



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΓΕΝΙΚΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ε Κ Θ Ε Σ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1

*«Σχεδιασμός - Προετοιμασία και Διενέργεια Πρότυπου
Συνδυασμένου Ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο
Ελευσίνας»*

ενταγμένου στη Δράση

*«Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου - Τυποποίηση Τακτικών
ελέγχων με τη χρήση ερωτηματολογίου (checklist) - Εκπαίδευση
επιθεωρητών με τη μέθοδο 'on the job training'».*

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανά χείρας Έκθεση αφορά την Αξιολόγηση του Υποέργου 1 «Σχεδιασμός - Προετοιμασία και Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας» και αποτελεί το ένα από τα τέσσερα παραδοτέα, τα οποία η Ομάδα Έργου έχει υποχρέωση να υποβάλει στο Φορέα Διαχείρισης, στα πλαίσια υλοποίησης της Δράσης «Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου - Τυποποίηση Τακτικών ελέγχων με τη χρήση ερωτηματολογίου (checklist) - Εκπαίδευση επιθεωρητών με τη μέθοδο 'on the job training'». Η εν λόγω Δράση η οποία έχει ενταχθεί στο Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» υλοποιείται από το Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης.

Αφορμή για την εκπόνηση της συγκεκριμένης Δράσης που στοχεύει στη τυποποίηση / κωδικοποίηση των τακτικών ελέγχων, απετέλεσαν στην ουσία οι εξής δύο παράμετροι:

- Η ανυπαρξία συγκεκριμένης μεθοδολογίας διενέργειας τακτικών ελέγχων και η πολυμορφία συγγραφής των εκθέσεων ελέγχου από τα ελεγκτικά σώματα όπου παρατηρείται το φαινόμενο το κάθε ελεγκτικό σώμα να ακολουθεί τους δικούς του κανόνες στη διενέργεια των ελέγχων και ο κάθε επιθεωρητής / ελεγκτής να δίνει το δικό του στίγμα στον τρόπο παρουσίασης των ευρημάτων του ελέγχου και στην παράθεση των συμπερασμάτων και των προτάσεων.
- Η δυνατότητα που έχει ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης με βάση το άρθρο 1 του ν. 3074/2002, για ανάληψη των κατάλληλων ενεργειών, ώστε να υιοθετηθεί ένα σύστημα διενέργειας ελέγχου που θα μπορούσε να εφαρμοστεί από όλα ή σχεδόν όλα τα ελεγκτικά σώματα και θα είχε ως βάση τη χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων για κάθε ομοειδές αντικείμενο ελέγχου και τη συμπλήρωση Φύλλων Ελέγχου και στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ελεγκτικών σωματίων.

Τα βασικά ζητήματα της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι:

- Αξιολόγηση του προγραμματικού σχεδιασμού.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Αξιολόγηση των μηχανισμών διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης του Υποέργου 1.
- Αξιολόγηση των ειδικών και γενικών επιπτώσεων.

Με βάση τα ανωτέρω, η παρούσα Έκθεση Αξιολόγησης διαρθρώνεται ως εξής:
Την Εισαγωγή ακολουθεί

• **Σύντομη παρουσίαση της Δράσης και του προς αξιολόγηση Υποέργου** και έπονται τα κεφάλαια που αντιστοιχούν στα προαναφερθέντα βασικά βήματα αξιολόγησης:

- **Αξιολόγηση του προγραμματικού σχεδιασμού,**
- **Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ελέγχου,**
- **Αξιολόγηση των μηχανισμών διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης του Υποέργου 1,**

Το τελευταίο κεφάλαιο της Έκθεσης Αξιολόγησης αποτελούν τα:

- **Συμπεράσματα οι Επιπτώσεις και οι Προτάσεις.**

ενώ η Έκθεση Αξιολόγησης ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο Έρευνες Πεδίου.

Τρύφων Καββαθός

Υπεύθυνος Ομάδας Έργου

Ειδικός Επιθεωρητής στο Γραφείο Γ.Ε.Δ.Δ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ		ΣΕΛ
ΚΕΦ. 1.	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ1	6-11
	1.1. Η Δράση	6
	1.2. Το προς Αξιολόγηση έργο: «Σχεδιασμός, Προετοιμασία και Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου»	8
ΚΕΦ. 2.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	12-18
	2.1. Εισαγωγή	12
	2.2. Το αντικείμενο της Αξιολόγησης	13
	2.3. Η εφαρμογή των ερωτηματολογίων (checklists) και Φύλλων Ελέγχου στη διενέργεια των ελέγχων.	13
	2.4. Ρ.Ε.Σ.Τ. Ανάλυση	15
	2.5. G.A.P. Ανάλυση	16
	2.6. S.W.O.T. Ανάλυση	16
	2.7. Εξέταση της Αναγκαιότητας διενέργειας του Υποέργου 1 (διενέργεια ελέγχου) στη Δράση.	17
ΚΕΦ. 3.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	19-23
	3.1 Εισαγωγή	19
	3.2 Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας	19
	3.3 Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας	21
	3.2.1. Υπολογισμός Δείκτη Δχ. Αποδοτικότητας (χρόνος)	21
	3.2.2. Υπολογισμός Δείκτη Δκ. Αποδοτικότητας (κόστος)	22
ΚΕΦ. 4.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1	24-41
	4.1 Εισαγωγή	24
	4.2 Μεθοδολογία	24
	4.3 Απόψεις των επιθεωρητών/ ελεγκτών, μελών του μικτού κλιμακίου ελέγχου	25-30
	(α) Καταλληλότητα του συστήματος διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης του Υποέργου 1	26
	(β) Πληρότητα και σαφήνεια των οδηγιών και εξειδίκευση κρίσιμων λειτουργιών	27
	(γ) Διάχυση της Πληροφορίας - Καταλληλότητα του πληροφοριακού συστήματος CIRCA	29

4.4	Επάρκεια και αποτελεσματικότητα συστήματος υλοποίησης	30-32
(α)	Ύπαρξη Θεσμικών και διοικητικών κενών	31
(β)	Επάρκεια μηχανισμών υλοποίησης (λειτουργία Ομάδας Έργου)	31
(γ)	Ταχύτητα και ποιότητα των μηχανισμών λήψης αποφάσεων	32
4.5	Σύνθεση της ελεγκτικής Ομάδας - Διαπιστωθείσες αδυναμίες	32
4.6	Προβλήματα και δυσκολίες - Πού οφείλονταν και πως ξεπεράστηκαν	34
4.7	Καθυστερήσεις / Αποκλίσεις στην υλοποίηση του Υποέργου 1 - Πού οφείλονταν και πως ξεπεράστηκαν	35
4.8	Συνεισφορά /συμβολή του Υποέργου 1 στις πραγματικές ανάγκες και στην επιτυχή επίτευξη των στόχων της Δράσης	37
4.9	Καινοτομία του Υποέργου 1 και της Δράσης συνολικά	38
4.10	Συνεργασία και ανταπόκριση των επιθεωρητών /ελεγκτών, μελών του ελεγκτικού κλιμακίου στις ανάγκες /απαιτήσεις του Υποέργου 1	40
4.11	Άλλες επισημάνσεις	40
ΚΕΦ. 5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	42-46
5.1	Εισαγωγή	42
5.2	Συμπεράσματα	42
5.2.1	Αξιολόγηση του Προγραμματικού Σχεδιασμού	42
5.2.2	Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υποέργου 1.	43
5.2.3	Αξιολόγηση των μηχανισμών διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης	43
5.3	Επιπτώσεις	44
5.4	Προτάσεις	45
ΚΕΦ. 6.	ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΕΔΙΟΥ	47-50
6.1	Εισαγωγή	47
6.2	Απόψεις Επιθεωρητών /ελεγκτών μετά τη 1 ^η Φάση	47
6.2.1	Συντονισμός - Επάρκεια ενημέρωσης	47
6.2.2	Προετοιμασία	48
6.2.3	Σχεδιασμός	49
6.2.4	Ενέργειες - Χρονοδιάγραμμα	49
6.2.5	Εκτιμήσεις επιθεωρητών	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1.

1.1. Η Δράση

Η Δράση «Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου - Τυποποίηση Τακτικών ελέγχων με τη χρήση ερωτηματολογίου (checklist) - Εκπαίδευση επιθεωρητών με τη μέθοδο "on the job training"», μέρος της οποίας αποτελεί το Υποέργο 1, έχει ενταχθεί στο Μέτρο 5.4 του Υποπρογράμματος 5 του Ε.Π "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΙΜ/Φ. 33/169/23071/17-10-06 Απόφαση του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και υλοποιείται από Ομάδα Έργου υπό την εποπτεία και το συντονισμό του Γραφείου του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης η οποία συγκροτήθηκε με την αριθμ. ΔΙΔΙΜ/Φ. 70/9/29029/19-12-06 (ΦΕΚ 139/Υ.Ο.Δ.Δ./29-12-06) Απόφαση του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. όπως έχει τροποποιηθεί με την Απόφαση αρ. πρ. ΔΙΔΗΜ/Φ.70/15/5374/19-3-07.

Η Δράση συνίσταται από τα εξής τρία (3) Υποέργα:

- ▶ **Υποέργο 1**, Περιλαμβάνει το Σχεδιασμό την Προετοιμασία και τη Διενέργεια πρότυπου συνδυασμένου ελέγχου με χρήση Ερωτηματολογίων (checklists) και Φύλλων Ελέγχου, σε δημόσιο φορέα (Νοσοκομείο) ο οποίος θα καλύπτει και θα εξυπηρετεί τις ανάγκες της Δράσης.
- ▶ **Υποέργο 2**, Περιλαμβάνει την Τυποποίηση / Κωδικοποίηση των τακτικών ελέγχων με τη δόμηση Ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου και τη σύνταξη Εγχειριδίου διενέργειας Τακτικών ελέγχων από τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης & Ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης.
- ▶ **Υποέργο 3**. Περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Δράσης και τη διοργάνωση σεμιναρίων για την εκπαίδευση των επιθεωρητών /ελεγκτών σε συγκεκριμένες απαιτήσεις των ελέγχων.

Στόχος της Δράσης στο σύνολο της, είναι να τυποποιηθούν οι τακτικοί έλεγχοι με τη χρήση Ερωτηματολογίων (checklists) κατά αντικείμενο ελέγχου και Φύλλων Ελέγχου και να καθοριστούν συγκεκριμένες διαδικασίες και βήματα διενέργειας Τακτικών ελέγχων με τη συγγραφή και έκδοση εγχειριδίου ελέγχου.

Επί πλέον, στους στόχους της Δράσης εντάσσονται και:

- α) Η διοργάνωση σεμιναρίων για την εκπαίδευση των επιθεωρητών /ελεγκτών των Ελεγκτικών Σωμάτων και Ελεγκτικών Υπηρεσιών που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε και τη μεταφορά σ' αυτούς τεχνογνωσίας επί των ελέγχων.
- γ) Η διάδοση και χρήση στις ελεγκτικές διαδικασίες ηλεκτρονικών μέσων και η αξιοποίηση τους για την αποδοτικότερη, αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη διενέργεια των ελέγχων.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η λειτουργικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας όπως αυτή προτείνεται, απαιτείται η κατ' αρχή η πιλοτική της εφαρμογή με τη διενέργεια ελέγχου σε Φορέα με σύνθετο αντικείμενο, ώστε να επισημανθούν οι ενδεχόμενες δυσκολίες /δυσλειτουργίες επικαλύψεις και κυρίως να εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες επιθεωρητές /ελεγκτές με τις προτεινόμενες ώστε στη συνέχεια να λειτουργήσουν ως εκπαιδευτές για τα στελέχη των ελεγκτικών σωμάτων από τα οποία προέρχονται.

Σκοπός είναι τα συμπεράσματα και η συσσωρευμένη εμπειρία από αυτό το πιλοτικό έλεγχο, να αξιοποιηθούν για την υλοποίηση του Υποέργου 2 που αφορά:

- τη δόμηση Ερωτηματολογίων (checklists) διεξαγωγής ελέγχου σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα, κατά αντικείμενο ελέγχου.
- τη δόμηση Φύλλων Ελέγχου,
- την τυποποίηση των τακτικών ελέγχων - επιθεωρήσεων με τη χρήση Ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου,
- τη σύνταξη Εγχειριδίου για τη διενέργεια τακτικών ελέγχων από τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης & Ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης,
- την εισαγωγή της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων στη διεξαγωγή των ελέγχων.

ενώ θα αντληθούν πληροφορίες όσον αφορά:

- στη μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθείται από το Γραφείο του Γ.Ε.Δ.Δ. όταν αποφασίζεται η διενέργεια συνδυασμένου Τακτικού ελέγχου,
- στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και οικονομικότητα των ελέγχων που διενεργούνται από μικτό κλιμάκιο,

και θα ληφθούν υπόψη στην ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους του Γενικού Επιθεωρητή

- για την εκπαίδευση των επιθεωρητών για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διενέργεια των ελέγχων και
- για την θεσμοθέτηση νομοθετικών παρεμβάσεων που έχουν σχέση με την οργάνωση και λειτουργία των Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων.
- για την άρση πιθανών επικαλύψεων στους ελέγχους που διενεργούνται από τα ελεγκτικά σώματα που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε.

Μετά το πέρας του ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γ. Ν. και την υλοποίηση του Υποέργου 2 που αφορά στην Τυποποίηση / Κωδικοποίηση των τακτικών ελέγχων και τη συγγραφή εγχειριδίου διενέργειας ελέγχου, προβλέπεται η επιμόρφωση των επιθεωρητών των ελεγκτικών σωμάτων και των υπηρεσιών επιθεώρησης που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε. με τη διοργάνωση σεμιναρίων. Η επιμόρφωση των επιθεωρητών αποτελεί το τρίτο μέρος - Υποέργο 3 - της Δράσης και αφορά την απόκτηση βασικών γνώσεων στη χρήση και συμπλήρωση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου.

1.2. Το προς Αξιολόγηση Έργο: «Σχεδιασμός - Προετοιμασία και Διενέργεια Πρότυπου Συνδυασμένου Ελέγχου».

Ως έργο προς αξιολόγηση έχει οριστεί το Υποέργο 1, «Σχεδιασμός - Προετοιμασία και Διενέργεια πρότυπου συνδυασμένου ελέγχου με χρήση ερωτηματολογίων (checklists) και Φύλλων Ελέγχου» το οποίο αφορά στον έλεγχο (σχεδιασμό - προετοιμασία - διενέργεια ελέγχου) που διενεργήθηκε από μικτό κλιμάκιο ελέγχου το διάστημα 1/1/2007 έως 30/6/2007..

Ως Υπηρεσία στόχος για την διενέργεια του πρότυπου συνδυασμένου ελέγχου / επιθεώρησης επελέγη το «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας το οποίο πληροί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων της Δράσης. Ο έλεγχος /επιθεώρηση κάλυψε κάθε δραστηριότητα που είχε σχέση με την κατασκευή, οργάνωση και λειτουργία του υπό έλεγχο Φορέα (ολοκληρωμένος έλεγχος) και διενεργήθηκε από μικτό κλιμάκιο ελεγκτών /επιθεωρητών που συγκροτήθηκε με απόφαση του Γενικού Επιθεωρητή Δ. Δ. από Επιθεωρητές /Ελεγκτές μέλη της Ομάδας Έργου.

Το ελεγκτικό κλιμάκιο, για τη σύνθεση του οποίου έγινε προσπάθεια να υπάρξει εκπροσώπηση από όσο το δυνατόν περισσότερα ελεγκτικά Σώματα και Υπηρεσίες από αυτά που συμμετέχουν στο Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου (Σ.Ο.Ε.Ε.), συγκροτήθηκε από τον:

✓ Τρύφωνα Καββαθά, Ειδικό Επιθεωρητή στο Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.) και Υπεύθυνο της Ομάδας Έργου, ως συντονιστή,

και τους εξής Επιθεωρητές / Ελεγκτές (με αλφαβητική σειρά)

- 1) Αλεξάκη Ιωάννη, Επιθεωρητή του Σώματος Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.),
- 2) Δεσποτίδου Μαρίνα, Επιθεωρήτρια της Ειδικής Υπηρεσίας Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.),
- 3) Κατσομίτη Ελένη, Επιθεωρήτρια της Υπηρεσίας Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α),

- 4) Κατσούλη Γεωργία, Ειδική Επιθεωρήτρια του Σώματος Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.),
 - 5) Κυριάκου Αθηνά, Επιθεωρήτρια του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.),
 - 6) Μαυρίκη Κωνσταντίνο, Επιθεωρητή του Σώματος Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.),
 - 7) Σγούρο Ελευθέριο, Ειδικό Επιθεωρητή του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Ε.Π.Ε.),
 - 8) Σχοινά Ιωάννα, Ιατρό, Επιθεωρητή του Σώματος Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.),
 - 9) Τσίρη Λαμπρινή, Επιθεωρήτρια της Οικονομικής Επιθεώρησης,
- ενώ στα θέματα της νοσηλευτικής υπηρεσίας συνεισέφερε η Μονού Χρύσα, στέλεχος της Γραμματείας του Γραφείου του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.). Στον έλεγχο συνέδραμαν όταν και όποτε απαιτήθηκε οι συντονιστές των κύκλων εργασίας, Ειδικοί Επιθεωρητές στο Γραφείο Γ.Ε.Δ.Δ., Ν. Δουλαδέρης, Γ. Κοροβέσης, Φ. Ντινάκη και Ν. Ράπτη.

Ως κριτήριο για τη διάθεση ελεγκτών / επιθεωρητών, εκ μέρους των Ελεγκτικών Σωμάτων, ετέθη η εμπειρία τους σε ελέγχους και η δυνατότητα τους να εμβαθύνουν σε αυτούς και σε αντικείμενα που έχουν σχέση με τις ελεγκτικές αρμοδιότητες των Σωμάτων από τα οποία προέρχονταν.

Τα κλιμάκιο ξεκίνησε τις εργασίες του την 1^η Ιανουαρίου 2007 και οργάνωσε τον έλεγχο ως εξής:

1^η Φάση: Σχεδιασμός - Προετοιμασία ελέγχου:

Στην 1^η Φάση περιλαμβανόταν ο Σχεδιασμός και η Προετοιμασία ενός πρότυπου ολοκληρωμένου ελέγχου (προσδιορισμός του προβλήματος και της έκτασής του), η συγκεκριμενοποίηση του στόχου και η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούσαν την προς έλεγχο υπηρεσία (Υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, Οργανόγραμμα της, Κανονισμός λειτουργίας, Αρμοδιότητες υπηρεσιών κ.α.).

Η 1^η Φάση υλοποιήθηκε μέσα από τα εξής βήματα:

1^ο Βήμα/ 1^{ης} Φάσης - Σχεδιασμός ελέγχου:

- ✓ Σύσταση τεσσάρων (4) υποομάδων /Κύκλων Εργασίας που συγκροτήθηκαν από έναν Ειδικό Επιθεωρητή Γ.Ε.Δ.Δ και επιθεωρητές / ελεγκτές της Ομάδας Έργου.
- ✓ Συγκέντρωση /Μελέτη Νομοθεσίας (κατά τομέα επιθεώρησης), συναφών εκθέσεων, οικονομικών στοιχείων κ.λπ.
- ✓ Ανάλυση οργανογράμματος ελεγχόμενου φορέα.
- ✓ Αναγνώριση - καταγραφή ελεγχόμενων και εμπλεκόμενων Υπηρεσιών/ Διευθύνσεων /Τμημάτων /Γραφείων.

- ✓ Συγκεκριμενοποίηση στόχων και ορισμός πεδίων προς επιθεώρηση - έλεγχο.
- ✓ Καθορισμός αντικειμένων ελέγχου.
- ✓ Οριστικοποίηση χρονοδιαγράμματος.

2^ο Βήμα / 1^η Φάσης - Προετοιμασία ελέγχου.

- ✓ Συγκρότηση Μικτού Κλιμακίου Ελέγχου από Ειδικούς Επιθεωρητές και Επιθεωρητές / ελεγκτές των Κύκλων εργασίας.
- ✓ Επιμερισμός - Ανάθεση συγκεκριμένων ενεργειών - καθηκόντων στα μέλη του κλιμακίου.
- ✓ Προσδιορισμός Υπηρεσιών για τις οποίες θα χρειαστεί να συμπληρωθούν ερωτηματολόγια.
- ✓ Κατάρτιση ερωτηματολογίου κατ' αρμοδιότητα επιθεωρητού με ευθύνη των επιθεωρητών του κλιμακίου για τη συλλογή στοιχείων και την προετοιμασία του ελέγχου.
- ✓ Συγκέντρωση στοιχείων και κάθε άλλης πληροφορίας σχετικής με το αντικείμενο ελέγχου μέσω του ερωτηματολογίου.

2^η Φάση: Διενέργεια του ελέγχου:

Στη 2^η Φάση περιλαμβανόταν η διενέργεια του ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας. Ο έλεγχος που διενεργήθηκε από το μικτό κλιμάκιο ελέγχου, υλοποιήθηκε μέσα από τα εξής βήματα:

1^ο Βήμα / 2^η Φάσης - Διενέργεια ελέγχου

- ✓ Εγκατάσταση κλιμακίου στο χώρο ελέγχου.
- ✓ Αυτοψία - Έλεγχος.
- ✓ Συλλογή στοιχείων, ανάλυση στοιχείων.
- ✓ Εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ✓ Σύνταξη Έκθεσης Αποτελεσμάτων ελέγχου - Υποβολή Έκθεσης Αποτελεσμάτων.
- ✓ Αξιολόγηση του εγχειρήματος. Ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία - Συμπεράσματα ως προς την διαδικασία που ακολουθήθηκε - Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης διαδικασίας - Εντοπισμός και αντιμετώπιση βασικών προβλημάτων και αλληλοεπικαλύψεων - Εστίαση στις οικονομίες που επιτυγχάνονται στους κρίσιμους τομείς του χρόνου και του κόστους με τη διενέργεια ελέγχων από μικτά κλιμάκια.
- ✓ Σύνταξη έκθεσης Αξιολόγησης - Υποβολή έκθεσης Αξιολόγησης.

Οι οργανωτικές, διοικητικές και υποστηρικτικές δομές, οι οποίες συμμετέχουν στην υλοποίηση της Δράσης και κατ' επέκταση του Υποέργου 1 είναι:

1. Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.), ως Φορέας Εκτέλεσης και Λειτουργίας της Δράσης, το έργο του οποίου περιλαμβάνει εκτός των άλλων:
 - το συντονισμό της Ομάδας Έργου και της ελεγκτικής Ομάδας και
 - τη λειτουργία υποστηρικτικών μηχανισμών.
2. Τα εξής Σώματα και Υπηρεσίες επιθεώρησης και ελέγχου:
 - Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.),
 - Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.),
 - Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.),
 - Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.),
 - Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.),
 - Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.)
 - Οικονομική Επιθεώρηση,
 - Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α),

τα οποία διέθεσαν τους επιθεωρητές /ελεγκτές οι οποίοι με την εποπτεία και το συντονισμό Ειδικού Επιθεωρητή από το Γραφείο Γ.Ε.Δ.Δ. σχεδίασαν, προετοίμασαν και υλοποίησαν τον έλεγχο στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γ.Ν. Ελευσίνας.
3. Το «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας, το οποίο αποτέλεσε το «στόχο» για την υλοποίηση του έργου της διενέργειας του ελέγχου.
4. Το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, το οποίο ενέκρινε και ενέταξε στο Μέτρο 5.4 του Επιχειρησιακού Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" στην εν λόγω Δράση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2.1. Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αξιολόγηση του προγραμματικού σχεδιασμού όπου επιχειρείται να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «κατά πόσον υπήρχε ανάγκη για ένταξη του εν λόγω Υποέργου στη συνολική Δράση», και να εκτιμηθεί εάν η αξιολογούμενη παρέμβαση / έλεγχος ήταν καλά σχεδιασμένη. Επιπλέον θα αξιολογηθεί ο βαθμός συνεισφοράς του στην επίτευξη του τελικού στόχου που είναι η Τυποποίηση / Κωδικοποίηση της διενέργειας των τακτικών ελέγχων με τη χρήση Ερωτηματολογίων κατά αντικείμενο ελέγχου και Φύλλων Ελέγχου.

Οι ενέργειες αυτές προϋποθέτουν την καλή γνώση των διαδικασιών επιθεώρησης και ελέγχου που ακολουθούνται σήμερα από τα ελεγκτικά Σώματα και Υπηρεσίες.

Η ενότητα αποτελείται από τις παρακάτω έξι (6) υπό-ενότητες:

- Στην πρώτη υπό-ενότητα παρουσιάζεται το αντικείμενο της αξιολόγησης.
- Στην δεύτερη υπό-ενότητα παρουσιάζεται συνοπτικά το ζήτημα της χρήσης των ερωτηματολογίων και των Φύλλων Ελέγχου στους ελέγχους και κυρίως η υπάρχουσα εμπειρία.
- Στην τρίτη υπό-ενότητα παρουσιάζονται οι πολιτικοί / Θεσμικοί, οι οικονομικοί, οι κοινωνικοί / πολιτιστικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες που συνηγορούν στην τυποποίηση των ελέγχων και στη χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου στους ελέγχους (PEST analysis).
- Στην τέταρτη υπό-ενότητα εξετάζεται κατά πόσο οι ανάγκες που οδήγησαν στην ανάληψη δράσης για τυποποίηση των ελέγχων ικανοποιούνται ή όχι με τη χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου και ποια κενά καλύπτονται (GAP analysis).
- Στην πέμπτη υπό-ενότητα παρουσιάζεται ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών αναφορικά με τη χρήση των ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου στη διενέργεια των ελέγχων (S.W.O.T. analysis).

- Στην έκτη υπό-ενότητα εξετάζεται η καταλληλότητα και η αναγκαιότητα της ένταξης του Υποέργου 1 στη συνολική δράση και της διενέργειας του ελέγχου, υπό το πρίσμα των ευρημάτων των προηγούμενων υπό-ενότητων.

2.2. Το αντικείμενο της Αξιολόγησης.

Αντικείμενο της Αξιολόγησης είναι το Υποέργο 1, «Σχεδιασμός - Προετοιμασία και Διενέργεια πρότυπου συνδυασμένου ελέγχου με χρήση ερωτηματολογίων (checklists) και Φύλλων Ελέγχου» που υλοποιήθηκε με τη διενέργεια ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας από μικτό κλιμάκιο ελέγχου και είχε ως αντικείμενο την κατασκευή, την οργάνωση και τη λειτουργία των Τομέων, των Διευθύνσεων, των Τμημάτων και των Αυτοτελών Γραφείων αυτού. Στόχος του αξιολογούμενου Υποέργου ήταν να αποκτήσει η ελεγκτική ομάδα που διενήργησε τον έλεγχο, μέσα από τη διαδικασία του ελέγχου, την τεχνογνωσία εκείνη που θα την βοηθήσει να υλοποιήσει το Υποέργο 2 δηλ. την Τυποποίηση /Κωδικοποίηση των ελέγχων με χρήση Ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου και την εκπόνηση Εγχειριδίου ελέγχου, δραστηριότητα η οποία αποτελεί τον κύριο στόχο της Δράσης.

Η μεθοδολογία ελέγχου που ακολουθήθηκε είχε ως σκοπό ν' αποκτήσουν οι συμμετέχοντες επιθεωρητές / ελεγκτές τις βασικές γνώσεις και τις δεξιότητες για την ορθή και αποτελεσματικότερη χρήση και συμπλήρωση των Ερωτηματολογίων και των Φύλλων ελέγχου και την περαιτέρω αξιοποίηση τους.

2.3. Η εφαρμογή και χρήση των Ερωτηματολογίων (checklists) και των Φύλλων Ελέγχου στη διενέργεια των ελέγχων.

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών επηρεάζει καθοριστικά και τις τεχνικές που ακολουθούνται στην ελεγκτική διαδικασία. Η νέα πραγματικότητα προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας ελέγχων με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων 'on line' στη διάρκεια του ελέγχου και τη χρήση και συμπλήρωση των Φύλλων Ελέγχου σε πραγματικό χρόνο και κατά τη διάρκεια των ελέγχων. Επιπλέον προωθεί την ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων και συντελεί στην εξοικείωση των επιθεωρητών /ελεγκτών με τις νέες τεχνολογίες.

- Τα **ερωτηματολόγια ελέγχου (checklists)** αποτελούν ένα πλαίσιο συστηματικής και αντιπροσωπευτικής καταγραφής των σημείων ελέγχου, τα οποία με τη μορφή σειράς ερωτήσεων οι οποίες αναλύουν τις απαιτήσεις λειτουργίας ενός συστήματος και υποβάλλονται κατά τη διάρκεια του

ελέγχου, εγγυώνται την αποτελεσματική προσέγγιση των αντικειμενικών στόχων του εκάστοτε ελέγχου.

- Τα Φύλλα Ελέγχου είναι έντυπα, όπου σε συνοπτική μορφή αποτυπώνονται τα ευρήματα των ερωτηματολογίων ελέγχου και επιτυγχάνεται η επιγραμματική συγκέντρωση πληροφορίας με οργανωμένο τρόπο και σε συγκεκριμένα επιμέρους θέματα, έτσι ώστε ο έλεγχος να οδηγηθεί ευχερώς σε συμπεράσματα.

Παρά τις σημαντικές δυνατότητες που παρέχουν τα Ερωτηματολόγια και τα Φύλλα Ελέγχου στην αναβάθμιση, στην αποτελεσματικότητα και στην οικονομικότητα των διενεργουμένων ελέγχων, εκτιμάται ότι αριθμός επιθεωρητών / ελεγκτών θα σταθεί, κατ' αρχήν, επιφυλακτικά στην εφαρμογή τους στην ελεγκτική πρακτική.

Στοιχεία τα οποία συνηγορούν στην εκτίμηση αυτή αποτελούν:

- ✓ ο φόβος για το αν θα καταφέρουν εύκολα να καταλήξουν σε επιτυχημένο έλεγχο ακολουθώντας τις νέες πρακτικές,
- ✓ η ανασφάλεια για το αν, χρησιμοποιώντας τα ερωτηματολόγια και τα Φύλλα Ελέγχου στην ελεγκτική διαδικασία, θα εμβαθύνουν στη διερεύνηση των αντικειμένων του ελέγχου,
- ✓ το γεγονός ότι η πλειονότητα των επιθεωρητών / ελεγκτών των περισσότερων ελεγκτικών Σωμάτων ουδέποτε έχει κάνει χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου κατά τη διάρκεια διενέργειας ελέγχου
- ✓ το γεγονός ότι η συμβατότητα ανάμεσα στη διενέργεια ελέγχων με την τρέχουσα ελεγκτική πρακτική και στην προτεινόμενη, με χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου, είναι ελάχιστη

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική χρήση των Ερωτηματολογίων και των Φύλλων Ελέγχου από τους επιθεωρητές /ελεγκτές κατά τη διενέργεια των ελέγχων προϋποθέτει:

- Αλλαγή στη φιλοσοφία διενέργειας ελέγχων από τα Σώματα και τις Υπηρεσίες ελέγχου. Κύριος άξονας της αλλαγής αυτής είναι ο ετήσιος προγραμματισμός των δράσεων τους με το διαχωρισμό σε τακτικούς και έκτακτους ελέγχους. Αυτό ενδεχομένως να απαιτεί την κάλυψη λιγότερων ελέγχων τρέχουσας επικαιρότητας και την αναμόρφωση του τύπου της εντολής ελέγχου όσον αφορά στο αντικείμενο αυτού.
- Εκπαίδευση των επιθεωρητών /ελεγκτών. Η εκπαίδευση αυτή δεν θα περιορίζεται σε βασικές αρχές της ελεγκτικής διαδικασίας αλλά θα αποσκοπεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για χρήση και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και των Φύλλων ελέγχου και στην αξιοποίηση των περισσότερων κατά το δυνατόν πλεονεκτημάτων που αυτά παρέχουν, καθώς

και στην ορθή συγγραφή των εκθέσεων αποτελεσμάτων (πορισμάτων ελέγχου).

- Αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής των ελεγκτικών σωμάτων. Η έλλειψη σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής σε αρκετά από τα Ελεγκτικά Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης προκαλεί σημαντικές δυσχέρειες στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων των επιθεωρητών και στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διενέργεια των ελέγχων.

2.4. P.E.S.T. Ανάλυση

Η ανάλυση P.E.S.T. (από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Socio-culture, Technological) εντοπίζει και ταξινομεί τους παράγοντες που επιδρούν στον τομέα παρέμβασης σε Πολιτικούς / Θεσμικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς /Πολιτιστικούς και Τεχνολογικούς και αφορά στο μακρό - περιβάλλον του τομέα παρέμβασης.

Η ανάλυση P.E.S.T. όσον αφορά στην τυποποίηση των ελέγχων με χρήση Ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου δίνει τα εξής αποτελέσματα:

Πίνακας 2.1: Πίνακας παρουσίασης αποτελεσμάτων ανάλυσης P.E.S.T.

Πολιτικοί / Θεσμικοί παράγοντες <ul style="list-style-type: none">• Η εθνική και κοινοτική πολιτική για τους ελέγχους, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των ελεγκτών.• Η εθνική και κοινοτική πολιτική για την προώθηση των τεχνολογιών πληροφορικής στα σώματα ελέγχου.• Η ύπαρξη βούλησης για ανάπτυξη και βελτίωση της λειτουργίας και αποδοτικότητας των ελεγκτικών μηχανισμών..	Οικονομικοί παράγοντες <ul style="list-style-type: none">• Η διαθεσιμότητα πόρων για τη δημιουργία σύγχρονης ηλεκτρονικής υποδομής από τα ελεγκτικά Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης.• Η διαθεσιμότητα κονδυλίων για την επιμόρφωση των επιθεωρητών στις ελεγκτικές διαδικασίες.
Κοινωνικοί /πολιτιστικοί παράγοντες <ul style="list-style-type: none">• Η υιοθέτηση θετικής στάσης των επιθεωρητών / ελεγκτών στην τυποποίηση των ελέγχων.• Η βελτίωση της αποδοχής του έργου του επιθεωρητή / ελεγκτή από την πολιτεία με την υιοθέτηση των προτάσεων των πορισμάτων.	Τεχνολογικοί παράγοντες <ul style="list-style-type: none">• Η εξέλιξη των τεχνολογιών, και της πληροφορικής.• Η ύπαρξη σύγχρονου εξοπλισμού στα Σώματα και τις Υπηρεσίες επιθεώρησης και αντίστοιχης τεχνικής υποστήριξης.

2.5. G.A.P. Ανάλυση

Η ανάλυση G.A.P., εξετάζει κατά πόσο οι σημερινές ή μελλοντικές ανάγκες όσον αφορά στη διενέργεια των ελέγχων ικανοποιούνται ή όχι και ποια είναι τα κενά που πρέπει να καλυφθούν. Ο εντοπισμός αυτός των κενών αφορά σε όλα τα στάδια της ελεγκτικής διαδικασίας. Τα κύρια συμπεράσματα της ανάλυσης GAP παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2.2: Σύνοψη συμπερασμάτων ανάλυσης GAP

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
Η τυποποίηση / κωδικοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών.	Οι έλεγχοι διενεργούνται με εμπειρικό τρόπο χωρίς, στις περισσότερες περιπτώσεις, να ακολουθείται συγκεκριμένη ελεγκτική διαδικασία.	Απαιτείται η τυποποίηση της ελεγκτικής διαδικασίας με την έκδοση εγχειριδίων ελέγχου.
Η στελέχωση των ελεγκτικών σωμάτων με εκπαιδευμένα άτομα που θα διαθέτουν τη γνώση και τη δυνατότητα διενέργειας ελέγχων σε βάθος.	Η επιλογή των επιθεωρητών δεν γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές ενώ δεν έχει προβλεφθεί εκπαίδευση για τους νεοεντασσόμενους.	Απαιτείται η θεσμοθέτηση βασικών προτύπων για την επιλογή των επιθεωρητών, και ουσιαστική επιμόρφωση τους πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους.
Η συγγραφή πορισμάτων ελέγχου με συγκεκριμένη δομή και με στόχευση στο αντικείμενο ελέγχου.	Ο κάθε ελεγκτής συγγράφει κατά κανόνα τα πορίσματα ελέγχου χωρίς συγκεκριμένη δομή.	Απαιτείται η τυποποίηση της μεθοδολογίας ελέγχου και συγγραφής των πορισμάτων.
Ο βαθμός υλοποίησης των προτάσεων των ελέγχων να αποτελεί στοιχείο αξιολόγησης των επικεφαλής των ελεγκτικών σωμάτων.	Η πλειοψηφία των προτάσεων των πορισμάτων δεν υλοποιούνται από τους ελεγχόμενους φορείς χωρίς να υπάρχουν γι' αυτό κυρώσεις.	Απαιτείται η θεσμοθέτηση της υποχρέωσης των ελεγχόμενων φορέων να υλοποιούν τις προτάσεις των ελεγκτών ή να αιτιολογούν την ενδεχόμενη άρνηση τους.

2.6. S.W.O.T. Ανάλυση

Η εκπόνηση της ανάλυσης S.W.O.T. βασίζεται στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στον τομέα παρέμβασης (ελεγκτικές διαδικασίες από τα ελεγκτικά σώματα) αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. τεχνολογικοί, θεσμικοί, παράγοντες κλπ.). Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του τομέα

παρέμβασης προκύπτουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχειρούμενης παρέμβασης (δυνατά και αδύνατα σημεία), ενώ από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και απειλές που δημιουργεί αυτό.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.3.

Πίνακας 2.3: Πίνακας ανάλυσης S.W.O.T.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Θετική στάση από την πλειοψηφία των επιθεωρητών /ελεγκτών στην τυποποίηση των ελέγχων. • Οι επιθεωρητές /ελεγκτές έχουν στην πλειοψηφία τους εμπειρία στη διενέργεια ελέγχων. • Η δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου των ελεγκτικών σωμάτων με δεδομένη την τυποποίηση των ελέγχων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Άγνοια σχετικά με τη χρήση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου στην ελεγκτική διαδικασία. • Η χρήση καινοτόμων ελεγκτικών διαδικασιών προσκρούει στην εμπεδωμένη άποψη της ορθότητας του μέχρι τώρα ακολουθούμενου τρόπου διενέργειας των ελέγχων. • Ανεπάρκεια υποδομών σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και λογισμικό στα ελεγκτικά σώματα και υπηρεσίες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η κωδικοποίηση /τυποποίηση των ελέγχων μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών σωμάτων. • Αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν τα ερωτηματολόγια και τα Φύλλα ελέγχου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Το άγχος πιθανής κακόβουλης ενέργειας από τους ελεγχόμενους (φορείς και άτομα) δεν αφήνει περιθώρια στους επιθεωρητές /ελεγκτές για πειραματισμό.

2.7. Εξέταση της αναγκαιότητας ένταξης του Υποέργου 1 (διενέργεια ελέγχου) στη Δράση.

Η διενέργεια του ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γ. Ν. Ελευσίνας με τη χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου από τους συμμετέχοντες στο κλιμάκιο ελέγχου επιθεωρητές / ελεγκτές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την επιτυχή υλοποίηση του Υποέργου 2 που είναι η τυποποίηση των ελέγχων με τη χρήση ερωτηματολογίων και η έκδοση εγχειριδίου τακτικών ελέγχων. Η ολοκλήρωση των ενεργειών αυτών αποτελεί την προϋπόθεση για τη μετάβαση από ελέγχους χωρίς συγκεκριμένη μεθοδολογία σε τυποποιημένους ελέγχους περισσότερο αποδοτικούς, πιο αποτελεσματικούς και πιο οικονομικούς.

Με δεδομένο ότι η υλοποίηση του Υποέργου 2 «Τυποποίηση / Κωδικοποίηση των ελέγχων» θα γίνει από την Ομάδα Έργου, μέλη της οποίας είναι οι Ελεγκτές /Επιθεωρητές που συμμετέχουν στον έλεγχο, η συμμετοχή τους στην ελεγκτική ομάδα και στον πιλοτικό έλεγχο, τους δίνει τη δυνατότητα :

- Ν' αποκτήσουν επαφή με τα ερωτηματολόγια και τα Φύλλα Ελέγχου και ν' εξοικειωθούν με τη χρήση τους.
- Να πειραματιστούν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων σε πραγματικό χρόνο ελέγχου στη διάρκεια του ελέγχου.
- Ν' αποκτήσουν εμπειρία στη διενέργεια ενός τυποποιημένου ελέγχου και να γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα που παρέχει η τυποποίηση των ελέγχων και τις επιπτώσεις από τη χρήση τους στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στην οικονομικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας.

Ο ισχυρισμός ότι η ένταξη του Υποέργου 1 στη Δράση δεν αποτελεί από μόνη της ικανή συνθήκη, οφείλεται στην πεποίθηση ότι προκειμένου να οδηγηθούμε στην επιτυχή εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τα ελεγκτικά σώματα, απαιτείται ένας επιπλέον κύκλος εκπαίδευσης των επιθεωρητών στα πλαίσια του οποίου οι επιθεωρητές / ελεγκτές από τα Ελεγκτικά Σώματα θα αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Ο κύκλος αυτός που έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα, έχει ενταχθεί στο τρίτο μέρος υλοποίησης της Δράσης (Υποέργο 3) και αφορά στην απόκτηση βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων στη χρήση των ερωτηματολογίων (checklists) και των Φύλλων Ελέγχου.

Σκοπός είναι οι επιμορφούμενοι επιθεωρητές /ελεγκτές να μπορούν να αντιλαμβάνονται, να αξιολογούν και να χρησιμοποιούν αποδοτικά τις δυνατότητες που προσφέρουν τα ερωτηματολόγια (checklists) και τα Φύλλα Ελέγχου στους διενεργούμενους ελέγχους .

- τη ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας του ελέγχου,
- τη βελτίωση της αποδοτικότητας και οικονομικότητας των ελέγχων,
- τη βελτίωση της απόδοσης των επιθεωρητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1.

3.1. Εισαγωγή

Με τον όρο Αποτελεσματικότητα ορίζουμε το βαθμό επίτευξης ενός προκαθορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος (όπως αυτό το αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης)

Με τον όρο Αποδοτικότητα ορίζουμε το ληφθέν αποτέλεσμα (προϊόν / εκροή) σε σχέση με τους χρησιμοποιηθέντες πόρους (προσπάθεια / εισροή)

$$\text{Αποδοτικότητα} = \text{προϊόν (εκροή)} / \text{προσπάθεια (εισροή)}$$

Όπου ως προσπάθεια εννοούμε συνδυασμό πόρων ή υποκατάστατο συνδυασμού πόρων (π.χ. ανθρωποώρες, σύνολο εργαζομένων κ.λ.π.)

3.2. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εξετάζει το βαθμό επίτευξης των ειδικών και των επιχειρησιακών στόχων του Υποέργου 1 και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της Δράσης συνολικά.

Τα βήματα που ακολουθούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας είναι:

- Προσδιορισμός των επιχειρησιακών και των ειδικών στόχων του έργου του ελέγχου.
- Ποσοτικοποίηση (εύρεση των τρεχουσών τιμών) των πραγματοποιηθέντων στόχων και των προσδιορισθέντων στόχων.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας.
- Εξαγωγή συμπερασμάτων από τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Ένας δείκτης αποτελεσματικότητας που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι ο:

$$\Delta. \text{ Αποτελεσματικότητας} = \text{εκροές (πραγματοποιηθέντες έλεγχοι)} / \text{αντίστοιχος επιχειρησιακός στόχος}$$

ο υπολογισμός του οποίου προϋποθέτει να έχουν ορισθεί με σαφήνεια οι επιχειρησιακοί στόχοι του Υποέργου 1 και να είναι δυνατή η μέτρηση του συνόλου των εκροών (πραγματοποιηθέντες έλεγχοι). Στην προκειμένη περίπτωση για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Υποέργου 1 ως εκροές

ορίζονται οι «Διοικητικές Μονάδες / Τμήματα οι οποίες καλύφθηκαν κατά τον έλεγχο στο «ΘΡΙΑΣΙΟ Γ. Ν. Ελευσίνας».

Σύμφωνα με τον προγραμματισμό που είχε γίνει και είχε κοινοποιηθεί στα μέλη του μικτού κλιμακίου ελέγχου, η τιμή - επιχειρησιακός στόχος για τον εν λόγω δείκτη είναι όλες οι Οργανωτικές μονάδες (Υπηρεσίες, Διευθύνσεις, Τμήματα, Αυτοτελή Γραφεία) οι οποίες καλύπτουν σχεδόν όλες τις δραστηριότητες του Νοσοκομείου και ανέρχονται με βάση το Οργανόγραμμα του «ΘΡΙΑΣΙΟΥ» Γ. Ν. Ελευσίνας (Οργανισμός «ΘΡΙΑΣΙΟΥ» Γ.Ν. ΦΕΚ 92/Β/23-1-04) σε ογδόντα ένα (81) τμήματα, ως εξής:

Ιατρική Υπηρεσία

- Ιατρική Υπηρεσία / Παθολογικός Τομέας : 8 τμήματα, 2 μονάδες.
- Ιατρική Υπηρεσία / Χειρουργικός Τομέας : 10 τμήματα, 3 μονάδες.
- Ιατρική Υπηρεσία / Εντατικής Θεραπείας : 3 μονάδες.
- Ιατρική Υπηρεσία / Τομέας Ψυχικής Υγείας : 1 τμήμα.
- Ιατρική Υπηρεσία / Εργαστηριακός Τομέας: 9 τμήματα.
- Ιατρική Υπηρεσία / Τομέας Κοινωνικής Ιατρικής : 1 τμήμα.
- Ιατρική Υπηρεσία / Λοιπά Τμήματα : 5 τμήματα.

Νοσηλευτική Υπηρεσία

- Νοσηλευτική Υπηρεσία / 1^{ος} Νοσηλευτικός Τομέας : 8 τμήματα.
- Νοσηλευτική Υπηρεσία / 2^{ος} Νοσηλευτικός Τομέας : 9 τμήματα
- Νοσηλευτική Υπηρεσία / 3^{ος} Νοσηλευτικός Τομέας : 6 τμήματα.
- Νοσηλευτική Υπηρεσία / 4^{ος} Νοσηλευτικός Τομέας : 6 τμήματα

Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία

- Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία /Υπ/Θυνηση Διοικητικού : 4 τμήματα
- Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία /Υπ/Θυνηση Οικονομικού : 2 τμήματα
- Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία /Αυτοτελή Τμήματα : 2 τμήματα

Τεχνική - Ξενοδοχειακή Υπηρεσία

- Τεχνική - Ξενοδοχειακή Υπηρεσία : 2 Τμήματα

Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή του ο Υπεύθυνος Έργου και καταγράφονται στην Έκθεση Αποτελεσμάτων Τακτικού Ελέγχου, το πλήθος των Διοικητικών μονάδων που ελέγχθηκε ανέρχεται σε εξήντα έξι (66) τμήματα, ως εξής:

- Ιατρική Υπηρεσία : 28 τμήματα
- Νοσηλευτική Υπηρεσία : 29 τμήματα.
- Τεχνική - Ξενοδοχειακή Υπηρεσία : 1 τμήμα
- Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία : 8 τμήματα

Επομένως, ο Δείκτης Αποτελεσματικότητας αναφορικά με τον αριθμό Οργανικών μονάδων που ελέγχθηκαν, ανέρχεται σε:

$$\Delta. \text{ Αποτελεσματικότητας} = 66 / 81 = 81 \%$$

τιμή η οποία δηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα, αφού φθάνει στο 81% του αρχικά τεθέντος στόχου.

3.3. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας.

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας, θεωρεί ως δεδομένο το αποτέλεσμα και το βαθμό επίτευξης των ειδικών και των επιχειρησιακών στόχων του Υποέργου 1 και συγκρίνει τον πραγματικό χρόνο που δαπανήθηκε για την παραγωγή του εν λόγω αποτελέσματος ακολουθώντας τη συγκεκριμένη μεθοδολογία (συγκρότηση μικτού κλιμακίου ελέγχου - χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων ελέγχου - συμπλήρωση φύλλων ελέγχου), με το χρόνο που θεωρητικά θα απαιτείτο, αν ακολουθούνταν η διαδικασία των αυτόνομων (κατά ελεγκτικό σώμα) κλιμακίων ελέγχου με τη μεθοδολογία ελέγχου που το κάθε ελεγκτικό σώμα ακολουθεί.

Ως δείκτες Αποδοτικότητας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είτε ο:

$$\Delta\chi. \text{ Αποδοτικότητας} = \frac{\text{πραγματικός δαπανηθείς χρόνος}}{\text{θεωρητικά απαιτούμενος χρόνος (για την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος)}} /$$

ο υπολογισμός του οποίου προϋποθέτει τη δυνατότητα μέτρησης του δαπανηθέντος χρόνου,

είτε ο:

$$\Delta\kappa. \text{ Αποδοτικότητας} = \frac{\text{κόστος πραγματοποιηθέντος ελέγχου}}{\text{κόστος σχεδιασθέντος ελέγχου}}$$

ο υπολογισμός του οποίου προϋποθέτει τη δυνατότητα εκτίμησης του κόστους του ελέγχου.

3.3.1. Υπολογισμός Δείκτη "Δχ. Αποδοτικότητας" (χρόνος)

Ο πραγματικός χρόνος που απαιτήθηκε (πραγματική απασχόληση των επιθεωρητών του μικτού κλιμακίου), για τη διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων, όπως οι ίδιοι (9 επιθεωρητές) απάντησαν σε σχετική ερώτηση που περιείχετο στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης που συμπλήρωσαν με το πέρας του ελέγχου, ανήλθε σε διακόσιες ογδόντα μία (281) εργάσιμες ημέρες ή 281 X 7 = 1.967 εργατοώρες.

Κατά τους εμπλεκόμενους επιθεωρητές, εάν ο ίδιος έλεγχος διενεργείτο με αυτόνομες /ανεξάρτητες εντολές ελέγχου από τα εμπλεκόμενα ελεγκτικά Σώματα και Υπηρεσίες και ο κάθε επιθεωρητής ήλεγχε τα ίδια αντικείμενα τα δε κλιμάκια ελέγχου συγκροτούντο από τουλάχιστον δύο (2) επιθεωρητές για λόγους διαφάνειας και αξιοπιστίας του ελέγχου, τότε για τη διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων, ο χρόνος που θα απαιτείτο θα

ανήρχετο σε οκτακόσιες ενενήντα (890) εργάσιμες ημέρες ή $890 \times 7 = 6.230$ εργατοώρες.

Με βάση τα ανωτέρω, ο Δείκτης Αποδοτικότητας όπως έχει οριστεί παραπάνω, παίρνει τη τιμή:

$$\text{Δχ. Αποδοτικότητας} = 291 / 890 = 0,33 = 33\%$$

το οποίο δείχνει ότι η αποδοτικότητα του ελέγχου όπως σχεδιάστηκε και διενεργήθηκε με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία ελέγχου (συγκρότηση μικτού κλιμακίου ελέγχου, χρήση ερωτηματολογίων, συμπλήρωση φύλλων ελέγχου) είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα αφού ο χρόνος που απαιτήθηκε για την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος συρρικνώθηκε στο 33% του χρόνου που θα απαιτείτο αν διενεργείτο με τη μέχρι σήμερα ακολουθούμενη μεθοδολογία (αυτόνομα κλιμάκια ανά σώμα ελέγχου, χωρίς ερωτηματολόγια, χωρίς φύλλα ελέγχου).

3.3.2. Υπολογισμός Δείκτη Δκ. Αποδοτικότητας (κόστος)

Προκειμένου να υπολογιστεί ο εν λόγω δείκτης, λήφθηκαν υπόψη τα εξής πραγματικά δεδομένα:

- Η επιθεώρηση / αυτοψία διενεργήθηκε από μικτό κλιμάκιο ελέγχου συγκροτούμενο από εννέα (9) επιθεωρητές.
- Ο πραγματικός χρόνος που απαιτήθηκε (πραγματική απασχόληση των επιθεωρητών του μικτού κλιμακίου), για τη διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων, όπως οι ίδιοι (9 επιθεωρητές) απάντησαν σε σχετική ερώτηση που περιείχετο στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης που συμπλήρωσαν με το πέρας του ελέγχου, ανήλθε σε διακόσιες ογδόντα μία (281) εργάσιμες ημέρες.
- Το μέσο ημερήσιο κόστος κάθε επιθεωρητή του μικτού κλιμακίου (κατηγορία ΠΕ - 15 χρόνια υπηρεσίας) εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 75 €.
- Η χρόνος για την διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων με βάση το σχεδιασμό ανήρχετο σε πενήντα πέντε (55) εργάσιμες ημέρες.

Οπότε:

- Το κόστος του ελέγχου που διενήργησαν οι εννέα (9) επιθεωρητές που συγκροτούσαν το μικτό κλιμάκιο ελέγχου, με βάση τις εργάσιμες ημέρες που πραγματικά δαπάνησαν (διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων), ανέρχεται σε :

$$75 \text{ €} \times 281 \text{ εργάσιμες ημέρες} = 21.075 \text{ €}$$

- Το κόστος του ελέγχου όπως είχε σχεδιαστεί και προγραμματιστεί να γίνει από το μικτό κλιμάκιο των εννέα (9) επιθεωρητών για τις 55 εργάσιμες ημέρες (διενέργεια του ελέγχου - συγγραφή επιμέρους εκθέσεων) ανέρχεται σε

$$75 \text{ €} \times (55 \times 9) \text{ εργάσιμες ημέρες} = 37.125 \text{ €}.$$

και επομένως το πηλίκο του κόστους των εργασίμων ημερών που πραγματικά δαπανήθηκαν στον έλεγχο προς το κόστος των εργασίμων ημερών που απαιτούντο με βάση τον αρχικό σχεδιασμό, είναι αρκετά μικρότερο της μονάδας

$$\Delta\kappa. \text{ Αποδοτικότητα} = 21.075 / 37.125 = 0,57$$

το οποίο σημαίνει ότι η αποδοτικότητα της Υποέργου 1 είναι απόλυτα ικανοποιητική και υπερβαίνει κατά πολύ τις εκτιμήσεις του προγραμματισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1

4.1. Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή η Αξιολόγηση εξετάζει την **επάρκεια και την ποιότητα των διαχειριστικών και εκτελεστικών μηχανισμών**, ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση του Υποέργου 1. Επίσης, η Αξιολόγηση ασχολείται με την ποιότητα των ρυθμίσεων υλοποίησης και παρακολούθησης του ελέγχου, εξετάζοντας:

- την σαφήνεια, την αρτιότητα και την επάρκεια του συστήματος διοίκησης και διαχείρισης,
- την καταλληλότητα των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν και την πληρότητα των οδηγιών όσον αφορά στην εξειδίκευση κρίσιμων συντελεστών,
- την επάρκεια του συστήματος παρακολούθησης και την εξασφάλιση της συμβατότητας της υλοποίησης με τις ισχύουσες πρακτικές ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της Δράσης με αποτελεσματικό τρόπο.

Τα ζητούμενα της ενότητας αυτής είναι ο προσδιορισμός, η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών που αναλήφθηκαν και η αξιολόγηση του βαθμού της συνεισφοράς τους στην πρόοδο υλοποίησης του Υποέργου 1 και στην κατεύθυνση υλοποίησης των στόχων της Δράσης.

Η Αξιολόγηση εκτιμά επίσης τα συστήματα συγκέντρωσης και καταγραφής των δεδομένων του ελέγχου και των ευρημάτων και διάχυσης της πληροφορίας, ώστε να εξασφαλίζεται ότι παρέχονται οι κατάλληλες πληροφορίες για την επιτυχή διενέργεια του ελέγχου.

4.2. Μεθοδολογία

Τα συμπεράσματα της Αξιολόγησης βασίζονται τόσο στα απτά αποτελέσματα από την υλοποίηση του Υποέργου (έκθεση ελέγχου, δόμηση και χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου για τον παρόντα έλεγχο) και στις εκτιμήσεις των μελών του ελεγκτικού κλιμακίου όπως διατυπώθηκαν στην έκθεση αξιολόγησης που υπέβαλαν με το πέρας της υλοποίησης του Υποέργου 1 όσο και σε έρευνα πεδίου, η οποία διενεργήθηκε με τη μέθοδο των

ερωτηματολογίων και καλύφθηκε από το σύνολο των επιθεωρητών που συγκροτούσαν το μικτό κλιμάκιο ελέγχου.

Οι επιθεωρητές είχαν τη δυνατότητα να καταγράψουν τους μηχανισμούς παρακολούθησης και διαχείρισης και Υποέργου 1 σε όλα τα επίπεδα και να εμπλουτίσουν τις απαντήσεις τους με περισσότερες πληροφορίες ή να προβούν σε σχολιασμό, στα σημεία που θεώρησαν σκόπιμο να κάνουν κάτι τέτοιο.

Στα ερωτηματολόγια απάντησαν οι εξής Επιθεωρητές / Ελεγκτές (με αλφαβητική σειρά)

- 1) Αλεξάκης Ιωάννης, Επιθεωρητής του Σώματος Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.),
- 2) Δεσποτίδου Μαρίνα, Επιθεωρήτρια της Ειδικής Υπηρεσίας Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.),
- 3) Κατσομίτη Ελένη, Επιθεωρήτρια της Υπηρεσίας Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α),
- 4) Κατσούλη Γεωργία, Ειδική Επιθεωρήτρια του Σώματος Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.),
- 5) Κυριάκου Αθηνά, Επιθεωρήτρια του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.),
- 6) Μαυρίκης Κωνσταντίνος, Επιθεωρητή του Σώματος Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.),
- 7) Σγούρος Ελευθέριος, Ειδικός Επιθεωρητής του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.),
- 8) Σχοινά Ιωάννα, ιατρός, Επιθεωρήτρια του Σώματος Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.),
- 9) Τσίρη Λαμπρινή, Επιθεωρήτρια της Οικονομικής Επιθεώρησης.

Από τις απαντήσεις που έδωσαν μετά την ολοκλήρωση του Υποέργου 1 οι συμμετέχοντες επιθεωρητές, μέλη του ελεγκτικού κλιμακίου, και όσον αφορά στην αξιολόγηση των διαχειριστικών και εκτελεστικών μηχανισμών, ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση του Υποέργου 1. προκύπτει ότι:

4.3. Σαφήνεια του συστήματος διοίκησης (διαχειριστικές και εκτελεστικές αρμοδιότητες, κ.λπ.)

Στο έγγραφο «Οδηγίες για το σχεδιασμό και την προετοιμασία ...» που δόθηκε στους Επιθεωρητές του κλιμακίου περιγράφεται λεπτομερειακά ο τρόπος υλοποίησης του Υποέργου 1 (Σχεδιασμός, προετοιμασία και διενέργεια ελέγχου) και ήταν ένα πολύ καθοριστικό βήμα για την επιτυχή ολοκλήρωση του.

Από το Τεχνικό εγχειρίδιο της Δράσης που είχε υποβληθεί και εγκρίθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, προβλεπόταν μια μορφή Διαχείρισης με διακριτούς ρόλους σε επίπεδο

Υπεύθυνου Έργου αλλά και σε επίπεδο Ομάδας Έργου. Ήταν μία απόφαση που λήφθηκε με στόχο να εκπαιδεύσει και τους Ειδικούς επιθεωρητές του Γραφείου Γ.Ε.Δ.Δ. στη διενέργεια τέτοιας μορφής ελέγχων. Σύμφωνα με το αρχικό σχεδιασμό θα λειτουργούσε μια οργανωτική δομή συνιστάμενη από τέσσερις (4) κύκλους. Για το λόγο αυτό στην Απόφαση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης αναγράφονταν πλήρως οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, και τα καθήκοντα όλων των ελεγκτών /επιθεωρητών που συμμετείχαν στην υλοποίηση του Υποέργου 1 .

Είναι γεγονός ότι ο τρόπος λειτουργίας που αρχικά σχεδιάστηκε με τους τέσσερις κύκλους εργασίας με επικεφαλής ειδικούς επιθεωρητές από το Γραφείο Γ.Ε.Δ.Δ. ως συντονιστές, αν και θεωρητικά επιλύει προβλήματα αφού αυτά λύνονται πριν να φτάσουν κεντρικά στον υπεύθυνο έργου, στη πράξη η οργανωτική αυτή δομή δεν συνεισέφερε τα προσδοκώμενα και για το λόγο αυτό, με τη πρόοδο του ελεγκτικού έργου, η λειτουργία των κύκλων εργασίας ατόνησε, οι επιθεωρητές του κλιμακίου απέκτησαν μεγαλύτερη αυτονομία στη λειτουργία τους, τα δε προβλήματα και οι απορίες λύνονταν μετά από συζήτηση στη διάρκεια των συναντήσεων /συσκέψεων με τον Υπεύθυνο Έργου.

Κατά την άποψη του Υπεύθυνου Έργου, η υλοποίηση του Υποέργου 1 μέσα από τέσσερις κύκλους εργασίας αποτέλεσε υπερβολή για το μέγεθος της Ομάδας Έργου ενώ και ο σχεδιασμός έγινε με πιο περίπλοκο μηχανισμό από ότι χρειαζόταν. Η εκτίμηση είναι ότι η μορφή αυτή αποδίδει σε περιπτώσεις όπου οι ομάδες είναι πολυπληθείς και γεωγραφικά αποκεντρωμένες.

(α) Καταλληλότητα του συστήματος διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης του Υποέργου 1.

Όλοι οι Επιθεωρητές συμφωνούν ότι το σύστημα διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης που ακολουθήθηκε, αποδείχθηκε κατάλληλο όσον αφορά στην υλοποίηση του Υποέργου 1. Υπήρξε ολοκληρωμένος προγραμματισμός και συντονισμός με αποτέλεσμα την σωστή προετοιμασία και σχεδίαση του ελέγχου.

Αν και ο συντονισμός δεν ήταν εύκολος γιατί υπήρχε κυρίως η διαφορετικότητα στην «ελεγκτική» νοοτροπία των επιθεωρητών, με τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν επιλύθηκαν όσα προβλήματα παρουσιάστηκαν. Με το σύστημα Διοίκησης, Διαχείρισης, και Παρακολούθησης που τελικά υιοθετήθηκε, όλοι οι εμπλεκόμενοι επιθεωρητές /ελεγκτές δέχονται, ότι ήξεραν εξ αρχής ποιος ήταν ο στόχος του Υποέργου 1, ποιο το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του, ποιος ήταν ο ρόλος τους και οι αρμοδιότητές τους και ποιες οι υποχρεώσεις τους.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «η επιλογή του συστήματος διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης που ακολουθήθηκε ήταν σωστή αν και υπάρχουν σημεία για τα οποία απαιτείται βελτίωση».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) πιστεύει ότι «το σύστημα διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης αποδείχθηκε κατάλληλο όσον αφορά στην υλοποίηση του Υποέργου 1. Υπήρξε ολοκληρωμένος προγραμματισμός και συντονισμός από τον υπεύθυνο της δράσης, ξεκαθαρίζοντας έτσι τους ρόλους και τις αρμοδιότητες για κάθε μέλος του κλιμακίου, καθώς και τους αντικειμενικούς στόχους, με αποτέλεσμα την σωστή προετοιμασία και σχεδίαση του ελέγχου, και τη διενέργεια πλήρους και αποδοτικής επιθεώρησης».

Ο κος Σγούρος (Σ.Ε.Π.Ε.) έχει την άποψη ότι «υπήρξαν σαφείς και πλήρεις οδηγίες τόσο προφορικά όσο και δι' εγγράφων και ότι το σύστημα που ακολουθήθηκε λειτούργησε θετικά μέχρι την ολοκλήρωση του Υποέργου 1».

Αντίθετα ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση), έχει την άποψη ότι «αν και η διοίκηση και παρακολούθηση του έργου υπήρξε σαφής και ήταν η ενδεδειγμένη, το σύστημα διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης που ακολουθήθηκε κατά την υλοποίηση του υποέργου, παρουσίαζε προβλήματα, κυρίως όσον αφορά στις οδηγίες για τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) εκφράζει την άποψη ότι «το συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης του ελέγχου είχε θετικά και αρνητικά στοιχεία που επέδρασαν στη πορεία του ελέγχου. Στα θετικά στοιχεία συγκαταλέγονται ότι με το συγκεκριμένο μοντέλο επιτυγχάνεται η συνολική κάλυψη οποιουδήποτε νοσοκομείου, καθώς και η εύληπτη μορφή σύνταξης του πορίσματος ελέγχου. Ως αρνητικά στοιχεία θεωρούνται η αρχική απόφαση για την κατανομή των επιθεωρητών σε κύκλους, καθώς στην πλειοψηφία τους έβλεπαν τον έλεγχο αποσπασματικά, ως απόρροια των στεγανών της Υπηρεσίας προέλευσης και όχι ως σύνολο».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «η πορεία και ο συντονισμός του ελέγχου ήταν ικανοποιητική» όμως θεωρεί ότι «ο έλεγχος θα ήταν αποτελεσματικότερος αν είχαν ενεργό συμμετοχή και οι συντονιστές των ομάδων».

(β) Πληρότητα και σαφήνεια των οδηγιών και εξειδίκευση κρίσιμων λειτουργιών.

Από τις απαντήσεις των επιθεωρητών προκύπτει ότι υπάρχει διαφορετική εκτίμηση εκ μέρους των επιθεωρητών όσον αφορά στην πληρότητα και σαφήνεια και στην εξειδίκευση των κρίσιμων λειτουργιών.

Κατά την άποψη του Υπεύθυνου έργου, έχοντας πιο σφαιρική εικόνα για τη λειτουργία της ομάδας και με δεδομένες τις έγγραφες οδηγίες που δόθηκαν αρχικά και δίνονταν στην εξέλιξη του έργου, η διάσταση αυτή στις απόψεις των μελών του ελεγκτικού κλιμακίου θα πρέπει να αποδοθεί κυρίως στην πολυσυλλεκτικότητα της ελεγκτικής ομάδας, στη διαφορετική "ελεγκτική" νοοτροπία των επιθεωρητών και στις διαφορετικές ελεγκτικές πρακτικές που

ακολουθούνται στα ελεγκτικά σώματα. Ειδικότερα στην έναρξη της Δράσης υπήρξε από ορισμένους επιθεωρητές πρόβλημα κατανόησης ελεγκτικών όρων και διαδικασιών, γεγονός που ενισχύει την αναγκαιότητα της τυποποίησης /κωδικοποίησης των ελέγχων και της ενοποίησης της ελεγκτικής διαδικασίας.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) πιστεύει ότι «οι οδηγίες που δίνονταν ήταν σαφείς και πλήρεις δεδομένου ότι θεωρητικά, απευθυνόταν σε έμπειρους επιθεωρητές όλων των ελεγκτικών σωμάτων με επαρκή προϋπηρεσία στο αντικείμενο». Αν και παραδέχεται ότι «ήταν δύσκολος ο συντονισμός λόγω της πολυσυλλεκτικότητας της ελεγκτικής ομάδας, της διαφορετικής "ελεγκτικής" νοοτροπίας των επιθεωρητών, των εφαρμοζόμενων ελεγκτικών πρακτικών από τα ελεγκτικά σώματα» θεωρεί ως επιτυχία «το συντονισμό που επετεύχθη τον οποίο αποδίδει στη μεγάλη εμπειρία, την επάρκεια και τη γνώση σε ελεγκτικές διαδικασίες και διοίκησης ομάδας του υπεύθυνου Έργου». Κατά την άποψη της «αν δεν ενοποιηθεί η ελεγκτική διαδικασία, σε όλα τα ελεγκτικά σώματα, τότε οι κοινοί και πολυπληθείς έλεγχοι θα είναι δύσκολοι, ως αναποτελεσματικοί».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «ο συντονισμός της ομάδας και οι οδηγίες σε κάθε φάση του υποέργου βοήθησαν στην εξοικείωση των επιθεωρητών με τις ιδιαίτερες λειτουργίες του αντικείμενου ελέγχου, στην ορθή διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου, στην αποφυγή πιθανών αλληλοεπικαλύψεων κατά στη διενέργεια του ελέγχου και γενικά στη διεξαγωγή ενός αντικειμενικά επιτυχημένου ελέγχου».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση), δηλώνουν ότι «οι οδηγίες που δόθηκαν στην έναρξη της προετοιμασίας του ελέγχου δεν ήταν τελείως σαφείς και ξεκάθαρες».

Ο κος Σγούρος (Σ.Ε.Π.Ε.) έχει την άποψη ότι «ο σχεδιασμός των ενεργειών κατά την πρώτη φάση του έργου και η συζήτηση για το νομικό πλαίσιο και τις τυχόν ιδιαιτερότητες, που διέπουν το Θριάσιο Νοσοκομείο ήσαν επαρκή και διαφωτιστικά, κατέδειξαν δε την πορεία που θα ακολουθούσαν οι σχετικές διαδικασίες». Πιστεύει ότι η ελεγκτική ομάδα λειτούργησε απόλυτα θετικά, ειδικότερα μετά την αποσαφήνιση των διαδικασιών και τη διευκρίνιση των αντικειμένων και αρμοδιοτήτων των συμμετεχόντων. Εκτιμά ότι η διενέργεια ελέγχων όπως αυτός που πραγματοποιήθηκε, αλλά με καλύτερη προσαρμογή στο είδος και τον τρόπο επιθεώρησης συντελεί στη νομότυπη απασχόληση εργαζομένων σε εργολάβους παροχής υπηρεσιών, τη στιγμή μάλιστα που μεγάλες κατηγορίες προσώπων υποκαθίστανται από εταιρείες παροχής υπηρεσιών».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) δηλώνει ότι «η αδρανοποίηση των συντονιστών ενίσχυσε την αίσθηση αυτονομίας του κάθε ελεγκτή ιδιαίτερα κατά την διάρκεια του ελέγχου. Αν και ήταν βέβαιο ότι ο έλεγχος θα γινόταν με την ροή πληροφορίας με κατεύθυνση από τη βάση προς την κορυφή της ομάδας λόγω

της εξειδικευμένης γνώσης των ελεγκτών, ο συντονισμός ήταν απαραίτητος αφενός για να κρατηθούν οι χρόνοι και αφετέρου για τη σύνδεση των κύκλων μεταξύ τους».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) εκτιμά ότι «οι οδηγίες δεν ήταν σαφείς και προκαθορισμένες εξ αρχής, αλλά υπήρχε συνεχής εναλλαγή απόψεων και δυσκολία στην προσαρμογή στις νέες απόψεις» ενώ «κατά την πορεία υλοποίησης του υποέργου 1 παρατηρήθηκε άνιση κατανομή του διαθέσιμου χρόνου στα επιμέρους θέματα, με αποτέλεσμα να επηρεασθεί η απόδοση στα ζητήματα που υπήρχε μεγάλη πίεση».

(γ). Διάχυση της πληροφορίας - Καταλληλότητα του πληροφοριακού συστήματος CIRCA.

Αν και υπήρχε ένας ευρύς τρόπος διάχυσης της πληροφορίας μέσω internet, e-mail, fax ή τηλεφώνου, η μορφή επικοινωνίας η οποία χρησιμοποιήθηκε κυρίως ήταν με e-mail.

Το πληροφοριακό σύστημα CIRCA, το οποίο έχει τεράστιες δυνατότητες στην on line επικοινωνία όλων των μελών της ομάδας και φτιάχτηκε έτσι ώστε ο χρήστης, μέλος του μικτού κλιμακίου, να γνωρίζει σε πραγματικό χρόνο την εξέλιξη της Δράσης και των εργασιών της Ομάδας και να έχει σε πραγματικό χρόνο τις αντίστοιχες οδηγίες και τις αναγκαίες πληροφορίες, δεν χρησιμοποιήθηκε επαρκώς. Όσοι το χρησιμοποίησαν, κατανόησαν τη σημαντικότητα του εργαλείου αυτού γιατί τους «έλυσε τα χέρια» και «κέρδιζαν χρόνο», ενώ απεδείχθη αξιόπιστο, παρείχε εμπιστευτικότητα και έδινε τη δυνατότητα ελέγχου και παρακολούθησης. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των επιθεωρητών ο λόγος που το εν λόγω σύστημα δε χρησιμοποιήθηκε επαρκώς, οφείλεται στη μη εξοικείωση ορισμένων επιθεωρητών με τις νέες τεχνολογίες, στην ανυπαρξία κατάλληλης μηχανογραφικής υποδομής σύνδεσης internet σε ορισμένα ελεγκτικά σώματα.

Κατά την άποψη του Υπεύθυνου Έργου, μέσα από τις απαντήσεις των επιθεωρητών, ενισχύθηκε η άποψη ότι υπάρχει ανάγκη εκπαίδευσης των επιθεωρητών / ελεγκτών στις νέες τεχνολογίες.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) εκτιμά ότι «το πληροφοριακό σύστημα που επελέγη για να υποστηρίξει τις διαδικασίες του ελέγχου, ενώ είχε τεράστιες δυνατότητες στην «on line» επικοινωνία όλων των συμμετεχόντων επιθεωρητών, χρησιμοποιήθηκε ελάχιστα από τους συμμετέχοντες επιθεωρητές». Κατά την άποψη της «δεν ήταν η πολυπλοκότητα του συστήματος που έκανε δύσκολη τη χρήση του, αλλά η μη εμπέδωση του μηνύματος ότι όλοι έπρεπε να δημοσιοποιούν μέσω του CIRCA τις εργασίες τους προοδευτικά, ούτως ώστε να

είναι δυνατό να ανταλλάγουν απόψεις και ακόμη να συνεισφέρει ο ένας στη γραφή και στον τρόπο σκέψης του άλλου».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση) δηλώνουν ότι δεν αξιοποίησαν «το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα λόγω ελλιπών γνώσεων αλλά και υποδομών στην υπηρεσία από την οποία προέρχονταν και ότι κάλυψαν την ανάγκη πληροφόρησής τους με άλλους τρόπους (email, fax) και με τις τακτικές συναντήσεις και την επικοινωνία με τον Υπεύθυνο του έργου».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «το πληροφοριακό σύστημα CIRCA εξυπηρέτησε επαρκώς το μικτό κλιμάκιο ελέγχου και κρίνεται πως η καταλληλότητά του ήταν αναμφισβήτητη, λόγω ακριβώς της φύσης του μικτού αυτού κλιμακίου (τα μέλη που το απαρτίζουν ανήκουν σε διαφορετικές υπηρεσίες και η επικοινωνία τους διευκολύνθηκε αισθητά)».

Ο κος Σγούρος (Σ.ΕΠ.Ε.) δεν εκφράζει άποψη για το CIRCA λόγω έλλειψης σχετικών γνώσεων.

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) παραδέχεται ότι «οι οδηγίες ήταν σαφείς για χρήση του συστήματος διασύνδεσης CIRCA». Όμως θεωρεί ότι «αν και φαίνεται κατάλληλο για την εξυπηρέτηση του ελέγχου, δεν χρησιμοποιήθηκε αποτελεσματικά από τα μέλη αφενός διότι πολλά μέλη δεν διέθεταν υπηρεσιακές συνδέσεις με το διαδίκτυο και αφετέρου διότι δεν υπήρξε διάθεση χρήσης του επειδή οι συναντήσεις στον Γ.Ε.Δ.Δ. ήταν προτιμότερες».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) δηλώνει ότι «αν και το σύστημα CIRCA είναι χρήσιμο και απαραίτητο δεν αξιοποιήθηκε λόγω έλλειψης υποδομής στην υπηρεσία του Σ.Ε.Υ.Υ.Π., ούτε χρησιμοποιήθηκε από όλους. Η ανάγκη πληροφόρησης καλύφθηκε με άλλους τρόπους, όπως e-mail, fax και από τις τακτικές συναντήσεις με τον υπεύθυνο του έργου».

4.4. Επάρκεια και αποτελεσματικότητα συστήματος υλοποίησης του Υποέργου 1.

Η Απόφαση του Γενικού Επιθεωρητή Δ. Δ. και οι οδηγίες από τον Υπεύθυνο έργου οι οποίες συμπληρώνονταν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, όταν απαιτήθηκε, περιγράφουν αναλυτικά όλες τις πτυχές του Υποέργου 1. Επιπλέον η Ομάδα έργου συνεδρίαζε τακτικά, τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και φρόντιζε για την γρήγορη επίλυση όλων των θεμάτων που προέκυπταν.

Παρόλα αυτά διαπιστώθηκαν δυσλειτουργίες που είχαν σχέση με το διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των ελεγκτικών σωμάτων, με τον τρόπο διενέργειας ελέγχων από αυτά και με το χρόνο και τον τρόπο επιβολής των κυρώσεων. Έτσι π.χ., με βάση το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Σ.ΕΠ.Ε. και της Ε.Υ.Ε.Π., εάν οι επιθεωρητές διαπιστώσουν παραβάσεις,

οφείλουν να επιβάλουν τις προβλεπόμενες από τη νομοθεσία τους κυρώσεις πριν την ολοκλήρωση του πορίσματος ελέγχου. Με βάση όμως τη νομοθεσία που διέπει το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και τα άλλα ελεγκτικά σώματα οι κυρώσεις επιβάλλονται μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου και την κοινοποίηση του πορίσματος ελέγχου.

(α) Υπαρξη Θεσμικών και διοικητικών κενών.

Κατά την άποψη των επιθεωρητών δεν υπήρξαν θεσμικά ή διοικητικά κενά.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «η συμμετοχή επιθεωρητών από διαφορετικά ελεγκτικά σώματα, που διέπονται από διαφορετικά νομικά πλαίσια, δημιούργησε προβλήματα» Ως παράδειγμα, αναφέρει τη διάσταση απόψεων μεταξύ των συναδέλφων που προέρχονταν από τα διάφορα ελεγκτικά σώματα, όσον αφορά στο χρόνο επιβολής των προβλεπόμενων από τη νομοθεσία κυρώσεων για τις παραβάσεις που σημειώνονταν. Εκτιμά ότι «στον έλεγχο αποτυπώθηκε έντονα το πρόβλημα της διαφορετικότητας του θεσμικού πλαισίου που διέπει το κάθε ελεγκτικό σώμα και οι διαφορετικοί τρόποι άσκησης ελέγχου».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική επιθεωρήτρια) εκτιμούν ότι «δεν υπήρξαν θεσμικά ή διοικητικά κενά».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την ίδια άποψη αφού δηλώνει ότι «δεν υπήρξαν θεσμικά ή διοικητικά κενά και πως το όλο σύστημα υλοποίησης και παρακολούθησης λειτούργησε αποτελεσματικά».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) δηλώνει ότι «δεν εντόπισε θεσμικά και διοικητικά κενά».

(β) Επάρκεια μηχανισμών υλοποίησης (Λειτουργία της Ομάδας Έργου)

Υπάρχει κοινή διαπίστωση ότι η λειτουργία της ομάδας ήταν αποτελεσματική και πως οι τακτικές συναντήσεις των μελών, η ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών και ο σωστός συντονισμός διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό τη διενέργεια του ελέγχου και συνετέλεσε στην επιτυχία του έργου.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «το έργο της παρακολούθησης και συντονισμού ήταν αρκετά δύσκολο γιατί υπήρχε η διαφορετικότητα στην «ελεγκτική» νοοτροπία των επιθεωρητών, στις εφαρμοζόμενες πρακτικές και στη σύνθεση της ομάδας». Πιστεύει ότι ένας παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση του Υποέργου 1 αποτέλεσαν η επάρκεια, η γνώση του αντικειμένου και η εμπειρία του Υπεύθυνου του Έργου».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) πιστεύει ότι «η λειτουργία της ομάδας ήταν αποτελεσματική».

Η κα Τσίρη, (Οικονομική Επιθεώρηση) εκτιμά ότι «η λειτουργία της ομάδας έργου ήταν ικανοποιητική. Οι τακτικές συναντήσεις των μελών, η ανταλλαγή απόψεων

και προβληματισμών διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό τη διενέργεια του ελέγχου. Η παρακολούθηση του έργου ήταν η ενδεδειγμένη».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «η ομάδα έργου λειτούργησε ικανοποιητικά και λόγω αυτής της καλής επικοινωνίας των μελών η διενέργεια ελέγχου ήταν αποτελεσματική και αποδοτική».

(γ) Ταχύτητα και ποιότητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Οι διαδικασίες λήψης απόφασης γινόταν σε δύο επίπεδα. Είτε με τηλεφωνικές ή ηλεκτρονικές (e-mail) επαφές και με το σύστημα CIRCA για τα θέματα που δεν χρειαζόταν να περάσουν μέσα από συζήτηση στην Ομάδα, είτε με συζήτηση στις συνεδριάσεις της Ομάδας Έργου για τα θέματα τα οποία είχαν σχέση με την οργάνωση ή απαιτείτο διευκρίνιση επί της ακολουθούμενης μεθοδολογίας.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «όταν επήρχετο συμφωνία στον τρόπο εργασίας της ομάδας ιδιαίτερα στο στάδιο της προετοιμασίας, η λήψη αποφάσεων ήταν άμεση».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) έχει την άποψη ότι «η λειτουργία της ομάδας έργου ήταν ικανοποιητική σε μεγάλο βαθμό. Οι τακτικές συναντήσεις των μελών, η ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών, οι οδηγίες που δίνονταν και οι λύσεις στα διάφορα προβλήματα διευκόλυνε σημαντικά τη διενέργεια του ελέγχου. Η παρακολούθηση του έργου, κυρίως όσον αφορά στην τήρηση των χρονικών περιορισμών κάθε βήματος, αν και ασφυκτική πολλές φορές» θεωρεί ότι «ήταν η ενδεδειγμένη».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «η απαίτηση που υπήρχε για μία τουλάχιστον συνάντηση την εβδομάδα, υπήρξε καταλυτική στην ταχύτητα και ποιότητα διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν στην επίλυση των προβλημάτων, στην επαλήθευση ή μη διαφόρων εκτιμήσεων της ομάδας, στον περιορισμό των επικαλύψεων όταν παρατηρούνταν και στην αποφυγή συσσώρευσης προβλημάτων, λαθών και τυχόν παρερμηνειών που θα δυσχέραιναν και θα καθυστερούσαν την υλοποίηση του έργου».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) έχει την άποψη «ότι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων ήταν ικανοποιητική».

Η κα Τσίρη, (Οικονομική Επιθεώρηση) εκτιμά ότι «η ταχύτητα λήψης αποφάσεων ήταν θετικό στοιχείο και η ποιότητα των αποφάσεων δεν δημιούργησε πρόβλημα».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «η τήρηση των χρονικών περιορισμών κάθε βήματος αν και ασφυκτική ήταν η ενδεδειγμένη».

4.5. Σύνοψη της ελεγκτικής Ομάδας - Διαπιστωθείσες αδυναμίες.

Το κριτήριο, που κατ' αρχήν ετέθη για τη συγκρότηση της Ομάδας Έργου και κατ' επέκταση της ελεγκτικής Ομάδας, ήταν η όσο το δυνατόν ευρύτερη

αντιπροσώπευση των ελεγκτικών σωμάτων που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε.. Η ικανοποίηση όμως του κριτηρίου αυτού, στην πράξη, αποτέλεσε αδύνατο σημείο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της ελεγκτικής ομάδας με δεδομένο το αντικείμενο του ελέγχου.

Κατά την εκτίμηση του Υπεύθυνου έργου, σε αντίστοιχους ελέγχους σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα, η αναλογία αντιπροσώπευσης των ελεγκτικών σωμάτων θα πρέπει να διαφοροποιηθεί και να αντιπροσωπευθούν με μεγαλύτερο ποσοστό, το Σ.Ε.Υ.Υ.Π. ειδικά σε ιατρούς και το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ..

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) πιστεύει ότι «ενώ ο κάθε επιθεωρητής ξεχωριστά γνώριζε το αντικείμενο του και τις διαδικασίες ελέγχου, όπως αυτές γίνονται από το Σώμα από το οποίο προέρχεται, κανένας δεν γνώριζε τη διαδικασία ελέγχου με ερωτηματολόγια και για το λόγο αυτό η προσαρμογή στον τυποποιημένο έλεγχο ήταν δύσκολη». Κατά την άποψη της «η διενέργεια του ελέγχου με ερωτηματολόγια λόγω της καινοτομίας της, κατέστησε τον έλεγχο πιο δύσκολο και σε ορισμένες περιπτώσεις ελλιπή και χρειάστηκε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις, προκειμένου να αποδοθούν σωστά όσα τουλάχιστον περιγράφονται ως σημεία ελέγχου στα ερωτηματολόγια». Εκτιμά ότι «η σύνθεση της ομάδας θα μπορούσε να είναι η ίδια, αλλά και να δοθεί χρόνος στην προεκπαίδευση και εξοικείωση των επιθεωρητών στις πρακτικές πάνω στις οποίες έπρεπε να κινηθούν».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) έχει την άποψη ότι «με δεδομένο ότι η διενέργεια του ελέγχου αφορούσε έναν ιδιαίτερα μεγάλο φορέα δράσης, η σύνθεση της ομάδας έργου ήταν η ενδεδειγμένη» Θεωρεί ως αυτονόητο το γεγονός ύπαρξης προβλημάτων «λόγω της ταυτόχρονης παρουσίας πολλών επιθεωρητών στον ίδιο χώρο με πολλές φορές αλληλοκαλύψεις στα αντικείμενα ελέγχου».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «η διεπιστημονική σύνθεση της ομάδας υπήρξε ιδιαίτερα ικανοποιητική. Θεωρεί ότι «η μοναδική αδυναμία που παρουσιάστηκε κατά την υλοποίηση του Υποέργου 1, είναι η μη συμμετοχή στο κοινό κλιμάκιο, επιθεωρητή με γνώσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, που είχε ως αποτέλεσμα τη μη πραγματοποίηση αντίστοιχου ελέγχου».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) έχει την άποψη ότι «σε μελλοντικό αντίστοιχο έλεγχο θα πρέπει να υπάρξουν κάποιες τροποποιήσεις στη σύνθεση της ομάδας έργου». Κατά την άποψη της «το Σ.Ε.Υ.Υ.Π. πρέπει να συμμετέχει με περισσότερα άτομα από το ιατρικό του τμήμα (π.χ. δύο ιατρούς ή ένα ιατρό και ένα φαρμακοποιό) ενώ το οικονομικό τμήμα του Σ.Ε.Υ.Υ.Π. μπορεί να συμμετέχει με έναν ή δύο επιθεωρητές, ανάλογα αν υπάρχει συμμετοχή από την Οικονομική Επιθεώρηση. Ενδεχομένως, δύο επιθεωρητές, να χρειάζονται και από το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και αν είναι δυνατόν να καλυφθεί το αντικείμενο του Σ.Ε.Π.Ε. από το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. Από την ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α. θα μπορούσε να συμμετέχει και δεύτερο

άτομο, εφόσον το Σ.Ε.Υ.Υ.Π. δεν συμμετέχει με δύο άτομα από το ιατρικό του τμήμα. Το αντικείμενο του Ε.Ο.Φ. αποδείχθηκε ότι δεν προσέφερε στον συγκεκριμένο έλεγχο. Ο αριθμός των εκπροσώπων από την Ε.Υ.Ε.Π. και το Σ.Ε.Δ.Ε. μάλλον κρίνεται ικανοποιητικός».

Η κα Τσίρη, (Οικονομική Επιθεώρηση) εκτιμά ότι «η σύνθεση της ελεγκτικής ομάδας ήταν η ενδεδειγμένη».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «η σύνθεση της ομάδας εργασίας δεν ήταν η απολύτως ενδεδειγμένη. Το ελεγκτικό κλιμάκιο, όταν πρόκειται να ελέγξει νοσηλευτικά ιδρύματα θα πρέπει να συγκροτείται από επιθεωρητές που να ανήκουν σε σώματα ελέγχου που έχουν ως ελεγκτικό αντικείμενο τους χώρους και τις υπηρεσίες του Νοσοκομείου».

4.6. Προβλήματα / δυσκολίες - Πού οφείλονταν και πώς ξεπεράστηκαν

Τα αρχικά προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν ήταν η μεγάλη έκταση του ελέγχου (ο έλεγχος θα κάλυπτε όλες τις δραστηριότητες / λειτουργίες του νοσοκομείου) και το πλήθος των προς έλεγχο αντικειμένων. Όμως η μεγαλύτερη δυσκολία ήταν το γεγονός, ότι ο έλεγχος έπρεπε να λειτουργήσει πιλοτικά και να ακολουθηθεί μεθοδολογία που θα εξασφάλιζε την επιτυχία του ελέγχου, αλλά θα αποτελούσε τη βάση για την υλοποίηση του Υποέργου 2 που αφορά στη Τυποποίηση και Κωδικοποίηση των ελέγχων. Ειδικότερα την πρώτη περίοδο υλοποίησης υπήρξαν δυσκολίες, γιατί οι διαδικασίες ελέγχου όπως είχε σχεδιαστεί με χρήση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου, ήταν πρωτόγνωρες και έπρεπε κατ' αρχή να γίνουν κατανοητές από τους εμπλεκόμενους επιθεωρητές.

Ζητήματα που παρουσιάστηκαν είναι τα εξής:

- Υπήρχε μεγάλος φόρτος εργασίας στους συμμετέχοντες επιθεωρητές γιατί έπρεπε ταυτόχρονα και να διεκπεραιώνουν ελέγχους που τους ανατίθεντο από τα ελεγκτικά σώματα από τα οποία προέρχονταν και να εργάζονται για την υλοποίηση του Υποέργου 1.
- Δεν αναλογούσε ο ίδιος φόρτος εργασίας σε όλους τους επιθεωρητές του κλιμακίου. Απεδείχθη ότι το κριτήριο της αντιπροσωπευτικότητας των ελεγκτικών σωμάτων που είχε ληφθεί ως βασικό κριτήριο για τη σύνθεση του ελεγκτικού κλιμακίου, δεν συμβάδιζε με τις ανάγκες του συγκεκριμένου ελέγχου με αποτέλεσμα σε ορισμένους επιθεωρητές (ιατροί Σ.Ε.Υ.Υ.Π., επιθεωρητές Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) να αναλογεί έργο πολλαπλάσιο των άλλων.
- Η μη υιοθέτηση εξ' αρχής σχεδίου υποδείγματος ερωτηματολογίου με βάση το οποίο οι επιθεωρητές θα δομούσαν το αντίστοιχο που θα χρησιμοποιούσαν, είχε ως αποτέλεσμα τη δόμηση ερωτηματολογίων τα οποία

απεδείχθη στη πράξη ότι δεν ικανοποιούσαν απόλυτα το σκοπό για τον οποίο δομήθηκαν.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) αναφέρει ως δυσκολία «τα πολλά αντικείμενα τα οποία ήταν υποχρεωμένη να ελέγξει και ήταν δύσκολο να καλυφθούν ολοσχερώς. Αυτό οφείλεται σε όχι σωστή κατανομή εργασιών ανά ελεγκτή». Όμως δηλώνει, ότι «αυτό προέκυψε από δική μας δήλωση που αφορούσε τα αντικείμενα που ο κάθε επιθεωρητής θα ήλεγχε».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση) πιστεύουν ότι «η καθυστερημένη οριστικοποίηση της τελικής μορφής των ερωτηματολογίων, περιόρισαν σημαντικά το χρόνο επεξεργασίας τους, με αποτέλεσμα πολλές αδυναμίες και ατέλειές τους να εμφανιστούν κατά τη διαδικασία συμπλήρωσής τους». Κατά την άποψη τους «το εύρος του ελέγχου προσδιορίστηκε χωρίς να ληφθεί υπ' όψιν το χρονικό διάστημα της αυτοψίας, με αποτέλεσμα τα χρονικά όρια να είναι ασφυκτικά ενώ η έλλειψη κατανόησης της σύνδεσης μεταξύ των μεθοδολογικών εργαλείων δυσκόλεψαν την σύνταξη της έκθεσης του κύκλου». Επιπλέον «προβλήματα δημιούργησε η καθυστερημένη οριστικοποίηση της μορφής των ερωτηματολογίων, η έλλειψη κατανόησης της αλληλεξάρτησης των εργαλείων (ερωτηματολόγια, φύλλα ελέγχου, έκθεση), η αδυναμία συντονισμού των μελών διαφορετικών κύκλων για έλεγχο του ίδιου τμήματος σε αλληλένδετα θέματα, το εύρος του ελέγχου που τελικά ταυτίστηκε με τις δηλώσεις των μελών για το τι τελικά μπορούν να ελέγξουν και τέλος, το περιορισμένο χρονικό διάστημα της αυτοψίας που τη δυσχέραινε και η ταυτόχρονη παρουσία πολλών επιθεωρητών στον ίδιο χώρο».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «η μη σύσταση στο φορέα ελέγχου (νοσοκομείο) γραφείου ποιότητας και μη ύπαρξη, περιβαλλοντικά, υπεύθυνου προσώπου, είχε ως αποτέλεσμα τη δυσχέρεια του ελέγχου».

Ο κος Σγούρος (Σ.Ε.Π.Ε.) δηλώνει ότι δεν συνάντησε ιδιαίτερα προβλήματα.

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) δηλώνει ότι «κλήθηκε να ελέγξει ένα χώρο που δεν της ήταν οικεία η λειτουργία του».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι η μεγαλύτερη δυσκολία που εντόπισε ήταν «το δύσκολο μοντέλο εγγραφής των παραδοτέων και ο χρόνος ελέγχου και σύνταξης των φύλλων ελέγχου και αξιολόγησης».

4.7. Καθυστερήσεις/ Αποκλίσεις στην υλοποίηση του Υποέργου 1. Πού οφείλονταν και πώς ξεπεράστηκαν

Γενικά δεν υπήρξαν αποκλίσεις / καθυστερήσεις σε σχέση με τον προγραμματισμό. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω Πίνακα η μόνη

καθυστέρηση /απόκλιση που παρατηρήθηκε αφορά στη μετάθεση της ημερομηνίας έναρξης του ελέγχου και στην ημερομηνία υποβολής της Έκθεσης Αποτελεσμάτων Ελέγχου και της παρούσας έκθεσης Αξιολόγησης.

Το Υποέργο 1 υλοποιήθηκε ως εξής:

<i>ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΡΑΣΗΣ / ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1</i>	<i>ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ</i>	<i>ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ</i>
Αίτηση για έγκριση	-----	10/07/2006
Εγκριτική απόφαση /Ένταξη έργου	-----	17/10/07
Έναρξη υλοποίησης	-----	01/01/2007
Πέρασ Σχεδιασμού /Προετοιμασίας	31/03/2007	15/04/2007
Έναρξη Ελέγχου	01/04/2007	16/04/2007
Πέρασ Ελέγχου	30/06/2007	30/06/2007
Υποβολή Έκθεσης Ελέγχου	30/06/2007	<u>30/10/2007</u>

Οι βασικοί λόγοι για τις αποκλίσεις αυτές είναι οι εξής:

Το σύστημα διενέργειας ελέγχου που υιοθετήθηκε, δηλ. της χρήσης ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου, εφαρμοζόταν για πρώτη φορά από τους συμμετέχοντες επιθεωρητές, ενώ απαιτήθηκε αρκετός χρόνος για την εμπέδωση του τρόπου δόμησης των ερωτηματολογίων και της προσαρμογής τους στις απαιτήσεις του ελέγχου στο νοσοκομείο.

Επιπλέον, το αντικείμενο του ελέγχου που είχε οριστεί ως ολοκληρωμένος έλεγχος της οργάνωσης και λειτουργίας του νοσοκομείου, εκτός του μεγάλου εύρους που παρουσίαζε, θα έπρεπε να περιγραφεί και να κατανεμηθεί ανάμεσα στους επιθεωρητές του κλιμακίου κατά τρόπο που να συσχετίζεται με το γνωστικό περί τους ελέγχους αντικείμενο ενός εκάστου και επιπλέον να ικανοποιεί το αίσθημα της ισοκατανομής φόρτου εργασίας.

Οι παραπάνω ιδιαίτερες ανάγκες προκάλεσαν, με απόφαση όλων των μελών της ελεγκτικής ομάδας, μετάθεση της ημερομηνίας έναρξης του ελέγχου και σύντμηση του χρόνου που διατέθηκε για την αυτοψία κατά 15 ημέρες, σε σχέση με τον αρχικά προγραμματισθέντα. Ωστόσο, φαίνεται ότι η μετάθεση αυτή δεν είχε επίπτωση στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του Υποέργου 1, αφού τελικά οι επιθεωρητές του κλιμακίου προετοιμάστηκαν και ολοκλήρωσαν τον έλεγχο στις ορισθείσες ημερομηνίες. Επίσης, με τις συνεχείς και διαδοχικές συναντήσεις ξεπεράστηκε, εν μέρει, το πρόβλημα της καθυστέρησης υποβολής των μερικών παραδοτέων του Πορίσματος ελέγχου και της Έκθεσης Αξιολόγησης.

Η καθυστέρηση στην αρχικά προγραμματισμένη ημερομηνία υποβολής των τελικών παραδοτέων του Πορίσματος ελέγχου και της Έκθεσης Αξιολόγησης οφείλονταν σε εξωτερικό παράγοντα. Εκτιμήθηκε από τον Υπεύθυνο έργου ότι η

περίοδος των καλοκαιρινών διακοπών δεν συνηγορούσε για την υποβολή τους τον Ιούλιο και τον Αύγουστο και γι' αυτό μετατέθηκε για τις αρχές Οκτωβρίου. Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «ουσιαστικά δεν υπήρξαν καθυστερήσεις στο σύνολο της διαδικασίας και στην παράδοση της έκθεσης, απλά κάποια στάδια λειτούργησαν εις βάρος άλλων όπως ότι αναλώθηκε πολύς χρόνος για τη δόμηση των ερωτηματολογίων και των φύλλων ελέγχου» Πιστεύει ότι «θα ήταν πιο παραγωγικό να εδίδετο μεγαλύτερος χρόνος στην ανάλυση των διαπιστώσεων και στη συγγραφή της έκθεσης».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη, (Οικονομική Επιθεώρηση) εκτιμούν ότι «δεν υπήρξαν ιδιαίτερες καθυστερήσεις στην υλοποίηση του έργου και ότι, όποιες υπήρξαν, είναι αποδεκτές, ιδιαίτερα στην πρώτη εφαρμογή ενός αρκετά φιλόδοξου εγχειρήματος. Το εύρος που τελικά έλαβε ο έλεγχος, ο χρόνος που διατέθηκε για την αυτοψία σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη παρουσία σημαντικού αριθμού επιθεωρητών στον ίδιο φορέα και η χρήση νέων μεθοδολογικά ελεγκτικών εργαλείων, συνετέλεσαν κυρίως στην ύπαρξη αποκλίσεων, σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) έχει την άποψη ότι «υπήρξαν καθυστερήσεις σε σχέση με την αρχικά προγραμματισμένη ημερομηνία παράδοσης του τελικού πορίσματος. Αυτές οι καθυστερήσεις οφείλονται σε κακή κατανομή του χρόνου που διατέθηκε στις προηγούμενες εργασίες». Εκτιμά ότι «ο καταμερισμός των εργασιών σε 3 μήνες, προετοιμασία του ελέγχου και 3 μήνες αυτοψία και σύνταξη του πορίσματος, δεν ήταν λειτουργικός. Το πρώτο τρίμηνο ήταν πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα για το έργο που έπρεπε να εκπονηθεί» Θα πρότεινε «ο αρχικός καταμερισμός να ήταν 2 μήνες και 4 αντίστοιχα οπότε θα υπήρχε δυνατότητα κάλυψης της καθυστέρησης που σημειώθηκε στο τέλος κατά την σύνθεση των επιμέρους εκθέσεων των επιθεωρητών, (ο ένας μήνας θα δινόταν σε αυτό ακριβώς, την σύνταξη του τελικού πορίσματος). Η καθυστέρηση αυτή δεν ξεπεράστηκε».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «παρατηρήθηκαν αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό».

4.8. Συνεισφορά /συμβολή του Υποέργου 1 στις πραγματικές ανάγκες και στην επιτυχή επίτευξη των στόχων της Δράσης.

Στους στόχους του Υποέργου 1 ήταν να αποκτήσουν οι συμμετέχοντες στον έλεγχο επιθεωρητές /ελεγκτές την τεχνογνωσία της δόμησης και χρήσης Ερωτηματολογίων και να εξοικειωθούν με τη χρήση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου, ώστε να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στις ανάγκες της Δράσης,

που είναι η δόμηση Φύλλων Ελέγχου και Ερωτηματολογίων διενέργειας ελέγχου σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα και η Τυποποίηση /Κωδικοποίηση των ελέγχων.

Πρακτικά, η Δράση αποτελεί έναν προπομπό αντιστοίχων συναφών δράσεων. Θ' ακολουθήσουν και άλλα σχετικά έργα, που θα επιτρέψουν τη δόμηση Ερωτηματολογίων και Φύλλων Ελέγχου σε φορείς με διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας (π.χ. Φορείς Τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού). Τελικός στόχος είναι η καθιέρωση της χρήσης των ερωτηματολογίων και των φύλλων ελέγχου και η Τυποποίηση /Κωδικοποίηση όλων των ελέγχων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους.

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «το Υποέργο 1 μπορεί να μην κάλυψε τις πραγματικές ανάγκες ενός ελέγχου σε βάθος και στο σύνολο των τμημάτων του Νοσοκομείου, αλλά η πείρα και η τεχνογνωσία που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες επιθεωρητές από τη διαδικασία ελέγχου μέσω ερωτηματολογίων, θα συντελέσει στην επίτευξη του στόχου της συγγραφής εγχειριδίου διενέργειας ελέγχου και της δόμησης ερωτηματολογίων και Φύλλων ελέγχου για τα Νοσοκομεία.

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση) έχουν την άποψη ότι «παρά τα όποια προβλήματα που παρουσιάστηκαν, το υποέργο κάλυψε τις ανάγκες της δράσης και θα συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της Δράσης».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «ο σχεδιασμός - προετοιμασία και η διεξαγωγή πρότυπου συνδυασμένου ελέγχου από το μικτό κλιμάκιο και η υποβολή πορίσματος - έκθεσης ελέγχου υπήρξαν επιτυχείς, και αναμφισβήτητα τα συμπεράσματα που εξήχθησαν και η εμπειρία που αποκομίστηκε από τον κοινό αυτό έλεγχο θα συντελέσουν στην επιτυχή επίτευξη των στόχων της δράσης».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) έχει την άποψη ότι «σε πολύ μεγάλο βαθμό πέτυχε τον στόχο του αν και σαφώς χρειάζεται βελτιώσεις».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «ως αρχή είναι ικανοποιητική».

4.9. Καινοτομία του Υποέργου 1 και της Δράσης συνολικά

Καταρχήν η καινοτομία του έργου θα μπορούσε να εντοπιστεί στην ίδια την ιδέα του έργου, δηλαδή την αλλαγή της ελεγκτικής διαδικασίας με την τυποποίηση των ελέγχων και τη χρήση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα για κάθε έλεγχο δεδομένα.

Στον διοικητικό τομέα η καινοτομία οφείλεται στο γεγονός, ότι ενώ στηρίχθηκε σε δομές του δημοσίου, ουσιαστικά δούλεψε με ρυθμούς και διαδικασίες ιδιωτικού τομέα.

Στον τεχνολογικό τομέα η καινοτομία οφείλεται στην ύπαρξη και λειτουργία του CIRCA, γιατί έδινε τη δυνατότητα παράλληλης και ταυτόχρονης ηλεκτρονικής παρακολούθησης όλων των διαδικασιών.

Επιπλέον, η καινοτομία της Δράσης εντοπίζεται σε διάφορα άλλα σημεία, όπως ότι:

- Το υλικό που χρησιμοποιήθηκε, ερωτηματολόγιο, φύλλα ελέγχου, αποτελεί μια καινοτομία για τις ελεγκτικές διαδικασίες.
- Το πληροφοριακό σύστημα (CIRCA) που χρησιμοποιήθηκε, δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε άλλες δράσεις.

Ειδικότερα:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «η καινοτομία της Δράσης αφορά την τυποποίηση του ελέγχου με χρήση ερωτηματολογίων, την πολυπλοκότητα/ πολυσυλλεκτικότητα των μικτών κλιμακίων, το πλήθος των συμμετεχόντων ελεγκτών».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) και η κα Τσίρη (Οικονομική Επιθεώρηση) έχουν την άποψη ότι «η δημιουργία και χρήση στην πράξη νέων μεθοδολογικών εργαλείων με τελικό σκοπό την τυποποίηση και κωδικοποίηση των ελέγχων, καθώς και η σύμπραξη διαφορετικών ελεγκτικών μηχανισμών αποτελούν τις μεγάλες καινοτομίες αλλά και προκλήσεις του συγκεκριμένου έργου. Η διαφαινόμενη αποτελεσματικότητα της όλης προσπάθειας φανερώνει την ορθότητα του όλου εγχειρήματος».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «ο πρότυπος ολοκληρωμένος έλεγχος σε όλες τις διευθύνσεις, Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία του «Θριάσιου Γενικού Νοσοκομείου Ελευσίνας» από μικτό κλιμάκιο ελέγχου, καθώς και ο στόχος που έχει ο έλεγχος αυτός (εκπόνηση μεθοδολογίας για την τυποποίηση των τακτικών ελέγχων με τη χρήση ερωτηματολογίων, εκπαίδευση και εξοικείωση των συμμετεχόντων μέσω της «on the job training» μεθόδου, μεταφορά τεχνογνωσίας με τη μορφή σεμιναρίων κ.λ.π.), αποτελούν εγχείρημα που για πρώτη φορά υλοποιείται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση».

Ο κος Σγούρος (Σ.Ε.Π.Ε.) έχει την άποψη ότι «η καινοτομία του έργου συνίσταται κυρίως στη σύνταξη και χρήση ερωτηματολογίων (checklists) και στη διεξαγωγή μικτών ελέγχων από επιθεωρητές διαφόρων σωμάτων».

Η κα Κατσομίτη (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.) εκτιμά ως καινοτομία «την επαφή των ελεγκτικών μηχανισμών μεταξύ τους, τις διαπιστώσεις που προέκυψαν από αυτή την επαφή, αλλά κυρίως τη διαφορετικότητα του τρόπου διενέργειας και αντιμετώπισης των ελέγχων από τον κάθε Οργανισμό».

Η κα Σχοινά (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι η καινοτομία οφείλεται στη «δημιουργία νέας μεθοδολογίας τυποποίησης και κωδικοποίησης των ελέγχων».

4.10. Συνεργασία και ανταπόκριση των επιθεωρητών / ελεγκτών μελών του ελεγκτικού κλιμακίου στις ανάγκες/ απαιτήσεις του Υποέργου 1.

Όλοι συμφωνούν ότι η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της Ομάδας και στον ελεγχόμενο φορέα ήταν πολύ καλή. Ομοίως καλή, παρά τα επιμέρους μικρά προβλήματα, υπήρξε και η συνεργασία μεταξύ των μελών της Ομάδας Έργου.

Είναι γεγονός, ότι οι Επιθεωρητές /ελεγκτές μέλη του ελεγκτικού κλιμακίου ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του έργου με τον καλύτερο τρόπο. Οι επιθεωρητές λειτούργησαν, σύμφωνα με τους ρόλους που τους ανατέθηκαν και έδωσαν τον καλύτερο εαυτό τους, δουλεύοντας ανάλογα με τις ανάγκες που προέκυπταν. Όμως, στις περιπτώσεις που η συνεργασία ήταν επιβεβλημένη (διενέργεια από κοινού του ελέγχου ή μορφοποίηση της τελικής Έκθεσης Αποτελεσμάτων), αναδείχθηκε η διαφορετική ελεγκτική κουλτούρα, η διαφορετική ελεγκτική μεθοδολογία των σωμάτων και η πιθανή ίσως απειρία ορισμένων από τους συμμετέχοντες επιθεωρητές στη διενέργεια σύνθετων ελέγχων.

Κατά την εκτίμηση του Υπεύθυνου Έργου η από κοινού λειτουργία και συνύπαρξη στη διενέργεια ελέγχου ελεγκτών /επιθεωρητών, προερχόμενων από διαφορετικά ελεγκτικά Σώματα, με διαφορετική ελεγκτική φιλοσοφία και διαφορετική μεθοδολογία ανέδειξε:

- α) το πρόβλημα της έλλειψης τυποποίησης των ελέγχων,
- β) το πρόβλημα συντονισμού των ελεγκτικών Σωμάτων
- γ) το πρόβλημα των επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων των ελεγκτικών Σωμάτων,
- δ) το πρόβλημα της εκπαίδευσης των επιθεωρητών,
- ε) το πρόβλημα της υποδομής των ελεγκτικών Σωμάτων.

4.11. Άλλες επισημάνσεις

Πέραν των ανωτέρω απόψεων, από τα μέλη εκφράστηκαν και οι εξής απόψεις /γνώμες/ επισημάνσεις:

- όλοι οι επιθεωρητές δεν είχαν τον ίδιο φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα σε άλλους να μην επαρκεί ο χρόνος που διατέθηκε για τον έλεγχο και σε άλλους ο πραγματικός χρόνος να μην υπερβαίνει τις δύο εργάσιμες ημέρες.
- ο χρόνος που διατέθηκε για τον έλεγχο /αυτοψία ήταν συγκριτικά λίγος για την ολοκλήρωση του ελέγχου, με δεδομένη την για πρώτη φορά χρήση των ερωτηματολογίων και Φύλλων ελέγχου.
- οι επιθεωρητές που διατίθενται για την υλοποίηση παρόμοιων πιλοτικών προγραμμάτων θα πρέπει να ικανοποιούν τα κριτήρια της γνώσης του προς έλεγχο αντικειμένου και της εμπειρίας περί τους ελέγχους.

- η σύνθεση των μελών της ελεγκτικής ομάδας πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη συνάφεια στο αντικείμενο ελέγχου και όχι την ισομερή αντιπροσώπευση των ελεγκτικών σωμάτων.

Επιπλέον:

Η κα Κατσούλη (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) έχει την άποψη ότι «ο έλεγχος με τη χρήση ερωτηματολογίων, αποδίδει κυρίως στις περιπτώσεις καλά οργανωμένων υπηρεσιών και ότι η μηχανοργάνωση και η βελτίωση υποδομής των ελεγκτικών σωμάτων, θα επηρεάσει και τις ελεγκτικές διαδικασίες και θα επιβάλλει τη χρήση ερωτηματολογίων στον έλεγχο, αφού πρώτα προετοιμασθούν ελεγκτές και ελεγχόμενοι. Ο μεγαλύτερος φόβος είναι το αν χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, μπορεί κανείς να εμβαθύνει στον έλεγχο, κυρίως όταν δεν είναι μηχανοργανωμένες όλες οι διαδικασίες».

Ο κος Μαυρίκης (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.) πιστεύει ότι «μελλοντικός αντίστοιχος έλεγχος θα πρέπει να σχεδιαστεί με περιορισμένα αντικείμενα ελέγχου και ελεγκτές από διαφορετικά ελεγκτικά σώματα, ώστε να επιτευχθεί ολοκληρωμένος και σε βάθος έλεγχος των τμημάτων που θα επιλεγούν κάθε φορά».

Η κα Δεσποτίδου (Ε.Υ.Ε.Π.) έχει την άποψη ότι «το όλο μέχρι τώρα εγχείρημα βοήθησε στην ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων, φιλοσοφίας και τρόπου δουλειάς μεταξύ των επιθεωρητών και αποτέλεσε μια εξαιρετική εμπειρία για όλους που συμμετείχαν στην ελεγκτική ομάδα».

Η κα Τσίρη, (Οικονομική Επιθεώρηση) πιστεύει ότι «δεδομένου ότι το πρώτο στάδιο της δράσης έχει ολοκληρωθεί, η σύνταξη των ερωτηματολογίων έπρεπε να γίνει ξεχωριστά από κάθε ελεγκτή /μέλος του ελεγκτικού κλιμακίου και στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί η σύνταξη ενός ενιαίου ερωτηματολογίου».

Ο κος Σγούρος (Σ.ΕΠ.Ε.) έχει την άποψη ότι «ο διατεθείς χρόνος για τον έλεγχο δεν ήταν επαρκής, ο δε έλεγχος θα έπρεπε να διενεργηθεί σε δύο φάσεις που να απέχουν χρονικά μεταξύ τους». Επίσης, εκτιμά ότι «η ιδιαίτερα περιληπτική αποτύπωση των ευρημάτων του ελέγχου, πιθανόν, να οδηγεί σε ασαφή διατύπωση του προβλήματος ή και στη μη πλήρη καταγραφή του».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις προηγούμενες ενότητες της αξιολόγησης όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του Υποέργου 1, ενώ διατυπώνονται προτάσεις, για τη βελτίωση του σχεδιασμού, και της υλοποίησης του συνόλου της Δράσης με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της τελευταίας.

Παρότι όμως κατά βάση η παρούσα Αξιολόγηση αφορούσε στους μηχανισμούς διοίκησης, διαχείρισης, υλοποίησης και παρακολούθησης του Υποέργου 1, η διάρκεια του εγχειρήματος, η έκταση του ελέγχου, η πολυσυλλεκτικότητα της ελεγκτικής ομάδας, η διαφορετικότητα της ελεγκτικής παιδείας από τους επιθεωρητές /ελεγκτές, η πολυμορφία των ελεγκτικών διαδικασιών και δράσεων που ακολουθούνται από τα ελεγκτικά Σώματα που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε., αλλά και οι παρατηρήσεις /επισημάνσεις μέσα από τα ερωτηματολόγια των συμμετεχόντων επιθεωρητών /ελεγκτών, που είναι μέλη της Ομάδας Έργου, ανάδειξαν προβλήματα και δυσλειτουργίες, τα οποία ενισχύουν την αναγκαιότητα παρεμβάσεων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διενέργεια των ελέγχων.

5.2. Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την υλοποίηση του έργου του ελέγχου (Υποέργο 1), είναι ανά ενότητα αξιολόγησης, τα εξής:

5.2.1.. Αξιολόγηση του προγραμματικού σχεδιασμού

Η υλοποίηση του Υποέργου 1 (Σχεδιασμός - Προετοιμασία - Διενέργεια Ελέγχου στο «ΘΡΙΑΣΙΟ» Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας) αποτελεί μία απολύτως αναγκαία παρέμβαση, για την εξοικείωση των επιθεωρητών με τη χρήση των ερωτηματολογίων (checklists) και των Φύλλων Ελέγχου και την αξιοποίηση των αποκτηθεισών γνώσεων στη διενέργεια τυποποιημένων ελέγχων με χρήση ερωτηματολογίων και Φύλλων ελέγχου.

Ωστόσο, το αξιολογούμενο Υποέργο δε συνιστά την ικανή συνθήκη για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου. Απαιτείται η υλοποίηση σειράς άλλων δράσεων, εκ των οποίων μία από τις σημαντικότερες είναι η πραγματοποίηση ενός κύκλου επιμόρφωσης, για τη μετάδοση της τεχνογνωσίας στους επιθεωρητές των ελεγκτικών σωμάτων για την εξοικείωση τους με τις νέες διαδικασίες.

5.2.2. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Υποέργου 1.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή του ο Υπεύθυνος Έργου, τόσο ο δείκτης Αποτελεσματικότητας, όσο και ο δείκτης Αποδοτικότητας της Πράξης έχουν απόλυτα ικανοποιητικές τιμές.

Ειδικότερα, ο δείκτης Αποτελεσματικότητας ανήλθε στο 81% (υλοποίηση των προγραμματισθέντων στόχων) ενώ ο δείκτης Αποδοτικότητας εμφανίζει σημαντική μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους, με δεδομένο ότι, με την προτεινόμενη διαδικασία (ερωτηματολόγια - φύλλα ελέγχου) ο απαιτούμενος χρόνος μειώνεται κατά 77% ενώ το κόστος κατέρχεται στο 57%.

5.2.3. Αξιολόγηση των μηχανισμών διοίκησης, διαχείρισης και παρακολούθησης.

Η άποψη του Υπεύθυνου Έργου, αλλά και των Επιθεωρητών /Ελεγκτών, μελών του κλιμακίου είναι ότι το έργο σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε πολύ ικανοποιητικά.

Μέσω του Συστήματος Διοίκησης, Διαχείρισης και Παρακολούθησης του Υποέργου όλοι οι εμπλεκόμενοι ήξεραν εξ αρχής ποιος ήταν ο ρόλος τους και οι αρμοδιότητές τους, και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την ορθή και έγκαιρη υλοποίηση του έργου. Οι πληροφορίες αναρτώντο στον ιστότοπο του CIRCA, ενώ επίσης διακινούνταν ως οδηγίες ή επίσημα έγγραφα προς όλους τους εμπλεκόμενους. Κατά τον Υπεύθυνο Έργου, το Υποέργο 1 θα μπορούσε να υλοποιηθεί υιοθετώντας ένα πιο απλό σύστημα, και όχι το σύστημα των τεσσάρων κύκλων εργασίας.

Όσον αφορά το CIRCA, αυτό κρίνεται εκ του αποτελέσματος, ως λειτουργικό και αξιόπιστο, ενώ έδινε τη δυνατότητα ταυτόχρονης παρακολούθησης από όλα τα μέλη της ελεγκτικής ομάδας και βοήθησε πραγματικά όσους το χρησιμοποίησαν. Οι επιθεωρητές, οι οποίοι ήταν γνώστες χρήσης του Διαδικτύου, εκτίμησαν τη σημασία του.

Δεν υπήρξαν θεσμικά ή διοικητικά κενά, αφού στο Σύστημα Διαχείρισης του Υποέργου 1, είχε γίνει πλήρης περιγραφή όλων των πτυχών του Υποέργου, ενώ όπου απαιτείτο, βελτιωνόταν και συμπληρωνόταν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η συνεργασία ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς ήταν πολύ καλή και πολύ εύκολη, ενώ και οι διαδικασίες συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων στην Ομάδα Έργου επιθεωρητών /ελεγκτών και Ειδικών Επιθεωρητών ήταν πολύ καλές και δεν δημιουργήθηκαν προβλήματα.

Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η διάχυση της πληροφορίας ήταν πολύ ικανοποιητικές.

Οι διαδικασίες ελέγχου, όπως περιγράφονται στη σχετική Απόφαση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης «Ανάλυση καθηκόντων και λοιπές διατάξεις, στα μέλη της Ομάδας Έργου που συμμετέχουν στη χρηματοδοτούμενη από το Ε.Π. "Πολιτεία" Δράση» διασφάλισαν την καλή εκτέλεση του έργου και αποτέλεσαν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας του Υποέργου 1 και κατ' επέκταση της Δράσης.

Ο αρχικός σχεδιασμός /προγραμματισμός τηρήθηκε, ενώ οι αποκλίσεις που εντοπίστηκαν αφορούν στο χρόνο υποβολής των παραδοτέων «Έκθεση Αποτελεσμάτων» και «Έκθεση Αξιολόγησης»

5.3. Επιπτώσεις

Τα οφέλη για τους συμμετέχοντες στην Ομάδα Έργου επιθεωρητές /ελεγκτές είναι σημαντικά:

- Οι αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες από τους συμμετέχοντες επιθεωρητές /ελεγκτές, όσον αφορά στη δόμηση και χρήση των ερωτηματολογίων και των φύλλων ελέγχου, στις ελεγκτικές διαδικασίες αξιολογούνται στα θετικά του Υποέργου 1. Όλοι οι συμμετέχοντες επιθεωρητές είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν από τη συμμετοχή τους στη διενέργεια ελέγχου με τη χρήση Ερωτηματολογίων και Φύλλων ελέγχου και να τις χρησιμοποιήσουν για την επιμόρφωση των λοιπών επιθεωρητών /ελεγκτών των Σωμάτων επιθεώρησης από τα οποία προέρχονται.
- Ως θετική αξιολογείται και η συμβολή του Υποέργου 1 στη διαμόρφωση μιας περισσότερο θετικής στάσης εκ μέρους των συμμετεχόντων επιθεωρητών στη νέα τεχνική της διενέργειας ελέγχου με ερωτηματολόγια και Φύλλα ελέγχου.
- Στις θετικές επιπτώσεις από τη συμμετοχή των συμμετεχόντων επιθεωρητών /ελεγκτών προσμετράται και η ικανοποίηση γιατί «συμμετείχαν με επιτυχία σε κάτι καινοτόμο», η συμμετοχή στην παραγωγή ενός έργου, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί και θα παράγει αποτελέσματα.

Ακόμη σημαντικότερη όμως, είναι η συνεισφορά του Υποέργου 1 και τα οφέλη που προέκυψαν από την υλοποίησή του, στην εξαγωγή συμπερασμάτων που

αφορούν στη δομή, στη λειτουργία, στη στελέχωση και στον τρόπο δράσης των ελεγκτικών Σωμάτων ελεγκτές /στελέχη των οποίων συμμετείχαν στην ελεγκτική Ομάδα και τα οποία συμπεράσματα οδηγούν στις εξής ενδεικτικά Προτάσεις.

5.4. Προτάσεις

Προκειμένου τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις της Δράσης να έχουν μόνιμο χαρακτήρα, απαιτείται:

- Η στελέχωση των ελεγκτικών σωμάτων με επιθεωρητές /ελεγκτές οι οποίοι θα έχουν κατάλληλο με τις ανάγκες του ελεγκτικού σώματος γνωστικό υπόβαθρο και θα διαθέτουν την κατάλληλη γνώση πληροφορικής και στοιχειώδη τουλάχιστον εμπειρία σε θέματα ελεγκτικών διαδικασιών και δυνατότητα για ανάλυση και εμβάθυνση στα γεγονότα.
- Η επιμόρφωση των επιθεωρητών/ ελεγκτών πριν αναλάβουν ελεγκτικά καθήκοντα, με σεμινάρια σε ελεγκτικές διαδικασίες από έμπειρους και καταξιωμένους επιθεωρητές /εκπαιδευτές και η υποστήριξη του ελεγκτικού έργου από κατανοητά εγχειρίδια ελέγχου.
- Η οργάνωση κύκλων σεμιναρίων υπό το Γ.Ε.Δ.Δ με συμμετοχή ελεγκτών /επιθεωρητών από περισσότερα του ενός ελεγκτικά Σώματα, με στόχο την εκπαίδευση, την αμοιβαία ενημέρωση και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ελεγκτικών σωμάτων και των επιθεωρητών.
- Η θέσπιση συστήματος αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ελεγκτικών σωμάτων και υπηρεσιών και η αξιολόγηση των επιθεωρητών /ελεγκτών με αντικειμενικά κριτήρια.
- Ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων των ελεγκτικών σωμάτων και η πλήρης τυποποίηση της ελεγκτικής διαδικασίας από τα ελεγκτικά σώματα με τη χρήση ερωτηματολογίων και φύλλων ελέγχου για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελέγχων.
- Η βελτίωση /εκσυγχρονισμός της μηχανογραφικής υποδομής των ελεγκτικών Σωμάτων και των Υπηρεσιών Επιθεώρησης που συμμετέχουν στο Σ.Ο.Ε.Ε. με την προμήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών και τη χρήση των ευκολιών/ πλεονεκτημάτων του Διαδικτύου.
- Η διαδικτύωση των ελεγκτικών σωμάτων και υπηρεσιών με την υιοθέτηση κοινού λογισμικού, όπως το **λογισμικό CIRCA**, το οποίο θα συνδέει τα Ελεγκτικά Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης μεταξύ τους και με το Γραφείο του Γενικού επιθεωρητή Δ.Δ.

- Η ηλεκτρονική διασύνδεση ελεγκτή - ελεγκτικού σώματος για την ταχεία διενέργεια του ελέγχου και την «on line» ηλεκτρονική καταχώρηση των ευρημάτων από τους ελεγκτές που διενεργούν τον έλεγχο.
- Η δημιουργία ανοικτής βάσης με τους διενεργηθέντες ελέγχους από τα Ελεγκτικά Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης, υπό μορφή βιβλιοθήκης, για την ενημέρωση των επιθεωρητών και την ελαχιστοποίηση τυχόν διαφορετικών χειρισμών από πλευράς ελεγκτικών οργάνων για όμοια θέματα.
- Η υιοθέτηση αποκλειστικών προθεσμιών, ανά ελεγκτικό σώμα και μορφή ελέγχου, για την ολοκλήρωση των ελέγχων και την αποφυγή υπερβολικών καθυστερήσεων.

Τέλος, η Ομάδα Έργου επισημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξουν ελεγκτικές δράσεις από μικτές ομάδες ελέγχου, με αντιπροσωπευτική, κατ' αντικείμενο, συμμετοχή όλων των ελεγκτικών σωμάτων, υπό την αιγίδα και την καθοδήγηση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να τυποποιηθούν ερωτηματολόγια κατά κατηγορία ελέγχων και ομάδα φορέων, ούτως ώστε να υπάρξει οικονομία κόστους χρόνου, και να αποφεύγονται παράλληλες δράσεις και επικαλύψεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΕΔΙΟΥ

6.1. Εισαγωγή

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις /εκτιμήσεις των επιθεωρητών /ελεγκτών που συμμετείχαν στον έλεγχο και αφορούν στις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για το Σχεδιασμό και την Προετοιμασία του ελέγχου. Προσπατούμενο της εν λόγω παρουσίασης είναι η διενέργεια ερευνών πεδίου. Η έρευνα πεδίου που χρησιμοποιήθηκε, ήταν η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους επιθεωρητές /ελεγκτές που συμμετείχαν στην ελεγκτική ομάδα, με το πέρας της 1^{ης} Φάσης (σχεδιασμός και προετοιμασία του ελέγχου).

Στόχος της εν λόγω έρευνας, ήταν η συλλογή στοιχείων που θα επέτρεπαν να εξαχθούν συμπεράσματα για την ορθότητα ή όχι του τρόπου με τον οποίο σχεδιάστηκε και προετοιμάστηκε το Υποέργο 1 και να κατατεθούν εκτιμήσεις για τις επιπτώσεις του σχεδιασμού και της προετοιμασίας στο αποτέλεσμα της Δράσης συνολικά.

6.2. Απόψεις επιθεωρητών /ελεγκτών (μετά την 1^η Φάση).

Από τις απαντήσεις που έδωσαν με το πέρας της 1^{ης} Φάσης οι εννέα (9) συμμετέχοντες επιθεωρητές, μέλη του ελεγκτικού κλιμακίου, προκύπτει ότι:

6.2.1. Συντονισμός - Επάρκεια ενημέρωσης

- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, θεωρούσαν ότι, εξ αρχής είχε καθοριστεί με σαφήνεια το αντικείμενο του ελέγχου.
- Μόνο 5 στους 9, εκτιμούσαν ότι ήταν σωστή η ποσόστωση αλλά και η προέλευση (ελεγκτικά Σώματα) των μελών που συγκροτούν την Ομάδα Έργου. Οι υπόλοιποι εκτιμούν ότι, η σύνθεση θα έπρεπε να λάβει ως βασικό κριτήριο τις ανάγκες που προκύπτουν από το είδος του ελεγχόμενου φορέα και όχι την ανάγκη για αντιπροσώπευση όσο το δυνατόν περισσότερων ελεγκτικών σωμάτων.
- Οι 7 στους 9, θεωρούσαν ότι ορθώς είχε επιλεγεί, χάριν ευελιξίας, η ομάδα εργασίας να εργαστεί με Κύκλους Εργασίας, ότι η επιλογή αυτή ήταν

σωστή και τουλάχιστον στη 1^η Φάση υλοποίησης λειτούργησε αποτελεσματικά.

- Οι 7 στους 9, εκτιμούσαν, ως ορθή την επιλεγείσα συχνότητα (μία φορά την εβδομάδα) για τις συναντήσεις όλων των μελών της Ομάδας, τον τρόπο λειτουργίας της και τη σημαντικότητα των αναφερομένων στις συναντήσεις αυτές.
- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, χαρακτήριζαν ως απολύτως επαρκείς τις ενέργειες που αναλήφθηκαν όσον αφορά στη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών, στην ενημέρωση που παρείχετο και στις κατευθύνσεις και οδηγίες που είχαν δοθεί σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των μελών της Ομάδας Έργου.
- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι είχαν ενημερωθεί για τις προτεραιότητες στην υλοποίηση του Υποέργου 1, και συμφωνούν με την κατανομή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών στα μέλη της Ελεγκτικής Ομάδας, ενώ είχαν επαρκείς πληροφορίες για τη διενέργεια του ελέγχου πριν τη μετάβασή σας στο χώρο του Νοσοκομείου.

6.2.2. Προετοιμασία

- 5 στους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι είχαν κατανοήσει απόλυτα και 2 πολύ καλά, το πεδίο που αναμένεται να καλύψει ο έλεγχος.
- 5 στους 9, εκτιμούσαν ότι ο έλεγχος θα καλύψει το 75% των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του Νοσοκομείου και μόνο 2 επιθεωρητές το 100%.
- 5 στους 9, δήλωσαν ότι είναι από αρκετά έως πολύ προετοιμασμένοι για τα θέματα με τα οποία θα ασχοληθούν στον έλεγχο, έχουν ολοκληρώσει κατά 75% τη δόμηση των ερωτηματολογίων για κάθε ένα από τα καταγεγραμμένα πεδία / αντικείμενα που θα ελέγξουν και γνωρίζουν από αρκετά έως πολύ καλά τα αποδεικτικά στοιχεία που πρέπει να συγκεντρώσουν όσον αφορά στα αντικείμενα που θα ελέγξουν.
- 6 στους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι δεν έχουν απολύτως αποφασίσει για τις τεχνικές και τις μεθόδους που θα ακολουθήσουν προκειμένου να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια.
- 7 στους 9 ότι είχαν κατασταλάξει στον τρόπο και τις μεθόδους που θα ακολουθήσουν για να τεκμηριώσουν και να αξιοποιήσουν τα ευρήματα που θα προκύψουν από τη χρήση των ερωτηματολογίων.
- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι γνωρίζουν το χρονοδιάγραμμα σχετικά με την εκτέλεση του ελέγχου και την κατάρτιση της Έκθεσης Αποτελεσμάτων Ελέγχου και της έκθεσης Αξιολόγησης
- 7 στους 9 πίστευαν ότι δεν θα τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της Δράσης.

6.2.3. Σχεδιασμός

- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι έχουν μελετήσει και κατανοήσει από πολύ καλά έως άριστα, τις περιοχές ελέγχου τις οποίες θα καλύψουν κατά τον έλεγχο και γνωρίζουν άριστα το αντικείμενο του ελέγχου αρμοδιότητάς τους.
- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι γνωρίζουν τον αντικειμενικό σκοπό του ελέγχου που θα διενεργήσουν και τους στόχους του ελέγχου.
- 7 στους 9 δήλωσαν ότι γνωρίζουν κατά 75% τα στοιχεία (έγγραφα κ.λ.π.) που θα πρέπει να συλλέξουν ενώ έχουν σχεδόν αποσαφηνίσει τον τρόπο που θα συλλέξουν τα επιπλέον στοιχεία που πιθανώς απαιτηθούν.

6.2.4. Ενέργειες - Χρονοδιάγραμμα

- Όλοι οι επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι έχουν σχεδιάσει τις βασικές ενέργειες / βήματα που θα ακολουθήσουν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, όμως δεν μπορούν να εκτιμήσουν το χρόνο που θα διαρκέσει η κάθε μία.
- Μόνο οι 5 στους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές, δήλωσαν ότι έχουν εκτιμήσει το χρόνο που θα απαιτηθεί για τον επιτόπου έλεγχο, το χρόνο που θα απαιτηθεί για τη συγγραφή του μερικού παραδοτέου της Έκθεσης Αποτελεσμάτων Ελέγχου και το χρόνο που θα απαιτηθεί για τη συγγραφή του μερικού παραδοτέου της έκθεσης Αξιολόγησης.
- Ο χρόνος που οι επιθεωρητές /ελεγκτές εκτιμούσαν ότι θα δαπανούσαν εάν διενεργούσαν τον ίδιο έλεγχο με εντολή της υπηρεσίας από την οποία προέρχονται, με τα ίδια αντικείμενα ελέγχου, κυμαίνεται ανάλογα με το αντικείμενο ελέγχου,
 - ✓ για την προετοιμασία / σχεδιασμό από 3 (Τεχνικός Τομέας/ περιβαλλοντολογικός έλεγχος) έως 10 ημέρες (Διοικητικός Τομέας),
 - ✓ για την αυτοψία από 2 (Τεχνικός Τομέας/ περιβαλλοντολογικός έλεγχος) έως 60 ημέρες (ιατρικός τομέας)
 - ✓ ενώ το κάθε κλιμάκιο ελέγχου θα έπρεπε να συγκροτείται από 2 (Τεχνικός Τομέας/ περιβαλλοντολογικός έλεγχος) έως 5 επιθεωρητές /ελεγκτές (Διοικητικός Τομέας).

6.2.5. Εκτιμήσεις Επιθεωρητών

Όσον αφορά στα προαπαιτούμενα ενός επιτυχημένου ελέγχου, από τους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές,

- Οι 8 εκτιμούσαν ότι στον παρόντα έλεγχο υπάρχει μεγάλη έως πλήρης υποστήριξη, από το Γραφείο Γ.Ε.Δ.Δ..

- Οι 6 εκτιμούσαν ότι υπάρχει σε αρκετό έως πολύ μεγάλο βαθμό, ολοκληρωμένος προγραμματισμός και συντονισμός.
- Οι 5 εκτιμούσαν ότι υπάρχει σε αρκετό έως πολύ μεγάλο βαθμό, ξεκαθάρισμα ρόλων και αρμοδιοτήτων για κάθε μέλος του κλιμακίου κατά τη φάση του σχεδιασμού.
- Οι 6 εκτιμούσαν ότι υπάρχουν σε αρκετό έως πολύ μεγάλο βαθμό, ξεκάθαροι στόχοι.
- Οι 4 εκτιμούσαν ότι υπάρχουν σε αρκετό έως πολύ μεγάλο βαθμό, εξειδικευμένοι επιθεωρητές ανά τομέα αρμοδιότητας,

Όσον αφορά στην προετοιμασία /σχεδιασμό που έχει γίνει, από τους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές,

- Οι 6 εκτιμούσαν ότι θα συνεισφέρει από αρκετά έως πολύ, στην εξοικείωση των επιθεωρητών με τις ιδιαίτερες λειτουργίες του αντικειμένου ελέγχου.
- Οι 3 εκτιμούσαν ότι θα συνεισφέρει από αρκετά έως πολύ, στην ορθή διαχείριση της χρονικής διάρκειας της επιθεώρησης.
- Οι 7 εκτιμούσαν ότι θα συνεισφέρει από αρκετά έως πολύ, στη διενέργεια πλήρους και αποδοτικής επιθεώρησης.
- Οι 6 εκτιμούσαν ότι θα συνεισφέρει από αρκετά έως πολύ, στη διεύρυνση των τεχνικών και νομικών πτυχών της υπόθεσης πριν τη μετάβαση στο πεδίο ελέγχου.
- Οι 6 εκτιμούσαν ότι θα συνεισφέρει από αρκετά έως πολύ, στην εκπόνηση αξιόπιστης και πραγματικής έκθεσης ελέγχου.

Όσον αφορά στις παραμέτρους στις οποίες θα επιδράσει η προετοιμασία /σχεδιασμός που έχει γίνει, από τους 9 επιθεωρητές /ελεγκτές,

- Οι 4 εκτιμούσαν ότι θα έχει από αρκετή έως πολύ επίδραση, στο χρόνο που θα αφιερώσουν στο γραφείο τους
- Οι 5 εκτιμούσαν ότι θα έχει από αρκετή έως πολύ επίδραση, στο χρόνο που θα διαθέσουν για τη διενέργεια του ελέγχου,
- Οι 7 εκτιμούσαν ότι θα έχει από αρκετή έως πολύ επίδραση, στο ατομικό προγραμματισμό για τον επί τόπου έλεγχο.

Ο χρόνος που δαπάνησαν οι επιθεωρητές /ελεγκτές για την προετοιμασία του ελέγχου κυμαίνεται μεταξύ μίας (1) εργάσιμης ημέρας (επιθεωρητής Ε.Ο.Φ.) και περισσότερων από εννέα (9) εργάσιμες ημέρες (επιθεωρητές Σ.Ε.Υ.Υ.Π., Ε.Υ.Ε.Π., Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.).