



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ»

Ομάδα Ελέγχου
Αθήνα, Δεκέμβριος 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	3
1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	11
3.1 Περιγραφή του Φορέα	11
3.2 Διοικητική Δομή	12
3.3 Κύρια οικονομικά στοιχεία	14
3.4 Επιλεγμένα θέματα ελέγχου	15
3.5 Ευθύνη της Διοίκησης	16
3.6 Ευθύνη του Ελέγχου	16
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	17
4.1 Αδυναμίες του συστήματος εσωτερικών δικλίδων (internal control) που αφορούν στο Σύστημα Προμηθειών – Αγορών	18
4.1.1 Περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων	18
4.1.2 Δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων	23
4.1.3 Πληροφόρηση και επικοινωνία	24
4.1.4 Παρακολούθηση	25
4.2 Αδυναμίες στη λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγών και των διαφόρων οικονομικών εργασιών	27
4.3 Αναποτελεσματική διασφάλιση της περιουσιακής κατάστασης του νοσοκομείου	28
4.4 Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	29
5. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	31
5.1 Συστάσεις σχετικά με τις ελλείψεις των εσωτερικών δικλίδων (internal control) που αφορούν στο σύστημα προμηθειών-αγορών	32
5.1.1 Περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων	32
5.1.2 Δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων	33
5.1.3 Πληροφόρηση και επικοινωνία	34
5.1.4 Παρακολούθηση	34
5.2 Συστάσεις που αφορούν στη λογιστική υποστήριξη	35
5.3 Συστάσεις που αφορούν στη διασφάλιση της περιουσιακής κατάστασης	35
5.4 Συστάσεις όσον αφορά στην χρηστή δημοσιονομική διαχείριση	36
6. ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	38
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	40

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
Δ.Υ.ΠΕ.	Διοικητική Υγειονομική Περιφέρεια
ΕΓΔΕΚΟ	Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών
Ε.Σ.Υ.	Εθνικό Σύστημα Υγείας
ΕΚΑΠΤΥ	Ερευνητικό Κέντρο Αξιολόγησης της Ποιότητας και Τεχνολογίας στην Υγεία
ΕΚΕΒΥΛ	Ερευνητικό Κέντρο Βιολογικών Υλικών
ΕΣ	Ελεγκτικό Συνέδριο
Ε.Ο.Π.Υ.Υ.	Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
Ε.Π.Υ.	Επιτροπή Προμηθειών Υγείας
Η.ΔΙ.Κ.Α. Α.Ε.	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης Α.Ε.
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Ν. /ν.	Νόμος
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Π.Υ.Υ.	Πρόγραμμα Προμηθειών Υπηρεσιών Υγείας
Υ.Υ.Κ.Α.	Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτή η έκθεση περιγράφει τα αποτελέσματα του δημοσιονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης που διεξήχθη από το Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΣ) στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ιπποκράτειο», σε εκτέλεση της 634/60997/12.11.2012 απόφασης του Προέδρου του ΕΣ.

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία¹, το ΕΣ λειτουργεί ως εξωτερικός ελεγκτής, τόσο για τις δημόσιες δαπάνες όσο και για τα δημόσια έσοδα. Οι πρόσφατες νομοθετικές διατάξεις² που αφορούν στον έλεγχο δημοσιονομικής διαχείρισης, εισάγουν τον έλεγχο επιδόσεων, τον έλεγχο συστήματος, τον έλεγχο προόδου σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα του INTOSAI³, καθώς και το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου.

Το ΕΣ διερεύνησε κατά πόσον η διαχείριση του νοσοκομείου είναι σύμφωνη με την κείμενη νομοθεσία και με τις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διακυβέρνησης. Ο έλεγχος επικεντρώθηκε στη λογοδοσία, στον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο. Ειδικότερα, το ΕΣ διερεύνησε το σύστημα προμηθειών του νοσοκομείου, τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και την επίδρασή τους στις οικονομικές καταστάσεις.

Ο έλεγχος αξιολόγησε το πλαίσιο διαχείρισης εσωτερικών δικλίδων (internal control) και την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του. Ως εκ τούτου, αξιολογήθηκαν ο σχεδιασμός, η ύπαρξη και η λειτουργία των εσωτερικών δικλίδων (internal control) που σχετίζονται με τις προμήθειες και τη διαχείριση των αποθεμάτων καθώς και τη δημοσιονομική διαχείριση σε γενικό επίπεδο. Σημαντικό μέρος του ελέγχου αποτέλεσαν επίσης η αξιοπιστία των λογαριασμών που σχετίζονται με τις προμήθειες και τη διαχείριση των αποθεμάτων στις οικονομικές καταστάσεις του οικονομικού έτους 2011, η συμμόρφωσή τους με το εφαρμοστέο πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς και η νομιμότητα και κανονικότητα των σχετικών συναλλαγών.

Συνολικά, ο έλεγχος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά την κατάλληλη διαχείριση των διαδικασιών προμηθειών καθώς και τη διαφύλαξη της περιουσιακής κατάστασης. Οι αναποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικών δικλίδων (internal control) που σχετίζονται με τις προμήθειες και τη διαχείριση των αποθεμάτων οδηγούν σε κινδύνους που αφορούν στη νομιμότητα, την κανονικότητα, την εσφαλμένη λογιστική παρακολούθηση και, τελικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του νοσοκομείου. Τα ανωτέρω προκύπτουν από τις ακόλουθες επιμέρους διαπιστώσεις:

1 ν. 3871/2010 (ΦΕΚ Α' 141), ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α' 87) και ν. 4055/2012 (ΦΕΚ Α' 51) καθώς και αριθ. 41658/722/23.10.2012 Απόφαση του Υπουργού Οικονομικών «Έγκριση και ισχύς των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων σε μετάφραση στην ελληνική γλώσσα» (ΦΕΚ Β' 2848)

2 Άρθρα 80 και 81 ν.4055/2012, (ΦΕΚ Α', 51)

3 Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφτείτε την ιστοσελίδα www.issai.org

- Αναποτελεσματικότητα των εσωτερικών δικλίδων (internal control) που σχετίζονται με τις δημόσιες συμβάσεις προμηθειών, η οποία οδηγεί σε κίνδυνο μη υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων λειτουργίας του νοσοκομείου
- Αδυναμία ως προς τη λογιστική παρακολούθηση των αγορών και των σχετικών συναλλαγών με επίπτωση στις οικονομικές καταστάσεις
- Ανεπαρκής διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος απώλειας της περιουσίας του νοσοκομείου
- Αδυναμία ως προς την τήρηση των κανόνων της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανεπάρκεια των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων και δύναται να οδηγήσει σε αναποτελεσματικές και πρόσθετες δαπάνες (σπατάλες) καθώς και στην παροχή μη κατάλληλων δημοσίων υπηρεσιών.

Τα διεθνώς αναπτυγμένα πρότυπα διακυβέρνησης και εσωτερικών δικλίδων⁴ θεωρούνται χρήσιμα εργαλεία για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προβλημάτων.

Το ΕΣ συστήνει τα εξής:

- Η διοίκηση του νοσοκομείου πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των διαδικασιών εσωτερικών δικλίδων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη μιας χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης
- Η διοίκηση του νοσοκομείου πρέπει να ενισχύσει τις λογιστικές διαδικασίες και τους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων Διευθύνσεων και του Οικονομικού Τμήματος.
- Το νοσοκομείο πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για την αποφυγή απώλειας, κλοπής ή φθοράς της περιουσίας του (πάγια, αποθέματα, φάρμακα) καθώς και να παρακολουθεί τις παρακαταθήκες. Επίσης, οι διαδικασίες διενέργειας της απογραφής θα πρέπει να διατυπωθούν επισήμως.

Το ΕΣ υπέβαλε τα ευρήματα στη διοίκηση του νοσοκομείου, η οποία συμφωνεί με τις προαναφερόμενες συστάσεις και ευρήματα και είναι πρόθυμη να ενισχύσει τη διαχείριση του συστήματος δικλίδων (internal control) .

⁴ Για το σκοπό αυτό το ΕΣ περιλαμβάνει σε αυτή την έκθεση το INTOSAI GOV 9100 «Κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο δημόσιο τομέα»

Το ΕΣ έχει επίσης ορισμένες συστάσεις και προς τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς του Εθνικού Συστήματος Υγείας (Ε.Σ.Υ.):

Το ΕΣ προτείνει στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, όπως προβεί σε κωδικοποίηση και απλούστευση της σχετικής νομοθεσίας, σε εκσυγχρονισμό των οργανισμών των νοσοκομείων, στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (καθορισμός στόχων και αξιολόγηση του προσωπικού σύμφωνα με τους τιθέμενους στόχους).

Το ΕΣ προτείνει στην Επιτροπή Προμηθειών Υγείας (Ε.Π.Υ.) όπως προβεί στη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος κωδικοποίησης για όλα τα υγειονομικά υλικά και φάρμακα και να συμπεριλάβει τεχνικά κριτήρια ποιότητας στο Παρατηρητήριο Τιμών. Προκειμένου να εξασφαλισθούν συνθήκες θεμιτού ανταγωνισμού, προτείνεται η δημιουργία ενός συστήματος τυποποιημένων τεχνικών χαρακτηριστικών ανά είδος. Επίσης, προτείνεται να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της ποιότητας των προμηθευτών με σκοπό τη δημιουργία ενός Μητρώου Προμηθευτών, με στόχο την επίτευξη καλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των προμηθευόμενων υλικών και φαρμάκων.

Οι αναλυτικές απαντήσεις του ελεγχόμενου και των λοιπών εμπλεκόμενων φορέων παρατίθενται στο παράρτημα 7 της παρούσης. Με βάση τις εν λόγω απαντήσεις των προαναφερόμενων συμπληρώθηκαν οι αντίστοιχοι πίνακες των συστάσεων στο παράρτημα 6.

Με την υπ' αριθ. Πρωτ.17166/23.10.2013 απάντησή της, η Διοίκηση του Γ.Ν.Α. «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ» αποδέχεται τα ευρήματα και τις συστάσεις της ομάδας ελέγχου και είναι πρόθυμη να ενισχύσει τη διαχείριση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Η Διοίκηση του νοσοκομείου αναφέρεται στη επιστολή της στις ενέργειες που έχει ήδη προβεί κυρίως μέσα στο 2013, για το σκοπό αυτό, καθώς και στις μελλοντικές πρωτοβουλίες που προτίθεται να αναλάβει προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, αναφέρεται και σε συστημικά προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Με την υπ' αριθ. Πρωτ. 11/17.10.2013 απάντησή της, η Επιτροπή Προμηθειών Υγείας αποδέχεται τις συστάσεις της Ομάδας Ελέγχου και αναφέρεται στις ενέργειες στις οποίες προτίθεται να προβεί όσον αφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαγωνιστικών διαδικασιών. Επίσης, αναφέρεται στις ενέργειες που ήδη κάνει με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Παρατηρητηρίου Τιμών στην κατεύθυνση της βελτίωσης της σχέσης κόστους-οφέλους των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Επιπλέον, με την υπ' αριθ. Πρωτ. ΓΔΟΥ/873 δις/22.11.2013 απάντησή του, το Υπουργείο Υγείας αποδέχεται τις συστάσεις και τα ευρήματα της ομάδας ελέγχου και μας ενημέρωσε ότι θα ληφθούν υπόψη σε προσεχή, σχετική με το θέμα, νομοθετική ρύθμιση καθόσον οι εν λόγω

προτάσεις θεωρήθηκαν μείζονος σημασίας για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έκθεση αυτή αποτελεί την αναφορά της ομάδας ελέγχου για το δημοσιονομικό έλεγχο και έλεγχο συμμόρφωσης στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ιπποκράτειο» (εφεξής Ιπποκράτειο), σε εκτέλεση της αριθ. 634/60997/12.11.2012 απόφασης του Προέδρου του ΕΣ.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας⁵, το ΕΣ λειτουργεί ως ο εξωτερικός ελεγκτής, τόσο για τις δημόσιες δαπάνες όσο και για τα δημόσια έσοδα. Οι πρόσφατες νομοθετικές διατάξεις⁶ που αφορούν στον έλεγχο δημοσιονομικής διαχείρισης, εισάγουν τον έλεγχο επίδοσης, τον έλεγχο συστήματος, τον έλεγχο προόδου σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα του INTOSAI⁷, καθώς και το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου.

Η ομάδα ελέγχου του ΕΣ έχει οριστεί για να διεξάγει δημοσιονομικό έλεγχο και έλεγχο συμμόρφωσης στο Ιπποκράτειο. Ο έλεγχος επικεντρώθηκε στα συστήματα και τις διαδικασίες προμηθειών, στη διαχείριση των αποθεμάτων και τις οικονομικές καταστάσεις του νοσοκομείου για το οικονομικό έτος 2011 (1.1.2011-31.12.2011). Οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούνται από τον ισολογισμό, την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και το προσάρτημα της 31.12.2011, καθώς και από τον προϋπολογισμό και τον απολογισμό του έτους 2011. Ο έλεγχος ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2012 και ολοκληρώθηκε στις 29 Απριλίου 2013.

Η επιλογή του εν λόγω ελέγχου βασίστηκε στο γεγονός ότι το σύστημα προμηθειών υγείας αξιολογήθηκε ως προβληματικό λόγω της σπατάλης, των παρατυπιών στις διαδικασίες των διαγωνισμών και της ελλιπούς λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων.

Ως εκ τούτου, το εύρος του ελέγχου επικεντρώθηκε στις διαδικασίες και τους λογαριασμούς που σχετίζονται με τις αγορές των υλικών, φαρμάκων, παγίων και υπηρεσιών ύψους 50,5 εκ. ευρώ για το έτος 2011, καθώς και στη διαχείριση των αποθεμάτων. Εξαιρέθηκαν μισθοδοσία, φόροι και τέλη.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση των κατηγοριών των αγορών στις οποίες επικεντρώθηκε η ομάδα ελέγχου για το έτος 2011:

<u>Αγορές</u>	<u>Ποσό</u>
Αγορές παγίων	697.240,01
Αγορές υλικών	29.784.171,47
Αγορές φαρμάκων	17.207.805,30
Δαπάνες παροχής υπηρεσιών (καθαριότητα, τροφοδοσία, επισκευές και συντηρήσεις)	2.801.574,83
ΣΥΝΟΛΟ	50.490.791,61

⁵ν. 3871/2010, ν. 3852/2010 και ν. 4055/2012 καθώς και αριθ. 41658/722/23.10.2012 (ΦΕΚ 2848/Β/23.10.2012) «Έγκριση και ισχύς των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων σε μετάφραση στην ελληνική γλώσσα» Απόφαση του Υπουργού Οικονομικών

⁶ Άρθρα 80 και 81 ν.4055/2012, ΦΕΚ Α', 51

⁷ Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφτείτε την ιστοσελίδα www.issai.org

Οι αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου ήταν:

- Η εξακρίβωση κατά πόσο οι διαδικασίες προμηθειών του νοσοκομείου διεξάγονται με τρόπο που ενισχύει τη διαφάνεια, τον υγιή ανταγωνισμό, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα
- Ο έλεγχος της νομιμότητας και κανονικότητας των διαδικασιών των προμηθειών και της ακρίβειας των σχετικών συναλλαγών καθώς και των λογαριασμών που σχετίζονται με τις αγορές, τα αποθέματα, τα πάγια και τις υπηρεσίες καθώς και τις πληρωμές των προμηθευτών
- Ο έλεγχος της ύπαρξης, της επαρκούς διαφύλαξης και της κυριότητας των παγίων περιουσιακών στοιχείων
- Η παρακολούθηση της διαχείρισης των προμηθευθέντων ειδών και των αποθεμάτων καθώς και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των σχετικών διαδικασιών εσωτερικών δικλίδων
- Η διαπίστωση του επιπέδου της καλής διαχείρισης, της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες και η παροχή συστάσεων προκειμένου να βελτιωθούν οι πρακτικές που σχετίζονται με τις προμήθειες, τη διασφάλιση της περιουσιακής κατάστασης και το πλαίσιο εσωτερικών δικλίδων.

Οι κύριες νομοθετικές διατάξεις που αφορούν τις λογιστικές αρχές και τις διαδικασίες προμηθειών των νοσοκομείων, αναγράφονται στο Παράρτημα 5.

Προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα ανωτέρω, στο κεφάλαιο 3, παρουσιάζεται το αντικείμενο του ελέγχου, όπου περιλαμβάνονται περιγραφή του φορέα, τα κύρια οικονομικά του στοιχεία καθώς και η διοικητική δομή του. Η ομάδα ελέγχου του ΕΣ διερεύνησε αρχικά το σύστημα εσωτερικών δικλίδων του νοσοκομείου στους αντίστοιχους τομείς ενδιαφέροντος και στη συνέχεια προχώρησε στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, της διαχείρισης των αποθεμάτων, σημαντικών αγορών και μια σειράς διαγωνισμών (κεφάλαιο 3.4 και παράρτημα 3.2). Ο έλεγχος κατέληξε σε μια σειρά συμπερασμάτων που περιγράφονται στο κεφάλαιο 4. Αναλυτικότερα, σχετικά με τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με το σύστημα προμηθειών και αγορών, η ομάδα ελέγχου διερεύνησε κατά πόσον αυτές και συγκεκριμένα το περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων, η αξιολόγηση κινδύνου, οι δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων, η πληροφόρηση και επικοινωνία και η παρακολούθηση είναι επαρκείς και εφαρμόζονται κατάλληλα προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι και να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του νοσοκομείου (κεφάλαιο 4.1). Όσον αφορά στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, η ομάδα ελέγχου ήλεγξε αν τα ποσά και τα υπόλοιπα των λογαριασμών λογιστικοποιούνται και παρουσιάζονται σωστά στις οικονομικές καταστάσεις (κεφάλαιο 4.2). Η ομάδα ελέγχου εξέτασε επίσης την καταλληλότητα των μέτρων και των εσωτερικών δικλίδων αναφορικά με τη διαφύλαξη των πόρων του νοσοκομείου από

απώλεια, κακή χρήση και ζημίες (κεφάλαιο 4.3). Τέλος, αξιολογήθηκε σε γενικό επίπεδο η δημοσιονομική διακυβέρνηση, και συγκεκριμένα η διαχείριση, ο έλεγχος, η λογοδοσία, η διαφάνεια και η αξιοπιστία του φορέα (κεφάλαιο 4.4). Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται οι συστάσεις προς τη διοίκηση του νοσοκομείου και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς . Ωστόσο, ορισμένα από τα ευρήματα και τις συστάσεις μπορεί επίσης να είναι χρήσιμα και για άλλα νοσοκομεία ή άλλους φορείς του Ε.Σ.Υ. (π.χ. Ε.Π.Υ.).

Στα παραρτήματα παρέχονται περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα κεφάλαια της έκθεσης.

Η παρούσα έκθεση απευθύνεται στη διοίκηση του νοσοκομείου. Διαδικασίες συμμόρφωσης θα διεξαχθούν από το ΕΣ μέσα σε χρονικό διάστημα δύο ετών, προκειμένου να διερευνηθεί η βελτίωση του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που ελήφθησαν για την εξασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και των διαδικασιών προμηθειών, σύμφωνα με τις συστάσεις.

3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 Περιγραφή του Φορέα

α. Εθνικό Σύστημα Υγείας

Η υγειονομική περίθαλψη στην Ελλάδα αποτελεί κοινωνικό αγαθό. Το Σύνταγμα αναγνωρίζει και καθιερώνει την ευθύνη της Ελληνικής Πολιτείας να παρέχει υγειονομικές υπηρεσίες στους πολίτες της (άρθρο 21, παρ.3).

Στο πλαίσιο αυτό το ελληνικό κράτος έχει θεσπίσει το Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.). Η υγειονομική περίθαλψη παρέχεται από το κράτος μέσω του Ε.Σ.Υ. σε όλους τους πολίτες επί ίσοις όροις αποκλείοντας οποιαδήποτε οικονομική, κοινωνική ή επαγγελματική διάκριση.

Το Ε.Σ.Υ. αποτελεί ένα ενιαίο και αποκεντρωμένο σύστημα, το οποίο οργανώνει την υγειονομική περίθαλψη σε τρία επίπεδα: α) Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (π.χ. Κέντρα Υγείας), β) Δευτεροβάθμια Υγειονομική περίθαλψη (π.χ. νοσοκομεία) και γ) Τριτοβάθμια Υγειονομική περίθαλψη (π.χ. Ερευνητικά Ινστιτούτα). Η παροχή των υπηρεσιών υγείας από το Ε.Σ.Υ. χρηματοδοτείται κυρίως από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα Ταμεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

β. Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών Ιπποκράτειο

Το Ιπποκράτειο ανήκει στη Δευτεροβάθμια Υγειονομική περίθαλψη. Έχει ορισμένο βαθμό αυτονομίας στο πλαίσιο του Ε.Σ.Υ., με δικό του προϋπολογισμό και διοίκηση. Ωστόσο, το νοσοκομείο τελεί υπό την άμεση εποπτεία του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Υ.Υ.Κ.Α.). Κατά συνέπεια, ο προϋπολογισμός του χρηματοδοτείται και εγκρίνεται και η διοίκησή του διορίζεται από το ως άνω Υπουργείο.

Η δομή του νοσοκομείου καθορίζεται με την Υπουργική Απόφαση Α3β/19296/5.2.1987 (ΦΕΚ 75/Β/5.2.1987), όπως ισχύει, σύμφωνα με την οποία, το νοσοκομείο διαιρείται σε 4 υπηρεσίες: α) Ιατρική β) Νοσοκομειακή γ) Διοικητική και δ) Τεχνική. Οι ιατρικές και νοσηλευτικές υπηρεσίες είναι κυρίως υπεύθυνες για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, και η όλη λειτουργία του νοσοκομείου υποστηρίζεται από τις διοικητικές και τεχνικές υπηρεσίες. Η διοικητική υπηρεσία διαιρείται περαιτέρω στη διοικητική και την χρηματοοικονομική υποδιεύθυνση, με την τελευταία να είναι υπεύθυνη για την εποπτεία της λογιστικής παρακολούθησης, των προμηθειών και τη διαχείριση του υλικού του νοσοκομείου. Η συνολική λειτουργία του εμπίπτει στην αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) και του διοικητή. Για το οργανόγραμμα του νοσοκομείου βλ. Παράρτημα 1.

Οι λειτουργίες και οι δυνατότητες του νοσοκομείου για τη χρήση 2011 εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Αριθμός κλινών	472
Εξεταζόμενοι ασθενείς	149.621
Νοσηλευόμενοι ασθενείς	37.982
Ημέρες νοσηλείας	140.385
Μέσος όρος ημερών νοσηλείας	3,7
Αριθμός εγχειρήσεων	8.400
Εργαστηριακοί έλεγχοι	4.330.334
Μέσος όρος πληρότητας	83,30%

Κατηγορίες Προσωπικού:

<u>Προσωπικό</u>	<u>Αριθμός εργαζομένων</u>	<u>Πληρότητα⁸</u>
Ιατρικό	405	100%
Νοσηλευτικό	528	72%
Φαρμακείο	95	77%
Άλλο επιστημονικό προσωπικό	15	56%
Διοικητικό Προσωπικό	116	103%
Τεχνικό Προσωπικό	107	107%
Άλλο	68	19%

3.2 Διοικητική Δομή

Οι κύριοι φορείς διοίκησης είναι το Δ.Σ. και ο διοικητής, οι αρμοδιότητες των οποίων έχουν καθοριστεί με νόμο.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις του νοσοκομείου. Το Ε.Σ.Υ. λειτουργεί υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του Υ.Υ.Κ.Α. και των διοικητών των 7 διοικητικών υγειονομικών περιφερειών (Δ.Υ.ΠΕ). Κάθε Δ.Υ.ΠΕ, διαθέτει δική της διοικητική και διαχειριστική δομή, καθώς και δικό της προϋπολογισμό, με κύριο στόχο την

⁸ Η πληρότητα θέσεων προσωπικού εκφράζεται ως ποσοστό των προβλεπόμενων θέσεων όπως αυτές καθορίζονται στον Οργανισμό του νοσοκομείου

εποπτεία της λειτουργίας των Φορέων Παροχής Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΦΠΥΥΚΑ).

Υπάρχουν επίσης και άλλοι δύο φορείς σε επίπεδο Υπουργείου, που κατέχουν σημαντικό ρόλο στο σύστημα διοίκησης. Αυτοί είναι: ι) Το Κεντρικό Συμβούλιο Υγείας (ΚΕ.Σ.Υ.) και ιι) Η Επιτροπή Προμηθειών Υγείας (Ε.Π.Υ.) Η δομή του Ε.Σ.Υ. εμφανίζεται σε σχετικό γράφημα στο Παράρτημα 2.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τις αρμοδιότητες της διευθυντικής / διοικητικής δομής του νοσοκομείου:

Συνοπτικός πίνακας των φορέων του Ε.Σ.Υ. και οι αντίστοιχες αρμοδιότητες

<u>α/α</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Περίληψη των βασικών αρμοδιοτήτων</u>
1	Το Κεντρικό Συμβούλιο Υγείας (Υπουργείο Υγείας)	Εγκρίνει οργανωτικά και οικονομικά ζητήματα που θέτει ο διοικητής του νοσοκομείου.
2	Ε.Π.Υ.	Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός και εφαρμογή του συστήματος προμηθειών Διενέργεια δημοσίων διαγωνισμών (προμήθειες, υπηρεσίες, έργα) Δημιουργία ενός συστήματος βάσης δεδομένων για μειωμένες τιμές υλικών και φαρμάκων (Παρατηρητήριο τιμών Ν.3580/2007 και Ν. 3918/2011). Διαχείριση των κεφαλαίων για την έγκαιρη κάλυψη των χρεών που δημιουργούνται από την εφαρμογή του Προγράμματος Προμηθειών Υπηρεσιών Υγείας (Π.Π.Υ.Υ.)- λήψη απαραίτητων μέτρων.
3	Συμβούλιο Υγειονομικής Περιφέρειας	Ανάπτυξη Υγειονομικής Πολιτικής. Συντονισμός των νοσοκομειακών διοικήσεων. Εναρμόνιση στις πολιτικές υγείας.
4	Διοικητής Υγειονομικής Περιφέρειας	Σχεδιασμός, οργάνωση, υλοποίηση και παρακολούθηση των πολιτικών υγείας για τις Υγειονομικές Περιφέρειες. Εισηγείται προτάσεις προς το Υ.Υ.Κ.Α. για την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό της περιοχής. Έγκριση για ετήσιες προμήθειες από 45.000 € έως 100.000 €

		ετησίως.
5	Διοικητικό Συμβούλιο Νοσοκομείου	Έγκριση του επιχειρησιακού σχεδίου και της ετήσιας έκθεσης δραστηριοτήτων. Έγκριση σημαντικών οργανωτικών και οικονομικών ζητημάτων που τίθενται από τον διοικητή του . Έγκριση του Π.Π.Υ.Υ. όπως υποβλήθηκε από το νοσοκομείο. Όλα τα ανωτέρω τίθενται υπόψη των υγειονομικών περιφερειών για την τελική έγκριση . Έγκριση για προμήθειες από 15.000 € έως 45.000 € ετησίως και υποβολή προτάσεων στη Δ.Υ.ΠΕ για προμήθειες από €45.000 - €100.000 ετησίως.
6	Διοικητής Νοσοκομείου	Σχεδιασμός και υποβολή στο Δ.Σ του νοσοκομείου του Π.Π.Υ.Υ. Έγκριση για ετήσιες προμήθειες μέχρι 15.000 € ετησίως και υποβολή προτάσεων στο Δ.Σ του νοσοκομείου για προμήθειες από €15.000 - € 45.000 ετησίως

3.3 Κύρια οικονομικά στοιχεία

Τα κύρια στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων στις 31.12.2011 όπου ο έλεγχος επικεντρώνεται, σύμφωνα με το εύρος του, είναι:

Κύρια κονδύλια όπως εμφανίζονται στον Ισολογισμό			
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>Διαφ.(%)</u>
<u>Ενεργητικό</u>			
Πάγιο ενεργητικό	48.379.616,95	49.448.864,58	-2,16%
αποθέματα	2.124.256,10	3.931.074,54	-45,96%
	50.503.873,05	53.379.939,12	
Σύνολο ενεργητικού	126.647.516.43	118.847.612,49	
<u>Παθητικό</u>			
Προμηθευτές	40.402.262,97	53.091.656,52	-23,90%
	40.402.262,97	53.091.656,52	
Σύνολο Παθητικού	126.647.516.43	118.847.612,49	

ΚΥΡΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΕΣ			
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	Var (%)
Πάγιο ενεργητικό	697.240,01	925,65	99,87%
Υλικά και Φάρμακα	46.795.393,52	59.801.191,77	-27,79%
Ανταλλακτικές	196.583,25	299.190,14	-34,29%
Διάφορα Έξοδα	2.801.574,83	2.455.920,15	12,34%
	50.490.791,61	62.557.227,71	
Σύνολο Δαπανών	97.319.883,37	110.517.322,38	

Στο Παράρτημα 3.1 εμφανίζονται οι συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις της χρήσεως 2011

3.4 Επιλεγμένα θέματα ελέγχου

Η ομάδα ελέγχου διενήργησε δημοσιονομικό έλεγχο καθώς και έλεγχο συμμόρφωσης στη διαδικασία διενέργειας προμηθειών, στον κύκλο των αγορών, στα αποθέματα, τα πάγια και τα χρηματικά διαθέσιμα, όπως έχουν καταχωρηθεί και παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις και στον προϋπολογισμό χρήσης 2011

Όσον αφορά στη ρύθμιση ληξιπρόθεσμων χρεών που τέθηκε σε ισχύ με τους νόμους 3867/2010 και 3918/2011, ο έλεγχος επικεντρώθηκε στην ορθή εκτέλεση των διαγωνιστικών διαδικασιών και όχι στη νομιμότητα των πληρωμών, οι οποίες νομιμοποιήθηκαν με τους ανωτέρω νόμους.

Η ομάδα ελέγχου ήλεγξε το σύνολο της διαγωνιστικής διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εκτέλεσης της καταγραφής, της υπογραφής, της παράδοσης και των πληρωμών των συμβατικών και εξωσυμβατικών προμηθειών, επιλέγοντας ένα δείγμα προμηθειών (βλέπε παράρτημα 3.2.). Η ομάδα ελέγχου συμπεριέλαβε τις προμήθειες που είχαν ξεκινήσει στις προηγούμενες χρήσεις, καθώς και αυτές που δεν ολοκληρώθηκαν μέσα στη χρήση, αλλά πρόκειται να ολοκληρωθούν σε επόμενες χρήσεις.

Το εύρος του ελέγχου επικεντρώθηκε στους ακόλουθους τομείς και στα αντίστοιχα συστήματα εσωτερικών δικλίδων:

α) Στη διαχείριση αποθεμάτων και διαφύλαξη παγίων στοιχείων.

β) Στην ασφάλεια του πληροφοριακού συστήματος, στην ποιότητα των πληροφοριών που προέρχονται από το σύστημα αυτό και στην ικανότητα διασύνδεσης μεταξύ των διαφόρων γραφείων, τμημάτων και διευθύνσεων.

γ) Στην αξιοπιστία του λογιστικού συστήματος, όσον αφορά στην καταγραφή, παρακολούθηση και τεκμηρίωση των αγορών, στην έγκριση των πληρωμών, στην επαλήθευση των χρηματικών διαθεσίμων και των υπολοίπων των προμηθευτών, καθώς και στο μητρώο των παγίων και την καταχώρηση των πιστώσεων.

δ) Στη νομιμότητα και κανονικότητα των διαδικασιών προμηθειών.

3.5 Ευθύνη της Διοίκησης

Η Διοίκηση του Νοσοκομείου είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία του φορέα σε συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Η Διοίκηση είναι επίσης υπεύθυνη για τον καθορισμό και διατήρηση του συστήματος των εσωτερικών εκείνων δικλίδων, το οποίο επιτρέπει στο φορέα την επίτευξη των γενικότερων αντικειμενικών στόχων του, όπως: η διαφύλαξη των περιουσιακών του στοιχείων και πόρων, η εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, η εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, που διασφαλίζουν την ορθή διακυβέρνηση και η κατάρτιση και παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων, απαλλαγμένων από ουσιώδη σφάλματα, που οφείλονται σε απάτη ή λάθος, σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές όπως αυτές περιγράφονται στο Π.Δ.146/2003 «Καθορισμός του περιεχομένου και έναρξη εφαρμογής του κλαδικού λογιστικού σχεδίου σε δημόσιους φορείς υγείας» (ΦΕΚ 122/Α/21.5.2003).

3.6 Ευθύνη του Ελέγχου

Ο έλεγχος περιορίζεται στη διατύπωση συμπερασμάτων, με εύλογη διασφάλιση, αναφορικά με την παρουσίαση των ελεγχθέντων στοιχείων των Οικονομικών Καταστάσεων του Νοσοκομείου, σύμφωνα με το Π.Δ. 146/2003, καθώς επίσης και με το βαθμό συμμόρφωσης των λειτουργιών του φορέα που σχετίζονται με τη διαδικασία των προμηθειών, με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς,

Ο έλεγχος αυτός, περιλαμβάνει στοιχεία δημοσιονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης. Στόχος του δεν είναι η διατύπωση γνώμης επί των οικονομικών καταστάσεων, αλλά η αξιολόγηση της ποιότητας της διακυβέρνησης και λογοδοσίας στο πλαίσιο των διαδικασιών προμηθειών και σύναψης συμβάσεων. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση επαρκών και αξιόπιστων ελεγκτικών τεκμηρίων, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και να διατυπωθούν συστάσεις για την ποιότητα των εσωτερικών δικλίδων του φορέα και την ορθή

δημόσια διακυβέρνηση. Ο έλεγχος διενεργήθηκε σύμφωνα με τις αρχές και τα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI).

Το ΕΣ θα επαναξιολογήσει σε εύλογο χρονικό διάστημα την καταλληλότητα, επάρκεια και έγκαιρη λήψη των μέτρων, που ο ελεγχόμενος φορέας αναλαμβάνει να υλοποιήσει σε συμμόρφωση με τις συστάσεις της Έκθεσης Ελέγχου.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο έλεγχος διαπίστωσε ότι υπάρχει αβεβαιότητα ως προς την καταλληλότητα της εφαρμογής των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων και της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων. Οι αναποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικών δικλίδων (internal control) που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις και την απογραφή οδηγούν σε κινδύνους σχετικά με τη νομιμότητα, την κανονικότητα, τη λανθασμένη λογιστική απεικόνιση των συναλλαγών και τελικά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών του νοσοκομείου.

Τα ανωτέρω προκύπτουν από τις ακόλουθες επιμέρους διαπιστώσεις:

- Αναποτελεσματικότητα των εσωτερικών δικλίδων που σχετίζονται με τις δημόσιες συμβάσεις προμηθειών η οποία οδηγεί σε κίνδυνο μη υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων λειτουργίας του νοσοκομείου
- Αδυναμία ως προς τη λογιστική παρακολούθηση των αγορών και των σχετικών συναλλαγών με επίπτωση στην ορθότητα και την πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων.
- Ανεπαρκής διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος απώλειας της περιουσίας του νοσοκομείου.
- Αδυναμία ως προς την τήρηση των κανόνων της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανεπάρκεια των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων και δύναται να οδηγήσει σε αναποτελεσματικές και πρόσθετες δαπάνες (σπατάλες) καθώς και στην παροχή μη καταλλήλων δημοσίων υπηρεσιών.

Τα διεθνώς αναπτυγμένα πρότυπα διακυβέρνησης και εσωτερικών δικλίδων⁹ θεωρούνται χρήσιμα εργαλεία για την αντιμετώπιση των ανωτέρω ζητημάτων.

⁹ Για το σκοπό αυτό το ΕΣ περιλαμβάνει σε αυτή την έκθεση το INTOSAI GOV 9100 «Κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο δημόσιο τομέα»

4.1 Αδυναμίες του συστήματος εσωτερικών δικλίδων (internal control) που αφορούν στο Σύστημα Προμηθειών – Αγορών

Σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο INTOSAI GOV 9100 (βλ. παράρτημα 8), οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν αναπόσπαστη διαδικασία που επηρεάζεται από τη διοίκηση και το προσωπικό του φορέα και έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους και να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι κατά την διεξαγωγή της αποστολής του φορέα επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι αντικειμενικοί στόχοι:

- η εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών.
- η εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας
- η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς
- η διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και πόρων από απώλειες, εσφαλμένη χρήση και ζημιές.

Οι εσωτερικές δικλίδες (internal control) αποτελούνται από πέντε αλληλένδετες συνιστώσες:

- περιβάλλον δικλίδων
- εκτίμηση κινδύνου
- δραστηριότητες δικλίδων
- πληροφόρηση και επικοινωνία
- παρακολούθηση

Αυτές οι συνιστώσες καθορίζουν μια προτεινόμενη προσέγγιση των εσωτερικών δικλίδων προς τους φορείς της γενικής κυβέρνησης και αποτελούν τη βάση αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Τα στοιχεία αυτά εφαρμόζονται σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού.

4.1.1 Περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων

Το περιβάλλον δικλίδων ορίζει την φύση ενός οργανισμού και επηρεάζει την κατανόηση του ελέγχου. Επίσης, αποτελεί τη βάση για όλες τις άλλες συνιστώσες των εσωτερικών δικλίδων και προσδιορίζει τη δομή και τη φύση των λειτουργιών του φορέα.

Στοιχεία του περιβάλλοντος δικλίδων είναι τα εξής: (1) η προσωπική και η επαγγελματική

ακεραιότητα καθώς και η δεοντολογία της διοίκησης και του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης/ενδυνάμωσης των εσωτερικών δικλίδων ανά πάσα στιγμή σε ολόκληρο τον οργανισμό (2) η δέσμευση της αρμοδιότητας (3) του "παραδείγματος της ηγεσίας" (δηλ. η φιλοσοφία και οι κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης) (4) η οργανωτική δομή και (5) οι πολιτικές και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι παρατηρήσεις που προέκυψαν κατά τον έλεγχο σχετικά με τα στοιχεία του περιβάλλοντος δικλίδων είναι τα εξής:

➤ ***Αδυναμία ορθού προγραμματισμού της διενέργειας προμηθειών***

Η έλλειψη ορθού προγραμματισμού των προμηθειών καταγράφηκε όσον αφορά στην έγκαιρη προκήρυξη νέων διαγωνισμών που οδήγησε σε ένα χρονικό χάσμα μεταξύ των παλαιών και των νέων συμβάσεων με συνέπεια οι ανάγκες που προέκυψαν σε συγκεκριμένα είδη και υπηρεσίες να καλυφθούν είτε από εξωσυμβατικές προμήθειες υλικών με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης είτε από παρατάσεις προηγούμενων συμβάσεων για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από το προβλεπόμενο από την αρχικώς συναφθείσα σύμβαση (σχετικά παραδείγματα στο παράρτημα 4.1.1 I).

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, διαπιστώθηκε μη ορθός υπολογισμός των απαιτούμενων/ζητούμενων ποσοτήτων, καθόσον οι συμβατικές ποσότητες δεν ήταν επαρκείς ώστε να καλύψουν τις ετήσιες ανάγκες του νοσοκομείου, με αποτέλεσμα την υπέρβαση των συμβατικών ποσοτήτων πέραν των τιθέμενων από το νόμο κατά περίπτωση, ορίων διενέργειας συμπληρωματικών προμηθειών και υπηρεσιών (σχετικά παραδείγματα στο παράρτημα 4.1.1 II).

Σε ορισμένες περιπτώσεις προμήθειας πάγιου εξοπλισμού διαπιστώθηκαν αδιάθετες (αχρησιμοποίητες) ποσότητες αγορασθέντων ειδών στις αποθήκες του νοσοκομείου (σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα 4.1.1.III). Επιπλέον, υπήρχε μια περίπτωση όπου η προμήθεια ενός υγειονομικού υλικού διενεργήθηκε μέσω απευθείας ανάθεσης, ενώ κατά το εν λόγω χρονικό διάστημα είχε συναφθεί σχετική σύμβαση, η οποία τελικά παρέμεινε ανεκτέλεστη (σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα 4.1.1.IV). Τέλος, παρατηρήθηκαν περιπτώσεις μη ορθού προγραμματισμού ως προς τον καθορισμό των προς προμήθεια ειδών, καθόσον ορισμένες συμβάσεις είτε καθυστέρησαν να εκτελεστούν είτε εκτελέστηκαν κατά το χρονικό διάστημα της παράτασής τους είτε δεν εκτελέστηκαν καθόλου δίχως αιτιολόγηση από τα αρμόδια όργανα του νοσοκομείου (σχετικά παραδείγματα στο παράρτημα 4.1.1.V).

➤ **Απουσία στρατηγικού μάνατζμεντ.**

Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ βοηθά έναν οργανισμό να επικεντρώσει την ενέργειά του, να διασφαλίσει ότι τα μέλη του εργάζονται για τους ίδιους στόχους, να εκτιμήσει και να ρυθμίσει τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε απουσία εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ, δηλαδή τεχνικών και διαδικασιών που σχετίζονται με τη στοχοθεσία, την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων, την αυτο-αξιολόγηση επί της λειτουργίας του συστήματος των προμηθειών και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική εκπλήρωση των σκοπών του νοσοκομείου. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τα ακόλουθα παραδείγματα:

α) *Έλλειψη διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων*, δεδομένου ότι δεν έχει συνταχθεί ένας σύγχρονος κανονισμός (οργανόγραμμα), σχετικά με τα αναγκαία προσόντα, τις ειδικότητες και τα καθήκοντα του απαιτούμενου τεχνικού, υπαλληλικού, νοσοκομειακού και ιατρικού προσωπικού (καθηκοντολόγιο - προσοντολόγιο). Το μάνατζμεντ αποτελεί βασικό στοιχείο των εσωτερικών δικλίδων. Εντούτοις, όλο το προσωπικό του νοσοκομείου διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων. Ομοίως, οι εσωτερικές δικλίδες διαμορφώνονται ανάλογα με την ανθρώπινη φύση. Κάθε υπάλληλος μεταφέρει στο χώρο εργασίας του ένα μοναδικό υπόβαθρο γνώσεων και τεχνικών ικανοτήτων και έχει διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες. Οι κατευθυντήριες γραμμές των εσωτερικών δικλίδων αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν κατανοεί πάντοτε, δεν επικοινωνεί άμεσα και δεν εκτελεί τα δέοντα με την απαιτούμενη συνέπεια και ευθύνη. Για παράδειγμα, σε περίπτωση απουσίας του εξειδικευμένου προσωπικού, δεν προβλέπεται αντικατάσταση από άλλον υπάλληλο, παρομοίων προσόντων, γεγονός που οδηγεί σε αναποτελεσματική και ανεπαρκή λειτουργία του τμήματος.

β) *Έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού* καθόσον δεν υπάρχουν προγράμματα συστηματικής κατάρτισης των εργαζομένων σε θέματα προμηθειών και χρήσης νέων τεχνολογιών. Η επιμόρφωση του προσωπικού περιορίζεται στην υποχρεωτική παρακολούθηση του εισαγωγικού εκπαιδευτικού σεμιναρίου των νεοεισερχόμενων δημόσιων υπαλλήλων, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και στην ενημέρωση που τους παρέχει η Δ.Υ.ΠΕ. και η διοίκηση του νοσοκομείου (βλ. παράρτημα 4.1.1VI).

γ) *Έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού* σε σχέση με την επίτευξη των γενικών και ειδικών αντικειμενικών στόχων του νοσοκομείου. Δεν υφίσταται σύστημα παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, την ανάλυση κόστους – απόδοσης, την αποδοτικότητα της διοίκησης, την ικανοποίηση των πολιτών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επί του παρόντος, η

αξιολόγηση του προσωπικού διενεργείται σύμφωνα με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα.

Ωστόσο, το νοσοκομείο προσαρμόζει τις απαιτούμενες διαδικασίες προμηθειών και παροχής υπηρεσιών ακολουθώντας τους στόχους της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής, που εξειδικεύεται στη μείωση των δημοσίων δαπανών και στην εξοικονόμηση πόρων, λόγω των εξαιρετικά δυσμενών οικονομικών συνθηκών που απορρέουν από τη διεθνή οικονομική κρίση.

➤ **Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών σύναψης συμβάσεων και σχετικών εγχειριδίων (ή γραπτών οδηγιών)**

Οι τυποποιημένες διαδικασίες προμηθειών και τα σχετικά εγχειρίδια αναφέρουν τι αναμένεται και απαιτείται από το προσωπικό του τμήματος προμηθειών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, δεν έχουν συνταχθεί οδηγίες για την εφαρμογή συγκεκριμένης πολιτικής σε σχέση με την διενέργεια προμηθειών, η οποία θα παρέχει δείγματα κατάλληλων τυποποιημένων εντύπων, με τη χρήση αναλυτικών κατευθυντήριων οδηγιών (π.χ. πρότυπα έγγραφα διαγωνιστικών διαδικασιών, σύνταξη κώδικα δεοντολογίας κ.λπ.). Αυτό προκαλεί για παράδειγμα:

α) Αναποτελεσματική διαχείριση του πληροφοριακού συστήματος

Το πληροφοριακό σύστημα του νοσοκομείου είναι δεκτικό βελτιώσεων, προκειμένου να επαληθεύσει ότι τα συστήματα και οι εφαρμογές είναι κατάλληλες, αποτελεσματικές και να ελέγχει επαρκώς τη διασφάλιση έγκυρης, αξιόπιστης, έγκαιρης και ασφαλούς καταχώρησης δεδομένων, την επεξεργασία και την απόδοση σε όλα τα επίπεδα της δραστηριότητας του νοσοκομείου. Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι σε περιπτώσεις πολύπλοκων εργασιών δεν υπήρχε δυνατότητα πρόσβασης στη σωστή πληροφόρηση μέσω του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος, προκειμένου να είναι εφικτή:

- η παροχή διευκολύνσεων στις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τη δυνατότητα παροχής περισσότερο αποτελεσματικών υπηρεσιών, μέσω της μείωσης του κόστους και της βελτίωσης της ποιότητας.

- η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και η διασφάλιση της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων, σύμφωνα με τα γενικώς αποδεκτά πρότυπα για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων (βλ. Παράρτημα 4.1.1VII).

β) Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, δεδομένου ότι παρατηρήθηκε αδυναμία αντιμετώπισης ειδικών περιπτώσεων και συγκεκριμένων προβλημάτων με τη χρήση του ηλεκτρονικού συστήματος (Παράρτημα 4.1.1VII).

➤ **Ανάθεση υπηρεσιών λογιστικής υποστήριξης σε εξωτερικό συνεργάτη λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού (βλέπε παράρτημα 4.1.1. VIII)**

Η παροχή υπηρεσιών λογιστικής υποστήριξης από ιδιωτική εταιρεία αποδεικνύεται ως μη αποτελεσματική από οικονομική άποψη και δημιουργεί διάφορες δυσλειτουργίες. Εξαιτίας της μη ύπαρξης έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού, το νοσοκομείο καλύπτει από το έτος 2009 τις εν λόγω ανάγκες μέσω της σύναψης συμβάσεων με εξωτερικό συνεργάτη, σύμφωνα με τις διατάξεις της αρ. 62008/ΕΓΔΕΚΟ 1992/2008 ΚΥΑ (ΦΕΚ. 2657/Β/30.12.2008) Ωστόσο, το νοσοκομείο δεν προέβη μέχρι σήμερα σε καμία είδους ενέργεια αναφορικά με τη πρόσληψη του απαιτούμενου προσωπικού.

➤ **Ανεπαρκής έλεγχος προϋπολογισμού**

Το σύστημα εσωτερικών δικλίδων των οργανισμών του δημόσιου τομέα πρέπει να γίνει αντιληπτό εντός του πλαισίου των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτών των οργανισμών, δηλαδή εστιάζοντας στην επίτευξη κοινωνικών και πολιτικών στόχων, στη χρήση των δημόσιων πόρων, στη σημαντικότητα του κύκλου εκτέλεσης του ετήσιου προϋπολογισμού. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού εξασφαλίζει ότι η εκτέλεσή του είναι σύμφωνη με τις σχετικές εκτιμήσεις, τις εγκρίσεις των αρμόδιων οργάνων, καθώς και με τους ισχύοντες κανονισμούς. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού έχει ως σκοπό το σχεδιασμό των μελλοντικών ενεργειών και τη διενέργεια εκ των υστέρων (ex post) ελέγχων.

Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα σχετικά με τη μη επάρκεια ελέγχου εκτέλεσης του προϋπολογισμού:

α) *Ανεπαρκής προϋπολογισμός εξαιτίας των επίδικων απαιτήσεων* που ενδέχεται να αυξήσουν το κόστος των προμηθειών με το προβλεπόμενο από το νόμο επιτόκιο. Η νόμιμη απαίτηση των προμηθευτών αφορά σε εκείνους που δεν περιλήφθηκαν στη ρύθμιση περί ληξιπρόθεσμων οφειλών των νοσοκομείων το έτος 2008. Κατά το έτος 2013, οι υποθέσεις που εκδικάστηκαν, επιδίκασαν τόκους υπερημερίας για τους προμηθευτές με βάση το επιτόκιο υπερημερίας της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ύψους 13%-14%, αντί του επιτοκίου ύψους 6% που προβλέπεται για τις οφειλές νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Επομένως οι οφειλές του νοσοκομείου αναμένεται να αυξηθούν.

β) *Σημαντικές καθυστερήσεις στις εξοφλήσεις των προμηθευτών* (ακόμη και πλέον των 12 μηνών)

Κατά τον έλεγχο ενός δείγματος εντολών πληρωμής διαπιστώθηκαν σημαντικές και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις στην εξόφληση των τιμολογίων, όπως προκύπτει από την ημερομηνία έκδοσής τους, δεδομένου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, η εξόφληση των προμηθευτών υπερέβη την περίοδο των δώδεκα (12) μηνών, με συνέπεια την επιβάρυνση του προϋπολογισμού του επόμενου έτους.

Η συγκεκριμένη τακτική θεωρείται οικονομικά αναποτελεσματική, καθόσον επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός με τόκους υπερημερίας επί των επίδικων απαιτήσεων των προμηθευτών¹⁰. Επισημαίνεται ότι το ζήτημα της καθυστέρησης εξόφλησης των οφειλών των νοσοκομείων ρυθμίστηκε σύμφωνα με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις¹¹ (βλέπε και παράρτημα 5).

➤ **Χρονοβόρες διαδικασίες σε όλα τα στάδια των διαγωνισμών**

Διαπιστώθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στους διαγωνισμούς προμηθειών και υπηρεσιών που ελέγχθηκαν οι οποίες κατά κύριο λόγο οφείλονται σε: α) ενστάσεις των συμμετεχόντων, β) αναμονή έκδοσης δικαστικών αποφάσεων και γ) καθυστερήσεις κατά τη λήψη αποφάσεων των επιτροπών του διαγωνισμού και της διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σημαντικής καθυστέρησης αποτελεί η προμήθεια κλιματιστικών, όπου λόγω μη έγκαιρης λήψης αποφάσεων από τα μέλη των επιτροπών της τεχνικής και της οικονομικής αξιολόγησης, το νοσοκομείο τελικά προέβη στην αγορά διαφορετικών τύπων κλιματιστικών από εκείνα που είχαν κατακυρωθεί, εξαιτίας του κλεισίματος του εργοστασίου κατασκευής τους. (Βλ. παράρτημα 4.1.1 ΙΧ)

4.1.2 Δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων

Οι δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων περιλαμβάνουν τις διαδικασίες και τις πολιτικές που έχουν θεσπιστεί για την αντιμετώπιση των επικείμενων κινδύνων και για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα. Οι δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων αφορούν σε όλες τις πτυχές, όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Περιλαμβάνουν μια σειρά από διάφορες διαπιστωτικές και προληπτικές δραστηριότητες δικλίδων, όπως για παράδειγμα:

- (1) διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης
 - (2) διαχωρισμό δραστηριοτήτων(έγκριση, επεξεργασία, καταχώρηση, αναθεώρηση)
 - (3) ελέγχους προσβασιμότητας σε πόρους και αρχεία
 - (4) επαληθεύσεις
 - (5) συμφωνίες
 - (6) επισκόπηση της λειτουργικής απόδοσης
 - (7) επισκόπηση των λειτουργιών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων του οργανισμού
- και

¹⁰ Π.Δ. 166/2003 (ΦΕΚ Α' 138/5.6.2003) «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην οδηγία 2000/35 της 29-6-2000 για την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές».

¹¹ Άρθρο 4 της 2011/7/ΕΕ της Ευρωπαϊκής Οδηγίας, η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με το άρθρο 1, εδ. Ζ5 του ν.4152/2013 (ΦΕΚ Α' 107) «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής των νόμων ν. 4046/2012, ν. 4093/2012 και ν.4127/2013».

(8) εποπτεία (ανάθεση, αναθεώρηση και έγκριση, καθοδήγηση και εκπαίδευση).

Επίσης, η λήψη των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών θεωρείται ως κύριο μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού.

➤ **Διαχωρισμός δραστηριοτήτων/καθηκόντων**

Η έλλειψη διαχωρισμού (ή διάκρισης) καθηκόντων αυξάνει τον κίνδυνο σφάλματος και προκαλεί απώλεια χρόνου και αδυναμία ανίχνευσης διαφόρων προβλημάτων. Η ομάδα ελέγχου παρατήρησε ότι τα μέλη των επιτροπών παραλαβής και καλής εκτέλεσης των προμηθειών δεν ήταν παρόντα κατά τη παραλαβή των υλικών (Βλ. παράρτημα 4.1.2.Ι).

➤ **Διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης**

Η παροχή εξουσιοδότησης διασφαλίζει την εγκυρότητα των συναλλαγών και των διαφόρων ενεργειών του φορέα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι όλες οι συναλλαγές και οι δραστηριότητες απαιτείται να διενεργούνται και να εγκρίνονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων των οριζόμενων υπαλλήλων, διαπιστώθηκε ότι κατά την απογραφή των φαρμακευτικών ειδών που πραγματοποιήθηκε στις 31.12.2012, δεν υιοθετήθηκαν οι κατάλληλες πρακτικές παροχής εξουσιοδότησης ώστε να αποφευχθεί το γεγονός της διενέργειας μη έγκυρων καταχωρήσεων. Η διοίκηση του νοσοκομείου οφείλει να παρέχει συγκεκριμένες εξουσιοδοτήσεις που θα σχετίζονται με τη διενέργεια συγκεκριμένων συναλλαγών και δραστηριοτήτων. Η έγκριση διενέργειας συγκεκριμένων συναλλαγών σημαίνει ότι η αρμόδια εποπτική αρχή (π.χ. υπάλληλος, προϊστάμενος, μέλη ΔΣ) έχει προβεί στην επισκόπηση των σχετικών συνοδευτικών εγγράφων και στη διαβεβαίωση ότι οι συναλλαγές είναι κατάλληλες, ακριβείς και σύμφωνες με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές (Βλ. παράρτημα 4.1.2. ΙΙ).

4.1.3 Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι απαραίτητες για την υλοποίηση όλων των αντικειμενικών στόχων των εσωτερικών δικλίδων. Η αποτελεσματική πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό ώστε να λειτουργήσει ομαλά. Η πληροφόρηση πρέπει να είναι κατάλληλη, έγκαιρη, επίκαιρη, ακριβής και εύκολα προσβάσιμη. Για την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών απαιτείται η άμεση καταγραφή και η ορθή ταξινόμηση των συναλλαγών και

διαφόρων οικονομικών πράξεων. Το σύστημα εσωτερικών δικλίδων, όπως όλες οι συναλλαγές και οι οικονομικές πράξεις, πρέπει να συνοδεύονται από όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα.

Μέσω της σωστής επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών του φορέα, πρέπει να γίνει αντιληπτή η σημαντικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και το προσωπικό να ενημερωθεί για τα καθήκοντα και τις ευθύνες που το αφορούν ώστε να επιτευχθεί η πραγματοποίηση και η ενίσχυση των συνιστωσών των εσωτερικών δικλίδων.

➤ ***Δυσχέρειες ως προς την διαχείριση των πληροφοριών μεταξύ των σχετικών υπηρεσιών – Έλλειψη επικοινωνίας***

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ελλιπής ενημέρωση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του νοσοκομείου, παρόλο που τα εν λόγω στοιχεία αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας προκειμένου να εκτελούνται ομαλά και να ελέγχονται οι λειτουργίες του οργανισμού/φορέα. Αυτό θέτει σε κίνδυνο την πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων. Για παράδειγμα, η ροή των δικαιολογητικών-εγγράφων (παραγγελίες, τιμολόγια) από διάφορα τμήματα προς το λογιστήριο δεν είναι πάντοτε έγκαιρη και πλήρης, γεγονός που δυσχεραίνει, επίσης, τη διασταύρωση των στοιχείων του τιμολογίου με την παραλαβή και του αιτήματος αγοράς με τους όρους της οικείας σύμβασης.

➤ ***Ανεπαρκής αρχειοθέτηση εγγράφων και στοιχείων που αφορούν σε δαπάνες και πληρωμές***

Μολονότι τα αρχεία αποτελούν το μέσο για την επίτευξη της διαφάνειας και της λογοδοσίας των λειτουργιών του φορέα και θα έπρεπε να τηρούνται κατάλληλα, η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε ανεπαρκή ταξινόμηση που αφορούσε σε συγκεκριμένες δαπάνες. Επίσης, δεν ήταν εφικτός ο έλεγχος της διαδικασίας διαχείρισης των υλικών και της εξόφλησης των προμηθειών φαρμακευτικού υλικού, διότι τα απαραίτητα δικαιολογητικά είτε δεν είχαν αρχειοθετηθεί κατάλληλα, με συνέπεια να καθίσταται δυσχερής η πρόσβαση και ο έλεγχος αυτών, είτε έλλειπαν (βλ. Παράρτημα 4.1.3.1).

4.1.4 Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων αποσκοπεί στην εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων και της κατάλληλης τροποποίησής τους, σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ώστε να διασφαλιστεί η διαμόρφωση των εσωτερικών δικλίδων,

σύμφωνα με τις ενδεχόμενες αλλαγές των αντικειμενικών στόχων, του περιβάλλοντος, των πόρων και των επικείμενων κινδύνων. Μέσω της παρακολούθησης θα πρέπει επίσης να εκτιμηθεί εάν, κατά την εκτέλεση της αποστολής της οικονομικής οντότητας, εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι του φορέα σύμφωνα με τις οριζόμενες εσωτερικές δικλίδες.

➤ ***Ελλιπής παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας***

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε μη τήρηση των αποφάσεων του Διοικητή, σχετικά με τον απαιτούμενο έλεγχο συμμόρφωσης του παρέχοντος τις υπηρεσίες καθαριότητας ως προς τις συμβατικές του υποχρεώσεις σε καθημερινή βάση. Εν προκειμένω, η Διοίκηση του νοσοκομείου θεώρησε σκόπιμη τη διενέργεια επιμέρους ελέγχων, πέρα από τη σύνταξη του προβλεπόμενου από το νόμο πρωτοκόλλου παραλαβής και καλής εκτέλεσης των υπηρεσιών (σε μηνιαία βάση), οι οποίοι δεν αποδεικνύεται από κανένα δικαιολογητικό ότι υλοποιήθηκαν (βλ. παράρτημα 4.4. Ι).

➤ ***Ελλιπής παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης των συμβάσεων***

Η παρακολούθηση της υλοποίησης των συμβάσεων και η πορεία της εκτέλεσής τους από το Γραφείο Υλικού δεν ήταν επαρκής, με αποτέλεσμα να καθίσταται δυσχερής η εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, η μη δυνατότητα παρακολούθησης μιας σύμβασης από τις οικονομικές υπηρεσίες ανά τιμολόγιο και ανά χρηματικό ένταλμα πληρωμής έχει ως συνέπεια να μην είναι εφικτή η συμφωνία των υποχρεώσεων προς κάθε προμηθευτή με την αντίστοιχη σύμβαση. Σημειώνεται επίσης, ότι κατά τη διάρκεια του ελέγχου ζητήθηκε η συνδρομή της Η.Δ.Ι.Κ.Α. Α.Ε. για την αντιμετώπιση των εν λόγω αδυναμιών, πλην όμως αυτή δεν ανταποκρίθηκε (έως και το πέρας του ελέγχου) στο σχετικό αίτημα.

➤ ***Οι αποφάσεις της Διοίκησης για τη σύσταση επιτροπών παραλαβής υλικών και καλής εκτέλεσης εργασιών δεν αναρτήθηκαν στο διαδικτυακό πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ.***

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι αποφάσεις του Δ.Σ. των ετών 2011 και 2012, περί ορισμού μελών επιτροπής παραλαβής πάσης φύσεων υλικών και καλής εκτέλεσης εργασιών δεν είχαν αναρτηθεί στο διαδικτυακό τόπο του προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ, κατά παράβαση των οικείων διατάξεων, γεγονός που καταδεικνύει¹²τη μη πλήρη εφαρμογή των απαιτούμενων κανόνων

¹² Άρθρα 1 και 2, παρ. 4, εδαφ. 9 του ν.3861/2010 «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α 112)

διαφάνειας και συνεπώς της παρακολούθησης της ορθής τήρησης των υποχρεώσεων του νοσοκομείου.

➤ **Μη ορθή παρακολούθηση των υγειονομικών υλικών σε παρακαταθήκη.**

Το νοσοκομείο διατηρεί παρακαταθήκες υγειονομικών υλικών ώστε να αντιμετωπιστούν ανάγκες προμηθειών ιδιαίτερων και σύνθετων καρδιαγγειακών υλικών (συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές που εξαρτώνται από τη πολυπλοκότητα του χειρουργείου και τις ανάγκες κάθε ασθενούς ξεχωριστά), καθόσον δεν υπάρχει σχετική νομοθετική ρύθμιση που να προβλέπει τους όρους και τις διαδικασίες που πρέπει να τηρούνται σε αυτή την ειδική κατηγορία προμήθειας υγειονομικών υλικών. Η διαδικασία παρακολούθησης των εν λόγω προμηθειών δεν εποπτεύεται και δεν παρακολουθείται επαρκώς από το νοσοκομείο (Βλ. παράρτημα 4.1.4. ΙΙΙ).

4.2 Αδυναμίες στη λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγών και των διαφόρων οικονομικών εργασιών

➤ **Απόκλιση στο ισοζύγιο των προμηθευτών ποσού αξίας 520.658,99 ευρώ**

Δεδομένου ότι το πληροφοριακό σύστημα δεν «κλείδωσε» έγκαιρα στο τέλος του 2011 και το λογιστήριο του νοσοκομείου συνέχισε την καταχώρηση ημερολογιακών εγγραφών τιμολογίων, που αφορούσαν τη χρήση του 2011 μέσα στη χρήση 2012, και μετά τη δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων του 2011 και την έκδοση του πιστοποιητικού από την εταιρεία ορκωτών ελεγκτών, διαπιστώθηκε απόκλιση ποσού αξίας 520.658,99 ευρώ στο ισοζύγιο των προμηθευτών της 31.12.2011 και των ελεγμένων οικονομικών καταστάσεων του οικονομικού έτους 2011.

➤ **Παρατυπίες κατά την απογραφή τέλους χρήσης**

Η έλλειψη διαδικασιών εξουσιοδότησης και έγκρισης που διαπιστώθηκε κατά την απογραφή τέλους χρήσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο των δραστηριοτήτων των εσωτερικών δικλίδων, οδήγησε σε διαφορά μεταξύ της καταμετρηθείσας και της καταχωρηθείσας ποσότητας του τελικού αποθέματος των φαρμακευτικών ειδών (Βλ. παράρτημα 4.1.2. ΙΙ).

➤ ***Ελλιπής παρακολούθηση του ισοζυγίου προμηθευτών***

Στο λογιστήριο του νοσοκομείου δεν εφαρμόζονται διαδικασίες επιβεβαίωσης της συμφωνίας του υπολοίπου του ισοζυγίου, με αποτέλεσμα να προκύπτει διαφορά μεταξύ του νοσοκομείου και των προμηθευτών σχετικά με το υπόλοιπο οφειλών. Επιπρόσθετα, λόγω της ελλιπούς παρακολούθησης των υπολοίπων των προμηθευτών διαπιστώθηκαν ακίνητα υπόλοιπα υποχρεώσεων (άνω των 5 ετών), συνολικής αξίας ποσού 547.808,67 ευρώ. Σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο τα ως άνω ποσά θα έπρεπε να είχαν διαγραφεί, εις όφελος των αποτελεσμάτων του νοσοκομείου. Ωστόσο, κάτι τέτοιο μέχρι την ημερομηνία του ελέγχου δεν είχε πραγματοποιηθεί (βλέπε Παράρτημα 4.2).

➤ ***Μη έγκαιρη καταχώρηση των συναλλαγών στο πληροφοριακό σύστημα***

α) Μη έγκαιρη εισαγωγή των τιμολογίων στο λογιστήριο

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκαν καθυστερήσεις ως προς την καταχώρηση των τιμολογίων και των αντίστοιχων συναλλαγών, διότι τα τιμολόγια δεν εισάγονται έγκαιρα από το τμήμα προμηθειών στο λογιστήριο.

β) Μη έγκαιρη ενημέρωση του Μητρώου Παγίων

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι η τήρηση του Μητρώου Παγίων δεν είναι επικαιροποιημένη και ότι παρόλο που το υπάρχον πληροφοριακό σύστημα (Η.Δ.Ι.Κ.Α. Α.Ε.) υποστηρίζει σχετική εφαρμογή καταχώρησης και ενημέρωσης του Μητρώου Παγίων, το νοσοκομείο παρακολουθεί το εν λόγω αρχείο με τη χρήση υπολογιστικών φύλλων τύπου Excel.

4.3 Αναποτελεσματική διασφάλιση της περιουσιακής κατάστασης του νοσοκομείου

➤ ***Ελλιπής διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων του νοσοκομείου***

Παρόλο που η διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων αποτελεί αντικειμενικό στόχο των εσωτερικών δικλίδων, το νοσοκομείο δεν λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα. Συγκεκριμένα, στο τμήμα του φαρμακείου τα μέτρα ασφαλείας από ενδεχόμενη κλοπή δεν είναι επαρκή, καθώς η θύρα ασφαλείας είναι σπασμένη και ο συναγερμός έχει απενεργοποιηθεί. Παρόλο που η είσοδος στο χώρο του φαρμακείου επιτρέπεται μόνο σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό, ο έλεγχος διαπίστωσε ότι δεν εφαρμόζονται συγκεκριμένα μέτρα ελέγχου της πρόσβασης των προσώπων που εισέρχονται στο τμήμα του φαρμακείου.

Επίσης, στο χώρο όπου ευρίσκονται τα ειδικά μηχανήματα υποστήριξης του πληροφοριακού συστήματος (π.χ. servers κ.α.) διαπιστώθηκε ότι δεν τηρούνται οι κατάλληλες συνθήκες κλιματισμού και δεν υπάρχουν δείκτες περί ένδειξης της ανόδου της θερμοκρασίας (π.χ. συναγερμός υπέρβασης θερμοκρασίας). Επιπλέον, υπάρχει παρωχημένο σύστημα πυρασφάλειας και δεν έχει ληφθεί κανένα άλλο είδους μέτρο προστασίας τυχόν προβλημάτων τροφοδοσίας του πληροφοριακού συστήματος. Τέλος, δεν είχαν εγκατασταθεί πυράντοχοι φοριαμοί για την αποθήκευση και την προστασία αντιγράφων ασφαλείας.

➤ *Ελλιπής διαφύλαξη δεδομένων*

Η διαφύλαξη των δεδομένων και των αρχείων αποτελεί βασική λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος. Σημαντικές πληροφορίες και δεδομένα που είναι αποθηκευμένα σε διάφορα είδη πολυμέσων μπορούν είτε να καταστραφούν είτε να αντιγραφούν είτε να διανεμηθούν, ακόμη και να αλλοιωθούν, σε περίπτωση που δεν ληφθεί η κατάλληλη μέριμνα προστασίας τους. Το νοσοκομείο δεν έχει λάβει όλα τα κατάλληλα μέτρα προστασίας τους (Βλ. παράρτημα 4.3). Περαιτέρω διατηρεί μεν αντίγραφα ασφαλείας (back up) , αλλά δεν έχει λάβει μέτρα αποκατάστασης λαθών και καταστροφής δεδομένων.

4.4 Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση

Η χρηστή διακυβέρνηση είναι η διαδικασία με την οποία τα δημόσια ιδρύματα μεριμνούν για τη διεξαγωγή των δημόσιων υποθέσεων, τη διαχείριση των δημόσιων πόρων, την εγγύηση διασφάλισης των ανθρώπινων δικαιωμάτων, χωρίς κατάχρηση της κρατικής εξουσίας, αλλά με τρόπο ουσιαστικό και με σεβασμό στις αρχές του κράτους δικαίου. Βασικά χαρακτηριστικά της χρηστής διακυβέρνησης είναι η διαφάνεια, η υπευθυνότητα, η λογοδοσία, η συμμετοχή και η δυνατότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών.

➤ *Γραφειοκρατία*

Υπάρχουν πάρα πολλοί εμπλεκόμενοι φορείς με αντικρουόμενες αρμοδιότητες (βλ. παράρτημα 4.4 Ι)

➤ *Πολυνομία*

Η πολυνομία δημιουργεί ένα εξαιρετικά συγκεντρωτικό περίπλοκο και δυσνόητο πλέγμα νομοθετικών διατάξεων, το οποίο χαρακτηρίζεται από σύγκρουση αρμοδιοτήτων, καθώς και από ασαφείς και ανεπαρκείς διαγωνιστικές διαδικασίες. Επίσης, αποτελεί ένα δυνητικό κίνδυνο για

ενδεχόμενες καθυστερήσεις που οφείλονται στις χρονοβόρες διαδικασίες προμηθειών, καθώς και στην δημιουργία εμποδίων στον ελεύθερο ανταγωνισμό και στην δυνατότητα των αναθετουσών αρχών να επωφεληθούν από τις τιμές που ισχύουν στην αγορά.

➤ *Το έργο της Ε.Π.Υ. χαρακτηρίζεται από σημαντικές καθυστερήσεις που οφείλονται κυρίως στην έλλειψη έμπειρου και ειδικευμένου προσωπικού και σε δυσχέρειες ως προς την προσαρμογή της επιτροπής στο νέο νομοθετικό πλαίσιο (βλ. Παράρτημα 4.4 II).*

➤ *Καθυστερήσεις στην υλοποίηση του Ετήσιου Προγράμματος Προμηθειών. Η πολυπλοκότητα των φορέων και οργάνων που συμμετέχουν σε διαδικασίες δημόσιων προμηθειών και υπηρεσιών δημιουργεί ένα περιβάλλον, όπου συχνά προκύπτουν αντικρουόμενες ευθύνες (μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων), με συνέπεια την πρόκληση σημαντικών προβλημάτων και καθυστερήσεων κατά την εφαρμογή του Π.Π.Υ.Υ. (βλ. Παράρτημα 4.4 III).*

➤ *Νομιμοποίηση των δαπανών προμήθειας υγειονομικού υλικού, μέσω των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων των ληξιπρόθεσμων οφειλών των νοσοκομείων προς τους προμηθευτές, ενώ δεν είχαν εφαρμοστεί οι απαιτούμενες διαγωνιστικές διαδικασίες. Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι το συνολικό ποσό των εξωσυμβατικών προμηθειών κατά το έτος 2011 ανήλθε στο ύψος των 6.081.757,20 ευρώ (βλ. Παράρτημα 4.4. IV).*

➤ *Μολονότι, η ίδρυση του Παρατηρητηρίου Τιμών (Π.Τ.) οδήγησε σε σημαντικές μειώσεις τιμών μεγέθους της τάξεως του 30% με 40% και συντέλεσε σε σημαντική εξοικονόμηση δαπανών, ωστόσο δεν διασφαλίζει πάντοτε την τήρηση των απαραίτητων, κατά περίπτωση, τεχνικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών των αναγκαίων υλικών και υπηρεσιών (βλ. παράρτημα 4.4 V).*

➤ *Περιορισμός προσλήψεων και διαθέσιμων οικονομικών πόρων λόγω της γενικής οικονομικής κρίσης που οδήγησε σε σημαντική έλλειψη προσωπικού και κεφαλαίων (βλ. Παράρτημα 4.4 VI).*

➤ *Ανεπαρκές Πληροφοριακό Σύστημα – Η.Δ.Ι.Κ.Α. Α.Ε. (βλ. Παράρτημα 4.4.VII).*

➤ *Απουσία ενιαίου κωδικοποιημένου συστήματος ανά είδος υγειονομικού υλικού (βλ. Παράρτημα 4.4.VIII).*

➤ *Σημαντική καθυστέρηση στον ορισμό μελών των διοικητικών συμβουλίων των νοσοκομείων εξαιτίας της προεκλογικής περιόδου (βλ. Παράρτημα 4.4.IX).*

5. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Προκειμένου να συμβάλλει στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ, το ΕΣ διατυπώνει τις ακόλουθες προτάσεις και συστάσεις.

Συστάσεις-προτάσεις

α) Προς το ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ:

- Η διοίκηση του νοσοκομείου πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των διαδικασιών εσωτερικών δικλίδων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη μιας χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.
- Η διοίκηση του νοσοκομείου πρέπει να ενισχύσει τις λογιστικές διαδικασίες και τους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων Διευθύνσεων και του Οικονομικού Τμήματος.
- Το νοσοκομείο πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για την αποφυγή απώλειας, κλοπής ή φθοράς της περιουσίας του νοσοκομείου (πάγια, αποθέματα, φάρμακα) καθώς και να παρακολουθεί τις παρακαταθήκες. Επίσης, οι διαδικασίες διενέργειας της απογραφής πρέπει να διατυπωθούν εγγράφως με την έκδοση σχετικού αναλυτικού εγχειριδίου.

β) Προς τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς του Ε.Σ.Υ.:

- Στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, όπως προβεί σε κωδικοποίηση και απλούστευση της σχετικής νομοθεσίας, σε εκσυγχρονισμό των Οργανισμών των νοσοκομείων, στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (καθορισμός στόχων και αξιολόγηση του προσωπικού σύμφωνα με τους τιθέμενους στόχους).

- Στην Ε.Π.Υ., όπως προβεί στη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος κωδικοποίησης για όλα τα υγειονομικά υλικά και φάρμακα και να συμπεριλάβει τεχνικά κριτήρια ποιότητας στο Παρατηρητήριο Τιμών. Προκειμένου να εξασφαλίσει συνθήκες θεμιτού ανταγωνισμού, προτείνεται η δημιουργία ενός συστήματος τυποποιημένων τεχνικών χαρακτηριστικών ανά είδος. Επίσης, προτείνεται να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της ποιότητας των προμηθευτών με σκοπό τη δημιουργία ενός Μητρώου Προμηθευτών, με στόχο την επίτευξη καλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των προμηθευόμενων υλικών και φαρμάκων.

Επιπρόσθετα , το ΕΣ διατυπώνει, επίσης κάποιες ειδικές συστάσεις – προτάσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4 «ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ».

5.1 Συστάσεις σχετικά με τις ελλείψεις των εσωτερικών δικλίδων (internal control) που αφορούν στο σύστημα προμηθειών-αγορών

5.1.1 Περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων

Όσον αφορά στη διαχείριση των αποθεμάτων, μία κανονική ροή υλικών προς το νοσοκομείο πρέπει να διατηρηθεί έτσι ώστε να μειωθεί το απόθεμα με στόχο να ελαττωθεί το κόστος των προμηθειών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακολούθηση του μέγιστου – ελάχιστου αποθέματος και με το καθορισμό ενός σημείου παραγγελίας και του αποθέματος ασφαλείας.

Ο φορέας θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιήσει στατιστικές μεθόδους (π.χ. υπολογισμός της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων) προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερος σχεδιασμός παρακολούθησης της ροής των υλικών.

Θεωρείται επίσης χρήσιμο να συμπεριληφθεί στους όρους των προκηρύξεων των διαγωνισμών η υποχρεωτική υποβολή δείγματος, κατά το στάδιο της τεχνικής αξιολόγησης έτσι ώστε να αποφευχθεί η προμήθεια υλικών που στην πράξη δεν πληρούν τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά

Ηλεκτρονικά συστήματα και συστήματα μηχανοργάνωσης, όπως barcodes, scanners κλπ. μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να συμβάλουν στον άμεσο έλεγχο διαχείρισης αποθεμάτων στις αποθήκες μειώνοντας το χρόνο παραγγελίας, εξαλείφοντας την πιθανότητα έλλειψης των ειδών και μειώνοντας πιθανά πλεονάσματα και ελλείμματα.

Για τον καλύτερο προγραμματισμό των διαγωνισμών το νοσοκομείο πρέπει να λάβει υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τον υπολογισμό του κόστους, όπως π.χ. τους περιορισμούς που επιβάλλονται από την εργατική νομοθεσία (πχ. υπηρεσίες καθαριότητας και ασφάλειας).

Καθώς ο οργανισμός του νοσοκομείου είναι παρωχημένος, είναι απαραίτητο να εκσυγχρονιστεί, σύμφωνα με τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις.

Στο δημόσιο τομέα η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την εξυπηρέτηση των πολιτών, τη διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση κόστους. Η οικονομική κρίση που υπάρχει σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και επηρεάζει ιδιαίτερα την Ελλάδα επέβαλε την αναγκαιότητα μείωσης του κόστους διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το έργο είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων που δύναται να

επιτευχθεί με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Όσον αφορά στις αδυναμίες που επισημάνθηκαν στο στρατηγικό management το ΕΣ θεωρεί ότι είναι απαραίτητο να καθοριστούν περιγραφές των θέσεων εργασίας για κάθε τμήμα. Είναι επίσης απαραίτητο να γίνουν πρόσθετα εκπαιδευτικά σεμινάρια που να εστιάζουν στις αλλαγές της νομοθεσίας και των συστημάτων πληροφορικής.

Συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να τεθούν από τη διοίκηση προς τα διάφορα τμήματα να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται.

Όσον αφορά στην έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών προμηθειών, αναφορικά με την αναποτελεσματικότητα του πληροφοριακού συστήματος, το ΕΣ θεωρεί ότι πρέπει να βελτιωθεί η επικοινωνία με τους τελικούς χρήστες, με σκοπό να δημιουργηθούν εφαρμογές που θα τους βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Όσον αφορά το ζήτημα της λογιστικής υποστήριξης, το νοσοκομείο πρέπει να εναρμονιστεί με τις διατάξεις του νόμου και να προσλάβει εξειδικευμένο λογιστή.

Αναφορικά με τις καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων των επιτροπών του διαγωνισμού, οι επιτροπές οικονομικής και τεχνικής αξιολόγησης πρέπει να υποχρεωθούν στην υποβολή των πρακτικών αξιολόγησης μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα π.χ. εντός μηνός. Ο πρόεδρος της κάθε επιτροπής να είναι υπόλογος για την εφαρμογή της όλης διαδικασίας μέχρι την υπογραφή της σύμβασης.

5.1.2 Δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων

Θεωρείται αναγκαίος ένας κατάλληλος προγραμματισμός ώστε να πραγματοποιούνται έγκαιρα οι διαγωνισμοί και να υπάρχει συστηματική παρακολούθηση των σχετικών διαδικασιών εκ μέρους της διοίκησης.

Ειδική εξουσιοδότηση πρέπει να παρέχεται για τις μεμονωμένες συναλλαγές: Αυτό απαιτεί την υπογραφή ή ηλεκτρονική έγκριση της συναλλαγής από ένα εξουσιοδοτημένο υπάλληλο. Ο υπάλληλος αυτός οφείλει να: α) επανεξετάζει τα σχετικά δικαιολογητικά, β) εξασφαλίζει ότι η συναλλαγή είναι κατάλληλη, ακριβής και ότι συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες, γ) εξετάζει περιπτώσεις ασυνήθιστων υλικών και δ) βεβαιώνει ότι όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά υπάρχουν για να τεκμηριώσουν τη συναλλαγή. Δεν πρέπει να επιτρέπονται υπογραφές σε κενές φόρμες. Δεδομένου ότι οι επιτροπές παραλαβής

δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, πρέπει να καθοριστεί μια συγκεκριμένη ημέρα και ώρα παραλαβής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα πρωτόκολλα παραλαβής είναι ακριβή και πλήρη. Η εκτέλεση και η καταχώρηση της απογραφής πρέπει να υπόκειται στην εποπτεία ενός διοικητικού υπαλλήλου ο οποίος να είναι γνώστης των δυνατοτήτων του πληροφοριακού συστήματος.

5.1.3 Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία είναι ουσιώδης για τη λειτουργία και τη διαχείριση του νοσοκομείου. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η ροή των εγγράφων (εντολή αγοράς, δελτία αποστολής, τιμολόγια, κλπ.) από τις διάφορες υπηρεσίες προς το λογιστήριο πρέπει να είναι σχετική, κατάλληλη, πλήρης, έγκαιρη και άμεση. Πρέπει επίσης να είναι εφικτή η διασταύρωση του περιεχομένου του τιμολογίου με το δελτίο αποστολής της εντολής αγοράς με τους όρους της σύμβασης.

Οι χρησιμοποιούμενες εφαρμογές του πληροφοριακού συστήματος πρέπει να αλληλοσυνδέονται, προκειμένου να παρακολουθείται η συνολική ροή των υλικών και εγγράφων (εντολή αγοράς, δελτία αποστολής, τιμολόγια, κλπ.) και η πορεία εκτέλεσης των συμβάσεων.

5.1.4 Παρακολούθηση

Η Διοίκηση οφείλει να είναι ενημερωμένη και να παρακολουθεί την τήρηση των όρων των συμβάσεων. Για παράδειγμα η Διοίκηση θα έπρεπε να έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης της ορθότητας της εκτέλεσης των συμβάσεων, μέσω σχετικών αποδεικτικών εργαλείων (πχ. χρονοδιαγράμματα, δείκτες αποδοτικότητας κλπ).

Όσον αφορά τις παρακαταθήκες του υγειονομικού υλικού, το ΕΣ προτείνει τον ορισμό συγκεκριμένου υπαλλήλου ο οποίος θα αναλάβει την εποπτεία και την παρακολούθηση των υλικών σε παρακαταθήκη. Επιπρόσθετα το ΕΣ προτείνει τη δημιουργία ειδικής εφαρμογής στο πληροφοριακό σύστημα για την καταχώρηση και την καλύτερη παρακολούθηση των παρακαταθηκών.

5.2 Συστάσεις που αφορούν στη λογιστική υποστήριξη

Το λογιστικό υπόλοιπο πρέπει να οριστικοποιείται στο τέλος της χρήσης προκειμένου να διασφαλιστεί η αρχή αυτοτέλειας των χρήσεων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει να δοθούν γραπτές οδηγίες από τη διοίκηση προς τα τμήματα, ώστε να παρέχουν έγκαιρα στο λογιστήριο όλα τα παραστατικά που είναι απαραίτητα για τη λογιστική διαδικασία (τιμολόγια, δελτία αποστολής κλπ), ώστε να είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις των σχετικών νόμων και επίσης να αποφευχθούν φαινόμενα ακαταχώρητων υποχρεώσεων στο τέλος της χρήσης.

Όσον αφορά τις διαφορές που προέκυψαν στην απογραφή το ΕΣ προτείνει να υπάρξει αναλυτικό εγχειρίδιο διαδικασιών διενέργειας και καταχώρησης της απογραφής

Προτείνεται, επίσης, να πραγματοποιούνται τακτικές περιοδικές απογραφές σε όλες τις κατηγορίες υλικών και φαρμάκων έτσι ώστε να αποφεύγονται αποκλίσεις μεταξύ των ποσοτήτων που καταχωρήθηκαν και απογράφηκαν.

Η απογραφή πρέπει να διενεργείται με scanners και barcodes προκειμένου να αποφεύγεται η πιθανότητα ανθρωπίνου λάθους κατά τη διάρκεια της καταμέτρησης.

Το λογιστήριο πρέπει να συμπεριλάβει στα καθήκοντά του το έργο της συμφωνίας των υπολοίπων των λογαριασμών, καθώς και την παρακολούθηση των λογαριασμών (π.χ. ακίνητα, υπόλοιπα προμηθευτών). Αυτό είναι εφικτό με τον ορισμό υπευθύνων στο λογιστήριο, οι οποίοι θα προβαίνουν, κατά περίπτωση, στις σχετικές συμφωνίες.

Τέλος το τμήμα πληροφορικής πρέπει να συνεργάζεται πιο στενά με την ΗΔΙΚΑ Α.Ε., ιδιαίτερα στην περίοδο κλεισίματος της χρήσης.

Πρέπει επίσης να γίνεται χρήση της εφαρμογής που αφορά στην τήρηση του μητρώου παγίων και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αναβάθμισή της.

5.3 Συστάσεις που αφορούν στη διασφάλιση της περιουσιακής κατάστασης

Το νοσοκομείο πρέπει να θεσπίσει πρόσθετα μέτρα ενάντια στην πιθανότητα κλοπής και πυρκαγιάς (πχ. μέτρα πυροπροστασίας στις αποθήκες).

Για την καλύτερη παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων υλικών και φαρμάκων πρέπει να τοποθετούνται πάνω σε αυτά σε ορατό σημείο προειδοποιήσεις όπως stickers, tags, ετικέτες κλπ.

Όσον αφορά στη διασφάλιση των δεδομένων προτείνεται η δημιουργία αποκλειστικών λογαριασμών εισόδου χρηστών. Το σύστημα πρέπει να διενεργεί για κάθε χρήστη καταγραφή εργασιών (χρόνο παραμονής, από ποιο σημείο του συστήματος εισέρχονται οι χρήστες κλπ). Επίσης πρέπει να ακυρώνονται οι λογαριασμοί εισόδου όταν οι εργαζόμενοι συνταξιοδοτούνται ή

μετακινούνται σε άλλη θέση. Τέλος, κρίνεται σκόπιμη η λήψη μέτρων προστασίας για την αποκατάσταση λαθών ή καταστροφής δεδομένων.

5.4 Συστάσεις όσον αφορά στην χρηστή δημοσιονομική διαχείριση

Οι συστάσεις της ομάδας ελέγχου που καταγράφονται σε αυτή την ενότητα αναφέρονται στις ελλείψεις και τις αδυναμίες του Ε.Σ.Υ. δεδομένου ότι αποτελεί ένα συγκεντρωτικό σύστημα, οι αποφάσεις του οποίου επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των νοσοκομείων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

Λόγω της πολυπλοκότητας της νομοθεσίας που αφορά στις δημόσιες συμβάσεις και τα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ., είναι απαραίτητη η κωδικοποίηση της σχετικής νομοθεσίας.

Η νομοθεσία θα πρέπει να είναι λιγότερο περίπλοκη, προκειμένου να επιτευχθεί μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της πολυπλοκότητας στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων.

Όσον αφορά το παρατηρητήριο τιμών, το ΕΣ προτείνει τον καθορισμό ειδικών τεχνικών προδιαγραφών προκειμένου να ταξινομηθούν τα υλικά και να υιοθετηθεί μία διαδικασία για τον έλεγχο της ορθότητας και της ακρίβειας των τιμών. Πρέπει επίσης υλικά που δεν κατέχουν όμοια χαρακτηριστικά (μέθοδος κατασκευής, κλινικές δοκιμές κλπ) να μην τιμολογούνται στο ίδιο επίπεδο.

Η ποιότητα των υλικών πρέπει να λαμβάνεται ως πρόσθετο κριτήριο προκειμένου να αποφεύγονται προμήθειες χαμηλής ή αμφίβολης ποιότητας, οι οποίες προκαλούν χρηστικά προβλήματα (πχ. μη ανθεκτικά υλικά) και υπερτιμήσεις προμηθειών (πχ. αντικατάσταση των φθαρμένων υλικών) .

Η αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να προστεθεί ως κριτήριο στην διαδικασία αξιολόγησης και κατακύρωσης των προμηθειών υλικών, με τη χρήση νέων στατιστικών μεθόδων και δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Για το σκοπό αυτό, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία μητρώου προμηθευτών.

Προκειμένου να διασφαλιστούν όροι θεμιτού ανταγωνισμού, πρέπει να υιοθετηθεί μια βάση δεδομένων τεχνικών χαρακτηριστικών για κάθε υλικό. Για παράδειγμα, η διαγωνιστική διαδικασία που αφορά στα ιατρικά αέρια αποδυναμώνεται από το γεγονός ότι ο προμηθευτής έχει ήδη εγκαταστήσει τη δική του δεξαμενή εντός του χώρου του νοσοκομείου και καθίσταται δυσχερής η αντικατάστασή της σε περίπτωση που κάποιος από τις άλλες συμμετέχουσες εταιρείες υποβάλλει χαμηλότερη προσφορά. Το ανωτέρω ζήτημα αποτελεί πρόβλημα για τα περισσότερα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. και γι' αυτό το ΕΣ προτείνει τη συνεργασία μεταξύ των διοικήσεων των νοσοκομείων και

του Υπουργείου Υγείας, ώστε να εγκατασταθούν ιδιόκτητες δεξαμενές στα νοσοκομεία. Η ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος κωδικοποίησης υλικών και φαρμάκων είναι χρήσιμη ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση τιμών των υλικών και η διασφάλιση των συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού.

6. ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Το ΕΣ υπέβαλε την παρούσα έκθεση με τα ευρήματα και τις συστάσεις στη διοίκηση του νοσοκομείου (αριθ. Πρωτ. 521/30.09.2013), στην Επιτροπή Προμηθειών Υγείας (ΕΠΥ) (αριθ. Πρωτ. 520/30.09.2013) και στο Υπουργείο Υγείας (αριθ. Πρωτ. 519/30.09.2013)

Οι αναλυτικές απαντήσεις του ελεγχόμενου και των λοιπών εμπλεκόμενων φορέων παρατίθενται στο παράρτημα 7 της παρούσης. Με βάση τις εν λόγω απαντήσεις των προαναφερόμενων συμπληρώθηκαν οι αντίστοιχοι πίνακες των συστάσεων στο παράρτημα 6.

Με την υπ'αριθ. Πρωτ.17166/23.10.2013 απάντησή της, η Διοίκηση του Γ.Ν.Α. «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ» αποδέχεται τα ευρήματα και τις συστάσεις της ομάδας ελέγχου και είναι πρόθυμη να ενισχύσει τη διαχείριση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Η Διοίκηση του νοσοκομείου αναφέρεται στη επιστολή της στις ενέργειες που έχει ήδη προβεί κυρίως μέσα στο 2013 για το σκοπό αυτό καθώς και στις μελλοντικές πρωτοβουλίες που προτίθεται να αναλάβει προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης αναφέρεται και σε συστημικά προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Επίσης, με την υπ'αριθ. Πρωτ. 11/17.10.2013 απάντησή της, η Επιτροπή Προμηθειών Υγείας αποδέχεται τις συστάσεις της Ομάδας Ελέγχου και αναφέρεται στις ενέργειες στις οποίες προτίθεται να προβεί όσον αφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαγωνιστικών διαδικασιών. Επίσης, αναφέρεται στις ενέργειες που ήδη κάνει με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Παρατηρητηρίου Τιμών στην κατεύθυνση της βελτίωσης της σχέσης κόστους-οφέλους των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Επιπλέον, με την υπ'αριθ. Πρωτ. ΓΔΟΥ/873 δις/22.11.2013 απάντησή του, το Υπουργείο Υγείας αποδέχεται τις συστάσεις και τα ευρήματα της ομάδας ελέγχου και μας ενημέρωσε ότι θα ληφθούν υπόψη σε μελλοντική νομοθετική ρύθμιση, καθόσον οι εν λόγω προτάσεις θεωρήθηκαν μείζονος σημασίας για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ. από την εν λόγω απάντηση δεν προκύπτει σαφής χρονικός ορίζοντας υλοποίησης της εν λόγω δέσμευσης.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 2, το Ε.Σ. θα διεξάγει διαδικασίες συμμόρφωσης μέσα σε χρονικό διάστημα δύο ετών, προκειμένου να διερευνηθεί η βελτίωση του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που ελήφθησαν για την εξασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και τη βελτίωση των διαδικασιών προμηθειών, σύμφωνα με τις συστάσεις.

Το Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για τις ενέργειες που έχουν αναλάβει προκειμένου να ικανοποιηθούν οι συστάσεις του παρόντος ελέγχου. Ιδιαίτερως, η

ομάδα του Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει τη Διοίκηση και τους υπαλλήλους του Γ.Ν.Α. «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ» για την άψογη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου .

Αθήνα 5 Δεκεμβρίου 2013

Η Προϊσταμένη της Ομάδας Ελέγχου

**Πούργαλη Αγγελική
Επίτροπος**

Τα Μέλη

Λαγός Ευάγγελος

Λαμπαδιάρης Κωνσταντίνος

Παλάικου Νίκη-Ελευθερία

Χρυσίλη Ελένη

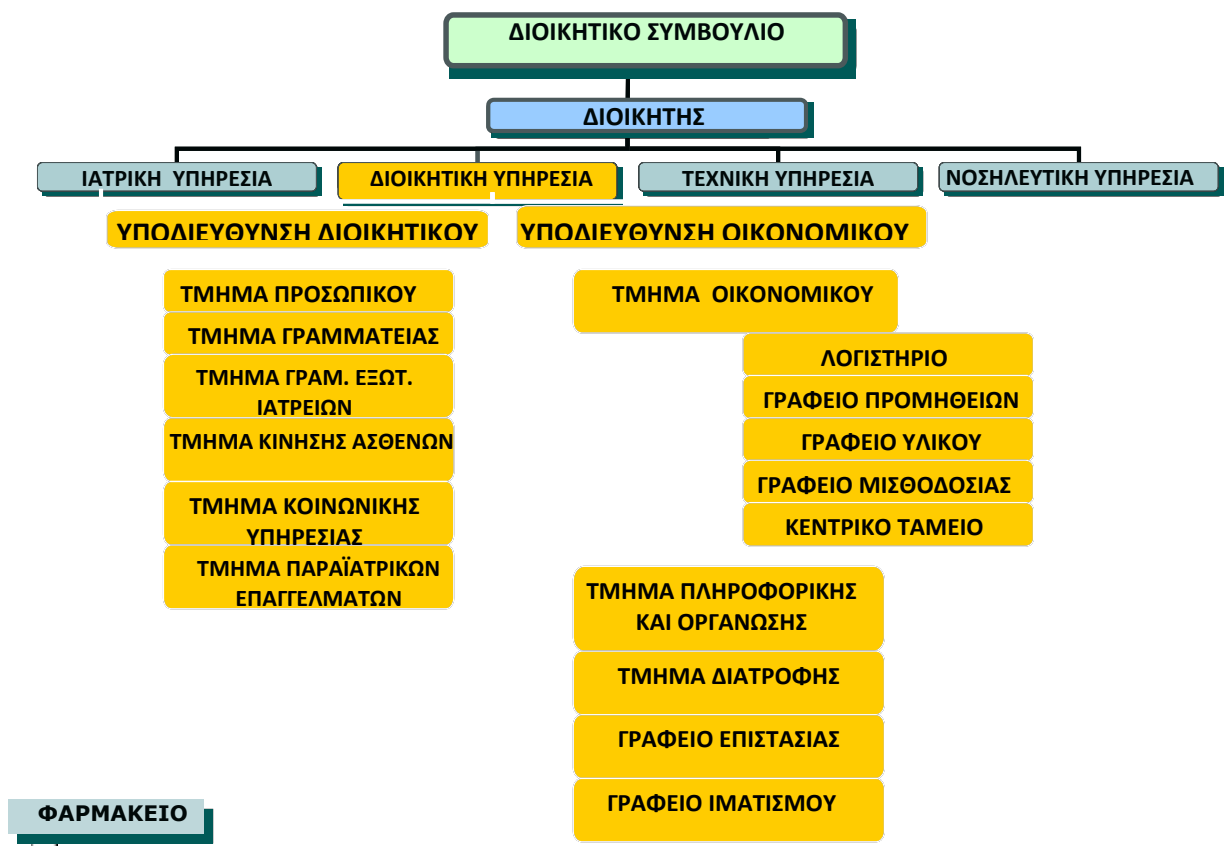
Ιωαννίδου Ελένη

Βασιλείου Άγγελος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ»



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Δομή του Εθνικού Συστήματος Υγείας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Παράρτημα 3.1

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΓΝΑ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΝ»

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (σε χιλ. €)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	<u>2011</u>	<u>2010</u>	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Πάγιο Ενεργητικό	48.406	49.449	Σύνολο Κεφαλαίων	83.153	56.826
Αποθέματα	2.124	3.931	Προβλέψεις	1.184	181
Κυκλοφορούν Ενεργ.	50.084	37.323	Προμηθευτές	41.733	61.623
Χρηματικά Διαθέσιμα	4.770	15.696			
Μεταβ.Λογ/σμοι Ενεργ.	21.263	12.448	Μεταβ. Λογ/σμοι Παθ.	577	217
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>126.647</u>	<u>118.847</u>	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	<u>126.647</u>	<u>118.847</u>

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (σε χιλ.€)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Έσοδα	46.654	49.350
Κόστος Υπηρεσιών	-79.625	-91.712
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	-32.971	-42.362
Άλλα Έσοδα	40.225	43.349
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	-19.434	-20.676
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛ. ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	-12.180	-19.689
Χρεωστικοί τόκοι και τραπ. έξοδα	368	54
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛ. ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	-11.812	-19.635
Έκτακτα Αποτελέσματα	3.385	1.848
ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤ.	-8.427	-17.787
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ (ζημιές)	-8.427	-17.787

Παράρτημα 3.2

ΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ: Ο ακόλουθος πίνακας περιλαμβάνει τα υλικά που ελέχθησαν με τις σχετικές διαδικασίες κατακυρώσεις (διαγωνισμοί, απευθείας αναθέσεις).

ΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΥΛΙΚΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΫΠΟΛ. ΑΞΙΑ (με ΦΠΑ)
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	Φ.2/2010	2.300.000,00
	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΦΥΛΑΞΗΣ	Φ.3/2010	900.000,00
	ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	Φ.26/2010(πρόχειρος)	43.050,00
ΠΑΓΙΑ	ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	Φ.3/2010 (πρόχειρος)	45.000,00
	(ΕΚΤΥΠΩΤΕΣ Η/Υ κ.α.)	Φ.27/2010	250.000,00
		Φ.5/2011(πρόχειρος)	40.600,00
	ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ ΨΥΞΗΣ & ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	Φ.15/2010 (πρόχειρος)	45.000,00
	ΣΥΣΚΕΥΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΡΤΗΡΙΑΚΗΣ ΠΙΕΣΗΣ	Φ.7/2010 (πρόχειρος)	23.800,00
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΚΟΧΛΙΑΚΑ ΕΠΙΘΕΜΑΤΑ	Φ.6/2010	600.000,00
	ΧΕΙΡΟΚΤΙΑ ΓΑΝΤΙΑ	Φ.13/2008	220.000,00
	ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΚΑΡΔΙΑΣ	Φ.8/2010	990.000,00
	ΚΑΘΕΤΗΡΕΣ ΚΑΡΔΙΑΣ	Φ.51B/2010	1.118.827,50
	ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ	Φ.20/2008	285.000,00
		Φ.32/2010	300.000,00
	ΑΣΚΟΙ ΠΛΑΣΜΑΤΑΑΦΑΙΡΕΣΗΣ	Φ.35/2010	300.000,00
	ΑΣΚΟΙ ΠΛΑΣΤΙΚΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΑΙΜΑΤΟΣ	Φ.44/2010	200.000,00
ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΗΡΙΑ ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ	Φ.21/2010	500.000,00	
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ		8.161.277,50
ΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΕΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΠΡΟΫΠΟΛ. ΑΞΙΑ (με ΦΠΑ)	
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ		2.028.662,57	
ΕΙΔΗ ΑΓΓΕΙΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ		313.237,95	
ΣΕΤ ΛΑΠΑΡΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ		655.867,82	
ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ		1.133.056,58	
ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ		80.794,29	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ		305.112,57	
ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ		187.402,97	
ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		53.719,00	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΕΩΝ		4.757.853,75	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		12.919.131,25	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Ανάλυση ευρημάτων ελέγχου

4.1 Αδυναμίες εσωτερικών δικλίδων που σχετίζονται με το Σύστημα Προμηθειών- Αγορών

4.1.1 Περιβάλλον εσωτερικών δικλίδων

4.1.1 I

Παράταση προηγούμενων συμβάσεων καθαριότητας και ασφάλειας

Σύμβαση καθαριότητας: Η διάρκεια ισχύος της προηγούμενης σύμβασης (Φ 33/06) καθορίστηκε από 1/11/2007 έως 31/10/2009 με μονομερές δικαίωμα τρίμηνης παράτασης (κατόπιν εγκρίσεως του ΔΣ). Η εν λόγω σύμβαση παρατάθηκε με διαδοχικές αποφάσεις του ΔΣ έως και τις 30/6/2011, ενώ κάποια ενδιάμεσα διαστήματα (από 1/11/2009 έως 18/12/2009, από 1/2/2010 έως 25/5/2010 και από 1/7/2011 έως 20/9/2011) δεν καλύπτονται από τις εν λόγω αποφάσεις ΔΣ, καθώς αυτές ελήφθησαν μεταγενέστερα. Σημειώνεται επίσης ότι από τη λήξη των εν λόγω παρατάσεων μέχρι και την έναρξη της σύμβασης του νέου διαγωνισμού Φ 2/2010, δηλαδή από 1/7/2011 έως 30/9/2011, δεν υπάρχει σχετική απόφαση Δ.Σ., ενώ η υπηρεσία συνέχισε να παρέχεται κανονικά από τη μειοδότηρα εταιρεία του διαγωνισμού Φ 33/06.

Σύμβαση υπηρεσιών φύλαξης: Στις 29/9/2008 υπογράφηκε σύμβαση για τη φύλαξη του νοσοκομείου διάρκειας 2 ετών ήτοι από 1/10/2008 έως 30/9/2010. Η σύμβαση αυτή παρατάθηκε έως και τις 31/3/2012 λόγω της μη ολοκλήρωσης του διαγωνισμού Φ3/2010, ο οποίος τελικά κρίθηκε άγονος στις 28/3/2012. Σημειώνεται ότι ο εν λόγω διαγωνισμός είχε προκηρυχθεί στις 02/6/2010 με αρχική ημερομηνία διενέργειας στις 30/8/2010. Δοθέντος ότι ο προϋπολογισμός του έργου ήταν κατώτερος της κλαδικής σύμβασης εργασίας, ο διαγωνισμός επαναπροκηρύχθηκε με νέα ημερομηνία διενέργειας στις 21/10/2010 για να ακυρωθεί τελικά 1,5 χρόνο αργότερα.

4.1.1 II

Παραδείγματα ποσοτικής υπέρβασης συμβατικών ποσοτήτων

Στο πλαίσιο του διαγωνισμού Φ 8/2010 για την προμήθεια βαλβίδων καρδιάς, σε μία από τις μειοδότηρες εταιρείες συμβατικά είχαν κατακυρωθεί 5 δακτύλιοι βαλβιδοπλαστικής, ενώ η τελική εκτέλεση ήταν 23 δακτύλιοι (αύξηση ποσότητας κατά 460 %). Η ομάδα ελέγχου επίσης παρατήρησε

ότι σε άλλη μία μειοδότη εταιρεία αυτού του διαγωνισμού συμβατικά είχαν κατακυρωθεί 2 βαλβιδοφόρα αορτικά μοσχεύματα, ενώ η τελική εκτέλεση ήταν 3 τεμάχια του είδους (αύξηση κατά 50%)

Για τα τρία είδη του διαγωνισμού Φ51B/2010 οι συμβατικές ποσότητες καθώς και οι τελικές καταναλωθείσες μέσα στο 2011 φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Είδος 1	ΣΥΜΒΑΣΗ		Συνολικές αγορές		ΔΙΑΦΟΡΑ	
	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ
2011			69	1.813.020		
2012			81	2.052.474		
ΣΥΝΟΛΟ	32	844.272	150	3.865.494	118	3.021.222

Είδος 2	ΣΥΜΒΑΣΗ		Συνολικές αγορές		ΔΙΑΦΟΡΑ	
	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ
2011			71	130.731,78		
2012			87	108.490,92		
ΣΥΝΟΛΟ	55	63.591	158	239.222,70	103	175.629,70

Είδος 3	ΣΥΜΒΑΣΗ		Συνολικές αγορές		ΔΙΑΦΟΡΑ	
	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ	τεμάχια	Συνολική αξία με ΦΠΑ
2011			46	43.973,05		
2012			82	73.627,80		
ΣΥΝΟΛΟ	0	0	158	117.600,85	158	117.600,85

4.1.1 III

Παράδειγμα αδιάθετου αποθέματος

Στην κεντρική αποθήκη του Νοσοκομείου υπάρχουν και δεν έχουν ακόμη διατεθεί τέσσερις (4) εκτυπωτές τύπου «OKI ML 5521», από τα έξι (6) τεμάχια που αγοράστηκαν σε εκτέλεση της Φ 3/15-9-2010 σύμβασης. Το Νοσοκομείο έκτοτε έχει προμηθευτεί με απευθείας ανάθεση (εξωσυμβατικές παραγγελίες) και σε εκτέλεση της Φ 5/2011 σύμβασης, διάφορα μοντέλα εκτυπωτών και σε μεγάλες ποσότητες, δίχως να διαθέσει τις ήδη υπάρχουσες ποσότητες και έπειτα να προχωρήσει σε λοιπές διαδικασίες προμηθειών, με συνέπεια τη μη περιστολή των δαπανών και την ανατιτολόγητη δημιουργία αδιάθετου αποθέματος.

4.1.1 IV

Παράδειγμα συμβατικού είδους του οποίου η προμήθεια διενεργήθηκε εξωσυμβατικά

Όσον αφορά το είδος με κωδικό 0304400403 (μόσχευμα CARBOSEAL VALSALVA AORTIC SZ 25) που περιλαμβάνεται στη σύμβαση με τη μειοδότηρα εταιρεία του διαγωνισμού Φ 8/2010 , η οποία δεν είχε εκτελεστεί μέσα στο 2011, το νοσοκομείο προμηθεύτηκε εξωσυμβατικά δύο τεμάχια μέσα στο 2011 και συγκεκριμένα στις 2/8/2011 και στις 30/12/2011, δηλαδή σε ημερομηνίες που ίσχυε η σύμβαση με την ανωτέρω εταιρεία. Η σχετική δαπάνη νομιμοποιήθηκε σύμφωνα με τη ρύθμιση περί ληξιπρόθεσμων οφειλών των νοσοκομείων.

4.1.1 V

Παραδείγματα καθυστέρησης εκτέλεσης ή μη εκτέλεσης συμβάσεων

Αναφορικά με το διαγωνισμό Φ. 8 / 2010 για την ανάδειξη προμηθευτών του είδους «βαλβίδες καρδιάς», μετά την ολοκλήρωση του σχετικού διαγωνισμού, συνήφθησαν στις 28/6/2011 συμβάσεις με τις πέντε (5) μειοδότηρες εταιρείες. Μέσα στο έτος 2011, μόνο μέρος μιας από αυτές τις συμβάσεις είχε εκτελεστεί. Όσον αφορά τις άλλες εταιρείες, η εκτέλεση των συμβάσεων με δύο άλλες μειοδότηρες εταιρείες ξεκίνησε την 7/11/2012 και 20/12/2012 (δηλαδή κατά τη διάρκεια των παρατάσεων), ενώ η σύμβαση με άλλη μειοδότηρα εταιρεία δεν εκτελέστηκε καθόλου.

Στο διαγωνισμό Φ13/2008 για την προμήθεια χειρόκτιων γαντιών, η ομάδα ελέγχου παρατήρησε ότι η σύμβαση με τη μία από τις μειοδότηρες εταιρείες δεν εκτελέστηκε καθόλου και μάλιστα χωρίς καμία αιτιολογία από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα να επιβληθεί στην εν λόγω εταιρεία πρόστιμο

ποσού 13.052,90 € λόγω αντισυμβατικής συμπεριφοράς. Το ποσό αυτό δεν έχει παρακρατηθεί μέχρι σήμερα από την τρέχουσα οφειλή του νοσοκομείου προς τη συγκεκριμένη εταιρεία.

4.1.1 VI

Όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, παρά το γεγονός ότι είχε προβλεφθεί σχετική πίστωση στον Κ.Α.Ε. (Κωδικός Αριθμός Εξόδου) 0541 “Δαπάνες επιμόρφωσης υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.” ποσού 5.000 ευρώ, το νοσοκομείο δεν προέβη σε καμία ενέργεια σχετικά με τη συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού σε σεμινάρια, τα οποία σε κάθε περίπτωση θα αναβάθμιζαν το γνωστικό επίπεδο και τις δεξιότητες των ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια θα επέφεραν βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος προμηθειών και αγορών του νοσοκομείου.

4.1.1 VII

Η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε τα εξής:

1. Αδυναμία λήψης και εκτύπωσης δεδομένων με βάση πολλαπλά κριτήρια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού προκειμένου να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις πληρωμές του ελεγχθέντος δείγματος υλικών (ανά κατηγορία υλικού) υπέβαλε αίτημα στην υπηρεσία τεχνικής υποστήριξης της ΗΔΙΚΑ Α.Ε.. Σημειώνεται ότι η ΗΔΙΚΑ Α.Ε. δεν έχει λάβει κανένα σχετικό μέτρο μέχρι στιγμής.
2. Δεν υπήρχε σύνδεση μεταξύ των διαφόρων εφαρμογών του πληροφοριακού συστήματος, των οποίων η εναλλαγή γινόταν με μεγάλες καθυστερήσεις.
3. Πολλές απαραίτητες πληροφορίες δεν υποστηρίζονται από το πληροφοριακό σύστημα, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο ανθρώπινου λάθους και μη πληρότητας των στοιχείων.

Παραδείγματα: α) Αδυναμία συσχέτισης των παραγγελιών με τις συμβάσεις και τα υλικά β) Δυσκολία προσδιορισμού αν τα υπό έλεγχο υλικά ήταν συμβατικά ή μη.

4. Έλλειψη δικτυακής επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των κλινικών, καθόσον δεν έχει θεσπιστεί η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων. Παράδειγμα: Παρόλο που το φαρμακείο υποστηρίζεται από σχετική εφαρμογή, δεν υπήρχε δικτυακή σύνδεση μεταξύ των κλινικών, προκειμένου να καταστεί δυνατή η διασταύρωση και ο έλεγχος της κατανάλωσης των φαρμάκων.

5. Έλλειψη πληροφοριακών δεικτών έκτακτης ανάγκης που να αποτρέπουν τους χρήστες από λανθασμένες καταχωρήσεις/λάθη.

Παράδειγμα: Δεν υπήρχε καμία ένδειξη ότι το πληροφοριακό σύστημα δεν είχε κλειδώσει στο τέλος του έτους 2011, έτσι ώστε να αποφευχθεί η καταχώρηση μέσα στο 2012 από το Οικονομικό Τμήμα τιμολογίων που αφορούσαν το έτος 2011, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο λαθών που σχετίζονται

με την αυτοτέλεια των χρήσεων και έχει ως συνέπεια ανακριβείς, εσφαλμένες και ελλιπείς οικονομικές καταστάσεις.

Η ομάδα ελέγχου παρατήρησε ότι δεν υπάρχουν σχεδιασμένες δικλίδες με στόχο την προστασία των δεδομένων από μη εξουσιοδοτημένες καταχωρήσεις και απώλεια. Δεδομένου ότι το πληροφοριακό σύστημα δεν είχε έγκαιρα κλειδωθεί στο τέλος του έτους 2011, το Οικονομικό Τμήμα συνέχιζε να καταχωρεί τιμολόγια προμηθευτών που αφορούσαν το έτος 2011 και μέσα στο 2012, ακόμα και μετά το κλείσιμο των οικονομικών καταστάσεων του 2011 και το πιστοποιητικό των ορκωτών ελεγκτών. Ως αποτέλεσμα, εντοπίστηκε απόκλιση μεταξύ του ισοζυγίου των προμηθευτών της 31.12.2011 και των ελεγμένων οικονομικών καταστάσεων του 2011.

4.1.1 VIII

Παροχή λογιστικών υπηρεσιών λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, ως ακόλουθος πίνακας:

ΠΑΡΟΧΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ «ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.»							
(αφορά σε υπηρεσίες που ολοκληρώθηκαν και τιμολογήθηκαν το 2011 και σε υπηρεσίες που αφορούσαν το 2011 αλλά πραγματοποιήθηκαν και τιμολογήθηκαν το 2012)							
α/α	ΣΥΜΒΑΣΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΞΙΕΣ		ΧΕ
					χωρίς ΦΠΑ	με ΦΠΑ	
1	15/9/2010	15.09.10-10.11.10	απευθείας ανάθεση	Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων 2008	10.500,00	12.915,00	1559/2011
2	5/11/2010	5/11/2010	απευθείας ανάθεση	Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων 2009	11.000,00	13.530,00	1772/2011
3	18/11/2010	14.12.10-13.12.11	πρόχειρος διαγωνισμός	Υποστήριξη και λειτουργία διπλογραφικού συστήματος (ΠΔ146/03) για χρήση 2011 και κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων 2010	35.000,00	43.050,00	5565/2011
4	14/12/2011	14.12.11-30.06.11	απευθείας ανάθεση	Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων 2011	12.000,00	12.760,00	4420/2012
5	27/4/2012	1.5.12-30.6.12	απευθείας ανάθεση	Εφαρμογή ΔΛΠ χρήσεως 2010	11.800,00	14.514,00	2723/2012
					80.300,00	96.769,00	

4.1.1 IX Χρονοβόρες διαδικασίες σε όλα τα στάδια των διαγωνισμών

Παρατηρήθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις ως προς την υλοποίηση των Π.Π.Υ.Υ. καθώς και στη διαδικασία διενέργειας προμηθειών που εμφανίζονται κυρίως κατά το στάδιο τεχνικής και οικονομικής αξιολόγησης του διαγωνισμού καθώς και στο διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της απόφασης κατακύρωσης του αποτελέσματος του διαγωνισμού και της υπογραφής της οικείας σύμβασης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικές περιπτώσεις καθυστερήσεων που αφορούν σε μέρος των ελεγχθέντων διαγωνισμών του επιλεγέντος δείγματος.

ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΕΠΠΥ)	ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΔΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΕΠΥ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΕΧΝ. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦ.	ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	ΣΥΜΠΛΗΡΩΜ. ΣΥΜΒΑΣΗ
Φ2/2010	1/2/2010	8/5/2009	22/6/2009 (ΕΠΠΥ 2009)		Μαρ-10	28/4/2010		21/9/2011	
Φ3/2010	'-----	20/3/2008	29/9/2008			12/5/2008		29/9/2008	
Φ26/2010									
Φ27/2010	1/2/2010	13/7/2010 (Απόφαση ΥΠΕ) 14/7/2010 (Απόφαση ΔΣ)			5/8/2010	8/10/2010		5/1/2011	
Φ13/2008	ΕΠΠΥ 2007 - 2008 Χρηματοδότηση	9/4/2008	16/10/2008 (ΕΠΠΥ 2008)	ΕΝΣΤΑΣΗ ΕΠΙ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 23/10/2009	14/11/2008	ΑΡΧΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 16/12/2008 2 ^η ΟΙΚΟΝ. ΑΞΙΟΛΟΓ. 16/10/2010		ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΣ 13/29-9-2010 ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ 16/11/2010	
Φ8/2010	3/2/2010	7/7/2010	2/3/2010	18/6/2010	2/7/2010			28/6/2011 (all 5)	
Φ51B/2010	3/2/2010	28/12/2010 & 9/2/2011 ΕΠΑΝΑΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	2/3/2010	21/12/2010	21/2/2011	14/4/2011		13/9/2011 & 31/10/2011	
Φ5/2011 πρόχ. διαγ/σμός	ΕΠΠΥ 2009	16/3/2011				26/3/2011	1/6/2011	28/6/2011	28/7/2011
Φ15/2010 πρόχ. διαγ/σμός						13/9/2010	3/3/2011	2/5/2011	
Φ7/2010 πρόχ. διαγ/σμός	ΕΠΠΥ 2010	27/5/2009				24/2/2010	1/6/2011	12/9/2011	
Φ3/2010 πρόχ. διαγ/σμός	10/6/2009 (ΥΠΕ)	10/6/2009			14/10/2009	3/2/2010	23/6/2010	15/9/2010	

4.1.2 Δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων

4.1.2 I Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων

- Στην πράξη, οι επιτροπές παραλαβής δεν λειτουργούν σωστά, αφού τα μέλη τους δεν ήταν παρόντα κατά την παραλαβή και καταμέτρηση των υλικών. Επιπλέον, οι υπογραφές τους στα πρωτόκολλα παραλαβής ήταν pro forma, αφού αυτά είχαν υπογραφεί σε χρόνο μεταγενέστερο της πραγματικής παραλαβής.
- Κατά τον έλεγχο ενός δείγματος τιμολογίων που αφορούσαν διαφορετικούς κωδικούς υλικών, η ομάδα ελέγχου παρατήρησε ότι τα σχετικά πρωτόκολλα παραλαβής δεν ήταν τα πρωτότυπα από τη στιγμή που επανεκτυπώθηκαν, με ημερομηνία εκτύπωσης μεταγενέστερη από την ημερομηνία παραλαβής.
- Σε μία περίπτωση, το πρωτόκολλο παραλαβής είχε αντικατασταθεί από σχετική βεβαίωση του Γραφείου Προμηθειών σχετικά με την καλή εκτέλεση της σύμβασης.

4.1.2 II Διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης

Κατά τον έλεγχο της απογραφής του φαρμακείου (31.12.2012), η ομάδα ελέγχου κατέληξε στα ακόλουθα:

- Διαφορές ανάμεσα στις καταμετρηθείσες και καταχωρηθείσες ποσότητες στο βιβλίο απογραφής στις 31.12.2012. Αυτά τα ελλείμματα και πλεονάσματα του ελεγχόμενου δείγματος φαρμάκων δεν έχουν αποσαφηνιστεί από το αρμόδιο τμήμα του νοσοκομείου. Σύμφωνα με τις εξηγήσεις που δόθηκαν στην ομάδα ελέγχου από το νοσοκομείο δεν μπορούσαν να διορθωθούν από το μηχανογραφικό πρόγραμμα, γιατί είχαν «οριστικοποιηθεί» από το προσωπικό χωρίς να ελεγχθούν και να εγκριθούν από τον αρμόδιο προϊστάμενο.
- Το Δ.Σ. εγκρίνει τις διαφορές μεταξύ των πλεονασμάτων και των ελλειμμάτων της απογραφής, αλλά όχι τα πραγματικά ποσά αυτών. Δεδομένου ότι το πραγματικό ποσό των πλεονασμάτων δεν έχει καταγραφεί, η Διοίκηση δεν γνωρίζει τη σημασία τους και δεν μπορεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα.

4.1.3 Πληροφόρηση και Επικοινωνία

4.1.3 I

- Ήταν δύσκολο να ελεγχθεί η διαδικασία διακίνησης των υλικών, διότι δεν υπήρχε κατάλληλη αρχειοθέτηση των πρωτότυπων δικαιολογητικών και το προσωπικό δεν μπορούσε να βρει τα έγγραφα που σχετίζονταν με την παράδοση των υλικών.
- Κατά τον έλεγχο της πληρωμής τιμολογίων που αφορούσαν την προμήθεια φαρμακευτικού υλικού για το έτος 2011, η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε ότι τα δικαιολογητικά έγγραφα όπως οι

γνωματεύσεις των γιατρών και τα αιτήματα και παραγγελίες των φαρμάκων από τα ενδιαφερόμενα τμήματα, δεν ήταν ορθά συμπληρωμένα.

4.1.4 Παρακολούθηση

4.1.4 I Ελλιπής παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας

Όσον αφορά στη διαδικασία παρακολούθησης της ορθής τήρησης των όρων της σύμβασης της υπηρεσίας καθαριότητας, όπως αυτή ορίζεται με τις 19652/28-9-2011 και 19513/1-11-2007 αποφάσεις του Διοικητή του Νοσοκομείου, το Γραφείο Επιστασίας διενεργεί μεν ελέγχους σε χώρους του νοσοκομείου σε καθημερινή βάση, πλην όμως δεν καταγράφει πουθενά την εν λόγω διαδικασία ελέγχου και κατά συνέπεια δεν υπάρχουν αποδεικτικά έγγραφα και στοιχεία που να πιστοποιούν τη διενέργεια των ελέγχων αυτών. Δεν αποδεικνύεται από κανένα δικαιολογητικό η διενέργεια προγραμματισμένων και αιφνιδιαστικών ελέγχων από τη συσταθείσα επιτροπή, με συμμετοχή της Επόπτριας Υγείας και του Γραφείου Επιστασίας, καθόσον δεν συντάσσεται σχετική έκθεση (υπογράφεται αυθημερόν) που να περιλαμβάνει σχόλια και τυχόν παρατηρήσεις.

4.1.4 II Μη επαρκής παρακολούθηση της εκτέλεσης των συμβάσεων

Παράδειγμα: Η σύμβαση με μία από τις μειοδότες εταιρείες του διαγωνισμού Φ8/2010 για την προμήθεια βαλβίδων καρδιάς, δεν ήταν καν καταχωρημένη στο Γραφείο Υλικού, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η παρακολούθησή της.

4.1.4 III Αδυναμία παρακολούθησης των παρακαταθηκών

Η ομάδα ελέγχου έλαβε δείγμα ειδών αγγειοπλαστικής ως ακολούθως:

ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΛΙΚΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΛΙΚΟΥ	ΑΞΙΑ ΕΞΩΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ
400800140	ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΡΜΑ ΑΓΓΕΙΟΠΛ/ΚΗΣ ACS-GUIDANT HT BALANCE	126.998,73
405000108	ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΙ ΚΑΘΗΤΗΡΕΣ ΗΦΕ AVAIL A-JOS 5MM 115	151.290,00
403300812	ΚΑΘΗΤΗΡΑΣ ΜΠΑΛΟΝΙ ΑΓΓΕΙΟΠ/ΚΗΣ PTCA 2.0 MM MAVERICK2 MONORAIL	34.949,22
		313.237,95

Στους ανωτέρω κωδικούς διαπιστώθηκαν περιπτώσεις «άτυπων» παρακαταθηκών. Συγκεκριμένα, η διαχείριση των ανωτέρω παρακαταθηκών παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις, καθόσον ο έλεγχος διαπίστωσε ότι δεν προσκομίζονται οι αποφάσεις του Δ.Σ. περί ορισμού υπολόγων και διαχειριστών παρακαταθηκών, η λίστα των παρακαταθηκών υλικών οικονομικού έτους 2011, τα σχετικά δελτία παραγγελίας υλικών, οι οικείες ιατρικές γνωματεύσεις των θεραπόντων ιατρών και οι συνοδευτικές βεβαιώσεις περί χρησιμοποίησης των εν λόγω υλικών στον εκάστοτε ασθενή.

Επιπλέον, διαπιστώθηκαν περιπτώσεις όπου συμβατικά καρδιοχειρουργικά υλικά (καθετήρες καρδιάς και διακαθετηριακές προσθετικές βαλβίδες) της σύμβασης Φ51B /2010 παραλαμβάνονται με τα σχετικά δελτία αποστολής με την ένδειξη « παρακαταθήκη » κατά παράβαση της κείμενης νομοθεσίας.

4.2 Αδυναμίες στη λογιστική παρακολούθηση

Διαπιστώθηκαν ακίνητα υπόλοιπα υποχρεώσεων από το 2006 τα οποία ανέρχονται στο ύψος 547.808,67 ευρώ. Σύμφωνα με τη νομοθεσία (Ν.2362/95 και ΠΔ. 496/74 άρθρο 44 παρ.1) αυτά θα έπρεπε να διαγραφούν από τα βιβλία του νομικού προσώπου σε όφελος των αποτελεσμάτων του, διότι υπόκεινται σε πενταετή παραγραφή.

4.3 Αναποτελεσματική διαφύλαξη περιουσιακής κατάστασης

Αν και το Πληροφοριακό Σύστημα (ΗΔΙΚΑ Α.Ε.) παρέχει δυνατότητα περιορισμένης πρόσβασης στους χρήστες σε συγκεκριμένες εφαρμογές, ανάλογα με τη θέση ευθύνης, το νοσοκομείο δεν επωφελείται από αυτή τη δυνατότητα. Επίσης οι κωδικοί πρόσβασης των υπαλλήλων των άλλων τμημάτων, -εκτός από το τμήμα πληροφορικής- που συνταξιοδοτούνται ή μετακινούνται δεν ανακαλούνται, διότι το τμήμα πληροφορικής δεν ενημερώνεται σχετικά.

4.4 Χρηστή δημοσιονομική διαχείριση

4.4.1 Γραφειοκρατία (πολλοί εμπλεκόμενοι φορείς με αντικρουόμενες αρμοδιότητες)

Το 2012 προκηρύχθηκε ενιαίος διαγωνισμός για υλικά. Τα νοσοκομεία έπρεπε να στείλουν αιτήματα με τις ανάγκες τους στις Δ.Υ.ΠΕ. και την Ε.Π.Υ.. Η ζήτηση προδιαγραφών από όλα τα νοσοκομεία οδήγησε σε πληθώρα προδιαγραφών και μεγάλες καθυστερήσεις στην καταγραφή των αναγκών των νοσοκομείων. Καθυστερήσεις σημειώθηκαν επίσης στην έγκριση αυτών των αναγκών από τις Υ.Π.Ε. Το αποτέλεσμα ήταν να προσφύγουν τα νοσοκομεία σε απευθείας αναθέσεις για να καλύψουν τις επείγουσες ανάγκες τους. Για τον καθορισμό των τεχνικών προδιαγραφών των προμηθειών συγκροτείται Επιτροπή Σύνταξης Τεχνικών Προδιαγραφών, η οποία καταρτίζει τις προδιαγραφές και τις υποβάλλει στο Δ.Σ. για έγκριση. Στη συνέχεια,

το Γραφείο Προμηθειών αποστέλλει τις τεχνικές προδιαγραφές στο ΕΚΑΠΤΥ/ΕΚΕΒΥΛ το οποίο τις αποστέλλει στην Ε.Π.Υ. για τελική έγκριση. Το 2011 υπήρξε τετράμηνη καθυστέρηση στην έγκριση των τεχνικών προδιαγραφών (πρόγραμμα του 2010) γιατί υπήρχε σύγκρουση αρμοδιοτήτων μεταξύ ΕΚΑΠΤΥ/ΕΚΕΒΥΛ και Ε.Π.Υ. ως προς το ποιο είναι το αρμόδιο όργανο για την υποβολή προς αυτό των τεχνικών προδιαγραφών για έγκριση.

4.4 II Το έργο της Ε.Π.Υ. χαρακτηρίζεται από καθυστερήσεις και δυσκολίες λόγω της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και καθυστερήσεις στην προσαρμογή με το νέο νομικό πλαίσιο

Ο αριθμός των υπαρχόντων υπαλλήλων της Ε.Π.Υ. δεν καλύπτει τις ανάγκες της, καθώς σύμφωνα με την πρόσφατη νομοθεσία, οι κενές οργανικές θέσεις καταργήθηκαν. Αυτή η έλλειψη προσωπικού οδηγεί σε δυσκολία επίτευξης των στόχων της Ε.Π.Υ. Το αίτημα για πρόσληψη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού δεν έχει υλοποιηθεί. Επιπλέον, το υπάρχον προσωπικό δεν συμμετέχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για την αναβάθμιση των γνώσεών του στις απαιτήσεις της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Το 2008 καταρτίστηκε και το 2009 υποβλήθηκε προς έγκριση στο Υ.Υ.Κ.Α σχέδιο κανονισμού λειτουργίας της ΕΠΥ, πλην όμως δεν εγκρίθηκε. Στη συνέχεια, το 2010, ομάδα εργασίας της ΕΠΥ συνέταξε νέο σχέδιο «Οργανισμού Επιτροπής Προμηθειών Υγείας» και το υπέβαλε εκ νέου το 2011 για έγκριση στο Υ.Υ.Κ.Α, αλλά δεν έχει ακόμα εγκριθεί.

Παρά το γεγονός ότι μεταξύ των αρμοδιοτήτων της Ε.Π.Υ. είναι και η αξιολόγηση των προμηθευτών, η σύνταξη Μητρώου Προμηθευτών και η έκδοση αναγκαίων οδηγιών, συστάσεων και υποδείξεων προς τα αρμόδια όργανα, αυτές δεν έχουν υλοποιηθεί.

Δεν έχει προβλεφθεί διενέργεια εσωτερικού ελέγχου των διαδικασιών λειτουργίας και αξιολόγησης της απόδοσης της Ε.Π.Υ. και δεν υφίσταται οργανική θέση εσωτερικού ελεγκτή.

4.4.III Καθυστερήσεις στην υλοποίηση του Ετήσιου Προγράμματος Προμηθειών

Για τον καθορισμό του Φορέα Διενέργειας του Διαγωνισμού, η Ε.Π.Υ. αναθέτει τη διενέργεια των διαγωνισμών στην Δ.Υ.ΠΕ. και η τελευταία εξουσιοδοτεί τα νοσοκομεία να διενεργήσουν τους αντίστοιχους διαγωνισμούς. Μέχρι αυτό το σημείο η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει 6-7 μήνες. Λόγω σημαντικών δυσχερειών προσαρμογής στο νέο νομοθετικό καθεστώς περί εκτέλεσης προμηθειών των φορέων υγείας και εξαιτίας του μεγάλου πλήθους των φορέων που αναλαμβάνουν κατά περίπτωση την διενέργεια των εν λόγω διαγωνισμών, δεν επιτυγχάνεται η υλοποίηση ολόκληρου του Π.Π.Υ.Υ εντός του έτους για το οποίο καταρτίστηκε και το μέρος του ανεκτέλεστου υπολοίπου του τρέχοντος Π.Π.Υ.Υ μεταφέρεται προς εκτέλεση το επόμενο έτος, έπειτα από σχετική έγκριση της Ε.Π.Υ.. Συγκεκριμένα, το Π.Π.Υ.Υ του 2010 εγκρίθηκε

τελικά τον Αύγουστο του 2010, οπότε ουσιαστικά η εφαρμογή του έγινε το 2011. Δηλαδή το νοσοκομείο υλοποιούσε το 2011 ένα πρόγραμμα το οποίο ανταποκρινόταν όχι στις πραγματικές ανάγκες του 2011, αλλά στις ανάγκες που είχαν προβλεφθεί για το προηγούμενο έτος. Το Π.Π.Υ.Υ. του 2011 και το εναπομείναν Π.Π.Υ.Υ. 2010 εκτελούνται ακόμη μέσα στο 2012.

4.4 IV Νομιμοποίηση δαπανών προμηθειών υγειονομικού υλικού χωρίς διενέργεια διαγωνισμού

Η συνεχής νομιμοποίηση δαπανών που απορρέουν από εξωσυμβατικές προμήθειες και μη νόμιμες παρατάσεις συμβάσεων, διαιωνίζει την παράνομη συμπεριφορά της Διοίκησης. Συγκεκριμένα, οι ακόλουθοι πίνακες εμφανίζουν τις εξωσυμβατικές προμήθειες του οικονομικού έτους 2011 ποσού 6.081.757,20 € καθώς και το συνολικό ποσό των παρατάσεων συμβάσεων υγειονομικού υλικού ύψους 364.047,97 € (αφορά μέρος του ελεγχόμενου δείγματος).

ΕΞΩΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ ΟΙΚ. ΕΤΟΥΣ 2011 (στο ελεγχθέν δείγμα)	
ΕΙΔΟΣ ΥΛΙΚΟΥ	ΑΞΙΑ ΕΞΩΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ
ΣΕΤ ΛΑΠΑΡΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ	560.203,30 €
ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1.583.805,90 €
ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ	1.133.056,58 €
ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	65.716,45 €
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ	150.274,02 €
ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ	90.348,92 €
ΕΙΔΗ ΑΓΓΕΙΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ	313.237,95 €
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	2.028.662,57 €
ΧΕΙΡΟΚΤΙΑ ΓΑΝΤΙΑ	117.824,60 €
ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	38.626,91 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	6.081.757,20 €

ΠΑΡΑΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ							
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΙΔΗ	ΚΩΔ. ΑΡΙΘ. ΔΙΑΓΩΝ.	ΠΡΟΫΠΟΛ. ΑΞΙΑ (με ΦΠΑ)	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΠΑΡΑΤΑΣΕΩΝ 2011	ΑΞΙΑ ΠΑΡΑΤΑΣΕΩΝ 2012	ΑΞΙΑ ΠΑΡΑΤΑΣΕΩΝ 2013
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΧΕΙΡΟΚΤΙΑ ΓΑΝΤΙΑ	Φ.13/2008	220.000,00	102.789,87	9.418,17	40.236,25	
	ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΚΑΡΔΙΑΣ	Φ.8/2010	990.000,00			149.476,40	40.793,00
	ΚΑΘΕΤΗΡΕΣ ΚΑΡΔΙΑΣ	Φ.51B/2010	1.118.827,50			83.455,50	
	ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ	Φ35/2010	300.000,00	240.317,00		21.185,52	19.483,20
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ		2.628.827,50	343.106,87	9.418,17	294.353,67	60.276,20

4.4 V Παρατηρητήριο Τιμών

Ο σκοπός του Παρατηρητηρίου Τιμών είναι να ενημερώνει τα νοσοκομεία για τις τρέχουσες τιμές των υλικών, προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα ουσιαστικής διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές. Ωστόσο, η διαδικασία που εφαρμόζεται σήμερα δεν εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων του Υ.Υ.Κ.Α. περί διαφάνειας και αποτελεσματικότητας, μέσω της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Τιμών. Η συνεχιζόμενη πτώση των τιμών δε βασίζεται σε καμία επίσημη νομική διαδικασία. Εάν ο προμηθευτής προβεί σε μια χαμηλή προσφορά για ένα υλικό σε ένα νοσοκομείο, η τιμή αυτή καταχωρείται αυτόματα στον κατάλογο του Παρατηρητηρίου Τιμών και όλα τα νοσοκομεία της χώρας είναι υποχρεωμένα να προμηθεύονται υλικά ακόμα και σε χαμηλότερες τιμές, χωρίς να προηγηθεί έλεγχος ποιότητας αυτών (χώρα κατασκευής, κλινικές δοκιμές, πιστοποιητικά ποιότητας κ.λ.π.) ή έλεγχος εάν το αγορασθέν υλικό καλύπτει την απαιτούμενη ανάγκη.

4.4 VI Η οικονομική κρίση οδηγεί σε περιορισμένους οικονομικούς πόρους και αναστολή προσλήψεων με αποτέλεσμα την έλλειψη προσωπικού και κονδυλίων

Η κρίση και η ανάγκη για περιστολή των δημοσίων δαπανών έχει οδηγήσει στην ανάγκη εντατικοποίησης του έργου του φορέα, αφού έχει αυξήσει την ανάγκη για έλεγχο των προμηθειών. Όμως, η κρίση έχει προκαλέσει προβλήματα στη χρηματοδότηση του φορέα καθώς και στη στελέχωσή του με προσωπικό. Για παράδειγμα, στο Τμήμα Προμηθειών υπηρετούν μόνο τρεις υπάλληλοι οι οποίοι δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του συγκεκριμένου Τμήματος. Η έλλειψη προσωπικού είναι εμφανής σε όλα τα Τμήματα του νοσοκομείου προκαλώντας καθυστερήσεις στην υλοποίηση των αρμοδιοτήτων και αυξάνοντας τους κινδύνους. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι απασχολείται μόνον ένας υπάλληλος ως υπεύθυνος αποθήκης τροφίμων, ο οποίος επιβαρύνεται με όλο το βάρος των αρμοδιοτήτων της αποθήκης έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτουν καθυστερήσεις σε παραλαβές και στη γενικότερη διακίνηση των τροφίμων. Επιπλέον, το διοικητικό προσωπικό συμμετέχει στις βάρδιες των εφημεριών του νοσοκομείου εξαιτίας του ότι δεν υπάρχει ειδικό τμήμα επειγόντων με δικό του διοικητικό προσωπικό και, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να εκπληρώσει επαρκώς τα διοικητικά του καθήκοντα.

4.4 VII Ανεπαρκές πληροφοριακό σύστημα- ΗΔΙΚΑ

Δεν υπάρχει εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος για την παρακολούθηση της ορθής διάθεσης, χρήσης και ανάλωσης των υλικών από τα τμήματα και τις κλινικές καθώς και χρέωση ανά ασθενή, αφού το σύστημα παρακολουθεί μόνο την εξαγωγή των υλικών προς τα εν λόγω τμήματα και κλινικές.

4.4 VIII Μη ύπαρξη ενιαίου συστήματος κωδικοποίησης για όλα τα ιατρικά υλικά

Προβλήματα προκύπτουν λόγω της ύπαρξης τριών διαφορετικών συστημάτων κωδικοποίησης ιατρικών υλικών (του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., του Υ.Υ.Κ.Α. και του φορέα)

4.4 IX Σημαντική καθυστέρηση στον ορισμό Διοικητικού Συμβουλίου λόγω της προεκλογικής περιόδου

Το έτος 2009 διενεργήθηκαν εθνικές εκλογές (Οκτώβριος 2009) και το νοσοκομείο δεν είχε Διοικητικό Συμβούλιο από 18/12/2009 έως 25/5/2010. Ως αποτέλεσμα, υπήρξαν σημαντικές καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Υπ' αριθμ. 19296/1987 «*Οργανικές διατάξεις του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών (ΓΝΑ) ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΝ*»(ΦΕΚ 81/Α/4.4.2005) Απόφαση του Υπουργείου Υγείας, η οποία περιγράφει τη δομή των υπηρεσιών του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών (ΓΝΑ) ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΝ.

Ν.2362/1995 «*Δημόσιο Λογιστικό – Έλεγχος δαπανών κ.α. διατάξεις*» (ΦΕΚ 247/Α/1995), όπως ισχύει, με τον οποίο καθορίζονται οι αρχές και οι κανόνες που διέπουν τις δράσεις όλων των φορέων της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να εκτελούν τα καθήκοντά τους στο πλαίσιο της εφαρμογής της κυβερνητικής στρατηγικής.

Π.Δ. 146/2003 «*Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου ενάρξεως της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δημοσίων Μονάδων Υγείας*», (ΦΕΚ 122/Α/21.5.2003), όπου, μεταξύ άλλων, καθορίζεται το περιεχόμενο, οι αρχές και το σχέδιο λογαριασμών της γενικής και της αναλυτικής λογιστικής, που απαιτείται να τηρείται από τις οικονομικές υπηρεσίες των νοσοκομείων.

Ν. 2286/1995 «*Προμήθειες του Δημόσιου Τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων*»(ΦΕΚ. 19/Α/19.01.1995), που καθορίζει το σύνολο της διαδικασίας των προμηθειών σύμφωνα με το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών, όπως εκτελέστηκε με το π.δ. 118/2007 «*Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου*» (Κ.Π.Δ.)(ΦΕΚ 150/Α/10.07.2007), αναφορικά με το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την καταγραφή, την υπογραφή, την παραλαβή και την πληρωμή των συμβατικών και των εξωσυμβατικών διαδικασιών προμηθειών.

Ν.3329/2005 «*Εθνικό Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και άλλες διατάξεις*»(ΦΕΚ 81/Α/4.4.2005), στον οποίο περιγράφονται η δομή και οι αρμοδιότητες του Υπουργείου και όλων των φορέων υγείας, αλλά και ζητήματα που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας τους (τμήματα, υπάλληλοι, ιατροί κλπ), που υπόκεινται στο Υπουργείο Υγείας.

Π.Δ. 60/2007 «*Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών», όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2005/51/ΕΚ της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005*»(ΦΕΚ 64/Α/16.3.2007), στο οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενες διαδικασίες ανάθεσης διεθνών διαγωνισμών που αφορούν στην εκτέλεση έργων, προμηθειών και υπηρεσιών.

N. 3580/2007 «*Προμήθειες Φορέων εποπτευομένων από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και άλλες διατάξεις*»(ΦΕΚ 134/Α'/18.6.2007), πού αποτελεί τον ιδρυτικό νόμο της Επιτροπής Προμηθειών Υγείας (Ε.Π.Υ.), η οποία υπέχει την ευθύνη για το στρατηγικό σχεδιασμό των προμηθειών , την εξοικονόμηση κόστους, τη διαφάνεια και τη νομιμότητα των δημόσιων προμηθειών όλων των φορέων υγείας.

N.3599/2007 «*Σύσταση Πανελληνίου Συλλόγου Φυσικοθεραπευτών και άλλες διατάξεις*»(ΦΕΚ 176/Α/01.08.2007), όπου με το άρθρο 27 ορίζεται ότι οι Δημόσιες Μονάδες Υγείας, που προσδιορίζονται από το π.δ. 146/2003 (ΦΕΚ 122 Α'), όπως αυτό ισχύει, απαιτείται να συντάσσουν τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης που υιοθετούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Υπ'αριθμ.P1/3305/12-11-2010 (ΦΕΚ 1789 /Β/12-11-2010) και 35130/739/11-08-2010 (ΦΕΚ 1291/Β/11-08-2010) Αποφάσεις του Υπουργείου Οικονομικών, οι οποίες θέτουν τα χρηματικά όρια διενέργειας διαγωνιστικών διαδικασιών (μη συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ), σε τέσσερις κατηγορίες, ως ακολούθως:

Διεθνής Διαγωνισμός: άνω των 200.000€

Δημόσιος Διαγωνισμός: άνω των 60.000€

Πρόχειρος Διαγωνισμός: 20.000,01€-60.000€

Απευθείας Ανάθεση - Διαπραγματεύσεις (Συνοπτική διαδικασία): έως 20.000€

Υπ' αριθμ. 1/1.2.2010 (ΦΕΚ 99 /Β/3.2.2010) Απόφαση του Υπουργείου Υγείας , με την οποία εγκρίθηκε το Ενιαίο πρόγραμμα Προμηθειών και Υπηρεσιών Υγείας (ΕΠΠΥ) για το έτος 2010.

N. 3846/2010 «*Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις*» (ΦΕΚ 66/Α/11.05.2010). Με το άρθρο 24 επαναπροσδιορίζονται οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Προμηθειών Υγείας (ΕΠΥ), ως ένας μηχανισμός παρακολούθησης του τομέα των προμηθειών νοσοκομείων, και με την ίδρυση του Παρατηρητηρίου Τιμών παρέχεται η δυνατότητα στην ΕΠΥ και στην ΥΠΕ, για τη διεξαγωγή κεντρικών διαγωνισμών, ηλεκτρονικών διαγωνισμών και διαγωνισμών φαρμάκων με βάση τη δραστική ουσία.

N.3861/2010 «*Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών Οργάνων στο Διαδίκτυο "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις*» (ΦΕΚ112/Α/13.07.2010), με τον οποίο καθορίζονται οι όροι περί διασφάλισης της διαφάνειας και της εδραίωσης της ευθύνης και της λογοδοσίας των οργάνων άσκησης δημόσιας εξουσίας.

N. 3863/2010 «*Νέο Ασφαλιστικό Σύστημα και συναφείς διατάξεις, ρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις*»(ΦΕΚ 115/Α/15.07.2010). Με το άρθρο 68 ορίζεται ότι η εκάστοτε_αναθέτουσα αρχή,(Δημόσιο, τα Νομικά

Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι φορείς και οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, όπως αυτός προσδιορίζεται από τις οικείες διατάξεις), υποχρεούνται να ζητά από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών καθαρισμού ή/και φύλαξης να περιλαμβάνουν στην προσφορά τους, με ποινή αποκλεισμού, εκτός των άλλων, συγκεκριμένα στοιχεία (π.χ. τον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχοληθούν στο έργο, τις ημέρες και τις ώρες εργασίας κ.α.), που εξασφαλίζουν την τήρηση της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας. Οι ως άνω εταιρείες θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν στην προσφορά τους εύλογο διοικητικό κόστος της παροχής υπηρεσιών, το κόστος των αναλώσιμων και το εργολαβικό κέρδος.

Ν. 3867/2010 «Εποπτεία ιδιωτικής ασφάλισης, σύσταση εγγυητικού κεφαλαίου ιδιωτικής ασφάλισης ζωής, οργανισμοί αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών»(ΦΕΚ 128/Α/03.08.2010). Με το άρθρο 27 παρ.1 καθορίζονται οι όροι και οι διαδικασίες που ορίζονται από το Υπουργείο Υγείας, για την εξαιρετική ρύθμιση οφειλών που προκύπτουν από την προμήθεια φαρμάκων, ιατρικών προμηθειών, χημικών αντιδραστηρίων και ορθοπεδικών υλικών, και αφορά προμήθειες για τις οποίες τα τιμολόγια και τα σχετικά δελτία αποστολής είχαν εκδοθεί από 1.1.2007 έως 31.12.2009. Με το άρθρο 27 παρ. 11, 12 θεσπίζεται η δυνατότητα της διοίκησης των νοσοκομείων να αποφασίζουν, χωρίς προηγούμενη έγκριση άλλου φορέα, για τη σύναψη συμβάσεων ιατροτεχνολογικών υλικών / εξοπλισμού και επίπλωσης, μέχρι του ποσού των 45.000€.

Ν.3871/2010 «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη»(ΦΕΚ 141/Α/17.08.2010) (Τροποποίηση του ν.2362/1995), με τον οποίο καθορίζονται οι διατάξεις περιορισμού των δημόσιων δαπανών και της ορθολογικής κατανομής των δημόσιων πόρων. Το άρθρο 21, ορίζει ότι όλες οι διοικητικές πράξεις που προκαλούν επιβάρυνση του προϋπολογισμού των φορέων της γενικής κυβέρνησης διενεργούνται μόνο εάν οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν δεσμεύσει την ανάλογη πίστωση και έχει καταγραφεί το σχετικό ποσό στο Μητρώο Δεσμεύσεων .

Π.Δ. 113/2010 «Ανάληψη υποχρεώσεων από τους Διατάκτες» (ΦΕΚ 194 Α/22-11-2010-Διορθ.σφαλμ. Στο ΦΕΚ 209 Α/10-12-2010), με τον οποίο καθορίζονται οι όροι, η δομή και η μέθοδος τήρησης του Μητρώου Δεσμεύσεων των πιστώσεων του Προϋπολογισμού.

Ν. 3868/2010 «Αναβάθμιση του Εθνικού Συστήματος Υγείας και λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης»(ΦΕΚ 129/Α/03.08.2010), με τον οποίο μεταξύ άλλων, τροποποιούνται: α) οι διατάξεις του Ν. 2955/2001 σχετικά με τη διαδικασία αγοράς μηχανημάτων και υπηρεσιών, και β) οι διατάξεις του Ν. 3580/2010 σχετικά με τη δυνατότητα των φορέων του άρθρου 9 του Ν.3580/2007 να προκηρύξουν διαγωνισμό για προμήθεια υγειονομικού υλικού/εξοπλισμού, έπειτα από την έγκριση του Υπουργείου Υγείας.

N. 4025/2011 «Ανασυγκρότηση Φορέων Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρα Αποκατάστασης, Αναδιάρθρωση Ε.Σ.Υ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 228/Α/02-11-2011), με τον οποίο, μεταξύ άλλων, αντικαθίστανται οι διατάξεις για τον εσωτερικό έλεγχο στις μονάδες υγείας και καθορίζονται οι όροι και οι διαδικασίες για τη ρύθμιση των ληξιπρόθεσμων οφειλών των νοσοκομείων.

N. 3918/2011 «Διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα υγείας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 31/Α/02.03.2011), όπου εισάγονται τροποποιήσεις αναφορικά με τον τρόπο υλοποίησης των προμηθειών (π.χ. κατανομή καθηκόντων, ευθύνη της ΕΠΥ κ.α.).

Υπ'αριθμ. 6588/25.7.2011 (ΦΕΚ 1650 /Β/27.7.2011) Απόφαση του Υπουργείου Υγείας , με την οποία εγκρίθηκε το Ενιαίο Πρόγραμμα Προμηθειών και Υπηρεσιών Υγείας (ΕΠΠΥΥ) για το έτος 2011.

Υπ'αριθμ. 69/15.10.2012 (ΦΕΚ 2814 /Β/17.10.2012) Απόφαση του Υπουργού Υγείας, με την οποία εγκρίθηκαν οι παρατάσεις περί της εκτέλεσης και εφαρμογής του Προγράμματος Προμηθειών Υπηρεσιών Υγείας (ΕΠΠΥΥ) των ετών 2010 και 2011.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

Πίνακες συστάσεων και παρακολούθησης συμμόρφωσης

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
ΟΜΑΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ****ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ ΦΟΡΕΑ****ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ: ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
«ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ»**

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα	Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ) Χρονικός Ορίζοντας	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
1	Να καθοριστούν περιγραφές των θέσεων εργασίας για κάθε τμήμα.	Το κάθε τμήμα ενεργεί σύμφωνα με τα οριζόμενα στο νομοθετικό πλαίσιο. Υπεύθυνος για τον ορισμό των θέσεων είναι ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος για την θέση του οποίου υπάρχει πλήρης περιγραφή. Όμως οι συνεχόμενες αποχωρήσεις εργαζομένων λόγω συνταξιοδότησης και η μη αναπλήρωσή τους τα τελευταία 3 έτη δημιούργησε κλίμα έντονου εμπλουτισμού και εναλλαγών των θέσεων εργασίας. Ως αποτέλεσμα, επικράτησε η άτυπη περιγραφή θέσεων η οποία μεταβάλλεται όσο συχνά μεταβάλλονται και οι εργασιακές απαιτήσεις-συνθήκες που αφορούν είτε χρονικούς περιορισμούς για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου είτε ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να καλυφθούν. Παρόλα αυτά η	30/11/2013	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

		Διοίκηση με την ολοκλήρωση του πρώτου κύματος της κινητικότητας του προσωπικού των Νοσοκομείων εντός του Νοεμβρίου 2013 σκοπεύει να κάνει συγκεκριμένη και να υλοποιήσει άμεσα την προτροπή – σύσταση, με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που οι εκάστοτε συνθήκες επιβάλλουν.			
2	Να διοργανωθούν πρόσθετα εκπαιδευτικά σεμινάρια που να εστιάζουν στις αλλαγές της νομοθεσίας και των συστημάτων πληροφορικής.	Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί συνεχή αναγκαιότητα και βασική προτεραιότητα της Διοίκησης. Προτροπή – σύσταση αποδεκτή για οργάνωση με κάθε ευκαιρία επιμορφωτικών συναντήσεων με αντικείμενο τόσο τις πολύπλοκες αλλαγές του Νομοθετικού πλαισίου όσο και εμπέδωσης των δυνατοτήτων του πληροφορικού συστήματος και των απαιτήσεων - προϋποθέσεων που τίθενται για την πλήρη αξιοποίησή των δυνατοτήτων του σε συνεργασία με τους υπευθύνους της ΗΔΙΚΑ. Χαρακτηριστικά και μεταξύ των άλλων αναφέρουμε ότι μετά από επιμονή της Διοίκησης υλοποιήθηκε ήδη η συνάντηση για την οργάνωση και εφαρμογή της ηλεκτρονικής εφαρμογής του μητρώου δεσμεύσεων με σημαντική επιτυχία στην μετέπειτα λειτουργία του από τους χρήστες.	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
3	Συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να τεθούν από τη διοίκηση προς τα διάφορα τμήματα και να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται.	Η θέσπιση στόχων και η στρατηγική της χρονικής επίτευξης αυτών ανά στάδιο είναι βασικό συστατικό της σημερινής οικονομικής πραγματικότητας. Πυλώνες θέσπισης	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

		<p>αυτών αποτελούν: Το Νομοθετικό πλαίσιο, η Κεντρική Διοίκηση, και η Διοίκηση του Νοσοκομείου.</p> <p>Χαρακτηριστικό το παράδειγμα της μη δημιουργίας νέων ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων του Νοσοκομείου και η συνεχής αποκλιμάκωση αυτών με τάση σε μικρό χρονικό διάστημα τον μηδενισμό τους. Επιπλέον, για το 2014 η Διοίκηση του Νοσοκομείου προσανατολίζεται στην εφαρμογή σφαιρικών προϋπολογισμών ανά τμήμα και κλινική ώστε να υπάρχει μηνιαία παρακολούθηση και αξιολόγηση των τμημάτων σε επίπεδο τήρησης του budget και αποδοτικότητας. Βασικό εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση είναι η Αναλυτική Λογιστική που ξεκίνησε να λειτουργεί στο Νοσοκομείο από το Σεπτέμβριο του 2013.</p>			
4	<p>Αναφορικά με τις καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων των επιτροπών του διαγωνισμού, οι επιτροπές οικονομικής και τεχνικής αξιολόγησης πρέπει να υποχρεωθούν στην υποβολή των πρακτικών αξιολόγησης μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα π.χ. εντός μηνός. Ο πρόεδρος της κάθε επιτροπής να είναι υπόλογος για την εφαρμογή της όλης διαδικασίας μέχρι την υπογραφή της σύμβασης.</p>	<p>Παρακολουθείται η εξέλιξη των διαγωνιστικών διαδικασιών και επισημαίνονται οι χρόνο-καθυστερήσεις. Ο Πρόεδρος της κάθε επιτροπής είναι αρμόδιος για την όσο το δυνατό ταχύτερη υποβολή του σχετικού πρακτικού στην υπηρεσία (περιορισμένο χρονικό πλαίσιο ανάλογα με την περίπτωση) η οποία αφού πραγματοποιήσει τον απαιτούμενο έλεγχο για την ορθότητα και την Νομιμότητα των προτεινομένων από την επιτροπή εισηγείται σχετικά στο Δ.Σ του Νοσοκομείου. Οφείλουμε πάντως να</p>	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

		<p>τονίσουμε ότι μεγάλο μέρος των καθυστερήσεων οφείλονται στις υποβαλλόμενες ενστάσεις οι οποίες προκαλούν πολλαπλές χρονοκαθυστερήσεις. Παρόλα αυτά η Διοίκηση του Νοσοκομείου σε συνεργασία με τον Εσωτερικό Ελεγκτή επεξεργάζεται τρόπους επίσπευσης και απλούστευσης της διαδικασίας αξιολόγησης από τις επιτροπές των διαγωνισμών.</p>			
5	<p>Όσον αφορά στη διαχείριση των αποθεμάτων, μία κανονική ροή υλικών (προς το νοσοκομείο) πρέπει να διατηρηθεί έτσι ώστε να μειωθεί το επίπεδο των αποθεμάτων προκειμένου να ελαττωθεί το κόστος των προμηθειών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακολούθηση του μέγιστου – ελάχιστου αποθέματος και με το καθορισμό ενός σημείου παραγγελίας για την διατήρηση του αποθέματος ασφαλείας. Θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν στατιστικές μέθοδοι (π.χ. υπολογισμός της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων) προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερος σχεδιασμός παρακολούθησης της ροής των υλικών.</p>	<p>Από τον Ιανουάριο του 2013 το Γραφείο Υλικού όρισε ανά είδος το μέγιστο και το ελάχιστο απόθεμα καθώς και το αντίστοιχο σημείο παραγγελίας. Με την άντληση μηνιαίων στατιστικών στοιχείων παρακολουθείται η κατανάλωση ανά τμήμα-κλινική και γίνονται οι αναγκαίες μεταβολές στο μέγεθος του αποθέματος ανά είδος. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των υλικών και φαρμάκων δεν ξεπερνά των ένα (1) μήνα παρά μόνο σε μη αναλώσιμα είδη στα οποία η κατανάλωση δεν είναι σταθερή & επομένως δεν μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια. Προβληματίζει θετικά την Διοίκηση η πρόταση για επιπρόσθετα μέτρα για την συνεχή παρακολούθηση της ροής των υλικών.</p>	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	<p>Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.</p>
6	<p>Να συμπεριληφθεί στους όρους των προκηρύξεων των διαγωνισμών η υποχρεωτική υποβολή δείγματος, κατά το στάδιο της τεχνικής αξιολόγησης έτσι ώστε να αποφευχθεί η προμήθεια υλικών που στην πράξη δεν πληρούν τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά.</p>	<p>Οι προκηρύξεις του Νοσοκομείου περιλαμβάνουν τον όρο της επισήμανσης.</p>	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	<p>Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.</p>

7	Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων και συστήματα μηχανοργάνωσης όπως barcodes, scanners κλπ. προκειμένου να συμβάλουν στον άμεσο έλεγχο διαχείρισης αποθεμάτων στις αποθήκες μειώνοντας το χρόνο παραγγελίας, εξαλείφοντας την πιθανότητα έλλειψης των ειδών και μειώνοντας πιθανά πλεονάσματα και ελλείμματα.	Από την Διοίκηση υπάρχει θετικός προβληματισμός στην επισήμανση και ήδη έχει προγραμματίσει την χρήση barcodes αρχικά στα ειδικά ονομαστικά υλικά. Έχει ήδη παραγγελθεί ο σχετικός εξοπλισμός και αναμένεται η υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας μέχρι το τέλος του έτους. Στο επίπεδο των αιματολογικών εξετάσεων ήδη από την 01/01/2012 εφαρμόζεται στο Νοσοκομείο μας ηλεκτρονικό σύστημα LS (Laboratory Information System) διαχείρισης με χρήση barcode.	01/01/2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
8	Για τον καλύτερο προγραμματισμό των διαγωνισμών το νοσοκομείο θα πρέπει να λάβει υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τον υπολογισμό του κόστους όπως π.χ. τους περιορισμούς που επιβάλλονται από την εργατική νομοθεσία (πχ. υπηρεσίες καθαριότητας και ασφάλειας).	Το Νοσοκομείο υλοποιεί την επισήμανση (διαγωνισμοί καθαριότητας φύλαξης, διανομής γευμάτων).	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
9	Όσον αφορά την έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών προμηθειών, αναφορικά με την αναποτελεσματικότητα του πληροφοριακού συστήματος, πρέπει να βελτιωθεί η επικοινωνία με τους τελικούς χρήστες, με σκοπό να δημιουργηθούν εφαρμογές που θα τους βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.	Η Επισήμανση υλοποιήθηκε με την ολοκλήρωση της λειτουργίας της εφαρμογής της ΗΔΙΚΑ και στο γραφείο προμηθειών, με παράλληλη διασύνδεση με τις διαχειρίσεις που δίνουν την δυνατότητα ηλεκτρονικής παραγγελίας από τα τμήματα με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και την καλύτερη ροή των εργασιών και εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων.	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
10	Όσον αφορά το ζήτημα της λογιστικής υποστήριξης, το νοσοκομείο πρέπει να εναρμονιστεί με τις διατάξεις του νόμου και να προσλάβει εξειδικευμένο λογιστή	Δεν παρέχεται η δυνατότητα από το Νομοθετικό πλαίσιο στην Διοίκηση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας. Η αρμοδιότητα ανήκει στην Κεντρική Διοίκηση. Σε κάθε	Ο Χρόνος δεν δυνατόν να καθοριστεί	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του

		περίπτωση και επειδή η θέση απαιτεί ειδικευμένα προσόντα και γνώσεις (γνώση ταυτόχρονης λειτουργίας Δημόσιου Λογιστικού- Γεν Λογιστικής- Αναλυτικής Λογιστικής, γνώση μηχανογραφημένου λογιστηρίου) ίσως απαιτηθεί ειδική προκήρυξη για τα ειδικά αυτά προσόντα και ανάλογη εμπειρία.			φορέα.
11	Προγραμματισμός για την έγκαιρη διενέργεια των διαγωνισμών καθώς και συστηματική παρακολούθηση των σχετικών διαδικασιών εκ μέρους της διοίκησης.	Η διενέργεια των διαγωνιστικών διαδικασιών γίνεται μέσα από την υλοποίηση του ΠΠΥ του αντίστοιχου έτους. Το τελευταίο χρονικό διάστημα με την πρωτοβουλία των προϊσταμένων αρχών για διενέργεια ενιαίων διαγωνισμών το πρόβλημα καθυστερήσεων έχει επιδεινωθεί λόγω μη έγκαιρης ολοκλήρωσης των διαγωνισμών αυτών, με αποτέλεσμα την μεγέθυνση του όγκου των απευθείας αναθέσεων.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Δεδομένων των επικείμενων σχετικών νομοθετικών αλλαγών (απάντηση ΕΠΥ και Υπ. Υγείας), θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
12	Ειδική εξουσιοδότηση πρέπει να παρέχεται για τις μεμονωμένες συναλλαγές: Αυτό απαιτεί την υπογραφή ή ηλεκτρονική έγκριση της συναλλαγής από ένα εξουσιοδοτημένο υπάλληλο. Αυτός ο υπάλληλος οφείλει να: α) επανεξετάζει τα σχετικά δικαιολογητικά, β) εξασφαλίζει ότι η συναλλαγή είναι κατάλληλη, ακριβής και ότι συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες, γ) εξετάζει περιπτώσεις ασυνήθιστων υλικών και δ) βεβαιώνεται ότι όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά υπάρχουν για να τεκμηριώσουν τη συναλλαγή. Δεν πρέπει να επιτρέπονται υπογραφές σε κενές φόρμες.	Η ειδική εξουσιοδότηση δεν μπορεί να δοθεί γιατί προσκρούει στις διατάξεις περί αρμοδιοτήτων των οργανικών τμημάτων. Εν τούτοις όπου κρίνεται σκόπιμο γίνονται αντίστοιχου περιεχομένου παρεμβάσεις χωρίς να παραβιάζεται η κείμενη νομοθεσία.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η ομάδα ελέγχου θεωρεί ότι η εν λόγω σύσταση δεν αντίκειται στην κείμενη νομοθεσία και εμπίπτει στις δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων, όπως αναλυτικά περιγράφονται στο επισυναπτόμενο INTOSAI GOV 9100 (παράρτημα 8). Συνεπώς, θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του

					φορέα.
13	Να καθοριστεί μια συγκεκριμένη ημέρα και ώρα παραλαβής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα πρωτόκολλα παραλαβής είναι ακριβή και πλήρη.	Ο καθορισμός συγκεκριμένης ημέρας και ώρας παραδόσεων και παραλαβών στις διαχειρίσεις του Νοσοκομείου λόγω της χωροταξικής τους τοποθέτησης δεν μπορεί να υλοποιηθεί γιατί θα προκαλέσει συμφόρηση στην είσοδο του Κεντρικού κτηρίου του Νοσοκομείου, λόγω της πληθώρας των παραδοτέων υλικών. Η σημερινή εικόνα όπως έχει διαμορφωθεί το τελευταίο έτος από πλευρά ακρίβειας και πληρότητας των πρωτοκόλλων παραλαβής στις διαχειρίσεις του Νοσοκομείου και ύστερα από επίμονες παρεμβάσεις προτροπές και οδηγίες, εξασφαλίζουν δίχως χρονοκαθυστερήσεις και αποκλείσεις στην σύνταξη και στην ακρίβεια των πρωτοκόλλων την εύρυθμη λειτουργία του Νοσοκομείου.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
14	Η εκτέλεση και η καταχώρηση της απογραφής θα πρέπει να υπόκειται στην εποπτεία ενός διοικητικού υπαλλήλου ο οποίος πρέπει να είναι γνώστης των δυνατοτήτων του	Η απογραφή στην διαχείριση του υλικού καταχωρείται από ορισμένο προς τούτο υπάλληλο που έχει την		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί

	πληροφοριακού συστήματος.	γνώση της συγκεκριμένης εφαρμογής. Το πρόβλημα περισσότερο εστιάζεται στο φαρμακείο που λόγω της αθρόας αποχώρησης υπαλλήλων η λειτουργικότητά του διατηρείται με την υπερπροσπάθεια του λιγοστού πλέον προσωπικού και ο συχνός εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας με νέα καθήκοντα απαιτεί χρόνο προσαρμογής για τους εργαζόμενους. Η Διοίκηση έκανε και κάνει κάθε προσπάθεια έστω και πρόσκαιρης ενίσχυσης, και με συνεχή αιτήματα ζητά την με οποιονδήποτε τρόπο ενίσχυσή του, με το κατάλληλο για το χώρο προσωπικό.			σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
15	Η ροή των εγγράφων (εντολή αγοράς, δελτία αποστολής, τιμολόγια, κλπ.) από τις διάφορες υπηρεσίες προς το λογιστήριο θα πρέπει να είναι σχετική, κατάλληλη, πλήρης, έγκαιρη και άμεση.	Έχει βελτιωθεί αισθητά η ροή των δικαιολογητικών προς το λογιστήριο, και με συντονισμένες ενέργειες της Διοίκησης αναμένεται να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο. Η σύσταση αντιμετωπίζεται θετικά.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
16	Να είναι εφικτή η διασταύρωση του περιεχομένου του τιμολογίου με το δελτίο αποστολής και της εντολής αγοράς με τους όρους της σύμβασης	Μετά την λειτουργία της μηχανογραφικής εφαρμογής και στο γραφείο προμηθειών ολοκληρώθηκε η μηχανογραφική απεικόνιση όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων. Σήμερα μπορούν να γίνουν πολλαπλές διασταυρώσεις που βοηθούν στην εξαγωγή κρίσιμων οικονομικών συμπερασμάτων.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
17	Οι χρησιμοποιούμενες εφαρμογές του πληροφοριακού συστήματος πρέπει να αλληλοσυνδέονται προκειμένου να παρακολουθείται η συνολική ροή των υλικών και εγγράφων (εντολή αγοράς, δελτία αποστολής, τιμολόγια, κλπ.) και η πορεία εκτέλεσης των συμβάσεων.	Αν και κάθε εφαρμογή της ΗΔΙΚΑ είναι αυτόνομη εντούτοις υπάρχει αλληλοσύνδεση – γέφυρα μεταξύ γραφείου προμηθειών διαχειρίσεων και λογιστηρίου. Πάντα χωρούν		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η ομάδα ελέγχου κρίνει αναγκαία τη συμμόρφωση του φορέα με την εν λόγω σύσταση και, θα

		βελτιώσεις και προσθήκες για την αποτελεσματικότερη χρησιμότητά τους από τους χρήστες. Τέτοιες προτάσεις συνεχώς γίνονται δίχως να υπάρχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα υλοποίησης από την κεντρική διαχείριση του συστήματος της ΗΔΙΚΑ.			εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα
18	Η Διοίκηση οφείλει να είναι ενημερωμένη και να παρακολουθεί την τήρηση των όρων των συμβάσεων. Για παράδειγμα θα έπρεπε να έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης της ορθότητας επί της εκτέλεσης των συμβάσεων, μέσω σχετικών αποδεικτικών εργαλείων (πχ. Χρονοδιαγράμματα, δείκτες αποδοτικότητας κλπ).	Σύσταση με θετική αποδοχή. Ήδη σε συνεργασία με τον Εσωτερικό Ελεγκτή η Διοίκηση επεξεργάζεται πλάνο που να αποτυπώνει σε ημερήσια βάση την εξέλιξη και παρακολούθηση των συμβάσεων.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
19	Όσον αφορά τις παρακαταθήκες του υγειονομικού υλικού, πρέπει να οριστεί συγκεκριμένος υπάλληλος για την εποπτεία και την παρακολούθηση των υλικών σε παρακαταθήκη.	Η Διοίκηση έχει ήδη αναλάβει πρωτοβουλία για την συστηματική παρακολούθηση των παρακαταθηκών στο Νοσοκομείο με την σύνταξη και εφαρμογή σχετικής διαδικασίας με τίτλο «Παρακολούθηση & διαχείριση υλικών από παρακαταθήκη». Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της αναφερόμενης διαδικασίας είναι πολύ ενθαρρυντικά αφού έχει σχεδόν εξαιρεθεί η ανάγκη για τήρηση παρακαταθηκών αφού τα χειρουργικά υλικά έρχονται στο Νοσοκομείο την ημέρα του χειρουργείου μέσω της διαχείρισης και αν δεν χρησιμοποιηθούν επιστρέφονται αυθημερόν με δελτίο επιστροφής στην προμηθεύτρια Εταιρία.	Άμεση υλοποίηση	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

20	Προτείνεται η δημιουργία ειδικής εφαρμογής στο πληροφοριακό σύστημα για την καταχώρηση και την καλύτερη παρακολούθηση των παρακαταθηκών.	Ήδη έχουν αναληφθεί πρωτοβουλίες προς την κατεύθυνση αυτή σε συνεργασία με την ΗΔΙΚΑ.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
21	Το λογιστικό υπόλοιπο πρέπει να οριστικοποιείται στο τέλος της χρήσης προκειμένου να διασφαλιστεί η αρχή αυτοτέλειας των χρήσεων. Πρέπει να δοθούν γραπτές οδηγίες από τη διοίκηση προς τα τμήματα, ώστε να παρέχουν έγκαιρα στο λογιστήριο όλα τα παραστατικά που είναι απαραίτητα για τη λογιστική διαδικασία (τιμολόγια, δελτία αποστολής κλπ), προκειμένου αυτή να είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις των σχετικών νόμων και επίσης να αποφευχθούν φαινόμενα ακαταχώρητων υποχρεώσεων στο τέλος της χρήσης.	Μετά από συντονισμένες ενέργειες της Διοίκησης έχει σχεδόν μηδενιστεί ο χρόνος καθυστερήσεων στις καταχωρίσεις των παραστατικών στο μηχανογραφικό σύστημα με αποτέλεσμα το οικονομικό έτος 2012 που έκλεισε να υπάρχουν ελάχιστες πλέον καθυστερήσεις. Ευελπιστούμε πως το τέλος του 2013 αυτές θα εκλείψουν. Η ολοκληρωμένη υλοποίηση αυτού του στόχου δεν εξαρτάτε μόνο από τις εσωτερικές έγκαιρες παρεμβάσεις αλλά και από την συνεργασία των προμηθευτών στην κατεύθυνση αυτή, γιατί για δικούς τους λόγους δεν προσκομίζουν έγκαιρα τα παραστατικά.		Λογιστική Υποστήριξη	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
22	Όσον αφορά τις διαφορές που προέκυψαν στην απογραφή προτείνεται η δημιουργία ενός αναλυτικού εγχειριδίου διαδικασιών διενέργειας και καταχώρησης της απογραφής	Σύσταση με θετική αποδοχή που θα υλοποιηθεί με την απογραφή τέλους χρήσης του 2013	31/12/2013	Λογιστική Υποστήριξη	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
23	Προτείνεται να πραγματοποιούνται τακτικές περιοδικές απογραφές σε όλες τις κατηγορίες υλικών και φαρμάκων έτσι ώστε να αποφεύγονται αποκλίσεις μεταξύ των ποσοτήτων που καταχωρήθηκαν και απογράφηκαν..	Σύσταση με θετική αποδοχή . Υλοποιήθηκε περιοδική απογραφή το 2013 στο φαρμακείο με θετικά αποτελέσματα & συμπεράσματα.	Άμεση υλοποίηση	Λογιστική Υποστήριξη	Η υλοποίηση της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

24	<p>Η απογραφή πρέπει να διενεργείται με scanners και barcodes προκειμένου να αποφεύγεται η πιθανότητα ανθρωπίνου λάθους κατά τη διάρκεια της καταμέτρησης.</p>	<p>Σύσταση με θετική αποδοχή. Η διοίκηση επεξεργάζεται τον τρόπο υλοποίησης.</p>		<p>Λογιστική Υποστήριξη</p>	<p>Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.</p>
25	<p>Το λογιστήριο πρέπει να συμπεριλάβει στα καθήκοντά του το έργο της συμφωνίας των υπολοίπων των λογαριασμών, καθώς και την παρακολούθηση των λογαριασμών (π.χ. ακίνητα υπόλοιπα προμηθευτών). Αυτό είναι εφικτό με τον ορισμό υπευθύνων στο λογιστήριο, οι οποίοι θα προβαίνουν, κατά περίπτωση, στις σχετικές συμφωνίες.</p>	<p>Σύσταση με θετική αποδοχή. Συμφωνίες διενεργούνται από το λογιστήριο με τους προμηθευτές σχεδόν σε καθημερινή βάση αλλά όχι συστηματικά από υπάλληλο με θέση εργασίας. Προς το παρόν και λόγω των υποχρεώσεων υλοποίησης του στόχου εξόφλησης των ληξιπρόθεσμων και μη υποχρεώσεων δεν είναι δυνατόν να οριστεί υπάλληλος αντικειμένου για τον σκοπό αυτό.</p>		<p>Λογιστική Υποστήριξη</p>	<p>Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.</p>
26	<p>Το τμήμα πληροφορικής πρέπει να συνεργάζεται πιο στενά με την ΗΔΙΚΑ Α.Ε., ιδιαίτερα στην περίοδο κλεισίματος της χρήσης.</p>	<p>Το τμήμα πληροφορικής προσπαθεί να συντονίσει τις ενέργειες κλεισίματος των χρήσεων μέσα από το πληροφοριακό σύστημα. Προς τούτο συνεργάζεται τόσο με τα αντίστοιχα τμήματα του Νοσοκομείου όσο και με τους υπευθύνους των εφαρμογών της ΗΔΙΚΑ. Τα φαινόμενα δυσλειτουργιών που έχουν εμφανιστεί κατά καιρούς οφείλονται περισσότερο σε φόρτο το εργασίας των υπευθύνων της ΗΔΙΚΑ που τον συγκεκριμένο χρόνο αναζητούνται παράλληλα από πολλούς φορείς των οποίων έχουν την ευθύνη των εφαρμογών. Σε κάθε περίπτωση ο έγκαιρος προγραμματισμός των ενεργειών βοηθά να ξεπεραστούν δυσκολίες</p>		<p>Λογιστική Υποστήριξη</p>	<p>Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.</p>

27	Πρέπει να γίνεται χρήση της εφαρμογής που αφορά στην τήρηση του μητρώου παγίων και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αναβάθμισή της.	Σύσταση με θετική αποδοχή. Το λογιστήριο τηρεί και ενημερώνει το μητρώο παγίων στην εφαρμογή της ΗΔΙΚΑ αλλά παραμένει αναξιοποίητο καθώς εμφανίζει χρονική υστέρηση στη ενημέρωση. Η αναβάθμισή του με την τήρηση στην εφαρμογή της διαχείρισης υλικού θα προσδώσει αμεσότητα στην ενημέρωσή. Επιπρόσθετα η διασύνδεσή του με την εφαρμογή του λογιστηρίου θα αυτοματοποιήσει την διαδικασία τον έλεγχο και τα αποτελέσματα (λειτουργία των αποσβέσεων).		Λογιστική Υποστήριξη	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
28	Το νοσοκομείο πρέπει να θεσπίσει πρόσθετα μέτρα ενάντια στην πιθανότητα κλοπής και πυρκαγιάς (πχ. μέτρα πυροπροστασίας στις αποθήκες).	Σύσταση με θετική αποδοχή. Η διοίκηση του Νοσοκομείου σε συνεργασία με την Πυροσβεστική Υπηρεσία έχει ήδη ξεκινήσει ενέργειες στο επίπεδο της πυροπροστασίας ενώ ταυτόχρονα εξετάζει επιπρόσθετα μέτρα προστασίας και διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων του Νοσοκομείου.		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
29	Για την καλύτερη παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων υλικών και φαρμάκων θα πρέπει να τοποθετούνται πάνω σε αυτά σε ορατό σημείο προειδοποιήσεις όπως ετικέτες κλπ.	Σύσταση με θετική αποδοχή. Η διοίκηση ήδη έχει εφαρμόσει πιλοτικά στο Αιμοδυναμικό εργαστήριο την χρήση ετικετών όπου αναγράφονται στοιχεία υλικών για εφαρμογή μεθοδολογιών FIFO. Σε επόμενο στάδιο αναμένεται η διεύρυνση αντίστοιχων μεθοδολογιών και η εφαρμογή τους στο σύνολο του Νοσοκομείου.		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
30	Όσον αφορά τη διασφάλιση των δεδομένων προτείνεται η δημιουργία αποκλειστικών λογαριασμών εισόδου χρηστών	Σύσταση με θετική αποδοχή. Άμεση υλοποίηση με κατευθυντήριες οδηγίες προς το τμήμα πληροφορικής.		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί

					σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
31	Το σύστημα πρέπει για κάθε χρήστη να διενεργεί καταγραφή εργασιών (χρόνο παραμονής, από ποιό σημείο του συστήματος εισέρχονται οι χρήστες κλπ).	Σύσταση με θετική αποδοχή. Το τμήμα πληροφορικής θα εξετάσει άμεσα το θέμα και θα εισηγηθεί στην Διοίκηση.		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
32	Πρέπει να ακυρώνονται οι λογαριασμοί εισόδου όταν οι εργαζόμενοι συνταξιοδοτούνται ή μετακινούνται σε άλλη θέση	Σύσταση με θετική αποδοχή. Άμεση υλοποίηση με κατευθυντήριες οδηγίες προς το τμήμα πληροφορικής		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
33	Κρίνεται σκόπιμη η λήψη μέτρων προστασίας για την αποκατάσταση λαθών ή καταστροφής δεδομένων.	Σύσταση με θετική αποδοχή. Άμεση υλοποίηση με κατευθυντήριες οδηγίες προς το τμήμα πληροφορικής		Διασφάλιση Περιουσιακής Κατάστασης	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
34	Προτείνεται η συνεργασία μεταξύ των διοικήσεων των νοσοκομείων και του Υπουργείου Υγείας ώστε να εγκατασταθούν δεξαμενές ιατρικών αερίων στα νοσοκομεία που θα ανήκουν στην ατομική τους ιδιοκτησία.	Σύσταση με θετική αποδοχή. Το όλο θέμα απαιτεί ευρύτητα συντονισμένες ενέργειες και εξασφάλιση της λειτουργικότητας γιατί το παρεχόμενο προϊόν δεν μπορεί έστω και για λίγο να λείπει από το Νοσοκομείο. Η Διοίκηση του Νοσοκομείου επεξεργάζεται πρόταση προς το Υπουργείο για εγκατάσταση συστήματος παραγωγής ιατρικού οξυγόνου εντός των ορίων του Νοσοκομείου και ιδιοκτησίας του Νοσοκομείου.		Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

ΟΜΑΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Εμπλεκόμενου Φορέα	Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ) Χρονικός Ορίζοντας	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
1	Καθώς ο οργανισμός του νοσοκομείου είναι παρωχημένος, είναι απαραίτητο να εκσυγχρονιστεί σύμφωνα με τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις.	Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7	Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου	Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6
2	Εφαρμογή συστήματος διοίκησης μέσω στόχων	Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7	Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου	Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6
3	Λόγω της πολυπλοκότητας της νομοθεσίας που αφορά στις δημόσιες συμβάσεις και τα νοσοκομεία του ΕΣΥ , είναι απαραίτητη η κωδικοποίηση της νομοθεσίας.	Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7	Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου	Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6
4	Απλούστευση της νομοθεσίας προκειμένου να επιτευχθεί μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της πολυπλοκότητας στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων.	Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7	Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου	Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6
5	Δημιουργία μητρώου προμηθευτών. Επίσης η αξιολόγηση των προμηθευτών πρέπει να προστεθεί ως κριτήριο στην διαδικασία αξιολόγησης και κατακύρωσης των προμηθειών με τη χρήση νέων στατιστικών μεθόδων και δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.	Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7	Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου	Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6

6	<p>Προκειμένου να διασφαλιστούν όροι δίκαιου ανταγωνισμού, πρέπει να υιοθετηθεί μια βάση δεδομένων τεχνικών χαρακτηριστικών για κάθε υλικό.</p>	<p>Σχετικά Βλ. Παράρτημα 7</p>	<p>Δεν καθορίζεται με την απάντηση του Υπουργείου</p>	<p>Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση</p>	<p>Σχετικά Βλ. Κεφάλαιο 6</p>
---	---	--------------------------------	---	--	-------------------------------

ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

ΟΜΑΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ: ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

(Ε.Π.Υ.)

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Εμπλεκόμενου Φορέα	Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ) Χρονικός Ορίζοντας	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ελ.Σ.
1	Όσον αφορά το παρατηρητήριο τιμών προτείνεται ο καθορισμός ειδικών τεχνικών προδιαγραφών προκειμένου να ταξινομηθούν τα υλικά και να υιοθετηθεί μία διαδικασία για τον έλεγχο της ορθότητας και της ακρίβειας των τιμών. Πρέπει επίσης υλικά που δεν έχουν όμοια χαρακτηριστικά (μέθοδος κατασκευής, κλινικές δοκιμές κλπ) να μην τιμολογούνται στο ίδιο επίπεδο.	Με το αρθ. 24 του ν. 3846/2010 (Α'66) δημιουργήθηκε το Παρατηρητήριο Τιμών και με την υπ' αριθμ. 8/2010 (Β' 777) απόφαση της Υπουργού Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης εγκρίθηκε ο κανονισμός λειτουργίας του. Με την πάροδο τριών και πλέον ετών λειτουργίας του έχει εξελιχθεί σε μία βάση δεδομένων και έχει συνεισφέρει σημαντικά στη δραστική μείωση των τιμών των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Όμως από τη μέχρι σήμερα λειτουργία του έχουν παρατηρηθεί και ουσιαστικά προβλήματα, δομικού κυρίως χαρακτήρα, ειδικότερα όσον αφορά στο μηχανισμό της ανάρτησης τιμών των εκάστοτε ειδών. Για την επίλυση των ως άνω ζητημάτων βρισκόμαστε σε διαδικασία σχεδιασμού της αναβάθμισης της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Τιμών,		Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Δεδομένων των επικείμενων σχετικών νομοθετικών αλλαγών (αναδιοργάνωση και αναβάθμιση του ρόλου της ΕΠΥ ως κεντρικός φορέας προμήθειας ειδών στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας), θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

		<p>αναπτύσσοντας μια βελτιωμένη και εξορθολογισμένη διαδικασία για την εισαγωγή και επικαιροποίηση των τιμών υλικών ,υπηρεσιών και φαρμάκων καθώς και για την εισαγωγή νέων ειδών σε αυτό. Σε αυτή την κατεύθυνση είμαστε σε συνεχή συνεργασία με εκπροσώπους του ΕΣΥ, το ΕΚΑΠΤΥ Α.Ε., την επιστημονική κοινότητα και τις ενώσεις προμηθευτών και ασθενών.</p> <p>Επίσης, στόχος μας είναι να αναλυθεί σε τέτοιο βαθμό η ταξινόμηση των ειδών και υπηρεσιών, ώστε οι τεχνικές προδιαγραφές που θα προκύπτουν, να είναι αποσαφηνισμένες και διακριτές, διασφαλίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον.</p> <p><i>(Σχετ. Βλ 1 & 3 παρ.ι της αριθ. Πρωτ. ΕΜΠ. ΕΞΕΡΧ.11/ 17.10.2013 απάντησης της Ε.Π.Υ.)</i></p>			
2	<p>Η ποιότητα των υλικών πρέπει να λαμβάνεται ως πρόσθετο κριτήριο προκειμένου να αποφεύγονται προμήθειες χαμηλής ή αμφίβολης ποιότητας οι οποίες προκαλούν χρηστικά προβλήματα (πχ. μη ανθεκτικά υλικά) και υπερτιμήσεις προμηθειών (πχ. αντικατάσταση των φθαρμένων υλικών) .</p>	<p>Σχεδιάζουμε την ανάπτυξη ενός συστήματος για την ποιοτική αξιολόγηση και τον έλεγχο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, των υπηρεσιών και των φαρμάκων που προμηθεύεται το Εθνικό Σύστημα Υγείας.</p>		<p>Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση</p>	<p>Δεδομένων των επικείμενων σχετικών νομοθετικών αλλαγών (αναδιοργάνωση και αναβάθμιση του ρόλου της ΕΠΥ ως κεντρικός</p>

		(Σχ. Βλ. 1 παρ. της αριθ. Πρωτ. ΕΜΠ. ΕΞΕΡΧ.11/17.10.2013 απάντησης της Ε.Π.Υ.)			φορέας προμήθειας ειδών στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας), θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
3	Η ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος κωδικοποίησης υλικών και φαρμάκων είναι χρήσιμη ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση τιμών των υλικών και η διασφάλιση των συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού.	Σε συνεργασία με τις ειδικές ομάδες που έχει συστήσει ο Υπουργός Υγείας, για την κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση όλων των ειδών και υπηρεσιών, προσπαθούμε να δημιουργήσουμε της προϋποθέσεις ενιαίας κατηγοριοποίησής τους προκειμένου να καταστεί ευκολότερος ο έλεγχος των αναλώσεων. (Σχ. Βλ. 2 παρ. της αριθ. Πρωτ. ΕΜΠ. ΕΞΕΡΧ.11/17.10.2013 απάντησης της Ε.Π.Υ.)		Χρηστή Δημοσιονομική Διαχείριση	Δεδομένων των επικείμενων σχετικών νομοθετικών αλλαγών (ανάπτυξη ενοποιημένου συστήματος κωδικοποίησης υλικών και φαρμάκων από ειδικό κλιμάκιο του Υπ. Υγείας), θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.
4	Προτείνεται η συνεργασία μεταξύ των διοικήσεων των νοσοκομείων και του Υπουργείου Υγείας ώστε να εγκατασταθούν δεξαμενές ιατρικών αερίων στα νοσοκομεία που θα ανήκουν στην ατομική τους ιδιοκτησία.	Όσον αφορά δε στην πολύ σημαντική επισήμανσή σας για τα ιατρικά αέρια, σας ενημερώνουμε ότι είμαστε ήδη σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και με τις Υγειονομικές Περιφέρειες, για την ανάληψη πρωτοβουλίας προς επίλυσή του εν λόγω ζητήματος. (Σχ. Βλ. 7 παρ. της αριθ. Πρωτ. ΕΜΠ. ΕΞΕΡΧ.11/17.10.2013 απάντησης της Ε.Π.Υ.)			Η πορεία προόδου και υλοποίησης της εν λόγω σύστασης θα εξεταστεί σε επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης του φορέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

Απαντήσεις ελεγχόμενου και λοιπών εμπλεκόμενων φορέων.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ Γ.Ν.Α. «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ»



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
1^η Υ.ΠΕ. ΑΤΤΙΚΗΣ
ΓΝΑ «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ»

Αθήνα 23 / 10 / 2013

Αρ. Πρωτ.: 17166

ΤΜΗΜΑ : ΓΡ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΡΟΣ: ΤΟΝ ΠΡΟΕΔΡΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ
ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ κ. Ι. Καραβοκύρη**

ΟΜΑΔΑ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΚΟΙΝ.: ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

ΣΧΕΤ: Το αριθμ 521/30-9-2013 έγγραφο του Προέδρου του Ελεγκτικού
Συνεδρίου

**ΘΕΜΑ: ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ &
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

Κύριε Πρόεδρε,

Καταρχήν θα ήθελα να χαιρετίσω την απόφαση του Ελεγκτικού
Συνεδρίου για τη διενέργεια πιλοτικών διαχειριστικών ελέγχων σε
Νοσοκομεία της χώρας και να ευχηθώ επιτυχία στο νέο μοντέλο ελέγχου που
εισάγεται στο Ε.Σ.

Εάν μάλιστα αυτό το μοντέλο ελέγχου οργανωθεί σε μόνιμη βάση και μάλιστα από προσωπικό που θα εξειδικευτεί στις ιδιαιτερότητες του χώρου της υγείας, θα αποτελέσει μια σημαντική στήριξη και ενίσχυση του έργου τόσο των διοικήσεων όσο και των ίδιων των ελεγχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών παροχής υγείας.

Ας μου επιτραπεί ωστόσο να προσθέσω κάποιες γενικές θέσεις που απαντούν και στις γενικότερες συστάσεις σας και οι οποίες θεωρώ ότι αφορούν τον χώρο της υγείας εν γένει και τα Νοσοκομεία ειδικότερα.

Σύμφωνα με τον ν. 3329/2005 (ΦΕΚ 81/Α') τα Νοσοκομεία αποτελούν αποκεντρωμένες μονάδες των Υγειονομικών Περιφερειών (άρθρο 7), ενώ στα άρθρα 2 (α και γ) και 3 παρ. 5 (1,2,3,8,9 κ.λ.π.) αναφέρεται σαφώς ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των αποκεντρωμένων μονάδων υγείας ανήκει στις αρμοδιότητες των Υ.Π.Ε. και των Διοικήτών τους.

Δεν χρειάζεται να επισημάνω ότι η δεινή οικονομική κατάσταση και οι μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας υποχρέωσαν το Υπουργείο Υγείας να επιβάλλει αλλά και να αναπροσαρμόζει τις κύριες κατευθυντήριες οδηγίες με αποτέλεσμα να έχει αλλάξει πλέον ριζικά το διαχειριστικό-οικονομικό τοπίο των νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Η υλοποίηση των κατευθυντήριων οδηγιών άλλωστε (ή στρατηγικού management) χρειάζεται επίμονη και στοχευμένη προσπάθεια αλλά και χρόνο. Δυστυχώς τα τρία (3) χρόνια που έχουν περάσει από την έναρξη των μεταρρυθμίσεων είναι πολύ βραχύ χρονικό διάστημα σε σύγκριση και με τα παραδείγματα του εξωτερικού, αλλά και με την προϋπάρχουσα επικρατούσα κατάσταση στα νοσοκομεία της χώρας. Έπρεπε μέσα στο σύντομο αυτό διάστημα και υπό αντίξοες συνθήκες να ξεπεραστούν παθογένειες ετών, αλλά κυρίως να αναβαθμιστεί η ποσοτική και η ποιοτική επάρκεια των υπαλλήλων που στελεχώνουν τις νευραλγικές υπηρεσίες των νοσοκομείων, ώστε να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των στόχων. Δυστυχώς, ως προς το δεύτερο σκέλος, η οικονομική συγκυρία απαγορεύει την επαρκή κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό, ενώ δεν υπάρχουν οι δικλείδες εκείνες που θα επιτρέψουν τη στελέχωση των υπηρεσιών με υπαλλήλους αυξημένων προσόντων. Ενδεικτικά αναφέρω για το δικό μας Νοσοκομείο, το Τμήμα Προμηθειών, στο οποίο αν και νευραλγικής σημασίας, υπηρετούν μόλις 3 υπάλληλοι. Εκτός της ποσοτικής έλλειψης προσωπικού οφείλουμε να τονίσουμε ιδιαίτερα την ποιοτική έλλειψη, δεν

υπάρχει εφεδρεία thing tank λόγω αδυναμίας αξιοκρατικής πρόσληψης προσωπικού.

Ως προς τις παθογένειες που προαναφέρθηκαν, να αναφέρω επίσης ενδεικτικά ότι η παρούσα Διοίκηση (Δ.Σ.), η οποία ανέλαβε ουσιαστικά από τα τέλη Μαΐου 2010, παρέλαβε σε εκκρεμότητα περίπου 120 διαγωνισμούς προμήθειας υλικών, (όλα γίνονταν με απ' ευθείας αναθέσεις), ενώ οι πάσης φύσεως υποχρεώσεις του Νοσοκομείου ανέρχονταν στο ποσόν των 160.492.145,25 €. Σήμερα και ύστερα από συνεχείς παρεμβάσεις προς υλοποίηση των στόχων που τίθενται από το Υπουργείο έχει ολοκληρωθεί το μεγαλύτερο μέρος των τακτικών διαγωνισμών, έχουν πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα πάνω από 80 πρόχειροι διαγωνισμοί & διαπραγματεύσεις ενώ οι συνολικές υποχρεώσεις του Νοσοκομείου σήμερα ανέρχονται πλέον στο ποσό των 31.000.000,00 €.

Παράλληλα, και ενώ η μέση αύξηση των ασθενών που νοσηλεύονται είναι της τάξης του 13% με ιδιαίτερη έμφαση στην τεράστια αύξηση των καρδιολογικών επεμβατικών θεραπειών (περισσότερο του 50%/έτος) και των ογκολογικών περιστατικών (χημειοθεραπείες) (περισσότερο του 32%/έτος), **το μέσο κόστος των αγορών μειώθηκε κατά 39%** (από 72.108.378 € το έτος 2009 σε 46.957.218 € το έτος 2012) χωρίς να επηρεαστεί ούτε η ποιότητα ούτε η ποσότητα των απαραίτητων υλικών.

Με δεδομένη την οικονομική συγκυρία και τους περιορισμούς που αυτή θέτει γίνεται αντιληπτό ότι οι προαναφερθέντες δείκτες αναδεικνύουν το μέγεθος της προσπάθειας που γίνεται από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους και τις υπηρεσίες του Νοσοκομείου ώστε να ανταποκριθούν και στις συνεχείς μειώσεις του προϋπολογισμού (20% περίπου κατ' έτος) αλλά και στις απαιτήσεις των ασθενών μας.

Όσον αφορά στις επί μέρους συστάσεις – προτροπές της έκθεσης του κλιμακίου σας παραθέτουμε αναλυτικό πίνακα με τις απαντήσεις μας που περιλαμβάνουν και την αντίστοιχη τεκμηρίωση. Αποδεικνύεται έτσι η τεράστια προσπάθεια προσαρμογής που γίνεται με μετρήσιμα αποτελέσματα επίτευξης στόχων και βελτίωσης της λειτουργικότητας παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και την τεράστια έλλειψη προσωπικού. Καταβλήθηκε τεράστια προσπάθεια της Διοίκησης για να συνειδητοποιήσει το προσωπικό

την αναγκαιότητα «νοικοκυρέματος» με στόχο τον περιορισμό της κατασπατάλησης υλικών.

Σε καμιά των περιπτώσεων δεν ισχυριζόμαστε και δεν αποδεικνύεται ότι υλοποιούνται το σύνολο των συστάσεων σας. Τόσο στις υλοποιηθείσες συστάσεις όσο και στις συστάσεις που δεν έγινε κατορθωτό να υλοποιηθούν αναφέρουμε χρονικό πλαίσιο με στόχο την υλοποίηση.

Έγιναν σημαντικά άλματα προόδου και βελτιώθηκε αισθητά το σύνολο της λειτουργικότητας του Νοσοκομείου και ιδιαίτερα το διαχειριστικό πλαίσιο λειτουργίας του. Απομένουν σημεία που πρέπει να εξεταστούν από την Διοίκηση άμεσα και να υλοποιηθούν το συντομότερο δυνατό.

Αναφέρουμε στο σημείο αυτό επιγραμματικά υλοποιηθέντες στόχους:

- ✓ Σύνταξη και δημοσίευση Ισολογισμών παρελθόντων οικονομικών χρήσεων 2007, 2008 & 2009.
- ✓ Εφαρμογή Διπλογραφικού Λογιστικού Συστήματος
- ✓ Εφαρμογή αναλυτικής λογιστικής & κέντρων κόστους
- ✓ Εφαρμογή Ηλεκτρονικού Μητρώου Δεσμεύσεων
- ✓ Εφαρμογή κωδικοποιημένων εντύπων & διαδικασιών
- ✓ Εφαρμογή ηλεκτρονικής παραγγελίας φαρμάκων από τα τμήματα
- ✓ Εφαρμογή ηλεκτρονικής συνταγογραφίας φαρμάκων ανά ΑΜΚΑ ΙΑΤΡΟΥ
- ✓ Έναρξη και λειτουργία ηλεκτρονικού φακέλου ασθενούς
- ✓ Εφαρμογή συστήματος ηλεκτρονικής αποθήκευσης, αρχειοθέτησης & διανομής Ιατρικών εικόνων (PACS)
- ✓ Ολοκλήρωση της κατηγοριοποίησης των φαρμάκων σε Πρωτότυπα και Γενόσημα
- ✓ Εγκατάσταση συστήματος on-line παραγγελίας παρακλινικών εξετάσεων με χρήση barcode
- ✓ Κωδικοποίηση όλων των υλικών & φαρμάκων
- ✓ Μείωση Ενοικίων - Μισθωμάτων κτιρίων 15% με απευθείας διαπραγμάτευση

- ✓ Λειτουργία της μηχανογραφικής εφαρμογής στο γραφείο προμηθειών με διασύνδεση αυτής με τις διαχειρίσεις του Νοσοκομείου.
- ✓ Διασφάλιση εργασιακής ηρεμίας (διαμάχες-δικαστήρια) από τις έντονες αντιπαραθέσεις.

➤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το Νοσοκομείο όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού καταβάλλει σημαντική προσπάθεια τα τελευταία 2 έτη με δεδομένο ότι δεν υπήρχε σχετικό κονδύλι στον προϋπολογισμό του Νοσοκομείου για τα έτη 2012 & 2013. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση του προσωπικού από το 2012 μέχρι και σήμερα συμπεριέλαβε τα ακόλουθα:

Εισαγωγική Εκπαίδευση (ΕΣΔΔ): 90 υπάλληλοι

Νοσηλευτικό

- Χορήγηση ειδικότητας νοσηλευτικής παθολογικής
- 653 ημέρες άδεια για συμμετοχή σε συνέδρια
- 28 μεταπτυχιακά και 2 διδακτορικά

Διοικητικό – Παραϊατρικό – Επιστημονικό

- 230 ημέρες άδεια για συμμετοχή σε συνέδρια

Ιατρικό

- 1.683 ημέρες άδεια για συμμετοχή σε συνέδρια [656 (2010) 538 (2011) 489 (2012)]
- 34 μεταπτυχιακά και 17 διδακτορικά

➤ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Από το 2011 έχει συσταθεί και λειτουργεί εντός του Νοσοκομείου Γραφείο Ποιότητας & Εφαρμογής Διαδικασιών με αντικείμενο:

1. Τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Νοσοκομείου μέσω της πιστοποίησης των τμημάτων κατά πρότυπα ποιότητας
2. Την εφαρμογή ενιαίων διαδικασιών, βάσει των οδηγιών του Υπουργείου Υγείας, στα τμήματα του Νοσοκομείου

3. Την κωδικοποίηση όλων των εντύπων, την κατάργηση παλαιών ή την δημιουργία νέων, ανάλογα με τις ανάγκες των Νοσοκομείου

Μέχρι και σήμερα όσον αφορά τις προμήθειες & τη διαχείριση του υλικού το συγκεκριμένο γραφείο σε συνεργασία με τη Διοίκηση έχει εφαρμόσει σχετικές διαδικασίες & έχει συντάξει όλα τα απαραίτητα κωδικοποιημένα έντυπα για την εφαρμογή τους, οι οποίες έχουν επικυρωθεί & εφαρμόζονται με αποφάσεις της Διοίκησης. Πιο αναλυτικά, σας αναφέρουμε τους τίτλους των συγκεκριμένων διαδικασιών:

- ✓ «Εσωτερική Διακίνηση Υλικών & Φαρμάκων»
- ✓ «Παρακολούθηση & διαχείριση υλικών από παρακαταθήκη»
- ✓ «Αποθήκευση, παρακολούθηση & διαχείριση συμβατικών υγειονομικών υλικών με ονομαστική χρέωση»

Με δεδομένο το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον η προσπάθεια της Διοίκησης συνεχίζεται και είμαστε σίγουροι θα έχουμε ακόμη περισσότερη βελτίωση εφαρμόζοντας στο σύνολό τους τις προτροπές – συστάσεις σας.

Διαβιβάζοντάς σας τις απαντήσεις μας επί των συστάσεών σας παραμένουμε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

ΕΣΩΤ. ΚΟΙΝ.:1. ΜΕΛΗ Δ.Σ.

2.ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΚΤΗ

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΜΠΑΝΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ:

**ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ
ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΜΕ ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗ ΧΡΕΩΣΗ**

1. Σκοπός

Ο έλεγχος και η διαχείριση των υγειονομικών υλικών με ονομαστική χρέωση που προέρχονται από αγορά του Νοσοκομείου κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας (τακτικός διαγωνισμός, μίνι μειοδοτικού διαγωνισμού, κ.α.), διατίθενται μαζικά στα Τμήματα και αναλώνονται σε ονομαστική χρέωση του ασθενούς.

2. Κανονισμοί

- 2.1. Ορίζεται ως αποθήκη Νοσηλευτικού Τμήματος, ο φυλασσόμενος αποθηκευτικός χώρος στον οποίο μεταφέρονται & φυλάσσονται οι εξαγόμενες ποσότητες υλικών από τις Κεντρικές Αποθήκες του Νοσοκομείου για την κάλυψη των αναγκών του Τμήματος.
- 2.2. Το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού του Νοσοκομείου είναι υπεύθυνο για την διαχείριση της αποθήκης του κάθε Νοσηλευτικού Τμήματος.
- 2.3. Ως μερικός υπόλογος ορίζεται η προϊστάμενη του Νοσηλευτικού Τμήματος που έχει την ευθύνη για την αποθήκευση, φύλαξη, χρήση & αποχρέωση των υλικών της αποθήκης του Τμήματος.

3. Διαδικασίες

- 3.1. Ο τρόπος μαζικής χορήγησης, παρακολούθησης, αποθήκευσης & διάθεσης συμβατικών υγειονομικών υλικών με ονομαστική χρέωση περιγράφεται ως εξής:
- 3.2. Συμπλήρωση του Εντύπου «ΑΙΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ (Δ4-203)» από τον Προϊστάμενο του εκάστοτε Τμήματος και αποστολή του αιτήματος στο Γραφείο Διαχείρισης Υλικού προς διεκπεραίωση.
- 3.3. Αφού εγκριθεί το σχετικό αίτημα, το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού με το Δελτίο Εσωτερικής Διακίνησης Υλικού, εξαγάγει τις εγκεκριμένες ποσότητες & υλικά από τις Κεντρικές Αποθήκες του Νοσοκομείου προς τον οριζόμενο αποθηκευτικό χώρο του Νοσηλευτικού Τμήματος (αποθήκη Νοσηλευτικού Τμήματος) για αποθήκευση αρχικά και ονομαστική χρήση/χρέωση ανά ασθενή στη συνέχεια.
- 3.4. Ο μερικός υπόλογος, δηλαδή ο προϊστάμενος του Τμήματος, μετά την χρήση/τοποθέτηση του υλικού στον ασθενή πραγματοποιεί μέσω του Πληροφορικού Συστήματος τις εξής κινήσεις:
 - Χρεώνει στο φάκελο του ασθενούς στον οποίο χρησιμοποιήθηκε/τοποθετήθηκε το συγκεκριμένο υλικό, το οποίο αφαιρείται αυτόματα από την αποθήκη του Νοσηλευτικού Τμήματος με την ολοκλήρωση της διαδικασίας χρέωσης.

- Στο τέλος της ημέρας ελέγχει τα υπόλοιπα της αποθήκης του Νοσηλευτικού Τμήματος και συμπληρώνει το αναγκαίο απόθεμα αν χρειαστεί με νέο αίτημα προς το Γραφείο Διαχείρισης Υλικού.
- 3.5. Το Γραφείο Διαχείριση Υλικού διενεργεί όλες τις απαραίτητες διαχειριστικές ενέργειες σε καθημερινή βάση ενώ σε συνεργασία με τον μερικό υπόλογο διενεργεί ελέγχους με περιοδική μηνιαία ή εβδομαδιαία καταμέτρηση των ειδών που βρίσκονται στην αποθήκη του Νοσηλευτικού Τμήματος, με τα είδη που εμφανίζει το σύστημα διαχείρισης υλικού στο ισοζύγιο ειδών αυτής της αποθήκης.

4. Έντυπα / Φόρμες Συστήματος

- 4.1. ΑΙΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ (έντυπο Δ4 203)
- 4.2. ΕΝΤΟΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ (ΕΝΤΥΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ) - ΗΔΙΚΑ
- 4.3. ΦΟΡΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΥΓ. ΥΛΙΚΩΝ ΣΕ ΑΣΘΕΝΗ - ΗΔΙΚΑ

5. Σκοπός

Ο έλεγχος και η διαχείριση των αναλωσίμων υλικών που προέρχονται από παρακαταθήκη και αναλώνονται σε χρέωση ασθενούς.

6. Κανονισμοί

- 6.1. Με απόφαση της διοίκησης έχει οριστεί ως μερικός υπόλογος η προϊσταμένη του χειρουργείου που έχει την ευθύνη για την αποθήκευση, διαφύλαξη, χρήση & αποχρέωση της υποαποθήκης με τα υλικά της παρακαταθήκης.
- 6.2. Για την περίπτωση ύπαρξης υλικών με την μορφή παρακαταθήκης στην αποθήκη του χειρουργείου και με δεδομένο το διαθέσιμο χώρο της συγκεκριμένης αποθήκης, θα πρέπει ο κάθε ενδιαφερόμενος Διευθυντής σε συνεργασία με τον Διευθυντή Ιατρικής Υπηρεσίας και την έγκριση του Επιστημονικού Συμβουλίου, να υποδείξει με έγγραφό του προς το Επιστημονικό Συμβούλιο και στη συνέχεια προς την Διοίκηση, τρεις έως τέσσερις εταιρείες (αυτές που τα υλικά τους χρησιμοποιούνται πιο συχνά, εντάσσονται στο Παρατηρητήριο Τιμών της Επιτροπής Προμηθειών Υγείας & πληρούν όλες τις ποιοτικές προδιαγραφές που κρίνονται αναγκαίες) που θα δεχθούν να προσκομίσουν τα προϊόντα τους με τη μορφή παρακαταθήκης.

7. Διαδικασίες

- 7.1. Μέχρι να υπογραφεί η σύμβαση προμήθειας υλικών επεμβάσεων, γναθοπροσωπικής, οφθαλμολογικής, χειρουργικής, βηματοδοτών, απινιδωτών, stents & καρδιοχειρουργικής, ο τρόπος λειτουργίας προμήθειας και χορήγησης των παραπάνω υλικών θα είναι ο εξής:
- 7.2. Σύνταξη Υπηρεσιακού Σημειώματος από τον Συντονιστή Διευθυντή ή Αναπληρωτή Διευθυντή του εκάστοτε Τμήματος (κατόπιν αιτήματος του γιατρού), τουλάχιστον 48 ώρες πριν την επέμβαση (σε επείγουσες περιπτώσεις 24 ώρες) που θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:
 - ◆ Ονοματεπώνυμο Ασθενούς
 - ◆ Αριθμό Μητρώου και Ασφαλιστικό Φορέα
 - ◆ Διάγνωση
 - ◆ Κωδικός αριθμός υλικού (GMDN), Περιγραφή και τιμή του υλικού Σύμφωνα με Φ.Ε.Κ. ή παρατηρητήριο τιμών ή σχετική εγκύκλιο.
- 7.3. Το Υ.Σ. κατατίθεται στο Τμήμα Προμηθειών (λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του πίνακα Παρατηρητηρίου Τιμών, τυχόν προσφορές) για έγκριση από το Διοικητή και γίνεται η παραγγελία του προς επιλογή υλικών από τον προσφέροντα την μεγαλύτερη έκπτωση.
- 7.4. Ενημέρωση των εταιρειών και άμεση αποστολή των υλικών με Δελτίο Αποστολής.
- 7.5. Ενημερώνεται η αποθήκη Υλικού (παραδίδεται το Υπηρεσιακό Σημείωμα, η παραγγελία και η τυχόν προσφορά έκπτωσης) και το σύστημα διαχείρισης ενημερώνει ειδική ορισμένη

αποθήκη για υλικά τρίτων μόνο κατά ποσότητα, με βάση το Δελτίο Αποστολής του προμηθευτή που αναφέρει χαρακτηριστικά τη λέξη «παρακαταθήκη». Τα υλικά αυτά διαμέσου της Διαχείρισης Υλικού / Φαρμακείου (κρατείται φωτοτυπία του Δελτίου Αποστολής) αποστέλλονται και παραλαμβάνονται από την προϊστάμενη του χειρουργείου ή της μονάδας αποστείρωσης.

7.6. Η διαχείριση των εν λόγω υλικών θα γίνεται ως εξής:

- Η προϊσταμένη του χειρουργείου έρχεται σε συνεννόηση με τους Διευθυντές των κλινικών που προγραμματίζουν χειρουργεία με ειδικά-προσθετικά υλικά (εκτός κλειστού νοσηλίου). Έτσι, με εντολή του Διευθυντή-ιατρού, και με βάση προγραμματισμένο χειρουργείο καταγράφει τα υλικά που θα απαιτηθούν. **Για ορισμένες επεμβάσεις και ανάλογα το ταμείο θα πρέπει να υπάρξει προέγκριση της επέμβασης από το ελεγκτή γιατρό του ταμείου και σχετική απόφαση του ΚΕΣΥ, με ευθύνη του γιατρού που πραγματοποιεί την επέμβαση.**
- Τα υλικά αυτά βρίσκονται στην χειρουργική αίθουσα, αφού έχουν βγει από την αποθήκη που φυλάσσονται οι παρακαταθήκες. Κατά την διάρκεια της επέμβασης χρησιμοποιούνται όσα από αυτά κρίνονται απαραίτητα.
- Μετά το τέλος της επέμβασης η προϊσταμένη του χειρουργείου ή της μονάδας στέλνει στη Γραμματεία του Χειρουργείου το Ατομικό Συνταγολόγιο υπογεγραμμένο από τον Συντονιστή Διευθυντή ή Αναπληρωτή Διευθυντή Γιατρό και το Δελτίο Αποστολής με «τσεκαρισμένα» τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν.
- Η Γραμματεία του Χειρουργείου συντάσσει την αίτηση προμήθειας και αφού εγκριθεί παραδίδει στη Διαχείριση Υλικού/ Φαρμακείου, το λευκό αντίγραφο της αίτησης, το αρχικό Υ.Σ. την παραγγελία του προς επιλογή υλικού, την προσφορά, το ατομικό συνταγολόγιο και το Δελτίο Αποστολής.

7.7. Η Διαχείριση Υλικού / Φαρμακείου διενεργεί όλες τις απαραίτητες διαχειριστικές ενέργειες και διαβιβάζει φωτοαντίγραφα του τιμολογίου που έχει παραλάβει από την εταιρεία και του ατομικού συνταγολογίου, στο Γραφείο Κίνησης.

7.8. Το Γρ. Διαχείρισης Υλικού / Φαρμακείου εκδίδει Δελτίο Παραγγελίας προς την προμηθεύτρια εταιρία, από συγκεκριμένο μπλοκ Αιτήσεων Προμηθειών (που υπάρχει μόνο για τα υπό εξέταση υλικά), με αναφορά του ονόματος του ασθενούς επί του οποίου θα εκδοθεί το Δελτίο Αποστολής –Τιμολόγιο. Επί της παραγγελίας πρέπει να αναγράφεται ο χρόνος παράδοσης του υλικού στο νοσοκομείο. Η παραλαβή του υλικού δεν μπορεί να έπεται της ημερομηνίας πραγματοποίησης του χειρουργείου.

7.9. Ακολουθεί η συλλογή υπογραφών στο δελτίο Παραγγελίας από το προϊστάμενο Προμηθειών ή της Οικονομικής υπηρεσίας, τον Διοικητή ή Αναπληρωτή Διοικητή.

7.10. Αποστέλλεται με FAX το Δελτίο Παραγγελίας στην προμηθεύτρια εταιρία.

7.11. Η παραλαβή των υλικών που παραγγέλθηκαν γίνεται από την κεντρική αποθήκη παρουσία της τριμελούς επιτροπής και του διαχειριστή.

7.12. Εκδίδεται προς τούτο, Πρωτόκολλο Παραλαβής - Δελτίο Εισαγωγής για την εμφάνιση του υλικού στην αποθήκη. Το σύστημα δημιουργεί εγγραφές στην γενική και αναλυτική

λογιστική.

- 7.13. Εκδίδεται κατόπιν, Εντολή διάθεσης -πράξη εξαγωγής για αποχρέωση της αποθήκης από το υλικό και χρέωση της υποαποθήκης του χειρουργείου. Ταυτόχρονα μέσω του συστήματος, αποχρεώνεται η υποαποθήκη του χειρουργείου και χρεώνεται ο ασθενής (όπως στα υλικά επί χρέωσει). Η Εντολή Διάθεσης παραλαμβάνεται από υπεύθυνο του χειρουργείου.
- 7.14. Ο Συντονιστής διευθυντής της χειρουργικής κλινικής συντάσσει ενυπόγραφη βεβαίωση, για την χρησιμοποίηση επί του ασθενούς στο χειρουργείο, των υλικών που παραγγέλθηκαν για αυτόν.
- 7.15. Με βάση τη βεβαίωση (που αποτελεί προϋπόθεση,) στο Γραφείο Διαχείρισης οριστικοποιούνται οι εξής κινήσεις:
- αποχρεώνεται το υλικό από την υποαποθήκη του χειρουργείου. Η υποαποθήκη του χειρουργείου εμφανίζει πάντα το σύνολο των υλικών από παρακαταθήκη.
 - χρεώνεται στο φάκελο του ασθενούς στον οποίο χρησιμοποιήθηκε. Το λογιστήριο ασθενών έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί άμεσα τις χρεώσεις των υλικών αυτών ανά ασθενή. Το Δελτίο Αποστολής – Τιμολόγιο των υλικών, αποστέλλεται άμεσα στο λογιστήριο ασθενών για τον έλεγχο του χρεωστικού φακέλου και τιμολόγηση αναλόγως των νοσηλίων.
- 7.16. Σε περίπτωση κατά τη οποία, υλικά που εμφανίζονται στο Δελτίο Αποστολής - Τιμολόγιο επί χρέωσει δεν χρησιμοποιήθηκαν στον ασθενή, επιστρέφουν στην κεντρική αποθήκη με δελτίο εισαγωγής και τελικά επιστρέφουν στον προμηθευτή με έκδοση από μέρους του, Πιστωτικού Τιμολογίου. Με τον τρόπο αυτό η υποαποθήκη του χειρουργείου παραμένει σταθερά με τα υλικά της παρακαταθήκης.
- 7.17. Διαβίβαση στο λογιστήριο επικυρωμένο αντίγραφο του Δελτίου Αποστολής -Τιμολογίου με τα επί χρέωσει υλικά και όλων των λοιπών απαραίτητων δικαιολογητικών για την έκδοση και θεώρηση από τον επίτροπο της εν λόγω δαπάνης.
- 7.18. Έλεγχος με περιοδική μηνιαία ή εβδομαδιαία καταμέτρηση των ειδών που βρίσκονται στην υποαποθήκη του χειρουργείου, με τα είδη που εμφανίζει το σύστημα διαχείρισης υλικού / Φαρμακείο στο ισοζύγιο ειδών αυτής της υποαποθήκης και συμφωνία με τον προμηθευτή.

8. Συνημμένα Έντυπα / Φόρμες Συστήματος

- 8.1. Αίτηση προμήθειας υλικών (έντυπο Δ4 202)
- 8.2. Πρωτόκολλο Εισαγωγής και πράξη εισαγωγής υλικού
- 8.3. Δελτίο ανάλωσης υλικού – πράξη εξαγωγής από αποθήκη

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
Ταχ. Δ/ση: Ζαχάρωφ 3
Ταχ. Κώδικας: 115 21, Αθήνα
Τηλέφωνο: 2132010402-403
Fax: 2132010418

Εξ. Επείγον

Αθήνα, 17/10/2013

Αρ. Πρωτ. Ε.Π.Υ. ΕΞΕΡΧ 11

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΝΔΕΙΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΟΥ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 17/10/13
ΑΡΙΘ. ΕΜΠ. ΠΡΩΤ. 565

Προς:

1. Ελεγκτικό Συνέδριο
Γραφείο Προέδρου
κ. Ιωάννη Καραβοκύρη
Χρ. Βουρνάζου 4 και Αν. Τσόχα
Τ.Κ. 10168, Αθήνα

Θέμα: «Απάντηση σε Έκθεση Δημοσιονομικού Ελέγχου και Ελέγχου Συμμόρφωσης των διαδικασιών προμηθειών και της διαχείρισης αποθεμάτων του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ» χρήσης 2011»

Σχτ.:

1. Τα άρθρα 1-14 του ν.3580/2007 (Α' 134) «Προμήθειες Φορέων εποπτευόμενων από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και άλλες διατάξεις», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα.
2. Το υπ' αριθμ. 520/30-09-2013 έκθεσή σας.

Κύριε Πρόεδρε,

Θα ήθελα καταρχήν προσωπικά να σας ευχαριστήσω, εκ μέρους τόσο του Υπουργού Υγείας, όσο και των μελών της Ολομέλειας της Ε.Π.Υ., για τις εύστοχες επισημάνσεις και παρατηρήσεις που αναφέρονται στην έκθεσή σας, αναφορικά με τις διαδικασίες προμηθειών και διαχείρισης αποθεμάτων του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ», οι οποίες αν υιοθετηθούν στο σύνολό τους θα βελτιώσουν σε μεγάλο βαθμό την υφιστάμενη κατάσταση των Φορέων Υγείας, αναφορικά με το σύστημα προμηθειών τους.

Επ' αφορμής της επικοινωνίας μας, θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε για τις ενέργειες στις οποίες έχουμε προβεί ως Υπηρεσία, αναφορικά με τα ζητήματα που τίθενται στην προαναφερόμενη Έκθεσή σας και οι οποίες αναλύονται ως ακολούθως:

1. Με το άρθρο 24 του νόμου 3846/2010 (Α'66) δημιουργήθηκε το Παρατηρητήριο Τιμών και με την υπ' αριθμ. 8/2010 (Β' 777) απόφαση της Υπουργού Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης εγκρίθηκε ο κανονισμός λειτουργίας του. Με την πάροδο τριών και πλέον ετών λειτουργίας του έχει εξελιχθεί σε μία βάση δεδομένων και έχει συνεισφέρει σημαντικά στη δραστική μείωση των τιμών των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Όμως από

τη μέχρι σήμερα λειτουργία του έχουν παρατηρηθεί και ουσιαστικά προβλήματα, δομικού κυρίως χαρακτήρα, ειδικότερα όσον αφορά στο μηχανισμό της ανάρτησης τιμών των εκάστοτε ειδών.

Για την επίλυση των ως άνω ζητημάτων βρισκόμαστε σε διαδικασία σχεδιασμού της αναβάθμισης της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Τιμών, αναπτύσσοντας μια βελτιωμένη και εξορθολογισμένη διαδικασία για την εισαγωγή και επικαιροποίηση των τιμών υλικών, υπηρεσιών και φαρμάκων καθώς και για την εισαγωγή νέων ειδών σε αυτό. Σε αυτή την κατεύθυνση είμαστε σε συνεχή συνεργασία με εκπροσώπους από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς όπως τους εκπροσώπους του ΕΣΥ, το ΕΚΑΠΤΥ Α.Ε., την επιστημονική κοινότητα και τις ενώσεις προμηθευτών και ασθενών.

Παράλληλα σχεδιάζουμε την ανάπτυξη ενός συστήματος για την ποιοτική αξιολόγηση και τον έλεγχο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων, των υπηρεσιών και των φαρμάκων που προμηθεύεται το Εθνικό Σύστημα Υγείας.

2. Σε συνεργασία με τις ειδικές ομάδες που έχει συστήσει ο Υπουργός Υγείας, για την κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση όλων των ειδών και υπηρεσιών, προσπαθούμε να δημιουργήσουμε της προϋποθέσεις ενιαίας κατηγοριοποίησής τους προκειμένου να καταστεί ευκολότερος ο έλεγχος των αναλώσεων.
3. Επίσης, στόχος μας είναι να αναλυθεί σε τέτοιο βαθμό η ταξινόμηση των ειδών και υπηρεσιών, ώστε οι τεχνικές προδιαγραφές που θα προκύπτουν, να είναι αποσαφηνισμένες και διακριτές, διασφαλίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
4. Επιπροσθέτως έχουμε προτείνει στη Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας τη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης διαγωνιστικών διαδικασιών (κατά μέσον όρο, χωρίς εκκρεμοδικίες, η διάρκεια ενός ανοικτού διεθνούς διαγωνισμού είναι 203 ημέρες) έτσι ώστε οι Φορείς Υγείας να αποφεύγουν τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης κατά την έννοια των άρθρων 24 και 25 του Π.Δ. 60/2007 και του άρθρου 22 του Π.Δ. 118/2007.
5. Ακολούθως, σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, καταρτίζουμε το Πρόγραμμα Προμηθειών, Υλικών, Υπηρεσιών και Φαρμάκων Υγείας για το έτος 2014, μέσω της ηλεκτρονικής του πλατφόρμας (ΕΣΥΔΗΣ).
6. Παράλληλα έχουμε υποβάλει στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων, η οποία κατά νόμο έχει τη σχετική αρμοδιότητα, μια σειρά από προτάσεις σχετικές, για βελτίωση των διακηρύξεων με την εκπόνηση προτύπων.
7. Όσον αφορά δε στην πολύ σημαντική επισήμανσή σας για τα ιατρικά αέρια, σας ενημερώνουμε ότι είμαστε ήδη σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και με τις Υγειονομικές Περιφέρειες, για την ανάληψη πρωτοβουλίας προς επίλυσή του εν λόγω ζητήματος.

Παρά το περιορισμένο έως ελάχιστο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουμε ως Υπηρεσία καθώς και την έλλειψη νομικής υποστήριξης, εντούτοις διενεργούμε διαγωνισμούς για το σύνολο των Φορέων Υγείας, δημιουργώντας υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού και προασπίζοντας το δημόσιο συμφέρον. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί ο διαγωνισμός για τον μοριακό έλεγχο του αίματος, όπου η ετήσια εξοικονόμηση για το Ελληνικό Δημόσιο ήταν αξιοσημείωτη.

Ως εθνική κεντρική αναθέτουσα αρχή, σύμφωνα με τα οριζόμενα του άρθρου 4 του Ν. 4155/2013, προσδοκούμε η Ε.Π.Υ. σε σύντομο χρονικό διάστημα να μπορέσει να συνεισφέρει περαιτέρω στον εξορθολογισμό του συστήματος προμηθειών του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Για την επίτευξη των πολύ σημαντικών στόχων, εντείνουμε την προσπάθεια για τον επανασχεδιασμό λειτουργίας της Ε.Π.Υ., με σκοπό την ενίσχυσή της μέσα από τον επανακαθορισμό της στρατηγικής και σε συνδυασμό με τις δυνατότητες που παρέχονται από το σύγχρονο πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες προμηθειών όπως Συμφωνίες Πλαισίου, Ηλεκτρονικές δημοπρασίες, mini call offs, δυναμικά συστήματα αγορών κ.α.

Με τη δική σας υποστήριξη, όπου έχετε την ευθύνη της νομιμότητας των προμηθειών τόσο στο στάδιο του προληπτικού ελέγχου όσο και στο στάδιο του κατασταλακτικού ελέγχου και σε συνδυασμό με την περαιτέρω ενίσχυση της Ε.Π.Υ., κυρίως με εξειδικευμένο προσωπικό και αξιοποιώντας την τεχνολογία, στοχεύουμε από κοινού να προασπίσουμε αφενός μεν το δημόσιο συμφέρον αφετέρου δε τη δημόσια με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.



Ο Πρόεδρος

Χρήστος Γιάνναρης

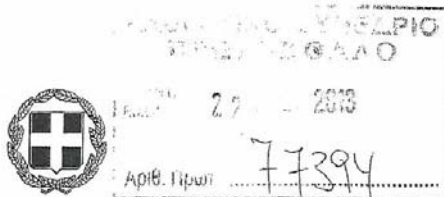
Κοινοποίηση:

1. Γραφείο Υπουργού Υγείας

Εσωτερική Διαμονή

1. Γραφείο Προέδρου
2. Γραφείο Αντιπροέδρου
3. Γραφεία Μελών Ε.Π.Υ.
4. Γραφείο Διευθύντη

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΓΡΑΦ. ΠΡΟΪΣΤ. ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ταχ. Δ/ση : Αριστοτέλους 17
Ταχ. Κώδικας : 101 87
Τηλέφωνα : 210-5249720
 210-5241536
Fax : 210-5232188
E - mail : tkomatas@yyka.gov.gr

ΕΞ. ΕΠΕΙΓΟΝ

Αθήνα, 22/11/2013

Αρ. Πρωτ.: ΓΔΟΥ/ 873 δις

ΠΡΟΣ: ✓ κ. Πρόεδρο Ελεγκτικού Συνεδρίου
Χρ. Βουρνάζου 4 και Α. Τσόχα
101 68 - Αθήνα

ΘΕΜΑ : Διαδικασίες προμηθειών και διαχείρισης αποθεμάτων Νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας (Ε.Σ.Υ.).

Σχετ. : Το αριθ. 519/2013 έγγραφό σας.

Με το ανωτέρω σχετικό, μας διαβιβάσατε έκθεση που διενήργησε το Ελεγκτικό Συνέδριο στο Γ.Ν.Α. «ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ» στο πλαίσιο της αναφερομένης στο θέμα περίπτωσης.

Επειδή οι προτάσεις της ομάδας, που διενήργησε τον προαναφερόμενο έλεγχο, είναι μείζονος σημασίας, ως προς την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ., σας ενημερώνουμε ότι θα ληφθούν υπόψη σε προσεχή σχετική με το θέμα νομοθετική ρύθμιση.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

- 1.Γρ. κ. Υπουργού
- 2.Γρ. κ. Γεν. Γραμματέα
- 3.Γρ. Προϊστ. Γ. Δ.Ο.Υ.

Ο
ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΣΠΥΡΙΔΩΝ - ΑΔΩΝΙΣ ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο INTOSAI GOV 9100

Πρόλογος Ελληνικής Μετάφρασης

Τη διόρθωση και επιμέλεια της μετάφρασης των Κατευθυντηρίων Γραμμών για τα Πρότυπα Εσωτερικών Δικλίδων στο Δημόσιο Τομέα (Guidelines for internal control standards for the Public Sector), του Διεθνούς Οργανισμού των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI) επιμελήθηκαν οι ομάδες ελέγχου όπως αυτές συστήθηκαν με τις υπ' αριθμ. 626/60996, 634/60997 και 635/60999/12-11-2012 αποφάσεις του Προέδρου του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Ο λόγος που συμπεριελήφθη στα παραρτήματα της Έκθεσης Ελέγχου, η εν λόγω μετάφραση, είναι για να καταστεί προσβάσιμη και κατανοητή για όλους τους εμπλεκόμενους δημόσιους φορείς. Απώτερος στόχος είναι η καθιέρωση και διατήρηση ενός συστήματος αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων (internal control) στους οργανισμούς του δημοσίου.

Βασική επιδίωξη των ομάδων υπήρξε η κατά το δυνατόν πιστή απόδοση του και η αποφυγή παρερμηνειών που θα μπορούσαν να απομακρύνουν τον αναγνώστη από την αρχική στόχευση του κειμένου. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι καθίσταται δυσχερής η απόδοση στην ελληνική γλώσσα των διαφορετικών αποχρώσεων που περιέχονται στην ορολογία *internal control* και *internal audit* δεδομένου ότι οι αγγλικές λέξεις «control» και «audit» αποδίδονται στην ελληνική με την λέξη «έλεγχος». Για την αποφυγή της ανωτέρω σύγχυσης χρησιμοποιήθηκε στη μετάφραση του INTOSAI GOV 9100, η επίσημη μετάφραση των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων στην ελληνική γλώσσα ΦΕΚ Β' 2848/2012 στην οποία ο όρος *internal control* έχει αποδοθεί ως «εσωτερικές δικλίδες».

INTOSAI GOV 9100

Τα Διεθνή Πρότυπα των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων, ISSAI, εκδίδονται από το Διεθνή Οργανισμό των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων, INTOSAI. Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στη διεύθυνση: www.issai.org

INTOSAI



*Κατευθυντήριες
γραμμές για τα
πρότυπα εσωτερικών
δικλίδων στο
δημόσιο τομέα*

Επιτροπή Επαγγελματικών Προτύπων (PSC) του INTOSAI

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ PSC

Rigsrevisionen · Landgreven 4 · P.O. Box 9009 · 1022 Κοπεγχάγη Κ · Δανία
Τηλ.: + 45 3392 8400 · Φαξ: + 45 3311 0415 · Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:
info@rigsrevisionen.dk
ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ: <http://www.issai.org>

INTOSAI



Γενική γραμματεία του INTOSAI - RECHNUNGSHOF
(Αυστριακό Ελεγκτικό Συνέδριο)
DAMPFSCHIFFSTRASSE 2
A-1033 BIENNEH ΑΥΣΤΡΙΑ
Τηλ.: ++43 (1) 711 71 · Φαξ: ++43 (1) 718 09 69

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: intosai@rechnungshof.gv.at
ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ: <http://www.intosai.org>

*Κατευθυντήριες
γραμμές για τα
πρότυπα
εσωτερικών
δικλίδων στο
δημόσιο τομέα*

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΙΔΩΝ ΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Επιτροπή Προτύπων Εσωτερικών Δικλίδων

Fr. VANSTAPEL
Ανώτερος Πρόεδρος
του βελγικού Ελεγκτικού Συνεδρίου

Regentschapsstraat 2
B-1000 ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ
ΒΕΛΓΙΟ

Τηλ.: ++32 (2) 551 81 11

Φαξ: ++32 (2) 551 86 22

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: internalcontrol@ccrek.be

*Κατευθυντήριες γραμμές για τα
πρότυπα
εσωτερικών δικλίδων στο
δημόσιο τομέα*

INTOSAI



Γενική γραμματεία του INTOSAI - RECHNUNGSHOF
(Αυστριακό Ελεγκτικό Συνέδριο)
DAMPFSCHIFFSTRASSE 2
A-1033 BIENNEH ΑΥΣΤΡΙΑ
Τηλ.: ++43 (1) 711 71 • Φαξ: ++43 (1) 718 09 69

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: intosai@rechnungshof.gv.at
<http://www.intosai.org>

Περιεχόμενα

Πρόλογος	1
Εισαγωγή	3
1 Εσωτερικές Δικλίδες	6
1.1 Ορισμός	6
1.2 Περιορισμοί στην Αποτελεσματικότητα των Εσωτερικών Δικλίδων.....	12
2 Συστατικά Στοιχεία των Εσωτερικών Δικλίδων	13
2.1 Περιβάλλον Δικλίδων	17
2.2 Εκτίμηση Κινδύνου	22
2.3 Δραστηριότητες Δικλίδων	28
2.4 Πληροφόρηση και Επικοινωνία.....	36
2.5 Παρακολούθηση	40
3 Ρόλοι και Αρμοδιότητες	43
Παράρτημα 1 Παραδείγματα	49
Παράρτημα 2 Γλωσσάριο	57

Κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο δημόσιο τομέα

Πρόλογος

Οι κατευθυντήριες γραμμές του 1992 του INTOSAI για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων εκπονήθηκαν ως ένα δυναμικό κείμενο το οποίο αντικατοπτρίζει το όραμα για την προώθηση προτύπων με σκοπό τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Το όραμα αυτό περιλαμβάνει μια συνεχή προσπάθεια επικαιροποίησης των εν λόγω κατευθυντήριων γραμμών.

Στο 17^ο Διεθνές Συνέδριο των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INCOSAI Σεούλ, 2001) διαπιστώθηκε μια σημαντική ανάγκη επικαιροποίησης των κατευθυντήριων γραμμών του 1992 και συμφωνήθηκε ότι θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ολοκληρωμένο πλαίσιο για τις εσωτερικές δικλίδες της Επιτροπής Χορηγών Οργανισμών (Committee of Sponsoring Organisations-COSO) της Επιτροπής Treadway. Οι μεταγενέστερες προσπάθειες προσέγγισης οδήγησαν στη διατύπωση πρόσθετων συστάσεων, σύμφωνα με τις οποίες οι κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει να εξετάζουν τις δεοντολογικές αξίες και να παρέχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις γενικές αρχές των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την επεξεργασία των πληροφοριών. Οι αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές λαμβάνουν υπόψη τις εν λόγω συστάσεις και διευκολύνουν την κατανόηση νέων εννοιών σε σχέση με τις εσωτερικές δικλίδες.

Οι παρούσες αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει επίσης να θεωρούνται ως ένα δυναμικό έγγραφο το οποίο θα χρειαστεί, με την πάροδο του χρόνου, να αναπτυχθεί περαιτέρω και να βελτιωθεί ώστε να λάβει υπόψη τον αντίκτυπο των νέων εξελίξεων, όπως το πλαίσιο για τη Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου της COSO¹³.

Η παρούσα ενημερωμένη έκδοση είναι το αποτέλεσμα της κοινής προσπάθειας των μελών της επιτροπής για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων του INTOSAI. Τον συντονισμό των εργασιών επικαιροποίησης ανέλαβε μια ομάδα εργασίας η οποία συστήθηκε από μέλη της επιτροπής με εκπροσώπους των ΑΕΙ της Βολιβίας, της Γαλλίας, της Ουγγαρίας, της Λιθουανίας, των Κάτω Χωρών, της Ρουμανίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και του Βελγίου (προεδρεύουσα χώρα).

¹³ COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, www.coso.org, 2004.

Ένα σχέδιο δράσης για την επικαιροποίηση των κατευθυντήριων γραμμών υποβλήθηκε και εγκρίθηκε κατά την 50ή συνεδρίασή του Διοικητικού Συμβουλίου (Βιέννη, Οκτώβριος 2002). Το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώθηκε για την πρόοδο των εργασιών, κατά τη διάρκεια της 51ης συνεδρίασής του (Βουδαπέστη, Οκτώβριος 2003). Το προσχέδιο συζητήθηκε και έγινε γενικά αποδεκτό κατά τη συνεδρίαση της επιτροπής στις Βρυξέλλες τον Φεβρουάριο του 2004. Έπειτα από τη συνεδρίαση της επιτροπής, εστάλη σε όλα τα μέλη του INTOSAI για την υποβολή τελικών παρατηρήσεων.

Τα σχόλια που ελήφθησαν αναλύθηκαν και πραγματοποιήθηκαν περαιτέρω αλλαγές, εφόσον κρίθηκε σκόπιμο.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα μέλη της Επιτροπής Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου του INTOSAI για την αφοσίωση και τη συνεργασία τους στην ολοκλήρωση του έργου αυτού. Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της ομάδας εργασίας.

Οι κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο δημόσιο τομέα υποβάλλονται προς έγκριση από το XVIII INCOSAI στη Βουδαπέστη το 2004.

Franki VANSTAPEL

Ανώτερος Πρόεδρος του βελγικού Ελεγκτικού Συνεδρίου

Πρόεδρος της Επιτροπής Προτύπων Εσωτερικών Δικλίδων του INTOSAI

Εισαγωγή

Το 2001, το INCOSAI αποφάσισε να επικαιροποιήσει τις κατευθυντήριες γραμμές του 1992 για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων προκειμένου να ληφθούν υπόψη όλες οι σχετικές και πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα των εσωτερικών δικλίδων και να ενσωματωθεί στο έγγραφο του INTOSAI το εννοιολογικό περιεχόμενο της έκθεσης της COSO με τίτλο Εσωτερικές Δικλίδες - Ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Με την εφαρμογή του μοντέλου COSO στις κατευθυντήριες γραμμές, η Επιτροπή όχι μόνον αποσκοπεί στην επικαιροποίηση της έννοιας των εσωτερικών δικλίδων, αλλά επιχειρεί επίσης να συμβάλει σε μια κοινή κατανόηση των εσωτερικών δικλίδων μεταξύ των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων. Εξυπακούεται ότι το παρόν έγγραφο λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα. Για τον λόγο αυτό η Επιτροπή εξέτασε ορισμένα πρόσθετα θέματα και αλλαγές.

Σε σύγκριση με τον ορισμό της COSO και τις κατευθυντήριες γραμμές του 1992, έχει προστεθεί η δεοντολογική πτυχή των δραστηριοτήτων. Η συμπερίληψή της στους στόχους των εσωτερικών δικλίδων είναι δικαιολογημένη, καθώς η σημασία της δεοντολογικής συμπεριφοράς, όπως και η πρόληψη και ο εντοπισμός της απάτης και της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από τη δεκαετία του ενενήντα και έπειτα.¹⁴ Γενικώς προσδοκάται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον με δικαιοσύνη και να διαχειρίζονται ορθώς τους δημόσιους πόρους. Οι πολίτες θα πρέπει να απολαύουν αμερόληπτης μεταχείρισης με όρους νομιμότητας και δικαιοσύνης. Ως εκ τούτου, η δημόσια ηθική αποτελεί προϋπόθεση και θεμέλιο για την εμπιστοσύνη του κοινού και συνιστά ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης.

Δεδομένου ότι οι πόροι του δημόσιου τομέα προέρχονται κατά κανόνα από δημόσια κεφάλαια και η χρήση τους προς το δημόσιο συμφέρον απαιτεί γενικά ιδιαίτερη μέριμνα, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί η σημασία της διαφύλαξης των πόρων στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον η λογιστική του προϋπολογισμού σε ταμειακή βάση εξακολουθεί μεν να αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική στο δημόσιο τομέα, δεν παρέχει ωστόσο επαρκείς εγγυήσεις σχετικά με την απόκτηση, τη χρήση και τη διάθεση των πόρων. Συνεπώς, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν διαθέτουν πάντα επικαιροποιημένα αρχεία του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων τους, γεγονός που τους καθιστά πιο ευάλωτους. Ως εκ τούτου, κρίθηκε ότι η διασφάλιση των πόρων συνιστά ένα σημαντικό στόχο των εσωτερικών δικλίδων.

Ακριβώς όπως το 1992 οι εσωτερικές δικλίδες δεν περιορίζονταν στην παραδοσιακή άποψη των οικονομικών και διοικητικών δικλίδων και περιελάμβαναν την ευρύτερη έννοια του ελέγχου της διαχείρισης, το παρόν έγγραφο υπογραμμίζει επίσης τη σημασία των μη οικονομικών πληροφοριών.

¹⁴ XVI INCOSAI, Μοντεβιδέο, Ουρουγουάη, 1998.

Λόγω της εκτεταμένης χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, οι δικλίδες πληροφοριακής τεχνολογίας (ΠΤ) έχουν γίνει ολοένα και πιο σημαντικές, γεγονός που δικαιολογεί την εισαγωγή ξεχωριστής σχετικής παραγράφου στις παρούσες κατευθυντήριες γραμμές. Οι δικλίδες πληροφοριακής τεχνολογίας σχετίζονται με καθένα από τα συστατικά της διαδικασίας εσωτερικών δικλίδων μιας οντότητας, συμπεριλαμβανομένων του περιβάλλοντος δικλίδων, της εκτίμησης κινδύνου, των δραστηριοτήτων δικλίδων, της πληροφόρησης και επικοινωνίας, καθώς και της παρακολούθησης. Ωστόσο, για λόγους παρουσίασης αναλύονται στη ενότητα «Δραστηριότητες Δικλίδων».

Στόχος της επιτροπής είναι να καταρτίσει κατευθυντήριες γραμμές για την καθιέρωση και τη διατήρηση ενός συστήματος αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων στο δημόσιο τομέα. Η δημόσια διοίκηση είναι επομένως ένας σημαντικός αποδέκτης των κατευθυντήριων γραμμών, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιεί ως βάση για την εφαρμογή και την εκτέλεση των εσωτερικών δικλίδων στους οργανισμούς του δημοσίου.

Εφόσον η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων αποτελεί έναν γενικώς αποδεκτό τομέα του δημόσιου ελέγχου¹⁵, οι ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιούν τις κατευθυντήριες γραμμές ως εργαλείο ελέγχου. Οι κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων που περιλαμβάνουν το μοντέλο COSO μπορούν επομένως να χρησιμοποιηθούν τόσο από φορείς δημόσιας διαχείρισης¹⁶ ως παράδειγμα ενός συμπαγούς πλαισίου εσωτερικών δικλίδων για την οργάνωσή τους, όσο και από τους ελεγκτές ως εργαλείο για την αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων.

Ωστόσο, οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές δεν προορίζονται ως υποκατάστατο των Ελεγκτικών Προτύπων του INTOSAI ή άλλων αντίστοιχων ελεγκτικών προτύπων.

Το παρόν έγγραφο ορίζει ένα προτεινόμενο πλαίσιο για τις εσωτερικές δικλίδες στο δημόσιο τομέα και παρέχει μια βάση για την αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων. Η προσέγγιση αυτή ισχύει για όλες τις πτυχές λειτουργίας ενός οργανισμού. Ωστόσο, δεν σκοπεύει να περιορίσει ή να παρεμποδίσει το έργο των νόμιμων αρχών όσον αφορά την εκπόνηση νομοθεσίας, τη θέσπιση κανόνων ή άλλου είδους χάραξη πολιτικής σε έναν οργανισμό, που εναπόκειται στη διακριτική ευχέρειά τους.

Οι εσωτερικές δικλίδες σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα θα πρέπει να γίνονται κατανοητές στο πλαίσιο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οργανισμών αυτών, δηλαδή την εστίασή τους στην επίτευξη κοινωνικών ή πολιτικών στόχων, τη χρήση δημόσιων πόρων, τη σημασία του δημοσιονομικού κύκλου, την πολυπλοκότητα της εκτέλεσής τους (η οποία απαιτεί μια ισορροπία ανάμεσα στις παραδοσιακές αξίες, όπως η νομιμότητα, η ακεραιότητα και η διαφάνεια και τις σύγχρονες,

¹⁵ Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI

¹⁶ Το ενεργό προσωπικό δεν αναφέρεται ειδικώς ως ομάδα στόχος. Μολονότι επηρεάζεται από τον εσωτερικό έλεγχο και λαμβάνει δράσεις που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση του ελέγχου, δεν είναι, σε αντίθεση με τη διοίκηση, τελικά υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το κεφάλαιο 3 των κατευθυντήριων γραμμών προσδιορίζει τους ατομικούς ρόλους και τις αρμοδιότητες.

διαχειριστικές αξίες όπως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα) και το αντίστοιχα ευρύ πεδίο της δημόσιας ευθύνης τους.

Εν κατακλείδι, πρέπει να διατυπωθεί σαφώς ότι το παρόν έγγραφο περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα. Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές δεν παρέχουν λεπτομερείς πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές για την εφαρμογή των εσωτερικών δικλίδων, αλλά παρέχουν ένα ευρύ πλαίσιο εντός του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν τέτοιες λεπτομερείς δικλίδες. Η Επιτροπή δεν είναι προφανώς σε θέση να επιβάλει πρότυπα.

Η δομή του παρόντος εγγράφου

Στο πρώτο κεφάλαιο, ορίζεται η έννοια των εσωτερικών δικλίδων και οριοθετείται το πεδίο εφαρμογής του. Προσοχή δίνεται επίσης στα όρια των εσωτερικών δικλίδων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και εξετάζονται τα στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων. Το έγγραφο ολοκληρώνεται με ένα τρίτο κεφάλαιο σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες.

Στην αρχή κάθε ενότητας, οι βασικές αρχές παρουσιάζονται ευκρινώς εντός ενός μπλε πλαισίου, ενώ ακολουθούν περαιτέρω λεπτομέρειες. Επίσης, γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένα παραδείγματα, τα οποία παρατίθενται στα παραρτήματα. Στο έγγραφο επισυνάπτεται επίσης ένα γλωσσάριο που περιέχει τους πιο σημαντικούς τεχνικούς όρους.

1 Εσωτερικές Δικλίδες

1.1 Ορισμός

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία η οποία πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το προσωπικό μιας οντότητας και έχει ως σκοπό να αντιμετωπίζει τους κινδύνους και να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι για την επίτευξη της αποστολής της οντότητας, επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι γενικοί στόχοι:

- εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών
- εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας
- συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς
- διαφύλαξη των πόρων έναντι απώλειας, κακής χρήσης και ζημίας.

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν μια δυναμική ενιαία διαδικασία που συνεχώς προσαρμόζεται στις αλλαγές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός. Η διοίκηση και το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή για να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και να παρέχουν εύλογη διασφάλιση για την επίτευξη της αποστολής και των γενικών στόχων της οντότητας.

Μια ολοκληρωμένη διαδικασία

Οι εσωτερικές δικλίδες δεν αποτελούν ένα μεμονωμένο γεγονός ή κατάσταση, αλλά μια σειρά από ενέργειες που διαπερνούν τις δραστηριότητες της οντότητας. Οι ενέργειες αυτές λαμβάνουν χώρα συνεχώς κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός οργανισμού. Διεισδύουν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και είναι εγγενείς ως προς τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι εσωτερικές δικλίδες διαφέρουν από την άποψη ορισμένων παρατηρητών, οι οποίοι τις αντιμετωπίζουν είτε ως συμπληρωματική δραστηριότητα της οντότητας είτε ως αναγκαία επιβάρυνση. Το σύστημα των εσωτερικών δικλίδων είναι συνυφασμένο με τις δραστηριότητες της οντότητας και είναι πιο αποτελεσματικό όταν ενυπάρχει στην υποδομή της επιχείρησης και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της φύσης του οργανισμού.

Οι εσωτερικές δικλίδες θα πρέπει να αποτελούν μια λειτουργία ενσωματωμένη στον οργανισμό και όχι μια πρόσθετη λειτουργία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνονται μέρος του οργανισμού και ενσωματώνονται στις βασικές διοικητικές διαδικασίες σχεδιασμού, εκτέλεσης και παρακολούθησης.

Η ενσωμάτωση των εσωτερικών δικλίδων έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις στη συγκράτηση του κόστους. Η προσθήκη νέων διαδικασιών δικλίδων που είναι διακριτές από τις υπάρχουσες είναι δαπανηρή. Με την εστίαση στις υπάρχουσες λειτουργίες και τη συνεισφορά τους στον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο, καθώς και με την ενσωμάτωση των δικλίδων σε βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες, ένας οργανισμός είναι συχνά σε θέση να αποφεύγει άσκοπες διαδικασίες και έξοδα.

Που πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που καθιστούν τις εσωτερικές δικλίδες λειτουργικές. Πραγματοποιούνται από τα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό, από τα πεπραγμένα και τα λεγόμενά τους. Κατά συνέπεια, οι εσωτερικές δικλίδες πραγματοποιούνται από ανθρώπους. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τα όρια της εξουσίας τους. Λόγω της σημασίας των εννοιών αυτών, ένα ξεχωριστό κεφάλαιο (3) είναι αφιερωμένο σε αυτές.

Στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού περιλαμβάνεται η διοίκηση και το λοιπό προσωπικό. Η διοίκηση, πέραν του πρωταρχικού καθήκοντος της εποπτείας, θέτει επίσης τους στόχους της οντότητας και έχει τη συνολική ευθύνη για το σύστημα εσωτερικών δικλίδων. Δεδομένου ότι οι εσωτερικές δικλίδες παρέχουν τους απαραίτητους μηχανισμούς που συμβάλουν στην κατανόηση των κινδύνων που απειλούν τους στόχους του οργανισμού, η διοίκηση θα καθιερώσει τις δραστηριότητες δικλίδων τις οποίες παρακολουθεί και αξιολογεί. Η εφαρμογή των εσωτερικών δικλίδων απαιτεί σημαντικές πρωτοβουλίες εκ μέρους της διοίκησης και εντατική επικοινωνία της διοίκησης με το υπόλοιπο προσωπικό. Επομένως, οι εσωτερικές δικλίδες είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση και συνδέεται άμεσα με τους στόχους της οντότητας. Ως εκ τούτου, η διοίκηση συνιστά σημαντικό στοιχείο των εσωτερικών δικλίδων. Εντούτοις, όλο το προσωπικό του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διενέργειά τους.

Ομοίως, οι εσωτερικές δικλίδες επηρεάζονται από την ανθρώπινη φύση. Οι κατευθυντήριες γραμμές εσωτερικών δικλίδων αναγνωρίζουν ότι οι άνθρωποι δεν δύνανται πάντα να κατανοούν, να επικοινωνούν ή να ενεργούν με συνέπεια. Κάθε άτομο προσφέρει στον χώρο εργασίας ξεχωριστή εμπειρία και τεχνικές δεξιότητες, και έχει διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες. Η πραγματικότητα αυτή επηρεάζει τις εσωτερικές δικλίδες και επηρεάζεται από αυτές.

Για την επίτευξη της αποστολής της οντότητας

Πρωταρχικό μέλημα κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη της αποστολής του. Κάθε οντότητα υπάρχει για έναν σκοπό – ο δημόσιος τομέας ασχολείται γενικά με την παροχή υπηρεσιών και ευεργετικών αποτελεσμάτων για το κοινό συμφέρον.

Για την αντιμετώπιση των κινδύνων

Ανεξαρτήτως αποστολής, ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με κάθε είδους κινδύνους κατά την επίτευξή της. Το έργο της διοίκησης είναι να εντοπίζει και να ανταποκρίνεται στους κινδύνους αυτούς, προκειμένου να μεγιστοποιείται η πιθανότητα επίτευξης της αποστολής της οντότητας. Οι εσωτερικές δικλίδες μπορούν μεν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, αλλά μπορούν να παράσχουν μόνον εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη της αποστολής και των γενικών στόχων.

Παρέχει εύλογη διασφάλιση

Όσο καλά κι αν είναι σχεδιασμένες και λειτουργικές οι εσωτερικές δικλίδες, δεν μπορούν να παρέχουν στη διοίκηση απόλυτη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των γενικών στόχων. Αντιθέτως, οι κατευθυντήριες γραμμές αναγνωρίζουν ότι μόνο ένα «εύλογο» επίπεδο διασφάλισης είναι εφικτό.

Η εύλογη διασφάλιση ισοδυναμεί με ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπιστοσύνης σε συνάρτηση με δεδομένες εκτιμήσεις του κόστους, των οφελών και των κινδύνων. Για τον καθορισμό της εύλογης βεβαιότητας απαιτείται κριτική ικανότητα. Κατά την άσκηση της κριτικής ικανότητας, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσδιορίζουν τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους και τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου υπό διαφορετικές συνθήκες, καθώς και να αξιολογούν τον κίνδυνο τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Η εύλογη διασφάλιση αντικατοπτρίζει την αντίληψη ότι η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος αφορούν το μέλλον, το οποίο κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα. Επίσης, η ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες που δεν εμπίπτουν στο πεδίο του ελέγχου ή τη σφαίρα επιρροής του οργανισμού. Οι περιορισμοί προκύπτουν επίσης από τα ακόλουθα πραγματικά στοιχεία: η ανθρώπινη κρίση, κατά τη λήψη αποφάσεων, ενδέχεται να είναι εσφαλμένη, αστοχίες μπορεί να προκύψουν λόγω απλών σφαλμάτων ή λαθών, οι δικλίδες μπορεί να καταστρατηγούνται από αθέμιτες συμπράξεις δύο ή περισσότερων ατόμων, ή η διοίκηση ενδέχεται να παρακάμπτει το σύστημα εσωτερικών δικλίδων. Επιπλέον, οι συμβιβασμοί στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι οι δικλίδες έχουν ένα κόστος. Οι περιορισμοί αυτοί δεν αφήνουν περιθώριο στη διοίκηση να έχει απόλυτη διασφάλιση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι.

Η εύλογη διασφάλιση αναφέρεται στο γεγονός ότι το κόστος των εσωτερικών δικλίδων δεν πρέπει να υπερβαίνει το απορρέον όφελος. Οι αποφάσεις σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης των κινδύνων και την καθιέρωση δικλίδων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σχετικό κόστος και τα οφέλη. Η εκτίμηση του κόστους αυτού αφορά τόσο τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση των πόρων που καταναλώνονται για την επίτευξη ενός καθορισμένου σκοπού όσο και την οικονομική αξιολόγηση μιας χαμένης ευκαιρίας, όπως τυχόν καθυστέρηση των δραστηριοτήτων ενός φορέα, πτωτική τάση των υπηρεσιών ή της παραγωγικότητας, ή το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων. Ένα όφελος μετράται με βάση τον βαθμό στον οποίο μειώνεται ο

κίνδυνος αποτυχίας στην επίτευξη ενός δεδηλωμένου στόχου. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την αύξηση της πιθανότητας εντοπισμού περιπτώσεων απάτης, σπατάλης, κατάχρησης ή λάθους, την αποτροπή μιας ανάρμοστης δραστηριότητας, ή την ενίσχυση της κανονιστικής συμμόρφωσης.

Ο σχεδιασμός εσωτερικών δικλίδων που είναι οικονομικά επωφελείς, και η παράλληλη μείωση του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο προϋποθέτει ότι τα διοικητικά στελέχη κατανοούν πλήρως τους γενικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανό τα κυβερνητικά διοικητικά στελέχη να σχεδιάζουν συστήματα στο πλαίσιο των οποίων διενεργούνται υπερβολικές δικλίδες σε έναν τομέα λειτουργιών τους, επηρεάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο αρνητικά άλλες λειτουργίες. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να προσπαθούν να παρακάμπτουν χρονοβόρες διαδικασίες, καθυστερήσεις μπορεί να προκαλούνται από αναποτελεσματικές ενέργειες, υπερβολικές διαδικασίες ενδέχεται να καταστέλλουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και την επίλυση προβλημάτων ή να βλάπτουν την έγκαιρη εκτέλεση, το κόστος ή την ποιότητα των παρεχόμενων στους δικαιούχους υπηρεσιών. Επομένως, τα οφέλη που απορρέουν από υπερβολικές δικλίδες σε έναν τομέα μπορεί να εκμηδενιστούν εξαιτίας της αύξησης του κόστους σε άλλες δραστηριότητες.

Εντούτοις, θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη ποιοτικά κριτήρια.

Παραδείγματος χάρι, ενδέχεται να είναι σημαντική η διενέργεια κατάλληλων δικλίδων στο πλαίσιο νομισματικών συναλλαγών υψηλού/χαμηλού κινδύνου όπως είναι η μισθοδοσία, έξοδα ταξιδιού και φιλοξενίας. Το κόστος των ενδεδωμένων δικλίδων μπορεί να φαίνεται υπερβολικό εάν ληφθούν υπόψη τα χρηματικά ποσά που απαιτούνται σε σχέση με το σύνολο των κρατικών δαπανών, αλλά μπορεί να είναι κρίσιμο για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στις κυβερνήσεις και τον σχετικό οργανισμό.

Για την επίτευξη των στόχων

Οι εσωτερικές δικλίδες έχουν ως στόχο την επίτευξη μιας διακριτής αλλά αλληλένδετης σειράς γενικών στόχων. Οι γενικοί αυτοί στόχοι υλοποιούνται μέσω πολυάριθμων ειδικών επιμέρους στόχων, λειτουργιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων.

Οι γενικοί στόχοι είναι:

- *εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών*

Οι λειτουργίες της οντότητας θα πρέπει να είναι εύρυθμες, δεοντολογικές, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές. Πρέπει να συνάδουν με την αποστολή του οργανισμού.

«Εύρυθμες» είναι οι λειτουργίες με καλή οργάνωση και μεθοδικότητα.

Οι «δεοντολογικές» λειτουργίες σχετίζονται με τις ηθικές αρχές. Η σημασία της δεοντολογικής συμπεριφοράς και της πρόληψης και του εντοπισμού της απάτης και της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από τη δεκαετία του ενενήντα και μετά. Γενικώς προσδοκάται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να υπηρετούν δίκαια το δημόσιο συμφέρον και να διαχειρίζονται ορθά τους δημόσιους πόρους. Οι πολίτες θα πρέπει να απολαύουν αμερόληπτης μεταχείρισης με όρους νομιμότητας και δικαιοσύνης. Ως εκ τούτου, η δεοντολογία στο δημόσιο τομέα αποτελεί προϋπόθεση και θεμέλιο για την εμπιστοσύνη του κοινού και συνιστά ακρογωνιαίο λίθο της χρηστής διακυβέρνησης.

«Οικονομικές» είναι οι λειτουργίες που δεν είναι σπάταλες ή υπερβολικές. Αυτό σημαίνει συγκέντρωση της σωστής ποσότητας πόρων, με την κατάλληλη ποιότητα, και παράδοση στον σωστό τόπο και χρόνο, με το χαμηλότερο κόστος.

Η έννοια της «αποδοτικότητας» αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των χρησιμοποιούμενων πόρων και των αποτελεσμάτων που παράγονται για την επίτευξη των στόχων. Σημαίνει την ελάχιστη εισροή πόρων για την επίτευξη μιας δεδομένης ποσότητας και ποιότητας αποτελέσματος ή το μέγιστο αποτέλεσμα με μια δεδομένη ποσότητα και ποιότητα εισροών πόρων.

Η έννοια της «αποτελεσματικότητας» αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων ή στο βαθμό στον οποίο η έκβαση μιας δραστηριότητας συνάδει με τον στόχο ή τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της εν λόγω δραστηριότητας.

- *εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας*

Λογοδοσία είναι η διαδικασία βάσει της οποίας οι δημόσιοι οργανισμοί και τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης δημόσιων πόρων, της αμεροληψίας, καθώς και όλων των πτυχών της απόδοσής τους.

Τούτο πραγματοποιείται με την ανάπτυξη, διατήρηση και διάθεση αξιόπιστων και συναφών οικονομικών και μη πληροφοριών και μέσω κατάλληλης παρουσίασης των εν λόγω πληροφοριών σε εγκαίρως υποβαλλόμενες εκθέσεις προς ενδιαφερόμενα μέρη τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Μη οικονομικές πληροφορίες ενδέχεται να αφορούν την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των δράσεων (πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις), καθώς και τις εσωτερικές δικλίδες και την αποτελεσματικότητά τους.

- *συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς*

Οι οργανισμοί οφείλουν να συμμορφώνονται με μια πληθώρα νόμων και κανονισμών. Στους δημόσιους οργανισμούς, οι νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις διέπουν την είσπραξη και δαπάνη του δημόσιου χρήματος, καθώς τον τρόπο λειτουργίας. Ενδεικτικά αναφέρονται ο νόμος του προϋπολογισμού, οι διεθνείς συνθήκες, οι νόμοι σχετικά με τη χρηστή διοίκηση, η νομοθεσία/τα πρότυπα

περί λογιστικής, το δίκαιο για την προστασία του περιβάλλοντος και τα δικαιώματα των πολιτών, οι κανονισμοί για τη φορολογία εισοδήματος και νομοθετικές πράξεις για την καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς.

- *διαφύλαξη των πόρων έναντι απώλειας, κακής χρήσης και ζημιών που οφείλονται σε σπατάλη, κατάχρηση, κακοδιαχείριση, λάθη, απάτη και παρατυπίες*

Παρά το γεγονός ότι ο τέταρτος γενικός στόχος μπορεί να θεωρηθεί ως μια υποκατηγορία του πρώτου (εύρυθμες, δεοντολογικές, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές λειτουργίες), είναι απαραίτητο να τονιστεί η σημασία της διαφύλαξης των πόρων στον δημόσιο τομέα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πόροι του δημόσιου τομέα προέρχονται από το δημόσιο χρήμα και η χρήση τους προς το δημόσιο συμφέρον χρήζει εν γένει ιδιαίτερης επιμέλειας. Επιπλέον η λογιστική του προϋπολογισμού σε ταμειακή βάση εξακολουθεί μεν να αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική στο δημόσιο τομέα, δεν παρέχει όμως επαρκή διασφάλιση σχετικά με την απόκτηση, τη χρήση και τη διάθεση των πόρων. Συνεπώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δε διαθέτουν πάντα επικαιροποιημένα αρχεία του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων τους, γεγονός που τους καθιστά ευάλωτους. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να ενσωματωθούν δικλίδες σε καθεμία από τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των πόρων της οντότητας, από την απόκτηση έως τη διάθεσή τους.

Άλλοι πόροι, όπως πληροφορίες, αποδεικτικά έγγραφα και λογιστικές καταστάσεις αποτελούν το κλειδί για την επίτευξη της διαφάνειας και της λογοδοσίας των ενεργειών της κυβέρνησης, και πρέπει επομένως να διαφυλάσσονται. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν επίσης τον κίνδυνο κλοπής, κατάχρησης ή καταστροφής.

Η άφιξη των συστημάτων πληροφορικής έχει προσδώσει ακόμη μεγαλύτερη σημασία στη διαφύλαξη ορισμένων πόρων και αρχείων. Ευαίσθητες πληροφορίες που είναι αποθηκευμένες σε υπολογιστικά μέσα μπορούν να καταστραφούν ή να αντιγραφούν, να διανεμηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο κατάχρησης, εάν δεν ληφθεί μέριμνα για την προστασία τους.

1.2 Περιορισμοί στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών δικλίδων¹⁷

Οι εσωτερικές δικλίδες δεν μπορούν από μόνες τους να εξασφαλίσουν την επίτευξη των προαναφερθέντων γενικών στόχων.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών δικλίδων, όσο καλά κι αν έχει σχεδιαστεί και λειτουργήσει, έχει τη δυνατότητα να παρέχει στη διοίκηση μόνο εύλογη – και όχι απόλυτη – διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας ή την επιβίωση αυτής. Μπορεί να παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση σχετικά με την πρόοδο που σημειώνει η οντότητα, ή την απουσία αυτής, ως προς την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, οι εσωτερικές δικλίδες δεν είναι σε θέση να μετατρέψουν ένα εγγενώς κακό διοικητικό στέλεχος σε καλό. Επιπλέον, η διοίκηση δεν μπορεί συνήθως να ελέγχει τις μεταβολές που επέρχονται στην πολιτική ή σε κυβερνητικά προγράμματα, σε δημογραφικές ή οικονομικές συνθήκες, οι μεταβολές αυτές ενδέχεται να απαιτούν τον εκ μέρους της διοίκησης νέο σχεδιασμό των δικλίδων ή την προσαρμογή του επιπέδου του αποδεκτού κινδύνου.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών δικλίδων μειώνει την πιθανότητα μη επίτευξης των στόχων. Ωστόσο, θα υπάρχει πάντα ο κίνδυνος μη επαρκούς σχεδιασμού ή αποτυχίας των εσωτερικών δικλίδων να λειτουργήσουν κατά τα αναμενόμενα.

Δεδομένου ότι οι εσωτερικές δικλίδες εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα, ενδέχεται να πλήττονται από ατέλειες στον σχεδιασμό, σφάλματα κρίσης ή ερμηνείας, παρανόηση, αμέλεια, κόπωση, διάσπαση της προσοχής, αθέμιτη σύμπραξη, κατάχρηση ή παράκαμψη.

Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας έγκειται στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός του συστήματος εσωτερικών δικλίδων πρέπει να λαμβάνει υπόψη του *περιορισμούς πόρων*. Τα οφέλη των δικλίδων πρέπει κατά συνέπεια να εξετάζονται σε σχέση με το κόστος τους. Η διατήρηση ενός συστήματος εσωτερικών δικλίδων που εξαλείφει τον κίνδυνο της απώλειας δεν αποτελεί ρεαλιστικό στόχο και θα κόστιζε ίσως περισσότερο από ό,τι δικαιολογείται βάσει του απορρέοντος οφέλους. Προκειμένου να καθοριστεί εάν θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα συγκεκριμένο στοιχείο δικλίδων, η πιθανότητα επέλευσης του κινδύνου και οι πιθανές επιπτώσεις στην οντότητα θα πρέπει να εξετάζονται από κοινού με τις σχετικές δαπάνες για την καθιέρωση μιας νέας δικλίδας.

Οι *οργανωτικές αλλαγές* και η *στάση της διοίκησης* μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και στο προσωπικό που εφαρμόζει το σύστημα. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να επανεξετάζει συνεχώς και να επικαιροποιεί τις δικλίδες, να γνωστοποιεί τις αλλαγές στο προσωπικό, καθώς και να δίνει το παράδειγμα με την υιοθέτηση των εν λόγω δικλίδων.

¹⁷ Τα όρια της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων πρέπει να διατυπώνονται ρητώς, ώστε να αποφεύγονται υπερβολικές προσδοκίες που οφείλονται σε παρανόηση του ακριβούς πεδίου εφαρμογής του.

2 Συστατικά Στοιχεία των Εσωτερικών Δικλίδων

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούνται από πέντε αλληλένδετα στοιχεία:

- περιβάλλον δικλίδων
- εκτίμηση κινδύνου
- δραστηριότητες δικλίδων
- πληροφόρηση και επικοινωνία
- παρακολούθηση

Σκοπός των εσωτερικών δικλίδων είναι να παρέχουν εύλογη διασφάλιση για την επίτευξη των γενικών στόχων μιας οντότητας. Ως εκ τούτου, ο καθορισμός σαφών στόχων αποτελεί προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαδικασία εσωτερικών δικλίδων.

Το *περιβάλλον δικλίδων* αποτελεί το θεμέλιο για ολόκληρο το σύστημα εσωτερικών δικλίδων. Παρέχει την πειθαρχία και τη δομή, καθώς και τις συνθήκες που επηρεάζουν τη συνολική ποιότητα των εσωτερικών δικλίδων. Επηρεάζει συνολικά τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται η στρατηγική και οι στόχοι, και τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες οι δραστηριότητες δικλίδων.

Έχοντας θέσει σαφείς στόχους και έχοντας δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό περιβάλλον δικλίδων, η *εκτίμηση των κινδύνων* που αντιμετωπίζει η οντότητα κατά την επίτευξη της επίτευξης της αποστολής και των στόχων της παρέχει τη βάση για την εξεύρεση της κατάλληλης αντιμετώπισης του κινδύνου.

Η κύρια στρατηγική για τον μετριασμό των κινδύνων επιτυγχάνεται μέσω των *δραστηριοτήτων εσωτερικών δικλίδων*. Οι *δραστηριότητες* δικλίδων μπορεί να είναι προληπτικές ή/και διαπιστωτικές. Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ένα απαραίτητο συμπλήρωμα των δραστηριοτήτων εσωτερικών δικλίδων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι δραστηριότητες δικλίδων και οι διορθωτικές ενέργειες θα πρέπει να παράγουν αξία σε σχέση με το κόστος. Το κόστος τους δεν πρέπει να υπερβαίνει το όφελος που προκύπτει από αυτές (σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας).

Η αποτελεσματική *πληροφόρηση και επικοινωνία* είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου μια οντότητα να υλοποιεί και να ελέγχει τις δραστηριότητες της. Η διοίκηση της οντότητας χρειάζεται πρόσβαση σε συναφή, πλήρη, αξιόπιστη, ορθή και έγκαιρη ενημέρωση σε σχέση τόσο με εσωτερικά όσο και με εξωτερικά γεγονότα. Για την επίτευξη των στόχων του, ένας οργανισμός έχει ανάγκη από σφαιρική πληροφόρηση.

Τέλος, δεδομένου ότι οι εσωτερικές δικλίδες είναι μια δυναμική διαδικασία που πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στους κινδύνους και τις αλλαγές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων είναι αναγκαία προκειμένου να διασφαλίζεται ότι οι εσωτερικές δικλίδες είναι συνεπείς με τις αλλαγές των στόχων, του περιβάλλοντος, των πόρων και των κινδύνων.

Τα συστατικά στοιχεία αυτά ορίζουν μια προτεινόμενη προσέγγιση για τις εσωτερικές δικλίδες στο δημόσιο τομέα και παρέχουν μια βάση για την αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων. Τα στοιχεία αυτά ισχύουν για όλες τις πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές παρέχουν ένα γενικό πλαίσιο. Κατά την εφαρμογή τους, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη λεπτομερών πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών που να ταιριάζουν στις δραστηριότητες του οργανισμού που διοικούν, και να διασφαλίζουν ότι είναι ενσωματωμένες και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των λειτουργιών.

Σχέση μεταξύ των στόχων και των συστατικών στοιχείων

Υφίσταται άμεση σχέση μεταξύ των γενικών στόχων, που αντιπροσωπεύουν όσα επιδιώκει να επιτύχει η οντότητα, και των συστατικών στοιχείων των εσωτερικών δικλίδων, τα οποία αντιπροσωπεύουν ό,τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη των γενικών στόχων. Η σχέση απεικονίζεται σε έναν τρισδιάστατο πίνακα σε σχήμα κύβου.

Οι τέσσερις γενικοί στόχοι - λογοδοσία (και υποβολή εκθέσεων), συμμόρφωση (με νόμους και κανονισμούς), (εύρυθμες, δεοντολογικές, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές) λειτουργίες και διασφάλιση πόρων - απεικονίζονται στις κάθετες στήλες, τα πέντε συστατικά στοιχεία απεικονίζονται στις οριζόντιες σειρές, και ο οργανισμός ή η οικονομική οντότητα και τα τμήματά του απεικονίζονται στην τρίτη διάσταση του πίνακα.

Κάθε σειρά συστατικών στοιχείων «τέμνει εγκάρσια» και εφαρμόζεται και στους τέσσερις γενικούς στόχους. Για παράδειγμα, τα οικονομικά και μη οικονομικά δεδομένα που παράγονται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, τα οποία υπάγονται στο συστατικό στοιχείο της πληροφόρησης και επικοινωνίας, απαιτούνται για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων, την υποβολή εκθέσεων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, καθώς και για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία.



λογοδοσία
 συμμόρφωση
 λειτουργίες
 διασφάλιση πόρων
 οργανισμός οντότηταυπηρεσία
 περιβάλλον δικλίδων
 εκτίμηση κινδύνου
 δραστηριότητες δικλίδων
 πληροφόρηση και επικοινωνία
 παρακολούθηση

Ομοίως, εξετάζοντας τους γενικούς στόχους, και τα πέντε συστατικά στοιχεία είναι σχετικά με κάθε γενικό στόχο. Εάν εστιάσουμε για παράδειγμα σε έναν στόχο, όπως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των λειτουργιών, τότε γίνεται σαφές ότι και τα πέντε συστατικά στοιχεία έχουν εφαρμογή και είναι σημαντικά για την επίτευξή του.

Οι εσωτερικές δικλίδες δεν αφορούν μόνο έναν οργανισμό συνολικά αλλά και μεμονωμένα τμήματά του. Η σχέση αυτή απεικονίζεται από την τρίτη διάσταση, η οποία αντιπροσωπεύει ολόκληρους οργανισμούς, οντότητες και τμήματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί κανείς να επικεντρωθεί σε οποιοδήποτε από τα στοιχεία του πίνακα.

Μολονότι το πλαίσιο εσωτερικών δικλίδων είναι σχετικό και εφαρμόσιμο σε όλους τους οργανισμούς, ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση το εφαρμόζει θα διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το είδος της οντότητας και εξαρτάται από μια σειρά από ειδικούς παράγοντες ανάλογα με την οντότητα. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την οργανωτική δομή, το προφίλ κινδύνου, το λειτουργικό περιβάλλον, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα, τις δραστηριότητες και τον βαθμό ρύθμισης. Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερη κατάσταση κάθε οντότητας, η διοίκηση θα προβεί σε μια σειρά από επιλογές σχετικά με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των συστατικών στοιχείων του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων.

Στο κείμενο που ακολουθεί, καθένα από τα προαναφερθέντα στοιχεία παρουσιάζεται συνοπτικά με πρόσθετα σχόλια.

2.1 Περιβάλλον δικλίδων



λογοδοσία
συμμόρφωση
λειτουργίες
διασφάλιση πόρων
οργανισμός οντότηταυπηρεσία
περιβάλλον δικλίδων
εκτίμηση κινδύνου
δραστηριότητες δικλίδων
πληροφόρηση και επικοινωνία
παρακολούθηση

Το περιβάλλον δικλίδων δίνει το «στίγμα» ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τη συνειδητοποίηση του προσωπικού του όσον αφορά τον έλεγχο. Αποτελεί το θεμέλιο για όλα τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας πειθαρχία και δομή.

Στοιχεία του περιβάλλοντος ελέγχου είναι:

- (1) η προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες της διοίκησης και του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης μιας υποστηρικτικής στάσης απέναντι στη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου ανά πάσα στιγμή σε όλο τον οργανισμό
- (2) προσήλωση στην ικανότητα
- (3) το πρότυπο ηγεσίας (δηλαδή η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας της διοίκησης)
- (4) η οργανωτική δομή
- (5) πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες της διοίκησης και του προσωπικού

Η προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες της διοίκησης και του προσωπικού καθορίζουν τις προτιμήσεις και τις αξιολογικές κρίσεις τους, οι

οποίες μεταφράζονται σε πρότυπα συμπεριφοράς. Θα πρέπει να διάκεινται θετικά απέναντι στις εσωτερικές δικλίδες ανά πάσα στιγμή σε όλο τον οργανισμό.

Κάθε πρόσωπο που συμμετέχει στον οργανισμό –διοικητικά στελέχη και υπάλληλοι– πρέπει να διατηρεί και να επιδεικνύει προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα και ηθικές αξίες και πρέπει να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες κώδικες δεοντολογίας ανά πάσα στιγμή. Αυτό θα μπορούσε για παράδειγμα να περιλαμβάνει τη γνωστοποίηση προσωπικών οικονομικών συμφερόντων, θέσεων που θα μπορούσε να έχει εκτός του οργανισμού και δώρων που λαμβάνει (π.χ. από εκλεγμένους αξιωματούχους και ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους), καθώς και την αναφορά σύγκρουσης συμφερόντων.

Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διατηρούν και να επιδεικνύουν ακεραιότητα και ηθικές αξίες, τις οποίες θα πρέπει να καθιστούν εμφανείς στο κοινό μέσω της αποστολής και των βασικών αξιών τους. Επιπλέον, οι λειτουργίες τους πρέπει να είναι, αφενός, ηθικές, εύρυθμες, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές, και, αφετέρου, συνεπείς με την αποστολή του οργανισμού.

Προσήλωση στην ικανότητα

Η προσήλωση στην ικανότητα περιλαμβάνει το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διασφάλιση της εύρυθμης, ηθικής, οικονομικής, αποδοτικής και αποτελεσματικής απόδοσης, καθώς και για καλή κατανόηση των ατομικών αρμοδιοτήτων σε σχέση με τις εσωτερικές δικλίδες.

Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι πρέπει να διατηρούν ένα επίπεδο ικανοτήτων που να τους επιτρέπει να κατανοούν τη σημασία της ανάπτυξης, της εφαρμογής και της διατήρησης καλών εσωτερικών δικλίδων και να εκτελούν τα καθήκοντά τους προκειμένου να επιτευχθούν οι γενικοί στόχοι των εσωτερικών δικλίδων και η αποστολή της οντότητας. Κάθε εργαζόμενος ενός οργανισμού λαμβάνει μέρος στις εσωτερικές δικλίδες με βάση τις δικές του συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Τα διοικητικά στελέχη και οι υφιστάμενοί τους πρέπει, επομένως, να διατηρούν και να επιδεικνύουν ένα επίπεδο δεξιοτήτων που είναι απαραίτητο για την εκτίμηση του κινδύνου και τη διασφάλιση αποτελεσματικής και αποδοτικής εκτέλεσης, και να κατανοούν τις εσωτερικές δικλίδες σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μπορούν να ασκούν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές τους.

Η παροχή κατάρτισης, για παράδειγμα, μπορεί να αυξήσει την ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους των εσωτερικών δικλίδων και, ειδικότερα, το στόχο των δεοντολογικών λειτουργιών, και τους βοηθά να κατανοήσουν τους στόχους των εσωτερικών δικλίδων και να αναπτύξουν δεξιότητες προκειμένου να χειρίζονται ηθικά διλήμματα.

Πρότυπο ηγεσίας

Το πρότυπο ηγεσίας (δηλαδή η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας της διοίκησης) αντικατοπτρίζει τα εξής:

- μια σταθερά υποστηρικτική στάση απέναντι στις εσωτερικές δικλίδες, ανεξαρτησία, ικανότητα και συμπεριφορά που να αποτελεί παράδειγμα προς μίμησης
- έναν κώδικα δεοντολογίας που θεσπίζεται από τη διοίκηση, καθώς και παροχή συμβουλών και αξιολογήσεις που στηρίζουν τους στόχους των εσωτερικών δικλίδων και, ειδικότερα, το στόχο που αφορά τις δεοντολογικές λειτουργίες.

Η στάση που υιοθετείται από την ανώτατη διοίκηση αντικατοπτρίζεται σε όλες τις πτυχές των ενεργειών της διοίκησης. Η δέσμευση, η συμμετοχή και η υποστήριξη των κορυφαίων αξιωματούχων της κυβέρνησης και των νομοθετικών οργάνων για τον καθορισμό ενός «προτύπου ηγεσίας» προάγουν μια θετική στάση και είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση μιας θετικής και υποστηρικτικής στάσης απέναντι στις εσωτερικές δικλίδες στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Εάν η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι οι εσωτερικές δικλίδες είναι σημαντικές, τότε οι υπόλοιποι εργαζόμενοι εντός του οργανισμού το αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται τηρώντας με ευσυνειδησία τις προβλεπόμενες δικλίδες. Για παράδειγμα, η σύσταση μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ως μέρος του συστήματος εσωτερικών δικλίδων αποτελεί ένα ισχυρό μήνυμα της διοίκησης ότι οι εσωτερικές δικλίδες είναι σημαντικές.

Από την άλλη πλευρά, εάν τα μέλη του οργανισμού θεωρούν ότι οι δικλίδες δεν απασχολούν ουσιαστικά την ανώτατη διοίκηση και οι δικλίδες παραμένουν τυπικές χωρίς να λαμβάνουν ουσιαστικές διαστάσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι οι στόχοι των δικλίδων του οργανισμού δεν θα επιτευχθούν αποτελεσματικά.

Κατά συνέπεια, η επίδειξη συμπεριφοράς βάσει των κανόνων δεοντολογίας εκ μέρους της διοίκησης και η επιμονή σε αυτήν είναι ζωτικής σημασίας για τους στόχους των εσωτερικών δικλίδων, και ιδίως για τον στόχο των «δεοντολογικών λειτουργιών». Κατά την άσκηση των καθηκόντων της, η διοίκηση πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα με τις δικές της ενέργειες, και η συμπεριφορά της θα πρέπει να αντανακλά το ορθό και όχι το αποδεκτό ή το πρόσφορο. Συγκεκριμένα, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της διοίκησης θα πρέπει να προάγουν την εύρυθμη, ηθική, οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική συμπεριφορά.

Εντούτοις, η ακεραιότητα των διοικητικών στελεχών και του προσωπικού τους επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να υπενθυμίζονται στο προσωπικό οι υποχρεώσεις του βάσει ενός λειτουργικού κώδικα δεοντολογίας που να εκδίδεται από την ανώτερη διοίκηση. Η παροχή συμβουλών και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι επίσης σημαντικές. Οι αξιολογήσεις των συνολικών επιδόσεων θα πρέπει να βασίζονται σε εκτίμηση πολλών κρίσιμων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου των εργαζομένων στην πραγματοποίηση των εσωτερικών δικλίδων.

Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή μιας οντότητας περιλαμβάνει:

- ανάθεση εξουσίας και αρμοδιοτήτων
- εξουσιοδότηση και λογοδοσίας
- κατάλληλους δίαυλους αναφοράς.

Η οργανωτική δομή καθορίζει τους βασικούς τομείς εξουσίας και αρμοδιότητας της οντότητας. Η εξουσιοδότηση και η λογοδοσία αφορούν τον τρόπο ανάθεσης των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων στο σύνολο του οργανισμού. Δεν μπορεί να υπάρξει εξουσιοδότηση ή λογοδοσία χωρίς οποιαδήποτε μορφή υποβολής αναφοράς. Ως εκ τούτου, πρέπει να καθορίζονται κατάλληλοι δίαυλοι υποβολής αναφορών. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, θα πρέπει να είναι δυνατή η υποβολή αναφορών και για άλλες περιπτώσεις πέραν των συνήθων, όπως όταν η διοίκηση εμπλέκεται σε παρατυπίες.

Η οργανωτική δομή μπορεί να περιλαμβάνει μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου η οποία θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τη διοίκηση και απευθείας υπόλογη στο υψηλότερο επίπεδο εξουσίας εντός του οργανισμού.

Η οργανωτική δομή εξετάζεται επίσης στο κεφάλαιο 3 που αφορά τους ρόλους και τις αρμοδιότητες.

Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την πρόσληψη και τη στελέχωση, τον προσανατολισμό, την κατάρτιση (τυπική και στο χώρο εργασίας) και την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την παροχή συμβουλών, την προαγωγή και την αποζημίωση, καθώς και διορθωτικές ενέργειες.

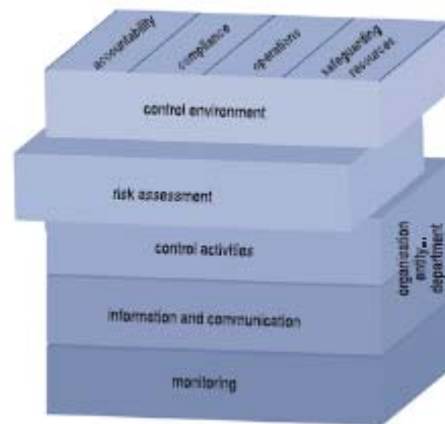
Μια σημαντική πτυχή των εσωτερικών δικλίδων είναι το προσωπικό. Για την παροχή αποτελεσματικών δικλίδων απαιτείται προσωπικό με ικανότητες και αξιοπιστία. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι με τις οποίες τα πρόσωπα προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται, αμείβονται και προάγονται, αποτελούν σημαντικό μέρος του περιβάλλοντος δικλίδων. Οι αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις και τη στελέχωση θα πρέπει, επομένως, να διασφαλίζουν ότι τα άτομα διαθέτουν την ακεραιότητα και την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία για την εκτέλεση των εργασιών τους και ότι τους παρέχεται η αναγκαία τυπική κατάρτιση, στον χώρο εργασίας και σε σχέση με τη δεοντολογία. Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι που έχουν μια καλή κατανόηση των εσωτερικών δικλίδων και είναι πρόθυμοι να αναλάβουν αρμοδιότητα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τις αποτελεσματικές εσωτερικές δικλίδες .

Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην προώθηση ενός ηθικού περιβάλλοντος με την ανάπτυξη του επαγγελματισμού και την ενίσχυση της διαφάνειας στην καθημερινή πρακτική. Αυτό διαφαίνεται στις προσλήψεις, τις αξιολογήσεις των επιδόσεων και τις διαδικασίες προαγωγής, οι οποίες πρέπει να βασίζονται στα προσόντα. Η εξασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών επιλογής με τη δημοσίευση τόσο των κανόνων πρόσληψης όσο και των κενών θέσεων συμβάλλει επίσης στην ηθική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα για καθέναν από τους στόχους και τα συστατικά των εσωτερικών δικλίδων.

2.2 Εκτίμηση κινδύνου



λογοδοσία
συμμόρφωση
λειτουργίες
διασφάλιση πόρων
οργανισμός οντότηταυπηρεσία
περιβάλλον δικλίδων
εκτίμηση κινδύνου
δραστηριότητες δικλίδων
πληροφόρηση και επικοινωνία
παρακολούθηση

Η εκτίμηση κινδύνου είναι η διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των σχετικών με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης κινδύνων, καθώς και καθορισμού του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης.

Συνεπάγεται:

(1) προσδιορισμό του κινδύνου:

- που έχει σχέση με τους στόχους της οντότητας
- που είναι ολοκληρωμένος
- που περιλαμβάνει κινδύνους που οφείλονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, τόσο σε επίπεδο οντότητας όσο και σε επίπεδο δραστηριότητας

(2) αξιολόγηση του κινδύνου:

- εκτίμηση της σημασίας ενός κινδύνου
- εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης ενός κινδύνου

(3) εκτίμηση της προθυμίας ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό

(4) ανάπτυξη τρόπων αντιμετώπισης:

- πρέπει να εξετάζονται τέσσερις κατηγορίες αντιμετώπισης του κινδύνου: μεταβίβαση, ανοχή, αντιμετώπιση ή καταστολή. Από αυτές τις κατηγορίες, η αντιμετώπιση του κινδύνου είναι η περισσότερο συναφής με τις παρούσες κατευθυντήριες γραμμές, διότι οι αποτελεσματικές εσωτερικές δικλίδες είναι ο κύριος μηχανισμός για την αντιμετώπιση των κινδύνων
- οι κατάλληλες σχετικές δικλίδες μπορεί να είναι είτε διαπιστωτικές είτε προληπτικές.

Δεδομένου ότι οι κυβερνητικές, οικονομικές, κλαδικές, ρυθμιστικές και λειτουργικές συνθήκες υπόκεινται διαρκώς σε αλλαγές, η εκτίμηση των κινδύνων θα πρέπει να είναι μια συνεχής επαναληπτική διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό και την ανάλυση μεταβαλλόμενων συνθηκών, ευκαιριών και κινδύνων (κύκλος εκτίμησης κινδύνων) και τροποποίηση των εσωτερικών δικλίδων για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων κινδύνων.

Όπως υπογραμμίζεται στον ορισμό, οι εσωτερικές δικλίδες μπορεί να παρέχουν μόνο εύλογη διασφάλιση ότι οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται. Η εκτίμηση κινδύνου ως συστατικό των εσωτερικών δικλίδων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των κατάλληλων δραστηριοτήτων ελέγχου που πρέπει να αναληφθούν. Πρόκειται για τη διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των σχετικών με την επίτευξη των στόχων της οντότητας κινδύνων, καθώς και καθορισμού του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης.

Ως εκ τούτου, ο καθορισμός στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την εκτίμηση του κινδύνου. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ήδη καθορισμένοι προτού η διοίκηση προβεί στον προσδιορισμό των κινδύνων που απειλούν αυτούς τους στόχους και λάβει τα αναγκαία μέτρα για τη διαχείριση των κινδύνων αυτών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υφίσταται μια συνεχής διαδικασία για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των κινδύνων με έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο και με προσωπικό που διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες για να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τους πιθανούς κινδύνους. Οι δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων αποτελούν τρόπο αντιμετώπισης του κινδύνου, δεδομένου ότι είναι σχεδιασμένες ούτως ώστε να περιορίζουν την αβεβαιότητα του αποτελέσματος που έχει προσδιοριστεί.

Οι οντότητες του δημοσίου πρέπει να διαχειρίζονται τους κινδύνους που ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στην παροχή υπηρεσιών και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Προσδιορισμός του κινδύνου

Η στρατηγική προσέγγιση για την εκτίμηση του κινδύνου εξαρτάται από τον προσδιορισμό των κινδύνων που απειλούν βασικούς οργανωτικούς στόχους. Στη συνέχεια εξετάζονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τους στόχους αυτούς, καταλήγοντας σε έναν μικρό αριθμό βασικών κινδύνων.

Ο προσδιορισμός των βασικών κινδύνων δεν είναι μόνο σημαντικός για να προσδιοριστούν οι πιο σημαντικοί τομείς στους οποίους πρέπει να διατεθούν πόροι για την εκτίμηση των κινδύνων αλλά και για την ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη διαχείριση των κινδύνων αυτών.

Η απόδοση μιας οντότητας μπορεί να βρίσκεται σε κίνδυνο που οφείλεται σε εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, τόσο σε επίπεδο οντότητας όσο και σε επίπεδο δραστηριότητας. Η εκτίμηση κινδύνου πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλους τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου απάτης και διαφθοράς). Επομένως, είναι σημαντικό ο προσδιορισμός του κινδύνου να είναι ολοκληρωμένος. Ο προσδιορισμός του κινδύνου πρέπει να είναι μια συνεχής, επαναληπτική διαδικασία και συχνά ενσωματώνεται στη διαδικασία

σχεδιασμού. Είναι συχνά χρήσιμο να εξετάζεται το ενδεχόμενο ενός κινδύνου εκ του μηδενός, και να μην γίνεται απλή αναγωγή στην προηγούμενη επισκόπηση. Η προσέγγιση αυτή διευκολύνει τον εντοπισμό των μεταβολών στο προφίλ κινδύνου¹⁸ του οργανισμού, οι οποίες προκύπτουν από τις αλλαγές στο οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον, τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες λειτουργίας και από την εισαγωγή νέων ή τροποποιημένων στόχων.

Είναι αναγκαίο να θεσπιστούν τα κατάλληλα μέσα για τον εντοπισμό των κινδύνων. Δύο από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μέσα είναι η ανάθεση ανασκόπησης κινδύνων και η αυτοαξιολόγηση των κινδύνων.¹⁹

Αξιολόγηση κινδύνου

Για να αποφασιστεί ο τρόπος χειρισμού του κινδύνου, είναι σημαντικό όχι μόνο να διαπιστωθεί κατ' αρχήν ότι υφίσταται ένα ορισμένο είδος κινδύνου, αλλά και να εκτιμηθεί η σημασία του και να αξιολογηθεί η πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου. Η μεθοδολογία για την ανάλυση των κινδύνων μπορεί να διαφέρει, σε μεγάλο βαθμό επειδή πολλοί κίνδυνοι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν (π.χ. κίνδυνοι φήμης), ενώ άλλοι εναπόκεινται σε αριθμητική διάγνωση (ιδίως οικονομικοί κίνδυνοι). Για την πρώτη περίπτωση, η μόνη δυνατότητα είναι μια κατά πολύ υποκειμενική άποψη. Υπό την έννοια αυτή, η αξιολόγηση των κινδύνων είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Ωστόσο, η χρήση κριτηρίων συστηματικής αξιολόγησης των κινδύνων μετριάξει την υποκειμενικότητα της διαδικασίας, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν με συνεκτικό τρόπο.

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της αξιολόγησης του κινδύνου είναι η ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με πεδία κινδύνου στα οποία πρέπει να αναληφθεί δράση και ο σχετικός ορισμός προτεραιοτήτων. Ως εκ τούτου, είναι συνήθως απαραίτητο να αναπτύσσεται κάποιο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση όλων των κινδύνων, για παράδειγμα, υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής σημασίας. Γενικά, συνιστάται η

¹⁸ Μια επισκόπηση ή ένας τρισδιάστατος πίνακας των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ή μια επιμέρους μονάδα που περιλαμβάνει το επίπεδο των επιπτώσεων (π.χ. υψηλό, μέσο, χαμηλό), μαζί με την πιθανότητα ή το ενδεχόμενο να προκύψει το συμβάν.

¹⁹ *Ανάθεση ανασκόπησης κινδύνων*

Πρόκειται για μια διαδικασία «εκ των άνω προς τα κάτω». Συστήνεται μια ομάδα για να εξετάσει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους του και να προσδιορίσει τους σχετικούς κινδύνους. Η ομάδα διενεργεί μια σειρά από συνεντεύξεις με εργαζόμενους σε κείριες θέσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, για τη δημιουργία ενός προφίλ κινδύνου για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, προσδιορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τους τομείς πολιτικής, τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες που μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε κίνδυνο (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου απάτης και διαφθοράς).

Αυτοεκτίμηση κινδύνων

Πρόκειται για μια διαδικασία «εκ των κάτω προς τα άνω». Κάθε επίπεδο και τμήμα του οργανισμού καλείται να επανεξετάσει τις δραστηριότητές του και να προωθήσει προς τα ανώτερα κλιμάκια τις διαγνώσεις για τους κινδύνους που αντιμετωπίζονται. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω τεκμηρίωσης (με ένα πλαίσιο για τη διάγνωση που ορίζεται μέσω ερωτηματολογίων) ή μέσω ομαδικής εργασίας.

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις δεν αποκλείουν η μία την άλλη, ενώ συνιστάται ένας συνδυασμός των εισροών εκ των άνω προς τα κάτω και εκ των κάτω προς τα άνω στη διαδικασία εκτίμησης κινδύνων για να διευκολύνεται ο εντοπισμός των κινδύνων τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο δραστηριότητας.

ελαχιστοποίηση των κατηγοριών, καθώς η υπερβολική ανάλυση μπορεί να οδηγήσει σε πλασματικό διαχωρισμό των επιπέδων τα οποία στην πραγματικότητα δεν μπορούν να διαχωριστούν σαφώς.

Μέσω της αξιολόγησης αυτής, είναι δυνατή η κατάταξη των κινδύνων προκειμένου να καθοριστούν οι προτεραιότητες διαχείρισης και να συγκεντρωθούν πληροφορίες για τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν (όπως οι κίνδυνοι με σημαντικές δυνητικές επιπτώσεις και υψηλή πιθανότητα εκδήλωσης).

Εκτίμηση της προθυμίας ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό

Ένα σημαντικό ζήτημα κατά την εξέταση της αντιμετώπισης του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός της «προθυμίας ανάληψης κινδύνων» από την οντότητα. Η προθυμία ανάληψης κινδύνου εκφράζει το μέγεθος του κινδύνου στο οποίο είναι διατεθειμένος ο φορέας να εκτεθεί προτού κρίνει αναγκαία την ανάληψη δράσης. Οι αποφάσεις σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης του κινδύνου πρέπει να λαμβάνονται σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό του επιπέδου του κινδύνου που μπορεί να γίνει ανεκτό.

Για τον ορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι εγγενείς όσο και οι υπολειμματικοί κίνδυνοι. Εγγενής κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που διατρέχει μια οντότητα όταν εκλείπουν οι δράσεις της διοίκησης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν είτε την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου είτε τις επιπτώσεις του. Υπολειμματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που παραμένει μετά από τη λήψη μέτρων της διοίκησης για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Η προθυμία ανάληψης κινδύνου ενός οργανισμού ποικίλλει ανάλογα με την αντιλαμβανόμενη σημασία των κινδύνων. Για παράδειγμα, η ανεκτή οικονομική ζημία μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος του σχετικού προϋπολογισμού, η πηγή της ζημίας, ή άλλοι συνδεδεμένοι κίνδυνοι, όπως η αρνητική δημοσιότητα. Ο προσδιορισμός της προθυμίας ανάληψης κινδύνου είναι υποκειμενικό ζήτημα, αλλά αποτελεί παρόλα αυτά ένα σημαντικό στάδιο στη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής κινδύνου.

Ανάπτυξη των τρόπων αντιμετώπισης

Το αποτέλεσμα των ενεργειών που περιγράφονται ανωτέρω αποτελεί το προφίλ κινδύνου του οργανισμού. Έχοντας αναπτύξει ένα προφίλ κινδύνου, ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να εξετάσει τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης.

Οι διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κίνδυνος μπορεί να *μετεβιβασθεί, να γίνει ανεκτός ή να τερματιστεί*.²⁰ Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο κίνδυνος

²⁰ Για ορισμένους κινδύνους, η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η μεταβίβασή τους. Τούτο μπορεί να γίνει μέσω της συμβατικής ασφάλισης, εκχωρώντας σε τρίτο την ευθύνη ανάληψης του κινδύνου με άλλο τρόπο, ή μπορεί να επιτευχθεί μέσω συμβατικών ρητρών.

πρέπει να αντιμετωπιστεί και η οντότητα θα πρέπει να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών δικλίδων προκειμένου να διατηρεί τον κίνδυνο σε αποδεκτό επίπεδο.

Σκοπός της αντιμετώπισης δεν είναι απαραίτητα η αποφυγή του κινδύνου αλλά ο περιορισμός του. Οι διαδικασίες που θεσπίζει ένας οργανισμός για την αντιμετώπιση των κινδύνων καλούνται δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων. Η εκτίμηση κινδύνου θα πρέπει να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των κατάλληλων δραστηριοτήτων δικλίδων που πρέπει να αναληφθούν. Και πάλι, είναι σημαντικό να επαναληφθεί ότι δεν είναι δυνατή η εξάλειψη κάθε κινδύνου και ότι οι εσωτερικές δικλίδες μπορούν να παρέχουν μόνο εύλογη διασφάλιση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, οι οντότητες που δραστηριοποιούνται ενεργά με σκοπό τον προσδιορισμό και τη διαχείριση των κινδύνων είναι πιθανότερο να είναι καλύτερα προετοιμασμένες ώστε να ανταποκρίνονται γρήγορα σε δυσμενείς περιστάσεις και εν γένει σε επερχόμενες αλλαγές.

Κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικών δικλίδων, σημασία έχει η δραστηριότητα εσωτερικών δικλίδων που καθιερώνεται να είναι ανάλογη με τον κίνδυνο. Εκτός από το πιο ακραίο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα, κατά κανόνα επαρκεί ο σχεδιασμός μίας δικλίδας που παρέχει εύλογη διασφάλιση περιορισμού των απωλειών εντός των ορίων προθυμίας ανάληψης κινδύνου του οργανισμού. Κάθε δικλίδα έχει ένα σχετικό κόστος και η δραστηριότητα της δικλίδας πρέπει να αποφέρει κατάλληλα αποτελέσματα σε σχέση με το κόστος της, όσον αφορά τον κίνδυνο που καλείται να αντιμετωπίσει.

Για ορισμένους κινδύνους, η δυνατότητα ανάληψης κάθε πιθανής δράσης ενδέχεται να είναι περιορισμένη, ή το κόστος ανάληψης δράσης μπορεί να είναι δυσανάλογο σε σχέση με το δυνητικό απορρέον όφελος. Στις περιπτώσεις αυτές, η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η ανοχή των κινδύνων.

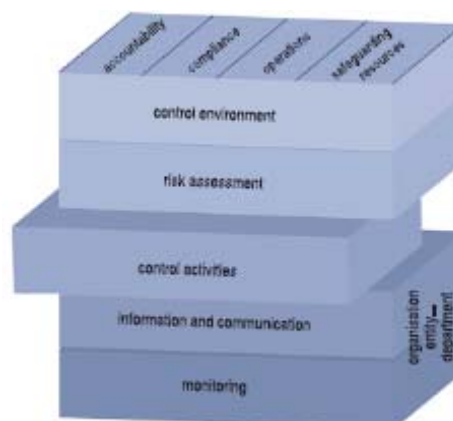
Ορισμένοι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν ή να περιοριστούν σε αποδεκτά επίπεδα μόνο μέσω του τερματισμού της δραστηριότητας. Στο δημόσιο τομέα, η επιλογή του τερματισμού δραστηριοτήτων είναι συνήθως σημαντικά πιο περιορισμένη σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Στον κρατικό τομέα, διεξάγονται ορισμένες δραστηριότητες, επειδή οι συνδεόμενοι κίνδυνοι είναι τέτοιου βεληγκεούς ώστε να μην υπάρχει άλλος τρόπος επίτευξης της έκβασης ή του αποτελέσματος που απαιτείται για λόγους δημοσίου συμφέροντος.

Επειδή οι κυβερνητικές, οικονομικές, κλαδικές, ρυθμιστικές και λειτουργικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, το περιβάλλον κινδύνου κάθε οργανισμού αλλάζει επίσης συνεχώς, και επομένως μετατοπίζονται και αλλάζουν οι προτεραιότητες των στόχων και η συνακόλουθη σημασία των κινδύνων. Θεμελιώδους σημασίας για την εκτίμηση των κινδύνων είναι η ύπαρξη μιας συνεχούς, επαναληπτικής διαδικασίας για τον εντοπισμό των μεταβαλλόμενων συνθηκών (κύκλος εκτίμησης κινδύνου) και η ανάληψη δράσεων, ανάλογα με τις ανάγκες. Τα προφίλ κινδύνου και οι σχετικές δικλίδες πρέπει να αναπροσαρμόζονται και να επανεξετάζονται τακτικά, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το προφίλ κινδύνου εξακολουθεί να ισχύει, ότι οι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου παραμένουν κατάλληλα στοχευμένοι και αναλογικοί, και οι δικλίδες για τον περιορισμό των κινδύνων παραμένουν αποτελεσματικοί καθώς οι κίνδυνοι μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα για καθέναν από τους στόχους και τα συστατικά των εσωτερικών δικλίδων.

2.3 Δραστηριότητες δικλίδων



λογοδοσία
συμμόρφωση
λειτουργίες
διασφάλιση πόρων
οργανισμός, οντότηταυπηρεσία
περιβάλλον δικλίδων
εκτίμηση κινδύνου
δραστηριότητες δικλίδων
πληροφόρηση και επικοινωνία
παρακολούθηση

Οι δραστηριότητες δικλίδων είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, οι δραστηριότητες δικλίδων πρέπει να είναι κατάλληλες, να λειτουργούν με συνέπεια, σύμφωνα με το σχέδιο (προγραμματισμό) καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου, και να είναι οικονομικά αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες, εύλογες και να συνδέονται άμεσα με τους στόχους των δικλίδων.

Οι δραστηριότητες δικλίδων λαμβάνουν χώρα σε όλο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα εύρος διαπιστωτικών και προληπτικών δραστηριοτήτων δικλίδων όπως:

- (1) διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης
- (2) διαχωρισμός των καθηκόντων (εξουσιοδότηση, επεξεργασία, καταγραφή, επανεξέταση)
- (3) δικλίδες για την πρόσβαση σε πόρους και αρχεία
- (4) επαληθεύσεις
- (5) συμφωνίες
- (6) επισκοπήσεις της απόδοσης των λειτουργιών της οντότητας
- (7) επισκοπήσεις των λειτουργιών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων
- (8) εποπτεία (ανάθεση, επανεξέταση και έγκριση, καθοδήγηση και κατάρτιση).

Οι οντότητες θα πρέπει να επιτυγχάνουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαπιστωτικών και προληπτικών δραστηριοτήτων δικλίδων.

Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ένα απαραίτητο συμπλήρωμα των δραστηριοτήτων δικλίδων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Οι δραστηριότητες δικλίδων είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που θεσπίζονται και εκτελούνται για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων της οντότητας.

Για να είναι αποτελεσματικές, οι δραστηριότητες δικλίδων πρέπει:

- να είναι κατάλληλες (δηλαδή να πραγματοποιείται ο σωστός έλεγχος στο σωστό σημείο και να είναι ανάλογος προς τον ενεχόμενο κίνδυνο)·
- να λειτουργούν με συνέπεια σύμφωνα με το σχέδιο καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου (δηλαδή, θα πρέπει να τηρούνται προσεκτικά από όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους και να μην παρακάμπτονται όταν τα βασικά στελέχη απουσιάζουν ή είναι υψηλός ο φόρτος εργασίας)·
- να είναι αποτελεσματικές από άποψη κόστους (δηλαδή το κόστος υλοποίησης του δικλίδων δεν πρέπει να υπερβαίνει το όφελος που αποφέρει)·
- να είναι ολοκληρωμένες, εύλογες και να συνδέονται άμεσα με τους στόχους του δικλίδων.

Οι δραστηριότητες δικλίδων περιλαμβάνουν μια σειρά από ποικίλες πολιτικές και διαδικασίες όπως:

1. Διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης

Η εξουσιοδότηση και εκτέλεση συναλλαγών και εργασιών διενεργείται μόνο από πρόσωπα που ενεργούν στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. Η εξουσιοδότηση είναι το κύριο μέσο για να εξασφαλιστεί ότι πραγματοποιούνται μόνο έγκυρες συναλλαγές και γεγονότα, όπως προβλέπεται από τη διοίκηση. Οι διαδικασίες εξουσιοδότησης, οι οποίες θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να γνωστοποιούνται με σαφήνεια σε διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους ειδικούς όρους και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες πρόκειται να υλοποιηθούν. Η συμμόρφωση με τους όρους μιας εξουσιοδότησης σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν σύμφωνα με τις οδηγίες και τους περιορισμούς που τίθενται από τη διοίκηση ή τη νομοθεσία.

2. Διαχωρισμός των καθηκόντων (εξουσιοδότηση, επεξεργασία, καταγραφή, επανεξέταση)

Για να μειωθεί ο κίνδυνος σφάλματος, σπατάλης ή καταχρηστικών πράξεων, καθώς και ο κίνδυνος μη εντοπισμού των προβλημάτων αυτών, δεν θα πρέπει να αναλαμβάνει ένα μόνο άτομο ή ομάδα το σύνολο των κυρίων σταδίων μιας συναλλαγής ή εργασίας. Αντιθέτως, τα καθήκοντα και οι ευθύνες θα πρέπει να ανατίθενται συστηματικά σε περισσότερα άτομα για να εξασφαλιστεί ότι πραγματοποιούνται αποτελεσματικοί έλεγχοι και υφίστανται συμφωνίες. Στα βασικά καθήκοντα περιλαμβάνονται η έγκριση και η καταγραφή των συναλλαγών, η επεξεργασία, και η επανεξέταση ή ο έλεγχος των συναλλαγών. Ωστόσο, η αθέμιτη σύμπραξη μπορεί να μειώσει ή να καταστρέψει την αποτελεσματικότητα αυτής της δραστηριότητας εσωτερικής δικλίδας. Ένας μικρός οργανισμός μπορεί να διαθέτει πολύ περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων, γεγονός που ενδέχεται να καθιστά δυσχερή

την πλήρη εφαρμογή της δικλίδας αυτής. Στις περιπτώσεις αυτές, η διοίκηση πρέπει να είναι ενήμερη για τους κινδύνους και να τους αντισταθμίζει με άλλες δικλίδες. Η εναλλαγή εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση ότι δεν θα ασχολείται μόνο έναν άτομο με όλες τις βασικές πτυχές των συναλλαγών ή γεγονότων για αδικαιολόγητα μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, η ενθάρρυνση ή απαίτηση χορήγησης ετήσιων αδειών μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κινδύνου, επιφέροντας προσωρινή εναλλαγή καθηκόντων.

3. Δικλίδες πρόσβασης σε πόρους και αρχεία

Η πρόσβαση σε πόρους και αρχεία περιορίζεται σε εξουσιοδοτημένα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη φύλαξη ή/και τη χρήση των πόρων. Η λογοδοσία για τη φύλαξη αποδεικνύεται από την ύπαρξη αποδείξεων, απογραφών, ή άλλων στοιχείων περί ανάθεσης της φύλαξης και καταχώρισης της μεταβίβασης της φύλαξης. Ο περιορισμός της πρόσβασης στους πόρους μειώνει τον κίνδυνο μη εξουσιοδοτημένης χρήσης ή απώλειας για το δημόσιο και βοηθά στην υλοποίηση των οδηγιών της διοίκησης. Ο βαθμός περιορισμού εξαρτάται από τον βαθμό ευπάθειας των πόρων και την αντίληψη του κινδύνου απώλειας ή την ακατάλληλη χρήση, και θα πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Κατά τον προσδιορισμό της ευπάθειας ενός περιουσιακού στοιχείου, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το κόστος, η δυνατότητα μεταφοράς και η δυνατότητα ανταλλαγής αυτού.

4. Επαληθεύσεις

Οι συναλλαγές και τα σημαντικά γεγονότα επαληθεύονται πριν και μετά από την επεξεργασία, π.χ. όταν παραλαμβάνονται εμπορεύματα, ο αριθμός τους αντιπαραβάλλεται με τον αριθμό των εμπορευμάτων που παραγγέλθηκαν. Στη συνέχεια, ο αριθμός των εμπορευμάτων που τιμολογούνται αντιπαραβάλλεται με τον αριθμό εκείνων που έχουν παραληφθεί. Τα αποθέματα επαληθεύονται με τη διενέργεια φυσικής απογραφής.

5. Συμφωνίες

Οι εγγραφές πρέπει να συμφωνούν με τα κατάλληλα έγγραφα σε τακτική βάση, π.χ. οι λογιστικές εγγραφές που σχετίζονται με τραπεζικούς λογαριασμούς να αντιπαραβάλλονται με τα αντίστοιχα αντίγραφα των τραπεζικών λογαριασμών (extrait)..

6. Επισκοπήσεις της απόδοσης των λειτουργιών

Οι λειτουργικές αποδόσεις επανεξετάζονται τακτικά με βάση ένα σύνολο προτύπων, για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Εάν από τις επισκοπήσεις των επιδόσεων κριθεί ότι τα πραγματικά αποτελέσματα δεν πληρούν τους καθορισμένους στόχους ή πρότυπα, θα πρέπει να επανεξεταστούν οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που έχουν δημιουργηθεί για την επίτευξη των στόχων, προκειμένου να διαπιστωθεί τυχόν ανάγκη για βελτιώσεις.

7. Επισκοπήσεις λειτουργιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων

Οι λειτουργίες, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες θα πρέπει να εξετάζονται περιοδικά για να διασφαλίζεται η συμμόρφωσή τους με τους ισχύοντες κανονισμούς, πολιτικές, διαδικασίες, ή άλλες απαιτήσεις. Αυτό το είδος επισκόπησης των λειτουργιών ενός οργανισμού πρέπει να διακρίνεται σαφώς από την παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων που εξετάζεται χωριστά στην ενότητα 2.5.

8. Εποπτεία (ανάθεση, επισκόπηση και έγκριση, καθοδήγηση και κατάρτιση)

Η αποτελεσματική εποπτεία βοηθά να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων των εσωτερικών δικλίδων. Η ανάθεση, η επιθεώρηση και η έγκριση της εργασίας ενός υπαλλήλου περιλαμβάνουν:

- τη σαφή γνωστοποίηση των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών που έχουν ανατεθεί σε κάθε υπάλληλο
- τον συστηματικό έλεγχο των εργασιών κάθε υπαλλήλου στον απαραίτητο βαθμό
- την έγκριση εργασιών σε κρίσιμα σημεία για να εξασφαλιστεί ότι παρουσιάζουν την αναμενόμενη πρόοδο.

Η ανάθεση των εργασιών ενός επόπτη (supervisor) σε τρίτο δεν περιορίζει τη λογοδοσία του επόπτη για τις συγκεκριμένες υποχρεώσεις και τα καθήκοντα. Οι επόπτες παρέχουν επίσης στους εργαζομένους την αναγκαία καθοδήγηση και κατάρτιση προκειμένου να διασφαλιστεί η ελαχιστοποίηση τυχόν σφαλμάτων, σπαταλών και καταχρηστικών πράξεων και ότι οι οδηγίες της διοίκησης είναι κατανοητές και εφαρμόζονται.

Ο ανωτέρω κατάλογος δεν είναι εξαντλητικός, αλλά απαριθμεί τις πιο κοινές δραστηριότητες προληπτικών και διαπιστωτικών δικλίδων. Οι δραστηριότητες δικλίδων από το 1 έως το 3 είναι προληπτικές, από το 4 έως το 6 είναι περισσότερο διαπιστωτικές, ενώ από το 7 έως το 8 είναι τόσο προληπτικές όσο και διαπιστωτικές. Οι οντότητες θα πρέπει να επιτυγχάνουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των προληπτικών και διαπιστωτικών δραστηριοτήτων δικλίδων, σύμφωνα με την οποία ένας συνδυασμός των δικλίδων χρησιμοποιείται ώστε να αντισταθμιστούν τα ιδιαίτερα μειονεκτήματα των μεμονωμένων δικλίδων.

Αφού τεθεί σε εφαρμογή μια δραστηριότητα δικλίδων, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της. Κατά συνέπεια, οι διορθωτικές ενέργειες αποτελούν απαραίτητο συμπλήρωμα των δραστηριοτήτων δικλίδων. Επιπλέον, πρέπει να καθίσταται σαφές ότι οι δραστηριότητες δικλίδων αποτελούν μόνο ένα στοιχείο του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Θα πρέπει να συλλειτουργεί από κοινού με τα τέσσερα συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικών δικλίδων.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα για καθέναν από τους στόχους και τα στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων.

2.3.1 Δραστηριότητες δικλίδων στην πληροφορική τεχνολογία

Τα πληροφοριακά συστήματα απαιτούν συγκεκριμένους τύπους δραστηριοτήτων δικλίδων. Ως εκ τούτου, οι δικλίδες της πληροφορικής τεχνολογίας διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες:

(1) Γενικές δικλίδες

Οι γενικές δικλίδες περιλαμβάνουν τη δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ισχύουν για το σύνολο ή ένα μεγάλο τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων μιας οντότητας και συμβάλλουν στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας τους. Δημιουργούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εφαρμογές του συστήματος και οι δικλίδες.

Οι κύριες κατηγορίες των γενικών δικλίδων είναι 1) ο σχεδιασμός και η διαχείριση του προγράμματος ασφάλειας σε επίπεδο οντότητας, 2) δικλίδες πρόσβασης, 3) δικλίδες σχετικά με την ανάπτυξη, τη συντήρηση και την αλλαγή του λογισμικού εφαρμογών, 4) δικλίδες του λογισμικού του συστήματος, 5) διαχωρισμός των καθηκόντων και 6) συνέχεια των υπηρεσιών.

(2) Δικλίδες εφαρμογής

Οι δικλίδες εφαρμογής περιλαμβάνουν τη δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε χωριστά, μεμονωμένα συστήματα εφαρμογής, και σχετίζονται άμεσα με τις επιμέρους μηχανογραφημένες εφαρμογές. Οι δικλίδες αυτοί αποσκοπούν γενικά στην πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διόρθωση σφαλμάτων και παρατυπιών κατά τη ροή πληροφοριών μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.

Οι γενικές δικλίδες και οι δικλίδες εφαρμογής αλληλοσυνδέονται και είναι αμφότερα αναγκαίες για να διασφαλίζεται η πλήρης και ακριβής επεξεργασία των πληροφοριών. Επειδή η τεχνολογία των πληροφοριών αλλάζει με ταχείς ρυθμούς, οι συναφείς δικλίδες πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς για να παραμένουν αποτελεσματικές.

Καθώς η τεχνολογία των πληροφοριών έχει προχωρήσει, οι οργανισμοί εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από μηχανογραφημένα συστήματα πληροφοριών για τη διεξαγωγή των εργασιών τους και την επεξεργασία, τη διατήρηση, και την αναφορά βασικών πληροφοριών. Συνεπώς, η αξιοπιστία και η ασφάλεια των ηλεκτρονικών δεδομένων και των συστημάτων που επεξεργάζονται, διατηρούν και αναφέρουν τα δεδομένα αυτά, αποτελεί σημαντικό μέλημα τόσο της διοίκησης όσο και των ελεγκτών των οργανισμών. Μολονότι τα συστήματα πληροφοριών συνεπάγονται συγκεκριμένους τύπους δραστηριοτήτων δικλίδων, η τεχνολογία των πληροφοριών δεν συνιστά «αυτοτελές» αντικείμενο δικλίδας. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των περισσότερων δραστηριοτήτων δικλίδων.

Η χρησιμοποίηση αυτοματοποιημένων συστημάτων για την επεξεργασία των πληροφοριών ενέχει αρκετούς κινδύνους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον οργανισμό. Οι κίνδυνοι αυτοί πηγάζουν, μεταξύ άλλων, από την ενιαία επεξεργασία των συναλλαγών, από πληροφοριακά συστήματα αυτοματοποιημένων συναλλαγών, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα μη εντοπισμού λαθών, την ύπαρξη, την πληρότητα και τον όγκο διαδρομών ελέγχου, τη φύση του χρησιμοποιούμενου υλικού και λογισμικού, και την καταγραφή ασυνήθιστων ή μη τυπικών συναλλαγών. Για παράδειγμα, ένας εγγενής κίνδυνος που ενυπάρχει στην ενιαία επεξεργασία των συναλλαγών είναι ότι κάθε σφάλμα που προκύπτει από προβλήματα προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών πρόκειται να επαναλαμβάνεται σε παρόμοιες συναλλαγές. Οι αποτελεσματικές δικλίδες της πληροφορικής τεχνολογίας μπορεί να παρέχουν στη διοίκηση την εύλογη βεβαιότητα ότι οι πληροφορίες που υποβάλλονται σε επεξεργασία μέσω των συστημάτων της πληρούν τους επιθυμητούς στόχους δικλίδων, όπως τη διασφάλιση της πληρότητας, της έγκαιρης υποβολής και εγκυρότητας των δεδομένων, καθώς και τη διατήρηση της ακεραιότητάς τους.

Οι δικλίδες της πληροφορικής τεχνολογίας διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες, τις γενικές δικλίδες και τις δικλίδες εφαρμογής..

Γενικές δικλίδες

Οι γενικές δικλίδες περιλαμβάνουν τη δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ισχύουν για το σύνολο ή ένα μεγάλο τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της οντότητας— όπως ο κεντρικός υπολογιστής, οι μίνι υπολογιστές, το δίκτυο και το περιβάλλον λειτουργίας του τελικού χρήστη— και συμβάλλουν στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας τους. Δημιουργούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν τα συστήματα εφαρμογής και οι δικλίδες.

Οι κύριες κατηγορίες των γενικών δικλίδων είναι:

- (1) *Ο σχεδιασμός και η διαχείριση του προγράμματος ασφαλείας για το σύνολο της οντότητας* παρέχουν ένα πλαίσιο και έναν συνεχή κύκλο δραστηριοτήτων για τη διαχείριση κινδύνων, την ανάπτυξη πολιτικών ασφαλείας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθώς και την παρακολούθηση της επάρκειας των δικλίδων των πληροφοριακών συστημάτων που έχει υιοθετήσει η οντότητα. .
- (2) *Οι δικλίδες πρόσβασης* περιορίζουν ή εντοπίζουν την πρόσβαση σε πόρους του υπολογιστή (δεδομένα, προγράμματα, εξοπλισμό και εγκαταστάσεις), προστατεύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τους πόρους αυτούς από μη εξουσιοδοτημένη τροποποίηση, απώλεια, και αποκάλυψη. Οι δικλίδες πρόσβασης περιλαμβάνουν τόσο φυσικές όσο και λογικές δικλίδες.
- (3) *Οι δικλίδες της ανάπτυξης*, της διατήρησης και της αλλαγής των εφαρμογών λογισμικού εμποδίζουν μη εξουσιοδοτημένα προγράμματα ή τροποποιήσεις στα υπάρχοντα προγράμματα.
- (4) *Οι δικλίδες του λογισμικού του συστήματος* περιορίζουν και παρακολουθούν την πρόσβαση στα ισχυρά προγράμματα και τα ευαίσθητα αρχεία που ελέγχουν το υλικό του υπολογιστή και προστατεύουν εφαρμογές που υποστηρίζονται από το σύστημα.
- (5) *Ο διαχωρισμός των καθηκόντων* συνεπάγεται τη θέσπιση πολιτικών, διαδικασιών και οργανωτικής δομής, προκειμένου να αποτρέπουν ένα άτομο

από το να ελέγχει όλες τις βασικές πτυχές των σχετικών με τους υπολογιστές λειτουργιών και ως εκ τούτου να διεξάγει μη εξουσιοδοτημένες ενέργειες ή να αποκτά μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία ή αρχεία.

- (6) Οι δικλίδες συνέχειας των υπηρεσιών βοηθούν να διασφαλιστεί ότι όταν συμβαίνουν απροσδόκητα γεγονότα, οι κρίσιμες λειτουργίες συνεχίζουν χωρίς διακοπή ή επανέρχονται αμέσως σε λειτουργία και προστατεύονται κρίσιμα και ευαίσθητα δεδομένα.

Δικλίδες εφαρμογής

Οι δικλίδες εφαρμογής περιλαμβάνουν τη δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε χωριστά, μεμονωμένα συστήματα εφαρμογής, –όπως υποχρεώσεις προς τρίτους (πληρωτέοι λογαριασμοί), απογραφή, μισθοδοσία, επιχορηγήσεις ή δάνεια– και είναι σχεδιασμένοι να καλύπτουν την επεξεργασία των δεδομένων μέσω ειδικού λογισμικού εφαρμογών.

Οι δικλίδες αυτές αποσκοπούν γενικά στην πρόληψη, στον εντοπισμό και στη διόρθωση σφαλμάτων και παρατυπιών κατά τη ροή πληροφοριών μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.

Οι δικλίδες εφαρμογής και ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες ρέουν μέσα από τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να διακριθούν σε τρία στάδια ενός κύκλου επεξεργασίας:

- εισροές: τα δεδομένα εγκρίνονται, μετατρέπονται σε μια αυτοματοποιημένη μορφή, και εισάγονται στην εφαρμογή κατά τρόπο ακριβή, πλήρη και έγκαιρο
- επεξεργασία: τα δεδομένα είναι σωστά επεξεργασμένα από τον υπολογιστή και τα αρχεία έχουν ενημερωθεί σωστά και
- εκροές: τα αρχεία και οι εκθέσεις που δημιουργούνται από την εφαρμογή απεικονίζουν συναλλαγές ή γεγονότα που έχουν πραγματικά συμβεί και αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα της επεξεργασίας, και οι αναφορές ελέγχονται και διανέμονται στους εξουσιοδοτημένους χρήστες.

Οι δικλίδες εφαρμογής μπορεί επίσης να χαρακτηρίζονται από τα είδη των στόχων του ελέγχου με τον οποίο σχετίζονται, όπως και από το κατά πόσον οι πράξεις και οι πληροφορίες είναι εγκεκριμένες, πλήρεις, ακριβείς και έγκυρες. Οι δικλίδες εξουσιοδότησης αφορούν το κύρος των συναλλαγών και συντελούν στη διασφάλιση ότι οι συναλλαγές αντιπροσωπεύουν τα γεγονότα που πραγματικά συνέβησαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Οι δικλίδες πληρότητας σχετίζονται με το αν όλες οι έγκυρες συναλλαγές καταγράφονται και ταξινομούνται σωστά. Οι δικλίδες ακρίβειας εξετάζουν το κατά πόσον οι συναλλαγές καταγράφονται σωστά και όλα τα στοιχεία των δεδομένων είναι ακριβή. Τυχόν ανεπάρκεια των δικλίδων που αφορούν την ακεραιότητα της επεξεργασίας των δεδομένων θα μπορούσε να ακυρώσει τα αποτελέσματα καθεμιάς από τις προαναφερόμενες δικλίδες εφαρμογής και να οδηγήσει στην πραγματοποίηση μη εγκεκριμένων πράξεων, καθώς και να συμβάλει στην παραγωγή ελλিপών και ανακριβών στοιχείων.

Οι δικλίδες εφαρμογής περιλαμβάνουν προγραμματισμένες δραστηριότητες δικλίδων, όπως αυτοματοποιημένες αλλαγές, και χειροκίνητη παρακολούθηση των ηλεκτρονικώς παραγόμενων εκροών, όπως αξιολογήσεις των αναφορών αναγνώρισης απορριφθέντων ή ασυνήθιστων δεδομένων.

Οι γενικές δικλίδες και οι δικλίδες εφαρμογής στα υπολογιστικά συστήματα είναι αλληλένδετες

Η αποτελεσματικότητα των γενικών δικλίδων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας των δικλίδων εφαρμογής. Εάν οι γενικές δικλίδες είναι ανεπαρκείς, τότε μειώνεται σοβαρά η αξιοπιστία των δικλίδων που σχετίζονται με μεμονωμένες εφαρμογές. Χωρίς αποτελεσματικές γενικές δικλίδες, οι δικλίδες εφαρμογής μπορεί να καταστούν αναποτελεσματικές μέσω παράκαμψης, καταστρατήγησης ή τροποποίησης. Για παράδειγμα, οι έλεγχοι επεξεργασίας που έχουν σχεδιαστεί για να αποτρέπουν τους χρήστες από την καταχώρηση παράλογου αριθμού ωρών εργασίας (π.χ. άνω των 24 σε μία ημέρα), σε ένα σύστημα μισθοδοσίας μπορεί να είναι μία αποτελεσματική δικλίδα εφαρμογής. Ωστόσο, καμία επίκληση δεν μπορεί να γίνει στα πορίσματα της δικλίδας αυτής, εάν οι γενικές δικλίδες επιτρέπουν μη εξουσιοδοτημένες τροποποιήσεις του προγράμματος που θα μπορούσαν να επιτρέψουν την εξαίρεση ορισμένων συναλλαγών από την επεξεργασία.

Μολονότι οι βασικοί στόχοι των δικλίδων παραμένουν σταθεροί, οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία των πληροφοριών απαιτούν την εξέλιξη των δικλίδων προκειμένου να παραμείνουν αποτελεσματικές. Αλλαγές όπως η αυξημένη εξάρτηση από τη δικτύωση, ισχυροί υπολογιστές που μετακυλύουν την ευθύνη για την επεξεργασία δεδομένων στα χέρια των τελικών χρηστών, το ηλεκτρονικό εμπόριο, και το διαδίκτυο επηρεάζουν τη φύση και την εφαρμογή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων δικλίδων.

Περαιτέρω οδηγίες σχετικά με τις δραστηριότητες δικλίδων που εφαρμόζονται στην πληροφορική τεχνολογία μπορούν να ληφθούν από την ένωση ελεγκτών πληροφορικής τεχνολογίας (Information Systems Audit and Control Association - ISACA), ειδικότερα από το πλαίσιο αναφοράς στόχοι δικλίδων για πληροφορική τεχνολογία και σχετική τεχνολογία (Control Objectives for Information and Related Technology-COBIT) της ISACA, καθώς και από τα πρακτικά της ελεγκτικής επιτροπής ΤΠ του INTOSAI.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα σχετικά με καθέναν από τους στόχους και τα συστατικά των εσωτερικών δικλίδων.

2.4 Πληροφόρηση και επικοινωνία



λογοδοσία
συμμόρφωση
λειτουργίες
διασφάλιση πόρων
οργανισμός - οντότητα - υπηρεσία
περιβάλλον δικλίδων
εκτίμηση κινδύνου
δραστηριότητες δικλίδων
πληροφόρηση και επικοινωνία
παρακολούθηση

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι απαραίτητες λειτουργίες για την υλοποίηση όλων των στόχων των εσωτερικών δικλίδων.

Πληροφόρηση

Προϋπόθεση για αξιόπιστες και συναφείς πληροφορίες είναι η άμεση καταγραφή και η ορθή ταξινόμηση των συναλλαγών και των γεγονότων. Οι συναφείς πληροφορίες θα πρέπει να εντοπίζονται, να συλλέγονται και να διαβιβάζονται υπό τέτοια μορφή και εντός τέτοιου χρονοδιαγράμματος ώστε να καθίσταται δυνατή για το προσωπικό η διενέργεια εσωτερικών δικλίδων και άλλων καθηκόντων (έγκαιρη γνωστοποίηση στους κατάλληλους ανθρώπους). Επομένως, το σύστημα εσωτερικών δικλίδων καθαυτό και όλες οι συναλλαγές και τα σημαντικά γεγονότα θα πρέπει να είναι πλήρως τεκμηριωμένα.

Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν αναφορές οι οποίες περιέχουν λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και μη πληροφορίες, καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη συμμόρφωση και καθιστούν δυνατή τη λειτουργία και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Δεν επεξεργάζονται μόνο δεδομένα που παράγονται εσωτερικά, αλλά και πληροφορίες σχετικές με εξωτερικά γεγονότα, δραστηριότητες και προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων και την υποβολή εκθέσεων.

Η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει κατάλληλες αποφάσεις επηρεάζεται από την ποιότητα των πληροφοριών, γεγονός που σημαίνει ότι οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι κατάλληλες, έγκαιρες, επίκαιρες, ακριβείς και προσβάσιμες.

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι απαραίτητες για την υλοποίηση όλων των στόχων των εσωτερικών δικλίδων. Για παράδειγμα, ένας από τους στόχους των εσωτερικών δικλίδων είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων δημόσιας λογοδοσίας. Τούτο πραγματοποιείται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση αξιόπιστων και συναφών χρηματοοικονομικών και μη πληροφοριών και διαβίβασης των εν λόγω πληροφοριών μέσω της κατάλληλης παρουσίασης των εγκαίρως υποβαλλόμενων αναφορών. Η πληροφόρηση και η επικοινωνία σχετικά με την απόδοση του οργανισμού προσφέρουν τη δυνατότητα αξιολόγησης της ευρυθμίας, της δεοντολογικής λειτουργίας, της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του. Σε πολλές περιπτώσεις, η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι απαραίτητες, προκειμένου να συμμορφώνεται ο οργανισμός με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Η πληροφόρηση απαιτείται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών δικλίδων και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οντότητας. Ως εκ τούτου, μια σειρά από συναφείς και αξιόπιστες πληροφορίες θα πρέπει να εντοπίζονται, να συλλέγονται και να διαβιβάζονται υπό τέτοια μορφή και εντός τέτοιου χρονοδιαγράμματος ώστε να καθίσταται δυνατή για το προσωπικό η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου και άλλων καθηκόντων. Προϋπόθεση για αξιόπιστες και συναφείς πληροφορίες είναι η άμεση καταγραφή και η ορθή ταξινόμηση των συναλλαγών και των γεγονότων.

Οι συναλλαγές και τα γεγονότα πρέπει να καταγράφονται αμέσως μόλις λαμβάνουν χώρα, εφόσον πρόκειται για πληροφορίες που είναι συναφείς και χρήσιμες στη διοίκηση για τον έλεγχο των λειτουργιών και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό ισχύει για το σύνολο της διαδικασίας ή τον κύκλο ζωής μιας συναλλαγής ή γεγονότος, περιλαμβανομένων της έναρξης και της έγκρισης, όλων των σταδίων της διαδικασίας, και της τελικής καταχώρησής της σε συνοπτικά αρχεία. Το ίδιο ισχύει και για την άμεση επικαιροποίηση όλων των εγγράφων, ώστε να παραμένουν ενήμερα.

Απαιτείται επίσης σωστή ταξινόμηση των συναλλαγών και των γεγονότων για να διασφαλίζεται ότι η διοίκηση έχει πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες. Αυτό συνεπάγεται την οργάνωση, την κατηγοριοποίηση και τη μορφοποίηση των πληροφοριών βάσει των οποίων καταρτίζονται αναφορές, χρονοδιαγράμματα και οικονομικές καταστάσεις.

Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν αναφορές οι οποίες περιέχουν λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και μη πληροφορίες, καθώς και πληροφορίες σχετικές με τη συμμόρφωση, και που καθιστούν δυνατή την εκτέλεση και τον έλεγχο της δραστηριότητας. Τα συστήματα αυτά δεν επεξεργάζονται μόνο ποσοτικές ή ποιοτικές εκτιμήσεις των δεδομένων που παράγονται εσωτερικά, αλλά και πληροφορίες σχετικές με εξωτερικά γεγονότα, δραστηριότητες και προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων και την υποβολή αναφορών.

Η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει κατάλληλες αποφάσεις επηρεάζεται από την ποιότητα των πληροφοριών, γεγονός που σημαίνει ότι οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι:

- κατάλληλες (περιλαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες;)
- έγκαιρες (είναι διαθέσιμες όταν απαιτούνται;)
- επίκαιρες (είναι οι πλέον πρόσφατα διαθέσιμες;)
- ακριβείς (είναι ορθές;)
- προσβάσιμες (έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη εύκολη πρόσβαση σε αυτές;).

Προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των πληροφοριών και της αναφοράς, να εκτελούνται οι δραστηριότητες και τα καθήκοντα εσωτερικών δικλίδων, και να καθίσταται πιο αποτελεσματική και αποδοτική η παρακολούθηση, το σύστημα εσωτερικών δικλίδων καθαυτό και όλες οι συναλλαγές και τα σημαντικά γεγονότα θα πρέπει να τεκμηριώνονται κατά τρόπο πλήρη και σαφή (π.χ. διαγράμματα ροής και περιγραφικά σημειώματα). Η εν λόγω τεκμηρίωση πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμη σε περίπτωση εξέτασης.

Η τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων θα πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της δομής και των πολιτικών ενός οργανισμού και των κατηγοριών λειτουργίας του, καθώς και των συναφών στόχων και διαδικασιών δικλίδων. Ένας οργανισμός πρέπει να τηρεί έγγραφα αποδεικτικά στοιχεία των συστατικών στοιχείων της διαδικασίας εσωτερικών δικλίδων, συμπεριλαμβανομένων των στόχων του και των δραστηριοτήτων δικλίδων.

Ωστόσο, η έκταση της τεκμηρίωσης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων μιας οντότητας διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οντότητας και παρόμοιους παράγοντες.

Επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να ρέει προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού (προς τα κάτω, δια μέσου και προς τα άνω), σε όλα τα συστατικά στοιχεία και το σύνολο της δομής του.

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να καθιστούν σαφή σε όλο το προσωπικό τη σημασία των καθηκόντων που απορρέουν από τις δικλίδες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν τον ρόλο που οι ίδιοι διαδραματίζουν στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων, καθώς και το πώς οι επιμέρους δραστηριότητές τους σχετίζονται με την εργασία των άλλων.

Επίσης, υπάρχει η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς.

Η πληροφόρηση αποτελεί τη βάση για την επικοινωνία, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ομάδων και των ατόμων, και να τους επιτρέπει την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Η αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να ρέει προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού (προς τα κάτω, δια μέσου και προς τα άνω), προς όλα τα συστατικά στοιχεία και τη συνολική δομή.

Ένας από τους πιο σημαντικούς διαύλους επικοινωνίας είναι ο διάυλος μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού της. Η διοίκηση πρέπει να ενημερώνεται σχετικά με τις επιδόσεις, τις εξελίξεις, τους κινδύνους και τη λειτουργία των εσωτερικών δικλίδων, καθώς και για άλλα συναφή γεγονότα και ζητήματα. Με την ίδια λογική, η διοίκηση πρέπει να γνωστοποιεί στο προσωπικό της τις πληροφορίες που χρειάζεται και να παρέχει σχόλια και καθοδήγηση. Η διοίκηση θα πρέπει επίσης να παρέχει συγκεκριμένη και καθοδηγούμενη επικοινωνία που θα αφορά την προσδοκώμενη στάση του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει σαφή δήλωση της φιλοσοφίας και της προσέγγισης της οντότητας περί εσωτερικών δικλίδων, καθώς και εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Η επικοινωνία θα πρέπει να συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία και τη συνάφεια των αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων, να γνωστοποιεί την προθυμία ανάληψης κινδύνου και τις ανοχές των κινδύνων της οντότητας, καθώς και να ενημερώνει το προσωπικό σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητές που αναλαμβάνει για την πραγματοποίηση και την υποστήριξη των στοιχείων των εσωτερικών δικλίδων.

Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία, η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχουν κατάλληλα μέσα επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς, καθώς και την απόκτηση πληροφοριών από αυτούς, καθώς οι εξωτερικές επικοινωνίες μπορούν να παράσχουν στοιχεία που ενδέχεται να έχουν πολύ σημαντικές συνέπειες στον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνει ο οργανισμός τους στόχους του.

Με βάση τις εισρέουσες πληροφορίες από την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα και να προβαίνει εγκαίρως στη λήψη μέτρων συμμόρφωσης.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα για καθέναν από τους στόχους και τα στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων.

2.5 Παρακολούθηση



λογοδοσία
συμμόρφωση
λειτουργίες
διασφάλιση πόρων
οργανισμός οντότητα - υπηρεσία
περιβάλλον δικλίδων
εκτίμηση κινδύνου
δραστηριότητες δικλίδων
πληροφόρηση και επικοινωνία
παρακολούθηση

Τα συστήματα εσωτερικών δικλίδων θα πρέπει να παρακολουθούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας της απόδοσης του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Η παρακολούθηση επιτυγχάνεται μέσω των συνήθων δραστηριοτήτων, χωριστών αξιολογήσεων ή συνδυασμού και των δύο.

(1) Συνεχείς παρακολουθήσεις

Η συνεχής παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων αποτελεί μέρος των κανονικών, επαναλαμβανόμενων λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας οντότητας. Περιλαμβάνει τακτικές δραστηριότητες διαχείρισης και εποπτείας, καθώς και άλλες δράσεις που πραγματοποιεί το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Οι δραστηριότητες συνεχούς παρακολούθησης καλύπτουν καθένα από τα συστατικά στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων και περιλαμβάνουν μέτρα κατά παράνομων, αντιδεοντολογικών, πολυδάπανων, μη αποδοτικών και αναποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικών δικλίδων.

(2) Ειδικές αξιολογήσεις

Το εύρος και η συχνότητα των ειδικών αξιολογήσεων θα εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την εκτίμηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συνεχούς παρακολούθησης.

Ειδικές αξιολογήσεις καλύπτουν την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και διασφαλίζουν ότι οι εσωτερικές δικλίδες

επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με βάση προκαθορισμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τυχόν ανεπάρκειες του συστήματος δικλίδων πρέπει να αναφέρονται στο κατάλληλο επίπεδο διοίκησης.

Η παρακολούθηση θα πρέπει να διασφαλίζει την επαρκή και έγκαιρη εφαρμογή των πορισμάτων και των συστάσεων του ελέγχου.

Η παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων αποσκοπεί στην εξασφάλιση ότι οι δικλίδες λειτουργούν όπως αναμένεται και ότι τροποποιούνται κατάλληλα ανάλογα με τις μεταβολές των συνθηκών. Η παρακολούθηση θα πρέπει επίσης να αξιολογεί κατά πόσον παράλληλα με την άσκηση της αποστολής της οντότητας, επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι γενικοί στόχοι των εσωτερικών δικλίδων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων συνεχούς παρακολούθησης, ειδικών αξιολογήσεων ή συνδυασμού και των δύο, με σκοπό να διασφαλίζεται ότι οι εσωτερικές δικλίδες εξακολουθούν να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και στο σύνολο της οντότητας, και ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η παρακολούθηση των ίδιων των δραστηριοτήτων εσωτερικών δικλίδων αυτών καθαντών θα πρέπει να διακρίνεται σαφώς από την επισκόπηση των λειτουργιών μιας οντότητας, η οποία είναι μια δραστηριότητα εσωτερικών δικλίδων, όπως περιγράφηκε προηγουμένως στην ενότητα 2.3.

Η συνεχής παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια των κανονικών, επαναλαμβανόμενων λειτουργιών ενός οργανισμού. Εκτελείται συνεχώς και σε πραγματικό χρόνο, αντιδρά δυναμικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και είναι βαθιά εδραιωμένη στις λειτουργίες της οντότητας. Ως εκ τούτου, είναι πιο αποτελεσματική από τις ειδικές αξιολογήσεις και οι διορθωτικές ενέργειες είναι δυνητικά λιγότερο δαπανηρές. Συχνά, οι ενέργειες συνεχούς παρακολούθησης επιτρέπουν τον ταχύτερο εντοπισμό των προβλημάτων, λαμβανομένου υπόψη ότι οι ειδικές αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα κατόπιν μετά την πραγματοποίηση ενός γεγονότος.

Το εύρος και η συχνότητα των ειδικών αξιολογήσεων θα πρέπει να εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την εκτίμηση του κινδύνου και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συνεχούς παρακολούθησης. Για τον καθορισμό τους, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάζει τη φύση και τον βαθμό των αλλαγών, οι οποίες απορρέουν τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά γεγονότα, καθώς και τους συνδεόμενους με αυτές κινδύνους, την ικανότητα και την εμπειρία του προσωπικού να εφαρμόζει τρόπους διαχείρισης των κινδύνων και σχετικές δικλίδες, καθώς και τα αποτελέσματα της συνεχούς παρακολούθησης. Οι ειδικές αξιολογήσεις των δικλίδων μπορεί επίσης να είναι χρήσιμες, καθώς εστιάζουν απευθείας στην αποτελεσματικότητά τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Οι ειδικές αξιολογήσεις μπορεί να λαμβάνουν τη μορφή της αυτοαξιολόγησης, της αναθεώρησης του σχεδιασμού του δικλίδων και της άμεσης δοκιμασίας των εσωτερικών δικλίδων. Επίσης, οι ειδικές αξιολογήσεις μπορεί να διενεργούνται από Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα ή από εξωτερικούς ή εσωτερικούς ελεγκτές.

Συνήθως, ο συνδυασμός συνεχούς παρακολούθησης και ειδικών αξιολογήσεων βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι εσωτερικές δικλίδες διατηρούν την αποτελεσματικότητά τους με την πάροδο του χρόνου.

Όλες οι ανεπάρκειες που εντοπίζονται κατά τη συνεχή παρακολούθηση ή μέσω ειδικών αξιολογήσεων θα πρέπει να γνωστοποιούνται στους αρμόδιους, ώστε να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα. Ο όρος «ανεπάρκεια» αναφέρεται σε μια κατάσταση που επηρεάζει την ικανότητα μιας οντότητας να επιτύχει τους γενικούς στόχους της. Ως εκ τούτου, μια ανεπάρκεια μπορεί να αντιστοιχεί σε μια αντιληφθείσα, δυνητική ή πραγματική αδυναμία ή μια ευκαιρία για την ενίσχυση των εσωτερικών δικλίδων προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επίτευξης των γενικών στόχων της οντότητας.

Η παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με τις ανεπάρκειες των εσωτερικών δικλίδων στον αρμόδιο φορέα είναι ζωτικής σημασίας. Θα πρέπει να καταρτίζονται πρωτόκολλα προκειμένου να καθορίζονται οι πληροφορίες που απαιτούνται σε ένα συγκεκριμένο διοικητικό επίπεδο για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Τα πρωτόκολλα αυτά καταρτίζονται βάσει της γενικής αρχής σύμφωνα με την οποία ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν ενέργειες ή συμπεριφορές των εργαζομένων που υπάγονται στην αρμοδιότητά του, καθώς και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Οι πληροφορίες που παράγονται κατά τη διάρκεια των εργασιών αναφέρονται συνήθως μέσω των συνήθων διαύλων επικοινωνίας, γεγονός που σημαίνει ότι περιέρχονται στη γνώση του υπεύθυνου για τη συγκεκριμένη αυτή λειτουργία, καθώς και σε τουλάχιστον ένα διοικητικό επίπεδο πάνω από αυτόν .. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να υπάρχουν εναλλακτικοί δίαυλοι επικοινωνίας για την υποβολή ευαίσθητων πληροφοριών, όπως στοιχείων για παράνομες ή καταχρηστικές πράξεις.

Η παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων θα πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στη διασφάλιση ότι τα ευρήματα των ελέγχων και άλλων μορφών αξιολογήσεων οδηγούν στην κατάλληλη και άμεση λύση των αντίστοιχων προβλημάτων. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει: 1) να αξιολογούν αμέσως τα ευρήματα των ελέγχων και λοιπών αξιολογήσεων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που εντοπίζουν ανεπάρκειες, καθώς και τις συστάσεις που διατυπώνονται από τους ελεγκτές και άλλους που διεξάγουν αξιολογήσεις των λειτουργιών μιας υπηρεσίας, 2) να καθορίζουν τα κατάλληλα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται σε συνέχεια των ευρημάτων και των συστάσεων που προκύπτουν από τους ελέγχους και τις άλλες μορφές αξιολόγησης, και 3) να ολοκληρώνουν, εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων, όλες τις ενέργειες που διορθώνουν ή επιλύουν με άλλον τρόπο τα ζητήματα που υποπίπτουν στην αντίληψή τους.

Η διαδικασία επίλυσης αρχίζει όταν τα αποτελέσματα των ελέγχων ή των άλλων μορφών αξιολόγησης υποβάλλονται στη διοίκηση, και ολοκληρώνεται μόνον όταν έχει ληφθεί κάποιο μέτρο το οποίο 1) διορθώνει τις εντοπισθείσες ανεπάρκειες, 2) επιφέρει βελτιώσεις ή 3) καταδεικνύει ότι τα ευρήματα και οι συστάσεις δεν δικαιολογούν την ανάληψη δράσης εκ μέρους της διοίκησης.

Παραδείγματα

Ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στα παραρτήματα για ολοκληρωμένα παραδείγματα για καθέναν από τους στόχους και τα στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων.

3 Ρόλοι και αρμοδιότητες

Κάθε μέλος ενός οργανισμού αναλαμβάνει ορισμένες αρμοδιότητες σχετικές με τις εσωτερικές δικλίδες:

Διοικητικά στελέχη: είναι άμεσα υπεύθυνα για όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της εποπτείας της εύρυθμης λειτουργίας, της διατήρησης και της τεκμηρίωσης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Οι αρμοδιότητές τους ποικίλλουν ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Εσωτερικοί ελεγκτές: εξετάζουν και συμβάλλουν στη διαρκή αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων μέσω των αξιολογήσεων που διενεργούν και των συστάσεων που διατυπώνουν και, συνεπώς, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων. Ωστόσο, δεν φέρουν την κύρια ευθύνη που φέρει η διοίκηση όσον αφορά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη διατήρηση και την τεκμηρίωση των εσωτερικών δικλίδων.

Προσωπικό: συμβάλλει επίσης στις εσωτερικές δικλίδες. Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν ρητό ή σιωπηρό τμήμα των καθηκόντων καθενός. Κάθε μέλος του προσωπικού διαδραματίζει έναν ρόλο στη διεξαγωγή των δικλίδων και πρέπει να είναι υπεύθυνο για την αναφορά λειτουργικών προβλημάτων, μη συμμόρφωσης με τον κώδικα δεοντολογίας ή παραβιάσεων της πολιτικής του οργανισμού.

Τα εξωτερικά μέρη διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εσωτερικών δικλίδων. Μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ή να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την πραγματοποίηση των εσωτερικών δικλίδων. Ωστόσο, δεν είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την ορθή λειτουργία, τη διατήρηση ή την τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του οργανισμού.

Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ):	ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τη δημιουργία αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων στον δημόσιο τομέα. Η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων είναι απαραίτητη για τους ελέγχους συμμόρφωσης, τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους και τους ελέγχους απόδοσης που διενεργούν τα ΑΕΙ. Γνωστοποιούν τα πορίσματά και τις συστάσεις τους στους ενδιαφερομένους.
Εξωτερικοί ελεγκτές:	διενεργούν ελέγχους σε ορισμένους κυβερνητικούς οργανισμούς σε διάφορες χώρες. Καλούνται να παρέχουν, από κοινού με τις επαγγελματικές ενώσεις που τους εκπροσωπούν, συμβουλές και συστάσεις σχετικά με τις εσωτερικές δικλίδες.
Νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές:	θεσπίζουν κανόνες και κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τις εσωτερικές δικλίδες. Θα πρέπει να συμβάλλουν σε μια κοινή κατανόηση των εσωτερικών δικλίδων.
Άλλα μέρη:	αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό (δικαιούχοι, προμηθευτές, κ.λπ.) και παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την επίτευξη των στόχων του.

Οι εσωτερικές δικλίδες πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο από εσωτερικούς φορείς μιας οντότητας συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, των εσωτερικών ελεγκτών και του λοιπού προσωπικού. Ωστόσο, οι ενέργειες των άλλων ενδιαφερομένων επηρεάζουν επίσης το σύστημα εσωτερικών δικλίδων.

Διοικητικά στελέχη

Το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ώστε να καταστεί λειτουργικές οι εσωτερικές δικλίδες. Ωστόσο, η διοίκηση έχει τη συνολική ευθύνη για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την ορθή λειτουργία, τη διατήρηση και την τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Η δομή της διοίκησης μπορεί να περιλαμβάνει συμβούλια και ελεγκτικές επιτροπές, που έχουν διαφορετικούς ρόλους και συνθέσεις και υπόκεινται στη διαφορετική νομοθεσία κάθε χώρας.

Εσωτερικοί ελεγκτές

Συχνά, η διοίκηση συστήνει μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ως μέρος του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και την χρησιμοποιεί για να συμβάλει την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν τακτικά πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία των εσωτερικών δικλίδων, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στην αξιολόγηση του σχεδιασμού και της λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων. Γνωστοποιούν πληροφορίες σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και διατυπώνουν συστάσεις για τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά τους θα πρέπει να είναι εγγυημένες.

Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα που παρέχει διασφαλίσεις και συμβουλές και ο οποίος προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, δικλίδων και διακυβέρνησης.

Ακόμη κι αν οι εσωτερικοί ελεγκτές αποτελούν ένα πολύτιμο εκπαιδευτικό και συμβουλευτικό όργανο των εσωτερικών δικλίδων, δεν θα πρέπει να λειτουργούν ως υποκατάστατο ενός ισχυρού συστήματος εσωτερικών δικλίδων.

Προκειμένου μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου να είναι αποτελεσματική, είναι απαραίτητο το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου να είναι ανεξάρτητο από τη διοίκηση, να εργάζεται με αμερόληπτο, σωστό και έντιμο τρόπο και να λογοδοτεί απευθείας στο υψηλότερο επίπεδο εξουσίας εντός του οργανισμού. Αυτό επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να διατυπώνουν αμερόληπτες απόψεις στις αξιολογήσεις τους, και να προτείνουν αντικειμενικές προτάσεις που αποβλέπουν στη διόρθωση των ανεπαρειών που ανακύπτουν. Για λόγους επαγγελματικής καθοδήγησης, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να χρησιμοποιούν το πλαίσιο επαγγελματικών πρακτικών (Professional Practices Framework-PPF) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), συμπεριλαμβανομένων του ορισμού, του κώδικα δεοντολογίας, των προτύπων και των πρακτικών λεπτομερειών εφαρμογής. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν τον κώδικα δεοντολογίας του INTOSAI.

Εκτός από τον ρόλο της παρακολούθησης των εσωτερικών δικλίδων της οντότητας, το ικανό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των προσπαθειών εξωτερικού ελέγχου με την παροχή άμεσης βοήθειας στον εξωτερικό ελεγκτή. Η φύση, το πεδίο εφαρμογής, ή το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εξωτερικός ελεγκτής μπορεί να προσαρμόζονται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο μπορεί ο εξωτερικός ελεγκτής να βασιστεί στο έργο του εσωτερικού ελεγκτή.

Προσωπικό

Τα στελέχη και το λοιπό προσωπικό πραγματοποιούν επίσης τις εσωτερικές δικλίδες. Συχνά τα άτομα αυτά βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και εφαρμόζουν δικλίδες, επανεξετάζουν δικλίδες, διορθώνουν δικλίδες που έχουν εφαρμοστεί λανθασμένα, και εντοπίζουν τυχόν προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν μέσω δικλίδων, κατά τη διεξαγωγή των καθημερινών καθηκόντων τους.

Εξωτερικά μέρη

Η δεύτερη μεγάλη ομάδα των μερών που εμπλέκεται στις εσωτερικές δικλίδες είναι τα εξωτερικά μέρη, όπως οι εξωτερικοί ελεγκτές (συμπεριλαμβανομένων ΑΕΙ), οι νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές, καθώς και άλλα μέρη. Μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ή να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την πραγματοποίηση των εσωτερικών δικλίδων. Ωστόσο, δεν είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την ορθή λειτουργία, τη διατήρηση ή την τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του οργανισμού.

ΑΕΙ και εξωτερικοί ελεγκτές

Τα καθήκοντα των εξωτερικών μερών, ιδίως των εξωτερικών ελεγκτών και των ΑΕΙ, περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με τα πορίσματά τους. Ωστόσο, η εξέταση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων από τα εξωτερικά μέρη καθορίζεται από την εντολή τους.

Η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων από τους ελεγκτές συνεπάγεται:

- καθορισμό της σημασίας του κινδύνου, καθώς και της ευαισθησίας του κινδύνου, για τον οποίο αξιολογούνται οι δικλίδων
- εκτίμηση του κινδύνου που ενέχει η κακή χρήση των πόρων, η μη επίτευξη των στόχων που αφορούν θέματα δεοντολογίας, οικονομίας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ή η αδυναμία εκπλήρωσης των υποχρεώσεων λογοδοσίας, και η μη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς
- προσδιορισμό και κατανόηση των σχετικών δικλίδων
- καθορισμό των ήδη γνωστών στοιχείων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των δικλίδων
- αξιολόγηση της καταλληλότητας του σχεδιασμού των δικλίδων
- καθορισμό της αποτελεσματικότητας των δικλίδων, μέσω της διενέργειας δοκιμών
- υποβολή αναφορών σχετικά με τις αξιολογήσεις εσωτερικών δικλίδων και συζήτηση των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.

Το Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα έχει επίσης έννομο συμφέρον να διασφαλίζει την ύπαρξη ισχυρών μονάδων εσωτερικού ελέγχου, όπου αυτές είναι απαραίτητες. Οι εν λόγω μονάδες ελέγχου αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο των εσωτερικών δικλίδων, καθώς αποτελούν ένα συνεχές μέσο για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Ωστόσο, σε ορισμένες χώρες οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου μπορεί να στερούνται ανεξαρτησίας, να μην έχουν σημαντική ισχύ ή να μην υπάρχουν. Στις περιπτώσεις αυτές, το ΑΕΙ θα πρέπει, όποτε είναι δυνατόν, να προσφέρει αρωγή και καθοδήγηση για τη δημιουργία και την ανάπτυξη των κλιμακίων αυτών και να διασφαλίζει την ανεξαρτησία των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή. Η αρωγή αυτή μπορεί να περιλαμβάνει την απόσπαση ή τον δανεισμό προσωπικού, τη διεξαγωγή διαλέξεων, την ανταλλαγή εκπαιδευτικού υλικού, καθώς και την ανάπτυξη μεθοδολογιών και προγραμμάτων εργασίας. Αυτό

θα πρέπει να γίνεται χωρίς να υπονομεύεται η ανεξαρτησία του ΑΕΙ ή του εξωτερικού ελεγκτή.

Το ΑΕΙ πρέπει επίσης να αναπτύσσει μια καλή σχέση συνεργασίας με τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου ώστε να είναι δυνατή η ανταλλαγή εμπειριών και γνώσης και η δημιουργία συνεργιών και συμπληρωματικότητας. Η δυνατότητα συμπερίληψης των παρατηρήσεων του εσωτερικού ελέγχου και αναγνώρισης της συμβολής τους στην έκθεση εξωτερικού ελέγχου, κατά περίπτωση, μπορεί επίσης να τονώσει τη συνεργατική αυτή σχέση. Το ΑΕΙ πρέπει να αναπτύσσει διαδικασίες για την αξιολόγηση των εργασιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να καθορίζει σε ποιο βαθμό μπορεί να βασιστεί σε αυτήν. Μια ισχυρή μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να μειώσει το ελεγκτικό έργο του ΑΕΙ και να συντελέσει στην αποφυγή άσκοπης επανάληψης εργασιών. Το ΑΕΙ θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι έχει πρόσβαση σε εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες σχετίζονται με έγγραφα εργασίας, καθώς και σε στοιχεία σχετικά με τις διαπιστώσεις του ελέγχου.

Τα ΑΕΙ πρέπει επίσης να διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο για το σύνολο του δημόσιου τομέα με την καθιέρωση ενός πλαισίου εσωτερικών δικλίδων για το δικό τους οργανισμό, το οποίο θα συνάδει με τις αρχές που ορίζονται στις παρούσες κατευθυντήριες γραμμές.

Όχι μόνο τα ΑΕΙ αλλά και οι εξωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των εσωτερικών δικλίδων, ιδίως όσον αφορά την «εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας» και τη «διαφύλαξη των πόρων». Αυτό συμβαίνει επειδή οι εξωτερικοί έλεγχοι των οικονομικών εκθέσεων και πληροφοριών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της λογοδοσίας και της χρηστής διακυβέρνησης. Οι εξωτερικοί έλεγχοι εξακολουθούν να αποτελούν έναν πρωτεύοντα μηχανισμό τον οποίο χρησιμοποιούν τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη για να ελέγχουν την απόδοση, καθώς και μη οικονομικές πληροφορίες.

Νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές

Η νομοθεσία μπορεί να προσφέρει μια κοινή αντίληψη του ορισμού των εσωτερικών δικλίδων και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Μπορεί επίσης να θεσπίζει τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός ενός οργανισμού για την εκπλήρωση των αντίστοιχων ρόλων και αρμοδιοτήτων τους κατά τη διαδικασία των εσωτερικών δικλίδων.

Παράρτημα 1 Παραδείγματα

Εκκλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, παράδειγμα (1): Μια υπηρεσία αρμόδια για τη διαχείριση της ασφαλούς μεταφοράς μέσω θαλάσσιων και εσωτερικών πλωτών οδών συγκροτήθηκε από διάφορα τμήματα υπηρεσιών αρμόδια για την πλοήγηση, το σύστημα σημαντήρων, τον έλεγχο της ποιότητας των υδάτων, την προώθηση της χρήσης των πλωτών οδών, τις επενδύσεις και τη συντήρηση των υποδομών (γέφυρες, φράγματα, κανάλια και δεξαμενές ανύψωσης).

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
Για κάθε τμήμα υπηρεσιών διορίζεται ένας επιχειρησιακός διευθυντής ο οποίος πρέπει να λογοδοτεί στον γενικό διευθυντή της υπηρεσίας. Οι επιχειρησιακοί διευθυντές διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και έχουν την εξουσία να λαμβάνουν ορισμένες αποφάσεις. Επίσης, όλοι υπογράφουν έναν κώδικα δεοντολογίας.	Πιθανοί κίνδυνοι είναι η σύγκρουση πλοίων, η διαρροή τοξικών αποβλήτων ή καυσίμων, και η κατάρρευση των φραγμάτων. Εάν τα ατυχή περιστατικά οφείλονται σε αμέλεια της αρμόδιας υπηρεσίας, τότε η ευθύνη που μπορεί να της αποδοθεί λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις.	Οι δραστηριότητες δικλίδων που μπορούν να εφαρμοστούν είναι η πλοήγηση των πλοίων από ικανούς πλοηγούς, η τοποθέτηση σημαντήρων, φάρων και δεικτών, η οπτική επιθεώρηση από τον αέρα και η λήψη δειγμάτων νερού.	Στην προκειμένη περίπτωση, η πληροφόρηση και η επικοινωνία περιλαμβάνουν την αναφορά των συγκρούσεων ώστε να προειδοποιούνται άλλα πλοία, την ενημέρωση των πλοίων για τις καιρικές συνθήκες, και τη δημοσίευση των ονομάτων των ρυπαντών και των κυρώσεων που αντιμετωπίζουν, καθώς και των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται.	Η παρακολούθηση του αριθμού των συγκρούσεων, των περιβαλλοντικών παραβιάσεων, των αποτελεσμάτων από τα δείγματα νερού και της σύγκρισης με άλλες χώρες και με ιστορικά δεδομένα, μπορεί να συμβάλει στην παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της πλοήγησης των πλοίων, της τοποθέτησης των φάρων και δεικτών, των επιθεωρήσεων και των δειγμάτων νερού.

Εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, παράδειγμα (2): Ο διευθυντής του τμήματος αθλητισμού έθεσε κατά το προηγούμενο έτος ως στόχο την αύξηση των αθλητικών δραστηριοτήτων κατά 15% τα επόμενα έτη.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Λόγω της καλής φήμης του διευθυντή, η εκτελεστική επιτροπή τον εμπιστεύθηκε και δεν πραγματοποίησε τις συνήθεις συναντήσεις παρακολούθησης για να εξετάσει την πρόοδό του. (Η προαναφερθείσα κατάσταση δεν αποτελεί παράδειγμα ορθής πρακτικής!)</p>	<p>Ο μη καθορισμός των στόχων, εγκυμονεί τον κίνδυνο μη επίτευξής τους. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος μη έγκαιρης υποβολής αναφοράς, δεδομένου ότι ο διευθυντής θα θελήσει να την υποβάλει μόλις μπορεί να πει ότι επιτεύχθηκε ο στόχος της αύξησης του 15%. Επιπλέον, ο τρόπος μέτρησης της αύξησης ύψους 15% δεν έχει διευκρινιστεί, και επομένως μπορεί να δηλωθεί ότι η αύξηση του 15% αφορά είτε τον αριθμό των ανθρώπων είτε τον αριθμό των ωρών που οι άνθρωποι αθλούνται είτε ακόμη και τον αριθμό των αθλητικών κέντρων και αθλητικών συλλόγων. Με τον τρόπο αυτό, η ποιότητα των αναφερόμενων πληροφοριών φθίνει σημαντικά.</p>	<p>Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να μειωθεί με την καθιέρωση κατάλληλων γραμμών υποβολής αναφορών και την υιοθέτηση ενός μοντέλου υποβολής αναφορών που καθορίζει τις πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται.</p>	<p>Η αναφορά αυτή θα πρέπει να υποβάλλεται εγκαίρως και σύμφωνα με το καθορισμένο μοντέλο υποβολής αναφορών. Πρέπει να διευκρινίζει τους στόχους της ανάπτυξης, τον τρόπο υπολογισμού της και την αιτιολόγηση του συγκεκριμένου τρόπου. Όλα παρακολούθησης. τα υποστηρικτικά στοιχεία θα πρέπει να είναι διαθέσιμα.</p>	<p>Η επιβεβαίωση του κατά πόσον η αναφορά είναι ικανοποιητική ή όχι και ποιες πληροφορίες παρέχονται ή εξακολουθούν να λείπουν μπορεί να συνιστά μια μορφή παρακολούθησης.</p>

Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, παράδειγμα: Το υπουργείο άμυνας θέλει να αγοράσει νέα μαχητικά αεροσκάφη με σύναψη δημόσιας σύμβασης και δημοσιεύει όλους τους όρους και τις διαδικασίες για τον εν λόγω δημόσιο διαγωνισμό. Όλες οι προσφορές που παραλαμβάνονται παραμένουν σφραγισμένες έως το τέλος της περιόδου υποβολής προσφορών. Τη στιγμή εκείνη, όλες οι προσφορές αποσφραγίζονται παρουσία των υπεύθυνων διευθυντών και ορισμένων υπαλλήλων. Μόνο οι συγκεκριμένες προσφορές θα εξετασθούν και συγκριθούν προκειμένου να αποφασιστεί ποια προσφορά είναι η καλύτερη.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Η ομάδα που θα εκτελέσει τη διαδικασία αυτή αποτελείται από ικανά άτομα τα οποία έχουν υπογράψει ένα έγγραφο με το οποίο δηλώνουν ότι δεν έχουν καμία σχέση οικονομικής ή συγγενικής φύσεως με οποιονδήποτε από τους υποβάλλοντες προσφορά. Οι αρμόδιοι διευθυντές και οι υπάλληλοι υπέγραψαν επίσης το έγγραφο αυτό.</p>	<p>Ένας από τους κινδύνους που σχετίζεται με δημόσιους διαγωνισμούς και δημόσιες συμβάσεις είναι η αθέμιτη εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών. Ενδέχεται, ένας από τους υποβάλλοντες προσφορά να γνωρίζει εκ των προτέρων τις προσφορές των άλλων υποψηφίων και να υποβάλει μια προσφορά που θα γίνει δεκτή βάσει των πληροφοριών αυτών, με αποτέλεσμα να μην επιλεγεί εντέλει η καλύτερη προσφορά. Ένας άλλος κίνδυνος συνίσταται στην εσφαλμένη επιλογή προσφοράς που μπορεί να οδηγήσει στη σύναψη νέας δημόσιας σύμβασης, διότι η άλλη δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις. Επίσης, όσοι υποψήφιοι κρίνουν ότι δεν αντιμετωπίστηκαν ισότιμα μπορεί να υποβάλουν ένσταση.</p>	<p>Προκειμένου να μετριαστούν οι κίνδυνοι, θα πρέπει να αναπτύσσονται διαδικασίες και να εφαρμόζονται σύμφωνα με όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις.</p>	<p>Οι διαδικασίες σχετικά με τη δημοσίευση όλων των όρων του εν λόγω δημόσιου διαγωνισμού, η αξιολόγηση των προσφορών που ελήφθησαν και η ανακοίνωση του επιλεγέντος υποψηφίου θα πρέπει να τεκμηριώνονται γραπτώς και να αναφέρουν λεπτομερώς όλες τις δράσεις που πρέπει να λάβουν χώρα. Κατά την αξιολόγηση των προσφορών, θα πρέπει να τεκμηριώνονται οι λόγοι επιλογής ή απόρριψης για κάθε προσφορά.</p>	<p>Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προβαίνει σε επισκόπηση των φακέλων και παρακολούθηση των ενστάσεων.</p>

Εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, παράδειγμα (1): Το Υπουργείο πολιτισμού θέλει να αυξήσει την επισκεψιμότητα των μουσείων από το κοινό. Για να επιτευχθεί αυτό, προτείνει την κατασκευή νέων μουσείων, την παροχή σε κάθε πολίτη μια «πολιτιστικής επιταγής» και τη μείωση των τιμών των εισιτηρίων. Προκειμένου οι πράξεις αυτές να είναι οικονομικές, αποτελεσματικές και αποδοτικές, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει και να αξιολογήσει κατά πόσον οι στόχοι, όπως έχουν διατυπωθεί, μπορούν να επιτευχθούν βάσει των προτάσεών της και πόσο θα κοστίσει καθεμία από αυτές.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Το υπουργείο πολιτισμού πρέπει να βεβαιωθεί ότι διαθέτει την κατάλληλη οργανωτική δομή για να στηρίξει την επίβλεψη του σχεδιασμού και της κατασκευής των προτεινόμενων προσθηκών, καθώς και του σχεδιασμού και της λειτουργίας των νέων μουσείων.</p>	<p>Η αποτυχία αύξησης της επισκεψιμότητας στα μουσεία είναι ένας από τους πιθανούς κινδύνους. Επίσης, είναι πιθανός ο κίνδυνος ότι ορισμένες από τις προτάσεις θα αποβούν επιζήμιες και θα υπερβούν τον προϋπολογισμό τους. Για παράδειγμα, εάν η μείωση των τιμών των εισιτηρίων δεν αυξήσει την επισκεψιμότητα στα μουσεία, αυτό συνεπάγεται τη μείωση των εσόδων της κυβέρνησης. Επιπλέον, η κατασκευή νέων μουσείων χωρίς τον κατάλληλο σχεδιασμό και την εξέταση των απαιτήσεων φωτισμού, θερμοκρασίας και ασφαλείας μπορεί να οδηγήσουν σε δαπανηρές προσαρμογές κατά τη διάρκεια ή μετά το τέλος της κατασκευής.</p>	<p>Οι δραστηριότητες δικλίδων που σχετίζονται με τους προαναφερθέντες κινδύνους μπορεί να περιλαμβάνουν έναν έλεγχο του προϋπολογισμού, με σύγκριση των πραγματικών στοιχείων με τα εγγεγραμμένα στον προϋπολογισμό, παρατηρήσεις για την πρόοδο της κατασκευής, και την απαίτηση αιτιολόγησης των δαπανών που υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.</p>	<p>Η πληροφόρηση και η επικοινωνία σχετικά με αυτό το παράδειγμα μπορεί να περιλαμβάνουν την καταγραφή των συναντήσεων που πραγματοποιούνται με αρχιτέκτονες, την πυροσβεστική υπηρεσία (για της παρακολούθησης κανονισμούς ασφαλείας), καλλιτέχνες και άλλους. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει διαφορετικές αναφορές σχετικά με την παρακολούθηση του προϋπολογισμού και της προόδου των εργασιών κατασκευής.</p>	<p>Η ανάλυση της υπέρβαση του προϋπολογισμού και των συναφών τόκων λόγω καθυστέρησης των εργασιών ή των πληρωμών είναι μέρος (για της παρακολούθησης).</p>

Εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, παράδειγμα (2): Η κυβέρνηση επιθυμεί την ανάπτυξη της γεωργίας και την αύξηση της ποιότητας της ζωής στην ύπαιθρο. Παρέχει επομένως κονδύλια για την επιδότηση της κατασκευής αρδευτικών συστημάτων και τη διάνοιξη φρεατίων.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Η κυβέρνηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι διαθέτει κατάλληλη υπηρεσία ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει και να κατευθύνει τη διαδικασία των επιδοτήσεων, καθώς και να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου αυτού.</p>	<p>Ο κίνδυνος έγκειται στο ενδεχόμενο να μην πληρούν τις προϋποθέσεις για τη χορήγηση επιδότησης, αλλά να μην χρησιμοποιήσουν τα κονδύλια για τον προβλεπόμενο σκοπό.</p>	<p>Οι δραστηριότητες δικλίδων μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> - έλεγχο των προσόντων των συνεταιρισμών που υποβάλλουν αίτηση για επιδότηση. - επιτόπιο έλεγχο της προόδου των εργασιών κατασκευής και επισκόπηση των σχετικών αναφορών προόδου. - έλεγχο των δαπανών των συνεταιρισμών, με την επισκόπηση των τιμολογίων τους, και καθυστέρηση καταβολής του συνόλου (ή μέρους) της επιδότησης έως την ολοκλήρωση της επισκόπησης αυτής. 	<ul style="list-style-type: none"> - Αναφορές προόδου που αναφέρουν αναλυτικά το κόστος και τον αριθμό των γεωτρήσεων και τον αριθμό των στρεμμάτων που αρδεύονται. - Ως δικαιολογητικά ζητούνται τιμολόγια (αντίγραφα) για τις επιδοτούμενες δαπάνες. 	<p>Η παρακολούθηση μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση των γεωτρήσεων και της κατασκευής των αρδευτικών συστημάτων και τη σύγκριση με άλλα παρόμοια έργα.</p> <p>Επίσης μπορεί να ληφθεί υπόψη η παρακολούθηση των εσόδων από τις αρδευόμενες εκτάσεις.</p>

Διαφύλαξη των πόρων, παράδειγμα (1): Το υπουργείο άμυνας διαθέτει κάποιες αποθήκες, αποθήκες πολεμοφοδίων και δεξαμενές καυσίμων. Πολιτική της στρατιωτικής ηγεσίας είναι ότι οι προμήθειες αυτές προορίζονται μόνο για επαγγελματική στρατιωτική χρήση και όχι για προσωπική χρήση.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
Μία καλή πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου θα ήταν αποτελεσματική στην πρόσληψη και η διατήρηση κατάλληλου προσωπικού για τη στελέχωση και λειτουργία τέτοιων αποθηκών.	Υπάρχει ο κίνδυνος ότι κάποιοι θα αποπειραθούν να κλέψουν όπλα με σκοπό την ακατάλληλη χρήση ή την πώληση. Επίσης, άλλες προμήθειες, όπως τα καύσιμα ενδέχεται να εκτεθούν στον κίνδυνο κλοπής.	Οι δραστηριότητες δικλίδων που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών μπορεί να περιλαμβάνουν την τοποθέτηση φραχτών και τειχών γύρω από τις αποθήκες και τις δεξαμενές, ή την τοποθέτηση ενόπλων φρουρών με σκυλιά στις εισόδους. Ο τακτικός έλεγχος των αρχείων απογραφής και μια διαδικασία που θα προβλέπει ότι οι προμήθειες μπορούν να παραδίδονται μόνο κατόπιν έγκρισης ανώτερου αξιωματικού θα συμβάλλουν επίσης τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.	Αναφορές σχετικά με κατεστραμμένους φράχτες και αποκλίσεις που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια των απογραφών. Οι εγκρίσεις και οι διαδικασίες σχετικά με τις προμήθειες παρέχουν επίσης πληροφόρηση και επικοινωνία σχετικά με αυτόν το στόχο .	Η παρακολούθηση μπορεί να πραγματοποιείται με την επιθεώρηση του φράχτη, με αιφνιδιαστικές απογραφές, με την παρακολούθηση των κινήσεων των αποθεμάτων ή ακόμη και με τη διενέργεια μυστικής δοκιμασίας της ασφάλειας.

Διαφύλαξη των πόρων, παράδειγμα (2): Σε μια υπηρεσία του Υπουργείου δικαιοσύνης είναι αποθηκευμένοι μεγάλοι όγκοι ευαίσθητων πληροφοριών σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ωστόσο, η σημασία των δικλίδων της Πληροφορικής Τεχνολογίας (ΠΤ) έχει παραμεληθεί και, κατά συνέπεια, οι δικλίδες ΠΤ παρουσιάζουν πολλές ελλείψεις.

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Η διοίκηση πρέπει να αναλαμβάνει τη δέσμευση για την απόκτηση ικανοτήτων και ορθής συμπεριφοράς σε σχέση με την ΠΤ, και να παρέχει την κατάλληλη κατάρτιση στον τομέα αυτό. Οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος δικλίδων για θέματα ΠΤ.</p>	<p>Στο επίπεδο των γενικών δικλίδων, η υπηρεσία δεν:</p> <ul style="list-style-type: none"> - περιόρισε την πρόσβαση των χρηστών μόνο όπου χρειάζεται ώστε οι χρήστες να εκτελούν τα καθήκοντά τους - έχει αναπτύξει επαρκές σύστημα δικλίδων λογισμικού για την προστασία των προγραμμάτων και των ευαίσθητων δεδομένων - έχει τεκμηριώσει αλλαγές στο λογισμικό - έχει διαχωρίσει ασυμβίβαστα καθήκοντα - δεν έχει εξασφαλίσει τη συνέχεια των υπηρεσιών - έχει προστατεύσει το δίκτυό της από μη εξουσιοδοτημένη διακίνηση. <p>Στο επίπεδο των δικλίδων εφαρμογής, ο φορέας δεν έχει διατηρήσει τις εξουσιοδοτήσεις πρόσβασης.</p>	<p>Η υπηρεσία μπορεί:</p> <ul style="list-style-type: none"> - να εφαρμόσει δικλίδες λογικής (π.χ. κωδικοί πρόσβασης) και φυσικής πρόσβασης (π.χ. κλειδαριές, ταυτότητες, συναγερμοί). - να μην επιτρέπει τη δυνατότητα σύνδεσης στο λειτουργικό σύστημα για χρήστες εφαρμογών - να περιορίζει την πρόσβαση στο περιβάλλον παραγωγής για το προσωπικό ανάπτυξης εφαρμογών - να χρησιμοποιεί αρχεία καταγραφής ελέγχου για όλες τις προσβάσεις (ή απόπειρες) και να δίνει εντολή εντοπισμού των παραβιάσεων ασφαλείας - να τηρεί σχέδιο έκτακτης ανάγκης και αποκατάστασης καταστροφών προκειμένου να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των κρίσιμων 	<p>Πριν από τη θέση σε λειτουργία ενός λογισμικού, ενός ελέγχου ΠΤ, μια θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες επί των δικλίδων της ΠΤ και να έχουν καταγραφεί οι αλλαγές στο λογισμικό.</p> <p>Θα πρέπει να καταρτίζονται πολιτικές και περιγραφές των θέσεων εργασίας που υποστηρίζουν την αρχή του διαχωρισμού των καθηκόντων.</p> <p>Αρχεία καταγραφής ελέγχου σχετικά με την πρόσβαση (απόπειρες) και (μη εγκεκριμένες) εντολές θα πρέπει να αναφέρονται και να αξιολογούνται περιοδικά.</p>	<p>Η πραγματοποίηση ενός ελέγχου ΠΤ, μια άσκηση προσομοίωσης καταστροφών, καθώς και η παρακολούθηση της δραστηριότητας του εξυπηρετητή παγκόσμιου ιστού, μπορεί να αποτελούν μέρος της παρακολούθησης του περιβάλλοντος ΠΤ.</p>

(Η προαναφερθείσα κατάσταση δεν αποτελεί παράδειγμα ορθής πρακτικής!)

πόρων και να διευκολύνεται η συνέχιση των εργασιών

- να διαθέτει τείχη προστασίας και να παρακολουθεί τη δραστηριότητα του εξυπηρετητή παγκόσμιου ιστού για να διατηρεί ασφαλή την κυκλοφορία δικτύου.

Παράρτημα 2 Γλωσσάριο

Στόχος του παρόντος γλωσσάριου είναι να παράσχει μια ενιαία ερμηνεία των βασικών όρων που χρησιμοποιούνται στις παρούσες κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά τους ορισμούς και τις πρακτικές των εσωτερικών δικλίδων. Εκτός από ορισμένους ορισμούς που παρουσιάσαμε στο παρόν έγγραφο, χρησιμοποιήσαμε επίσης υφιστάμενους ορισμούς από διάφορες πηγές, όπως αναφέρονται.

- Code of ethics and auditing standards, INTOSAI, 2001. (INTOSAI auditing standards)
- Internal Control – Integrated Framework, COSO, 1992. (COSO 1992)
- Glossarium, Office for official publications of the European communities, P. Everard and D. Wolter, 1989. (glossarium)
- Auditing and assurance services, an integrated approach, A. A. Arens, R. J. Elder and M. S. Beasley, Prentice Hall international edition, ninth edition, 2003. (Arens, Elder & Beasley)
- the COSO exposure draft “Enterprise Risk Management Framework”, COSO, 2003. (COSO ERM)
- Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, IFAC, 2003. (IFAC)
- Transparency International Source Book 2000, (Transparency International)
- XVI INCOSAI, Montevideo, Uruguay, 1998, Principal Paper Theme 1A (Preventing and Detecting Fraud and Corruption), February 1997, (XVI INCOSAI, Uruguay, 1998)
- Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors. (IIA)

C

COSO

Η Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission - COSO), μια ομάδα διάφορων οργανισμών λογιστικής. Το 1992, δημοσίευσε μια σημαντική μελέτη για τις εσωτερικές δικλίδες με τίτλο «Εσωτερικές Δικλίδες - Ολοκληρωμένο Πλαίσιο». Η μελέτη αναφέρεται συχνά ως έκθεση COSO.

A

Αβεβαιότητα (Uncertainty)

Αδυναμία εκ των προτέρων γνώσης της ακριβούς πιθανότητας εκδήλωσης ή του αντίκτυπου μελλοντικών γεγονότων. (COSO ERM)

Αθέμιτη Σύμπραξη (Collusion)

Μια συνεργατική προσπάθεια μεταξύ εργαζομένων με σκοπό την υπεξαίρεση μετρητών, αποθεμάτων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων. (Arens, Elder & Beasley)

Ακεραιότητα (Integrity)

Η ιδιότητα ή η κατάσταση του έχοντος ακλόνητες, ηθικές αρχές. Η ευθύτητα, η εντιμότητα και η ειλικρίνεια. Η βούληση να πράττει κανείς το σωστό, να πρεσβεύει και να ανταποκρίνεται σε ένα σύνολο αξιών και προσδοκιών. (COSO 1992)

Ανεξαρτησία (Independence)

- Η ελευθερία που παραχωρείται σε ένα όργανο ελέγχου και τους ελεγκτές του να ενεργούν σύμφωνα με τις αρμοδιότητες ελέγχου που τους ανατίθενται χωρίς καμία εξωτερική παρέμβαση. (glossarium)
- Η ελευθερία που έχει το ΑΕΙ (SAI) σε θέματα ελέγχου να ενεργεί σύμφωνα με την εντολή ελέγχου του χωρίς εξωτερική κατεύθυνση ή παρεμβολή οποιουδήποτε είδους. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)
- Η ελευθερία αποφυγής συνθηκών που απειλούν την αντικειμενικότητα ή τη φαινόμενη αντικειμενικότητα. Τέτοιες απειλές για την αντικειμενικότητα πρέπει να διευθετούνται σε επίπεδο μεμονωμένου ελεγκτή, ανάθεσης, λειτουργίας και οργάνωσης. (IIA)
- Η ικανότητα του ελεγκτή να διατηρεί μια αμερόληπτη στάση κατά την εκτέλεση των επαγγελματικών υπηρεσιών (ανεξαρτησία εν τοις πράγμασι). (Arens, Elder & Beasley)
- Η ικανότητα του ελεγκτή να διατηρεί μια αμερόληπτη στάση έναντι τρίτων (ανεξαρτησία κατά τα φαινόμενα). (Arens, Elder & Beasley)

Ανεπάρκεια (Deficiency)

Μια διαπιστωθείσα, δυναμική ή πραγματική αδυναμία των εσωτερικών δικλίδων ή μια ευκαιρία για την ενίσχυση των εσωτερικών δικλίδων προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επίτευξης των στόχων του φορέα. (COSO 1992)

Ανοχή κινδύνου (Risk Tolerance)

Η αποδεκτή απόκλιση σε σχέση με την επίτευξη των στόχων. (COSO ERM)

Αντικειμενικότητα (Objectivity)

Μια αμερόληπτη διανοητική στάση που επιτρέπει στα ΑΕΙ (SAI) και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές τους να εκτελούν αναθέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν ειλικρινή πεποίθηση για το προϊόν εργασίας τους, χωρίς σημαντικούς συμβιβασμούς από άποψη ποιότητας. Η αντικειμενικότητα επιβάλλει στους ελεγκτές να μην υποτάσσουν την κρίση τους για θέματα ελέγχου στην κρίση των άλλων.

Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα (AEI) (SAI)

Δημόσιος φορέας ενός κράτους ο οποίος, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο διορίζεται, συστήνεται ή οργανώνεται, αποτελεί δυνάμει του νόμου, την ανώτατη δημόσια ελεγκτική υπηρεσία του εν λόγω κράτους. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI & IFAC)

Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Evaluation)

Σημαίνει την αξιολόγηση της σημασίας ενός κινδύνου και την εκτίμηση της πιθανότητας εκδήλωσής του.

Απάτη (Fraud)

Μια παράνομη αλληλεπίδραση μεταξύ δύο οντοτήτων, κατά την οποία το ένα μέρος εξαπατά σκοπίμως το άλλο μέσω της παρουσίας ψευδών γεγονότων, με σκοπό να αποκομίσει παράνομο, άδικο όφελος. Περιλαμβάνει πράξεις εξαπάτησης, παραπλάνησης, απόκρυψης, ή παραβίασης της εμπιστοσύνης που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση αθέμιτου ή ανέντιμου οφέλους. (XVI INCOSAI, Ουρουγουάη, 1998).

Αποδοτικός (Efficient)

Αφορά τη σχέση μεταξύ των χρησιμοποιούμενων πόρων και του παραγόμενου αποτελέσματος για την επίτευξη των στόχων. Αυτό συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση των εισρεόντων πόρων για την επίτευξη μιας δεδομένης ποσότητας και ποιότητας παραγόμενου αποτελέσματος ή την μεγιστοποίηση του παραγόμενου αποτελέσματος με μια δεδομένη ποσότητα και ποιότητα εισρεόντων πόρων.

Αποδοτικότητα (Efficiency)

- Η σχέση μεταξύ των εκροών, όσον αφορά αγαθά, υπηρεσίες ή άλλα αποτελέσματα, και των πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)
- Χρήση οικονομικών, ανθρώπινων και υλικών πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται τα παραγόμενο αποτέλεσμα για μια δεδομένη ποσότητα πόρων, ή να ελαχιστοποιούνται οι εισροές για δεδομένη ποσότητα ή ποιότητα παραγόμενου αποτελέσματος. (glossarium)

Αποτελεσματικός (Effective)

Αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων ή στον βαθμό που το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας συνάδει με τον στόχο ή με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της εν λόγω δραστηριότητας.

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

- Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι και η σχέση μεταξύ του επιδιωκόμενου αντίκτυπου και του πραγματικού αντίκτυπου μιας δραστηριότητας. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)
- Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. (glossarium)

Γ

Γενικές δικλίδες (General Controls)

- Οι γενικές δικλίδες περιλαμβάνουν τη δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ισχύουν για το σύνολο ή ένα μεγάλο τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων ενός φορέα και συμβάλλουν στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας τους. Δημιουργούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν τα συστήματα εφαρμογής και οι δικλίδες.
- Πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν τη συνεχή, εύρυθμη λειτουργία των μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων. Περιλαμβάνουν δικλίδες διαχείρισης της πληροφορικής τεχνολογίας, των υποδομών της πληροφορικής τεχνολογίας, της διαχείρισης της ασφάλειας, καθώς και της απόκτησης, ανάπτυξης και συντήρησης λογισμικού. Οι γενικές δικλίδες υποστηρίζουν τη λειτουργία των προγραμματισμένων δικλίδων εφαρμογής. Άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται μερικές φορές για να περιγράψουν τις γενικές δικλίδες είναι οι εξής: «γενικές δικλίδες ηλεκτρονικών υπολογιστών» και «δικλίδες της πληροφορικής τεχνολογίας». (COSO ERM)

Γραφήματα ροής (Flowcharting)

Απεικονίζουν τη ροή των διαδικασιών, πληροφοριών ή εγγράφων. Η τεχνική αυτή δίνει τη δυνατότητα μιας συνοπτικής περιγραφής πολύπλοκων κυκλωμάτων ή διαδικασιών. (glossarium)

Δ

Δεδομένα (Data)

Στοιχεία και πληροφορίες που μπορούν να κοινοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν.

Δημόσια Λογοδοσία (Public Accountability)

Οι υποχρεώσεις των προσώπων ή οντοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων επιχειρήσεων και εταιρειών, στους οποίους έχουν διατεθεί δημόσιοι πόροι, να είναι υπόλογοι για τις φορολογικές, διοικητικές και προγραμματικές αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί σε αυτούς, και να αναφέρονται σε αυτούς που τους έχουν αναθέσει τα εν λόγω καθήκοντα. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)

Δημόσιος τομέας (Public Sector)

Ο όρος «δημόσιος τομέας» αναφέρεται σε εθνικές κυβερνήσεις, σε περιφερειακές (για παράδειγμα, πολιτειακή κυβέρνηση, νομαρχίες, τοπικές αρχές) κυβερνήσεις, σε τοπικές (για παράδειγμα, πόλη, κοινότητα) κυβερνήσεις και στους σχετικούς κυβερνητικούς φορείς (για παράδειγμα, υπηρεσίες, συμβούλια, επιτροπές και επιχειρήσεις). (IFAC)

Διάγραμμα ροής (Flowchart)

Μια διαγραμματική αναπαράσταση των εγγράφων και αρχείων του πελάτη, και η σειρά με την οποία υποβάλλονται σε επεξεργασία. (Arens, Elder & Beasley)

Διαδικασία (Procedure)

Μια ενέργεια που υλοποιεί μια πολιτική. (COSO 1992)

Διαδικασίες διοίκησης (Management process)

Η σειρά των δράσεων που λαμβάνονται από τη διοίκηση για τη λειτουργία μιας οντότητας. Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν μέρος των διαδικασιών διοίκησης και ενσωματώνεται σε αυτές.. (COSO 1992)

Διάθεση ανάληψης κινδύνων (Risk appetite)

- Το μέγεθος του κινδύνου στο οποίο είναι διατεθειμένος ο φορέας να εκτεθεί προτού κρίνει αναγκαία την ανάληψη δράσης.
- Το εύρος του κινδύνου που μια εταιρεία ή άλλη οντότητα είναι πρόθυμη να αποδεχθεί κατά την εκτέλεση της αποστολής ή του οράματός της. (COSO ERM)

Διαπιστωτική δικλίδα (Detective control)

Μία δικλίδα σχεδιασμένη ώστε να επισημάνει ένα ακούσιο γεγονός ή αποτέλεσμα (αντιπαραβολή με την προληπτική δικλίδα). (COSO 1992)

Διαφθορά (Corruption)

- Οποιαδήποτε μορφή αντιδεοντολογικής χρήσης της δημόσιας εξουσίας για προσωπικό ή ιδιωτικό όφελος. (XVI INCOSAI, Ουρουγουάη, 1998)
- Η κατάχρηση ανατεθείσας εξουσίας για ιδιωτικό όφελος. (Transparency International)

Διαχωρισμός καθηκόντων (Segregation or separation of duties)

Για να μειωθεί ο κίνδυνος σφάλματος, σπατάλης ή καταχρηστικών πράξεων, καθώς και ο κίνδυνος μη εντοπισμού των προβλημάτων αυτών, δεν θα πρέπει να αναλαμβάνει ένα μόνο άτομο ή ομάδα το σύνολο των κυρίων σταδίων (έγκριση, επεξεργασία, καταγραφή, αναθεώρηση) μιας συναλλαγής ή γεγονότος.

Διεθνής Οργανισμός των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI)

Ο INTOSAI είναι ο επαγγελματικός οργανισμός των ανώτατων ελεγκτικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ) σε χώρες που ανήκουν στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών ή σε εξειδικευμένους οργανισμούς τους. Τα ΑΕΙ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στους ελέγχους λογαριασμών και δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα και στην προώθηση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και της λογοδοσίας στις κυβερνήσεις τους. Ο INTOSAI ιδρύθηκε το 1953 και τα μέλη του έχουν αυξηθεί από τις αρχικά 34 χώρες σε πάνω από 170 ΑΕΙ.

Δικλίδα (control)

- 1. Ουσιαστικό, που χρησιμοποιείται ως υποκείμενο, π.χ. ύπαρξη μίας δικλίδας- μια πολιτική ή διαδικασία που αποτελεί μέρος του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Μία δικλίδα μπορεί να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο οποιουδήποτε από τα πέντε συστατικά στοιχεία. 2. Ουσιαστικό, που χρησιμοποιείται ως αντικείμενο, π.χ. πραγματοποίηση δικλίδας: το αποτέλεσμα των πολιτικών και των διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί ως δικλίδα, αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να συνεπάγεται ή να μη συνεπάγεται μία αποτελεσματική εσωτερική δικλίδα. 3. Ρήμα, π.χ. ελέγγω – ρυθμίζω: δημιουργώ ή εφαρμόζω μια πολιτική που επηρεάζει τις δικλίδες. (COSO 1992)

- Κάθε δράση που λαμβάνεται από τη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, καθώς και άλλα μέρη για τη διαχείριση του κινδύνου και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών. Η διοίκηση σχεδιάζει, οργανώνει και διευθύνει την εκτέλεση επαρκών δράσεων για την παροχή εύλογης διασφάλισης ότι οι στόχοι και οι σκοποί θα επιτευχθούν. (ΠΑ)

Δικλίδες εφαρμογής (Application controls)

- Η δομή, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στα επιμέρους, μεμονωμένα συστήματα εφαρμογών, και οι οποίες αποσκοπούν στην κάλυψη της επεξεργασίας των δεδομένων σε συγκεκριμένες εφαρμογές λογισμικού.

- Προγραμματισμένες διαδικασίες σε εφαρμογές λογισμικού, καθώς και σχετικές χειροκίνητες διαδικασίες, οι οποίες σκοπό έχουν να συμβάλουν στη διασφάλιση της πληρότητας και της ακρίβειας της επεξεργασίας των πληροφοριών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν ηλεκτρονικούς ελέγχους επεξεργασίας των δεδομένων εισόδου, ελέγχους αριθμητικής ακολουθίας και χειροκίνητες διαδικασίες για την παρακολούθηση των θεμάτων που αναφέρονται στις αναφορές παρατυπιών. (COSO 1992)

Δικλίδες Η/Υ (Computer controls)

1. Οι δικλίδες που πραγματοποιούνται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, δηλαδή, δικλίδες που προγραμματίζονται σε λογισμικό ηλεκτρονικού υπολογιστή (σε αντίθεση με τους χειροκίνητους ελέγχους).

2. Δικλίδες επί της επεξεργασίας πληροφοριών από Η/Υ, οι οποίοι συνίστανται σε γενικές δικλίδες και δικλίδες εφαρμογής (προγραμματισμένες και χειροκίνητες). (COSO 1992)

Δικλίδες λογισμικού συστήματος (System software controls)

Οι δικλίδες που αφορούν το σύνολο των προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών και συναφών προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί να λειτουργούν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες επεξεργασίας του εξοπλισμού πληροφορικής.

Δικλίδες πρόσβασης (Access control)

Στην πληροφορική τεχνολογία, οι δικλίδες που αποσκοπούν στην προστασία των πόρων από μη εξουσιοδοτημένη τροποποίηση, απώλεια ή αποκάλυψη.

Δικλίδες προϋπολογισμού (Budgetary control)

Δικλίδες με τις οποίες μια αρχή, η οποία έχει διαθέσει σε μια οντότητα έναν προϋπολογισμό, διασφαλίζει ότι ο προϋπολογισμός αυτός έχει εκτελεστεί σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, τις εγκρίσεις και τους κανονισμούς. (glossarium)

Δικλίδες συνέχισης των υπηρεσιών (Service continuity control)

Αυτό το είδος δικλίδων βοηθούν να διασφαλιστεί ότι όταν συμβαίνουν απροσδόκητα γεγονότα, οι κρίσιμες λειτουργίες συνεχίζουν χωρίς διακοπή ή επανέρχονται αμέσως σε λειτουργία και τα κρίσιμα και ευαίσθητα δεδομένα προστατεύονται.

Δίκτυο (Network)

Στην πληροφορική τεχνολογία, μια ομάδα ηλεκτρονικών υπολογιστών και συναφών συσκευών που συνδέονται μέσω τηλεπικοινωνιακών εγκαταστάσεων. Ένα δίκτυο μπορεί να περιλαμβάνει μόνιμες συνδέσεις, όπως καλώδια, ή προσωρινές συνδέσεις που γίνονται μέσω τηλεφώνου ή άλλων συνδέσεων επικοινωνίας. Ένα δίκτυο μπορεί να είναι τόσο μικρό όσο ένα τοπικό δίκτυο που αποτελείται από μερικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, και άλλες συσκευές, ή μπορεί να αποτελείται από πολλούς μικρούς και μεγάλους ηλεκτρονικούς υπολογιστές καταναμημένους σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή.

Διοίκηση (Management)

Περιλαμβάνει αξιωματούχους και άλλους που εκτελούν επίσης ανώτερα διευθυντικά καθήκοντα. Η διοίκηση περιλαμβάνει τους διευθυντές και την ελεγκτική επιτροπή μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις που εκτελούν τέτοια καθήκοντα. (IFAC)

Δραστηριότητα δικλίδων (Control activity)

Οι δραστηριότητες δικλίδων είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας. Οι διαδικασίες που θεσπίζει ένας οργανισμός για την αντιμετώπιση των κινδύνων καλούνται δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων. Οι δραστηριότητες εσωτερικών δικλίδων αποτελούν τρόπο αντιμετώπισης του κινδύνου, δεδομένου ότι είναι σχεδιασμένες ούτως ώστε να περιέχουν την αβεβαιότητα του αποτελέσματος που έχει προσδιοριστεί.

E

Εισαγωγή (Input)

Κάθε δεδομένο που εισάγεται σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή ή η διαδικασία εισαγωγής δεδομένων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Εκτίμηση κινδύνου (Risk assessment)

Η εκτίμηση κινδύνου είναι η διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των σχετικών με την επίτευξη των στόχων ενός φορέα κινδύνων, καθώς και καθορισμού του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης.

Ελεγκτική επιτροπή (Audit Committee)

Επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου της οποίας ο ρόλος επικεντρώνεται κατά κανόνα στην υποβολή χρηματοοικονομικών αναφορών και την παρακολούθηση των διαδικασιών της οντότητας για τη διαχείριση των επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών κινδύνων, καθώς και της συμμόρφωσης με σημαντικές ισχύουσες νομικές, ηθικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Η ελεγκτική επιτροπή κατά κανόνα παρέχει συνδρομή στο διοικητικό συμβούλιο σε σχέση με την εποπτεία α) της ακεραιότητας των οικονομικών καταστάσεων της οντότητας, β) της συμμόρφωσης της οντότητας με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, γ) των προσόντων και της ανεξαρτησίας των ανεξάρτητων ελεγκτών, δ) της επίδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου της οντότητας και των ανεξάρτητων ελεγκτών και ε) των αποδοχών των εταιρικών στελεχών (σε περίπτωση απουσίας επιτροπής αποδοχών).

Ελεγκτικό Ίδρυμα (Audit Institution)

Δημόσιος φορέας ο οποίος, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο διορίζεται, συστήνεται ή οργανώνεται, εκτελεί καθήκοντα εξωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τον νόμο. (glossarium)

Έλεγχοι επεξεργασίας (Edit checks)

Προγραμματισμένες δικλίδες που ενσωματώνονται στα πρώτα στάδια της διαδικασίας εισαγωγής για τον εντοπισμό εσφαλμένων πεδίων δεδομένων. Για παράδειγμα, αλφαριθμητικοί χαρακτήρες που έχουν συμπληρωθεί σε αριθμητικά πεδία μπορεί να απορριφθούν με τη δικλίδα αυτή. Οι προγραμματισμένες δικλίδες επεξεργασίας μπορούν επίσης να εφαρμοστούν, για παράδειγμα, όταν τα δεδομένα συναλλαγών εισάγονται στον κύκλο επεξεργασίας από άλλη εφαρμογή.

Έλεγχος (Audit)

Επισκόπηση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών ενός οργανισμού ώστε να διασφαλιστεί ότι αυτές εκτελούνται ή λειτουργούν σύμφωνα με τους στόχους, τον προϋπολογισμό, τους κανόνες και τα πρότυπα. Στόχος της επισκόπησης αυτής είναι να εντοπίζει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, τυχόν αποκλίσεις που ενδέχεται να απαιτούν διορθωτικές ενέργειες. (glossarium)

Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

Τα μέρη που επηρεάζονται από την οντότητα, όπως μέτοχοι, οι κοινότητες εντός των οποίων λειτουργεί η οντότητα, εργαζόμενοι, πελάτες και προμηθευτές. (COSO ERM)

Ενδογενείς περιορισμοί (Inherent limitations)

Οι περιορισμοί όλων των συστημάτων εσωτερικών δικλίδων. Οι περιορισμοί σχετίζονται με τους περιορισμούς της ανθρώπινης κρίσης, τους περιορισμένους πόρους και την ανάγκη να ληφθεί υπόψη το κόστος των δικλίδων σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη, την πραγματικότητα ότι μπορούν να προκύψουν προβλήματα και τη δυνατότητα παράκαμψης της διοίκησης και της αθέμιτης σύμπραξης. (COSO 1992)

Ενδογενής κίνδυνος (Inherent risk)

Ο κίνδυνος που διατρέχει μια οντότητα χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ενέργειες της διοίκησης προκειμένου να αλλάξει είτε την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου είτε τον αντίκτυπό του. (COSO ERM)

Εξωτερικός έλεγχος (External audit)

Ο έλεγχος που πραγματοποιείται από φορέα που δεν υπάγεται ούτε εξαρτάται από τον ελεγχόμενο, με σκοπό να διατυπώσει γνώμη και να υποβάλει αναφορά επί των λογαριασμών και των οικονομικών καταστάσεων, την κανονικότητα και τη νομιμότητα των εργασιών ή/και την οικονομική διαχείριση. (glossarium)

Επεξεργασία (Processing)

Στην πληροφορική τεχνολογία, η εκτέλεση εντολών του προγράμματος από την κεντρική μονάδα επεξεργασίας του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Εσωτερικός (-οί) ελεγκτής (-ές) (Internal auditor(s))

Εξετάζουν και συμβάλλουν στη συνεχή αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων μέσω των αξιολογήσεων και των συστάσεων τους, αλλά δεν έχουν την πρωταρχική ευθύνη για το σχεδιασμό, εφαρμογή, διατήρηση και καταγραφή του.

Εσωτερικός έλεγχος (Internal audit)

- Τα λειτουργικά μέσα με τα οποία τα διοικητικά στελέχη μιας οντότητας λαμβάνουν διασφάλιση από εσωτερικές πηγές ότι οι διαδικασίες για τις οποίες είναι υπόλογα λειτουργούν με τρόπο που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα εμφάνισης απάτης, λάθους ή αναποτελεσματικών και αντιοικονομικών πρακτικών. Έχει πολλά από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού ελέγχου, αλλά μπορεί να εκτελεί δεόντως τις οδηγίες το επιπέδου της διαχείρισης στο οποίο λογοδοτεί. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)

- Μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα η οποία παρέχει διασφάλιση και συμβουλές με σκοπό να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών διαχείρισης κινδύνου, δικλίδων και διακυβέρνησης. (IIA)

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια δραστηριότητα αξιολόγησης που σχεδιάζεται εντός μιας οντότητας ως υπηρεσία παρεχόμενη στην οντότητα. Οι λειτουργίες του περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εξέταση, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων λογιστικής και εσωτερικών δικλίδων. (IFAC)

Εσωτερικές δικλίδες (Internal control)

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το προσωπικό μιας οντότητας και έχει σχεδιασθεί ώστε να αντιμετωπίζει τους κινδύνους και να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι γενικοί στόχοι: εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και διασφάλιση των πόρων έναντι απώλειας, κακής χρήσης και ζημίας.

Εύλογη διασφάλιση (Reasonable assurance)

- Ισοδυναμεί με ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπιστοσύνης λαμβάνοντας υπόψη το κόστος, τα οφέλη και τους κινδύνους.
- Η ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εσωτερικές δικλίδες, ανεξαρτήτως του πόσο καλά σχεδιασμένες και λειτουργικές είναι, δεν μπορούν να εγγυηθούν ότι οι στόχοι μιας οντότητας θα επιτευχθούν. Αυτό συμβαίνει λόγω των ενδογενών περιορισμών που ενυπάρχουν σε όλα τα συστήματα εσωτερικών δικλίδων. (COSO 1992)

Εύρυθμος (Orderly)

Σημαίνει με έναν καλά οργανωμένο τρόπο ή μεθοδικά..

Εφαρμογή (Application)

Ένα πρόγραμμα Η/Υ σχεδιασμένο ώστε να βοηθά τους ανθρώπους στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου τύπου εργασίας, συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων λειτουργιών, όπως της μισθοδοσίας, της επίβλεψης των αποθεμάτων, της λογιστικής διαχείρισης και υποστήριξης έργου. Αναλόγως με την εργασία για την οποία έχει σχεδιασθεί, μία εφαρμογή μπορεί να επεξεργάζεται κείμενα, αριθμούς, γραφήματα, ή έναν συνδυασμό αυτών των στοιχείων.

H

Ηθικές αξίες (Ethical values)

Οι ηθικές αξίες που επιτρέπουν στον υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων να καθορίζει την κατάλληλη συμπεριφορά που θα υιοθετήσει. Οι αξίες αυτές θα πρέπει να βασίζονται σε καθετί «ορθό», το οποίο μπορεί να εκτείνεται πέραν των απαιτήσεων του νόμου. (COSO 1992)

Ηθικός (Ethical)

Σχετίζεται με τις ηθικές αρχές.

I

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - IIA)

Το ΙΙΕ είναι ένας οργανισμός που καθιερώνει πρότυπα ηθικής και πρακτικής, παρέχει εκπαίδευση και ενθαρρύνει τον επαγγελματισμό των μελών του.

Κ

Κεντρικός ηλεκτρονικός υπολογιστής (Mainframe)

Ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής υψηλού επιπέδου σχεδιασμένος για τις πιο εντατικές υπολογιστικές εργασίες. Οι κεντρικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται συχνά από πολλούς χρήστες που είναι συνδεδεμένοι με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή μέσω τερματικών.

Κίνδυνος (Risk)

Η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός και να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη των στόχων. (COSO ERM)

Κύκλος εκτίμησης κινδύνων (Risk assessment cycle)

Μια συνεχής, επαναληπτική διαδικασία για τον προσδιορισμό και την ανάλυση μεταβαλλόμενων συνθηκών, ευκαιριών και κινδύνων και η λήψη μέτρων όπου κρίνεται απαραίτητο, ιδίως για την τροποποίηση των εσωτερικών δικλίδων έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν τους μεταβαλλόμενους κινδύνους. Τα προφίλ κινδύνου και οι σχετικές δικλίδες πρέπει να επανεξετάζονται και να αναπροσαρμόζονται τακτικά προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το προφίλ κινδύνου εξακολουθεί να ισχύει, ότι οι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου παραμένουν κατάλληλα στοχευμένοι και αναλογικοί, και οι δικλίδες για τον περιορισμό των κινδύνων παραμένουν αποτελεσματικές καθώς οι κίνδυνοι μεταβάλλονται διαχρονικά.

Λ

Λειτουργίες (Operations)

- Χρησιμοποιούνται με τους «στόχους» ή τις «δικλίδες»: έχουν να κάνουν με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων μιας οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των στόχων επίδοσης και κερδοφορίας, καθώς και τη διαφύλαξη των πόρων. (COSO 1992)
- Οι λειτουργίες, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας οντότητας.

Λογική πρόσβαση (Logical access)

Η πράξη απόκτησης πρόσβασης σε δεδομένα Η/Υ. Η πρόσβαση μπορεί να περιορίζεται σε «μόνο για ανάγνωση», ενώ ευρύτερα δικαιώματα πρόσβασης περιλαμβάνουν τη δυνατότητα τροποποίησης δεδομένων, δημιουργίας νέων αρχείων και διαγραφής υπαρχόντων αρχείων. (βλέπε επίσης φυσική πρόσβαση)

Λογισμικό συστήματος (System software)

Λογισμικό που κατά κύριο λόγο αφορά τον συντονισμό και τον έλεγχο του μηχανογραφικού εξοπλισμού και των επικοινωνιακών πόρων, την πρόσβαση σε αρχεία και μητρώα, καθώς και τον έλεγχο και τον προγραμματισμό των εφαρμογών.

Λογοδοσία (Accountability)

- Η διαδικασία κατά την οποία οι δημόσιοι φορείς και το προσωπικό τους έχουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης δημόσιων πόρων και όλων των πτυχών της επίδοσης τους.

- Το καθήκον που επιβάλλεται σε ένα πρόσωπο ή οντότητα που υπόκειται σε έλεγχο να αποδεικνύει ότι έχει διαχειριστεί ή ελέγξει τα κονδύλια που διατίθενται σε αυτόν σε συμμόρφωση με τους όρους βάσει των οποίων του χορηγήθηκαν τα κονδύλια αυτά. (glossarium)

M

Μηχανογραφημένο σύστημα πληροφοριών (Computer Information System)

Το περιβάλλον ενός μηχανογραφημένου συστήματος πληροφοριών (Computer Information System - CIS) υφίσταται όταν ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής οποιουδήποτε τύπου ή μεγέθους εμπλέκεται στην επεξεργασία που διεξάγει η οντότητα στις (οικονομικές) πληροφορίες που είναι σημαντικές για τον έλεγχο, είτε ο ηλεκτρονικός υπολογιστής χρησιμοποιείται από την οντότητα είτε από τρίτο. (IFAC)

Μονάδα εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Unit)

- Τμήμα (ή δραστηριότητα) εντός μιας οντότητας, στο οποίο έχει ανατεθεί από τη διοίκησή του η διενέργεια ελέγχων και η αξιολόγηση των συστημάτων και των διαδικασιών της οντότητας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα απάτης, σφαλμάτων και αναποτελεσματικών πρακτικών. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι ανεξάρτητος εντός του οργανισμού και να λογοδοτεί απευθείας στη διοίκηση. (glossarium)
- Μια υπηρεσία, τμήμα, ομάδα συμβούλων ή άλλων επαγγελματιών που παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλές στον οργανισμό για την προσθήκη αξίας και τη βελτίωση των υπηρεσιών του. Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνου, των δικλίδων και των διαδικασιών διακυβέρνησης. (IIA)

N

Νομοθετικό σώμα (Legislature)

Η νομοθετική εξουσία μιας χώρας, για παράδειγμα, το Κοινοβούλιο. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)

O

Οικονομία (Economy)

- Ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων που χρησιμοποιούνται για μια δραστηριότητα, λαμβάνοντας υπόψη την κατάλληλη ποιότητα. (Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI)
- Απόκτηση στο σωστό χρόνο και στο χαμηλότερο κόστος των οικονομικών, ανθρώπινων και υλικών πόρων που είναι κατάλληλοι τόσο από πλευράς ποιότητας όσο και ποσότητας. (glossarium)

Οικονομικός (Economic)

Μη σπάταλος ή πολυδάπανος. Αυτό σημαίνει λήψη της σωστής ποσότητας πόρων, με την κατάλληλη ποιότητα, και παράδοση στον σωστό τόπο και χρόνο, στο χαμηλότερο κόστος.

Οντότητα (Entity)

Ένας οργανισμός οποιουδήποτε μεγέθους που συστήνεται για έναν συγκεκριμένο σκοπό. Ένας φορέας, για παράδειγμα, μπορεί να είναι μια επιχείρηση, ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός, κυβερνητικός φορέας ή ακαδημαϊκό ίδρυμα. Ως συνώνυμα χρησιμοποιούνται και άλλοι όροι όπως ο οργανισμός και η υπηρεσία. (COSO 1992)

Π

Παραγόμενο αποτέλεσμα (Output)

Στην πληροφοριακή τεχνολογία, πρόκειται για δεδομένα/πληροφορίες που παράγονται από επεξεργασία ηλεκτρονικού υπολογιστή, όπως η γραφική απεικόνιση σε ένα τερματικό ή έντυπη μορφή.

Παράκαμψη της διοίκησης (Management Override)

Η παράκαμψη εκ μέρους της διοίκησης των προβλεπόμενων πολιτικών ή διαδικασιών για παράνομους σκοπούς με την πρόθεση προσωπικού κέρδους ή βελτιωμένη παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης μιας οντότητας ή του καθεστώτος συμμόρφωσης (αντιπαραβολή με τον όρο «παρέμβαση της διοίκησης») (COSO 1992)

Παρακολούθηση (Monitoring)

Η παρακολούθηση είναι ένα συστατικό στοιχείο των εσωτερικών δικλίδων και αποτελεί τη διαδικασία που αξιολογεί την ποιότητα της επίδοσης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων διαχρονικά.

Παρέμβαση της διοίκησης (Management Intervention)

Οι ενέργειες της διοίκησης για την παράκαμψη προβλεπόμενων πολιτικών ή διαδικασιών για νόμιμους σκοπούς, η παρέμβαση της διοίκησης είναι συνήθως αναγκαία για την αντιμετώπιση μη-επαναλαμβανόμενων και μη τυποποιημένων συναλλαγών ή γεγονότων που διαφορετικά θα υφίσταντο ακατάλληλο χειρισμό από το σύστημα. (αντιπαραβολή με τον όρο «παράκαμψη της διοίκησης») (COSO 1992)

Περιβάλλον δικλίδων (Control Environment)

Το περιβάλλον δικλίδων δίνει τον τόνο ενός οργανισμού, εφόσον επηρεάζει τη συνείδηση του προσωπικού του όσον αφορά τις δικλίδες. Αποτελεί το θεμέλιο για όλα τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων, παρέχοντας πειθαρχία και δομή.

Πολιτική (Policy)

Η εντολή της διοίκησης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για την πραγματοποίηση των δικλίδων.. Μια πολιτική χρησιμεύει ως βάση για την υλοποίησή της μέσω διαδικασιών. (COSO 1992)

Πρόγραμμα ασφαλείας (Security program)

Ένα πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση της ασφάλειας, το οποίο αποτελεί το θεμέλιο της δομής δικλίδων της ασφάλειας ενός οργανισμού και αντανακλά τη δέσμευση των ανώτερων διοικητικών

στελεχών για την αντιμετώπιση των κινδύνων ασφαλείας. Το πρόγραμμα θα πρέπει να δημιουργεί ένα πλαίσιο και έναν συνεχή κύκλο δραστηριοτήτων για την εκτίμηση των κινδύνων, την ανάπτυξη και την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών ασφαλείας, καθώς και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών αυτών.

Προγράμματα τελικών χρηστών (End user computing)

Αναφέρεται στη χρήση μη-κεντροποιημένης επεξεργασίας (δηλαδή, που δεν προέρχεται από το τμήμα ΠΤ) δεδομένων με τη χρήση αυτοματοποιημένων διαδικασιών που αναπτύσσονται από τους τελικούς χρήστες, γενικώς με τη βοήθεια πακέτων λογισμικού (π.χ., υπολογιστικά φύλλα και βάσεις δεδομένων). Οι διεργασίες των τελικών χρηστών μπορεί να είναι εξελιγμένες και να αποτελέσουν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή διοικητικών πληροφοριών. Ωστόσο, δεν είναι βέβαιο το κατά πόσον είναι επαρκώς δοκιμασμένες και τεκμηριωμένες.

Προληπτική δικλίδα (Preventive control)

Μία δικλίδα με σκοπό να αποτρέψει ένα ακούσιο γεγονός ή αποτέλεσμα (σε αντίθεση με τη διαπιστωτική δικλίδα) (COSO 1992)

Προϋπολογισμός (Budget)

Ποσοτική, οικονομική έκφραση ενός προγράμματος μέτρων που προβλέπονται για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Ο προϋπολογισμός καταρτίζεται με σκοπό τον σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών και τη διενέργεια εκ των υστέρων ελέγχων των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων. (glossarium)

Προφίλ κινδύνου (Risk profile)

Μια επισκόπηση ή ένας τρισδιάστατος πίνακας των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας φορέας ή επιμέρους μονάδα και περιλαμβάνει το επίπεδο των επιπτώσεων (π.χ. υψηλό, μέσο, χαμηλό) μαζί με την πιθανότητα ή το ενδεχόμενο να συμβεί το γεγονός.

Σ

Συμμόρφωση (Compliance)

- Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς που ισχύουν για μια οντότητα. (COSO 1992)
- Συμμόρφωση και τήρηση των πολιτικών, σχεδίων, διαδικασιών, νόμων, κανονισμών, συμβάσεων ή άλλων απαιτήσεων. (IIA)

Συστατικό στοιχείο εσωτερικών δικλίδων (Component of Internal Control)

Ένα από τα πέντε στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων. Τα συστατικά στοιχεία των εσωτερικών δικλίδων είναι το περιβάλλον δικλίδων μιας οντότητας, η εκτίμηση κινδύνου, οι δραστηριότητες δικλίδων, η πληροφόρηση και επικοινωνία, και η παρακολούθηση. (COSO 1992)

Σύστημα εσωτερικών δικλίδων (ή διεργασία ή αρχιτεκτονική) (Internal Control System or Process or Architecture)

Συνώνυμο των εσωτερικών δικλίδων που εφαρμόζονται σε μια οντότητα. (COSO 1992)

Σχεδιασμός (Design)

1. Πρόθεση: Όπως χρησιμοποιείται στον ορισμό, οι εσωτερικές δικλίδες αποσκοπούν στην παροχή εύλογης διασφάλισης ως προς την επίτευξη των στόχων. Όταν η πρόθεση αυτή υλοποιείται, το σύστημα μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό.
2. Σχέδιο: ο τρόπος με τον οποίο ένα σύστημα θα έπρεπε να λειτουργεί, σε αντίθεση με το πώς λειτουργεί πραγματικά. (COSO 1992)

Σχέση κόστους-οφέλους (Value for money)

Βλέπε Οικονομία, Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα.

T

Τεκμηρίωση (Documentation)

- Η τεκμηρίωση της δομής των εσωτερικών δικλίδων είναι το υλικό και οι έγγραφες αποδείξεις των συστατικών στοιχείων της διαδικασίας εσωτερικών δικλίδων, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού της δομής και των πολιτικών ενός οργανισμού και των κατηγοριών λειτουργίας του, των συναφών στόχων και δραστηριοτήτων δικλίδων. Αυτά θα πρέπει να εμφανίζονται σε έγγραφα όπως οδηγίες διαχείρισης, διοικητικές πολιτικές, εγχειρίδια διαδικασιών και λογιστικά εγχειρίδια.

Υ

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual risk)

Ο κίνδυνος που παραμένει μετά από την ανταπόκριση της διοίκησης στον κίνδυνο.

Φ

Φυσική πρόσβαση (Physical Access)

Σε δικλίδες πρόσβασης, η απόκτηση πρόσβασης σε φυσικούς χώρους και οντότητες. (βλέπε λογική πρόσβαση)

Χειροκίνητες Δικλίδες (Manual Controls)

Οι δικλίδες που πραγματοποιούνται χειροκίνητα, όχι από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή (σε αντίθεση με τις δικλίδες Η/Υ). (COSO 1992)

