



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**

**Έκθεση Ελέγχου  
«Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011»**

**Ομάδα Ελέγχου  
Αθήνα, Δεκέμβριος 2013**

## Πίνακας Περιεχομένων

Σύνοψη .....	5
<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Αντικείμενο Ελέγχου .....</b>	<b>10</b>
2.1 Περιγραφή του Δήμου .....	10
2.2 Δομή Διακυβέρνησης .....	10
2.3 Βασικά οικονομικά στοιχεία .....	11
2.4 Ευθύνη της Διοίκησης .....	13
2.5 Ευθύνη του Ελεγκτή .....	13
<b>3. Συμπεράσματα .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Πλαίσιο εσωτερικών δικλίδων (internal control).....</b>	<b>14</b>
3.1.1 Οργανωτική δομή και διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	14
3.1.2 Πολιτικές και διαδικασίες .....	15
3.1.3 Πληρότητα Εσόδων .....	16
3.1.4 Έγκαιρη βεβαίωση εσόδων .....	20
3.1.5 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης .....	22
3.1.6 Είσπραξη Εσόδων .....	23
3.1.7 Συμμόρφωση με το νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο .....	25
3.1.8 Διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων και πόρων .....	26
<b>3.2 Οικονομική Πληροφόρηση.....</b>	<b>26</b>
3.2.1 Κατάρτιση Οικονομικών Καταστάσεων .....	26
3.2.2 Προετοιμασία και παρακολούθηση Προϋπολογισμού και Απολογισμού .....	29
<b>3.3 Δημόσια διακυβέρνηση.....</b>	<b>30</b>
3.3.1 Στρατηγικό Όραμα.....	30
3.3.2 Επικοινωνία με τους πολίτες.....	30
3.3.3 Ανεπαρκής συνεργασία με τρίτους φορείς.....	31
3.3.4 Εφαρμογή ενιαίας πολιτικής και πρακτικών στη βεβαίωση και είσπραξη εσόδων.	31
3.3.5 Ασάφεια νομοθετικού πλαισίου .....	32
<b>4. Συστάσεις .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων (internal control) .....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Οργανωτική Δομή και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	33
4.1.2 Αναγνώριση και Είσπραξη Εσόδων .....	34
4.1.3 Πληροφοριακή Διακυβέρνηση.....	36
<b>4.2 Οικονομική Πληροφόρηση .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Προετοιμασία Οικονομικών Καταστάσεων .....	37
4.2.2 Υπεύθυνος Προϋπολογισμού.....	38
<b>4.3 Δημόσια Διακυβέρνηση .....</b>	<b>38</b>
4.3.1 Στρατηγική.....	39
4.3.2 Επικοινωνία με τους πολίτες.....	40
4.3.3 Διαδικασίες εσωτερικών δικλίδων.....	41
4.3.4 Συνεργασίες.....	41
<b>4.4 Συστάσεις προς την Κεντρική Κυβέρνηση.....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Κωδικοποίηση νομοθεσίας .....	42
4.4.2 Διάδραση - Συνεργασία μεταξύ Δημοσίων Υπηρεσιών .....	42
4.4.3 Ίδρυση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στους Δήμους .....	42
4.4.4 Ελεγκτής Νομιμότητας .....	43
<b>4.5 Συστάσεις προς την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.).....</b>	<b>43</b>
<b>5. Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ. ....</b>	<b>44</b>

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	<b>48</b>
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'</i> .....	<i>49</i>
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'</i> .....	<i>86</i>
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'</i> .....	<i>125</i>
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ'</i> .....	<i>128</i>

## Συντμήσεις – Ακρωνύμια

Γ.Γ.Π.Σ.	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων
Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.	Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας
Δ.Ε.Η.	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
Δ.Τ.	Δημοτικά Τέλη
Δ.Φ.	Δημοτικός Φόρος
Ε.Σ.	Ελεγκτικό Συνέδριο
Κ.Α.Π	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
Κ.Ε.Δ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
Κ.Ο.Κ.	Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας
Ο.Ε.Υ.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
Ο.Τ.Α.	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Τ.Α.Π.	Τέλος Ακίνητης Περιουσίας
ΥΠ.ΕΣ.	Υπουργείο Εσωτερικών
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions - Διεθνής Οργανισμός των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων

## Σύνοψη

Η παρούσα έκθεση περιγράφει τα αποτελέσματα του δημοσιονομικού ελέγχου που διενεργήθηκε από το Ελεγκτικό Συνέδριο (Ε.Σ.)<sup>1</sup> στο Δήμο Αγίου Δημητρίου Αττικής.

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου ήταν η εκτίμηση της πληρότητας των εσόδων στις Οικονομικές Καταστάσεις του 2011 καθώς και η αξιολόγηση του σχεδιασμού, ύπαρξης και λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων αναφορικά με τη διαδικασία των εσόδων.

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία<sup>2</sup>, το Ε.Σ. ενεργεί ως εξωτερικός ελεγκτής τόσο για τις δημόσιες δαπάνες όσο και για τα δημόσια έσοδα. Οι πρόσφατες νομοθετικές διατάξεις<sup>3</sup> που αφορούν στον έλεγχο δημοσιονομικής διαχείρισης εισάγουν τον έλεγχο επιδόσεων, τον έλεγχο συστημάτων, τον έλεγχο εφαρμογής των συστάσεων ελέγχου καθώς και τη συμμόρφωση των ελεγκτικών διαδικασιών με τα ελεγκτικά πρότυπα του INTOSAI<sup>4</sup>, καθώς και το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου.

Το βασικό συμπέρασμα του ελέγχου είναι η σημαντική απώλεια εσόδων του Δήμου, ως απόρροια εγγενών αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου – εσωτερικών δικλίδων, των διαδικασιών οικονομικής πληροφόρησης και κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και του πλαισίου δημόσιας διακυβέρνησης.

Οι δυσλειτουργίες στις εσωτερικές δικλίδες (internal control), κυρίως λόγω έλλειψης διαδικασιών, συντείνουν στην αδυναμία προσδιορισμού της δυνητικής βάσης υπολογισμού των εσόδων του Δήμου. Επιπροσθέτως, η έλλειψη συστηματικής παρακολούθησης των οφειλών των υπόχρεων θέτει σε κίνδυνο το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών και υποδομών, καθώς και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών για την κάλυψη των αναγκών των δημοτών. Τα σημαντικότερα ευρήματα είναι:

- *Πληρότητα της δυνητικής βάσης υπολογισμού εσόδων:* α) ποσό € 1,47 εκ. από πρόστιμα του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας (Κ.Ο.Κ.) των οικονομικών χρήσεων 2007-2011 δεν έχει βεβαιωθεί έως και το 2011, β) μικρό ποσοστό του τέλους επί των ακαθαρίστων εσόδων των επιτηδευματιών<sup>5</sup> (σε σύνολο τουλάχιστον 452 οφειλετών) έχει βεβαιωθεί στη χρήση 2011, γ) ποσό € 120,1 χιλ. που αφορά σε

<sup>1</sup> Συγκρότηση ομάδας με την υπ' αριθμ. 626/60996/12-11-2012 απόφαση Προέδρου του Ελ.Συν.

<sup>2</sup> Νομοθεσία ν. 3871/2010 (ΦΕΚ 141 Α/17-8-2010) «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη», ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»

<sup>3</sup> Σχετική νομοθεσία ν. 4055/2012 (ΦΕΚ 51 Α/12-3-2012) «Δίκαιη δίκη και εύλογη διάρκεια αυτής», ν. 4129/2013 (ΦΕΚ 52 Α/28-2-2013) «Κύρωση του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο» καθώς και η υπ' αριθμ. 41658/722/23.10.2012 (ΦΕΚ 2848 Β') απόφαση του Υπουργού Οικονομικών με τίτλο «Έγκριση και ισχύς των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων σε μετάφραση στην ελληνική γλώσσα»

<sup>4</sup> Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφτείτε την ιστοσελίδα [www.issai.org](http://www.issai.org)

<sup>5</sup> Τέλος επί των ακαθαρίστων εσόδων των Κέντρων Διασκέδασης, Εστιατορίων και συναφών καταστημάτων: αρ.7 του ν.1080/80 (ΦΕΚ-246 Α') «Περί τροποποίησης και συμπληρώσεως διατάξεων τινών της περί των προσόδων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοικήσεως Νομοθεσίας και άλλων τινών συναφών διατάξεων» όπως τροποποιήθηκε και ισχύει

επιστρεφόμενα τέλη (καθαριότητας, φωτισμού και ακίνητης περιουσίας) από τους λογαριασμούς της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) δεν απεικονίζεται στις Οικονομικές Καταστάσεις και δ) χαμηλή εισροή εσόδων από τέλη διαφήμισης και από πρόστιμα παράνομης διαφήμισης<sup>6</sup>.

- Ο βαθμός είσπραξης των απαιτήσεων του Δήμου για το 2011 ανέρχεται σε 8,18% επί του συνόλου των απαιτήσεων.

Η χρήση του απλογραφικού συστήματος (ταμειακή βάση) αντί του διπλογραφικού (δεδουλευμένη βάση) ως πρωταρχικού εργαλείου οικονομικής πληροφόρησης, επηρεάζει την παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων του Δήμου, οδηγεί σε εσφαλμένη οικονομική πληροφόρηση και δεν διασφαλίζει τη δημόσια λογοδοσία. Τα σημαντικότερα ευρήματα είναι τα ακόλουθα:

- *Απεικόνιση απαιτήσεων:* Ανείσπρακτα δημοτικά τέλη και φόροι από τους λογαριασμούς της Δ.Ε.Η. ποσού € 816,3 χιλ. δεν απεικονίζονται στον Ισολογισμό της 31/12/2011, καθώς ο Δήμος κατά πάγια τακτική βεβαιώνει έσοδα από τους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας κατά τη χρονική στιγμή της είσπραξής τους.
- *Καταχώρηση στην ορθή οικονομική χρήση:* Έσοδα από πιστωτικούς τόκους ποσού € 173 χιλ. δεν έπρεπε να περιληφθούν στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως του 2011, ενώ ποσό € 290 χιλ. από πρόστιμα για δημοτικά τέλη (Δ.Τ.), δημοτικούς φόρους (Δ.Φ.) και τέλη ακίνητης περιουσίας (Τ.Α.Π.), δεν έχει συμπεριληφθεί στην ελεγχόμενη οικονομική χρήση.
- *Πρόβλεψη επισφάλειας:* Για ποσό ύψους € 393,6 χιλ. που αφορά επίδικη απαίτηση, δεν έχει σχηματιστεί σχετική πρόβλεψη επισφάλειας.
- *Λοιπά:* Απαίτηση για καταλογισμό<sup>7</sup> ποσού € 196,8 χιλ., έχει περιληφθεί στον Ισολογισμό της 31/12/2011, αντί του ορθού ποσού € 10,6 χιλ. Η περίπτωση αυτή αφορά σε λανθασμένη ταξινόμηση και παρουσίαση στις Οικονομικές Καταστάσεις, καθώς εμφανίζεται και ως αντίστοιχη υποχρέωση.

Ο βασικός στόχος του Δήμου για την επίτευξη μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την εφαρμογή μιας κατάλληλα σχεδιασμένης στρατηγικής επικοινωνίας. Ο Δήμος δεν έχει αναπτύξει αποτελεσματικό επικοινωνιακό πλαίσιο με δημότες και εμπλεκόμενους φορείς. Επιπροσθέτως, η εξάρτηση στην καλή προαίρεση των υπόχρεων (οίκοθεν βεβαίωση) και όχι η συστηματική βεβαίωση των εσόδων και η δημιουργία χρηματικών καταλόγων, ενέχει τον κίνδυνο της διαφυγής εσόδων καθώς και της άνισης φορολογικής επιβάρυνσης των δημοτών. Σημαντικότερο εύρημα:

<sup>6</sup> Τέλος διαφήμισης ν.1900/90 (ΦΕΚ Α' 125) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του δημοτικού και κοινοτικού κώδικα (Π.Δ 323/1989), δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (ν. 1622/1986), εσόδων δήμων και κοινοτήτων»

<sup>7</sup> Με την 334/2010 Β' Κλιμακίου Ε.Σ. καταλογίστηκαν αλληλεγγύως και εις ολόκληρο μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου και υπάλληλοι του Δήμου για έλλειμμα που διαπιστώθηκε στο οικονομικό έτος 1997

- Δεν έχουν αναζητηθεί από το Δήμο πρόστιμα ανέγερσης και διατήρησης αυθαίρετων κατασκευών, ποσού € 273,4 χιλ., σύμφωνα με τα στοιχεία του Δήμου Ελληνικού–Αργυρούπολης, λόγω επικοινωνιακών δυσχερειών και ερμηνευτικών ασαφειών του ρυθμιστικού πλαισίου.

Τα ευρήματα καθιστούν σαφές ότι είναι απαραίτητο να ληφθούν σημαντικά μέτρα για τη διασφάλιση της πληρότητας των εσόδων (βεβαίωση και είσπραξη όλων των δυνητικών και νομίμων εσόδων). Η ενδυνάμωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και της λογοδοσίας, θα αποτελέσουν τα σημαντικά εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση.

Πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί διεθνώς και αφορούν στην ορθή διακυβέρνηση και το σύστημα εσωτερικών δικλίδων<sup>8</sup>, μπορούν να αποδειχτούν χρήσιμοι οδηγοί για την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση όχι μόνο του συγκεκριμένου Δήμου αλλά και του συνόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης και δομημένης στρατηγικής με τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων είναι απαραίτητη.

Η ομάδα ελέγχου προτείνει την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των Ο.Τ.Α και της Κεντρικής Κυβέρνησης, προκειμένου να επιτευχθεί μια αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση.

Η ομάδα ελέγχου προτείνει στα αρμόδια Υπουργεία να προβούν στην επιτάχυνση των διαδικασιών για την απλούστευση των νομικών και κανονιστικών διατάξεων, την προώθηση της συνεργασίας των δημόσιων υπηρεσιών, στη δημιουργία Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου στους Ο.Τ.Α. και τέλος, στην ενεργοποίηση του ρόλου του Ελεγκτή Νομιμότητας.

Η ομάδα ελέγχου προτείνει στην Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.) να αναλάβει πρωτοβουλίες για την εκπαίδευση του προσωπικού των Δήμων και να μεριμνήσει για την παροχή των απαιτούμενων δεδομένων από το Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε.).

Παράλληλα με την ομάδα ελέγχου του Δήμου Αγίου Δημητρίου, το Ελεγκτικό Συνέδριο όρισε ομάδα ελέγχου<sup>9</sup> για τον προσδιορισμό του ύψους και τη διαδικασία κατανομής και απόδοσης των Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων (Κ.Α.Π.) προς τους Δήμους. Από το δείγμα των Δήμων (8 Καλλικρατικοί Δήμοι: Αθηναίων, Πειραιώς, Αγίου Δημητρίου Αθηνών, Αιγίνης, Θεσσαλονίκης, Λαρισσαίων, Ηρακλείου Κρήτης και Ρόδου) που ελέγχθηκαν, διαπιστώθηκε ότι εισπράττονται μεν οι οριζόμενοι από το νόμο Κ.Α.Π. (βάσει των περιγραφόμενων κριτηρίων κατανομής), πλην όμως εντοπίστηκαν ζητήματα, η αντιμετώπιση των οποίων κρίνεται επιτακτική για λόγους αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, οικονομικότητας και χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

<sup>8</sup> «INTOSAI GOV 9100 - Κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο Δημόσιο Τομέα».

<sup>9</sup> Συγκρότηση ομάδας ελέγχου με την υπ' αριθμ. 724/67838/19-12-2012 απόφασης Προέδρου του Ε.Σ.

Ο Πρόεδρος του Ε.Σ. απέστειλε το σχέδιο της έκθεσης ελέγχου στους εμπλεκόμενους φορείς ζητώντας τη γνωστοποίηση χρονοδιαγραμμάτων ενεργειών σε συμμόρφωση με τις συστάσεις της έκθεσης. Από την πλευρά των εμπλεκόμενων, οι απαντήσεις τους αναφορικά με την αποδοχή των συστάσεων αφορούν στις κάτωθι σημαντικές δεσμεύσεις, προτάσεις και αδυναμίες: α) τη σύσταση ειδικών, ανεξάρτητων υπηρεσιακών μονάδων εσωτερικού ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, β) τη βελτίωση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και εισαγωγής εσωτερικών δικλίδων με σαφή καθορισμό καθηκόντων, αποτύπωση και τυποποίηση διαδικασιών, ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης, αξιολόγησης και αξιοποίησης πληροφοριών, γ) τη σύσταση επιτροπής για την επεξεργασία νέου Κώδικα περί Εσόδων των Δήμων και Περιφερειών, δ) τη συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων προς το σκοπό της απρόσκοπτης παροχής στοιχείων στους ενδιαφερόμενους Ο.Τ.Α., ε) την εξασφάλιση ελεγκτικών μηχανισμών για την πραγματοποίηση αυτοψιών, και τέλος στ) την αναγκαιότητα εντατικοποίησης των ελέγχων των αρμόδιων οργάνων.

Το Ε.Σ. πρόκειται να διεξάγει έλεγχο συμμόρφωσης<sup>10</sup> του ελεγχόμενου φορέα, αναφορικά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας: α) του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων, β) της οικονομικής πληροφόρησης, και γ) της δημόσιας διακυβέρνησης, λαμβανομένων υπόψη των ειδικότερων συστάσεων της έκθεσης ελέγχου. Ο έλεγχος πρόκειται να διενεργηθεί εντός δυο (2) ετών.

Το Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για τις ενέργειες που έχουν αναλάβει προκειμένου να ικανοποιηθούν οι συστάσεις του παρόντος ελέγχου. Ιδιαίτερως, η ομάδα ελέγχου του Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει τη Δημοτική αρχή και τους υπαλλήλους του Δήμου Αγίου Δημητρίου για την άψογη συνεργασία καθ'όλη τη διάρκεια του ελέγχου.

---

<sup>10</sup> Σύμφωνα και με όσα ορίζονται στο αρ. 39, παρ.2 του Ν.4129/13 (ΦΕΚ 52Α)



## 1. Εισαγωγή

Η παρούσα έκθεση αποτυπώνει τα αποτελέσματα του δημοσιονομικού ελέγχου του Δήμου Αγίου Δημητρίου (εφεξής ο Δήμος) για την χρήση 2011, ο οποίος διενεργήθηκε από ειδική ομάδα ελέγχου που συγκροτήθηκε με απόφαση του Προέδρου του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Στην παρούσα φάση, ο δημόσιος τομέας και συγκεκριμένα οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζουν τις ακόλουθες προκλήσεις: α) εφαρμογή μέτρων επικεντρωμένων στη μείωση δαπανών παρά στην προσπάθεια ενδυνάμωσης της εισροής εσόδων, β) συνεχής μείωση των δημόσιων επιχορηγήσεων και των Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων (Κ.Α.Π.) και τέλος γ) αδυναμίες και ελλείψεις στην εποπτεία και παρακολούθηση της βεβαίωσης και είσπραξης εσόδων.

Ο έλεγχος στο Δήμο Αγίου Δημητρίου, ο οποίος ολοκληρώθηκε στις 30 Απριλίου του 2013, διενεργήθηκε για να διερευνήσει τις ανωτέρω αδυναμίες, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση συστάσεων για την προώθηση της ορθής δημοσιονομικής διακυβέρνησης. Οι κύριοι στόχοι του ελέγχου ήταν η εκτίμηση της πληρότητας των εσόδων του Δήμου για την χρήση του 2011, της αξιοπιστίας των λογαριασμών των εσόδων και των απαιτήσεων, της νομιμότητας και κανονικότητας των υποκείμενων συναλλαγών καθώς και του σχεδιασμού, της ύπαρξης και λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων (internal control) της διαδικασίας των εσόδων.

Η έκθεση αυτή απευθύνεται στη Διοίκηση του Δήμου και στους εμπλεκόμενους με την τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς: Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ. ΕΣ.), Υπουργείο Οικονομικών (ΥΠ. ΟΙΚ.) και Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.). Το Ε.Σ. θα προβεί σε έλεγχο συμμόρφωσης, σε χρονικό ορίζοντα διετίας, προκειμένου να διερευνηθεί η ενδυνάμωση του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων του Δήμου, η αποτελεσματικότητα των μέτρων που λήφθηκαν για την εξασφάλιση της χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης και η βελτίωση της διαδικασίας βεβαίωσης και είσπραξης των εσόδων.

### **Δομή της παρούσας έκθεσης**

Για την αρτιότερη κατανόηση των ανωτέρω, παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο της έκθεσης το αντικείμενο ελέγχου και οριοθετείται το πεδίο εφαρμογής του. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα του ελέγχου τα οποία συνοψίστηκαν σε τρεις βασικές ενότητες: 1) Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων, 2) Οικονομική Πληροφόρηση και 3) Δημόσια Διακυβέρνηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι συστάσεις προς τη Διοίκηση του Δήμου και τους εμπλεκόμενους φορείς. Στο τελευταίο κεφάλαιο έχουν ενσωματωθεί οι απαντήσεις του ελεγχόμενου Δήμου, των συναρμόδιων Υπουργείων και της Κ.Ε.Δ.Ε. Αναλυτικότερη πληροφόρηση παρέχεται στα παραρτήματα της έκθεσης.

## 2. Αντικείμενο Ελέγχου

### 2.1 Περιγραφή του Δήμου

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου ανήκει γεωγραφικά στο Νότιο Τομέα της Περιφέρειας Αττικής και συνορεύει ανατολικά, με το Δήμο Ηλιούπολης, δυτικά, με το Δήμο Ν. Σμύρνης, βόρεια με το Δήμο Δάφνης - Υμηττού και νότια, με τους Δήμους Αλίμου και Π. Φαλήρου. Έχει έκταση 536,4 εκτάρια (5.364 στρέμματα) με μόνιμο πληθυσμό 49.149 κατοίκους<sup>11</sup>.



Ο Δήμος διαθέτει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, στη διεύθυνση [www.dad.gr](http://www.dad.gr).

### 2.2 Δομή Διακυβέρνησης

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και τον Δήμαρχο με διακριτές μεταξύ τους αρμοδιότητες. Ο Δήμαρχος είναι προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του Δήμου, εκτελεί τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου, της Οικονομικής και της Επιτροπής Ποιότητας Ζωής και συνυπογράφει τους βεβαιωτικούς καταλόγους. Το Δημοτικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο όργανο του Δήμου, αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν στο Δήμο, εγκρίνει τα προγράμματα του Δήμου και ελέγχει την εφαρμογή τους, αποφασίζει για ζητήματα φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών, εγκρίνει τις κρατικές επιχορηγήσεις, τον ετήσιο Προϋπολογισμό και τις αναμορφώσεις του, τον Απολογισμό και τις Οικονομικές Καταστάσεις. Κάθε χρόνο γίνεται ο απολογισμός πεπραγμένων της δημοτικής αρχής, σε ειδική δημόσια συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου, σε ό,τι αφορά την οικονομική κατάσταση, τη διοίκηση του Δήμου και την εφαρμογή του προγράμματος δημοτικής δράσης. Η Οικονομική Επιτροπή συντάσσει τον Προϋπολογισμό και τον Απολογισμό, αποφασίζει για την έγκριση των δαπανών και τη διάθεση των πιστώσεων (σχετ. Παράρτημα Γ).

Η δομή διακυβέρνησης που αφορά όλους τους Ο.Τ.Α., περιλαμβάνει τους εξής βασικούς φορείς: 1) το Υπουργείο Εσωτερικών, που είναι υπεύθυνο για την εποπτεία των δήμων, 2) το Γενικό Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης<sup>12</sup> μέχρι την τοποθέτηση του Ελεγκτή Νομιμότητας, ο οποίος ελέγχει τη νομιμότητα των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου.

<sup>11</sup> Βάσει της απογραφής της ΕΛΣΤΑΤ του 2011

<sup>12</sup> ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010) αρθ. 216, 238 παρ.1

Επιπροσθέτως, οι τελευταίες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις<sup>13</sup> προέβλεψαν τη σύσταση του «Παρατηρητήριου Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α.», το οποίο είναι αρμόδιο για τον έλεγχο της ορθής εκτέλεσης του Προϋπολογισμού και της εν γένει πορείας των οικονομικών και της επιχειρησιακής δράσης των Ο.Τ.Α. και των νομικών τους προσώπων, καθώς και την παροχή γνώμης στους Υπουργούς Εσωτερικών και Οικονομικών επί των σχεδίων των προϋπολογισμών των Ο.Τ.Α. με στόχο την κατάρτιση ρεαλιστικών προϋπολογισμών.

## 2.3 Βασικά οικονομικά στοιχεία

Ο δημοσιονομικός έλεγχος του Ε.Σ. επικεντρώθηκε στα έσοδα εκμεταλλεύσεως του Δήμου, όπως αυτά απεικονίστηκαν στις Οικονομικές Καταστάσεις (Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης) για το οικονομικό έτος 2011.

Τα έσοδα για το οικονομικό έτος 2011 απεικονίζονται στον παρακάτω Πίνακα 1:

**Πίνακας 1: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ**

Κατηγορία Εσόδου		2011 (σε €)
Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών		8.141.190,23
Έσοδα από φόρους- εισφορές - πρόστιμα-προσαυξήσεις		1.034.356,32
Τακτικές επιχορηγήσεις από κρατικό προϋπολογισμό		11.791.621,38
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		1.043.816,00
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		<u>494.038,81</u>
<b>Έσοδα Εκμεταλλεύσεως</b>		<b><u>22.505.022,74</u></b>
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα (*)		145.896,99
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων		<u>542.626,28</u>
<b>Σύνολο Εσόδων</b>		<b><u>23.193.546,01</u></b>

(\*) Δεν περιλαμβάνεται ποσό 1.535.615,90 € που αφορά αναλογούσες στη χρήση επιχορηγήσεις παγίων επενδύσεων

Τα έκτακτα και ανόργανα έσοδα που αφορούν στις «αναλογούσες στη χρήση επιχορηγήσεις παγίων επενδύσεων», δεν περιλήφθηκαν στο πεδίο του ελέγχου, καθώς

<sup>13</sup> Άρθρο 4 ν.4111/2013 (Φ.Ε.Κ. 18 Α), όπως αντικατ. με το άρθρο 76 παρ. 1 του ν.4172/2013 (ΦΕΚ Α' 167)

επηρεάζονται από το κύκλωμα των τεχνικών έργων του Δήμου. Τα έσοδα προηγούμενων χρήσεων επισκοπήθηκαν με στόχο τον προσδιορισμό της αιτίας της χρονικής υστέρησης των εσόδων αυτών από την καταχώρησή τους στην ορθή οικονομική χρήση.

Οι αντίστοιχοι λογαριασμοί απαιτήσεων όπως απεικονίστηκαν στις Οικονομικές Καταστάσεις του οικονομικού έτους 2011 (Ισολογισμός Χρήσης), παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2:

**Πίνακας 2: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

		<b>2011 (σε €)</b>
Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών		1.660.337,32
<b>Μείον:</b> Προβλέψεις		<u>-438.399,41</u>
		<b>1.221.937,91</b>
Επισφαλείς - Επίδικες απαιτήσεις και χρεώστες		486.982,92
<b>Μείον:</b> Προβλέψεις		<u>-93.371,78</u>
		<b>393.611,14</b>
<b>Σύνολο Απαιτήσεων</b>		<b><u>1.615.549,05</u></b>

Οι Οικονομικές Καταστάσεις του Δήμου για το 2011, οι οποίες αποτελούνται από τον Ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2011, την Κατάσταση Αποτελεσμάτων και τον Πίνακα Διάθεσης Αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό Προσάρτημα, ελέγχθηκαν από εξωτερικό ορκωτό ελεγκτή λογιστή, ο οποίος στην από 11.9.2012 έκθεσή του εξέδωσε γνώμη με επιφύλαξη, το περιεχόμενο της οποίας έχει ως ακολούθως: «Από τον έλεγχό μας προέκυψε ότι κατά του Δήμου έχουν ασκηθεί αγωγές από τρίτους, που διεκδικούν αποζημιώσεις συνολικού ποσού € 4.270.000,00 περίπου. Για ορισμένες από τις αγωγές αυτές συνολικού ποσού € 2.020.000,00 περίπου έχουν εκδοθεί πρωτόδικες αποφάσεις. Κατά των αποφάσεων αυτών έχουν ασκηθεί εφέσεις και εκκρεμεί η έκδοση αποφάσεων ή η συζήτησή των. Για το ποσό αυτό των € 2.020.000,00 δεν έχει σχηματιστεί ισόποση πρόβλεψη με συνέπεια τα Αποτελέσματα Χρήσης και τα Ίδια Κεφάλαια να εμφανίζονται ισόποσα αυξημένα. Για τις υπόλοιπες αγωγές, η τελική έκβαση των οποίων δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί στο παρόν στάδιο, δεν έχει γίνει οποιαδήποτε πρόβλεψη στις οικονομικές καταστάσεις.»

## 2.4 Ευθύνη της Διοίκησης

Η Διοίκηση του Δήμου είναι υπεύθυνη: για τη λειτουργία του φορέα σε συμμόρφωση με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, για τον καθορισμό και διατήρηση του συστήματος των εσωτερικών εκείνων δικλίδων, το οποίο επιτρέπει στο φορέα την επίτευξη των γενικότερων στόχων του, όπως η διαφύλαξη των περιουσιακών του στοιχείων και πόρων, η εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, η εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας που διασφαλίζουν την ορθή διακυβέρνηση και η κατάρτιση και παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων, απαλλαγμένων από ουσιώδη σφάλματα, που οφείλονται σε απάτη ή λάθος<sup>14</sup>.

## 2.5 Ευθύνη του Ελεγκτή

Ο έλεγχος περιορίζεται στη διατύπωση συμπερασμάτων, με εύλογη διασφάλιση, αναφορικά με την παρουσίαση των ελεγχθέντων στοιχείων των Οικονομικών Καταστάσεων του Δήμου (βλ. Πίνακα 1: Εσόδων και Πίνακα 2: Απαιτήσεων – και τα δύο μαζί η «οικονομική κατάσταση»), σύμφωνα με το Π.Δ. 315/1999, καθώς επίσης και με το βαθμό συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, των λειτουργιών του φορέα που σχετίζονται με τη διαδικασία εσόδων.

Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει στοιχεία δημοσιονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης. Στόχος του δεν είναι η διατύπωση γνώμης επί της οικονομικής κατάστασης, αλλά η αξιολόγηση της ποιότητας της διακυβέρνησης και λογοδοσίας στο πλαίσιο των διαδικασιών βεβαίωσης και είσπραξης εσόδων. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση επαρκών και αξιόπιστων ελεγκτικών τεκμηρίων, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και να διατυπωθούν συστάσεις για την ποιότητα των εσωτερικών δικλίδων και την ορθή δημόσια διακυβέρνηση. Ο έλεγχος διενεργήθηκε στο πλαίσιο των αρχών και προτύπων του Διεθνούς Οργανισμού των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI).

Το Ε.Σ. θα επαναξιολογήσει, σε ορίζοντα διετίας, την καταλληλότητα, επάρκεια και έγκαιρη λήψη των μέτρων, που ο ελεγχόμενος φορέας ανέλαβε να υλοποιήσει, προς συμμόρφωση των συστάσεων της Έκθεσης Ελέγχου.

---

<sup>14</sup> Κατάρτιση Οικονομικών Καταστάσεων σύμφωνα με το Π.Δ. 315/1999 (ΦΕΚ-302 Α') «Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου έναρξης της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δήμων και Κοινοτήτων (Ο.Τ.Α. Α' βαθμού)».

### **3. Συμπεράσματα**

Το βασικό συμπέρασμα του ελέγχου είναι η σημαντική απώλεια εσόδων του Δήμου, ως απόρροια εγγενών αδυναμιών του συστήματος εσωτερικών δικλίδων (internal control), των διαδικασιών οικονομικής πληροφόρησης και σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων και του πλαισίου δημόσιας διακυβέρνησης.

Τα ευρήματα του ελέγχου αναλύονται στις επόμενες τρεις ενότητες.

#### **3.1 Πλαίσιο εσωτερικών δικλίδων (internal control)**

Οι δυσλειτουργίες στις εσωτερικές δικλίδες, κυρίως λόγω έλλειψης διαδικασιών, συντείνουν στην αδυναμία προσδιορισμού της δυνητικής βάσης υπολογισμού των εσόδων του Δήμου. Επιπροσθέτως, η έλλειψη συστηματικής διαδικασίας παρακολούθησης των οφειλών των υπόχρεων θέτει σε κίνδυνο το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών και υποδομών, καθώς και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών.

##### **3.1.1 Οργανωτική δομή και διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η οργανωτική δομή και η διαχείριση του Δήμου υστερούν στην εφαρμογή συγκεκριμένων εσωτερικών δικλίδων, με συνέπειες την ανεπαρκή πληροφόρηση για την αποτελεσματική οργάνωση του Δήμου σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας και την περιορισμένη εφαρμογή των δικλίδων συμμόρφωσης. Συγκεκριμένα, οι κυριότερες ελλείψεις σχετίζονται με: α) την απουσία περιγράμματος ροής εργασιών του Δήμου σε συμμόρφωση με τις επίσημες πολιτικές, β) τις αδυναμίες στην τυπική περιγραφή των θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων ευθυνών, γ) την ανεπαρκή διάκριση καθηκόντων, η οποία είναι επιτακτική για την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος δικλίδων και την ελαχιστοποίηση κινδύνων, δ) ελλιπή προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού για την υποστήριξη στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και στη διάχυση των στόχων και των κατευθύνσεων του Δήμου.

Παρά την ύπαρξη Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) στο Δήμο, η δομή του είναι αναποτελεσματική. Οι σχέσεις, οι ρόλοι και οι ευθύνες, τα επίπεδα ιεραρχίας και οι σχέσεις εποπτείας και αναφοράς δεν αποσαφηνίζονται. Στο Δήμο δεν βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ των θέσεων εργασίας και συγκεκριμένων-αναλυτικά περιγραφόμενων επιχειρησιακών ρόλων. Επίσης, δεν υπάρχει περιγραφή και αντιστοιχία μεταξύ θέσεων εργασίας και τυπικών προσόντων-καθηκόντων.

Η έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης δυσχεραίνει την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν με το συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

### **3.1.2 Πολιτικές και διαδικασίες**

Τα ευρήματα ελέγχου καταδεικνύουν τη δυσλειτουργία των υφιστάμενων διαδικασιών και εσωτερικών πολιτικών και αποτελούν ένα μείζον πρόβλημα για τη διαχείριση των εσόδων του.

Ενδεικτικά αναφέρεται η έλλειψη πολιτικής για τη δημιουργία αρχείου πραγματικών στοιχείων και δεδομένων, για να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τις αποφάσεις πολιτικής στην προσπάθεια για την αύξηση των ιδίων εσόδων του Δήμου. Επίσης, η ανυπαρξία συγκεκριμένων διαδικασιών διατήρησης δεδομένων, έχει οδηγήσει σε παραλείψεις και λάθη στην παρακολούθηση και συλλογή στοιχείων, καθώς και σε ανάλωση πρόσθετων πόρων (πχ. εργατωρών), προκειμένου τα στοιχεία αυτά να επιβεβαιωθούν ή και να διορθωθούν, όπου είναι αναγκαίο.

#### **Ευρήματα:**

##### **Διαδικασίες διαχείρισης Ταμείου**

Οι διαδικασίες στη διαχείριση του Ταμείου αποδείχθηκαν μη σύμφωνες ως προς τις βασικές διαδικασίες εσωτερικών δικλίδων (σημ. το έντυπο «Κλείσιμο ημέρας» δεν υπογράφεται, μη έγκαιρη συμφωνία των λογαριασμών του απλογραφικού συστήματος με αυτούς του Γενικού Λογιστικού συστήματος, ο επικεφαλής της Ταμειακής Υπηρεσίας είναι ταυτόχρονα υπεύθυνος για τη σύνταξη και τη θεώρηση της συμφωνίας με τις συναλλασσόμενες τράπεζες, όπως επίσης είναι υπεύθυνος και για την υπογραφή επιταγών και την ευρύτερη διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων (βλ. Παράρτημα Α.9).

##### **Εγχειρίδια διαδικασιών**

Οι υπηρεσίες του Δήμου δεν διαθέτουν εγχειρίδια διαδικασιών για την αναγνώριση – βεβαίωση – είσπραξη των εσόδων.

##### **Διακράτηση εγγράφων**

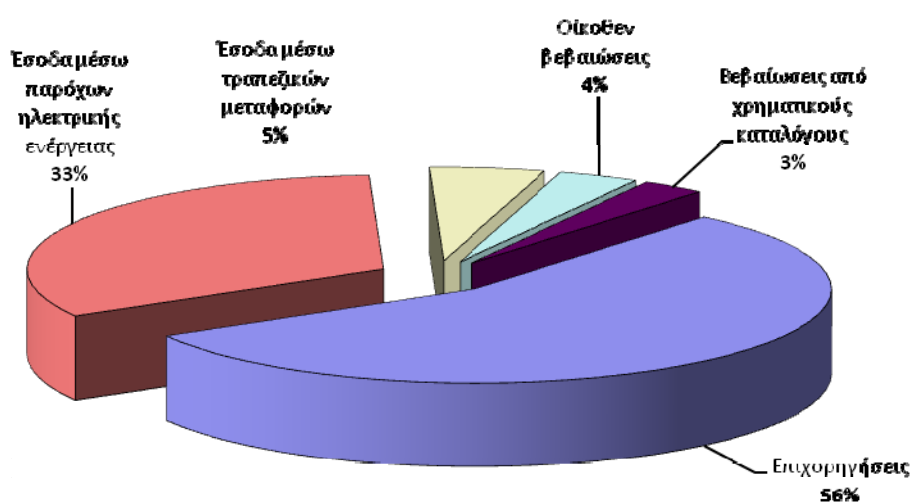
Τα έγγραφα στα οποία απεικονίζονται οι υπολογισμοί των εσόδων από Δ.Τ., Δ.Φ. και Τ.Α.Π. δεν ήταν επαρκή για να αιτιολογήσουν το αποτέλεσμα των υπολογισμών (Παράρτημα Α.1.1).

### 3.1.3 Πληρότητα Εσόδων

Παρατηρήθηκαν ουσιώδεις ελλείψεις στη διαδικασία προσδιορισμού της δυνητικής βάσης υπολογισμού εσόδων καθώς και στις διαδικασίες βεβαίωσης εσόδων. Ο Δήμος παρουσιάζει αδυναμίες στη συλλογή, σύγκριση και ανάλυση δεδομένων καθώς και στην υλοποίηση αποτελεσματικών διαδικασιών για τη διασφάλιση της πληρότητας των εσόδων. Πιο συγκεκριμένα, τα ζητήματα που οδηγούν σε ανακριβείς και ελλιπείς βεβαιώσεις εσόδων και κατ' επέκταση οδηγούν σε υποεκτίμηση των εσόδων και των απαιτήσεων στις Οικονομικές Καταστάσεις, είναι:

- Ανεπαρκής αναγνώριση της δυνητικής βάσης του υπολογισμού των εσόδων του Δήμου, λόγω αναποτελεσματικών διαδικασιών συλλογής δεδομένων.
- Αναποτελεσματική επεξεργασία, ανάλυση και αξιοποίηση των δεδομένων.
- Έλλειψη διαδικασιών επαλήθευσης και ελέγχου των δεδομένων από εξωτερικές πηγές.

**Γράφημα 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2011**



#### Διαδικασίες συλλογής δεδομένων

Η αναγνώριση και βεβαίωση συγκεκριμένων κατηγοριών εσόδων κυμαίνεται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα εξαιτίας της απουσίας εσωτερικών διαδικασιών.

#### Ευρήματα:

##### Μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα

Δεν υφίσταται διαδικασία στο Δήμο για την έγκαιρη κατάρτιση βεβαιωτικών καταλόγων (Παράρτημα Α1.1.).



### Τέλη χρήσης κοινοχρήστων χώρων

Ο Δήμος δεν διαθέτει διαδικασία καταγραφής και αρχειοθέτησης των χορηγούμενων αδειών κατάληψης κοινοχρήστων χώρων διότι: α) Οι αυτοψίες που πραγματοποιεί η δημοτική αστυνομία για τον εντοπισμό παράνομων καταλήψεων κοινοχρήστων χώρων δεν είναι προγραμματισμένες και στοχευμένες . Από τα στοιχεία των εκθέσεων αυτοψίας τα εκτιμώμενα μη βεβαιωθέντα έσοδα ανήλθαν περίπου στις € 14.000. β) Η είσπραξη του εν λόγω τέλους πραγματοποιείται οίκοθεν, δηλαδή με την οικειοθελή προσέλευση του υπόχρεου, καθόσον δεν τηρούνται ενημερωμένα ηλεκτρονικά αρχεία (Παράρτημα Α 1.5.).

### Τέλος Διαφήμισης

Δεν υφίσταται συγκεκριμένη διαδικασία για την καταγραφή των νόμιμων επιγραφών-διαφημιστικών πινακίδων στα διοικητικά όρια του Δήμου (Παράρτημα Α. 1.6.).

### **Διαδικασίες επεξεργασίας δεδομένων**

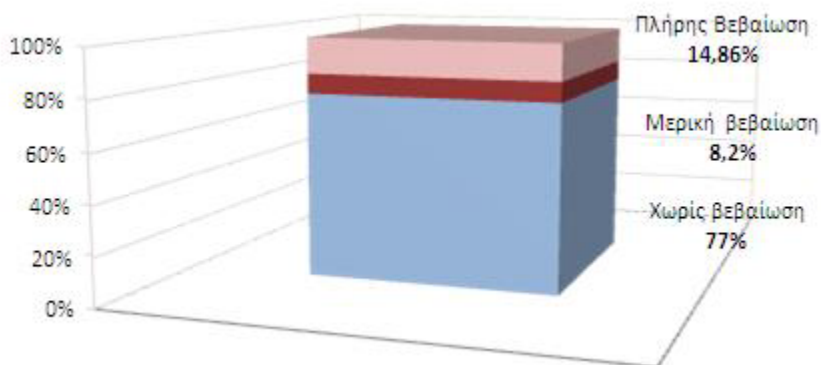
Υφίσταται αδυναμία των εσωτερικών δομών να αξιοποιήσουν αποδοτικά τα διαθέσιμα στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη διεύρυνση της βάσης των οφειλετών, στη μείωση των διαφυγόντων εσόδων και τέλος, στην έγκαιρη βεβαίωση εσόδων από διαθέσιμα πρωτογενή στοιχεία.

### **Ευρήματα:**

#### Τέλη επί ακαθαρίστων εσόδων επιτηδευματιών

Ο Δήμος δεν διαθέτει διαδικασία ενημέρωσης, συστηματικής παρακολούθησης και επικαιροποίησης των υπόχρεων επιτηδευματιών, σύμφωνα με το άρθρο 20 του ν.2539/97 (ΦΕΚ-244 Α'), για την καταβολή του τέλους 0,5% επί των ακαθαρίστων εσόδων τους, με αποτέλεσμα η είσπραξή του να πραγματοποιείται οίκοθεν. Η πρακτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία του Τμήματος Εσόδων να εντοπίσει τον ακριβή αριθμό των καταστημάτων τα οποία οφείλουν να υποβάλλουν το προαναφερθέν τέλος και οδηγεί σε απώλεια εσόδων (Παράρτημα Α.1.4.).

## Γράφημα 2: ΤΕΛΗ ΕΠΙ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΕΠΙΤΗΔΕΥΜΑΤΙΩΝ



Επιπλέον, ο Δήμος δεν υποχρεούται να αναζητήσει τα αναγκαία στοιχεία από τους αρμόδιους φορείς του Δημοσίου, με συνέπεια το Τμήμα Εσόδων να μην διαθέτει δυνατότητα αντιπαραβολής και ελέγχου των δηλωθέντων στοιχείων από τους υπόχρεους, με επίσημα φορολογικά δεδομένα. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιθανότητα υπολογισμού του αναλογούντος τέλους επί λανθασμένης φορολογικής βάσης (Παράρτημα Α.1.4.).

Επιπροσθέτως, η Ομάδα Ελέγχου προέβη σε σύγκριση μεταξύ των ακαθάριστων εσόδων που έχουν καταχωρηθεί στο μηχανογραφικό σύστημα του Δήμου και στη βάση δεδομένων της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (Γ.Γ.Π.Σ.). Ο Δήμος έλαβε τα δεδομένα από τον ανωτέρω φορέα, όμως δεν προχώρησε στην απαραίτητη επεξεργασία τους καθώς αμφισβήτησε την ορθότητά τους. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει ενδεικτικά, διαφορές όπως προκύπτουν από τον έλεγχο που διενήργησε η Ομάδα Ελέγχου, οι οποίες καταδεικνύουν πιθανά διαφυγόντα έσοδα. Αποκλείστηκαν φυσικά πρόσωπα, καθώς δεν υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία και ακραίες τιμές (Παράρτημα Α.1.4.):

### Πίνακας 3: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΕΛΩΝ ΕΠΙ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΕΠΙΤΗΔΕΥΜΑΤΙΩΝ

Μη βεβαιωμένα Έσοδα	Ποσό (σε €)
Έσοδα από εταιρείες που δεν υπάρχει καμιά καταγραφή	171.252,28
Έσοδα από εταιρείες που υπάρχει μερική καταγραφή	<u>23.378,13</u>
<b>ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>194.630,41</b>

### Πρόστιμα Παράνομης Διαφήμισης

Η Δημοτική Αστυνομία διενήργησε δεκαεννέα (19) αυτοψίες που αφορούν σε παράνομη διαφήμιση και είκοσι πέντε (25) που αφορούν σε αφίσες, και διαπίστωσε εννιακόσιες τριάντα εννέα (939) παραβάσεις. Το Τμήμα Εσόδων δεν προέβη στην βεβαίωση και είσπραξη των

σχετικών προστίμων, λόγω αδυναμίας ταυτοποίησης των οφειλετών. Η Ομάδα Ελέγχου υπολόγισε ενδεικτικά τα διαφυγόντα έσοδα του Δήμου, βάσει του ισχύοντος νομικού και κανονιστικού πλαισίου – βλέπε πίνακα 4 (και Παράρτημα Α. 1.6.).

#### **Πίνακας 4: ΠΑΡΑΒΑΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ**

<b>Σύνολο Καταγεγραμμένων Παραβάσεων</b>	<b>Τύπος Παράβασης</b>	<b>Ελάχιστο Ποσό<sup>15</sup> (σε €)</b>
939	Διάφορες παραβάσεις υπαίθριας διαφήμισης (ελάχιστο πρόστιμο 1.467,35€)	1.377.841,65

#### Πρόστιμα Οδικής Κυκλοφορίας

Η Ομάδα Ελέγχου διενήργησε καθολικό έλεγχο της διαδοχικότητας των κλήσεων, μέσω του πληροφοριακού συστήματος του Δήμου, για την περίοδο 2006-2011. Το ποσοστό προστίμων που δεν καταχωρήθηκαν ανέρχεται σε 18,2%. (Παράρτημα Α.2.2.).

#### Αποδιδόμενα Έσοδα

Οι αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου, δεν προχωρούν στην επαλήθευση και στον έλεγχο των αποδιδόμενων ποσών που εισπράττονται από τους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας, κρατικές επιχορηγήσεις κ.τ.λ. Επιπλέον, δεν υπάρχει δυνατότητα συσχέτισης και πρόβλεψης των προϋπολογισθέντων εσόδων σε σχέση με τα εισπραττόμενα ποσά, με αποτέλεσμα να μην διασφαλίζεται η πληρότητα των εσόδων.

#### **Ευρήματα:**

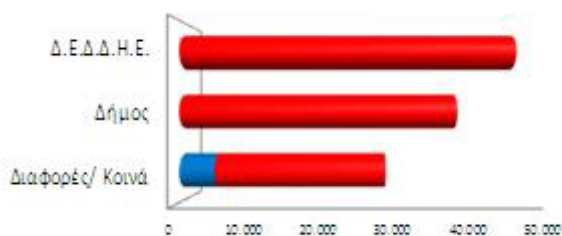
##### Τήρηση στοιχείων μετρητών / παροχών ηλεκτροδότησης

Ο Δήμος δεν λαμβάνει επαρκή πληροφόρηση από τον Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε.) για τη χρονική στιγμή κατά την οποία ενσωματώνονται οι αλλαγές των μετρητών στους εκδιδόμενους λογαριασμούς ηλεκτρικής ενέργειας, ούτε διαθέτει αναλυτική πληροφόρηση σχετικά με αυτούς (στοιχεία τιμολόγησης, Παράρτημα Α.1.1.).

<sup>15</sup> ν.2946/01 (ΦΕΚ Α 224) «Υπαίθρια Διαφήμιση, Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων και άλλες διατάξεις» και Κανονισμός Καθαριότητας Δήμου - Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου 28/09

Επιπλέον παρατηρήθηκε έλλειψη διαδικασιών στον τομέα επαλήθευσης και παρακολούθησης των δεδομένων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν από τη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε., παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές στα δεδομένα των παροχών (μετρητών) μεταξύ των δύο μερών (βλ. Γράφημα 3).

### Γράφημα 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ



Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.: Πλήθος παροχών όπως καταγράφονται στη βάση δεδομένων της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.

Δήμος: Αριθμός παροχών όπως καταγράφονται στη βάση δεδομένων του Δήμου.

Διαφορές/ Κοινά: Αριθμός παροχών όπου τα στοιχεία παρουσιάζουν διαφορές και αριθμός παροχών όπου τα στοιχεία δεν παρουσιάζουν διαφορές.

### Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) και επιχορηγήσεις ειδικού σκοπού

Ο Δήμος δεν γνωρίζει, δεν δύναται να προβλέψει ούτε και να επαληθεύσει τα ποσά των επιχορηγήσεων.

### 3.1.4 Έγκαιρη βεβαίωση εσόδων

Η έγκαιρη ταμειακή βεβαίωση των εσόδων διασφαλίζει το διαχωρισμό των εσόδων στην ορθή λογιστική περίοδο καθώς και την απεικόνιση των δραστηριοτήτων του έτους στις αντίστοιχες οικονομικές καταστάσεις. Διαπιστώθηκε ότι ο Δήμος δεν διαθέτει επαρκείς διαδικασίες για την περιοδική/τακτική ταμειακή βεβαίωση των εσόδων του.

Η βεβαίωση των εσόδων δεν πραγματοποιείται εγκαίρως, παρόλο που η απαιτούμενη γνώση, σε αρκετές περιπτώσεις είναι διαθέσιμη (τα έσοδα έχουν καταχωρηθεί στο μηχανογραφικό σύστημα ως πρωτογενή δεδομένα) με συνέπεια την καθυστέρηση στη βεβαίωση αυτών. Στις περισσότερες περιπτώσεις η βεβαίωση πραγματοποιείται σε επόμενα οικονομικά έτη. Η συνήθης αυτή πρακτική ενδέχεται να οδηγήσει σε πιθανές παραγραφές και διαγραφές εσόδων μετά από συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καθώς και σε πιθανές απώλειες τόκων υπερημερίας.

### Εύρημα:

#### Πρόστιμα Κ.Ο.Κ.

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 5 «Βεβαιώσεις Προστίμων Κ.Ο.Κ.», ο Δήμος προβαίνει σε βεβαίωση των προστίμων Κ.Ο.Κ. πέντε έτη μετά την καταγραφή της παράβασης από τη Δημοτική

Αστυνομία. Επιπλέον το ποσό των € 85.581,00 για πρόστιμα - κλήσεις που αφορούν το έτος 2007 δεν έχει ακόμη βεβαιωθεί. (Παράρτημα Α.2.2.).

**Πίνακας 5: ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΤΙΜΩΝ Κ.Ο.Κ.**

Έτος επιβολής προστίμου	Συνολική αξία προστίμων με γνωστό παραβάτη που δεν έχουν βεβαιωθεί (Διαγραφές προστίμων καθώς και διπλές εγγραφές έχουν εξαιρεθεί) (σε €)	Έτος Βεβαιωτικού Καταλόγου	Ποσό βεβαίωσης (σε €)
2006	200,00	2011	277.352,95
2007	85.581,00	2012	299.102,10
2008	420.696,00	-	-
2009	242.794,00	-	-
2010	283.832,00	-	-
2011	436.390,00	-	-
Σύνολα	<b><u>1.469.493,00</u></b>		<b><u>576.455,05</u></b>

### Περιοδικότητα

Η βεβαίωση εσόδων με περιοδικό χαρακτήρα κατά τη διάρκεια του έτους βασίζεται αποκλειστικά στην πρωτοβουλία του αρμόδιου υπαλλήλου ή του υπόχρεου, χωρίς να υφίσταται μηχανισμός προγραμματισμού και παρακολούθησης με αποτέλεσμα να μην διασφαλίζεται η πληρότητά τους.

### Ευρήματα:

#### Πρόστιμα που αφορούν Δημοτικούς Φόρους, Δημοτικά Τέλη και Τέλη Ακίνητης Περιουσίας

Βεβαιώθηκαν από το Δήμο, με βεβαιωτικά σημειώματα για τους 2 από τους 12 μήνες για το ελεγχόμενο έτος (ποσό αναγνώρισης € 5.027,68, Παράρτημα Α.1.1.).

#### Έσοδα από τέλη επί ακαθαρίστων εσόδων επιτηδευματιών

Ο Δήμος δεν έχει καθορίσει μία συγκεκριμένη διαδικασία για το πλήθος των οφειλετών που έχουν αποδώσει το τέλος και τις περιόδους των αποδόσεων (τριμηνιαίες ή μηνιαίες). Ειδικότερα,

84 περιοδικές καταβολές, που αφορούσαν 45 οφειλέτες, σε σύνολο 220 δεν δηλώθηκαν ούτε βεβαιώθηκαν για το έτος 2011. (Παράρτημα Α.1.4.).

### 3.1.5 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Διαπιστώθηκε έλλειψη ενός αποδοτικού πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, ενός συστήματος δηλαδή, που πρέπει να παρέχει αναγκαία πληροφόρηση με στόχο την αποτελεσματική διοίκηση του Δήμου. Πιο συγκεκριμένα, αναγκαία ενημερωτικά δελτία-καταστάσεις δεν είναι διαθέσιμα ή δεν παράγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα σε διοικητικό επίπεδο, δυσχεραίνοντας την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

#### Εύρημα:

Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες καταστάσεις-ενημερωτικά δελτία που δεν παράγονται: α) Ενηλικίωση Υπολοίπων των απαιτήσεων, β) Καταστάσεις λογιστικών συμφωνιών, γ) Αναφορές Προϋπολογισμού, δ) Δείκτες απόδοσης και ποιότητας (π.χ. χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα πολιτών, δείκτες ικανοποίησης σε υποβαλλόμενα παράπονα, διοικητική ανάλυση κόστους και ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.τ.λ.).

Η υλικοτεχνική υποδομή καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα (IT) αποτελούν τον καίριο λειτουργικό άξονα της δομής διοίκησης των πληροφοριών. Ο Δήμος στηρίζεται σε πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να εκτελέσει τις οικονομικές και διοικητικές του λειτουργίες, καθώς και να καταρτίσει τις απαιτούμενες οικονομικές αναφορές. Η αξιοπιστία και η ακρίβεια των πληροφοριών, που αντλούνται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, είναι ζωτικής σημασίας για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

Σημαντικά μειονεκτήματα αναγνωρίστηκαν στην πληροφοριακή υποδομή του Δήμου που σχετίζονται με τους ακόλουθους παράγοντες (Παράρτημα Α.11):

#### **α) Διακυβέρνηση Πληροφοριακών Συστημάτων**

Ο Δήμος δεν διαθέτει πλαίσιο διακυβέρνησης των πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό την αντιμετώπιση σχετικών κινδύνων, καθώς και στρατηγική εναρμόνισης των πληροφοριακών συστημάτων με τις ανάγκες του οργανισμού και των δομών αυτού, προκειμένου να επιτευχθεί συνεχής παρακολούθηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παρόχους. Οι εσωτερικές δικλίδες στους τομείς προγραμματιστικών αλλαγών, ανάπτυξης συστημάτων και απόκτησης λογισμικού παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις.

## β) Διαχείριση Ασφάλειας

Απουσία διαδικασιών διαχείρισης ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων, που να περιλαμβάνει διαδικασίες και πολιτικές σχεδιασμένες να επιτρέπουν πρόσβαση σε δεδομένα σύμφωνα με την εξουσιοδότηση της διοίκησης (π.χ. εσωτερικές δικλίδες πρόσβασης και ταυτοποίησης, εσωτερικές δικλίδες δικτυακών διαδικασιών και κέντρου δεδομένων).

## γ) Διασφάλιση αδιάλειπτης λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων

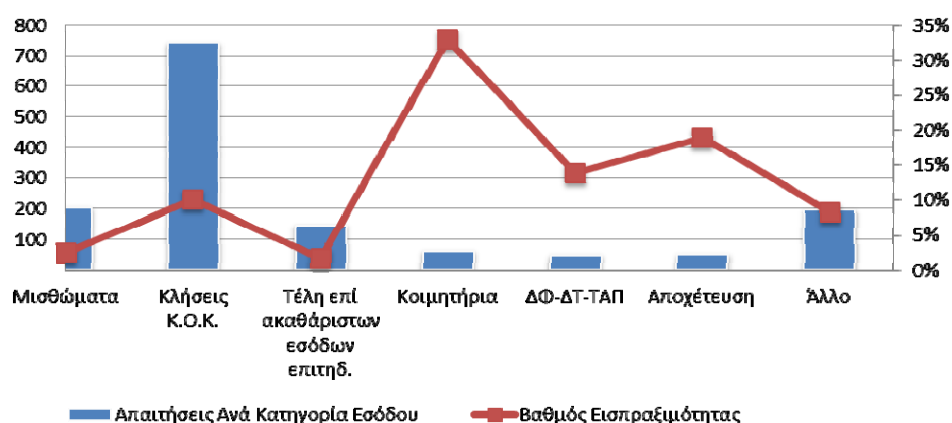
Δεν υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία λήψης αντιγράφων ασφαλείας και διαδικασίες ανάκτησης δεδομένων, που να παρέχουν την απαραίτητη διασφάλιση για την αποτροπή πιθανής απώλειας ή καταστροφής του μηχανογραφικού εξοπλισμού, του λογισμικού και των δεδομένων.

### 3.1.6 Είσπραξη Εσόδων

Ο χαμηλός βαθμός είσπραξης απαιτήσεων από το Δήμο οφείλεται κατά κύριο λόγο στην έλλειψη ολοκληρωμένης πολιτικής για την είσπραξη των απαιτήσεων (βαθμός είσπραξης για απαιτήσεις του έτους 2011, 8,18% - συνολικό εισπραχθέν ποσό για απαιτήσεις του έτους 2011, € 135.895).

Στο γράφημα 4 παρουσιάζεται ο βαθμός εισπραξιμότητας ανά κατηγορία εσόδων, από τον οποίο συνάγεται ότι οι πρακτικές είσπραξης απαιτήσεων από τον Δήμο είναι μη επαρκείς ή μη αποτελεσματικές, ενώ παράλληλα δεν έχουν αποσαφηνιστεί και δεν έχουν αντιμετωπισθεί συστηματικά, οι παράγοντες που σχετίζονται με τα αίτια και τις συνέπειες της αύξησης των ανείσπρακτων απαιτήσεων (Παράρτημα Α.7.).

**Γράφημα 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΕΙΣΠΡΑΞΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ 2011**



Ειδικότερα, προκύπτει ότι δεν υφίστανται επαρκής εσωτερική δομή και αντίστοιχες διαδικασίες ελέγχου, σε σχέση με την είσπραξη των εσόδων και των απαιτήσεων του Δήμου, εξαιτίας: α) της έλλειψης επαρκών συστημάτων διαχείρισης, β) της απουσίας δι-υπηρεσιακού

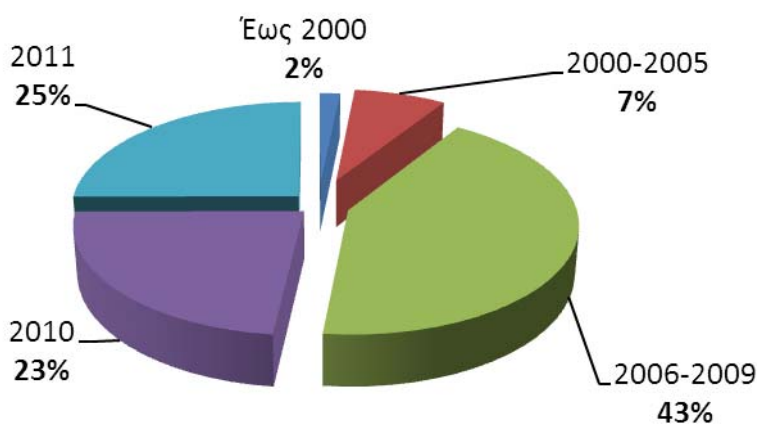
συντονισμού και, γ) της ανεπάρκειας των στοιχείων προκειμένου για τη λήψη μέτρων πιστωτικού ελέγχου.

Επιπλέον, ο Δήμος δεν διαθέτει σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του βαθμού εισπραξιμότητας των απαιτήσεων, από το οποίο θα μπορούσαν να εκδοθούν αναφορές σχετικά με: α) την ενηλικίωση των απαιτήσεων των οφειλετών, β) τον αριθμό των οφειλετών στους οποίους έχουν σταλεί ειδοποιητήρια, γ) το σύνολο των εισπραχθέντων οφειλών, δ) τις οφειλές σε διοικητική ή δικαστική αμφισβήτηση, ε) τις οφειλές που παραγράφηκαν ή που πρέπει να διαγραφούν βάσει επαρκούς αιτιολόγησης, ζ) τις εκθέσεις προόδου για την είσπραξη απαιτήσεων με δυνατότητα παρακολούθησης των ενεργειών από τις αρμόδιες υπηρεσίες, κτλ.

Οι προαναφερθείσες ελλείψεις επηρεάζουν εν μέρει τη δυνατότητα του Δήμου να λάβει όλα τα διαθέσιμα και αναγκαία μέτρα για την είσπραξη των απαιτήσεων. Οι βασικές ελλείψεις που σχετίζονται με την πολιτική είσπραξης των απαιτήσεων αφορούν: α) στη μη ύπαρξη τυποποιημένης διαδικασίας αναφορικά με την ενεργοποίηση και εφαρμογή των αναγκαστικών μέτρων είσπραξης του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων<sup>16</sup> β) στην απουσία συστηματικής πολιτικής επικοινωνίας με τους οφειλέτες, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη μη τακτική ενημέρωση αυτών, γ) στην εμφάνιση σημαντικών αδυναμιών στην ακολουθούμενη διαδικασία για την επιβολή φραγής φορολογικής ενημερότητας μεταξύ της Ταμειακής Υπηρεσίας του Δήμου και της Γ.Γ.Π.Σ.

Στο γράφημα 5 παρουσιάζεται η χρονική υστέρηση στην είσπραξη απαιτήσεων:

**Γράφημα 5: ΕΝΗΛΙΚΙΩΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**



Πρόσθετες συστημικές ελλείψεις έχουν εντοπιστεί στις ακολουθούμενες διαδικασίες είσπραξης απαιτήσεων για τις κατηγορίες εσόδων που εισπράττονται από τρίτους και ειδικότερα εκείνων μέσω της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.). Σε αυτή την περίπτωση, ο Δήμος

<sup>16</sup> ν.δ.356/1974 ΦΕΚ 90 Α' «Περί κώδικος εισπράξεων Δημοσίων Εσόδων»



δεν έχει υιοθετήσει μια σταθερή και αξιόπιστη διαδικασία για την αναγνώριση και την είσπραξη των οφειλών αυτών, ενώ ταυτόχρονα αυτές δεν παρουσιάζονται στις Οικονομικές Καταστάσεις.

#### **Ευρήματα:**

Τα τέλη (περιλαμβάνονται ο Δ.Τ, Δ.Φ και ο Τ.Α.Π.) που επιστρέφονται από τη Δ.Ε.Η. στο Δήμο Αγίου Δημητρίου ανέρχονται σε € 120.106,20 και αφορούν 663 οφειλέτες (Παράρτημα Α.1.1.).

### **3.1.7 Συμμόρφωση με το νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο**

Σε συγκεκριμένες κατηγορίες εσόδων παρουσιάζεται δυσχέρεια συμμόρφωσης με το υφιστάμενο ρυθμιστικό πλαίσιο. Οι συστημικές αυτές αδυναμίες επηρεάζουν την ποιότητα της διακυβέρνησης του Δήμου, τη λογοδοσία εντός του Οργανισμού, καθώς και τη διασφάλιση της πληρότητας των εσόδων.

#### **Ευρήματα:**

##### **Απαλλαγές**

Η απαλλαγή συγκεκριμένων κατηγοριών δημοτών από Δ.Τ. και Δ.Φ. για το οικονομικό έτος 2011 δεν έγινε σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου, καθότι η απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου δεν ελήφθη, ως όφειλε, από την απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού των μελών του<sup>17</sup> (Παράρτημα Α.1.1.).

##### **Ακυρώσεις προστίμων Κ.Ο.Κ.**

Η ακύρωση των προστίμων Κ.Ο.Κ. πραγματοποιείται με αδιαφανή και μη αντικειμενικό τρόπο, ενώ παράλληλα η διαδικασία δεν διενεργείται από την αρμόδια υπηρεσία, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται από τις σχετικές διατάξεις<sup>18</sup> (Παράρτημα Α.2.2.).

##### **Πρόστιμα για παράνομη κατάληψη κοινόχρηστων χώρων**

Δεν επιβλήθηκαν πρόστιμα για παράνομη κατάληψη κοινοχρήστων χώρων, αν και υφίστανται εκθέσεις βεβαίωσης των παραβάσεων από την αρμόδια υπηρεσία του Δήμου (Παράρτημα Α.1.5.).

<sup>17</sup> ν.3463/2006, (ΦΕΚ – 114 Α/8-6-2006) « Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», άρθρο 202

<sup>18</sup> Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας (αρ. 104 του ν.2696/1999 (ΦΕΚ-57 Α/23-3-1999) «Κύρωση του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας» και εγκύκλιος 65171/2009 του Υπουργείου Εσωτερικών)

### **3.1.8 Διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων και πόρων**

Τα περιουσιακά στοιχεία του Δήμου δεν προστατεύονται επαρκώς έναντι υπαρκτών κινδύνων (όπως κατά κύριο λόγο η κλοπή χρημάτων και η απώλεια δεδομένων). Η ομάδα ελέγχου κατέγραψε ότι η Ταμειακή Υπηρεσία του Δήμου δεν διαθέτει εγκατεστημένες θύρες και κάμερες ασφαλείας για την ασφάλεια των καθημερινών συναλλαγών με μετρητά, αν και κατά τα προηγούμενα έτη έχουν ήδη πραγματοποιηθεί δύο κλοπές (στις 27/01/2009 και στις 27/02/2010 αντίστοιχα).

## **3.2 Οικονομική Πληροφόρηση**

Η χρήση του απλογραφικού συστήματος (ταμειακή βάση) αντί του διπλογραφικού (δεδουλευμένη βάση) ως πρωταρχικού εργαλείου οικονομικής πληροφόρησης επηρεάζει την κατάρτιση των Οικονομικών Καταστάσεων του Δήμου, οδηγεί σε εσφαλμένη οικονομική πληροφόρηση και δεν διασφαλίζει τη δημόσια λογοδοσία.

### **3.2.1 Κατάρτιση Οικονομικών Καταστάσεων**

Το υπάρχον σύστημα εσωτερικών δικλίδων (internal control) για την κατάρτιση των Οικονομικών Καταστάσεων δεν πληροί τους θεμελιώδεις σκοπούς του, δηλαδή δεν διασφαλίζει ότι όλες οι οικονομικές συναλλαγές καταχωρούνται ορθά και ότι οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες παρουσιάζονται με ακρίβεια.

Ο Δήμος, όπως άλλωστε όλοι οι Ο.Τ.Α., βασίζεται, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στο απλογραφικό λογιστικό σύστημα για τη σύνταξη του Προϋπολογισμού και Απολογισμού του. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα πρωτογενή στοιχεία καταχωρούνται στο απλογραφικό λογιστικό σύστημα (Λογιστικό των Ο.Τ.Α.) σε ταμειακή βάση. Παράλληλα, η διπλογραφική λογιστική μέθοδος (Γενική Λογιστική) λειτουργεί μέσω μηχανογραφικής γέφυρας, η οποία δεν ενημερώνεται εγκαίρως και επίσης απαιτεί την καταχώρηση διορθωτικών εγγραφών.

Η χρήση του απλογραφικού συστήματος δημιουργεί προβλήματα στην προετοιμασία και κατάρτιση των Οικονομικών Καταστάσεων, ενώ δεν μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο για την άσκηση διοίκησης, προγραμματισμού και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων του Δήμου.

Όλες οι κατηγορίες εσόδων, με εξαίρεση εκείνες που βεβαιώνονται με χρηματικούς καταλόγους, καταχωρούνται και εμφανίζονται στη Λογιστική, όταν εισπράττονται και όχι όταν αυτές καθίστανται δεδουλευμένες.

**Ευρήματα:**Παρουσίαση και καταχώριση ανείσπρακτων οφειλών από τη Δ.Ε.Η.

Στον κατωτέρω πίνακα αναλύονται τα σύνολα των λογαριασμών που έχει αποστείλει η Δ.Ε.Η., ως κύριος πάροχος ηλεκτρικής ενέργειας για το έτος 2011, και τα οποία με βάση τις γενικές λογιστικές αρχές θα έπρεπε να παρουσιάζονται στις Οικονομικές Καταστάσεις του Δήμου (Παράρτημα Α.1.1.):

**Πίνακας 6: ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΔΕΗ**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΔΕΗ	Σύνολο ΔΤ -ΔΦ	ΤΑΠ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
<b>Ανείσπρακτα τέλη 31/12/2010 (Χρεώστες 31/12/2010)</b>	658.298,83	72.965,33	731.264,16
Τέλη που ενσωματώθηκαν στους λογαριασμούς (Εσοδα Χρήσης 2011)	6.758.398,14	867.306,40	7.625.704,54
Μείον Εισπράξεις 2011 (Βεβαιώσεις / Έσοδα Δήμου)	-6.694.130,57	-843.173,37	-7.537.303,94
Μείον Διορθώσεις	<u>-3.302,47</u>	-	<u>-3.302,47</u>
<b>Ανείσπρακτα τέλη 31/12/2011 (Χρεώστες 31/12/2011)</b>	<b><u>719.263,93</u></b>	<b><u>97.098,36</u></b>	<b><u>816.362,29</u></b>

Οι διαφορές στο σύνολο των εσόδων της χρήσης μεταξύ των ποσών που έχει λογιστικοποιήσει ο Δήμος σε ταμειακή βάση και των ποσών, όπως εμφανίζονται στους λογαριασμούς της Δ.Ε.Η., είναι οι εξής:

**Πίνακας 7: ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΕΗ**

ΕΣΟΔΑ 2011	ΔΕΗ	ΔΗΜΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΑ (ΔΕΗ – ΔΗΜΟΣ)
Δημοτικά Τέλη (ΔΤ)	6.031.894,29	6.305.916,62	-274.022,33
Δημοτικός Φόρος (ΔΦ)	726.503,85	388.810,77	337.693,08
Τέλος Ακίνητης Περιουσίας (ΤΑΠ)	<u>867.306,40</u>	<u>843.173,38</u>	<u>24.133,02</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b><u>7.625.704,54</u></b>	<b><u>7.537.900,77</u></b>	<b><u>87.803,77</u></b>

**Εύρημα:**Καταχώριση εσόδων στη λανθασμένη λογιστική περίοδο

Συναλλαγές εσόδων οι οποίες δεν καταχωρήθηκαν στην ορθή οικονομική χρήση του 2011, αφορούν κυρίως: α) σε έσοδα από πιστωτικούς τόκους ποσού € 173.017,10 που δεν έπρεπε να περιληφθούν στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως του 2011 (Παράρτημα Α.4.), β) σε πρόστιμα για μη πληρωμή δημοτικών τελών, δημοτικών φόρων και τελών ακίνητης περιουσίας ποσού € 290.487,14 που δεν έχουν συμπεριληφθεί στην ελεγχόμενη χρήση (2011) και βεβαιώθηκαν στην χρήση του 2012 (Παράρτημα Α.1.1.) και γ) στο ότι η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως του Δήμου περιλαμβάνει ποσό € 542.626,28 (2,34% επί των ελεγχθέντων εσόδων), το οποίο αντιπροσωπεύει έσοδα προηγούμενων χρήσεων και αφορά κυρίως έσοδα από δημοτικά τέλη και φόρους (44,37%) και πρόστιμα του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας του οικονομικού έτους 2006 (55,63%), που βεβαιώνονται για πρώτη φορά.

Επιπροσθέτως, Δήμος δεν διαθέτει συγκεκριμένη μεθοδολογία για το σχηματισμό της πρόβλεψης των απαιτήσεων από πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

#### **Εύρημα:**

##### Επισφαλείς - Επίδικες απαιτήσεις και χρεώστες

Για ποσό ύψους € 393.611,14 που αφορά σε επίδικη απαίτηση και περιλαμβάνεται στις «Επισφαλείς – Επίδικες Απαιτήσεις και Χρεώστες» δεν έχει σχηματιστεί σχετική πρόβλεψη επισφάλειας (Παράρτημα Α.8.).

Λόγω της χρήσης του απλογραφικού συστήματος, υπάρχει αδυναμία παρακολούθησης των μακροχρόνιων απαιτήσεων.

#### **Ευρήματα:**

##### Μακροχρόνιες Απαιτήσεις

Ο Δήμος, κατά πάγια τακτική, δεν καταχωρίζει το σύνολο των απαιτήσεων ανά οφειλέτη στις Οικονομικές Καταστάσεις για τις περιπτώσεις εκείνες που το ποσό καταβάλλεται σε δόσεις, αλλά καταχωρίζει μόνο το ποσό των δόσεων που είναι εισπρακτέο σε κάθε οικονομικό έτος. Για παράδειγμα, ποσό € 48.414,61 που αντιπροσωπεύει 2 μηνιαίες δόσεις ενός σημαντικού προστίμου του έτους 2011, θα καταχωρηθεί ως οφειλή και έσοδο στο έτος που θα εισπραχθεί (Παράρτημα Α.1.1.).

### Ορθή Λογιστική Απεικόνιση

Στο κονδύλι του Ισολογισμού «Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών» στις 31/12/2011, έχει περιληφθεί απαίτηση ποσού € 196.859,83, η οποία αφορά σε έλλειμμα ύψους € 10.623,60 που διαπιστώθηκε για το οικονομικό έτος 1997 και καταλογίστηκε με την 334/2010 Πράξη Β΄ Κλιμάκιο Ε.Σ. αλληλεγγύως και εις ολόκληρο σε βάρος μελών του Δημοτικού Συμβουλίου και υπαλλήλων του Δήμου. Το ποσό αυτό, δεν έπρεπε να παρουσιάζεται στις Οικονομικές Καταστάσεις ως απαίτηση από «πώληση υπηρεσιών» και ταυτόχρονα ως υποχρέωση από «πιστωτές διάφοροι», αλλά ως ξεχωριστή κατηγορία απαίτησης, προκειμένου να παρέχεται ορθότερη πληροφόρηση. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται στην αδυναμία του απλογραφικού συστήματος να απεικονίζει τις οφειλές (Παράρτημα Α.7.).

Επιπλέον, η διαδικασία συμφωνίας μεταξύ του απλογραφικού συστήματος και του διπλογραφικού συστήματος δεν πραγματοποιείται σε αναλυτική βάση ανά λογαριασμό, με αποτέλεσμα να εντοπίζονται διαφορές μεταξύ των δύο λογιστικών συστημάτων (διαφορές σε υπολογαριασμούς εσόδων και στα υπόλοιπα έναρξης και λήξης χρεωστών). Οι διαφορές αυτές οφείλονται είτε σε λανθασμένες καταχωρήσεις είτε σε λανθασμένη διασύνδεση των δύο συστημάτων.

### **3.2.2 Προετοιμασία και παρακολούθηση Προϋπολογισμού και Απολογισμού**

Ο έλεγχος εντόπισε μια σειρά αδυναμιών στο εσωτερικό σύστημα δικλίδων του Προϋπολογισμού. Ο Δήμος δεν έχει υιοθετήσει σύστημα παρακολούθησης των λειτουργιών του, μέσω του καθορισμού στόχων και αντικειμενικών σκοπών για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του φορέα.

Η έλλειψη εσωτερικών δικλίδων στην κατάρτιση του προϋπολογισμού προκαλεί πρόβλημα στη λειτουργία του Δήμου και συγκεκριμένα: α) η Διοίκηση δεν αξιοποιεί το σημαντικό αυτό εργαλείο για την εκπόνηση προγραμμάτων που στοχεύουν στην χάραξη στρατηγικής στο Δήμο, καθώς και στην επίτευξη των στόχων κάθε τμήματος ή διαδικασίας, β) δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την προώθηση του συντονισμού και της επικοινωνίας των υπηρεσιών του Δήμου, γ) οι τομείς αρμοδιότητας δεν είναι σαφώς καθορισμένοι και άτομα σε θέσεις ευθύνης δεν μεριμνούν για την επίτευξη των συγκεκριμένων προϋπολογισμένων στόχων για τους τομείς ευθύνης τους, δ) η αξιολόγηση της απόδοσης (ανάλυση αποκλίσεων) δεν έχει καθιερωθεί συστηματικά, με αποτέλεσμα συγκρίσεις μεταξύ πραγματοποιηθέντων και προϋπολογισθέντων στόχων να μην αναλύονται και οι αποκλίσεις να μην αιτιολογούνται με διαχωρισμό μεταξύ ελαστικών (ελεγχόμενων) και ανελαστικών (μη ελεγχόμενων) παραγόντων, ε) δεν μπορεί να

υπάρξει αποτελεσματικός σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών μόλις εντοπισθούν αρνητικές αποκλίσεις, στ) δεν παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους με τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό των στόχων, ζ) δεν μπορεί να βελτιστοποιηθεί η κατανομή των περιορισμένων πόρων και η) δεν αξιοποιείται αποτελεσματικά ο διοικητικός χρόνος.

### **3.3 Δημόσια διακυβέρνηση**

**Ο βασικός στόχος του Δήμου για την επίτευξη μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την εφαρμογή μιας κατάλληλα σχεδιασμένης στρατηγικής επικοινωνίας. Ο Δήμος δεν έχει αναπτύξει αποτελεσματικό επικοινωνιακό πλαίσιο με δημότες και εμπλεκόμενους φορείς. Επιπροσθέτως, η εξάρτηση στην καλή προαίρεση των υπόχρεων οφειλετών (οίκοθεν βεβαίωση) και όχι η συστηματική βεβαίωση των εσόδων και η δημιουργία χρηματικών καταλόγων, δεν διασφαλίζει την πληρότητα τους, ενώ οδηγεί σε άνιση φορολογική μεταχείριση των οφειλετών.**

#### **3.3.1 Στρατηγικό Όραμα**

Το στρατηγικό όραμα και η ύπαρξη στόχων είναι βασικά συστατικά για την επιτυχή διοίκηση του Δήμου, καθώς επηρεάζουν το μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό σχεδιασμό του. Ο Δήμος διαθέτει μεν Επιχειρησιακό Σχέδιο με συγκεκριμένο περιεχόμενο, δεν διαθέτει όμως, ένα ικανό σύστημα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού και διαχείρισης που να περιλαμβάνει τα κατάλληλα εργαλεία και πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων του.

Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι η απουσία στρατηγικής ενίσχυσης των εσόδων, ως βασικού πυλώνα για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών για την αναγνώριση και είσπραξη τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η απουσία πολιτικών παρακολούθησης και εκτίμησης κινδύνων στις οικονομικές δραστηριότητες του Δήμου, αλλά και η αδυναμία αναγνώρισης εκείνων των παραγόντων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τροχοπέδη στη διαχείριση των στόχων και της αποστολής του Δήμου.

#### **3.3.2 Επικοινωνία με τους πολίτες**

Δεν υφίσταται ισχυρή επικοινωνιακή στρατηγική, ως βασικό στοιχείο οικοδόμησης της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας του Δήμου. Μόνο μέσω της επικοινωνίας δύναται να διατυπωθούν με ξεκάθαρο τρόπο οι προσδοκίες τόσο του Δήμου, όσο και των εξυπηρετούμενων πολιτών, καθώς και να γίνουν αυτές κατανοητές από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τα κυριότερα ζητήματα στο πεδίο της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ αρμοδίων για τα έσοδα Δημοτικών Υπηρεσιών με τους υπόχρεους πολίτες σχετίζονται με: α) την ελλιπή διαχείριση

των σχέσεων με τους πολίτες, περιορίζοντας την πληροφόρηση που δύναται να αντλήσει ο Δήμος από αυτούς κατά την παροχή υπηρεσιών και την είσπραξη εσόδων, β) την ανυπαρξία δομής διαχείρισης ποιότητας, μέσω της οποίας θα μπορούσαν να εξασφαλίζονται τόσο το πρότυπο επίπεδο παροχής υπηρεσιών, όσο επίσης και οι υποχρεώσεις των πολιτών και γ) την έλλειψη πληροφόρησης των πολιτών λόγω της υιοθέτησης από το Δήμο ανεπαρκών επικοινωνιακών εργαλείων και μεθόδων.

### **3.3.3 Ανεπαρκής συνεργασία με τρίτους φορείς**

Ο Δήμος δεν έχει αναπτύξει επικοινωνιακές σχέσεις με τρίτους φορείς, με αποτέλεσμα να μη συλλέγονται σημαντικές πληροφορίες που θα μπορούσαν να διασφαλίσουν την πληρότητα των εσόδων και την επιτάχυνση της βεβαίωσης και είσπραξής τους. Συγκεκριμένα, ο Δήμος δεν έχει προβεί σε επαρκείς ενέργειες για να έγκαιρη ανάκτηση από τις φορολογικές αρχές των πλήρων στοιχείων (πχ. διασταύρωση πινακίδων κυκλοφορίας αυτοκινήτων, ακαθάριστο εισόδημα από επιχειρήσεις εστίασης κτλ.), ή την άντληση στοιχείων από τη Δ.Ε.Η. (πχ. μετρητές ηλεκτρικού ρεύματος των υπόχρεων καθώς και τετραγωνικά μέτρα ακινήτων). Το κυριότερο πρόβλημα του Δήμου αποτελεί η μη ανάληψη ολοκληρωμένων ενεργειών για την επικοινωνία, ανάκτηση και επαλήθευση στοιχείων από τρίτους. Ο έλεγχος διαπίστωσε καθυστερήσεις τόσο στην αποστολή αιτημάτων από το Δήμο για τη λήψη στοιχείων από τους αρμόδιους φορείς, όσο και στην έγκαιρη ανταπόκριση των τελευταίων. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε αναποτελεσματική διαχείριση της πληροφόρησης εξαιτίας της έλλειψης εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ληφθέντων δεδομένων.

### **3.3.4 Εφαρμογή ενιαίας πολιτικής και πρακτικών στη βεβαίωση και είσπραξη εσόδων**

Οι εφαρμοζόμενες από το Δήμο, πολιτικές και πρακτικές για τη βεβαίωση και την είσπραξη των εσόδων του έχουν οδηγήσει στη δημιουργία δύο διακριτών κατηγοριών υπόχρεων: α) τους συνεπείς και νομοταγείς που εξοφλούν τις υποχρεώσεις τους εγκαίρως και β) τους μη συνεπείς που ενδεχομένως λόγω της απουσίας συστημικής παρακολούθησης και είσπραξης ληξιπρόθεσμων οφειλών τους από την πλευρά του Δήμου, δεν αντιμετωπίζουν τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Η μη ενιαία αντιμετώπιση των υπόχρεων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη λήψη μέτρων αναφορικά με την είσπραξη εσόδων (πχ. την εντατικοποίηση των προσπαθειών αύξησης των ιδίων εσόδων). Επίσης, οι υπηρεσίες του Δήμου δεν προβαίνουν στις απαραίτητες εκείνες ενέργειες για την είσπραξη εσόδων, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαδικασία αναγνώρισης εσόδων μέσω χρηματικών καταλόγων, καθώς και η έγκαιρη αποστολή ενημερωτικών σημειωμάτων στους υπόχρεους.

### 3.3.5 Ασάφεια νομοθετικού πλαισίου

Το ασαφές νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην είσπραξη εσόδων, στον προσδιορισμό του αρμόδιου Δήμου για την βεβαίωση και είσπραξη οφειλών.

#### Εύρημα:

Ο ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα "Καλλικράτης") δημιουργεί ερμηνευτικά προβλήματα αναφορικά με τον προσδιορισμό του αρμόδιου Δήμου για τη βεβαίωση και είσπραξη προστίμων ανέγερσης και διατήρησης αυθαίρετων κατασκευών. Η ομάδα ελέγχου προσδιόρισε ως αρμόδιο Δήμο για τη βεβαίωση και είσπραξη του ανωτέρω εσόδου εκείνον του Δήμου Αγίου Δημητρίου αντί του Ελληνικού-Αργυρούπολης. Το σύνολο των βεβαιωθέντων - εισπραχθέντων εσόδων δικαιοδοσίας του Δήμου Αγίου Δημητρίου ανέρχονται σε € 421.472,37 (πρόστιμα) και € 14.298,69 (έσοδα από παροχές σε ιδιώτες για σκοπούς ανοικοδόμησης) αντίστοιχα. Ο Δήμος Ελληνικού-Αργυρούπολης δήλωσε στην Ομάδα Ελέγχου ότι οι υπηρεσίες του ερευνούν το θέμα (Παράρτημα Α.10.1.).

## 4. Συστάσεις

Σε γενικές γραμμές αξίζει να σημειωθεί ότι μολονότι ο έλεγχος επικεντρώθηκε στις εσωτερικές δικλίδες (internal control) που σχετίζονται με την πληρότητα των εσόδων, έχουν εντοπιστεί ορισμένα γενικά ζητήματα διακυβέρνησης στα οποία θα μπορούσαν να υπάρξουν βελτιώσεις. Οι βελτιώσεις αυτές αφορούν σε κάθε πτυχή της διακυβέρνησης<sup>19</sup>. Η Ομάδα Ελέγχου προτείνει την περαιτέρω προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των δήμων, της Κεντρικής Κυβέρνησης και των ενδιαφερόμενων μερών (όπως η Κ.Ε.Δ.Ε.), προκειμένου να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί μια κοινή στρατηγική για την επιτυχημένη εφαρμογή της χρηστής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά στο κύριο θέμα του ελέγχου- το σύστημα εσωτερικών δικλίδων για τη διασφάλιση της πληρότητας των εσόδων του Δήμου - θα πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία των παρεμβάσεων για την ενίσχυση των εσόδων εξαρτάται από τη δυνατότητα πρόσβασης σε ακριβείς πληροφορίες, από την εποικοδομητική συνεργασία και τον ορθό σχεδιασμό. Οι ικανότητες προγραμματισμού των Ο.Τ.Α. φαίνονται περιορισμένες και θα μπορούσαν να ενισχυθούν μέσω συνεργασιών, προγραμμάτων εκπαίδευσης, μεταφοράς τεχνογνωσίας, καθώς και διοικητικής υποστήριξης. Η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει τις αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί προκειμένου να αναπτύξει ικανή στρατηγική και να προχωρήσει στην υλοποίησή της. Η ανάκαμψη εξαρτάται από τη δέσμευση για θεσμική ευθυγράμμιση, πολιτική βούληση και ικανό σχεδιασμό.

<sup>19</sup> Η διακυβέρνηση είναι μια ευρεία έννοια. Πρόκειται για τη δομή και την οργάνωση, το σύστημα διεύθυνσης (στοχοθεσία του φορέα), τη διαχείριση (εσωτερικές δικλίδες), τη λογοδοσία, τον εξωτερικό έλεγχο και την εποπτεία..



Με βάση τα ευρήματα του ελέγχου το Ε.Σ. προβαίνει στις ακόλουθες συστάσεις:

#### **4.1 Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων (internal control)**

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία ενός δημοσίου οργανισμού αποτελεί η ύπαρξη ξεκάθαρης οργανωτικής δομής, συγκεκριμένων διαδικασιών και καθηκόντων προσωπικού κ.ο.κ. (όπως χαρακτηριστικά αναφέρονται στο Παράρτημα του «INTOSAI GOV 9100 - Κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων στο Δημόσιο Τομέα»). Το Ε.Σ. προτείνει στο Δήμο Αγίου Δημητρίου την ανάπτυξη ενός πολυετούς σχεδίου δράσης με συγκεκριμένα βήματα, προκειμένου να ενισχυθεί η διακυβέρνηση του οργανισμού. Στις επόμενες παραγράφους διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις (συστάσεις) προς την κατεύθυνση αυτή.

##### **4.1.1 Οργανωτική Δομή και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αποτύπωση της οργανωτικής και διοικητικής δομής του Δήμου πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή καθηκόντων για όλο το προσωπικό, να προσδιορίζει τη ροή της διοικητικής πληροφορίας μέσα στο Δήμο και να διασφαλίζει την λογοδοσία σχετικά με την επίτευξη των στόχων και σκοπών του. Επιπλέον, οι περιγραφές των καθηκόντων πρέπει να βοηθούν κάθε εργαζόμενο ώστε να γνωρίζει: (α) τον τίτλο της θέσης του, (β) τα συγκεκριμένα καθήκοντα που του ανατίθενται (γ) τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους, (δ) την Διεύθυνση ή το Τμήμα και (ε) τα ελάχιστα προσόντα και/ ή δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της ανατιθέμενης σε αυτόν εργασίας. Καθόσον οι οργανωτικές ανάγκες και δομές ενδέχεται να τροποποιούνται κατά τακτά διαστήματα, οι περιγραφές των καθηκόντων πρέπει περιοδικά – και συστηματικά να αναθεωρούνται.

Επιπλέον, η δημοτική αρχή και το προσωπικό είναι σημαντικό παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τα προσόντα τους. Η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που εξασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο εξειδίκευσης του εργασιακού δυναμικού, καθώς και η παρακολούθηση της αποδοτικότητάς του, είναι μεταξύ των πολιτικών που πρέπει να εξεταστούν. Επιπλέον, είναι αναγκαία η εισαγωγή ενός καταλόγου συμμόρφωσης, που θα παρέχει στη Διοίκηση την απαιτούμενη διασφάλιση για την τήρηση των εσωτερικών δικλίδων, καθώς και ενός εγχειριδίου που περιγράφει με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου στο Δήμο καθώς και τους μεταξύ τους συσχετισμούς. Οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να γνωρίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους το προσδοκώμενο από αυτούς έργο, εφόσον οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες ελέγχου καταγραφούν. Επιπλέον, η

καταγεγραμμένη περιγραφή των διαδικασιών διασφαλίζει την αδιάλειπτη λειτουργία του Δήμου ακόμα και σε περιπτώσεις αδειών των υπαλλήλων ή προσλήψεων νέων.

#### **4.1.2 Αναγνώριση και Είσπραξη Εσόδων**

##### **Παρακολούθηση**

Αναφορικά με την αναγνώριση και είσπραξη των εσόδων από το Δήμο, το Ε.Σ. προτείνει η Διοίκηση να λάβει τα απαιτούμενα μέτρα με γνώμονα τη διασφάλιση της πληρότητας της συγκρότησης της βάσης οφειλετών, τη βεβαίωση εσόδων σε πραγματικό χρόνο καθώς και την επίσπευση της είσπραξης των εσόδων μέσω της ανάπτυξης και υλοποίησης ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης πληροφοριών. Το σύστημα παρακολούθησης πρέπει να συνοδεύεται από αναφορές/εκθέσεις/δελτία όπως: αναλυτικά καθολικά, αναλυτικές καταστάσεις συμφωνιών μεταξύ απλογραφικού συστήματος και Γενικής Λογιστικής σε τακτά χρονικά διαστήματα, αναφορές προϋπολογισμού σχετικά με την πορεία αυτού και επεξήγηση αποκλίσεων, αναφορές σχετικά με μη βεβαιωμένα έσοδα με συγκεκριμένες ημερομηνίες λήξης, εκκρεμείς δόσεις, έλεγχοι για κατηγορίες εσόδων με περιοδική φύση, αξιολόγηση οικονομικών καταστάσεων, ενηλικίωση απαιτήσεων, πορεία είσπραξης απαιτήσεων κ.τ.λ.

##### **Πολιτική διατήρησης εγγράφων**

Η αλλαγή στην πολιτική διατήρησης/ αρχειοθέτησης εγγράφων πρέπει να περιλαμβάνει μια βελτιωμένη, αλλά και ταυτόχρονα, ολοκληρωμένη στρατηγική που θα εξασφαλίζει την ακεραιότητα και αξιοπιστία των στοιχείων. Το προσωπικό του Δήμου πρέπει να είναι εκπαιδευμένο και ενημερωμένο σχετικά με την τήρηση των στοιχείων, τη χρήση συγκεκριμένων ασφαλών εργαλείων για την καταχώριση των απαιτούμενων δεδομένων στη σωστή χρονική στιγμή. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται η δυνατότητα επαλήθευσης και εποπτείας των ακολουθούμενων ενεργειών καθώς και η αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων.

Οι ανωτέρω συστάσεις μπορούν, ενδεικτικά, να εφαρμοστούν στις εξής περιπτώσεις: στις πληροφορίες οφειλετών σχετικά με τις παροχές ηλεκτρικής ενέργειας, στην ανάλυση των προστίμων Δ.Τ., Δ.Φ., Τ.Α.Π., στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τα τέλη επί ακαθάριστων εσόδων επιτηδευματιών, στις άδειες λειτουργίας καταστημάτων, στα μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα, στις διαδικασίες τήρησης στοιχείων σχετικά με τα πρόστιμα κλήσεων Κ.Ο.Κ. και αντιγράφων αυτών κ.τ.λ.

## **Επεξεργασία Δεδομένων**

Διαπιστώθηκαν σημαντικές ελλείψεις στην αναζήτηση και διαχείριση στοιχείων που δημιουργούν προβλήματα στις αποτελεσματικές και τεκμηριωμένες αλλαγές - μεταρρυθμίσεις. Η Διοίκηση του Δήμου πρέπει να καθιερώσει νέες διαδικασίες ελέγχου προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες είναι ακριβείς και σχετικές προερχόμενες από ένα ενοποιημένο πληροφοριακό σύστημα.

Ενόψει του ότι οι απαραίτητες διαδικασίες καταχώρισης, παρακολούθησης και τιμολόγησης των Δ.Τ., Δ.Φ., Τ.Α.Π. αποτελούν σημαντικό μέρος της διαδικασίας επεξεργασίας δεδομένων το Ε.Σ. προτείνει στη Διοίκηση του Δήμου να εισάγει ένα σχέδιο δράσης για την επιβεβαίωση και επαλήθευση των λογαριασμών που αποστέλλονται από τους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας. Το σχέδιο δράσης πρέπει να καθιερώνει μία τυποποιημένη διαδικασία παρακολούθησης και ελέγχου στα δεδομένα των παροχών μεταξύ του Δήμου και της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε., που ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνει: α) τη διαδικασία μόνιμης ανταλλαγής δεδομένων για τα στοιχεία τιμολόγησης και αντίστοιχης είσπραξης των εσόδων (Δ.Τ., Δ.Φ., Τ.Α.Π.) από τους εκδιδόμενους λογαριασμούς του παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας β) την τακτική επιβεβαίωση και επαλήθευση των διαφορών των στοιχείων των παροχών, συνοδευόμενη από μια τυπική διαδικασία διόρθωσης λαθών από το Δήμο και τη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. και γ) την ηλεκτρονική αποστολή των επιστρεφόμενων τελών από τη Δ.Ε.Η. Επιπλέον, πρέπει να ενεργοποιηθεί μια διαδικασία προοδευτικής επαλήθευσης των δεδομένων των παροχών μέσω επικαιροποιημένων στοιχείων από τους υπόχρεους.

Τέλος, αναφορικά με τα ευρήματα ελέγχου στον τομέα των τελών από έσοδα ακαθάριστων εσόδων επιτηδευματιών, προτείνεται η δημιουργία πληροφοριακής βάσης δεδομένων οφειλετών.

## **Προγράμματα ελέγχου**

Ο Δήμος πρέπει να λάβει όλα τα απαιτούμενα μέτρα, ειδικά σε κατηγορίες εσόδων όπου η αυτοψία είναι απαραίτητη (π.χ. νόμιμη ή παράνομη διαφήμιση, άδειες λειτουργίας καταστημάτων, τέλη κοινόχρηστων χώρων) με στόχο τη βελτίωση της εισπραξιμότητας και της διεύρυνσης της βάσης οφειλετών. Οι αρμόδιες αρχές, κινούμενες προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ετήσιο πρόγραμμα για την ορθή καταχώρηση και επαλήθευση των σχετικών εσόδων, το οποίο θα εκτελείται σε περιοδική βάση. Το πρόγραμμα θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει: α) τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, β) την τυποποίηση της διαδικασίας καταχώρησης και αναγνώρισης και γ) την ανάλυση παραγόντων κινδύνου ανά γεωγραφική περιοχή ενδιαφέροντος κ.τ.λ.

Ειδικά σε ό,τι αφορά τις άδειες λειτουργίας καταστημάτων και κατάληψης κοινοχρήστων χώρων, τα προγράμματα ελέγχου πρέπει να εστιάζουν σε εκείνους τους παράγοντες που θα ενισχύσουν τις ικανότητες των αρμοδίων αρχών, με στόχο την ταχύτερη είσπραξη εσόδων. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι : α) η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου αρχείου με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την έκδοση αδειών λειτουργίας των καταστημάτων, β) η καθιέρωση μιας αναλυτικής λίστας με τους προς διάθεση κοινόχρηστους χώρους, γ) η έγκαιρη καταγραφή των υπόχρεων και δ) την τυποποίηση των καταχωρημένων δεδομένων που απαιτούνται για την ορθή πληροφόρηση του Δήμου σχετικά με τους οφειλότες του.

#### **4.1.3 Πληροφοριακή Διακυβέρνηση**

Το Ε.Σ. προτείνει αρκετές βελτιώσεις, που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και να υλοποιηθούν από την Διοίκηση του Δήμου, προκειμένου να βελτιωθεί η υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής. Κατ' ελάχιστο, η Διοίκηση του Δήμου πρέπει να σχεδιάσει εσωτερικές δικλίδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που εντοπίζονται στην υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, υλοποιώντας το πρώτο επίπεδο για ένα περιβάλλον δικλίδων. Μετά τον σχεδιασμό των δικλίδων, η Διοίκηση οφείλει να διασφαλίσει την εφαρμογή τους, υλοποιώντας το δεύτερο επίπεδο του περιβάλλοντος δικλίδων. Το τελευταίο και επιθυμητό επίπεδο είναι η Διοίκηση να διασφαλίσει την αποτελεσματική και συνεπή λειτουργία τους, με στόχο την ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Η Διοίκηση οφείλει να εστιάσει στους ακόλουθους τομείς:

- Διαδικασίες διακυβέρνησης: Καθιέρωση πλαισίου πληροφοριακών συστημάτων που θα ενισχύει και θα διευκολύνει το Δήμο, θα προσφέρει προστιθέμενη αξία και θα βελτιώνει την αποδοτικότητά του. Επιπλέον το Τμήμα Μηχανογράφησης θα έπρεπε να έχει τον έλεγχο σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση, έλεγχο και συντήρηση των λογισμικών που χρησιμοποιούνται από το Δήμο (εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης)
- Δικλίδες εφαρμογών: Σχεδιασμός και υλοποίηση ορθών δικλίδων στα πληροφοριακά συστήματα, διασφαλίζοντας αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, ακρίβεια και προσβασιμότητα.
- Δικλίδες πρόσβασης χρηστών: Καθιέρωση διαδικασιών για το υποσύστημα χρηστών που θα εξασφαλίζει την πρόσβαση εγκεκριμένων χρηστών στην υλικοτεχνική και δικτυακή υποδομή του Δήμου
- Δικλίδες αδιάλειπτης λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων: Καταγραφή των διαδικασιών παραγωγής αντιγράφων ασφαλείας, ανάκτησης και διατήρησης

δεδομένων, επίβλεψη και παρακολούθηση σημαντικών μηχανογραφικών διαδικασιών και αναφορών.

## **4.2 Οικονομική Πληροφόρηση**

Στόχος της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης είναι να παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Τα δεδομένα που παρουσιάζονται πρέπει να είναι εύληπτα και ολοκληρωμένα, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η πλήρης κατανόηση των δραστηριοτήτων του Δήμου.

### **4.2.1 Προετοιμασία Οικονομικών Καταστάσεων**

Όσον αφορά στις ελλείψεις στις εσωτερικές δικλίδες της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του Δήμου, υφίσταται υψηλός κίνδυνος δημοσίευσης οικονομικών καταστάσεων που δεν συμμορφώνονται με τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και ενδέχεται να περιέχουν ουσιώδη σφάλματα, που οφείλονται είτε σε απάτη, είτε σε λάθος. Κατά συνέπεια, η απόδοση του Δήμου δεν μπορεί να αξιολογηθεί αποτελεσματικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν βασίζεται σε αξιόπιστα στοιχεία και οι απαιτήσεις για οικονομική πληροφόρηση δεν πληρούνται ικανοποιητικά. Ως εκ τούτου, το Ε.Σ. προτείνει:

α) την καθιέρωση μιας λεπτομερούς διαδικασίας με χρονοδιαγράμματα, για τη συγκέντρωση των οικονομικών πληροφοριών και τη διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις ελέγχονται για την ακρίβεια και την ορθότητά τους πριν από την κοινοποίησή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου. Η αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων είναι προτιμότερο να πραγματοποιείται από προσωπικό που δε συμμετέχει στην κατάρτισή τους.

β) τη διασφάλιση του ελέγχου της συμφωνίας των λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων (απλογραφικό με διπλογραφικό σύστημα) για τον εντοπισμό ασυνεπειών. Στην περίπτωση διαφορών, αυτές πρέπει να διερευνώνται για να διευκρινίζονται ή να διορθώνονται. Η διαδικασία λογιστικής συμφωνίας είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη της «ακεραιότητας» του ισολογισμού και της έγκαιρης και αποτελεσματικής κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων.

γ) την προετοιμασία ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων / οικονομικών αναφορών (π.χ. σύγκριση προϋπολογισθέντων με πραγματοποιηθέντα στοιχεία) για την πληροφόρηση της Διοίκησης του Δήμου σε εξαμηνιαία ή πιθανότατα μελλοντικά σε τριμηνιαία βάση.

δ) την εφαρμογή ταυτόχρονης (on-line) σύνδεσης μεταξύ του απλογραφικού συστήματος και διπλογραφικού. Οι εγγραφές προσαρμογής σύμφωνα με τις αρχές του λογιστικού σχεδίου

(δεδουλευμένη βάση) πρέπει να καταχωρούνται κατά τη διαδικασία κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων.

ε) την ανάπτυξη από την αρμόδια Διεύθυνση μιας μεθοδολογίας για τον υπολογισμό των προβλέψεων επισφαλών απαιτήσεων με τη χρήση στατιστικών στοιχείων και λοιπών κριτηρίων όπως: ο βαθμός αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων χρεών, οι παράγοντες κινδύνου ανά κατηγορία εσόδου, η ενηλικίωση υπολοίπων, η εκτίμηση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οφειλετών. Η χρήση μιας σύγχρονης μεθοδολογίας θα οδηγήσει στο σχηματισμό έγκυρων προβλέψεων στις οικονομικές καταστάσεις.

#### **4.2.2 Υπεύθυνος Προϋπολογισμού**

Το Ε.Σ. προτείνει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού, με τη θέσπιση και την εφαρμογή ενός επίσημου συστήματος ελέγχου και δικλίδων, με τον ορισμό ενός υπεύθυνου υπαλλήλου, κατά προτίμηση από τη Διεύθυνση Οικονομικών, ο οποίος θα έχει αρμοδιότητα: α) να ενοποιεί τους προϋπολογισμούς των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών του Δήμου και να συντονίζει τις εργασίες της Οικονομικής Διεύθυνσης β) να διαβιβάζει τον ψηφισθέντα προϋπολογισμό στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεσή του και να δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση τυχόν πρακτικών δυσκολιών, γ) να καταρτίζει περιοδικές εκθέσεις της εκτέλεσης του προϋπολογισμού στις αρμόδιες υπηρεσίες και στα τμήματα για την παρακολούθηση της πορείας του, δ) να παρακολουθεί τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν σε περιπτώσεις αποκλίσεων και ε) να προετοιμάζει περιοδικές εκθέσεις για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Δήμου.

#### **4.3 Δημόσια Διακυβέρνηση**

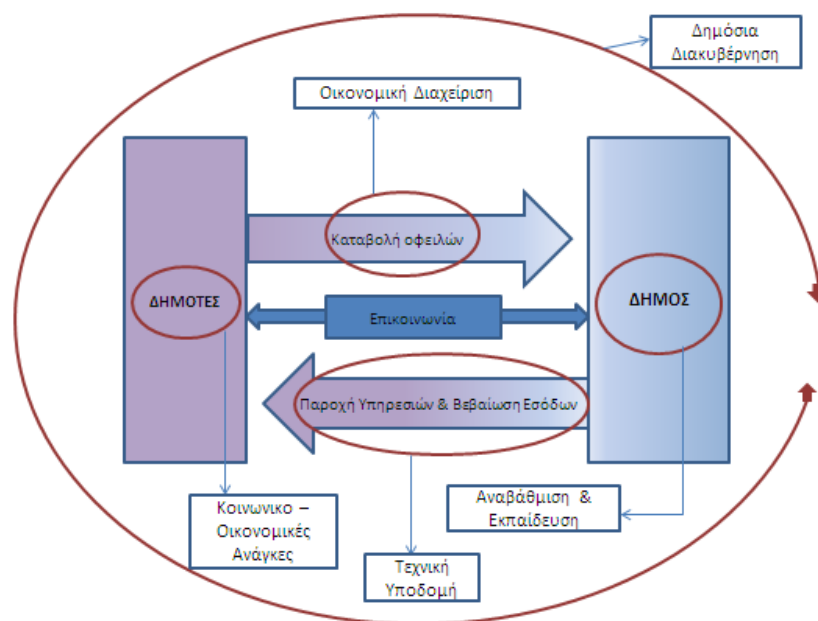
Βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία της δημόσιας διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη ενός συγκροτημένου πλαισίου στρατηγικής το οποίο μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών. Το Ε.Σ. προβαίνει σε συστάσεις στο Δήμο αναφορικά με συγκεκριμένες διοικητικές πρωτοβουλίες που μπορούν να αναληφθούν, προκειμένου να ενισχυθούν: α) η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα στη διοικητική λειτουργία του οργανισμού, β) η λογοδοσία αναφορικά με τη διαχείριση των εσόδων, γ) ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός προγράμματος οικονομικής διαχείρισης που διασφαλίζει την αποτελεσματική και οικονομική αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού και δ) η υιοθέτηση ισχυρών μηχανισμών εσωτερικών δικλίδων.

### 4.3.1 Στρατηγική

Η πρόθεση για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου βασίζεται στην προοπτική διασφάλισης της αποτελεσματικότητας του Δήμου. Στο στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σχεδιαστούν και εφαρμοστούν ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές στρατηγικές βελτίωσης της εισπραξιμότητας των εσόδων. Για την βελτίωση του υπάρχοντος επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας είναι σημαντικό να εντοπιστούν όλα τα κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματική είσπραξη εσόδων. Η διαδικασία αυτή αναθεώρησης θα παράσχει μια μόνιμη πολιτική πλατφόρμα αποτελεσματικού σχεδιασμού. Σκοπός της ανάπτυξης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η καταγραφή των πραγματικών λειτουργικών προβλημάτων που επηρεάζουν τις επιδόσεις του Δήμου, και η ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής του. Η διαδικασία αυτή θα οδηγήσει στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Μόλις προσδιοριστούν οι στόχοι, ο Δήμος δύναται να προχωρήσει στην εφαρμογή ενός «οδικού χάρτη» για την επίτευξή τους.

Είναι επίσης αναγκαίο για το Δήμο να υποδείξει τη σειρά με την οποία πρέπει να υλοποιηθούν τα προγράμματα, δίνοντας προτεραιότητα σε αυτά που έχουν κοινωνικό προσανατολισμό και ακολούθως σε εκείνα που ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στις οικονομικές πτυχές της διαχείρισης, ή το αντίστροφο. Η αξιολόγηση του υφιστάμενου καθεστώτος και η επιλεγμένη στρατηγική θα καθορίσουν τη σειρά προτεραιότητας. Σε αυτό το στάδιο για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί λεπτομερής σχεδιασμός του έργου. Μερικά από τα βασικά στοιχεία σχεδιασμού που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι στόχοι των έργων, οι αναμενόμενες εκροές, η διαθεσιμότητα των πόρων, καθώς και τα στοιχεία του προϋπολογισμού.

**Γράφημα 6: Μοντέλο Ενίσχυσης Εσόδων**



#### **4.3.2 Επικοινωνία με τους πολίτες**

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι διαρκείς και πολλαπλοί δίαυλοι επικοινωνίας είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Η επικοινωνία πρέπει να διεξάγεται βάσει προκαθορισμένου στρατηγικού σχεδίου, με τον οποίο αναγνωρίζονται οι ομάδες - στόχοι και αναπτύσσεται η στρατηγική για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη προσέγγισή τους.

Η εξυπηρέτηση των πολιτών οφείλει να είναι ο απώτερος στόχος. Δράσεις προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να αποτελέσουν: (α) Η εκπλήρωση των προσδοκιών των πολιτών μέσα από την κατάλληλη διαχείριση της επικοινωνίας, της συμμετοχής των πολιτών και της ενίσχυσης των δυνατοτήτων των υπηρεσιών, (β) Η πληροφόρηση αναφορικά με τα επίπεδα των παρεχόμενων υπηρεσιών (τιμολόγια και τέλη, όροι και προϋποθέσεις πληρωμής, ειδικοί όροι και περιορισμοί), καθώς και της ποιότητας αυτών (πρότυπα υπηρεσιών και υποχρεώσεις των καταναλωτών) μπορεί να γνωστοποιηθεί στους πολίτες με μέσα, όπως π.χ. ο Χάρτης του Καταναλωτή, (γ) Η αναζήτηση κατάλληλων μέσων επικοινωνίας που να περιλαμβάνουν πολλές επιλογές δημοσιοποίησης των πληροφοριών. Ωστόσο, είναι σκόπιμο να διασφαλιστεί ότι η επίσημη πληροφόρηση παρέχεται σε μορφή προσβάσιμη σε όλους τους πολίτες (έντυπη ή/και ηλεκτρονική).



### 4.3.3 Διαδικασίες εσωτερικών δικλίδων

Η Διοίκηση του Δήμου πρέπει να καθιερώσει ένα σύστημα εσωτερικών δικλίδων προσαρμοσμένο στις ανάγκες του Δήμου. Το σύστημα αυτό πρέπει να απευθύνεται και στα πέντε συστατικά των εσωτερικών δικλίδων, δηλαδή : περιβάλλον δικλίδων, εκτίμηση κινδύνου, δραστηριότητες δικλίδων, πληροφόρηση - επικοινωνία και παρακολούθηση. Διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διακυβέρνησης και εσωτερικών δικλίδων μπορούν να φανούν χρήσιμα για την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση των δήμων γενικότερα. (INTOSAI Πρότυπα<sup>20</sup>)

Οι εσωτερικές δικλίδες στο Δήμο θα έπρεπε να επικεντρωθούν σε οργανωτικά ζητήματα, συστήματα, εξουσίες και διάκριση αρμοδιοτήτων, μεθόδους εργασίας και διαδικασίες, καθώς και ευρύτερα οργανωτικά ζητήματα που αντικατοπτρίζονται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης καθώς και στην μεταξύ τους συσχέτιση.

### 4.3.4 Συνεργασίες

Ο Δήμος μπορεί να καθιερώσει συνεργασίες με τρίτους φορείς όπως η Κ.Ε.Δ.Ε., οι δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.), κτηματολόγιο και τεχνικές υπηρεσίες. Η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να αναδείξει τα προβλήματα του Δήμου και να τα επιλύσει όπου απαιτείται, με ένα αποτελεσματικό τρόπο για όλους τους Δήμους, ενεργώντας ως κεντρικός εκφραστής τους. Ο Δήμος θα μπορούσε επιπλέον να αναζητήσει συνεργασίες με τις Δ.Ο.Υ. και τις κτηματολογικές υπηρεσίες, προκειμένου να συγκεντρώσει τα απαραίτητα δεδομένα για της πληρότητας των εσόδων, τη βεβαίωση και την είσπραξη αυτών και άρα την επίτευξη των στόχων του.

---

<sup>20</sup> <http://www.issai.org/intosai-guidance-for-good-governance-%28intosai-gov%29/>

## **4.4 Συστάσεις προς την Κεντρική Κυβέρνηση**

### **4.4.1 Κωδικοποίηση νομοθεσίας**

Τα συναρμόδια Υπουργεία στο πλαίσιο ενός προγράμματος συνεργασίας, πρέπει να προσδιορίσουν και να προχωρήσουν στην απλοποίηση των σημαντικότερων νομοθετικών διατάξεων που χρήζουν αλλαγών και σχετίζονται με τα έσοδα των Δήμων (π.χ. αρμοδιότητες προστίμων ανέγερσης και διατήρησης αυθαίρετων κατασκευών, διαδικασίες αναγκαστικής είσπραξης απαιτήσεων, υπαίθρια διαφήμιση κ.τ.λ.).

### **4.4.2 Διάδραση - Συνεργασία μεταξύ Δημοσίων Υπηρεσιών**

Εκτός από την αναγκαιότητα δημιουργίας εξωτερικών συνεργασιών από την πλευρά των Δήμων, τα συναρμόδια Υπουργεία οφείλουν να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα, ξεπερνώντας τις όποιες δυσκολίες και ενισχύοντας παράλληλα την ανταλλαγή πληροφοριών. Τα συναρμόδια Υπουργεία πρέπει να δημιουργήσουν εκείνο το θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα επιτρέπει τη διάχυση όλων των αναγκαίων πληροφοριών και να εξασφαλίσουν ότι η πληροφόρηση αυτή θα είναι ακριβής, έγκαιρα διαθέσιμη και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Βασική προϋπόθεση είναι να καθοριστεί ένα διαφανές, αποτελεσματικό και αξιόπιστο σύστημα διάχυσης πληροφοριών, από το οποίο να δύναται να επωφεληθεί το σύνολο των φορέων του δημόσιου τομέα.

### **4.4.3 Ίδρυση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στους Δήμους**

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι Δήμοι δεν έχουν προχωρήσει στη δημιουργία ξεχωριστών Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, το ΥΠ.ΕΣ. πρέπει να προετοιμάσει σχετική νομοθετική πρόταση, ακολουθώντας τα Διεθνή Πρότυπα για τις Επαγγελματικές Πρακτικές του Εσωτερικού Ελεγκτή<sup>21</sup>. Επιπλέον, η ανωτέρω νομοθετική πρωτοβουλία πρέπει επίσης να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα ζητήματα που σχετίζονται με την ανεξαρτησία και τις αντικειμενικές αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Ελεγκτή, ιδίως αναφορικά με θέματα όπως: α) Η οργανωτική ανεξαρτησία, β) Η λήψη επίσημης εντολής, γ) Η απεριόριστη πρόσβαση, δ) Η επαρκής χρηματοδότηση για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελεγκτή, ε) Οι προδιαγραφές των προσόντων του προσωπικού και στ) Η εφαρμογή των επαγγελματικών προτύπων ελέγχου. Τέλος, πρέπει να αποτελέσει υψηλή προτεραιότητα η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου βάσει διαδικασιών που βασίζονται σε εγχειρίδια ελέγχου και η καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης κινδύνων.

---

<sup>21</sup> IIA's International Professional Practices Framework (IPPF), [Practice Advisory 1110-1: Organisational Independence](#)

#### 4.4.4 Ελεγκτής Νομιμότητας

Το ΥΠ.ΕΣ. πρέπει να λάβει όλες τις αναγκαίες πρωτοβουλίες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας τοποθέτησης του Ελεγκτή Νομιμότητας, θεσμός που έχει θεσπιστεί με το ν.3852/10.

#### 4.5 Συστάσεις προς την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.)

##### Συντονισμός για Δ.Ε.Η./Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.

Η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τα δεδομένα που τηρούνται από το διαχειριστή του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε.), καθότι το ζήτημα αυτό απασχολεί το σύνολο των Δήμων. Τα αρχεία αυτά περιλαμβάνουν πληροφορίες για τις συνδέσεις των υπόχρεων με το δίκτυο ηλεκτρισμού και ενημερώνονται σε τακτική βάση. Από τα δεδομένα αυτά υπολογίζονται τα δημοτικά τέλη και οι φόροι επί της ακίνητης περιουσίας που ηλεκτροδοτείται. Η Κ.Ε.Δ.Ε. είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος φορέας, προκειμένου να επιδιώξει μια συμφωνία με το Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. για τη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων των υπόχρεων που αφορούν έσοδα από την ηλεκτροδοτούμενη ακίνητη περιουσία, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συνόλου των Δήμων. Οι βασικές ελλείψεις που παρουσιάζονται στα αρχεία των δεδομένων αφορούν:

- α) στην ανάλυση των υπολοίπων των μη εισπραχθέντων τελών που καταγράφονται στα βιβλία των παρόχων ηλεκτρικής ενέργειας ανά οφειλέτη ή ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας,
- β) στην ανάλυση του ύψους των τελών που περιλαμβάνονται στους λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος (με επιμέρους ανάλυση σε Δ.Τ., Δ.Φ. και Τ.Α.Π.),
- γ) στις αναλυτικές χρεώσεις (Δ.Τ., Δ.Φ. και ο Τ.Α.Π.) ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας,
- δ) στην ανάλυση των εισπράξεων ανά οφειλέτη ή ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας,
- ε) στην ανάλυση των επιστρεφόμενων τελών σε ηλεκτρονική μορφή (αρχείο CSSR 114A ανά μήνα).

Επιπρόσθετα, μετά την επικαιροποίηση των αρχείων με τις αλλαγές που αφορούν στις συνδέσεις με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας (π.χ. αλλαγή πελάτη ή αλλαγή της ηλεκτροδοτούμενης επιφάνειας), ο Δήμος πρέπει να ενημερώνεται εφόσον οι παραπάνω αλλαγές

επηρεάζουν τα έσοδα από Δ.Τ., Δ.Φ. και Τ.Α.Π. και τα οποία εισπράττονται για λογαριασμό του, από τους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας.

### **Συντονισμός για εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες**

Αντίστοιχη θεσμική πίεση δύναται να ασκηθεί για την κάλυψη των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού των Δήμων. Η Κ.Ε.Δ.Ε. είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού των Δήμων με την ανάληψη πρωτοβουλιών, το σχεδιασμό και την εκτέλεση ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης. Με τον τρόπο αυτό, η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να ενισχύσει τον θεσμικό της ρόλο για «..τη συστηματική ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού και των μελών, των οργάνων των δήμων».<sup>22</sup>.

## **5. Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.**

Το Ε.Σ. υπέβαλε την παρούσα έκθεση με τα παραρτήματα της, στον Δήμο Αγίου Δημητρίου Αττικής (με το αριθ. πρωτ. 524/30.09.2013), καθώς και στους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς, ήτοι στο Υπουργείο Οικονομικών (με το αριθ. πρωτ. 523/30.09.2013), στο Υπουργείο Εσωτερικών (με το αριθ. πρωτ. 526/30.09.2013) και στην Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (με το αριθ. πρωτ. 525/30.09.2013). Οι αναλυτικές απαντήσεις του ελεγχόμενου και των εμπλεκόμενων φορέων παρατίθενται στο παράρτημα Β της παρούσης (βλ. σχετικό Πίνακα Συστάσεων). Ειδικότερα αναφέρονται τα εξής:

Σύμφωνα με την υπ'αριθ. πρωτ. 39849/24.10.2013 απαντητική επιστολή της Δημάρχου του Δήμου Αγίου Δημητρίου τόσο τα ευρήματα όσο και οι συστάσεις της ομάδας ελέγχου έγιναν αποδεκτά και ταυτοχρονα η Διοίκηση του Δήμου επιδεικνύει την απαραίτητη προθυμία προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες που επισημάνθηκαν στη σχετική Έκθεση Ελέγχου και οι οποίες συνδέονται με θέματα που άπτονται του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων, της οικονομικής πληροφόρησης καθώς και της δημόσιας διακυβέρνησης. Η Διοίκηση του Δήμου δεσμεύτηκε για τη λήψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών εντός προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου, ενώ ταυτόχρονα αναφέρθηκε σε ευρήματα και συστάσεις που λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, οφείλουν να αντιμετωπιστούν σε συνεργασία με τα συναρμόδια Υπουργεία και τους λοιπούς φορείς.

Προκειμένου η Διοίκηση του Δήμου, να υιοθετήσει και να εφαρμόσει επιτυχώς οποιαδήποτε διαδικασία, η οποία έχει ως στόχο την πληρέστερη πληροφόρησή της σχετικά με το ύψος και την ορθότητα των αναμενόμενων και εισπρακτέων εσόδων, θα πρέπει να καθιερώσει

---

<sup>22</sup> Π.Δ. 75/2011 (ΦΕΚ 182 Α/22-8-2011-Διορθ.σφαλμ. Στο ΦΕΚ 196 Α/8-9-11) «Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας», παρ. ε, του αρ.1

συνέργειες με τρίτους φορείς όπως η Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε., η Γ.Γ.Π.Σ., η Κ.Ε.Δ.Ε., οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες κ.λ.π..

Ο Δήμος οφείλει να εξασφαλίσει την ύπαρξη ελεγκτικών μηχανισμών για την πραγματοποίηση αυτοψιών, προκειμένου να επιβεβαιώνεται ο ορθός υπολογισμός εσόδων που συνδέονται με τις άδειες λειτουργίας καταστημάτων, τέλη διαφήμισης και κατάληψης κοινοχρήστων χώρων κλπ..

Τέλος, η υιοθέτηση και εφαρμογή εσωτερικών δικλίδων στις εκάστοτε λειτουργίες του Δήμου, αποτελεί υποχρέωση της Διοίκησης. Η Διοίκηση, πέραν του πρωταρχικού καθήκοντος της εποπτείας, θέτει επίσης τους στόχους του Δήμου και έχει τη συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να υπάρξει κεντρικός σχεδιασμός για την καθιέρωση ενιαίου συστήματος εσωτερικών δικλίδων στους Ο.Τ.Α., εκτός βέβαια από τους γενικούς κανόνες και νόμους που διέπουν τη λειτουργία τους.

Το Υπουργείο Οικονομικών, μέσω της υπ' αριθ. πρωτ. 2/90817/ΔΥΕΠ/9.10.2013 απαντητικής επιστολής της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσιονομικών Ελέγχων (Γ.Δ.Δ.Ε.) καθώς και της υπ' αριθ. πρωτ. ΔΕΔΕΚ Α 116881 ΕΞ 2013 ΕΜΠ/ 14.11.2013 απαντητικής επιστολής της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, επισημαίνει τη δυνατότητα σύστασης με Κ.Υ.Α. Μονάδων Εσωτερικών Ελέγχων (Μ.Ε.Ε.) στο περιγραφόμενο στο άρθρο 3 πεδίο εφαρμογής του ν. 3492/2006 (μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι Δήμοι). Επίσης αναφέρει τη σύνταξη εγχειριδίου ελέγχου το οποίο τελικά εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. 2/79353/ΔΥΕΠ απόφαση του αναπληρωτή Υπουργού Οικονομικών (Φ.Ε.Κ. 2197/5.9.2013): «Έγκριση Κανονισμού Διενέργειας Ελέγχων και Ερευνών της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσιονομικών Ελέγχων (Γ.Δ.Δ.Ε.)». Το Ε.Σ. εκτιμά θετικά τις νομοθετικές αυτές πρωτοβουλίες του Υπουργείου Οικονομικών και αναμένει τις εκθέσεις αποτελεσμάτων ελέγχου της Γ.Δ.Δ.Ε. Επίσης θα πρέπει να επισημανθεί, ότι το Υπουργείο Οικονομικών μπορεί να συμβάλει στην ενδυνάμωση της διαδικασίας βεβαίωσης και είσπραξης ιδίων εσόδων των Ο.Τ.Α, ιδιαίτερα μέσω της παροχής στοιχείων που τηρούνται στη Γ.Γ.Π.Σ. και προέρχονται από τις δηλώσεις φορολογίας εισοδήματος, ακίνητης περιουσίας (έντυπο Ε9, στοιχεία ειδικού τέλους και φόρου ακίνητης περιουσίας) και τις περιοδικές και εκκαθαριστικές δηλώσεις ΦΠΑ.

Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. ΕΜΠ 128/31.10.2013 απαντητική επιστολή του Υπουργού Εσωτερικών, το Υπουργείο αναμένεται να λάβει σημαντικές πρωτοβουλίες προς την κατεύθυνση της αποδοχής των συστάσεων το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα, οι πρωτοβουλίες αυτές σχετίζονται με: α) Τη σύσταση Επιτροπής για την επεξεργασία νέου Κώδικα Εσόδων των Ο.Τ.Α. με χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης του έργου μέχρι και τον Σεπτέμβριο 2014, β) τη διεύρυνση της συνεργασίας του ΥΠ.ΕΣ. με τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΥΠ.ΟΙΚ. για τη βελτίωση διαδικασιών και μεθόδων προσδιορισμού της δυνητικής βάσης υπολογισμού και

βεβαίωσης εσόδων, καθώς και για την ενεργοποίηση των Μ.Ε.Ε. και τέλος γ) την επίσπευση των νομοθετικών ρυθμίσεων που διασφαλίζουν το κατάλληλο πλαίσιο ελέγχου και εποπτείας των Ο.Τ.Α.

Σύμφωνα με την υπ' αριθ. πρωτ. 3055/16.10.2013 απαντητική επιστολή της, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας μέσω του Προέδρου της, αποδέχεται τις συστάσεις που αφορούν στη συμβολή της για θέματα κατάρτισης του στελεχιακού δυναμικού των Ο.Τ.Α. Θα πρέπει να επισημανθεί η ουσιαστική συμβολή της Κ.Ε.Δ.Ε. για την άμεση δημιουργία μηχανισμού για την ανταλλαγή πληροφοριών των Ο.Τ.Α. με τη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε. Η διαδικασία δε αυτή, θα μπορούσε να προηγηθεί της σύστασης και λειτουργίας Ενεργειακού Παρατηρητηρίου καταγραφής και συλλογής δεδομένων για τη κατανάλωση ενέργειας σε όλους τους Δήμους της χώρας.

Το Ε.Σ. πρόκειται να διεξάγει έλεγχο συμμόρφωσης<sup>23</sup> του ελεγχόμενου φορέα, αναφορικά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας: α) του πλαισίου δημοσιονομικής διαχείρισης, β) του συστήματος εσωτερικών δικλίδων, γ) της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και δ) της δημόσιας διακυβέρνησης, λαμβανομένων υπόψη των ειδικότερων συστάσεων της έκθεσης ελέγχου. Ο έλεγχος πρόκειται να διενεργηθεί εντός δυο (2) ετών.

Το Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για τις ενέργειες που έχουν αναλάβει προκειμένου να ικανοποιηθούν οι συστάσεις του παρόντος ελέγχου. Ιδιαίτερως, το Ε.Σ. επιθυμεί να ευχαριστήσει τη Δημοτική αρχή και τους υπαλλήλους του Δήμου Αγίου Δημητρίου για την αгаστή συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου.

---

<sup>23</sup> Σύμφωνα και με όσα ορίζονται στο αρ. 39, παρ.2 του Ν.4129/13 (ΦΕΚ 52Α)

**Ημερομηνία: 5 Δεκεμβρίου 2013**

**Επικεφαλής ομάδας ελέγχου - Επίτροπος:**

**Μαρία Τσερνοτοπούλου**

**Η ομάδα Ελέγχου**

**Νικόλαος Αλαμπάνος**

**Μαρία Μιχαηλίδου**

**Φωτεινή Ντόκου**

**Ιωάννης Παπαδάκης**

**Διονύσιος Σκριβάνος**

**Αναστασία Χάραρη**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**

Ευρήματα Ελέγχου  
Δήμος Αγίου Δημητρίου

## Ευρήματα Ελέγχου

### A. Οικονομικές Καταστάσεις

Τα ευρήματα ελέγχου αναλύονται ανά περιοχή ελέγχου – κονδύλι Ισολογισμού και Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως για το οικονομικό έτος 2011 ή ανά διαδικασία βεβαίωσης και είσπραξης σημαντικών κατηγοριών εσόδων.

#### A1. Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών

Πίνακας 1: Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών για τα έτη 2010-2011

Κατηγορία Εσόδου	A	2011 (σε €)	2010 (σε €)	Δ%
Έσοδα από αναγκαστική προσκύρωση λόγω ρυμοτομίας οικοπέδων	-	20.641,74	41.080,31	-49,75%
Τέλη καθαριότητας και φωτισμού	1.1	6.384.075,80	6.548.151,85	-2,51%
Λοιπά έσοδα καθαριότητας	1.2	-	70.606,00	-100,00%
Δικαιώματα διέλευσης - σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο	1.3	45.823,25	41.092,33	11,51%
Τέλη διαφήμισεων	-	163.590,35	350.039,15	-53,27%
Τέλος Ακίνητης Περιουσίας	1.1	998.186,51	950.047,82	5,07%
Τέλη επί ακαθάριστων εσόδων επιτηδευματιών	1.4	73.643,03	46.146,80	59,58%
Τέλη χρήσης κοινοχρήστων χώρων	1.5	25.547,87	46.099,72	-44,58%
Τέλος Διαφήμισης (άρθρο 5 ν. 1900/90)	1.6	2.331,00	-	
Τέλη αδειών οικοδομών	1.5	12.004,00	2.183,52	449,75%
Έσοδα από Νεκροταφείο	1.7	342.694,41	322.057,50	6,41%
Ενοίκια ακινήτων	1.8	35.791,27	40.444,09	-11,50%
Έσοδα από εκμετάλλευση διαφ. χώρων σε αθλητ. Εγκαταστάσεις	-	-	3.474,90	-100,00%
Τέλη και δικαιώματα από εμποροπανηγύρεις και παζάρια	1.9	36.861,00	40.621,00	-9,26%
<b>Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών</b>		<b><u>8.141.190,23</u></b>	<b><u>8.502.044,99</u></b>	<b>-4,24%</b>

**1.1. Έσοδα που εισπράττονται με τους λογαριασμούς της ΔΕΗ ή των λοιπών παρόχων ηλεκτρικής ενέργειας (Δημοτικά Τέλη – Δημοτικός Φόρος – Τέλος Ακίνητης Περιουσίας)**

**Διαδικασία νέας ηλεκτροδότησης - μεταβολής**

Κατά τον έλεγχο των αιτήσεων νέων ηλεκτροδοτήσεων ή μεταβολής υφισταμένων διαπιστώθηκε ότι δεν υφίσταται συγκεκριμένη διαδικασία τήρησης των απαιτούμενων δικαιολογητικών για την επιβεβαίωση των τετραγωνικών μέτρων. Συμπληρώνεται υπεύθυνη δήλωση, η οποία τις περισσότερες φορές αποτελεί και το μόνο αποδεικτικό στοιχείο για τα τετραγωνικά του ακινήτου, αντίγραφο της οποίας προσκομίζεται στη ΔΕΗ από τον αιτούντα για την ηλεκτροδότηση και καταχωρούνται τα στοιχεία της στο πρόγραμμα MIS – Διαχείριση μετρητών ΔΕΗ. Η έλλειψη τυπικής διαδικασίας τόσο για την υποχρέωση προσκόμισης συγκεκριμένων δικαιολογητικών από τον πολίτη όσο και για την υποχρέωση διακράτησής τους από το Τμήμα Εσόδων του Δήμου, δημιουργεί δυσχέρειες τόσο στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, όσο και στη δυνατότητα επανελέγχου και επιβεβαίωσης των δεδομένων που τηρεί ο Δήμος.

Κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο των υπεύθυνων δηλώσεων των πολιτών για τα στοιχεία ακινήτων, παρατηρήθηκαν διαφορές κατά την εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 22 του αρ. 24 του ν. 4014/2011 που αφορά στις αυθαίρετες κατασκευές και στις αλλαγές χρήσης που εξαιρούνται της επιβολής κυρώσεων. Συγκεκριμένα, σε ορισμένες περιπτώσεις κατά την επιβολή των τελών καθαριότητας και φωτισμού (ΔΤ), το φόρο ηλεκτροδοτούμενων χώρων (ΔΦ) και την επιβολή του τέλους ακίνητης περιουσίας (ΤΑΠ), έχει συνυπολογιστεί για τον προσδιορισμό του ύψους αυτών, η επιφάνεια των δηλούμενων χώρων (ημιυπαίθριοι, πιλοτές, υπόγειοι χώροι κλπ), ενώ σε άλλες δεν έχει ληφθεί υπόψη για τον υπολογισμό του τέλους του άρθρου 24 του ν. 2130/1993, καθώς και των τελών του ν. 25/1975 και του άρθρου 25 του ν. 1828/1989 (όπως ισχύουν).

**Τήρηση στοιχείων μετρητών / παροχών ηλεκτροδότησης**

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, το Τμήμα Εσόδων προετοιμάζει κατάσταση μεταβολών μετρητών, η οποία αποστέλλεται στο Κλιμάκιο Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.) για καταχώρηση των αλλαγών και ενημέρωση των λογαριασμών των υπόχρεων. Ο Δήμος δεν λαμβάνει ενημέρωση από τη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. για τη χρονική στιγμή, κατά την οποία ενσωματώνονται οι αλλαγές των μετρητών στους εκδιδόμενους λογαριασμούς ηλεκτρικής

ενέργειας, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατός ο υπολογισμός τυχόν διαφυγόντων εσόδων λόγω χρονικής υστέρησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 43 παρ. 1.γ του ν. 3979/11, ο διαχειριστής του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και οι προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας υποχρεούνται να διαβιβάζουν αμελλητί τα στοιχεία τιμολόγησης και εν γένει τα δεδομένα των υπόχρεων που τηρούνται για τη συνείσπραξη των δημοτικών τελών και φόρων, προς τους οικείους δήμους, κατόπιν αιτήματος των τελευταίων. Ο Δήμος λαμβάνει, ετησίως, συνήθως το Σεπτέμβριο, με βάση την επιστολή ΔΕΗ/Γ.ΔΝΣ/2150/15.04.2008 προς ΚΕΔΚΕ, τα στοιχεία των τελών ακινήτων, όπως εξάγονται από τη βάση δεδομένων του Διαχειριστή Δικτύου. Το αρχείο αυτό χρησιμοποιείται για πληροφοριακούς σκοπούς από το Τμήμα Εσόδων του Δήμου (π.χ. τ.μ. σε κατοικίες και καταστήματα) και δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία επεξεργασίας του.

Η ομάδα ελέγχου προέβη σε σύγκριση του αρχείου των τελών ακινήτων από το Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.), όπως απεστάλη στο Δήμο τη 02/09/2012, με το αρχείο του Δήμου Αγίου Δημητρίου. Το αρχείο του Δήμου Αγίου Δημητρίου λήφθηκε από την βάση δεδομένων του Δήμου στις 14/03/2013 (Βάση Δεδομένων ORACLE OTHER, Πίνακες: DEH\_Master, DEH\_Details), λαμβάνοντας υπόψη μεταβολές μετρητών με ημερομηνία μικρότερη από 02/09/2012. Η σύγκριση πραγματοποιήθηκε ανά αριθμό παροχής.

Το αρχείο της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. περιλαμβάνει 47.997 μετρητές, ενώ το αρχείο του Δήμου περιλαμβάνει 39.591 παροχές. Για 29.379 παροχές, ήταν δυνατή η αντιστοίχιση μεταξύ των δύο ηλεκτρονικών αρχείων και για 4.999 παροχές διαπιστώθηκαν ασυμφωνίες μεταξύ των δεδομένων των δύο συστημάτων, οι οποίες αναλύονται κατωτέρω (Πίνακας 2):

**Πίνακας 2: Διαφορές ηλεκτρονικών αρχείων Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. και Δήμου**

	Σύνολο τ.μ.	Πλήθος μετρητών
Διαφορά τετραγωνικών μέτρων για τον υπολογισμό Δημοτικού Φόρου (ΔΦ)	63.093	1.138
Διαφορά τετραγωνικών μέτρων για τον υπολογισμό Δημοτικού Τέλους (ΔΤ)	63.479	1.140
Διαφορά τετραγωνικών μέτρων για τον υπολογισμό Τέλους Ακίνητης Περιουσίας (ΤΑΠ)	42.037	1.110
Διαφορά Κωδικού Ζώνης για τον υπολογισμό ΤΑΠ		749
Διαφορά στον ορισμό του τύπου χρήσης (οικιακός-επαγγελματικός συντ.) για τον υπολογισμό ΔΤ / ΔΦ		731
Διαφορά στον ορισμό του τύπου χρήσης για τον υπολογισμό ΤΑΠ		724
Διαφορά του τύπου χρήσης στο αρχείο της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. (ΤΑΠ & ΔΤ/ΔΦ)		33
Διαφορά έτους κατασκευής για τον υπολογισμό παλαιότητας (ΤΑΠ)		3.222

Με βάση τις ανωτέρω διαπιστώσεις, είναι πιθανή η απώλεια εσόδων. Ο Δήμος πρέπει να διερευνήσει τις αιτίες των διαφορών, να προβεί στις ανάλογες διορθώσεις και να επικαιροποιήσει τις βάσεις δεδομένων του με συσχετισμό με τα αντίστοιχα της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.

#### **Απαλλαγή Δημοτικών Τελών – Δημοτικού Φόρου**

Η απαλλαγή καταβολής των δημοτικών φόρων και τελών για τη χρήση 2011 οικογενειών με μέλη με 67% αναπηρία και άνω, πολυτέκνων και απόρων, πραγματοποιήθηκε με βάση την απόφαση 55/10 του Δημοτικού Συμβουλίου, η οποία αν και εγκρίθηκε 5137/3246/19-02-2010 απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής, δεν είναι νόμιμη, καθόσον λήφθηκε χωρίς την απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού των μελών του Δημοτικού Συμβουλίου, κατά παράβαση του άρθρου 202 ν. 3463/06. Επιπλέον, οι εισηγήσεις περί απαλλαγής δημοτικών τελών και φόρων της Διαπαραταξιακής Επιτροπής Οικονομικών Ενισχύσεων, η οποία συστήθηκε με την 141/17-03-2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου και αποτελεί γνωμοδοτικό όργανο του Δήμου, δεν έχουν εγκριθεί από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου.

Ανεξάρτητα από τη νομιμότητα ή μη της διαδικασίας απαλλαγής, διαπιστώθηκε κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο, ότι το αρχείο της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. που παρελήφθη στο Δήμο τη 02/09/12, δεν ήταν ενημερωμένο για αλλαγές που είχαν γίνει μέχρι και 07/03/12.

#### **Κατάσταση επιστρεφόμενων τελών**

Κατ' εφαρμογή του άρθρου 43 παρ.1β του Ν. 3979/2011, ο προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας γνωστοποιεί στον οικείο δήμο τα στοιχεία των οφειλών των υπόχρεων για τέλη καθαριότητας και φωτισμού, φόρο ηλεκτροδοτούμενων χώρων και το τέλος ακίνητης περιουσίας, προκειμένου αυτός να προβεί στην είσπραξή τους.

Στους κατωτέρω πίνακες (Πίνακες 3, 4) απεικονίζονται, αναλυτικά για το έτος 2011 και συνολικά για τα έτη 2009-2012, τα σύνολα των εκτυπώσεων «Καταστάσεις Επιστρεφόμενων τελών» που αποστέλλει η ΔΕΗ στο Δήμο Αγίου Δημητρίου.

**Πίνακας 3: Μηνιαία στοιχεία ΔΤ, ΔΦ και ΤΑΠ έτους 2011**

ΕΤΟΣ 2011	ΣΥΝΟΛΟ ΔΤ, ΔΦ	ΤΑΠ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ ΧΡΕΩΣΤΩΝ	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
Ιανουάριος	3.055,71	295,33	3.351,04	32	8/2/2011
Φεβρουάριος	16.646,90	1.708,07	18.354,97	72	11/3/2011
Μάρτιος	14.133,87	1.384,29	15.518,16	62	8/4/2011
Απρίλιος	7.979,52	998,86	8.978,38	36	11/5/2011
Μάιος	3.656,92	360,34	4.017,26	28	10/6/2011
Ιούνιος	4.795,76	511,85	5.307,61	46	11/7/2011
Ιούλιος	5.594,51	592,53	6.187,04	36	3/8/2011
Αύγουστος	4.306,07	450,68	4.756,75	39	15/9/2011
Σεπτέμβριος	6.638,94	889,71	7.528,65	83	10/10/2011
Οκτώβριος	17.281,66	1.746,51	19.028,17	78	24/11/2011
Νοέμβριος	17.338,12	2.545,32	19.883,44	89	7/3/2012
Δεκέμβριος	<u>6.285,98</u>	<u>908,75</u>	<u>7.194,73</u>	<u>62</u>	7/3/2012
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b><u>107.713,96</u></b>	<b><u>12.392,24</u></b>	<b><u>120.106,20</u></b>	<b><u>663</u></b>	

**Πίνακας 4: Στοιχεία ΔΤ, ΔΦ και ΤΑΠ για τα έτη μεταξύ 2009 - 2012**

	ΣΥΝΟΛΟ ΔΤ, ΔΦ	ΤΑΠ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ ΧΡΕΩΣΤΩΝ	Δε βρέθηκαν
ΕΤΟΣ 2012	57.959,97	3.317,01	61.276,98	334	Ιαν. – Μάιος Οκτ. - Δεκ.
ΕΤΟΣ 2011	107.713,96	12.392,24	120.106,20	663	
ΕΤΟΣ 2010	35.801,33	3.837,64	39.638,97	260	Οκτ.
ΕΤΟΣ 2009	<u>61.426,18</u>	<u>6.789,08</u>	<u>68.215,26</u>	<u>406</u>	Φεβρ.
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b><u>262.901,44</u></b>	<b><u>26.335,97</u></b>	<b><u>289.237,41</u></b>	<b><u>1.663</u></b>	

Τα ανωτέρω οφειλόμενα τέλη δεν παρουσιάζονται στις Οικονομικές Καταστάσεις του Δήμου και η διαδικασία που ακολουθείται για τη βεβαίωση και είσπραξη τους είναι αποσπασματική. Ο Δήμος δεν καταρτίζει σε τακτά χρονικά διαστήματα χρηματικούς καταλόγους με τα οφειλόμενα τέλη των υπόχρεων, όπως εμφανίζονται στις Καταστάσεις της ΔΕΗ ή τουλάχιστον χρηματικούς καταλόγους για τους υπόχρεους, για τους οποίους έχει διαθέσιμα στοιχεία ταυτοποίησής τους (Ονοματεπώνυμο, ΑΦΜ, Διεύθυνση κατοικίας κλπ.)

#### **Λογιστικές Εγγραφές**

Ο Δήμος κατά τη λογιστικοποίηση των λογαριασμών που αποστέλλουν οι πάροχοι ηλεκτρικής ενέργειας, καταχωρίζει στους αντίστοιχους ΚΑΕ (Δημόσιο Λογιστικό) και λογαριασμούς Γενικής Λογιστικής (διπλογραφικό σύστημα) τα εισπραττόμενα ποσά. Επίσης, ο διαχωρισμός δημοτικών τελών και δημοτικού φόρου γίνεται αναλογικά με καταμερισμό με βάση τα συνολικά τετραγωνικά μέτρα οικιακής και επαγγελματικής

χρήσης. Στον κατωτέρω πίνακα (Πίνακας 5) αναλύονται τα σύνολα των λογαριασμών που έχει αποστείλει η ΔΕΗ, ως κύριος πάροχος ηλεκτρικής ενέργειας για το έτος 2011, και τα οποία με βάση τις γενικές λογιστικές αρχές θα έπρεπε να παρουσιάζονται στις Οικονομικές Καταστάσεις του Δήμου:

**Πίνακας 5: Απαιτήσεις από πελάτες ΔΕΗ**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΔΕΗ	Σύνολο ΔΤ -ΔΦ	ΤΑΠ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
<b>Ανείσπρακτα τέλη 31/12/2010 (Χρεώστες 31/12/2010)</b>	658.298,83	72.965,33	731.264,16
Τέλη που ενσωματώθηκαν στους λογαριασμούς (Έσοδα Χρήσης 2011)	6.758.398,14	867.306,40	7.625.704,54
Μείον Εισπράξεις 2011 (Βεβαιώσεις / Έσοδα Δήμου)	-6.694.130,57	-843.173,37	-7.537.303,94
Μείον Διορθώσεις	<u>-3.302,47</u>	<u>-</u>	<u>-3.302,47</u>
<b>Ανείσπρακτα τέλη 31/12/2011 (Χρεώστες 31/12/2011)</b>	<b><u>719.263,93</u></b>	<b><u>97.098,36</u></b>	<b><u>816.362,29</u></b>

Οι διαφορές στο σύνολο των εσόδων της χρήσης, μεταξύ των ποσών που έχει λογιστικοποιήσει ο Δήμος σύμφωνα με την ταμειακή βάση και των ποσών όπως εμφανίζει η ΔΕΗ στους λογαριασμούς της, παρουσιάζονται κατωτέρω (Πίνακας 6):

**Πίνακας 6: Έσοδα από ΔΕΗ**

ΕΣΟΔΑ 2011	ΔΕΗ	ΔΗΜΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΑ (ΔΕΗ – ΔΗΜΟΣ)
Δημοτικά Τέλη (ΔΤ)	6.031.894,29	6.305.916,62	-274.022,33
Δημοτικός Φόρος (ΔΦ)	726.503,85	388.810,77	337.693,08
Τέλος Ακίνητης Περιουσίας (ΤΑΠ)	<u>867.306,40</u>	<u>843.173,38</u>	<u>24.133,02</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b><u>7.625.704,54</u></b>	<b><u>7.537.900,77</u></b>	<b><u>87.803,77</u></b>

#### **Μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα**

Τα μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα – οικόπεδα παρακολουθούνται από το Τμήμα Εσόδων σε χειρόγραφες καρτέλες και εισπράττονται οίκοθεν. Για την επιβεβαίωση της χρήσης των ακινήτων ζητείται από τον αρμόδιο υπάλληλο του Τμήματος Εσόδων, το αντίστοιχο φορολογικό έντυπο Ε2: «Αναλυτική κατάσταση για τα μισθώματα ακινήτων» από τον υπόχρεο, το οποίο και δεν αρχειοθετείται για όλες τις περιπτώσεις.

Δεν υφίσταται διαδικασία από τον Δήμο για την έγκαιρη κατάρτιση βεβαιωτικών καταλόγων.

#### **Πρόστιμα για δημοτικά τέλη, δημοτικό φόρο και ΤΑΠ**

Ο υπολογισμός των οφειλών και του προστίμου πραγματοποιείται σε μια εφαρμογή ACCESS με την ονομασία ΤΑΠ. Με βάση τον υπολογισμό αυτό εκδίδεται από τον αρμόδιο υπάλληλο Υπηρεσιακό Βεβαιωτικό Σημείωμα από την εφαρμογή MIS και στη συνέχεια ο δημότης καταβάλλει την οφειλή του στο Ταμείο ή συντάσσεται χρηματικός/βεβαιωτικός κατάλογος. Κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο των προστίμων, δεν ήταν δυνατή για όλες τις περιπτώσεις η στοιχειοθέτηση της επιβολής του προστίμου με τα αντίστοιχα υποστηρικτικά έγγραφα διότι δεν είχαν αρχειοθετηθεί όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά από το Τμήμα Εσόδων. Επίσης διαπιστώθηκαν περιπτώσεις μη επιβολής προστίμου, διότι το Τμήμα Εσόδων δεν είχε προβεί εγκαίρως στη βεβαίωση του αναλογούντος τέλους.

Τα πρόστιμα καταχωρούνται στον ΚΑΕ 1513 (Λ.Γ.Λ. 72.12.13) «Πρόστιμα για παραβάσεις φορολογικών διατάξεων» και στον ΚΑΕ 1519 (Λ.Γ.Λ. 72.12.19) «Λοιπά πρόστιμα και χρηματικές ποινές επιβαλλόμενες βάσει ειδικών διατάξεων».

### **Πρόστιμο σε Εμπορικό Κέντρο**

Κατά τον έλεγχο σημαντικού προστίμου ποσού € 290.487,14 για δημοτικά τέλη, δημοτικό φόρο και ΤΑΠ, που επιβλήθηκε σε εμπορικό κέντρο το έτος 2012, ενώ αφορούσε την περίοδο 15/10/10 – 31/12/2011, προέκυψαν τα εξής:

- Ο επανυπολογισμός της επιφάνειας διενεργήθηκε το έτος 2012, ενώ αφορούσε σε επιβολή τελών για την περίοδο από 15/10/10 έως και 31/12/2011 και οι αντίστοιχες λογιστικές εγγραφές καταγράφηκαν στο οικονομικό έτος 2012.
- Δεν έπρεπε να χρησιμοποιηθεί ο μειωμένος συντελεστής για καλυπτόμενη επιφάνεια των καταστημάτων μέχρι 6.000 τμ., διότι δεν πρόκειται για επιφάνεια που προορίζεται για ενιαία χρήση, αλλά για εμπορικό κέντρο προοριζόμενο για εκμίσθωση σε τμήματα σε διαφορετικούς μισθωτές.
- Ο Δήμος με βεβαιωτικά σημειώματα για το 2011 έχει βεβαιώσει μόνο για 2 μήνες τα αναλογούντα τέλη (ποσό € 5.027,68) και όχι για το σύνολο του έτους.
- Ο υπολογισμός του ΤΑΠ έγινε με τιμή ζώνης 1.450 ευρώ/τ.μ., ενώ στο αρχείο μετρητών του Δήμου και της ΔΕΗ, έχει καταχωρηθεί στη ζώνη 001 δηλ. με 1.500 ευρώ/τ.μ.
- Μετά από αίτημα της ιδιοκτήτριας εταιρείας, το συνολικό ποσό € 290.487,14 για καταβολή, διακανονίστηκε σε 12 δόσεις, με αποτέλεσμα να βεβαιωθεί στο 2012, όχι το σύνολο της οφειλής, αλλά ποσό € 242.072,50 που αφορά τις 10 δόσεις του 2012, οι οποίες πληρώθηκαν κανονικά. Ποσό € 48.414,61 θα βεβαιωθεί το οικονομικό έτος 2013.



## **1.2. Λοιπά έσοδα καθαριότητας**

Για τον καθορισμό των τελών καθαριότητας για τους χώρους λειτουργίας των Λαϊκών Αγορών που εμπíπτουν στη δικαιοδοσία του Οργανισμού Λαϊκών Αγορών Αθήνας-Πειραιά, για τα οικονομικά έτη 2011 και 2012 εκδόθηκε η ΚΥΑ 22096/30.08.2012 (ΦΕΚ 2491/12.09.2012 τεύχος Β'), στην οποία καθορίζεται ότι τα τέλη καθαριότητας που αφορούν στο Δήμο Αγίου Δημητρίου για το έτος 2011 είναι ποσού € 36.217. Ο Δήμος θα έπρεπε σύμφωνα με την αρχή του δεδουλευμένου, να καταχωρήσει το αναλογούν έσοδο της χρήσης στις Οικονομικές Καταστάσεις του 2011.

## **1.3. Δικαιώματα σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο**

Κατά τη διάρκεια της καταγραφής της διαδικασίας παρακολούθησης και είσπραξης των εσόδων από αποχέτευση, διαπιστώθηκε ότι η παρακολούθηση της πορείας της εξόφλησης των οφειλών που προκύπτουν από την εκτέλεση των προγραμμάτων αποχέτευσης πραγματοποιείται μέσω χειρόγραφων καρτελών. Δεν υφίσταται σε λειτουργία κάποιο αξιόπιστο πρόγραμμα μηχανογράφησης ώστε το Τμήμα Εσόδων να είναι σε θέση να έχει εικόνα των οφειλών με ασφάλεια και ακρίβεια. Επίσης διαπιστώθηκε ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν έχει αναζητηθεί και εισπραχθεί από τους ιδιοκτήτες των παρόδιων ακινήτων το τέλος σύνδεσης, η καταβολή του οποίου είναι υποχρεωτική εφόσον έχει ολοκληρωθεί η κατασκευή του αγωγού, σύμφωνα με τη διάταξη της παρ. 1 του άρθ. 13 του ν. 1068/80.

## **1.4. Τέλη επί ακαθαρίστων εσόδων επιτηδευματιών**

Ο Δήμος δεν διαθέτει διαδικασία ενημέρωσης, συστηματικής παρακολούθησης και επικαιροποίησης των επιτηδευματιών που είναι υπόχρεοι, σύμφωνα με το άρθρο 20 του Ν.2539/97, για την καταβολή του τέλους 0,5% επί των ακαθαρίστων εσόδων τους, με αποτέλεσμα η είσπραξη του τέλους να πραγματοποιείται μόνο οίκοθεν. Η πρακτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία του Τμήματος Εσόδων να εντοπίσει τον ακριβή αριθμό των καταστημάτων, τα οποία οφείλουν να υποβάλουν το τέλος και κατά συνέπεια οδηγεί σε πιθανή απώλεια εσόδων.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι δεν προβλέπεται η προσκόμιση συγκεκριμένων αποδεικτικών στοιχείων, από τα οποία να προκύπτει ο κύκλος εργασιών του καταστήματος. Αντίθετα, ο υπόχρεος γνωστοποιεί με την αίτησή του το ποσό των ακαθαρίστων εσόδων του, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αντιπαραβολής τους από το Τμήμα Εσόδων με κάποιο επίσημο

φορολογικό έντυπο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιθανότητα υπολογισμού του αναλογούντος τέλους επί λανθασμένης φορολογικής βάσης και συνεπώς τον λανθασμένο υπολογισμό αυτού.

Ο Δήμος δεν έχει εκμεταλλευτεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τη δυνατότητα του άρθρου 47 του ν. 1416/84, σύμφωνα με την οποία, οι ΟΤΑ δύνανται για την επιβολή και τον έλεγχο του συγκεκριμένου τέλους να ζητούν τα αναγκαία στοιχεία από τους φορείς του δημοσίου.

Από το διενεργηθέντα έλεγχο προέκυψε ότι 33 καταστήματα έχουν υποβάλει αίτηση απόδοσης τέλους για κάποιες μόνο χρονικές περιόδους της ελεγχόμενης χρήσης (2011) και όχι για το σύνολό της, χωρίς κάποια προφανή αιτία για τους λόγους που συμβαίνει αυτό. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει μία αντίστοιχη απώλεια εσόδων.

Από το διενεργηθέντα έλεγχο προέκυψε ότι 419 καταστήματα που έχουν υποχρέωση υποβολής του εν λόγω τέλους, δεν έχουν υποβάλει την αντίστοιχη αίτηση απόδοσης για όλη την ελεγχόμενη χρήση (2011), ενώ τα περισσότερα από αυτά εμφανίζονται στο σύστημα είτε να μην έχουν καταβάλει ποτέ το εν λόγω τέλος, είτε να το οφείλουν αρκετά χρόνια.

Ενδεικτικά, αναφέρεται εταιρεία η οποία διαχειρίζεται κατάστημα πρόχειρης εστίασης. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Τμήματος Εσόδων η εν λόγω εταιρεία από το Σεπτέμβριο του 2008 έως και το Μάρτιο του 2011 οφείλει € 11.418,10, τα οποία δεν έχουν βεβαιωθεί και συνεπώς δεν εμφανίζονται στις απαιτήσεις του Δήμου. Στο μεσοδιάστημα έχει καταβάλλει € 2.680,79 στο έτος 2010 ως προϊόν ρύθμισης οφειλών.

### **1.5. Τέλη χρήσης κοινοχρήστων χώρων**

Ο Δήμος δεν διαθέτει διαδικασία καταγραφής και αρχειοθέτησης των υφιστάμενων χορηγούμενων αδειών κατάληψης κοινοχρήστων χώρων και επομένως δεν τηρεί πλήρη κατάλογο των υπόχρεων για καταβολή του τέλους αυτού.

Η είσπραξη του εν λόγω τέλους πραγματοποιείται οίκοθεν, δηλαδή ο υπόχρεος προσέρχεται οικειοθελώς, προκειμένου να πληρώσει το αναλογούν τέλος. Η πρακτική αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι αφενός το τμήμα εσόδων δεν έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιο κατάστημα καταλαμβάνει κοινόχρηστο χώρο, εάν δεν προσέλθει ο ίδιος ο οφειλέτης να το καταβάλει και αφετέρου, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στην παραπάνω παρατήρηση, δεν τηρεί ενημερωμένα ηλεκτρονικά αρχεία.

Περιστασιακά η δημοτική αστυνομία πραγματοποιεί αυτοψίες, προκειμένου να εντοπίσει παράνομες καταλήψεις κοινόχρηστων χώρων. Οι έλεγχοι αυτοί όμως δεν γίνονται προγραμματισμένα, σε τακτά χρονικά διαστήματα και στοχευμένα (σε περιπτώσεις που κάποιος έχει πληρώσει την προηγούμενη χρήση, ενώ στην παρούσα δεν έχει προσέλθει). Το

γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια τη μη έγκαιρη ή και καθόλου ενεργοποίηση του εισπρακτικού μηχανισμού του Δήμου, με αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων.

Κατά τη διενέργεια του ελέγχου στους λογαριασμούς των εσόδων από το τέλος κατάληψης κοινοχρήστων χώρων και συγκεκριμένα από τον έλεγχο της εξέλιξης των εκθέσεων αυτοψίας της Δημοτικής Αστυνομίας (26144/5.8.2011 και 27002/23.8.2011), οι οποίες παραδόθηκαν στο Τμήμα Εσόδων, διαπιστώθηκε ότι από τις 26 συνολικά περιπτώσεις παράνομης κατάληψης κοινόχρηστων χώρων μόνο για τις 10 από αυτές εισπράχθηκαν τα αναλογούντα τέλη (χωρίς την επιβολή προστίμων). Για τις υπόλοιπες 16, το Τμήμα Εσόδων δεν φαίνεται να έχει προβεί σε καμία ενέργεια για τη βεβαίωση και είσπραξη των αναλογούντων τελών. Με βάση τα στοιχεία των εκθέσεων αυτοψίας η Ομάδα Ελέγχου υπολόγισε ότι τα αναλογούντα τέλη, τα οποία δε βεβαιώθηκαν για τα εν λόγω καταστήματα, ανέρχονται σε € 14.000.

Από το διενεργηθέντα έλεγχο διαπιστώθηκε ότι από το σύνολο των οφειλετών, οι οποίοι κατέβαλαν το αναλογούν τέλος στο 2011, μόνο το 26% αυτών (56 στους 215 οφειλέτες) αφορούν σε ετήσιες καταλήψεις κοινόχρηστων χώρων. Οι υπόλοιπες καταλήψεις έχουν σχέση με κατάληψη πεζοδρομίων για εναπόθεση οικοδομικών υλικών, μικροπωλητές κλπ. Στο Δήμο δραστηριοποιούνται πάνω από 500 καταστήματα και περίπτερα, τα οποία λόγω της δραστηριότητάς τους (καφετέριες, fast food, ταβέρνες, κλπ), καταλαμβάνουν κοινόχρηστους χώρους. Συνεπώς, όπως γίνεται αντιληπτό ο αριθμός των καταστημάτων που αποδίδουν το εν λόγω τέλος είναι εξαιρετικά μικρός. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την ελλιπή παρακολούθηση και κατ' επέκταση την έλλειψη πληρότητας, όσον αφορά στη βεβαίωση και είσπραξη των σχετικών εσόδων.

#### **1.6. Τέλος Διαφήμισης – Πρόστιμα για Παράνομη Διαφήμιση**

Τα έσοδα από τέλη διαφήμισης για το έτος 2011 αφορούν μία μόνο περίπτωση, εμπορικό κέντρο. Από τον έλεγχο που διενεργήθηκε δεν προέκυψαν άλλες αιτήσεις χορήγησης άδειας για την έγκριση διαφημίσεων κατηγορίας Α, Β και Γ.

Αναφορικά με τα έσοδα που αφορούν πρόστιμα για παράνομη διαφήμιση (δηλ. μέρος των εγγραφών του 72.12.19 και ΚΑΕ 1519) αναγνωρίστηκαν 4 εγγραφές που αφορούν σε πρόστιμα για διαφημίσεις, συνολικού ποσού € 5.575,93 για το 2011.

Η Δημοτική Αστυνομία έχει προχωρήσει στην καταγραφή παράνομων διαφημιστικών πινακίδων και στη σύνταξη αναλυτικών εκθέσεων, οι οποίες έχουν διαβιβαστεί στο Τμήμα Εσόδων και την Τεχνική Υπηρεσία από το 2010 και μετά. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι το 2011 διενεργήθηκαν δεκαεννέα (19) αυτοψίες που αφορούν σε παράνομη διαφήμιση και έχουν διαπιστωθεί εννιά (9) παραβάσεις, καθώς και είκοσι πέντε (25) αυτοψίες που αφορούν 1.172 αφίσες. Επί των εκθέσεων αυτών δεν

προέκυψε οποιαδήποτε ενέργεια από το Τμήμα Εσόδων για την αναγνώριση, βεβαίωση και είσπραξη των σχετικών προστίμων από τους οφειλότες.

Από το δείγμα αυτοψιών της Δημοτικής Αστυνομίας προέκυψαν τα εξής ευρήματα αναφορικά με την καταγραφή και επιβολή προστίμων παράνομων διαφημίσεων: α) ο μέσος όρος παραβάσεων ανά αυτοψία είναι περίπου 25, β) οι τύποι των παραβάσεων διαφέρουν και αφορούν σε ένα σύνολο διαφημιστικών τρόπων και γ) η δυνατότητα καταγραφής των στοιχείων των οφειλετών - παραβατών από τα στοιχεία της διαφήμισης διαφέρει. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων υπάρχουν στοιχεία επικοινωνίας του διαφημιζόμενου και η επωνυμία της διαφημιστικής εταιρείας, γεγονός που επιτρέπει σε μεταγενέστερο χρόνο την αναγνώριση και κατόπιν την βεβαίωση των προστίμων για τους οφειλότες - παραβάτες.

Βάσει των ελάχιστων προστίμων, όπως αυτά καθορίζονται από το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, η Ομάδα Ελέγχου υπολόγισε τα ενδεικτικά διαφυγόντα έσοδα του Δήμου από την μη βεβαίωση και επιβολή διαφημιστικών προστίμων (Πίνακας 7).

**Πίνακας 7: Ενδεικτικά διαφυγόντα έσοδα από τη μη βεβαίωση και επιβολή διαφημιστικών προστίμων**

<b>Σύνολο Καταγεγραμμένων Παραβάσεων</b>	<b>Τύπος Παράβασης</b>	<b>Ελάχιστο Ποσό (βάσει ν.2946/01 (ΦΕΚ Α 224) και Κανονισμού Καθαριότητας Δήμου- ΑΔΣ 28/09) (σε €)</b>
939	Διάφορες Παραβάσεις Υπαίθριας Διαφήμισης (Ελάχιστο ποσό προστίμου € 1.467,35)	1.377.841,65
1.172	Παραβάσεις από Αφισκόλληση (Ελάχιστο ποσό προστίμου € 300,00)	351.600,00
	<b>Σύνολο προστίμων διαφημιστικών παραβάσεων</b>	<b><u>1.729.441,65</u></b>

Σύμφωνα και με το 14246/24-05-2012 έγγραφο της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών έχουν καταγραφεί 38 στέγαστρα αναμονής επιβατών Αστικών Συγκοινωνιών με συνολικά 66 χώρους φιλοξενίας διαφημίσεων. Σύμφωνα με απάντηση της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών στις 22/4/13 δεν υφίστανται ενεργές συμβάσεις διαφήμισης, ενώ έχουν γίνει διαγωνισμοί ανάθεσης οι οποίοι απέβησαν άγονοι.

Καμία διαδικασία για την καταγραφή των νόμιμων επιγραφών – διαφημιστικών πινακίδων δεν έλαβε χώρα το 2011, ενώ δεν υφίσταται καμία διαδικασία εσωτερικού ελέγχου της πλήρους καταγραφής όλων των επιγραφών διαφημιστικών πινακίδων.

Δεν έχουν εφαρμοστεί οι ειδικότερες διατάξεις για την επιβολή προστίμων, όπως ορίζονται στις αποφάσεις Δ.Σ. 28/2009 και 330/2008, που αφορούν σε πρόστιμα για την μόλυνση του περιβάλλοντος από την παράνομη υπαίθρια διαφήμιση.

### **1.7. Έσοδα από Νεκροταφείο**

Οι υπηρεσίες του Κοιμητηρίου του Δήμου παρακολουθούνται από το τμήμα εσόδων, μέσω εντύπων μέσων (βιβλία, καρτέλες) και το GENESIS (τη μηχανογραφική εφαρμογή του Δήμου). Αν και δεν βρέθηκαν σημαντικά ευρήματα, χαρακτηριστικό του τρόπου καταγραφής των πληροφοριών είναι ότι χρησιμοποιούνται πολλά έντυπα που θα μπορούσαν να αντικατασταθούν δυναμικά από το GENESIS και να απλουστεύσουν την παρακολούθηση των εν λόγω εσόδων. Επιπλέον, δεν υπάρχει συστηματοποιημένη παρακολούθηση της συνολικής δυνατότητας παροχής υπηρεσιών ενταφιασμού (δεν έχει χαρτογραφηθεί η έκταση του κοιμητηρίου που διατίθεται προς ταφές) και οστεοθηκών-οστεοφυλακίων, έτσι ώστε να μπορεί ο Δήμος να διαχειρίζεται καλύτερα (στην πρώτη περίπτωση) τη διαθέσιμη έκταση για ταφές, ενώ στη δεύτερη περίπτωση να μπορεί να εκδίδει χρηματικούς καταλόγους με μεγαλύτερη ακρίβεια.

### **1.8. Ενοίκια ακινήτων**

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι στους λογαριασμούς των εσόδων από μισθωτήρια συμβόλαια ο Δήμος κατέχει κοινόχρηστο χώρο στο κοιμητήριο της Καλλιθέας, ο οποίος χρησιμοποιείται ως ανθοπωλείο και ήταν μισθωμένο σε ιδιώτη για την περίοδο 24.4.2002 έως 23.4.2005. Ο ανωτέρω μισθωτής όμως, σύμφωνα με το αρ. πρωτ.: 12512/28.4.2011 έγγραφο της νομικής υπηρεσίας του Δήμου, χρησιμοποιεί τον εν λόγω κοινόχρηστο χώρο ιδιοκτησίας του Δήμου και το μίσθιο το καταβάλλει στη Δημοτική Επιχείρηση του Δήμου Καλλιθέας. Με το ίδιο έγγραφο η νομική υπηρεσία καλεί την Τεχνική Διεύθυνση του Δήμου να αποφανθεί, εάν ο εν λόγω χώρος βρίσκεται στην περιφέρεια του Δήμου Αγίου Δημητρίου. Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών με το αρ. πρωτ. 20361/20.6.2011 έγγραφό της, αποφάνθηκε ότι ο εν λόγω κοινόχρηστος χώρος βρίσκεται στην περιφέρεια του Δήμου Αγίου Δημητρίου.

Ακολούθως, η Νομική Υπηρεσία του Δήμου απέστειλε στην Δήμαρχο και την Οικονομική Επιτροπή το αριθ. πρωτ. 21484/24.6.2011 έγγραφο, με το οποίο εισηγείται να αποφασίσει η Οικονομική Επιτροπή για επίδοση εξώδικων εγγράφων προς τα νομικά πρόσωπα του Δήμου Καλλιθέας και τον ιδιώτη μισθωτή, με το οποίο να ζητείται μεταξύ άλλων και η λύση της ως άνω σύμβασης μίσθωσης της Δ.Ε.Π.Υ. και η απόδοση στο Δήμο των εισπραχθέντων μισθωμάτων. Μάλιστα, ο νομικός σύμβουλος του Δήμου εισηγήθηκε την απομάκρυνση του μισθωτή, καθώς και την καταβολή στο Δήμο αποζημίωσης ίσης με τα καταβληθέντα μισθώματα στη Δημοτική Επιχείρηση του Δήμου Καλλιθέας, εντός 30 ημερών από την επίδοση των εξώδικων εγγράφων. Έκτοτε όμως, ο Δήμος δεν έχει προβεί σε οποιαδήποτε περαιτέρω ενέργεια για την είσπραξη των ανωτέρω εσόδων.

Επιπροσθέτως, με την 120/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Αγίου Δημητρίου περιήλθαν αυτοδικαίως στο Δήμο μετά τη λύση της Δημοτικής Επιχείρησης Ανάπτυξης : α) το κυλικείο του Δημοτικού Νεκροταφείου Αγίου Δημητρίου, β) το αναψυκτήριο της πλατείας Ασυρμάτου (Ελ. Βενιζέλου Αγίου Δημητρίου) και γ) το κυλικείο της πλατείας Παναγούλη του Αγίου Δημητρίου, από τα οποία δεν εισπράττονται μισθώματα.

#### **1.9. Τέλη και δικαιώματα από εμποροπανηγύρεις και παζάρια**

Σχετικά με τα έσοδα από κατάληψη χώρων σε εμποροπανηγύρεις διαπιστώθηκαν κάποιες παρεκκλίσεις, όσον αφορά στην ορθή τήρηση της διαδικασίας υποβολής απαιτούμενων δικαιολογητικών, για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην κλήρωση των διαθέσιμων θέσεων. Συγκεκριμένα, από δείγμα 20 βεβαιωτικών σημειωμάτων, τα οποία αφορούσαν στη βεβαίωση και είσπραξη του εν λόγω εσόδου διαπιστώθηκαν οι εξής διαφορές και παραλείψεις: α) 17 από τις 20 αιτήσεις (85%) δεν διέθεταν επίκαιρη φορολογική ενημερότητα β) 6 στις 20 αιτήσεις (30%) δεν διέθεταν ασφαλιστική ενημερότητα γ) 15 στις 20 αιτήσεις (75%) δεν κατέθεσαν Άδεια Άσκησης Υπαίθριου Εμπορίου και δ) για 9 στις 20 αιτήσεις (45%) οι ενδιαφερόμενοι δεν διέθεταν βεβαιώσεις εγγραφής στο Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο ή δεν ήταν ενεργείς.

## A2. Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών

Πίνακας 8: Έσοδα από πώληση αγαθών και υπηρεσιών για τα έτη 2010-2011

Κατηγορία Εσόδου	A	2011 (σε €)	2010 (σε €)	Δ%
Φόρος ηλεκτροδοτούμενων χώρων (άρθρο 10 Ν 1080/80)	1.1	392.743,18	428.697,38	-8,39%
Φόρος ζύθου (άρθρο 9 ΝΔ 703/70, άρθρο 12 Ν 1080/80)	-	92.543,97	192.312,09	-51,88%
Εισφορές σε χρήμα λόγω ένταξης ή επέκτασης / μετατροπή σε χρήμα της εισφοράς σε γη	-	26.696,57	16.748,87	59,39%
Προσαυξήσεις εκπρόθεσμης καταβολής χρεών	2.1	15.556,35	10.763,38	44,53%
Πρόστιμα ΚΟΚ, του ΝΔ 805/71 και του ΑΝ 170/67	2.2	348.951,65	260.564,69	33,92%
Πρόστιμα για παραβάσεις φορολογικών διατάξεων	1.1	41.183,33	37.264,68	10,52%
Έσοδα από διάφορες καταλογιστικές αποφάσεις	2.3	10.623,62	-	
Λοιπά πρόστιμα και χρηματικές ποινές	1.1, 1.4, 1.5	43.324,65	86.325,87	-49,81%
Παράβολα για την έκδοση των αδειών ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων	2.4	17.800,00	21.045,00	-15,42%
Έσοδα από παράβολα αδειών παραμονής αλλοδαπών	-	<u>44.933,00</u>	<u>131.498,77</u>	-65,83%
<b>Έσοδα από φόρους- εισφορές - πρόστιμα- προσαυξήσεις</b>		<b><u>1.034.356,32</u></b>	<b><u>1.185.220,73</u></b>	<b>-12,73%</b>

### 2.1. Προσαυξήσεις εκπρόθεσμης καταβολής χρεών

Κατά τη διενέργεια δειγματοληπτικού ελέγχου επί των προσαυξήσεων προέκυψε ότι το εν λόγω έσοδο περιλαμβάνει μόνο βεβαιώσεις προσαυξήσεων σε περιπτώσεις αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων οφειλών.

### 2.2. Πρόστιμα Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας του Ν.Δ. 805/71 και του Α.Ν. 170/67

Κατά τη διενέργεια δειγματοληπτικού ελέγχου επί των προστίμων Κ.Ο.Κ., (Λ.Γ.Λ. 72.12.12 – Κ.Α.Ε.1512 και Λ.Γ.Λ. 82.01.01 – Κ.Α.Ε. 2211) από τα αρχεία της υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας, προέκυψαν τα εξής ευρήματα.

### **Έλεγχος επί δείγματος κλήσεων στο Τμήμα Εσόδων:**

Από τον έλεγχο δείγματος 40 προστίμων Κ.Ο.Κ. (37 κλήσεις δημοτικής αστυνομίας και 3 κλήσεις της ελληνικής αστυνομίας) του Ν.Δ. 805/71 και του Α.Ν. 170/67 από τα αρχεία του Τμήματος Εσόδων προέκυψαν τα κάτωθι: α) για 23 κλήσεις δεν βρέθηκαν τα πρωτότυπα στελέχη των κλήσεων και δεν προκύπτει από το πληροφοριακό σύστημα ότι έχουν καταχωρηθεί στο υποσύστημα κλήσεων και στη συνέχεια βεβαιωθεί με βεβαιωτικό κατάλογο ή βεβαιωτικό σημείωμα, β) για 4 κλήσεις, ενώ δεν βρέθηκαν πρωτότυπα παραστατικά, προκύπτει ότι έχουν καταχωρηθεί στο υποσύστημα κλήσεων του πληροφοριακού συστήματος του Δήμου και γ) 3 κλήσεις διεγράφησαν χωρίς προηγούμενη απόφαση του αρμοδίου διοικητικού οργάνου.

### **Έλεγχος επί δείγματος κλήσεων της Δημοτικής Αστυνομίας:**

Σε περαιτέρω έλεγχο δείγματος 52 στελεχών εκθέσεων παράβασης μεταξύ των ετών 2006-2011 προέκυψαν τα εξής ευρήματα: ι) για 24 εκθέσεις παράβασης που έχουν διαγραφεί, σε σύνολο 39, δεν υφίσταται κανένα στοιχείο υποβολής ένστασης - αμφισβήτησης στοιχείου από τον ενδιαφερόμενο, καθώς και απόφασης διαγραφής του αρμόδιου οργάνου και όπως προκύπτει από το πληροφοριακό σύστημα, ιι) σε σύνολο 3 εκθέσεων παράβασης, αν και υπήρξε αρνητική απόφαση της αρμόδιας διοικητικής αρχής για την διαγραφή του προστίμου η παράβαση έχει διαγραφεί από μη αρμόδιο διοικητικό όργανο, ιιι) σε σύνολο 24 εκθέσεων παράβασης για τις οποίες υπάρχει διοικητική απόφαση επί της υποβολής αντιρρήσεων από τον ενδιαφερόμενο - παραβάτη, η απόφαση αυτή δεν είναι επαρκώς αιτιολογημένη, σύμφωνα με όσα ορίζονται στην παρ.2 του αρ. 104 του ν.2696/99 όπως ισχύει, ιν) η μετάπτωση των στοιχείων στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου για 42 από τις 52 κλήσεις έλαβε χώρα εντός 10 ημερών από την ημερομηνία παράβασης, ενώ για 9 βεβαιώσεις παράβασης η εισαγωγή έλαβε χώρα μεταξύ χρονικού διαστήματος 14 και 155 ημερών, ν) από το σύνολο των 52 στελεχών κλήσεων, για τα 45 στελέχη των κλήσεων υφίστανται αντίγραφα στελεχών κλήσεων στο Τμήμα Εσόδων, ενώ για 7 δεν υφίστανται στοιχεία. Πρέπει να σημειωθεί ότι για καμία από τις κλήσεις αυτές δεν μας δόθηκαν τα πρωτότυπα παραστατικά από το Τμήμα Εσόδων, αλλά αντίγραφα των κλήσεων είτε από τα στελέχη του τμήματος εσόδων είτε από τα στελέχη που διατηρεί η Δημοτική Αστυνομία.

### **Έλεγχος διαδοχικότητας κλήσεων**

Σε δείγμα 2.250 εκθέσεων παράβασης (κλήσεων) από 45 μπλοκ εκθέσεων παράβασης (κλήσεων) μεταξύ των ετών 2006-2011 υφίστανται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ του



συνόλου των εκθέσεων παράβασης (κλήσεων) σε πρωτότυπη μορφή και αυτών που έχουν εισαχθεί στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου (GENESIS) προς βεβαίωση και είσπραξη.

Ειδικότερα, δεν προκύπτει ότι έχουν εισαχθεί στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου 245 εκθέσεις παράβασης (ποσοστό απόκλισης 10,9%). Για 89 εκθέσεις παράβασης προκύπτει διπλή καταχώρηση (ποσοστό απόκλισης 3,9%). Το γεγονός αυτό οφείλεται στην επανακαταχώρηση της κλήσης κατά την πληρωμή της, από την ταμειακή υπηρεσία και στην ύπαρξη κοινού αριθμού κλήσεων της Δημοτικής Αστυνομίας με αντίστοιχες άλλες υπηρεσίες επιβολής προστίμων (π.χ. Τροχαία).

Δεν κατέστη δυνατό να ανευρεθούν 4 στελέχη κλήσεων στα μπλοκ εκθέσεων παράβασης.

Λόγω των ανωτέρω αποκλίσεων, η Ομάδα Ελέγχου διενήργησε και καθολικό έλεγχο της διαδοχικότητας των κλήσεων μέσω του πληροφοριακού συστήματος του Δήμου (βλ. κατωτέρω παρατήρηση με τίτλο: Εκτίμηση των μη εισαχθέντων εκθέσεων παράβασης).

#### **Έλεγχος Πληρότητας κλήσεων**

Για τους σκοπούς του ελέγχου αντλήθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου τα κάτωθι δεδομένα: α) Το σύνολο των εκθέσεων παράβασης στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου με ημερομηνία παράβασης από 01/01/2006 έως και 31/12/2011, για τα οποία έχει εκδοθεί βεβαιωτικό σημείωμα (ΒΣ), β) Το σύνολο των εισαχθέντων προστίμων στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου με ημερομηνία παράβασης από 01/01/2006 έως και 31/12/2011, τα οποία περιλαμβάνονται σε χρηματικούς καταλόγους (ΧΚ), γ) Το σύνολο των εκθέσεων παράβασης στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου με ημερομηνία παράβασης από 01/01/2006 έως και 31/12/2011, για τα οποία δεν έχει εκδοθεί Χρηματικός Κατάλογος (ΧΚ) ή Βεβαιωτικό Σημείωμα (ΒΣ).

Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτουν οι κάτωθι παρατηρήσεις:

**Εκτίμηση των μη εισαχθέντων εκθέσεων παράβασης:** Από τα στοιχεία του πληροφοριακού συστήματος προέκυψαν συνολικά 28.357 καταχωρήσεις κλήσεων με ημερομηνία παράβασης μεταξύ 01/01/2006 και 31/12/2011. Από έλεγχο διαδοχικότητας εκθέσεων παράβασης προέκυψε ότι θα έπρεπε να έχουν εισαχθεί 34.666 κλήσεις, δηλαδή υφίσταται διαφορά 6.309 κλήσεων. Το ποσοστό μη εισαγωγής προστίμων στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου Αγίου Δημητρίου ανέρχεται σε 18,2%. Δεν κατέστη δυνατό να κατανεμηθεί η διαφορά των κλήσεων στα έτη 2006-2011 εξαιτίας αδυναμίας προσδιορισμού της ημερομηνίας βεβαίωσης κλήσης.

### Εκτίμηση απαιτήσεων από εκθέσεις παράβασης:

Το σύνολο των εκθέσεων παράβασης με ημερομηνία παράβασης από 01/01/2006 έως και 31/12/2011, τα οποία έχουν εισαχθεί στο πληροφοριακό σύστημα του Δήμου, αλλά είτε δεν έχουν εκδοθεί βεβαιωτικά σημειώματα, είτε δεν έχουν εισαχθεί σε χρηματικούς καταλόγους ανέρχονται σε € 1.588.913 (Πίνακας 9).

**Πίνακας 9: Εκτίμηση απαιτήσεων από εκθέσεις παράβασης για τα οποία δεν έχουν εκδοθεί ΒΣ, για τα έτη 2006 - 2011**

Κλήσεις	Σύνολο Προστίμων στο GENESIS : α) χωρίς ΒΚ και ΒΣ - (έχουν εξαιρεθεί οι διαγραφές) (σε €)
2006	7.544,50
2007	94.727,50
2008	432.596,00
2009	261.319,00
2010	313.431,00
2011	479.295,00
Σύνολο μη λογιστικοποιημένων προστίμων καταχωρημένων στο GENESIS	<b><u>1.588.913,00</u></b>

Από τα στοιχεία προστίμων παρελθόντων οικονομικών ετών στο μηχανογραφικό σύστημα του Δήμου (σύστημα GENESIS) προκύπτει ότι δεν έχουν συνταχθεί οι χρηματικοί κατάλογοι, σύμφωνα με την προβλεπόμενη από το άρθρο 104 του ν.2696/99 διαδικασία και δεν γίνεται τακτική ενημέρωση του κατάλληλου κωδικού εσόδων προηγούμενων χρήσεων, όπως προκύπτει κατωτέρω (Πίνακας 10):

**Πίνακας 10: Εκτίμηση απαιτήσεων από εκθέσεις παράβασης προηγούμενων ετών, για τις οποίες δεν έχει τηρηθεί η προβλεπόμενη διαδικασία**

Κλήσεις	Έτος Χ.Κ.	Ποσό (€)
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2002	2007	67.813,46
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2003	2008	47.991,31
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2004	2008	318.989,85
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2005	2010	337.539,50
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2006	2011	277.352,95
ΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΕ ΕΤΟΥΣ 2007	2012	299.102,10

### **2.3. Έσοδα από διάφορες καταλογιστικές αποφάσεις**

Το έσοδο του έτους 2011 από διάφορες καταλογιστικές αποφάσεις, αφορά σε καταλογισμό μελών του δημοτικού συμβουλίου και δημοτικών υπαλλήλων για έλλειμμα που διαπιστώθηκε κατά το οικον. έτος 1997 (βλ. παράγρ. Α7).

### **2.4. Παράβολα για την έκδοση των αδειών ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων**

Σχετικά με τα έσοδα του Δήμου από την είσπραξη παραβόλων για την έκδοση αδειών ίδρυσης καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, ο Δήμος δεν παρακολουθεί συστηματικά τις διαδικασίες προέγκρισης, ίδρυσης και αντικατάστασης των αδειών λειτουργίας των καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στη διοικητική του περιφέρεια. Κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο των διαδικασιών αδειοδότησης, παρατηρήθηκαν τα εξής:

- *Πληρότητα δικαιολογητικών:* Σε ορισμένες περιπτώσεις, στη διαδικασία της προέγκρισης, διαπιστώθηκε ότι λήφθηκε απόφαση από την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, χωρίς την προσκόμιση των απαραίτητων δικαιολογητικών.
- *Ορθός υπολογισμός και είσπραξη του παραβόλου:* Εντοπίστηκαν περιπτώσεις στις οποίες δεν είχε καταβληθεί το παράβολο για την έκδοση άδειας χρήσης μουσικών, για την άδεια χαρτοπαιγνίων, καθώς και λανθασμένη πληρωμή κατά τη διαδικασία της προέγκρισης και έκδοσης της οριστικής άδειας.
- *Καταχώρηση στο σύστημα Genesis:* Η ημερομηνία υποβολής της αίτησης έχει καταχωρηθεί σχεδόν στο σύνολο των περιπτώσεων μέσα στο σύστημα, ωστόσο η ημερομηνία πρωτοκόλλου δεν έχει συμπληρωθεί, ή έχει συμπληρωθεί εσφαλμένα (προηγείται της ημερομηνίας υποβολής της αίτησης).
- *Διοικητικά Πρόστιμα:* Στο σύνολο των περιπτώσεων παραβάσεων που εξετάστηκαν δεν έχουν επιβληθεί τα προβλεπόμενα διοικητικά πρόστιμα.

### Α3. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως

Πίνακας 11: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως για τα έτη 2010 - 2011

Κατηγορία Εσόδου	A	2011 (σε €)	2010 (σε €)	Δ%
ΚΑΠ για την καταβολή αποζημίωσης σε σχολικούς τροχονόμους	-	37.112,24	37.112,24	0,00%
Επισκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων	-	238.597,60	154.401,85	54,53%
Από Εθνικούς Πόρους	-	621.999,82	745.439,91	-16,56%
Λοιπές Επιχορηγήσεις	-	55.888,64	8.830,00	532,94%
Επιχορήγηση για πολιτική Προστασία	-	18.272,55		
Επιχορήγηση για το έργο Παρεμβάσεις για αντιμετώπιση	-	<u>37.336,19</u>	<u>61.891,00</u>	-39,67%
Σύνολο επιχορηγήσεων		<b>1.009.207,04</b>	<b>1.007.675,00</b>	<b>0,15%</b>
Λοιπά τακτικά έσοδα	3.1	19.913,73	17.644,09	12,86%
Έσοδα από την πώληση αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών	-	900,00	300,00	200,00%
Λοιπά έκτακτα έσοδα	3.2	<u>13.745,35</u>	<u>130.698,25</u>	-89,48%
Διάφορα άλλα έσοδα	-	<b>34.559,08</b>	<b>148.642,34</b>	-76,75%
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης		<b><u>1.043.816,00</u></b>	<b><u>1.156.317,34</u></b>	<b>-9,73%</b>

#### 3.1. Λοιπά τακτικά έσοδα

Στο κονδύλι αυτό καταχωρούνται κυρίως τα έσοδα των πρώην Κέντρων Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων, η αρμοδιότητα των οποίων περιήλθε στο Δήμο και συγκεκριμένα στην Κοινωνική Υπηρεσία.

#### 3.2. Λοιπά έκτακτα έσοδα

Στα λοιπά έκτακτα έσοδα για τη χρήση 2011 καταχωρούνται οι εξής κυρίως κατηγορίες εσόδων: α) Υπερκαταναλώσεις καυσίμων β) Δημοσιεύσεις διακηρύξεων που εισπράττονται από τον μειοδότη κατά την εξόφληση του 1ου λογαριασμού και γ) Περισυλλογή εγκαταλελειμμένων οχημάτων. Δεν προέκυψαν κατά τον έλεγχό μας σημαντικά ευρήματα.

Στη χρήση 2010 ο Δήμος Αγίου Δημητρίου καταχώρησε στο αντίστοιχο κονδύλι, επιχορήγηση από την Ελληνική Εταιρεία Ανακύκλωσης συνολικού ποσού € 103.305,51.

#### A4. Πιστωτικοί τόκοι

Κατά τον έλεγχο των πιστωτικών τόκων καταθέσεων για τη χρήση 2011 διαπιστώθηκε ότι στα αποτελέσματα χρήσης έχουν καταχωρηθεί έσοδα από τόκους καταθέσεων στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων (Τ.Π.Δ.) ποσού € 400.149,49 (Λ.Γ.Λ. 76.00.01 – Κ.Α.Ε. 0211) που αφορούν εκτοκισμούς προηγούμενων χρήσεων και συγκεκριμένα των χρήσεων 2009 και 2010. Αντίθετα, δεν έχουν καταχωρηθεί στα έσοδα της χρήσης ποσό τόκων € 142.135,51 που αφορά τόκους α' εξαμήνου 2011, το οποίο πιστώθηκε στην τράπεζα το 2012 και εκτοκισμός του β' εξαμήνου 2011 ποσό € 84.996,88, το οποίο πιστώθηκε στην τράπεζα το 2013. Σύμφωνα με την αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων (Π.Δ. 315/99) και για την ακριβοδίκαιη απεικόνιση των οικονομικών καταστάσεων του, ο Δήμος οφείλει να καταχωρεί τους τόκους καταθέσεων στη χρήση που αφορούν, χρησιμοποιώντας τους μεταβατικούς λογαριασμούς ενεργητικού (έσοδα χρήσεως εισπρακτέα – Λ.Γ.Λ. 36.01.76) (Πίνακας 12).

**Πίνακας 12: Πιστωτικοί τόκοι – διαφορές ελέγχου για τα έτη 2010 – 2011**

Πιστωτικοί τόκοι	Λογιστικοποιημένοι τόκοι	Εγγραφές προσαρμογής (Αύξηση)	Εγγραφές προσαρμογής (Μείωση)	Προσαρμοσμένοι τόκοι (σε €)
ΕΤΟΣ 2011	494.038,81	227.132,39	-400.149,49	321.021,71
ΕΤΟΣ 2010	120.312,51	271.842,61	-106.299,95	285.855,17
<b>Ετήσια Διακύμανση</b>	<b>310,63%</b>			<b>12,30%</b>

#### A5. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα

Για την παραγραφή των αξιώσεων κατά Δήμου εφαρμόζονται αναλογικά οι διατάξεις του άρθρου 90 και 94 του ν.2362/95 λόγω της εξαίρεσης των Ο.Τ.Α. από την εφαρμογή του Ν.Δ. 496/74 (Λογιστικό Ν.Π.Δ.Δ.) και της έλλειψης ειδικών σχετικών διατάξεων.

Σύμφωνα με την απόφαση υπ' αρ. 85/2011 του Δημοτικού Συμβουλίου εγκρίθηκε η παραγραφή αξιώσεων κατά του Δήμου συνολικού ποσού € 148.155,84, από τα οποία λογιστικοποιήθηκαν € 145.896,99. Συνεπώς εκκρεμεί η διαγραφή του υπολοίπου ποσού των € 2.258,85.

Επίσης από την επισκόπηση του ισοζυγίου στο ΛΓΛ 50 (προμηθευτές) εντοπίστηκαν υπόλοιπα για τα οποία ο Δήμος θα έπρεπε να προβεί στη διαγραφή τους. Το σύνολο αυτών ανέρχεται σε ποσό € 30.576,35.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι δεν προβλέπεται συστηματοποιημένη διαδικασία παρακολούθησης της παραγραφής των αξιώσεων του Δήμου και συνεπώς δεν είναι δυνατός ο προσδιορισμός του συνολικού ποσού της διαγραφής.

#### **A6. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων**

**Πίνακας 13: Έσοδα προηγούμενων χρήσεων για τα έτη 2010 και 2011**

<b>Κατηγορία Εσόδου</b>	<b>A</b>	<b>2011 (σε €)</b>	<b>2010 (σε €)</b>	<b>Δ%</b>
Λοιπά τακτικά έσοδα παρελθόντων ετών	-	-	622,60	-100,00%
Τακτικά έσοδα από τέλη καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού	-	121.268,06	124.056,08	-2,25%
Τακτικά έσοδα από τέλος ακίνητης περιουσίας	-	47.949,35	49.014,12	-2,17%
Τακτικά έσοδα επί των ακαθαρίστων εσόδων επιτηδευματιών	-	34.332,57	32.102,53	6,95%
Τακτικά έσοδα από λοιπά έσοδα	-	<u>12.514,42</u>	<u>7.023,69</u>	78,17%
Τακτικά έσοδα παρελθόντων ετών πρωτοβευαιούμενα	-	<b>216.064,40</b>	<b>212.819,02</b>	<b>1,52%</b>
Έκτακτα έσοδα παρελθόντων ετών πρωτοβευαιούμενα	-	301.866,98	378.947,15	-20,34%
Έσοδα από επιστροφές αχρεωστήτως καταβληθέντων	6.1	24.694,90	20.943,03	17,91%
<b>Έσοδα προηγούμενων χρήσεων</b>		<b><u>542.626,28</u></b>	<b><u>612,709,20</u></b>	<b>-11,44%</b>

#### **6.1. Έσοδα από επιστροφές αχρεωστήτως καταβληθέντων**

Ο Δήμος πραγματοποίησε για πρώτη φορά το 2012 συμφωνία των εσόδων από επιστροφή χρημάτων – αχρεωστήτως καταβληθέντων, στην οποία διαπιστώθηκε ότι συνολικό ποσό 14.248,15 € (ποσό 6.345,51 € αφορά τη 31/12/2011), δεν είχε αποδοθεί από την Ενιαία Αρχή Πληρωμών στο λογαριασμό που τηρείται στην Αγροτική Τράπεζα, το οποίο και αναζητήθηκε με έγγραφο της Ταμειακής Υπηρεσίας.

## A7. Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών

Πίνακας 14: Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών για τα έτη 2010 και 2011

		2011 (σε €)	2010 (σε €)	Δ%
Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών	A7	1.660.337,32	1.193.361,95	39,13%
<b>Μείον:</b> Προβλέψεις	-	<u>-438.399,41</u>	<u>-293.375,43</u>	49,43%
		<b>1.221.937,91</b>	<b>899.986,52</b>	<b>35,77%</b>
Επισφαλείς - Επίδικες απαιτήσεις και χρεώστες	A8	486.982,92	486.982,92	
<b>Μείον:</b> Προβλέψεις	-	<u>-93.371,78</u>	<u>-93.371,78</u>	
		<b>393.611,14</b>	<b>393.611,14</b>	
Σύνολο		<b><u>1.615.549,05</u></b>	<b><u>1.293.597,66</u></b>	<b>24,89%</b>

### Ορθή Λογιστική Απεικόνιση

Στο κονδύλι του Ισολογισμού «Απαιτήσεις από πώληση αγαθών και υπηρεσιών» (Λ.Γ.Λ. 30.00) με 31/12/2011 έχει περιληφθεί απαίτηση ποσού € 196.859,83, η οποία αφορά σε καταλογισμό μελών του Δημοτικού Συμβουλίου και δημοτικών υπαλλήλων για έλλειμμα ύψους € 10.623,60 που αφορά στο οικονομικό έτος 1997 (βλ. Πράξη 334/2010 Β' Κλιμακίου Ε.Σ.). Το ποσό αυτό δεν έπρεπε να παρουσιάζεται στις Οικονομικές Καταστάσεις ως απαίτηση από «πώληση υπηρεσιών» (Λ.Γ.Λ. 30.00) και ταυτόχρονα ως υποχρέωση από «πιστωτές διάφοροι» (Λ.Γ.Λ. 53.98), αλλά ως ξεχωριστή κατηγορία απαίτησης, προκειμένου να παρέχεται ορθότερη πληροφόρηση.

### Ρύθμιση Οφειλών σε Δόσεις - Βεβαίωση Δόσεων

Ο Δήμος, κατά πάγια τακτική, δεν εμφανίζει στις Οικονομικές Καταστάσεις τη συνολική απαίτηση ανά χρεώστη στις περιπτώσεις ρύθμισης σε δόσεις, αλλά το μέρος που αντιστοιχεί στις δόσεις που είναι εισπρακτέες στη συγκεκριμένη χρήση. Δεν είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του συγκεκριμένου ευρήματος, καθόσον δεν είναι εφικτή η εξαγωγή στοιχείων από το μηχανογραφικό σύστημα. Ο Δήμος για την ορθότερη απεικόνιση των Οικονομικών του Καταστάσεων θα έπρεπε να τηρεί στοιχεία των ρυθμισμένων απαιτήσεων σε δόσεις και να διενεργεί εγγραφή κλεισίματος Ισολογισμού στο τέλος κάθε χρήσης.

### **Λογιστική Συμφωνία**

Ο Δήμος δεν πραγματοποιεί συμφωνία Ισοζυγίου Χρεωστών. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2007 και Ισοζύγιο Χρεωστών Απογραφή Έναρξης 2008, διαφορά ποσού € 6.524,38 - Οφείλεται στην υπ. Αριθμ 2/10-1-2008 διαγραφή που έχει ενημερώσει το Υπόλοιπο Λήξης των Χρεωστών, όχι όμως και την Απογραφή Έναρξης.
- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2007 και Απολογισμός 2007, διαφορά ποσού € 122,50, η οποία διερευνάται από το Τμήμα Μηχανογράφησης.
- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2008 και Ισοζύγιο Χρεωστών Απογραφή Έναρξης 2009, διαφορά ποσού € 2.244,55 - Οφείλεται σε λάθος επαναβεβαίωση, η οποία διορθώθηκε μερικώς με το υπ. Αριθμ 15/4-6-2009 αποδεικτικό παραλαβής τίτλων βεβαιώσεων ποσού € 2.772,05. Η διαφορά των € 527,50, που λανθασμένα επαναβεβαιώθηκε το 2009, διορθώθηκε το έτος 2010.
- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2008 και Απολογισμός 2008, διαφορά ποσού € 61,5, η οποία διερευνάται από το Τμήμα Μηχανογράφησης.
- Απολογισμός 2009 και Λογαριασμός Απαιτήσεων 30.00.00 της 31/12/2009, ποσού € 527,50. Οφείλεται στην λανθασμένη επαναβεβαίωση Αριθμ 15/4-6-2009.
- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2009 και Λογαριασμός Απαιτήσεων 30.00.00 διαφορά ποσού € 4.299,25, η οποία διερευνάται από το Τμήμα Μηχανογράφησης.
- Ισοζύγιο Χρεωστών Υπόλοιπο Λήξης 2009 και Απολογισμός 2009 διαφορά ποσού € 1.421,36. Οφείλεται σε πρόβλημα της εκτύπωσης το οποίο διορθώθηκε.

### **Πολιτική Είσπραξης Ληξιπρόθεσμων Οφειλών**

Δεν υπάρχει διαδικασία ελέγχου της είσπραξης των ληξιπρόθεσμων οφειλών, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 3 του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι στο 2011 σε 85 περιπτώσεις διπλοτύπων είσπραξης, δεν εξοφλήθηκαν χρέη προηγούμενων οικονομικών ετών.

### **Αναγκαστικά Μέτρα**

Δεν υπάρχει σαφής εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων για όλους τους χρεώστες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων, την επομένη της ημέρας κατά την οποία καθίστανται ληξιπρόθεσμα χρέη, ο Διευθυντής του Ταμείου μπορεί να προχωρήσει σε λήψη αναγκαστικών μέτρων κατά των οφειλετών για το καθυστερούμενο μέρος του χρέους.



Η Ομάδα Ελέγχου επέλεξε δείγμα των είκοσι (20) χρεωστών με τις υψηλότερες ληξιπρόθεσμες οφειλές προς τον Δήμο Αγίου Δημητρίου μέχρι και την 31/12/2011 (ποσοστό 28,42% του συνόλου του λογαριασμού «Απαιτήσεων - Λ.Γ.Λ 30.00»). Η Ομάδα Ελέγχου διερεύνησε τις διαδικασίες είσπραξης εσόδων που ακολούθησαν οι αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου το έτος 2011. Από τον έλεγχο προέκυψαν τα κάτωθι:

- Το έτος 2011 έχουν αποσταλεί ατομικές ειδοποιήσεις για πληρωμή χρεών μόνο σε δύο (2) από τους είκοσι (20) χρεώστες του Δήμου. Από στοιχεία της υπηρεσίας (αρ. πρωτ. 4573/21-2-2012 έγγραφο του Δήμου Αγίου Δημητρίου) προκύπτει ότι πραγματοποιήθηκε ενημέρωση του συνόλου των χρεωστών το έτος 2012.
- Κατά τη διάρκεια του έτους 2011 εστάλησαν έξι (6) ειδοποιήσεις προς οφειλέτες πριν την εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων είσπραξης. Εν συνεχεία κατά τη διάρκεια του έτους δεν προκύπτει από τα στοιχεία του Δήμου ότι έχουν σταλεί έγγραφες ειδοποιήσεις κατάσχεσης προς δικαστικούς επιμελητές.
- Δεν υφίστανται εκθέσεις αναγκαστικής κατάσχεσης επί περιουσιακών στοιχείων των οφειλετών, που να έχουν συνταχθεί από δικαστικούς επιμελητές το έτος 2011. Από τα στοιχεία της υπηρεσίας προκύπτουν τέσσερις (4) εκθέσεις αναγκαστικής κατάσχεσης περιουσιακών στοιχείων το 2012.
- Δεν παρασχέθηκαν στοιχεία αναφορικά με χορήγηση αδειών ή μίσθωση ακινήτων κυριότητας του Δήμου ή κατακύρωση σε διαγωνισμό για τους συγκεκριμένους οφειλέτες.

#### **Φραγή Έκδοσης Φορολογικής Ενημερότητας**

Ο Δήμος, σύμφωνα με ΚΥΑ 45081/30-10-1997 (ΦΕΚ 1029/29-11-1997 Β') και την ΠΟΛ 1045/12-2-1998, υποχρεούται για οφειλές άνω των € 293,47 να αποστέλλει κατάσταση οφειλετών στις αρμόδιες Δ.Ο.Υ. για μη χορήγηση φορολογικής ενημερότητας. Σε δείγμα πλήθους 20 χρεωστών εντοπίστηκαν 4 περιπτώσεις, όπου είχε καταχωρηθεί λανθασμένος αριθμός πρωτοκόλλου στο μηχανογραφικό σύστημα, στη συνέχεια όμως, οι ορθοί αριθμοί εντοπίστηκαν στο φυσικό έλεγχο. Επιπλέον, εντοπίστηκε μια περίπτωση, όπου ο Δήμος δεν είχε ενημερώσει τα αντίστοιχα αρχεία για την άρση φραγής. Τέλος, κατά την διάρκεια του έτους 2011 δεν πραγματοποιήθηκε καμία ενέργεια ελέγχου των υφιστάμενων φραγών στις Δ.Ο.Υ.

### **Ρυθμίσεις – Διαγραφές - Παραγραφές**

Στο πλαίσιο διαγραφών και παραγραφών διαπιστώθηκε ότι η ενημέρωση της Γενικής Λογιστικής πραγματοποιείται με χειροκίνητη εισαγωγή εγγραφών από το Τμήμα Λογιστηρίου.

Σε περιπτώσεις όπου οι όροι της ρύθμισης δεν τηρούνται, δεν υπάρχει αυτόματη επαναφορά του οφειλέτη στο ποσό αρχικής οφειλής. Στον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε μια τέτοια περίπτωση και πιο συγκεκριμένα για την υπ. αριθμ. 11/2010 εγγραφή διαγραφής πραγματοποιήθηκε μείωση του χρεωστικού υπολοίπου κατά € 546,99 για τον χρεώστη με κωδικό 12128, χωρίς επαναφορά ποσού αρχικής οφειλής.

### **Υπολογισμός Προβλέψεων**

Ο Δήμος δεν διαθέτει συγκεκριμένη μεθοδολογία για το σχηματισμό της πρόβλεψης των απαιτήσεων από πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

### **Πίνακας Ενηλικίωσης Υπολοίπων**

Όσον αφορά τον τομέα της διοικητικής πληροφόρησης, δεν καταρτίζεται Πίνακας Ενηλικίωσης Υπολοίπων από την αρμόδια Υπηρεσία. Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει τις ληξιπρόθεσμες οφειλές ανά κατηγορία απαίτησης, ανά χρεώστη καθώς και ανά χρονική περίοδο που έχουν καταστεί ληξιπρόθεσμες και θα έπρεπε να καταρτίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αποτελεί συνήθη πρακτική για την ελαχιστοποίηση προβλημάτων όπως:

- Πιθανές απώλειες από αδυναμία πληρωμής χρεωστών
- Μη εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων είσπραξης λόγω μη έγκαιρης ή / και ελλιπούς πληροφόρησης
- Παραγραφή οφειλών λόγω παρέλευσης χρόνου απαίτησης αυτών
- Ανεπαρκής εκτίμηση επισφαλών απαιτήσεων λόγω ελλιπούς πληροφόρησης
- Ανεπαρκής ταμειακή ροή για την αντιμετώπιση ταμειακών αναγκών

Με βάση των ως άνω πίνακα ο Δήμος θα είναι σε θέση να σχεδιάζει νέες αποτελεσματικές πολιτικές είσπραξης ή να τροποποιεί υφιστάμενες, να έχει γρήγορη και αξιόπιστη πληροφόρηση για την εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων είσπραξης, να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο παραγραφής οφειλών και να σχηματίζει αξιόπιστη πρόβλεψη επισφάλειας.

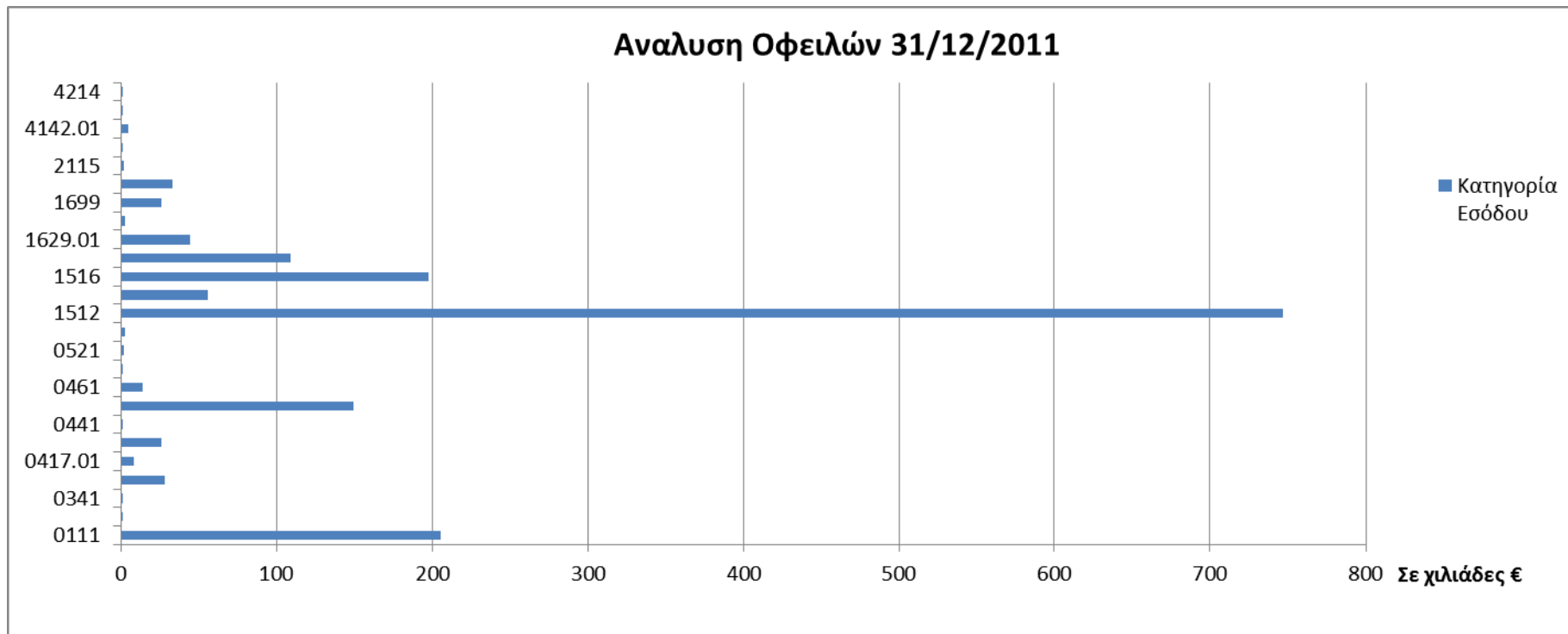
Στο παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 15) παρατίθεται ο Πίνακας Ενηλικίωσης Υπόλοιπων του Δήμου Αγίου Δημητρίου, ο οποίος προετοιμάστηκε από την Ομάδα Ελέγχου, σύμφωνα με τις ληξιπρόθεσμες απαιτήσεις, όπως διαμορφώθηκαν κατά την 31/12/2011. Ο διαχωρισμός των υπολοίπων πραγματοποιήθηκε καταρχήν με βάση το έτος πρώτης βεβαίωσης υπό

στενή έννοια της απαίτησης και με βάση τον κωδικό εσόδου, σύμφωνα με την τρέχουσα κωδικοποίηση των εσόδων του Δήμου.

**Πίνακας 15 Ενηλικίωση Χρεωστών για το έτος 2011**

Κωδικός	ΕΝΗΛΙΚΙΩΣΗ ΧΡΕΩΣΤΩΝ 2011	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	ΣΥΝΟΛΟ
	Περιγραφή εσόδου (ποσά σε χιλ. €)															
1512	Έκτακτα γενικά έσοδα (αποχέτευση-ΚΟΚ)										39,38	202,85		233,7	270,49	746,42
0111	Μισθώματα από αστικά ακίνητα						4,62	18,19	13,12	61,38	45,82	38,48	1,98		21,1	204,69
1516	Έσοδα από διάφορες καταλογιστικές αποφάσεις														196,86	196,86
0452	Τακτικά έσοδα επί των ακαθαρίστων εσόδων επιτηδευματιών	4,38	0,86		5,07	2,29	10,01	12,92	10,47		19,1	44,11	18,58	21,37		149,16
1519	Λοιπά πρόστιμα και χρηματικές ποινές επιβαλλόμενες βάσει ειδικών διατάξεων								12,56	3,34	13,51	35,94	11,31	25,11	7,25	109,01
1513	Πρόστιμα από παραβάσεις φορολογικών διατάξεων	7,11	0,86		5,07	2,29	1,41		2,02	0,2	4,7	0,93	3,3	16,07	11,73	55,7
1629.01	Έσοδα από την κατασκευές αγωγών	6,4	2,9	1,98	1,85	0,33	0,31	0,71	0,51	2,56	4,72	3,18	8,48	5,95	4,54	44,41
2111	Τακτικά έσοδα από τέλη καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού								2,02	1,75	4,37	,92	2,97	6,7	14,46	33,19
0415	Δικαιώματα από τη χρήση οστεοφυλακίων									1,61	1,88	3,45	4,44	6,14	10,79	28,3
1699	Λοιπά έκτακτα έσοδα που δεν μπορούν να ενταχθούν στις ανωτέρω τάξεις												26,14			26,14
0417.02	Μίσθωση οστεοθηκών									0,26	0,41	1,22	3,17	6,88	14,07	26,01
0461	Φόρος ηλεκτροδοτούμενων χώρων											0,79	1,91	11,45		14,16
0417.01	Συντήρηση οικογενειακών τάφων- ι κλπ.									0,16	0,19	0,37	0,9	2,41	4,2	8,23
4142.01	Ποσοστό 22% υπέρ ΕΥΔΑΠ	0,21	0,47	0,42	0,27	0,07	0,03	0,14		0,04	0,41	0,52	0,63	0,35	1,02	4,59
1629.02	Ποσοστό 20% υπέρ Δήμου	0,42	0,4	0,39	0,26	0,07	0,03	0,13		0,02	0,14				0,92	2,77
0522	Έκτακτα γενικά έσοδα (αποχέτευση-ΚΟΚ)													0,67	1,92	2,59
2115	Τακτικά έσοδα από τέλος ακίνητης περιουσίας													1,6	0,33	1,93
0521	Μετατροπή σε χρήμα της εισφοράς σε γη														1,83	1,83
4214	Επιστροφή εν γένει χρημάτων														1,19	1,19
0341	Δικαιώματα σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο										0,27	0,31	0,42	0,19		1,19
0311	Τέλος καθαριότητας και φωτισμού										0,18	0,2	0,38			0,76
2119	Τακτικά έσοδα από λοιπά έσοδα														0,73	0,73
0441	Τακτικά έσοδα από λοιπά έσοδα									0,06	0,16	0,03	0,01	0,2		0,45
0511	Εισφορά σε χρήμα λόγω ένταξης ή επέκτασης πολεοδομικών σχεδίων										0,01					0,01
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>18,52</b>	<b>5,5</b>	<b>2,79</b>	<b>12,53</b>	<b>5,06</b>	<b>16,41</b>	<b>32,09</b>	<b>40,69</b>	<b>71,37</b>	<b>135,24</b>	<b>333,32</b>	<b>84,62</b>	<b>338,78</b>	<b>563,42</b>	<b>1660,33</b>

Γράφημα 1: Ανάλυση ληξιπρόθεσμων οφειλών (ποσά σε χιλ. €)



### Βαθμός αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων οφειλών

Το ποσοστό αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων οφειλών κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, το ποσοστό αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων οφειλών που αφορούν σε αρχικές βεβαιώσεις και επαναβεβαιώσεις ετών έως και το 2011, ανέρχεται σε 8,18%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το 2010 ήταν 10,14%. Ο υπολογισμός του ποσοστού πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη πληρωμές που πραγματοποιήθηκαν κατά το οικονομικό έτος 2012 (2011 για το ποσοστό του 2010), που αφορούν σε ληξιπρόθεσμες απαιτήσεις που έχουν βεβαιωθεί έως 31/12/2011 (ή 31/12/2010 για το ποσοστό του 2010) (Πίνακας 16).

Πίνακας 16: Αποπληρωμή ληξιπρόθεσμων οφειλών από 1/1/2012 έως 31/12/2012

Κωδικός ΚΑ.Ε	Απαιτήσεις 31/12/2011	Οφειλές με βεβαίωση έως 31/12/11 που παραμένουν ληξιπρόθεσμα 31/12/2012	Ποσό Αποπληρωμής	% αποπληρωμής απαιτήσεων
0111	204,69	199,61	5,08	-2,48%
0311	,76	,76	,	-0,40%
0341	1,19	,98	,21	-18,02%
0415	28,3	19,99	8,31	-29,37%
0417.01	8,23	4,91	3,32	-40,37%
0417.02	26,01	17,05	8,96	-34,45%
0441	,45	,45	,	0,00%
0452	149,16	146,61	2,55	-1,71%
0461	14,16	14,04	,12	-0,81%
0511	,01	,01	,	0,00%
0521	1,83	,23	1,6	-87,18%
0522	2,59	,2	2,39	-92,23%
1512	746,42	671,84	74,58	-9,99%
1513	55,7	49,04	6,65	-11,95%
1516	196,86	196,86	,	0,00%
1517			,	
1519	109,01	103,45	5,55	-5,09%
1629.01	44,41	36,53	7,88	-17,74%
1629.02	2,77	2,09	,68	-24,55%
1699	26,14	26,14	,	0,00%
2111	33,19	26,72	6,47	-19,50%
2115	1,93	1,62	,31	-15,98%
2118			,	
2119	,73	,72	,01	-1,57%
2211			,	
4142.01	4,59	3,38	1,21	-26,31%
4213			,	
4214	1,19	1,19	,	0,00%
	<b>1.660,33</b>	<b>1.524,44</b>	<b>135,9</b>	<b>8,18%</b>

\* Τα ποσά είναι σε χιλιάδες €

#### **A8. Επισφαλείς - Επίδικες απαιτήσεις και χρεώστες**

Στο κονδύλι των επισφαλών – επίδικων απαιτήσεων, με 31/12/2011 περιλαμβάνεται απαίτηση ποσού € 393.611,14 (Λ.Γ.Λ. 33.98.01) κατά 13 προσώπων, η οποία δεν έχει επιδικαστεί και την οποία ο Δήμος θα αναζητήσει από τους ανωτέρω, αν ευδοκιμήσει υπέρ αυτού είτε η από 4/5/2007 εμπράγματη αγωγή του κατά των ανωτέρω, η οποία συζητείται στο Πρωτοδικείο Αθηνών στις 19/11/2013, είτε η από 21/4/2010 ανακοπή κατά της εκτέλεσης που συζητήθηκε στις 5/2/2013. Σύμφωνα με το από 12/3/2013 έγγραφο του Γραφείου της Νομικής Υπηρεσίας το ιστορικό της υπόθεσης έχει ως εξής: Οι 13 ισχυριζόμενοι ότι είναι κύριοι εδαφικών εκτάσεων 1.070,99 τ.μ. επί των οδών 25<sup>ης</sup> Μαρτίου – Σπάρτης και Παπαναστασίου, οι οποίες όμως από πολλά χρόνια είναι δημοτικές οδοί, πέτυχαν την έκδοση διαταγής πληρωμής κατά του Δήμου και μετά την απόρριψη των αιτήσεων αναστολής της εκτέλεσης επέβαλαν κατάσχεση εις χείρας ως τρίτης της Αγροτικής Τράπεζας εις βάρος του Δήμου και εισέπραξαν το ποσό της αποζημίωσης € 393.611,14 απ' ευθείας από την τράπεζα αυτή.

Η Ομάδα Ελέγχου θεωρεί ότι το ποσό αυτό πρέπει να διαγραφεί από τις απαιτήσεις του Δήμου και στην περίπτωση της ευνοϊκής προς το Δήμο δικαστικής έκβασης να καταχωρηθεί στα έσοδα της αντίστοιχης χρήσης.

Το ποσό της πρόβλεψης για τις επισφαλείς επίδικες απαιτήσεις ποσού € 93.371,78, που δημιουργήθηκε για ισόποση επισφαλή απαίτηση, αφορά σε κλοπή μετρητών κατά τα έτη 2009 και 2010 (βλ. και κατωτέρω ανάλυση Ταμιακών Διαθεσίμων Α9).

#### **A9. Διαθέσιμα (Ταμείο – Καταθέσεις)**

Κατά τον έλεγχο στους λογαριασμούς του Ταμείου – Τραπεζών (Λ.Γ.Λ. 38.00 – 38.03) που περιλαμβάνουν τα διαθέσιμα του Δήμου, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

Κατά πάγια πρακτική της ταμειακής υπηρεσίας δεν πραγματοποιείται συμφωνία μεταξύ υπολοίπων των λογαριασμών διαθεσίμων, όπως αυτά αποτυπώνονται στους λογαριασμούς του δημόσιου λογιστικού, με αυτούς της γενικής λογιστικής, ούτε καν σε μηνιαία βάση. Επίσης, στο σχετικό λογαριασμό του Ταμείου παρακολουθούνται όλες οι οικονομικές συναλλαγές του Δήμου είτε αυτές είναι καθαρά ταμειακές είτε όχι. Επιπλέον, μέσω του ταμείου του Δήμου εξοφλούνται διάφορες υποχρεώσεις Νομικών Προσώπων του Δήμου, οι οποίες παραμένουν σε εκκρεμότητα για κάποιο χρονικό διάστημα και τακτοποιούνται σε μεταγενέστερο χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα, η διαχείριση της πάγιας προκαταβολής διενεργείται μέσω του Ταμείου του Δήμου και όχι μέσω του Υπολόγου Πάγιας Προκαταβολής, όπως ο νόμος ορίζει. Λόγω των προαναφερθεισών πρακτικών, σε πολλές

ημερομηνίες εμφανίζονται στο λογαριασμό του ταμείου αρνητικά υπόλοιπα (ενδεικτικά αναφέρουμε τις 30/3/11, 31/5/11, 8/6/11, 10/6/11 και 22/6/11). Επίσης, είναι λογιστικά, νομικά και φορολογικά παράτυπος ο μη διαχωρισμός της λειτουργίας του Ταμείου του Δήμου με αυτή των Ταμείων των νομικών προσώπων.

Ο υπεύθυνος διαχείρισης Ταμείου, σε ημερήσια βάση και στο τέλος της ημέρας συμπληρώνει το έντυπο «Κλείσιμο ημέρας» μέσω του οποίου γίνεται η ημερήσια συμφωνία του ταμείου, δηλαδή καταγραφή του συνόλου των συναλλαγών (εισπράξεις – πληρωμές) της ημέρας και συμφωνία του ταμειακού υπολοίπου, όπως αυτό εμφανίζεται στο σύστημα με τη φυσική καταμέτρηση αυτού. Το έντυπο αυτό δεν υπογράφεται από τον Ταμία, αλλά ούτε από τον Προϊστάμενο της Ταμειακής Υπηρεσίας ως ένδειξη ελέγχου της ορθής ταμειακής διαχείρισης.

Ο Προϊστάμενος της Ταμειακής Υπηρεσίας, ο οποίος είναι και υπεύθυνος για τη σύνταξη και τη θεώρηση των τραπεζικών συμφωνιών έχει παράλληλα αρμοδιότητα για την υπογραφή επιταγών και την ευρύτερη διαχείριση των διαθεσίμων. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την έλλειψη βασικών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις οποίες ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων ενός φορέα είναι βασική αρχή λειτουργίας του.

Ως ταμειακά διαθέσιμα, στους λογαριασμούς του Δημόσιου Λογιστικού εμφανίζεται ποσό € 97.528,92, το οποίο αφορά σε χρήματα, τα οποία είχαν κλαπεί το 2009 και 2010. Το γεγονός αυτό αλλοιώνει την εικόνα των διαθεσίμων του Δήμου.

## **A 10. Κατηγορίες εσόδων που δεν περιλαμβάνονται στις Οικονομικές Καταστάσεις του Δήμου**

### **A 10.1. Πρόστιμα ανέγερσης και διατήρησης αυθαίρετων κατασκευών**

Στον ΚΑΕ 1514 (Λ.Γ.Λ. 72.12.14) εγγράφονται τα βεβαιωθέντα έσοδα από: α) πρόστιμα ανέγερσης και διατήρησης αυθαιρέτων των άρθρων 17 και 18 του ν. 1337/1983, β) πρόστιμα του άρθρου 9 παρ. 8 του ν. 1512/1985 και γ) τα πρόστιμα του άρθρου 22 του ν. 1577/1985, όπως οι διατάξεις αυτές ισχύουν κάθε φορά.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3852/10 οι αρμοδιότητες που έχουν μεταφερθεί στους Δήμους, οι οποίες ανήκαν προηγουμένως στην Κεντρική ή την Αποκεντρωμένη Διοίκηση ή σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, αφορούν αυτοδικαίως και στα προβλεπόμενα από την κείμενη νομοθεσία δικαιώματα και υποχρεώσεις, που συνδέονται με την άσκηση των



αρμοδιοτήτων αυτών. Συνεπώς, και προκειμένου για Δήμους, που δέχονται διοικητική υποστήριξη από τις υπηρεσίες άλλου Δήμου, από τις ανωτέρω διατάξεις προκύπτει ότι η παρεχόμενη διοικητική/τεχνική υποστήριξη δήμου ασκείται στο όνομα και για λογαριασμό του υποστηριζόμενου δήμου και δεν συνεπάγεται την μεταβίβαση και της σχετικής αρμοδιότητας στον δήμο, που παρέχει την εν λόγω υποστήριξη (βλ. αριθμ. 359/2012 Γν. ΝΣΚ).

Εν προκειμένω και κατά την διαδικασία ελέγχου πληρότητας του εσόδου, αναζητήθηκε η τυχόν ύπαρξη εσόδων προς είσπραξη, με βεβαιωτικούς τίτλους της Πολεοδομίας Ελληνικού – Αργυρούπολης. Ωστόσο σύμφωνα με τα προαναφερόμενα ο Δήμος Αγίου Δημητρίου εξακολουθεί να είναι ο αποκλειστικός φορέας των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων, άρα και της είσπραξης του εν λόγω εσόδου.

Σύμφωνα με τις αριθ. 10826/13 και 10206/13 έγγραφες απαντήσεις του Τμήματος Εσόδων του Δήμου Ελληνικού – Αργυρούπολης:

- ο Το σύνολο των βεβαιωθέντων - εισπραχθέντων εσόδων του έτους χρήσης 2011, δικαιοδοσίας Δήμου Αγίου Δημητρίου που προέρχονται από επιβολή προστίμων, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 17 και 18 παρ.7 του ν. 1337/1983, 9 παρ. 8 του ν.1512/1985, 22 του ν. 1577/1985, καθώς και 12 παρ.6 του ν.1647/1986, ανέρχονται σε € 259.136,14 και € 162.336,23 αντίστοιχα,
- ο Το σύνολο των βεβαιωθέντων - εισπραχθέντων εσόδων του έτους χρήσης 2011 βάσει των διατάξεων των παρ. 1, 3 και 4 του άρθρου 2 του ψηφίσματος ΚΗ' της 23 Φεβρουαρίου 1947 (ΦΕΚ Α' 184) «Περί παροχής διευκολύνσεων δια την υπό των ιδιωτών ανοικοδόμησιν», ανέρχονται σε € 14.298,69.

Στο υπ' αριθ. 10826/2013 έγγραφο του Δήμου Ελληνικού - Αργυρούπολης επισημαίνεται ότι ο Δήμος διερευνά το θέμα της επιστροφής των ως άνω χρηματικών ποσών που αφορούν σε πρόστιμα της Πολεοδομίας, στο Δήμο Αγίου Δημητρίου και στους λοιπούς Δήμους χωρικής αρμοδιότητας της Πολεοδομίας Αργυρούπολης, καθώς και τον τρόπο επιστροφής των ως άνω χρηματικών ποσών.

## A 11. Μηχανογράφηση

Τα ευρήματα αναφορικά με τα συστήματα μηχανογράφησης του Δήμου συνοψίζονται ως ακολούθως:

### Λογισμικό

Οι εφαρμογές που χρησιμοποιεί ο Δήμος για την παρακολούθηση της διαδικασίας των εσόδων είναι οι ακόλουθες:

- A. Μηχανογραφικό σύστημα Singular Genesis, υλοποιείται από την ομώνυμη εταιρεία και περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποσυστήματα για τα έσοδα:
- Οικονομική διαχείριση - Δημόσιο Λογιστικό, Γενική Λογιστική, Διαχείριση Παγίων, Λειτουργία Ταμείου – Λειτουργία Εσόδων – Εξόδων – Κύκλωμα Προμηθειών
  - Διαχείριση Κλήσεων
  - Διαχείριση Τέλους 0.5%, Άδειες Καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος
  - Υποσύστημα Κοιμητηρίων

Στο ανωτέρω σύστημα εντοπίστηκαν οι ακόλουθες αδυναμίες:

1. Απουσία πολιτικών πρόσβασης στα μηχανογραφικά συστήματα σύμφωνα με τις αρμοδιότητες και το ρόλο του κάθε χρήστη (Δικαιώματα πρόσβασης σε υποσυστήματα και επιλογές των εφαρμογών, Δικαιώματα Εισαγωγής/ Τροποποίησης/ Διαγραφής/ Εμφάνισης Εγγραφών).
2. Έλλειψη χρονικής ιχνηλασιμότητας των μεταβολών σε επίπεδο εγγραφής ή και πεδίου για όλες τις βασικές οντότητες των εφαρμογών. Σύμφωνα με το Τμήμα Μηχανογράφησης έχει ενεργοποιηθεί η λειτουργία αυτή στην εφαρμογή “GENESIS” στο υποσύστημα Διαχείρισης Κλήσεων Κ.Ο.Κ., η οποία ωστόσο δεν επιβεβαιώθηκε από την Ομάδα Ελέγχου, καθόσον δεν της παρασχέθηκαν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά.
3. Έλλειψη ηλεκτρονικής έγκρισης από τον προϊστάμενο του αρμόδιου τμήματος για κρίσιμες διαδικασίες του μηχανογραφικού συστήματος. Ενδεικτικά αναφέρουμε:
  - 3.1. Διαδικασία Βεβαίωσης Χρηματικών Καταλόγων υπό στενή έννοια
  - 3.2. Διαδικασία Έκδοσης Γραμματίου Είσπραξης από Εξωτερικές Πηγές Χρηματοδότησης.
  - 3.3. Διαδικασία Επαναβεβαίωσης Χρηματικών Καταλόγων

- 3.4. Διαδικασία Ακύρωσης Χ/Κ, Διπλοτύπων Είσπραξης, Γραμματίων Είσπραξης, Οριστικών Άρθρων Γενικής Λογιστικής.
- 3.5. Διαδικασία διαγραφής, παραγραφής, ένταξης ή απένταξης χρεωστών σε ρυθμίσεις.
4. Έλλειψη συστημάτων πληροφοριών Διοίκησης (**Management Information System**)
- B. Εφαρμογή Μ.Ι.Σ. υλοποίηση από το Τμήμα Μηχανογράφησης του Δήμου όπου παρακολουθεί τις φραγές προς Δ.Ο.Υ., καθώς και το κύκλωμα Αποχέτευσεων-Συνδέσεων.
- Γ. Εφαρμογή ΤΑΠ - Χρησιμοποιείται από το Τμήμα Εσόδων.
- Δ. Εφαρμογή Πρωτοκόλλου - Χρησιμοποιείται από το Πρωτόκολλο.
- Ε. Εφαρμογή Πρωτοκόλλου - Χρησιμοποιείται από το Τμήμα Εσόδων.
- ΣΤ. Εφαρμογή Ταμείου – Χρησιμοποιείται από την Ταμειακή Υπηρεσία σε κρίσιμες λειτουργίες του Δήμου όπως Κλείσιμο και Συμφωνία Ταμείου.

#### **Γενικές παρατηρήσεις**

Δεν υπάρχει σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων αναφορικά με:

- το σχεδιασμό εφαρμογών με στόχο την ορθολογική και αξιόπιστη καταχώρηση δεδομένων,
- την ανάπτυξη εφαρμογών,
- την έγκριση των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται από το Δήμο, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατός ο έλεγχος αξιοπιστίας των εφαρμογών που έχουν υλοποιηθεί και χρησιμοποιούνται από το Δήμο, να μην υπάρχει ενιαία βάση δεδομένων και να υφίσταται αλληλοεπικάλυψη λειτουργιών.

Δεν υπάρχει αυτόματη διασύνδεση των εφαρμογών του Δήμου με συνέπεια να εντοπίζονται προβλήματα διπλών καταχωρήσεων, λανθασμένη μεταφορά δεδομένων, αδυναμία ή δυσκολία αναζήτησης πληροφορίας. Ενδεικτικά διαπιστώθηκε:

- Έλλειψη αυτόματης δημιουργίας Χρηματικών Καταλόγων στην εφαρμογή “Genesis” μέσω του συστήματος Μ.Ι.Σ. όπου πραγματοποιείται ο υπολογισμός των οφειλών και δόσεων ανά Πρόγραμμα Αποχέτευσης, με αποτέλεσμα η παρακολούθηση βεβαίωσης και είσπραξης ανά πρόγραμμα να είναι εξαιρετικά δυσχερής.
- Έλλειψη αυτόματης δημιουργίας βεβαιωτικών σημειωμάτων στην εφαρμογή “Genesis” μέσω του συστήματος Τ.Α.Π., όπου πραγματοποιείται ο υπολογισμός

προστίμων των εσόδων «0441 - Τέλος ακίνητης περιουσίας», «0512 - Φόρος ηλεκτροδοτούμενων χώρων (άρθρο 10 Ν 1080/80)», «0311 - Τέλη καθαριότητας και φωτισμού».

Το μηχανογραφικό σύστημα διαθέτει υποσυστήματα παρακολούθησης Τ.Α.Π. και Αποχέτευσης, για τα οποία ο Δήμος διαθέτει άδειες χρήσεως, αλλά παρόλα αυτά δεν έχουν παραμετροποιηθεί και τεθεί σε λειτουργία.

### **Έλεγχος συστημάτων**

Οι έλεγχοι πρόσβασης και προσδιορισμού διασφαλίζουν ότι τα αρμόδια πρόσωπα έχουν πρόσβαση στους υπολογιστές, στις εφαρμογές και στο δίκτυο του Δήμου. Πιο συγκεκριμένα, κωδικοί πρόσβασης χωρίς ημερομηνία λήξης, που δεν τροποποιούνται ή είναι αποκρυπτογραφημένοι κατά τη διάρκεια δικτυακών συνδέσεων ή εκμετάλλευση αυτών για πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των δεδομένων του Δήμου.

Έλεγχοι πρόσβασης δικτύου ελαχιστοποιούν τους κινδύνους πρόσβασης σε ευαίσθητα δεδομένα:

- Μη εγκεκριμένη χρήση, καθώς και έλλειψη διαβαθμισμένης ασφάλειας μέσω VPN ή απομακρυσμένης σύνδεσης
- Μη ελεγχόμενη χρήση του Διαδικτύου εγκυμονεί κινδύνους εξωτερικών επιθέσεων με ταυτόχρονη αλόγιστη χρήση εύρους της γραμμής δικτύου
- Έλλειψη ιχνηλασιμότητας και ελέγχου δικτύου του Δήμου
- Έλλειψη πιστοποιημένης εφαρμογής προστασίας από ιούς. Η χρήση μη πιστοποιημένων εφαρμογών προστασίας από ιούς δεν εγγυάται τον εντοπισμό ιών και εξάλειψη αυτών.

Έλεγχοι αντιγράφων ασφαλείας και ανάκτησης δεδομένων:

- Δεν υπάρχουν αντίγραφα ασφαλείας μέσω αυτόματης διαδικασίας του Τμήματος Μηχανογράφησης για κρίσιμα αρχεία, εφαρμογές του Δήμου με αποτέλεσμα τον υψηλό κίνδυνο απώλειας δεδομένων. Ενδεικτικά αναφέρονται:
  - Εφαρμογή Ταμείου που χρησιμοποιείται από την Ταμειακή Υπηρεσία.
  - Εφαρμογή Πρωτοκόλλου που χρησιμοποιείται από το Τμήμα Εσόδων.
  - Αρχεία χρηστών που βρίσκονται στους τοπικούς υπολογιστές όπως Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο.

Δεν υπάρχει υποδομή σχεδίου ανάκτησης συστημάτων σε εξαιρετικές περιπτώσεις (Disaster Recovery Plan - DRP) προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν κίνδυνοι καθυστέρησης, απώλειας δεδομένων και να διασφαλιστεί η σταθερότητα των συστημάτων.

## **A 12. Διαφύλαξη Περιουσιακών Στοιχείων**

Ο Δήμος δεν έχει προβλέψει την εγκατάσταση θυρών και καμερών ασφαλείας στους χώρους της ταμειακής υπηρεσίας και των χρηματοκιβωτίων, παρόλο που κατά το παρελθόν εκλάπησαν (27/1/2009 και 27/2/2010) μετρητά και επιταγές συνολικής αξίας € 97.528,92 από το ταμείο του Δήμου.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄**

Πίνακας Συστάσεων

και Απαντήσεις φορέων

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
1	Η αποτύπωση της οργανωτικής και διοικητικής δομής του Δήμου πρέπει να περιλαμβάνει την αναλυτική περιγραφή καθηκόντων για όλο το προσωπικό. Ειδικότερες πληροφορίες πρέπει να διασφαλίζουν την πληροφόρηση του προσωπικού για: (α) τον τίτλο της θέσης, (β) τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ανατίθενται, (γ) τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους, (δ) την Διεύθυνση ή το Τμήμα, (ε) τα ελάχιστα προσόντα και/ή δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.	Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου βρίσκεται ήδη σε διαδικασία αναθεώρησης, ώστε να αποτυπωθούν σε αυτόν πλήρως όλες οι αρμοδιότητες που καλούνται να ασκήσουν οι Δ/νσεις και τα Τμήματα των Δημοτικών Υπηρεσιών του φορέα μας.	Υψηλή  Δ' Τρίμηνο 2014	Δημόσια Διακυβέρνηση	**
2	Περιοδική και συστηματική αναθεώρηση των καθηκόντων του προσωπικού, σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες και δομές.	Στόχος μας είναι στον υπό αναθεώρηση ΟΕΥ ή στο νέο οργανόγραμμα του Δήμου να καταγράφονται και τα καθήκοντα των υπαλλήλων ανά θέση εργασίας, τα οποία συστηματικά και περιοδικά θα αναθεωρούνται ανάλογα με τις εκάστοτε διαμορφούμενες συνθήκες και ανακύπτουσες ανάγκες.		Δημόσια Διακυβέρνηση	**
3	Υλοποίηση μιας αποτελεσματικής πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εξειδίκευσης στο εργασιακό δυναμικό, καθώς και την παρακολούθηση της αποδοτικότητάς του.			Δημόσια Διακυβέρνηση	**
4	Εισαγωγή καταλόγου συμμόρφωσης για την διασφάλιση της τήρησης των εσωτερικών δικλίδων από το προσωπικό του Δήμου.			Δημόσια Διακυβέρνηση	**
5	Εισαγωγή εγχειριδίου για την σαφή περιγραφή τόσο των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο Δήμο, όσο επίσης και των διαδικασιών και δραστηριοτήτων ελέγχου.	Για τις τοποθετήσεις – μετακινήσεις των υπαλλήλων ανά		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα	Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
		<p>Δ/νση – Τμήμα – Γραφείο λαμβάνονται υπόψη τόσο τα τυπικά όσο και τα ουσιαστικά προσόντα που διαθέτουν, και καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για την συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή τους.</p> <p>Κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση πρότυπου οδηγού διαδικασιών από το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με την ΚΕΔΕ ενδεχομένως και με την σύμπραξη της ΕΕΤΑΑ, ώστε αφενός μεν το αποτέλεσμα να είναι εγκυρότερο, αφετέρου δε να σχεδιαστεί και να προωθηθεί συνολικά η ενιαία διαχείριση και αντιμετώπιση των αρμοδιοτήτων και θεμάτων που καλούνται να διεκπεραιώνουν οι ΟΤΑ.</p> <p>Ο σαφής καθορισμός</p>			



**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		καθηκόντων, η καταγραφή και αποτύπωση των διαδικασιών και η παροχή καταγεγραμμένων οδηγιών προς διεκπεραίωσή τους, αφενός μεν διευκολύνει σαφώς τον έλεγχο και την εποπτεία της Διοίκησης καθιστώντας αμεσότερη και εγκυρότερη την παρέμβασή της στις όποιες δυστοκίες, λάθη και παθογένειες που τυχόν υποκρύπτονται, αφετέρου δε αποτελεί την κατ' ελάχιστο υιοθέτηση εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας στην οργανωτική και επιχειρησιακή δομή του Δήμου.			
6	Έγκαιρη βεβαίωση εσόδων.	Απαιτείται η σύνταξη Ημερολογίου ενεργειών -	Υψηλή Α' Τρίμηνο	Πλαίσιο Εσωτερικών	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		χρονοδιαγράμματος ανά κατηγορία εσόδων, η υλοποίηση του οποίου θα τηρείται απαρέγκλιτα.	2014	Δικλίδων	
7	Ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης πληροφοριών αναφορικά με τα έσοδα. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να συνοδεύεται από αναφορές/εκθέσεις/δελτία όπως: α) αναλυτικά καθολικά, β) αναλυτικές καταστάσεις συμφωνιών μεταξύ Απλογραφικού Συστήματος και Γενικής Λογιστικής σε τακτά χρονικά διαστήματα, γ) αναφορές προϋπολογισμού σχετικά με την πορεία αυτού και επεξήγηση αποκλίσεων, δ) αναφορές σχετικά με μη βεβαιωμένα έσοδα με συγκεκριμένες ημερομηνίες λήξης, ε) εκκρεμείς δόσεις, ζ) έλεγχοι για κατηγορίες εσόδων με περιοδική φύση, η) αξιολόγηση οικονομικών καταστάσεων, θ) ενηλικίωση απαιτήσεων, ι) πορεία είσπραξης απαιτήσεων κ.τ.λ.	Βρισκόμαστε ήδη σε διαδικασία επανεξέτασης του πληροφοριακού συστήματος που τηρείται στο Δήμο για την διαχείριση των οικονομικών καταστάσεων, δεδομένων και αναφορών της οικονομικής υπηρεσίας, προκειμένου να εξεταστεί η δυνατότητα άντλησης από αυτό στοιχείων αντίστοιχων με αυτά που εμπεριέχονται στις συστάσεις. Συγχρόνως δε ακολουθείται και τηρείται η υποχρέωση που έχει η Οικονομική Υπηρεσία βάσει των οριζόμενων στις διατάξεις του άρθρου 266 του Ν.3852/2010, να προβαίνει σε σύνταξη 3μηνιαίας έκθεσης – παρουσίασης των	Υψηλή Β' Τρίμηνο 2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		οικονομικών δεδομένων και εκτέλεσης προϋπολογισμού, τόσο ως προς το σκέλος των εξόδων όσο και ως προς αυτό των εσόδων, η οποία αποστέλλεται για ενημέρωση, έλεγχο και διατύπωση παρατηρήσεων, στην Οικονομική Επιτροπή και το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου.			
8	Εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού του Δήμου σχετικά με την τήρηση των στοιχείων και τη χρήση συγκεκριμένων ασφαλών εργαλείων για την καταχώριση των απαιτούμενων δεδομένων στη σωστή χρονική στιγμή.	Καταβάλλεται προσπάθεια το πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει την οικονομική διαχείριση του Δήμου να βελτιώνεται διαρκώς με παράλληλη ενημέρωση του προσωπικού ώστε να αξιοποιούνται πλήρως όλες οι δυνατότητες της εφαρμογής.	Υψηλή Δ' Τρίμηνο 2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
9	Η αλλαγή της πολιτικής διατήρησης/ αρχειοθέτησης μπορεί να εφαρμοστεί ενδεικτικά για: α) πληροφορίες οφειλετών σχετικά με τις παροχές ηλεκτρικής ενέργειας, β) ανάλυση των προστίμων ΔΤ, ΔΦ, Τ.Α.Π., γ) αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τα τέλη επί ακαθάριστων εσόδων επιτηδευματιών, δ) άδειες λειτουργίας καταστημάτων, ε) μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα και ι) διαδικασίες τήρησης στοιχείων σχετικά με τα πρόστιμα κλήσεων Κ.Ο.Κ. και αντιγράφων αυτών κ.τ.λ.	Έχει ήδη ξεκινήσει η καταγραφή του φυσικού αρχείου του Τμήματος Εσόδων. Δρομολογείται η ηλεκτρονική διακίνηση αλληλογραφίας καθώς και η έναρξη ψηφιοποίησης του υπάρχοντος αρχείου.	Υψηλή Γ' Τρίμηνο 2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
10	Νέες διαδικασίες ελέγχου για την διασφάλιση της ακρίβειας και της σχετικότητας των πληροφοριών, οι οποίες προέρχονται από το ενοποιημένο πληροφοριακό σύστημα.	Το Γραφείο Μηχανογράφησης – Μηχανοργάνωσης σε συνεργασία με την προμηθεύτρια εταιρεία του λογισμικού προγράμματος του Δήμου μεριμνά για την πλήρη εφαρμογή ενοποιημένου συστήματος πληροφοριών.	Υψηλή Γ' Τρίμηνο 2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
11	Υιοθέτηση σχεδίου δράσης για την επιβεβαίωση και επαλήθευση των λογαριασμών που αποστέλλονται από τους παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας. Εισαγωγή τυποποιημένης διαδικασίας παρακολούθησης και ελέγχου στα δεδομένα των παροχών μεταξύ του Δήμου και της Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε., που ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνει: α) τη διαδικασία μόνιμης ανταλλαγής δεδομένων για τα στοιχεία τιμολόγησης και αντίστοιχης είσπραξης των εσόδων (ΔΦ, ΔΤ, ΤΑΠ) από τους εκδιδόμενους λογαριασμούς του παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας β) την τακτική επιβεβαίωση και επαλήθευση των διαφορών των στοιχείων των παροχών, συνοδευόμενη από μια τυπική διαδικασία διόρθωσης λαθών από το Δήμο και τη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. και γ) την ηλεκτρονική αποστολή των επιστρεφόμενων τελών από τη Δ.Ε.Η.	Εξετάζεται η δυνατότητα τυποποίησης της διαδικασίας παρακολούθησης και ελέγχου των δεδομένων ελλείψει της on line πρόσβασης του Τμήματος στην βάση δεδομένων της ΔΕΔΔΗΕ.	Υψηλή  Δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο χρονικός ορίζοντας καθώς δεν εξαρτάται από τον φορέα μας	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»
12	Ενεργοποίηση της διαδικασίας προοδευτικής επαλήθευσης των δεδομένων των παροχών μέσω επικαιροποιημένων στοιχείων από τους υπόχρεους.	Η διαδικασία αυτή είναι προτιμότερο να πραγματοποιείται μέσω της ΓΠΣ (στοιχεία του Ε9) ειδικά σήμερα όπου στο Ε9 είναι καταχωρημένος και ο αριθμός παροχής ΔΕΗ. Σε αίτημα προς την Επιτροπή Χορήγησης Στοιχείων προς Τρίτους	Υψηλή  Δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο χρονικός ορίζοντας καθώς δεν	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		προέκυψε άρνηση διάθεσης αυτών.	εξαρτάται από τον φορέα μας		
13	Επικαιροποίηση βάσης πληροφοριακών δεδομένων των οφειλετών και δυνατότητα εξαγωγής πολλαπλών αναφορών.	Υπάρχει βάση δεδομένων με τους οφειλέτες του δήμου και θα εξεταστεί η δυνατότητα άντλησης από αυτή περαιτέρω εξειδικευμένων αναφορών.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
14	Υιοθέτηση ετήσιου προγράμματος για την ορθή καταχώρηση και επαλήθευση εσόδων όπου η αυτοψία κρίνεται αναγκαία και εκτέλεσή του σε περιοδική βάση. Το πρόγραμμα δύναται να περιλαμβάνει: α) τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, β) την τυποποίηση της διαδικασίας καταχώρησης και αναγνώρισης, γ) την ανάλυση παραγόντων κινδύνου ανά γεωγραφική περιοχή ενδιαφέροντος.	Ο Δήμος μας μετά την κατάργηση του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας με τις διατάξεις του άρθρου 81 του Ν.4172/2013, στερείται της δυνατότητας συστηματικού ελέγχου και παρακολούθησης των περιπτώσεων εκείνων (κατάληψη κοινοχρήστων χώρων, καταγραφή διαφημιστικών πινακίδων, ανάπτυξη τραπεζοκαθισμάτων κλ.π.) που θα μπορούσαν να του		Δημόσια Διακυβέρνηση	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»
15	Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου αναφορικά με τα έσοδα που συνδέονται με τις άδειες λειτουργίας καταστημάτων και κατάληψης κοινόχρηστων χώρων, πρέπει να εστιάζει σε εκείνους τους παράγοντες που θα ενισχύσουν τις ικανότητες των αρμοδίων αρχών, με στόχο την ταχύτερη είσπραξη εσόδων. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι : α) η δημιουργία			Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
	ενός ολοκληρωμένου αρχείου με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την έκδοση αδειών λειτουργίας των καταστημάτων, β) η καθιέρωση μιας αναλυτικής λίστας με τους προς διάθεση κοινόχρηστους χώρους, γ) η έγκαιρη καταγραφή των υπόχρεων και δ) η τυποποίηση των καταχωρημένων δεδομένων που απαιτούνται για την ορθή πληροφόρηση του Δήμου σχετικά με τους οφειλέτες του.	επιφέρουν περισσότερα έσοδα. Η μόνη δυνατότητα πλέον που έχει ( ο Δήμος μας ) είναι να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια αξιοποίησης των υφιστάμενων τηρουμένων αρχείων/στοιχείων.			
16	Ανάπτυξη εσωτερικών δικλίδων προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι που εντοπίζονται στην μηχανογραφική υποδομή πληροφοριακών συστημάτων.	Η Διοίκηση κατά περιόδους και σε συνεργασία με το Γραφείο Μηχανογράφησης-Μηχανοργάνωσης προβαίνει σε έλεγχο τήρησης των διαδικασιών ασφάλειας του Πληροφοριακού Συστήματος. Γίνονται προσπάθειες περαιτέρω ανάπτυξης της ήδη υπάρχουσας μηχανογραφικής μας δομής, είτε με προμήθεια νέων προγραμμάτων είτε με βελτίωση των υπάρχοντων , προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα του		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
17	Η Διοίκηση διασφαλίζει ότι οι εσωτερικές δικλίδες στην Πληροφοριακή Διακυβέρνηση εφαρμόζονται και αξιοποιούνται για τον έλεγχο του περιβάλλοντος.			Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
18	Η Διοίκηση διασφαλίζει ότι οι δικλίδες λειτουργούν αποτελεσματικά και με συνέπεια, στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων.			Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
19	Καθιέρωση μιας μηχανογραφικής εγκατάστασης και δομής πληροφοριακών συστημάτων που θα ενισχύει και θα διευκολύνει το Δήμο, θα προσφέρει προστιθέμενη αξία και θα βελτιώνει την αποδοτικότητά του.			Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
20	Το Τμήμα Μηχανογράφησης του Δήμου, πρέπει να έχει τον έλεγχο σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση, έλεγχο και συντήρηση των λογισμικών που χρησιμοποιούνται από το Δήμο (εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης).	πληροφοριακού μας συστήματος.	α) Υψηλή Α' Τρίμηνο 2015	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
21	Σχεδιασμός και υλοποίηση ορθών δικλίδων στα μηχανογραφικά πληροφοριακά συστήματα που διασφαλίζουν την αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, ακρίβεια και ασφάλεια τους.	Καταβάλλεται προσπάθεια για εξεύρεση και προμήθεια εγκεκριμένων εμπορικών εφαρμογών, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία και εν τέλει η διαφάνεια των διαδικασιών των υπηρεσιών του Δήμου. Είμαστε σε διαδικασία μελέτης και υλοποίησης ενεργειών με στόχο την φυσική και λογική ασφάλεια του πληροφοριακού μας συστήματος.		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
22	Καθιέρωση διαδικασιών για το υποσύστημα χρηστών που θα εξασφαλίζει ότι ο εγκεκριμένος χρήσης έχει πρόσβαση στην υλική και δικτυακή υποδομή του Δήμου.	Έχει υλοποιηθεί μέσω πολιτικών πρόσβασης για τους χρήστες του πληροφοριακού συστήματος . Γίνονται ενέργειες για περαιτέρω βελτίωση (βλ. επίσης απάντηση στα σημείο 27).		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**
23	Καταγραφή των διαδικασιών παραγωγής αντιγράφων ασφαλείας και ανάκτησης δεδομένων, επίβλεψη και παρακολούθηση σημαντικών μηχανογραφικών διαδικασιών και αναφορών.		β) Υψηλή Γ' Τρίμηνο 2014	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	**



**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
24	Καθιέρωση λεπτομερούς διαδικασίας, με χρονοδιαγράμματα, για τη συγκέντρωση των οικονομικών πληροφοριών και διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις ελέγχονται για την ακρίβεια και την ορθότητά τους πριν από την κοινοποίησή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου. Η αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων είναι προτιμότερο να πραγματοποιείται από προσωπικό που δε συμμετέχει στην κατάρτισή τους.	Μέχρι σήμερα η παρακολούθηση των οικονομικών δεδομένων του Δήμου εκτελείται ως εξής : 1. Ανά ημέρα με την συμφωνία ταμείου, 2. Ανά μήνα ταμειακός απολογιστικός πίνακας (διασύνδεση με ΕΕΤΑΑ), 3. Ανά μήνα πίνακας διαθεσίμων υπολοίπων για νέες διαθέσεις ανάλογα με την είσπραξη, 4. Ανά τρίμηνο, εξάμηνο, εννιάμηνο και δωδεκάμηνο συντάσσεται έκθεση εκτέλεσης του προϋπολογισμού από την οικονομική υπηρεσία, στην οποία εμπεριέχονται οι προτάσεις της Διεύθυνσης για τυχόν αναμορφώσεις του προϋπολογισμού και λοιπές παρατηρήσεις και αποστέλλεται για έλεγχο και ενημέρωση στην		Οικονομική Πληροφόρηση	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		Οικονομική Επιτροπή και το Δημοτικό Συμβούλιο. Σημειώνεται ότι οι παραπάνω εκθέσεις ,τηρούνται και εξάγονται από το πληροφοριακό σύστημα της οικονομικής διαχείρισης και πριν την κοινοποίησή τους ελέγχονται από τους προϊσταμένους των Τμημάτων Εσόδων, Εξόδων και την Δ/νση.			
25	Διασφάλιση ότι η συμφωνία των λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων (απλογραφικό με διπλογραφικό σύστημα) ελέγχεται για τον εντοπισμό ασυνεπειών. Στην περίπτωση διαφορών, αυτές θα πρέπει να διερευνώνται ώστε να διευκρινίζονται ή να διορθώνονται.	Η συμφωνία των λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων (απλογραφικό με διπλογραφικό σύστημα) από 1/1/2013 γίνεται on line και ό,τι διαφορές προκύψουν από τη διερεύνηση διορθώνονται.		Οικονομική Πληροφόρηση	**
26	Προετοιμασία ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων / οικονομικών αναφορών (π.χ. σύγκριση προϋπολογισθέντων με πραγματοποιηθέντα στοιχεία) για την πληροφόρηση της Διοίκησης του Δήμου σε εξαμηνιαία ή πιθανότατα μελλοντικά σε τριμηνιαία βάση.	Ο έλεγχος των συμφωνιών μέχρι πρότινος πραγματοποιείτο στο τέλος του έτους. Πλέον η συμφωνία των δύο	Υψηλή Α' Τρίμηνο 2014	Οικονομική Πληροφόρηση	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
27	Εφαρμογή ταυτόχρονης (on-line) σύνδεσης μεταξύ του απλογραφικού συστήματος και διπλογραφικού. Οι εγγραφές προσαρμογής σύμφωνα με τις αρχές του λογιστικού σχεδίου (δεδουλευμένη βάση) θα πρέπει να καταχωρούνται κατά τη διαδικασία κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων.	συστημάτων ταμειακά γίνεται σε καθημερινή βάση. Πρόθεσή μας είναι η μηνιαία συμφωνία των λογαριασμών. Έχει υλοποιηθεί μέσω πολιτικών πρόσβασης για τους χρήστες του πληροφοριακού συστήματος. Γίνονται ενέργειες για περαιτέρω βελτίωση.		Οικονομική Πληροφόρηση	**
28	Ανάπτυξη, από την αρμόδια Διεύθυνση, μιας μεθοδολογίας για τον υπολογισμό των προβλέψεων επισφαλών απαιτήσεων με τη χρήση στατιστικών στοιχείων και λοιπών κριτηρίων όπως: α) βαθμός αποπληρωμής ληξιπρόθεσμων χρεών, β) παράγοντες κινδύνου ανά κατηγορία εσόδου, γ) ενηλικίωση υπολοίπων, δ) εκτίμηση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οφειλετών. Η χρήση μιας σύγχρονης μεθοδολογίας θα οδηγήσει στο σχηματισμό έγκυρων προβλέψεων στις οικονομικές καταστάσεις	Η ανάπτυξη της σχετικής μεθοδολογίας θα προκύψει σε συνεργασία με την εταιρεία ανάπτυξης και υποστήριξης των προγραμμάτων της οικονομικής διαχείρισης του Δήμου, λαμβάνοντας υπόψη τις συστάσεις.	Υψηλή Β' Τρίμηνο 2014	Οικονομική Πληροφόρηση	**
29	Βελτιστοποίηση του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της διαδικασίας του προϋπολογισμού, με τη θέσπιση και την εφαρμογή ενός επίσημου συστήματος ελέγχου και δικλίδων, με	Η εκπόνηση του σχεδίου προϋπολογισμού και η παρακολούθηση της υλοποίησής		Οικονομική Πληροφόρηση	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
	<p>τον ορισμό ενός υπεύθυνου υπαλλήλου, κατά προτίμηση από τη Διεύθυνση Οικονομικών, ο οποίος θα έχει αρμοδιότητα: α) να ενοποιήσει τους προϋπολογισμούς των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών του Δήμου και να συντονίζει τις εργασίες της Οικονομικής Διεύθυνσης, β) να διαβιβάζει τον ψηφισθέντα προϋπολογισμό στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεσή του και να δώσει κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση τυχόν πρακτικών δυσκολιών, γ) να καταρτίζει περιοδικές εκθέσεις της εκτέλεσης του προϋπολογισμού στις αρμόδιες υπηρεσίες και στα τμήματα για την παρακολούθηση της πορείας του, δ) να παρακολουθεί τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν σε περιπτώσεις αποκλίσεων, ε) να προετοιμάζει περιοδικές εκθέσεις για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Δήμου.</p>	<p>του αποτελεί αρμοδιότητα του Γραφείου Προϋπολογισμού του Δήμου, το οποίο υπάγεται στο Τμήμα Λογιστικού, ο προϊστάμενος του οποίου σε συνεργασία με την οικεία Δ/νση μεριμνά για την επικαιροποίηση και την βελτιστοποίηση των διαδικασιών εκτέλεσής του.</p>			

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
30	Σχεδίαση και εφαρμογή ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών στρατηγικών βελτίωσης της εισπραξιμότητας των εσόδων. Το σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει: α) τον εντοπισμό όλων των κρίσιμων στοιχείων που επηρεάζουν την αποτελεσματική είσπραξη εσόδων, β) την καταγραφή των πραγματικών λειτουργικών προβλημάτων που επηρεάζουν τις επιδόσεις του Δήμου και ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής του, γ) τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και δ) την εφαρμογή ενός «οδικού χάρτη» για την επίτευξή των στόχων.	Πρόθεση της Διοίκησης είναι να καταγραφούν τα προβλήματα και οι εν γένει αρνητικοί παράγοντες (εσωτερικής και εξωτερικής φύσης) που επηρεάζουν ή δύναται να επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλει η υπηρεσία μας για την είσπραξη βεβαιωμένων και μη εσόδων, με σκοπό να αντιμετωπιστούν και να επιλυθούν. Εν συνεχεία θα εξεταστεί και το ενδεχόμενο ανασχεδιασμού των διαδικασιών και της πολιτικής είσπραξης των εσόδων, που ακολουθείται από τον φορέα μας, σε συνδυασμό με τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία κ.λπ.) που αυτός διαθέτει.	Υψηλή Δ' Τρίμηνο 2014 Α' Τρίμηνο 2015	Δημόσια Διακυβέρνηση	**
31	Δημιουργία πολλαπλών διαύλων επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικής διακυβέρνησης.	Μέσω της υφιστάμενης ιστοσελίδας του Δήμου παρέχεται		Δημόσια Διακυβέρνηση	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
32	Εφαρμογή στρατηγικού σχεδίου για την αναγνώριση ομάδων ενδιαφέροντος και αποτελεσματική προσέγγιση αυτών.	ενημέρωση των πολιτών σε σχέση τόσο με τις υπηρεσίες του Δήμου όσο και τα εν γένει δημοτικά δρώμενα. Στο πλαίσιο της αναβάθμισης του ιστοτόπου του Δήμου μας θα υπάρξει μέριμνα ώστε να εμπλουτιστεί: • το περιεχόμενο των ήδη υπαρχόντων υπηρεσιών • προσθήκη νέων υπηρεσιών • ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τα παραστατικά που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση της κάθε συναλλαγής του πολίτη με τον Δήμο. Συγχρόνως με την ύπαρξη της ιστοσελίδας του Δήμου υπάρχουν τοποθετημένες σε κεντρικά σημεία του Δήμου Ηλεκτρονικές Πινακίδες που συμβάλουν στην ενημέρωση και		Δημόσια Διακυβέρνηση	**
33	Εκπλήρωση των προσδοκιών των πολιτών μέσα από την κατάλληλη διαχείριση της επικοινωνίας, της συμμετοχής των δημοτών και της ενίσχυσης των δυνατοτήτων των υπηρεσιών.			Δημόσια Διακυβέρνηση	**
34	Η πληροφόρηση αναφορικά με τα επίπεδα των παρεχόμενων υπηρεσιών (τιμολόγια και τέλη, όροι και προϋποθέσεις πληρωμής, ειδικοί όροι και περιορισμοί), καθώς και της ποιότητας αυτών (πρότυπα υπηρεσιών και υποχρεώσεις των καταναλωτών) μπορεί να επικοινωνηθεί στους πολίτες με μέσα όπως ο Χάρτης του Καταναλωτή.			Δημόσια Διακυβέρνηση	**
35	Αναζήτηση κατάλληλων μέσων επικοινωνίας που να περιλαμβάνουν πολλές επιλογές δημοσιοποίησης των πληροφοριών.			Δημόσια Διακυβέρνηση	**
36	Διασφάλιση της προσβασιμότητας των πολιτών στην επίσημη πληροφόρηση (έντυπη ή/και ηλεκτρονική).			Δημόσια Διακυβέρνηση	**

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		πληροφόρηση των πολιτών. Δύναται δε να αξιοποιηθεί περαιτέρω η πλατφόρμα του "Σύζευξις" με την αποστολή ενημερωτικών μηνυμάτων στους συναλλασσόμενους πολίτες με το Δήμο μας αναφορικά με την πορεία της υπόθεσής τους.			
37	Καθιέρωση συστήματος εσωτερικών δικλίδων προσαρμοσμένο στις ανάγκες του Δήμου. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να απευθύνεται και στα πέντε συστατικά των εσωτερικών δικλίδων, δηλαδή: α) περιβάλλον δικλίδων, β) εκτίμηση κινδύνου, γ) δραστηριότητες δικλίδων, δ) πληροφόρηση - επικοινωνία και ε) παρακολούθηση. Διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διακυβέρνησης και εσωτερικών δικλίδων μπορούν να φανούν χρήσιμα για την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση των δήμων γενικότερα.	Είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει κεντρικός σχεδιασμός για την καθιέρωση συστήματος εσωτερικών δικλίδων στους ΟΤΑ σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα διακυβέρνησης, προσαρμοσμένο όμως στην εγχώρια οργανωτική και επιχειρησιακή δομή της διοικητικής διακυβέρνησης των	Υψηλή  Δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο χρονικός ορίζοντας καθώς δεν	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011****Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα****Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
38	Οι εσωτερικές δικλίδες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε οργανωτικά ζητήματα, συστήματα, εξουσίες και διάκριση αρμοδιοτήτων, μεθόδους εργασίας και διαδικασίες, καθώς και ευρύτερα οργανωτικά ζητήματα που αντικατοπτρίζονται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης καθώς και στην μεταξύ τους συσχέτιση.	Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	εξαρτάται από τον φορέα μας	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»
39	Ο Δήμος μπορεί να καθιερώσει συνεργασίες με τρίτους φορείς όπως η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Ε.Δ.Ε.), τις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.), Κτηματολόγιο και Τεχνικές Υπηρεσίες, προκειμένου να συγκεντρώσει τα απαραίτητα δεδομένα για την βελτίωση των προβλεπόμενων εσόδων, την βεβαίωση και είσπραξη αυτών και άρα την επίτευξη των στόχων του.	Η Οικονομική Υπηρεσία επί σειρά ετών επιδιώκει την εξασφάλιση πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων που τηρούνται στο Υπουργείο Οικονομικών, (Γ.Γ.Π.Σ., Δ.Ο.Υ.), Υπουργείο Συγκοινωνιών και στη Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. και τους λοιπούς παρόχους Ηλεκτρικής Ενέργειας με στόχο την άντληση έγκυρων πληροφοριών αποσκοπώντας στην άμεση και ορθή βεβαίωση των προς είσπραξη εσόδων. Κρίνεται πλέον απαραίτητος ο κεντρικός σχεδιασμός για την	Υψηλή  Δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο χρονικός ορίζοντας	Δημόσια Διακυβέρνηση	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»





**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**  
**Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011**  
**Συστάσεις Προς Ελεγχόμενο Φορέα**

**Πίνακας 1**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα (Υ/Μ/Χ)* Χρονικός Ορίζοντας</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		παροχή διευκολύνσεων πρόσβασης σε όλους τους Δήμους στα αρχεία των εμπλεκόμενων υπηρεσιών (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε., Δ.Ο.Υ., Γ.Γ.Π.Σ., Υπουργείο Συγκοινωνιών κλπ.), με σεβασμό πάντα στην επεξεργασία των στοιχείων που άπτονται στο πεδίο προσωπικών δεδομένων των οφειλετών, ώστε να επιτυγχάνεται αμεσότερα και εγκυρότερα η επαλήθευση των δεδομένων που ήδη διαθέτουν οι φορείς , και τα οποία θα οδηγήσουν στην διεκδίκηση και είσπραξη σημαντικού ποσοστού εσόδων για τους Δήμους.	καθώς δεν εξαρτάται από τον φορέα μας		

\* (Υ/Μ/Χ): Υψηλή, Μεσαία, Χαμηλή

\*\* : Στον επικείμενο έλεγχο συμμόρφωσης, θα εξεταστεί η πορεία προόδου της εφαρμογής των συστάσεων

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**

Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011

Κεντρική Κυβέρνηση

Πίνακας 2 Συστάσεις προς

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Φορέα	Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
1	Τα συναρμόδια Υπουργεία, στο πλαίσιο ενός προγράμματος συνεργασίας, πρέπει να προσδιορίσουν και να προχωρήσουν στην απλοποίηση των σημαντικότερων νομοθετικών διατάξεων που χρήζουν αλλαγών και σχετίζονται με τα έσοδα των Δήμων.	<b>(Απάντηση ΥΠ.ΕΣ.)</b> Με την υπ' αριθμ. 8399/20.03.2012 απόφαση του πρώην Υπουργού Εσωτερικών κ. Αν. Γιαννίτση και κατ' εξουσιοδότηση της πρόβλεψης της παρ. 10 του άρθρου 283 του Ν. 3852/2010 συγκροτήθηκε Επιτροπή για τη σύνταξη «Κώδικα περί Εσόδων των Δήμων και Περιφερειών» με προθεσμία ολοκλήρωσης του έργου της την 31η Δεκεμβρίου 2012. Η εν λόγω Επιτροπή ουδέποτε συνεδρίασε. Σε κάθε περίπτωση το ΥΠΕΣ έχει πρόθεση να συνδράμει προς την κατεύθυνση της απλοποίησης και κωδικοποίησης του εφαρμοζόμενου θεσμικού πλαισίου επί των εσόδων των Δήμων και Περιφερειών. Προς την κατεύθυνση αυτή ο Υπουργός Εσωτερικών εξέφρασε τη βούληση να προχωρήσει άμεσα στην		Δημόσια Διακυβέρνηση	Η συγκρότηση Επιτροπής αναφορικά με την απλοποίηση και κωδικοποίηση του Θεσμικού Πλαισίου που σχετίζεται με τα Έσοδα, αποτελεί σημαντικό βήμα για τον εξορθολογισμό του θεσμικού πλαισίου εσόδων των Ο.Τ.Α. Η Επιτροπή είναι σημαντικό να λάβει υπόψη της διεθνείς καλές πρακτικές και επιστημονικό υλικό, τα οποία οδηγούν σε βελτίωση της διαδικασίας προσδιορισμού της δυναμικής βάσης υπολογισμού των εσόδων καθώς και των διαδικασιών βεβαίωσης εσόδων. Επιπρόσθετα, η συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων και τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων στο στάδιο αυτό, δύναται να οδηγήσουν σε μείωση των διοικητικών διαδικασιών για τη βεβαίωση και είσπραξη εσόδων και σε ταυτόχρονη αύξηση της αποτελεσματικότητας.

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Κεντρική Κυβέρνηση****Πίνακας 2 Συστάσεις προς**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		συγκρότηση νέας Επιτροπής που θα επεξεργαστεί τον εν λόγω Κώδικα και με χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης του έργου της περί τα τέλη Σεπτεμβρίου 2014.			
2	Τα συναρμόδια Υπουργεία οφείλουν να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα, ξεπερνώντας τις όποιες δυσκολίες και ενισχύοντας παράλληλα την ανταλλαγή πληροφοριών. Παράλληλα, θα πρέπει να δημιουργήσουν εκείνο το θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα επιτρέπει τη διάχυση όλων των αναγκαιών πληροφοριών και να εξασφαλίσουν ότι η πληροφόρηση αυτή θα είναι ακριβής, έγκαιρα διαθέσιμη και με το ελάχιστο δυνατό κόστος.	<b>(Απάντηση ΥΠ.ΕΣ.)</b> Σχετ. το με αριθ.ΕΜΠ 128 /31 - 10 - 2013 έγγραφο του Υπουργού Εσωτερικών (σημ. Σύσταση 2 και 3 παρακάτω)		Δημόσια Διακυβέρνηση	Η Ομάδα Ελέγχου παρατηρεί τα εξής: Δεδομένου ότι η συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων αλλά και την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του ΥΠΟΙΚ είναι ιδιαίτερα σημαντική για την βελτίωση της διαδικασίας προσδιορισμού της δυναμικής βάσης υπολογισμού εσόδων, αλλά και των διαδικασιών βεβαίωσης και είσπραξης εσόδων, το Υπουργείο Εσωτερικών στο πλαίσιο και της αναμόρφωσης του πλαισίου εσόδων των Δήμων δύναται να προβλέψει τη συμμετοχή αρμοδίων υπηρεσιακών παραγόντων των ανωτέρω φορέων στην αρμόδια επιτροπή (σχετ. Απάντηση ΥΠΕΣ παρ.1) προκειμένου, να αποτυπωθούν οι κατάλληλες αλλαγές στο ρυθμιστικό
3	Καθορισμός ενός διαφανούς, αποτελεσματικού και αξιόπιστου συστήματος διάχυσης πληροφοριών, από			Δημόσια Διακυβέρνηση	

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Κεντρική Κυβέρνηση****Πίνακας 2 Συστάσεις προς**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
	το οποίο δύναται να επωφεληθεί το σύνολο των φορέων του δημόσιου τομέα.				πλαίσιο. Παράλληλα, η συνεργασία αυτή μπορεί να διευρυνθεί και σε ζητήματα που αφορούν τη συνεργασία και τις διεπαφές μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων των ΟΤΑ, του ΥΠΕΣ και της ΓΓΠΣ, διευκολύνοντας στην επίτευξη του σκοπού της ομάδας εργασίας.
4	Το Υπουργείο Εσωτερικών θα μπορούσε να προετοιμάσει νομοθετική πρόταση για τη δημιουργία ξεχωριστών Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, ακολουθώντας τα Διεθνή Πρότυπα για τις Επαγγελματικές Πρακτικές του Εσωτερικού Ελεγκτή.	<b>(Απάντηση ΥΠ.ΕΣ.)</b> Σχετ. το με αριθ.ΕΜΠ 128 /31 - 10 - 2013 έγγραφο του Υπουργού Εσωτερικών		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Κεντρική Κυβέρνηση****Πίνακας 2 Συστάσεις προς**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
5	Η νομοθετική πρωτοβουλία θα πρέπει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα ζητήματα που σχετίζονται με την ανεξαρτησία και τις αντικειμενικές αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Ελεγκτή, ιδίως αναφορικά με θέματα όπως: α) Η οργανωτική ανεξαρτησία, β) Η λήψη επίσημης εντολής, γ) Η απεριόριστη πρόσβαση, δ) Η επαρκής χρηματοδότηση για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελεγκτή, ε) Οι προδιαγραφές των προσόντων του προσωπικού και στ) Η εφαρμογή των επαγγελματικών προτύπων ελέγχου.	(σημ. Σύσταση 2 και 3 παρακάτω)  <b>(Απάντηση ΥΠ.ΟΙΚ.)</b> Σχετ. το με αριθ.2/90817/ΔΥΕΠ/9 - 10 - 2013 έγγραφο της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής του ΥΠ.ΟΙΚ. (βλ. Παράρτημα Β παρακάτω, απάντηση του φορέα)		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Βλ. Κεφάλαιο 5 «Απάντηση ελεγχόμενου και αξιολόγηση απαντήσεων από το Ε.Σ.»
6	Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου βάσει διαδικασιών που βασίζονται σε εγχειρίδια ελέγχου και καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης κινδύνων.			Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	
7	Το Υπουργείο Εσωτερικών θα πρέπει να λάβει όλες τις αναγκαίες πρωτοβουλίες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας τοποθέτησης του Ελεγκτή Νομιμότητας,	<b>(Απάντηση ΥΠ.ΕΣ.)</b> Σχετ. το με αριθ.ΕΜΠ 128 /31 - 10 - 2013 έγγραφο του Υπουργού Εσωτερικών (σημ. Σύσταση 2 και 3 παρακάτω)		Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	Η Ομάδα Ελέγχου του Ε.Σ. θεωρεί σημαντική τη δέσμευση του Υπουργείου Εσωτερικών για άμεση επίτευξη των νομοθετικών ρυθμίσεων που θα

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**

Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011

Κεντρική Κυβέρνηση

Πίνακας 2 Συστάσεις προς

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Φορέα	Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
	θεσμός που έχει ήδη θεσπιστεί με το ν.3852/10.				διασφαλίσουν το κατάλληλο πλαίσιο ελέγχου και εποπτείας των Ο.Τ.Α., καθώς και το πλαίσιο της ενίσχυσης των εσωτερικών δικλίδων των οργανισμών γενικότερα.

\* (Υ/Μ/Χ): Υψηλή, Μεσαία, Χαμηλή

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**

Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Συστάσεις προς Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.)

**Πίνακας 3**

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Φορέα	Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.
1	<p>Η Κ.Ε.Δ.Ε. είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού των μελών της με την ανάληψη πρωτοβουλιών, αλλά και το σχεδιασμό και την εκτέλεση ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης. Με τον τρόπο αυτό, η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να ενισχύσει τον θεσμικό της ρόλο για «..τη συστηματική ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού και των μελών, των οργάνων των δήμων».</p>	<p>Η Κ.Ε.Δ.Ε. έχει ήδη υποβάλει πρόταση στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Διοικητική Μεταρρύθμιση", δράση του οποίου είναι και η κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης με τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης. Αναμένεται η υπογραφή του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης &amp; Ηλ. Διακυβέρνησης για την έκδοση της</p>	<p>Εξαρτάται από την έκδοση της σχετικής ΚΥΑ. Πιθανολογείται έως τέλος Οκτωβρίου, οπότε και θα ξεκινήσει η υλοποίηση του προγράμματος.</p>	<p>Δημόσια Διακυβέρνηση</p>	<p>Η Ομάδα Ελέγχου του Ελ.Σ. θεωρεί σημαντική την προσπάθεια της ΚΕΔΕ για την ενδυνάμωση της κατάρτισης του στελεχιακού δυναμικού των ΟΤΑ. Είναι επίσης σκόπιμο η δομή του προγράμματος να περιλαμβάνουν προγράμματα εκμάθησης που σχετίζονται με: α) την τήρηση του διπλογραφικού συστήματος, β) την παρακολούθηση απαιτήσεων, γ) την εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων εσωτερικών δικλίδων.</p>

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Συστάσεις προς Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.)****Πίνακας 3**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		σχετικής ΚΥΑ. Φορέας υλοποίησης του προγράμματος θα είναι η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)			
2	Η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να αποκτήσει ουσιαστικό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τα δεδομένα που τηρούνται από τον διαχειριστή του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε.).			Δημόσια Διακυβέρνηση	
3	Η Κ.Ε.Δ.Ε. είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος φορέας, προκειμένου να επιδιώξει μια συμφωνία με το Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. για την βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων των υπόχρεων που αφορούν έσοδα από την ηλεκτροδοτούμενη ακίνητη περιουσία, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συνόλου των Δήμων.	Η Κ.Ε.Δ.Ε. έχει υποβάλει πρόταση για σύσταση και λειτουργία Ενεργειακού Παρατηρητηρίου στην	Εξαρτάται από την έκδοση της σχετικής ΚΥΑ.	Δημόσια Διακυβέρνηση	Η Ομάδα Ελέγχου του ΕΛ.Σ. εκτιμά θετικά την πρωτοβουλία αυτή της Κ.Ε.Δ.Ε. Δεδομένου ότι η υλοποίηση της εν λόγω πρότασης τοποθετείται χρονικά μεσοπρόθεσμα, η



**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Συστάσεις προς Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.)****Πίνακας 3**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
4	Οι βασικές ελλείψεις που παρουσιάζονται στα αρχεία των δεδομένων του Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε. αφορούν: α) στην ανάλυση των υπολοίπων των μη εισπραχθέντων τελών που καταγράφονται στα βιβλία των παρόχων ηλεκτρικής ενέργειας ανά οφειλέτη ή ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας, β) στην ανάλυση του ύψους των τελών που περιλαμβάνονται στους λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος (με επιμέρους ανάλυση σε Δ.Τ., Δ.Φ. και Τ.Α.Π.), γ) στις αναλυτικές χρεώσεις (Δ.Τ., Δ.Φ. και ο Τ.Α.Π.) ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας, δ) στην ανάλυση των εισπράξεων ανά οφειλέτη ή ανά σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτρικής ενέργειας και ε) στην ανάλυση των επιστρεφόμενων τελών σε ηλεκτρονική μορφή (αρχείο CSSR 114Α ανά μήνα).	Ψηφιακή Σύγκλιση, το οποίο θα υλοποιήσει σε συνεργασία με την Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε. (μέσω προγραμματικής σύμβασης).	Πιθανολογείται έως τέλη Οκτωβρίου, οπότε και θα ξεκινήσει η υλοποίηση του προγράμματος.	Οικονομική Πληροφόρηση	ΚΕΔΕ δύναται σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς να βελτιώσουν σημαντικά την ποιότητα των υφιστάμενων στοιχείων, μέσα από τη δημιουργία: α) δεδομένων με συγκεκριμένες προδιαγραφές, β) τη δημιουργία εσωτερικών διεπαφών για την ανταλλαγή των αναγκαίων στοιχείων, μεταξύ των αρμοδίων φορέων.
5	Η Κ.Ε.Δ.Ε. μπορεί να αναδείξει τα προβλήματα του Δήμου και να τα επιλύσει όπου απαιτείται, με ένα αποτελεσματικό τρόπο για όλους, ενεργώντας ως κεντρικός εκφραστής των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.	Η Κ.Ε.Δ.Ε. είναι πρόθυμη να συνεργαστεί με το Ελεγκτικό Συνέδριο και με τους λοιπούς αρμόδιους φορείς, προκειμένου να		Δημόσια Διακυβέρνηση	

**ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ****Έλεγχος Εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011  
Συστάσεις προς Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.)****Πίνακας 3**

<b>α/α</b>	<b>Συστάσεις</b>	<b>Απάντηση Φορέα</b>	<b>Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)</b>	<b>Πεδίο Αναφοράς Σύστασης</b>	<b>Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου Ε.Σ.</b>
		διατυπωθούν προτάσεις για νομοθετική επίλυση των θεμάτων γενικότερου ενδιαφέροντος, που αναδείχθηκαν κατά τη διενέργεια του παρόντος ελέγχου εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου.			

**\* (Υ/Μ/Χ): Υψηλή, Μεσαία, Χαμηλή**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ταχ. Διεύθυνση: Κηφισίας 124 & Ιατρίδου 2

ΤΚ 11526 Αθήνα

Πληροφορίες : Ε. Λουκέρη

Τηλέφωνο : 2106987741

Fax : 2106987720

Αθήνα, 9 – 10 - 2013  
Αριθμ.Πρωτ. 2/90817/ΔΥΕΠ

**ΠΡΟΣ: ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΟΥ**

Χρ. Βουρνάζου 4 & Αν. Τσόχα  
10168 - Αθήνα

**ΚΟΙΝ.:** α) Γραφείο Υπουργού Οικονομικών  
Νίκης 5-7

10180 Αθήνα

β) Γραφείο Υφυπουργού Οικονομικών

Καρ. Σερβίας 10

10184 Αθήνα

**Θέμα: Ενημέρωση σχετικά με συστάσεις της έκθεσης ελέγχου εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής χρήσης 2011**

**Σχετ.:** 1) Έγγραφό σας με Α.Π. 523/30-9-2013

2) Έγγραφο του Γραφείου του Υπουργού Οικονομικών με Α.Π. 010125/1-10-2013

Αναφορικά με την ως άνω αναφερόμενη έκθεσή σας, και συγκεκριμένα με την σύσταση 4.4.3 της ενότητας 4.4 αυτής, η οποία απευθύνεται στο ΥΠ.ΕΣ., σας γνωρίζουμε τα ακόλουθα:

1. Με το Ν.3492/2006 καθορίστηκε το πλαίσιο για την αναμόρφωση του παραδοσιακού δημοσιονομικού ελέγχου προς την κατεύθυνση προσαρμογής του στις διεθνώς αποδεκτές πρακτικές και τα ελεγκτικά πρότυπα. Θεσπίστηκαν νέες μορφές ελέγχου, η υιοθέτηση των οποίων προϋποθέτει την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και εσωτερικού ελέγχου στα Υπουργεία, στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της Χώρας και στους εποπτευόμενους αυτών φορείς που εμπίπτουν στο περιγραφόμενο στο άρθρο 3 πεδίο εφαρμογής του Ν. 3492/2006 (μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι Δήμοι).
2. Σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν.3492/2006, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 4081/2012, συνιστώνται με Κ.Υ.Α. μονάδες εσωτερικού ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) σε όλα τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ενώ με όμοια απόφαση μπορεί να συνιστώνται και στους φορείς του άρθρου 3 του Ν. 3492/2006.
3. Οι συνιστώμενες Μ.Ε.Ε. διενεργούν ελέγχους με τη συνολική καθοδήγηση και επίβλεψη του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (άρθρο 25 Ν.3871/2010). Η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων (Γ.Δ.Δ.Ε.), αρχή ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών που υπάγεται στη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής, διαμορφώνει πρότυπα και

μεθοδολογίες συστημάτων διαχείρισης και εσωτερικού ελέγχου των Υπουργείων, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και φορέων του άρθρου 3 (άρθρο 12 του Ν.3492/2006, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 4081/2012).

4. Οι Μ.Ε.Ε. οφείλουν να υλοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές που ορίζονται από τα ανωτέρω πρότυπα, να ενημερώνουν τη Γ.Δ.Δ.Ε. σχετικά με τα ευρήματα των ελέγχων τους και να παρέχουν διαβεβαίωση περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των φορέων του άρθρου 3 της αρμοδιότητάς τους. Οι αρμόδιες Διευθύνσεις της Γ.Δ.Δ.Ε., εφόσον διαπιστώσουν ότι απαιτούνται βελτιώσεις των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των Υπουργείων, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και των φορέων του άρθρου 3, προτείνουν τη λήψη σχετικών μέτρων. Η αξιολόγηση των ελέγχων και των ευρημάτων των Μ.Ε.Ε. και οι σχετικές συστάσεις θα περιλαμβάνονται στην ετήσια έκθεση της Γ.Δ.Δ.Ε., η οποία θα αποτελεί τη βάση για την παροχή επαρκούς διαβεβαίωσης προς τον Υπουργό Οικονομικών ή για τη διατύπωση επιφυλάξεων για το σύνολο ή για μέρος του συστήματος διαχείρισης και ελέγχου των δημοσιονομικών του Κράτους.
5. Η Γ.Δ.Δ.Ε., της οποίας η επίσημη έναρξη λειτουργίας έγινε από 1/11/2012, σύμφωνα με την απόφαση με αριθμ. 2/70213/0004/8-10-12 του Υπουργού Οικονομικών, έχει ολοκληρώσει τη σύνταξη του Εγχειριδίου «Πρότυπα και Μεθοδολογίες των μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Υπουργείων, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και Λοιπών Φορέων» όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 3492/2006, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 4081/2012. Το εγχειρίδιο έχει υποβληθεί στην Επιτροπή Συντονισμού Ελέγχων (Ε.Σ.ΕΛ.) προς έγκριση. Κατόπιν θα κοινοποιηθεί σε όλους τους αρμόδιους φορείς.

Ο Γενικός Διευθυντής  
Χρήστος Ντούσκας

#### **Εσωτερική Διανομή**

- Γραφείο Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομικών
- Γραφείο Γεν. Γραμματέως Δημοσιονομικής Πολιτικής
- Γραφείο Γενικού Διευθυντή Δημοσιονομικών Ελέγχων

Ακριβές Αντίγραφο

Ο Προϊστάμενος της Διεκπεραίωσης



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
ΥΠΟΥΡΓΟΣ**

**Αθήνα, 31.10.2013  
Αρ. Πρωτ.: ΕΜΠ 128  
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ-ΕΠΙ ΑΠΟΔΕΙΞΕΙ**

**ΠΡΟΣ:**

**Ελεγκτικό Συνέδριο  
κ. Ι. Καραβοκύρη, Πρόεδρο  
Χρ. Βουρνάζου 4 & Α. Τσόχα  
101 68 Αθήνα**

**ΘΕΜΑ: Συστάσεις σας προς το ΥΠ.ΕΣ. λόγω της Έκθεσης Ελέγχου εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής χρήσης 2011**

**Σχετ.: Το υπ' αριθμ. πρωτ. 526/30.09.2013 έγγραφό σας**

Αξιότιμε κύριε Πρόεδρε,

Κατόπιν μελέτης της Έκθεσης Ελέγχου που διενήργησε το Ελεγκτικό Συνέδριο στα έσοδα του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής για τη χρήση 2011 και στο μέρος που αφορά τις συστάσεις σας προς την Κεντρική Κυβέρνηση και ιδιαίτερα προς το Υπουργείο Εσωτερικών, επιθυμώ να σας γνωρίσω τα ακόλουθα:

**Σύσταση 1<sup>η</sup>**

Κατόπιν ενημέρωσής μου από τις αρμόδιες Υπηρεσίες του ΥΠ.ΕΣ. προέκυψε ότι με την υπ' αριθμ. 8399/20.03.2012 Απόφαση του πρώην Υπουργού Εσωτερικών κ. Αν. Γιαννίτση και κατ' εξουσιοδότηση της πρόβλεψης της παρ. 10 του άρθρου 283 του Ν. 3852/2010 συγκροτήθηκε Επιτροπή για τη σύνταξη «Κώδικα περί Εσόδων των Δήμων και Περιφερειών» με προθεσμία ολοκλήρωσης του έργου της την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012.

Δυστυχώς η εν λόγω Επιτροπή ουδέποτε συνεδρίασε για λόγους που δεν μου έχουν γνωστοποιηθεί και προτίθεμαι να διερευνήσω.

Σε κάθε περίπτωση πρόθεσή μου είναι να συνδράμω προς την κατεύθυνση της απλοποίησης και κωδικοποίησης του εφαρμοζόμενου θεσμικού πλαισίου επί των εσόδων των Δήμων και Περιφερειών γι' αυτό και θα συγκροτήσω άμεσα με Απόφασή μου νέα Επιτροπή που θα επεξεργαστεί τον εν λόγω Κώδικα και με χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης του έργου της περί τα τέλη Σεπτεμβρίου 2014.

### **Σύσταση 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup>**

Είναι προφανές ότι για την ολοκλήρωση της διαδικασίας βεβαίωσης και είσπραξης των φόρων, τελών, δικαιωμάτων, προστίμων και εισφορών που έχουν θεσμοθετηθεί υπέρ Ο.Τ.Α., κρίσιμος παράγοντας είναι η τακτική και έγκαιρη ενημέρωσή τους αναφορικά με συγκεκριμένα στοιχεία των υποχρεωών (Α.Φ.Μ., Α.Δ.Τ., οικονομική δραστηριότητα, ακαθάριστα έσοδα κ.λ.π.) ώστε να επιτυγχάνεται αφενός η ταυτοποίηση των τελευταίων και αφετέρου ο προσδιορισμός της βάσης επί της οποίας οι εν λόγω φόροι, τέλη κ.λ.π. επιβάλλονται.

Ο έγκαιρος εντοπισμός του υπόχρεου και της φορολογητέας ύλης, συνιστά παράγοντα επιτάχυνσης της είσπραξης των αντίστοιχων εσόδων των ΟΤΑ και παράλληλα ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες λαθών, οι οποίες οδηγούν είτε σε διαγραφές χρεών, είτε σε επιστροφές αχρεωστήτως εισπραχθέντων ποσών. Ταυτόχρονα, αποτελεί και παράγοντα καταπολέμησης της φοροδιαφυγής. Τα ανωτέρω, καθίστανται ιδιαίτερος κρίσιμα στην περίοδο που διανύουμε, όπου καταβάλλονται προσπάθειες σύγκλισης των προϋπολογισμών των ΟΤΑ με τους στόχους του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής, μέσω της ενίσχυσης της εισπραξιμότητας των ιδίων εσόδων τους, εισπραξιμότητα που θα πρέπει να απασχολήσει ιδιαίτερα τους Δήμους και τις Περιφέρειες ώστε να μην διαφεύγουν πολύτιμα έσοδα από πολλαπλές πηγές αλλά και να βεβαιώνονται νομίμως όλα τα θεσμοθετημένα ίδια έσοδα προς ελαχιστοποίηση του φαινομένου των ελλειμματικών προϋπολογισμών .

Ιδιαίτερα σημαντικά για τη βεβαίωση των ανωτέρω εσόδων, είναι τα στοιχεία που τηρούνται στη Γ.Γ.Π.Σ. του Υπουργείου Οικονομικών και προέρχονται από τις δηλώσεις φορολογίας εισοδήματος, ακίνητης περιουσίας (έντυπο Ε9, στοιχεία

ειδικού τέλους και φόρου ακίνητης περιουσίας) και τις περιοδικές και εκκαθαριστικές δηλώσεις ΦΠΑ. Στις ισχύουσες διατάξεις (άρθρο 261 Ν. 3852/2010), ορίζεται με σαφήνεια η υποχρέωση παροχής από κάθε αρμόδια υπηρεσία στους Δήμους των στοιχείων «που ζητούνται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους» και μάλιστα κατά παρέκκλιση του φορολογικού απορρήτου (όπως ρητά προβλέπεται και στο άρθρο 85 του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος, Ν.2238/1994).

Στο πλαίσιο των ανωτέρω, θεωρούμε απολύτως αναγκαία τη συμβολή της Γ.Γ.Π.Σ. προς το σκοπό της απρόσκοπτης παροχής στοιχείων στους ενδιαφερόμενους ΟΤΑ, η οποία ωστόσο μέχρι σήμερα συναντά δυσκολίες στην υλοποίησή της και προτίθεμαι να έρθω σε συνεννόηση με την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Οικονομικών και στη συνέχεια να ακολουθήσουν επαφές των υπηρεσιακών παραγόντων των 2 Υπουργείων.

Επίσης κρίνουμε σκόπιμη τη διερεύνηση της δυνατότητας απευθείας διασύνδεσης (on line) εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων των ΟΤΑ με τις βάσεις δεδομένων της Γ.Γ.Π.Σ. (TAXIS) για την άντληση συγκεκριμένων στοιχείων, υπό τις προϋποθέσεις που θέτουν οι κείμενες διατάξεις αναφορικά με το φορολογικό απόρρητο και την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Η προτεινόμενη πρακτική θα συμβάλλει αφενός στην παράλειψη της γραφειοκρατίας και τη συντόμευση των διαδικασιών εξεύρεσης των απαραίτητων στοιχείων από τους ΟΤΑ και αφετέρου στην αποσυμφόρηση του έργου των υπηρεσιών της Γ.Γ.Π.Σ.

#### **Σύσταση 4<sup>η</sup>, 5<sup>η</sup> και 6<sup>η</sup>**

Πρόθεσή μου είναι να λάβω όλα τα αναγκαία μέτρα προκειμένου να εφαρμοστεί τόσο στο ίδιο το Υπουργείο Εσωτερικών όσο και στους ΟΤΑ της χώρας ο εσωτερικός έλεγχος με τη σύσταση ειδικών, ανεξάρτητων υπηρεσιακών μονάδων, τον τρόπο συγκρότησης και λειτουργίας των οποίων θα ζητήσω από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου, την ΚΕΔΕ και την ΕΝΠΕ να μου προτείνουν άμεσα.

Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ομαλή αλλά και αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι ένα δύσκολο έργο, για το οποίο θα απαιτηθεί χρόνος, συντονισμός ενεργειών εμπλεκόμενων Υπουργείων, εξειδικευμένο προσωπικό κ.λ.π.

Αναφορικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο Υπουργείο Εσωτερικών και στις Περιφέρειες της χώρας βάσει των διατάξεων των άρθρων 11 και 12 του Ν. 3492/2006 θα πρέπει να διερευνηθεί κατά πόσο έχει συσταθεί από τον

Υπουργό Οικονομικών η προβλεπόμενη από το άρθρο 11 του εν λόγω Νόμου Επιτροπή Διαβούλευσης και σε θετική περίπτωση, εάν η τελευταία έχει συντάξει την απαιτούμενη εισηγητική έκθεση και το σχέδιο υλοποίησης συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου, στοιχεία απολύτως απαραίτητα για να εκδοθεί το σχετικό Προεδρικό Διάταγμα.

Σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στους ΟΤΑ α' βαθμού βάσει των διατάξεων του άρθρου 25<sup>Α</sup> του Ν. 2362/1995 όπως αυτό προστέθηκε με το άρθρο 25 του Ν. 3871/2010 θα πρέπει, εκτός των άλλων, να υπάρξει και ουσιαστική καθοδήγηση από το Γ.Λ.Κ., η συμβολή του οποίου θα είναι καθοριστική για την επίτευξη του όλου εγχειρήματος.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στους Δήμους λόγω και των γνωστών αδυναμιών που αυτοί παρουσιάζουν σε ανθρώπινο δυναμικό και δη εξειδικευμένο για να υποστηρίξει αποτελεσματικά το έργο αυτό, θα συναντήσει περαιτέρω δυσκολίες.

Παρά τις αντιξοότητες που θα προκύψουν κατά την πορεία υιοθέτησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τόσο στο Υπουργείο Εσωτερικών, όσο και στους ΟΤΑ, βούλησή μου είναι να λάβω όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια μέσα σε πνεύμα καλής συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

### **Σύσταση 7<sup>η</sup>**

Η υλοποίηση του θεσμού των Αυτοτελών Υπηρεσιών Εποπτείας ΟΤΑ, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 215-240 του Ν. 3852/2010 συνέπεσε με το αποκορύφωμα της περιόδου επιβολής των δημοσιονομικών περιορισμών στις δαπάνες του ελληνικού δημοσίου, λόγω της σοβαρής οικονομικής κρίσης που εκδηλώθηκε στην χώρα μας την τελευταία τετραετία. Η έναρξη της λειτουργίας των μονάδων αυτών συνεπαγόταν υπερβολικό κόστος για τα οικονομικά δεδομένα όλης αυτής της περιόδου, αφού επρόκειτο για δομές με διοικητική και δημοσιονομική αυτοτέλεια.

Παράλληλα, λόγω των υψηλών και εξειδικευμένων τυπικών προσόντων που απαιτούνταν τόσο για τους επικεφαλής Ελεγκτές Νομιμότητας, όσο και για τους υπαλλήλους που θα στελέχωναν τις ΑΥΕ ΟΤΑ, και παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες των αρμοδίων υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών, σε συνεργασία με το ΑΣΕΠ, δεν κατέστη δυνατόν να καλυφθεί ο απαραίτητος αριθμός προσωπικού για την στελέχωσή τους. Μετά την ολοκλήρωση του σχετικού διαγωνισμού



επελέγησαν μόνον 4 προϊστάμενοι των υπηρεσιών αυτών (Ελεγκτές Νομιμότητας). Η δε τοποθέτηση αυτών θα δημιουργούσε αποσπασματική εφαρμογή του ως άνω πλαισίου, αφού στις λοιπές τρεις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις δεν υπήρξε επιλογή. Παράλληλα η τοποθέτηση αυτών θα προσέκρουε στο γεγονός ότι δεν κατέστη δυνατή η έναρξη της λειτουργίας των ΑΥΕ ΟΤΑ, τόσο για τους παραπάνω λόγους, όσο και εξαιτίας του γεγονότος ότι ο αριθμός των αιτήσεων υπαλλήλων προς μετάταξη, που θα κάλυπταν τις θέσεις των υπηρεσιών αυτών, υπήρξε σαφώς μικρότερος από τις ανάγκες στελέχωσης όλων των ΑΥΕ ΟΤΑ, και ιδιαίτερα αυτών των πιο απομακρυσμένων Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας (π.χ. Κρήτη).

Ως εκ τούτου, το Υπουργείο μας προτίθεται άμεσα να προβεί σύντομα σε τροποποίηση των υφισταμένων διατάξεων ώστε να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω δυσκολίες και να διασφαλιστεί το κατάλληλο πλαίσιο ελέγχου και εποπτείας που θα επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη των δράσεων που συνδέονται με την ταχεία και απρόσκοπτη λειτουργία των ελεγχόμενων πράξεων των ΟΤΑ και των δύο βαθμών.

Κύριε Πρόεδρε,

Λόγω της σοβαρότητας των ευρημάτων που ανέκυψαν από την εν θέματι Έκθεση Ελέγχου σας επί των εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής και ανέδειξαν παθογένειες στον τρόπο της διοικητικής και πρωτίστως της οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης του συγκεκριμένου Δήμου, ιδιαίτερα στον ευαίσθητο τομέα των ιδίων εσόδων αυτού και προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το φαινόμενο οι ΟΤΑ να μην βεβαιώνουν θεσμοθετημένα έσοδα, τέλη κ.λ.π. τα οποία εν τέλει διαφεύγουν οξύνοντας τα ήδη σοβαρά οικονομικά τους προβλήματα, προτείνω την εντατικοποίηση και αυστηροποίηση των ελέγχων των αρμοδίων Οργάνων (Ελεγκτικό Συνέδριο, Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Γ.Λ.Κ., Οικονομική Επιθεώρηση, Γενικοί Γραμματείς Αποκεντρωμένων Διοικήσεων κ.λ.π.) επί του θέματος.

Η λειτουργία του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ προσδοκώ ότι θα συμβάλει, μεταξύ άλλων, και προς την κατεύθυνση αυτή του εντοπισμού των διαφυγόντων εσόδων και εν τέλει της οικονομικής εξυγίανσης των ελεγχόμενων ΟΤΑ.

Στο σημείο αυτό και έχοντας υπόψη τις διατάξεις του άρθρου 277 του Ν. 3852/2010, του άρθρου 52 του Ν. 4129/2013 και τα Πρακτικά της 13<sup>ης</sup> Γενικής Συνεδρίασεως της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου της 12<sup>ης</sup> Ιουνίου 2013, παρακαλώ όπως συμβάλλετε και εσείς το συντομότερο δυνατόν στην προσπάθεια ουσιαστικού ελέγχου των εσόδων των ΟΤΑ κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους .

Τελειώνοντας σας γνωρίζω ότι θα διαβιβάσω την Έκθεση Ελέγχου σας στον Γενικό Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής προκειμένου να ασκήσει τις νόμιμες αρμοδιότητές του στον Δήμο Αγίου Δημητρίου ως Ελεγκτής Νομιμότητας βάσει του Ν. 3852/2010.

Με τιμή,

**Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ**

**Γιάννης Μιχαλάκης**

**Κοινοποίηση:**

1. Υπουργό Οικονομικών, κ. Γ. Στουρνάρα
2. Αναπληρωτή Υπουργό Οικονομικών, κ. Χ. Σταϊκούρα

**Εσωτερική Διανομή:**

1. Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών, κ. Λ. Γρηγοράκο
2. Γενικό Γραμματέα Υπουργείου Εσωτερικών, κ. Γ. Φ. Ιωαννίδη
3. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Υπουργείου Εσωτερικών
4. Πρόεδρο και Μέλη Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας ΟΤΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΝΟΜΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ  
.....

Άγιος Δημήτριος, 24-10-2013  
Αρ, πρωτ. : 39849

Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου  
Ταχ. Δ/ση : Αγίου Δημητρίου 55  
Ταχ. Κώδικας : 173 43  
Τηλ. Επικοινωνίας : 2132007702

### ΠΡΟΣ

ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
Βουρνάζου 6 & Τσόχα

### Υπ' όψιν

Ομάδας Πιλοτικού Ελέγχου  
Εσόδων Δήμου Αγίου Δημητρίου

Θέμα : Έκθεση Ελέγχου Εσόδων Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011.  
Σχετ. : 1. Η με αριθμ. Εμπ. Πρωτ. 302/2-10-2013 Έκθεση Ελέγχου της Ομάδας  
Πιλοτικού Ελέγχου Εσόδων Δήμου Αγίου Δημητρίου χρήσης 2011.  
2. Η με αριθμ. 16030/14-05-2013 έγγραφη απάντησή μας στην υπ. αριθμ.  
πρωτ. 27599/30-04-2013 Έκθεση Ευρημάτων Ελέγχου.

Στο πλαίσιο του πιλοτικού ελέγχου των εσόδων του Δήμου Αγίου Δημητρίου , ο οποίος διενεργήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4129/2013, της Υπουργικής Απόφασης 41658/722/12 για την υιοθέτηση και εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου , του Διεθνούς Οργανισμού Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων ( INTOSAI) και της με αριθμ. 728/68144/12 Απόφασης του Προέδρου του Ελεγκτικού Συνεδρίου, συντάχθηκε και παραδόθηκε στο Δήμο η με αριθμ. πρωτ, 524/30-09-2013 Έκθεση Ελέγχου των εσόδων του Δήμου μας χρήσης 2011.

Σας διαβιβάζουμε συμπληρωμένο από τις υπηρεσίες του Δήμου μας τον Πίνακα 1 με τίτλο: « Συστάσεις προς Ελεγχόμενο Φορέα » προκειμένου να προβείτε στην σύνταξη της οριστικής έκθεσης ελέγχου.

Εκφράζουμε εκ νέου την ικανοποίησή μας για την άψογη συνεργασία που αναπτύχθηκε μεταξύ των στελεχών σας και των ανθρώπων του Δήμου μας και ευελπιστούμε το όλο φιλόδοξο εγχείρημα να συμβάλει στην αναβάθμιση και βελτιστοποίηση της διαχείρισης των Ο.Τ.Α.

Παραμένουμε στη διάθεση σας για κάθε περαιτέρω διευκρίνιση και συνεργασία.

Η Δήμαρχος

Μαρία Ανδρούτσου

### Συνημμένα

1. Ο Πίνακας του Παραρτήματος Β  
συμπληρωμένος



ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ  
ΔΗΜΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΑΘΗΝΑ.:16.10.2013

Αριθμ.Πρωτ.: 3055

Προς:  
Τον Πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου  
**κ. Ιωάννη Καραβοκύρη**

**Θέμα:** Απαντήσεις – Συμπλήρωση Πίνακα με τίτλο «Συστάσεις προς την ΚΕΔΕ»  
του Παραρτήματος Β' της Έκθεσης Ελέγχου εσόδων του Δ. Αγίου  
Δημητρίου Αττικής χρήσης 2011

**Κύριε Πρόεδρε,**

Σας διαβιβάζουμε τον ανωτέρω Πίνακα, συμπληρωμένο με τα στοιχεία που  
ζητούνται και είμαστε στην διάθεσή σας για οποιαδήποτε σχετική διευκρίνιση.

**Κώστας Λακούνης**  
  
Πρόεδρος ΚΕΔΕ

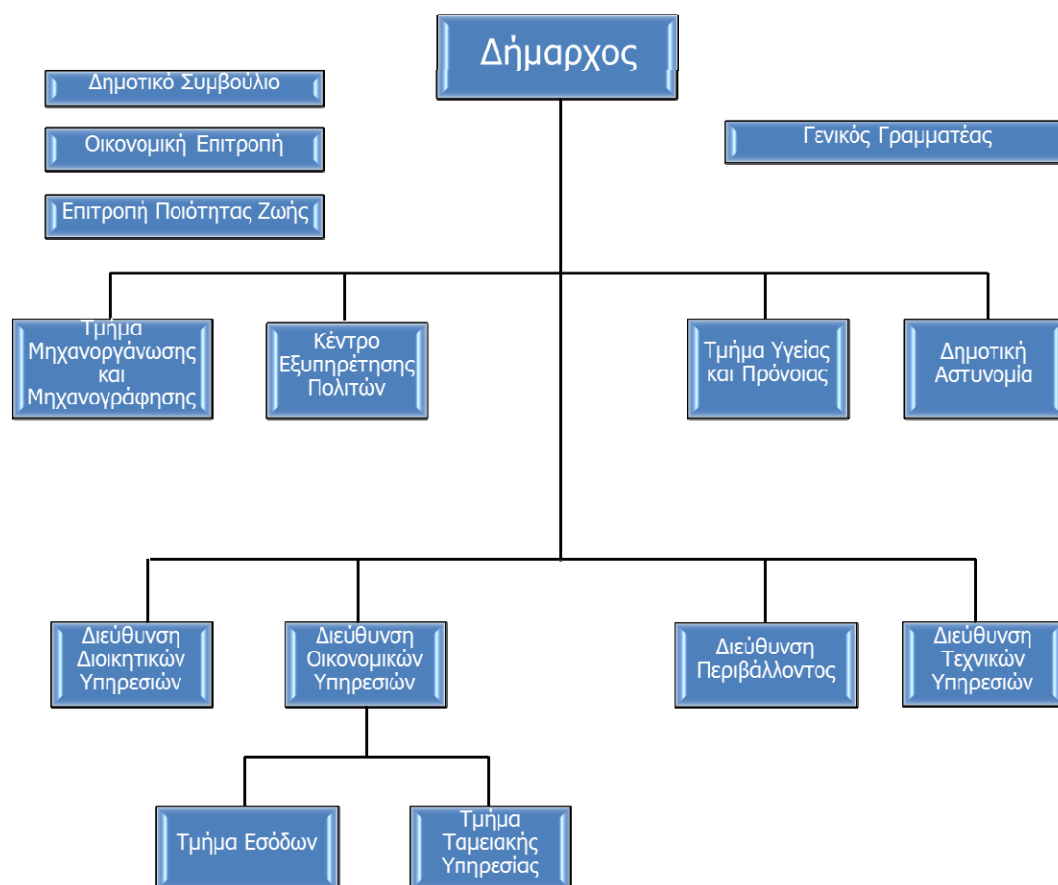
## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄**

Δομή Διακυβέρνησης  
Δήμου Αγίου Δημητρίου

## 2.2 Δομή Διακυβέρνησης

Ο Δήμος του Αγίου Δημητρίου διοικείται από όργανα που λαμβάνουν αποφάσεις και είναι επιφορτισμένα με διακριτούς ρόλους, σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο.

### Οργανωτική Δομή Δήμου Αγίου Δημητρίου



Οι κυριότερες αρμοδιότητές τους που σχετίζονται με τις διαδικασίες εσόδων, δηλαδή το κύριο αντικείμενο ελέγχου, είναι:

Δημοτικό όργανο	Αρμοδιότητες
<b>Δήμαρχος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του δήμου</li> <li>• Εκτελεί τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου, της Οικονομικής και της Επιτροπής ποιότητας ζωής</li> <li>• Συνυπογράφει τους βεβαιωτικούς καταλόγους</li> </ul>
<b>Δημοτικό Συμβούλιο</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανώτατο όργανο του Δήμου, αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν το δήμο εκτός από εκείνα που ανήκουν εκ του νόμου στην αρμοδιότητα του δημάρχου</li> <li>• Εγκρίνει τα προγράμματα του Δήμου και ελέγχει την εφαρμογή τους</li> </ul>

<b>Δημοτικό όργανο</b>	<b>Αρμοδιότητες</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορίζει τους φόρους, τα τέλη, τα δικαιώματα και τις εισφορές</li> <li>• Εγκρίνει τις κρατικές επιχορηγήσεις, τον Ετήσιο προϋπολογισμό, τις αναμορφώσεις του προϋπολογισμού και τον απολογισμό.</li> </ul>
<b>Οικονομική Επιτροπή</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Όργανο παρακολούθησης και ελέγχου της οικονομικής λειτουργίας του δήμου.</li> <li>• Συντάσσει - ελέγχει την εκτέλεση του προϋπολογισμού και υποβάλλει ανά τρίμηνο έκθεση προς το δημοτικό συμβούλιο με την κατάσταση των εσόδων και εξόδων του δήμου.</li> <li>• Εισηγείται προς το δημοτικό συμβούλιο την επιβολή τελών, δικαιωμάτων και εισφορών.</li> </ul>
<b>Τμήμα Εσόδων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει την ευθύνη του ελέγχου, της βεβαίωσης, και της έγκαιρης είσπραξης όλων των εσόδων του Δήμου προκειμένου να αποτραπεί ο κίνδυνος παραγραφής τους.</li> <li>• Είναι υπεύθυνο για την τήρηση αρχείων, κάθε είδους παραστατικών και αντίστοιχων δικαιολογητικών που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του λογιστικού συστήματος του Δήμου.</li> </ul>
<b>Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνο για την καταχώρηση των εσόδων στο σύστημα Γενικής Λογιστικής.</li> <li>• Εκδίδει «αποδεικτικό παραλαβής εισπρακτέων εσόδων»</li> <li>• Αποστέλλει ατομική ειδοποίηση σε όλους τους οφειλέτες</li> <li>• Υπεύθυνο για την παρακολούθηση της συλλογής των οφειλών.</li> <li>• Υπεύθυνο για την εφαρμογή των προβλεπόμενων από το νόμο αναγκαστικών μέτρων είσπραξης σε περίπτωση που οι οφειλές καταστούν ληξιπρόθεσμες.</li> </ul>
<b>Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει την εποπτεία όλων των συναλλαγών Γενικής Λογιστικής</li> <li>• Είναι υπεύθυνο για την σύνταξη του Απολογισμού καθώς και των οικονομικών καταστάσεων.</li> </ul>
<b>Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνος για την κατανομή των κρατικών επιχορηγήσεων.</li> <li>• Εκδίδει τις σχετικές αποφάσεις.</li> </ul>
<b>Αποκεντρωμένη Διοίκηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνη για την τελική έγκριση: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ του Ετήσιου Προϋπολογισμού</li> <li>○ των Αναμορφώσεων του Προϋπολογισμού</li> <li>○ και του Απολογισμού</li> </ul> </li> </ul>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄**

**INTOSAI GOV 9100**



## Πρόλογος Ελληνικής Μετάφρασης

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

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

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

INTOSAI



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

Επιτροπή Επαγγελματικών Προτύπων (PSC) του INTOSAI

---

**ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ PSC**

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

**INTOSAI**



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

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at)  
ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ: <http://www.intosai.org>

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

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΙΔΩΝ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Επιτροπή Προτύπων Εσωτερικών Δικλίδων

Fr. VANSTAPEL  
Ανώτερος Πρόεδρος  
του βελγικού Ελεγκτικού Συνεδρίου

Regentschapsstraat 2  
B-1000 ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ  
ΒΕΛΓΙΟ

Τηλ.: ++32 (2) 551 81 11

Φαξ: ++32 (2) 551 86 22

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: [internalcontrol@ccrek.be](mailto:internalcontrol@ccrek.be)

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

INTOSAI



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

Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at)  
<http://www.intosai.org>



## Περιεχόμενα

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

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

## **Πρόλογος**

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

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

Οι παρούσες αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει επίσης να θεωρούνται ως ένα δυναμικό έγγραφο το οποίο θα χρειαστεί, με την πάροδο του χρόνου, να αναπτυχθεί περαιτέρω και να βελτιωθεί ώστε να λάβει υπόψη τον αντίκτυπο των νέων εξελίξεων, όπως το πλαίσιο για τη Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου της COSO<sup>24</sup>.

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

---

<sup>24</sup> COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, www.coso.org, 2004.

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

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

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

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

Franki VANSTAPEL

Ανώτερος Πρόεδρος του βελγικού Ελεγκτικού Συνεδρίου

Πρόεδρος της Επιτροπής Προτύπων Εσωτερικών Δικλίδων του INTOSAI

## Εισαγωγή

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

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

Σε σύγκριση με τον ορισμό της COSO και τις κατευθυντήριες γραμμές του 1992, έχει προστεθεί η δεοντολογική πτυχή των δραστηριοτήτων. Η συμπερίληψή της στους στόχους των εσωτερικών δικλίδων είναι δικαιολογημένη, καθώς η σημασία της δεοντολογικής συμπεριφοράς, όπως και η πρόληψη και ο εντοπισμός της απάτης και της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από τη δεκαετία του ενενήντα και έπειτα.<sup>25</sup> Γενικώς προσδοκάται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον με δικαιοσύνη και να διαχειρίζονται ορθώς τους δημόσιους πόρους. Οι πολίτες θα πρέπει να απολαύουν αμερόληπτης μεταχείρισης με όρους νομιμότητας και δικαιοσύνης. Ως εκ τούτου, η δημόσια ηθική αποτελεί προϋπόθεση και θεμέλιο για την εμπιστοσύνη του κοινού και συνιστά ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης.

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

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

---

<sup>25</sup> XVI INCOSAI, Μοντεβιδέο, Ουρουγουάη, 1998.

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

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

Εφόσον η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων αποτελεί έναν γενικώς αποδεκτό τομέα του δημόσιου ελέγχου<sup>26</sup>, οι ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιούν τις κατευθυντήριες γραμμές ως εργαλείο ελέγχου. Οι κατευθυντήριες γραμμές για τα πρότυπα εσωτερικών δικλίδων που περιλαμβάνουν το μοντέλο COSO μπορούν επομένως να χρησιμοποιηθούν τόσο από φορείς δημόσιας διαχείρισης<sup>27</sup> ως παράδειγμα ενός συμπαγούς πλαισίου εσωτερικών δικλίδων για την οργάνωσή τους, όσο και από τους ελεγκτές ως εργαλείο για την αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων.

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

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

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

---

<sup>26</sup> Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI

<sup>27</sup> Το ενεργό προσωπικό δεν αναφέρεται ειδικώς ως ομάδα στόχος. Μολονότι επηρεάζεται από τον εσωτερικό έλεγχο και λαμβάνει δράσεις που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση του ελέγχου, δεν είναι, σε αντίθεση με τη διοίκηση, τελικά υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το κεφάλαιο 3 των κατευθυντήριων γραμμών προσδιορίζει τους ατομικούς ρόλους και τις αρμοδιότητες.

αντίστοιχα ευρύ πεδίο της δημόσιας ευθύνης τους.

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

### **Η δομή του παρόντος εγγράφου**

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

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

# 1 Εσωτερικές Δικλίδες

## 1.1 Ορισμός

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

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

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

### **Μια ολοκληρωμένη διαδικασία**

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

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

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

### **Που πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό**

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

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

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

### **Για την επίτευξη της αποστολής της οντότητας**

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



## **Για την αντιμετώπιση των κινδύνων**

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

## **Παρέχει εύλογη διασφάλιση**

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

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

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

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

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

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

Εντούτοις, θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη ποιοτικά κριτήρια.

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

### **Για την επίτευξη των στόχων**

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

Οι γενικοί στόχοι είναι:

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

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

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

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

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

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

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

- *εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας*

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

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

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

- *συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς*

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

των πολιτών, οι κανονισμοί για τη φορολογία εισοδήματος και νομοθετικές πράξεις για την καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς.

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

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

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

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

## 1.2 Περιορισμοί στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών δικλίδων<sup>28</sup>

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

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

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

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

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

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

<sup>28</sup> Τα όρια της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων πρέπει να διατυπώνονται ρητώς, ώστε να αποφεύγονται υπερβολικές προσδοκίες που οφείλονται σε παρανόηση του ακριβούς πεδίου εφαρμογής του.

## 2 Συστατικά Στοιχεία των Εσωτερικών Δικλίδων

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούνται από πέντε αλληλένδετα στοιχεία:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Σχέση μεταξύ των στόχων και των συστατικών στοιχείων**

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

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

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



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

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

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



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

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

## 2.1 Περιβάλλον δικλίδων



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

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

Στοιχεία του περιβάλλοντος ελέγχου είναι:

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

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

Η προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες της διοίκησης και του προσωπικού καθορίζουν τις προτιμήσεις και τις αξιολογικές κρίσεις τους, οι οποίες μεταφράζονται σε πρότυπα συμπεριφοράς. Θα πρέπει να διάκεινται θετικά

απέναντι στις εσωτερικές δικλίδες ανά πάσα στιγμή σε όλο τον οργανισμό.

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

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

### **Προσήλωση στην ικανότητα**

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

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

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

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

### **Πρότυπο ηγεσίας**

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

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

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

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

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

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

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

### **Οργανωτική δομή**

Η οργανωτική δομή μιας οντότητας περιλαμβάνει:

- ανάθεση εξουσίας και αρμοδιοτήτων

- εξουσιοδότηση και λογοδοσίας
- κατάλληλους δίαυλους αναφοράς.

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

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

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

### **Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**

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

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

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

## **Παραδείγματα**

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

## 2.2 Εκτίμηση κινδύνου



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

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

Συνεπάγεται:

(1) προσδιορισμό του κινδύνου:

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

(2) αξιολόγηση του κινδύνου:

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

(3) εκτίμηση της προθυμίας ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό

(4) ανάπτυξη τρόπων αντιμετώπισης:

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

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

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

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

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

### **Προσδιορισμός του κινδύνου**

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

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

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



σχεδιασμού. Είναι συχνά χρήσιμο να εξετάζεται το ενδεχόμενο ενός κινδύνου εκ του μηδενός, και να μην γίνεται απλή αναγωγή στην προηγούμενη επισκόπηση. Η προσέγγιση αυτή διευκολύνει τον εντοπισμό των μεταβολών στο προφίλ κινδύνου<sup>29</sup> του οργανισμού, οι οποίες προκύπτουν από τις αλλαγές στο οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον, τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες λειτουργίας και από την εισαγωγή νέων ή τροποποιημένων στόχων.

Είναι αναγκαίο να θεσπιστούν τα κατάλληλα μέσα για τον εντοπισμό των κινδύνων. Δύο από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μέσα είναι η ανάθεση ανασκόπησης κινδύνων και η αυτοαξιολόγηση των κινδύνων.<sup>30</sup>

### **Αξιολόγηση κινδύνου**

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

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

---

<sup>29</sup> Μια επισκόπηση ή ένας τρισδιάστατος πίνακας των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ή μια επιμέρους μονάδα που περιλαμβάνει το επίπεδο των επιπτώσεων (π.χ. υψηλό, μέσο, χαμηλό), μαζί με την πιθανότητα ή το ενδεχόμενο να προκύψει το συμβάν.

<sup>30</sup> *Ανάθεση ανασκόπησης κινδύνων*

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

#### *Αυτοεκτίμηση κινδύνων*

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

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

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

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

### **Εκτίμηση της προθυμίας ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό**

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

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

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

### **Ανάπτυξη των τρόπων αντιμετώπισης**

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

Οι διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κίνδυνος μπορεί να *μετεβιβασθεί, να γίνει ανεκτός ή να τερματιστεί*.<sup>31</sup> Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο κίνδυνος

---

<sup>31</sup> Για ορισμένους κινδύνους, η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η μεταβίβασή τους. Τούτο μπορεί να γίνει μέσω της συμβατικής ασφάλισης, εκχωρώντας σε τρίτο την ευθύνη ανάληψης του κινδύνου με άλλο τρόπο, ή μπορεί να επιτευχθεί μέσω συμβατικών ρητρών.

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

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

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

---

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

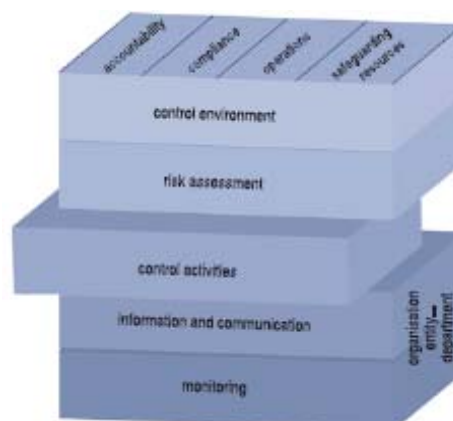
Ορισμένοι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν ή να περιοριστούν σε αποδεκτά επίπεδα μόνο μέσω του τερματισμού της δραστηριότητας. Στο δημόσιο τομέα, η επιλογή του τερματισμού δραστηριοτήτων είναι συνήθως σημαντικά πιο περιορισμένη σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Στον κρατικό τομέα, διεξάγονται ορισμένες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

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

### **Παραδείγματα**

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

## 2.3 Δραστηριότητες δικλίδων



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

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

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

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

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

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

Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ένα απαραίτητο συμπλήρωμα των δραστηριοτήτων

δικλίδων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

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

Για να είναι αποτελεσματικές, οι δραστηριότητες δικλίδων πρέπει:

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

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

### **1. Διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης**

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

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

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

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

### **3. Δικλίδες πρόσβασης σε πόρους και αρχεία**

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

### **4. Επαληθεύσεις**

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

### **5. Συμφωνίες**

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

### **6. Επισκοπήσεις της απόδοσης των λειτουργιών**

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

### **7. Επισκοπήσεις λειτουργιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων**

Οι λειτουργίες, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες θα πρέπει να εξετάζονται περιοδικά για να διασφαλίζεται η συμμόρφωσή τους με τους ισχύοντες

κανονισμούς, πολιτικές, διαδικασίες, ή άλλες απαιτήσεις. Αυτό το είδος επισκόπησης των λειτουργιών ενός οργανισμού πρέπει να διακρίνεται σαφώς από την παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων που εξετάζεται χωριστά στην ενότητα 2.5.

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

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

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

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

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

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

### **Παραδείγματα**

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



### 2.3.1 Δραστηριότητες δικλίδων στην πληροφορική τεχνολογία

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

#### (1) Γενικές δικλίδες

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

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

#### (2) Δικλίδες εφαρμογής

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

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

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

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

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

#### **Γενικές δικλίδες**

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

Οι κύριες κατηγορίες των γενικών δικλίδων είναι:

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

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

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

### **Δικλίδες εφαρμογής**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Παραδείγματα**

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

## 2.4 Πληροφόρηση και επικοινωνία



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

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

### Πληροφόρηση

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

#### Επικοινωνία

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

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

Επίσης, υπάρχει η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς.

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

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

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

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

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

### **Παραδείγματα**

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



## 2.5 Παρακολούθηση



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

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

### (1) Συνεχείς παρακολουθήσεις

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

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

### (2) Ειδικές αξιολογήσεις

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Παραδείγματα**

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

δικλίδων.

### 3 Ρόλοι και αρμοδιότητες

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

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

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

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

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

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

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

### **Διοικητικά στελέχη**

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

### **Εσωτερικοί ελεγκτές**

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

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

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

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

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

## **Προσωπικό**

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



## **Εξωτερικά μέρη**

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

## **ΑΕΙ και εξωτερικοί ελεγκτές**

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

Η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων από τους ελεγκτές συνεπάγεται:

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

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



εξωτερικού ελεγκτή.

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

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

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

### **Νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές**

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



## *Παράρτημα 1 Παραδείγματα*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

---

*(Η προαναφερθείσα κατάσταση δεν αποτελεί παράδειγμα ορθής πρακτικής!)*

πόρων και να διευκολύνεται η συνέχιση των εργασιών

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

## *Παράρτημα 2 Γλωσσάριο*

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

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

## C

### **COSO**

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

## A

### **Αβεβαιότητα (Uncertainty)**

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

### **Αθέμιτη Σύμπραξη (Collusion)**

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

### **Ακεραιότητα (Integrity)**

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

### **Ανεξαρτησία (Independence)**

- Η ελευθερία που παραχωρείται σε ένα όργανο ελέγχου και τους ελεγκτές

του να ενεργούν σύμφωνα με τις αρμοδιότητες ελέγχου που τους ανατίθενται χωρίς καμία εξωτερική παρέμβαση. (glossarium)

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

### **Ανεπάρκεια (Deficiency)**

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

### **Ανοχή κινδύνου (Risk Tolerance)**

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

### **Αντικειμενικότητα (Objectivity)**

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

### **Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα (AEI) (SAI)**

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

### **Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Evaluation)**

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

### **Απάτη (Fraud)**

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

### **Αποδοτικός (Efficient)**

Αφορά τη σχέση μεταξύ των χρησιμοποιούμενων πόρων και του παραγόμενου

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

#### **Αποδοτικότητα (Efficiency)**

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

#### **Αποτελεσματικός (Effective)**

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

#### **Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)**

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

## **Γ**

#### **Γενικές δικλίδες (General Controls)**

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

#### **Γραφήματα ροής (Flowcharting)**

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

## Δ

### **Δεδομένα (Data)**

Στοιχεία και πληροφορίες που μπορούν να κοινοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν.

### **Δημόσια Λογοδοσία (Public Accountability)**

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

### **Δημόσιος τομέας (Public Sector)**

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

### **Διάγραμμα ροής (Flowchart)**

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

### **Διαδικασία (Procedure)**

Μια ενέργεια που υλοποιεί μια πολιτική. (COSO 1992)

### **Διαδικασίες διοίκησης (Management process)**

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

### **Διάθεση ανάληψης κινδύνων (Risk appetite)**

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

### **Διαπιστωτική δικλίδα (Detective control)**

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

### **Διαφθορά (Corruption)**

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

### **Διαχωρισμός καθηκόντων (Segregation or separation of duties)**

Για να μειωθεί ο κίνδυνος σφάλματος, σπατάλης ή καταχρηστικών πράξεων, καθώς και ο κίνδυνος μη εντοπισμού των προβλημάτων αυτών, δεν θα πρέπει να



αναλαμβάνει ένα μόνο άτομο ή ομάδα το σύνολο των κυρίων σταδίων (έγκριση, επεξεργασία, καταγραφή, αναθεώρηση) μιας συναλλαγής ή γεγονότος.

### **Διεθνής Οργανισμός των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI)**

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

### **Δικλίδα (control)**

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

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

### **Δικλίδες εφαρμογής (Application controls)**

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

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

### **Δικλίδες Η/Υ (Computer controls)**

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

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

### **Δικλίδες λογισμικού συστήματος (System software controls)**

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

#### **Δικλίδες πρόσβασης (Access control)**

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

#### **Δικλίδες προϋπολογισμού (Budgetary control)**

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

#### **Δικλίδες συνέχισης των υπηρεσιών (Service continuity control)**

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

#### **Δίκτυο (Network)**

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

#### **Διοίκηση (Management)**

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

#### **Δραστηριότητα δικλίδων (Control activity)**

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

## **E**

#### **Εισαγωγή (Input)**

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

#### **Εκτίμηση κινδύνου (Risk assessment)**

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

#### **Ελεγκτική επιτροπή (Audit Committee)**

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

#### **Ελεγκτικό Ίδρυμα (Audit Institution)**

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

#### **Έλεγχοι επεξεργασίας (Edit checks)**

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

#### **Έλεγχος (Audit)**

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

#### **Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)**

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

#### **Ενδογενείς περιορισμοί (Inherent limitations)**

Οι περιορισμοί όλων των συστημάτων εσωτερικών δικλίδων. Οι περιορισμοί σχετίζονται με τους περιορισμούς της ανθρώπινης κρίσης, τους περιορισμένους πόρους και την ανάγκη να ληφθεί υπόψη το κόστος των δικλίδων σε σχέση με τα

αναμενόμενα οφέλη, την πραγματικότητα ότι μπορούν να προκύψουν προβλήματα και τη δυνατότητα παράκαμψης της διοίκησης και της αθέμιτης σύμπραξης. (COSO 1992)

#### **Ενδογενής κίνδυνος (Inherent risk)**

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

#### **Εξωτερικός έλεγχος (External audit)**

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

#### **Επεξεργασία (Processing)**

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

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

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

#### **Εσωτερικός έλεγχος (Internal audit)**

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

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

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

#### **Εσωτερικές δικλίδες (Internal control)**

Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το προσωπικό μιας οντότητας και έχει σχεδιασθεί ώστε να αντιμετωπίζει τους κινδύνους και να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, επιτυγχάνονται οι

ακόλουθοι γενικοί στόχοι: εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών, εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας, συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και διασφάλιση των πόρων έναντι απώλειας, κακής χρήσης και ζημίας.

#### **Εύλογη διασφάλιση (Reasonable assurance)**

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

#### **Εύρυθμος (Orderly)**

Σημαίνει με έναν καλά οργανωμένο τρόπο ή μεθοδικά..

#### **Εφαρμογή (Application)**

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

## **H**

#### **Ηθικές αξίες (Ethical values)**

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

#### **Ηθικός (Ethical)**

Σχετίζεται με τις ηθικές αρχές.

## **I**

#### **Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - ΙΙΑ)**

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

## **K**

#### **Κεντρικός ηλεκτρονικός υπολογιστής (Mainframe)**

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

### **Κίνδυνος (Risk)**

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

### **Κύκλος εκτίμησης κινδύνων (Risk assessment cycle)**

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

## **Λ**

### **Λειτουργίες (Operations)**

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

### **Λογική πρόσβαση (Logical access)**

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

### **Λογισμικό συστήματος (System software)**

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

### **Λογοδοσία (Accountability)**

- Η διαδικασία κατά την οποία οι δημόσιοι φορείς και το προσωπικό τους έχουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης δημόσιων πόρων και όλων των πτυχών της επίδοσης τους.
- Το καθήκον που επιβάλλεται σε ένα πρόσωπο ή οντότητα που υπόκειται σε έλεγχο να αποδεικνύει ότι έχει διαχειριστεί ή ελέγξει τα κονδύλια που διατίθενται σε αυτόν σε συμμόρφωση με τους όρους βάσει των οποίων του χορηγήθηκαν τα κονδύλια αυτά. (glossarium)

## **M**

### **Μηχανογραφημένο σύστημα πληροφοριών (Computer Information System)**

Το περιβάλλον ενός μηχανογραφημένου συστήματος πληροφοριών (Computer Information System - CIS) υφίσταται όταν ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής



οποιοδήποτε τύπου ή μεγέθους εμπλέκεται στην επεξεργασία που διεξάγει η οντότητα στις (οικονομικές) πληροφορίες που είναι σημαντικές για τον έλεγχο, είτε ο ηλεκτρονικός υπολογιστής χρησιμοποιείται από την οντότητα είτε από τρίτο. (IFAC)

#### **Μονάδα εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Unit)**

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

## **N**

#### **Νομοθετικό σώμα (Legislature)**

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

## **O**

#### **Οικονομία (Economy)**

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

#### **Οικονομικός (Economic)**

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

#### **Οντότητα (Entity)**

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

## **Π**

### **Παραγόμενο αποτέλεσμα (Output)**

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

### **Παράκαμψη της διοίκησης (Management Override)**

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

### **Παρακολούθηση (Monitoring)**

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

### **Παρέμβαση της διοίκησης (Management Intervention)**

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

### **Περιβάλλον δικλίδων (Control Environment)**

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

### **Πολιτική (Policy)**

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

### **Πρόγραμμα ασφαλείας (Security program)**

Ένα πρόγραμμα που εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση της ασφάλειας, το οποίο αποτελεί το θεμέλιο της δομής δικλίδων της ασφάλειας ενός οργανισμού και αντανακλά τη δέσμευση των ανώτερων διοικητικών στελεχών για την αντιμετώπιση των κινδύνων ασφαλείας. Το πρόγραμμα θα πρέπει να δημιουργεί ένα πλαίσιο και έναν συνεχή κύκλο δραστηριοτήτων για την εκτίμηση των κινδύνων, την ανάπτυξη και την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών ασφαλείας, καθώς και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών αυτών.

### **Προγράμματα τελικών χρηστών (End user computing)**

Αναφέρεται στη χρήση μη-κεντροποιημένης επεξεργασίας (δηλαδή, που δεν προέρχεται από το τμήμα ΠΤ) δεδομένων με τη χρήση αυτοματοποιημένων διαδικασιών που αναπτύσσονται από τους τελικούς χρήστες, γενικώς με τη βοήθεια πακέτων λογισμικού (π.χ., υπολογιστικά φύλλα και βάσεις δεδομένων). Οι



διεργασίες των τελικών χρηστών μπορεί να είναι εξελιγμένες και να αποτελέσουν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή διοικητικών πληροφοριών. Ωστόσο, δεν είναι βέβαιο το κατά πόσον είναι επαρκώς δοκιμασμένες και τεκμηριωμένες.

#### **Προληπτική δικλίδα (Preventive control)**

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

#### **Προϋπολογισμός (Budget)**

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

#### **Προφίλ κινδύνου (Risk profile)**

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

### **Σ**

#### **Συμμόρφωση (Compliance)**

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

#### **Συστατικό στοιχείο εσωτερικών δικλίδων (Component of Internal Control)**

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

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

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

#### **Σχεδιασμός (Design)**

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

#### **Σχέση κόστους-οφέλους (Value for money)**

Βλέπε Οικονομία, Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα.

### **T**

### **Τεκμηρίωση (Documentation)**

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

### **Υ**

### **Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual risk)**

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

### **Φ**

### **Φυσική πρόσβαση (Physical Access)**

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

### **Χειροκίνητες Δικλίδες (Manual Controls)**

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

