



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο
Θεσσαλονίκης**
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και
Αυτοδιοίκηση»**

**«Αξιολόγηση Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου
Υπηρεσιών και ο Ρόλος του Διευθυντή στη διαδικασία
αυτή στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης»**

Παπαδοπούλου Βασιλική

Κομοτηνή, Οκτώβριος 2017



**Department of Political Studies and International Relations - University
of Peloponnese**

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**«Evaluation Process of Internal Audit Service and the
role of the Director to this process in the Regional
Development Funds»**

Papadopoulou Vasiliki

Komotini, October 2017

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις βαθιές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δρογαλά Γεώργιο, ο οποίος μου πρόσφερε εξαιρετικά μεγάλη βοήθεια στην προσπάθειά μου να ολοκληρώσω επιτυχώς την παρούσα διπλωματική εργασία. Οι γνώσεις και οι συμβουλές του υπήρξαν καταλυτικές, καθώς και η ψυχική του στήριξη, στην πορεία διεξαγωγής της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν και την αγαστή συνεργασία που είχαμε.

Ευχαριστώ όλους τους υπαλλήλους των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης της χώρας, που αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο τους και συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Η συνεργασία τους υπήρξε αναγκαία και καθοριστική στην προσπάθεια διεκπεραίωσής της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους γονείς μου και το σύζυγό μου, για την αμέριστη και καθημερινή συμπαράσταση και κατανόησή τους και κυρίως, τα δύο αξιολάτρευτα παιδάκια μου, την Δωροθέα και τον Ιωσήφ, που στερήθηκαν πολύτιμο χρόνο από τη μητέρα τους.

Αξιολόγηση Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου Υπηρεσιών και ο Ρόλος του Διευθυντή στη διαδικασία αυτή στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης

Σημαντικοί όροι: Εσωτερικός Έλεγχος, Εσωτερικοί Ελεγκτές, ΟΤΑ, Αποτελεσματικότητα Ελέγχου, Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης, Διευθυντής.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου Υπηρεσιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και επικεντρώνεται στο ρόλο του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή. Χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Αρχικά, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας γίνεται εκτενής αναφορά στο σκοπό του εσωτερικού ελέγχου, στους στόχους και τα στοιχεία που τον διέπουν. Ακόμη, αναφέρονται τα είδη του εσωτερικού ελέγχου, οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών και η σχέση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Το δεύτερο μέρος της εργασίας, το ερευνητικό, περιλαμβάνει τη διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας αναφορικά με την αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών στα 13 Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της χώρας και το ρόλο που διαδραματίζει ο Διευθυντής στην διαδικασία αυτή. Συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε ότι αφορά τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης, τους εργαζόμενους του Ταμείου και γενικότερα, την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται αναγκαία στη σημερινή εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη οικονομική ύφεση. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την αξιολόγηση της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της Ελλάδας, καθώς και για την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Evaluation Process of Internal Audit Service and the role of the Director to this process in the Regional Development Funds

Keywords: Internal Audit, Internal Auditors, Local Government, Audit Effectiveness, Regional Development Funds, Director.

Abstract

This work is concerned with the evaluation of the Internal Audit of Services processes in the Regional Development Funds and the role of the Director in this process. The thesis is divided into a theoretical and research part. Initially, in the theoretical part of the work, an extensive reference is made to the objective of internal control, the objectives and the elements governing it. The responsibilities of internal auditors and the relationship between internal and external auditing. The second part of the work involves conducting a first survey evaluating the internal control procedures of services in the 13 Regional Development Funds of the country and the role of the Director in this process. More specifically through the research it is attempted to investigate to a greater extent the internal control as regards the control mechanisms, the responsibilities of the director regarding the internal and external environment of the regional development fund, the employees and in general the effectiveness of the control. The implementation of internal control is considered necessary in the current era, which is characterized by a great economic downturn. Conclusions resulting from the conduct of the research are particularly important for the assessment of the internal control process in the Regional Development Funds as well as for the effectiveness of internal audit enforcement.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	
Περίληψη	
Abstract.....	
Κατάλογος πινάκων	
Κατάλογος γραφημάτων.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις	1
1.2 Σκοπός της παρούσας εργασίας.....	1
1.3 Δομή της εργασίας.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	4
2.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση	4
2.2 Σκοπός, στόχοι και στοιχεία εσωτερικού ελέγχου	5
2.3 Είδη εσωτερικού ελέγχου	8
2.4 Αρμοδιότητες εσωτερικών ελεγκτών	12
2.5 Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΕΛΕΓΧΟΥ.....	15
3.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις	15
3.2 Έρευνες εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα	15
3.3 Έρευνες αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ –	
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΤΑΜΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	20
4.1 Εσωτερικός έλεγχος στους ΟΤΑ.....	20
4.2 Προβλήματα εσωτερικού ελέγχου.....	25
4.3 Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου	27

4.4 Συνοπτική Παρουσίαση των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης	30
4.5 Αρμοδιότητες Διευθυντή	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	34
5.2 Δείγμα της έρευνας.....	35
5.3 Εργαλείο συλλογής.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	80

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 6.1: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A1.....	37
Πίνακας 6.2 : Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A2.....	38
Πίνακας 6.3: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A3.....	39
Πίνακας 6.4: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A4.....	40
Πίνακας 6.5: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A5.....	41
Πίνακας 6.6: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A6.....	42
Πίνακας 6.7: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση A7.....	43
Πίνακας 6.8: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B1.1.....	45
Πίνακας 6.9: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B1.2.....	46
Πίνακας 6.10: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B1.3.....	47
Πίνακας 6.11: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B1.4.....	48
Πίνακας 6.12: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B1.5.....	49
Πίνακας 6.13: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.6.....	50
Πίνακας 6.14: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.7.....	51
Πίνακας 6.15: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.8.....	52
Πίνακας 6.16: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.9.....	53
Πίνακας 6.17: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.10.....	54
Πίνακας 6.18: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.1.....	55
Πίνακας 6.19: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B2.12.....	56
Πίνακας 6.20: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B3.13.....	57
Πίνακας 6.21: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B3.14.....	58
Πίνακας 6.22: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B3.15.....	59
Πίνακας 6.23: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B3.16.....	60
Πίνακας 6.24: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B3.17.....	61
Πίνακας 6.25: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B4.18.....	62
Πίνακας 6.26: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B4.19.....	63

Πίνακας 6.27: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B4.20.....	64
Πίνακας 6.28: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B4.21.....	65
Πίνακας 6.29 : Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B4.22.....	66
Πίνακας 6.30: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B5.23.....	67
Πίνακας 6.31: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B5.24.....	68
Πίνακας 6.32: Κατανομή Συχνότητας για την Ερώτηση B5.25.....	69

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 6.1: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A1.....	37
Γράφημα 6.2: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A2.....	38
Γράφημα 6.3: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A3.....	39
Γράφημα 6.4: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A4.....	40
Γράφημα 6.5: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A5.....	41
Γράφημα 6.6: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A6.....	42
Γράφημα 6.7: Κυκλικό διάγραμμα για την Ερώτηση A7.....	43
Γράφημα 6.8: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B1.1.....	45
Γράφημα 6.9: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B1.2.....	46
Γράφημα 6.10: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B1.3.....	47
Γράφημα 6.11: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B1.4.....	48
Γράφημα 6.12: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B1.5.....	49
Γράφημα 6.13: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.6.....	50
Γράφημα 6.14: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.7.....	51
Γράφημα 6.15: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.8.....	52
Γράφημα 6.16: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.9.....	53
Γράφημα 6.17: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.10.....	54
Γράφημα 6.18: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.11.....	55
Γράφημα 6.19: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B2.12.....	56
Γράφημα 6.20: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B3.13.....	57
Γράφημα 6.21: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B3.14.....	58
Γράφημα 6.22: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B3.15.....	59
Γράφημα 6.23: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B3.16.....	60
Γράφημα 6.24: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B3.17.....	61
Γράφημα 6.25: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B4.18.....	62

Γράφημα 6.26: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B4.19.....	63
Γράφημα 6.27: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B4.20.....	64
Γράφημα 6.28: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B4.21.....	65
Γράφημα 6.29: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B4.22.....	66
Γράφημα 6.30: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B5.23.....	67
Γράφημα 6.31: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B5.24.....	68
Γράφημα 6.32: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση B5.25.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις

Η σημασία που έχει ο Εσωτερικός Έλεγχος σήμερα διαφέρει σημαντικά με αυτή που είχε παλαιότερα. Οι μεταβολές στην τεχνολογία και το εποπτικό πλαίσιο, οδήγησαν τις Διοικήσεις σε εγρήγορση για τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αποκέντρωση των δραστηριοτήτων, με τη δημιουργία μονάδων, όπως Risk Management, Compliance & Controllers και την αποκοπή δραστηριοτήτων από τον Εσωτερικό Έλεγχο, ο οποίος παλαιότερα, έστω και με χρονική υστέρηση παρείχε πληροφορίες για μεγαλύτερες οντότητες. Τώρα πια, ο Εσωτερικός Ελεγκτής ελέγχει όλες τις επιμέρους μονάδες. Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος εξαπλώνεται σε όλες τις επιμέρους μονάδες ενός οργανισμού, έχει ως απόρροια την αναγκαιότητα αναβάθμισης και περαιτέρω εξειδίκευσής του, αλλά και των συστημάτων του (Πάσχας, 2006).

Κατά συνέπεια, είναι αναγκαία η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της χώρας, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν φαινόμενα κακοδιαχείρισης, να παρέχονται στον πολίτη διαφανείς υπηρεσίες και φυσικά, να ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι άμεσα και αποτελεσματικά στις υψηλές απαιτήσεις της κοινωνίας (Χρηστάκης, 2011).

1.2 Σκοπός της παρούσας εργασίας

Η έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας έχει στόχο την αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών στα 13 Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της Ελλάδας και να διερευνήσει το ρόλο του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα θα διερευνηθεί σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε ότι αφορά τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

του εκάστοτε Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης, τη διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, που είναι οι εργαζόμενοι και γενικότερα την αποτελεσματικότητα εφαρμογής ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο για οποιοδήποτε οργανισμό, όπου μέσα από τη σωστή εφαρμογή του μπορούν να ελαττωθούν τυχόν λάθη, να διαχειριστούν οι όποιοι κίνδυνοι και φυσικά, να παρέχονται σωστές πληροφορίες στον ελεγκτή, τον ελεγχόμενο και τη διοίκηση και να αποκτά ο εκάστοτε οργανισμός ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί τη βιβλιογραφική επισκόπηση και το δεύτερο μέρος την ερευνητική προσέγγιση.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι επιμέρους κεφάλαια:

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή της εργασίας όπου αποτυπώνονται εισαγωγικές επισημάνσεις, ο σκοπός και η δομή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τον εσωτερικό έλεγχο και συγκεκριμένα, με την εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου, τον σκοπό, τους στόχους και τα στοιχεία που τον διέπουν. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο περιγράφονται τα είδη του εσωτερικού ελέγχου, οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών και η σχέση που υπάρχει μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια επισκόπηση ερευνών για εσωτερικό έλεγχο στο δημόσιο τομέα και αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου, όπου υπάρχουν έρευνες που αναφέρονται τόσο στον εσωτερικό έλεγχο στο δημόσιο τομέα, όσο και στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στον εσωτερικό έλεγχο στους ΟΤΑ, στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και στο ρόλο του Διευθυντή, όπου περιγράφεται ο εσωτερικός έλεγχος

στους ΟΤΑ, αναφέρονται τα προβλήματα του εσωτερικού ελέγχου, η αποτελεσματικότητά του και γίνεται συνοπτική παρουσίαση των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης και των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή τους.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε και αναφέρει το σκοπό της, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα της και το εργαλείο συλλογής δεδομένων.

Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας και το σύνολο των ερωτηματολογίων που συλλέχτηκαν, παραθέτοντας πίνακες και γραφήματα.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα ολόκληρης της διπλωματικής εργασίας και ακολουθεί η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση

Σύμφωνα με την Επαγγελματική Ένωση των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβάνει τις δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, οργανωθεί και κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών ενεργειών, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι σκοποί της: α) επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, β) οικονομικής και επαρκούς χρησιμοποίησης των πόρων της, γ) προστασίας των περιουσιακών της στοιχείων, δ) αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών, ε) συμμόρφωσης με πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς (Παπαστάθης, 2003).

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος του μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης, από την άποψη ότι συνεισφέρει στη διαδικασία διακυβέρνησης ενός οργανισμού αξιολογώντας και βελτιώνοντας: 1) τη διαδικασία με την οποία καθιερώνονται και γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι αξίες του, 2) ελέγχεται η επίτευξη των στόχων, 3) διασφαλίζεται η λογοδοσία και 4) προστατεύονται οι αξίες (Picket, 2003).

Εννοιολογικά, σήμερα, η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, η οποία, μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεών της, αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η υπηρεσία αυτή προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψή του, τον οποίο βέβαια η διοίκηση της επιχείρησης αναλαμβάνει να διαχειριστεί για την επίτευξη των στρατηγικών και τακτικών επιχειρησιακών της στόχων (Παπαστάθης, 2003).

Οι Baker & Graham (2006, σελ.178) προσθέτουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος μοιάζει με το ανθρώπινο νευρικό σύστημα, το οποίο εξαπλώνεται σε όλη την επιχείρηση και μεταφέρει

τόσο παραγγελίες, όσο και αντιδράσεις προς και από τη διοίκηση. Είναι άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως ορίζεται από την APC (Επιτροπή Ελεγκτικών Εργασιών, 1980), είναι «μια ανεξάρτητη εξέταση και πιστοποίηση από έναν επιθεωρητή, ο οποίος διορίζεται από την επιχείρηση για έλεγχο στα οικονομικά, σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο που θεσπίζεται κάθε φορά».

Τέλος, όπως αναφέρεται στην έκθεση COSO, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως «μια διαδικασία η οποία προσφέρει θεμελιώδη ασφάλεια στην επιχείρηση, όσον αφορά την αξιοπιστία των οικονομικών υποθέσεων». Η έκθεση ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο και περιγράφει ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου, αλλά η διαφορά αυτής της έκθεσης είναι ότι παρέχει επίσης κριτήρια για τη διαχείριση, ώστε να αξιολογήσει τους ελέγχους (Peacock & Pelfrey, 2009, σελ. 234).

2.2 Σκοπός, στόχοι και στοιχεία εσωτερικού ελέγχου

Από το παρελθόν, ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι, αφενός, η παροχή ειδικού και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών που προσφέρονται προς τη διοίκηση και αφετέρου, η παροχή βοήθειας προς τα μέλη της οργάνωσης για περισσότερο αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου υλοποιούνται στις επιχειρήσεις ως εργαλεία που προσθέτουν αξία στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να επιτύχουμε μια συστηματική προσέγγιση προς την πιο αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού ως ενότητα (Lemon & Tatum, 2003, σελ. 23).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες στόχων, οι οποίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να επικεντρωθούν σε διαφορετικές πτυχές του εσωτερικού ελέγχου:

1. Στόχοι Δραστηριοτήτων - Αφορούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών και χρηματοοικονομικών στόχων απόδοσης και στην περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων από την απώλεια.

2. Στόχοι Αναφοράς - Αφορούν εσωτερικές και εξωτερικές οικονομικές και μη οικονομικές εκθέσεις και περιλαμβάνουν την αξιοπιστία, την επικαιρότητα, τη διαφάνεια, ή άλλους όρους, όπως ορίζονται από τις ρυθμιστικές αρχές, αναγνωρίζονται φορείς καθορισμού προτύπων ή οι πολιτικές της οικονομικής οντότητας.

3. Στόχοι συμμόρφωσης - Αφορούν συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς στους οποίους υπόκειται η οικονομική οντότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από πέντε ενσωματωμένα στοιχεία (Reinstein & Lander & Gavin, 2014, σελ. 190).

1. Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου είναι ένα σύνολο προτύπων, διαδικασιών και δομών που παρέχουν τη βάση για τη διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση καθιερώνουν τον τόνο που βρίσκεται στην κορυφή, όσον αφορά τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων προτύπων συμπεριφοράς. Η διοίκηση ενισχύει τις προσδοκίες στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει την ακεραιότητα και τις δεοντολογικές αξίες του οργανισμού, τις παραμέτρους που επιτρέπουν στο διοικητικό συμβούλιο να ασκεί τις εποπτικές αρμοδιότητές του, την οργανωτική δομή και την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης, τη διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης αρμόδιων ατόμων, καθώς και την αυστηρότητα των μέτρων απόδοσης, των κινήτρων και των ανταμοιβών για να προωθηθεί η απόδοση. Το προκύπτον περιβάλλον ελέγχου έχει διαδεδομένη επίδραση στο συνολικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

2. Αξιολόγηση κινδύνου

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές. Ο κίνδυνος ορίζεται ως «το ενδεχόμενο να συμβεί ένα γεγονός και να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη των στόχων». Η εκτίμηση κινδύνου περιλαμβάνει μια δυναμική και επαναληπτική διαδικασία για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων. Οι κίνδυνοι για την επίτευξη αυτών των στόχων από ολόκληρη την

οντότητα θεωρούνται σε σχέση με τις καθορισμένες ανοχές κινδύνου. Επομένως, η εκτίμηση των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων. Προϋπόθεση για την αξιολόγηση των κινδύνων είναι η καθιέρωση στόχων που συνδέονται σε διαφορετικά επίπεδα της οντότητας. Η διοίκηση καθορίζει στόχους εντός των κατηγοριών που σχετίζονται με τις λειτουργίες, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση με επαρκή σαφήνεια, ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναλύει τους κινδύνους για αυτούς τους στόχους. Η διοίκηση εξετάζει επίσης, την καταλληλότητα των στόχων για την οντότητα. Η αξιολόγηση των κινδύνων απαιτεί από τη διοίκηση να εξετάσει τον αντίκτυπο των πιθανών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και στο δικό της επιχειρηματικό μοντέλο που μπορεί να καταστήσει τον εσωτερικό έλεγχο αναποτελεσματικό.

3. Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι δράσεις που δημιουργούνται μέσω πολιτικών και διαδικασιών που συμβάλλουν στην εξασφάλιση της εκτέλεσης οδηγιών της διοίκησης, για τον μετριασμό των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων. Οι δραστηριότητες ελέγχου εκτελούνται σε όλα τα επίπεδα της οντότητας, σε διάφορα στάδια των επιχειρηματικών διαδικασιών και στο τεχνολογικό περιβάλλον. Μπορούν να είναι προληπτικά ή ανιχνευτικά και μπορεί να περιλαμβάνουν μια σειρά χειρωνακτικών και αυτοματοποιημένων δραστηριοτήτων, όπως εγκρίσεις και επαληθεύσεις, συμφωνίες και επισκοπήσεις των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Ο διαχωρισμός των καθηκόντων συνήθως ενσωματώνεται στην επιλογή και ανάπτυξη δραστηριοτήτων ελέγχου. Όπου ο διαχωρισμός των καθηκόντων δεν είναι πρακτικός, η διοίκηση επιλέγει και αναπτύσσει εναλλακτικές δραστηριότητες ελέγχου.

4. Πληροφόρηση και επικοινωνία

Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες, ώστε η οντότητα να ασκεί καθήκοντα εσωτερικού ελέγχου για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων της. Η διοίκηση αποκτά ή παράγει και χρησιμοποιεί σχετικές και ποιοτικές πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές για τη στήριξη της λειτουργίας άλλων στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου. Η επικοινωνία είναι η συνεχής, επαναληπτική διαδικασία παροχής, ανταλλαγής και απόκτησης των

απαραίτητων πληροφοριών. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες διαδίδονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, ρέουν προς τα πάνω, προς τα κάτω και σε ολόκληρη την οντότητα. Επιτρέπει στο προσωπικό να λαμβάνει ένα σαφές μήνυμα από τα ανώτερα στελέχη ότι οι ευθύνες ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Η εξωτερική επικοινωνία είναι διττή: επιτρέπει την εισερχόμενη επικοινωνία των σχετικών εξωτερικών πληροφοριών και παρέχει πληροφορίες σε εξωτερικά μέρη, ανταποκρινόμενα στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες.

5. Δραστηριότητες παρακολούθησης

Οι τρέχουσες αξιολογήσεις, οι ξεχωριστές αξιολογήσεις ή κάποιος συνδυασμός των δύο χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί κατά πόσο υπάρχει και λειτουργεί το καθένα από τα πέντε συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων για την εφαρμογή των αρχών σε κάθε στοιχείο. Οι συνεχιζόμενες αξιολογήσεις, ενσωματωμένες σε επιχειρηματικές διαδικασίες σε διαφορετικά επίπεδα της οντότητας, παρέχουν έγκαιρες πληροφορίες. Οι χωριστές αξιολογήσεις, οι οποίες διεξάγονται περιοδικά, ποικίλλουν σε εύρος και συχνότητα, ανάλογα με την εκτίμηση των κινδύνων, την αποτελεσματικότητα των συνεχών αξιολογήσεων και άλλες εκτιμήσεις διαχείρισης. Τα πορίσματα αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί από τις ρυθμιστικές αρχές, τους αναγνωρισμένους οργανισμούς τυποποίησης ή τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο και οι ελλείψεις κοινοποιούνται στη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο, κατά περίπτωση.

2.3 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι δράσεις που υποστηρίζονται από πολιτικές και άλλες διαδικασίες που, όταν πραγματοποιούνται σωστά και έγκαιρα διαχειρίζονται αποτελεσματικά ή μειώνουν τους κινδύνους. Με τον ίδιο τρόπο που οι διαχειριστές είναι κυρίως υπεύθυνοι για την ταυτοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και των κινδύνων συμμόρφωσης με τις δραστηριότητές τους και φέρουν την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τους.

Οι έλεγχοι χωρίζονται σε (Renard, 2002, σελ. 167):

1. Προληπτικούς
2. Ανιχνευτικούς

Οι προληπτικοί έλεγχοι προσπαθούν να αποτρέψουν ανεπιθύμητα συμβάντα πριν από την εμφάνισή τους. Επιπλέον, βοηθούν στην αποφυγή απώλειας. Παραδείγματα προληπτικών ελέγχων είναι:

1. ο διαχωρισμός των καθηκόντων,
2. η κατάλληλη εξουσιοδότηση,
3. η επαρκής τεκμηρίωση και
4. ο φυσικός έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων (Rittenberg, & Covaleski, 2007, σελ. 23).

Από την άλλη πλευρά, οι έλεγχοι ανίχνευσης προσπαθούν να ανιχνεύσουν ανεπιθύμητες ενέργειες. Παρέχουν αποδείξεις ότι έχει συμβεί η απώλεια, αλλά δεν εμποδίζουν, ωστόσο, την απώλεια αυτή. Παραδείγματα τέτοιων ελέγχων είναι:

1. οι ανασκοπήσεις,
2. οι αναλύσεις,
3. οι αναλύσεις διακύμανσης,
4. οι συμφωνίες,
5. τα φυσικά αποθέματα και
6. οι έλεγχοι (Rittenberg & Covaleski, 2007, σελ. 43).

Και οι δύο τύποι ελέγχων είναι απαραίτητοι για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Κατά μία άποψη, οι προληπτικοί έλεγχοι είναι ουσιώδεις, διότι δρουν προληπτικά και υπογραμμίζουν την ποιότητα. Ωστόσο, οι έλεγχοι της ανίχνευσης διαδραματίζουν

κρίσιμο ρόλο, παρέχοντας στοιχεία ότι οι προληπτικοί έλεγχοι λειτουργούν και αποτρέπουν τις απώλειες.

Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, κριτικές απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων, διαχωρισμό καθηκόντων και ελέγχους συστημάτων πληροφοριών (Mautz, 2014, σελ. 239):

1. Εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις και επαληθεύσεις (προληπτική). Η διοίκηση εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους να εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες και ορισμένες συναλλαγές εντός περιορισμένης κλίμακας παραμέτρων. Επιπλέον, η διοίκηση καθορίζει τις δραστηριότητες ή τις συναλλαγές που χρειάζονται έγκριση από την εποπτική αρχή πριν εκτελεσθούν από τους υπαλλήλους. Η έγκριση του επιβλέποντος συνεπάγεται ότι έχει επαληθεύσει και επιβεβαιώσει ότι η δραστηριότητα ή η συναλλαγή είναι σύμφωνη με τις καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες.

2. Συμφωνίες (ανιχνευτική). Ένας εργαζόμενος συνδέει διαφορετικά σύνολα δεδομένων μεταξύ τους, εντοπίζει και διερευνά τις διαφορές και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, όταν είναι απαραίτητο.

3. Κριτικές απόδοσης (ανιχνευτική). Η διαχείριση συγκρίνει πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες επιδόσεις στους προϋπολογισμούς, τις προβλέψεις, τις προηγούμενες περιόδους ή άλλα σημεία αναφοράς, για τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι και εντοπίζονται τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα ή ασυνήθιστες καταστάσεις που απαιτούν παρακολούθηση.

4. Ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων (προληπτική και ανιχνευτική). Η πρόσβαση σε εξοπλισμό, αποθέματα, τίτλους, μετρητά και άλλα περιουσιακά στοιχεία περιορίζεται. Τα

περιουσιακά στοιχεία υπολογίζονται περιοδικά και σε σύγκριση με τα ποσά που εμφανίζονται στα αρχεία ελέγχου.

5. Διαχωρισμός των καθηκόντων (προληπτική). Τα καθήκοντα χωρίζονται μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων για να μειώσουν τον κίνδυνο σφάλματος ή ακατάλληλης δράσης. Κανονικά, επιμερίζονται οι ευθύνες για την έγκριση στις συναλλαγές, την καταγραφή συναλλαγών (λογιστική) και το χειρισμό του σχετικού περιουσιακού στοιχείου (φύλαξη).

6. Ελέγχει τα Πληροφοριακά Συστήματα (Προληπτικό και Ντετέκτιβ). Τα πληροφοριακά συστήματα ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τους γενικούς ελέγχους και τους ελέγχους εφαρμογής. Οι γενικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν συνήθως ελέγχους στο κέντρο δεδομένων, τις λειτουργίες, τη λήψη και συντήρηση του λογισμικού συστήματος, την ασφάλεια πρόσβασης και την εφαρμογή, ανάπτυξη και συντήρηση του συστήματος. Οι έλεγχοι εφαρμογής, όπως ταίριασμα υπολογιστών και έλεγχοι επεξεργασίας, είναι προγραμματισμένα βήματα στο λογισμικό εφαρμογών. Έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλιστεί η πληρότητα και η ακρίβεια της επεξεργασίας συναλλαγών, της εξουσιοδότησης και της εγκυρότητας. Απαιτούνται γενικοί έλεγχοι για τη στήριξη της λειτουργίας των ελέγχων εφαρμογής. Και οι δύο είναι απαραίτητοι για την εξασφάλιση πλήρους και ακριβούς επεξεργασίας πληροφοριών.

Οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να εφαρμόζονται μελετημένα, ευσυνείδητα και σταθερά. Η διαδικασία δεν θα είναι χρήσιμη εάν εκτελείται μηχανικά χωρίς να υπάρχει έντονη συνεχής εστίαση στους όρους τους οποίους κατευθύνεται η πολιτική. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι ασυνήθιστες συνθήκες, οι οποίες εντοπίζονται ως αποτέλεσμα της διεξαγωγής των δραστηριοτήτων ελέγχου, να διερευνηθούν, να διορθωθούν κατάλληλα και να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα.

2.4 Αρμοδιότητες εσωτερικών ελεγκτών

Σύμφωνα με τους Barney & Ouchi, (2016, σελ. 145) η επιτροπή ελέγχου και η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου είναι αλληλένδετα και θα πρέπει, επίσης, να είναι αμοιβαία προσβάσιμα. Από τη μία, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παρέχουν αντικειμενικές γνώμες, πληροφορίες, υποστήριξη και εκπαίδευση στην επιτροπή ελέγχου και η ελεγκτική επιτροπή, αφετέρου, δε πρέπει να παρέχει επικύρωση και εποπτεία στους εσωτερικούς ελεγκτές. Είναι αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή να συνεχίσει την επαγγελματική του εξέλιξη προκειμένου να εξασφαλιστεί, ότι η επιτροπή ελέγχου είναι κατάλληλα ενημερωμένη σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης, ελέγχου και διακυβέρνησης του οργανισμού. Ο επικεφαλής του ελεγκτικού γραφείου θα πρέπει επιπλέον, να διασφαλίζει την τακτική ποιότητα στους ελέγχους αξιοπιστίας που διεξάγονται για να διασφαλιστεί ο εσωτερικός έλεγχος. Ο ρόλος και η ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή εντός ενός οργανισμού είναι να (Baker & Graham, 2006, σελ 35):

1. Συμμετέχει στην διευθύνουσα επιτροπή του έργου, παρέχει συμβουλές και συστάσεις προς την ομάδα του έργου, παρακολουθεί την προόδου και κατευθύνει το έργο.
2. Λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ του εξωτερικού ελεγκτή και της διοίκησης.
3. Παρέχει την υπάρχουσα τεκμηρίωση εσωτερικού ελέγχου για τις διεργασίες του πεδίου εφαρμογής.
4. Συμβουλεύει τη διοίκηση σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές, εργαλεία και στρατηγικές δοκιμών.
5. Παρέχει διεργασίες στη διαχείριση με κατάρτιση σε έργα, κινδύνους και ευαισθητοποίηση στον έλεγχο.
6. Εκτελεί μια αξιολόγηση ποιότητας (QA) της τεκμηρίωσης της διαδικασίας και του κλειδιού ελέγχου πριν τη μεταβίβαση στον εξωτερικό ελεγκτή.
7. Συμβουλεύει τη διοίκηση σχετικά με το σχεδιασμό, το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των δοκιμών που πρέπει να εκτελεστούν.

8. Λειτουργεί ως ανεξάρτητος εκτιμητής των δοκιμών διαχείρισης και αξιολόγησης στις διαδικασίες.
9. Εκτελεί δοκιμές της βάσης της διοίκησης για ισχυρισμούς.
10. Ενισχύει τον εντοπισμό των κενών ελέγχου και την αναθεώρηση των σχεδίων διαχείρισης για την διόρθωση των κενών αυτών.
11. Εκτελεί ανασκοπήσεις παρακολούθησης για να διαπιστώσει εάν έχουν υπάρξει κενά ελέγχου.
12. Συντονίζει τις συζητήσεις μεταξύ της διοίκησης και του εξωτερικού ελεγκτή όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής και τα σχέδια δοκιμών.
- 13 Συμμετέχει σε επιτροπές γνωστοποίησης για να εξασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της συνεχιζόμενης δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου και άλλων δραστηριοτήτων εξέτασης, όπως οι εξωτερικές κανονιστικές εξετάσεις, υποβάλλονται στην επιτροπή για γνωστοποίηση και θεώρηση.
14. Βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι εταιρικές πρωτοβουλίες θα διαχειρίζονται σωστά και θα έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό.
15. Παρέχει διαβεβαίωση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, στην επιτροπή ελέγχου, στο διοικητικό συμβούλιο και άλλους ενδιαφερόμενους.
16. Χρησιμοποιεί μια προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο κατά τον προγραμματισμό πολλών δυνατών δραστηριοτήτων σχετικά με τους ελέγχους των σχεδίων και να συμμετέχει καθ' όλη τη διάρκεια του έργου - όχι μόνο στους ελέγχους μετά την εκτέλεση.

2.5 Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου

Ο συντονισμός της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου με δραστηριότητες εξωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικός από δύο απόψεις: από την άποψη του εξωτερικού ελέγχου, διότι, κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την

αποτελεσματικότητα του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων. Η σχετικότητα από την άποψη του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζεται από το γεγονός ότι αυτός ο συντονισμός εξασφαλίζει για το εσωτερικό ένα πλήθος βασικών πληροφοριών κατά την αξιολόγηση του ελέγχου των κινδύνων (Rittenberg *et al.*, 2007, σελ.178). Η σημασία της σχέσης από τον εσωτερικό έλεγχο και τον εξωτερικό έλεγχο αντικατοπτρίζεται και από τα Διεθνή Πρότυπα της Ελεγκτικής (610 - «*Λαμβάνοντας υπόψη το έργο του εσωτερικού ελέγχου*»), η οποία προβλέπει, μεταξύ άλλων:

- Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τη διοίκηση και οι στόχοι του διαφέρουν από αυτούς του εξωτερικού ελεγκτή, ο οποίος διορίζεται για την ανεξάρτητη αναφορά των οικονομικών καταστάσεων. Οι στόχοι της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ποικίλλουν ανάλογα με τις απαιτήσεις της διοίκησης. Η κύρια ανησυχία του εξωτερικού ελεγκτή είναι κατά πόσον οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδεις ανακρίβειες.
- Ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκή κατανόηση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, να προσδιορίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων και του σχεδιασμού και να εκτελεί περαιτέρω διαδικασίες ελέγχου.
- Ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να πραγματοποιήσει αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, όταν είναι εσωτερικός ο έλεγχος σχετίζεται με τις αξιολογήσεις κινδύνου του εξωτερικού ελεγκτή.
- Η σύνδεση με τον εσωτερικό έλεγχο είναι πιο αποτελεσματική όταν οι συναντήσεις πραγματοποιούνται σε κατάλληλα χρονικά διαστήματα. Ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να έχει συνεχή ενημέρωση και πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και να λαμβάνει πληροφορίες για κάθε σημαντικό θέμα που αφορά την προσοχή του εσωτερικού ελεγκτή, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν το έργο του εξωτερικού ελεγκτή. Ομοίως, ο εξωτερικός ελεγκτής θα ενημερώνει κανονικά τον εσωτερικό ελεγκτή για τυχόν σημαντικά θέματα, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 Εισαγωγικές επισημάνσεις

Στη συνέχεια παρουσιάζονται περιληπτικά διεθνείς έρευνες που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο στο δημόσιο τομέα και αναφέρονται στην αποτελεσματικότητά του. Στις παραγράφους που ακολουθούν αναφέρονται οι ερευνητές – μελετητές της κάθε έρευνας, περιγράφεται το θέμα που πραγματεύεται, αναγράφεται η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί και τέλος αναγράφονται τα συμπεράσματα στα οποία έχει καταλήξει η κάθε έρευνα.

3.2 Έρευνες εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα

Αρχικά, η Jenny Goodwin (2004) πραγματοποίησε μελέτη η οποία εξετάζει τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου του δημοσίου τομέα και του αντίστοιχου ιδιωτικού τομέα. Τα εξετασθέντα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την οργανωτική κατάσταση, την εξωτερική ανάθεση, τη χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως λειτουργία "περιήγησης στο καθήκον", τις δραστηριότητες και τις σχέσεις με τον εξωτερικό ελεγκτή. Η μελέτη βασίζεται σε έρευνα των επικεφαλής εσωτερικών ελεγκτών σε οργανισμούς της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχουν διαφορές, όσον αφορά το καθεστώς του εσωτερικού ελέγχου ανάμεσα στους δύο τομείς, ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές του δημοσίου τομέα είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν στον κύριο δημοσιονομικό λειτουργό. Ενώ παρόμοιο ποσό εργασίας ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες από εκείνους του ιδιωτικού τομέα να αναθέσουν εξωτερικούς συνεργάτες στον εξωτερικό ελεγκτή. Υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου και των αλληλεπιδράσεων με τον εξωτερικό έλεγχο στους δύο τομείς. Ωστόσο, ο εσωτερικός

έλεγχος του ιδιωτικού τομέα θεωρείται ότι οδηγεί σε μεγαλύτερη μείωση των τελών ελέγχου σε σύγκριση με εκείνη του δημόσιου τομέα.

Έπειτα από χρόνια, δημοσιεύθηκε και η έρευνα των Unegbu & Kida (2011), οι οποίοι επικεντρώθηκαν στη χρησιμότητα του ελέγχου για τη βελτίωση της διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Στην έρευνα μετείχε το Υπουργείο Οικονομικών μίας πολιτείας της Νιγηρίας. Διαπιστώθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ελέγξει αποτελεσματικά την απάτη και τις δόλιες δραστηριότητες στο δημόσιο. Συστήνεται στη κυβέρνηση να διατηρεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές να μπορούν να έχουν επαρκή ελευθερία για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης, οι ερευνητές αναφέρουν πως ο εσωτερικός έλεγχος δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στη Νιγηρία, παρόλο που μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό εργαλείο εντοπισμού και πρόληψης περιπτώσεων διαφθοράς.

Μεταγενέστερα, οι Wahid Omar Abuazza *et al.* (2015) διεξήγαγαν μια διερευνητική μελέτη με στόχο να εξετάσουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων σχετικά με το εύρος των εργασιών εσωτερικού ελέγχου στις κρατικές επιχειρήσεις της Λιβύης. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με διευθυντικά στελέχη, διευθυντές εσωτερικού ελέγχου, διευθυντές διοικητικών υποθέσεων, διευθυντές οικονομικών υποθέσεων και εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι συμπληρώθηκαν με την εξέταση σχετικών αποδεικτικών στοιχείων. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις οργανώσεις της Λιβύης μπορεί να μην είναι επαρκώς ευρύ, ώστε να θεωρείται υπηρεσία προστιθέμενης αξίας. Το πεδίο εφαρμογής της αποστολής αξιολόγησης πρέπει να επεκταθεί ώστε να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα οργανωτικών λειτουργιών, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους ενδιαφερόμενους.

Τέλος, η Philna Coetzee (2016) στη μελέτη της επισημαίνει ότι υπάρχει ένα διευρυνόμενο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών του εσωτερικού ελέγχου και της αξίας που η λειτουργία φέρνει στο τραπέζι, για παράδειγμα, στη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν έναν οργανισμό. Σκοπός της μελέτης της είναι να διερευνήσει τις απόψεις των επικεφαλής ελεγκτικών στελεχών (CAE), των προέδρων των ελεγκτικών επιτροπών και των ανώτερων διοικητικών στελεχών σχετικά με τη συμβολή των

λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα της Νότιας Αφρικής. Η συνεισφορά αυτή εξετάζεται στο πλαίσιο των υφιστάμενων δομών διαχείρισης κινδύνων και του επιπέδου συντονισμού μεταξύ αυτών των δομών και του εσωτερικού ελέγχου. Για τη διεξαγωγή της μελέτης ελήφθησαν και στατιστικά, αναλύθηκαν οι απόψεις των επικεφαλής των εσωτερικών ελέγχων, των προέδρων της επιτροπής ελέγχου και του υπολόγου (παρόμοιου με τον διευθύνοντα σύμβουλο των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα) των εθνικών, επαρχιακών και τοπικών κυβερνητικών οργανώσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ΚΑΕ έχουν αξιοσημείωτα διαφορετικές απόψεις από τα άλλα δύο μέρη και ότι η ύπαρξη δομών διαχείρισης κινδύνου επηρεάζει ελάχιστα τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου.

3.3 Έρευνες αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου

Αρχικά, οι Dessalegn Getie Mihret & Aderajew Wondim Yismaw (2007) πραγματοποίησαν μια μελέτη για να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Με βάση μια μελέτη περίπτωσης ενός μεγάλου εκπαιδευτικού ιδρύματος δημόσιου τομέα στην Αιθιοπία, η έρευνα αυτή εξετάζει πώς επηρεάζει η εσωτερική ελεγκτική αποτελεσματικότητα την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, τη στήριξη της διαχείρισης, τον οργανωτικό χαρακτήρα, τα χαρακτηριστικά του ελεγχόμενου και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων. Τα πορίσματα της μελέτης υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται έντονα από την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και την υποστήριξη της διαχείρισης, ενώ τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού πλαισίου και του ελεγχόμενου δεν έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Με τη σειρά τους, οι Dominic S.B. Soh & Nonna Martinov-Bennie (2011) πραγματοποίησαν μια μελέτη με σκοπό να παράσχει γνώσεις σχετικά με τους τρέχοντες ρόλους και τις αρμοδιότητες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και τους παράγοντες που θεωρούνται αναγκαίοι για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητάς του. Εξετάζονται, επίσης, οι τρέχουσες πρακτικές αξιολόγησης των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου. Χρησιμοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις για την ανάδειξη των βασικών

παραγόντων της εταιρικής διακυβέρνησης σχετικά με τον εξελισσόμενο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά τον σχεδιασμό, τη μέτρηση και την αξιολόγησή του. Τα αποτελέσματα της μελέτης υποδηλώνουν σημαντική επέκταση και επαναπροσδιορισμό του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου και των αντιλήψεων για την αποτελεσματικότητά του. Ωστόσο, τα ευρήματα δείχνουν ακόμη, ότι οι μηχανισμοί αξιολόγησης των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου δεν έχουν εξελιχθεί ταυτοχρόνως. Η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ του ρόλου και της αξιολόγησης δημιουργεί δυσκολίες στην αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου πληρούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Τα ευρήματα της μελέτης είναι χρήσιμα για την ενημέρωση των διαβουλεύσεων των ρυθμιστικών αρχών και των φορέων τυποποίησης, καθώς και για την παροχή ενός σημείου αναφοράς για τους εσωτερικούς ελεγκτές και τις ελεγκτικές επιτροπές. Οι γνώσεις είναι αρκετά χρήσιμες για τους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να εξετάζουν διάφορες πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της αντικειμενικότητας και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Στη συνέχεια, οι Joseph M. Onumah & Redeemer Yao Krah (2012) πραγματοποίησαν μια μελέτη για να διερευνηθεί ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις οντότητες του δημόσιου τομέα στη Γκάνα και οι παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη συγκέντρωσε τα δεδομένα από 120 εσωτερικούς ελεγκτές σε 40 υπουργεία, τμήματα και οργανισμούς (MDA) μέσω ενός αυτοδιαχειριζόμενου ερωτηματολογίου. Μια ημιδομημένη συνέντευξη διεξήχθη με τον ανώτερο διευθυντή του Οργανισμού Εσωτερικού Ελέγχου και το όργανο εποπτείας ως επακόλουθο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το πεδίο εφαρμογής των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου στον τομέα περιορίζεται σε τακτικές ελεγκτικές δραστηριότητες, κυρίως τον εκ των προτέρων έλεγχο των δελτίων πληρωμής που εκτιμούν το 74% του μέσου όρου του χρόνου παραγωγικού ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα της Γκάνας παρεμποδίζεται από διάφορους παράγοντες: χαμηλή επαγγελματική επάρκεια εσωτερικών ελεγκτών, έλλειψη διαχείρισης ιδιοκτησίας και στήριξη για δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, έλλειψη δημοσιονομικής αρμοδιότητας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου και αδύναμη λειτουργία επιτροπών ελέγχου, μεταξύ άλλων. Ωστόσο, ορισμένα προγράμματα αποκατάστασης είναι σε εξέλιξη.

Σε πρόσφατη έρευνα, οι Rainer Lenz & Ulrich Hahn (2015) πραγματοποίησαν μια μελέτη με σκοπό να παράσχει μια σύνοψη του τι λέει η ακαδημαϊκή λογοτεχνία για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου δέκα χρόνια μετά από τον Bailey *et al.* (2003), ο οποίος παρουσίασε ευκαιρίες έρευνας στον εσωτερικό έλεγχο. Προτείνεται μια νέα δέσμη ερευνητικών ερωτημάτων που μπορούν να συμβάλουν στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη στηρίχθηκε σε εμπειρικές μελέτες βασισμένες σε αυτοαξιολογήσεις εσωτερικών ελεγκτών ("inside-out") και σε εμπειρικές μελέτες που βασίζονται στις προοπτικές των άλλων ενδιαφερομένων ("out-in") και οι οποίες εξετάζονται μέσω ενός "φακού αποτελεσματικότητας". Η προοπτική "έξω-μέσα" θεωρείται ιδιαίτερα πολύτιμη. Με βάση τα αποτελέσματα αρχικά εντοπίζονται κοινά θέματα στην εμπειρική βιβλιογραφία. Δεύτερον, συντίθενται τα κύρια νήματα σε ένα μοντέλο που αποτελείται από μακρο και μικρο-παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τρίτον, προέκυψαν ελπιδοφόρα μελλοντικά ερευνητικά μονοπάτια που μπορεί να ενισχύσουν την πρόταση αξίας του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, οι Khaled Ali Endaya & Mustafa Mohd Hanefah (2016) ασχολήθηκαν με τη διερεύνηση της άμεσης σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελεγκτή και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και του μετριασμού των αποτελεσμάτων της ανώτατης διοίκησης. Στην έρευνα χρησιμοποιείται τυποποιημένη πολλαπλή παλινδρόμηση και μετριοπαθής πολλαπλή παλινδρόμηση και τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 114 μέλη της Ένωσης Λογιστών και Ελεγκτών της Λιβύης με τη χρήση προσωπικού ερωτηματολογίου. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελεγκτή έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και ότι η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης έχει μετριοπαθές αποτέλεσμα. Τα ευρήματα θα ενθαρρύνουν τις λιβυκές οργανώσεις να επικεντρωθούν στο θέμα της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και θα ενισχύσουν την ικανότητα εσωτερικού ελέγχου σε δημόσιους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ- ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΤΑΜΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

4.1 Εσωτερικός έλεγχος στους ΟΤΑ

Η τοπική αυτοδιοίκηση, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε άλλες χώρες, βασίζεται σε διάφορες πηγές χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών και ομοσπονδιακών κυβερνήσεων, για να μπορέσουν να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα των δημοσίων υπηρεσιών. Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς σε αυτές τις πηγές χρηματοδότησης, οι τοπικές αυτοδιοικήσεις πρέπει να έχουν σε εφαρμογή μια σειρά από στρατηγικές και πολιτικές ικανές να παρέχουν καλή διακυβέρνηση και να εκπληρώνουν σωστά τις οικονομικές τους ευθύνες. Στο πλαίσιο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ασκήσει σημαντική επίδραση.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι ο εσωτερικός έλεγχος ως λειτουργία στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει αυξηθεί κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση των πιέσεων που διατίθενται στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα, λόγω των περιορισμών των ταμείων και την ανάγκη να εξασφαλιστεί η καλή αξία του χρήματος. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ίσως ο εξωτερικός έλεγχος θα επιτελούσε μια καλύτερη λειτουργία στο θέμα αυτό, λαμβάνοντας τα εύσημα για τη διασφάλιση της λογοδοσίας. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι εκθέσεις και οι έρευνες που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση, το ρόλο και τη σημασία του εσωτερικού ελεγκτή, έχουν σταδιακά έρθει στην πρώτη γραμμή.

Σήμερα, η Ελλάδα είναι μια κοινοβουλευτική δημοκρατία βάσει του Συντάγματος του 1975. Η Ελλάδα είναι ένα ενιαίο κράτος, το οποίο οργανώνεται σε αποκεντρωμένη βάση και περιλαμβάνει δύο επίπεδα διακυβέρνησης, την κεντρική διακυβέρνηση, δηλαδή το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση, δηλαδή τους ΟΤΑ. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η οργανωτική δομή των ΟΤΑ έχει αναμορφωθεί προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η λογοδοσία και η διαφάνεια τόσο των

λειτουργιών τους, όσο και της παροχής των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012).

Ο νόμος 3492/2006 καθορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως την «ανεξάρτητη ελεγκτική - συμβουλευτική δραστηριότητα παροχής διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, με στόχο τη βελτίωση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστημικές και δομημένες μεθοδολογίες».

Ο παραπάνω νόμος συστήνει την δημιουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα υπουργεία και τις περιφέρειες της χώρας, καθώς και τους οργανισμούς που εποπτεύονται από τα υπουργεία και τις περιφέρειες με προϋπολογισμό που ξεπερνά τα 3 εκ. ευρώ, μετά από ένα προεδρικό διάταγμα από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, τον Υπουργό Οικονομικών και τον αρμόδιο υπουργό. Το παρόν προεδρικό διάταγμα καθορίζει τις αρμοδιότητες των μονάδων εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της προστασίας των οικονομικών συμφερόντων τους. Μέχρι σήμερα, τα σχετικά προεδρικά διατάγματα καθόριζαν τις αρμοδιότητες των μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη λειτουργική ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών, έναντι των αναληφθέντων κορυφαίων επιπέδων διοίκησης που δεν έχουν εκδοθεί (Ν.3492/2006).

Όσον αφορά το έργο των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, η εν λόγω νομοθεσία προβλέπει (Ν.3492/2006):

- 1) την επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων από τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου του κάθε φορέα, σε περιπτώσεις που μεμονωμένες ή συστημικές παρατυπίες εντοπίστηκαν στις υπηρεσίες του οργανισμού ή τις υπηρεσίες που εποπτεύονται από τον εν λόγω οργανισμό, εφόσον οι φορείς αυτοί δεν έχουν μονάδα εσωτερικού ελέγχου και
- 2) τις βασικές σχέσεις μεταξύ της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Ελέγχων και των μονάδων εσωτερικού ελέγχου των Υπουργείων και των Περιφερειών.

Συγκεκριμένα, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Ελέγχων (Ν.3492/2006):

- 1) προετοιμάζει τις προδιαγραφές που αφορούν την οργάνωση, την εσωτερική λειτουργία και τις αρμοδιότητες των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, μετά από σχετική έγκριση από τον Υπουργό Οικονομικών και τον αρμόδιο υπουργό,
- 2) λαμβάνει πληροφορίες από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τα ευρήματα του ελέγχου,
- 3) παρέχει οδηγίες για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την επιβολή δημοσιονομικών διορθώσεων και παρακολουθεί την εκτέλεση των εν λόγω διορθώσεων,
- 4) παρέχει οδηγίες στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την αξιολόγηση των διορθωτικών μέτρων που λαμβάνονται από τους ελεγχόμενους φορείς και παρακολουθεί την ακριβή εφαρμογή τους και
- 5) αξιολογεί τους ελέγχους και τα ευρήματα από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και τα περιλαμβάνει στην ετήσια έκθεση ελέγχου του.

Πρόσθετες αρμοδιότητες είναι (Ν.3492/2006):

- 1) ο τακτικός έλεγχος των προκαταβολών,
- 2) ο οικονομικός και διαχειριστικός έλεγχος των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων και της δημόσιας διαχείρισης,
- 3) η διενέργεια ένορκης διοικητικής έρευνας σχετικά με την απώλεια των δικαιολογητικών για την πληρωμή των δημοσίων δαπανών και
- 4) η έρευνα για την αποτυχία να παρουσιάσει μια εκ των προτέρων εντολή πληρωμής.

Αυτές οι αρμοδιότητες ασκούνται από την οικονομική επιθεώρηση του Υπουργείου Οικονομικών και μεταφέρονται στην Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Ελέγχων πριν μεταφερθούν τελικά σε μονάδες εσωτερικού ελέγχου.

Άλλες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου είναι το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο θεσπίστηκε δυνάμει του Νόμου 2477/1997 και αναβαθμίστηκε με το νόμο 3074/2002. Η αποστολή του είναι να διαφυλαχθεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, εντοπίζοντας φαινόμενα κακοδιοίκησης, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας και κακής ποιότητας υπηρεσιών. Οι κύριες αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν:

- 1) τη διενέργεια επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών,
- 2) την διεξαγωγή πειθαρχικής δίωξης και την παραπομπή των ατόμων που ευθύνονται για το γραφείο του αρμόδιου εισαγγελέα, έτσι ώστε η λογοδοσία να αποδίδεται,
- 3) τη διενέργεια ελέγχων επί των περιουσιακών στοιχείων των εργαζομένων των ελεγκτικών σωμάτων,
- 4) τη διεξαγωγή προκαταρκτικών εξετάσεων ή ερευνών κατόπιν αιτήματος του εισαγγελέα και
- 5) τη συλλογή στοιχείων για την ποινική ή πειθαρχική δίωξη.

Το πεδίο εφαρμογής ελέγχου του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης καλύπτει τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, την τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού, τα κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τις δημόσιες επιχειρήσεις. Το Σώμα διευθύνεται από τον Ειδικό Γραμματέα του Σώματος Δημόσιας Διοίκησης και στελεχώνεται από 80 επιθεωρητές-ελεγκτές και τους υπαλλήλους της Διεύθυνσης Γραμματείας και διενεργεί ελέγχους και έρευνες, μετά από εντολές που εκδίδονται από τον Ειδικό Γραμματέα ή μετά από εντολές από έναν υπουργό, Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας, Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, τον Έλληνα Συνήγορο του Πολίτη ή τον επικεφαλής μιας ανεξάρτητης διοικητικής αρχής.

Ένα επιπλέον ελεγκτικό σώμα είναι ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης. Η εποπτεία του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης θεσπίστηκε δυνάμει του Νόμου

3074/2002. Η αποστολή του είναι να διαφυλαχθεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του έργου του Σώματος, του επιθεωρητή Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και όλων των ιδιαίτερων φορέων και υπηρεσιών για την επιθεώρηση και τον έλεγχο της δημόσιας διοίκησης και να εντοπίσει περιπτώσεις διαφθοράς και κακοδιοίκησης. Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης:

- 1) είτε με δική του πρωτοβουλία, δίνει εντολή στο Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα, στους οργανισμούς επιθεώρησης και ελέγχου, για τη διενέργεια επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, τα κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τις δημόσιες επιχειρήσεις,
- 2) παρακολουθεί τη δράση και την πορεία των ελέγχων που διενεργούνται από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα, από τους οργανισμούς επιθεώρησης και ελέγχου και αξιολογεί το έργο τους,
- 3) πραγματοποιεί ελέγχους, επαναλαμβάνει ελέγχους και έρευνες σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, τα κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τις δημόσιες επιχειρήσεις,
- 4) διενεργεί ελέγχους επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων όλων των φορέων επιθεώρησης και ελέγχου,
- 5) διερευνά καταγγελίες σχετικά με περιπτώσεις κακοδιοίκησης και
- 6) προεδρεύει του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου.

Η θέση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης έχει εκχωρηθεί σε ένα διακεκριμένο άτομο ευρείας αποδοχής από το κοινό, το οποίο επικουρείται από τέσσερις Βοηθούς

Γενικών Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης και υποστηρίζεται από οκτώ ειδικούς επιθεωρητές και την διεύθυνση της γραμματείας.

4.2 Προβλήματα εσωτερικού ελέγχου

Τα προβλήματα που υπάρχουν στην δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, δεν αφορούν αποκλειστικά την διαδικασία του ελέγχου, αλλά είναι κυρίως οργανωτικά προβλήματα, τα οποία εμποδίζουν την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες. Αρχικά, η δημόσια διοίκηση θεωρείται ότι ακόμα και μέχρι σήμερα έχει ένα χαμηλό πλαίσιο οργάνωσης και χωρίς σοβαρό στρατηγικό σχέδιο. Περαιτέρω ευπάθειες, όπως κάποτε το υπερβολικά μεγάλο μέγεθος του δημόσιου τομέα και σήμερα η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η άνιση κατανομή των καθηκόντων του προσωπικού και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων του, οι κακές οργανωτικές δομές, το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, η έλλειψη διαφάνειας και η απουσία σύγχρονων μεθόδων, αρχών και τεχνικών διαχείρισης, είναι κάποια από τα βασικά θέματα που θέτουν εμπόδια στον αποτελεσματικό έλεγχο στον δημόσιο τομέα. Παρά τις σημαντικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έχουν λάβει χώρα στα πλαίσια των Μνημονίων διάσωσης της χώρας, αρκετά από τα παραπάνω προβλήματα της δημόσιας διοίκησης δεν έχουν καταφέρει μέχρι σήμερα να αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό τρόπο (Lampropoulou, 2012).

Η έλλειψη σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης είναι ένα πρόβλημα που συντελεί στην έλλειψη αποδοτικού ελέγχου, μέσα από την απουσία στρατηγικών και επιχειρησιακών (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) στόχων ή την αδυναμία σύνδεσης τους, την έλλειψη οράματος και αποστολής, τον ελλιπή στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, την απουσία δεικτών απόδοσης των αποτελεσμάτων και την έλλειψη προσανατολισμού της διαχείρισης στα αποτελέσματα. Γενικά, οι κυβερνητικές δραστηριότητες στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, έχουν θεωρηθεί ως αναποτελεσματικές και μη αποδοτικές. Η αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση διασφαλίζει τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων που προσλαμβάνονται από τους δημόσιους φορείς, αλλά και την κατανομή των υπερβολικών δημοσίων πόρων στην κοινωνία ή σε δράσεις για την τόνωση της οικονομίας. Η κακή κατάσταση της δημόσιας διοίκησης και η δυσλειτουργία του διοικητικού

συστήματος της χώρας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελετών στην επιστημονική έρευνα, εδώ και πολλά χρόνια. (Makrydemetres *et al.*, 2016).

Επιπλέον, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ- σε έκθεση του για την δημόσια διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αναφέρει ότι δεν υπάρχει σαφές κεντρικό σύστημα διεύθυνσης, σαφής οικειοποίηση των μεταρρυθμίσεων ή λογοδοσία για τα αποτελέσματα και καταλήγει, ότι στον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης, η Ελλάδα χρειάζεται απαραίτητα μια δομή υψηλού επιπέδου, η οποία, πρωτίστως θα φροντίσει για την θέσπιση ενός στρατηγικού οράματος και στην συνέχεια θα κατευθύνει την δημόσια πολιτική και τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στην αποτελεσματική εφαρμογή αυτού του οράματος στην πράξη και την πάροδο του χρόνου (ΟΟΣΑ, 2011).

Πιο συγκεκριμένα και σε ότι αφορά τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα, εντοπίσαμε μια σημαντική επιστημονική έρευνα. Οι Drogalas *et al.* (2014) χρησιμοποιώντας στοιχεία που συλλέχθηκαν από 30 Αστυνομικές Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, είχαν ως σκοπό να καταγράψουν την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την έκταση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στα Αστυνομικά Τμήματα της Ελλάδας. Τα αποτελέσματα της εργασίας έδειξαν ότι παρά το γεγονός ότι ο ενεργός ρόλος του Επόπτη Οικονομικών Υπηρεσιών εκτελείτο με επιτυχία, μια μειοψηφία λειτουργιών δεν συμμορφώνονταν με κατευθυντήριες γραμμές βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στα τμήματα.

Συνοψίζοντας λοιπόν, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει μια σειρά από προβλήματα τα οποία δυσχεραίνουν ή εμποδίζουν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Έλλιπής αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα του, καθώς και έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων σε κρίσιμους τομείς δημόσιας δράσης.
- 2) Απουσία άσκησης σύγχρονου «management» και εκπαίδευσης για την άσκησή του από τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης.
- 3) Έλλειψη οργάνωσης σε θέσεις εργασίας, καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας.

- 4) Οριζόντια ανάπτυξη της ιεραρχικής πυραμίδας σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό οργανικών μονάδων (γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων και τμημάτων).
- 5) Αδυναμίες παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 6) Αδυναμία προσαρμογής των δομών και της οργάνωσης της εργασίας των υπηρεσιών προς τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και αρμοδιότητες των δημόσιων οργανισμών.
- 7) Δυσκολία συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα.
- 8) Μη ύπαρξη ενός ενιαίου συστήματος λογιστικής παρακολούθησης.

4.3 Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι ένα χαρακτηριστικό που μετριέται από πολλούς παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας που μελετάται συχνότερα είναι η ποιότητα του ελέγχου. Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου εξετάζεται ως μία από τις βασικές μεταβλητές που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Mihret & Yismaw (2007) σε έρευνα τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα της Αιθιοπίας, έδειξαν πως η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, μαζί με την υποστήριξη της διαχείρισης, της οργάνωσης του περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών της οργάνωσης.

Η επιτροπή ελέγχου εξετάζεται επίσης σε μερικές μελέτες, ως μεταβλητή που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, οι Zhang *et al.* (2007), εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της ελεγκτικής επιτροπής, της ανεξαρτησίας του ελεγκτή και της γνωστοποίησης των θεμάτων εσωτερικού ελέγχου και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ποιότητας της εργασίας της επιτροπής ελέγχου, της ανεξαρτησίας των ορκωτών ελεγκτών και των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου.

Οι αρμοδιότητες των ομάδων εσωτερικού ελέγχου, θεωρείται, επίσης, ως σημαντικός παράγοντας για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Οι Turley & Zaman (2007)

εξετάζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων εσωτερικού ελέγχου, υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας ελέγχου έχει θετικό αντίκτυπο στην έκβαση του ελέγχου. Οι Mihret *et al.* (2010) δείχνουν, επίσης, ότι, τόσο η τεχνική επάρκεια, όσο και η συνεχής κατάρτιση της ομάδας εσωτερικού ελέγχου, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπρόσθετα, χωρίς ανεξαρτησία, ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται απλά ένα μέρος της ομάδας διαχείρισης, χάνοντας την ικανότητά του να προσφέρει μια νέα προοπτική. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται από τους Zhang *et al.* (2007) ως καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητάς του. Η ανεξαρτησία είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι επιτρέπει στους ελεγκτές να ενεργούν ανεπηρέαστα και χωρίς παρεμβολές Drogalas *et al.* (2015).

Τέλος, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Οι Mihret & Yismaw (2007) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της υποστήριξης της ανώτατης διαχείρισης και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Σχετικά με τις ελεγκτικές διαδικασίες στους ΟΤΑ στην Ελλάδα, αλλά και στον δημόσιο τομέα γενικότερα, έχει γίνει μικρή επιστημονική έρευνα. Μία έρευνα που εντοπίστηκε στο πλαίσιο αυτό είναι της Kontogeorga (2015), η οποία μελέτησε τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην τοπική αυτοδιοίκηση, κάνοντας λόγο για τον έλεγχο εκ των προτέρων (*ex-ante*). Αυτό το είδος ελέγχου έχει την δυνατότητα να αποτρέψει μια ζημία πριν συμβεί, αλλά έχει το μειονέκτημα της δημιουργίας υπερβολικού ποσού της εργασίας και της θόλωσης των ευθυνών στο δημόσιο δίκαιο. Συνήθως, ο φορέας ελέγχου λαμβάνει όλες τις εντολές πληρωμής και τα δικαιολογητικά έγγραφα, ελέγχει ότι η συναλλαγή έχει εγκριθεί, ότι είναι νόμιμη και κανονική, και ότι υπάρχει επαρκής πρόβλεψη για αυτή στον προϋπολογισμό. Στη συνέχεια, είτε κυρώνει την πληρωμή, είτε αν η συναλλαγή δεν πληρεί τα κριτήρια αυτά, επιστρέφει στον ελεγχόμενο για τροποποίηση (Crespo, 2005). Σύμφωνα με την ερευνήτρια, το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται ως δαπανηρό και αναποτελεσματικό.

Σε αντίθεση με την τάση αυτή, το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΕΣ) εξακολουθεί να διενεργεί ελέγχους εκ των προτέρων σε όλες σχεδόν τις δαπάνες της κεντρικής κυβέρνησης και των δημόσιων φορέων, με την εξαίρεση των δήμων: μέχρι πρόσφατα, οι δήμοι έχουν εξαιρεθεί από τον προληπτικό έλεγχο του ΕΕΣ. Ο εκ των προτέρων έλεγχος των δαπανών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα έχει υπάρξει για πάνω από έναν αιώνα, αλλά και στην τοπική αυτοδιοίκηση έγινε υποχρεωτικός μόνο από το 2005 και μετά. Αυτή η παραδοσιακή μορφή του ελέγχου του συνόλου των συναλλαγών των δημόσιων φορέων, οδηγεί τους δημόσιους διαχειριστές να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη διενέργεια των εκ των προτέρων ελέγχων των δαπανών τους από το Δικαστήριο. Επιπλέον, το ΕΕΣ είναι ακόμα το μόνο SAI στην Ευρώπη, που περιορίζεται στην νομιμότητα και την κανονικότητα των δημοσίων δαπανών, δεδομένου ότι δεν είχε την εξουσία να αξιολογεί τις επιδόσεις των δημοσίων πολιτικών, μέχρι τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις. Κατά τα τελευταία τρία χρόνια μια σειρά από νομοθετικές μεταρρυθμίσεις έχουν στόχο τον εκσυγχρονισμό του υπάρχοντος τρόπου ελέγχου των δημοσίων δαπανών, καθώς και την ευθυγράμμισή του με τα διεθνή πρότυπα. Όλα αυτά μετατρέπουν την Ελλάδα σε μια ειδική περίπτωση (Kontogeorga, 2015).

Η ερευνήτρια μελέτησε τα δεδομένα των εκ των προτέρων ελέγχων στην Ελλάδα στους ΟΤΑ για την περίοδο 1998-2009 και έδειξε ότι στο πλαίσιο της άσκησης του προληπτικού ελέγχου, από τις συνολικές διαταγές πληρωμής (κατά μέσο όρο 1.495.271) όλων των φορέων δημοσιονομικής διαχείρισης (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, Τοπική Αυτοδιοίκηση), κατά μέσο όρο 8.891 εντολές πληρωμής επιστράφηκαν (λόγω παραβιάσεων, παραλείψεων, κλπ) χωρίς πιστοποίηση σε δημόσιους φορείς για τροποποίηση. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί στο 0,57% του συνολικού αριθμού των εντολών πληρωμής που υποβάλλονται ετησίως για προληπτικό έλεγχο, ενώ ο έλεγχος από την πλευρά των δαπανών των ΟΤΑ, φαίνεται να έχει ανιχνεύσει παραβιάσεις, κατά μέσο όρο, στο 1,06% του συνολικού αριθμού των εντολών πληρωμής που υποβάλλονται για έλεγχο (Kontogeorga, 2015).

Στις μεταρρυθμίσεις που έγιναν τα τελευταία τρία έτη στην Ελλάδα, έγινε προσπάθεια να περιοριστούν οι εκ των προτέρων έλεγχοι και να εκσυγχρονιστούν οι έλεγχοι των δημοσίων δαπανών, το οποίο επιβλήθηκε τόσο από τις επιταγές των διεθνών προτύπων,

όσο και από την αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία, ιδίως ενόψει της τρέχουσας χρηματοπιστωτικής κρίσης (Kontogeorga, 2015).

4.4 Συνοπτική Παρουσίαση των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης

Τα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης έχουν συσταθεί στην έδρα κάθε κρατικής περιφέρειας σύμφωνα με το άρθρο 53 του ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α'), υπάγονται στην περιφέρεια του παρόντος νόμου με την επωνυμία «Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης», τα οποία φέρουν το όνομα της περιφέρειας και εποπτεύονται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Ο σκοπός και οι αρμοδιότητες των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης είναι (Ν.3852/2010, άρθρο 190):

α) Η διαχείριση, σύμφωνα με τις αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου, πιστώσεων του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, χρηματοδοτήσεων φορέων του δημόσιου τομέα και άλλων νομικών προσώπων, χρηματοδοτήσεων προερχομένων από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων διεθνών οργανισμών και λοιπών φορέων του εξωτερικού, οι οποίες αφορούν τα περιφερειακά και τα ειδικά αναπτυξιακά προγράμματα της περιοχής της Περιφέρειας. Κατ' εξαίρεση των ισχυουσών διατάξεων περί Δημοσίων Επενδύσεων τα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης ορίζονται υπόλογοι Διαχειριστές για πληρωμές έργων σε βάρος του προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων.

β) Η υποστήριξη του έργου της Εκτελεστικής Επιτροπής και της οικείας Διεύθυνσης.

γ) Η υποστήριξη του αναπτυξιακού σχεδιασμού ευρύτερων της περιφέρειας χωρικών αναπτυξιακών ενοτήτων, με την παροχή αναγκαίων στοιχείων, στις οικείες υπηρεσίες. Η υποστήριξη των δικαιούχων κατά τη διαδικασία ιεράρχησης των έργων προς υλοποίηση, προετοιμασία και ένταξή τους στα αντίστοιχα επιχειρησιακά προγράμματα, καθώς και η υποστήριξη κατά την εκτέλεση έως και την ολοκλήρωσή τους.

δ) Η τεχνική υποστήριξη της περιφέρειας, ιδίως στον τομέα της εκπόνησης μελετών και ερευνών και εφαρμογής προγραμμάτων που αναθέτουν στα Ταμεία οι περιφέρειες για την αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων.

ε) Η άσκηση της ταμειακής τους διαχείρισης.

στ) Η επιβολή, βεβαίωση και η είσπραξη τελών, δικαιωμάτων και εισφορών υπέρ των Ταμείων, μετά από απόφαση του περιφερειακού συμβουλίου και έγκριση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ζ) Η συμμετοχή σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

η) Η σύναψη δανείων με χρηματοδοτικούς φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού για την εκτέλεση έργων, την παροχή υπηρεσιών και την εφαρμογή προγραμμάτων.

θ) Η παροχή υπηρεσιών, η διεξαγωγή ερευνών και η εκπόνηση αναπτυξιακών, τεχνικοοικονομικών, οργανωτικών μελετών, καθώς και η επίβλεψη και υλοποίηση προγραμμάτων η διενέργεια των οποίων ανατίθεται στα Ταμεία, από τα Υπουργεία, από την Περιφέρεια, από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, από δήμους και από Ν.Π.Δ.Δ.. Στην πράξη της ανάθεσης προβλέπονται οι όροι διενέργειας και η αμοιβή του Ταμείου. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που εκδίδεται μετά από γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., καθορίζονται η διαδικασία και οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες είναι δυνατή η καταβολή της αμοιβής των Ταμείων από τους πόρους του άρθρου 25 του ν. 1828/1989 (ΦΕΚ 2 Α'), όπως ισχύει, όταν η ανάθεση προς τα Ταμεία έχει γίνει από δήμους.

4.5 Αρμοδιότητες Διευθυντή

Οι Διευθυντές των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης (Π.Τ.Α.) προϊστανται όλων των Τμημάτων και ευθύνονται για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους, οργανώνοντας, προγραμματίζοντας, συντονίζοντας και ελέγχοντας τις δραστηριότητες τους. Επίσης, οι Διευθυντές των υπηρεσιών ασκούν τις αρμοδιότητες που τους εκχωρούν οι Πρόεδροι των Δ.Σ. με απόφασή τους.

Ειδικότερα ο Διευθυντής του κάθε Ταμείου (ΦΕΚ 140/Β'/1998, άρθρο 4):

- Παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) χωρίς δικαίωμα ψήφου και εισηγείται για την λήψη αποφάσεων του Δ.Σ.
- Μεριμνά για την με αποδοτικό τρόπο εκτέλεση των κάθε φύσης αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου, ενημερώνοντας τους υπευθύνους των Τμημάτων, συντονίζοντας και παρακολουθώντας τις εργασίες του συνόλου των Υπηρεσιών του Π.Τ.Α.
- Εισηγείται στον Πρόεδρο τα Ετήσια Προγράμματα Δράσης του Ταμείου, (π.χ. Προγράμματα Λειτουργίας), τα οποία συντάσσονται σε συνεργασία με τους υπευθύνους των Τμημάτων. Μεριμνά για την έγκαιρη ετοιμασία των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών και ενημερώνει σχετικά τον Πρόεδρο του Δ.Σ. και το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και γενικά για την εκτέλεση των αποφάσεών του.
- Εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την τροποποίηση των Προγραμμάτων Δράσης του Π.Τ.Α, όταν θεωρείται απαραίτητο ανάλογα με την εξέλιξή τους ή με βάση τις μεταβολές των αντικειμενικών συνθηκών.
- Προεδρεύει του Συμβουλίου Συντονισμού και συντονίζει τις δραστηριότητες που ανατίθενται στους υπεύθυνους των Τμημάτων.
- Οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των υπηρεσιών κατά τρόπο, ώστε να υλοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά τα προγράμματα δράσης ή οι συγκεκριμένες αποφάσεις και εντολές του Δ.Σ.
- Συνεργάζεται με προϊσταμένους άλλων διοικητικών ενοτήτων των υπηρεσιών της Περιφέρειας, καθώς και με τους τοπικούς ή κεντρικούς φορείς που σχετίζονται με τις λειτουργίες του Ταμείου .

- Μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσης Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών και υποβάλλει τους Κανονισμούς αυτούς προς έγκριση από το ΔΣ . Εισηγείται, όταν χρειάζεται, τη μεταβολή διατάξεων των Κανονισμών αυτών. Παρακολουθεί και ευθύνεται για την εφαρμογή των προηγούμενων Κανονισμών.
- Μεριμνά για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας δράσης του Υπηρεσιακού Μηχανισμού, την προσαρμογή της λειτουργίας του στις ανάγκες της περιφέρειας και τη βελτίωση της απόδοσης του στελεχιακού δυναμικού και των τεχνικών μέσων του Ταμείου.
- Έχει την ευθύνη υπογραφής όλων των εγγράφων των υπαλλήλων των Τμημάτων που εποπτεύει, καθώς και των εισηγήσεών τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, εκτός εκείνων που αναφέρονται σε αρμοδιότητες που έχουν αποκεντρωθεί στα Τμήματα.

Τέλος, όταν ο Διευθυντής είναι απών ή κωλύεται αναπληρώνεται από τον Υπεύθυνο Τμήματος που ορίζεται με απόφαση του Προέδρου του Δ.Σ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είχε στόχο την αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών στα 13 Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της χώρας και τη διερεύνηση του ρόλου του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα διερευνήθηκε σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε συνάρτηση με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, τους εργαζόμενους τους και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν μέσα από την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε συνάρτηση με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.
- Σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης.
- Σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης.
- Σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος αναφορικά με τους εργαζόμενους των Ταμείων.
- Σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος γενικότερα.

5.2 Δείγμα της έρευνας

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας, ο πληθυσμός που επιλέχθηκε ήταν συνολικά τα 13 Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της Ελλάδας και το δείγμα αποτέλεσαν όλοι οι υπάλληλοί τους, που ανέρχονται περίπου στους 120. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σε ηλεκτρονική μορφή και διανεμήθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε όλα τα Ταμεία της χώρας. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν ανώνυμη και προαιρετική και ελήφθησαν 43 απαντημένα ερωτηματολόγια.

5.3 Εργαλείο συλλογής

Η συλλογή του εμπειρικού υλικού της έρευνας έγινε με ένα αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο που αφορούσε την αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και το ρόλο του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 32 συνολικά ερωτήσεις και χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα και παρέχει πληροφορίες για τα Ταμεία. Το δεύτερο και σημαντικότερο μέρος περιλαμβάνει 25 ερωτήσεις, οι οποίες διερευνούν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διαδικασιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και το ρόλο του διευθυντή και χωρίζεται σε πέντε επιμέρους μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Το δεύτερο μέρος τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης. Το τρίτο μέρος αφορά τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης. Το τέταρτο αφορά τους εργαζόμενους των Ταμείων και το πέμπτο και τελευταίο μέρος αφορά γενικότερα την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δόθηκαν με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου οι πιθανές απαντήσεις ήταν: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα. Η έρευνα διεξήχθη τον Ιούλιο και

τον Αύγουστο και οι απαντήσεις που ελήφθησαν ήταν 43. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS. Το ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

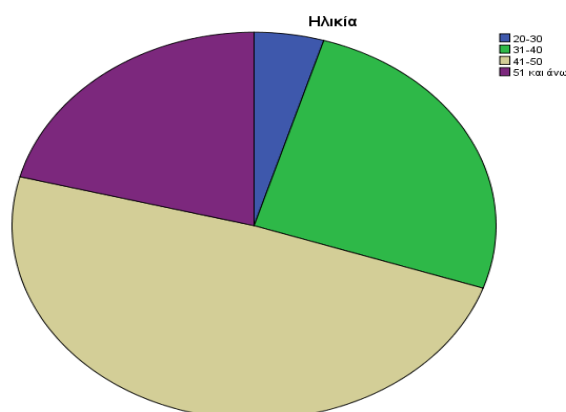
Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας πραγματοποιείται τόσο περιγραφικά, όσο και σχηματικά, με τους πίνακες απόδοσης συχνοτήτων και τα αντίστοιχα γραφήματά τους. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και αφορά τις πρώτες 7 ερωτήσεις.

Συγκεκριμένα, στην ερώτηση Α.1 αναζητείται η ηλικία των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.1).

Πίνακας 6.1: Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
20-30	2	4,7
31-40	11	25,6
41-50	21	48,8
51 και άνω	9	20,9

Από το παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι στην έρευνα έλαβαν μέρος 43 άτομα, εκ των οποίων τα περισσότερα είχαν ηλικία μεταξύ 41-50 ετών, με ποσοστό 48,8% και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικία μεταξύ 31-40 ετών, με ποσοστό 25,6%. Τα ανωτέρω αποτελέσματα εμφανίζονται και διαγραμματικά με το επόμενο κυκλικό διάγραμμα.



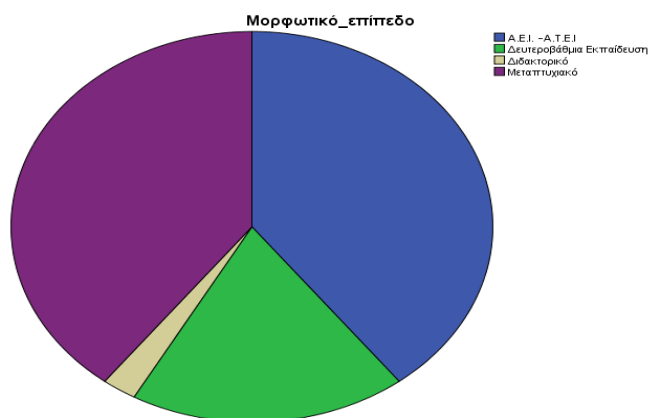
Γράφημα 6.1: Ηλικία

Στην επόμενη ερώτηση (Α.2) εξετάζεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 6.2).

Πίνακας 6.2: Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Α.Ε.Ι. –Α.Τ.Ε.Ι	17	39,5
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	8	18,6
Διδακτορικό	1	2,3
Μεταπτυχιακό	17	39,5

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και συγκεκριμένα, ισοβάθμισαν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, με ποσοστό 39,5%. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά με το επόμενο κυκλικό διάγραμμα.



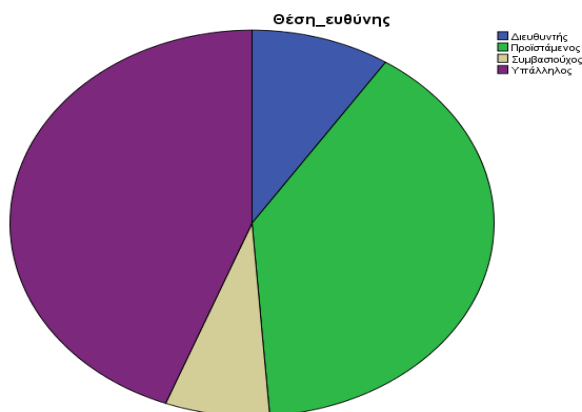
Γράφημα 6.2: Μορφωτικό επίπεδο

Στην ερώτηση Α.3 διερευνάται η θέση ευθύνης που κατέχουν οι εργαζόμενοι στα Π.Τ.Α. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.3).

Πίνακας 6.3: Θέση ευθύνης

Θέση ευθύνης	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διευθυντής	4	9,3
Προϊστάμενος	17	39,5
Συμβασιούχος	3	7,0
Υπάλληλος	19	44,2

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου με ποσοστό 44,2% και ακολουθούν οι προϊστάμενοι με 39,5%. Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται και διαγραμματικά με το επόμενο κυκλικό διάγραμμα.



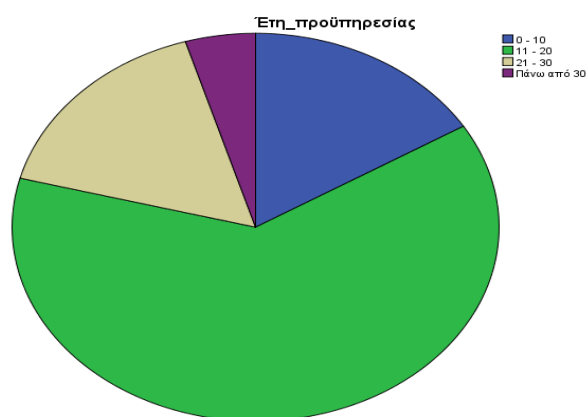
Γράφημα 6.3: Θέση ευθύνης

Η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα έτη που υπηρετούν στο Π.Τ.Α. τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και για την αξιολόγηση της ερώτησης αυτής παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 6.4).

Πίνακας 6.4: Έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
0 – 10	7	16,3
11 – 20	27	62,8
21 – 30	7	16,3
Πάνω από 30	2	4,7

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται «11-20» χρόνια στη θέση που κατέχουν, ποσοστό που αγγίζει το 62,8%. Με τη βοήθεια του SPSS, παρουσιάζονται ακολούθως τα αποτελέσματα και με τη μορφή πίτας.



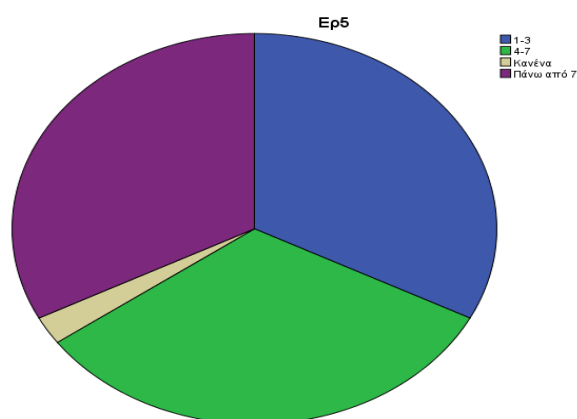
Γράφημα 6.4: Έτη προϋπηρεσίας

Η ερώτηση Α.5 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στον αριθμό των σεμιναρίων που έχουν παρακολουθήσει οι ερωτηθέντες αναφορικά με την εργασία τους και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον κατωτέρω πίνακα κατανομής συχνοτήτων (Πίνακας 6.5).

Πίνακας 6.5: Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια αναφορικά με την εργασία σας

Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια αναφορικά με την εργασία σας	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
1-3	14	32,6
4-7	14	32,6
Κανένα	1	2,3
Πάνω από 7	14	32,6

Όπως διαπιστώνεται, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει πολύ λίγα σεμινάρια. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι ισοψήφησαν με ποσοστό 32,6% και δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει είτε «1-3», είτε «4-7», είτε πάνω από 7 σεμινάρια. Παρακάτω απεικονίζονται και διαγραμματικά τα ανωτέρω αποτελέσματα.



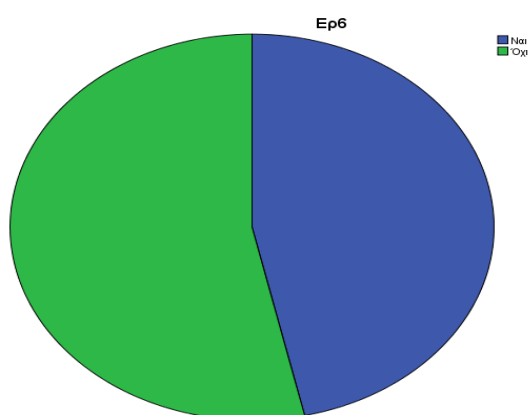
Γράφημα 6.5: Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια αναφορικά με την εργασία σας

Στην επόμενη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, διερευνάται εάν καθορίζονται με σαφήνεια η διάρθρωση των Τμημάτων, καθώς και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων στα Π.Τ.Α. Για την αξιολόγηση της ερώτησης ακολουθεί ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.6).

Πίνακας 6.6: Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται με σαφήνεια

Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται με σαφήνεια	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Ναι	20	46,5
Όχι	23	53,5

Από τις παραπάνω απαντήσεις διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσε ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των Τμημάτων που υφίστανται στα Π.Τ.Α. και μεταξύ των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων, με ποσοστό 53,5%.



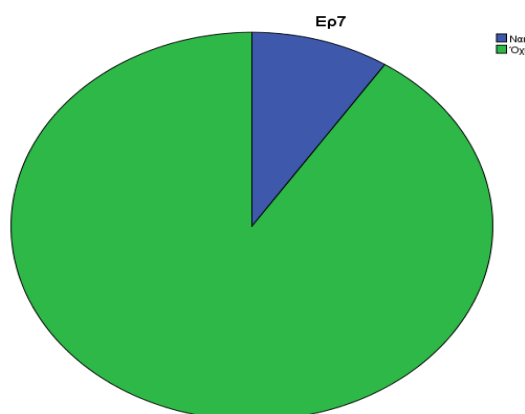
Γράφημα 6.6: Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται με σαφήνεια

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται με ερώτηση σχετικά με το αν υφίσταται στην υπηρεσία των συμμετεχόντων εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα διαφαίνονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.7).

Πίνακας 6.7: Υφίσταται στην υπηρεσία σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου

Υφίσταται στην υπηρεσία σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Ναι	4	9,3
Όχι	39	90,7

Από τον παραπάνω πίνακα κατανομής συχνοτήτων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε αρνητικά, με ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό, που αγγίζει το 90,7%. Τα ανωτέρω αποτελέσματα εμφανίζονται και διαγραμματικά με το επόμενο κυκλικό διάγραμμα.



Γράφημα 6.7: Υφίσταται στην υπηρεσία σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου

Μετά την εξέταση των πρώτων 7 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καταλήγουμε σε ορισμένα πρόωρα συμπεράσματα:

1. Υπάρχει αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο και οι εργαζόμενοι διαθέτουν προϋπηρεσία πολλών ετών, γεγονός που προσδίδουν την εγκυρότητα των απαντήσεών τους και τη μεγάλη εμπειρία τους.
2. Ο αριθμός των σεμιναρίων που έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιητικός, σε συνδυασμό με τα πολλά έτη προϋπηρεσίας που δηλώθηκαν.
3. Ο καταμερισμός των θέσεων ευθύνης ανάμεσα σε υπαλλήλους και προϊσταμένους ενισχύουν το γεγονός ότι αποτελεί εμπειρική και όχι προσωπική άποψη το ότι οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων δεν καθορίζονται με σαφήνεια.
4. Η επικράτηση της άποψης ότι δεν υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου δυσχεραίνει τη θετική και αποτελεσματική έκβασή του.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου διαδικασιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και με το ρόλο του διευθυντή στη διαδικασία αυτή. Χωρίζεται σε πέντε επιμέρους μέρη.

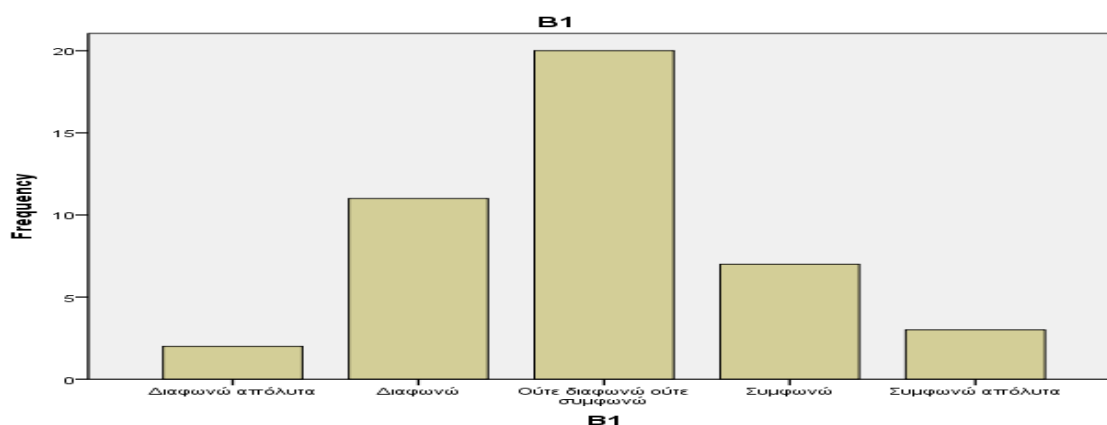
Το πρώτο μέρος αφορά τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και οι απαντήσεις δίνονται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο συμφωνούν οι ερωτηθέντες. Στο μέρος αυτό αντιστοιχούν οι πρώτες 5 ερωτήσεις και τα αποτελέσματα αναλύονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους εξετάζει το βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας και τα αποτελέσματα διαφαίνονται στον κάτωθι πίνακα (Πίνακας 6.8).

Πίνακας 6.8: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας

Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	11	25,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ	7	16,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	7,0

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι περισσότεροι τήρησαν ουδέτερη στάση και ούτε διαφώνησαν ούτε συμφώνησαν, με ποσοστό 46,5%. Με τη βοήθεια του SPSS, εμφανίζονται τα αποτελέσματα και με τη μορφή ραβδογράμματος.



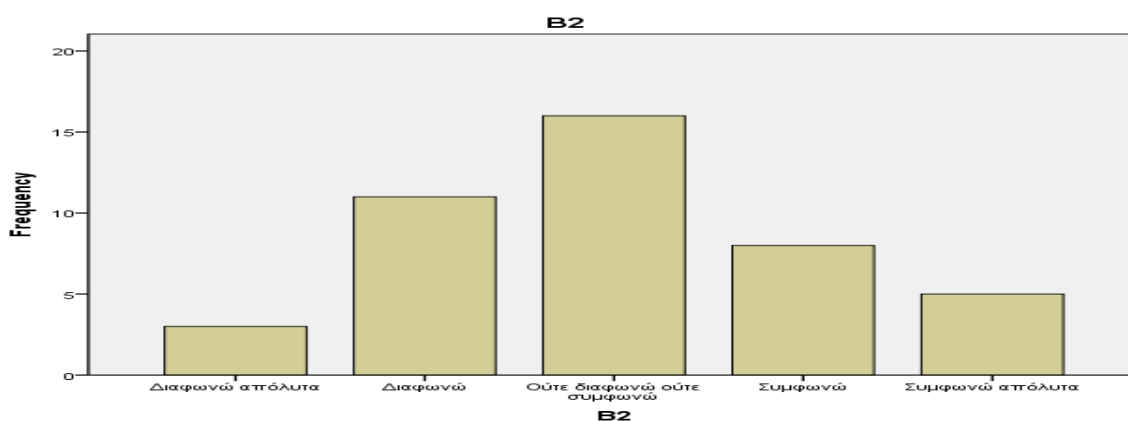
Γράφημα 6.8: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας

Η ερώτηση B1.2 του ερωτηματολογίου διερευνά εάν πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.9).

Πίνακας 6.9: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού

Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	3	7,0
Διαφωνώ	11	25,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	37,2
Συμφωνώ	8	18,6
Συμφωνώ απόλυτα	5	11,6

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ούτε διαφώνησαν ούτε συμφώνησαν, με ποσοστό που ανέρχεται στο 37,2%. Αυτό το αποτέλεσμα απεικονίζεται και διαγραμματικά παρακάτω.



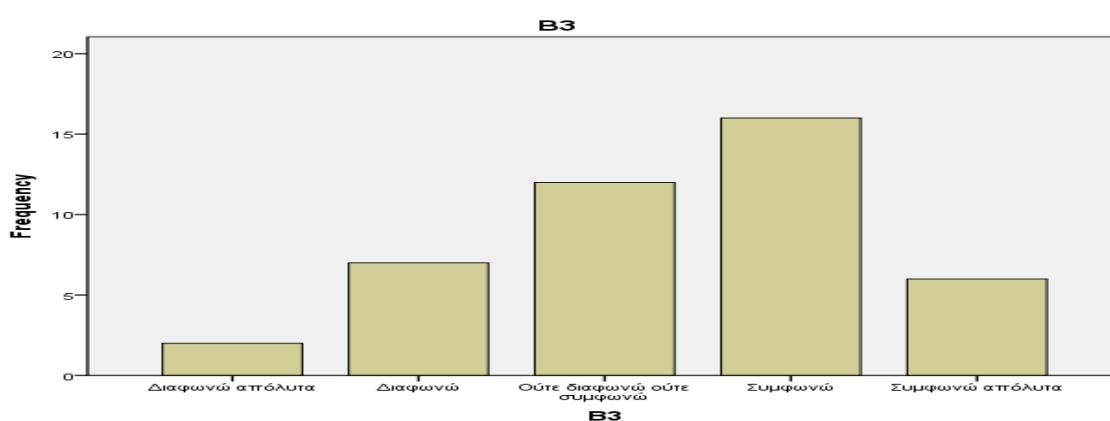
Γράφημα 6.9: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού

Η επόμενη ερώτηση ρωτά εάν πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων και οι απαντήσεις παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.10).

Πίνακας 6.10: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων

Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	7	16,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	16	37,2
Συμφωνώ απόλυτα	6	14,0

Από το πίνακα κατανομής συχνότητας για την συγκεκριμένη ερώτηση, αποτυπώνεται πως η πλειοψηφία που απάντησε το ερωτηματολόγιο συμφωνεί ότι πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων, με ποσοστό 37,2%. Το επόμενο γράφημα απεικονίζει σχηματικά τις απαντήσεις για την συγκεκριμένη ερώτηση.



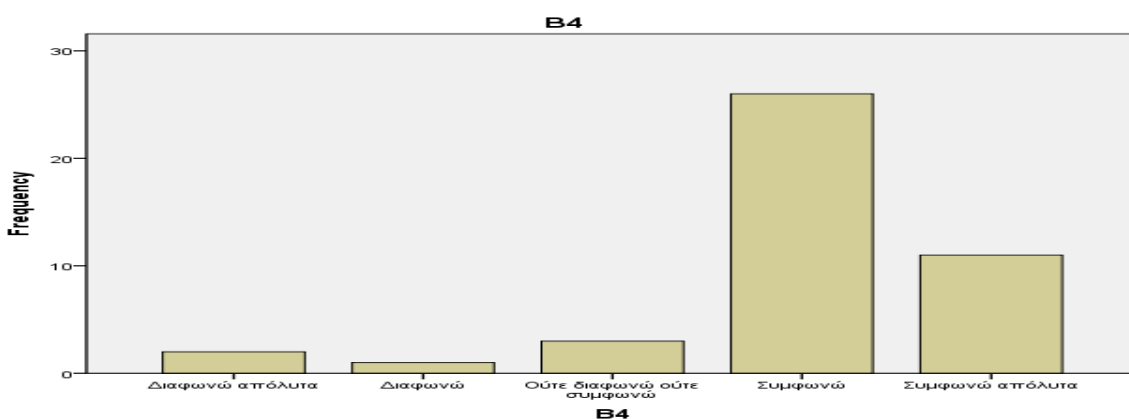
Γράφημα 6.10: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων

Η τέταρτη ερώτηση του Β1 μέρους του ερωτηματολογίου αναζητά το βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών και τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα κατανομής συχνοτήτων (Πίνακας 6.11).

Πίνακας 6.11: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών

Πραγματοποιούνται έλεγχοι για διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	1	2,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	7,0
Συμφωνώ	26	60,5
Συμφωνώ απόλυτα	11	25,6

Όπως παρατηρείται από τον ανωτέρω πίνακα, σε πολύ μεγάλο ποσοστό (60,5%) πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών. Παρακάτω παρουσιάζεται και η σχηματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.



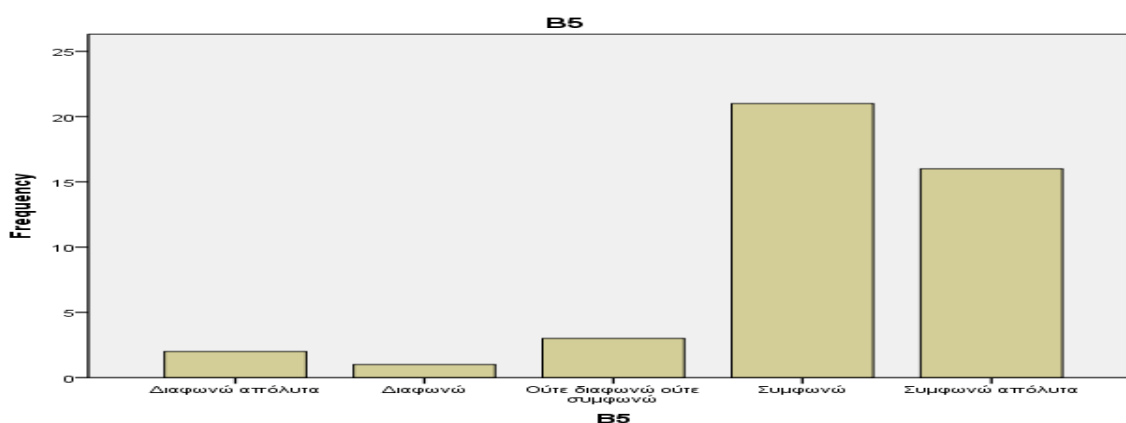
Γράφημα 6.11: Πραγματοποιούνται έλεγχοι για διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών

Στην τελευταία ερώτηση του Β1 μέρους διερευνάται εάν πραγματοποιούνται έλεγχοι αναφορικά με τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες και τα αποτελέσματα των αποκρίσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.12).

Πίνακας 6.12: Πραγματοποιούνται έλεγχοι αναφορικά με τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες

Πραγματοποιούνται έλεγχοι αναφορικά με τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	1	2,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	7,0
Συμφωνώ	21	48,8
Συμφωνώ απόλυτα	16	37,2

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στα Π.Τ.Α. συμφώνησε με ποσοστό 48,8% και με 37,2% συμφώνησε απόλυτα. Αυτά τα υψηλά ποσοστά αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα.



Γράφημα 6.12: Πραγματοποιούνται έλεγχοι αναφορικά με τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες

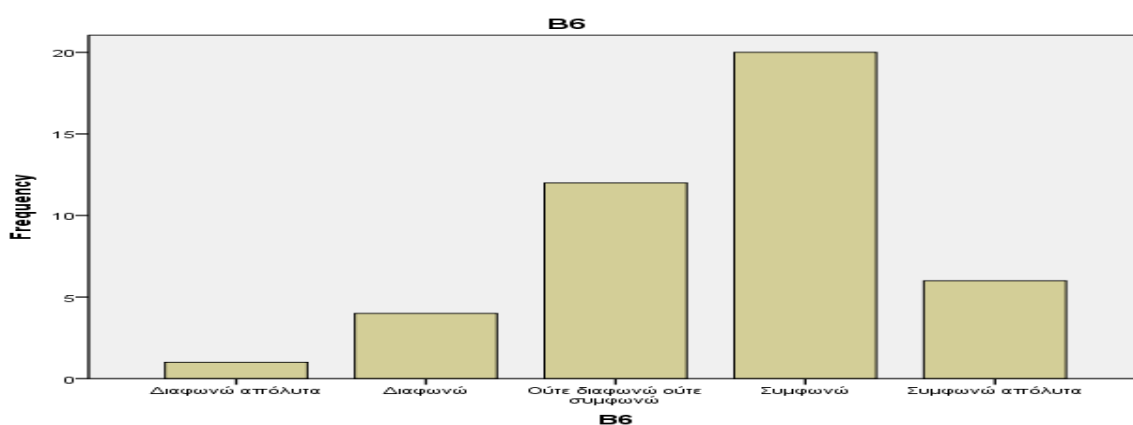
Το Β2 μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται οι αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης και περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις.

Με την πρώτη ερώτηση ερευνάται εάν ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών. Για την εκτίμηση των απαντήσεων ακολουθεί ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.13).

Πίνακας 6.13: Ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών

Ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	4	9,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ απόλυτα	6	14,0

Από τον ανωτέρω πίνακα αποτυπώνεται πως οι περισσότεροι συμφώνησαν με ποσοστό 46,5% και αυτό αποτυπώνεται και παρακάτω με την μορφή ραβδογράμματος.



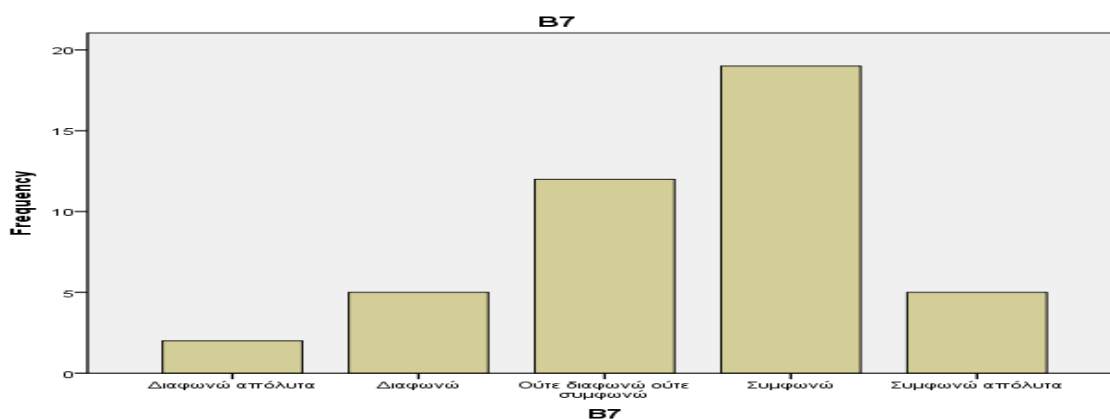
Γράφημα 6.13: Ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών

Στην ερώτηση B2.7 εξετάζεται εάν ο διευθυντής ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.14).

Πίνακας 6.14: Ο διευθυντής ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων

Ο διευθυντής ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	5	11,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	19	44,2
Συμφωνώ απόλυτα	5	11,6

Διαπιστώνεται από τον πίνακα ότι η πλειοψηφία του δείγματος συμφώνησε με ποσοστό που αγγίζει το 44,2%. Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζονται τα ανωτέρω αποτελέσματα.



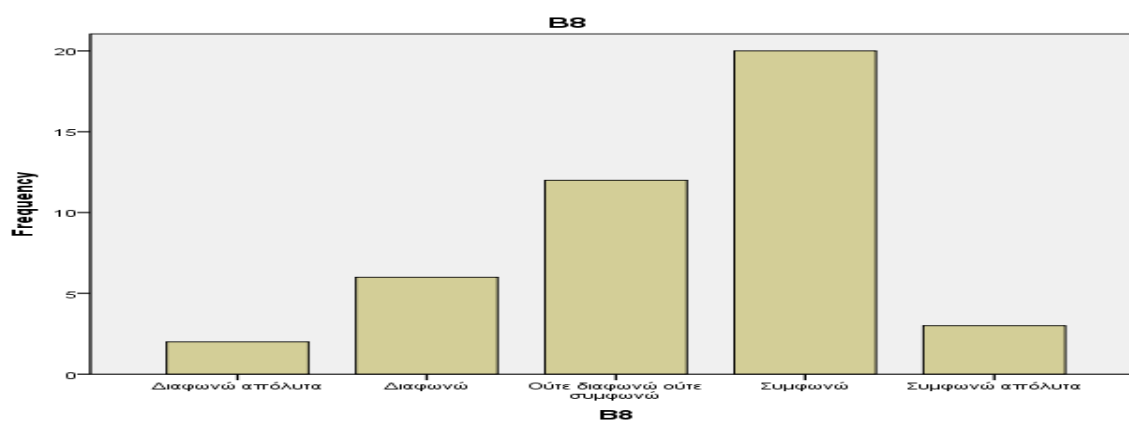
Γράφημα 6.14: Ο διευθυντής ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων

Με την επόμενη ερώτηση ελέγχεται σε ποιο βαθμό ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης και τα αποτελέσματα των απαντήσεων αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 6.15).

Πίνακας 6.15: Ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης

Ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	6	14,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ απόλυτα	3	7,0

Όπως παρατηρείται σε μεγάλο ποσοστό (46,5%), ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης και παρακάτω παρουσιάζεται η σχηματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.



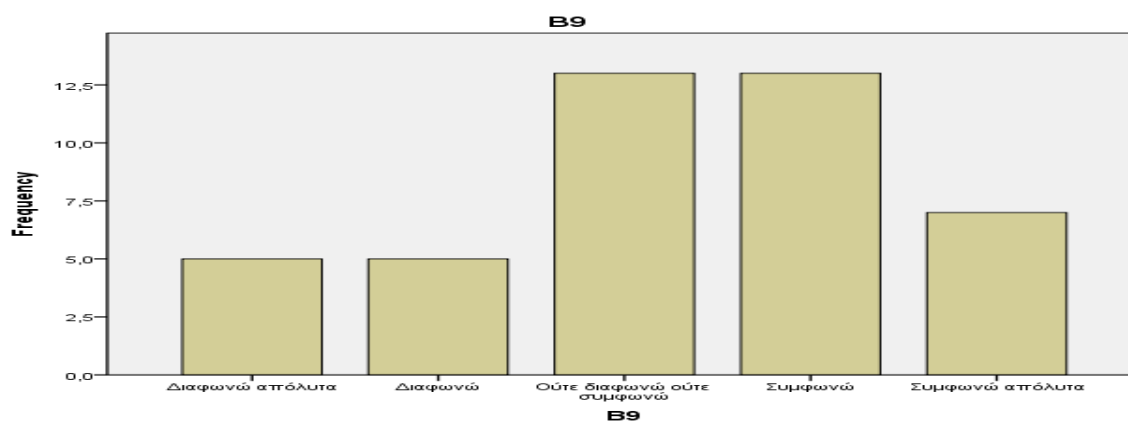
Γράφημα 6.15: Ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης

Στην ερώτηση B2.9 αναζητείται εάν ο διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων και τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.16).

Πίνακας 6.16: Ο διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων

Ο διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	5	11,6
Διαφωνώ	5	11,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	30,2
Συμφωνώ	13	30,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	16,3

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι είτε συμφώνησαν, είτε κράτησαν ουδέτερη στάση, με ποσοστό 30,2%. Με τη βοήθεια του SPSS εμφανίζονται στη συνέχεια διαγραμματικά τα παραπάνω αποτελέσματα.



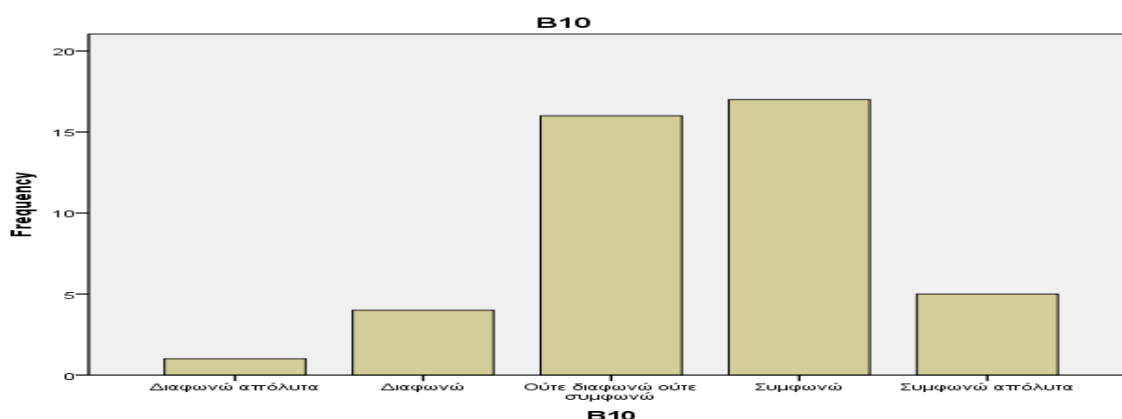
Γράφημα 6.16: Ο διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων

Με την επόμενη ερώτηση του Β2 μέρους του ερωτηματολογίου, ερωτάται εάν ο διευθυντής μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 6.17).

Πίνακας 6.17: Ο διευθυντής μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου.

Ο διευθυντής μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου.	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	4	9,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	37,2
Συμφωνώ	17	39,5
Συμφωνώ απόλυτα	5	11,6

Από το ανωτέρω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφώνησαν με ποσοστό που φτάνει το 39,5%. Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό (37,2%) αυτών που κράτησαν ουδέτερη στάση. Παρακάτω αποτυπώνονται τα αποτελέσματα και διαγραμματικά.



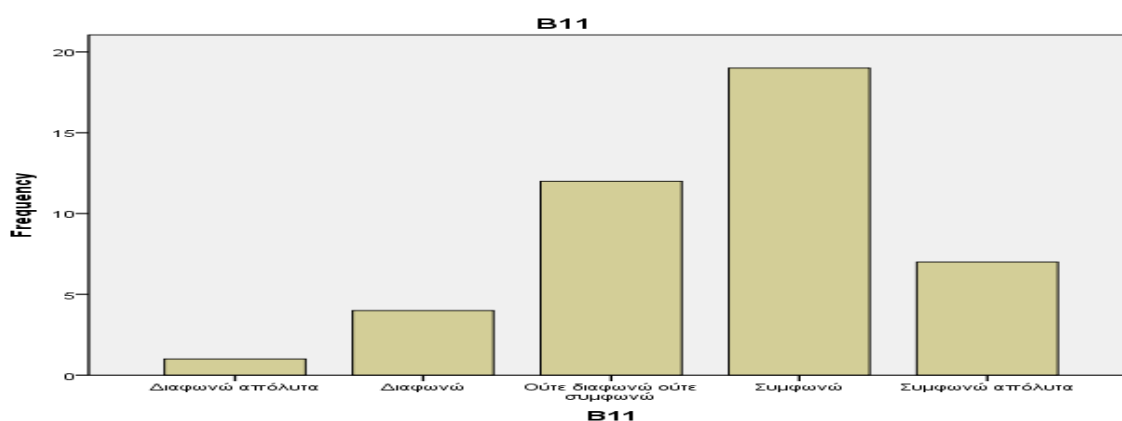
Γράφημα 6.17: Ο διευθυντής μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου

Με την ερώτηση B2.11 διερευνάται ο βαθμός στον οποίο ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής και τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρατίθενται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 6.18).

Πίνακας 6.18: Ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής

Ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	4	9,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	19	44,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	16,3

Όπως διαπιστώνεται, επικρατεί η άποψη αυτών που υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής, με ποσοστό 44,2%. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στο επόμενο γράφημα.



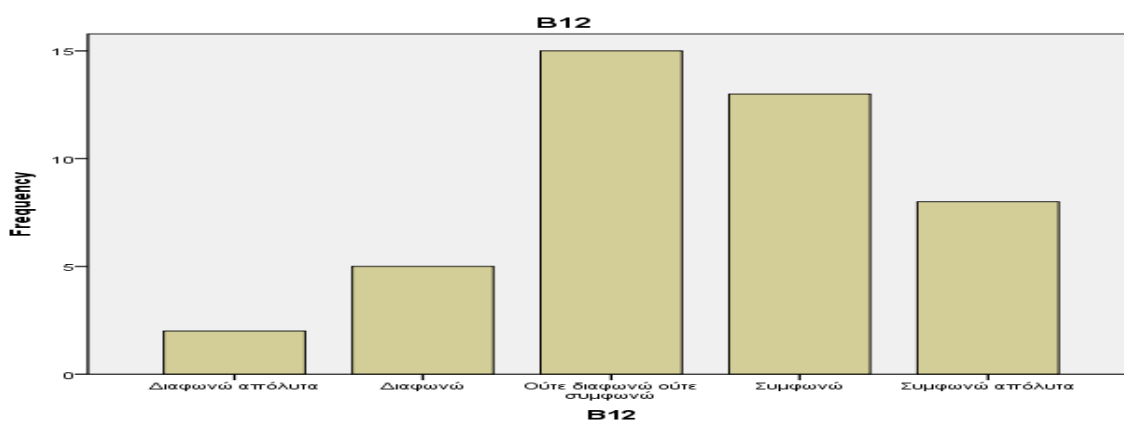
Γράφημα 6.18: Ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής

Στην τελευταία ερώτηση του Β2 μέρους, αναζητείται εάν ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους. Οι αποκρίσεις των απαντήσεων αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.19).

Πίνακας 6.19: Ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους

Ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	5	11,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	34,9
Συμφωνώ	13	30,2
Συμφωνώ απόλυτα	8	18,6

Από τα αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν, με ποσοστό που ανέρχεται στο 34,9%. Η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων φαίνεται παρακάτω.



Γράφημα 6.19: Ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους

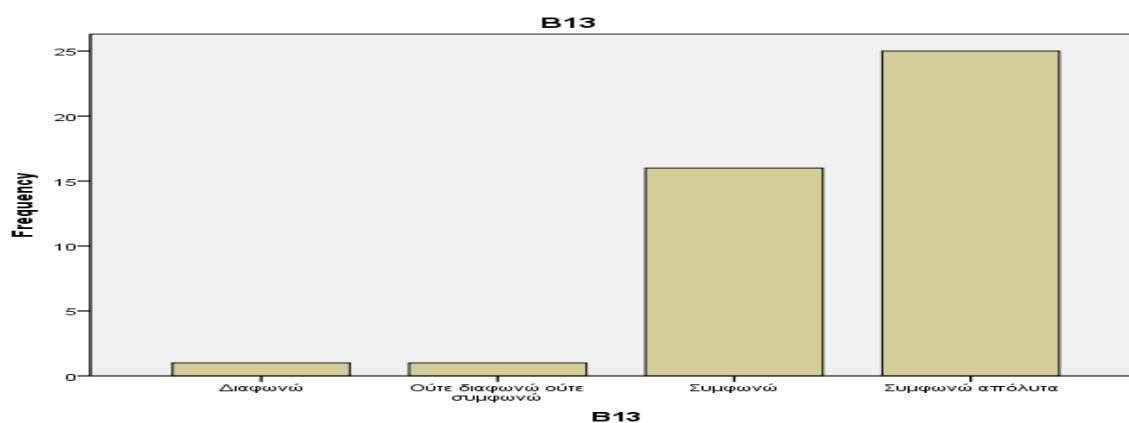
Το Β3 μέρος του ερωτηματολογίου ερευνά το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται οι αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης και αποτελείται από 5 ερωτήσεις.

Με την πρώτη ερώτηση διερευνάται εάν ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων και τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο κάτωθι πίνακα (Πίνακας 6.20).

Πίνακας 6.20: Ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων

Ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	1	2,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	1	2,3
Συμφωνώ	16	37,2
Συμφωνώ απόλυτα	25	58,1

Τα αποτελέσματα κρίνονται πολύ θετικά, διότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 58,1%. Τα παραπάνω αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο γράφημα.



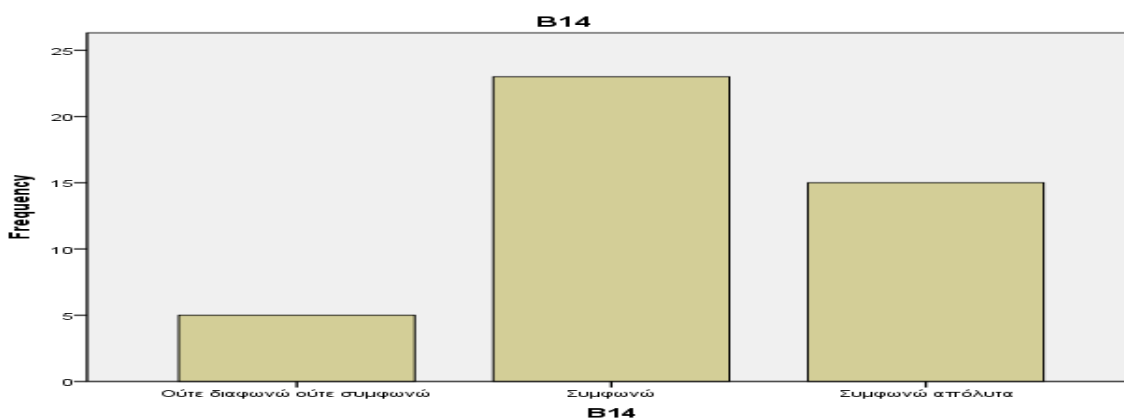
Γράφημα 6.20: Ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων

Στην επόμενη ερώτηση εξετάζεται εάν ο διευθυντής μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο και τα αποτελέσματα των απαντήσεων εμφανίζονται παρακάτω (Πίνακας 6.21).

Πίνακας 6.21: Ο διευθυντής μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο

Ο διευθυντής μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	11,6
Συμφωνώ	23	53,5
Συμφωνώ απόλυτα	15	34,9

Όπως διαπιστώνεται από τον ανωτέρω πίνακα και από το ακόλουθο γράφημα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα Π.Τ.Α. συμφώνησαν με ποσοστό 53,5% και ακολούθως, με ποσοστό 34,9% υπάρχει απόλυτη συμφωνία. Με τη βοήθεια του SPSS παρουσιάζονται τα παραπάνω αποτελέσματα και με τη μορφή ραβδογράμματος.



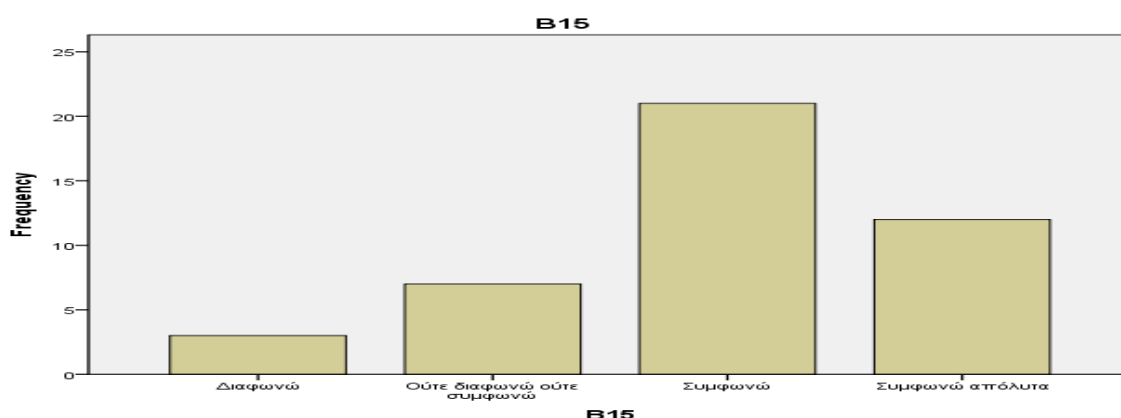
Γράφημα 6.21: Ο διευθυντής μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο

Στην ερώτηση B3.15 του ερωτηματολογίου ερωτάται εάν ο διευθυντής ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους. Για την εκτίμηση των απαντήσεων ακολουθεί ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.22).

Πίνακας 6.22: Ο διευθυντής ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους

Ο διευθυντής ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	3	7,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	16,3
Συμφωνώ	21	48,8
Συμφωνώ απόλυτα	12	27,9

Ομοίως και σε αυτή την ερώτηση τα αποτελέσματα κρίνονται ικανοποιητικά, διότι σε ποσοστό 48,8% διενεργείται από τον διευθυντή η ενημέρωση προς τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους. Παρακάτω παρουσιάζονται και διαγραμματικά τα σχετικά αποτελέσματα.



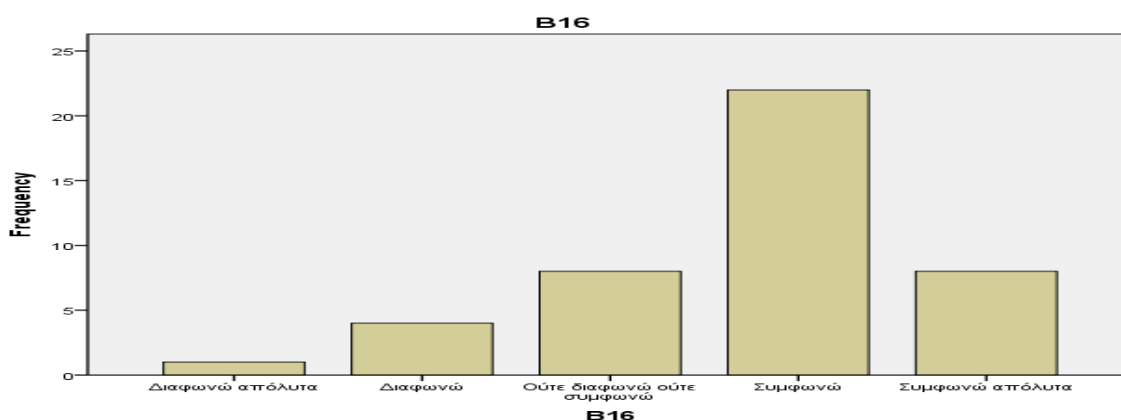
Γράφημα 6.22: Ο διευθυντής ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους

Με την ερώτηση που ακολουθεί αναζητείται ο βαθμός στον οποίο ο διευθυντής μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας και στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (Πίνακας 6.23).

Πίνακας 6.23: Ο διευθυντής μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας

Ο διευθυντής μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	4	9,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	18,6
Συμφωνώ	22	51,2
Συμφωνώ απόλυτα	8	18,6

Όπως παρατηρείται από τον πίνακα 6.23, οι περισσότεροι συμφώνησαν με ποσοστό που ανέρχεται στο 51,2% και τα αποτελέσματα των απαντήσεων απεικονίζονται ακολούθως και διαγραμματικά.



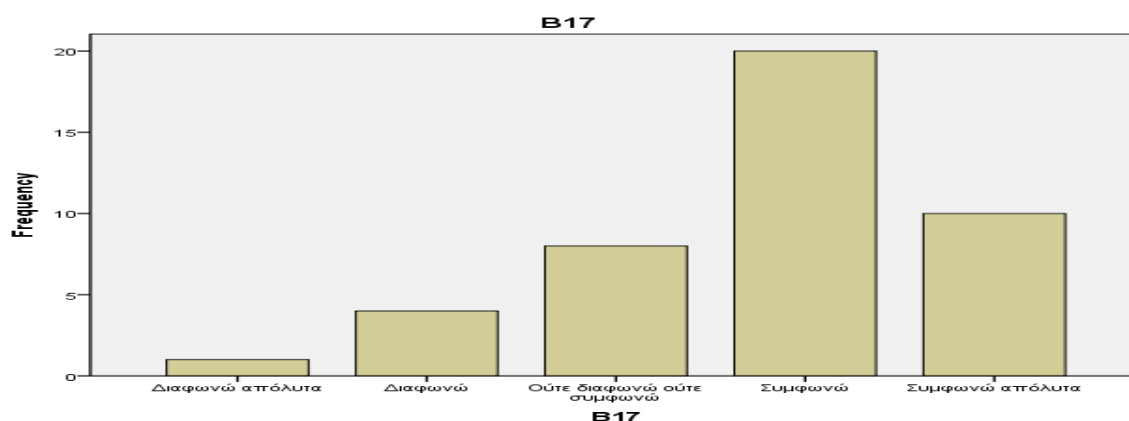
Γράφημα 6.23: Ο διευθυντής μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας

Η τελευταία ερώτηση ελέγχει εάν ο διευθυντής συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς. Για την αξιολόγηση της ερώτησης παρατίθεται ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.24).

Πίνακας 6.24: Ο διευθυντής συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς

Ο διευθυντής συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	4	9,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	18,6
Συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ απόλυτα	10	23,3

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 46,5% και τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται και με το παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 6.24: Ο διευθυντής συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς

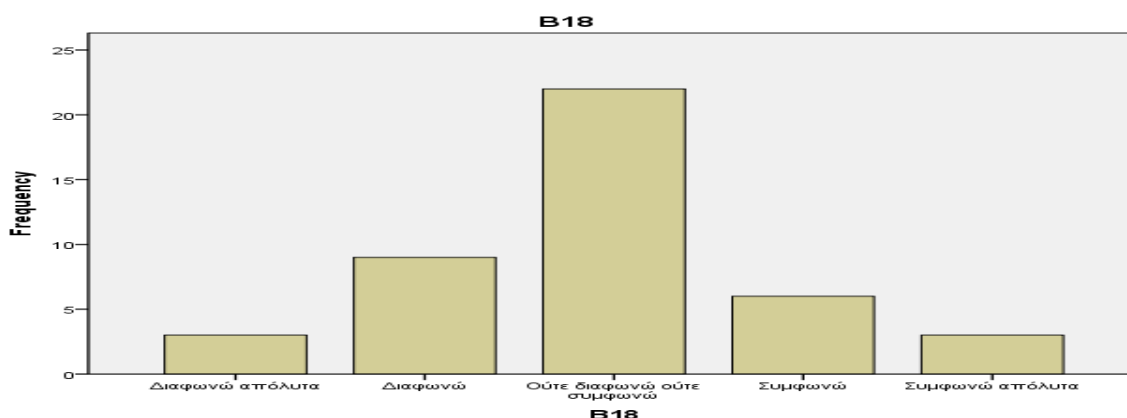
Στο Β4 μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να εξεταστεί ο εργαζόμενος ως μονάδα, σε σχέση με την εκπαίδευση που του παρέχεται από την υπηρεσία του, αλλά και από τις σχέσεις του στον εργασιακό χώρο. Το παρόν μέρος απαρτίζεται από 5 ερωτήσεις.

Στην πρώτη ερώτηση διερευνάται εάν υπάρχει έλεγχος συμπεριφοράς του προσωπικού στις συναλλαγές του με το κοινό και τα αποτελέσματα της έρευνας στη συγκεκριμένη ερώτηση εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.25).

Πίνακας 6.25: Υπάρχει έλεγχος συμπεριφοράς προσωπικού στις συναλλαγές με το κοινό

Υπάρχει έλεγχος συμπεριφοράς προσωπικού στις συναλλαγές με το κοινό	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	3	7,0
Διαφωνώ	9	20,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	51,2
Συμφωνώ	6	14,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	7,0

Όπως διακρίνεται από τον ανωτέρω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό (51,2%) αντιστοιχεί στην απάντηση «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και στη συνέχεια, παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση των ανωτέρω αποτελεσμάτων.



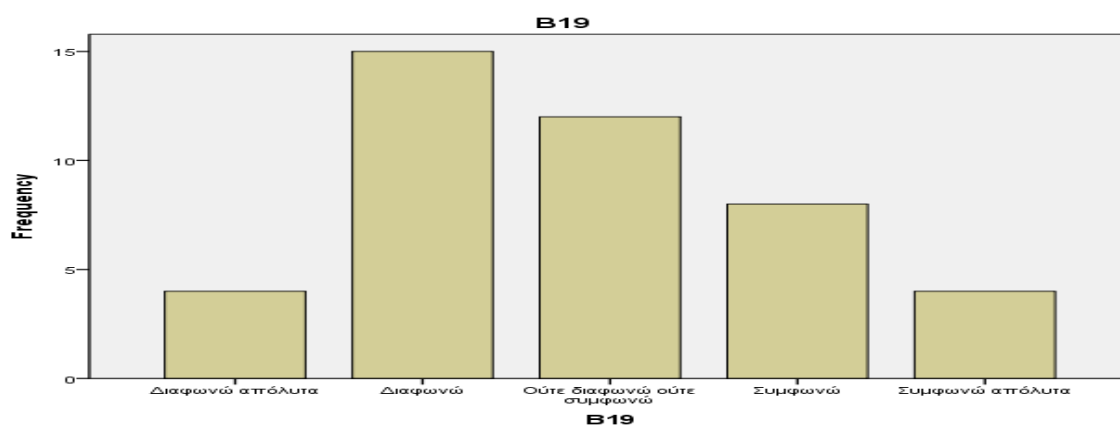
Γράφημα 6.25: Υπάρχει έλεγχος συμπεριφοράς προσωπικού στις συναλλαγές με το κοινό

Η επόμενη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα (Πίνακας 6.26).

Πίνακας 6.26: Υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων

Υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	4	9,3
Διαφωνώ	15	34,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	27,9
Συμφωνώ	8	18,6
Συμφωνώ απόλυτα	4	9,3

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι απαντήσεις των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν αρνητικές, με ποσοστό 34,9%. Για την πληρέστερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων ακολουθεί το επόμενο ραβδόγραμμα.



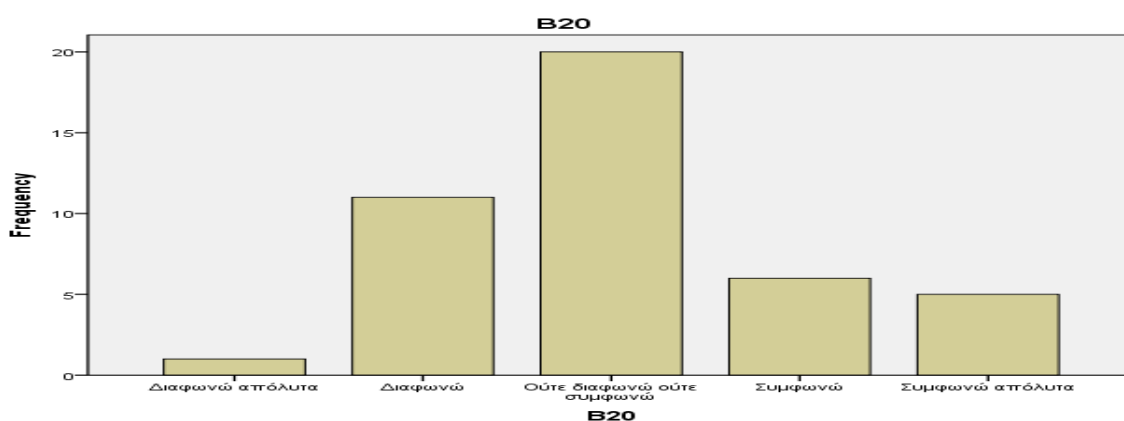
Γράφημα 6.26: Υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων

Στην ερώτηση B4.20 αναζητείται εάν υπάρχει έλεγχος των υπαλλήλων για την ορθή τήρηση καθηκόντων τους και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.27).

Πίνακας 6.27: Υπάρχει έλεγχος υπαλλήλων για ορθή τήρηση καθηκόντων

Υπάρχει έλεγχος υπαλλήλων για ορθή τήρηση καθηκόντων	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	11	25,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ	6	14,0
Συμφωνώ απόλυτα	5	11,6

Όπως διαπιστώνεται η πλειοψηφία του δείγματος τήρησε ουδέτερη στάση με ποσοστό 46,5%, αλλά αρκετοί ήταν και εκείνοι που διαφώνησαν με την ερώτηση (25,6%). Τα ανωτέρω αποτελέσματα απεικονίζονται ακολούθως και διαγραμματικά.



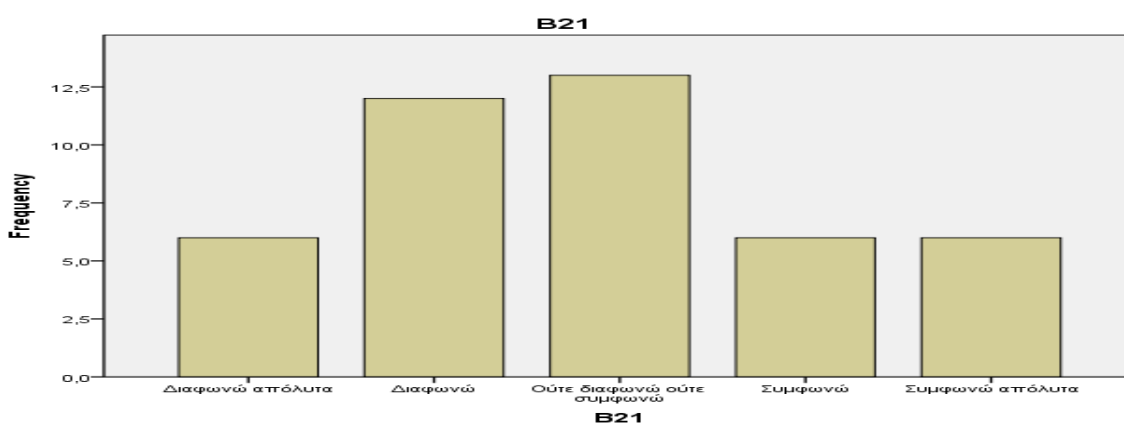
Γράφημα 6.27: Υπάρχει έλεγχος υπαλλήλων για ορθή τήρηση καθηκόντων

Η ερώτηση B4.21 αναζητά εάν υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του και τα αποτελέσματα της ερώτησης εμφανίζονται με τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.28).

Πίνακας 6.28: Υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του

Υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	6	14,0
Διαφωνώ	12	27,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	30,2
Συμφωνώ	6	14,0
Συμφωνώ απόλυτα	6	14,0

Όπως παρατηρείται από τον άνω πίνακα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν με το γεγονός ότι υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του, με ποσοστό 30,2% και ακολουθεί το ποσοστό των 27,9% που αντιστοιχεί σε αυτούς που διαφώνησαν. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων εμφανίζονται στο παρακάτω γράφημα.



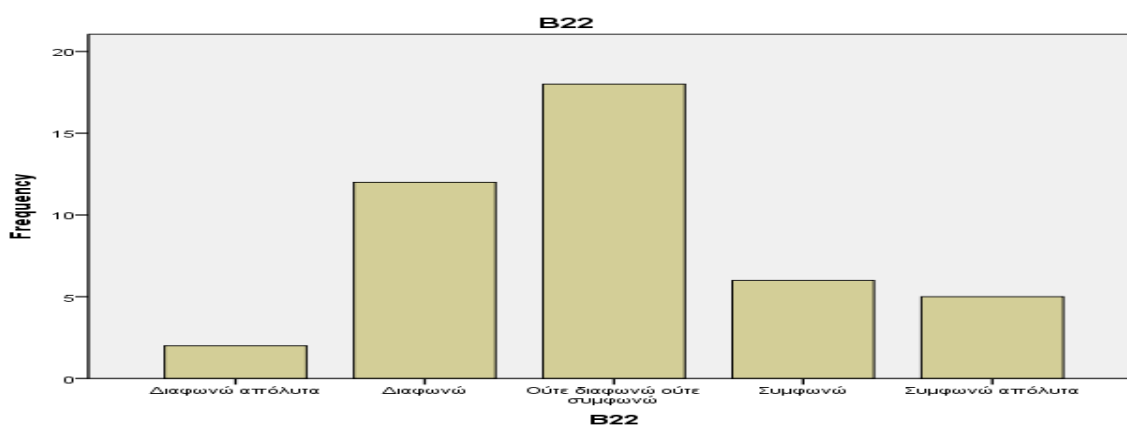
Γράφημα 6.28: Υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του

Στην τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους ελέγχεται εάν υπάρχει μικρός χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων έως τη διόρθωσή τους και παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με τον Πίνακα 6.29.

Πίνακας 6.29: Υπάρχει μικρός χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων έως τη διόρθωσή τους

Υπάρχει μικρός χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων έως τη διόρθωσή τους	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	12	27,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	41,9
Συμφωνώ	6	14,0
Συμφωνώ απόλυτα	5	11,6

Τα αποτελέσματα κρίνονται ουδέτερα, διότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» με ποσοστό 41,9% και αυτοί που διαφώνησαν ανέρχονται στο 27,9%. Η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων φαίνεται παρακάτω.



Γράφημα 6.29: Υπάρχει μικρός χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων έως τη διόρθωσή τους

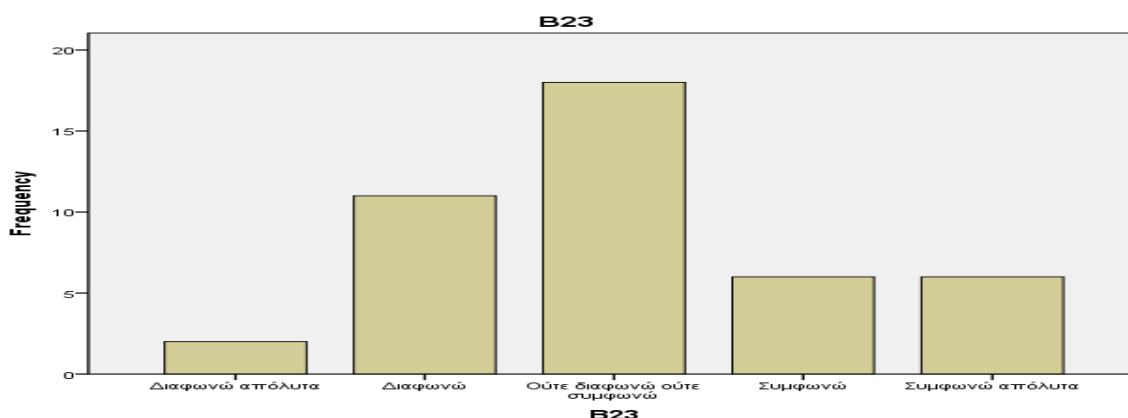
Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, που είναι το B5, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος και αποτελείται από 3 ερωτήσεις.

Η πρώτη ερώτηση εξετάζει εάν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός και για την αξιολόγηση αυτής της ερώτησης παρατίθεται ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.30).

Πίνακας 6.30: Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	2	4,7
Διαφωνώ	11	25,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	41,9
Συμφωνώ	6	14,0
Συμφωνώ απόλυτα	6	14,0

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος τήρησε ουδέτερη στάση, με ποσοστό 41,9% και το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 25,6% που αντιστοιχεί σε αυτούς που διαφώνησαν. Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και για την καλύτερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων ακολουθεί το επόμενο γράφημα.



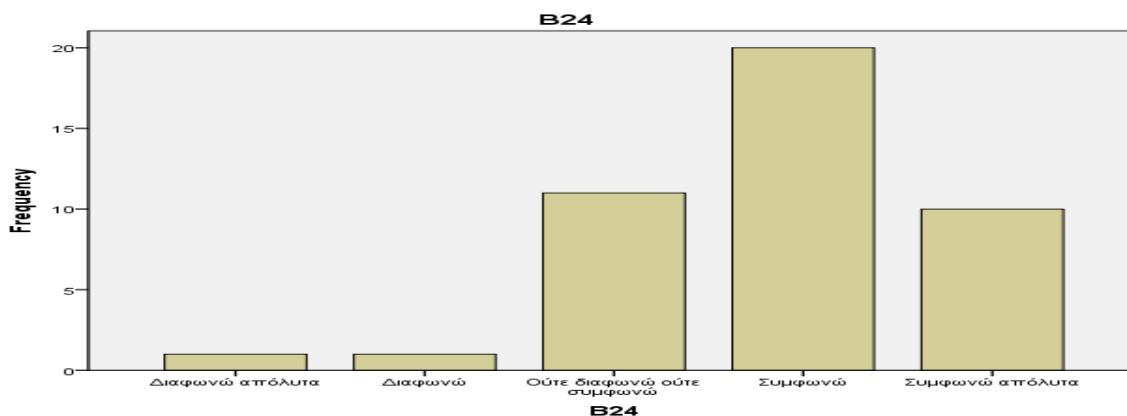
Γράφημα 6.30: Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός

Στην επόμενη ερώτηση διερευνάται εάν υπάρχει συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.31).

Πίνακας 6.31: Συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών

Συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	1	2,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	25,6
Συμφωνώ	20	46,5
Συμφωνώ απόλυτα	10	23,3

Τα αποτελέσματα κρίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικά, διότι σε ποσοστό 46,5% υφίσταται συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και με το κάτωθι γράφημα.



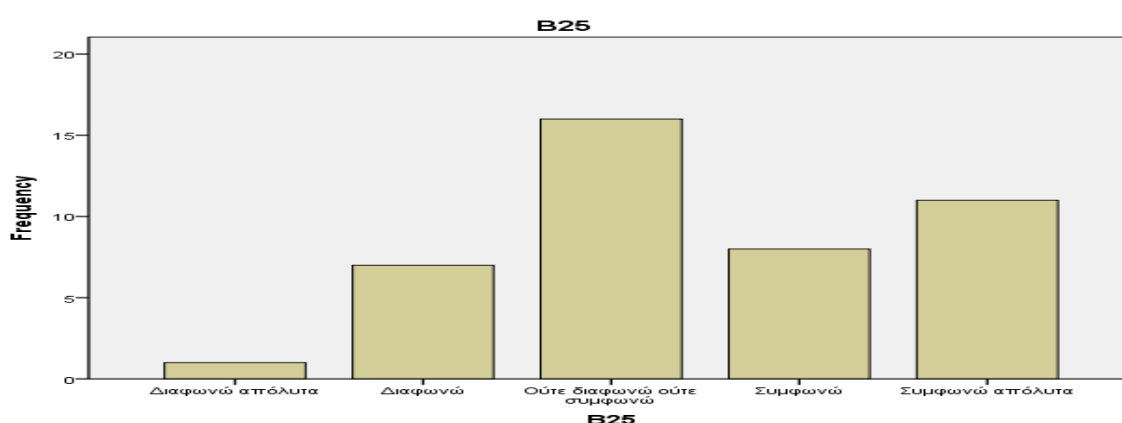
Γράφημα 6.31: Συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών

Στην τελευταία ερώτηση του Β5 μέρους, αλλά και ολόκληρου του ερωτηματολογίου, αναζητείται εάν το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές. Για την εκτίμηση των απαντήσεων ακολουθεί ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6.32).

Πίνακας 6.32: Το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές

Το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,3
Διαφωνώ	7	16,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	37,2
Συμφωνώ	8	18,6
Συμφωνώ απόλυτα	11	25,6

Όπως διαπιστώνεται από τον ανωτέρω πίνακα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν, με το γεγονός ότι το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές, με ποσοστό που ανέρχεται στο 37,2%. Η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων φαίνεται παρακάτω.



Γράφημα 6.32: Το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές

Όπως παρατηρείται από τον ανωτέρω πίνακα, καθώς επίσης και από το σχετικό γράφημα, οι αποκρίσεις του δείγματος είναι ουδέτερες, αναφορικά με το εάν το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε τη σπουδαιότητα και τη σημαντικότητα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου μέσα από την αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών στα 13 Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της Ελλάδας, καθώς και το ρόλο του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή. Στο πρώτο μέρος διενεργήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και στο δεύτερο διεξήχθη εμπειρική έρευνα σε όλα τα Ταμεία της χώρας.

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 43 άτομα. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτυπώθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, από τα οποία προκύπτει ότι οι περισσότεροι έχουν ηλικία μεταξύ 41-50 ετών, είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν κυρίως τη θέση του υπαλλήλου και εργάζονται 11-20 χρόνια, γεγονός που αποτυπώνει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και την πολυετή εμπειρία των εργαζομένων στα Ταμεία. Σχετικά, όμως, με το αν οι συμμετέχοντες έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια αναφορικά με την εργασία τους, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει αρκετά σεμινάρια και μόλις το 32,6% έχει υπερβεί τα 7 σεμινάρια. Επίσης, απουσιάζει ο σαφής καθορισμός των Τμημάτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων και ο εσωτερικός έλεγχος δεν πραγματοποιείται από εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό, παρεμποδίζοντας έτσι, τη διαδικασία εφαρμογής του, αλλά και την αποτελεσματικότητά του.

Στη συνέχεια, η έρευνα περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διαδικασιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης και σχετικά με το ρόλο του διευθυντή, και χωριζόταν σε πέντε επιμέρους μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που λειτουργούν στα Π.Τ.Α. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι πραγματοποιούνται ικανοποιητικοί έλεγχοι αναφορικά με τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων και τη διαφάνεια διαχείρισης των οικονομικών πόρων, των χρεογράφων, των κινητών και ακίνητων αξιών και των χρηματικών δοσολησιών με τις τράπεζες, υπογραμμίζοντας έτσι, ότι η χρηματοοικονομική λειτουργία των Ταμείων εκτελείται αποδοτικά. Κράτησε, όμως, ουδέτερη στάση σχετικά με το βαθμό πραγματοποίησης ελέγχων για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας και για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού,

γεγονός που υποδηλώνει τα πιθανά προβλήματα που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων.

Το δεύτερο μέρος αφορούσε τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης. Εδώ, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών. Επιπλέον, ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων, επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης, μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων και επιμελείται την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής. Σχετικά με το εάν ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή των σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους, οι ερωτηθέντες τήρησαν ουδέτερη στάση, δείχνοντας έτσι τον προβληματισμό τους για την πιθανή επανάληψη ορισμένων λαθών στην υπηρεσία, που ενδεχομένως μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση της προστιθέμενης αξία της.

Το τρίτο μέρος αφορούσε τις αρμοδιότητες του διευθυντή αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα εδώ είναι αρκετά ενθαρρυντικά, διότι η πλειοψηφία του δείγματος συμφώνησε ότι ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων, μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο, ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους, μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας και συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς. Από τις απαντήσεις που ελήφθησαν προκύπτει, ότι ο διευθυντής διατηρεί αρκετά ικανοποιητική στάση αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του Ταμείου.

Το τέταρτο μέρος αναφερόταν στους εργαζόμενους των Ταμείων. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων, παρά το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, μένοντας με αυτόν τον τρόπο αναξιοποίητο το ανθρώπινο δυναμικό, χωρίς

επιπλέον εξειδίκευση και σωστή αξιοποίηση των γνώσεών τους. Αναφορικά με το εάν υπάρχει έλεγχος των υπαλλήλων για την ορθή τήρηση των καθηκόντων τους και για τη συμπεριφορά τους στις συναλλαγές τους με το κοινό, η πλειοψηφία κράτησε ουδέτερη στάση. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα κράτησε ουδετερότητα, για το ότι υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του και για το ότι ο χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων, έως τη διόρθωσή τους είναι μικρός, σημειώνοντας ότι ήταν αρκετά υψηλό και το ποσοστό αυτών που διαφώνησαν, γεγονός που γεννά προβληματισμούς αναφορικά με την ομαλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών.

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος αφορούσε την αποτελεσματικότητα του ελέγχου στα Π.Τ.Α. Εδώ, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, ενώ κράτησαν ουδέτερη στάση, χωρίς να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι, σχετικά με το ότι το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους εσωτερικούς ελεγκτές και ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διενέργεια της παρούσας έρευνας στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της χώρας, αναφορικά με την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου υπηρεσιών και το ρόλο του Διευθυντή στην διαδικασία αυτή, προκύπτουν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά συμπεράσματα. Από τα αποτελέσματα, λοιπόν, προκύπτει ότι τελικά υπάρχει αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου των υπηρεσιών στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης σε ικανοποιητικό βαθμό, αναφορικά με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, τις αρμοδιότητες του διευθυντή ως προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των Ταμείων και τους εργαζόμενούς τους. Επίσης, προκύπτει ότι ο ρόλος του Διευθυντή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα, η αποτελεσματικότητα εφαρμογής του βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν και ορισμένα προβλήματα που πρέπει να διορθωθούν. Βασική αιτία είναι η έλλειψη αυτοτελούς Τμήματος ή προσωπικού που να ασχολείται με τον εσωτερικό έλεγχο. Επίσης, δεν υπάρχει σαφής

καθορισμός των Τμημάτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στα περισσότερα Ταμεία, γεγονός που προκαλεί συγχύσεις και εντάσεις. Απουσιάζει φανερά η περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων. Απαιτείται η βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών. Αναγκαία θεωρείται η έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων για την αποφυγή επανάληψης των ίδιων σφαλμάτων τους, αναφορικά με τα καθήκοντά τους και η άμεση απόκρισή τους. Τέλος, μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι αποτελεί άμεση ανάγκη η συνεχής βελτίωση των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος των στελεχών των Ταμείων, μέσα από τη συντήρηση και αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού και των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, ώστε η απόδοση και η αποτελεσματικότητά τους να βελτιώνεται διαρκώς.

Συνεπώς, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο και παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες που πρέπει να βελτιωθούν, προκειμένου να βελτιωθεί και η αποτελεσματικότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης της Ελλάδας, αλλά και γενικότερα στον δημόσιο τομέα. Για την καλύτερευση της υπάρχουσας κατάστασης, αρχικά προτείνεται να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και των αντιλήψεων για την αποτελεσματικότητά του. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να εξελιχθούν περισσότερο οι μηχανισμοί αξιολόγησης των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ του ρόλου και της αξιολόγησης δημιουργεί δυσκολίες στην αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου πληρούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, παρεμποδίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η χαμηλή επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών, η έλλειψη διαχείρισης ιδιοκτησίας και στήριξης για δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, η απουσία δημοσιονομικής αρμοδιότητας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου και η αδύναμη λειτουργία επιτροπών ελέγχου, μεταξύ άλλων. Για αυτό το λόγο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξει βελτίωση των παραγόντων αυτών και μέσα από τις παραπάνω προτάσεις, να ενθαρρυνθούν οι δημόσιοι οργανισμοί, ώστε να επικεντρωθούν στο θέμα της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, μέσω της ενίσχυσης της ικανότητας εσωτερικού ελέγχου στις υπηρεσίες τους. Εν κατακλείδι, ο εσωτερικός έλεγχος εξαπλώνεται σε όλες τις επιμέρους μονάδες ενός οργανισμού και αυτό έχει ως απόρροια την αναγκαιότητα αναβάθμισης και περαιτέρω εξειδίκευσής του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Παπαστάθης, Π. (2003). «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.

Πάσχας, Γ. και Τριανταφυλλίδης, Κ. (2006). «Εσωτερικός Έλεγχος – Επένδυση στο μέλλον», Ημερίδα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Baker, L.L., & Graham, R.D., (2006) “Control Self Assessment”, *Internal Auditor* April, Vol. 53, No. 2, pp 52-57.

Balkaran L.,(2015) “Corporate Culture” *Internal Auditor*, Vol 52, No. 4, August. pp 56-59.

Barney, J.B., & Ouchi W., (2016) *Organizational Economics*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco.

Barr, S., (2016) “Redefining Risk” *CFO The Magazine for the Senior Financial Executive*” August, , Vol 12, No. 8, pp 61-66.

Crespo, G. (2005), *Public control: A general view*. Milagros García Crespo (Eds), Public Expenditure Control in Europe: Coordinating Audit Functions in the European Union. Edward Elgar, pp. 3-29.

Dessalegn Getie Mihret & Aderajew Wondim Yismaw (2007), *Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Iss: 5, pp.470-484

- Dominic S.B. Soh & Nonna Martinov-Bennie (2011), The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Iss: 7, pp.605-622
- Drogalas G., Alampourtsidis S. and Koutoupis A.,(2014), *Value-added approach of Internal Audit in the Hellenic Police*, University of the Aegean & Hellenic Open University.
- Drogalas G., Karagiorgos T. and Arampatzis K., (2015), Factors associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113-122.
- Jenny Goodwin (2004), *A comparison of internal audit in the private and public sectors*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 Iss: 5, pp.640-650
- Joseph M.Onumah & Redeemer Yao Krah (2012), *Barriers and Catalysts to Effective Internal Audit in the Ghanaian Public Sector*, Series: Research in Accounting in Emerging Economies, Vol. 12 Part A, Emerald Group Publishing Limited, pp.177-207
- Khaled Ali Endaya & Mustafa Mohd Hanefah (2016), *Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management*, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 32 Iss: 2, pp.160-176
- Kontogeorga, G. (2015), Introducing preventive audit in local government: the case of Greece, *International Journal of Government Auditing*, 18-21.
- Lambropoulou, E. (2012), *Myths and Realities About Corruption in Public Administration and its Discourse in Greece*, Amsterdam LF, 4, 77.
- Lemon, M.W.& Tatum K.W., (2003)- *Internal auditing's systematic, disciplined process*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Maletta, M. (2013) - *An examination of auditors' decision to use internal auditors as assistants: the effect of inherent risk*, *Journal of Contemporary Accounting Research*, Vol. 9 No. 2.

- Mautz, R.(2014) *Internal and external auditors: how do they relate?*, Corporate Accounting, Vol.3 No.4, pp.56-58.
- Mihret D.G. and Yismaw A.W. (2007), Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case, *Manag. Audit. J.* 22(5):470-484.
- Mihret D., Kieran J. and Mula J. (2010), Antecedents and organizational performance implications of internal audit effectiveness: some propositions and research agenda, *Pacific Account. Rev.* 22(3):224-252.
- Peacock, E.& Pelfrey, S. (2009) *How internal auditors view the external audit?*, The Internal Auditor, June, Vol.46, pp.48-54.
- Pickett, K. H. S. (Assisted by Pickett, J. M.) (2003). “The internal auditing handbook”, 2nd edition, Wiley.
- Philna Coetzee (2016), *Contribution of internal auditing to risk management: Perceptions of public sector senior management*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 29 Iss: 4, pp.348-364
- Rainer Lenz & Ulrich Hahn (2015), *A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities*, Managerial Auditing Journal, Vol. 30 Iss: 1, pp.5-33
- Reinstein, A., & Lander, G.H. & Gavin, T.A. (2014) *The External Auditor’s Consideration of the Internal Audit Function*, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No. 7, pp. 29-36.
- Renard J. (2002) *Teoria și practica auditului intern*, ediția a IV-a, Ministerul Finanțelor Publice, București.
- Rittenberg, L.E. & Covaleski, M. (2007) *The Outsourcing Dilemma: What’s Best for Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida,
- Turley S. and Zaman M (2007), Audit Committee effectiveness: Informal processes and behavioral aspects, *Accounting, Audit. Accountability J.* 20(5):1-30.

Unegbu, A. and Kida, M. (2011), "Effectiveness of Internal Audit as Instrument of Improving Public Sector", *Management Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, Vol. 2, Iss: 4, pp. 304-309

Wahid Omar Abuazza, Dessalegn Getie Mihret, Kieran James & Peter Best (2015), *The perceived scope of internal audit function in Libyan public enterprises*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30 Iss: 6/7, pp.560-581

Zhang Y., Zhou J. and Zhou N. (2007), Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses, *J. Account. Pub. Policy*, 26(3):300-327.

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, 2015, Ετήσια Έκθεση 2014. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.gedd.gr/article_data/Linked_files/125/EkthesiGEDD2014.pdf [Πρόσβαση 5 Ιουλίου 2017].

Χρηστάκης, Μ. (2011), Βασικές Αρχές Σύγχρονης Διοίκησης. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: www.filadelfia-xalkidona.gr/2011/10/δρ-μ-χρηστάκης-βασικές-αρχές-σύγχρονη/ [Πρόσβαση 18 Ιουλίου 2017].

Ελληνική Νομολογία

N. 2218/1994, (ΦΕΚ 90/Α'), «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις», άρθρο 53.

N. 3492/2006, (ΦΕΚ 210/Α'), «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις».

Ν. 3852/2010, (Φ.Ε.Κ. 87/Α΄), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», άρθρο 190.

Υ.Α. 4683/1998 (ΦΕΚ 140/Β΄/13.02.1998), «Κανονισμός Προσωπικού των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης», άρθρο 4.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι Κυρίες / Κύριοι,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα **«Αξιολόγηση Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου Υπηρεσιών και ο ρόλος του Διευθυντή στη διαδικασία αυτή στα Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης»**. Η εν λόγω έρευνα έχει σκοπό τη διερεύνηση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου στις διαδικασίες των δεκατριών (13) Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης της χώρας, μέσα από το ρόλο του διευθυντή.

Στο πλαίσιο της μελέτης, δίνεται το παρακάτω ερωτηματολόγιο, που αφορά τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και ως εκ τούτου παρακαλείσθε να **ΜΗΝ** σημειώσετε το ονοματεπώνυμό σας. Πριν τη συμμετοχή σας θα πρέπει να γνωρίζετε ότι είστε ελεύθεροι να αποσυρθείτε από την παρούσα έρευνα οποιαδήποτε στιγμή. Είμαι στη διάθεσή σας, οπότε μη διστάσετε να κάνετε ερωτήσεις ή να εκφράσετε τον προβληματισμό σας σχετικά με το ερωτηματολόγιο.

Η συνεργασία σας θα συμβάλλει στην επιτυχή έκβαση της έρευνας και ως εκ τούτου παρακαλείσθε να απαντήσετε στις ερωτήσεις με απόλυτη ειλικρίνεια και συνέπεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με Εκτίμηση,

Παπαδοπούλου Βασιλική

Φοιτήτρια του Δ.Δ.Π.Μ.Σ.

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ (Α) : ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Να σημειώσετε με Χ τις απαντήσεις σας.

1. Ηλικία:

- 20-30 31-40 41-50 51 και άνω

2. Μορφωτικό Επίπεδο:

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
 Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ.)
 Α.Ε.Ι. – Α.Τ.Ε.Ι.
 Μεταπτυχιακό

 Διδακτορικό

3. Θέση ευθύνης:

- Διευθυντής
 Προϊστάμενος
 Υπάλληλος
 Συμβασιούχος

4. Έτη προϋπηρεσίας:

- 0 - 10
 11 - 20
 21 - 30
 Πάνω από 30

5. Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια αναφορικά με την εργασία σας:

- Κανένα
- 1-3
- 4-7
- Πάνω από 7

6. Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται με σαφήνεια:

- Ναι
- Όχι

7. Υφίσταται στην υπηρεσία σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου:

- Ναι
- Όχι

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ (B) : ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΤΑΜΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ
ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ:

B1. ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ

**Σε ποιο βαθμό συμφωνείται με τα παρακάτω:
(Επιλέξτε τη μοναδική σας απάντηση)**

<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
----------------------------	----------------	---------------------------------------	----------------	----------------------------

1. Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διατήρηση των σωστών συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας.					
2. Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συντήρηση και βελτιστοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού.					
3. Πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη διαφάνεια των λειτουργιών όλων των Τμημάτων.					
4. Πραγματοποιούνται έλεγχοι για διαφάνεια διαχείρισης οικονομικών πόρων, χρεογράφων, κινητών και ακίνητων αξιών.					
5. Πραγματοποιούνται έλεγχοι αναφορικά με τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες.					
B2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ					
Σε ποιο βαθμό συμφωνείται με τα παρακάτω: (Επιλέξτε τη μοναδική σας απάντηση)	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
6. Ο διευθυντής επιμελείται για την έγκαιρη και ορθή σύνταξη των προϋπολογισμών δράσης και λειτουργίας και των περιοδικών οικονομικών απολογισμών.					
7. Ο διευθυντής ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εγκεκριμένων Προγραμμάτων.					

8. Ο διευθυντής επιμελείται τυχόν τροποποιήσεων των Προγραμμάτων Δράσης.					
9. Ο διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις δραστηριότητες των Τμημάτων.					
10. Ο διευθυντής μεριμνά για την ετοιμασία των κάθε φύσεως Κανονισμών που αφορούν στις διαδικασίες λειτουργίας του Ταμείου.					
11. Ο διευθυντής ελέγχει την έγκυρη έκδοση και πληρωμή των ενταλμάτων πληρωμής.					
12. Ο διευθυντής ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους.					
Β3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ					
Σε ποιο βαθμό συμφωνείται με τα παρακάτω: (Επιλέξτε τη μοναδική σας απάντηση)	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
13. Ο διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται για τη λήψη αποφάσεων.					
14. Ο διευθυντής μεριμνά για την ορθή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο.					

15. Ο διευθυντής ενημερώνει τον Πρόεδρο και το Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των εγκεκριμένων Προγραμμάτων και για την εκτέλεση των αποφάσεών τους.					
16. Ο διευθυντής μεριμνά για την προσαρμογή της λειτουργίας του Ταμείου στις ανάγκες της Περιφέρειας.					
17. Ο διευθυντής συνεργάζεται με προϊσταμένους υπηρεσιών της Περιφέρειας και με τοπικούς ή κεντρικούς φορείς.					
B4. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ					
Σε ποιο βαθμό συμφωνείται με τα παρακάτω: (Επιλέξτε τη μοναδική σας απάντηση)	<i>Ζητηφωνα απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
18. Υπάρχει έλεγχος συμπεριφοράς προσωπικού στις συναλλαγές με το κοινό.					
19. Υπάρχει έλεγχος για περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική μόρφωση των υπαλλήλων.					
20. Υπάρχει έλεγχος υπαλλήλων για ορθή τήρηση καθηκόντων.					
21. Υπάρχει ενημέρωση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειές του.					
22. Υπάρχει μικρός χρόνος απόκρισης από τη στιγμή της υπόδειξης των παραλείψεων έως τη διόρθωσή τους.					

B5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω: (Επιλέξτε τη μοναδική σας απάντηση)	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
23. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός.					
24. Συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών.					
25. Το προσωπικό αποδέχεται τον εσωτερικό έλεγχο και συνεργάζεται με τους ελεγκτές.					

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας!