωνιών αποδοτικότητας, αποτελεί πλέον τη βάση σχεδιασμού σε κεντρικό και αποκεντρωμένο επίπεδο στη Μεγάλη Βρετανία, τη Δανία, τον Καναδά, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως αυτά δημοσιεύονται στον ιστότοπο του Υπ. Οικονομικών της Αυστραλίας ^[12], παρουσιάζεται σημαντική βελτίωση στην αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία συνοδεύεται από σημαντικό περιορισμό της απαιτούμενης χρηματοδότησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το εθνικό σύστημα ανάπτυξης προγραμματικών συμφωνιών αποδοτικότητας στο Βρετανικό σύστημα, το οποίο έχει διαχυθεί σε όλο το εύρος των δημοσίων πολιτικών. Αυτός ο θεσμός, αποτελεί πλέον την κυρίαρχη μορφή στον έλεγχο της λειτουργίας των Υπουργείων και στην ανάπτυξη εξειδικευμένων επιχειρησιακών σχεδίων για την αντιμετώπιση τομεακών τοπικών και περιφερειακών προβλημάτων όπως αστική ανάπτυξη σε υποβαθμισμένες αστικές περιοχές, η καταπολέμηση της ανεργίας και της εγκληματικότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το Καναδικό μοντέλο το οποίο είναι προσανατολισμένο στις επιχειρησιακές ανάγκες. Μεγάλη βαρύτητα δίδεται στη συσχέτιση του συστήματος δεσμεύσεων του προϋπολογισμού με εξωστρεφείς επιχειρησιακές δράσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με ένα σύστημα 21 εθνικών στόχων μείωσης του κόστους του δημοσίου τομέα και προώθησης της αποδοτικότητας. Η αξιολόγησή τους σύμφωνα με τους 21 αυτούς στόχους και τους ειδικούς επιχειρησιακούς δείκτες εξειδίκευσής τους, δημοσιοποιείται ετήσια στο τοπικό και εθνικό κοινοβούλιο και δίνεται προς διαβούλευση στους πολίτες, με την υποχρέωση καταγραφής και ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Απαιτούμενη προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός συστήματος δειγματοληπτικών ελέγχων και αξιολογήσεων αποδοτικότητας αποτελεί η

λειτουργία ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος καταγραφής των πληρωμών σε πραγματικό χρόνο.

Πληροφοριακά συστήματα ελέγχου της διαχείρισης και αποδοτικότητας των επιχειρησιακών εκροών του προϋπολογισμού, λειτουργούν ήδη με επιτυχία στη Φινλανδία, τη Σουηδία και τη Δανία με ενδεικτικά οφέλη τον περιορισμό των διοικητικών βαρών διαχείρισης κατά 40 έως 60% και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ποσοστό άνω του 20%.

Η πληροφοριακή συγκέντρωση και δημοσιοποίηση των στοιχείων εκτέλεσης του προϋπολογισμού και των αποτελεσμάτων που επιφέρουν, αποτελεί τη βάση του επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Ολλανδικό σύστημα ελέγχου απόδοσης και μείωσης της γραφειοκρατίας στις υπηρεσίες, σύμφωνα και με τις τυποποιημένες διαδικασίες που προβλέπονται στο σχετικό οδηγό εφαρμογής του ανεξάρτητου φορέα δημοσιονομικού ελέγχου.

7.2.6 Το μοντέλο προϋπολογισμού απόδοσης στη δημόσια διοίκηση της Φινλανδίας

Έχοντας ως σημείο εκκίνησης ένα απαρχαιωμένο και καθαρά λογιστικού ελέγχου δημοσιονομικό σύστημα, η Φινλανδία μέσα σε μία πενταετία κατάφερε να γίνει χώρα πρότυπο διεθνώς αναφορικά με την εφαρμογή του διπλογραφικού συστήματος στην κεντρική διοίκηση και την αξιολόγηση των επιπτώσεων της κρατικής χρηματοδότησης.

Στη βάση του νέου συστήματος προϋπολογισμού βρίσκεται η απλούστευση της πληροφόρησης, τόσο σε επίπεδο συλλογής και καταγραφής, όσο και αναφοράς και λογοδοσίας. Η μείωση των χιλιάδων διαφορετικών κωδικών του εθνικού προϋπολογισμού και των 360 πεδίων δραστηριότητας, σε λιγότερους από 300 κωδικούς δεσμεύσεων και 17 βασικές κατηγορίες διοικητικών δραστηριοτήτων, συνοδεύτηκε από την υποχρέωση ετήσιας αναφοράς των αποτελεσμάτων λειτουργίας των φορέων στο Κοινοβούλιο και τους αποδέκτες των υπηρεσιών. Η εφαρμογή του διπλογραφικού συστήματος προϋπολογισμού γίνεται μέσω ετήσιων επιχειρησιακών σχεδίων, των οποίων οι στόχοι και η συνεκτικότητα των δράσεων διασφαλίζεται από το ετήσιο εθνικό σχέδιο στρατηγικής του Υπουργείου Οικονομικών.

Οι λειτουργικές δαπάνες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες αξιολογούνται σε επίπεδο αποτελεσματικότητας της πολιτικής και επιχειρησιακής λειτουργίας των φορέων. Στα κριτήρια αξιολόγησης της αποδοτικότητας της δημόσιας χρηματοδότησης συμπεριλαμβάνονται η επιχειρησιακή αποδοτικότητα, η επίτευξη των στόχων των εκροών των υπηρεσιών, κριτήρια ποιοτικής λειτουργίας και η συνεισφορά τους στην αποδοτική διαχείριση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών.

7.2.7 Τα προγράμματα προϋπολογισμού επιχειρησιακών εκροών στην Ιρλανδία

Από το 2007 το Υπουργείο Οικονομικών έχει εισάγει στη λειτουργία των υπουργείων της Ιρλανδίας, την υποχρέωση ανάπτυξης του στρατηγικού τους σχεδιασμού σε ετήσια βάση, σύμφωνα με την κατανομή και τους εκτιμώμενους στόχους της χρηματοδότησης που λαμβάνουν από τον κρατικό προϋπολογισμό. Στόχο του προγράμματος αποτέλεσε η ενοποίηση των προηγούμενα ασύνδετων οργανωτικά διαδικασιών κατάρτισης του προϋπολογισμού ανά φορέα της κεντρικής διοίκησης.

Τα επιχειρησιακά σχέδια εκτέλεσης του προϋπολογισμού, βασίζονται στη δήλωση στρατηγικών στόχων, την οποία σχεδιάζουν και εξειδικεύουν σε άξονες εφαρμογής και δείκτες αξιολόγησης το σύνολο των Υπουργείων και έχει τριετή ορίζοντα εφαρμογής. Η δήλωση στρατηγικής περιλαμβάνει το όραμα του Υπουργείου, τους στόχους – ανάγκες προς επίτευξη και αναδιοργάνωση στην παροχή των υπηρεσιών τους και τα μέσα επίτευξής τους, μεταξύ των εναλλακτικών δημοσίων και ιδιωτικών φορέων και μέσων παροχής. Στους επιχειρησιακούς τους στόχους πρέπει να ενσωματώνονται μέτρα για τη μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών και βελτίωσης της αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων διευθύνσεων και τμημάτων.

Τα ετήσια σχέδια δράσης έχουν τη μορφή προϋπολογισμού προγραμμάτων και περιλαμβάνουν τους στόχους και ιδιαίτερα την περιγραφή των εκροών των παρεχόμενων υπηρεσιών, τους απαιτούμενους χρηματοδοτικούς πόρους και τις ανάγκες χρησιμοποίησης του προσωπικού του φορέα. Η αξιολόγηση αποδοτικότητας γίνεται ανά τμήμα και διεύθυνση αξιολογώντας συγκριτικά την κατανομή του προσωπικού και του απαιτούμενου ποσοστού του προϋπολογισμού του φορέα, σε σχέση με τις παραγόμενες εκροές των υπηρεσιών και την ετήσια συγκριτική τους αξιολόγηση, σε σχέση με τις εκροές των προηγούμενων ετών.

7.2.8 Η οικονομική αξιολόγηση των Υπουργείων και φορέων της κεντρικής διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο

Σύμφωνα με τη δημοσίευση της Παγκόσμιας Τράπεζας ^[7], ο οικονομικός και διαχειριστικός έλεγχος εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού από τα Υπουργεία και τους φορείς και της κεντρικής διοίκησης, αποτελεί αρμοδιότητα του εθνικού ελεγκτικού γραφείου. Το εθνικό ελεγκτικό γραφείο αποτελεί ανεξάρτητο φορέα, ο οποίος διενεργεί τους ελέγχους προς ενημέρωση και εποπτεία του Βρετανικού Κοινοβουλίου.

Οι ασκούμενοι έλεγχοι αποσκοπούν στη διασφάλιση της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος μέσω της αποδοτικής παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, τη διασύνδεση λογιστικού και επιχειρησιακού ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες, την προώθηση της διαφάνειας και τον βασιζόμενο σε

εμπειρικά στοιχεία σχεδιασμό των δημοσίων πολιτικών. Επιπρόσθετα, αρμοδιότητα του φορέα αποτελεί η συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η διάχυση των καλών πρακτικών.

Το σύστημα ελέγχου βασίζεται στο συνδυασμό της ετήσιας εκ των προτέρων οικονομική αξιολόγηση των επιχειρησιακών σχεδίων των οικονομικών δεσμεύσεων των υπουργείων και λοιπών φορέων που αναφέρονται στο κοινοβούλιο, με τη διενέργεια δειγματοληπτικών ελέγχων και εκθέσεων βέλτιστης αποδοτικότητας σε περίπου 60 οργανισμούς το χρόνο. Οι δύο τύποι οικονομικού και επιχειρησιακού ελέγχου βασίζονται σε συγκεκριμένα πρότυπα λειτουργίας και δείκτες αξιολόγησης : της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, της συλλογής και ενσωμάτωση της επιχειρησιακής πληροφόρησης στη διοίκηση των φορέων και τη συμβολή στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας των οργανισμών. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η διενέργεια των ελέγχων διενεργείται βάσει κριτηρίων επικινδυνότητας και αξιολόγησης του βαθμού συμμόρφωσης των φορέων με τα πρότυπα παροχής των υπηρεσιών, τα οποία και ελέγχονται μέσω ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος.

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών σχεδίων των φορέων και των ετήσιων σχεδίων των αναλαμβανόμενων προϋπολογιστικών δεσμεύσεων, οδήγησε μόνο για το 2011 στην εξοικονόμηση χρηματοδοτικών πόρων αξίας 1 δισεκατομμυρίου λιρών.

7.2.9 Συμφωνίες αποδοτικότητας μεταξύ των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης και της κυβέρνησης στη Γαλλία

Στη Γαλλία, το 1996 εκδόθηκαν μία σειρά από διατάγματα στα οποία υπήρξε πρόβλεψη για ένα σύστημα αμοιβαίων συμφωνιών μεταξύ του κράτους και των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης. Οι συμφωνίες αυτές αναφέρονται στους στόχους της δημόσιας πολιτικής οι οποίοι αξιολογούνται βάσει δεικτών απόδοσης. Το κεντρικό κράτος, στο πλαίσιο των συμφωνιών αυτών έχει την υποχρέωση έγκαιρης, εκ των προτέρων, γνωστοποίησης των επικείμενων αλλαγών στο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης καθώς και την υποχρέωση εκπόνησης σχεδίου κατανομής των διαθέσιμων πόρων τριετούς εμβέλειας.

Σύμφωνα με μελέτη της CGI για το γαλλικό δημοσιονομικό σύστημα ^[17], το κεντρικό κράτος επίσης διαμορφώνει δείκτες αξιολόγησης των εργασιών των αποκεντρωμένων υπηρεσιών (υγειονομικές και κοινωνικές διευθύνσεις), οι οποίοι εν συνεχεία χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση των εθνικών δεικτών αξιολόγησης οι οποίοι υποβάλλονται στο εποπτικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από εκπροσώπους του κοινοβουλίου. Οι διαδικασίες αυτές επιτρέπουν στους διευθυντές των κοινωνικών ταμείων να απολαμβάνουν έναν υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας στη διαχείριση των πόρων του ταμείου, ενώ η αξιολόγηση εισάγει την λογοδοσία τόσο για τους διευθυντές των ταμείων

όσο και για την κεντρική διοίκηση δεδομένου ότι η έκθεση που υποβάλλεται στο εποπτικό συμβούλιο θα επιστήσει την προσοχή σε οποιεσδήποτε ασυνέπειες του κράτους κατά την εφαρμογή της συμφωνίας (π.χ. αναπάντεχες ρυθμιστικές μεταβολές).

7.2.10 Ο προϋπολογισμός απόδοσης στον Καναδά

Κάθε Υπουργείο οφείλει να δρα σύμφωνα με ετήσια επιχειρησιακά σχέδια, στα οποία αναφέρονται οι προσδοκώμενοι στόχοι και το κόστος. Οι στόχοι ανά υπηρεσία και φορέα καθορίζονται και εξειδικεύονται σύμφωνα με τους 21 εθνικούς στρατηγικούς στόχους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Στους εθνικούς αυτούς στόχους συμπεριλαμβάνονται η μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών, η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών, ο περιορισμός του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης μίας διαδικασίας, ο περιορισμός των συναρμοδιοτήτων και η ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών.

Για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία υπάρχει εξειδικευμένη κοστολόγηση της απαιτούμενης δαπάνης από τον προϋπολογισμό του φορέα – υπουργείου και δράσεις για τον περιορισμό του κόστους της σε ετήσια βάση κατ' ελάχιστο 5%. Η κατανομή του προϋπολογισμού γίνεται ανά στόχο πολιτικής – υπηρεσίας και κατανέμεται μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών του φορέα συνολικά. Από την εφαρμογή του προϋπολογισμού απόδοσης μέσα σε μία τετραετία το κόστος παροχής στα Υπουργεία περιορίστηκε σε μία πενταετία κατά 22%, ενώ επιτυγχάνεται επίτευξη των στόχων σε ποσοστά 80 έως 92%, τα οποία μεταφράζονται σε βελτίωση της αποδοτικότητας κατά 30 έως 38%.

7.3 Λογιστική αναμόρφωση - Νέο και Ενιαίο λογιστικό σύστημα Γενικής Κυβέρνησης

Η σχεδιαζόμενη δράση της Λογιστικής Αναμόρφωσης, έχει ως κεντρικό στόχο την λειτουργική, ενιαία και αξιόπιστη αποτύπωση όλων των δημοσιονομικών μεγεθών, με χρήση των σύγχρονων λογιστικών κανόνων που εφαρμόζονται διεθνώς. Σε συνδυασμό με τις άλλες υλοποιούμενες και σχεδιαζόμενες δράσεις, θα συντελέσει στην εξάλειψη παθογενειών σχετικά με την ποιότητα και την αξιοπιστία των δημοσιονομικών μεγεθών.

7.3.1 Υφιστάμενο λογιστικό σύστημα

Το Ελληνικό Δημόσιο χρησιμοποιεί ως λογιστικό σύστημα την διπλογραφική λογιστική τροποποιημένης ταμειακής βάσης το οποίο αντικατέστησε το προηγούμενο λογιστικό σύστημα λογιστικής καθαρής ταμειακής βάσης. Οι

σχετικές αρχές αναφοράς και το λεπτομερές λογιστικό σχέδιο καθορίστηκαν με προεδρικό διάταγμα που εκδόθηκε το 2011.

Έτσι, από το 2011 οι οικονομικές καταστάσεις του Δημοσίου συντάσσονται σύμφωνα με τη νέα λογιστική μεθοδολογία, η οποία βασίζεται στις αρχές της καταγραφής εσόδων και εξόδων και αποτελεί ένα βήμα στη σταδιακή μετάβαση από τη λογιστική της ταμειακής βάσης (cash basis) που παραδοσιακά χρησιμοποιήθηκε στη λογιστική δεδουλευμένης βάσης (accrual basis). Οι οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζονται ετησίως με βάση αυτή τη μεθοδολογία, απαρτίζονται από την Κατάσταση Οικονομικής Θέσης (Ισολογισμός), την Κατάσταση Αποτελεσμάτων (Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης), τη Κατάσταση Ταμειακών Ροών και την Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων.

Με την εφαρμογή της διπλογραφικής λογιστικής τροποποιημένης ταμειακής βάσης, έγινε ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της παραγωγής αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων που δεν χαρακτηρίζονται από τις γνωστές ελλείψεις της παραδοσιακής ταμειακής λογιστικής και μπορούν να παρέχουν σε όλους τους εμπλεκόμενους έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική κατάσταση και τις επιδόσεις του κράτους.

Επιπλέον, η εφαρμογή της συγκεκριμένης λογιστικής μεθοδολογίας και η χρήση της για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων του Δημοσίου, βελτίωσε σημαντικά τις σχετικές δεξιότητες του προσωπικού των οικονομικών υπηρεσιών και αύξησε την εξοικείωσή του με τις έννοιες και τις μεθόδους της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση.

Εν τέλει, διευκολύνεται η μετάβαση σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα λογιστικής σε πλήρως δεδουλευμένη βάση που δεν θα περιορίζεται στην Κεντρική Κυβέρνηση αλλά θα εφαρμοστεί σε όλη την Γενική Κυβέρνηση. Συγκεκριμένα: Η **ταμειακή βάση** εστιάζει και παρακολουθεί συστηματικά μόνο τον λογαριασμό του ταμείου. Συνεπώς, το έσοδο αναγνωρίζεται και καταγράφεται με το γεγονός της είσπραξης, ενώ το έξοδο αναγνωρίζεται και καταγράφεται με το γεγονός της πληρωμής. Η δαπάνη καταγράφεται λογιστικά με την ολοκλήρωση της πληρωμής.

Η **δεδουλευμένη βάση** παρακολουθεί συστηματικά την περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης. Έσοδο θεωρείται αυτό που έχει γίνει απαιτητό και χωρίς την πραγματοποίηση ταμειακής είσπραξης. Η δαπάνη καταγράφεται λογιστικά τη στιγμή της ανάληψης της υποχρέωσης προς τον προμηθευτή-πάροχο.

7.3.2 Νομικό πλαίσιο από το οποίο απορρέει η λογιστική αναμόρφωση

Η υποχρέωση του Ελληνικού Κράτους για την κατάρτιση και υλοποίηση ενός ενιαίου λογιστικού συστήματος για όλη τη Γενική Κυβέρνηση απορρέει, από το άρθρο 156 του ν.4270/2014 ^[3]. Το ενιαίο λογιστικό σύστημα θα περιλαμβάνει:

- Ενιαίο, για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, πλαίσιο λογιστικών κανόνων για την αναγνώριση και επιμέτρηση των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων καθώς και των σχετικών εσόδων και εξόδων των υποκείμενων φορέων.
- Ενιαίο, για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, σχέδιο λογαριασμών κοινό για τον προϋπολογισμό και τη λογιστική.
- Κοινά υποδείγματα λογιστικών και δημοσιονομικών αναφορών.

7.3.3 Σκοπιμότητα της λογιστικής μεταρρύθμισης

Η οικονομική διαχείριση στο δημόσιο τομέα λαμβάνει χώρα ως προς δύο κυρίως διαστάσεις, τη λογιστική και τον προϋπολογισμό. Στο πλαίσιο της λογιστικής καταρτίζονται λογιστικές καταστάσεις τέλους χρήσης (Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων, Κατάσταση μεταβολών Καθαρής Θέσης, Κατάσταση Ταμειακών Ροών), ενώ στο πλαίσιο του προϋπολογισμού γίνεται η αρχική κατάρτιση και εν συνεχεία η συστηματική παρακολούθηση υλοποίησής του, κατά κύριο λόγο σε ταμειακή βάση. Τέλος, οικονομικές πληροφορίες για τη δραστηριότητα του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται στους εθνικούς λογαριασμούς, μέσω κατάλληλων προσαρμογών επί των λογιστικών/απολογιστικών δεδομένων, ακολουθώντας τα πρότυπα του ESA 2010, εισάγοντας μια επιπλέον διάσταση στην οικονομική παρακολούθηση του δημοσίου τομέα, η οποία ωστόσο δεν είναι αμιγώς λογιστικής φύσης.

Η εναρμόνιση των λογιστικών προτύπων του δημοσίου τομέα αναμένεται να έχει πολλαπλά οφέλη, όπως η βελτίωση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συγκρισιμότητας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων καθώς και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου ελέγχου (public audit). Τα οφέλη από την καλύτερης ποιότητας πληροφόρηση, αναμένεται να αντισταθμίσουν το σημαντικό κόστος που συνεπάγεται η εισαγωγή τους.

Η σημαντική αυτή αλλαγή στα λογιστικά συστήματα διεθνώς, συνοδεύεται και από αλλαγές στα σχέδια λογαριασμών (charts of accounts). Ο στόχος είναι να αναπτυχθούν σχέδια που θα μπορούν να ικανοποιούν ταυτόχρονα τις ανάγκες του προϋπολογισμού και της λογιστικής, θα είναι οργανωμένα με βάση τα διεθνή πρότυπα του ESA2010 και GFSM και θα ανταποκρίνονται

στις αυξημένες πληροφοριακές ανάγκες της διοίκησης. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου τα σχέδια λογαριασμών αναπτύσσονται κατά τη διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων, στο δημόσιο τομέα τα σχέδια των λογαριασμών πρέπει να είναι τυποποιημένα και σε μεγάλο βαθμό ενιαία για όλη τη δημόσια διοίκηση προκειμένου να εξασφαλίζεται ο έλεγχος και η διαφάνεια στη διαχείριση των πόρων. Επιπλέον, το σχέδιο των λογαριασμών πρέπει να αναπτύσσεται με γνώμονα τα σύγχρονα συστήματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για το δημόσιο τομέα.

Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα για το δημόσιο Τομέα υπάρχουν 5 κλαδικά λογιστικά σχέδια (ΠΔ 80/97 ΠΔ 205/98, ΠΔ 315/99, ΠΔ 146/2003 και ΠΔ 15/2011) και τρία σχέδια λογαριασμών προϋπολογισμού (ΚΑΕ). Οι λογαριασμοί της λογιστικής των κλαδικών λογιστικών σχεδίων, βασίζονται στο Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο το οποίο από 1/1/2015 έχει αντικατασταθεί από τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι λογαριασμοί του προϋπολογισμού έχουν σημαντικά ενδογενή προβλήματα που αφορούν τον ανορθολογικό τρόπο ανάπτυξής τους.

7.3.4 Ενέργειες σε εξέλιξη

Με βάση τις προβλέψεις και τον υφιστάμενο σχεδιασμό, είναι σε εξέλιξη σχετικές ενέργειες οι οποίες περιλαμβάνουν:

1. Την ανάπτυξη ενός λογιστικού πλαισίου κοινού για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης (ΓΚ) με βασικές αρχές του λογιστικού συστήματος, γενικούς ορισμούς, κανόνες για την αναγνώριση και επιμέτρηση των περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων, των εσόδων και των εξόδων καθώς και κανόνες για τη σύνταξη και παρουσίαση των ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων. Ο προσδιορισμός των κανόνων έγινε με αναφορά στα IPSAS.
2. Ένα σχέδιο λογαριασμών οργανωμένο με βάση τα διεθνή πρότυπα και ειδικότερα:
 - Οικονομική ταξινόμηση, την δομή των λογαριασμών, τους ορισμούς, τις τεχνικές κίνησης και την συνδεσμολογία τους για όλα τα στοιχεία ενεργητικού, υποχρεώσεων, εσόδων και εξόδων με βάση τα πρότυπα του ESA2010 και GFSM μέχρι τον 4ο βαθμό ανάλυσης.
 - Διοικητική ταξινόμηση, κοινή και ενιαία δομή των λογαριασμών για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης μέχρι το επίπεδο του φορέα.
 - Λειτουργική ταξινόμηση, κοινή και ενιαία δομή των λογαριασμών η οποία στηρίζεται κυρίως στην ταξινόμηση του COFOG με ορισμούς για όλους τους λογαριασμούς.

3. Την μεθοδολογία κοινής λειτουργίας του συστήματος της λογιστικής και του προϋπολογισμού.
4. Τον προσδιορισμό της μορφής των λογιστικών καταστάσεων τέλους χρήσης (Οικονομικές Καταστάσεις).
5. Τον προσδιορισμό της μορφής των αναφορών της εκτέλεσης του προϋπολογισμού (Δημοσιονομικών Αναφορών).

Το λογιστικό πλαίσιο έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει στον κάθε φορέα σταδιακή μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση σε πλήρως δουλευμένη βάση.

7.3.5 Υλοποίηση της λογιστικής αναμόρφωσης στην Κεντρική Διοίκηση

Η επιτυχής υλοποίηση της λογιστικής αναμόρφωσης στην Κεντρική Διοίκηση είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως :

- Οργανωτικές αλλαγές στη δομή των Υπηρεσιών
- Προετοιμασία νομοθετικών παρεμβάσεων
- Απλοποίηση διαδικασιών και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις
- Προσαρμογές στα πληροφοριακά υποσυστήματα υποστήριξης.
- Προσαρμογές στα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης.

Σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της λογιστικής μεταρρύθμισης διαδραματίζει η καταλληλότητα και η πληρότητα των πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης. Συγκεκριμένα για την επιτυχή υλοποίηση της λογιστικής μεταρρύθμισης στην Κεντρική Διοίκηση απαιτείται τόσο η προσαρμογή του κεντρικού πληροφορικού συστήματος δημοσιονομικής διαχείρισης (ΟΠΣΔΠ), όσο και των συστημάτων τα οποία τροφοδοτούν με κρίσιμα δεδομένα (π.χ. Taxis, Icis κλπ.) το κεντρικό σύστημα.

7.3.6 Τροποποιήσεις της υφιστάμενης κατάστασης

Επιπλέον, θα πρέπει να προβλεφθούν οι επόμενες δράσεις.

- Σχεδιασμός και υλοποίηση των εξής ταξινομήσεων του λογιστικού σχεδίου: οικονομική, διοικητική, λειτουργική, προγραμματική, χρηματοδοτική, γεωγραφική.
- Αντικατάσταση όλων των λογαριασμών-κωδικών του προϋπολογισμού και της λογιστικής, με τους λογαριασμούς του νέου λογιστικού σχεδίου.
- Επανακαθορισμός της συνδεσμολογίας των λογαριασμών για την κατάρτιση των νέων Χρηματοοικονομικών και Δημοσιονομικών αναφορών.

- Επανακαθορισμός, με βάση τη νέα οικονομική ταξινόμηση, όλων των σεναρίων ως προς το μέρος των λογιστικών εγγραφών.
- Κατάργηση ή δημιουργία νέων σεναρίων όπου αλλάζουν οι λογιστικές διαδικασίες.
- Μετάπτωση στοιχείων προϋπολογισμού από το παλιό σύστημα στο νέο. Θα δοθούν σχετικοί πίνακες αντιστοίχισης.
- Μετάπτωση στοιχείων του Ισολογισμού.
- Εισαγωγή της νέας διοικητικής ταξινόμησης σε αντικατάσταση της παλιάς.
- Εισαγωγή της λειτουργικής ταξινόμησης.

7.3.7 Αναλυτική παρουσίαση σχεδίου λογαριασμών

Το νέο λογιστικό πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης περιλαμβάνει 7 ομάδες λογαριασμών που αναλύονται ως εξής:

1. Έσοδα
2. Δαπάνες
3. Ενσώματα πάγια – Άυλα πάγια – Αποθέματα
4. Χρηματοοικονομικά και συναφή περιουσιακά στοιχεία
5. Χρηματοοικονομικές και συναφείς υποχρεώσεις
6. Λοιπές ροές
7. Λογαριασμοί καθαρής θέσης

Οι λογαριασμοί των ομάδων αναλύονται μέχρι 9 δευτεροβάθμιους, κάθε δευτεροβάθμιος αναλύεται μέχρι 9 τριτοβάθμιους, κάθε τριτοβάθμιος αναλύεται μέχρι 9 τεταρτοβάθμιους και κάθε τεταρτοβάθμιος μέχρι 99 πεμπτοβάθμιους.

Οι πεμπτοβάθμιοι 1-89, είναι οι λογαριασμοί στους οποίους θα γίνονται οι πρωτογενείς λογιστικές καταχωρήσεις και θα παρακολουθείται η εκτέλεση του προϋπολογισμού. Εκτιμάται ότι, κατά κύριο λόγο, θα παραμείνουν σε λειτουργία τα υφιστάμενα σενάρια και αλλαγές θα γίνουν μόνο ως προς τους λογαριασμούς των λογιστικών άρθρων.

Οι πεμπτοβάθμιοι 90-99, θα είναι κοινοί για όλους τους λογαριασμούς και χρησιμοποιούνται για την τακτοποίηση των ποσών που καταχωρούνται στους πεμπτοβάθμιους λογαριασμούς 1-89, στα πλαίσια της αρχής του δεδουλευμένου, όταν αυτό απαιτείται. Θεωρείται βέβαιο ότι θα δημιουργηθούν νέα σενάρια με νέα λογιστικά άρθρα.

Συνεπώς η δομή των λογαριασμών των ομάδων θα έχει ως εξής:

Χ. Χ. Χ. Χ. ΧΧ

Υπάρχουν οι εξής πρόσθετες απαιτήσεις ως προδιαγραφές του συστήματος:

- (α) Η δυνατότητα ανάπτυξης του τεταρτοβάθμιου σε δύο ψηφία έναντι ενός, σε περίπτωση που έτσι αποφασισθεί μελλοντικά.
- (β) Η δυνατότητα για χρήση έκτου βαθμού (δύο ψηφίων), σε περίπτωση που έτσι αποφασισθεί μελλοντικά.
- (γ) Το σύστημα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι απαιτούμενες μελλοντικές αλλαγές, όταν αλλάζουν οι διαδικασίες, να είναι οι μικρότερες δυνατές.
- (δ) Δεδομένης της χρήσης συστημάτων όπως το taxis, icis, ΕΑΠ, ΟΔΔΗΧ, ΠΔΕ κλπ., η ιδεατή προσέγγιση είναι ο σχεδιασμός και ανάπτυξη συνδεσμολογίας αυτόματης ενημέρωσης του λογιστικού συστήματος από τα εν λόγω συστήματα.
- (ε) Για την παρακολούθηση των παγίων, είναι επιβεβλημένη η ενεργοποίηση του μητρώου παγίων για την αναλυτική παρακολούθηση των εν λόγω στοιχείων και τη διενέργεια αποσβέσεων όπου αυτό απαιτείται.

7.3.8 Απαιτήσεις που σχετίζονται με την αλλαγή λογιστικών διαδικασιών και κανόνων

Για την επιτυχή υλοποίηση της λογιστικής αναμόρφωσης, θα πρέπει να υλοποιηθούν και οι ακόλουθες ενέργειες.

- Πρόσθετα στοιχεία φορολογικών εσόδων από το Taxis που πρέπει να καταγραφούν στη λογιστική. Αλλαγή της δομής των διεπαφών, και νέα λογιστικά σενάρια.
- Καταγραφή εσόδων Τελωνείων με απευθείας διεπαφή με το σύστημα. Προϋπόθεση είναι η αλλαγή διαδικασιών και η υποστήριξή τους από το υποσύστημα των Τελωνείων (icis). Δημιουργία νέων διεπαφών με τρίτα πληροφορικά συστήματα και νέων λογιστικών σεναρίων.
- Αλλαγές στις διαδικασίες αναγνώρισης και εκκαθάρισης του ΠΔΕ. Νέα σενάρια αλλαγές στη λογιστική καταγραφή.
- Λογιστική καταγραφή παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- Αλλαγή στη λογιστική καταγραφή των εξόδων (τιμολόγια) με κατάλληλη τροποποίηση των λογιστικών σεναρίων.
- Βελτίωση τις διαδικασίας συμψηφισμών εξόδων με οφειλές προς το ΕΔ. Δημιουργία νέων διεπαφών και νέων λογιστικών σεναρίων.

Τέλος, από το σχέδιο λογαριασμών θα πρέπει να παράγονται οι παρακάτω τύποι αναφορών:

- Χρηματοοικονομικές καταστάσεις κατά τα πρότυπα των IPSAS,
- Αναφορά εκτέλεσης του προϋπολογισμού σε συγκεντρωτικό επίπεδο,

- Δημοσιονομικές αναφορές κατά τα πρότυπα ESA 2010.

7.4 Ηλεκτρονική τιμολόγηση (e-Invoicing)

Η δράση στοχεύει στην καθιέρωση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα για την υποστήριξη των εσωτερικών του διαδικασιών και τη συνεργασία του με τον ιδιωτικό τομέα (προμηθευτές υλικών, πάροχοι υπηρεσιών, κατασκευαστές κλπ.). Η δράση θα υποστηρίξει πλήρως τον τομέα των δημόσιων συμβάσεων και όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δημοσίου. Ειδικότερα θα υποστηρίξει την Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας των Καταναλωτών, την Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΑΔΗΣΥ) και την δομή του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ).

Η γενίκευση της λειτουργίας της ηλεκτρονικής τιμολόγησης θα επιτρέψει την λήψη και επεξεργασία τυποποιημένων παραστατικών και στοιχείων τα οποία θα συσχετίζονται αυτόματα με όλα τα σχετικά έγγραφα της σύμβασης υποχρεώσεων του προμηθευτή καθώς επίσης με όλη την διαδικασία εξόφλησης των υποχρεώσεων του Δημοσίου. Η δράση θα υλοποιηθεί σε συμφωνία με τα πρότυπα και τις Οδηγίες που έχει ορίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση στους τομείς του e-Invoicing και e-Procurement.

Επιπλέον, με την συγκεκριμένη δράση θα γίνει δυνατή η παρακολούθηση της πορείας των δαπανών από την έναρξη της διαδικασίας (σύμβαση με τον προμηθευτή-πάροχο) έως την λήξη των εργασιών και την τελική πληρωμή. Είναι σαφές ότι η υλοποίηση της δράσης θα επιφέρει σαφή βελτίωση στην παρακολούθηση της πορείας των δαπανών και θα διευκολύνει τις διαδικασίες μέτρησης της αποδοτικότητας των διατιθεμένων πιστώσεων του προϋπολογισμού.

Στα πλαίσια της δράσης, θα υλοποιηθούν - εκτός των άλλων - και οι ακόλουθες εργασίες:

7.4.1 Ορισμός Στρατηγικής υλοποίησης, ανάλυσης απαιτήσεων και Σημαιολογικού πρότυπου για τα ηλεκτρονικά τιμολόγια στην Ελλάδα.

Η δραστηριότητα θα αναλύσει όλες τις πτυχές που είναι απαραίτητες για την εισαγωγή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης ώστε να είναι συμβατή με το ευρωπαϊκό πρότυπο (EN) και το μοντέλο eDelivery. Το υπάρχον σηματολογικό μοντέλο θα αναλυθεί έναντι του Ευρωπαϊκού Κανονισμού (European Norm) και το εθνικό δίκαιο. Η ανάλυση αυτή θα οδηγήσει σε ένα Ελληνικό σηματολογικό μοντέλο το οποίο θα αντιστοιχηθεί στο ευρωπαϊκό πρότυπο UBL 2.1.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, η οποία θα συντονίσει την δράση, θα πρέπει να εξασφαλίσει πολιτική υποστήριξη στο υψηλότερο επίπεδο. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην συμφωνία με την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ώστε τα αποτελέσματα της δράσης να διαχυθούν σε ολόκληρο το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ασφαλώς θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη τα θέματα του κόστους για την επίτευξη πλήρους παραγωγικής λειτουργίας, με την στόχευση στη μετατροπή της πιλοτικής εφαρμογής αυτού του έργου σε ένα πλήρως παραγωγικό σύστημα σε όλη την Ελλάδα, καλύπτοντας όλο τον κύκλο ζωής της πληροφορίας.

7.4.2 Δημιουργία οργανωτικού, νομικού και επιχειρησιακού πλαισίου διαλειτουργικότητας και δραστηριότητας διάδοσης.

Η δραστηριότητα αποσκοπεί στον καθορισμό του οργανωτικού, νομικού και επιχειρησιακού πλαισίου διαλειτουργικότητας μετά από διαβούλευση με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Επιπλέον, η δραστηριότητα στοχεύει στην ευαισθητοποίηση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για το νέο περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας θα καθοριστεί το οργανωτικό, νομικό και επιχειρησιακό πλαίσιο διαλειτουργικότητας της ηλεκτρονικής τιμολόγησης στην Ελλάδα. Η ελληνική υποδομή διαλειτουργικότητας θα βασιστεί στο ελληνικό σημασιολογικό πρότυπο και στο ανοιχτό μοντέλο Open PEPPOL. Ο ευρωπαϊκός οργανισμός PEPPOL ως βασική αποστολή έχει την ενθάρρυνση των Ευρωπαϊκών χωρών και των προμηθευτών στην καθιέρωση διαδικασιών ηλεκτρονικών προμηθειών, με την αύξηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και την παράλληλη μείωση του απαιτούμενου κόστους.

Το πλαίσιο διοίκησης της δράσης το οποίο θα δημιουργηθεί, θα περιλαμβάνει ένα σύνολο νομικών συμφωνιών και διαδικασιών τις οποίες θα εφαρμόσουν οι πάροχοι των υπηρεσιών. Ο δημόσιος τομέας θα αξιολογήσει και θα αποφασίσει εάν οι νέες απαιτήσεις που εισάγονται από την υποδομή *envoicing* θα επηρεάσει τους όρους χορήγησης αδειών για ιδιωτικούς παρόχους υπηρεσιών. Επιπλέον, το πλαίσιο διοίκησης της δράσης θα βασιστεί στην εφαρμογή μιας δομής συμφωνίας, στις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις προϋποθέσεις εξουσιοδότησης / διαπίστευσης υπό τις οποίες η ανταλλαγή ηλεκτρονικών τιμολογίων θα λαμβάνει χώρα μεταξύ των ελληνικών δημόσιων οργανισμών με αυτούς που βρίσκονται σε άλλα κράτη μέλη.

7.4.3 Διασύνδεση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης με το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ)

Η εργασία έχει στόχο την ενσωμάτωση των αρμόδιων υπηρεσιών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας του Καταναλωτή, καθώς επίσης του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), στην ενιαία υποδομή ηλεκτρονικής ανταλλαγής τιμολογίων η οποία θα δημιουργηθεί από την συνολική δράση.

Συγκεκριμένα, θα δοθεί η δυνατότητα στο σύστημα ΕΣΗΔΗΣ να λαμβάνει τα τιμολόγια και όλα τα σχετικά παραστατικά που αποστέλλονται από παρόχους υπηρεσιών μέσω του δικτύου eDelivery, να τα μετατρέπει σε κατάλληλη μορφή και να τα εισάγει στο σύστημα έτσι ώστε να γίνεται επεξεργασία σύμφωνα με την ισχύουσα κάθε φορά επιχειρησιακή λογική την οποία υποστηρίζει το ΕΣΗΔΗΣ.

Το eDelivery είναι ένα συστατικό στοιχείο της υπηρεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης Connecting Europe Facility (CEF). Είναι ένα δίκτυο κόμβων για ψηφιακές επικοινωνίες. Βασίζεται σε αποκεντρωμένα μοντέλα επικοινωνίας όπου κάθε 'μέτοχος' είναι κόμβος του δικτύου και χρησιμοποιεί συγκεκριμένα πρωτόκολλα επικοινωνίας και πολιτική ασφάλειας. Το eDelivery διευκολύνει δημόσιους οργανισμούς στην ανταλλαγή εγγράφων και δεδομένων με άλλους δημόσιους οργανισμούς, εταιρείες και πολίτες με διαλειτουργικό, ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο.

7.4.4 Διασύνδεση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης με το Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ)

Η εργασία έχει στόχο την ενσωμάτωση των αρμόδιων υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους), καθώς επίσης του Ολοκληρωμένου Πληροφορικού Συστήματος Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ), στην ενιαία υποδομή ηλεκτρονικής ανταλλαγής τιμολογίων η οποία θα δημιουργηθεί από την συνολική δράση.

Συγκεκριμένα, με την συγκεκριμένη εργασία θα γίνει δυνατή η παρακολούθηση της πορείας των δαπανών από την έναρξη της διαδικασίας (σύμβαση με τον προμηθευτή-πάροχο) έως την λήξη των εργασιών της σύμβασης και την τελική πληρωμή. Είναι σαφές ότι η υλοποίηση της δράσης θα επιφέρει σαφή βελτίωση στην παρακολούθηση της πορείας των δαπανών και θα διευκολύνει τις διαδικασίες μέτρησης της αποδοτικότητας των διατιθεμένων πιστώσεων του προϋπολογισμού.

7.5 Μητρώο ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων

Προκειμένου να διασφαλιστεί η κατάλληλη παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών και των πληρωτέων λογαριασμών, όλοι οι φορείς της Γενικής Κυβέρνησης υποχρεούνται να τηρούν λεπτομερή καταγραφή κάθε υποχρέωσης που αναλαμβάνουν έναντι τρίτων. Η δημιουργία μητρώων δεσμεύσεων- ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων, είναι μία από τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο των ελληνικών προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής σε μια προσπάθεια ενίσχυσης του ελέγχου της εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Στόχος αυτής της δράσης είναι να μην είναι δυνατή η ανάληψη υποχρέωσης της γενικής κυβέρνησης πέραν των διαθέσιμων και εγκεκριμένων πιστώσεων. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται ένα εργαλείο μέσω του οποίου οι υποχρεώσεις-δεσμεύσεις, οι πληρωτέοι λογαριασμοί και οι καθυστερούμενες πληρωμές όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, να είναι γνωστές στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους καθώς επίσης οι διαδικασίες εξόφλησης αυτών των υποχρεώσεων να παρακολουθούνται στενά.

Τα μητρώα ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων τηρούνται πλέον σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών σχετικά με τις διαθέσιμες πιστώσεις σε κάθε κωδικό του προϋπολογισμού, τις αποφάσεις με τις οποίες αναλαμβάνονται οι υποχρεώσεις, τα τιμολόγια που σχετίζονται με τις συγκεκριμένες δαπάνες, τα εκδοθέντα χρηματικά εντάλματα πληρωμής, τις εκκρεμείς δεσμεύσεις και τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Οι προϊστάμενοι των οικονομικών υπηρεσιών όλων των υπουργείων και άλλων οντοτήτων της Γενικής Κυβέρνησης, υποχρεούνται από το νόμο να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με πληρωτέους λογαριασμούς και καθυστερούμενα ποσά από τα μητρώα ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων και να υποβάλλουν εκθέσεις στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους σε μηνιαία και τριμηνιαία βάση. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η διαθεσιμότητα πληροφοριών σε κεντρικό επίπεδο παρέχοντας στο Υπουργείο Οικονομικών μια σαφή και αξιόπιστη εικόνα της διαδικασίας εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

7.6 Ενιαίος λογαριασμός θησαυροφυλακίου - Treasury Single Account (TSA)

Η καθιέρωση του Ενιαίου λογαριασμού θησαυροφυλακίου - Treasury Single Account (TSA), έχει στόχο τη συγκέντρωση των ρευστών διαθεσίμων όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης και τη δημιουργία ενός βελτιωμένου πλαισίου διαχείρισης των ταμειακών ροών. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η αποτελεσματική χρήση των αδρανών αποθεματικών με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους χρηματοδότησης του Δημοσίου συνολικά.

Όλοι οι λογαριασμοί φορέων της Γενικής Κυβέρνησης στα ιδιωτικά τραπεζικά ιδρύματα, θα πρέπει να κλείσουν και τα υπόλοιπα τους να μεταφερθούν στον Ενιαίο λογαριασμό θησαυροφυλακίου. Μέχρι σήμερα, έχουν κλείσει σχεδόν 2.000 λογαριασμοί φορέων στις εμπορικές τράπεζες. Στην επόμενη φάση, η μεταφορά των ταμειακών υπολοίπων στην TSA θα επεκταθεί σταδιακά σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης.

7.7 Συμπεράσματα

Η ανάλυση των σχεδιαζόμενων δράσεων Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, αποδεικνύει ότι παρά την πρόσφατη εφαρμογή σημαντικών δράσεων, όπως αυτές περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ανάγκη συνεχούς και αποτελεσματικής εφαρμογής διεθνών πρακτικών, είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων. Είναι προφανές, ότι στα πλαίσια υλοποίησης των δράσεων, θα πρέπει να μελετώνται οι ιδιαιτερότητες, οι χρόνοι εφαρμογής και οι εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των δράσεων. Όμως, σε κάθε περίπτωση, κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση των δράσεων, έχουν τα πληροφορικά συστήματα που υποστηρίζουν όλες τις σχετικές διαδικασίες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα καταγραφεί αναλυτικά η διεθνής εμπειρία στον σχεδιασμό και υλοποίηση πληροφορικών συστημάτων σε χώρες με ιδιαίτερες απαιτήσεις εφαρμογής δημοσιονομικών μεταρρυθμίσεων.

8 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ FINANCIAL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (FMIS)

8.1 Εισαγωγή

Πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να αντλήσουν περισσότερες πληροφορίες από τα πληροφορικά συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης - Financial Management Information Systems (FMIS), κάτω από την πίεση για δημοσιονομική εξυγίανση, ή απλώς την ανάγκη για καλύτερη κατανομή πόρων και διαχείριση ταμειακών διαθεσίμων.

Οι κυβερνήσεις συχνά χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα για διαφορετικούς σκοπούς όπως εκτέλεση προϋπολογισμού, διαχείριση μισθοδοσίας, διαχείριση διαθεσίμων και χρέους, είσπραξη εσόδων, δημόσιες συμβάσεις κ.λπ., χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνολογίες και διαδικασίες σε διαφορετικές διοικητικές και γεωγραφικές τοποθεσίες.

Πολύ συχνά, οι εξελίξεις παρεμποδίζονται από τον κατακερματισμό των δεδομένων. Για το λόγο αυτό, η καθιέρωση μιας συνολικής άποψης και η παραγωγή επικαιροποιημένης αναλυτικής πληροφόρησης για τα δημόσια οικονομικά είναι μια σημαντική πρόκληση.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστούν αναλυτικά οι προσπάθειες χωρών στο συγκεκριμένο πεδίο και τα αποτελέσματα της υλοποίησης αυτών των συστημάτων. Συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι περιπτώσεις χωρών όπως Μογγολία, Γαλλία, Σλοβακία, Τουρκία, Αλβανία, Γουατεμάλα, Πακιστάν.

Επίσης, θα αποτυπωθεί η εμπειρία και οι κατευθύνσεις διεθνών οργανισμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (International Monetary Fund) και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (European Central Bank).

Τέλος θα αποτιμηθούν οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των προσπαθειών, στην υλοποίηση των συστημάτων και τα σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί βάρος κατά την υλοποίηση παρόμοιων συστημάτων.

8.2 Πληροφορικά Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (FMIS)

Σύμφωνα με μελέτη του IMF^[18], τα Πληροφορικά Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (FMIS) είναι ολοκληρωμένα συστήματα που υποστηρίζουν την προετοιμασία και εκτέλεση του προϋπολογισμού, τη

λογιστική και χρηματοοικονομική πληροφόρηση και πολλές άλλες λειτουργίες δημόσιας οικονομικής διαχείρισης (Public Financial Management - PFM). Χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση των διαδικασιών διαχείρισης του προϋπολογισμού, της λογιστικής, του ταμείου και του δημόσιου χρέους, καθώς και για τη σύνταξη δημοσιονομικών εκθέσεων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων μιας χώρας. Παράλληλα με την παραγωγή έγκαιρων και αξιόπιστων χρηματοοικονομικών δεδομένων, το καλοσχεδιασμένο FMIS μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων δαπανών και της δημοσιονομικής διαφάνειας.

Ένα βασικό Πληροφορικό Σύστημα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης, αναφέρεται γενικά στην αυτοματοποίηση των χρηματοοικονομικών πράξεων τόσο του προϋπολογισμού όσο και των μονάδων ταμείου. Το σύστημα παρακολουθεί τα οικονομικά γεγονότα και καταγράφει όλες τις συναλλαγές, συνοψίζει τις πληροφορίες, υποστηρίζει την υποβολή εκθέσεων και τις αποφάσεις πολιτικής και ενσωματώνει τα στοιχεία της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών.

Το Πληροφορικό Σύστημα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (FMIS), είναι συνήθως χτισμένο γύρω από ένα βασικό σύστημα διαχείρισης κεφαλαίων το οποίο υποστηρίζει βασικές λειτουργίες εκτέλεσης του προϋπολογισμού, όπως πληρωτέους λογαριασμούς και απαιτήσεις, διαχείριση υποχρεώσεων και ταμειακών διαθεσίμων, γενική λογιστική και χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Άλλα συστήματα που συνδέονται συχνά με το FMIS είναι η διαχείριση προσωπικού, η μισθοδοσία, τα φορολογικά και τελωνειακά έσοδα, οι δημόσιες προμήθειες, η διαχείριση αποθεμάτων και παγίων και η παρακολούθηση των επιδοτήσεων σε φυσικά πρόσωπα και επιχειρήσεις.

Ο δημοσιονομικός έλεγχος δεν είναι ο μόνος λόγος για την ανάπτυξη του FMIS. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι λύσεις του FMIS χρησιμοποιούνται για τη στήριξη κρίσιμων αποφάσεων σχετικά με πολιτικές και προγράμματα. Τέλος χρησιμεύουν για την δημοσίευση αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με την απόδοση του προϋπολογισμού.

Ωστόσο, η υλοποίηση των λύσεων του FMIS δεν είναι εύκολο έργο και η εισαγωγή του προϋποθέτει τη διάθεση σημαντικών πόρων και σημαντικών προσπάθειών για την ανάπτυξη του.

Το FMIS μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο, εάν έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις των χρηστών και σύμφωνα με μια καλά καθορισμένη στρατηγική διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών η οποία συμπληρώνεται από ένα ρεαλιστικό σχέδιο δράσης.

Σύμφωνα με κείμενο του IMF “Challenges of Modernizing FMIS”^[16], μετά από τρεις δεκαετίες εφαρμογής FMIS σε πολλές χώρες διαφορετικού επιπέδου ανάπτυξης, αρκετές χώρες έχουν ξεκινήσει μια διαδικασία εκσυγχρονισμού

για τη βελτίωση των λειτουργιών και της ολοκλήρωσης των συστημάτων τους. Ωστόσο, οι προκλήσεις όσον αφορά το κόστος υλοποίησης αυτών των μεταρρυθμίσεων ήταν πολύ μεγάλες, γεγονός που οδήγησε σε πολλές περιπτώσεις σε απογοητευτικά αποτελέσματα.

Για τους λόγους αυτούς, οι χώρες αναζητούν για νέους τρόπους σχεδιασμού του FMIS, με στόχο να γίνεται βέλτιστη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας για την ενοποίηση λειτουργιών και διαδικασιών αποτελεσματικά και οικονομικά αποδοτικά.

8.3 Εμπειρία της Παγκόσμιας Τράπεζας σε FMIS - Χρήσιμα συμπεράσματα

Μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας που δημοσιεύτηκε το 2011 (Financial Management Information Systems)^[14] δείχνει ότι ένα τυπικό έργο FMIS, απαιτεί τουλάχιστον 6-7 χρόνια για να ολοκληρωθεί με μέσο κόστος 7,7 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Παράδειγμα το γαλλικό πρόγραμμα CHORUS, που ο συνολικός λογαριασμός ξεπέρασε το 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ.

Ένα έργο για την καταπολέμηση της απάτης, απαιτεί σημαντική συμβολή από τις τοπικές ομάδες πληροφορικής και μια έντονη προσπάθεια να επισημοποιηθούν οι προδιαγραφές της κυβέρνησης για το νέο σύστημα και να επαναπροσδιοριστούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες.

Απαιτεί επίσης υψηλού επιπέδου συγκέντρωση οικονομικών δεδομένων, που μπορεί να αποτελέσει μείζονα πρόκληση σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, όπου συχνά δεν διατίθενται συγκεντρωτικές λύσεις μέσω διαδικτύου.

Μια έκθεση που εκδόθηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα το 2011^[14], παρείχε πολύ χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των FMIS που αναπτύχθηκαν τα τελευταία 25 χρόνια και τις προκλήσεις της εφαρμογής τους. Από τα τέλη της δεκαετίας του '80, η Παγκόσμια Τράπεζα και άλλοι αναπτυξιακοί οργανισμοί δραστηριοποιήθηκαν στη χρηματοδότηση σχετικών έργων.

Από το 1984, η Παγκόσμια Τράπεζα χρηματοδότησε 87 πληροφοριακά συστήματα χρηματοπιστωτικής διαχείρισης (FMIS) σε 51 χώρες, συνολικού ύψους άνω των 3,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.

Παρά τα υψηλά επίπεδα χρηματοδότησης της Παγκόσμιας Τράπεζας στον τομέα αυτό, με συχνά περιορισμένη συγχρηματοδότηση από την αποδέκτρια χώρα (μόνο το 11% των ολοκληρωμένων και ενεργών έργων έχουν κρατική συγχρηματοδότηση ύψους 25% ή παραπάνω), λίγα είναι γνωστά για τα επιτεύγματα και τα διδάγματα που αντλήθηκαν σε όλα τα προγράμματα με την πάροδο του χρόνου. Συγκεκριμένα, στη έκθεση εξετάζονται τα εξής:

1. Ποιά συμπεράσματα προκύπτουν από τα έργα που χρηματοδοτούνται από την Παγκόσμια Τράπεζα για τα έργα FMIS;

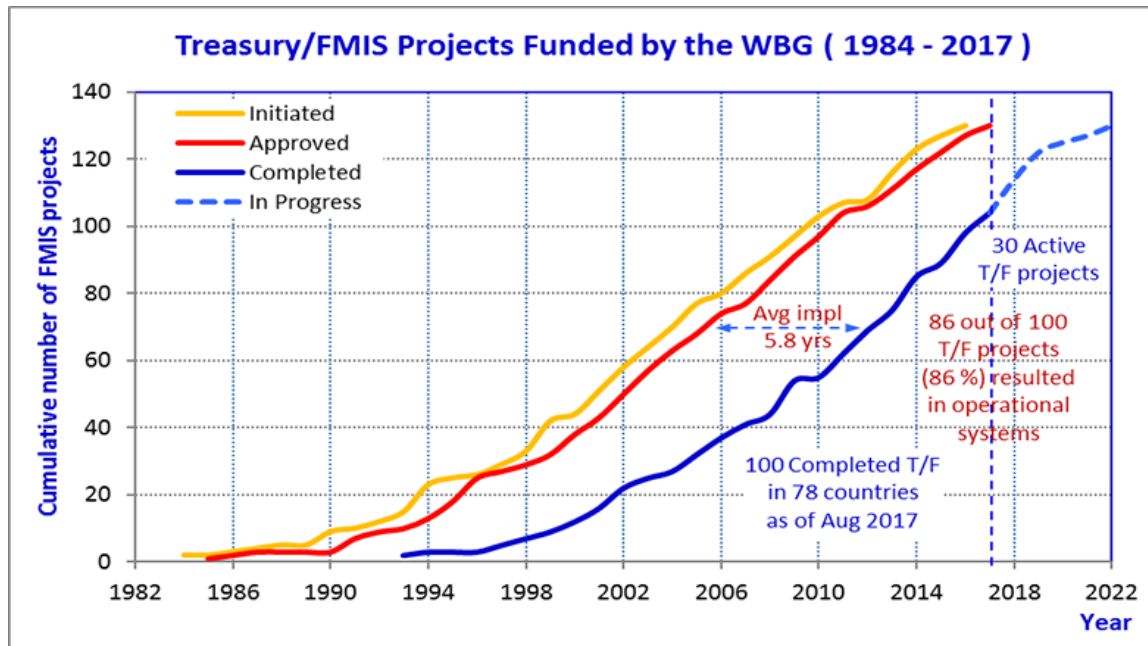
2. Πόσο κοστίζει η εφαρμογή μιας λύσης για την ασφάλεια των πληροφοριών;
3. Πόσο καιρό χρειάζεται να υλοποιηθεί κατά μέσο όρο;
4. Τι είδους πακέτα λογισμικού έχουν χρησιμοποιηθεί (διεθνή ή τοπικά);
5. Πώς σχεδιάστηκαν και αναλύθηκαν τα συστήματα αυτά;
6. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία και την των σχεδίων;
7. Τι μάθαμε που θα μπορούσε να είναι χρήσιμο για μελλοντικά έργα;

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αποτελεσματικών λύσεων για τις υπηρεσίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, είναι πρόκληση και απαιτεί την ανάπτυξη ειδικών για κάθε χώρα λύσεων για την ικανοποίηση συγκεκριμένων λειτουργικών και τεχνικών απαιτήσεων που συνδέονται με το πρόγραμμα δημοσιονομικής διαχείρισης.

Με βάση τις εμπειρίες των 25 τελευταίων ετών σε έργα FMIS που χρηματοδοτούνται από την Παγκόσμια Τράπεζα, μπορούν να συναχθούν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα:

- (i) η ισχυρή κρατική ιδιοκτησία και ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον συμβάλλουν στην επιτυχία της υλοποίησης ·
- (ii) είναι απαραίτητη η προετοιμασία ενός κατάλληλου σχεδίου ανά χώρα για τη δημιουργία ικανοτήτων και τις ανάγκες τεχνικής βοήθειας κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας ·
- iii) απαιτείται επαρκής παρακολούθηση και παρακολούθηση από την ομάδα διοίκησης του έργου, και
- iv) η εστίαση στην ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων και η αξιολόγηση της ετοιμότητας των ΤΠΕ στα πρώιμα στάδια του σχεδιασμού του έργου, είναι σημαντική.

Οι προκλήσεις που εντοπίστηκαν στις εκθέσεις υλοποίησης των έργων, περιλαμβάνουν την ανεπαρκή θεσμική ικανότητα, τις ελλείψεις στην οργανωτική δομή και την έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων ΤΠΕ στην ομάδα υλοποίησης του έργου. Εκτός από αυτές τις προκλήσεις, ο σύντομος χρόνος προετοιμασίας, οι καθυστερήσεις στη φάση των διαγωνιστικών διαδικασιών, οι πρόσθετες ανάγκες προσαρμογής του λογισμικού που εντοπίστηκαν κατά την ανάπτυξη του συστήματος και, τέλος, η μετάβαση από τις υφιστάμενα συστήματα στο νέο σύστημα.



Πίνακας της Παγκόσμιας Τράπεζας για στοιχεία FMIS

Το Σεπτέμβριο του 2013, η Παγκόσμια Τράπεζα, δημοσίευσε Μελέτη για τα Δεδομένα Παγκόσμιας Πολιτικής Ασφαλείας και Ανοικτού Προϋπολογισμού. Το σύνολο δεδομένων για το FMIS και το σύστημα OBD παρουσιάζει τα στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσω 40 δεικτών από 198 κυβερνητικούς ιστοτόπους δημόσιων οικονομικών σχετικά με τη χρήση 176 πλατφορμών FMIS για τη δημοσίευση δεδομένων ανοικτού προϋπολογισμού.

8.4 Μελέτες περίπτωσης FMIS

Επιλέχθηκαν οι ακόλουθες περιπτώσεις έργων FMIS:

- Την Ανατολική Ασία και τον Ειρηνικό (Μογγολία)
- Την Ευρώπη και την Κεντρική Ασία (Σλοβακία, Τουρκία, Αλβανία)
- Τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική (Γουατεμάλα)
- Νότια Ασία (Πακιστάν)

Κάθε μελέτη περίπτωσης διερευνάται από δύο όψεις: πρώτον, από μια σύντομη περίληψη των διαθέσιμων δεδομένων σχετικά με το σύστημα και δεύτερον, από την άποψη των ατόμων που συμμετέχουν άμεσα στην υλοποίηση των συστημάτων. Η καταγραφή της κάθε περίπτωσης οργανώνεται σύμφωνα με την ακόλουθη μορφή:

- (i) υπόβαθρο (στόχοι, κίνητρα)
- (ii) σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας, και τεχνικές διαστάσεις).

- (iii) εφαρμογή (λήψη αποφάσεων, διαδικασίες, κόστος, διάρκεια, αριθμός χρηστών, κατάσταση λειτουργίας).
- (iv) επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού).
- (v) επιρροές (παράγοντες επιτυχίας / αποτυχίας).

Σε συνδυασμό, αυτές οι δύο προοπτικές παρείχαν περισσότερη κατανόηση του τι συμβαίνει και τι δεν συμβαίνει κατά την υλοποίηση του έργου.

8.4.1 Μογγολία

Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει συμμετάσχει σε τρία έργα που σχετίζονται με το πρόγραμμα χρηματοοικονομικής διαχείρισης στη Μογγολία (P051855, P077778, P098426), με το πρώτο έργο να έχει εγκριθεί τον Ιούνιο του 1998. Για το πρώτο έργο, το οποίο έκλεισε το 2005, οι αξιολογήσεις της ICR (Implementation Completion Report - Έκθεση ολοκλήρωσης υλοποίησης), κυμαίνεται από ικανοποιητική έως εξαιρετικά ικανοποιητική σε όλες τις διαστάσεις των επιδόσεων.

Το συνολικό κόστος των τριών έργων που συνδυάζονται είναι περίπου 27,2 εκατομμύρια δολάρια (5,3 εκατομμύρια δολάρια + 7,9 εκατομμύρια δολάρια + 14 εκατομμύρια δολάρια) μέχρι στιγμής.

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Η δημοσιονομική μεταρρύθμιση στη Μογγολία ξεκίνησε το 1993. Οι κύριοι στόχοι της μεταρρύθμισης ήταν η διατήρηση της συνολικής δημοσιονομικής κατάστασης στην κατανομή των δημόσιων πόρων σύμφωνα με τις στρατηγικές προτεραιότητες, την προώθηση της αποτελεσματικής παροχής των πόρων και την ενίσχυση της οικονομικής διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η κυβέρνηση προσπάθησε να θεσπίσει ένα μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό πλαίσιο, το οποίο να συνδέει τις προτεραιότητες πολιτικής με τους πόρους του προϋπολογισμού, να βελτιώνει την πληρότητα του προϋπολογισμού, τον εξορθολογισμό των κανόνων του συστήματος και διαδικασιών, την εισαγωγή ενός ενιαίου λογαριασμού του Δημοσίου (TSA) και την βελτίωση της λογοδοσίας.

Η κυβέρνηση σκόπευε να ευθυγραμμίσει τις φορολογικές πολιτικές για την επίτευξη μακροοικονομικής σταθεροποίησης, οικονομικής βιωσιμότητας, βελτιωμένης δημοσιονομικής ισορροπίας, βελτιωμένης πρόσβασης στις κοινωνικές υπηρεσίες, και αυξημένο προσανατολισμό των δημόσιων δαπανών προς τους φτωχούς.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές βασίστηκαν στην τεχνική βοήθεια από την Παγκόσμια Τράπεζα και άλλους χορηγούς βοήθειας. Η Παγκόσμια Τράπεζα υποστήριξε αυτές τις μεταρρυθμίσεις μέσω τριών διαδοχικών έργων: το έργο τεχνικής βοήθειας δημοσιονομικής λογιστικής (P051855: 1998-2005), την οικονομική πιστοποίηση τεχνικής βοήθειας για τη δημιουργία ικανοτήτων

(P077778: 2003-2011) και τη βοήθεια για τη διακυβέρνηση (P098426: 2006-2012).

Το πρώτο έργο ολοκληρώθηκε με επιτυχία. Τα τελευταία δύο έργα εξακολουθούν να είναι ενεργά.

II. Σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας και των τεχνικών διαστάσεων).

Για την αντιμετώπιση των ανεπαρειών στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, η κυβέρνηση πρότεινε τον Νόμο περί δημοσιονομικής διαχείρισης το 1997 ως ένα σημαντικό μέσο για την επιβεβαίωση της δημοσιονομικής πειθαρχίας. Ενώ αναγνωρίστηκε ότι το πεδίο εφαρμογής και οι απαιτήσεις του Νόμου υπερέβησαν την υφιστάμενη ικανότητα και υποδομή της Μογγολίας, η προθυμία της κυβέρνησης να εφαρμόσει αυτήν την ατζέντα ήταν ισχυρή. Μετά από μια μακρά συζήτηση, ο αναθεωρημένος νόμος εγκρίθηκε από το Κοινοβούλιο τον Ιούνιο του 2002. Αναγνωρίζοντας τις ελλείψεις ικανότητας στην εφαρμογή του νέου νόμου, η Παγκόσμια Τράπεζα συνεργάστηκε με την κυβέρνηση για τη βελτίωση των πρακτικών και της θεσμικής ικανότητας. Ο νόμος έγινε το επίκεντρο για όλους τους χορηγούς να συνεργαστούν με την κυβέρνηση και κατά συνέπεια έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εναρμόνιση των παρεμβάσεων των χορηγών σχετικά με ένα συνεκτικό πλαίσιο. Η συνολική βοήθεια για τη μεταρρύθμιση βασίστηκε στα πορίσματα της Ανασκόπησης του 2002 για τις Δημόσιες Δαπάνες και τη Χρηματοοικονομική Διαχείριση από την Τράπεζα σε συνεργασία με άλλους χορηγούς βοήθειας. Ένα σχέδιο δράσης με βάση τα αποτελέσματα αυτής της ανασκόπησης και η ανάλυση των κενών στη χωρητικότητα των ΔΔΜ συμφωνήθηκε με την κυβέρνηση.

Το πρώτο έργο σχεδιάστηκε για να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη και κατάρτιση του δημόσιου τομέα στους τομείς της λογιστικής, διαχείρισης ταμειακών διαθεσίμων, διαχείρισης χρεών και ρευστών διαθεσίμων, ελέγχων, δεξιοτήτων διαχείρισης και συναφών επιστημονικών κλάδων, καθώς και την εφαρμογή ενός κυβερνητικού συστήματος πληροφόρησης για τη δημοσιονομική διαχείριση (GFMIS). Το GFMIS σχεδιάστηκε αρχικά ως βασικό σύστημα διαχείρισης κεφαλαίων για την εκτέλεση του προϋπολογισμού, τις πράξεις TSA, τη διαχείριση μετρητών και χρεών, τους ελέγχους χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων, τις ανάγκες λογιστικής και αναφοράς, καθώς και τους εσωτερικούς ελέγχους.

Τα επόμενα σχέδια σχεδιάστηκαν για να επεκτείνουν το βασικό σύστημα διαχείρισης ταμειακών ροών προς μια βασική λύση για το αυτόματο σύστημα με την προσθήκη μιας ενότητας προετοιμασίας του προϋπολογισμού, των λειτουργιών παρακολούθησης των προμηθειών και των επιδόσεων και ενός συστήματος πληροφοριών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMIS).

III. Εφαρμογή (λήψη αποφάσεων, διαδικασίες, κόστος, διάρκεια, αριθμός χρηστών, κατάσταση λειτουργίας)

Η ανάπτυξη του GFMS περιελάμβανε τα ακόλουθα βήματα:

- Δημιουργία του TSA,
- Ανάπτυξη ενός ενοποιημένου σχεδίου λογαριασμού,
- Υιοθέτηση λογισμικού για το περιβάλλον της Μογγολίας στους ελέγχους του προϋπολογισμού, τη γλώσσα, και τη χρηματοοικονομική διαχείριση,
- Εκπαίδευση του προσωπικού, και
- Βοήθεια για τη διαχείριση αλλαγών.

Το έργο πέτυχε τους αρχικούς του στόχους, παρά τις τεράστιες προκλήσεις και την μικρή αποδοχή της κυβέρνησης, με συνολικό κόστος 5,3 εκατομμυρίων δολαρίων. Η υλοποίηση του GFMS ολοκληρώθηκε με \$ 5,2 εκατ. Το σύστημα διαχείρισης χρέους εφαρμόστηκε με κόστος \$ 0.537εκ.

Το GFMS μέρος του πρώτου έργου πέρασε τρεις διαδικασίες προμηθειών που καλύπτουν περίοδο δύο ετών. Αυτό προκάλεσε μεγάλες καθυστερήσεις και οδήγησε σε ουσιαστική απραξία της κυβέρνησης. Το μάθημα που αποκομίστηκε ήταν ότι η εξοικείωση με τις κατευθυντήριες γραμμές και τα συστήματα προμηθειών, είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της έγκαιρης και επιτυχημένης ολοκλήρωσης των δημοσίων συμβάσεων ΤΠΕ.

Η κυβέρνηση της Μογγολίας επέλεξε ως λογισμικό εφαρμογής GFMS διεθνή λύση η οποία στηρίζεται στην Oracle RDBMS. Όπως συμβαίνει με όλες τις εμπορικές λύσεις λογισμικού, απαιτείται ένας βαθμός προσαρμογής ώστε να ανταποκρίνεται στις τοπικές απαιτήσεις λειτουργίας. Υπήρχαν δύο επιλογές:

- (α) να προσαρμοστεί το σύστημα στις διαδικασίες του οργανισμού ή
- (β) να προσαρμοστεί ο οργανισμός στις διαδικασίες του συστήματος.

Η Μογγολία επέλεξε ένα μεσαίο τρόπο προσαρμόζοντας ελαφρώς το λογισμικό και μεταβάλλοντας ορισμένες οργανωτικές πρακτικές. Ένα καλά σχεδιασμένο μίγμα επιτρέπει αποτελεσματικό λογισμικό χωρίς να αλλάξουν πλήρως οι καθιερωμένες διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.

Η αναδιοργάνωση του 2002 δημιούργησε τα γραφεία διαχείρισης προϋπολογισμού σε 329 από τα χαμηλότερα διοικητικά κέντρα (soums) στη Μογγολία, σε 21 επαρχιακά κέντρα (στόχοι) και στην πρωτεύουσα Ουλάν Μπατόρ σε εννέα διοικητικές περιοχές με πλήρη πρόσβαση στο GFMS. Το κύριο εμπόδιο στην πρόσβαση στο GFMS είναι η έλλειψη αξιόπιστης παροχής ηλεκτρικού ρεύματος σε μερικά soums. Περίπου 5.000 οντότητες διαχείρισης προϋπολογισμού, όπως σχολεία και κλινικές, τόσο στις κεντρικές όσο και στις τοπικές κυβερνήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα Treasury. Ο συνολικός αριθμός των χρηστών του συστήματος είναι 750 και η εξωτερική πρόσβαση παρέχεται μέσω διεπαφών με τοπικά αναπτυγμένα συστήματα.

IV. Επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού)

Το GFMS άρχισε να λειτουργεί τον Ιανουάριο του 2005 με επιτυχία, μετά από μια μακρά και σκληρή περίοδο εφαρμογής της σχεδόν έξι χρόνια (τέσσερις επεκτάσεις). Η κυβέρνηση υπέγραψε το πιστοποιητικό αποδοχής στις 15 Απριλίου 2005. Το GFMS βελτίωσε την εκτέλεση του προϋπολογισμού και τη λογοδοσία, επέτρεψε την ακριβή και έγκαιρη υποβολή εκθέσεων, την ενισχυμένη εποπτεία και παρακολούθηση του προϋπολογισμού και τη βελτιωμένη λογιστική του προϋπολογισμού και την ικανότητα εσωτερικού ελέγχου σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι πληρωμές των προμηθευτών πραγματοποιούνται αξιόπιστα και έγκαιρα, δεν υπάρχει πολλαπλασιασμός τραπεζικών λογαριασμών και τα συγκεντρωτικά ταμειακά υπόλοιπα και οι ταμειακές ροές αναγγέλλονται και ελέγχονται με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Οι δυνατότητες του συστήματος βοηθούν ώστε να βελτιωθεί η διαχείριση των δημόσιων πόρων, να ενισχυθούν οι δημοσιονομικοί έλεγχοι και να ενισχυθεί η δημοσιονομική πειθαρχία. Λόγω ασυνεπειών μεταξύ της ταξινόμησης του προϋπολογισμού και του GFMS και της έλλειψης επαρκών στοιχείων για τις οντότητες του προϋπολογισμού, το GFMS δεν χρησιμοποιείται για όλες τις λογιστικές ανάγκες και δεν είναι το μοναδικό εργαλείο αναφοράς.

Η Παγκόσμια Τράπεζα παρέχει επίσης βοήθεια για τη βελτίωση της δημοσιονομικής πολιτικής, καθώς και του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου. Οι τρέχουσες δραστηριότητες αναμένεται να ενισχύσουν το πρόγραμμα διαχείρισης του χρέους και των δημόσιων επενδύσεων, να στηρίξουν την αποκέντρωση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των δαπανών στις δημόσιες υπηρεσίες και να παγιωθεί η μεταρρύθμιση της λογιστικής του δημόσιου τομέα.

V. Επιρροές (συντελεστές επιτυχίας / αποτυχίας)

Κατά την εφαρμογή του GFMS στη Μογγολία εντοπίστηκαν ορισμένα προβλήματα:

(α) έλλειψη ικανότητας τεχνολογίας της πληροφορίας στην κυβέρνηση για την ανάπτυξη τεχνικών απαιτήσεων και τη διαχείριση της εφαρμογής του συστήματος .

β) έλλειψη ικανότητας διαχείρισης και υποστήριξης της σύνθετης εφαρμογής του συστήματος και

(γ) δυσκολίες στην αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών και ευθυγράμμιση αυτών με τις διεθνείς πρακτικές που εισάγονται από τα ολοκληρωμένα συστήματα.

Αυτά τα κενά καλύφθηκαν μέσω της χρήσης συμβούλων που διενήργησαν την ανάλυση απαιτήσεων, ανέπτυξαν προδιαγραφές και βοήθησαν στην προμήθεια του FMIS. Παρέχεται πρόσθετη συμβουλευτική υποστήριξη για τη διαχείριση της εφαρμογής και την παροχή τεχνικής κατάρτισης σε

εξειδικευμένο προσωπικό. Η κυβέρνηση συμφώνησε επίσης να διαθέσει επαρκείς πόρους και προσωπικό για την λειτουργία συστημάτων ΤΠΕ στο Υπουργείο Οικονομικών.

8.4.2 Γαλλία

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Ορισμένες προηγμένες χώρες επέλεξαν να συνδυάσουν τη χρήση ενός συστήματος FMIS και εργαλείων παραγωγής αναφορών. Στην περίπτωση της Γαλλίας, μια νέα λύση FMIS που περιλαμβάνει ολόκληρη την αλυσίδα των διαδικασιών προϋπολογισμού και δαπανών (το σύστημα CHORUS), αντικατέστησε τα υπάρχοντα πληροφορικά συστήματα. Για το σκέλος της φορολογίας εφαρμόστηκε μια άλλη λύση (COPERNIC), με την αναδιαμόρφωση 70 διαφορετικών συστημάτων φορολογικής διαχείρισης και τη διασφάλιση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαφόρων συστημάτων.

Το Chorus είναι το νέο σύστημα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης που χρησιμοποιείται από τη γαλλική κυβέρνηση. Μετά από έξι εξαμηνιαίες κυκλοφορίες που ξεκίνησαν από τα μέσα του 2008 έως τις αρχές του 2011, το σύστημα χρησιμοποιείται τώρα σε όλα τα υπουργεία.

Ο Οργανισμός Δημοσιονομικής Χρηματοοικονομικής Πληροφορικής (AIFE) είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του συστήματος πληροφοριών Chorus. Το AIFE είναι μια εθνική υπηρεσία που εποπτεύει διάφορα έργα που αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης της γαλλικής κυβέρνησης από το 2001.

Σκοπός του συστήματος Chorus είναι η διαχείριση των δαπανών των υπουργείων, των μη φορολογικών εισπράξεων και της λογιστικής, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Οργανικού Νόμου για τα Χρηματοοικονομικά (LOLF, Loi Organique Relative aux Lois de Finances). Αρκετοί εταίροι (CGI, Steria, Accenture, Capgemini, BearingPoint, SopraGroup, Axway και Bull) έχουν συμμετάσχει στην κατασκευή, ενσωμάτωση και ανάπτυξη του συστήματος Chorus. Το έργο βρίσκεται σε κατάσταση συντήρησης από το 2011.

II. Σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας και των τεχνικών διαστάσεων)

Οι ομάδες υλοποίησης του έργου, εργάστηκαν σκληρά κατά τη διάρκεια της φάσης προ της εγκατάστασης για να οργανώσουν τις διάφορες υπηρεσίες του υπουργείου προκειμένου να τις προετοιμάσουν για τις αλλαγές που θα προέκυπταν από το Chorus, να βοηθήσουν τα τμήματα να προσαρμόσουν το εργαλείο, να ανακτήσουν δεδομένα από υφιστάμενες εφαρμογές και να ενημερώσουν τους μελλοντικούς χρήστες. Στη συνέχεια αναπτύχθηκε και συντονίστηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με διεξαγωγή συνεδριών σε καθένα από τα υπουργεία που είχαν ανατεθεί από το AIFE. Επιπλέον, υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα στρατηγικής υποστήριξης για την ανάπτυξη του

Chorus και 160 σύμβουλοι προσέφεραν τεχνική υποστήριξη στους χρήστες των κεντρικών και περιφερειακών διοικητικούς φορείς.

Η ανάπτυξη του Chorus πραγματοποιήθηκε όταν, με την ώθηση της Αρχής Αναθεώρησης των Δημοσίων Πολιτικών (RGPP), οι διοικήσεις αναδιοργάνωσαν πλήρως τη λειτουργία τους. Υπήρξε ταυτόχρονη έναρξη λειτουργίας του νέου πληροφορικού συστήματος και εφαρμογή νέων δομών και νέων επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να αναπτυχθεί μια κρίσιμη στρατηγική διαχείρισης, η οποία αποδείχθηκε ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία του έργου στο σύνολό του.

Οι ομάδες διαχείρισης πραγματοποίησαν περισσότερες από 1.600 εκπαιδευτικές συναντήσεις σε περίοδο 15 μηνών. Η εμπειρία σε ορισμένα θέματα (για παράδειγμα, πολύπλοκες νομικές δεσμεύσεις και υποβολή εκθέσεων) διευκόλυνε την αποδοχή από το χρήστη του συστήματος Chorus.

Ο συνολικός λογαριασμός υλοποίησης του συστήματος, ξεπέρασε το 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ.

8.4.3 Δημοκρατία της Σλοβακίας

Η πολιτική βούληση στη συγκεκριμένη χώρα ήταν βασική κινητήρια δύναμη, αλλά στηρίχθηκε σε μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική και χρονοδιάγραμμα. Η σαφής κατανόηση του ζητήματος από την κυβέρνηση και τα θεσμικά όργανα, κατέστησε σαφή τον ορισμό του τι πρέπει να επιτευχθεί, με σαφή καθορισμό των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν. Το σύστημα καθορίστηκε, στη συνέχεια αποκτήθηκε, δοκιμάστηκε, διαμορφώθηκε και "ενεργοποιήθηκε" εγκαίρως για την έναρξη του προγραμματισμένου οικονομικού έτους.

Το αποτέλεσμα ήταν ένα σύστημα το οποίο, στη βασική του μορφή, ήταν αρκετά αποτελεσματικό για να επιστρέψει την επένδυση σε λιγότερο από εννέα μήνες λειτουργίας.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αυτή ήταν η εκπόνηση μιας εκτίμησης αναγκών. Αυτό καθιέρωσε τις βασικές λειτουργίες IFMIS για το υπουργείο Οικονομικών, ένα σύστημα που εξυπηρετούσε όσο το δυνατόν περισσότερους οργανισμούς που σχετίζονται με τον δημόσιο τομέα της χώρας. Η αξιολόγηση των αναγκών περιγράφει επίσης άλλες βασικές απαιτήσεις για το νέο σύστημα. Αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- Θα πρέπει να λειτουργεί ως «τράπεζα» για όλους τους χρήστες.
- Θα πρέπει να έχει τη λειτουργικότητα για τη διαχείριση των προϋπολογισμών, την καταγραφή των χρηματοοικονομικών συναλλαγών και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων.
- Το λογιστικό πλαίσιο θα είναι σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ).

- Το Δημόσιο θα συγκεντρώνει τον έλεγχο των μετρητών σε ένα ενιαίο λογαριασμό του Δημοσίου (TSA), μεταφέροντας κεφάλαια για τον διακανονισμό των πληρωμών.

Μετά από προσεκτική αξιολόγηση των διαθέσιμων πακέτων λογισμικού και την ικανότητά τους να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις, το επιλεγμένο σύστημα αποτελείται από τρία βασικά πακέτα λογισμικού διαφορετικών κατασκευαστών.

Τα βήματα υλοποίησης του συστήματος, περιλάμβαναν:

- Αξιολόγηση των κενών της τεχνογνωσίας και οργάνωση της κατάρτισης
- Διαμόρφωση του συστήματος σύμφωνα με τα ΔΛΠ / ΔΠΧΠ
- Δημιουργία διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και μαθημάτων κατάρτισης
- Δοκιμή του συστήματος
- Δημιουργία της νέας ταμειακής διαχείρισης TSA με κατάλληλη νομική βάση
- Μετάβαση από το παλιό σύστημα στο νέο.

Το σύστημα μπήκε σε παραγωγική λειτουργία την 1η Ιανουαρίου 2004.

Το βασικό κόστος του συστήματος ήταν λίγο πάνω από 30 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Ωστόσο, κατά την κατάρτιση, τη διαχείριση αλλαγών και άλλους παράγοντες, το συνολικό κόστος εκτιμήθηκε σε περίπου 70 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Ειδικότερα, το IFMIS χρηματοδοτήθηκε εξ ολοκλήρου από τον προϋπολογισμό της Σλοβακικής Κυβέρνησης.

Το σλοβακικό IFMIS ήταν ένα σημαντικό επίτευγμα, δεδομένου επίσης του πολιτικού κλίματος. Η διαδικασία υλοποίησης δεν εκτροχιάστηκε επειδή η εκλεγμένη Συνέλευση (Κοινοβούλιο) δεσμεύτηκε σε ένα νέο σύστημα και έπεισε την γραφειοκρατία για την αναγκαιότητα εφαρμογής του.

Η κυβέρνηση της Σλοβακίας τώρα προωθεί σταδιακά το σύστημα, ενδεχομένως ένα από τα πιο αποτελεσματικά συστήματα IFMIS στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), που ανταγωνίζεται ίσως εκείνα της Λιθουανίας και της Εσθονίας.

Η υλοποίηση του σλοβακικού IFMIS επιτεύχθηκε κυρίως επειδή η χώρα ήθελε να γίνει μέλος της ΕΕ και ήταν πρόθυμη να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές για να συμμορφωθεί με τις οδηγίες της ΕΕ. Η σλοβακική κυβέρνηση προχώρησε ένα βήμα παραπέρα και εγκατέστησε ένα σύστημα το οποίο όχι μόνο επέτρεπε να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της ΕΕ, αλλά και έδωσε στην κυβέρνηση εξαιρετικά ισχυρό έλεγχο διαχείρισης του κρατικού προϋπολογισμού.

8.4.4 Τουρκία

Η Τουρκία είχε ένα μόνο έργο που χρηματοδοτήθηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα στον τομέα της δημοσιονομικής διαχείρισης (P035759), που εγκρίθηκε το 1995 και έκλεισε το 2002. Το συνολικό κόστος του έργου ήταν 78,5 εκατομμύρια δολάρια. Μετά από αρκετά χρόνια εφαρμογής, το Υπουργείο Οικονομικών και η Τράπεζα συμφώνησαν να αναδιοργανώσουν το έργο το 1999 και το Υπουργείο Οικονομικών ανέλαβε την πρωτοβουλία για την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Treasury). Το κόστος του έργου ήταν περίπου 15,7 εκατ. δολάρια. Οι αξιολογήσεις για το αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικές, ενώ η αξιολόγηση των επιπτώσεων στην ανάπτυξη ήταν σημαντική.

Επισκόπηση των εξελίξεων του τουρκικού IFMS.

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Κατά την τελευταία δεκαετία, η Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Λογαριασμών (GDPA) του Υπουργείου Οικονομικών, εκσυγχρονίστηκε και αυτοματοποιήθηκε το μεγαλύτερο μέρος των κρίσιμων διαδικασιών Δημόσιας Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (PFM). Οι αιτίες των λύσεων που δόθηκαν σχετικά με τα συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, μπορούν να βρεθούν στο χρηματοδοτούμενο από την Παγκόσμια Τράπεζα πρόγραμμα διαχείρισης δημόσιων οικονομικών που ξεκίνησε το 1995.

II. Σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας και των τεχνικών διαστάσεων)

Το Υπουργείο Οικονομικών ξεκίνησε το σχεδιασμό του say2000i - ενός συστήματος δημόσιας λογιστικής που βασίζεται στο Web, το Μάρτιο του 1999, για την παροχή βραχυπρόθεσμων λύσεων για επείγουσες ανάγκες μεταρρύθμισης της δημοσιονομικής διαχείρισης. Στις αρχές του 1999, οι περισσότερες από τις ενέργειες αυτές ήταν μη αυτόματες, με μακρά κεντρική διαδικασία ενοποίησης σε μια σχετικά παλιά πλατφόρμα λογισμικού. Το prototype του συστήματος say2000i αναπτύχθηκε ταχέως (εντός 6 μηνών), δεδομένου ότι αρχικά είχε ως στόχο την αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών. Μετά από μια επιτυχημένη πιλοτική δοκιμή, η απόφαση να εφαρμοστεί μια λύση σε επίπεδο χώρας με βελτιωμένες διαδικασίες λήφθηκε στις αρχές του 2000.

Το σύστημα say2000i σχεδιάστηκε ως κεντρική εφαρμογή βασισμένη στο διαδίκτυο, προσβάσιμη μέσω ασφαλούς δικτύου (VPN) σε ολόκληρη τη χώρα. Το σύστημα ήταν έτοιμο για το τμήμα εκτέλεσης του προϋπολογισμού το 2002 και τα διαθέσιμα κεφάλαια για την ανάπτυξη όλου του συστήματος ήταν

περίπου 15 εκατομμύρια δολάρια. Το λογισμικό εφαρμογών αναπτύχθηκε με την υποστήριξη τοπικών συμβούλων. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναπτύχθηκε για να εκπαιδεύσει όλο το προσωπικό του Υπουργείου (περίπου 15.000 με 15% γνώση πληροφορικής) μέσω μιας ομάδας 360 εκπαιδευτών και χρησιμοποιώντας ένα ανακαινισμένο εκπαιδευτικό κέντρο. Μια κεντρική ομάδα ειδικών (περίπου 40) προσλήφθηκαν με τα κατάλληλα κίνητρα και εκπαιδεύτηκαν για να αναλάβουν τους ρόλους ανάπτυξης, διαχείρισης και υποστήριξης του συστήματος κατά τη φάση προετοιμασίας. Περίπου 2 χρόνια απαιτήθηκαν για να ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του συστήματος, να αναπτυχθεί και να δοκιμαστεί ένα πρωτότυπο.

III. Εφαρμογή (λήψη αποφάσεων, διαδικασίες, κόστος, διάρκεια, αριθμός χρηστών, κατάσταση λειτουργίας)

Η δέσμευση υψηλού επιπέδου της πολιτικής ηγεσίας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση του project say2000i.

Η φάση των διαγωνιστικών διαδικασιών ολοκληρώθηκε εντός 6 μηνών μετά από ένα έτος προετοιμασίας (τέσσερα έγγραφα υποβολής προσφορών δημοσιεύθηκαν στο διαδίκτυο το 1999 και αναθεωρήθηκαν 17 φορές έως τα μέσα του 2000), σύμφωνα με τους κανόνες περί δημοσίων συμβάσεων της χώρας.

Το συνολικό κόστος τεσσάρων ξεχωριστών συμβάσεων που υπογράφηκαν για όλα τα μέρη του συστήματος ήταν περίπου 15,7 εκατομμύρια δολάρια το 2000. Επιπλέον, το Υπουργείο Οικονομικών αποφάσισε να δαπανήσει άλλα 5 εκατομμύρια δολάρια για την ανακαίνιση των γραφείων των οικονομικών υπηρεσιών και την αλλαγή της εικόνας των δημοσίων υπαλλήλων.

Η λειτουργικότητα, το πεδίο εφαρμογής και η τεχνική υποδομή του συστήματος say2000i, επεκτάθηκαν σημαντικά (με μια βάση δεδομένων προσωπικού και συστήματος μισθοδοσίας) από το 2002 έως το 2006 (για να εξυπηρετήσουν 12.000 ταυτόχρονους χρήστες σε 1.464 οικονομικές υπηρεσίες). Αυτό οδήγησε σε σημαντικές βελτιώσεις στη διαφάνεια των συστημάτων διαχείρισης δημοσίων οικονομικών. Επίσης, αυτή η διαδικασία άνοιξε το δρόμο για την εφαρμογή των υπολοίπων μεταρρυθμίσεων.

IV. Επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού)

Η επιτυχής υλοποίηση και η σταδιακή επέκταση ορισμένων βασικών συνιστωσών του FMIS, συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κατανομής και της χρήσης των δημοσίων πόρων. Η ενσωμάτωση των βασικών λειτουργιών προετοιμασίας του προϋπολογισμού, εκτέλεσης, λογιστικής και υποβολής εκθέσεων και διασυνδέσεων με άλλα συστήματα (Φορολογία, Τελωνεία, Προμήθειες, μισθοδοσία, χρέος και διαχείριση περιουσιακών στοιχείων του Δημοσίου), δημιούργησαν μια

αξιόπιστη λύση για την εξυπηρέτηση του αναγκών δημοσιονομικής διαχείρισης. Η αξιολόγηση των δημοσίων δαπανών και δημοσιονομικής υπευθυνότητας (PEFA) (Δεκέμβριος 2009), υπογραμμίζει τα περισσότερα από αυτά τα επιτεύγματα, καθώς και τις πιθανές βελτιώσεις για ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης δημόσιων οικονομικών.

V. Επιρροές (συντελεστές επιτυχίας / αποτυχίας)

Το Υπουργείο Οικονομικών κατάφερε να συντηρήσει όλα τα πληροφοριακά συστήματα με μια αρμόδια ομάδα ειδικών (σήμερα 77) που εργάζονται στο Τμήμα Πληροφορικής και επωφελούνται από την τεχνική υποστήριξη διαφόρων προμηθευτών ΤΠΕ στο πλαίσιο συμφωνιών εγγύησης και συντήρησης. Έτσι, η ισχυρή δέσμευση, οι καινοτόμες λύσεις και οι βασικές τεχνικές δυνατότητες που ενσωματώνονται στις κρίσιμες μονάδες του Υπουργείου, ήταν ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή και βιωσιμότητα των λύσεων του FMIS. Το Τμήμα Πληροφορικής δεσμεύεται επίσης να αναπτύξει κατάλληλα πρότυπα ΤΠΕ και μοντέλο διακυβέρνησης σύμφωνα με τις διεθνείς ορθές πρακτικές και να συντονίσει τις προσπάθειές του με το συνεχιζόμενο πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Türkiye).

8.4.5 Αλβανία

Το πρώτο έργο υποστήριξης της δημοσιονομικής διαχείρισης στην Αλβανία διήρκεσε από το 2000-2006 με συνολικό κόστος 8,8 εκατομμυρίων δολαρίων, εκ των οποίων 5,2 εκατομμύρια δολάρια δαπανήθηκαν για την ανάπτυξη ενός συστήματος Τραπεζών ΤΠΕ.

Ο αρχικός σχεδιασμός του έργου περιλάμβανε μια πιλοτική υλοποίηση του συστήματος χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Treasury). Ωστόσο, η κυβέρνηση αποφάσισε να επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής και να εφαρμόσει αργότερα ένα σύστημα κρατικών δημόσιων οικονομικών (AMoFTS).

Το σύστημα Treasury ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2006, αλλά δεν χρησιμοποιήθηκε πλήρως μέχρι το 2009 λόγω ορισμένων τεχνικών και επιχειρησιακών δυσκολιών καθώς και ανεπαρκούς κρατικής δέσμευσης για τη χρήση του συστήματος.

Γενικά, οι αξιολογήσεις ICR υποδηλώνουν ότι το έργο αυτό δεν ήταν επιτυχές. Η βαθμολογία αποτελεσμάτων ICR ήταν μετρίως ικανοποιητική, η οποία στη συνέχεια υποβαθμίστηκε σε μέτρια μη ικανοποιητική.

Ορισμένα από τα βασικά ευρήματα της ICR, περιλαμβάνουν την ανάγκη για δέσμευση της ηγεσίας και στενή παρακολούθηση της ομάδας εργασίας. Οι προκλήσεις, όπως αναφέρονται στα έγγραφα του σχεδίου, αντικατοπτρίζουν ορισμένα από τα ευρήματα αυτά:

- Ανεπαρκής προετοιμασία, τεχνικές δυσκολίες και προβλήματα χωρητικότητας.
- Μεγάλη χρονική διάρκεια των διαδικασιών προμηθειών.

- Αλλαγές στις προτεραιότητες μετά από εκλογικές διαδικασίες.
- Συχνές αλλαγές στην ομάδα εργασίας

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Το υπουργείο Οικονομικών της χώρας υλοποίησε στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης το πρόγραμμα μεταρρύθμισης (PARP) που ξεκίνησε στα μέσα του 1999, για να στηρίξει ένα φιλόδοξο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων της κυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων καθώς και της διαχείρισης των δημοσίων δαπανών. Το σχέδιο εγκρίθηκε τον Μάρτιο του 2000 με \$ 8.5 εκατ. πίστωση. Ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2006, μετά από μια περίοδο παράτασης δύο χρόνων. Συμπληρώθηκε με μια σειρά μέτρων προσαρμογής.

II. Σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας και των τεχνικών διαστάσεων)

Το έργο AMoFTS, περιλάμβανε τρεις βασικές συνιστώσες:

- (i) τη διαχείριση των δημοσίων δαπανών .
- (ii) τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- (iii) τη διαμόρφωση και τον συντονισμό πολιτικής.

Οι δραστηριότητες εκσυγχρονισμού επικεντρώθηκαν σε δύο μέρη στο πλαίσιο της πρώτης συνιστώσας:

Μέρος 1 - Εφαρμογή βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων για το δημόσιο ταμείο.

Η ανάπτυξη ενός νέου συστήματος για την ταξινόμηση και εκτέλεση του προϋπολογισμού, την ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και τη δημιουργία δικτυακών υποδομών, συμπεριλήφθηκαν στην πρώτη φάση του εκσυγχρονισμού.

Μέρος 2 - Ενίσχυση των συστημάτων πληροφορικής στο Δημόσιο και ανάπτυξη ενός νέου συστήματος διαχείρισης του δημόσιου χρήματος.

Η ανάπτυξη σχεδίου και προγράμματος εκσυγχρονισμού του δημόσιου ταμείου και του συνολικού συστήματος δημοσίων οικονομικών, ο λειτουργικός και τεχνικός σχεδιασμός του νέου Treasury, συμπεριλήφθηκαν στην επόμενη φάση.

III. Εφαρμογή (λήψη αποφάσεων, διαδικασίες, κόστος, διάρκεια, αριθμός χρηστών, κατάσταση λειτουργίας)

Αρχικά, το έργο θα έπρεπε να ολοκληρωθεί τον Δεκέμβριο του 2004. Ωστόσο, μόνο η εφαρμογή του μέρους 1 με τις δραστηριότητες για τον εκσυγχρονισμό ολοκληρώθηκαν το 2004.

Υπήρξε επίσης αλλαγή στη σύνθεση της ομάδας εργασίας μέχρι το τέλος του 2004. Συμφωνήθηκε η αναθέωση πολλών δραστηριοτήτων και η ενίσχυση του προϋπολογισμού για το Μέρος 2 ο οποίος ήταν ανεπαρκής.

Το έργο επιταχύνθηκε μετά από αυτές τις προσαρμογές και υπογράφηκαν δύο συμβάσεις (περίπου 5 εκατομμύρια δολάρια συνολικά) μετά από διαγωνιστικές διαδικασίες υποβολής προσφορών στα τέλη του 2005 (web-based λογισμικό εφαρμογών που βασίζεται σε ένα εμπορικό πακέτο Oracle Financials, κεντρικοί διακομιστές, μονάδες αποθήκευσης δεδομένων και εξοπλισμό δικτύου).

Οι λύσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMIS) και μισθοδοσίας (Payroll), σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν από το Τμήμα Πληροφορικής. Οι υπολογισμοί της μισθοδοσίας ελέγχθηκαν πιλοτικά το 2006 και ήταν έτοιμοι για πλήρη ανάπτυξη τον Ιανουάριο του 2007.

IV. Επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού).

Ενώ εγκαταστάθηκε ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα Treasury έναντι σημαντικών προκλήσεων (ανεπαρκής προετοιμασία, μια μακρύτερη από το αναμενόμενο φάση προμηθειών, αλλαγές στις προτεραιότητες μετά τις εκλογές του 2005, τεχνικές δυσκολίες και θέματα δυναμικότητας), δεν έχει ακόμη υλοποιηθεί η πλήρης εφαρμογή του στην εκτέλεση του προϋπολογισμού. Το νέο σύστημα χρησιμοποιήθηκε μόνο εν μέρει το 2007, κυρίως λόγω τεχνικών δυσκολιών (συχνές διακοπές ηλεκτρικής ενέργειας, προβλήματα σύνδεσης με το δίκτυο, κακή ποιότητα υπηρεσιών ανάπτυξης λογισμικού). Το Υπουργείο Ανάπτυξης ανέπτυξε σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση αυτών των τεχνικών δυσκολιών και το σχέδιο αυτό ήταν σε μεγάλο βαθμό επιτυχές στη διόρθωση των τεχνικών ζητημάτων μέχρι τα τέλη του 2007.

Ωστόσο, το σύστημα δεν χρησιμοποιήθηκε κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού του 2008 λόγω λειτουργικών δυσχερειών που οφείλονται στη οργανωτικές και λειτουργικές ελλείψεις.

Εν τω μεταξύ, το Υπουργείο Ανάπτυξης ξεκίνησε το έργο του Ολοκληρωμένου Συστήματος Σχεδιασμού (IPS) τον Απρίλιο του 2008, με στόχο να σχεδιάσει ένα σύστημα παρακολούθησης και αναφοράς που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενσωμάτωσης με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το έργο IPS περιλαμβάνει την ανάπτυξη λύσης Albanian FMIS που θα βασιστεί στο σύστημα AMoFTS, εισάγοντας νέες ενότητες για την εκτέλεση πολυετούς προϋπολογισμού (MTBF), τη διαχείριση των δημόσιων επενδύσεων, το σύστημα πληροφοριών για τη διαχείριση της εξωτερικής βοήθειας (EAMIS).

Το 2009, έγινε άλλη μια προσπάθεια για την επίλυση των εναπομεινόντων λειτουργικών και επιχειρησιακών ζητημάτων της AMoFTS και αυτό ήταν σε

μεγάλο βαθμό επιτυχημένο. Τον Απρίλιο του 2010, όλες οι υπηρεσίες ταμειακής διαχείρισης άρχισαν να λειτουργούν μόνο με το ΑΜοFΤS, σε πλήρως αυτοματοποιημένη λειτουργία.

V. Επιρροές (συντελεστές επιτυχίας / αποτυχίας)

Η περίοδος προετοιμασίας ήταν πολύ σύντομη και οι προταθείσες δραστηριότητες του σχεδίου για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών δεν ήταν αρκετά λεπτομερείς ώστε να παράγουν μια ρεαλιστική εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων. Ομοίως, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των ενοτήτων υπολογισμού HRMIS και μισθοδοσίας δεν ήταν αρχικά επιτυχής.

Κατά την ενδιάμεση αναθεώρηση τον Μάιο-Ιούνιο του 2003, συνειδητοποιήθηκε ότι η εφαρμογή του συστήματος θα απαιτούσε περισσότερους πόρους από τους αρχικά διατεθέντες. Για να εξασφαλιστεί επαρκής στήριξη, η κυβέρνηση και η τράπεζα συμφώνησαν να επαναπροσδιορίσουν τις πιστώσεις πόρων τον Αύγουστο του 2004, σχεδόν διπλασιάζοντας το ποσό που διατέθηκε για το σύστημα.

Αυτές οι διορθωτικές ενέργειες συμπληρώθηκαν από αλλαγές στην ομάδα εργασίας, στενή εποπτεία και υψηλού επιπέδου τεχνικές συμβουλές και οδήγησαν στην ολοκλήρωση της υλοποίησης ενός συστήματος διαχείρισης δημόσιων ταμειακών ροών σε όλη τη χώρα εντός 20 μηνών (Μάρτιος 2005-Δεκέμβριος 2006).

8.4.6 Γουατεμάλα

Η Γουατεμάλα διαθέτει τέσσερα έργα της Παγκόσμιας Τράπεζας από το 1995, δύο από τα οποία είναι ακόμη ενεργά.

Τα δύο πρώτα έργα έλαβαν γενικά θετικές αξιολογήσεις. Το πρώτο έργο (P007213) κόστισε 10,3 εκατομμύρια δολάρια, εκ των οποίων 5,6 εκατομμύρια δολάρια δαπανήθηκαν για το σύστημα ΤΠΕ. Το δεύτερο έργο (P048657) κόστισε 17,5 εκατομμύρια δολάρια, εκ των οποίων 7,6 εκατομμύρια δολάρια δαπανήθηκαν για λύσεις ΤΠΕ.

Τα κύρια ευρήματα από τα δύο ολοκληρωμένα έργα είναι πρώτον, ένα κατάλληλο πολιτικό περιβάλλον με δεσμευμένη ηγεσία, και δεύτερον, η στενή εποπτεία της Τράπεζας για την ευέλικτη διαχείριση του έργου.

Οι κύριες προκλήσεις που εντοπίστηκαν είναι:

- Ανεπαρκής εστίαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα των υπηρεσιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.
- Αλλαγές προτεραιοτήτων και αναθεώρηση των δραστηριοτήτων κατά την εφαρμογή.
- Εκτεταμένη χρήση συμβούλων για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου.

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Η Τράπεζα άρχισε τις μεταρρυθμίσεις της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών στη Γουατεμάλα το 1997, όταν ξεκίνησε το πρώτο έργο εκσυγχρονισμού των δημόσιων οικονομικών (PFM), το οποίο ονομάστηκε Sistema Integrado de Administracion Financiera (SIAF).

Από τότε ξεκίνησαν δύο λειτουργίες, που ονομάστηκαν SIAF II και SIAF III, ενσωματώνοντας νέες ενότητες και δυνατότητες. Ο κύριος στόχος ήταν να καταστεί ο κύκλος του προϋπολογισμού πιο αποτελεσματικός, διαφανής και υπεύθυνος. Η βασική αρχή του συστήματος επικεντρώθηκε στον έλεγχο των δημόσιων οικονομικών από το Υπουργείο Οικονομικών και σε μια αποκεντρωμένη λειτουργία του συστήματος από τα άλλα υπουργεία. Εκτός από τις βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού και της ταμειακής διαχείρισης, αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε μια ενότητα με την επωνυμία SIGES για να υποστηρίξει τους φορείς κατά τη διεξαγωγή διοικητικών διαδικασιών, όπως η προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών, το μητρώο μετακινήσεων αποθεμάτων, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση του χρέους.

Ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό των έργων εκσυγχρονισμού της δημοσιονομικής διαχείρισης στη Γουατεμάλα, είναι ότι αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε μέσω μιας εσωτερικής στρατηγικής με συνδυασμό τοπικών δυνατοτήτων και διεθνούς εμπειρογνομosύνης. Αυτή η προσέγγιση είναι ορατή σε πολλές άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής.

II. Σχεδιασμός και υλοποίηση (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής και των τεχνικών διαστάσεων)

Μετά την επίλυση ορισμένων αρχικών προκλήσεων, οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού στη Γουατεμάλα προχώρησε σχετικά καλά. Η στρατηγική υλοποίησης βασίστηκε στην προσθήκη διαφορετικών λειτουργιών σε έναν πυρήνα Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN).

Η λειτουργία SIAF II αντικατέστησε την αρχική εφαρμογή με ένα νέο σύστημα που ονομάζεται SICOIN που πλαισιώνεται από την αρχιτεκτονική πελάτη-διακομιστή, αλλά ενσωματώνει στη κεντρική κυβερνητική οντότητα και νέες οντότητες, όπως οι αποκεντρωμένες και αυτόνομες περιφέρειες.

Επιπλέον, το 1998 η υπηρεσία του Treasury εφάρμοσε τον ενιαίο λογαριασμό θησαυροφυλακίου (TSA) με βάση την ενοποίηση των εισπραττόμενων φόρων και δασμών καθώς και το κλείσιμο των εμπορικών λογαριασμών των οντοτήτων της κεντρικής κυβέρνησης.

Ως αποτέλεσμα, η ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με την διάθεση των πόρων, βελτιώθηκε και επέτρεψε την κεντρική κυβέρνηση να δώσει προτεραιότητα στις κρίσιμες δαπάνες.

Κατά την τρίτη φάση (SIAF III), οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών (PFM) σημείωσαν σημαντική πρόοδο με την αναβάθμιση της τεχνολογίας της πληροφορίας σε μια αρχιτεκτονική πλατφόρμα βασισμένη στο διαδίκτυο για τη σύνδεση της κεντρικής κυβέρνησης με αποκεντρωμένες, αυτόνομες οντότητες, δημοτικές αρχές και κρατικές επιχειρήσεις.

Τέλος, το Υπουργείο Οικονομικών αποφάσισε να αναπτύξει μια βελτιωμένη εφαρμογή web που ονομάζεται SICOINGL για την υποστήριξη της δημοτικής δημοσιονομικής διαχείρισης, την οποία υιοθέτησαν οι δήμοι της χώρας.

III. Επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού)

Η ενσωμάτωση διαφόρων εφαρμογών στο κεντρικό σύστημα SICOIN και η κάλυψη του συστήματος ήταν προτεραιότητα. Με αυτή την έννοια, τα δημοσιονομικά, λογιστικά και ταμειακά συστήματα, καθώς και τα διοικητικά συστήματα που ενσωματώνονται στο κεντρικό σύστημα SICOIN, έχουν ενοποιηθεί προοδευτικά. Η εκσυγχρονισμένη έκδοση του SICOIN που βασίζεται σε μια πλήρως web-based πλατφόρμα, επιτρέπει στους οργανισμούς να αλληλεπιδρούν με το σύστημα στο διαδίκτυο. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να διαμορφώνουν, να τροποποιούν και να εκτελούν τους προϋπολογισμούς τους με αποκεντρωμένο τρόπο, διευκολύνοντας την παροχή υπηρεσιών. Η αποκεντρωμένη προσέγγιση παρέχει επίσης στο Υπουργείο Οικονομικών πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις σε μετρητά. Ταυτόχρονα, το Υπουργείο Οικονομικών συγκεντρώνει κεντρικά τις οικονομικές πληροφορίες και ελέγχει τη χρήση των πόρων.

Τα συστήματα διαχείρισης δημόσιων οικονομικών (PFM) σχεδιάστηκαν για να διατηρήσουν τη μακροοικονομική σταθερότητα και να διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών και το SIAF διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των δύο στόχων.

Τα βασικά αποτελέσματα που έχουν ήδη επιτευχθεί περιλαμβάνουν:

α) Αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και διαφάνεια της δημοσιονομικής διαχείρισης και ελέγχου του δημόσιου τομέα, όπως αποδεικνύεται από την πρόοδο προς την επίτευξη των κύριων δεικτών αποτελεσμάτων:

- (i) ο εθνικός προϋπολογισμός περιλαμβάνει τώρα βελτίωση των δεικτών απόδοσης σύμφωνα με το μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δαπανών,
- ii) το SIAF έχει επεκταθεί σε όλους τους οργανισμούς εκτέλεσης του προϋπολογισμού της κεντρικής διοίκησης,
- (iii) ο προϋπολογισμός, η λογιστική και οι λειτουργίες του ταμείου είναι αποτελεσματικότερες,

iv) η εκτέλεση του προϋπολογισμού, η εξυπηρέτηση του χρέους και οι πληροφορίες για τις δημόσιες συμβάσεις είναι προσιτές στο κοινό μέσω του διαδικτύου.

β) Το σύστημα SIAF λειτουργεί σε μια σύγχρονη πλατφόρμα. Το σύστημα αναβαθμίστηκε σε διαδικτυακή εφαρμογή και είναι πλέον πλήρως λειτουργική σε όλες τις κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες και στις περισσότερες αποκεντρωμένες οντότητες και καλύπτει επιπλέον περίπου 300 μονάδες εκτέλεσης. Περιλαμβάνει τις περισσότερες λειτουργίες δημοσιονομικής διαχείρισης.

γ) Νέες διαδικασίες και συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε όλους τους δήμους.

δ) Εφαρμόζεται αυτόματο και πλήρως ενοποιημένο σύστημα μισθοδοσίας σε όλη την κεντρική κυβέρνηση, οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των τομέων της υγείας και της εκπαίδευσης.

ε) Έχει δημιουργηθεί ένα αυτοματοποιημένο σύστημα ροής εργασίας για την υποστήριξη των διαδικασιών ελέγχου του Γραφείου Γενικών Επιθεωρητών.

στ) Η εφαρμογή ηλεκτρονικών προμηθειών λειτουργεί τώρα και καταγράφει όλες τις συναλλαγές των κεντρικών κυβερνητικών φορέων και σταδιακά επεκτείνεται σε αποκεντρωμένες οντότητες και δήμους.

IV. Συνεχιζόμενες προκλήσεις

Παρόλο που το σύστημα SIAF συμβάλλει στη διαχείριση των οικονομικών της χώρας, κάποιες πρακτικές μειώνουν την αξιοπιστία του συστήματος. Ιδιαίτερα στον τομέα των δημόσιων προμηθειών, η πολύπλοκη νομοθεσία καθιστά δύσκολη την εκτέλεση του προϋπολογισμού εντός ενός οικονομικού έτους, ιδίως για πολυετείς συμβάσεις.

Η πίεση των κυβερνητικών αξιωματούχων και πολιτικών για την ύπαρξη αποτελέσματος, έχει επίσης επηρεάσει την αξιοπιστία των συστημάτων διαχείρισης δημόσιων οικονομικών. Ως αποτέλεσμα, οι τομείς εκτελούν τους προϋπολογισμούς τους εκτός του συστήματος SIAF, το οποίο καταγράφει μόνο μια μεταφορά πίστωσης προϋπολογισμού. Αν και η ισχύουσα νομοθεσία απαγορεύει και τιμωρεί τη δημιουργία δεδουλευμένων ποσών χωρίς τη διαθεσιμότητα του προϋπολογισμού, η πρακτική δημιουργίας δεδουλευμένων ποσών εκτός του προϋπολογισμού ήταν συχνή. Οι περιπτώσεις αυτές έχουν ονομαστεί «κυμαινόμενο χρέος». Ο κύριος λόγος είναι ότι δεν έχουν επιβληθεί αποτελεσματικές κυρώσεις για την τιμωρία και την αποθάρρυνση αυτής της πρακτικής και οι τομείς εξακολουθούν να χρησιμοποιούν αυτούς τους μηχανισμούς.

Μερικές λύσεις για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων ενσωματώθηκαν πρόσφατα στις λειτουργίες του SIAF.

8.4.7 Πακιστάν

Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει συμμετάσχει σε ένα ολοκληρωμένο και ένα ενεργό έργο με βασικά συστατικά του FMIS στο Πακιστάν. Το ολοκληρωμένο έργο θεωρήθηκε γενικά ικανοποιητικό. Το ολοκληρωμένο έργο κοστίζει 34 εκατομμύρια δολάρια, εκ των οποίων τα 18,4 εκατομμύρια δολάρια αφορούσαν την συνιστώσα «Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες». Το ενεργό έργο έχει επίσης ένα παρόμοιο ποσό στον τομέα των υπηρεσιών πληροφορικής (18,7 εκατομμύρια δολάρια), αλλά το συνολικό κόστος του έργου ανέρχεται σε 93 εκατομμύρια δολάρια.

Τα κύρια ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη δέσμευσης και υποστήριξης της κυβέρνησης στο έργο και ένα σχέδιο επικεντρωμένο στις βασικές βελτιώσεις του λογιστικού συστήματος.

- Ορισμένες από τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν περιλαμβάνουν:
- Θέματα πολιτικής (αντίσταση στις αλλαγές από τις επαρχιακές κυβερνήσεις).
- Η αδύναμη διαχείριση του έργου και η τεχνική ικανότητα για την εφαρμογή του συστήματος Treasury.
- Έλλειψη προοπτικών σταδιοδρομίας για το προσωπικό πληροφορικής.

Βελτιώσεις στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τον έλεγχο στο Πακιστάν (PIFRA)

I. Ιστορικό (στόχοι, κίνητρα)

Η διαδικασία βελτίωσης της δημοσιονομικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης στο Πακιστάν άρχισε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μετά από τις παρατηρήσεις τόσο της Παγκόσμιας Τράπεζας όσο και του ΔΝΤ.

Το Πακιστάν (AGP) δήλωσε ότι το σύστημα λογιστικής και αναφορών δεν πληρούσε επαρκείς προϋποθέσεις και πρότυπα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Το λογιστικό σχέδιο (Chart of Accounts) δεν ήταν σύμφωνο με τα πρότυπα δημοσιονομικής αναφοράς του ΔΝΤ για τις δημοσιονομικές αναφορές και οι οικονομικές και δημοσιονομικές εκθέσεις δεν ήταν έγκαιρες ή αξιόπιστες. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, το Τμήμα Ελέγχου (PAD) ξεκίνησε το 1995 το Πρόγραμμα Παρεμβάσεων για τη βελτίωση των οικονομικών αναφορών και ελέγχου (PIFRA) του Πακιστάν. Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος έχουν εκτελεστεί δύο έργα, το PIFRA I και το PIFRA II. Το PIFRA I ολοκληρώθηκε το 2005 και το PIFRA II, το οποίο ξεκίνησε το 2005, και έκλεισε στις 31 Δεκεμβρίου 2010.

Στόχος του προγράμματος PIFRA

α) εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου για τον προϋπολογισμό και τη λογιστική, ενίσχυση των πρακτικών δημοσιονομικής διαχείρισης, ενίσχυση των εσωτερικών ελέγχων για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης σφαλμάτων και παρατυπιών στην επεξεργασία των πληρωμών και των εσόδων.

β) εισαγωγή σύγχρονων αυτοματοποιημένων συστημάτων για υποστήριξη διαδικασιών κατάρτισης προϋπολογισμού και λογιστικής.

γ) παραγωγή πλήρων, αξιόπιστων και έγκαιρων χρηματοοικονομικών αναφορών για την εκπλήρωση των υποχρεωτικών απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων και τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων από τους αρμόδιους κυβερνητικούς φορείς.

δ) εκσυγχρονισμός των συστημάτων, διαδικασιών και διαδικασιών του δημόσιου ελέγχου, καθώς και υιοθέτηση διεθνώς αποδεκτών ελεγκτικών προτύπων.

II. Σχεδιασμός (χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της λειτουργικότητας και των τεχνικών διαστάσεων)

Ως βασική συνιστώσα του προγράμματος, υλοποιείται το FMIS (GFMS) για να προωθήσει τις μεταρρυθμίσεις και να βοηθήσει την κυβέρνηση στις λειτουργικές διαδικασίες που σχετίζονται με την οικονομική λογιστική και την κατάρτιση προϋπολογισμού σε επίπεδο Ομοσπονδιακής, Επαρχιακής και Περιφερειακής διοίκησης. Το GFMS υλοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ένα πασίγνωστο σε διεθνές επίπεδο πακέτο λογισμικού εφαρμογών (SAP), το οποίο αποκτήθηκε μετά από διεθνή διαγωνιστική διαδικασία. Οι λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος αναπτύχθηκαν από μια διεθνή εταιρεία συμβούλων. Το άμεσο κόστος που σχετίζεται με την εφαρμογή των συστημάτων ήταν περίπου 40 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και είναι συγκρίσιμο με το κόστος για παρόμοια έργα σε άλλες χώρες.

Το σύστημα υλοποιήθηκε σε μια μερικώς κατανεμημένη αρχιτεκτονική:

α) Προϋπολογισμός και Λογιστική Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης: οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σε κεντρικό διακομιστή που βρίσκεται στο Ισλαμαμπάντ.

β) Προϋπολογισμός των επαρχιών: οι λογιστικές συναλλαγές πραγματοποιούνται σε διακομιστές που βρίσκονται σε κάθε πρωτεύουσα της επαρχίας Lahore-Punjab, Karachi-Sindh, Peshawar- NWFP και Quetta-Baluchistan.

γ) Ο προϋπολογισμός των περιφερειακών κυβερνήσεων και οι λογιστικές συναλλαγές πραγματοποιούνται στους αντίστοιχους επαρχιακούς εξυπηρετητές.

III. Εφαρμογή (λήψη αποφάσεων, διαδικασίες, κόστος, διάρκεια, αριθμός χρηστών, κατάσταση λειτουργίας)

Το έργο διαχειρίζεται μια Διεύθυνση της ΡΙΦΡΑ σε κεντρικό επίπεδο. Η πολιτική καθοδήγηση παρέχεται από μία επιτροπή με εκπροσώπους όλων των κύριων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένου του Υπουργείου Οικονομικών, του επαρχιακού χρηματοπιστωτικού τομέα και του Γενικού Ελεγκτή Λογαριασμών. Το Σύστημα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής και Προϋπολογισμού (FABS, όνομα που δίνεται στην εφαρμοζόμενη λύση GFMS), χρησιμοποιείται τώρα από τις κυβερνήσεις της Ομοσπονδιακής, Επαρχιακής και Επαρχιακής Διοίκησης για:

i) να καταρτίζει τις ετήσιες εκτιμήσεις του προϋπολογισμού και εκπληρώνει τις σχετικές απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων .

ii) να ασκεί τον εκ των προτέρων έλεγχο του προϋπολογισμού και να επιτρέπει την επεξεργασία όλων των δημόσιων δαπανών και εσόδων .

iii) να εφαρμόσουν ελέγχους ανάληψης υποχρεώσεων για ποσά συμβάσεων που υπερβαίνουν τα 0,5 εκατομμύρια PKR.

iv) να πραγματοποιούν πληρωμές σε λογαριασμούς τραπεζών στους οποίους κρατούνται τα κρατικά κεφάλαια.

v) να προετοιμάζει τη μισθοδοσία για περίπου 1,9 εκατομμύρια κυβερνητικούς υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης.

vi) να προβαίνει σε υπολογισμό των συντάξεων για όλους τους συνταξιούχους της κυβέρνησης.

vii) να φροντίζει για τη διατήρηση του λογαριασμού πρόνοιας για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους.

viii) να εκπονεί περιοδική εκτέλεση του προϋπολογισμού και δημοσιονομικές εκθέσεις για όλους τους ενδιαφερόμενους. Ένας μεγάλος αριθμός κυβερνητικών στελεχών, περίπου 35.000 κρατικοί λειτουργοί (συμπεριλαμβανομένων στελεχών, οικονομικών διευθυντών λογιστών και ελεγκτών), που εργάζονται σε εργασίες που σχετίζονται με τη λογιστική, τον έλεγχο και χρηματοδότηση σε όλες τις βαθμίδες της κυβέρνησης (ομοσπονδιακή, επαρχιακή, περιφερειακή ή τοπική κυβέρνηση) έχουν εκπαιδευτεί ώστε να εκτελούν καθημερινά τις λειτουργίες τους χρησιμοποιώντας τα νέα συστήματα.

Οι παρεμβάσεις κατάρτισης σε συνδυασμό με τις πρωτοβουλίες διαχείρισης αλλαγών, χρησιμοποιήθηκαν για τη διευκόλυνση της αποδοχής νέων πολιτικών, επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Επιπλέον, με την εφαρμογή του FABS, ο οργανισμός ελέγχου της κυβέρνησης έχει στη διάθεσή του ένα αποθετήριο όλων των συναλλαγών της κυβέρνησης για την πραγματοποίηση των ελέγχων. Αυτό κατέστησε το εθνικό σύστημα εξωτερικού ελέγχου τόσο έγκαιρο όσο και αποτελεσματικότερο ως αποτέλεσμα της εφαρμογής τεχνικών λογιστικού ελέγχου και σύγχρονου ελέγχου επιδόσεων.

IV. Επιπτώσεις (αποτελεσματικότητα, δημοσιονομικά αποτελέσματα, ποιοτική κατάρτιση προϋπολογισμού)

Τα PIFRA I και PIFRA II εισήγαγαν σημαντικές αλλαγές στον προϋπολογισμό της κυβέρνησης, τη λογιστική και τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

Το πρώτο (PIFRA I) έργο πέτυχε τους πολιτικούς στόχους:

α) τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου για τις διαδικασίες κατάρτισης του προϋπολογισμού και των λογιστικών διαδικασιών και τον διαχωρισμό των λογαριασμών και του λογιστικού ελέγχου

(β) τον σχεδιασμό ενός νέου μοντέλου λογιστικής και καθιέρωση μιας δομής ταξινόμησης του προϋπολογισμού και ενός λογιστικού σχεδίου που συμμορφώνεται με τα διεθνή πρότυπα λογιστικής και

γ) τον σχεδιασμό και εφαρμογή αυτοματοποιημένου συστήματος πληροφοριών για την υποστήριξη του προϋπολογισμού και της λογιστικής.

Το PIFRA II, βασίστηκε στη βάση αυτή και εισήγαγε σύγχρονες μεθοδολογίες λογιστικής, αναφοράς και ελέγχου που καλύπτουν την κεντρική κυβέρνηση.

Ως αποτέλεσμα, οι χρηματοοικονομικές αναφορές των λογαριασμών έγιναν έγκαιρες και αξιόπιστες. Η διαφάνεια βελτιώθηκε λόγω της ενίσχυσης των εσωτερικών ελέγχων και της πρόσβασης των ενδιαφερομένων σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Οι διαδικασίες λογιστικής και πληρωμών έχουν πλέον πλήρως αυτοματοποιηθεί και έχουν επιτευχθεί ουσιαστικά οι στόχοι της ακρίβειας, της πληρότητας, της αξιοπιστίας και της επικαιρότητας των λογαριασμών.

Συγκεκριμένα, το PIFRA επέτρεψε:

α) κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων σε ταμειακή βάση σύμφωνα με τα πρότυπα IPSAS για έλεγχο εντός 2 μηνών από το τέλος του έτους.

β) παρουσίαση εκθέσεων ελέγχου προς τον Πρόεδρο και τους Διοικητές (για τις επαρχιακές συνελεύσεις), με βάση διεθνή πρότυπα, για περαιτέρω υποβολή στις αντίστοιχες κοινοβουλευτικές επιτροπές εντός 8 μηνών από το τέλος του έτους.

β) κατάρτιση μηνιαίων και τριμηνιαίων δημοσιονομικών εκθέσεων για τη μακροοικονομική αναθεώρηση και ανάλυση από το Υπουργείο Οικονομικών και τη διεθνή κοινότητα.

γ) αυξημένη αποτελεσματικότητα της κοινοβουλευτικής εποπτείας λόγω των επικαιροποιημένων εκθέσεων ελέγχου.

V. Επιρροές (συντελεστές επιτυχίας / αποτυχίας)

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει το πρόγραμμα PIFRA αφορούν:

(i) θέματα πολιτικής, συγκεκριμένα αντίσταση από επαρχιακές κυβερνήσεις για τον ομοσπονδιακό έλεγχο της λειτουργίας πληρωμών για τις επαρχιακές δαπάνες.

(ii) έλλειψη ικανότητας διαχείρισης έργων και τεχνικής ικανότητας στο πλαίσιο της κυβέρνησης για την εφαρμογή σύγχρονων αυτοματοποιημένων συστημάτων.

(iii) την έλλειψη προοπτικών σταδιοδρομίας για το προσωπικό πληροφορικής.

8.5 Τελικές παρατηρήσεις

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα στο «Financial Management Information Systems and Open Budget Data»^[14] παρόλο που 198 χώρες σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν 176 πλατφόρμες FMIS, οι καλές πρακτικές στην παρουσίαση ανοιχτών δημοσιονομικών δεδομένων από αξιόπιστες λύσεις FMIS, είναι ιδιαίτερα εμφανείς σε μόλις 24 χώρες (12%).

Με βάση τα πορίσματα της σχετικής έκθεσης, το 80% των ολοκληρωμένων έργων FMIS επεκτάθηκαν. Εντούτοις, το 82% των έργων FMIS ολοκληρώθηκαν στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και τελικά κατέληξαν σε βιώσιμη και χρήσιμη λύση ως βάση για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις της δημοσιονομικής διαχείρισης.

Από άποψη απόκτησης αποτελεσμάτων και βιωσιμότητας, πολλά από αυτά τα έργα πέτυχαν τους τεχνικούς και επιχειρησιακούς τους στόχους.

Ορισμένες περιπτώσεις καταδεικνύουν ότι ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες, καινοτόμες λύσεις για τη βελτίωση του προϋπολογισμού και της απαιτούμενης διαφάνειας, μπορεί να αναπτυχθεί γρήγορα με μια μέτρια επένδυση, εάν υπάρχει πολιτική βούληση και δέσμευση της κυβέρνησης.

Με βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις, σχεδιάζονται νέα έργα FMIS με μεγαλύτερη εστίαση στην ποιότητα, την ασφάλεια της πληροφορίας, την ελαχιστοποίηση του κινδύνου διαφθοράς και τη βελτίωση της αξιοπιστίας των συστημάτων.

Τα έργα FMIS επίσης επωφελήθηκαν από την ευθυγράμμιση των διαθέσιμων διεθνών πακέτων λογισμικού στις ανάγκες του δημόσιου τομέα, την ευρύτερη χρήση λογισμικού ανοικτού κώδικα στον δημόσιο τομέα και την ταχύτερη απόδοση των υπολογιστικών υποδομών.

Εκτός από αυτούς τους παράγοντες, η απλούστευση των διαδικασιών δημοσιονομικής διαχείρισης και το σταθερό νομοθετικό πλαίσιο, αποτελούν βασικούς παράγοντες για την αποτελεσματική αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Ορισμένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε σχετικά έργα για τη βελτίωση της αξιοπιστίας, της οικονομικής απόδοσης και της λογοδοσίας των συστημάτων πληροφοριών παρατίθενται παρακάτω:

1. Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών (EPS) για όλες τις κυβερνητικές πληρωμές. Τα συστήματα (EPS) για τη διοχέτευση όλων των

κυβερνητικών πληρωμών απευθείας στους τραπεζικούς λογαριασμούς των δικαιούχων μέσω τραπεζικών συστημάτων σε όλη τη χώρα, παρατηρούνται ως κοινή πρακτική σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες κατά την τελευταία δεκαετία.

2. Χρήση ψηφιακής / ηλεκτρονικής υπογραφής για όλες τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές. Η χρήση ψηφιακής / ηλεκτρονικής υπογραφής για όλες τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές και διεργασίες και η εξάλειψη της επεξεργασίας των μετρητών και του χειρισμού των ταμειακών διαθεσίμων εντός των ταμείων / λογιστηρίων, είναι συνήθεις πρακτικές που παρατηρούνται σε πολλά σύγχρονα συστήματα.

3. Ηλεκτρονική διαχείριση αρχείων. Φαίνεται ότι υπάρχει ενδιαφέρον για τη χρήση κατάλληλων εργαλείων ηλεκτρονικής διαχείρισης αρχείων, ως μέρος των λύσεων του FMIS.

4. Δημοσίευση των αποτελεσμάτων εκτέλεσης του προϋπολογισμού και των μηνιαίων επιδόσεων στο διαδίκτυο. Η ανάπτυξη ιστοσελίδας / πύλης για τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων εκτέλεσης του προϋπολογισμού και των επιδόσεων τακτικά (μηνιαία), γίνεται βασικός δείκτης για τη διαφάνεια και διαθεσιμότητα σύγχρονων συστημάτων.

8.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Όπως έγινε φανερό από την καταγραφή που προηγήθηκε, το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό των έργων FMIS είναι να προσδιοριστούν τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν ώστε οι εμπλεκόμενοι φορείς να συμφωνήσουν σχετικά με τις προτεραιότητες και τις πιθανές λύσεις. Η αξιολόγηση του πολιτικού 'κινδύνου' και η σαφής κατανόηση του πλαισίου και της υποδομής της χώρας, είναι επίσης σημαντικές για την ανάπτυξη ρεαλιστικών λύσεων.

Η επιτυχής υλοποίηση των προτεινόμενων λύσεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης σχετικά με την παροχή των απαραίτητων δημοσιονομικών δεδομένων, την ομόθυμη υποστήριξη των στόχων του έργου από τους φορείς και υπηρεσίες που θα κληθούν να το εφαρμόσουν και την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των ομάδων σχεδιασμού και κατασκευής του έργου.

Όπως σε κάθε μεγάλο και πολύπλοκο έργο, η ηγεσία, η συνεργασία και η καινοτομία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης ολοκληρωμένων πληροφορικών συστημάτων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιτυχής ολοκλήρωση των έργων FMIS εξαρτάται και από πολλούς άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Οι δυσμενείς συνέπειες των θεμάτων της πολιτικής που αφορούν συγκεκριμένες χώρες, τα παγκόσμια οικονομικά γεγονότα ή το μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον λόγω των εκλογικών κύκλων, ενδέχεται να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε

κάθε σχέδιο που έχει καταρτισθεί και να οδηγήσουν σε απρόβλεπτες καθυστερήσεις ή αποτυχίες.

Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένου συστήματος Δημοσιονομικής Πολιτικής, θα πρέπει ληφθούν υπόψη όλα τα προηγούμενα ώστε να αποφευχθούν παρόμοια προβλήματα κατά την άσκηση της Δημοσιονομικής Διαχείρισης.

9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP- ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

9.1 Εισαγωγή

Το τελευταίο χρονικό διάστημα, έχουν υλοποιηθεί δράσεις οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την επίλυση σημαντικών ζητημάτων της δημοσιονομικής διαχείρισης. Συγκεκριμένα, με την υλοποίηση προσθηκών και προσαρμογών στο ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής, υποστηρίχθηκαν οι πιο κάτω διαδικασίες:

- Συντόμευση διαδικασίας πληρωμής των δημοσίων δαπανών - Μεταφορά αρμοδιοτήτων ΥΔΕ στις ΓΔΟΥ
- Λειτουργία του ΟΠΣΔΠ στις ΓΔΟΥ των Υπουργείων, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών
- Βελτιώσεις στην υποστήριξη κρίσιμων λειτουργιών
- Επεξεργασία όλων των απαραίτητων στοιχείων δημοσιονομικού ενδιαφέροντος και έκδοση όλων των επίσημων αναφορών για την δημοσιονομική κατάσταση και χρηματοοικονομική θέση της χώρας.

Όμως, λόγω των σχεδιαζόμενων δράσεων της δημοσιονομικής μεταρρύθμισης, όπως αυτές αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, διαπιστώνεται η ανάγκη επανασχεδιασμού των διαδικασιών και των πληροφορικών συστημάτων τα οποία τις υποστηρίζουν.

Γενικότερα, αναδεικνύεται η ανάγκη αντιμετώπισης παθογενειών της υφιστάμενης κατάστασης με την υλοποίηση ευρύτερων παρεμβάσεων στα συστήματα υποστήριξης. Συνεπώς, με την αναφορά των κρίσιμων παρεμβάσεων στο σύστημα εκτέλεσης προϋπολογισμού και έχοντας υπόψη τις σχεδιαζόμενες δράσεις της δημοσιονομικής μεταρρύθμισης, τεκμηριώνεται η ανάγκη υλοποίησης ενός γενικευμένου πληροφορικού συστήματος για όλες τις διαδικασίες δημοσιονομικής και οικονομικής διαχείρισης, δηλαδή ενός συστήματος Enterprise Resource Planning - ERP.

Με στόχο την τεκμηρίωση της αναγκαιότητας ανάπτυξης συστήματος ERP, στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται ζητήματα όπως οι αδυναμίες του συστήματος εκτέλεσης προϋπολογισμού, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος ERP, η εκτίμηση οφέλους από την εισαγωγή ενός πλήρως λειτουργικού ERP, τα προβλήματα που καλείται να επιλύσει το ERP, τα κίνητρα για την υλοποίηση ενός ERP συστήματος και τα ζητήματα που

αντιμετωπίζονται κατά την εισαγωγή ERP συστημάτων σε Δημόσιους Οργανισμούς.

9.2 Αδυναμίες συστήματος εκτέλεσης προϋπολογισμού

Το σύστημα σχεδιασμού και εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού, αποτελεί μία βασική παράμετρο προώθησης ή ανάσχεσης των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση. Χωρίς την ταυτόχρονη και αλληλένδετη αναδιοργάνωση των συστημάτων χρηματοδότησης και παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα των μεταρρυθμίσεων κρίνεται ως επισφαλής.

Το σύστημα σχεδιασμού και εκτέλεσης του προϋπολογισμού διακρίνεται από την επικέντρωση των οικονομικών ελέγχων στην τυπική συμμόρφωση των φορέων με τις προβλέψεις του προϋπολογισμού. Το ελεγκτικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως κοστοβόρο, επικεντρωμένο στις διαδικασίες και τις χορηγούμενες πιστώσεις για τις εκτελούμενες δαπάνες των δημοσίων φορέων. Στο πλαίσιο αυτό ο δημοσιονομικός έλεγχος των Υπουργείων και των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Υπουργείο Οικονομικών και το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, βασίζεται στην εφαρμογή των αρχών της απλής λογιστικής επαλήθευσης, η οποία κρίνεται ως αναποτελεσματική και ιδιαίτερα γραφειοκρατική, αναφορικά με τον έλεγχο των σύνθετων και διαφοροποιημένων χρηματοδοτικών πράξεων των δημοσίων φορέων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, απουσιάζει ο προσανατολισμός στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων χρηματοδοτήσεων και του βαθμού επίτευξης των στόχων και αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε εκκρεμότητα είναι επίσης η ενσωμάτωση των διεθνών λογιστικών προτύπων σε επίπεδο πραγματικής συμμόρφωσης και η εισαγωγή του διπλογραφικού συστήματος.

9.2.1 Προϋπολογισμός και αποδοτικότητα δημοσίων υπηρεσιών

Όπως υποστηρίζεται σε μελέτη της CGI “The future of public sector ERP”^[24], η οργάνωση του συστήματος προϋπολογισμού, χαρακτηρίζεται από την περιορισμένη διοικητική ικανότητα ελέγχου της εφαρμογής των χρηματοδοτικών δεσμεύσεων και του κόστους παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, τόσο από την πλευρά του Υπουργείου Οικονομικών, όσο και των αρμόδιων Υπουργείων. Η αντι-αποδοτική στόχευση αποτυπώνεται στην παρουσία χιλιάδων διαφορετικών κωδικών χρηματοδότησης των δημοσίων φορέων και πολιτικών στον κρατικό προϋπολογισμό, επικεντρωμένων στις

διαδικασίες και εισροές και χωρίς ουσιαστική προστιθέμενη αξία στον έλεγχο των υπηρεσιών και το συντονισμό των απαιτούμενων δράσεων εφαρμογής τους. Οι κωδικοί χρηματοδότησης δεν συνδέονται μεταξύ τους ούτε αξιολογούνται συστηματικά, σε μία προσπάθεια στοχευμένης συγκέντρωσης και ομαδοποίησης των διαθέσιμων χρηματοδοτήσεων ανά στόχο πολιτικής, δημιουργώντας έτσι σημαντικά προβλήματα αποδοτικότητας των χρηματοδοτήσεων.

Η αδυναμία εκτίμησης και αξιολόγησης του συνολικού ύψους δημόσιας χρηματοδότησης των δημοσίων φορέων, αποκαλύπτεται και από το γεγονός ότι συχνά ακόμα και οι ίδιοι οι φορείς δεν γνωρίζουν το ακριβές μέγεθος των χρηματοδοτήσεων που λαμβάνουν, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και των επικαλύψεων του συστήματος των κωδικών εγγραφής των δαπανών καθώς και της μη εγγραφής του συνόλου των διαθέσιμων πόρων σε αυτές. Το υφιστάμενο επίσης σύστημα κωδικοποίησης των δαπανών του προϋπολογισμού δεν αποτυπώνει την αποδοτικότητα των χρηματοδοτήσεων έναντι των εκτελούμενων αρμοδιοτήτων, καθώς απουσιάζει η οποιαδήποτε σύνδεση των κωδικών με τις προβλεπόμενες εκροές και τα αποτελέσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Πρόκειται συνεπώς για ένα σύστημα κοστολόγησης καθαρά διαχειριστικού ελέγχου και κριτηρίων τυπικής συμμόρφωσης των φορέων με τις προβλεπόμενες διαδικασίες έγκρισης και διάθεσης των χρηματοδοτήσεων. Πρόσθετα προβλήματα ελέγχου της δημόσιας χρηματοδότησης προκαλεί η έλλειψη λειτουργικής συσχέτισης μεταξύ των πόρων του ΠΔΕ, του προϋπολογισμού και του ΕΣΠΑ, καθώς και η παράλληλη λειτουργία μεγάλου αριθμού ειδικών λογαριασμών και κωδικών. Η πολυπλοκότητα αυτή και η απουσία συνοχής, επιφέρει σε ορισμένες περιπτώσεις την πολλαπλή χρηματοδότηση υπηρεσιών και φορέων, τη διασπάθιση της κρατικής χρηματοδότησης και την αδυναμία συνολικής παρακολούθησης της εκτέλεσης του προϋπολογισμού σε επιχειρησιακό επίπεδο.

9.2.2 Έλεγχος δαπανών προϋπολογισμού: Δομικοί και λειτουργικοί περιορισμοί

Η απουσία σύνδεσης των κωδικών χρηματοδότησης ανά κέντρο κόστους στους δημόσιους φορείς, τα οποία δεν λειτουργούν στην Ελλάδα, περιπλέκει περαιτέρω τον έλεγχο και την αποδοτική διάθεση των πόρων, καθώς δεν αντιστοιχούν οι διαθέσιμοι πόροι σε συγκεκριμένες διοικητικές υπηρεσίες και οργανισμούς. Παρόμοιο πρόβλημα αποτελεί η αδυναμία κοστολόγησης και παρακολούθησης της κατανομής της διαθέσιμης χρηματοδότησης ανά παρεχόμενη υπηρεσία, εξαιτίας της απουσίας τυποποιημένης αποτύπωσης και σαφούς κατανομής των αρμοδιοτήτων που συνθέτουν τη λειτουργία τους.

Στο ίδιο πλαίσιο η προμήθεια υπηρεσιών και εξοπλισμού συχνά δεν βασίζεται στο στρατηγικό προγραμματισμό κάλυψης των αναγκών και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων των φορέων, προκαλώντας την περιορισμένη αποδοτικότητα της χρησιμοποιούμενης χρηματοδότησης.

Προβληματική επίσης παρουσιάζεται η κατανομή των χρηματοδοτήσεων-πιστώσεων του προϋπολογισμού καθώς το μεγαλύτερο μέρος της αφορά τη μισθολογική δαπάνη. Επιπρόσθετο πρόβλημα είναι οι ιδιαίτερα χρονοβόρες και κοστοβόρες διαδικασίες λειτουργίας και επικοινωνίας των δημοσίων υπηρεσιών, απόρροια της περιορισμένης ανάπτυξης των εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της πλημμελούς απλούστευσης του ρυθμιστικού πλαισίου παροχής των δημοσίων υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται αδυναμία επιμερισμού του κόστους και αντιστοίχισης δαπανών με τις δομές και το προσωπικό τους, όχι τόσο σε επίπεδο υπουργείου αλλά κυρίως σε κατώτερες ιεραρχικά δομές (π.χ. γενική γραμματεία, γενική διεύθυνση). Το πρόβλημα αυτό γίνεται πιο έντονο στην περίπτωση που πραγματοποιούνται αλλαγές στις δομές των υπουργείων και μετακινήσεις σχετικών δομών. Η σχετική ταξινόμηση της χρηματοδότησης μέσω φορέων και κυρίως ειδικών φορέων, δεν ακολουθεί ενιαία μεθοδολογική βάση και δεν βοηθά στην σύνδεση των δομών με τις λειτουργίες τους, τα αποτελέσματά τους και το κόστος τους.

Τέλος, οι επικαλύψεις και η κατάτμηση των αρμοδιοτήτων των φορέων, προκαλούν αντίστοιχα προβλήματα και στη συντονισμένη διάθεση της κρατικής χρηματοδότησης και των υπόλοιπων διαθέσιμων πόρων εκτός προϋπολογισμού όπως πόροι του ΕΣΠΑ, ανταποδοτικοί πόροι και πόροι που προέρχονται από ιδιωτική επένδυση.

9.3 Εκτίμηση οφέλους από την εισαγωγή ενός πλήρως λειτουργικού ERP - Ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει

Σε αυτό το γενικό πλαίσιο προβληματισμού σχετικά με τις σχεδιαζόμενες μεταρρυθμίσεις, εμφανίζεται η ανάγκη υλοποίησης ολοκληρωμένου πληροφορικού συστήματος ERP με στόχο την υποστήριξη όλων των παραπάνω λειτουργιών.

Η επαναξιολόγηση αυτή θέτει ως βασικές προτεραιότητες τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τον περιορισμό του κόστους, μέσα από την προώθηση της καινοτομίας, την απλούστευση και την επιλογή των βέλτιστων μεθόδων και πρακτικών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν, θα καταστεί εφικτός ο εξορθολογισμός της διάθεσης της κρατικής χρηματοδότησης, η συντόμευση διαδικασιών, η βελτιστοποίηση ελέγχων, η μεγαλύτερη αξιοπιστία και η

έγκαιρη αξιοποίηση των δημοσιονομικών στοιχείων, η ταχύτερη εξυπηρέτηση όλων των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και θεσμών, η διαφάνεια και η λογοδοσία.

Τα ζητήματα τα οποία θα κληθεί να αντιμετωπίσει το σύστημα ERP, σε γενικές γραμμές είναι:

- Ενοποίηση διαδικασίας καταχώρησης δεδομένων
- Εγκατάσταση πλήρως ενοποιημένων λύσεων σε όλους τους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης
- Διεπαφές με υφιστάμενα συστήματα δημοσιονομικών αναφορών σε διάφορα επίπεδα της κυβέρνησης - Σύστημα δημοσιονομικών αναφορών Γενικής κυβέρνησης
- Κατάργηση του έγχαρτου συστήματος
- Αυτοματοποιημένες διαδικασίες
- Ψηφιακή υπογραφή, διαδικασίες έγκρισης και πληρωμών
- Ενσωματωμένες λειτουργίες ελέγχου και συμμόρφωσης
- Ολοκληρωμένο σύστημα αποκατάστασης σε περίπτωση καταστροφών
- Κατάργηση της απαίτησης χρήσης λογιστικών φύλλων Excel
- Δυνατότητα εξελιγμένης ανάλυσης δημοσιονομικών δεδομένων
- Πλήρως μηχανογραφημένο περιβάλλον

Ανάπτυξη του ERP στα υπουργεία

- Κατάρτιση προϋπολογισμού
- Εκτέλεση προϋπολογισμού
- Λογιστικές και δημοσιονομικές αναφορές
- Τυποποιημένο σύστημα σε όλα τα υπουργεία (πλήρης λειτουργικότητα)
- Εναλλακτικά - τα υπουργεία θα μπορούν να βελτιώσουν τα υφιστάμενα συστήματά τους ώστε να πληρούν τις τυποποιημένες απαιτήσεις του ΓΛΚ, περιλαμβανομένης της διεπαφής με το ERP και της ενσωμάτωσης επαρκών εσωτερικών ελέγχων

Απαιτήσεις κατάρτισης προϋπολογισμού

- Μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό πλαίσιο
- Κατάρτιση προϋπολογισμού από την κορυφή προς τα κάτω
- Οι προτάσεις των υπουργείων υποβάλλονται μέσω του συστήματος
- Ανάλυση σεναρίων
- Παραγωγή εγγράφων του προϋπολογισμού
- Ενοποίηση με την ενότητα εκτέλεσης προϋπολογισμού για τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό

Απαιτήσεις για την Εκτέλεση προϋπολογισμού

- Λήψη στοιχείων για τις πιστώσεις προϋπολογισμού από την ενότητα κατάρτισης προϋπολογισμού

- Καταγραφή όλων των αλλαγών στις πιστώσεις
- Στόχοι/όρια προϋπολογισμού σε επίπεδο μείζονων κατηγοριών
- Καταγραφή όλων των σταδίων του κύκλου δαπανών για όλες τις συναλλαγές που αφορούν στον κρατικό προϋπολογισμό - χωρίς εξαιρέσεις
- Αυτοματοποιημένη επεξεργασία των πληρωμών
- Αυτόματη συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών του κράτους
- Πληροφόρηση των υπουργείων σε πραγματικό χρόνο για την κατάσταση της κάθε πληρωμής
- Αυτόματη σύνδεση των δεδομένων των συναλλαγών με το γενικό ημερολόγιο

Απαιτήσεις για τη Λογιστική

- Ενοποιημένο ημερολόγιο για τον κρατικό προϋπολογισμό
- Εναρμονισμένο λογιστικό σχέδιο που ακολουθεί την ταξινόμηση του προϋπολογισμού και τα διεθνή λογιστικά πρότυπα
- Παραγωγή οικονομικών καταστάσεων κεντρικής κυβέρνησης
- Διεπαφή με το σύστημα δημοσιονομικών αναφορών της γενικής κυβέρνησης
- Δυνατότητα δημιουργίας αναφορών σε ταμειακή και δεδουλευμένη βάση

9.4 Τι είναι τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning)

Σύμφωνα με τις σημειώσεις του μαθήματος «Διαχείριση Συστημάτων Εφοδιαστικής Αλυσίδας»^[22], το ERP ή ο Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning) είναι μια σημαντική επιχειρησιακή εφαρμογή που ενσωματώνει όλες τις μεμονωμένες λειτουργίες των τμημάτων μίας επιχείρησης ή οργανισμού σε μια ενιαία εφαρμογή λογισμικού.



Σχήμα 10.1 : Βασικές Λειτουργίες ενός Συστήματος ERP.

Τα συστήματα ERP δεν είναι μόνο πληροφοριακά συστήματα, αλλά ενσωματώνουν και υλοποιούν επιχειρησιακές πρακτικές καθώς και την οργάνωση της επιχείρησης. Διευκολύνουν την παρακολούθηση της ροής εργασίας στα διάφορα τμήματα και μειώνουν το λειτουργικό κόστος που συνεπάγεται η χειροκίνητη και έγχαρτη παρακολούθηση και η αναπαραγωγή δεδομένων χρησιμοποιώντας επιμέρους και διαφορετικά συστήματα.

Πιο απλά, το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα το οποίο διαχειρίζεται και συντονίζει όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό καθώς και τους κάθε φύσεως πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους κλπ) που απαιτούνται για τη διεκπεραίωσή τους.

1. Αναδιοργανώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης λειτουργώντας ως το μοναδικό σημείο συγκέντρωσης και αποκόμισης πληροφοριών για το σύνολο της εταιρείας.
2. Ενσωματώνει τις βασικές επιχειρηματικές και διοικητικές διαδικασίες, για να παρέχει μια άποψη για το τι γίνεται στην επιχείρηση.
3. Παρακολουθεί τα οικονομικά της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό και παρέχει όλη την πληροφόρηση για τις διαδικασίες της παραγωγής των προϊόντων, όπως τότε ένα προϊόν θα φύγει από την αποθήκη για να πάει στα καταστήματα.
4. Ενσωματώνει πληροφορίες και δεδομένα από όλη την επιχείρηση, ώστε να υπάρχει καλύτερη ανάλυση της πληροφορίας, μεγαλύτερη και σωστότερη εκμετάλλευσή της με απώτερο σκοπό την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

Οι βασικές επιχειρηματικές διεργασίες που συναντά κανείς σε όλες τις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες :

- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management),
- Οικονομική διαχείριση (financial management),
- Διαχείριση παραγωγής (production management),
- Πωλήσεις (sales and customer management).
- Εφοδιαστική Αλυσίδα
- Διαχείριση Έργων.

9.4.1 Βασικά Χαρακτηριστικά ERP

Σήμερα προκειμένου να θεωρείται ένα ERP ολοκληρωμένο απαιτείται να δρα καταλυτικά στην ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά συγχρόνως να προσαρμόζεται στις ποικίλες οργανωτικές δομές και το σημαντικότερο να προσδίδει αξία σε ολόκληρο τον οργανισμό και να του προσδίδει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επομένως τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα :

- Να είναι ευέλικτο και ταχύτατα προσαρμοζόμενο στις ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Να είναι τμηματικό (modular), με ανοιχτή αρχιτεκτονική, δεχόμενο επιπρόσθετα τμήματα (modules) όταν κριθεί αναγκαίο από τη διοίκηση της εταιρίας και ταυτόχρονα να διαθέτει τη δυνατότητα να λειτουργεί σε πολλές πλατφόρμες πληροφοριακού εξοπλισμού.
- Να διαθέτει την ικανότητα προσομοίωσης της πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης.
- Να είναι ευρύ, με την έννοια της δυνατότητας υποστήριξης όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών στα πλαίσια της εταιρίας, αλλά και διαφορετικού τύπου επιχειρήσεων.
- Να ενσωματώνει τις διεθνώς καλύτερες πρακτικές διαχείρισης και λειτουργίας.
- Να μην περιορίζεται στα στενά πλαίσια του οργανισμού, αλλά να παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης της επιχείρησης με τους λεγόμενους stakeholders (ομάδες ενδιαφερομένων), δηλαδή τους προμηθευτές, τους πελάτες, ακόμα και τις ανταγωνιστικές προς την επιχείρηση εταιρίες.
- Να έχει την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε έγκυρη και δομημένη πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
- Να παρέχει ασφάλεια των πληροφοριών των Πληροφοριακών Συστημάτων της Διοίκησης και δυνατότητα πρόσβασης μόνο στο προσωπικό που έχει εξουσιοδότηση για αυτό.
- Να έχει την δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες πληροφοριακές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών.
- Να έχει την δυνατότητα παροχής μοντέλων με ισχυρές αναλυτικές και συνθετικές ικανότητες τα οποία να επιτρέπουν την παρουσίαση εναλλακτικών αποτελεσμάτων με βάση τα εισερχόμενα δεδομένα.

9.4.2 Εξέλιξη ERP σε ERP II / EXTENDED ERP

Η εξάπλωση του internet είναι φανερό ότι είχε τρομακτική επιρροή σε κάθε τομέα της Τεχνολογίας πληροφοριών επηρεάζοντας έτσι τα συστήματα ERP τα οποία γίνονται όλο και περισσότερο internet-enable. Η απομακρυσμένη πρόσβαση μεταξύ των συστημάτων την οποία προσφέρει το περιβάλλον του internet, βοήθησε τους προμηθευτές ERP συστημάτων να προεκτείνουν τα παραδοσιακά τους συστήματα έτσι ώστε αυτά να συνδυαστούν με νεότερα εξωγενή επιχειρησιακά λειτουργικά υποσυστήματα όπως Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Salesforce Automation, Advance Planning and Scheduling, Business Intelligence, και άλλες e-business εφαρμογές.

Σύμφωνα με μελέτη του University of Central Florida [26], τα ERP γίνονται η ραχοκοκαλιά των οργανισμών οι οποίοι διεκπεραιώνουν διαδικτυακές συναλλαγές. Τα βασισμένα στο internet συστήματα, είναι προορισμένα να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση του πελάτη, να αυξήσουν τις ευκαιρίες για μάρκετινγκ και πωλήσεις και να συνεισφέρουν στην εξάπλωση των καναλιών διανομής. Η προέκταση των λειτουργιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) και της διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη (CRM) ενδυναμώνει την ύπαρξη αποτελεσματικών επιχειρησιακών σχέσεων μεταξύ των οργανισμών, των προμηθευτών και των πελατών.

Σύμφωνα με τις σημειώσεις του μαθήματος «Διαχείριση Συστημάτων Εφοδιαστικής Αλυσίδας»[22], η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από υποσυστήματα προμηθειών για πρώτες ύλες (procurement of materials), υποσυστήματα μεταποίησης πρώτων υλών σε προϊόντα και συστήματα διανομής προϊόντων στους πελάτες.

Μία επιτυχημένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να προβλέπει την ζήτηση και να παραδίδει το σωστό προϊόν στο σωστό μέρος την σωστή στιγμή στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, επιτυγχάνοντας έτσι την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη (IBM 2001). Με την ανάπτυξη ενός CRM συστήματος, οι οργανισμοί είναι ικανοί να συλλέξουν πληροφορίες όσον αφορά τους πελάτες τους και να εκτιμήσουν τις ανάγκες τους. Τα υποσυστήματα τα οποία υπάρχουν σε ένα τυπικό CRM είναι υποσυστήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών που έχουν σαν στόχο την ενδυνάμωση της πίστης του πελάτη μέσω της άρτιας εξυπηρέτησης του.

9.4.3 Αρχιτεκτονική ERP

Τα εταιρικά συστήματα χρησιμοποιούν την client/server 3-tier αρχιτεκτονική δημιουργώντας έτσι ένα αποκεντρωμένο υπολογιστικό περιβάλλον.

Σε μία client/server αρχιτεκτονική ένας αριθμός από τερματικές συσκευές “client devices”, όπως τα desktop pc, χρησιμοποιούνται από τελικούς χρήστες οι οποίοι αποστέλλουν αιτήσεις (applications) στους εξυπηρετητές (applications servers). Αυτοί με την σειρά τους αντλούν τις απαιτούμενες / ζητούμενες πληροφορίες από τους εξυπηρετητές βάσεων δεδομένων (database servers). Οι αιτήσεις από τις τερματικές συσκευές “client devices” μπορεί να είναι για αναζήτηση απλών δεδομένων, για υπηρεσίες επικοινωνίας, για διαδικασίες συναλλαγών ή και για αναβάθμιση βασικών δεδομένων (update master data).

Η γενική πρακτική είναι η three-tier αρχιτεκτονική. Για την λειτουργία των ERP συστημάτων χρειάζονται μεγάλης υπολογιστικής δύναμης PCs (clients) καθώς και ισχυροί εξυπηρετητές (servers) επειδή εκεί διεκπεραιώνονται οι εκατοντάδες εφαρμογές.

Οι λειτουργίες που βασίζονται στη client / server αρχιτεκτονική εκτελούνται ακολουθώντας τρία επίπεδα: Presentation layer, Application layer, Resource layer

Presentation layer: η διεπαφή (interface) που παρέχεται στους χρήστες του συστήματος

- Μπορεί να είναι ένα πλήρες γραφικό περιβάλλον -Graphical user interface (GUI)
- Μπορεί να είναι ένα απλό menu επιλογών -browser for data entry
- Μπορεί να είναι ένα API που προσφέρει ένα σύνολο λειτουργιών

Κάθε μια από τις λειτουργίες, φόρμες, επιλογές, έχει ως αποτέλεσμα την έναρξη της εκτέλεσης μιας διαδικασίας που υλοποιείται στο application layer.

Application layer: περιλαμβάνει την υλοποίηση επιμέρους διαδικασιών που χρησιμοποιούνται σε μια ή περισσότερες διαδικασίες. Οι επιμέρους διαδικασίες διαχειρίζονται δεδομένα και παράγουν αποτελέσματα.

Resource layer: Μονάδα αποθήκευσης δεδομένων και αποτελεσμάτων π.χ. μια βάση δεδομένων ή ένα σύστημα αρχείων.

Τεχνικά χαρακτηριστικά

Τεχνικά τα περισσότερα ERP διαθέτουν τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη δομή τους:

- Το λεξικό δεδομένων τους (data dictionary)
- Έναν ενδιάμεσο χώρο αποθήκευσης (middleware)
- Έναν «ταμιευτήρα» (repository)

Data Dictionary - Μία βάση δεδομένων για πληροφορίες για τη δομή της βάσης.

Ένας κατάλογος όλων των δεδομένων, με τα ονόματα τους, τις δομές τους και πληροφορίες σχετικά με την χρήση τους. Μία κεντρική πηγή metadata δεδομένων.

Το λεξικό δεδομένων ορίζει χιλιάδες πεδία ορισμού (domains) που σχετίζονται με υποστηρικτικά πεδία και είναι τακτοποιημένα σε πολλούς πίνακες (ΒΔ). Μόλις τα δεδομένα καταχωρηθούν στο σύστημα ERP, είναι διαθέσιμα κατά μήκος ολόκληρης της 'αλυσίδας αξίας' της επιχείρησης. Είναι μια οργανωμένη ταξινόμηση, με σαφήνεια και πληρότητα, όλων, των σχετιζόμενων με δεδομένα, στοιχείων των μοντέλων παράστασης λογισμικού έτσι ώστε αυτά να γίνονται κατανοητά τόσο από τον αναλυτή του συστήματος, όσο και από τον χρήστη αυτού. Το λεξικό δεδομένων είναι βασικό στοιχείο της δομημένης ανάλυσης. Για την κατασκευή και την διατήρησή του απαιτείται αρκετή εργασία.

Middleware – Είναι ένας ενδιάμεσος χώρος αποθήκευσης που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν modules εφαρμογών και βάσεις δεδομένων σε διαφορετικές τοποθεσίες, ή αλλιώς ένα επίπεδο επικοινωνίας το οποίο επιτρέπει στις εφαρμογές να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσω του εξοπλισμού και του περιβάλλοντος δικτύου. Είναι δηλαδή, ένα επίπεδο λογισμικού το οποίο βρίσκεται μεταξύ του λειτουργικού συστήματος και της κατανομημένης εφαρμογής και έχει στόχο να δίνει στον προγραμματιστή τη δυνατότητα να ασχολείται μόνο με τον κώδικα των τριών επιπέδων και όχι με θέματα που σχετίζονται με την κατανομή του σε ετερογενή μηχανήματα.

Οι Πλατφόρμες Ενδιάμεσου Λογισμικού προσφέρουν:

Openness – εξασφαλίζουν ότι η εφαρμογή είναι «ανοιχτή», με την έννοια ότι υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν εύκολα προσθαφαιρέσεις και αλλαγές.

Scalability – παρέχουν μηχανισμούς που εξασφαλίζουν ότι η εφαρμογή προσαρμόζεται ανάλογα με την αύξηση της ζήτησης για πόρους που προσφέρονται από αυτή. Π.χ. προσθαφαίρεση εξυπηρετητών ανάλογα με τον αριθμό των εξυπηρετούμενων.

Performance – οι λειτουργίες του συστήματος παρέχονται σε ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης με βάση πάντα τις απαιτήσεις του εκάστοτε πληροφοριακού συστήματος. Σε πολλές περιπτώσεις η απόδοση της πλατφόρμας ενδιάμεσου λογισμικού πρέπει να είναι προβλέψιμη και να παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης προβλέψιμων συστημάτων πχ real-time συστήματα.

Distribution transparency - εξ ορισμού μια πλατφόρμα ενδιάμεσου λογισμικού δίνει στον προγραμματιστή την δυνατότητα να μην ασχολείται με θέματα σχετικά με την κατανομή της εφαρμογής σε ένα ετερογενές περιβάλλον εκτέλεσης.

Η αποθήκη (Repository) είναι το μέρος όπου όλα τα γενικού τύπου δεδομένα και τα στοιχεία της τεκμηρίωσης αποθηκεύονται. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν ανεξάρτητους ορισμούς, όπως τους υπάλληλους και τους λειτουργικούς τους ρόλους, όπως επίσης και ειδικές διαδικασίες τεκμηρίωσης (documentation). Η αποθήκη αποτελεί ένα σάκο εργαλείων κομματιών με τον οποίο δομείται κάθε συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνουν : Επιχειρησιακές Διαδικασίες και 'Χρησιμότητες'.

Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες καθορίζονται από τους χρήστες και είναι γραφικοί ορισμοί. Οι 'Χρησιμότητες' είναι εφαρμογές ή ομάδες εφαρμογών που υποστηρίζουν μία επιχειρηματική διαδικασία ή δραστηριότητα. Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες είναι το κλειδί για μία αποτελεσματική εγκατάσταση. Μία καλά σχεδιασμένη Επιχειρησιακή Διαδικασία θα εξασφαλίσει ακριβή και επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα στα σενάρια της επιχείρησης.

Είναι λοιπόν ένας «ταμιευτήρας», που είναι και η βάση του επιχειρησιακού πλαισίου εργασίας γιατί συγκρατεί τη σημασιολογία των επιχειρησιακών διεργασιών, τα επιχειρησιακά αντικείμενα και το οργανωσιακό μοντέλο. Ο ταμιευτήρας ERP μπορεί να ανταλλάσσει πληροφορίες μέσω του προσαρμοστικού προγραμματισμού εφαρμογών – API (application programming interfaces).

Στο ERP υπάρχουν εκατοντάδες πίνακες δεδομένων όπου αποθηκεύονται δεδομένα από συναλλαγές, μόνο που δεν περιορίζονται σε κάποιο τμήμα, αλλά ολοκληρώνονται για να χρησιμοποιηθούν από πολλούς χρήστες, για πολλούς σκοπούς και σε πολλές τοποθεσίες. Όταν προκύψει μια αλλαγή στο σύστημα ERP, αυτή θα αντικατοπτριστεί ομοιόμορφα σε κάθε λειτουργική περιοχή στην ολοκληρωμένη 'αλυσίδα αξίας' της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, μια εντολή αγοράς που καταχωρείται στο υποσύστημα καταχώρησης παραγγελιών, καταχωρεί την παραγγελία σε μια εφαρμογή κατασκευής (manufacturing application) που με τη σειρά της στέλνει μια απαίτηση υλικών στο υποσύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας, που λαμβάνει τα απαραίτητα εξαρτήματα από προμηθευτές και χρησιμοποιεί ένα υποσύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης. Ταυτόχρονα μια κίνηση αγοράς εμφανίζεται στο υποσύστημα Λογιστικής Διαχείρισης στο γενικό καθολικό. Οι αμέτρητες διασυνδέσεις εξασφαλίζουν ότι η πληροφορία σε ένα τμήμα της επιχείρησης μπορεί να ανακτηθεί και από οποιαδήποτε άλλη μονάδα.

Η πρόκληση που τίθεται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι το πώς θα ελεγχθούν όλες οι κύριες επιχειρησιακές διεργασίες με μια αρχιτεκτονική λογισμικού σε πραγματικό χρόνο. Η ολοκληρωμένη λύση των ERP υπόσχεται οφέλη όπως αυξημένη αποδοτικότητα, ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία.

9.5 Επιμέρους στοιχεία των ERP

Επιμέρους στοιχεία ενός ERP συστήματος αποτελούν οι βάσεις δεδομένων (RDBMS), τα διαφορετικά υποσυστήματα (modules) και διαφορετικά γραφικά περιβάλλοντα που χρησιμοποιεί για διασύνδεση με τον χρήστη.

9.5.1 Βάσεις Δεδομένων

Τα συστήματα E.R.P. χρησιμοποιούν βάσεις δεδομένων (RDBMS), όπου εισάγονται, τηρούνται και ανακαλούνται όλα τα δεδομένα της επιχείρησης. Η κάθε πληροφορία εισάγεται μόνο μία φορά και αυτόματα ενημερώνονται όλα τα σχετιζόμενα υποσυστήματα.

- Μοναδικότητα δεδομένων - Κατά το παρελθόν τα συστήματα δεν ήταν ολοκληρωμένα και οι εταιρίες είχαν διαφορετικά συστήματα διαχείρισης λειτουργιών όπως η οικονομική, η αποθήκευση, οι προμήθειες κλπ., τα οποία λειτουργούσαν χωρίς διασύνδεση μεταξύ τους.

Το γεγονός αυτό δημιουργούσε σοβαρά προβλήματα, όπως της εισαγωγής των ίδιων δεδομένων στα διάφορα συστήματα. Το ERP αποτελεί την προσπάθεια σύνδεσής τους σε μια ολοκληρωμένη λειτουργία. Έτσι, για παράδειγμα, μία καταχώρηση δεδομένων στο υποσύστημα της παραγωγής μεταφέρεται ταυτόχρονα στην κεντρική βάση δεδομένων του συστήματος, ενώ παράλληλα είναι δυνατή η μεταφορά της συγκεκριμένης πληροφορίας και από στο οικονομικό υποσύστημα.

- Σχεσιακές Βάσεις Δεδομένων (SQL Server, Oracle, DB2, Sybase, Informix, κ.τ.λ.)
- Κεντρικές – κατακεντρωμένες (distributed) βάσεις δεδομένων
- Απομακρυσμένες (remote) βάσεις δεδομένων
- Τεχνικές mirroring για ασφάλεια των δεδομένων

9.5.2 Εφαρμογές (Modules)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένα ERP σύστημα αποτελείται από διαφορετικά υποσυστήματα (modules). Το γεγονός αυτό παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν εκείνα που τους είναι απαραίτητα χωρίς να απαιτείται η αγορά όλων. Για να χαρακτηριστεί ένα πληροφοριακό σύστημα ως ERP, θα πρέπει να ολοκληρώνει τουλάχιστον τις λειτουργίες της παραγωγής, της διανομής, την οικονομική και αυτή των ανθρωπίνων πόρων. Στην καρδιά του ERP βρίσκεται η κεντρική βάση δεδομένων, η οποία δέχεται δεδομένα και πληροφορίες από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και ταυτόχρονα τροφοδοτεί μια σειρά εφαρμογών, υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Συνεπώς, με τη χρησιμοποίηση μίας ενιαίας βάσης δεδομένων επιτυγχάνεται

η απλούστερη και πιο αποδοτική ροή της πληροφορίας σε ολόκληρη την επιχείρηση.

9.5.3 Γραφικά περιβάλλοντα επικοινωνίας χρήστη-μηχανής (GUI's)

Όταν οι χρήστες αλληλεπιδρούν με ένα υπολογιστή, ακόμα και με ένα pc, η αλληλεπίδραση τους αυτή ελέγχεται από ένα λειτουργικό σύστημα. Τα λειτουργικά συστήματα των πρώτων pc ήταν οδηγούμενα από διαταγές (command driven) με αποτέλεσμα να ζητούν από τον χρήστη να πληκτρολογεί διαταγές κειμένου από το πληκτρολόγιο. Οι χρήστες έπρεπε να θυμούνται αυτές τις διαταγές και την σύνταξη τους προκειμένου να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά με τον Η/Υ.

Ένα λειτουργικό σύστημα που χρησιμοποιεί γραφικά περιβάλλοντα διασύνδεσης με τον χρήστη, χρησιμοποιεί σύμβολα γραφικών που ονομάζονται εικονίδια (icons) για την παρουσίαση προγραμμάτων, αρχείων και δραστηριοτήτων. Η ενεργοποίηση των διαταγών γίνεται με την χρήση του ποντικιού (mouse). Επίσης το σύστημα πτυσσόμενων μενού (pull-down menu) και αναδυόμενων πλαισίων (pop-up boxes), διευκολύνουν τους χρήστες στην επιλογή διαταγών. Οι παραθυρικές λειτουργίες επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργούν, να στοιβάζουν, να ορίζουν το μέγεθος, και να μετακινούν πλαίσια με πληροφορίες.

Οι υποστηρικτές των GUI's θεωρούν ότι αυτά εξοικονομούν χρόνο μάθησης και έχουν καλύτερη παραγωγικότητα αφού η διασύνδεση είναι λιγότερο γενική και περισσότερο προσαρμοσμένη σε συγκεκριμένες εργασίες.

9.6 Εργαλεία (Διαχείρισης, Ανάπτυξης, Πληροφόρησης κ.τ.λ.)

Εργαλεία προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες της εταιρίας (Customization). Επιπλέον, τα συστήματα E.R.P. επιβάλλουν και μια δομή οργάνωσης και ροής εργασιών (WorkFlow) προσαρμοσμένη πάντοτε στις ανάγκες της εκάστοτε εταιρίας ή οργανισμού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να προσεχθεί ένα σύνηθες λάθος που γίνεται με το να προσαρμόζεται η εταιρεία στο E.R.P. ενώ λογικά θα έπρεπε να προσαρμοστεί το σύστημα στην εταιρία. Φυσικά η όποια εμπειρία και τεχνογνωσία έχει ενσωματωθεί στο κάθε σύστημα E.R.P., θα πρέπει να εξετάζεται ως προς την εφαρμογή της αξιοποιώντας ιδέες και λύσεις που έχουν εφαρμοστεί επιτυχώς στο παρελθόν σε ομοειδείς εταιρίες.

9.6.1 Εργαλεία Διαχείρισης του λογισμικού

- Διαφοροποίηση των εργαλείων με βάση τις αρχές της Client/Server αρχιτεκτονικής

- Περιβάλλοντα εργασίας χρηστών (MS Windows, X-Windows Υποστήριξη διαφορετικών γλωσσών, κ.τ.λ.)
- Διαχείριση Χρηστών (εξουσιοδοτήσεις/ δικαιώματα, μενού εργασίας, καταγραφή κινήσεων, κ.τ.λ.)
- Τεκμηρίωση Εφαρμογών

9.6.2 Εργαλεία ανάπτυξης εφαρμογών (CASE Tools)

Η δημιουργία λογισμικού με την βοήθεια υπολογιστή (CASE – Computer aided software engineering), αυτοματοποιεί τις βήμα προς βήμα μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού και συστημάτων, με σκοπό την μείωση της επαναληπτικής διαδικασίας που πρέπει να κάνει ο υπεύθυνος ανάπτυξής τους. Η υιοθέτησή της μπορεί να απελευθερώσει το εξειδικευμένο προσωπικό για άλλα πιο δημιουργικά καθήκοντα. Κατά κανόνα, τα εργαλεία CASE προσπαθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα ως εξής:

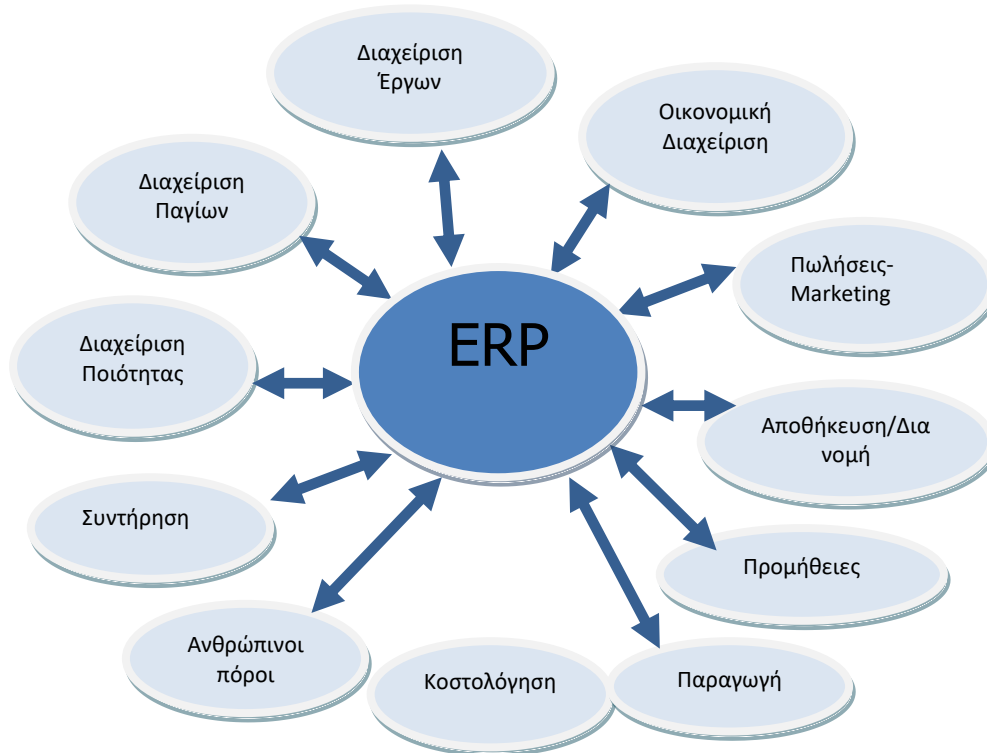
- Με την επιβολή μιας πρωτότυπης μεθοδολογίας ανάπτυξης και με την πειθαρχία στο σχεδιασμό.
- Με την βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών και των ειδικών τεχνικών.
- Με την οργάνωση και τον συσχετισμό των στοιχείων σχεδιασμού και την παροχή γρήγορης πρόσβασης σε αυτά μέσω μιας αποθήκης σχεδίων.
- Με αυτοματισμό των κουραστικών εργασιών ανάλυσης και σχεδιασμού στις οποίες μπορεί να γίνουν λάθη.
- Με αυτοματισμό της δημιουργίας κώδικα, των δοκιμών, και του συστηματικού ελέγχου.

9.7 Λειτουργικές Διαδικασίες που υποστηρίζονται από τα σύγχρονα ERPs

Τα συστήματα ERP υποστηρίζουν όπως φάνηκε τις βασικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες και είναι δομημένα σε "λειτουργικά υποσυστήματα" (functional modules). Διαφορετικοί προμηθευτές ERP (Baan, Peopleoft, Sap, Oracle), προσφέρουν συστήματα με κάποιες ιδιομορφίες (some degree of specialty), αλλά τα βασικά «λειτουργικά υποσυστήματα» είναι περίπου τα ίδια για όλους. Μερικά από αυτά τα βασικά «λειτουργικά υποσυστήματα» (core modules) είναι τα ακόλουθα:

- Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης
- Υποσύστημα Πωλήσεων – Marketing
- Υποσύστημα Προμηθειών
- Υποσύστημα Αποθήκευσης – Διανομής
- Υποσύστημα Ανθρώπινων Πόρων

- Υποσύστημα Παραγωγής



Σχήμα 9.2: Βασικές λειτουργίες-υποσυστήματα ERP

Οι βασικές διαδικασίες που υποστηρίζονται από κάθε υποσύστημα συνοψίζονται παρακάτω:

Το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης είναι η καρδιά του ERP, και ανταλλάσσει πληροφορίες με όλα υπόλοιπα υποσυστήματα. Βασικές διαδικασίες της Οικονομικής Διαχείρισης περιλαμβάνουν τα υποσυστήματα:

- Γενικής Λογιστικής (General Ledger),- Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing). Η ανάλυση και ταξινόμηση των οικονομικών στοιχείων, κυρίως δαπανών και εσόδων, ανά κατηγορία δαπάνης ή κατηγορία εσόδων
- Αναλυτικής Λογιστικής (Analytical Ledger): Η ανάλυση και ταξινόμηση των οικονομικών στοιχείων, κυρίως δαπανών και εσόδων ανάλογα με το κέντρο δραστηριότητας ή παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία
- Διαχείρισης Παγίων (Asset Management)
- Οικονομικών Καταστάσεων (Financial Statements)
- Εισπρακτέων Λογαριασμών (Accounts Receivable)
- Πληρωτέων Λογαριασμών (Accounts Payable)

- Διαχείρισης Διαθεσίμων (Treasury Management).

Ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP, υποστηρίζονται και άλλες διαδικασίες όπως ο Προϋπολογισμός (Budgeting) που περιέχει λειτουργίες όπως τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης, η συγκέντρωση δαπανών και εσόδων ιεραρχικά ανά κέντρο ευθύνης και η σύγκρισή τους με προκαθορισμένους στόχους.

Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Πωλήσεων - Marketing περιλαμβάνουν την Παραγγελιοληψία (Order Entry), την Τιμολόγηση (Invoicing), τη Διαχείριση Συμβολαίων (Sales Contracts), το Μητρώο Πελατών (Customer Table), τα Αξιόγραφα και τα Στατιστικά Πωλήσεων. Τα υποσυστήματα αυτά εξυπηρετούν όλες τις διαδικασίες πωλήσεων από την στιγμή της παραλαβής μίας παραγγελίας μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Βασικές λειτουργίες είναι: Αποδοχή παραγγελίας του πελάτη, έλεγχος της πιστωτικής του ικανότητας, δημιουργία και εκτύπωση τιμολογίων για αποστολή στον πελάτη, παρακολούθηση εκκρεμοτήτων σε παραγγελίες πελατών. Ορισμένα ERP υποστηρίζουν επίσης την Ανάλυση Οφειλών (Aging Analysis), την Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service), το Marketing, τις Προβλέψεις Ζήτησης (Forecasting), την Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI) και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μέσω Internet (Electronic Commerce).

Το υποσύστημα των Πωλήσεων ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Προμηθειών περιλαμβάνουν τον Έλεγχο και Διαχείριση Αιτήσεων Αγοράς (Purchase Inquiries Control & Management), τη Διαχείριση Εντολών Αγοράς (Purchase Orders Management), τον Έλεγχο Παραλαβών (Receipt Control), την Αξιολόγηση Προμηθευτών (Supplier Evaluation) και τη Διαχείριση Συμβάσεων (Contract Management).

Τα ERP σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιούν τις επαναλαμβανόμενες διαδικασίες των προμηθειών. Τα στοιχεία καταχωρούνται μία φορά και αντιγράφονται αυτόματα από τη μία φάση στην επόμενη. Η αίτηση μπορεί να δημιουργηθεί ηλεκτρονικά στο τμήμα προμηθειών, στη συνέχεια να σταλεί από το τμήμα προμηθειών στον προμηθευτή ή να ζητηθεί προσφορά, να ληφθεί η προσφορά πάλι ηλεκτρονικά, να αξιολογηθεί και τέλος, να σταλεί η εντολή αγοράς στον προμηθευτή πάλι με ηλεκτρονικό τρόπο.

Τα παραπάνω οδηγούν στη μείωση των χρόνων που απαιτούνται για τις διάφορες διεργασίες με παράλληλη άμεση ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Η μείωση του χρόνου των διαδικασιών αντισταθμίζεται έως κάποιο σημείο από την αύξηση του χρόνου καταχώρισης της πληροφορίας, που σε κάποιες περιπτώσεις εμφανίζεται αυξημένος.

Κατά γενική ομολογία τα συστήματα ERP υποστηρίζουν τις βασικές δραστηριότητες των κρίσιμων τμημάτων μίας επιχείρησης όπως του τμήματος προμηθειών, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Δημιουργία της αίτησης προμήθειας
- Ζήτηση προσφορών
- Καταχώριση προσφορών
- Συγκριτικός πίνακας τιμών
- Δημιουργία της εντολής αγοράς
- Διαδικασία παραλαβής των αγοραζόμενων υλικών
- Αναλώσεις, εξαγωγές από την αποθήκη.

Επιπρόσθετα, η κάθε εταιρία αντίστοιχα, χρησιμοποιεί κάποιες επιπλέον δυνατότητες των ERP. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τις ανάγκες της εταιρίας, από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εφαρμογή, από το είδος και τις δραστηριότητές και τις προηγούμενες εμπειρίες της εταιρίας.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος προμηθειών που βασίζεται σε ποσοτικά στοιχεία, δύναται να γίνει μέσα από αναφορές κυρίως σε μηνιαίο επίπεδο. Τέτοια reports είναι σχετικά με χρόνους παράδοσης υλικών από προμηθευτές, αξίες αγορών από κάθε προμηθευτή, μηνιαίο κόστος προμηθειών, απόδοση του κάθε εργαζομένου που εργάζεται στο τμήμα προμηθειών και αιτήματα τα οποία είναι εκκρεμή, δηλαδή δεν έχουν παραδοθεί από τους προμηθευτές.

Το υποσύστημα των Προμηθειών ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Διανομής, και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες του υποσυστήματος Αποθήκευσης και Διανομής περιλαμβάνουν τη Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Control), και τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Διανομής (Distribution Requirement Planning). Άλλες λειτουργίες που πιθανώς να υποστηρίζονται περιλαμβάνουν τη Διαχείριση Αποθηκών (Warehouse Management) και τη Διαχείριση Στόλου Φορητών (Fleet Management). Το υποσύστημα της Αποθήκευσης και Διανομής ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και Παραγωγής.

Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το υποσύστημα Ανθρώπινων Πόρων, περιλαμβάνουν τον Προγραμματισμό Προσωπικού (Personnel Planning), τη Μισθοδοσία.

Άλλες λειτουργίες που καλύπτονται είναι τα Εξοδολόγια (Personnel Expenses), η Παρουσία Προσωπικού (Time Attendance), η Διαχείριση Ιεραρχίας Προσωπικού, Πιστοποιητικών Εκπαίδευσης και Σεμιναρίων.

Το υποσύστημα των Ανθρώπινων Πόρων ανταλλάσσει πληροφορίες κυρίως με το υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης.

Οι βασικές λειτουργίες που καλύπτει το υποσύστημα Παραγωγής περιλαμβάνουν τον Προγραμματισμό Απαιτήσεων Δυναμικότητας (Capacity Requirements Planning), τον Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό Παραγωγής (Master Production Scheduling), τον Έλεγχο Παραγωγής (Shop Floor Control) και την Κοστολόγηση Παραγωγής (Cost Accounting), τον προγραμματισμό Απαιτήσεων Υλικών (Material Requirements Planning) την παρακολούθηση των αποθεμάτων στις διαδοχικές φάσεις της παραγωγής, από το πρώτο στάδιο των πρώτων υλών στις διάφορες κατηγορίες των ημικατεργασμένων προϊόντων και τελικά των έτοιμων προϊόντων.

Άλλες λειτουργίες που πιθανώς να υποστηρίζει είναι η Δομή Προϊόντων (Product Configuration), ο Έλεγχος Σχεδίασης (Design Control) και ο Βραχυπρόθεσμος Προγραμματισμός Παραγωγής (Scheduling).

Το υποσύστημα της Παραγωγής ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υποσυστήματα Οικονομικής Διαχείρισης, Πωλήσεων - Marketing, Προμηθειών και Αποθήκευσης - Διανομής.

Τα λειτουργικά αυτά υποσυστήματα υποστηρίζονται από τη βάση δεδομένων του συστήματος, στην οποία κάθε στοιχείο αντιπροσωπεύεται μια και μοναδική φορά. Η βάση δεδομένων αποτελεί το πληροφοριακό μοντέλο της ολοκληρωμένης γνώσης της επιχείρησης.

Τα "λειτουργικά υποσυστήματα" (functional modules) ενός ERP συστήματος, μπορούν να λειτουργήσουν σαν ξεχωριστές οντότητες (stand-alone units) ή, αρκετά από αυτά, μπορούν να συνδυαστούν έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα διαλειτουργικό σύστημα. Τα συστήματα αυτά είναι συνήθως σχεδιασμένα και έχουν υλοποιηθεί σε αρκετές πλατφόρμες λειτουργικών συστημάτων (operating platforms) όπως UNIX, MS Windows NT, Windows2000, IBM AIX.

9.8 Κίνητρα για την υλοποίηση ενός ERP συστήματος

Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη. Παρόλα αυτά οι προσδοκίες μιας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Με μια προσεκτικότερη ματιά θα διαπιστώσουμε ότι τα σημαντικότερα στοιχεία που μας προσφέρουν τα συστήματα αυτά είναι:

Πιο Εύκολη Πρόσβαση στις Πληροφορίες και στα Δεδομένα της Παραγωγής – Πληροφορία σε Πραγματικό Χρόνο.

Χρησιμοποιείται μια βάση δεδομένων που περιέχει όλα τα απαιτούμενα δεδομένα, αποθηκευμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προσπελάσιμα από κάθε υπο-εφαρμογή του συστήματος. Έτσι, επιλύεται κάθε πρόβλημα που άπτεται των βάσεων δεδομένων όπως διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα και συμβατότητα.

Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε, ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.

Μείωση του Χρόνου Παραγωγής και του Χρόνου Καταχωρίσεων των Δεδομένων

Μπορεί να μειωθεί ο χρόνος ανταπόκρισης της επιχείρησης σε συγκεκριμένα ερεθίσματα, όπως στις παραγγελίες και στις αιτήσεις των πελατών. Επίσης, μπορεί να μειωθεί και ο χρόνος καταχωρίσεων των δεδομένων, λόγω του ότι η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρεία.

Μείωση του Κόστους

Το ERP μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να μειώσει τα κόστη της, τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και συνολικά.

Αύξηση της Ικανοποίησης του Πελάτη

Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη και ακριβέστερη εκτέλεση των παραγγελιών.

Αύξηση της Αποδοτικότητας

Μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους τα τμήματα της επιχείρησης, οι προμηθευτές και οι πελάτες με συνέπεια την ταχύτερη διεκπεραίωση των παραγγελιών.

Μείωση Λαθών

Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών.

Συντονισμός

Ένα ERP σύστημα φροντίζει τον συγχρονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να παραχθεί το σωστό προϊόν, στο μικρότερο δυνατό χρόνο, ικανοποιώντας παράλληλα όλους τους στόχους ποιότητας που έχουν τεθεί.

Βελτίωση στις Διαδικασίες Ενοποίησης (consolidation)

Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.

Πρόσβαση στο Ιστορικό του Πελάτη

Η εταιρεία μπορεί να μελετήσει ανά πάσα στιγμή τις συναλλαγές της με τους πελάτες της, να ξεχωρίσει κάποιους από αυτούς και να τους αντιμετωπίσει διαφορετικά καθώς επίσης να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες τους.

Ευκολότερη Συμμόρφωση σε Υποχρεωτικά ή Προαιρετικά Πρότυπα

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κλπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μια εταιρεία από ένα ERP σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να αποβεί καταστροφική για την εταιρεία. Στο διεθνή χώρο έχουμε ακόμη και παραδείγματα εταιρειών όπου η λανθασμένη επιλογή σε ERP συστήματα, οδήγησε σε χρεοκοπία.

9.9 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ERP

Τα πλεονεκτήματα από την χρήση συστήματος ERP^[23], είναι σε γενικές γραμμές τα πιο κάτω:

- Πλήρης προβολή όλης της διαθέσιμης πληροφορίας, σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού (ειδικά για το ανώτερο διοικητικό προσωπικό).
- Αυτόματη και συνεκτική ροή εργασιών από μια λειτουργία σε άλλη, για να εξασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση και η ταχύτερη ολοκλήρωση των διαδικασιών. Αυτό εξασφαλίζει επίσης ότι όλες οι δια-τμηματικές δραστηριότητες παρακολουθούνται σωστά.
- Ένα ενοποιημένο και ενιαίο σύστημα αναφορών για την ανάλυση των στατιστικών στοιχείων σε πραγματικό χρόνο, σε όλες τις λειτουργίες.
- Δεδομένου ότι το ίδιο λογισμικό χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα, τα μεμονωμένα λογισμικά συστήματα δεν είναι πλέον απαραίτητα.
- Ορισμένοι προμηθευτές ERP μπορούν να επεκτείνουν τα συστήματα ERP για να παρέχουν λειτουργίες Business Intelligence, οι οποίες μπορούν να δώσουν γενικές γνώσεις για τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να εντοπίσουν πιθανούς τομείς προβλημάτων / βελτιώσεων.
- Η ολοκλήρωση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι δυνατή με τα συστήματα ERP τα οποία μπορούν να διαχειριστούν την παρακολούθηση και επεξεργασία εντολών αγορών και πωλήσεων μέσω διαδικτύου.
- Δεδομένου ότι το ERP είναι ένα αρθρωτό σύστημα λογισμικού, είναι δυνατόν να υλοποιηθούν κάποια από τα διαθέσιμα υποσυστήματα βάσει των απαιτήσεων ενός οργανισμού.
- Δεδομένου ότι ένα σύστημα βάσης δεδομένων υλοποιείται στο backend για να αποθηκεύσει όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται από το σύστημα ERP, επιτρέπεται η κεντρική αποθήκευση και δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας όλων των δεδομένων της επιχείρησης.
- Τα συστήματα ERP είναι ασφαλέστερα καθώς μπορούν να εφαρμοστούν κεντρικές πολιτικές ασφαλείας. Όλες οι συναλλαγές που συμβαίνουν στο σύστημα ERP, καταγράφονται και μπορούν να εντοπιστούν με κάθε λεπτομέρεια.
- Τα συστήματα ERP παρέχουν καλύτερη ορατότητα σε ολόκληρη την εταιρεία και, ως εκ τούτου, επιτρέπουν καλύτερη και ταχύτερη συνεργασία σε όλα τα τμήματα.
- Είναι δυνατή η ενσωμάτωση άλλων συστημάτων (όπως ο αναγνώστης γραμμωτού κώδικα) στο σύστημα ERP μέσω ενός API (Application Programming Interface).
- Τα συστήματα ERP διευκολύνουν την παρακολούθηση παραγγελιών, την παρακολούθηση αποθεμάτων, την παρακολούθηση των εσόδων, την πρόβλεψη πωλήσεων και τις συναφείς δραστηριότητες.

Τα μειονεκτήματα από την χρήση συστήματος ERP, είναι σε γενικές γραμμές τα πιο κάτω:

- Το κόστος του λογισμικού ERP, για τον προγραμματισμό, την προσαρμογή, την διαμόρφωση, την δοκιμή, την εφαρμογή και την συντήρηση είναι αρκετά υψηλό.
- Η υλοποίηση συστημάτων ERP είναι πολύ χρονοβόρα - τα έργα μπορεί να διαρκέσουν 1-3 χρόνια (ή περισσότερα) για να ολοκληρωθούν και να λειτουργήσουν πλήρως.
- Η υπερβολικά μικρή προσαρμογή μπορεί να μην ενσωματώνει το σύστημα ERP στην επιχειρησιακή διαδικασία και, αντίθετα, η υπερβολική προσαρμογή μπορεί να επιβραδύνει το έργο και να δυσκολεύει την αναβάθμιση των λειτουργιών του οργανισμού.
- Η εξοικονόμηση κόστους δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αμέσως μετά την εφαρμογή του ERP.
- Υπάρχει ενδεχομένως πρόσθετο έμμεσο κόστος λόγω της εφαρμογής του ERP όπως η νέα υποδομή πληροφορικής, η αναβάθμιση των δικτυακών συνδέσεων κλπ.
- Η μετάπτωση των υφιστάμενων δεδομένων στα νέα συστήματα ERP είναι δύσκολη. Η ενσωμάτωση των συστημάτων ERP με άλλα αυτόνομα συστήματα λογισμικού είναι εξίσου δύσκολη. Αυτές οι δραστηριότητες, εάν επιχειρηθούν, μπορεί να καταναλώσουν πολύ χρόνο και χρήμα.
- Οι υλοποιήσεις ERP είναι δύσκολο να επιτευχθούν σε αποκεντρωμένους οργανισμούς με διαφορετικές επιχειρηματικές διαδικασίες και συστήματα.
- Συνήθως ο κατασκευαστής-υλοποιητής του συστήματος ERP, γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής για περαιτέρω αναβαθμίσεις και προσαρμογές του συστήματος. Έτσι, οι εταιρείες βρίσκονται στη διακριτική ευχέρεια ενός μόνο πωλητή και ενδέχεται να μην είναι σε θέση να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά τους όρους προμήθειας των απαιτούμενων υπηρεσιών.
- Η αξιολόγηση πριν από την εφαρμογή του συστήματος ERP είναι κρίσιμη. Εάν αυτό το βήμα δεν εκτελεστεί σωστά και οι έμπειροι τεχνικοί και άλλοι επιχειρηματικοί πόροι δεν είναι διαθέσιμοι κατά την αξιολόγηση, οι υλοποιήσεις του ERP μπορεί να αποτύχουν.

9.10 ERP συστήματα σε Δημόσιους Οργανισμούς

Σε στοιχεία που παρουσιάζονται από την Καναδική Κυβέρνηση [24], διεθνώς, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει προκλήσεις όσον αφορά την υλοποίηση λύσεων ERP. Πέραν των περιορισμών του προϋπολογισμού και των

αυξημένων απαιτήσεων σε επίπεδο υπηρεσιών, πολλές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα απαιτούν εξαιρετικά εξειδικευμένες λειτουργίες και ελέγχους.

Η πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία, οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους ζητούν βελτιωμένες λύσεις, αυξημένη αποτελεσματικότητα και μεγαλύτερη διαφάνεια. Στους επικεφαλής της τεχνολογίας και της πληροφορικής συχνά ασκούνται πιέσεις για να μετατοπίσουν την προσοχή τους σε νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένων των αναλύσεων σε πραγματικό χρόνο και της πρόβλεψης, της κινητικότητας, οι οποίες υπόσχονται να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση εκπληρώνει την αποστολή της.

Η υιοθέτηση της νέας μεταμοντέρνας προσέγγισης στο cloud, επιτρέπει ένα περιβάλλον με συνδυασμό προμηθευτών και λειτουργικότητας. Οι λύσεις που βασίζονται σε cloud, έχουν μειώσει το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας, έχουν μειωμένους χρόνους υλοποίησης και έχουν καταστήσει ευκολότερη την ενσωμάτωση των καλύτερων πρακτικών στο βασικό ERP.

9.10.1 Παράγοντες αποτυχίας της υλοποίησης

Ενώ η συστηματική γνώση σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας ERP συνεχίζει να αυξάνεται, υπάρχει μια κάποια σύγχυση σχετικά με την πρακτικότητα του ERP λόγω της ύπαρξης περιπτώσεων αποτυχημένης υλοποίησης που αντιστοιχούν ή υπερβαίνουν τις περιπτώσεις επιτυχημένης υλοποίησης.

Σε μια πρόσφατη έρευνα, εντοπίστηκαν τρεις βασικοί λόγοι για την αποτυχία όλων των έργων τεχνολογίας της πληροφορίας:

- κακός σχεδιασμός ή κακή διαχείριση (κατά 77%)
- αλλαγή επιχειρηματικών στόχων κατά τη διάρκεια του έργου (75%)
- και έλλειψη υποστήριξης από την διοίκηση των επιχειρήσεων (73%).

Ο Donovan (2001) διαπίστωσε ότι υπάρχουν πέντε βασικές αιτίες της αποτυχίας στην υλοποίηση του ERP:

- Η επιχειρησιακή στρατηγική δεν οδήγησε στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Η υλοποίηση διήρκεσε πολύ περισσότερο από το αναμενόμενο.
- Οι δραστηριότητες προετοιμασίας πριν από την υλοποίηση πραγματοποιήθηκαν ανεπαρκώς ή δεν υπήρξαν καθόλου.
- Το κόστος εφαρμογής ήταν πολύ μεγαλύτερο από το αναμενόμενο.
- Οι άνθρωποι δεν ήταν καλά προετοιμασμένοι να δεχτούν και να λειτουργήσουν το νέο σύστημα.

Επιπρόσθετα, χωρίς κατάλληλη εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι δεν θα είναι σε θέση να χειριστούν τις απαιτήσεις του νέου συστήματος. Τα κορυφαία στελέχη

και όλοι οι χρήστες του συστήματος πρέπει να είναι πλήρως εκπαιδευμένοι ώστε να κατανοούν ότι το σύστημα ERP θα πρέπει να ενσωματωθεί στη συνολική λειτουργία της εταιρείας. Όλοι οι χρήστες πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες του συστήματος.

9.11 Προκλήσεις των εφαρμογών ERP στον δημόσιο τομέα

Όπως υποστηρίζεται σε μελέτη της CGI “The future of public sector ERP”^[24], τα δημόσια συστήματα ERP αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα εμπόδια υλοποίησης σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και την πολυπλοκότητα των διαδικασιών. Τα ακόλουθα κρίσιμα θέματα θα πρέπει να εξεταστούν λεπτομερώς πριν την ανάπτυξη ενός ERP σε ένα Δημόσιο φορέα.

9.11.1 Διαχείριση οργανωτικής αλλαγής

Μια αλλαγή στο δημόσιο τομέα είναι δύσκολη, και για την ηγεσία και για τους εργαζόμενους. Επειδή οι κυβερνητικοί οργανισμοί συχνά δεν αισθάνονται τις πιέσεις της εξωτερικής αγοράς που δέχεται μία ιδιωτική εταιρεία, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην χρησιμοποιούνται για τις μεγάλες αλλαγές που συνεπάγεται η εφαρμογή του ERP. Για τους λόγους αυτούς, τα σχέδια διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην “πώληση” των αλλαγών και να επηρεάζουν θετικά την κουλτούρα του οργανισμού.

9.11.2 Επικοινωνία

Εκτός από την πολιτισμική αλλαγή που επέτρεψε ένα σχέδιο διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής, οι γενικές επικοινωνίες μπορούν να είναι ιδιαίτερα δύσκολες με τους φορείς του δημόσιου τομέα. Είναι ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του έργου είναι η επικοινωνία και ενημέρωση των αρμοδίων για τις πιθανές επιπτώσεις του έργου. Η ομάδα διοίκησης του έργου θα πρέπει να γνωστοποιεί εγκαίρως και να αποσπά τις κατάλληλες συναινέσεις αναφορικά με τις σημαντικές μεταβολές των διαδικασιών και του τρόπου οργάνωσης των εργασιών από τους αρμόδιους υπηρεσιακούς παράγοντες, ιδιαίτερα εάν το έργο τροποποιεί διαδικασίες αρκετών υπηρεσιών με συναρμοδιότητες στην εκτέλεση των διαδικασιών.

9.11.3 Πολυπλοκότητα

Μια άλλη πρόκληση για κυβερνητικούς οργανισμούς είναι ότι οι εφαρμογές γενικά είναι μεγαλύτερες, πιο πολύπλοκες και επηρεάζουν τους ανθρώπους περισσότερο από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες, τα

συστήματα, οι άνθρωποι και οι οργανωτικές δομές, είναι πολύ πιθανόν να είναι πιο πολύπλοκα από ότι είναι στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς, πριν την υλοποίηση του έργου, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην απλοποίηση των διαδικασιών.

9.11.4 Κόστος υλοποίησης

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει μια αυξημένη πίεση για την υλοποίηση μεγάλων έργων με περιορισμένους και σαφώς καθορισμένους πόρους. Η πίεση που δημιουργείται από την οικονομική αβεβαιότητα και την αυξανόμενη έλλειψη προϋπολογισμού, έχει επιδεινωθεί λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Στη χώρα μας, τα πληροφορικά συστήματα που αναπτύσσονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα έχουν βαρύνουσα κυρίως σημασία, τόσο, λόγω του μεγέθους όσο και της πολυπλοκότητας του οικονομικού αντικειμένου, με προϋπολογισμούς συχνά πολύ υψηλότερους των πληροφορικών συστημάτων που υλοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Οι λόγοι αυτοί, έχουν αναμενόμενα οδηγήσει την εξάρτηση του δημοσίου από συγκεκριμένες τεχνολογικές προσεγγίσεις όπως εκφράζονται από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο, καθώς ήταν οι μοναδικές που παρείχαν τα εχέγγυα για την αξιόπιστη ανάπτυξη και θέση σε παραγωγική λειτουργία ζητούμενων συστημάτων.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ERP στον δημόσιο τομέα είναι συχνά πιο πολύπλοκη απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα, επειδή υπάρχει συχνά ο γόρδιος δεσμός των κανονισμών, των διοικητικών συμβουλίων, των επιτροπών και των οργανισμών, από τα οποία πρέπει να απ' εμπλακεί το έργο για να ολοκληρωθεί.

Επιπλέον, ένα από τα εμπόδια στην εφαρμογή της τεχνολογίας ERP σε μικρούς και μεσαίους κυβερνητικούς φορείς, είναι το κόστος της υλοποίησης του συστήματος με συνέπεια την αδυναμία υλοποίησης ολοκληρωμένων συστημάτων.

9.12 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από την καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών ενός ολοκληρωμένου ERP συστήματος, και έχοντας υπόψη τις υπάρχουσες αδυναμίες καθώς επίσης τις σχεδιαζόμενες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, γίνεται εμφανής η ανάγκη μετασχηματισμού του ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής σε ολοκληρωμένο ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής. Αυτό το σύστημα, μες τον

κατάλληλο σχεδιασμό και με χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, καθώς επίσης με την διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης και παραγωγικής λειτουργίας, θα αποτελέσει κρίσιμη και κεντρική υποδομή για την απρόσκοπτη εφαρμογή της Δημοσιονομικής Πολιτικής.

10 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

10.1 Εισαγωγή

Όπως γνωρίζουμε μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος για την απρόσκοπτη λειτουργία κρίσιμων πληροφορικών συστημάτων του Δημοσίου, είναι η πολιτική ασφάλειας των δεδομένων, του λογισμικού και του εξοπλισμού.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται το πλαίσιο Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων στο Υπουργείο Οικονομικών και η ισχύουσα Πολιτική Ορθής Χρήσης Συστημάτων και πληροφοριών. Θα περιγραφούν οι τεχνολογίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ώστε να διασφαλίζεται η υψηλή διαθεσιμότητα του συστήματος και η θωράκισή του από κακόβουλες επιθέσεις ή άλλους παράγοντες που ενδεχομένως θα επηρέαζαν την εκτέλεση όλων των διαδικασιών της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες, στις οποίες προτείνεται και σχεδιάζεται ένα ολοκληρωμένο ERP σύστημα το οποίο θα υποστηρίζει όλες τις διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης, είναι αντιληπτή η σημασία της ασφάλειας των δεδομένων και των συστημάτων γενικότερα.

10.2 Βασικές αρχές ασφάλειας στην ΓΓΠΣ

Το Τμήμα Ασφαλείας Πληροφοριακών Συστημάτων της ΓΓΠΣ ^[8], λαμβάνοντας υπ' όψιν τα διεθνώς αποδεκτά πρότυπα ISO/IEC 27001:2013 και ISO/IEC 27002:2013, έχει θέσει τους παρακάτω κανόνες για τα πληροφορικά συστήματα που λειτουργούν.

Για την πρόσβαση στις εφαρμογές προβλέπονται τα εξής:

- Αναγνώριση και πιστοποίηση ταυτότητας (identification and authentication) με login/password από ένα σημείο (**single sign-on**). Το σύστημα θα πρέπει να είναι PKI συμβατό, για τη χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών.
- Για την πιστοποίηση του χρήστη, θα αξιοποιηθεί ο LDAP της ΓΓΠΣ.
- Απαιτείται η υποστήριξη πρωτοκόλλων HTTPS και SSL/TLS.
- Διαβαθμισμένος έλεγχος πρόσβασης (authorization / access control): Αναφέρεται στη δυνατότητα παραχώρησης δικαιωμάτων χρήσης και εκτέλεσης λειτουργιών σε οντότητες με βάση τα πιστοποιημένα δικαιώματα του χρήστη ή ομάδων χρηστών:
- Σε συγκεκριμένα υποσυστήματα / εφαρμογές.
- Σε συγκεκριμένα τμήματα εφαρμογών.

- Δυνατότητα καταγραφής και ελέγχου κάθε ενέργειας πιστοποίησης και πρόσβασης (auditing) σε εσωτερική πληροφορία του Συστήματος.
- Εναλλακτική Πιστοποίηση χρηστών με χρήση Ψηφιακών Πιστοποιητικών.
- Η διαχείριση της υποδομής ασφαλείας της Πύλης θα πρέπει να γίνεται μέσα από web περιβάλλον.
- Η αναλυτική καταγραφή της διαδικασίας λήψης και τήρησης αντιγράφων ασφαλείας, όπως χρονοπρογραμματισμός και το είδος του backup (π.χ. full, incremental, differential κλπ.), ο χρονικός ορίζοντας που θα διατηρείται πριν αντικατασταθεί από άλλο νεότερο στο ίδιο μέσο κ.λπ.
- Η σαφής περιγραφή του τρόπου ανάκτησης (restore) δεδομένων και εφαρμογών από τα αποθηκευτικά μέσα ασφαλείας. Ιδιαίτερη μνεία θα γίνει στη μεθοδολογία ανάκαμψης των συνολικών συστημάτων (disaster recovery) μετά από καταστροφή.

10.3 ISO 27001: 2013 - Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Το ISO 27001:2013 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο το οποίο προσδιορίζει τις προδιαγραφές για την διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριών. Η πληροφορία είναι αποφασιστικής σημασίας για τη λειτουργία και πιθανόν την επιβίωση ενός οργανισμού. Η πιστοποίηση κατά ISO/IEC 27001 βοηθά έναν οργανισμό να διαχειριστεί και να προστατεύσει τα πολύτιμα περιουσιακά του στοιχεία που περιέχουν πληροφορίες.

Το πρότυπο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να διασφαλίζει την επιλογή επαρκών και ισορροπημένων ελέγχων ασφαλείας. Αυτή η επιλογή βοηθά ένα οργανισμό να προστατεύσει τα περιουσιακά του στοιχεία πληροφοριών και να τον εμπιστεύονται τα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι επίσης κατάλληλο για εταιρείες που διαχειρίζονται πληροφορίες για λογαριασμό άλλων.

Με την προστασία των πληροφοριών από μια ευρεία σειρά των απειλών εξασφαλίζεται η επιχειρησιακή συνέχεια και ελαχιστοποιούνται οι επιχειρησιακές απώλειες. Αυτά είναι τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης. Συγκεκριμένα:

- Προστατεύονται τα αρχεία και τα δεδομένα της επιχείρησης, οι προσωπικές πληροφορίες του προσωπικού και των πελατών, τα πνευματικά δικαιώματα.

- Ορίζονται αρμοδιότητες και υπευθυνότητες για την ασφάλεια των δεδομένων, γίνεται ενημέρωση και εκπαίδευση των εμπλεκόμενων σε ζητήματα ασφάλειας δεδομένων.
- Εκτός από την προστασία των ζωτικής σημασίας πληροφοριών των επιχειρήσεων καταδεικνύεται και η συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα για την ασφάλεια τους.
- Ενδυναμώνεται η εμπιστοσύνη των επιχειρησιακών συνεργατών που εμπιστεύονται πληροφορίες τους, καθώς οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες μόνο στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό.

10.4 Κανόνες ασφάλειας στο ΟΠΣΔΠ

Σημεία τα οποία εξετάζονται προσεκτικά στο ΟΠΣΔΠ είναι τα παρακάτω:

Αναβαθμίσεις και ανανεώσεις λογισμικού	Πολλές ευπάθειες αντιμετωπίζονται με την αναβάθμιση του λογισμικού το οποίο έχει εγκατασταθεί στον εξυπηρετητή του ΟΠΣΔΠ. Το πρώτο βήμα για την προστασία ενός εξυπηρετητή είναι η πιστή εφαρμογή μιας διαδικασίας εγκατάστασης ενημερωμένων εκδόσεων του λογισμικού που χρησιμοποιείται.
Υπηρεσίες	Το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών καθορίζεται από το ρόλο του εξυπηρετητή και τις εφαρμογές που φιλοξενεί. Με την απενεργοποίηση περιττών και σπάνια χρησιμοποιούμενων υπηρεσιών, μειώνεται η «επιφάνεια επίθεσης».
Δικτυακές Συνδέσεις	Για τη μείωση της «επιφάνειας επίθεσης» είναι απαραίτητη η απενεργοποίηση όλων των περιττών ή αχρησιμοποίητων συνδέσεων δικτύου.
Λογαριασμοί Χρηστών	Ο αριθμός των λογαριασμών που έχουν πρόσβαση σε ένα εξυπηρετητή θα πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο επίπεδο. Επιπλέον, θα πρέπει να εφαρμόζονται κατάλληλες πολιτικές λογαριασμού, όπως πολιτική ορθής χρήσης ^[9] , ισχυρού συνθηματικού κλπ.
Αρχεία και Κατάλογοι	Η πρόσβαση στα αρχεία και τους καταλόγους θα πρέπει να περιορίζεται στη βάση καθορισμένων δικαιωμάτων πρόσβασης που επιβάλλονται από το σύστημα αρχείων του εξυπηρετητή, ώστε να επιτρέπεται η πρόσβαση μόνο στους απαραίτητους λογαριασμούς υπηρεσιών και χρηστών, σύμφωνα με την Αρχή του Ελάχιστου Προνομίου.
Διαμοιρασμοί	Όλοι οι κατάλογοι οι οποίοι διαμοιράζονται, ενώ δεν είναι απαραίτητοι, θα πρέπει να αφαιρεθούν από το σύστημα αρχείων του εξυπηρετητή.

Θύρες	Υπηρεσίες οι οποίες εκτελούνται σε έναν εξυπηρετητή, χρησιμοποιούν συγκεκριμένες θύρες για να δέχονται τα εισερχόμενα αιτήματα. Οι ανοιχτές θύρες σε ένα διακομιστή, πρέπει να είναι γνωστές και να ελέγχονται τακτικά για να διασφαλίζεται ότι δεν είναι ενεργές και διαθέσιμες για επικοινωνία υπηρεσίες που δεν παρέχουν ικανό επίπεδο ασφαλούς λειτουργίας.
Έλεγχος και Καταγραφή	Η Ελεγκτική (auditing) είναι μια σημαντική βοήθεια για τον εντοπισμό εισβολών ή ακόμη και επιθέσεων σε εξέλιξη. Η Καταγραφή (logging) αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη συλλογή στοιχείων που μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα στο πλαίσιο μιας ανάλυσης εγκληματολογικών ευρημάτων με σκοπό την διαλεύκανση του τρόπου επιτυχούς πραγματοποίησης μιας εισβολής και των συνεπειών που προκάλεσε στον εξυπηρετητή.

10.5 Έλεγχος πρόσβασης χρηστών

Μετά τη δημιουργία χρηστών και ομάδων, εκχωρούνται διαφορετικά επίπεδα πρόσβασης σε συγκεκριμένους πόρους, ρόλους και πολιτικές. Αυτή η πρόσβαση ελέγχει ποιες ενέργειες μπορούν να εκτελέσουν σε διάφορες σελίδες, εφαρμογές πύλης και εφαρμογές.

Πιστοποίηση χρηστών

- Χρήστες Υπολογιστών: Σημαντικότερος κανόνας ασφαλείας, τον οποίο πρέπει να τηρούν οι χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι ότι δεν επιτρέπεται η είσοδος σε οποιοδήποτε υπολογιστή με διαπιστευτήρια άλλου συναδέλφου.
- Η δημιουργία χρηστών γίνεται με αίτημα της υπηρεσίας τους στην υπηρεσία υποστήριξης παραγωγικής λειτουργίας (helpdesk), όπως και οι διοικητικές αλλαγές (π.χ. μετακίνηση, αποχώρηση, αλλαγή αρμοδιοτήτων και δικαιωμάτων).
- Η αλλαγή των κωδικών των χρηστών πρέπει να πραγματοποιείται κατά τακτά χρονικά διαστήματα και όχι μεγαλύτερα των 6 μηνών.
- Χρήστες email: Για τη δημιουργία νέου λογαριασμού email αλλά και τη διαγραφή λογαριασμού email αποχωρήσαντος υπαλλήλου, απαιτείται η αποστολή αιτήματος από τον προϊστάμενο της εκάστοτε υπηρεσίας στο helpdesk.
- Χρήστες λοιπών πληροφοριακών συστημάτων: Σε κάθε άλλο πληροφοριακό σύστημα πρέπει να αποδίδεται διαφορετικός λογαριασμός πρόσβασης για κάθε χρήστη.

Οι κωδικοί πρόσβασης (passwords) είναι αυστηρά προσωπικοί και φυλάσσονται με ασφαλή τρόπο. Οι χρήστες είναι υπεύθυνοι για την ασφάλεια των κωδικών τους και των λογαριασμών τους.

Σε περίπτωση αδειούχου υπαλλήλου, ο εκάστοτε προϊστάμενος οφείλει να γνωρίζει τον κωδικό και να τον χρησιμοποιεί μόνο εκείνος χωρίς να τον αποκαλύπτει, ενώ ο εν λόγω υπάλληλος μετά την επιστροφή του οφείλει να τον αλλάξει άμεσα.

Διαχείριση κωδικών πρόσβασης

Η πολιτική διαχείρισης των κωδικών πρόσβασης των χρηστών περιλαμβάνει τους παρακάτω κανόνες αποδοχής:

- Να αποτελείται από τουλάχιστον οκτώ (8) χαρακτήρες
- Να περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ψηφία αριθμών
- Να περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερα (4) γράμματα
- Να περιλαμβάνει τουλάχιστον ένα (1) ειδικό χαρακτήρα (!@ \$%& κλπ)
- Να αλλάζουν το πολύ κάθε 6 μήνες και
- να μην επιτρέπεται η χρήση του ίδιου συνθηματικού σε συνεχόμενες αλλαγές

Οι κωδικοί πρόσβασης δεν υπάρχουν πουθενά καταγεγραμμένοι στην πραγματική τους μορφή (ούτε σε φυσικό ούτε σε ηλεκτρονικό αρχείο), διατηρούνται όμως ηλεκτρονικά στο πλαίσιο της διαδικασίας ταυτοποίησης-αυθεντικοποίησης των χρηστών σε μη αναγνώσιμη μορφή, από την οποία δεν είναι εφικτή η ανάκτηση της αρχικής τους μορφής. Επίσης, οι χρήστες υποχρεώνονται να αλλάζουν οι ίδιοι τον (προκαθορισμένο) κωδικό πρόσβασης που τους ανατίθεται εξ αρχής, καθώς επίσης και υποχρεώνονται να αλλάζουν τον κωδικό τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα (οπωσδήποτε εντός διαστήματος μικρότερου του ενός έτους).

Μη επιτυχημένες προσπάθειες πρόσβασης

Υπάρχει μηχανισμός σε όλα τα συστήματα ώστε να απαγορεύεται η πρόσβαση σε έναν εξουσιοδοτημένο χρήστη μέσω της προσωρινής απενεργοποίησης του λογαριασμού του, μετά από ένα πλήθος επαναλαμβανόμενων αποτυχημένων αιτήσεων πρόσβασης (για παράδειγμα, υποβολή λανθασμένων συνθηματικών). Για να ενεργοποιηθεί ξανά ο χρήστης, πρέπει να γίνει αίτημα στο helpdesk του ΟΠΣΔΠ.

Διαβαθμισμένος Έλεγχος Προσβάσεων (Authorization)

Ο Τομέας Δικτύου (Domain) παρέχει μία εκτεταμένη και ευέλικτη αρχιτεκτονική εξουσιοδοτήσεων, με δυνατότητες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων σε χρήστες ή ομάδες χρηστών και την δημιουργία ρόλων και προφίλ εξουσιοδοτήσεων. Η ανάλυση των εξουσιοδοτήσεων μπορεί να φτάσει σε μεγάλο βαθμό και μπορούμε να επιτύχουμε λεπτομερή καθορισμό των επιτρεπτών κινήσεων και πρόσβασης σε δεδομένα και εφαρμογές.

Αδρανοποιημένος υπολογιστής

Μέτρα έχουν ληφθεί προς αποφυγή περιπτώσεων όπου δύναται κάποιος να έχει πρόσβαση σε οποιουδήποτε τύπου δεδομένα, λόγω ενός ανοιχτού υπολογιστή, ο οποίος μένει χωρίς επίβλεψη (έστω και για λίγα λεπτά). Προς αυτή την κατεύθυνση έχει επιβληθεί πολιτική ασφαλείας μέσω Domain στο κεντρικό κτίριο, ώστε να ενεργοποιείται η προφύλαξη οθόνης (screen saver) του υπολογιστή μετά την πάροδο 10 λεπτών, η απενεργοποίηση της οποίας απαιτείται χρήση συνθηματικού. Στις υπόλοιπες υπηρεσίες, η ρύθμιση των υπολογιστών ώστε να ενεργοποιείται η προφύλαξη οθόνης με κωδικό πρόσβασης είναι ευθύνη των χρηστών και του προϊσταμένου.

Προστασία από κακόβουλο λογισμικό

Υπάρχει προστασία από κακόβουλο λογισμικό όλων των υπολογιστών (τόσο των προσωπικών υπολογιστών των υπαλλήλων όσο και των διακομιστών - servers) που συνδέονται στο δίκτυο του ΓΛΚ. Αυτό επιτυγχάνεται (πέραν της σωστής χρήσης αυτών από τους υπαλλήλους) με την εγκατάσταση αντιβιοτικού προγράμματος (antivirus) σε κάθε υπολογιστή, καθώς και με χρήση προγραμμάτων τειχών ασφαλείας (firewall).

Τόσο το antivirus όσο και το firewall διαθέτουν ανά πάσα στιγμή τις πλέον πρόσφατες ενημερώσεις. Επιπλέον, στο λειτουργικό σύστημα των υπολογιστών (εφόσον είναι συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο) εγκαθίστανται ανά τακτά διαστήματα ενημερώσεις ασφαλείας.

10.6 Διαδικασίες λήψης αντιγράφων ασφαλείας

Η δημιουργία/λήψη αντιγράφων ασφαλείας των κρίσιμων πόρων (εφαρμογές, λειτουργικά συστήματα, αρχεία, δεδομένα αρχείων χρηστών, κ.λπ.), ανά τακτά διαστήματα, σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση, ανάλογα με το μέγεθος και το είδος των δεδομένων, καθώς και με το πότε αυτά μεταβάλλονται), η κατάλληλη επισήμανση αυτών, η ασφαλής αποθήκευσή τους και η ορθή ανάκτηση των δεδομένων από τα αντίγραφα ασφαλείας

(συμπεριλαμβανομένου του περιοδικού ελέγχου ακεραιότητας/αξιοπιστίας των αντιγράφων που λαμβάνονται). Τα παραπάνω πρέπει να εξασφαλίζουν ότι σε περίπτωση εκτάκτων περιστατικών ασφαλείας και απώλειας ή καταστροφής δεδομένων για άλλη αιτία (π.χ. αστοχία υλικού), η διαθεσιμότητα και ακεραιότητα αυτών παραμένει.

10.7 Αρχεία καταγραφής ενεργειών χρηστών και συμβάντων ασφαλείας

Στα κρίσιμα συστήματα, υπάρχουν διαδικασίες για την τήρηση και τον έλεγχο των αρχείων καταγραφής όλων των ενεργειών (log files) των χρηστών, συμπεριλαμβανομένων και των ενεργειών των διαχειριστών των συστημάτων, καθώς και των συμβάντων ασφαλείας. Έτσι διασφαλίζεται η προστασία και η ακεραιότητα των αρχείων αυτών.

Στα αρχεία αυτά δύναται να έχουν πρόσβαση ο υπεύθυνος ασφαλείας, οι διαχειριστές συστημάτων και όποια άλλα μέλη του προσωπικού είναι επιφορτισμένα με αρμοδιότητες διαχείρισης περιστατικών ασφαλείας κατόπιν έγγραφης εξουσιοδότησης.

10.8 Ασφάλεια επικοινωνιών

Η Επικοινωνία στη ΓΓΠΣ είναι ένα από τα σημαντικά κομμάτια της . Η εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού, η επικοινωνία με όλους τους φορείς του Δημοσίου, η επικοινωνία με τους θεσμούς, είναι καθημερινό φαινόμενο. Θα πρέπει να διασφαλίζεται η ασφάλεια όλων αυτών των επικοινωνιών.

Έλεγχος δικτυακών συσκευών

Εξασφαλίζεται επαρκής έλεγχος των συνδεδεμένων στο δίκτυο συσκευών (ως προς την πρόσβαση σε αυτές αλλά και τη χρήση τους).

- Η επικοινωνία του Intranet με το Internet ελέγχεται από συσκευές Firewall και Intrusion Prevention Systems (IPS).
- Οι κρίσιμες δικτυακές συσκευές που ευθύνονται για την διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων παρακολουθούνται καθημερινά έτσι ώστε να διαπιστώνεται η ορθή τους λειτουργία.
- Για όλες τις κρίσιμες δικτυακές συσκευές που ευθύνονται για την διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων, υπάρχουν συμβόλαια συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης.

- Απαγορεύεται η εγκατάσταση συσκευής modem από τους χρήστες σε οποιοδήποτε σημείο του δικτύου.
- Όλες οι δικτυακές συσκευές όπως routers, firewalls, IPS/IDS, switches κτλ. προστατεύονται με φυσικό τρόπο από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση.
- Όλα τα δεδομένα που μεταφέρονται χρησιμοποιώντας την δικτυακή υποδομή προστατεύονται ανάλογα με την διαβάθμισή τους.

Απομακρυσμένη πρόσβαση

Η απομακρυσμένη πρόσβαση με σκοπό την διαχείριση των τεχνολογικής υποδομής της Υπηρεσίας σίγουρα διευκολύνει τους διαχειριστές των συστημάτων στην τέλεση των καθημερινών τους εργασιών αλλά εγκυμονεί και πολλούς κινδύνους όσο αφορά την ασφάλεια συνολικά της υποδομής.

- Η απομακρυσμένη πρόσβαση από σταθμό εργασίας εντός του δικτύου της Υπηρεσίας επιτρέπεται μόνο για τη διαχείριση των δικτυακών συσκευών και των εξυπηρετητών της Υπηρεσίας και μόνο από τους διαχειριστές ή/και υπευθύνους ασφαλείας για την τέλεση των καθημερινών τους εργασιών.
- Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ασφαλής απομακρυσμένη πρόσβαση σε συστήματα και υποδομές της Υπηρεσίας από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. από εταιρείες συντήρησης) έχει εγκατασταθεί και λειτουργεί ειδική υποδομή VPN (Virtual Private Network) του ΓΛΚ, που επιτρέπει την επικοινωνία μέσω ασφαλών κρυπτογραφημένων καναλιών με ταυτοποίηση/αυθεντικοποίηση του χρήστη.
- Η υποδομή VPN διατίθεται μόνο σε εξουσιοδοτημένα ή πιστοποιημένα πρόσωπα για τα οποία είναι απόλυτα απαραίτητη η απομακρυσμένη πρόσβαση στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους ή υποχρεώσεών τους. Η απομακρυσμένη αυτή πρόσβαση γίνεται υπό την εποπτεία και τον έλεγχο των διαχειριστών ή/και του υπευθύνου ασφαλείας, διέπεται από ειδικούς κανόνες πρόσβασης, δηλ. πού επιτρέπεται να έχει πρόσβαση ο κάθε απομακρυσμένος χρήστης, και καταγράφεται.
- Η απομακρυσμένη πρόσβαση από σημείο εκτός της υποδομής VPN δεν επιτρέπεται.
- Σε περίπτωση απομακρυσμένης πρόσβασης από το εσωτερικό δίκτυο προς τις δικτυακές συσκευές και τους εξυπηρετητές της Υπηρεσίας, γίνεται χρήση κρυπτογραφημένου καναλιού επικοινωνίας (π.χ. SSH ή HTTPS).
- Απαγορεύεται εγκατάσταση προγραμμάτων απομακρυσμένης πρόσβασης σε όλους τους σταθμούς εργασίας των χρηστών.

10.9 Ασφαλής Δρομολόγηση Δικτύου

Μια μέθοδος ελέγχου της κίνησης των δεδομένων στο εσωτερικό δίκτυο είναι η ταυτοποίηση των IP διευθύνσεων της πηγής και του προορισμού των δεδομένων. Η διαβίβαση των δεδομένων επιτρέπεται μόνο στη περίπτωση που μια κίνηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχουν οριστεί στη συσκευή firewall, διαφορετικά διακόπτεται. Ακολούθως παρατίθενται οι κανόνες ασφαλείας που διέπουν την κίνηση των δεδομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό δίκτυο:

Κανόνες Ασφάλειας:

- Η διεύθυνση για συγκεκριμένες περιοχές πρέπει να είναι σταθερή ώστε να επιτρέπεται η ταυτοποίησή τους.
- Οι εσωτερικές διευθύνσεις της υποδομής πρέπει να είναι κρυμμένες από το Διαδίκτυο (NAT ή PAT).
- Αυτός ο τρόπος ελέγχου πρόσβασης δεν πρέπει να αποτελεί το μοναδικό μέσο δεδομένου ότι μπορεί να παρακαμφθεί.
- Οι Firewalls πρέπει να φιλτράρουν τόσο την εισερχόμενη όσο και της εξερχόμενη κίνηση και να είναι διαρθρωμένοι με κανόνες για την πραγματοποίηση και των δύο ενεργειών.

10.10 Πρωτόκολλα δικτύου

Αποφεύγεται η χρήση ευπαθών ως προς την ασφάλεια πρωτοκόλλων όπως FTP, telnet (όπου δεν γίνεται κρυπτογράφηση) και, όταν υπηρεσίες τέτοιων πρωτοκόλλων είναι αναγκαίες, γίνεται χρήση των αντίστοιχων ασφαλών (όπως, για παράδειγμα, SFTP, SSH).

10.11 Κανόνες Ασφάλειας Διαδικτυακών Εφαρμογών

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η υποδομή μέσω του Διαδικτύου (διαδικτυακές εφαρμογές) πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Οι υπηρεσίες που προσφέρει η υποδομή ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να διασφαλίζεται ότι δεν είναι ευπαθείς σε κακόβουλη επίθεση.
- Η πρόσβαση στις υπηρεσίες ελέγχεται μέσω χρήσης ενός μηχανισμού ταυτοποίησης που ανταποκρίνεται στους κανόνες της Πολιτικής Διαχείρισης του Χρήστη.

- Μόνο εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν δικαίωμα πρόσβασης στο δίκτυο και στις υπηρεσίες αυτού.
- Το δικαίωμα πρόσβασης των χρηστών δίνεται σε συνάρτηση με τον εργασιακό τους ρόλο.
- Η έγκριση του Τμήματος Ασφάλειας είναι απαραίτητη για εγκατάσταση συστημάτων που προορίζονται για την DMZ περιοχή.

10.12 Ασφάλεια Λογισμικού & Εφαρμογών

- **Σχεδιασμός εφαρμογών.** Οι εφαρμογές που αναπτύσσονται για το Γενικό Λογιστήριο και εγκαθίστανται στην υποδομή του, επιτρέπουν την υλοποίηση όλων των απαιτούμενων τεχνικών μηχανισμών ασφαλείας για την προστασία των δεδομένων από τυχαία ή αθέμιτη καταστροφή, τυχαία απώλεια, αλλοίωση, απαγορευμένη διάδοση ή πρόσβαση και κάθε άλλη μορφή αθέμιτης επεξεργασίας. Στις περιπτώσεις όπου η ανάπτυξη των εφαρμογών γίνεται από εξωτερικό συνεργάτη, υπάρχουν προδιαγραφές ασφαλείας της εφαρμογής στο έγγραφο περιγραφής απαιτήσεων λογισμικού, το οποίο εμπεριέχεται στη σύμβαση με τον εκάστοτε ανάδοχο.
- **Προστασία αρχείων λειτουργικών συστημάτων.** Τα λειτουργικά αρχεία των συστημάτων (system files), τα δεδομένα ελέγχου συστημάτων (system test data), καθώς και ο πηγαίος κώδικας (source code) των προγραμμάτων λογισμικού ελέγχονται και προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση ή τροποποίηση.

10.13 Έλεγχος φυσικής πρόσβασης

Στους κρίσιμους χώρους (εγκαταστάσεις Computer room) όπου βρίσκεται ο φυσικός εξοπλισμός (συμπεριλαμβανομένης τηλεπικοινωνιακής και δικτυακής καλωδίωσης) που υποστηρίζει τα πληροφοριακά συστήματα, υπάρχουν τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου φυσικής πρόσβασης, έτσι ώστε να επιτρέπεται η πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό.

Γι' αυτό το σκοπό η πρόσβαση σε τέτοιους χώρους γίνεται ως εξής:

- Computer Rooms (main & disaster): πρόσβαση μόνο με τη χρήση ηλεκτρονικών καρτών, μία ανά εξουσιοδοτημένο άτομο, με ηλεκτρονικό έλεγχο εισόδου-εξόδου.
- Χώροι με δικτυακό εξοπλισμό: είναι μόνιμα κλειδωμένοι και η πρόσβαση γίνεται μόνο από εξουσιοδοτημένα άτομα και με ευθύνη του εκάστοτε προϊσταμένου.

- Η πρόσβαση σε κτίρια αποκλειστικής χρήσης από το Γενικό Λογιστήριο ελέγχεται από εξουσιοδοτημένο προσωπικό και τηρείται λίστα των ατόμων (πλην των υπαλλήλων) που εισέρχονται και εξέρχονται του κτιρίου τις εργάσιμες ημέρες και ώρες. Τις λοιπές μέρες και ώρες καταγράφεται η είσοδος και έξοδος όλων των ατόμων ανεξαιρέτως.
- Η πρόσβαση στα γραφεία των υπηρεσιών του ΓΛΚ σε κτίρια μη αποκλειστικής χρήσης είναι εφικτή μόνο στους υπαλλήλους, είτε με την χρήση κλειδιών και την ασφαλή φύλαξη αυτών είτε με ηλεκτρονική πόρτα ασφαλείας με χρήση κωδικών.

10.14 Προστασία από φυσικές καταστροφές

Λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την προστασία των κτιρίων, των κρίσιμων χώρων, του computer room, των γραφείων του προσωπικού, του εξοπλισμού πληροφορικής και του χώρου τήρησης φυσικού αρχείου από ζημιές που μπορούν να προκληθούν από φυσικές καταστροφές ή κακόβουλες ενέργειες, όπως πλημμύρα, υπερθέρμανση, πυρκαγιά, σεισμός, έκρηξη, διαρροή νερού, διακοπή ρεύματος, διάρρηξη/κλοπή, βανδαλισμός, κ.λπ. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν υλοποιηθεί τα εξής μέτρα στο computer room: συναγερμός, πόρτες ασφαλείας, πυροπροστασία, ανιχνευτές υγρασίας και πλημμύρας και αδιάλειπτη παροχή ρεύματος μέσω σταθεροποιητών και γεννητριών.

10.15 Ασφάλεια στις ηλεκτρονικές συναλλαγές

Σύμφωνα με το Ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών της Κ.Τ.Π [28]:

Η ευκολία και η ασφάλεια είναι συνήθως δύο αντίθετες έννοιες στις συναλλαγές. Αυτό συμβαίνει γιατί όσο μεγαλύτερη ασφάλεια απαιτείται στις συναλλαγές τόσο πιο δύσκολο είναι για το χρήστη να ακολουθήσει τη διαδικασία και σε ορισμένες περιπτώσεις αποθαρρύνεται να χρησιμοποιήσει την εν λόγω υπηρεσία.

Παρόλα αυτά υπάρχουν βελτιωμένοι τρόποι ασφαλών συναλλαγών χωρίς ο χρήστης να πρέπει να θυσιάσει την ευκολία χρήσης.

Η ανάπτυξη του Διαδικτύου, το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι συναλλαγές μέσω ανοιχτών δικτύων καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ασφάλειας στις συναλλαγές. Ο χρήστης που συναλλάσσεται ηλεκτρονικά απαιτεί τα δεδομένα (π.χ. ένα μήνυμα ή ένα κείμενο) που στέλνει να μην μπορούν να αποκαλυφθούν ή να διατεθούν σε μη εξουσιοδοτημένα για αυτό άτομα (εμπιστευτικότητα). Επίσης, τα δεδομένα δεν θα πρέπει να είναι δυνατόν να αλλοιωθούν κατά τη μετάδοσή τους και ο παραλήπτης θα πρέπει να τα λάβει όπως ακριβώς τα έστειλε ο αποστολέας και να είναι σίγουρος ότι τα δεδομένα

που λαμβάνει είναι αυτά που ο αποστολέας έχει στείλει (ακεραιότητα). Επιπλέον, σε μία τέτοια συναλλαγή, είναι απαραίτητο ο παραλήπτης να είναι σίγουρος για την ταυτότητα του αποστολέα (αυθεντικότητα). Τέλος, συμμετέχοντας σε μία ηλεκτρονική συναλλαγή θα πρέπει να μην είναι δυνατόν τα εμπλεκόμενα μέρη να αρνηθούν εκ των υστέρων την συμμετοχή τους στη συναλλαγή αυτή (μη αποποίηση ευθύνης).

Εκτός των παραπάνω ιδιοτήτων (εμπιστευτικότητα, ακεραιότητα, αυθεντικότητα, μη αποποίηση), ιδιαίτερα κρίσιμη είναι και η διασφάλιση της διαθεσιμότητας (availability) των πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών που υποστηρίζουν την εκτέλεση των ηλεκτρονικών οικονομικών συναλλαγών.

Η εξακρίβωση της ταυτότητας ενός χρήστη (αυθεντικοποίηση).

Η εξακρίβωση της ταυτότητας ενός χρήστη (αυθεντικοποίηση) που επιθυμεί να εκτελέσει μια ηλεκτρονική πληρωμή, καθώς και η αδυναμία να αποποιηθεί την εκτέλεση της συναλλαγής (μη αποποίηση) διασφαλίζονται με την εφαρμογή των κανόνων και οδηγιών του Πλαισίου Ψηφιακής Αυθεντικοποίησης (ΠΨΑ).

Συνεπώς, προτού χορηγηθεί το δικαίωμα σε ένα χρήστη να αποκτήσει πρόσβαση σε μία υπηρεσία εκτέλεσης μιας οικονομικής συναλλαγής με ηλεκτρονικά μέσα, οι φορείς της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να μεριμνήσουν για την εφαρμογή των οδηγιών του ΠΨΑ όσον αφορά στα εξής:

- Ανάλυση των δεδομένων της υπηρεσίας και κατάταξής τους στις κατηγορίες δεδομένων του ΠΨΑ
- Κατάταξη της υπηρεσίας στα επίπεδα εμπιστοσύνης, αυθεντικοποίησης και εγγραφής του ΠΨΑ
- Εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών για την εγγραφή του χρήστη στην υπηρεσία και χορήγηση των κατάλληλων διακριτικών ασφάλειας (π.χ. όνομα και συνθηματικό χρήστη, ψηφιακό πιστοποιητικό)

Με βάση τις οδηγίες του ΠΨΑ, ο δημόσιος φορέας που παρέχει μία υπηρεσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που αφορά ή περιλαμβάνει την εκτέλεση ηλεκτρονικών οικονομικών συναλλαγών, θα διασφαλίσει ότι ο δυνητικός χρήστης της υπηρεσίας διαθέτει τα απαραίτητα διακριτικά (ανάλογα με την κρίσιμότητα των δεδομένων της υπηρεσίας) για να αποκτήσει πρόσβαση στην υπηρεσία και δεν θα είναι (εκ των υστέρων) σε θέση να αρνηθεί την εκτέλεση των συναλλαγών.

Χρήση SSL πιστοποιητικών.

Οι εξυπηρετητές που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη ηλεκτρονικών πληρωμών είναι εφοδιασμένοι με SSL πιστοποιητικά.

Εάν ακολουθηθεί η πρακτική της ανακατεύθυνσης του χρήστη από ένα ΔΔΤ σε ιστοσελίδες ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος για την ολοκλήρωση της

οικονομικής συναλλαγής, μόνο ο εξυπηρετητής του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος απαιτείται να διαθέτει SSL πιστοποιητικό.

Χρήση του πρωτοκόλλου HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol Secure).

Η συμπλήρωση και μετάδοση οικονομικών πληροφοριών σε ένα διαδικτυακό τόπο (ενός δημόσιου φορέα ή ενός συνεργαζόμενου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος), εκτελούνται μόνον εφόσον έχει εγκαθιδρυθεί ασφαλής σύνδεση επικοινωνίας μεταξύ του φυλλομετρητή (browser) του χρήστη και του διαδικτυακού τόπου. Η δημιουργία ασφαλούς συνόδου διασφαλίζεται με τη χρήση του πρωτοκόλλου HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol Secure).

Έτσι, στο προηγούμενο παράδειγμα, κατά την ανακατεύθυνση του χρήστη σε ιστοσελίδες ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος για την ολοκλήρωση της οικονομικής συναλλαγής, το πρόθεμα στη διεύθυνση του διαδικτυακού τόπου (URL) θα αλλάξει από http σε https, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο φυλλομετρητής του χρήστη επικοινωνεί μέσω ασφαλούς συνόδου με το ΔΤ του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Χρήση του προτύπου SET.

Ένα άλλο πρότυπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ασφαλή εκτέλεση οικονομικών συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα (μέσω πιστωτικής κάρτας) είναι το πρότυπο SET (Secure Electronic Transactions). Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε αρχικά (το 1996) από τις δύο μεγάλες εταιρίες διάθεσης πιστωτικών καρτών, VISA και Mastercard, με την υποστήριξη μεγάλων εταιριών τεχνολογίας όπως η IBM, η Microsoft, η Netscape, η Verisign και η RSA. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα του SET δεν έχει επιτρέψει την ευρεία αποδοχή του από την αγορά.

Για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών πληρωμών που περιλαμβάνονται σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χρησιμοποιείται το πρότυπο SET.

Όσον αφορά τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας (availability) των πληροφοριακών

συστημάτων και υποδομών που υποστηρίζουν την εκτέλεση των ηλεκτρονικών οικονομικών συναλλαγών, οι φορείς της δημόσιας διοίκησης πρέπει να ακολουθούν τις σχετικές οδηγίες του Πλαισίου Πιστοποίησης Δημόσιων Διαδικτυακών Τόπων.

10.16 Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR-General Data Protection Regulation)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε το νέο Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων [27], που θα επηρεάσει την πολιτική ασφάλειας δεδομένων και στο Υπουργείο Οικονομικών. Θα τεθεί σε ισχύ μέχρι το Μάιο του 2018, και οι συνέπειές του είναι σημαντικές, και οι ενδεχόμενες κυρώσεις για μη συμμόρφωση πολύ αυστηρές.

Ο κανονισμός αυτός θεσπίζει κανόνες που αφορούν την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα [10] και κανόνες που αφορούν την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Η ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα εντός της Ένωσης [11], δεν περιορίζεται ούτε απαγορεύεται για λόγους που σχετίζονται με την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Εφαρμόζεται στην, εν όλω ή εν μέρει, αυτοματοποιημένη επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και στη μη αυτοματοποιημένη επεξεργασία τέτοιων δεδομένων τα οποία περιλαμβάνονται ή πρόκειται να περιληφθούν σε σύστημα αρχειοθέτησης.

Η κρυπτογράφηση δεδομένων αποτελεί έναν τρόπο για την εκπλήρωση των νέων κανόνων ασφάλειας δεδομένων. Κρυπτογράφηση ονομάζουμε τη διαδικασία κωδικοποίησης της πληροφορίας με τέτοιο τρόπο ώστε να εμποδίζει την ανάγνωσή της από μη εξουσιοδοτημένα μέρη.

Ακολουθούν ενδεικτικά κάποια από τα άρθρα του Κανονισμού GDPR που θα επηρεάσουν τις πολιτικές ασφάλειας επικοινωνιών.

- Οι δημόσιες αρχές στις οποίες κοινολογούνται τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα σύμφωνα με νομική υποχρέωση για την άσκηση των επίσημων καθηκόντων τους, όπως φορολογικές και τελωνειακές αρχές, μονάδες οικονομικής έρευνας, ανεξάρτητες διοικητικές αρχές ή αρχές χρηματοπιστωτικών αγορών που είναι αρμόδιες για τη ρύθμιση και την εποπτεία των αγορών κινητών αξιών δεν θα πρέπει να θεωρηθούν αποδέκτες, εάν λαμβάνουν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που είναι απαραίτητα για τη διενέργεια ειδικής έρευνας για το γενικό συμφέρον, σύμφωνα με το δίκαιο της Ένωσης ή κράτους μέλους. Τα αιτήματα κοινολόγησης που αποστέλλονται από δημόσιες αρχές θα πρέπει να είναι πάντα γραπτά, αιτιολογημένα και σύμφωνα με την περίπτωση και δεν θα

πρέπει να αφορούν το σύνολο ενός συστήματος αρχειοθέτησης ή να οδηγούν στη διασύνδεση των συστημάτων αρχειοθέτησης. Η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα από τις εν λόγω δημόσιες αρχές θα πρέπει να συμμορφώνεται προς τους ισχύοντες κανόνες προστασίας των δεδομένων ανάλογα με τους σκοπούς της επεξεργασίας.

- Για να είναι η επεξεργασία σύννομη, τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα θα πρέπει να υποβάλλονται σε επεξεργασία με βάση τη συγκατάθεση του ενδιαφερόμενου υποκειμένου των δεδομένων ή με άλλη βάση, προβλεπόμενη από τον νόμο, είτε στον παρόντα κανονισμό είτε σε άλλη νομοθεσία της Ένωσης ή κράτους μέλους όπως αναφέρεται στον παρόντα κανονισμό, περιλαμβανομένης της ανάγκης συμμόρφωσης προς την εκ του νόμου υποχρέωση στην οποία υπόκειται ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή της ανάγκης να εκτελεστεί σύμβαση στην οποία το υποκείμενο των δεδομένων είναι συμβαλλόμενο μέρος ή για να ληφθούν μέτρα κατόπιν αίτησης του υποκειμένου των δεδομένων πριν από τη σύναψη σύμβασης.
- Για να ενισχυθεί περαιτέρω ο έλεγχος επί των δεδομένων του προσωπικού χαρακτήρα, όταν η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα διενεργείται με αυτοματοποιημένα μέσα, το υποκείμενο των δεδομένων θα πρέπει να έχει επίσης τη δυνατότητα να λαμβάνει τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που το αφορούν και που έχει παράσχει σε υπεύθυνο επεξεργασίας, σε δομημένο, κοινώς χρησιμοποιούμενο και αναγνώσιμο από μηχανήματα διαλειτουργικό μορφότυπο, και να τα διαβιβάζει σε άλλον υπεύθυνο επεξεργασίας. Οι υπεύθυνοι επεξεργασίας των δεδομένων θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν διαλειτουργικούς μορφότυπους που επιτρέπουν τη φορητότητα των δεδομένων. Το εν λόγω δικαίωμα θα πρέπει να εφαρμόζεται σε περίπτωση που το υποκείμενο των δεδομένων παρέσχε τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα με τη συγκατάθεσή του ή εάν η επεξεργασία είναι αναγκαία για την εκτέλεση σύμβασης. Δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται όταν η επεξεργασία βασίζεται σε άλλη νομική βάση πλην συγκατάθεσης ή σύμβασης. Από τη φύση του το δικαίωμα αυτό δεν θα πρέπει να ασκείται κατά υπευθύνων επεξεργασίας που επεξεργάζονται δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα κατά την άσκηση των δημόσιων καθηκόντων τους. Δεν θα πρέπει συνεπώς να εφαρμόζεται όταν η επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα είναι αναγκαία για τη συμμόρφωση με νομική υποχρέωση στην οποία υπόκειται ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή για την εκπλήρωση καθήκοντος που εκτελείται προς το δημόσιο συμφέρον ή κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας που έχει ανατεθεί στον υπεύθυνο επεξεργασίας. Το δικαίωμα του υποκειμένου των δεδομένων να διαβιβάζει ή να λαμβάνει δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που το αφορούν δεν θα πρέπει να δημιουργεί υποχρέωση των υπευθύνων επεξεργασίας να υιοθετούν ή να διατηρούν συστήματα επεξεργασίας που είναι συμβατά από

τεχνική άποψη. Όταν, σε συγκεκριμένο σύνολο δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, θίγονται περισσότερα του ενός υποκείμενα των δεδομένων, το δικαίωμα λήψης των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα δεν θα πρέπει να θίγει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες άλλων υποκειμένων των δεδομένων σύμφωνα με τον παρόντα κανονισμό. Επιπλέον, το δικαίωμα αυτό δεν θα πρέπει να θίγει το δικαίωμα του υποκειμένου των δεδομένων να ζητήσει τη διαγραφή των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα ούτε τους περιορισμούς του εν λόγω δικαιώματος, όπως προβλέπονται στον παρόντα κανονισμό και ειδικότερα δεν θα πρέπει να συνεπάγεται διαγραφή δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που αφορούν το υποκείμενο των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και τα οποία έχουν παρασχεθεί από αυτό για την εκτέλεση σύμβασης, στον βαθμό και εφόσον τα δεδομένα αυτά είναι αναγκαία για την εκτέλεση της εν λόγω σύμβασης. Όταν είναι τεχνικά εφικτό, το υποκείμενο των δεδομένων θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να εξασφαλίζει ότι τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα διαβιβάζονται απευθείας από έναν υπεύθυνο επεξεργασίας σε άλλον.

- Όταν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα υφίστανται επεξεργασία για σκοπούς της απευθείας εμπορικής προώθησης, το υποκείμενο των δεδομένων θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να αντιτεθεί στην εν λόγω επεξεργασία, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης προφίλ στον βαθμό που αυτή συνδέεται με την εν λόγω απευθείας εμπορική προώθηση, είτε πρόκειται για αρχική είτε για περαιτέρω επεξεργασία, ανά πάσα στιγμή και χωρίς χρέωση. Το δικαίωμα αυτό θα πρέπει να περιέρχεται ρητά εις γνώσιν του υποκειμένου των δεδομένων και να παρουσιάζεται σαφώς και ξεχωριστά από κάθε άλλη πληροφορία.
- Ο παρών κανονισμός επιτρέπει να λαμβάνεται υπόψη η αρχή της πρόσβασης του κοινού στα επίσημα έγγραφα κατά την εφαρμογή του παρόντος κανονισμού. Η πρόσβαση του κοινού σε επίσημα έγγραφα μπορεί να θεωρηθεί ως δημόσιο συμφέρον. Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα σε έγγραφα που τηρούνται από δημόσια αρχή ή δημόσιο φορέα θα πρέπει να μπορούν να κοινολογούνται δημοσίως από την εν λόγω αρχή ή τον φορέα εάν η κοινολόγηση προβλέπεται από το δίκαιο της Ένωσης ή το δίκαιο του κράτους μέλους στο οποίο υπάγεται η δημόσια αρχή ή ο δημόσιος φορέας. Τα δίκαια αυτά θα πρέπει να συμφιλιώνουν την πρόσβαση του κοινού σε επίσημα έγγραφα και την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα με το δικαίωμα προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και μπορούν, συνεπώς, να προβλέπουν την αναγκαία συμφιλίωση με το δικαίωμα προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα δυνάμει του παρόντος κανονισμού. Η αναφορά σε δημόσιες αρχές και φορείς θα πρέπει εν προκειμένω να περιλαμβάνει όλες τις αρχές ή άλλους φορείς που καλύπτονται από το δίκαιο κράτους μέλους σχετικά με την πρόσβαση του κοινού σε έγγραφα. Η οδηγία 2003/98/EK του

Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου δεν θίγει και δεν επηρεάζει κατά κανένα τρόπο το επίπεδο προστασίας των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα δυνάμει των διατάξεων του ενωσιακού δικαίου και του δικαίου των κρατών μελών και ιδίως δεν μεταβάλλει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που θεσπίζονται στον παρόντα κανονισμό. Ειδικότερα, η εν λόγω οδηγία δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται σε έγγραφα στα οποία η πρόσβαση απαγορεύεται ή περιορίζεται δυνάμει των καθεστώτων πρόσβασης για λόγους προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, ούτε σε τμήματα εγγράφων που είναι προσβάσιμα δυνάμει των εν λόγω καθεστώτων και περιέχουν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα η εκ νέου χρήση των οποίων προβλέπεται από το δίκαιο ότι είναι ασυμβίβαστη με το δίκαιο που αφορά την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

- Συνδυάζοντας πληροφορίες από μητρώα, οι ερευνητές μπορούν να αποκτούν νέες γνώσεις μεγάλης σημασίας όσον αφορά διαδεδομένες παθολογικές καταστάσεις όπως καρδιαγγειακά νοσήματα, καρκίνος και κατάθλιψη. Βάσει των μητρώων, τα αποτελέσματα των ερευνών μπορούν να ενισχύονται, δεδομένου ότι στηρίζονται σε ευρύτερη πληθυσμιακή βάση. Στις κοινωνικές επιστήμες, η έρευνα βάσει μητρώων δίνει στους ερευνητές τη δυνατότητα να αποκτούν ουσιαστικές γνώσεις για τον μακροπρόθεσμο συσχετισμό ορισμένων κοινωνικών καταστάσεων, όπως η ανεργία και η εκπαίδευση με άλλες συνθήκες διαβίωσης. Τα αποτελέσματα των ερευνών που αποκτώνται μέσω μητρώων παρέχουν αξιόπιστες και ποιοτικές γνώσεις οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την εκπόνηση και εφαρμογή πολιτικής βασισμένης στη γνώση, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής ορισμένων ανθρώπων και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών υπηρεσιών. Με στόχο τη διευκόλυνση της επιστημονικής έρευνας, τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα μπορούν να υφίστανται επεξεργασία για σκοπούς επιστημονικής έρευνας, υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις και εγγυήσεις που θεσπίζονται στο ενωσιακό δίκαιο ή στο δίκαιο κράτους μέλους.

10.17 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο αναδείχθηκε η σημασία η οποία πρέπει να αποδίδεται στο κρίσιμο θέμα της ασφάλειας των συστημάτων. Η ΓΓΠΣ - με χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και της διεθνούς εμπειρίας - έχει δώσει τις βασικές κατευθύνσεις και προδιαγραφές οι οποίες πρέπει να τηρούνται κατά την υλοποίηση και λειτουργία μεγάλων και κρίσιμων πληροφορικών συστημάτων. Βεβαίως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την πλήρη εφαρμογή της πολιτικής ασφάλειας, είναι η διάθεση συγκεκριμένων και σημαντικών πόρων σε ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό, εκπαίδευση κλπ. Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό του

ολοκληρωμένου ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα σχετικά θέματα.

11 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΟΠΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ERP ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

11.1 Εισαγωγή

Με την παραδοχή ότι η αναγκαιότητα της υλοποίησης του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής έχει αναδειχθεί σε επείγουσα προτεραιότητα για την Δημοσιονομική Μεταρρύθμιση, θα πρέπει άμεσα να σχεδιαστούν οι απαραίτητες δράσεις με την συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Ωστόσο, παρότι ο γενικός στόχος έχει οριστεί, θα πρέπει να αποτυπωθούν και να γίνουν αποδεκτά τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος, ο τρόπος υλοποίησης, τα στοιχεία τα οποία θα ανταλλάσσονται ανάμεσα στους Δημόσιους Φορείς και Οργανισμούς, καθώς επίσης να αποσαφηνιστούν οι αρμοδιότητες κάθε Υπουργείου στο κρίσιμο πεδίο της διαχείρισης των πόρων του Προϋπολογισμού.

Στο παρόν κεφάλαιο και έχοντας υπόψη τα μέχρι τώρα εκτεθέντα θέματα, ορίζονται συνοπτικά οι κεντρικοί στόχοι του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, τα βασικά λειτουργικά του χαρακτηριστικά, οι απαραίτητες συνέργειες με άλλα συστήματα και διαδικασίες και οι εναλλακτικοί τρόποι υλοποίησης.

11.2 Βασικοί στόχοι του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής

Έχοντας υπόψη τις σχεδιαζόμενες και υλοποιούμενες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, καθώς και όσα έχουν ήδη καταγραφεί αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση των διαδικασιών και των συστημάτων τα οποία τις υποστηρίζουν, οι κεντρικοί στόχοι του νέου συστήματος θα πρέπει να είναι οι ακόλουθοι.

- να προβλέπει και να προϋπολογίζει τις ροές εσόδων όλων των κατηγοριών.
- να προβλέπει και να προϋπολογίζει τις ροές εξόδων για όλους τους φορείς της Κεντρικής και Γενικής Κυβέρνησης.
- να καταγράφει όλες τις ροές του δημοσίου χρήματος, σε όλα τα στάδια της δαπάνης, από την αρχική έγκριση μέχρι την κατάληξη της

δαπάνης, μέσω των ενδιάμεσων φορέων και υπηρεσιών, στον τελικό ωφελούμενο ή δικαιούχο.

- να ελέγχει και να διαπιστώνει την νομιμότητα των δαπανών όλων των κατηγοριών.
- να αξιολογεί την σκοπιμότητα των δαπανών με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί στον προϋπολογισμό του φορέα.
- να ελέγχει την αποδοτικότητα των δαπανών και συνεπώς και των αρμόδιων φορέων-υπηρεσιών με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.
- να τροφοδοτεί με αξιόπιστα στοιχεία όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, με στόχο την βελτιστοποίηση των πολιτικών και την υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος.
- να δημοσιοποιεί όλα τα δημοσιονομικά δεδομένα ώστε να ενισχύεται το αίσθημα λογοδοσίας και υπευθυνότητας όλων των εμπλεκόμενων παράλληλα με την ικανοποίηση της ανάγκης για πλήρη ενημέρωση των πολιτών και κάθε ενδιαφερόμενου σχετικά με την δημοσιονομική θέση της χώρας.

11.3 Βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής

Η υλοποίηση του συστήματος αναγκαστικά θα συμβαδίσει και θα εξαρτηθεί από την υλοποίηση των σχεδιαζόμενων δράσεων της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης όπως αυτές εκτέθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Συνεπώς, τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος θα πρέπει να υποστηρίζουν πλήρως αυτές τις δράσεις. Συγκεκριμένα θα πρέπει να υποστηριχθούν οι πιο κάτω δράσεις και λειτουργίες.

11.3.1 Παράλληλη λειτουργία (Κατάρτιση, Παρακολούθηση) διαφορετικών προϋπολογισμών

Κρίσιμη παράμετρος της Δημοσιονομικής μεταρρύθμισης είναι η κατάρτιση και παρακολούθηση προϋπολογισμών εσόδων και εξόδων, εκτός του συνταγματικά ορισμένου Κρατικού Προϋπολογισμού. Τέτοια παραδείγματα προϋπολογισμών αποτελούν το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Στρατηγικής, τα έκτακτα προγράμματα δημοσιονομικών προσαρμογών, ο προϋπολογισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης κα ασφαλώς ο προϋπολογισμός προγραμμάτων-έργων. Είναι σαφές ότι το σύστημα θα πρέπει να διαθέτει όλους τους απαραίτητους μηχανισμούς και την ευελιξία για την συλλειτουργία των διαφορετικών προϋπολογισμών διασφαλίζοντας την συγκρισιμότητα των στοιχείων και την αξιοπιστία των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

11.3.2 Ενιαίο σύστημα πληρωμών και συμψηφισμών οφειλών

Ιδιαίτερα σημαντική δράση της Δημοσιονομικής μεταρρύθμισης είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία ενιαίου συστήματος πληρωμών όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ενιαιοποίηση των διαδικασιών, τον αποτελεσματικό έλεγχο της νομιμότητας των δαπανών και την μείωση των καθυστερήσεων των πληρωμών των δικαιούχων. Η δράση αυτή βρίσκεται σε απόλυτη αντιστοίχιση με την εφαρμογή του ενιαίου λογιστικού σχεδίου.

Ιδιαίτερης σημασίας δράση είναι το σύστημα συμψηφισμών οφειλών για όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Πριν την πραγματοποίηση μίας δαπάνης ή την είσπραξη ενός εσόδου, θα λαμβάνονται υπ' όψη όλες οι πιθανές οφειλές του δικαιούχου προς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης και όλες οι οφειλές φορέων της Γενικής Κυβέρνησης προς τον δικαιούχο.

11.3.3 Ενιαίο Λογιστικό Σχέδιο για όλη την Γενική Κυβέρνηση

Όπως έχει περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια, η επιτυχής υλοποίηση της λογιστικής αναμόρφωσης στην Κεντρική Διοίκηση είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως:

- Οργανωτικές αλλαγές στη δομή των Υπηρεσιών
- Προετοιμασία νομοθετικών παρεμβάσεων
- Απλοποίηση διαδικασιών και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις
- Προσαρμογές στα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης.

Η υποστήριξη του Ενιαίου Λογιστικού Σχεδίου σε όλη την Γενική Κυβέρνηση είναι ιδιαίτερης σημασίας, λόγω των πολλών φάσεων οι οποίες θα απαιτηθούν για την ενιαιοποίηση των διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης. Σημαντική παράμετρος της δράσης αποτελεί η δυνατότητα που πρέπει να διαθέτει το σύστημα για παράλληλη χρήση των υφισταμένων λογιστικών διαφορετικών σχεδίων τα οποία ισχύουν έως σήμερα στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης, μέχρι την τελική ενσωμάτωσή τους στο Ενιαίο Λογιστικό Σχέδιο.

11.3.4 Ενιαίες διαδικασίες εκτέλεσης Τακτικού Προϋπολογισμού και Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων

Οι δύο διακριτοί προϋπολογισμοί οι οποίοι απαρτίζουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό, θα πρέπει σταδιακά να ενιαιοποιήσουν τις μεθόδους κατάρτισης και εκτέλεσης τους. Σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης διαμορφώνονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια τέτοια κατάσταση. Με την υποστήριξη του ERP, είναι

εφικτή η διατήρηση των βασικών οντοτήτων και λειτουργιών του ΠΔΕ (Συλλογικές Αποφάσεις, Έργα, Κατανομές, Χρηματοδοτήσεις κλπ) και παράλληλα η ενιαία διαχείρισή του με τις λειτουργικές δαπάνες του Τακτικού Προϋπολογισμού.

11.3.5 Διαλειτουργικότητα με όλα τα κεντρικά πληροφορικά συστήματα του Δημοσίου

Έχοντας υπ' όψη την ανάγκη ενιαιοποίησης και απλοποίησης των διαδικασιών, και σε συνδυασμό με την λειτουργία των Εθνικών Μητρώων Δεδομένων, το ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής θα πρέπει να διαλειτουργεί πλήρως με όλα τα κεντρικά πληροφορικά συστήματα του Δημοσίου τα οποία τηρούν στοιχεία τα οποία άμεσα ή έμμεσα αφορούν στην δημοσιονομική διαχείριση. Τέτοια συστήματα είναι:

- το Taxis, το οποίο διαχειρίζεται τα στοιχεία δημοσίων εσόδων όλων των κατηγοριών,
- το ΕΣΗΔΗΣ (Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων), το οποίο διαχειρίζεται και παρακολουθεί την εκτέλεση συμβάσεων φορέων του Δημοσίου με προμηθευτές έργων και υπηρεσιών,
- το ΟΠΣ της Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία τηρεί τους ταμιακούς λογαριασμούς και εκτελεί τις πληρωμές του Ελληνικού Δημοσίου,
- η ΗΔΙΚΑ (Ηλεκτρονική Διοίκηση Κοινωνικής Ασφάλισης), η οποία διαχειρίζεται όλα τα θέματα κοινωνικής ασφάλισης και συνταξιοδοτικών δαπανών,
- το ΟΠΣ ΕΡΓΑΝΗΣ, το οποίο διαχειρίζεται τα θέματα θέσεων εργασίας (προσλήψεις, απολύσεις ιδιωτικού τομέα),
- το ΟΠΣ ΕΡΓΟΡΑΜΑ του Υπ. Ανάπτυξης, το οποίο διαχειρίζεται όλες τις εισροές πόρων από της Ευρωπαϊκή Ένωση,
- το Εθνικό Δημοτολόγιο και Ληξιαρχείο, το οποίο τηρεί όλες τα απαραίτητα στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης των πολιτών,
- το ΓΕΜΗ (Γενικό Εμπορικό Μητρώο), το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία των επιχειρήσεων.

11.3.6 Χρήση των Εθνικών Μητρώων Δεδομένων

Οι προσπάθειες δημιουργίας και χρήσης Εθνικών Μητρώων Δεδομένων, έχουν ως κεντρικό στόχο την απλοποίηση διαδικασιών διοικητικού χαρακτήρα και την διευκόλυνση των πολιτών στις συναλλαγές τους με Δημόσιους φορείς και υπηρεσίες. Λόγω της πολυνομίας και της επικάλυψης αρμοδιοτήτων, μέχρι σήμερα δεν έχει ολοκληρωθεί αυτή η ιδιαίτερα κρίσιμη πρωτοβουλία. Οι δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης σε συνδυασμό με ευρύτερες πολιτικές αναδιοργάνωσης του Δημοσίου, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις προσπάθειες ολοκλήρωσης και παραγωγικής λειτουργίας των Εθνικών Μητρώων Δεδομένων.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η λειτουργία μητρώου Πολιτών-Φυσικών Προσώπων με όλες τις πιθανές ιδιότητες που μπορεί να αποκτήσει (Δημότης, Φορολογούμενος, Κάτοικος, Ασφαλισμένος, Επαγγελματίας κλπ). Επίσης, απαραίτητη είναι η λειτουργία μητρώου Επιχειρήσεων-Νομικών Προσώπων.

Είναι προφανές, ότι αρκετά από τα υφιστάμενα κεντρικά πληροφορικά συστήματα, πρέπει να μετεξελιχθούν με την κατάλληλη νομοθετική και διοικητική υποστήριξη καθώς επίσης με την απαραίτητη συνέργεια των αρμόδιων Υπουργείων, σε Εθνικά Μητρώα Δεδομένων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική υποστήριξη της Δημοσιονομικής Διαχείρισης, είναι η παραγωγική λειτουργία του Ψηφιακού Οργανογράμματος του Δημοσίου. Όπως είναι γνωστό, οι αλλαγές της διοικητικής κατάταξης των φορέων και υπηρεσιών του στενού και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα είναι συχνές. Οι κατατμήσεις, συντμήσεις και καταργήσεις φορέων και υπηρεσιών, έχουν ως αποτέλεσμα την δυσκολία στην παρακολούθηση της δημοσιονομικής κατάστασής τους και την παραγωγή μη αξιόπιστων στοιχείων. Συνεπώς, η χρήση του Ψηφιακού Οργανογράμματος του Δημοσίου, σε συνδυασμό με άλλες δυνατότητες του συστήματος, θα διασφαλίσει την απαιτούμενη ιστορικότητα και συγκρισιμότητα των στοιχείων της δημοσιονομικής κατάστασης των φορέων.

11.3.7 Ενιαίος λογαριασμός Θησαυροφυλακίου για όλους τους Φορείς της Γενικής Κυβέρνησης

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχει αναλυθεί η μεγάλη σημασία της συγκέντρωσης και διαχείρισης των ταμειακών διαθεσίμων όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης στον Ενιαίο Λογαριασμό Θησαυροφυλακίου. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι η πλήρης υποστήριξη της διαδικασίας από το ERP σε συνεργασία με το ΟΠΣ της Τράπεζας της Ελλάδος όπου θα

τηρούνται όλα τα απαραίτητα στοιχεία και θα εκτελούνται οι τραπεζικές συναλλαγές.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της δράσης αποτελεί η σταδιακή ενιαιοποίηση του λογιστικού σχεδίου το οποίο τηρείται στην Τράπεζα της Ελλάδος για τους λογαριασμούς του Δημοσίου, με τα λογιστικά σχέδια το Δημοσίου και των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης. Είναι προφανές ότι αυτή η δράση θα υλοποιηθεί παράλληλα και σε απόλυτη συσχέτιση με την δράση της υλοποίησης του Ενιαίου Λογιστικού Σχεδίου.

11.3.8 Ηλεκτρονική Διακίνηση Δικαιολογητικών Εγγράφων

Το ERP Δημοσιονομικής πολιτικής, εκτός των ηλεκτρονικών συναλλαγών (transactions) με τις οποίες θα υποστηρίζει όλες τις διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης, θα πρέπει να υποστηρίζει την ηλεκτρονική διακίνηση όλων των απαραίτητων εγγράφων και των ροών εργασίας (work flows) οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε όλες τις φάσεις εκτέλεσης των δημοσίων δαπανών.

Η δράση θα πρέπει συνδυασθεί με τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων και πρωτοκόλλου των φορέων και μελλοντικά θα μπορούσε να μετεξελιχθεί σε ενιαίο σύστημα διαχείρισης εγγράφων για όλη την Κεντρική Κυβέρνηση. Σε κάθε περίπτωση, το ERP θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε όλα τα δικαιολογητικά έγγραφα μιας δημόσιας δαπάνης καθώς επίσης να γνωρίζει την 'κατάσταση' μιας υπόθεσης δαπάνης ώστε να ελέγχεται από κάθε αρμόδιο φορέα η τήρηση της νομιμότητας και η σκοπιμότητα της δαπάνης.

11.3.9 Υποστήριξη όλων των διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης

Το σύστημα, εκτός των τυπικών διαδικασιών διαχείρισης των δαπανών, θα πρέπει να διαχειρίζεται πλήρως όλα τα θέματα προμηθειών και διαχείρισης αποθηκών, των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών και γενικότερα όλα τα θέματα οικονομικής διαχείρισης τα οποία με άμεσο ή έμμεσο τρόπο συμβάλλουν στην δημοσιονομική θέση του φορέα.

11.3.10 Ενσωμάτωση Ηλεκτρονικής Τιμολόγησης

Σε συνδυασμό με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά του συστήματος, η ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης, όπως αυτή η δράση έχει περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια, θα αποτελέσει βασικό παράγοντα μείωσης των καθυστερήσεων στις διαδικασίες πληρωμών. Επίσης θα αποτελέσει παράγοντα διαφάνειας, καθώς επίσης μείωσης διοικητικών βαρών

και λειτουργικού κόστους για τις επιχειρήσεις δικαιούχους των δημοσίων δαπανών.

11.3.11 Διαλειτουργικότητα με τα πληροφορικά συστήματα φορέων της γενικής Κυβέρνησης

Η γενίκευση των λειτουργιών άντλησης και επεξεργασίας στοιχείων οικονομικής διαχείρισης από τα ΟΠΣ φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, θα διασφαλίσει την αξιοπιστία των παραγόμενων δημοσιονομικών αναφορών και θα υποστηρίξει αποτελεσματικά την Δημοσιονομική Μεταρρύθμιση. Είναι προφανές ότι αυτό το χαρακτηριστικό του ERP, θα συνδυαστεί με την δράση της εφαρμογής του Ενιαίου Λογιστικού Σχεδίου.

11.3.12 Προϋπολογισμός Προγραμμάτων με την Χρήση Εθνικού Συστήματος Δεικτών Απόδοσης - Σύνδεση αξιολόγησης δαπανών με το φυσικό αντικείμενο κάθε Φορέα

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, βασικός στόχος της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών. Η επίτευξη αυτού του στόχου θα απαιτήσει την ενεργό συμμετοχή πολλών υπουργείων, σταθερή πολιτική βούληση και απλοποίηση διαδικασιών. Κρίσιμης σημασίας δράση για την επίτευξη του στόχου είναι η διαμόρφωση και λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Δεικτών Απόδοσης σε όλους τους παραγωγικούς τομείς του Δημοσίου. Με την χρήση ενός τέτοιου συστήματος, θα ολοκληρωθεί η λειτουργία του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων-Απόδοσης. Θα καταστεί εφικτή η μέτρηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας των δημοσίων δαπανών και θα υποστηριχθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την βελτιστοποίηση της κατανομής των.

Με βάση την υπάρχουσα διεθνή εμπειρία και τις καλές πρακτικές, οι εισροές (πιστώσεις, ανθρώπινο δυναμικό, χώροι, τεχνογνωσία, αρμοδιότητες κλπ) και οι εκροές (έργο, υπηρεσίες που παρέχονται από τους Δημόσιους φορείς, εξυπηρετούμενοι πολίτες κλπ), θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν ώστε η αξιολόγησή τους, κάνοντας τις αναγκαίες κάθε φορά παραδοχές, να οδηγεί σε όσο πιο δυνατόν αντικειμενική μέτρηση της επίπτωσης και των ωφελειών στο κοινωνικό σύνολο.

11.3.13 Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας

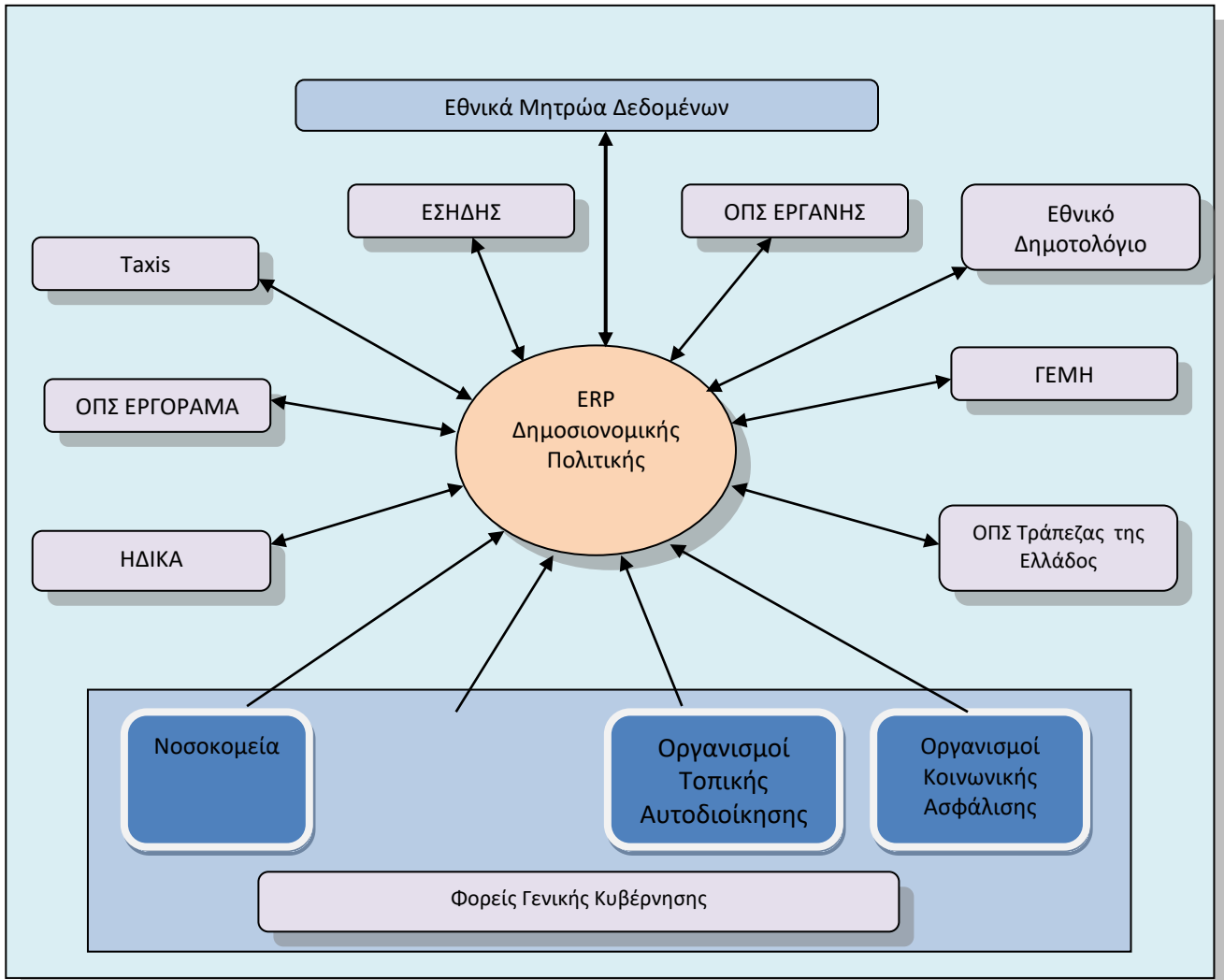
Η δράση της ενίσχυσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας ως βασικών αρχών της δημοσιονομικής διαχείρισης, θα πρέπει να είναι συνεχής και με μετρήσιμα αποτελέσματα. Με τις απαραίτητες συνέργειες με άλλα συστήματα και διαδικασίες όπως η ΔΙΑΥΓΕΙΑ, το ERP θα πρέπει να συμβάλλει και σε

αυτόν τον τομέα. Τα στοιχεία που εξάγονται από το σύστημα θα πρέπει να πληρούν όλα τα χαρακτηριστικά των Ανοικτών Δεδομένων καθώς επίσης τις προδιαγραφές που τίθενται από διεθνείς οργανισμούς διαφάνειας όπως το Open Government Partnership.

11.4 Προτεινόμενο σύστημα

Με γνώμονα την υλοποίηση των πιο πάνω εκτεθέντων βασικών χαρακτηριστικών, η λειτουργική αρχιτεκτονική του προτεινόμενου συστήματος θα πρέπει να λάβει υπόψη της την λειτουργική και απρόσκοπτη ανταλλαγή δεδομένων τα οποία προέρχονται από όλες τις κρίσιμες λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης στο βαθμό που περιέχουν πληροφορίες δημοσιονομικού ενδιαφέροντος. Με αυτή την έννοια, δεδομένα που παράγονται και τηρούνται σε πληροφορικά συστήματα όπως το Taxis, η ΗΔΙΚΑ, το Γενικό Εμπορικό Μητρώο, το ΕΣΗΔΗΣ, το Εθνικό Δημοτολόγιο, το ΟΠΣ Εργάνης και άλλα, αφορούν άμεσα στις διαδικασίες Δημοσιονομικής Διαχείρισης και ως εκ τούτου πρέπει να είναι διαθέσιμα στο ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής. Με τον ίδιο τρόπο, δεδομένα τα οποία παράγονται στο ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στα άλλα συστήματα ανάλογα με την λειτουργία την οποία υποστηρίζουν.

Όπως ήδη έχει γίνει προφανές, η υλοποίηση και λειτουργία του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, ως μέρος της συνολικής Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, αποτελεί ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο έργο. Η ενεργός συμμετοχή και ευθύνη των αρμόδιων φορέων, σε ανώτερο πολιτικό και διοικητικό επίπεδο, είναι μόνο μία προϋπόθεση της επίτευξης των στόχων. Η δημιουργία μιας Ομάδας Διοίκησης Έργου, με εκπροσώπηση όλων των αρμόδιων φορέων και υψηλή πολιτική δέσμευση, είναι ένα πρώτο βήμα για τον ορθό σχεδιασμό του έργου.



Σχέδιο 11.1: Συσχέτιση ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής με άλλα συστήματα Κεντρικής και Γενικής Κυβέρνησης

Είναι σαφές ότι το έργο είναι σε άμεση συσχέτιση με τις υπόλοιπες δράσεις όπως αυτές περιγράφηκαν προηγουμένως. Δράσεις όπως το Ενιαίο Λογιστικό Σχέδιο και ο Ενιαίος Λογαριασμός Θησαυροφυλακίου οι οποίες ήδη υλοποιούνται, θα πρέπει να παράξουν τα πρώτα παραδοτέα ώστε το ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί με τις μικρότερες δυνατές αστοχίες και καθυστερήσεις.

Όπως έδειξαν και οι διεθνείς πρακτικές, έργα τέτοιας πολυπλοκότητας και σημαντικότητας θα πρέπει να υλοποιούνται σταδιακά και παράλληλα με την εφαρμογή ευρύτερων διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

11.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από τα πιο πάνω εκτεθέντα, τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της υλοποίησης του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής αλλά παράλληλα και η αναγκαιότητα συσχέτισής του με τις άλλες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης.

Συνεπώς, κατά την φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός τόσο σημαντικού έργου, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων επικαλύψεων σε διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες θα πρέπει, στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας για απλοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών, να επιλυθούν εγκαίρως ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

12.1 Εισαγωγή

Ο κεντρικός στόχος αυτής της εργασίας - μελέτης είναι η ανάδειξη και τεκμηρίωση της αναγκαιότητας σχεδιασμού, υλοποίησης και λειτουργίας του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής με βασικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες:

- την πλήρη υποστήριξη όλων των διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης στο Δημόσιο,
- την ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις συνεχείς εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,
- την παροχή έγκαιρης και αξιόπιστης και διαφανούς πληροφόρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο για όλα τα δημοσιονομικά δεδομένα,
- την αξιολόγηση της αποδοτικότητας κάθε δημόσιας δαπάνης,
- την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας,
- και γενικά την μεγιστοποίηση της συμβολής του στην επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων.

Για την υποστήριξη του κεντρικού στόχου της εργασίας, θεωρήθηκε απαραίτητο να περιγραφούν και να αναλυθούν όλες οι κρίσιμοι παράμετροι των λειτουργιών της Δημοσιονομικής Διαχείρισης στη χώρα μας αλλά και διεθνώς.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας, θεωρούμε αναγκαία την υπενθύμιση των βασικών θεμάτων που αναλύθηκαν. Στη συνέχεια, και ως επιστέγασμα της εργασίας, διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα και προτάσεις που έχουν προκύψει από την ανάλυση των σχετικών θεμάτων και τέλος η εκτίμησή μας για τον βαθμό επίτευξης του κεντρικού στόχου της.

12.2 Σύνοψη περιεχομένων

Ως θεμέλιο και βασικό πλαίσιο της μελέτης, περιγράφηκε ο ρόλος και το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται η Δημοσιονομική Πολιτική. Αυτή η κρίσιμη λειτουργία του Κράτους, εκφράζεται και υποστηρίζεται από κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες απαρτίζουν την Δημοσιονομική Διαχείριση (Δ.Δ.). Εξετάστηκαν θέματα όπως το πλαίσιο άσκησης της Δ.Δ., η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες του Κράτους, τα όρια στην άσκηση της, οι συγκεκριμένοι στόχοι της, οι διεθνείς πρακτικές και οι σύγχρονες τάσεις.

Σε συνέχεια της περιγραφής των γενικών αρχών, περιγράφηκε το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η Δημοσιονομική Πολιτική, και συγκεκριμένα το θεσμικό πλαίσιο, η δομή του Κρατικού Προϋπολογισμού, οι διαδικασίες, οι χρηματοροές προς τους τελικούς αποδέκτες, η στοχοθεσία των φορέων που διαθέτουν το δημόσιο χρήμα και ο έλεγχος της διάθεσης του. Ιδιαίτερο βάρος δόθηκε στην καταγραφή και ανάλυση των πρόσφατων εξελίξεων σε κρίσιμα θέματα τα οποία επηρεάζουν όλο το δημοσιονομικό περιβάλλον και επομένως τα πληροφορικά συστήματα τα οποία καλούνται να υποστηρίξουν τις διαδικασίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Σε αυτά τα πλαίσια εξετάστηκαν ζητήματα όπως η δομή και διάρθρωση των φορέων με αρμοδιότητα επί των οικονομικών του Κράτους, οι βασικές διαδικασίες δημοσιονομικής διαχείρισης, οι διεθνείς πρακτικές και οι σύγχρονες τάσεις.

Ως το κεντρικό σύστημα υποστήριξης των διαδικασιών Δημοσιονομικής Διαχείρισης στην υφιστάμενη κατάσταση, περιγράφηκε το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ). Παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα δομικά στοιχεία και η αρχιτεκτονική του. Εξετάστηκαν θέματα όπως η δυνατότητα υποστήριξης όλων των λειτουργικών περιοχών της δημοσιονομικής διαχείρισης και ο βαθμός ανταπόκρισης των πληροφορικών συστημάτων στις σημερινές απαιτήσεις.

Οι δημόσιοι φορείς και οργανισμοί, έχοντας ως άμεση προτεραιότητα την υποστήριξη των αρμοδιοτήτων τους, προχώρησαν -πολλές φορές - στην σχεδίαση και υλοποίηση πληροφορικών συστημάτων παραβλέποντας τις γενικότερες ανάγκες συντονισμένης αντιμετώπισης θεμάτων ψηφιακής στρατηγικής. Μετά την διαπίστωση των παθογενειών, αλλά και με βάση τις νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν, εξαγγέλθηκε και εφαρμόζεται σταδιακά η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική στον Δημόσιο Τομέα. Συνεπώς, θεωρήθηκε σημαντική η ανάλυση των βασικών συνιστωσών της ΕΨΣ, εφόσον τα υφιστάμενα αλλά και τα σχεδιαζόμενα κεντρικά πληροφορικά συστήματα του Δημοσίου, θα πρέπει να εφαρμόσουν τις προβλέψεις και κατευθύνσεις της.

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής, είναι η εξειδίκευσή της στα Υπουργεία και δημόσιους φορείς οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την άσκηση των κεντρικών πολιτικών του Κράτους. Συνεπώς, στο Υπουργείο Οικονομικών είναι απαραίτητη η εξειδίκευση του γενικού πλαισίου και των μεθόδων υλοποίησης πληροφορικών συστημάτων μεγάλης κλίμακας, ώστε να υποστηρίζονται αφενός οι λειτουργίες που επιτελεί ο φορέας, και αφετέρου να υπηρετούνται οι γενικότεροι στόχοι και προτεραιότητες σε εθνικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο εξετάστηκαν θέματα όπως ο βαθμός εφαρμογής της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής στην ανάπτυξη και παραγωγική λειτουργία των συστημάτων, οι βασικοί στόχοι και οι μέθοδοι ανάπτυξης και υποστήριξης των συστημάτων, η επάρκεια των

δομών Πληροφορικής στο Υπ. Οικονομικών για την υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών, το απαιτούμενο επίπεδο συνεργασίας υπηρεσιών, διαδικασιών και συστημάτων με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση της δημοσιονομικής πολιτικής. Επίσης εξετάστηκε η αποδοτικότητα των διαδικασιών υλοποίησης της ΕΨΣ και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την βελτίωσή της.

Η Δημοσιονομική Πολιτική, όπως όλες οι κεντρικές πολιτικές της χώρας, και με δεδομένη την έκτακτη δημοσιονομική κατάσταση των τελευταίων ετών, δέχεται μεγάλες επιδράσεις όσον αφορά στους στόχους και στις μεθόδους εφαρμογής της. Αποδείχθηκε ότι δεν πρέπει να αρκεστεί στην εφαρμογή του ισχύοντος πλαισίου, αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα νέες προκλήσεις ώστε να ανταποκριθεί πλήρως στις νέες ανάγκες. Σε αυτό το πλαίσιο αναδείχθηκε η αναγκαιότητα της συνεχούς αναδιοργάνωσης των λειτουργιών, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και υλοποίηση νέων δράσεων Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης. Εξετάστηκαν θέματα όπως η αναγκαιότητα μεταρρύθμισης του συστήματος εκτέλεσης προϋπολογισμού, η αναγκαιότητα για απλοποίηση των διαδικασιών και γενικότερα οι μεταρρυθμίσεις του πλαισίου της Δημοσιονομικής Διαχείρισης για το τρέχον και το επόμενο χρονικό διάστημα.

Για τον αποδοτικό σχεδιασμό έργων μεγάλης κλίμακας και ιδιαίτερης βαρύτητας για την εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου, είναι απαραίτητη η καταγραφή και αξιολόγηση της διεθνούς εμπειρίας σε ανάλογες προσπάθειες. Σε αυτό το πλαίσιο καταγράφηκε η εμπειρία διαφόρων χωρών στον σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στην χρήση πληροφορικών συστημάτων δημοσιονομικής διαχείρισης (FMIS). Εξετάστηκαν ερωτήματα όπως οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των έργων, ο βαθμός της συμβολής των πληροφορικών συστημάτων στην υποστήριξη της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής, το είδος και το μέγεθος της επένδυσης για την ανάπτυξη και λειτουργία των σχετικών συστημάτων και τελικά τα πλεονεκτήματα και οι προϋποθέσεις της εφαρμογής των πρακτικών που ακολούθησαν άλλες χώρες.

Οι πρόσφατες εξελίξεις στα δημοσιονομικά δεδομένα της χώρας και οι σχεδιαζόμενες μεταρρυθμίσεις, δημιούργησαν ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις από τα πληροφορικά συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης. Κρίνεται ότι η ολοκληρωμένη απάντηση στις παρουσιαζόμενες προκλήσεις, είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση συστήματος ERP. Σε αυτό το πλαίσιο περιγράφηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος ERP, τα πλεονεκτήματα από την χρήση του, έγιναν οι αναγκαίες συγκρίσεις με την υφιστάμενη κατάσταση και καταγράφηκαν οι προκλήσεις οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την υλοποίησή του.

Η ασφάλεια των δεδομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην υλοποίηση συστημάτων, ο οποίος συχνά υποτιμάται λόγω της βαρύτητας που δίνεται στην ικανοποίηση των λειτουργικών απαιτήσεων του συστήματος. Η εμπειρία δείχνει ότι η παράβλεψη της σημασίας της ασφάλειας των δεδομένων, συχνά είχε ανεπιθύμητα αποτελέσματα με πολύ σημαντικό κόστος. Κρίνοντας ως ιδιαίτερα σημαντικό το σχετικό θέμα, καταγράφηκαν όλα τα σχετικά θέματα και επισημάνθηκε η αναγκαιότητα να αφιερωθούν αυξημένοι πόροι σε αυτό το πεδίο.

Τέλος, με την παραδοχή ότι η αναγκαιότητα της υλοποίησης του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής έχει αναδειχθεί σε επείγουσα προτεραιότητα για την Δημοσιονομική Μεταρρύθμιση, ορίστηκαν οι κεντρικοί στόχοι οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν, περιγράφηκαν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του συστήματος, η λειτουργική αρχιτεκτονική και ο τρόπος υλοποίησης του.

12.3 Βασικά συμπεράσματα

Οι βασικές αρχές και κατευθύνσεις πολιτικής που περιγράφηκαν, ορίζουν το πλαίσιο άσκησης της κρίσιμης λειτουργίας της Δημοσιονομικής Διαχείρισης και οριοθετούν τα καθήκοντα και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της.

Είναι προφανές ότι η δημοσιονομική διαχείριση, όπως και κάθε κρίσιμη κεντρική λειτουργία του Κράτους, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από όλα τα θεσμικά αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Διοίκησης με τη δέουσα φροντίδα, ώστε οι σκοποί τους οποίους υποστηρίζει να επιτυγχάνονται προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου.

Η εισαγωγή και εφαρμογή των νέων τάσεων στην δημοσιονομική διαχείριση με την υιοθέτηση αρχών όπως η αποτελεσματικότητα και η λογοδοσία, είναι βασικές προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση των αναγκών της χώρας μας στο υφιστάμενο οικονομικό και δημοσιονομικό περιβάλλον.

Η Δημοσιονομική Διαχείριση είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα διαδικασιών, με στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μετά από στασιμότητα μιας αρκετά μεγάλης χρονικής περιόδου, τα τελευταία χρόνια και λόγω της ανάγκης εξισορρόπησης των δημοσίων δαπανών, υιοθετήθηκαν κανόνες και διαδικασίες που έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη παρακολούθηση και αξιολόγηση των δαπανών και γενικότερα την βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών.

Έχοντας υπόψη τα προηγούμενα, έγινε εμφανής η ανάγκη υλοποίησης και χρήσης σύγχρονων πληροφορικών συστημάτων τα οποία θα υποστηρίζουν πλήρως τις λειτουργίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης.

Το ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής, με τις κατάλληλες προσαρμογές και προσθήκες, έχει αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα και ελλείψεις που υπήρχαν μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Συγκεκριμένα:

- οι οικονομικές υπηρεσίες των φορέων εκτέλεσης του π/υ (spending units) είναι πλέον άμεσοι χρήστες του ΟΠΣΔΠ και υπεύθυνοι για τις διαδικασίες εκτέλεσης προϋπολογισμού του φορέα τους.
- η κατάργηση της διαδικασίας προληπτικού ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο, είχε ως συνέπεια την απλούστευση της διαδικασίας έγκρισης των δαπανών και την μείωση των απαιτούμενων εγγράφων και συνοδευτικών δικαιολογητικών.
- η ολοκληρωμένη υποστήριξη των διαδικασιών εκκαθάρισης και πληρωμής, είχε ως αποτέλεσμα την δραστική συντόμευση του απαιτούμενου χρόνου μέχρι την διάθεση των ποσών στους τελικούς δικαιούχους.
- η τήρηση στοιχείων μητρώου δεσμεύσεων και ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης και αποστολή τους στο ΓΛΚ, είχε ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού όλων των φορέων που διαμορφώνουν τα κρίσιμα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας.
- η αυτοματοποίηση της επικοινωνίας και ανταλλαγής στοιχείων με την Τράπεζα της Ελλάδος είχε ως αποτέλεσμα την άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση του ΓΛΚ αναφορικά με τα ταμειακά διαθέσιμα του Δημοσίου σε πραγματικό χρόνο.
- ο σχεδιασμός και υλοποίηση διαλειτουργικότητας του ΟΠΔΠ με τα πληροφορικά συστήματα συναλλασσόμενων φορέων, είχε ως αποτέλεσμα την λειτουργική και αξιόπιστη ανταλλαγή όλων των απαραίτητων δεδομένων για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού.

Συμπεραίνεται ότι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η εφαρμογή του ΟΠΣΔΠ, ανταποκρίθηκαν σε σημαντικό βαθμό στις απαιτήσεις που δημιούργησαν οι πρόσφατες εξελίξεις στο πλαίσιο και τις διαδικασίες της Δημοσιονομικής Διαχείρισης.

Παράλληλα όμως γίνεται αντιληπτό, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος Δημοσιονομικής Διαχείρισης, ότι τα πληροφορικά συστήματα θα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς όσον αφορά την κάλυψη των

επιχειρησιακών απαιτήσεων και προς τούτο θα πρέπει να διασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις.

Επίσης, έχοντας υπόψη την - πρόσφατα εξαγγελθείσα - Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική όπως αυτή εξειδικεύεται στον Δημόσιο Τομέα, το αμέσως επόμενο διάστημα θα πρέπει να σχεδιαστούν αρκετά και κρίσιμα βήματα ώστε τα πληροφορικά συστήματα να υποστηρίξουν πλήρως τις κρίσιμες λειτουργίες του Ελληνικού Δημοσίου.

Μετά την καταγραφή των προβλημάτων στον σχεδιασμό, υλοποίηση και λειτουργία των έργων ΤΠΕ στη χώρα μας, γίνεται εμφανής η ανάγκη για την άμεση εφαρμογή της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής (ΕΨΣ). Ασφαλώς, η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, θα εξαρτηθεί από αρκετούς παράγοντες και -όπως όλες οι πολιτικές- θα κριθούν από το αποτέλεσμα που θα επιφέρουν στους συγκεκριμένους τομείς στους οποίους έχει δοθεί προτεραιότητα.

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει ανάγκη εξειδίκευσης της ΕΨΣ σε επίπεδο Υπουργείου, ώστε με συγκεκριμένο σχεδιασμό και στοχοθεσία, κάθε επιμέρους έργο να εφαρμόζει τις γενικές προβλέψεις και να εξυπηρετεί - εκτός των στόχων του φορέα - τους κεντρικούς στόχους που έχουν τεθεί συνολικά για τον Δημόσιο Τομέα.

Η εξειδίκευση της ΕΨΣ στο Υπ. Οικονομικών περιλαμβάνει όλους τους κρίσιμους τομείς του κύκλου ζωής ενός πληροφορικού συστήματος μεγάλης κλίμακας, καθώς επίσης τις μεθόδους υλοποίησής του.

Σε αυτό το πλαίσιο έχει γίνει αποδεκτό ότι η υλοποίηση και η διασφάλιση ομαλής παραγωγικής λειτουργίας των συστημάτων, προϋποθέτει επικέντρωση σε στόχους, σταθερή κατανομή και διάθεση πόρων, στρατηγική, και αναλυτικό σχεδιασμό. Λόγω της αντικειμενικά διαμορφωμένης κατάστασης στον δημόσιο τομέα, αλλά και λόγω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε μεθόδους ανάπτυξης έργων, κρίνεται απαραίτητο το πλαίσιο συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα σε αμοιβαία επωφελή βάση. Από την μέχρι σήμερα καταγραφή, έχει αποδειχθεί ότι η μεταφορά τεχνογνωσίας, η εκπαίδευση του προσωπικού, η αναλυτική τεκμηρίωση των εφαρμογών, η εξασφάλιση κινήτρων, η αποκέντρωση λήψης αποφάσεων, το πνεύμα συνεργασίας, η απλοποίηση του διαχειριστικού πλαισίου και η σταθερή πολιτική βούληση είναι βασικές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των έργων πληροφορικής.

Συνοψίζοντας και καταγράφοντας κατά προτεραιότητα τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, προτείνονται τα εξής:

- Σταθερό και λειτουργικό σχήμα διοίκησης έργου με λειτουργική αυτοτέλεια.
- Συμμετοχή στις ομάδες έργου στελεχών κατ' αρμοδιότητα από την ομάδα σχεδιασμού και ανάπτυξης εφαρμογών.
- Εφαρμογή κανόνων και προτύπων σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης των συστημάτων, συμπεριλαμβανομένου και του μοντέλου διαδικασιών παραγωγικής λειτουργίας.
- Εκπαίδευση και κατάρτιση βάση συγκεκριμένου σχεδιασμού περιλαμβάνοντας συνεχιζόμενη κατάρτιση και τεχνική υποστήριξη (help desk) καθώς και εκπαίδευση στο περιβάλλον εργασίας "on the job training".
- Ηθικά και υλικά κίνητρα με βάση το αποτέλεσμα.
- Σταθερή πολιτική βούληση, ενθάρρυνση και επιβράβευση πρωτοβουλιών.

Η ΓΓΠΣ, υλοποιώντας την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, πρέπει να εφαρμόσει καινοτόμους τρόπους συνεργασίας με των ιδιωτικό τομέα όπως οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών (Service Level Agreements), προμήθειας ανθρωποχρόνου ανάπτυξης εφαρμογών, μεθοδολογίες διοίκησης έργων, ανάπτυξης εφαρμογών και υπολογισμού ανθρωποπροσπάθειας καθώς και αξιοποίησης των βέλτιστων πρακτικών.

Η ανάλυση των σχεδιαζόμενων δράσεων Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, αποδεικνύει ότι παρά την πρόσφατη εφαρμογή σημαντικών δράσεων, όπως αυτές περιγράφηκαν, η ανάγκη συνεχούς και αποτελεσματικής εφαρμογής διεθνών πρακτικών, είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων. Οι ιδιαίτερα σημαντικές δράσεις οι οποίες σχεδιάζονται, θα οδηγήσουν σε ποιοτική αλλαγή του δημοσιονομικού περιβάλλοντος σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση.

Είναι προφανές, ότι στα πλαίσια υλοποίησης των δράσεων, θα πρέπει να μελετώνται οι ιδιαιτερότητες, οι χρόνοι εφαρμογής και οι εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των. Σε κάθε περίπτωση γίνεται σαφές ότι κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση των δράσεων, έχουν τα πληροφορικά συστήματα που υποστηρίζουν όλες τις σχετικές διαδικασίες.

Όπως έγινε φανερό από την καταγραφή της εμπειρίας άλλων χωρών, το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό των έργων FMIS, είναι να προσδιοριστούν τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν καθώς επίσης οι μεσομακροπρόθεσμοι στόχοι, ώστε οι εμπλεκόμενοι φορείς να συμφωνήσουν

σχετικά με τις προτεραιότητες και τις πιθανές λύσεις. Όπως σε κάθε μεγάλο και πολύπλοκο έργο, η ηγεσία, η συνεργασία και η καινοτομία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης ολοκληρωμένων πληροφορικών συστημάτων.

Η αξιολόγηση του πολιτικού 'κινδύνου' και η σαφής κατανόηση της διαθεσιμότητας των πόρων και υποδομών της χώρας, είναι επίσης σημαντικές για την ανάπτυξη ρεαλιστικών λύσεων. Οι δυσμενείς συνέπειες των επιδράσεων της πολιτικής που αφορούν συγκεκριμένες χώρες, τα παγκόσμια οικονομικά γεγονότα, ενδέχεται να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε κάθε σχέδιο που έχει καταρτισθεί και να οδηγήσουν σε απρόβλεπτες καθυστερήσεις ή αποτυχίες.

Η μελέτη της εμπειρίας άλλων χωρών, ανεξάρτητα από το επίπεδο της οικονομικής τους κατάστασης και την ποιότητα του θεσμικού τους πλαισίου, διήνυσαν την ίδια διαδρομή και αντιμετώπισαν παρόμοια προβλήματα κατά την εφαρμογή αντίστοιχων μεταρρυθμίσεων και κατά την υλοποίηση των αντίστοιχων πληροφορικών συστημάτων.

Συμπληρωματικά στα παραπάνω, σημειώνεται ότι η επιτυχής υλοποίηση των προτεινόμενων λύσεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης σχετικά με την παροχή των απαραίτητων δημοσιονομικών δεδομένων, την ομόθυμη υποστήριξη των στόχων του έργου από τους φορείς και υπηρεσίες που θα κληθούν να το εφαρμόσουν, καθώς επίσης από την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των ομάδων σχεδιασμού και κατασκευής του έργου.

Από την καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών ενός ολοκληρωμένου ERP συστήματος, και έχοντας υπόψη τις σχεδιαζόμενες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, γίνεται εμφανής η ανάγκη μετασχηματισμού του ΟΠΣ Δημοσιονομικής Πολιτικής σε ολοκληρωμένο ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής. Αυτό το σύστημα, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και με χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, καθώς επίσης με την διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης και παραγωγικής λειτουργίας, θα αποτελέσει κρίσιμη και κεντρική υποδομή για την απρόσκοπτη εφαρμογή της Δημοσιονομικής Πολιτικής.

Από την διεθνή εμπειρία αλλά και έχοντας υπόψη τις σημερινές προκλήσεις και κινδύνους, έχει αναδειχθεί η σημασία η οποία πρέπει να αποδίδεται στο κρίσιμο θέμα της ασφάλειας των συστημάτων. Η ΓΓΠΣ - με χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και της διεθνούς εμπειρίας - έχει δώσει τις βασικές κατευθύνσεις και προδιαγραφές οι οποίες πρέπει να τηρούνται κατά την υλοποίηση και λειτουργία

μεγάλων και κρίσιμων πληροφορικών συστημάτων. Βεβαίως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την πλήρη εφαρμογή της πολιτικής ασφάλειας, είναι η διάθεση συγκεκριμένων και σημαντικών πόρων σε ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό, εκπαίδευση κλπ. Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό του ολοκληρωμένου ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα σχετικά θέματα.

Από τα πιο πάνω εκτεθέντα, τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της υλοποίησης του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής με τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Παράλληλη λειτουργία (Κατάρτιση, Παρακολούθηση) διαφορετικών προϋπολογισμών
- Ενιαίο σύστημα πληρωμών και συμψηφισμών οφειλών
- Ενιαίο Λογιστικό Σχέδιο για όλη την Γενική Κυβέρνηση
- Ενιαίες διαδικασίες εκτέλεσης Τακτικού Προϋπολογισμού και Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων
- Διαλειτουργικότητα με όλα τα κεντρικά πληροφορικά συστήματα του Δημοσίου
- Χρήση των Εθνικών Μητρώων Δεδομένων
- Ενιαίος λογαριασμός Θησαυροφυλακίου για όλους τους Φορείς της Γενικής Κυβέρνησης
- Ηλεκτρονική Διακίνηση Δικαιολογητικών Εγγράφων
- Υποστήριξη όλων των διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης
- Ενσωμάτωση Ηλεκτρονικής Τιμολόγησης
- Διαλειτουργικότητα με τα πληροφορικά συστήματα φορέων της γενικής Κυβέρνησης
- Προϋπολογισμός Προγραμμάτων με την χρήση Εθνικού Συστήματος Δεικτών Απόδοσης - Σύνδεση δαπανών με το φυσικό αντικείμενο κάθε Φορέα
- Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας

Παράλληλα, και λόγω των γενικότερων στόχων τους οποίους καλείται να επιτύχει το ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, αλλά και λόγω των απαραίτητων συνεργειών με άλλα συναρμόδια υπουργεία και θεσμούς, είναι εμφανής η αναγκαιότητα συσχέτισής του με τις άλλες δράσεις της Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης.

Συνεπώς, κατά την φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός τόσο σημαντικού έργου, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων επικαλύψεων σε διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες θα πρέπει, στα πλαίσια της γενικότερης προσπάθειας για απλοποίηση και

τυποποίηση των διαδικασιών, να επιλυθούν εγκαίρως ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

12.4 Εκπλήρωση στόχου μελέτης

Έχοντας υπόψη όλα τα εκτεθέντα συμπεράσματα, θεωρούμε ότι ο κεντρικός στόχος της εργασίας - μελέτης, δηλαδή η ανάδειξη και τεκμηρίωση της αναγκαιότητας σχεδιασμού, υλοποίησης και λειτουργίας του ERP Δημοσιονομικής Πολιτικής, έχει επιτευχθεί.

Βιβλιογραφία

- [1] **ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ (ΜΕ ΑΦΟΡΜΗ ΤΟΝ Ν. 3871/2010)** Νικολάου Αλ. Μηλιώνη Συμβούλου του Ελεγκτικού Συνεδρίου, Επίκουρου Καθηγητή (εκλ.) Παντείου Πανεπιστημίου.
- [2] **The International Handbook of Public Financial Management**
επεξεργασία από Richard Allen, Richard Hemming, B. Potter
https://books.google.gr/books?id=acZsCwAAQBAJ&pg=PT950&lpq=PT950&dq=PFM+FMIS+developed+countries&source=bl&ots=PHzc9fWj2m&sig=nlhxJMHh8aHRlaih4detduB81ZI&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwjQ_rXI4s_WAhXFYpoKHUHtAB0Q6AEIYjAH#v=onepage&q=PFM%20FMIS%20developed%20countries&f=false
- [3] **Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας** (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) – δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις. Νόμος 4270/2014 (ΦΕΚ 143 Α΄/28-06-2014)
- [4] **Οργανόγραμμα Υπ. Οικονομικών**
<http://www.minfin.gr/web/guest/portal-g.g.1>
- [5] **Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα** Κείμενο εργασίας Βασίλης Θ. Ράπανος Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και επιστημονικός συνεργάτης του ΙΟΒΕ.
http://www.euro2day.gr/dm_documents/meleti_iobe_gia_proupologismo_151107.pdf
- [6] **ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021**
<http://www.mindigital.gr/index.php/component/content/article/36-ggsp/keimena-stratigikis/220-digital-strategy-2016-2021>
- [7] **Managing Change in PFM System Reforms**
http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-303321730709/FMIS_Managing_Change_May2015_v1.1.pdf
- [8] **Στρατηγική Ασφάλειας Πληροφοριών της ΓΓΠΣ**
- [9] **Πολιτική Αποδεκτής Χρήσης Συστημάτων της ΓΓΠΣ**
- [10] **Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα**
http://www.dpa.gr/portal/page?_pageid=33,11128&_dad=portal&_schema=PORTAL
- [11] **ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**
http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2010/wp173_el.pdf
- [12] **The Central Budget Management System (CBMS)**
<http://www.finance.gov.au/cbms/>

- [13] Strategic Guide to e-Procurement (Procurement Tools FMIS/ERP Systems)
<http://www.finance.gov.au/publications/strategic-guide-to-e-procurement/fmis-erp.html>
- [14] **Financial Management Information Systems** (25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't)
http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1303321730709/WBStudy_FMIS.pdf
- [15] <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2017/03/how-to-assess-fmis-performance.html>
- [16] **Challenges of Modernizing FMIS**
<http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2017/06/challenges-of-modernizing-fmis-.html>
- [17] **France, Agency for State Financial Information Technology**
<https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/cgi-integration-deployment-chorus-french-government.pdf>
- [18] **IMF Working Paper** (Fiscal Affairs Department Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries Prepared by Jack Diamond and Pokar Khemani October 2005)
- [19] **INTEGRATED FINANCIAL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS A PRACTICAL GUIDE** (by Edwin Rodin-Brown for the Fiscal Reform and Economic Governance project)
- [20] **Ο προϋπολογισμός προγραμμάτων και η συμβολή του στον εξορθολογισμό της δημόσιας διαχείρισης, του Β. Δρούλια, ορκωτού ελεγκτή**
<http://www.accountancygreece.gr>
-
- [21] **Κρατικός Προϋπολογισμός Προγραμμάτων, ΙΝΕ ΓΣΕΕ**
<http://ineobservatory.gr/wp-content/uploads/2014/08/meleti11.pdf>
- [22] **Σημειώσεις του Μαθήματος «Διαχείριση Συστημάτων Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Δρ. Κωνσταντίνος Σιασιάκος, 2017**
- [23] **Advantages & Disadvantages of ERP (Enterprise Resource Planning) Systems**
<http://www.excitingip.com/2010/advantages-disadvantages-of-erp-enterprise-resource-planning-systems/>
<https://selecthub.com/enterprise-resource-planning/erp-advantages-and-disadvantages/>
- [24] **The future of public sector ERP : Agile Cloud-Enabled Services (ACES)**
<https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/cgi-future-of-public-sector-erp-is-aces-white-paper.pdf>
-

- [25] **ERP systems implementation: best practices in Canadian government organizations**
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X02000928>
- [26] **Motivations For Enterprise Resource Planning System Implementation In Public Versus Private Sector Organizations 2004**Joycelyn Lorraine Harrison
University of Central Florida
<http://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=etd>
- [27] **Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου**, της 27ης Απριλίου 2016, για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα
- [28] **Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών Κ.Τ.Π** Μάιος 20008

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΣΔΠ

1. Αναφορές Προϋπολογισμού

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
	ΤΑΚΤΙΚΟΣ Π/Υ ΕΣΟΔΩΝ / ΕΞΟΔΩΝ			
	I. Κατάρτιση Προϋπολογισμού			
	A. Τόμοι Προϋπολογισμού			
1	Πίνακας εσόδων –εξόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού (άρθρο 1 σχεδίου νόμου – Τόμος Α)	Έσοδα: Τακτικού Προϋπολογισμού (Εσωτερικού, από ΕΕ, Πιστωτικά, Ειδικά), ΠΔΕ (Ιδια έσοδα, από ΕΕ, Πιστωτικά) Έξοδα: Τακτικού Προϋπολογισμού (Τακτικά, Αποδόσεις στην ΕΕ , Αντικριζόμενα από ειδικά έσοδα) , ΠΔΕ (Δαπάνες επενδύσεων ενταγμένες στο πρόγραμμα)	Βουλή των Ελλήνων Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσια
2	Πίνακας εσόδων –εξόδων των συνδημοσιευομένων με τον Κρατικό Προϋπολογισμό Ταμείων (άρθρο 2 σχεδίου νόμου –Τόμος Α)	Έσοδα –Έξοδα ανά Ταμείο	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσια
3	Συνοπτικός Πίνακας Εσόδων Εξόδων Κρατικού Π/Υ	Α) ΕΣΟΔΑ: Τακτικού Π/Υ (Εσωτερικού, από ΕΕ, Πιστωτικά, Ειδικά) και ΠΔΕ (Ιδια έσοδα, από ΕΕ, Πιστωτικά) Β) ΕΞΟΔΑ: Τακτικού Π/Υ (Τακτικά, αποδόσεις στην ΕΕ, Αντικριζόμενα από ειδικά έσοδα) και ΠΔΕ (Δαπάνες επενδύσεων ενταγμένες στο πρόγραμμα)	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
4	Πίνακας Κρατικού Π/Υ (έσοδα –έξοδα κατά φορέα)	Α) <u>Συνολικά ΕΞΟΔΑ</u> : Τακτικού Π/Υ (Τακτικά: Εσωτερικού και ΕΕ, Πιστωτικά, Ειδικά) και ΠΔΕ (Ίδια έσοδα, από ΕΕ, Πιστωτικά) Β) <u>ΕΞΟΔΑ ανά Φορέα</u> : Τακτικού Π/Υ (Τακτικά, αποδόσεις στην ΕΕ) και ΠΔΕ (Προγράμματα)	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
5	Συνοπτικός πίνακας κατά υποκατηγορία εσόδου	Υποκατηγορία ΚΑΕ - Ονομασία - Προβλέψεις επόμενου έτους - Εκτιμήσεις τρέχοντος έτους - Πραγματοποιήσεις προηγούμενου έτους.	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
6	Πίνακας εσόδων κατά ΚΑΕ	ΚΑΕ - Ονομασία ΚΑΕ - Προβλέψεις επόμενου έτους - Εκτιμήσεις τρέχοντος έτους - Πραγματοποιήσεις προηγούμενου έτους.	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
7	Συνοπτικός πίνακας πιστώσεων κατά Φορέα	Φορέας - Ονομασία Φορέα - Πιστώσεις επόμενου έτους - Διαμόρφωση τρέχοντος έτους - Πληρωμές προηγούμενου έτους.	Βουλή των Ελλήνων Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
8	Πίνακας πιστώσεων κατά φορέα και κατηγορία	Φορέας - Πιστώσεις κατά κατηγορία επόμενου έτους - Διαμόρφωση τρέχοντος έτους - Πληρωμές προηγούμενου έτους.	Βουλή των Ελλήνων Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
9	Πίνακας πιστώσεων κατά φορέα και ΚΑΕ	Φορέας - Πιστώσεις κατά ΚΑΕ επόμενου έτους - Διαμόρφωση τρέχοντος έτους - Πληρωμές προηγούμενου έτους.	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
10	Πιστώσεις συνολικά κατά ΚΑΕ	Πιστώσεις συνολικά (Υπουργεία, Περιφέρειες και Περιφερειακές Υπηρεσίες και Σύνολα)	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
11	Στοιχεία κατάρτισης π/υ Εξόδων	Φορέας, Ειδικός φορέας, ΚΑΕ εξόδου - Ονομασία ΚΑΕ - Στοιχεία προηγούμενου έτους (Αρχική πίστωση, Πληρωθέντα) - Στοιχεία τρέχοντος έτους (Αρχική πίστωση, Διαμόρφωση, Αυξομειώσεις, Ποσοστό διάθεσης, Ποσό προς διάθεση, Ενταλθέντα, Πληρωθέντα) - Πρόταση φορέα για το επόμενο έτος - Εκτιμήσεις για το επόμενο έτος.	Δ20	Συνεχής κατά τη φάση της κατάρτισης π/υ
12	Βιβλίο Κρατικού Προϋπολογισμού για τα Έξοδα	Φορέας, Ειδικός φορέας, ΚΑΕ εξόδου - Ονομασία ΚΑΕ - Πληρωμές προηγούμενου έτους - Διαμόρφωση πίστωσης τρέχοντος έτους - Έγκριση πίστωσης για το επόμενο έτος.	Πολιτική ηγεσία - Βουλή	Τελική φάση κατάρτισης π/υ
13	Κατάσταση ΚΑΕ δεκτικών έκδοσης ΧΕΠ	ΚΑΕ ανά φορέα που επιτρέπεται η έκδοση ΧΕΠ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
14	Κατάσταση ΚΑΕ δεκτικών έκδοσης Επιτροπικών Ενταλμάτων	ΚΑΕ ανά φορέα που επιτρέπεται η έκδοση Επιτροπικών Ενταλμάτων	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
15	Πιστώσεις τακτικού προϋπολογισμού περιφερειακών υπηρεσιών υπουργείων	Πιστώσεις συνολικά και αναλυτικά κατά νομό-νομαρχία, ειδικό φορέα κλπ.	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
16	Πιστώσεις τακτικού προϋπολογισμού περιφερειών	Πιστώσεις συνολικά και αναλυτικά κατά περιφέρεια, νομό, κατηγορία , ειδικό φορέα, περιφέρειας κλπ.	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
17	Συνδημοσιευόμενα Νομικά Πρόσωπα	<u>ΕΣΟΔΑ</u> : ΚΑΕ, Ν, Ν-1 (Διαμόρφωση), Ν-2 (Πληρωμές) <u>ΕΞΟΔΑ</u> : ΚΑΕ, Ν, Ν-1 (Διαμόρφωση), Ν-2 (Πληρωμές) <u>ΕΛΛΕΙΜΜΑ Η ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ</u> : ΚΑΕ, Ν, Ν-1 (Διαμόρφωση), Ν-2 (Πληρωμές) κατά Νομικό Πρόσωπο.	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσια
	Β. Εισηγητική Έκθεση - Λοιπές αναφορές			
18	Πίνακας Κρατικού Προϋπολογισμού	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο, μηνιαίο

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
19	Πίνακας Ισοζυγίου Γενικής Κυβέρνησης	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο, μηνιαίο
20	Έσοδα Τ.Π κατά κατηγορίες	Εισηγητική έκθεση π/υ	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο,
21	Εξέλιξη και σύνθεση των εσόδων του Τ.Π. (για εύρος ετών)	Εισηγητική έκθεση π/υ	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
22	Σύνθεση φορολογικών εσόδων κατά κατηγορία (για εύρος ετών)	Εισηγητική έκθεση π/υ	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
23	Σχέση ρυθμού αύξησης ΑΕΠ, φορολογικών εσόδων και Φ.Π.Α. (για εύρος ετών)	Εισηγητική έκθεση π/υ	Βουλή των Ελλήνων, Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί - Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ	Ετήσιο
24	Στοιχεία κατάρτισης π/υ Εσόδων	ΚΑΕ εσόδου / Ονομασία ΚΑΕ / Εισπραχθέντα Ν-2/ επιστροφές Ν-2 / καθαρά έσοδα Ν-2 / προτάσεις υπηρεσιών Ν-1 / προβλέψεις Ν-1 / εκτιμήσεις Ν-1 (όπως δημοσιεύτηκαν στον τόμο του ΠΥ έτους Ν) / εισπραχθέντα Ν-1 / επιστροφές Ν-1 / καθαρά έσοδα Ν-1 / προϋπολογισμός Ν / τρέχουσες εισπράξεις / τρέχουσες επιστροφές/ τρέχοντα καθαρά έσοδα / εκτιμήσεις υπηρεσιών έτους Ν/ εκτιμήσεις ΓΛΚ Ν / εκτιμήσεις υπηρεσιών επιστροφών Ν / εκτιμήσεις ΓΛΚ	Δ20 - Πολιτική ηγεσία	Συνεχής κατά τη φάση της κατάρτισης π/υ

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
		επιστροφών N / καθαρά έσοδα N/ προτάσεις υπηρεσιών N+1/ προβλέψεις ΓΛΚ N+1/ προτάσεις υπηρεσιών επιστροφώνN+1/ προβλέψεις ΓΛΚ επιστροφώνN+1/ καθαρά έσοδα N+1/ προτάσεις υπηρεσιών N+2/ προτάσεις υπηρεσιών επιστροφών N+2/ προτάσεις υπηρεσιών N+3/ προτάσεις υπηρεσιών επιστροφών N+3.		
25	Δαπάνες τακτικού προϋπολογισμού κατά κατηγορίες	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο, μηνιαίο
26	Μεγέθη κρατικού προϋπολογισμού	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
27	Μεγέθη κρατικού προϋπολογισμού ως % του ΑΕΠ	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
28	Χρηματοδοτικές ανάγκες κεντρικής κυβέρνησης	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
29	Αριθμός συνταξιούχων του Δημοσίου	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο, μηνιαίο
30	Έσοδα και δαπάνες Τ.Π. για συντάξεις Δημοσίου	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
31	Ανάλυση λοιπών παροχών της κεντρικής διοίκησης	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
32	Προσωπικό Δημοσίου, περιφερειών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων, νοσηλευτικών ιδρυμάτων και σωμάτων ασφαλείας	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο, τριμηνιαίο
33	Ανάλυση καταναλωτικών δαπανών	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
34	Ανάλυση επιχορηγήσεων ΤΠ	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
35	Χρηματοδότηση ασφαλιστικών ταμείων	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
36	Αποδιδόμενοι πόροι	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
37	Δαπάνες τακτικού προϋπολογισμού κατά υπουργείο	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
38	Οικονομικές ενισχύσεις στον αγροτικό τομέα	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
39	Πόροι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού από τον τακτικό προϋπολογισμό	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
40	Αποδόσεις ΚΑΠ στους ΟΤΑ α' βαθμού	Εισηγητική έκθεση π/υ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
41	Πόροι νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων από τον τακτικό προϋπολογισμό	Κατηγορία (Κεντρικοί αυτοτελείς πόροι, Λοιπές αποδόσεις σε ΝΑ, Επιχορηγήσεις σε ΝΑ) - Στοιχεία προηγούμενης χρήσης - Προϋπολογισμός τρέχοντος έτους – Μεταβολή %	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσιο
II. Εκτέλεση Προϋπολογισμού – Λοιπές αναφορές –Απολογισμός				
42	Μηνιαίο δελτίο εκτέλεσης Κρατικού Προϋπολογισμού	<p>Συνολικά ανά μήνα τα έσοδα και οι δαπάνες του Κρατικού Προϋπολογισμού (Τακτικού Προϋπολογισμού και ΠΔΕ) και το έλλειμμα. Συγκεντρωτικά μηνιαία αποτελέσματα του Κρατικού Π/Υ τρέχοντος έτους σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του προηγούμενου έτους, τη ποσοστιαία μεταβολή των μεγεθών, τις ετήσιες πραγματοποιήσεις του προηγούμενου έτους, τον στόχο του τρεχ. έτους και την ποσοστιαία μεταβολή τους.</p> <p>Τα έσοδα του τακτικού Π/Υ αναλύονται σε έσοδα προ επιστροφών φόρων, επιστροφές φόρων, και καθαρά έσοδα, ενώ οι δαπάνες αναλύονται στις πρωτογενείς δαπάνες και τους τόκους. Το Π.Δ.Ε αναλύεται σε έσοδα και δαπάνες και τέλος στον πίνακα περιλαμβάνεται και το έλλειμμα του κρατικού προϋπολογισμού .</p>	Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί , (Eurostat, IMF, ΟΟΣΑ), Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ.	Μηνιαία

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
43	Εισπράξεις / Πληρωμές που δεν περιλαμβάνονται στον πίνακα εκτέλεσης του Κρατικού Προϋπολογισμού	Συγκεντρωτικά μηνιαία αποτελέσματα των εισπράξεων (έσοδα φορέων που αντικρίζονται με αντίστοιχες πληρωμές) και πληρωμών (δαπάνες που αντικρίζονται με ισόποσα έσοδα, εξοπλιστικά προγράμματα, εκδόσεις ομολόγων, εξοφλήσεις χρεών νοσοκομείων κλπ.) τρέχοντος έτους, τα ανάλογα ποσά του αντίστοιχου διαστήματος του προηγούμενου έτους, τις ετήσιες πραγματοποιήσεις για τις εισπράξεις / πληρωμές προηγούμενης χρήσης και τον στόχο του τρέχοντος έτους, τα συνολικά ποσά των εισπράξεων και των πληρωμών και τις συνολικές χρηματοδοτικές ανάγκες.	Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί , (Eurostat, IMF, ΟΟΣΑ), Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ.	Μηνιαία
44	Πληρωμές δαπανών Τ.Π. κατά Υπουργείο	Φορείς (Υπουργεία , Περιφέρειες και Περιφερειακές υπηρεσίες Υπουργείων)- Πιστώσεις Π/Υ- ποσό πληρωθέντων μέχρι τέλος του μήνα της αναφοράς (ενταλματοποιημένες, Μ.Ε.Π και Σύνολο) και ποσοστό πληρωθέντων έναντι προϋπολογισθέντων.	Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί , (Eurostat, IMF, ΟΟΣΑ), Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ.	Μηνιαία
45	Πληρωμές δαπανών Τ.Π. κατά κατηγορία	Κατηγορίες δαπανών Φορέων (Υπουργεία , Περιφέρειες και Περιφερειακές Υπηρεσίες Υπουργείων) - Αρχικές πιστώσεις Π/Υ- ποσό πληρωθέντων μέχρι τέλος του μήνα της αναφοράς και το ποσοστό των πληρωθέντων έναντι των προϋπολογισθέντων.	Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί , (Eurostat, IMF, ΟΟΣΑ), Φορείς εκτέλεσης Π/Υ, Υπηρεσίες ΓΛΚ.	Μηνιαία
46	Εισπράξεις -Πληρωμές Κρατικού Προϋπολογισμού (Κεντρική Κυβέρνηση) - SDDS	Συγκεντρωτική μηνιαία στοιχεία εισπράξεων και πληρωμών καθώς και το αποτέλεσμα.	Πολιτική ηγεσία - Διεθνείς Οργανισμοί (IMF) - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
47	Υποχρεώσεις που αναλήφθηκαν καθ' υπέρβαση των εγκεκριμένων πιστώσεων	Ανά Φορέα - Ειδικό Φορέα και κατά κατηγορία δαπάνης, (αποζημιώσεις, αμοιβές - πρόσθετες παροχές - οδοιορικά - λειτουργικά - προμήθειες - μεταβιβαστικές πληρωμές - σύνθετες δαπάνες και συνολικά) τα ποσά που εγκρίθηκαν.	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσια
48	Πληρωμές Τ.Π. μέσω Δ.Ο.Υ. TAXIS	Μηνιαία σύνολα ανά ομάδες / κατηγορίες ΚΑΕ κλπ. (Υπουργείων, Περιφερειών και Περιφερειακών Υπηρεσιών Υπουργείων).	Δ20	Μηνιαία
49	Πληρωμές Τ.Π. μέσω Υπόλογου	Μηνιαία σύνολα ανά κατηγορία δαπάνης.	Δ20	Μηνιαία
50	Πληρωμές Τ.Π. εκτός TAXIS Δ.Ο.Υ.	Μηνιαία σύνολα ανά κατηγορία δαπάνης. Η ίδια αναφορά αναλύεται επίσης και σε επίπεδο μηνιαίων συνόλων ανά Φορέα και ΚΑΕ	Δ20	Μηνιαία
51	Πληρωμές δαπανών Τ.Π. με προκαταβολές	Μηνιαία σύνολα ανά ΚΑΕ, προϋπολογισθέντα και εκτός Π/Υ. Η ίδια αναφορά αναλύεται και ανά κατηγορία δαπάνης, και ανά Φορέα.	Δ20	Μηνιαία
52	Φύλλο επεξεργασίας για την κατάρτιση του προϋπολογισμού	Φορέας - Ειδικός Φορέας - ΚΑΕ - Απολογισμός προηγούμενης χρήσης - Αρχική πίστωση - Διαμόρφωση τρέχοντος έτους - Πληρωθέντα τρέχοντος έτους - Πρόταση Φορέα - Τελικός Π/Υ	Δ20	Ετήσιο
53	Στοιχεία προσωρινού Απολογισμού / Υπερβάσεων	Ανά Φορέα - Ειδικό Φορέα - ΚΑΕ: ποσά Π/Υ, Διαμόρφωση, Ποσό διάθεσης, Πληρωμές, Υπόλοιπο	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία
54	Στοιχεία προσωρινού Απολογισμού / Υπερβάσεων	Ανά Φορέα - Ειδικό Φορέα - ΚΑΕ: ποσά Π/Υ, Διαμόρφωση, Ποσοστό Διάθεσης, Ποσό διάθεσης, Πληρωμές, Υπόλοιπο	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία
55	Πίνακας Δαπανών Τ.Π.	Σύνολα ανά Φορέα, Περιφέρειες, κατηγορία δαπάνης ή/και ΚΑΕ	Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία
56	Αποδόσεις εσόδων από Προσωρινά αποτελέσματα Π/Υ του Κράτους	ΚΑΕ, ποσό Εσόδου μετά μείωση επιστροφής, ποσοστό απόδοσης, ποσό απόδοσης, ποσοστό είσπραξης και βεβαίωσης (5%), ποσοστό	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
		συμμετοχής (10%)		
57	Απεικόνιση πιστώσεων κατά είδος δαπάνης	Λειτουργία - Πρόγραμμα - Δράση - Κατηγορία Δαπανών - Αναλυτικοί ΚΑΕ - Πληρωμές ΤΠ	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία
58	Προσωρινά έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού (προ αφαίρεσης επιστροφών)	Μηνιαία και προοδευτικά (year-to-date) ποσά εισπράξεων, για δύο έτη, με ποσοστά ετήσιας μεταβολής καθώς και συμμετοχής των μηνιαίων εισπράξεων στις ετήσιες εισπράξεις και προβλέψεις	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία
59	Προσωρινά Έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού (προ αφαίρεσης επιστροφών) –ανά κατηγορία εσόδου	Μηνιαία και προοδευτικά (year-to-date) ποσά εισπράξεων ανά «Φόρο εισοδήματος», «Φ.Π.Α.», «Λοιπά» και «Σύνολο», «Είδος Φόρου» για εύρος οικονομικών ετών με ποσοστά ετήσιας μεταβολής τους. Σύγκριση επιδιωκόμενων ρυθμών αύξησης με τους τρέχοντες ρυθμούς	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία
60	Έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού προ αφαίρεσης επιστροφών – Ανάλυση κατά κατηγορία εσόδου (ομάδες Κ.Α.Ε.)	Μηνιαία και ετήσια στοιχεία για εύρος οικονομικών ετών, ποσοστά ετήσιας μεταβολής και συμμετοχής στις ετήσιες εισπράξεις και προβλέψεις	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια
61	Έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού προ αφαίρεσης επιστροφών – Προοδευτική ανάλυση κατά κατηγορία εσόδου (ομάδες Κ.Α.Ε.)	Προοδευτικά (year-to-date) και ετήσια στοιχεία για εύρος οικονομικών ετών, ποσοστά ετήσιας μεταβολής και συμμετοχής στις ετήσιες εισπράξεις και προβλέψεις	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια
62	Μη φορολογικά έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού προ αφαίρεσης επιστροφών	Μηνιαία και ετήσια ανάλυση κατά κατηγορία Κ.Α.Ε Εσόδου	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια
63	Μη φορολογικά έσοδα Τακτικού Προϋπολογισμού προ αφαίρεσης επιστροφών	Προοδευτική και ετήσια ανάλυση κατά κατηγορία Κ.Α.Ε Εσόδου	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια
64	Μη τακτικά έσοδα	Μηνιαία και ετήσια ανάλυση κατά κατηγορία Κ.Α.Ε Εσόδου	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια
65	Μη τακτικά έσοδα	Προοδευτική και ετήσια ανάλυση κατά κατηγορία Κ.Α.Ε Εσόδου.	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία και Ετήσια

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
66	Επιστροφές αχρεωστήτως εισπραχθέντων εσόδων	Μηνιαία ανάλυση επιστροφών, εισπράξεων προ και μετά μείωσης επιστροφών, σε εύρος ετών και ποσοστιαία μεταβολή μεταξύ τους.	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Μηνιαία
67	Έσοδα μηνός σε 10ήμερη βάση κατά κατηγορία εσόδου (ομάδες Κ.Α.Ε.)	Ποσοστά ετήσιας μεταβολής ανά 10ήμερο και σύνολο μήνα	Πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία	Ανά δεκαήμερο
68	Συγκριτικός πίνακας Βεβαίωσης – Είσπραξης (προ και μετά επιστροφών) κατά ΚΑΕ, για εύρος ετών.	Ανά ΚΑΕ, βεβαίωση - διαγραφή, εισπράξεις (προ και μετά μείωσης επιστροφών) – ποσοστό συμμετοχής εισπράξεων στις βεβαιώσεις, μεταβολές βεβαιώσεων και εισπράξεων	Δ20,Δ24	Συνεχής
69	Συγκριτικός πίνακας Βεβαίωσης – Είσπραξης (προ και μετά μείωσης επιστροφών), κατά ΚΑΕ, για εύρος ετών.	Ανά ΚΑΕ, βεβαίωση - διαγραφή, εισπράξεις (προ και μετά μείωσης επιστροφών) ανά μήνα – ποσοστό συμμετοχής εισπράξεων στις βεβαιώσεις, μεταβολές βεβαιώσεων και εισπράξεων για εύρος ετών.	Δ20,Δ24	Συνεχής
70	Συγκριτικός πίνακας επιστροφών κατά Κ.Α.Ε Εσόδου	Μηνιαία και προοδευτικά (year-to-date), με ποσοστό μεταβολής μεταξύ των ετών.	Δ20,Δ24	Συνεχής
71	Κώδικας κατάταξης ΚΑΕ Εξόδων	ΚΑΕ εξόδου σε ισχύ, Ημερ/νία ισχύος (από), Ημερ/νία ισχύος (έως), ΚΑΕ από τον οποίο προήλθε, ΚΑΕ στους οποίους κατατμήθηκε.	Άλλες δ/νσεις ΓΛΚ - Φορείς εκτέλεσης π/υ - ΥΔΕ - Δ.Ο.Υ.	Συνεχής κατά τη φάση της κατάρτισης, εκτέλεσης π/υ
72	Στοιχεία εκτέλεσης π/υ Εξόδων	Φορέας, Ειδικός φορέας, ΚΑΕ εξόδου - Ονομασία ΚΑΕ - Αρχική πίστωση - Αυξομειώσεις - Διαμόρφωση πίστωσης - Ποσοστό διάθεσης - Ποσό προς διάθεση - Ενταλθέντα - Πληρωθέντα.	Δ20 - Πολιτική ηγεσία - άλλες διευθύνσεις ΓΛΚ	Συνεχής κατά τη φάση της εκτέλεσης π/υ
73	Καρτέλα ΚΑΕ Εξόδων	Φορέας, Ειδικός φορέας, ΚΑΕ εξόδου - Ονομασία ΚΑΕ - Αρχική πίστωση - Αυξομειώσεις - Διαμόρφωση πίστωσης - Ποσοστό διάθεσης - Ποσό προς διάθεση - Ενταλθέντα - Πληρωθέντα.	Δ20 - Πολιτική ηγεσία - άλλες διευθύνσεις ΓΛΚ	Συνεχής κατά τη φάση της εκτέλεσης π/υ

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
74	Ισοζύγιο	Φορέας - Αρχική πίστωση - Αυξομειώσεις - Διαμόρφωση πίστωσης - Πληρωθέντα.	Πολιτική ηγεσία - Γενική Διεύθυνση - Δ20 - άλλες διευθύνσεις ΓΛΚ	Μηνιαία
75	Καθολικό	Το report περιέχει όλες τις αποφάσεις αναμορφώσεων κατά ΚΑΕ. Επίσης για κάθε αυξανόμενο ΚΑΕ αναγράφει τον ή τους μειούμενους ΚΑΕ.	Πολιτική ηγεσία - Γενική Διεύθυνση - Δ20 - άλλες διευθύνσεις ΓΛΚ	Μηνιαία
76	Αυξήσεις βεβαιωθέντων έναντι προϋπολογισθέντων	ΚΑΕ Εσόδων, Ονομασία ΚΑΕ, Προϋπολογισθέντα, Βεβαιωθέντα όπως διαμορφώθηκαν μετά τις διαγραφές, Ποσοστιαίες μεταβολές βεβαιωθέντων έναντι προϋπολογισθέντων %	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία
77	Απολογισμός - Ανακεφαλαίωση Εσόδων	Φορέας - Ειδ. Φορέας - ΚΑΕ - Ονομασία ΚΑΕ - Προϋπολογισθέντα - Βεβαιωθέντα - Διαγραφέντα - Επιστραφέντα - Εισπραχθέντα (Προ μείωσης επιστροφών, Μετά μείωσης επιστροφών) - Εισπρακτέο Υπόλοιπο	Πολιτική ηγεσία - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ετήσια
78	Ανακεφαλαίωση Εξόδων κατά Υπουργείο	Φορέας - Πιστώσεις προϋπ/σεις - Πιστώσεις διαμορφ/σεις - Πληρωμές - Πιστώσεις μη διατεθείσες	Φορείς - Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία και Ετήσια
79	Ανάλυση Εξόδων κατά Κωδικό Αριθμό	ΚΑΕ - Π/Υ- Διαμόρφωση – Πληρωμές	Φορείς - Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία και Ετήσια

13 Αναφορές Θησαυροφυλακίου - Ταμειακού προγραμματισμού

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ			
1	Μηνιαία κατανομή προϋπολογισμού	ΚΑΕ -Ομάδα ΚΑΕ-Φορείς, συνολική ετήσια πίστωση, μηνιαία πίστωση	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Μηνιαία και Ετήσια
2	Έσοδα – Έξοδα προϋπολογισμού.	Πραγματοποιηθέντα Έσοδα – Έξοδα .κατά ΚΑΕ ή ομάδες ΚΑΕ, με δυνατότητα διαχωρισμού κατά φορέα (Δ.Ο.Υ., Υπόλογος Συμψηφισμών κλπ.)	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια
3	Προβλέψεις – Πραγμ/σεις Χρηματοδοτικού Προγραμματισμού	Κατηγορία εισπράξεων/ δανεισμών/ πληρωμών/ τοποθετήσεων διαθεσίμων, φορέας, ειδικός φορέας, προβλεπόμενο ποσό εισροών/εκροών, πραγματικό ποσό εισροών/εκροών	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια και Μηνιαία
4	Όριο Πληρωμών ανά ΥΔΕ	ΚΑΕ ή ομάδες ΚΑΕ, φορέας- σύνολο φορέων. Περαιτέρω ανάλυση για πληρωμές μεγαλύτερες των 3 εκατ.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια και Μηνιαία
5	Προβλέψεις Ορίου Πληρωμών Κεντρικών Υπηρεσιών ΓΛΚ (Δ20,Δ23,Δ24,Δ25,Δ41)	Προβλέψεις κατά ΚΑΕ ή ομάδες ΚΑΕ, φορέα-συνόλου φορέων σε επίπεδο ημέρας όπου απαιτείται.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια και Μηνιαία
6	Συγκριτικές αναφορές Ορίου Πληρωμών	Προβλέψεις, ενταλματοποιήσεις, πληρωμές, για κάθε φορέα και συγκεντρωτικά για όλους τους φορείς.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Συνεχής
7	Πάγια όρια πληρωμών	Ενταλματοποιήσεις, πληρωμές ανά φορέα και συγκεντρωτικά έναντι παγίων ορίων που ορίζονται για συγκεκριμένους φορείς.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Συνεχής
8	Αναλυτική Αναφορά Ημερήσιου Ταμειακού Προγράμματος	ΚΑΕ Ομάδες ΚΑΕ, φορέας, ειδικός φορέας, ημερήσιες προβλεπόμενες εισροές-εκροές, σύνολο μηνιαίων εισροών-εκροών, προβλεπόμενο ύψος	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Συνεχής

A/A	Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
		διαθεσίμων στο τέλος της ημέρας		
9	Εντολές πληρωμής προς εκτέλεση	ΚΑΕ-ομάδες ΚΑΕ, φορείς, ποσά , Δ.Ο.Υ. στην οποία στέλνονται. Δυνατότητα φιλτραρίσματος για εντοπισμό μεγάλων ποσών.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Συνεχής
10	Εισπράξεις – Πληρωμές Δ.Ο.Υ. στην ΤτΕ	Εισπράξεις-Πληρωμές Δ.Ο.Υ. με δυνατότητα ανάλυσης των ποσών σε επίπεδο Δ.Ο.Υ.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια
11	Κίνηση Λογαριασμών ΤτΕ	Αρχικό υπόλοιπο, χρέωση, πίστωση, τελικό υπόλοιπο.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια
12	Ανάλυση Εισροών	Κατηγοριοποίηση Εισροών	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια και Μηνιαία
13	Χρηματοδοτήσεις – πληρωμές ΠΔΕ	Χρηματοδοτήσεις – πληρωμές ΠΔΕ, Ποσοστό υλοποίησης των χρηματοδοτήσεων, σύγκριση με προηγούμενα χρόνια.	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια
14	Προβλέψεις Πληρωμών ΠΔΕ	Φορέας, Τομέας, Υποτομέας, Δράση, ΚΑΕ, Ποσό, Ημερομηνία	Πολιτική ηγεσία, - Φορείς και Κεντρικές Δ/σεις ΓΛΚ	Ημερήσια και Μηνιαία

14 Αναφορές Λογιστικής

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα	
Λογιστική Παρακολούθηση				
1.	Εκτύπωση λογιστικών άρθρων	(Αριθμός εγγραφής, Ημερομηνία καταχώρησης, ημερομηνία παραστατικού, αιτιολογία, λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, χρέωση/πίστωση, ποσό)	Δ24Γ'	Μηνιαία
2.	Καρτέλα λογαριασμού	Αναλυτικές κινήσεις του	Δ24Γ'	Μηνιαία

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
γενικής λογιστικής	λογαριασμού Γενικής Λογιστικής (λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, ημερομηνία καταχώρησης, αριθμός εγγραφής, αιτιολογία, φορέας, ειδικός Φορέας, ΚΑΕ, χρέωση/πίστωση, υπόλοιπο)		
3. Ετήσιος Λογαριασμός – Ισολογισμός Γενικής Ληψοδοσίας	Εμφανίζεται το σύνολο των εσόδων και εξόδων (ΓΛΚ & ΔΟΥ) ανά είδος Π/Υ	Δ24Γ'	Μηνιαία
4. Εκτύπωση λογιστικού σχεδίου	(Βαθμοί λογιστικού σχεδίου, λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού)	Δ24Γ'	Μηνιαία
5. Ετήσιο Ισοζύγιο	(Λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, βαθμός, χρέωση/πίστωση, προηγούμενο υπόλοιπο, εγγραφές περιόδου, προοδευτικά σύνολα, υπόλοιπο)	Δ24Γ'	Μηνιαία
6. Μηνιαίο Ισοζύγιο	(Περίοδος, λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, βαθμός, χρέωση/πίστωση, προηγούμενο υπόλοιπο, εγγραφές περιόδου, προοδευτικά σύνολα, υπόλοιπο)	Δ24Γ'	Μηνιαία
7. Γενικό Καθολικό	(Περίοδος, λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, χρέωση/πίστωση, εκ μεταφοράς, υπόλοιπο)	Δ24Γ'	Μηνιαία
8. Μηνιαία εκτύπωση Κ.Α.Εσόδων	Με βάση τις εγγραφές του ΓΛΚ (όχι ΔΟΥ) συγκεντρώνονται τα ποσά των εσόδων ανά ΚΑΕ (τακτικός Π/Υ, πιστωτικά έσοδα και έσοδα ΠΔΕ) (Έτος, περίοδος, ΚΑΕσ., βεβαιωθέντα, εισπραχθέντα)	Δ24Γ'	Μηνιαία
9. Ημερολόγιο συμψηφιστικών εγγραφών & Χρηματικών Ενταλμάτων	Ημερολόγιο εγγραφών (Ημερομηνία καταχώρησης, αριθμός εγγραφής, αιτιολογία, αρ. πρωτοκόλλου, φορέας, ειδικός φορέας, λογαριασμός, περιγραφή λογαριασμού, ΚΑΕξ., ΚΑΕσ., χρέωση/πίστωση, ποσά)	Δ24Γ'	Μηνιαία
10. Αναλυτική κατάσταση πληρωθέντων εξόδων Π/Υ ανά Υπουργείο και Χρηματικό ένταλμα Κύριου Διατάκτη / Δευτερεύοντος Διατάκτη	(Έτος, περίοδος, φορέας, ΥΔΕ, ειδικός φορέας, αριθμός εντάλματος, ποσά κύριου διατάκτη κατά ένταλμα, ποσά δευτερεύοντος διατάκτη κατά ένταλμα, σύνολο κατά ειδικό φορέα)	Δ24Γ'	Μηνιαία
Μισθοδοσία – Συντάξεις			
11. Κατάσταση πιστώσεων τραπεζών για	(Κωδ. τράπεζας, τράπεζα, λογαριασμός, ποσά ανά	Δ24Α'	Μηνιαία

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
	μισθοδοσία / συντάξεις ανά ημερομηνία	δεκαπενθήμερο)	
12	Κατάσταση πληρωτέων ποσών ανά εκκαθαριστή – φορέα	(Κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, ποσά πίστωσης ανά δεκαπενθήμερο, αμοιβή ΔΙΑΣ ομοίως)	Δ24Α' Μηνιαία
13	Κατάσταση απόδοσης εισφορών στους δικαιούχους	(Δικαιούχος, τράπεζα, λογαριασμός, ποσά πίστωσης)	Δ24Α' Μηνιαία
14	Κατάσταση συμφωνίας απόδοσης εισφορών ανά εκκαθαριστή / ειδικό φορέα	(Κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, ειδικός φορέας, ποσά πίστωσης)	Δ24Α' Μηνιαία
15	Αναγγελία απόδοσης εισφορών ανά φορέα (προς τα ασφαλιστικά ταμεία)	Η αναφορά αποτελείται από δύο μέρη. Το α) κωδ. Τράπεζας, τράπεζα, λογαριασμός, ημερομηνία πίστωσης, ποσό, β) κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, φορέας, ποσό απόδοσης	Δ24Α' Μηνιαία
16	Κατάσταση απόδοσης κατασχέσεων-διατροφών ανά εκκαθαριστή	(Κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, τράπεζα, λογαριασμός, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
17	Κατάσταση απόδοσης απορρίψεων ανά εκκαθαριστή	(Κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, τράπεζα, λογαριασμός, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
18	Μισθοδοσία Ν.Π.Δ.Δ.: Ανάλυση καταθέσεων ανά εκκαθαριστή	(Κωδ. εκκαθαριστή, εκκαθαριστής, περίοδος πληρωμής, α'/β' δεκαπενθήμερο, ημερομηνία, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
19	Συμφωνία καθαρών πληρωτέων και μισθοδοτικών καταστάσεων	(Εκκαθαριστής, καθαρό πληρωτέο ποσό ανά εκκαθαριστή, φορέας, καθαρό πληρωτέο ποσό ανά φορέα)	Δ24Α' Μηνιαία
20	Σύνολα αποδόσεων σε τρίτους (συγκεντρωτικά για όλους τους φορείς)	(Περίοδος πληρωμής, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
21	Σύνολα αποδόσεων σε τρίτους (αναλυτικά ανά φορέα)	(Περίοδος πληρωμής, φορέας, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
22	Σύνολα ανά Κ.Α.Εσόδων και Κ.Α.Εξόδων (συγκεντρωτικά για όλους τους φορείς)	(Περίοδος πληρωμής, τύπος εσόδου/εξόδου, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
23	Σύνολα ανά Κ.Α.Εσόδων και Κ.Α.Εξόδων (αναλυτικά ανά φορέα)	(Περίοδος πληρωμής, τύπος εσόδου/εξόδου, ποσό)	Δ24Α' Μηνιαία
24	Σύνολα καθαρών πληρωτέων ποσών	(Περίοδος πληρωμής, ποσό ανά δεκαπενθήμερο)	Δ24Α' Μηνιαία

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
25	Σύνολα αμοιβών ΔΙΑΣ ΑΕ (Εκκαθαριστής, πλήθος εγγραφών, ποσό ανά δεκαπενθήμερο)	Δ24Α'	Μηνιαία
26	Σύνολα χρεώσεων (Περίοδος πληρωμής, φορέας, ποσό)	Δ24Α'	Μηνιαία
Αποδόσεις εισπράξεων υπέρ ΝΠΔΔ			
27	Συγκεντρωτική κατάσταση απόδοσης εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά τράπεζα (Μήνας χρήσης, κωδ. τράπεζας, ονομασία τράπεζας, κωδ. υποκαταστήματος, ονομασία υποκαταστήματος, αρ. Ν.Π.Δ.Δ., εισπραχθέν ποσό, μήνας)	Δ24Α'	Μηνιαία
28	Συγκεντρωτική κατάσταση απόδοσης εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά υποκατάστημα τράπεζας (Μήνας χρήσης, κωδ. τράπεζας, ονομασία τράπεζας, κωδ. υποκαταστήματος, ονομασία υποκαταστήματος, εισπραχθέν ποσό)	Δ24Α'	Μηνιαία
29	Αναλυτική κατάσταση απόδοσης εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά Ν.Π.Δ.Δ. (Μήνας χρήσης, αρ. Ν.Π.Δ.Δ., ονομασία Ν.Π.Δ.Δ, κωδ. Δ.Ο.Υ., ονομασία Δ.Ο.Υ., εισπραχθέν ποσό, μήνας)	Δ24Α'	Μηνιαία
30	Αναλυτική κατάσταση απόδοσης εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά υποκατάστημα τράπεζας (Μήνας χρήσης, κωδ. υποκαταστήματος, ονομασία υποκαταστήματος, αρ. Ν.Π.Δ.Δ., ονομασία Ν.Π.Δ.Δ., εισπραχθέν ποσό, μήνας)	Δ24Α'	Μηνιαία
31	Ανακεφαλαιωτική κατάσταση εισπράξεων υπέρ Ν.Π.Δ.Δ. ανά τράπεζα (Μήνας χρήσης, κωδ. τράπεζας, ονομασία τράπεζας, ποσό)	Δ24Α'	Μηνιαία

15 Αναφορές Δημοσιονομικού Ελέγχου (εκκαθάριση και πληρωμή δαπανών)

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
1.	Κατάσταση Δαπανών Περιθάλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (Δαπάνες περιθάλψης ασφαλισμένων Δημοσίου (ΥΔΕ, ΚΑΕ, Ενταλθέν ποσό)	Δ26	Μηνιαία
2.	Κατάσταση στοιχείων περικοπής ή ολικής απόρριψης δαπανών που ελέγχθηκαν για τους Π/Υ των φορέων που ελέγχονται από τις ΥΔΕ (ΚΑΕ, Ύψος δαπανών βάσει δικαιολογητικών, Απόρριψη Δαπάνης (Μερική- Ποσό, Αρ. ΧΕ, Ολική – Ποσό, Αρ. Έγκρισης απόρριψης ολικής δαπάνης, Παρατηρήσεις)	Δ26	Ανά τρίμηνο ή άλλο

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα	
3.	Συγκεντρωτική Κατάσταση στοιχείων περικοπής ή ολικής απόρριψης δαπανών που ελέγχθηκαν για τους Π/Υ των Φορέων που ελέγχονται από τις ΥΔΕ	Αντίστοιχα με την παραπάνω, όμως τα στοιχεία παρουσιάζονται συγκεντρωτικά ανά ΚΑΕ: Ύψος δαπανών βάσει δικαιολογητικών, Μερική Απόρριψη Δαπάνης (Ποσό), Απόρριψη Δαπάνης (Ποσό)	Δ26	Ανά τρίμηνο ή άλλο
4.	Στοιχεία Κίνησης επιστρεφόμενων αθεώρητων ενταλμάτων από τις υπηρεσίες του ελεγκτικού συνεδρίου	(αριθμός ΧΕ, ποσό, Εκτελούμενοι προϋπολογισμοί, αιτιολογία επιστροφής, θεωρηθέντα-ακυρωθέντα, αρμόδιος εκκαθαριστής)	Δ26	Ανά τρίμηνο ή άλλο
5.	Στοιχεία Κίνησης Εγγράφων	Προσωπικό που υπηρετεί στις ΥΔΕ (υπάλληλοι ΓΛΚ, αποσπασμένοι), στοιχεία κίνησης εγγράφων ανά κατάσταση, εκδοθέντα εντάλματα ανά τύπο, ατακτοποίητα ληξιπρόθεσμα ΧΕΠ, εγκρίσεις Π/Υ και απολογισμών ΝΠΔΔ	Δ26	Ανά τετράμηνο
6.	Δαπάνη Μετακινήσεων Υπαλλήλων στο Εξωτερικό	A/A, Υπουργείο ή ΝΠΔΔ, Χώρα, Αντικείμενο Αποστολής, Άτομα, Υπεύθυνος Αποστολής, Σύνολο Δαπάνης (η συγκεκριμένη αναφορά εντοπίστηκε στην ΥΔΕ ΝΠΔΔ εποπτευόμενων από το Υπ. Γεωργίας, για τον Π/Υ του ΚΤΓΚΔ, ενδεχομένως να αφορά και άλλες ΥΔΕ)	Δ22	Ανά τρίμηνο ή άλλο
7.	Προβλέψεις Δαπανών για προσδιορισμό ορίου πληρωμών	ΥΔΕ, Φορέας, Μήνας, Κατηγορίες ΚΑΕ, συνολική πρόβλεψη κατά κατηγορία, αναλυτικές προβλέψεις, υπόλοιπο μη αναλυόμενο, ΣΥΝΟΛΑ.	Δ49	Μηνιαία
8.	Κατάσταση πιστώσεων που μεταβιβάστηκαν, υποχρεώσεων που αναλήφθηκαν, και ενταλθέντων εξόδων οικονομικού έτους	Αποστέλλεται από την ΥΔΕ που εκτελεί Π/Υ Δευτερεύοντος Διατάκτη στην ΥΔΕ του Κύριου Διατάκτη που πραγματοποίησε τη μεταβίβαση δυνατότητας ανάλωσης της πίστωσης με επιτροπικό ένταλμα.	ΓΔΟΥ Κύριου Διατάκτη	Μηνιαία
9.	Πίνακας Αδιαθέτων Υπολοίπων ΠΔΕ	Αποστέλλονται από την ΥΔΕ που εκτελεί Π/Υ Δευτερεύοντος Διατάκτη τα αδιάθετα υπόλοιπα ανά Φορέα, Ειδικό Φορέα, ΚΑΕ και Επιτροπικό Ένταλμα.	Δ20 (κοινοποίηση ΥΔΕ Κύριου Διατάκτη)	Μηνιαία

Όνομα Αναφοράς	Περιγραφή και στοιχεία	Παραλήπτης	Συχνότητα
10. Κατάσταση Ενταλμάτων που παραδίδονται στον Επίτροπο για θεώρηση	(Προϋπολογισμός Ειδικού Φορέα, ΚΑΕ, Αριθμός Εντάλματος, Δικαιούχος, ΔΟΥ, Ποσό Διάθεσης, Ποσό ΧΕ ανά ΚΑΕ, Τρέχον Υπόλοιπο)	Επίτροπος Ελεγκτικού Συνεδρίου	Ημερήσια
11. Κατάσταση Ενταλμάτων για εξόφληση ανά Οικονομική Διεύθυνση Ν.Α. ή εποπτευόμενου ΝΠΔΔ	Αριθμός ΧΕ, Δικαιούχος, Ποσό	Οικονομική Διεύθυνση Ν.Α. ή Εποπτευόμενου ΝΠΔΔ	Όποτε απαιτηθεί, το αργότερο εβδομαδιαία
12. Κατάσταση Ενταλμάτων ΠΔΕ για τακτοποίηση	Αριθμός ΧΕ, Δικαιούχος, Ποσό	Υπόλογος Συμψηφισμού (Δ24)	Όποτε απαιτηθεί
13. Πιστώσεις - Ποσοστά Διάθεσης - Αναλήψεις Δαπανών	Οικονομικό έτος, Φορέας, Διατάκτης, Ειδικός Φορέας, ΚΑΕ, Απόφαση, Ημερομηνία, Ποσό, ΣΥΝΟΛΑ. Υπόλοιπο Ποσό προς ανάληψη, πληρωμές, υπόλοιπο από αναλήψεις, υπόλοιπο ποσό για πληρωμές.	ΓΔΟΥ και εφόσον απαιτηθεί από άλλες διευθύνσεις	Όποτε απαιτηθεί
14. Βιβλίο υπολόγων έργων δημοσίων επενδύσεων	ΥΔΕ, Υπόλογος, έργο, διατάκτης, ειδικός φορέας, ΚΑΕ, αριθμός επιταγής, ποσό, δικαιολογητικά, ποσό, αριθμός ΧΕ	ΓΔΟΥ	Όποτε απαιτηθεί
15. Κατανομή Πιστώσεων Τακτικού Π/Υ Περιφερειακών Υπηρεσιών Υπουργείων	Κατανομή των σχετικών πιστώσεων ανά ΚΑΕ και ανά ΔΟΥ (ή και Κτηματική Υπηρεσία).	ΓΔΟΥ	Όποτε απαιτηθεί