



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**

## **Έκθεση**

**Οικονομικός Έλεγχος και Έλεγχος Συμμόρφωσης  
επί των χρηματοδοτήσεων που έλαβε ο  
Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.) του Α.Τ.Ε.Ι.  
Αθήνας από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ), για  
το έτος 2011**

**Ομάδα Ελέγχου  
Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013**

## Περιεχόμενα

Συνομογραφίες.....	4
Περίληψη .....	5
1. Εισαγωγή.....	7
2. Αντικείμενο Ελέγχου .....	9
2.1 Περιγραφή του Ε.Λ.Κ.Ε. ....	9
2.2 Σύστημα διακυβέρνησης .....	9
2.2.1 Σύστημα Λογοδοσίας, (Accountability Chain) .....	10
2.2.2 Σύστημα Ελέγχου (Audit Chain).....	11
2.3 Οργανωτική δομή .....	12
2.4 Οικονομικά στοιχεία .....	12
2.5 Ευθύνη της διοίκησης.....	15
2.6 Ευθύνη του Ελεγκτή.....	15
3. Συμπεράσματα.....	16
3.1 Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλείδων (Internal Control) .....	17
3.1.1 Αδυναμίες στην υλοποίηση του έργου .....	17
3.1.2 Ελλείψεις / ανεπαρκείς οικονομικές δικλίδες .....	18
3.1.3 Μη επικαιροποιημένες Πολιτικές και Διαδικασίες .....	19
3.1.4 Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στις διαδικασίες ανάθεσης έργου.....	20
3.1.5 Ανάγκη βελτίωσης στο περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων .....	21
3.2 Οικονομική Πληροφόρηση .....	23
3.2.1 Χρήση Ταμειακής Λογιστικής .....	23
3.3 Δημόσια Διακυβέρνηση.....	24
3.3.1 Απουσία τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας.....	24
4. Προτάσεις/Συστάσεις .....	25
4.1 Πλαίσιο εσωτερικών δικλείδων (Internal Control) .....	25
4.1.1 Αδυναμίες στην υλοποίηση των έργων.....	25
4.1.2 Ελλείψεις/ ανεπαρκείς οικονομικές δικλίδες.....	25
4.1.3 Μη επικαιροποιημένες πολιτικές και διαδικασίες .....	26
4.1.4 Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στις διαδικασίες ανάθεσης έργου.....	26
4.1.5 Ανάγκη βελτίωσης στο περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων .....	26
4.2 Οικονομική Πληροφόρηση .....	27
5. Απάντηση του ελεγχόμενου φορέα και τελική θέση ομάδας ελέγχου .....	27
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	29
<b>Παράρτημα I.</b> Λίστα Εσωτερικών Διαδικασιών .....	29
<b>Παράρτημα II.</b> Νομοθεσία .....	30
<b>Παράρτημα III.</b> Αρμοδιότητες .....	32
<b>Παράρτημα IV.</b> Οργανόγραμμα .....	34
<b>Παράρτημα V.</b> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης.....	35
<b>Παράρτημα VI.</b> Ευρήματα Ελέγχου.....	37
1. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΕΙΔΩΝ .....	37
Α. Αδυναμίες στην υλοποίηση του Έργου .....	37
Β. Ελλείψεις / ανεπαρκείς οικονομικές δικλίδες .....	40
Γ. Μη επικαιροποιημένες πολιτικές και διαδικασίες .....	43
Δ. Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στη διαδικασία ανάθεσης έργων.....	45

Ε. Περιθώρια βελτίωσης στο Περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων .....	52
2. Οικονομική Πληροφόρηση .....	55
Α. Λογιστική Ταμειακής Βάσης .....	55
3. Δημόσια Διακυβέρνηση.....	56
Α. Απουσία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας.....	56
<b>Παράρτημα VII. Συστάσεις προς Ελεγχόμενο Φορέα.....</b>	<b>58</b>
<b>Παράρτημα VIII. INTOSAI GOV 9100 Μετάφραση .....</b>	<b>60</b>

## Συντομογραφίες

Δ.Α.	Διαχειριστική Αρχή
Δ.Α.ΣΤΑ	Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας
Ε.Γ.Λ.Σ.	Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
Ε.Δ.ΕΛ.	Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Ε.	Επιτροπή Ερευνών και Εκπαίδευσης
Ε.Κ.	Ευρωπαϊκός Κανονισμός
Ε.Λ.Κ.Ε.	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.	Ελεγκτικό Συνέδριο
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΜΟ.ΔΙ.Π.	Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας
ΜΟ.Κ.Ε.	Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
Ν.	Νόμος
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Τ.Δ.Ε.	Τεχνικό Δελτίο Έργου
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση

## Περίληψη

Η παρούσα έκθεση περιγράφει τα αποτελέσματα του οικονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης που διενεργήθηκε από το Ελεγκτικό Συνέδριο (Ε.Σ.)<sup>1</sup>, στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.) του Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Αθήνας.

Η Ομάδα Ελέγχου έλεγξε τη συμμετοχή του Ε.Λ.Κ.Ε., στο συγχρηματοδοτούμενο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, (εφεξής Υπουργείου Παιδείας), κατά την 4<sup>η</sup> Προγραμματική Περίοδο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013, για το οικονομικό έτος 2011. Η επιλογή του ελέγχου αυτού έγινε προκειμένου να ελεγχθεί η διαχείριση των κοινοτικών πόρων και να επισκοπηθεί η αποτελεσματικότητα των συστημάτων και διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, το Ε.Σ. αποτελεί τον εξωτερικό ελεγκτή των δημόσιων δαπανών και εσόδων. Η ψήφιση πρόσφατων νομοθετικών διατάξεων<sup>2</sup> σχετικά με τον έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης εισήγαγε νέες μορφές ελέγχου (όπως έλεγχο επίδοσης, έλεγχο συστημάτων, έλεγχο εφαρμογής των συστάσεων ελέγχου), καθώς και τη συμμόρφωση των ελεγκτικών διαδικασιών με τα ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI<sup>3</sup> και την κατάρτιση Ετήσιου Προγράμματος Ελέγχων.

Ο έλεγχος επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση του πλαισίου δικλείδων της διοίκησης του Ε.Λ.Κ.Ε., αναφορικά με τη διαχείριση των έργων που υλοποιεί στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, και στην αποτίμηση της αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Ειδικότερα ελέγχθηκαν:

- η αξιοπιστία των λογαριασμών των δηλωθεισών δαπανών και χρηματοδοτήσεων στις Οικονομικές Καταστάσεις, σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο (Ε.Γ.Λ.Σ.),
- η νομιμότητα, επιλεξιμότητα και κανονικότητα των υποκείμενων συναλλαγών,
- ο σχεδιασμός, η ύπαρξη και η λειτουργία εσωτερικών δικλείδων στις ανωτέρω περιοχές ελέγχου και
- το σύστημα δημόσιας διακυβέρνησης των έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Ο έλεγχος κατέληξε στο γενικό συμπέρασμα ότι το πλαίσιο δικλείδων διοίκησης του Ε.Λ.Κ.Ε. λειτουργεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά του μπορεί να ενδυναμωθεί περαιτέρω.

Οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν είναι:

<sup>1</sup> Συγκρότηση Ομάδας Ελέγχου με την υπ' αριθμ. 635/60999/12-11-2012 Απόφαση Προέδρου Ε.Σ.

<sup>2</sup> Νόμοι 3871/2010, 3852/2010, 4055/2012, 4129/2013 και Υ.Α. 41658/722/23-10-2012 του Υπουργείου Οικονομικών «Έγκριση και ισχύς των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων σε μετάφραση στην ελληνική γλώσσα»

<sup>3</sup> Για περισσότερες πληροφορίες [www.issai.org](http://www.issai.org)

α) Οι εσωτερικές δικλίδες υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου παρουσιάζουν αδυναμίες, με αποτέλεσμα τα τελικά παραδοτέα να σημειώνουν καθυστερήσεις ή σημαντικές τροποποιήσεις από τα αρχικώς σχεδιασθέντα. Τα σφάλματα που διαπιστώθηκαν στο στάδιο αυτό ελλοχεύουν, όχι μόνο κινδύνους αναφορικά με την επιβολή δημοσιονομικής διόρθωσης από την Ειδική Γραμματεία του Υπουργείου Παιδείας<sup>4</sup>, αλλά και της επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου γενικότερα.

β) Παρουσιάστηκαν αδυναμίες στο σύστημα ανάθεσης έργου που αφορούν κυρίως στη μη συμμόρφωση ως προς την τήρηση των ορίων αμοιβών και τον τρόπο επιλογής αναδόχων και εγκυμονούν κινδύνους που σχετίζονται με υψηλότερο κόστος συμβάσεων, μη ορθολογική διαχείριση των χρηματοδοτήσεων, αδυναμίες στην αιτιολόγηση της επιλογής των αναδόχων και θέματα νομιμότητας.

γ) Παρουσιάστηκαν αδυναμίες στο πληροφοριακό σύστημα, όπως η έλλειψη μηχανισμών διασφάλισης στη διαδικασία έκδοσης των τραπεζικών επιταγών, θέματα συμφωνίας δεδομένων μεταξύ υποπρογραμμάτων, υψηλός βαθμός εξάρτησης υπηρεσιών από εξωτερικούς συνεργάτες και απουσία όρων σχετικών με την προστασία προσωπικών δεδομένων στις σχετικές συμβάσεις.

Συνεπώς, συστήνεται:

- Η θέσπιση αυστηρότερων δικλίδων, όσον αφορά την ποσότητα, την ποιότητα και τις χρονικές δεσμεύσεις των παραδοτέων (κατά τη φάση υλοποίησης των έργων). Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη χρήση τυποποιημένων εργαλείων, όπως είναι οι λίστες ελέγχου.

- Η τήρηση επαρκούς διαδρομής ελέγχου, όπως πρακτικών σε ημερήσια ή/και εβδομαδιαία βάση προκειμένου να διευκολύνεται σημαντικά η ποιοτική αξιολόγηση και η παρακολούθηση της προόδου των παραδοτέων, που αφορούν σε δράσεις διοικητικής υποστήριξης.

- Η ενδυνάμωση των δικλίδων στις διαδικασίες ανάθεσης έργων και η συστηματική εποπτεία τους από τη νομική υπηρεσία, προκειμένου να εξασφαλίζεται η πλήρης συμμόρφωση με τη νομοθεσία και να επιτυγχάνεται ένας διαφανής, εύρυθμος, αποτελεσματικός και αποδοτικός τρόπος επιλογής αναδόχου.

- Η βελτίωση της λειτουργίας του λογιστικού πακέτου ενσωματώνοντας δικλίδες ροής των δεδομένων (data flow control) και μηχανισμών ασφάλειας.

- Η ελαχιστοποίηση της εξάρτησης από εξωτερικούς συνεργάτες επενδύοντας στο προσωπικό του Ε.Λ.Κ.Ε..

- Η διασφάλιση συμμόρφωσης με τους νόμους περί προστασίας προσωπικών δεδομένων, με την προσθήκη σχετικής ρήτρας στις συμβάσεις του Ε.Λ.Κ.Ε..

Σημειώνεται ότι, η διοίκηση του Ε.Λ.Κ.Ε. έκανε αποδεκτές τις προαναφερθείσες συστάσεις και προτίθεται να ενισχύσει το πλαίσιο δικλίδων της διοίκησης με τη θέσπιση κατάλληλων σχεδίων δράσης.

---

<sup>4</sup> Άρθρο 12 της Υ.Α. 540 Β /2008, 14053/27-03-2008 «Υπουργική απόφαση συστήματος διαχείρισης» του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών

# 1. Εισαγωγή

Η παρούσα έκθεση περιγράφει τα αποτελέσματα του οικονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης που διενεργήθηκε στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.) του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας, από ομάδα ελέγχου που συγκροτήθηκε με απόφαση του Προέδρου του Ελεγκτικού Συνεδρίου<sup>5</sup> (Ε.Σ.).

Ο έλεγχος ολοκληρώθηκε στις 26 Απριλίου του 2013, με αντικείμενο τις δηλωθείσες δαπάνες και τις χρηματοδοτήσεις που λήφθηκαν κατά το οικονομικό έτος 2011, για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε. έργων, του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Ε.Π.) «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, εφεξής Υπουργείο Παιδείας, της 4ης Προγραμματικής Περιόδου του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013. Η επιλογή έλεγχου ενός Ε.Λ.Κ.Ε. έγινε προκειμένου να αξιολογηθεί η διαχείριση των κοινοτικών πόρων και να επισκοπηθεί η αποτελεσματικότητα των συστημάτων και διαδικασιών που θεσπίστηκαν στα πλαίσια του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Στο πεδίο ελέγχου δεν περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της ποιότητας των υποβληθέντων παραδοτέων, λόγω της ιδιαιτερότητας του περιεχομένου τους, η οποία πολλές φορές απαιτεί εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις. Εξάλλου, για τον έλεγχο αυτό υπεύθυνοι είναι ελεγκτές όπως αυτοί ορίζονται από τους φορείς χρηματοδότησης των προγραμμάτων (βλ. ενότητα 2.2.2. «Συστήματα Ελέγχου»).

**Οι κύριοι στόχοι του ελέγχου ήταν: α) η εκτίμηση της αξιοπιστίας των λογαριασμών των δηλωθεισών δαπανών και των χρηματοδοτήσεων που λήφθηκαν στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο (Ε.Γ.Λ.Σ.) και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (τήρηση νομιμότητας και κανονικότητας των υποκείμενων πράξεων), β) η αξιολόγηση του σχεδιασμού και της λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων (internal control) σχετικά με τις προαναφερθείσες περιοχές και γ) η επισκόπηση του σχεδιασμού και της ύπαρξης της Δημόσιας Διακυβέρνησής τους.**

Οι προαναφερόμενοι στόχοι απεικονίζονται στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζονται το αντικείμενο του ελέγχου, τα κύρια οικονομικά στοιχεία και η διοικητική δομή του Ε.Λ.Κ.Ε.. Στο κεφάλαιο 3 ακολουθούν τα επιμέρους συμπεράσματα του ελέγχου, τα οποία απορρέουν από τα σχετικά ευρήματα. Αναλυτικότερα, αναφορικά με το σύστημα εσωτερικών δικλίδων, η ομάδα ελέγχου διερεύνησε κατά πόσον οι εσωτερικές δικλίδες που έχουν τεθεί σε εφαρμογή για την παρακολούθηση της προόδου, της ποιοτικής αξιολόγησης και της φυσικής ύπαρξης των παραδοτέων είναι επαρκείς και εφαρμόζονται κατάλληλα (ενότητα 3.1.1.).

---

<sup>5</sup> Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 635/60999/12-11-2012 Απόφαση Προέδρου Ε.Σ.

Περαιτέρω, η ομάδα ελέγχου αξιολόγησε τις χρηματοοικονομικές δικλίδες που εφαρμόζονται κατά τη διενέργεια των πληρωμών, προκειμένου να εξακριβωθεί η νομιμότητα και κανονικότητά τους, καθώς και η διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων του Ε.Λ.Κ.Ε. (ενότητα 3.1.2.). Στη συνέχεια, επιβεβαίωσε κατά πόσον οι εσωτερικές δικλίδες, που έχουν υιοθετηθεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων του Ε.Λ.Κ.Ε., περιγράφονται με ακρίβεια στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» και στο «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» (ενότητα 3.1.3.). Η ομάδα ελέγχου αποτίμησε επίσης, την πιστή τήρηση των διαδικασιών ανάθεσης έργου που έχουν τεθεί από τον Ε.Λ.Κ.Ε. για τη διασφάλιση συμμόρφωσης με την κοινοτική και την εθνική νομοθεσία (ενότητα 3.1.4.). Επιπρόσθετα, αξιολογήθηκε το περιβάλλον των Πληροφοριακών Συστημάτων (ενότητα 3.1.5.). Αναφορικά με τον έλεγχο της οικονομικής πληροφόρησης, η ομάδα ελέγχου εξέτασε κατά πόσο οι δαπάνες και οι χρηματοδοτήσεις των έργων έχουν καταχωρηθεί στους κατάλληλους λογαριασμούς γενικής λογιστικής και τα υπόλοιπα των λογαριασμών απεικονίζονται ορθά στις Οικονομικές Καταστάσεις (ενότητα 3.2.1.).

Στην ενότητα Δημόσια Διακυβέρνηση (3.3) εκτιμήθηκαν οι δομές διοίκησης, ελέγχου, λογοδοσίας και η ύπαρξη μηχανισμών διασφάλισης (ενότητα 3.3.1.).

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται οι συστάσεις προς τη διοίκηση, που στόχο έχουν κυρίως τη συμμόρφωση με τις επιταγές του νόμου και την ενίσχυση των εσωτερικών δικλίδων του Ε.Λ.Κ.Ε.. Πρόσθετες πληροφορίες και αναλύσεις επί των στοιχείων και των ευρημάτων, που παρατίθενται στην έκθεση ελέγχου, επισυνάπτονται σε αυτήν ως Παραρτήματα.

Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει την απάντηση του ελεγχόμενου φορέα και την τελική θέση της ομάδας ελέγχου.

Η έκθεση και οι συστάσεις απευθύνονται στον Ε.Λ.Κ.Ε. (ελεγχόμενος φορέας).

Σημειώνεται ότι η ομάδα ελέγχου θα επαναξιολογήσει το σύστημα διοίκησης και διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε., εντός δύο ετών, προκειμένου να διαπιστώσει τη βελτίωση των εσωτερικών δικλίδων της διοίκησης σύμφωνα με τις συστάσεις του ελέγχου.



## 2. Αντικείμενο Ελέγχου

### 2.1 Περιγραφή του Ε.Λ.Κ.Ε.

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. είναι μια ανεξάρτητη οικονομική οντότητα του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας, αρμόδια για τη διαχείριση και την κατανομή των πόρων που προέρχονται από εθνικές χρηματοδοτήσεις, από την Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>6</sup> και τον ιδιωτικό τομέα, για την κάλυψη δαπανών οποιουδήποτε είδους που είναι απαραίτητες για έρευνα, εκπαίδευση και τεχνολογική ανάπτυξη. Οι υπηρεσίες του απευθύνονται σε περίπου 30.000 φοιτητές ως πιθανούς ωφελουμένους των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Ειδικοί Λογαριασμοί Κονδυλίων Έρευνας συστάθηκαν σε όλα τα ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης βάση του π.δ. 432/1981<sup>7</sup>, όπως ισχύει.

Οι δραστηριότητες του Ε.Λ.Κ.Ε. παρακολουθούνται από τη διοίκηση του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας μέσω του «Οδηγού Χρηματοδότησης». Ο «Οδηγός Χρηματοδότησης» είναι ένα εγχειρίδιο διαδικασιών, που αποτελεί το βασικό εργαλείο ρυθμίζοντας τη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε. και διασφαλίζοντας ότι οι δηλωθείσες δαπάνες των συγχρηματοδοτούμενων έργων είναι επιλέξιμες, σύμφωνα με το κοινοτικό και εθνικό νομικό πλαίσιο. Εκδόθηκε το Νοέμβριο του 2008<sup>8</sup> και εγκρίθηκε από την Σύγκλητο του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας.

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. έχει, επίσης, πιστοποιηθεί με το πιστοποιητικό «Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας Δικαιούχων Πράξεων Ε.Π.» του ΕΣΠΑ 2007-2013, στις 18/03/2009. Η πιστοποίηση αυτή βασίστηκε στην αξιολόγηση του «Εγχειριδίου Διαχείρισης Ποιότητας Συστημάτων» του Ε.Λ.Κ.Ε. από την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Υπουργείου Παιδείας (βλ. **Παράρτημα Ι «Λίστα Εσωτερικών Διαδικασιών»**). Το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας Συστημάτων» χρησιμοποιείται και πληροί τις προϋποθέσεις του ISO 9001:2000. Το τελευταίο πιστοποιητικό ISO βρίσκεται αναρτημένο στην ιστοσελίδα του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας και έληξε στις 7/7/2011.

Αναλυτικά το νομικό πλαίσιο βάση του οποίου διενεργήθηκε ο έλεγχος αναφέρεται στο **Παράρτημα ΙΙ**.

### 2.2 Σύστημα διακυβέρνησης

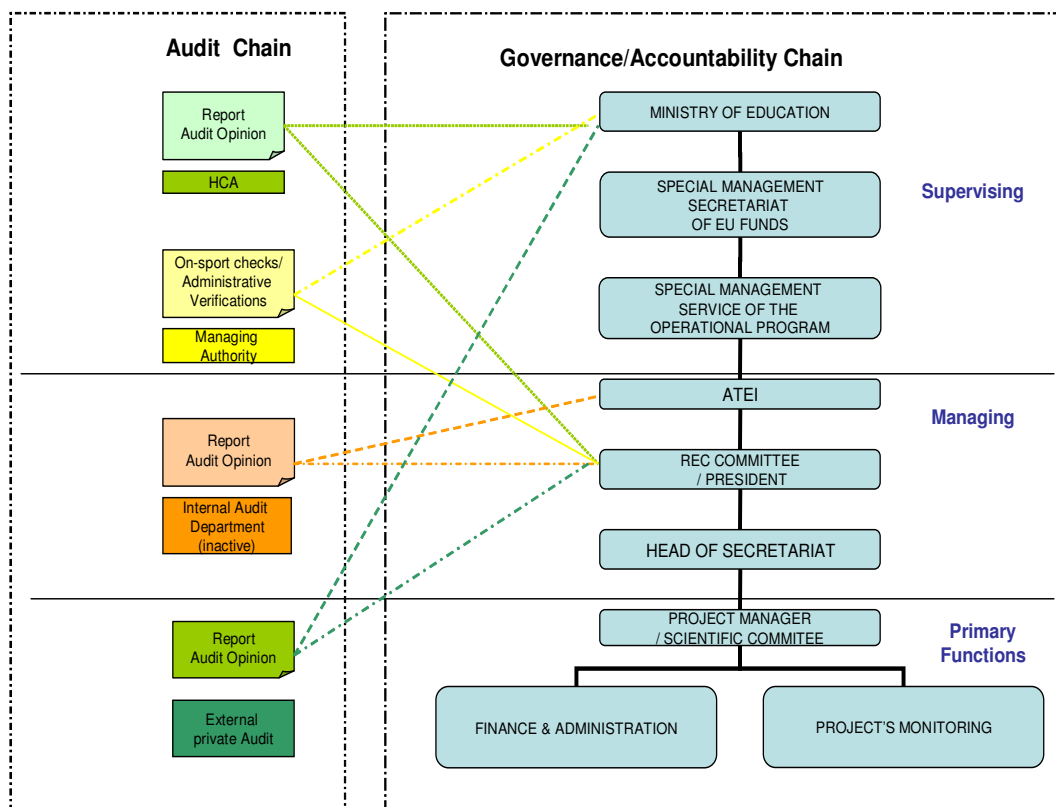
Η οργάνωση και η δομή των αρχών που εμπλέκονται στη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε. περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους. Το σύστημα διακυβέρνησης περιλαμβάνει τόσο τους φορείς διοίκησης και εποπτείας του Ε.Λ.Κ.Ε. (βλ. ενότητα 2.2.1 «Σύστημα Λογοδοσίας- Accountability Chain») όσο και τους φορείς ελέγχου (βλ. ενότητα 2.2.2 «Σύστημα Ελέγχου – Audit Chain»). Τα δύο συστήματα και η σύνδεση μεταξύ τους απεικονίζονται στο κάτωθι γράφημα:

<sup>6</sup> Για τα έργα του ΕΣΠΑ 2007-2013 η Εθνική Συμμετοχή ήταν περίπου 20% και η Ευρωπαϊκή 80%

<sup>7</sup> Τροποποιήθηκε με την ΚΥΑ Β1/819/1988 και με την ΚΑ/679/1996

<sup>8</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 2 του Ν.3027/2002 (ΦΕΚ 152 Α')

Γράφημα 1: Σύστημα Διακυβέρνησης



## 2.2.1 Σύστημα Λογοδοσίας (Accountability Chain)

### Εποπτεία

Το Υπουργείο Παιδείας, η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Κοινοτικών Πόρων και η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (εφεξής Διαχειριστική Αρχή Δ.Α.) αποτελούν την ανώτερη βαθμίδα λήψης αποφάσεων.

Για το στάδιο σχεδιασμού το Υπουργείο Παιδείας συντονίζει τα θέματα νομοθεσίας, σχεδιασμού και διαχείρισης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι η ενίσχυση των Ταμείων είναι συνεπής τόσο με τις στρατηγικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες της Κοινότητας όσο και με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων.

Για το σκοπό της εποπτείας του Ε.Π. λειτουργεί μια ειδική μονάδα στο Υπουργείο Παιδείας, η «Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Κοινοτικών Πόρων», με κύριο αντικείμενο τη σχεδίαση, επίβλεψη και διαχείριση του Ε.Π., σύμφωνα με το ΕΣΠΑ.

Η διαχείριση των Κοινοτικών Πόρων είναι αρμοδιότητα της Δ.Α. υπό την εποπτεία της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης.

### **Διοίκηση**

Σε ένα κατώτερο επίπεδο λήψης αποφάσεων, η αρχική ένταξη και η απένταξη των έργων του Ε.Λ.Κ.Ε., καθώς επίσης και ο οικονομικός προϋπολογισμός του εγκρίνονται από το Συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι..

Υπό την εποπτεία του Συμβουλίου του Α.Τ.Ε.Ι. υπάρχει μια επταμελής ομάδα λήψης αποφάσεων, η Επιτροπή Έρευνας και Εκπαίδευσης (Ε.Ε.Ε.), η οποία είναι υπεύθυνη για τις δράσεις και λειτουργίες του Ε.Λ.Κ.Ε. και αποτελείται από Καθηγητές ή Βοηθούς Καθηγητών (βλ. **Παράρτημα III Α**).

Για τη λογιστική και διαχειριστική κίνηση του Ε.Λ.Κ.Ε. καθώς και τη γραμματειακή εξυπηρέτηση και εκτέλεση των αποφάσεων της Ε.Ε.Ε. υπεύθυνη είναι η Γραμματεία (βλ. **Παράρτημα III Β**).

Την κύρια ευθύνη, αναφορικά με την υλοποίηση του έργου, την ολοκλήρωση (σε όρους φυσικού και οικονομικού αντικειμένου) και την αναφορά προόδου έχει ο Υπεύθυνος Έργου. Για κάθε έργο/υποέργο συγκροτείται μια Επιστημονική Επιτροπή για την παρακολούθηση της προόδου του φυσικού αντικειμένου του έργου. Η αναφορά της προόδου των έργων πραγματοποιείται μέσω «Μηνιαίων Δηλώσεων Δαπανών» και «Εξαμηνιαίων Δελτίων Παρακολούθησης Προόδου Πράξης», οι οποίες υποβάλλονται στη Δ.Α.. Σε αυτές τις αναφορές παρακολουθούνται συγκεκριμένοι δείκτες επίδοσης.

Οι προτάσεις ερευνητικών προγραμμάτων και έργων εκπαίδευσης, καθώς και ο ετήσιος επιστημονικός και οικονομικός απολογισμός και προϋπολογισμός, υποβάλλονται από την Ε.Ε.Ε. στο Συμβούλιο / Συνέλευση του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας προς έγκριση.

### **2.2.2 Σύστημα Ελέγχου (Audit Chain)**

Σε ετήσια βάση διενεργείται τακτικός έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε. από δύο ορκωτούς ελεγκτές, που ορίζονται με απόφαση της Συνέλευσης του Α.Τ.Ε.Ι.. Η σχετική έκθεση υποβάλλεται στον Υπουργό Παιδείας και στην Ε.Ε.Ε.

Επιπρόσθετα, η Διαχειριστική Αρχή πραγματοποιεί διοικητικούς ελέγχους στις «Μηνιαίες Δηλώσεις Δαπανών», καθώς και επιτόπιες επαληθεύσεις, βάση δειγματοληψίας. Τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων υποβάλλονται στο Υπουργείο Παιδείας, καθώς και στην Ε.Ε.Ε..

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. υπόκειται, επίσης, σε έκτακτους ελέγχους που διεξάγονται από το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο, το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, την Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών (ΕΔΕΛ) και σε εξωτερικές αξιολογήσεις του Υπουργείου Παιδείας.

Για το οικονομικό έτος 2011 η Δ.Α. έχει διενεργήσει επιτόπιες επαληθεύσεις στα έργα «Πρακτική Άσκηση Φοιτητών» και «ΜΟ.ΔΙ.Π.» με ευρήματα μικρής σημασίας, κυρίως σε ζητήματα συμμόρφωσης. Παρομοίως, η Έκθεση Ελέγχου των Ορκωτών Ελεγκτών για το έτος 2011, δεν ανέδειξε σημαντικά ευρήματα.

Επισημαίνεται ότι το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην παρούσα φάση είναι ανενεργό.

Σημειώνεται δε ότι το πεδίο εφαρμογής και οι στόχοι των προαναφερόμενων ελέγχων μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους.

## 2.3 Οργανωτική δομή

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. διοικείται, όπως προαναφέρθηκε, από την Ε.Ε.Ε. και τη Γραμματεία.

Η Γραμματεία εποπτεύει το Τμήμα Υλοποίησης Οικονομικού Αντικειμένου, το Τμήμα Προμηθειών και το Ταμείο. Για την εκπλήρωση της οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης, ο Ε.Λ.Κ.Ε. απασχολεί πέντε υπαλλήλους, με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Ειδικά για τη διοικητική διαχείριση των έργων ΕΣΠΑ, παρέχεται η δυνατότητα απασχόλησης πρόσθετου προσωπικού ορισμένου χρόνου, βάσει Τεχνικού Δελτίου Έργου (Τ.Δ.Ε.).

Τα τμήματα υλοποίησης Φυσικού Αντικειμένου, Ελέγχου Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανενεργά στην παρούσα φάση, ενώ οι υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων και παροχής Νομικής Υποστήριξης έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Στο **Παράρτημα IV** παρατίθεται αναλυτικό οργανόγραμμα.

## 2.4 Οικονομικά στοιχεία

Η συνολική χρηματοδότηση που έλαβε ο Ε.Λ.Κ.Ε. μέσα στο 2011 ανήλθε στο ποσό των €5.574.577, ενώ οι συνολικές δαπάνες που πραγματοποίησε ανήλθαν στο ποσό των €4.963.715.

Ειδικότερα, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα Ι, οι χρηματοδοτήσεις για τα προγράμματα του ΕΣΠΑ αποτέλεσαν το 48% των συνολικών χρηματοδοτήσεων του Ε.Λ.Κ.Ε., ποσοστό 36% προήλθε από χρηματοδοτήσεις λοιπών προγραμμάτων της Ε.Ε. και το υπόλοιπο 16% προήλθε από κεφάλαια του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

Αντιστοίχως, ποσοστό 46% των συνολικών δαπανών καταβλήθηκε για έργα του ΕΣΠΑ, 29% για άλλα χρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. έργα, 20% αφορούσε δαπάνη για εκτέλεση έργων του δημοσίου τομέα και 5% αφορούσε δαπάνες για έργα του ιδιωτικού τομέα.

Πίνακας 1: Οικονομικά στοιχεία των έργων Ε.Λ.Κ.Ε. έτους 2011 ανά πηγή χρηματοδότησης

Πηγή Χρηματοδότησης	(1) Χρηματοδοτήσεις	(2) %	(3) Δαπάνες	(4) %
ΕΣΠΑ	2.676.069	48%	2.288.375	46%
Λοιποί πόροι Ε.Ε.	2.012.670	36%	1.441.097	29%
Ιδιωτικός Τομέας	314.331	6%	257.384	5%
Δημόσιος Τομέας	571.507	10%	976.859	20%
<b>Σύνολο</b>	<b><u>5.574.577</u></b>		<b><u>4.963.715</u></b>	

(Ποσά σε €)

Τα οικονομικά στοιχεία των έργων του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», που διαχειρίστηκε ο Ε.Λ.Κ.Ε. το έτος 2011, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Οικονομικά στοιχεία ανά χρηματοδοτούμενο έργο του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» για το έτος 2011.

Χρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ	(1) Χρηματοδοτήσεις	(2) %	(3) Δαπάνες	(4) %
Γραφείο Διασύνδεσης	230.050	9%	215.534	10%
Δ.Α.ΣΤΑ. <sup>9</sup>	182.640	8%	134.118	6%
ΜΟ.ΔΙ.Π <sup>10</sup>	83.400	3%	97.708	5%
Πρακτική Άσκηση	1.900.000	78%	1.663.444	78%
ΜΟ.Κ.Ε.	47.000	2%	20.995	1%
<b>Σύνολα</b>	<b><u>2.443.090</u></b>		<b><u>2.131.799</u></b>	

Ο έλεγχος διενεργήθηκε επί των χρηματοδοτήσεων και των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο εκτέλεσης του ΕΣΠΑ 2007-2013 και πιο συγκεκριμένα, για τα 4 συγχρηματοδοτούμενα έργα του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»: «Γραφείο Διασύνδεσης», «Δ.Α.ΣΤΑ.», «ΜΟ.ΔΙ.Π» και «Πρακτική Άσκηση». Το έργο «ΜΟ.Κ.Ε.» εξαιρέθηκε από το εύρος ελέγχου, λόγω του χαμηλού ποσού δαπανών, που παρουσίασε μέσα στο 2011.

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα, το 78% των δαπανών αφορούσε το έργο της «Πρακτικής Άσκησης», ενώ το υπόλοιπο 22% αφορούσε στα υπόλοιπα 4 έργα. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. κατά το οικονομικό έτος 2011 απορρόφησε το 79% των χρηματοδοτήσεων που έλαβε, και εκτέλεσε το 29% του συνολικού εγκεκριμένου προϋπολογισμού των έργων (βλ. Πίνακα 3). Η υστέρηση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού των έργων οφείλεται στην αργοπορημένη έναρξή τους (τελευταίο τρίμηνο του 2010) λόγω καθυστερήσεων στην αξιολόγηση των αιτήσεων χρηματοδότησης και την έκδοση των αποφάσεων ένταξης. Επισημαίνεται ότι το σύνολο των δαπανών των ελεγχόμενων έργων, που πραγματοποιήθηκαν εντός του 2010, καταχωρήθηκαν και επιβάρυναν την ελεγχόμενη χρήση του 2011 (βλέπε ενότητα 3.2.1).

Τα ανωτέρω στοιχεία αποτυπώνονται στον κατωτέρω πίνακα:

Πίνακας 3: Ποσοστό απορρόφησης σε σχέση με το συνολικό προϋπολογισμό και τη χρηματοδότηση έως το 2011.

<sup>9</sup> Το παραδοτέο «Πληροφοριακό Σύστημα» ύψους , €47.000, πραγματοποιήθηκε το 2012, λόγω καθυστερήσεων από τον ανάδοχο

<sup>10</sup> Χρηματοδότηση 2010 ύψους 81.000 €.

Χρηματοδ/μενα έργα ΕΣΠΑ	(1) Συνολικός Προϋπ/σμός	(2) Χρημ/ση έως το 2011	(3) Δαπάνες έως το 2011	(4) Απορρόφηση (3/2)	(5) Συνολική Απορρόφηση (3/1)
Γραφείο Διασύνδεσης	385.725	230.050	215.534	94%	56%
Δ.Α.ΣΤΑ.	337.257	182.640	134.118	73%	40%
ΜΟ.ΔΙ.Π.	400.000	164.400	111.117	68%	28%
Πρακτική Άσκηση	5.998.717	2.104.000	1.663.444	79%	28%
ΜΟ.Κ.Ε.	207.768	47.000	20.995	45%	10%
<b>Σύνολα</b>	<b><u>7.329.467</u></b>	<b><u>2.728.090</u></b>	<b><u>2.145.208</u></b>	<b><u>79%</u></b>	<b><u>29%</u></b>

(ποσά σε €)

Το ποσοστό απορρόφησης 79% θα μπορούσε να είναι υψηλότερο, εάν δεν συνέτρεχαν λόγοι όπως: α) καθυστερήσεις στην παράδοση ορισμένων δράσεων των έργων «ΜΟ.ΔΙ.Π» και «Δ.Α.ΣΤΑ.», β) αργοπορημένη έναρξη του έργου «ΜΟ.Κ.Ε.» εντός του 2011 και γ) λήψη χρηματοδότησης ύψους €400.000 στις 31.12.2011 για το έργο «Πρακτική Άσκηση», η οποία απορροφήθηκε το επόμενο έτος.

Περισσότερες πληροφορίες και οικονομικά στοιχεία σχετικά με τα έργα του ΕΣΠΑ παρατίθενται στο **Παράρτημα V**.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η περίοδος ολοκλήρωσης όλων των ελεγχόμενων έργων έχει επιμηκυνθεί έως το τέλος του 2015 από την αρχικώς προγραμματισμένη λήξη στο έτος 2013.

Η πρόοδος υλοποίησης, καθώς και το ποσοστό απορρόφησης των έργων μέχρι το τέλος του έτους 2012 αποτυπώνονται στον πίνακα 4.

Πίνακας 4: Ποσοστό απορρόφησης χρηματοδότησης βάση συνολικού προϋπολογισμού, έως και το 2012

Χρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ	(1) Συνολικός Προϋπολογισμός - Χωρίς τα έμμεσα κόστη	(2) Δαπάνες έως το 2012	(3) Συνολική απορρόφηση (2/1)
Γραφείο Διασύνδεσης	370.725	359.473	97%
Δ.Α.ΣΤΑ.	314.507	270.271	86%
ΜΟ.ΔΙ.Π.	380.000	241.350	64%
Πρακτική Άσκηση	5.968.717	4.426.225	74%
ΜΟ.Κ.Ε.	188.881	70.609	37%
<b>Σύνολα</b>	<b><u>7.222.830</u></b>	<b><u>5.367.928</u></b>	<b><u>74%</u></b>

Πηγή: Απολογισμός Α.Τ.Ε.Ι. 2009 – 2012 (μη ελεγμένα στοιχεία)

## **2.5 Ευθύνη της διοίκησης**

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε. σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς. Είναι επίσης υπεύθυνη για την εφαρμογή και διατήρηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων, το οποίο επιτρέπει στο φορέα την επίτευξη των γενικότερων στόχων του, όπως: α) τη διαφύλαξη των περιουσιακών του στοιχείων, β) τη λειτουργία του με τρόπο τακτικό, ηθικό, αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό, γ) την καλή δημόσια διακυβέρνηση που βασίζεται στη διαφάνεια και την τήρηση των εκάστοτε αρμοδιοτήτων και της λογοδοσίας και δ) την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδεις ανακρίβειες, λόγω απάτης ή λάθους.

## **2.6 Ευθύνη του Ελεγκτή**

Ο έλεγχος περιορίζεται στη διατύπωση συμπερασμάτων, με εύλογη διασφάλιση, αναφορικά με την παρουσίαση των ελεγχθέντων στοιχείων των Οικονομικών Καταστάσεων του Ε.Λ.Κ.Ε., σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ., καθώς επίσης και με το βαθμό συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς των λειτουργιών του φορέα που σχετίζονται με τη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων.

Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει στοιχεία δημοσιονομικού ελέγχου και ελέγχου συμμόρφωσης. Στόχος του δεν είναι η διατύπωση γνώμης επί των Οικονομικών Καταστάσεων, αλλά η αξιολόγηση της ποιότητας της διακυβέρνησης και λογοδοσίας στο πλαίσιο των διαδικασιών διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων. 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.

### 3. Συμπεράσματα

Το πλαίσιο δικλίδων διοίκησης του Ε.Λ.Κ.Ε. είναι ικανοποιητικό, ωστόσο η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του μπορεί να ενισχυθεί. Τα εννέα υπό-συμπεράσματα, που υποστηρίζουν το βασικό εύρημα, δύνανται να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ενότητες: α) το σύστημα εσωτερικών δικλίδων, β) την οικονομική πληροφόρηση και γ) τη δημόσια διακυβέρνηση.

**Όσον αφορά την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικών δικλίδων (internal control) τα συμπεράσματα έχουν ως εξής:**

**Υπο-συμπέρασμα 3.1.1. (Αδυναμίες στην υλοποίηση του έργου):** Οι ελλείψεις που διαπιστώθηκαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των έργων ενέχουν τόσο τον κίνδυνο επιβολής δημοσιονομικής διόρθωσης από την Δ.Α., όσο και απειλής της επιτυχούς εκτέλεσης όλου του έργου.

**Υπο-συμπέρασμα 3.1.2 (Ελλείπουσες/ανεπαρκείς οικονομικές δικλίδες):** Διαπιστώθηκαν αδυναμίες επί της διαδικασίας διεκπεραίωσης πληρωμών τόσο στο σχεδιασμό των οικονομικών δικλίδων όσο και στην πιστή τήρηση τους, δυνάμενες να επηρεάσουν τη νομιμότητα και κανονικότητα των πληρωμών.

**Υπο-συμπέρασμα 3.1.3. (Μη επικαιροποιημένες Πολιτικές και Διαδικασίες):** Διαπιστώθηκε η ανάγκη επικαιροποίησης του «Οδηγού Χρηματοδότησης» και του «Εγχειριδίου Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας», καθώς οποιαδήποτε απόκλιση από τις διαδικασίες που προβλέπονται σε αυτά μπορεί να προκαλέσει θέματα νομιμότητας και κανονικότητας. Ο έλεγχος συμμόρφωσης του Ε.Λ.Κ.Ε. με τους σχετικούς νόμους και τους κανονισμούς πρέπει να ενισχυθεί.

**Υπο-συμπέρασμα 3.1.4. (Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στις διαδικασίες ανάθεσης έργου):** Στο πλαίσιο των διαδικασιών ανάθεσης έργου εντοπίστηκαν ελλείψεις και αδυναμίες αναφορικά με την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας και των εσωτερικών δικλίδων. Η αυστηρή και συνεχής εφαρμογή των υφιστάμενων δικλίδων αποτελεί βασική προϋπόθεση, προκειμένου να προλαμβάνονται τα ζητήματα συμμόρφωσης και να επιτυγχάνεται σε κάθε περίπτωση ένας διαφανής, εύρυθμος, αποτελεσματικός και αποδοτικός τρόπος επιλογής αναδόχων.

**Υπο-συμπέρασμα 3.1.5. (Ανάγκη βελτίωσης στο περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων):** Σχετικά με τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων διαπιστώθηκε απουσία σχεδίου έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση κατάρρευσης του συστήματος, απουσία δικλίδων τόσο στην προστασία των δεδομένων όσο και στη διαδικασία έκδοσης τραπεζικών επιταγών και αδυναμίες στη συμφωνία των πληροφοριών μεταξύ των επιμέρους προγραμμάτων. Τέλος, σημαντικό κίνδυνο αποτελεί η πλήρης εξάρτηση του Ε.Λ.Κ.Ε. από ιδιωτική εταιρεία Πληροφορικής.



Όσον αφορά στην οικονομική πληροφόρηση, το συμπέρασμα της ομάδας ελέγχου έχει ως εξής:

**Υπο-συμπέρασμα 3.2.1. (Χρήση Ταμειακής Λογιστικής):** Ο Ε.Λ.Κ.Ε. συντάσσει τις οικονομικές του καταστάσεις βάσει της ταμειακής λογιστικής, σύμφωνα με την οποία η αναγνώριση και η καταγραφή των εξόδων πραγματοποιείται κατά την εξόφληση των δαπανών με την καταβολή μετρητών ή άλλου ισοδύναμου. Η χρήση της ταμειακής λογιστικής δεν είναι σύμφωνη τόσο με τα Ελληνικά όσο και τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, με αποτέλεσμα να προκύπτουν μη εγγεγραμμένες υποχρεώσεις ύψους €133.100 για το 2011.

Όσον αφορά στη δημόσια διακυβέρνηση, το συμπέρασμα της ομάδας ελέγχου έχει ως εξής:

**Υπο-συμπέρασμα 3.3.1. (Απουσία τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας):** Παρόλο που στο οργανόγραμμα του Ε.Λ.Κ.Ε. προβλέπεται η λειτουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και ελέγχου ποιότητας, αυτά δεν είναι ενεργά. Εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται από εξωτερικούς συνεργάτες και μόνο όταν κριθεί αναγκαίο.

Στις επόμενες τρεις ενότητες παρατίθενται λεπτομερώς τα ευρήματα στα οποία βασίστηκαν τα ανωτέρω συμπεράσματα.

### **3.1 Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλείδων (Internal Control)**

#### **3.1.1 Αδυναμίες στην υλοποίηση του έργου**

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν ορισθεί για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε. έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, με επίκεντρο την ύπαρξη και τη λειτουργία εσωτερικών δικλείδων, όσον αφορά στην παρακολούθηση της προόδου, την ποιοτική αξιολόγηση και τη φυσική ύπαρξη των παραδοτέων, όπως αυτά έχουν προκαθοριστεί και συμφωνηθεί με τη Δ.Α. του Υπουργείου Παιδείας και οριστεί στα σχετικά Τ.Δ.Ε. Ο έλεγχος διαπίστωσε ότι υπάρχουν αδυναμίες στις εσωτερικές δικλείδες υλοποίησης των έργων.

#### **Ευρήματα:**

- Σε δύο περιπτώσεις, τα παραδοτέα (τελικές εκθέσεις) έχουν τροποποιηθεί σημαντικά σε σύγκριση με ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί και περιγράφεται στο Τ.Δ.Ε (βλ. Παράρτημα VI, 1.A.1.α. & β.).
- Σε μία περίπτωση η υποβολή του παραδοτέου (τελική έκθεση) πραγματοποιήθηκε εκπρόθεσμα σε σχέση με το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα του Τ.Δ.Ε (βλ. Παράρτημα VI, 1.A.2.).

- Σε μία περίπτωση δεν υποβλήθηκε το παραδοτέο (ετήσια έκθεση). Αν και η περίοδος ολοκλήρωσης του έργου έχει παραταθεί, η υποχρέωση υποβολής έκθεσης σε ετήσια βάση παρέμεινε για το έτος 2011 (βλ. **Παράρτημα VI, 1.A.3.**).
- Σε μία περίπτωση υπήρξε ανεπαρκής διαδρομή ελέγχου σχετικά με τις εργασίες που εκτελέστηκαν κατά την υπό εξέταση περίοδο (βλ. **Παράρτημα VI, σημείο 1.A.4.**).

Στις τρεις πρώτες περιπτώσεις, οι διαδικασίες που προβλέπονται στο εγχειρίδιο του ΕΣΠΑ δεν έχουν εφαρμοστεί και κατά συνέπεια η Δ.Α. δεν έχει ενημερωθεί για τις διαφοροποιήσεις που συντελέστηκαν. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν θα έπρεπε να έχουν οδηγήσει σε τροποποίηση τόσο της «Απόφασης Υλοποίησης με ίδια μέσα» όσο και του Τ.Δ.Ε.. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος να επιβληθεί στον Ε.Λ.Κ.Ε. δημοσιονομική διόρθωση για το συνολικό κόστος των εν λόγω παραδοτέων.

Στην τελευταία περίπτωση, η απουσία επαρκούς διαδρομής ελέγχου καθιστά δύσκολη την ποιοτική αξιολόγηση της προόδου των έργων και, κατά συνέπεια, τον έγκαιρο εντοπισμό αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο. Σε περίπτωση αδυναμίας έγκαιρης λήψης διορθωτικών μέτρων, παραμένει ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης του τελικού παραδοτέου με τις απαιτήσεις του Τ.Δ.Ε και κατά συνέπεια, ο κίνδυνος της επιβολής δημοσιονομικής διόρθωσης, όπως περιγράφεται ανωτέρω.

### **3.1.2 Ελλείπουσες / ανεπαρκείς οικονομικές δικλείδες**

Στην ενότητα αυτή αξιολογείται το σύστημα εσωτερικών δικλείδων που έχει εγκαταστήσει ο Ε.Λ.Κ.Ε., προκειμένου να διασφαλίζεται η νομιμότητα και η κανονικότητα των δηλωθεισών δαπανών.

Ο έλεγχος διαπίστωσε αδυναμίες τόσο στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων όσο και στην πιστή τήρηση των υφιστάμενων δικλείδων.

#### **Ευρήματα :**

- Δεν αποδεικνύεται τόσο στις εντολές πληρωμής όσο και στα χρηματικά εντάλματα ότι έχει διενεργηθεί από το οικονομικό τμήμα έλεγχος επαρκούς χρηματοδότησης για τη διεκπεραίωση της πληρωμής (βλ. **Παράρτημα VI, 1.B.1.**).
- Δεν έχουν συσταθεί επαρκείς μηχανισμοί ελέγχου για την παρακολούθηση των επιταγών που έπρεπε να είχαν ακυρωθεί. Σε 8 περιπτώσεις, όπου οι τραπεζικές επιταγές είχαν εκ παραδρομής εκδοθεί και η πληρωμή τους είχε ολοκληρωθεί με τραπεζική μεταφορά, ο

Ε.Λ.Κ.Ε. δεν επικοινωνήσε με την Τράπεζα για να ακυρώσει τις επιταγές (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Β.2.**).

- Σε αρκετές περιπτώσεις, οι «Βεβαιώσεις Καλής Εκτέλεσης Εργασιών» δεν φέρουν ημερομηνία και αριθμό πρωτοκόλλου (βλ. **Παράρτημα VI, Β.3.α.**).
- Σε αρκετές περιπτώσεις δεν αποδεικνύεται στις εντολές πληρωμής ότι διενεργήθηκε έλεγχος ταυτοπροσωπίας κατά την παραλαβή επιταγής ή μετρητών (βλ. **Παράρτημα VI, Β.3.β.**).
- Εντοπίστηκαν συνολικά 7 αιτήματα πληρωμής από 3 διαφορετικά έργα, τα οποία δεν φέρουν την υπογραφή του Επιστημονικά Υπευθύνου (βλ. **Παράρτημα VI, Β.4.**).
- Στο έργο «Πρακτική Άσκηση» βρέθηκαν 8 περιπτώσεις στις οποίες, τα χρηματικά εντάλματα είχαν τυπωθεί σε ανεπίσημα έντυπα λόγω του γεγονότος ότι οι σχετικές πληρωμές είχαν πραγματοποιηθεί μέσω τραπεζικών μεταφορών (βλ. **Παράρτημα VI, Β.4.**).

Στις πρώτες 2 περιπτώσεις τα ευρήματα αντανακλούν την απουσία δικλείδων στις διαδικασίες πληρωμών που αφορούν στον έλεγχο της νομιμότητας και στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων του Ε.Λ.Κ.Ε..

Στις τελευταίες 4 περιπτώσεις διαπιστώθηκε μη πιστή τήρηση των υφιστάμενων χρηματοοικονομικών δικλείδων. Οι ελλείψεις αυτές δύνανται να οδηγήσουν σε ζητήματα νομιμότητας και κανονικότητας.

### **3.1.3 Μη επικαιροποιημένες Πολιτικές και Διαδικασίες**

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκε η πιστή περιγραφή των εσωτερικών δικλείδων που έχουν αναπτυχθεί από τον Ε.Λ.Κ.Ε. για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων του. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. έχει αναπτύξει και καταγράψει εσωτερικές δικλείδες για κάθε λειτουργία του και σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Ωστόσο, κατά τη διενέργεια του ελέγχου διαπιστώθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι δικλείδες αυτές δεν εφαρμόζονται με συνέπεια να προκύπτουν θέματα συμμόρφωσης. Με βάση το ανωτέρω σκεπτικό, τόσο ο «Οδηγός Χρηματοδότησης» όσο και το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» χρήζουν επικαιροποίησης.

#### **Ευρήματα:**

- Οι εντολές πληρωμής υπογράφονται μόνο από τον Προϊστάμενο της Γραμματείας, ενώ σύμφωνα με το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» απαραίτητη είναι και η έγκριση του Προέδρου του Ε.Λ.Κ.Ε. (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Γ.1.α.**).

- Πραγματοποιήθηκαν πληρωμές εξόδων μετακίνησης, τα οποία δεν προβλέπονταν στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Γ.2.**).
- Στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» προβλέπεται η λειτουργία της Επιτροπής Παρακολούθησης, η οποία καταργήθηκε σύμφωνα με το υπ' αριθμόν 23 πρακτικό της Ε.Ε.Ε., που εκδόθηκε την 1/12/2011 (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Γ.1.β.**).
- Οι «Μηνιαίες Καταστάσεις Δαπανών» υπογράφονται από τον Προϊστάμενο της Γραμματείας, ενώ σύμφωνα με το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» απαιτείται η έγκριση από τον Υπεύθυνο Έργου (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Γ.1.γ.**).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο «Οδηγός Χρηματοδότησης» δεσμεύει νομικά και καθορίζει τη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε., ενώ το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» πληροί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και αποτέλεσε τη βάση για την απόκτηση της Διαχειριστικής Επάρκειας εκτέλεσης συγχρηματοδοτούμενων έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013. Προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος εμφάνισης παρατυπιών, τα προαναφερόμενα έγγραφα πρέπει να επικαιροποιηθούν υπό το πρίσμα των ακολουθούμενων πρακτικών.

### **3.1.4 Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στις διαδικασίες ανάθεσης έργου**

Στην ενότητα αυτή ελέγχθηκαν οι διαδικασίες ανάθεσης έργου που έχουν τεθεί σε εφαρμογή από τον Ε.Λ.Κ.Ε., προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με την κοινοτική και την εθνική νομοθεσία. Αρχικά εξετάστηκε η εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η νομιμότητα, η κανονικότητα και η επιλεξιμότητα των εν λόγω δαπανών και ακολούθως διερευνήθηκε η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών δικλίδων του συστήματος για τη διασφάλιση ενός εύρυθμου, οικονομικού και διαφανή τρόπου ανάθεσης.

Σε αρκετές περιπτώσεις, η ελεγκτική ομάδα εντόπισε αδυναμίες στη λειτουργία των δικλίδων και ελλείψεις κατά την εφαρμογή των προκαθορισμένων διαδικασιών, οι οποίες τεκμηριώνονται με τα ακόλουθα ευρήματα:

#### **Ευρήματα:**

- Σε τρεις περιπτώσεις ανάθεσης έργου, η συμβατική μηνιαία αμοιβή ήταν υψηλότερη από το ανώτερο όριο αμοιβής που είχε προκαθοριστεί για τις συγκεκριμένες κατηγορίες προσόντων, με σχετική απόφαση της Ε.Ε.Ε.. Στις περιπτώσεις αυτές καταβλήθηκε τίμημα για προσόντα, τα οποία ναι μεν κατείχαν οι ανάδοχοι, αλλά αφενός δεν υπαγορεύονταν από τη φύση και το σκοπό του προς υλοποίηση έργου, αφετέρου δεν προβλέπονταν στις αντίστοιχες προκηρύξεις και επιπροσθέτως δεν συνοδεύονταν από σχετικές αιτιολογικές

εκθέσεις (υπό την έννοια της εκθέσεως πραγματικών δεδομένων και στοιχείων)(βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.1**).

- Σε ορισμένες περιπτώσεις, η επιλογή αναδόχου έγινε με απευθείας ανάθεση και όχι μέσω της προβλεπόμενης διαγωνιστικής διαδικασίας (πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος, συλλογή και αξιολόγηση αιτήσεων) ( βλ. **Παράρτημα VI,1. Δ.α. και β**).
- Σε όλες τις περιπτώσεις δεν επαληθεύτηκε ότι η Ε.Ε.Ε. ενέκρινε το πλήρες κείμενο της προς δημοσίευση προκήρυξης (βλ. **Παράρτημα VI,1. Δ.3.α**).
- Σε μια περίπτωση, ως Επιτροπή Αξιολόγησης της διαγωνιστικής διαδικασίας ορίστηκε η επιστημονική επιτροπή του ίδιου έργου, δημιουργώντας ζητήματα επικάλυψης αρμοδιοτήτων (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.4**).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, η τεκμηρίωση της δημοσιότητας της πρόσκλησης δεν ήταν επαρκής (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.5**).
- Σε μία περίπτωση, τα πρακτικά της επιτροπής αξιολόγησης πρώτον, δεν απεικόνιζαν τα ακριβή προσόντα όλων των υποψηφίων και δεύτερον, δεν περιέγραφαν τα κριτήρια και το περιεχόμενο της συνέντευξής τους (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.6.α και.β**).
- Σε δύο περιπτώσεις, δεν απεστάλησαν έγγραφες προσκλήσεις υπογραφής σύμβασης στους επιλεχθέντες αναδόχους και δεν τεκμηριώθηκε η δήλωση άρνησης από όσους δεν έκαναν αποδεκτή την πρόσκληση (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.6.γ**).
- Σε όλες τις περιπτώσεις συμβάσεων έργου με μόνιμο προσωπικό δεν υφίσταται όρος που να υπαγορεύει ρητώς ότι η παρασχεθείσα εργασία θα συντελείται εκτός του συμβατικού ωραρίου (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Δ.7**).

Η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε ότι δεν εφαρμόστηκαν συγκεκριμένες εσωτερικές δικλίδες και διατάξεις, προκειμένου να εντοπιστούν και να αποφευχθούν οι ανωτέρω παρατυπίες. Οι αδυναμίες αυτές αναδεικνύουν κινδύνους συμμόρφωσης που αφορούν στη νομιμότητα, κανονικότητα και επιλεξιμότητα των εν λόγω δαπανών καθώς και σε ποιοτικούς κινδύνους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του τρόπου επιλογής των τελικών αναδόχων. Ειδικότερα, οι κίνδυνοι αυτοί σηματοδοτούν κυρίως ζητήματα οικονομικότητας (καταβολή υψηλότερων των προβλεπόμενων συμβατικών αμοιβών, με άμεση επίδραση στην χρηστή διαχείριση των χρηματοδοτήσεων), κανονικότητας (ανεπάρκεια στην τεκμηρίωση της αιτιολόγησης της επιλογής των αναδόχων) και νομιμότητας.

### **3.1.5 Ανάγκη βελτίωσης στο περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων**

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται το περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσεται το πληροφοριακό σύστημα του Ε.Λ.Κ.Ε., δίνοντας έμφαση στη λειτουργία του λογισμικού που χρησιμοποιείται από το λογιστικό τμήμα του Ε.Λ.Κ.Ε., στην ικανότητα/επάρκεια του προσωπικού στη χρήση του λογισμικού και των ειδικότερων εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί, στην ύπαρξη σχεδίου έκτακτης ανάγκης με σκοπό τη διασφάλιση των δεδομένων που αποθηκεύονται, καθώς και στο ρόλο και στη λογοδοσία των εξωτερικών εταιρών που εμπλέκονται στη λειτουργία και την υποστήριξη της υποδομής του πληροφοριακού συστήματος.

#### **Ευρήματα:**

- *Η ανάπτυξη, η λειτουργία και η υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων του Ε.Λ.Κ.Ε. (οικονομικές εφαρμογές και λογισμικό) είναι πλήρως εξαρτημένα από εταιρία εξωτερικών συνεργατών, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού. Η εξάρτηση αυτή εντοπίζεται σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς του Ε.Λ.Κ.Ε. (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Ε.1**).*
- *Διαπιστώθηκαν αδυναμίες στο λογιστικό σύστημα, αναφορικά με τη σύνδεση των υποπρογραμμάτων για τη συμφωνία των μεταξύ τους δεδομένων (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Ε.2**).*
- *Οι ενσωματωμένοι στο λογισμικό μηχανισμοί ασφαλείας δεν καλύπτουν τις διαδικασίες έκδοσης επιταγών (βλ. **Παράρτημα VI, 1.Ε.3**).*
- *Δεν διασφαλίζεται η προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, καθώς δεν λήφθηκε υπόψη η σχετική νομοθεσία για τη συλλογή, διανομή και διαχείριση των προσωπικών δεδομένων που είναι αποθηκευμένα στο πληροφοριακό σύστημα ( βλέπε **Παράρτημα VI,1.Ε.4**).*

Όσον αφορά το πρώτο εύρημα, το λογισμικό που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες του Ε.Λ.Κ.Ε. έχει σημαντική λειτουργική αξία, ενώ όλες οι υπηρεσίες του λειτουργούν, συντηρούνται και αναπτύσσονται βάση ετήσιων συνεχώς ανανεούμενων συμβάσεων με τον ίδιο εξωτερικό συνεργάτη. Επιπλέον, ο Ε.Λ.Κ.Ε. διαθέτει μόνο το δικαίωμα χρήσης των εφαρμογών του και όχι εμπράγματο δικαίωμα στον πηγαίο κώδικα αυτών. Το υψηλό επίπεδο εξάρτησης από τον εξωτερικό συνεργάτη συνεπάγεται τον κίνδυνο καταβολής υψηλών μελλοντικών αμοιβών. Στην ουσία, ο εξωτερικός συνεργάτης διατηρώντας την αποκλειστικότητα στην παροχή των ανωτέρω υπηρεσιών έχει συγκριτικό πλεονέκτημα διαπραγμάτευσης έναντι του Ε.Λ.Κ.Ε..

Σχετικά με το δεύτερο εύρημα, το λογιστικό σύστημα δεν παρέχει την κατάλληλη σύνδεση μεταξύ των υποπρογραμμάτων, με αποτέλεσμα, για ένα από τα ελεγχόμενα έργα να μην υπάρχει συμφωνία μεταξύ των υπολοίπων δαπανών που εμφανίζει το γενικό καθολικό με το αντίστοιχο υπόλοιπο που είναι καταχωρημένο στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα της Δ.Α.(Ο.Π.Σ.). Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει κίνδυνος παρουσίασης αναξιόπιστων πληροφοριών.

Επιπλέον, λόγω αδυναμίας του λογισμικού, η λογιστική εγγραφή που διενεργείται κατά την πληρωμή των φόρων δεν είναι η προβλεπόμενη βάση του Ε.Γ.Λ.Σ.

Στο τρίτο εύρημα, μια σοβαρή αδυναμία του λογισμικού είναι η έλλειψη δικλείδων για την αποτροπή έκδοσης μιας επιταγής περισσότερες από μια φορά. Κατά τον έλεγχο, εντοπίστηκαν 8 περιπτώσεις, στις οποίες οι επιταγές που είχαν εκδοθεί εκ παραδρομής, δεν ακυρώθηκαν, ενώ η πληρωμή είχε ήδη ολοκληρωθεί μέσω τραπεζικής κατάθεσης. Το σύστημα επιτρέπει την επανέκδοση των επιταγών αυτών και ως εκ τούτου υφίσταται ο κίνδυνος πολλαπλής πληρωμής.

Στο τελευταίο εύρημα, στο κείμενο της σύμβασης με την ανάδοχο εταιρία δεν γίνεται μνεία στη σχετική νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. παρέχει στον ανάδοχο πλήρη πρόσβαση στα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στα συστήματά του. Επιπρόσθετα, ο ανάδοχος διατηρεί πλήρη αντίγραφα των αρχείων του Ε.Λ.Κ.Ε., στις εγκαταστάσεις του, με σκοπό την ανάπτυξη λογισμικών ενημερώσεων και επίλυση σφαλμάτων. Τα γεγονότα αυτά ενέχουν τον σημαντικό κίνδυνο της έκθεσης δεδομένων και πληροφοριών του Ε.Λ.Κ.Ε. σε μη εξουσιοδοτημένους φορείς.

Τέλος, η έλλειψη ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης για την ασφάλεια και την ακεραιότητα των δεδομένων που είναι αποθηκευμένα στο δίκτυο συνεπάγεται τον κίνδυνο απώλειάς τους, σε περίπτωση πτώχευσης του αναδόχου ή φυσικής καταστροφής. Ο κίνδυνος αυτός γίνεται ακόμη υψηλότερος σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως η υφιστάμενη.

## **3.2 Οικονομική Πληροφόρηση**

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται κατά πόσον οι δηλωθείσες δαπάνες για την υλοποίηση των έργων καθώς και οι αντίστοιχες χρηματοδοτήσεις που λήφθηκαν, καταχωρήθηκαν σωστά στα λογιστικά βιβλία του Ε.Λ.Κ.Ε. και παρουσιάζονται ορθώς στις οικονομικές του καταστάσεις, σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και τα Ε.Γ.Λ.Σ.

### **3.2.1 Χρήση Ταμειακής Λογιστικής**

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. καταχωρεί τις δαπάνες των έργων σε ταμειακή και όχι σε δεδουλευμένη βάση, όπως προβλέπουν τα ελληνικά και διεθνή πρότυπα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Η χρήση της ταμειακής λογιστικής, σύμφωνα με την οποία η καταχώρηση των δαπανών πραγματοποιείται κατά την εξόφλησή τους, είχε ως αποτέλεσμα να μην εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις του Ε.Λ.Κ.Ε. για τη χρήση 2011 ανεπληρωμένες υποχρεώσεις ύψους € 133.100. Πιο συγκεκριμένα, δαπάνες ύψους € 366.000 που αφορούσαν κόστος διοικητικών υπηρεσιών, καθώς και υποτροφίες φοιτητών για τους μήνες Οκτώβριο – Δεκέμβριο του έτους 2011, καταχωρήθηκαν στο οικονομικό

έτος 2012, ενώ οι αντίστοιχες δαπάνες ποσού € 232.900 για τους μήνες Σεπτέμβριο –Δεκέμβριο του έτους 2010 καταγράφηκαν στη χρήση 2011 (βλ. **Παράρτημα VI, Β.2.α**).

### **3.3 Δημόσια Διακυβέρνηση**

Η δημόσια διακυβέρνηση αξιολογήθηκε στο προκαταρτικό στάδιο του ελέγχου, ύστερα από συνέντευξη με τη διοίκηση και τη συμπλήρωση λίστας ελέγχου που περιελάμβανε κριτήρια όπως, η χρηστή διοίκηση, διαχείριση και επίδοση, η αντικειμενικότητα και η ακεραιότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία.

Σε γενικές γραμμές, ο Ε.Λ.Κ.Ε. παρουσίασε καλές πρακτικές διοίκησης, καθώς απασχολεί ικανό και έμπειρο προσωπικό, το οποίο καθοδηγείται από τεκμηριωμένες διαδικασίες διοίκησης και διαχείρισης (π.χ. Πιστοποιητικό Διαχειριστικής Επάρκειας). Γενικού περιεχομένου πληροφορίες και οικονομικές αναφορές (τριμηνιαίες αναφορές, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών καταστάσεων) είναι συνεχώς στην διάθεση του κοινού και κατά συνέπεια εξασφαλίζουν ικανοποιητικό επίπεδο διαφάνειας και λογοδοσίας.

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι: α) λόγω της έλλειψης προσωπικού, ένα σημαντικό μέρος βασικών λειτουργιών έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, σημειώνοντας ένα υψηλό επίπεδο εξάρτησης από εξωτερικές υπηρεσίες. (βλ. ενότητα 3.1.5.) και β) αναφορικά με το σύστημα εσωτερικών δικλίδων αρκετές από αυτές χρειάζεται να ενδυναμωθούν και να βελτιωθούν (βλ. ενότητες 3.1.1. – 3.1.4.).

#### **3.3.1 Απουσία τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας**

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρότι υφίσταται συγκεκριμένη διαδικασία Εσωτερικών Επιθεωρήσεων (Δ04) και στο οργανόγραμμα του Ε.Λ.Κ.Ε. προβλέπεται η λειτουργία τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας, αυτά όμως, παραμένουν ανενεργά. Η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων πραγματοποιείται από εξωτερικούς συνεργάτες, σε περιπτώσεις που διαπιστωθεί σχετική ανάγκη.



## **4. Προτάσεις/Συστάσεις**

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι προτάσεις/συστάσεις της ομάδας ελέγχου προς τον Ε.Λ.Κ.Ε., οι οποίες βασίστηκαν στις αδυναμίες και ελλείψεις που προέκυψαν κατά την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του φορέα. Η αποδοχή από τον Ε.Λ.Κ.Ε. των ανωτέρω συστάσεων και η λήψη των κατάλληλων μέτρων για την ανάπτυξη και εφαρμογή αντίστοιχων διαδικασιών, δύνανται να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε., παράλληλα με την ενίσχυση της τήρησης της νομιμότητας και κανονικότητας των συναλλαγών του.

### **4.1 Πλαίσιο εσωτερικών δικλίδων (Internal Control)**

#### **4.1.1 Αδυναμίες στην υλοποίηση των έργων**

Αναφορικά με τις ελλείψεις που εντοπίστηκαν στη διαδικασία της υλοποίησης των έργων (βλ. ενότητα 3.1.1), το Ε.Σ. συστήνει:

- την υιοθέτηση αυστηρότερων ελέγχων κατά την έγκριση των παραδοτέων σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα παράδοσης, καθώς και με την περιγραφή του παραδοτέου, όπως αυτά έχουν αποτυπωθεί στο Τ.Δ.Ε.. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συμπλήρωση μιας τυποποιημένης «λίστας ελέγχου» στο στάδιο ολοκλήρωσης του παραδοτέου από τον Υπεύθυνο Έργου και την έγκριση της από την Επιστημονική Επιτροπή. Στη λίστα ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλα τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις που ορίζονται στο Τ.Δ.Ε..

- στις περιπτώσεις που το έργο αφορά σε εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας/υπηρεσίας, όπως π.χ. διοικητική υποστήριξη, χωρίς να προβλέπεται η παράδοση τελικού παραδοτέου, θα πρέπει οι υποστηρικτικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος να καταγράφονται τακτικά σε σχετικά πρακτικά προκειμένου να υπάρχουν στοιχεία τεκμηρίωσης της πραγματοποιηθείσας εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει σημαντικά την ποιοτική αξιολόγηση και την παρακολούθηση της προόδου της δράσης, έτσι ώστε σε περίπτωση που απαιτηθούν διορθωτικές ενέργειες, να μπορούν να ληφθούν εγκαίρως.

#### **4.1.2 Ελλείπουσες/ ανεπαρκείς οικονομικές δικλίδες**

Όσον αφορά τις ελλείψεις που διαπιστώθηκαν στη διαδικασία διενέργειας των πληρωμών (βλ. ενότητα 3.1.2) το Ε.Σ. προτείνει:

- Κατά την έκδοση της εντολής πληρωμής πρέπει να τεκμηριώνεται από αρμόδιο υπάλληλο της οικονομικής υπηρεσίας ότι υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση.

- Για την ολοκλήρωση των πληρωμών που διεκπεραιώνονται με καταβολή μετρητών ή παράδοση επιταγών πρέπει να αποδεικνύεται η ταυτοποίηση του συναλλασσόμενου.

Σχετικά με τα ευρήματα που δείχνουν αποκλίσεις από τις χρηματοοικονομικές δικλείδες, η εφαρμογή διαφορετικών πολιτικών ανά περίπτωση πρέπει να αποφεύγεται. Πρέπει να τονιστεί ότι μόνο μέσω της πιστής τήρησης των διαδικασιών και της αρχειοθέτησης των εγγράφων τεκμηρίωσης δύναται να πιστοποιείται και να εξασφαλίζεται η νομιμότητα και η κανονικότητα των πληρωμών.

#### **4.1.3 Μη επικαιροποιημένες πολιτικές και διαδικασίες**

Προς αποφυγή του κινδύνου μη συμμόρφωσης με ισχύουσες διαδικασίες και κανονισμούς, συστήνεται η καθιέρωση περιοδικής επισκόπησης του βαθμού τήρησης όσων περιγράφονται στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» και στο «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» από τη Γραμματεία του Ε.Λ.Κ.Ε..

#### **4.1.4 Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στις διαδικασίες ανάθεσης έργου**

Αναφορικά με τη διαδικασία ανάθεσης έργου, συστήνεται η αυστηρότερη εφαρμογή των εσωτερικών δικλείδων και η συνεχής και ουσιαστική εποπτεία των εφαρμοζόμενων διαδικασιών. Λαμβανομένου υπόψη ότι η διαδικασία αυτή στο μεγαλύτερο μέρος της καθορίζεται από νομοθετικές διατάξεις, προτείνεται η συστηματική συνδρομή της Νομικής Υπηρεσίας του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας. Ειδικότερα σε θέματα που σχετίζονται με την ερμηνεία και τον τρόπο εφαρμογής των σχετικών νόμων και κανονισμών.

#### **4.1.5 Ανάγκη βελτίωσης στο περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων**

Όσον αφορά στην αδυναμία του Ε.Λ.Κ.Ε. να υποστηρίξει και να διατηρήσει την υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων (βλ. ενότητα 3.1.5), το Ε.Σ. συστήνει:

- να εξεταστεί η δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού είτε από το Τμήμα Πληροφορικής του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας είτε από την ευρύτερη πανεπιστημιακή κοινότητα. Με τον τρόπο αυτό, ο Ε.Λ.Κ.Ε. δύναται να αποκτήσει σταδιακά αυτονομία στην διαχείριση των συστημάτων μειώνοντας την εξάρτησή του από τον εξωτερικό πάροχο, απαλλασσόμενος από πιθανό υψηλότερο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- να βελτιωθούν σημεία στη λειτουργία του λογισμικού, όπως οι διαδικασίες ελέγχου ροής των δεδομένων και οι ενσωματωμένοι μηχανισμοί ασφαλείας. Οι βελτιώσεις αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος διαπραγμάτευσης μεταξύ του Ε.Λ.Κ.Ε. και του εξωτερικού συνεργάτη.

- να αναλάβει ο Ε.Λ.Κ.Ε. άμεσα πρωτοβουλίες σχετικά με την προστασία ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων. Ως πρώτο βήμα, πρέπει να συμπεριληφθεί σε όλες τις συμβάσεις του Ε.Λ.Κ.Ε. ρήτρα συμμόρφωσης με τη νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. πρέπει να ενημερώσει το προσωπικό για τη σημαντικότητα των θεμάτων αυτών.

- να προχωρήσει στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος των πληροφοριακών του συστημάτων .

## **4.2 Οικονομική Πληροφόρηση**

Η καταχώρηση των δαπανών των έργων, καθώς και η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων του Ε.Λ.Κ.Ε. πρέπει να γίνεται με βάση την αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων (βλ. ενότητα 3.2.1), σύμφωνα με την οποία οι συναλλαγές αναγνωρίζονται, όταν πραγματοποιούνται (και όχι με την εξόφλησή τους). Η χρήση της εν λόγω λογιστικής αρχής προτείνεται από τα Ελληνικά και τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, καθώς και από το Προεδρικό Διάταγμα 15/2011 "Διπλογραφική Λογιστική Τροποποιημένης Ταμειακής Βάσης", ενώ ενθαρρύνεται τόσο από τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα του Δημόσιου Τομέα όσο και από τον Ευρωπαϊκό κανονισμό 966/2012, άρθ. 141-144 "Παρουσίαση των λογαριασμών και λογιστική".

## **5. Απάντηση του ελεγχόμενου φορέα και τελική θέση ομάδας ελέγχου**

Το Ε.Σ. υπέβαλε με την υπ' αριθμ. 530/30.09.2013 επιστολή την παρούσα έκθεση με τα ευρήματα και τις συστάσεις στον Πρόεδρο του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας.

Οι αναλυτικές απαντήσεις του ελεγχόμενου παρατίθενται στο πίνακα του παραρτήματος VII. Ειδικότερα, με την υπ' αριθμ. 10967/15.10.2013 απάντηση του ο Πρόεδρος του Ε.Λ.Κ.Ε. αποδέχεται τα ευρήματα και τις συστάσεις της ομάδας ελέγχου και είναι πρόθυμος να ενισχύσει τη διαχείριση του συστήματος εσωτερικών δικλείδων. Η απάντηση του Προέδρου αναφέρεται στις ενέργειες που έχει ήδη προβεί ο Ε.Λ.Κ.Ε. μέσα στο 2013 για το σκοπό αυτό καθώς και στις μελλοντικές πρωτοβουλίες που προτίθεται να αναλάβει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ειδικά όσο αφορά τη σύσταση της ομάδας ελέγχου για τη χρήση της λογιστικής αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων κατά τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, ο ΕΛΚΕ στην απάντησή

του αναφέρει ότι ενεργεί σε ταμειακή βάση βασιζόμενοι στην αρχή της συσχέτισης εσόδων εξόδων και εκφράζει επιφυλάξεις ως προς την αλλαγή της μεθόδου μετά από επικοινωνία με τη Διαχειριστική Αρχή. Επ'αυτού η ομάδα ελέγχου σημειώνει ότι η επιλογή της λογιστικής αρχής βάσει της οποίας ο φορέας συντάσσει τις οικονομικές του καταστάσεις θα πρέπει αφενός να εξυπηρετεί τις λειτουργικές του ανάγκες και αφετέρου να στηρίζεται σε συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο (στο οποίο δύναται να περιλαμβάνονται και οι σχετικές οδηγίες των αρμόδιων αρχών), ενώ θα πρέπει να ακολουθείται με συνέπεια. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, από τον έλεγχο του υποέργου 2 της Πρακτικής Άσκησης διαπιστώθηκε ότι, βάσει της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων οι δαπάνες της χρήσης 2011 εμφανίζονταν μειωμένες κατά 366.000 ευρώ, ενώ τα αντίστοιχα εισπραχθέντα και καταχωρηθέντα έσοδα του έργου υπερκάλυπταν τα έξοδα κατά 236.556 ευρώ. Η εφαρμογή της αρχής της συσχέτισης εσόδων-εξόδων θα επέβαλε την καταχώρηση των ανωτέρω εσόδων και εξόδων στην ίδια χρήση. Παρόλα αυτά ο ΕΛΚΕ κατόπιν της σύμφωνης γνώμης της Δ.Α. του Υπουργείου Παιδείας θα λάβει υπόψη τη σύσταση και όπου είναι δυνατή η κοστολόγηση της δαπάνης θα γίνεται λογιστικοποίηση στο αντίστοιχο έτος.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί στο κεφαλαίο 1, το Ε.Σ. θα διεξάγει διαδικασίες συμμόρφωσης μέσα σε χρονικό διάστημα δύο ετών, προκειμένου να διερευνηθεί η βελτίωση του πλαισίου εσωτερικών δικλίδων και η αποτελεσματικότητα των μέτρων που ελήφθησαν για την εξασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, σύμφωνα με τις συστάσεις.

**Ημερομηνία:** Αθήνα, 30.09.2013

**Επικεφαλής Ομάδας Ελέγχου:**

Επίτροπος Ελισάβετ Κουταβά

**Ομάδα Ελέγχου:**

Μαρία- Άννα Βαρθαλίτη

Μαρία Γκιουρέμου

Αθανάσιος Δασκαλάκης

Ευστάθιος Ευσταθίου

Βασίλης Καραμανώλης

Ευαγγελία Πουρνάρα

Μαρία Τζωρτζινάκη

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Ι. Λίστα Εσωτερικών Διαδικασιών

<b>ΑΑ</b>	<b>Τίτλος Διαδικασίας</b>
<b>Δ 01</b>	<b>ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>
001/Δ01	Παρακολούθηση Ισχύουσας Νομοθεσίας
002/Δ01	Παροχή Νομικής Υποστήριξης
003/Δ01	Διασφάλιση Απαιτούμενων Πόρων για την Ωρίμανση και Υλοποίηση του Έργου
004/Δ01	Έλεγχος Τήρησης Λοιπών Υποχρεώσεων Αναδόχου
005/Δ01	Τήρηση Λογιστικών Υποχρεώσεων Συγχρηματοδοτούμενων Έργων
006/Δ01	Κατάρτιση Ετήσιου Προγράμματος
007/Δ01	Επανεξέταση – Αναθεώρηση Ετήσιου Προγράμματος
<b>Δ02</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ, ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>
001/Δ02	Επικοινωνία και Ενημέρωση Διαχειριστικής Αρχής
<b>Δ04</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ<sup>11</sup></b>
<b>Δ05</b>	<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ - ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ</b>
001/Δ05	Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού
002/Δ05	Αξιολόγηση Προσφορών
003/Δ05	Υπογραφή Σύμβασης – Ολοκλήρωση Διαγωνισμού
004/Δ05	Χειρισμός Ενστάσεων / Προσφυγών
<b>Δ08</b>	<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>
001/Δ08	Υλοποίηση Έργου με Ίδια Μέσα
002/Δ08	Τεχνικός & Λειτουργικός Σχεδιασμός Έργου <sup>12</sup>
003/Δ08	Κατάστρωση Σχεδίου Διαχείρισης Έργου
004/Δ08	Έλεγχος Προόδου Έργου
005/Δ08	Διαχείριση Προβλημάτων και Αλλαγών
006/Δ08	Πιστοποίηση Φυσικού Αντικειμένου
007/Δ08	Διεκπεραίωση Πληρωμών
008/Δ08	Τήρηση Λογιστικού Συστήματος / Σχεδίου
009/Δ08	Ολοκλήρωση Έργου <sup>13</sup>

<sup>11</sup> Μη εφαρμόσιμη στην παρούσα φάση

<sup>12</sup> Μη εφαρμοστέα στην πράξη

<sup>13</sup> Το 2011 όλα τα προγράμματα ήταν σε φάση υλοποίησης

## Παράρτημα ΙΙ. Νομοθεσία

### *Ευρωπαϊκή Νομοθεσία:*

- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1083/2006 του Συμβουλίου της 11<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής,
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1828/2006 της Επιτροπής, της 8ης Δεκεμβρίου 2006 , για τη θέσπιση κανόνων σχετικά με την εφαρμογή του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006,
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1422/2007 της Επιτροπής της 4ης Δεκεμβρίου 2007 για την τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων

### *Εθνική Νομοθεσία:*

- Κ.Υ.Α. αριθ. Β1/819/1988 όπως τροποποιήθηκε και αντικαταστάθηκε από την Κ.Υ.Α. 679/1996 (ΦΕΚ 826Β'/1996) : Τροποποίηση και αντικατάσταση της απόφασης με αρ. Β1/819 <σύσταση Ειδικών Λογαριασμών για τη χρηματοδότηση Ερευνητικών Έργων και σχετικών Υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Χώρας>, και κυρώνεται με το άρθρο 36 του ν. 3794/2009 (ΦΕΚ 156Α'/2009) : Ρύθμιση θεμάτων του πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης,
- Ν.3027/2002 (ΦΕΚ 152Α'/2002) : Ρύθμιση θεμάτων Οργανισμού Σχολικών Κτιρίων, ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, και συγκεκριμένα το άρθρο 3, παράγραφος 2 που αφορά τη σύνταξη Οδηγού Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού,
- Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού (Νοέμβριος 2008),
- Ν.2916/2001 (ΦΕΚ 114Α'/2001): Διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και ρύθμιση θεμάτων του τεχνολογικού τομέα αυτής,
- Ν.3549/2007 (ΦΕΚ 69Α'/2007): Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου για τη δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων,
- Ν.2817/2000 (ΦΕΚ 78Α'/2000), άρθρο 15,
- Κ.Υ.Α. αριθ. Φ.35/10506/ΙΒ/02 (ΦΕΚ 178Β/2002) : Οργάνωση και Λειτουργία Ειδικών Λογαριασμών Πανεπιστημίων και ΤΕΙ,
- ΑΥΟ 1040588/1700/528/0014/ΠΟΛ.1128 /97 (ΦΕΚ 355Β/1997) : Διαδικασία καταβολής Φ.Π.Α.,
- Ν.2530/1997 (ΦΕΚ 218Α'/1997) : Αναμόρφωση μισθολογίου προσωπικού ΑΕΙ-ΤΕΙ,

- Ν.3614/2007 (ΦΕΚ 267Α'/2007) : Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013,
- Ν.3840/2010 (ΦΕΚ 53Α'/2010) : Αποκέντρωση, απλοποίηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 και άλλες διατάξεις,
- Ν.3577/2007 (ΦΕΚ 130Α'/2007): Δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Ολοκληρωμένου Προγράμματος Δια βίου Μάθησης, ρύθμιση θεμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης και φορέων εποπτείας Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλες διατάξεις
- Υ.Α. αριθ. 1258/ΕΥΣ 281/2008 (ΦΕΚ 55Β'/2008) : Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007-2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος),
- Υ.Α. αριθ. 14053/ΕΥΣ 1749/2008 (ΦΕΚ 540Β'/2008) : Υπουργική απόφαση συστήματος διαχείρισης όπως τροποποιήθηκε από τις Υ.Α. αριθ. 43804/ΕΥΘΥ 2041/2009 και 28020/ΕΥΘΥ1212/2010,
- Υ.Α. αριθ. 22867/ΕΥΘΥ984/2010 (ΦΕΚ 792Β'/2010): Ρυθμίσεις για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007–2013 όπως τροποποιήθηκε από ΥΑ αριθ. 45927/ΕΥΘΥ2092/2011,
- Ν. 2362/1995 (ΦΕΚ 247Α'/1995) : Περί Δημοσίου Λογιστικού, ελέγχου των δαπανών του Κράτους τους και άλλες διατάξεις
- Ν. 3871/2010 (ΦΕΚ 141Α'/2010) : Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη,
- Π.Δ. 60/2007 (ΦΕΚ 64Α'/2007) : Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών», όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2005/51/ΕΚ της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005, και Π.Δ. 118/2007 (ΦΕΚ 150Α'/2007) : Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (Κ.Π.Δ.).
- Σχετικοί Νόμοι : Ν.2413/1996 (ΦΕΚ 124Α'/1996), Ν.2188/1994 (ΦΕΚ 18Α'/1994), Ν.2083/1992 (ΦΕΚ 159Α'/1992), Ν.2327/1995 (ΦΕΚ 156Α'/1995), Ν.1514/1985 (ΦΕΚ 13Α'/1985) και Εγχειρίδιο ΕΣΠΑ

## Παράρτημα ΙΙΙ. Αρμοδιότητες

### Α. Επιτροπή Εκπαίδευσης & Ερευνών

Η Επιτροπή Εκπαίδευσης και Ερευνών διαχειρίζεται και λαμβάνει αποφάσεις για τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.), ο οποίος εκλέγεται από το Συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας. Η διαδικασία για την επιλογή και νομιμότητα συμμετοχής στην Επιτροπή ορίζεται ξεκάθαρα και με διαφάνεια καθώς τα μέλη αποτελούνται από τον Πρόεδρο κάθε τμήματος του ΤΕΙ και ένα από τους αντιπροέδρους του ΤΕΙ. Επιπλέον, οι Πρόεδροι των τμημάτων εκλέγονται από τη γενική συνέλευση του κάθε τμήματος.

Οι αρμοδιότητες Επιτροπής Εκπαίδευσης & Ερευνών είναι να:

- Επεξεργάζεται προτάσεις προς τη Συνέλευση του ΤΕΙ για την ερευνητική πολιτική του ιδρύματος,
- Επικουρεί το Συμβούλιο και τη Συνέλευση του ΤΕΙ στο συντονισμό των έργων που χρηματοδοτούνται μέσω του Ειδικού λογαριασμού και εισηγείται σχετικά με τη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση πόρων του Λογαριασμού,
- Προτείνει στη Συνέλευση του ΤΕΙ, σύμφωνα με τις θεσμοθετημένες διαδικασίες, τρόπους αξιολόγησης, επιλογής, χρηματοδότησης, πληρωμής των δαπανών και παραλαβής των αποτελεσμάτων των έργων,
- Αναζητά πηγές χρηματοδότησης και εγκρίνει προτάσεις χρηματοδότησης έργων ,
- Καταρτίζει ετήσιο επιστημονικό και οικονομικό προϋπολογισμό και απολογισμό κινήσεως του Λογαριασμού,
- Συντάσσει τον «Οδηγό Χρηματοδότησης» του Ειδικού Λογαριασμού ,
- Αποδέχεται τις κάθε είδους επιχορηγήσεις, δωρεές και εισφορές τρίτων,
- Φροντίζει για την ενημέρωση της επιστημονικής κοινότητας του ΤΕΙ σχετικά με προγράμματα και έργα ,
- Χορηγεί υποτροφίες,
- Προσλαμβάνει Ειδικό προσωπικό για τη στελέχωση της Γραμματείας και εποπτεύει το έργο της,
- Διατηρεί αρχείο των τελικών εκθέσεων των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και έργων.

### Β. Γραμματεία

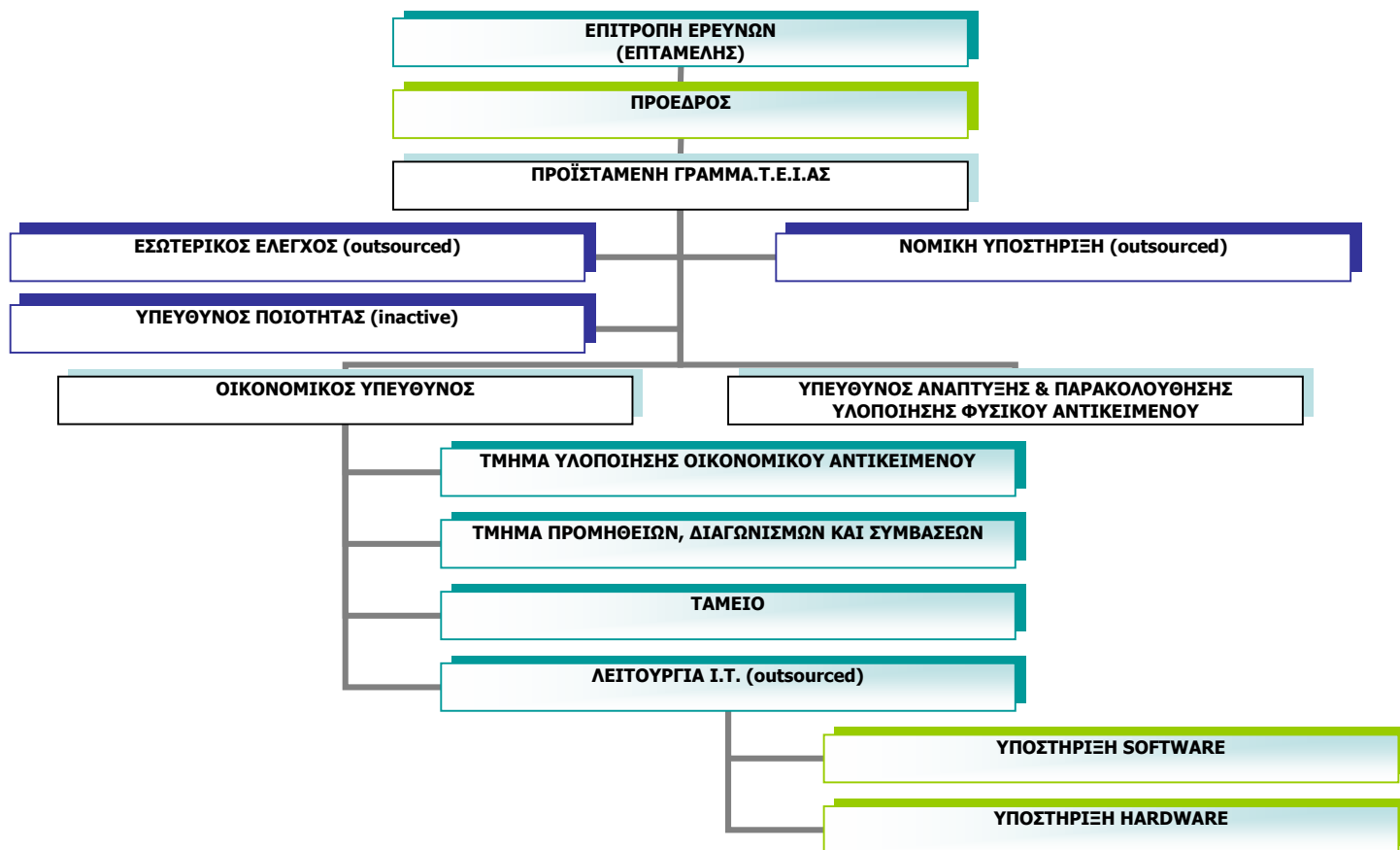


Η Γραμματεία είναι υπεύθυνη για :

- την παρακολούθηση της λογιστικής και διαχειριστικής κίνησης του Λογαριασμού και την πληρωμή των δαπανών μετά από εντολή του Επιστημονικού Υπεύθυνου κάθε έργου,
- την γραμμΑ.Τ.Ε.Ι.ακή εξυπηρέτηση της Επιτροπής Εκπαίδευσης και Ερευνών ,
- τη μελέτη και επεξεργασία των κατευθύνσεων που προδιαγράφει η Επιτροπή Εκπαίδευσης και Ερευνών,
- τη μέριμνα για την εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής Εκπαίδευσης και Ερευνών.

# Παράρτημα IV. Οργανόγραμμα

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Ε.Λ.Κ.Ε.



## Παράρτημα V. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης

### A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Ε.Λ.Κ.Ε.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα : Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση		
Όνομα Προγράμματος	Όνομα Άξονα	Γενικές Πληροφορίες Προγράμματος
Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (Δ.Α.ΣΤΑ)	(05) Αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης και σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας στις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου	Η Δ.Α.ΣΤΑ. (Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας) συντονίζει το σχεδιασμό και προγραμματισμό του Γραφείου Διασύνδεσης του Γραφείου Πρακτικής Άσκησης και της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, υιοθετώντας μια πολιτική λήψης αποφάσεων και ενεργειών των στελεχών της που αποτυπώνεται μέσα από τη φράση μότο «we are here to serve, we are here to connect». Στόχοι της Δομής είναι η αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας, η βελτιστοποίηση του συντονισμού και της διαχείρισης καθώς και η διεύρυνση και ενίσχυση της δικτύωσης με άλλα ιδρύματα, την αγορά εργασίας και τους πιστοποιημένους φορείς προώθησης της απασχόλησης.
Γραφείο Διασύνδεσης	"	Το Γραφείο Διασύνδεσης δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των αποφοίτων / τελειοφοίτων όλων των τμημάτων του Ιδρύματος (όσων λειτουργούν σήμερα καθώς και όσων πρόκειται να δημιουργηθούν μελλοντικά). Ουσιαστικά αποτελεί ένα συνδεδετικό κρίκο μεταξύ του ιδρύματος και του χώρου της αγοράς εργασίας. Ως κύριο στόχο έχει την ενημέρωση των ενδιαφερομένων για θέματα σπουδών και ευκαιρίες απασχόλησης. Άμεσο στόχο λειτουργίας του γραφείου αποτελεί η επαγγελματική αποκατάσταση των αποφοίτων. Βασικός άξονας των δραστηριοτήτων του Γραφείου αποτελεί η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής για το σχεδιασμό σταδιοδρομίας καθώς και η ενημέρωση και καθοδήγηση για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.
Πρακτική Άσκηση	"	Η Πρακτική Άσκηση μεριμνά για την επαφή των φοιτητών με τον εργασιακό χώρο και τη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη. Οι βασικοί στόχοι της Πρακτικής Άσκησης είναι: α) Η απόκτηση προϋπηρεσίας ή / και επαγγελματικής ένταξης, β) η ανάδειξη των δεξιοτήτων των ασκουμένων και η ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης, γ) η μετάβαση των φοιτητών από το χώρο της προετοιμασίας τους στο χώρο της παραγωγής των επιχειρήσεων κα των οργανισμών, δ) η δημιουργία ενός δίαυλου επικοινωνίας μεταξύ ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και επιχειρήσεων και η συνεργασία αυτών των φορέων.
Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (ΜΟΚΕ)	"	Η Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στοχεύει να εκπαιδεύσει, να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει άτομα που επιθυμούν να αναλάβουν νέες καινοτόμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Μερικές από τις προβλεπόμενες δραστηριότητες είναι: α) σειρά από μαθήματα που εστιάζονται στην επιχειρηματικότητα, β) υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων, γ) η ανάπτυξη νέων μεθόδων παρακίνησης και πληροφόρησης υποψήφιων επιχειρηματιών, δ) απονομή βραβείων επιχειρηματικότητας στους σπουδαστές που θα εκπονήσουν τα καλύτερα επιχειρηματικά σχέδια στα πλαίσια σχετικού διαγωνισμού.
Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π)	(02) Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης στις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου	Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας αποτελεί το κεντρικό συντονιστικό όργανο όλων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας του ιδρύματος. Βασικοί στόχοι είναι: α) η ανά διετία σύνταξη Εσωτερικής έκθεσης σχετικά με τη λειτουργία του ιδρύματος, β) η ανά τετραετία σύνταξη έκθεσης Εσωτερικής αξιολόγησης, γ) να μεριμνά για την καλύτερη δυνατή λειτουργία και την υποστήριξη των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας.

## Β. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα : Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση		Πηγή Χρηματοδότησης				Κατανομή Χρηματοδότησης (Προϋπολογισθείσα)				Κατανομή Χρηματοδότησης (Πραγματική)			Κατανομή Δαπανών		
Όνομα Προγράμματος	Όνομα Άξονα	Συνολικό Ποσό	Εθνική Συμμετοχή	Κοινωνική Συμμετοχή	% Συγχρηματοδότησης	2010	2011	2012	2013	2010	2011	Total up to 2011	2010	2011	Total up to 2011
Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (Δ.Α.ΣΤΑ)	(05) Αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης και σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας στις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου	337.257	78.219	259.038	77%	111.200	119.700	106.357	0,0	0,0	182.640	182.640	0	134.118	134.118
Γραφείο Διασύνδεσης	"	385.725	89.460	296.265	77%	54.950	176.275	154.500	0,0	0,0	230.050	230.050	0	215.534	215.534
Πρακτική Άσκηση	"	5.998.717	1.391.266	4.607.451	77%	204.000	2.632.000	2.632.000	530.717	204.000	1.900.000	2.104.000	0	1.663.444	1.663.444
Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (ΜΟΚΕ)	"	207.768	48.187	159.581	77%	63.985	90.655	53.127	0,0	0,0	47.000	47.000	0	20.995	20.995
Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π)	(02) Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης στις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου	400.000	127.882	272.118	68%	185.500	105.750	108.750	0,0	81.000	83.400	164.400	13.409	97.708	111.117
<b>Σύνολα</b>		<b>7.329.467</b>	<b>1.735.014</b>	<b>5.594.453</b>	<b>76%</b>	<b>619.635</b>	<b>3.124.380</b>	<b>3.054.735</b>	<b>530.717</b>	<b>285.000</b>	<b>2.443.090</b>	<b>2.728.090</b>	<b>13.409</b>	<b>2.131.799</b>	<b>2.145.208</b>

## **Παράρτημα VI. Ευρήματα Ελέγχου**

### **1. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΕΙΔΩΝ**

#### **A. Αδυναμίες στην υλοποίηση του Έργου**

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν ορισθεί για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων από την ΕΕ έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, με επίκεντρο την ύπαρξη και τη λειτουργία εσωτερικών δικλείδων όσον αφορά στην παρακολούθηση της προόδου, την ποιοτική αξιολόγηση και τη φυσική ύπαρξη των παραδοτέων, όπως αυτά έχουν προκαθοριστεί και συμφωνηθεί με τη Διαχειριστική Αρχή του Υπουργείου Παιδείας και καταγραφεί στα σχετικά Τ.Δ.Ε. Ο έλεγχος αποκάλυψε ότι υπάρχουν αδυναμίες στις εσωτερικές δικλείδες υλοποίησης των έργων. Συγκεκριμένα:

#### **A.1 Σημαντική απόκλιση μεταξύ προεγκεκριμένων και υποβληθέντων παραδοτέων**

**A.1.α** Σύμφωνα με την αναλυτική περιγραφή της Δράσης 1.4.2 Ημέρες Καριέρας (παραδοτέο 4.2.1) τόσο στο Έντυπο Υποβολής Πρότασης όσο και στο Παράρτημα του Τεχνικού Δελτίου Προτεινόμενης Πράξης, προκύπτει ότι οι Ημέρες Καριέρας αφορούν: «τη συνάντηση των τελειοφοίτων και των πτυχιούχων του ΤΕΙ Αθήνας με επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους της παραγωγής, που ενδιαφέρονται να τους γνωρίσουν με προοπτική την απασχόληση. Οι εισηγήσεις θα συνοδεύονται από εκτενέστερο έντυπο υλικό με ευθύνη των εισηγητών και θα διατίθεται και σε ψηφιακή μορφή αναρτημένο στο δικτυακό τόπο του Γραφείου Διασύνδεσης». Το παραδοτέο 4.2.1 «Υλικό εκδηλώσεων «Ημέρες Καριέρας», το κόστος του οποίου ανήλθε συνολικά σε 9.400 Ευρώ για το 2011 ανατέθηκε σε δύο εξωτερικούς συνεργάτες.

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Γραφείου Διασύνδεσης είναι δυνατή η διοργάνωση ανοικτών εκδηλώσεων που θα φέρουν σε επαφή εργοδοτικούς οργανισμούς με φοιτητές ή και αποφοίτους με σκοπό την αμοιβαία ενημέρωση μόνο κατόπιν εισήγησης της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου και τη σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου οργάνου του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας. Κατά τον έλεγχο δεν εντοπίστηκαν σχετικά δικαιολογητικά.

Επιπλέον, οι δράσεις που υλοποιήθηκαν, όπως η συμμετοχή του ΤΕΙ Αθήνας στη «13η και 14η Διεθνή Έκθεση για την Εκπαίδευση και την Εργασία» καθώς και σε ημερίδες για

«σπουδές στο εξωτερικό και τεχνικές αναζήτησης εργασίας» και «σπουδές εντός και εκτός ευρωπαϊκών συνόρων και τεχνικές αναζήτησης εργασίας», δεν ικανοποιούν την ανωτέρω περιγραφή της δράσης «Ημέρες Καριέρας». Αντιθέτως, ικανοποιούν την περιγραφή της δράσης 1.4.1 «Οργάνωση Ημερίδων Ενημέρωσης / Ευαισθητοποίησης» (Παραδοτέο 4.1.1), η οποία αφορά στη διοργάνωση ημερίδων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης με στόχο: α) την ενημέρωση / ευαισθητοποίηση των σπουδαστών για τις δραστηριότητες του Γραφείου Διασύνδεσης και β) την ενημέρωση για μεταπτυχιακά και υποτροφίες ανάλογα με το αντικείμενο ενδιαφέροντος. Μάλιστα, η συμμετοχή του ΤΕΙ Αθήνας στη «13η Διεθνή Έκθεση για την Εκπαίδευση και την Εργασία» έχει συμπεριληφθεί τόσο στο παραδοτέο 4.1.1 με αρ. πρωτ. 6141 / 18.12.2012 όσο και στο παραδοτέο 4.2.1 με αρ. πρωτ. 6142 / 18.12.2012.

Συνεπώς, προκύπτει θέμα μερικής αλληλοεπικάλυψης των δύο παραδοτέων και μη αυστηρής τήρησης της οδηγίας εργασίας Ο06/08 (πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου). Επιπλέον, στην προκειμένη περίπτωση, εφόσον έχει μεταβληθεί το φυσικό αντικείμενο και το περιεχόμενο του παραδοτέου, θα έπρεπε να τηρηθεί η προβλεπόμενη διαδικασία τροποποίησης της απόφασης αυτεπιστασίας (Ο05 – Δ08).

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τη διάταξη του άρθρου 12 του ν. 2690/99, σύμφωνα με την οποία: «Κάθε έγγραφο που περιέρχεται στην υπηρεσία με οποιονδήποτε τρόπο, καταχωρίζεται αυθημερόν στο βιβλίο εισερχομένων, κατ' αύξοντα αριθμό, με χαρακτηρισμό και μνεία του θέματος στο οποίο αναφέρεται και του αριθμού των στοιχείων που το συνοδεύουν....» ανακύπτει το ζήτημα ότι το τελικό παραδοτέο πρέπει να έχει διαφορετικό αριθμό και ημερομηνία πρωτοκόλλου από εκείνο του σχεδίου παραδοτέου.

**A.1.β.** Το παραδοτέο 3.4.1 «Δημιουργία μητρώου καταγραφής φοιτητών ΑΜΕΑ και φοιτητών προερχόμενων από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες», το κόστος του οποίου ανήλθε σε 3.400 Ευρώ για το 2011 και ανατέθηκε σε δύο εξωτερικούς συνεργάτες. Ως στόχο είχε (σύμφωνα με το Τ.Δ.Π.Π.) τη δημιουργία μητρώου σπουδαστών με αναπηρίες, καθώς και σπουδαστών προερχόμενων από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες του Α.Τ.Ε.Ι., με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εν λόγω ομάδων και την άρση των δυσκολιών στην ένταξη τους στην αγορά εργασίας.

Από την υπό εξέταση αναφορά/έκθεση (αρ. Πρωτ. 1348/28.12.2010) προέκυψε ζήτημα μεταβολής του φυσικού αντικειμένου και μη επίτευξης του στόχου του παραδοτέου, καθώς, λόγω αδυναμίας εφαρμογής της αρχής προστασίας προσωπικών δεδομένων, ο Ε.Λ.Κ.Ε. προχώρησε στη δημιουργία οδηγών για την παροχή εξειδικευμένης συμβουλευτικής στο σύνολο των εν λόγω ατόμων και όχι στη δημιουργία μητρώου Α.Μ.Ε.Α.

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. θα έπρεπε να προχωρήσει σε τροποποίηση της απόφασης ένταξης (λόγω μεταβολής του φυσικού αντικειμένου), όπως εξάλλου ορίζεται τόσο στη διαδικασία II 5 «Τροποποίηση της απόφασης ένταξης» του Εγχειριδίου Διαδικασιών Διαχείρισης και Ελέγχου Συγχρηματοδοτούμενων Πράξεων, όσο και στην οδηγία εργασίας Ο05/Δ08 «Διαχείριση Προβλημάτων και Αλλαγών». Συνεπώς, προκύπτει επίσης ότι η Διαχειριστική Αρχή δεν έχει λάβει γνώση για την τροποποίηση αυτή.

## **A.2 Εκπρόθεσμη υποβολή παραδοτέων**

Στο ισοζύγιο της πράξης Δ.Α.ΣΤΑ., για το έτος 2011, εντοπίστηκαν πληρωμές ύψους 85.900 Ευρώ (ολική εξόφληση έτους) που αφορούσαν στην υλοποίηση του Παραδοτέου 2.1.1 «Ετήσιες εκθέσεις προόδου πράξεων», του Πακέτου Εργασίας 2 «Εποπτεία υπολοίπων πράξεων», της Δράσης 2.1 «Παρακολούθηση και συντονισμός πράξεων, εξειδικευμένη υποστήριξη έργου και λοιπές ερευνητικές δράσεις» για τα έτη 2010 και 2011.

Από τον έλεγχο των προσκομισθέντων στοιχείων προκύπτει ότι οι Ετήσιες Εκθέσεις Προόδου Πράξης για τα έτη 2010 , 2011 συντάχθηκαν και προσκομίστηκαν εκπρόθεσμα. Συνεπώς, δεν τηρείται αυστηρά η οδηγία εργασίας Ο06/Δ08 (Πιστοποίηση Φυσικού Αντικειμένου).

## **A.3 Μη υποβολή παραδοτέου**

Το παραδοτέο 5.1.2 «Εκθέσεις – αναφορές για τις δράσεις συμβουλευτικής», το κόστος του οποίου ανήλθε σε 9.800 Ευρώ για το 2011 και ανατέθηκε σε έξι εξωτερικούς συνεργάτες. Ως στόχο είχε σύμφωνα με την αναλυτική περιγραφή της Δράσης 1.5.1 Αναβάθμιση των Υπηρεσιών Συμβουλευτικής (παραδοτέο 5.1.2 «Εκθέσεις – Αναφορές για τις δράσεις Συμβουλευτικής»), τόσο στο Έντυπο Υποβολής Πρότασης, όσο και στο Παράρτημα του Τεχνικού Δελτίου Προτεινόμενης Πράξης, ότι: «μετά το πέρας της διαδικασίας, οι σπουδαστές / σπουδάστριες θα συμπληρώνουν έντυπα καταγραφής της εμπειρίας τους, τα οποία θα αξιοποιούνται από το Γραφείο για τον συνεχή επανασχεδιασμό και την αξιολόγηση του συστήματος. Σχετικές εκθέσεις θα συμπληρώνουν σε ετήσια βάση, τόσο ο εξειδικευμένος συνεργάτης, όσο και ο επιστημονικός σύμβουλος του Τμήματος.»

Από την ανωτέρω περιγραφή προκύπτει η υποχρέωση υποβολής έκθεσης σε ετήσια βάση ανεξαρτήτως της ημερομηνίας ολοκλήρωσης του παραδοτέου. Δεν εντοπίσθηκε ετήσια έκθεση για το 2011. Συνεπώς, δεν επιτεύχθηκε ο στόχος του παραδοτέου 5.1.2 για το έτος

2011, ενώ διαπιστώθηκε μη αυστηρή τήρηση της οδηγίας εργασίας 006/08 (πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου). Εφόσον έχει μεταβληθεί το φυσικό αντικείμενο, θα έπρεπε να τηρηθεί η προβλεπόμενη διαδικασία τροποποίησης της απόφασης αυτεπιστασίας (005 – Δ08).

#### **A.4 Ανεπαρκής διαδρομή ελέγχου εργασιών**

Το παραδοτέο 3.8.1 «Έκθεση για τις δράσεις εξειδικευμένης δράσης του Γραφείου Διασύνδεσης», (με συνολικό κόστος 66.900 Ευρώ για το 2011 και για το οποίο έχει δοθεί παράταση από τη Διαχειριστική Αρχή), έχει ως πρωταρχικό σκοπό του, μεταξύ άλλων, την ενημέρωση και καθοδήγηση των φοιτητών/αποφοίτων του Α.Τ.Ε.Ι..

Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι δεν τηρείται αρχείο με τις συναντήσεις ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων, καθώς και τα λοιπά πεπραγμένα σε ημερήσια βάση, με αποτέλεσμα να μην τηρούνται στοιχεία για λόγους ιστορικότητας και να δυσχεραίνεται η επαναβεβαίωση των πραγματοποιηθεισών εργασιών σε ενδεχόμενο έλεγχο από τρίτους .

#### **Συμπέρασμα**

Για τις ανωτέρω περιπτώσεις, ελλοχεύει ο κίνδυνος να επιβληθεί στον Ε.Λ.Κ.Ε. δημοσιονομική διόρθωση για το συνολικό κόστος των εν λόγω παραδοτέων, καθόσον: α) για τα μεν πρώτα τέσσερα (4) ευρήματα διαπιστώθηκαν σημαντικές αποκλίσεις των υλοποιηθέντων παραδοτέων σε σχέση με τα περιγραφόμενα στο Τ.Δ.Ε παραδοτέα, χωρίς σχετική τροποποίηση των Τ.Δ.Ε., και ενημέρωση της Διαχειριστικής Αρχής και β) για το τελευταίο εύρημα, η απουσία επαρκούς διαδρομής ελέγχου καθιστά μη εφικτή την ποιοτική αξιολόγηση της προόδου των έργων και, κατά συνέπεια, τον έγκαιρο εντοπισμό των αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο.

#### **B. Ελλείπουσες / ανεπαρκείς οικονομικές δικλείδες**

Στην ενότητα αυτή αξιολογείται το σύστημα εσωτερικών δικλείδων που έχει αναπτύξει ο Ε.Λ.Κ.Ε., προκειμένου να εξασφαλίζεται η νομιμότητα και η κανονικότητα των πληρωμών των δαπανών που δηλώνονται στο Ο.Π.Σ της Δ.Α.

Ο έλεγχος διαπίστωσε αδυναμίες τόσο στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων όσο και στην πιστή τήρηση των υφιστάμενων δικλείδων.



## **B.1 Απουσία αναγραφής ελέγχου ύπαρξης επαρκούς χρηματοδότησης στις εντολές πληρωμών**

Σύμφωνα με τον «Οδηγό Χρηματοδότησης» κεφάλαιο 5.10 - Α.: «Η πληρωμή κάθε δαπάνης απαιτεί Εντολή Πληρωμής από τον Υπεύθυνο του Έργου και προϋποθέτει: 1) τη ρητή πρόβλεψη της στον προϋπολογισμό του έργου, 2) την ύπαρξη επαρκούς χρηματοδότησης και 3) τη σύναψη της σχετικής σύμβασης όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο όπως ορίζεται στο επόμενο εδάφιο». Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι στο έντυπο της εντολής πληρωμής δεν αναγράφεται ο έλεγχος της ύπαρξης επαρκούς χρηματοδότησης, η οποία αποτελεί την προϋπόθεση δύο (2).

## **B.2 Απουσία διαδικασίας για την παρακολούθηση και τακτοποίηση των επιταγών που ακυρώνονται**

Κατά τον έλεγχο εντοπίστηκαν τραπεζικές επιταγές που αντιστοιχούσαν στα χρηματικά εντάλματα 1501 – 1508 (έργο «Πρακτική Άσκηση»), η πληρωμή των οποίων έγινε με Εντολή Μεταφοράς, χωρίς να ακυρωθούν οι εκδοθείσες επιταγές. Ωστόσο με επιστολή της, η Τράπεζα βεβαιώνει την μη είσπραξη των εν λόγω επιταγών. Συνεπώς, διαπιστώθηκε απουσία μιας εσωτερικής διαδικασίας περιοδικής παρακολούθησής των επιταγών πληρωτέων (έντυπο συμφωνίας επιταγών με *extrait*, υπογραφές συντάκτη και προϊσταμένου), με ταυτόχρονη διενέργεια συμφωνίας με την Τράπεζα για τις μη εκδοθείσες ή ακυρωθείσες επιταγές με αφαίρεσή των αντίστοιχων αριθμών από τη διαθέσιμη λίστα της Τράπεζας.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το συγκεκριμένο εύρημα είναι και αποτέλεσμα αδυναμιών στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων (βλ. Εύρημα Ε3- Απουσία Ασφαλιστικών Δικλίδων).

## **B.3 Ελλιπής έλεγχος ή/και συμπλήρωση στοιχείων στα δικαιολογητικά πληρωμής**

**B.3.α.** Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι οι «Βεβαιώσεις Καλής Εκτέλεσης Εργασιών» δεν αναγράφουν αρίθμηση και ημερομηνία, κατά παράβαση του άρθρου 16 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999, ΦΕΚ 45Α'/1999). Σύμφωνα με τη διάταξη αυτή, «Η Διοικητική πράξη είναι έγγραφη, αναφέρει την εκδούσα αρχή και τις εφαρμοζόμενες διατάξεις, φέρει δε χρονολογία, καθώς και υπογραφή του αρμόδιου οργάνου.»

**B.3.β.** Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι στα δικαιολογητικά πληρωμής τα οποία υπογράφει ο δικαιούχος (χρηματικό ένταλμα, εντολή πληρωμής) δεν αναγράφονται τα στοιχεία ταυτότητάς του, με αποτέλεσμα να μην προκύπτει ότι έγινε έλεγχος ταυτοπροσωπίας κατά την διαδικασία εξόφλησης του δικαιούχου.

**B.3.γ.** Από τον έλεγχο προέκυψε ότι η Εντολή Πληρωμής 29/29.3.2011 (έργο «Γραφείο Διασύνδεσης»), η Εντολή Πληρωμής 258 (έργο «Πρακτική άσκηση») και οι Εντολές Πληρωμής 23,77,91,92,93 (έργο «Δ.Α.ΣΤΑ.») δεν φέρουν υπογραφή από τον Επιστημονικό Υπεύθυνο του έργου ενώ στην εντολή πληρωμής 24/29.3.2011 επισυνάπτεται ανυπόγραφη η ΚΑΜ 34. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα του ότι οι διαδικασίες πληρωμής δεν προβλέπουν έντυπα συγκεκριμένης μορφής (π.χ. μόνο μηχανογραφημένες εντολές πληρωμής και όχι χειρόγραφες) ούτε συγκεκριμένα οριζόμενο τρόπο συμπλήρωσης τους.

#### **B.4 Χρήση πρόχειρων φορμών αντί των νομότυπων τίτλων πληρωμής**

Οι υπ' αριθμόν 357, 358,359,360,361,362,363,364 εντολές πληρωμής (έργο «Πρακτική Άσκηση»), οι οποίες είχαν πραγματοποιηθεί μέσω τραπεζικής κατάθεσης, στη θέση των Χρηματικών Ενταλμάτων επισυνάπτονται έγγραφα, τα οποία δεν φέρουν τίτλο, περιγραφή και υπογραφή του δικαιούχου, έχουν δε τυπωθεί σε απλό χαρτί και όχι στην επίσημη σχετική φόρμα του Ε.Λ.Κ.Ε.. Κάθε παραστατικό που εκδίδεται ως τίτλος πληρωμής χρηματικού εντάματος πρέπει να φέρει τα απαραίτητα στοιχεία του χρηματικού εντάματος, καθόσον αποτελεί σημαντικό έγγραφο με μοναδιαίο αριθμό, το οποίο καταχωρείται λογιστικά στο σύστημα και αποτελεί έγγραφο ελέγχου.

#### **Συμπέρασμα**

Στις πρώτες 3 περιπτώσεις τα ευρήματα αντανακλούν την απουσία εσωτερικών διαδικασιών κατά τη διεκπεραίωση των πληρωμών που αφορούν στον έλεγχο της νομιμότητας, τον επαρκή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, καθώς και στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων του Ε.Λ.Κ.Ε.. Οι τελευταίες δύο περιπτώσεις είναι αποκαλυπτικές των αδυναμιών που υφίστανται στην τήρηση των υφιστάμενων διαδικασιών.

Οι ελλείψεις αυτές δύναται να οδηγήσουν σε ζητήματα νομιμότητας και κανονικότητας.

## **Γ. Μη επικαιροποιημένες πολιτικές και διαδικασίες**

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκε η πιστή περιγραφή των εσωτερικών δικλίδων που έχουν αναπτυχθεί από τον Ε.Λ.Κ.Ε. για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων του. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. έχει αναπτύξει και καταγράψει εσωτερικές δικλίδες για κάθε λειτουργία του και σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Ωστόσο, κατά τη διενέργεια του ελέγχου διαπιστώθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι δικλίδες αυτές δεν εφαρμόζονται. Συγκεκριμένα:

### **Γ.1 Παρεκκλίσεις διαδικασιών από αυτές του Οδηγού Διαχειριστικής Επάρκειας**

**Γ.1.α.** Τα χρηματικά εντάλματα φέρουν υπογραφή μόνο από την Προϊσταμένη της Γραμματείας της Ε.Ε.& Ε και του δικαιούχου, ενώ, σύμφωνα με τη οδηγία εργασίας 007/Δ08 «Διεκπεραίωση Πληρωμών» του Οδηγού Διαχειριστικής Επάρκειας, το ένταλμα πληρωμής θα έπρεπε να υπογράφεται και από το νόμιμο εκπρόσωπο του Ε.Λ.Κ.Ε. (Πρόεδρο Επιτροπής Ερευνών). Δεν υπάρχει σφραγίδα του ιδρύματος πάνω στο ένταλμα.

**Γ.1.β.** Στο κεφάλαιο 4.β. του Οδηγού Χρηματοδότησης και στον Τροποποιημένο Κανονισμό Λειτουργίας & Διαχείρισης των Προγραμμάτων ΕΣΠΑ, όπως αυτός εγκρίθηκε με το υπ' αριθμόν 28 Πρακτικό του Συμβουλίου του ΑΤΕΙ στις 30.6.2010, προβλέπεται η λειτουργία της Επιτροπής Παρακολούθησης. Επιπλέον, κατά τον έλεγχο εντοπίστηκε απόφαση συγκρότησης της Επιτροπής Παρακολούθησης για τα προγράμματα του ΤΕΙ Αθήνας στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ από το «Τμήμα Συλλογικών και Ατομικών Οργάνων και Επιτροπών» (αρ. πρωτ. 8494, 6.7.2010). Τέλος, σε κάθε εγκριτική απόφαση της Επιτροπής Ερευνών σχετικά με την πληρωμή δικαιούχων από την συμμετοχή τους σε παραδοτέα, γίνεται αναφορά σε πρακτικά της Επιτροπής Παρακολούθησης.

Η εν λόγω επιτροπή καταργήθηκε σύμφωνα με το πρακτικό της ΕΕΕ αριθ. 23, που εκδόθηκε στις 1/12/2011, χωρίς να έχει γίνει τροποποίηση: 1) του Οδηγού Χρηματοδότησης, 2) του εγκεκριμένου Τροποποιημένου Κανονισμού Λειτουργίας και Διαχείρισης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ με σχετική ενημέρωση προς το «Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθλητισμού και Πολιτισμού» και την «Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης», για την παύση λειτουργίας της Επιτροπής Παρακολούθησης.

**Γ.1.γ.** Τα Δελτία Δήλωσης Δαπανών φέρουν την υπογραφή της Προϊσταμένης του Τμήματος Ερευνητικών Προγραμμάτων, ενώ σύμφωνα με την οδηγία εργασίας 001/Δ02

«Επικοινωνία και Ενημέρωση Διαχειριστικής Αρχής», του Οδηγού Διαχειριστικής Επάρκειας, ο Υπεύθυνος Έργου συντάσσει και υποβάλλει τα Δελτία/Αναφορές προς την Διαχειριστική Αρχή.

## **Γ.2 Αποζημίωση εξόδων μετακίνησης.**

**Γ.2.α.** Στις εντολές πληρωμής 40, 41, 42/18.4.2011 καταβάλλονται μικροέξοδα 10% επί των εισιτηρίων ΚΤΕΛ, ενώ στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» κεφ. 5.10 γ. επισυνάπτεται πίνακας με τα όρια αποζημίωσης μετακινήσεως εσωτερικού, στον οποίο προβλέπεται στην κατηγορία «1. Αποζημίωση Μετακίνησης» η υποκατηγορία «1<sup>α</sup>. αεροπορικά εισιτήρια», με ύψος αποζημίωσης +10% επί της τιμής και δεν προβλέπεται αποζημίωση άλλων τύπων εισιτηρίων. Επομένως, συνάγεται ότι το 10% δεν ισχύει επί όλων των εισιτηρίων, αλλά μόνο για τα αεροπορικά.

**Γ.2.β.** Στην εντολή πληρωμής 71/24.6.2011, στην κατάσταση οδοιπορικών εξόδων αποζημιώνονται διόδια ύψους 38,2 Ευρώ, ενώ στον «Οδηγό Χρηματοδότησης», κεφ. 5.10 γ. επισυνάπτεται πίνακας με τα όρια αποζημίωσης μετακινήσεως εσωτερικού, στον οποίο δεν προβλέπεται αποζημίωση διοδίων.

**Γ.2.γ.** Στην εντολή πληρωμής 41/18.4.2011, η κατάσταση των οδοιπορικών εξόδων και η εντολή πληρωμής (αριθμ.πρωτ.1113/18.4.2011) δεν υπογράφονται από τον μετακινούμενο.

Διευκρινίζεται ότι θα πρέπει πάντα να υπογράφεται η κατάσταση οδοιπορικών – ημερολόγιο κίνησης, διότι ενέχει μεταξύ άλλων θέση βεβαίωσης πραγματοποίησης των εν λόγω μετακινήσεων και μη υποβολής των δικαιολογητικών σε άλλο φορέα. Η έκθεση πεπραγμένων που υπογράφεται από τον δικαιούχο απαιτείται ως συνοδευτική της κατάστασης οδοιπορικών, όπως αναγράφεται στην τελευταία.

## **Συμπέρασμα**

Ο «Οδηγός Χρηματοδότησης» δεσμεύει νομικά και καθορίζει τη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε., ενώ το «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» πληροί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και αποτέλεσε τη βάση για την απόκτηση της Διαχειριστικής Επάρκειας εκτέλεσης συγχρηματοδοτούμενων έργων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013. Προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος εμφάνισης παρατυπιών, τα προαναφερόμενα έγγραφα πρέπει να επικαιροποιηθούν υπό το πρίσμα των ακολουθούμενων πρακτικών.

## **Δ. Ελλείψεις και ζητήματα συμμόρφωσης στη διαδικασία ανάθεσης έργων**

Στην ενότητα αυτή ελέγχθηκαν οι διαδικασίες ανάθεσης έργων που έχουν τεθεί σε εφαρμογή από τον Ε.Λ.Κ.Ε. προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με την κοινοτική και την εθνική νομοθεσία. Αρχικά, εξετάζεται η εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η νομιμότητα, η κανονικότητα και η επιλεξιμότητα των δαπανών από συμβάσεις. Ακολούθως, διερευνάται κατά πόσο οι εσωτερικές διαδικασίες που εφαρμόζονται οδηγούν στην ανάθεση συμβάσεων κατά τρόπο τακτικό, οικονομικό και διάφανη. Κατά τη διενέργεια του ελέγχου εντοπίστηκαν ελλείψεις καθώς και αδυναμίες στην εφαρμογή των διαδικασιών.

### **Δ.1. Υπερβάσεις σε καταβληθείσες αμοιβές (Κόστος ανά Ανθρωπομήνα)**

Κατά τον έλεγχο ανάθεσης έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες για το έργο «Γραφείο Διασύνδεσης» διαπιστώθηκε ότι σε τρεις (3) περιπτώσεις το κόστος ανθρωπομήνα (Α/Μ) υπερβαίνει τα όρια, όπως αυτά έχουν καθοριστεί στο πρακτικό 3/22.3.2010 της Επιτροπής Εκπαίδευσης & Ερευνών (Ε.Ε.& Ε). Οι περιπτώσεις αυτές αναλύονται και στον πίνακα που ακολουθεί:

A/A	Προσόντα Αξιολόγησης	Ορισμός Κόστους Α/Μ ανά ειδικότητα (Πρακτικό 3/22.3.2010 Ε.Ε. & Ε.)	Καταβληθείσα αμοιβή Α/Μ (Πρακτικό Επιστημονικής Επιτροπής)
1	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ με εξειδίκευση (αριθμ.πρωτ.πρ.439/3.5.2010 της Επιτροπής Αξιολόγησης- για το Γρ. Διασύνδεσης)	Β' Βοηθός Ερευνητή – Κόστος 3.000-3.500 Ευρώ	Κόστος 4.000 Ευρώ (Πρ.2/30.6.2010)
2	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ με εξειδίκευση (αριθμ.πρωτ.πρ.439/3.5.2010 της Επιτροπής Αξιολόγησης- για το Γρ. Διασύνδεσης)	Β' Βοηθός Ερευνητή – Κόστος 3.000- 3.500 Ευρώ	Κόστος 4.000 Ευρώ (Πρ.26/27.10.2011)
3	Πτυχιούχος θετικών επιστημών ΑΕΙ (προκήρυξη για εύρεση εξωτερικών συνεργατών στο πλαίσιο προγράμματος- για το Γρ. Διασύνδεσης)	Γ' Βοηθός Ερευνητή – κόστος 2.500 - 3.000 Ευρώ	Κόστος 5.000 Ευρώ (Πρ.20/1.7.2011)

Σύμφωνα με το άρθρο 6 παρ.4 του ν.2527/97 «..... για την επιλογή του ως άνω προσωπικού, πλην του επιστημονικού, δημοσιεύεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος βάσει αντικειμενικών προσόντων που υπαγορεύονται από τη φύση και το σκοπό του προς υλοποίηση έργου ή προγράμματος», η οποία δεσμεύει τόσο τον φορέα που διενεργεί την διαδικασία αυτή, όσο και τους υποψήφιους συμβασιούχους έργου.

Οι ως άνω προσλήψεις των συμβασιούχων έργου έγιναν σύμφωνα με τα οριζόμενα στις εν λόγω ανακοινώσεις προσόντα, αλλά το κόστος AM που εγκρίθηκε για αυτούς, αντιστοιχούσε σε κατηγορία κόστους AM υψηλότερων προσόντων. Τα υψηλότερα αυτά προσόντα (ιδιότητα υποψήφιου διδάκτορα) δεν προβλέπονταν στις εν λόγω προκηρύξεις (εφόσον δεν υπαγορεύονταν από τη φύση και το σκοπό του έργου), ενώ αν αυτό συνέβαινε θα μπορούσαν να συμμετάσχουν στην διαγωνιστική διαδικασία και υποψήφιοι της εν λόγω κατηγορίας (Πρακτικά Ι Τμ. Ε.Σ. 14/16-5-2006 Θέμα Γ).

Επιπλέον, στα σχετικά πρακτικά τόσο της Επιστημονικής Επιτροπής όσο και της Ε.Ε.& Ε. δεν παρατίθεται πλήρης αιτιολογία (υπό την έννοια της εκθέσεως των πραγματικών δεδομένων και στοιχείων), που να αφορά στην προσκόμιση των πρόσθετων προσόντων στις εν λόγω περιπτώσεις, την αξιολόγησή τους και την σύνδεσή τους με την ανώτερη κατηγορία κόστους AM.

Να σημειωθεί δε, ότι για την περίπτωση 3 του ευρήματος, το κόστος AM που εγκρίθηκε αντιστοιχούσε στην κατηγορία «Έμπειρος Ερευνητής» και όχι στην «ιδιότητα του Υποψήφιου Διδάκτορα» που προσκομίσθηκε.

Επιπροσθέτως, επισημαίνεται η σύσταση της Διαχειριστικής Αρχής στο με αρ. πρωτ. 6110/30.4.2010 έγγραφό της, σύμφωνα με το οποίο «το ύψος των αμοιβών προσωπικού με συμβάσεις έργου ή εργασίας ορισμένου χρόνου συνίσταται να μην υπερβαίνει το μέσο ύψος αμοιβών μόνιμου προσωπικού με ανάλογα προσόντα», (η οποία επαναλαμβάνεται στο μεταγενέστερο με αρ. πρωτ. 6765/11.5.2010 έγγραφο της). Η σύσταση αυτή θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη στην αντιστοίχιση των απαιτούμενων προσόντων (που υπαγορεύονται από τη φύση και το σκοπό του προς υλοποίηση έργου) με τα καθορισμένα όρια κόστους AM στις συμβάσεις έργου.

## **Δ.2. Απευθείας αναθέσεις έργων σε Εξωτερικούς Συνεργάτες/μόνιμο διοικητικό προσωπικό**

**Δ.2.α.** Με το πρακτικό 14/11.7.2011 της Ε.Ε.& Ε εγκρίθηκε η ανάθεση έργου σε δύο, ήδη απασχολούμενους σε ερευνητικά έργα του ΤΕΙ Αθήνας, εξωτερικούς συνεργάτες (πρακτικό 20/1.7.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής), ύψους 4.500 Ευρώ και 4.000 Ευρώ

αντίστοιχα, για το «Γραφείο Διασύνδεσης» με την διαδικασία της απευθείας ανάθεσης. Σύμφωνα με τον «Οδηγό Χρηματοδότησης» κεφάλαιο 5.10 – Β και την οδηγία εργασίας 001/Δ05 «Προετοιμασία και διενέργεια διαγωνισμού», η ανάθεση σύμβασης έργου (επιλογή προσωπικού), όπου και όταν απαιτείται γίνεται μετά από σχετική ανακοίνωση, συγκέντρωση βιογραφικών σημειωμάτων και αξιολόγηση των υποψηφίων με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους. Επιπροσθέτως, στη με αριθμ. πρωτ. 928/16.3.2012, 1<sup>η</sup> τροποποίηση απόφασης εκτέλεσης του υποέργου με ίδια μέσα, στους επεξηγηματικούς πίνακες επισημαίνεται ότι ο τρόπος ανάθεσης/απασχόλησης των εξωτερικών συνεργατών θα γίνεται μετά από δημοσιοποιημένη πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος.

Σύμφωνα με το άρθρο 6 παρ. 4 του ν. 2527/97 «..... υπό τη επιφύλαξη των διατάξεων του π.δ. 164/2004 (Α' 134) προσωπικό αποκλειστικά αμειβόμενο στο πλαίσιο σαφούς και προσδιορισμένης εκ των προτέρων χρονικής διάρκειας ερευνητικών, εκπαιδευτικών ή αναπτυξιακών έργων και προγραμμάτων, συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή χρηματοδοτούμενων από ευρωπαϊκούς ή διεθνείς ή ίδιους πόρους του αρμόδιου φορέα ή επιδοτούμενων έργων και ιδιωτικά κονδύλια. Για την επιλογή του ως άνω προσωπικού, πλην του επιστημονικού, δημοσιεύεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος βάσει αντικειμενικών προσόντων που υπαγορεύονται από τη φύση και το σκοπό του προς υλοποίηση έργου ή προγράμματος».

Συμπερασματικά και σύμφωνα με το κεφάλαιο 5.10 – Β του «Οδηγού Χρηματοδότησης», η επιλογή προσωπικού, όπου και όταν απαιτείται, γίνεται μετά από σχετική ανακοίνωση, συγκέντρωση βιογραφικών σημειωμάτων και αξιολόγηση των υποψηφίων βάση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους.

**Δ.2.β.** Οι αναθέσεις έργου σε μόνιμο/διοικητικό προσωπικό για τα υπό έλεγχο έργα που το προέβλεπαν («Γραφείο Διασύνδεσης», «ΜΟ.ΔΙ.Π.» και «Δ.Α.ΣΤΑ.») έγιναν με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τις αναθέσεις έργου για το Γραφείο Διασύνδεσης, όπου εντοπίστηκε το πρακτικό 9/14.7.2010 της Ε.Ε.& Ε. με το οποίο εγκρίνεται το πρακτικό ανάθεσης έργου σε συγκεκριμένο διοικητικό προσωπικό της Επιστημονικής Επιτροπής (2/30.6.2010) και η αρ. πρωτ. 635/14.7.2010 σχετική εισήγηση του Ιδρυματικά Υπεύθυνου του έργου.

Στην προκειμένη περίπτωση, η εν λόγω διαδικασία δεν αποτέλεσε συνέχεια μιας ανακοίνωσης εκδήλωσης ενδιαφέροντος (είτε γενικής για την συμμετοχή σε οποιαδήποτε πράξη του ΕΣΠΑ είτε ειδικής για την συμμετοχή σε συγκεκριμένη πράξη), με κοινοποίηση στους εργαζόμενους του Ιδρύματος. Η εισήγηση δε της ανάθεσης έργου της Επιστημονικής

Επιτροπής δεν αιτιολογεί τον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής των επιλεγέντων, όπως ορίζεται στο κεφ. 5 παρ. 10 Β του «Οδηγού Χρηματοδότησης».

Επιπρόσθετα, και σε όλα τα έργα που ελέγχθηκαν, στις συμβάσεις ανάθεσης έργου με το μόνιμο/διοικητικό προσωπικό δεν περιλαμβάνεται όρος δέσμευσης εκτέλεσης του παραδοτέου μετά το συμβατικό ωράριο εργασίας του «αναδόχου» (υπερωριακή εργασία), ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν παρεμποδίζεται η ομαλή εκτέλεση των καθιερωμένων καθηκόντων του, σύμφωνα με το άρθρο 55 ν. 3966/2011 και τον «Οδηγό Χρηματοδότησης» κεφ.5 παρ. 10 Β.

### **Δ.3. Απουσία έγκρισης από την Ε.Ε. & Ε του κειμένου προκήρυξης για την στελέχωση ομάδας έργου**

**Δ.3.α.** Με το πρακτικό 20/14.10.2011 της Ε.Ε.& Ε εγκρίνεται η εισήγηση έγκρισης προκήρυξης για την στελέχωση της ομάδας του έργου «Γραφείο Διασύνδεσης» με έναν εξωτερικό συνεργάτη, με δημοσιοποίηση στην ιστοσελίδα του έργου (πρακτικό 25/12.10.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής). Από τον έλεγχο της ανωτέρω διαδικασίας προέκυψε ότι το κείμενο της ανακοίνωσης δεν εγκρίθηκε από την Ε.Ε.& Ε.

Στο πρακτικό 25/12.10.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής δεν γίνεται μνεία για επισύναψη του κειμένου ανακοίνωσης, και κατά τον επιτόπιο έλεγχο δεν διαπιστώθηκε η επισύναψη της εν λόγω ανακοίνωσης.

Ανεπίσημο αντίγραφο του κειμένου της ανακοίνωσης εντοπίστηκε στον φάκελο χωρίς όμως να φέρει υπογραφή του νόμιμου εκπροσώπου (παρ. 3.6 Ο01/Δ05) και δίχως να φέρει τα προβλεπόμενα από τον Καν. (ΕΚ) 1828/2006 μέτρα πληροφόρησης (αρ. πρωτ. 2786/3.3.2009, κεφ. 6 παρ. (ν) 2<sup>η</sup> επικαιροποίηση Ανοικτής Πρόσκλησης για υποβολή προτάσεων στο Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση».

Συγκεκριμένα, στο ως άνω πρακτικό αναφέρονται: «...η έγκριση προκήρυξης με ανακοίνωση στην ιστοσελίδα του έργου για την στελέχωση της ομάδας έργου με ένα (1) εξωτερικό συνεργάτη, για τις ανάγκες του έργου στον τομέα της επεξεργασίας των δεδομένων που θα συλλεχθούν στο πλαίσιο παροχής της συμβουλευτικής υπηρεσίας», χωρίς να προσδιορίζει τις προϋποθέσεις β., γ., και δ. του άρθρου 21, παρ. 8, ν.2190/94 «...β. τα απαιτούμενα προσόντα, γ. η υπηρεσία στην οποία θα υποβληθούν θα υποβληθούν οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων, δ. η προθεσμία μέσα στην οποία θα υποβληθούν οι αιτήσεις», ώστε να θεωρηθεί ότι ενέχει θέση κειμένου ανακοίνωσης. Επιπλέον, στο σχετικό εγκριτικό πρακτικό της Ε.Ε.Ε. γίνεται μνεία στο 25/12.10.2011 πρακτικό της Επιστημονικής Επιτροπής, αλλά όχι στο σύνολο των προδιαγραφών της ανακοίνωσης.



Συνεπώς, δεν προκύπτει ότι το σύνολο του νομότυπου κειμένου της ανακοίνωσης εγκρίθηκε από την Ε.Ε.&Ε.

**Δ.3.β.** Σύμφωνα με την παρ. 3.5 της οδηγίας εργασίας «Προετοιμασία και Διενέργεια Διαγωνισμού (Ο01/Δ05), μετά την ολοκλήρωση της σύνταξης των τευχών του διαγωνισμού-προδιαγραφών του έργου, αυτά υποβάλλονται προς έγκριση στην Ε.Ε.& Ε του Α.Τ.Ε.Ι., πριν την δημοσίευσή τους.

Κατά τον έλεγχο της πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για αναθέσεις έργου για την υποστήριξη των δράσεων όλων των ελεγχόμενων πράξεων («Γραφείο Διασύνδεσης» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 377/12.4.2010, «Πρακτική Άσκηση» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 669/19.7.2010, «ΜΟ.ΔΙ.Π.» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 602/5.7.2010 και «Δ.Α.ΣΤΑ.» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 376/12.4.2010), διαπιστώθηκε ότι στα κείμενα των σχετικών πρακτικών δεν γίνεται μνεία επισύναψης των αντίστοιχων κειμένων ανακοίνωσης, καθώς επίσης κατά τον επιτόπιο έλεγχο των δικαιολογητικών δεν διαπιστώθηκε η επισύναψη των εν λόγω ανακοινώσεων στα πρακτικά.

#### **Δ.4. Αξιολόγηση συμμετεχόντων από αναρμόδια επιτροπή**

Με το πρακτικό 20/14.10.2011 της Ε.Ε.& Ε εγκρίνεται η εισήγηση έγκρισης προκήρυξης για την στελέχωση της ομάδας του έργου «Γραφείο Διασύνδεσης» με έναν εξωτερικό συνεργάτη, με δημοσιοποίηση στην ιστοσελίδα του έργου (πρακτικό 25/12.10.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής). Από τον έλεγχο της ανωτέρω διαδικασίας προέκυψε ότι δεν βρέθηκαν πρακτικά της Επιτροπής Αξιολόγησης των συμμετεχόντων. Αντ' αυτού, η αξιολόγηση των συμμετεχόντων έγινε με το πρακτικό 26/27.10.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής.

Σύμφωνα με το πρακτικό 28/30.6.2010 του Συμβουλίου του ΤΕΙ με θέμα «Έγκριση νέου τροποποιημένου Κανονισμού Λειτουργίας & Διαχείρισης των Προγραμμάτων ΕΣΠΑ» παρ. 3, η αξιολόγηση των συμμετεχόντων επί των διαγωνιστικών διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες της Επιστημονικής Επιτροπής και ως εκ τούτου πρέπει να εκτελείται από άλλη Επιτροπή.

#### **Δ.5. Ανεπαρκής τεκμηρίωση της δημοσιότητας των προσκλήσεων**

**Δ.5.α.** Με το πρακτικό 20/14.10.2011 της Ε.Ε.& Ε εγκρίνεται η εισήγηση έγκρισης προκήρυξης για την στελέχωση της ομάδας του έργου «Γραφείο Διασύνδεσης» με έναν

εξωτερικό συνεργάτη, με δημοσιοποίηση στην ιστοσελίδα του έργου (πρακτικό 25/12.10.2011 της Επιστημονικής Επιτροπής). Από τον έλεγχο της ανωτέρω διαδικασίας προέκυψε ότι δεν διαπιστώθηκε η ημερομηνία ανάρτησης της ανακοίνωσης και η διάρκεια παραμονής της στην ιστοσελίδα του Γραφείου Διασύνδεσης.

Σύμφωνα με την αρ. πρωτ. 2786/3.3.2009, κεφ. 6 παρ. (vii) 2η Επικ. Ανοικτής Πρόσκλησης για υποβολή προτάσεων στο Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθησης» και το άρθρο 7 παρ. (β) του Συμφώνου Αποδοχής Όρων της με αριθμ.πρωτ.23552/19.11.2010 Απόφασης Ένταξης Πράξης, οι δικαιούχοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν το σύνολο των στοιχείων και δικαιολογητικών της πράξης ..... τουλάχιστον για τρία χρόνια μετά το κλείσιμο του Ε.Π., δηλαδή κατ' ελάχιστον μέχρι το τέλος του 2020.

Συνεπώς, τα δικαιολογητικά έγγραφα του φακέλου πρέπει να τηρούνται στον φάκελο του έργου, με την μορφή που προδιαγράφεται στο άρθρο 7 παρ. (γ) του Συμφώνου Αποδοχής Όρων.

**Δ.5.β.** Με το άρθρο 21 παρ. 10 του ν.2190/94 ορίζεται ότι «η προθεσμία υποβολής αιτήσεων πρόσληψης δεν μπορεί να είναι μικρότερη των δέκα (10) ημερών».

Κατά τον έλεγχο δεν επιβεβαιώθηκε το χρονικό διάστημα παραμονής της περίληψης των προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τις αναθέσεις έργου των δράσεων όλων των ελεγχόμενων πράξεων («Γραφείο Διασύνδεσης» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 377/12.4.2010, «Πρακτική Άσκηση» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 669/19.7.2010, «ΜΟ.ΔΙ.Π.» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 602/5.7.2010 και «Δ.Α.ΣΤΑ.» / αριθ. πρωτ. πρόσκλησης 376/12.4.2010), στην ιστοσελίδα του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας.

Συνεπώς, τα έγγραφα τεκμηρίωσης των ενεργειών δημοσιοποίησης πρέπει να τηρούνται στον φάκελο του έργου, με την μορφή που προδιαγράφεται στο άρθρο 7 παρ. (γ) του Συμφώνου Αποδοχής Όρων.

## **Δ.6. Ανεπαρκής τεκμηρίωσης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού**

**Δ.6.α.** Κατά τον έλεγχο του με αρ. πρωτ. 439/3.5.2010 Πρακτικού της Επιτροπής Αξιολόγησης προσωπικού για την πράξη «Γραφείο Διασύνδεσης του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας» παρατηρήθηκε ότι παρά το γεγονός ότι, το προσόν της επαγγελματικής εμπειρίας αποτελούσε κριτήριο αξιολόγησης (όπως προβλέπεται άλλωστε από το άρθρο 21 ν. 2190/94), στην στήλη όπου εμφανίζεται το κριτήριο επιλογής «Προϋπηρεσία στο αντικείμενο» δεν αναφέρεται αναλυτικά και για όλους τους συμμετέχοντες με τον ίδιο τρόπο, το σύνολο της προϋπηρεσίας τους. Ειδικότερα, σε κάποιους αναγράφει «Ναι»/«Όχι» στην προϋπηρεσία χωρίς να περιγράφει τον ακριβή χρόνο αυτής και σε

άλλους «Ναι, και την διάρκεια της σχετικής προϋπηρεσία», με αποτέλεσμα να μην αιτιολογούνται επαρκώς οι προτάσεις ανάθεσης έργου στους επιλεγέντες έναντι των υπολοίπων.

**Δ.6.β.** Κατά τον έλεγχο του με αρ. πρωτ. 439/3.5.2010 Πρακτικού της Επιτροπής Αξιολόγησης προσωπικού για την πράξη «Γραφείο Διασύνδεσης του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας», διαπιστώθηκε ότι η Επιτροπή Αξιολόγησης κάλεσε σε συνέντευξη τους επιτυχόντες, χωρίς να γίνεται μνεία στην διαδικασία των συνεντεύξεων.

Το περιεχόμενο και τα κριτήρια αξιολόγησης των συνεντεύξεων πρέπει να καταγράφονται σε πρακτικά, όπως ορίζεται σε σχετικές αποφάσεις του Συμβουλίου Επικρατείας (π.χ. 624/1990, 4075/1989, 1414/1989, 3341/1988, 974/1994, 1153/1992, 3667/1990 κ.α.). Στην περίπτωση δε που η Επιτροπή Αξιολόγησης αποφασίζει να πραγματοποιήσει και συνέντευξη, προκειμένου να ολοκληρώσει την αξιολόγηση των συμμετεχόντων, θα πρέπει προγενέστερα να προσδιορίζονται τα στοιχεία εκείνα που θα αξιολογούνται σε αυτή, όπως και ο τρόπος αξιολόγησης τους.

**Δ.6.γ.** Κατά τον έλεγχο των με αρ. πρωτ. 439/3.5.2010 και 767/4.8.2010 Πρακτικών των Επιτροπών Αξιολόγησης προσωπικού για τις πράξεις «Γραφείο Διασύνδεσης του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας» και «Πρακτική Άσκηση» αντιστοίχως, στις περιπτώσεις άρνησης υπογραφής σύμβασης από τους υποψήφιους ανάδοχους, δεν εντοπίστηκαν γραπτές προσκλήσεις υπογραφής σύμβασης και δηλώσεις μη ενδιαφέροντος, όπως αναφέρονταν σε αυτά, με αποτέλεσμα να μην τεκμηριώνεται η ακρίβεια των αποτυπωμένων πληροφοριών.

## **Δ.7. Ελλείψεις επί των συμβατικών όρων**

Στις συμβάσεις ανάθεσης έργου με το μόνιμο/διοικητικό προσωπικό, για όλα τα έργα που ελέγχθηκαν, δεν περιλαμβάνεται όρος δέσμευσης εκτέλεσης του παραδοτέου μετά το συμβατικό ωράριο εργασίας του «αναδόχου» (υπερωριακή εργασία), ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν παρεμποδίζεται η ομαλή εκτέλεση των καθιερωμένων καθηκόντων του, σύμφωνα με το άρθρο 55 ν. 3966/2011 και τον «Οδηγό Χρηματοδότησης» κεφ.5 παρ. 10 Β..

## **Συμπέρασμα**

Η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε ότι δεν εφαρμόστηκε το σύνολο των νομικών περιορισμών και οι υφιστάμενες εσωτερικές δικλείδες, ούτω ώστε να εντοπιστούν και να αποφευχθούν οι προαναφερθείσες παρατυπίες. Οι αδυναμίες αυτές αναδεικνύουν αφενός κινδύνους συμμόρφωσης που αφορούν στην νομιμότητα, κανονικότητα και επιλεξιμότητα των εν

λόγω δαπανών και αφετέρου ποιοτικούς κινδύνους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του τρόπου επιλογής των τελικών αναδόχων. Ειδικότερα, οι κίνδυνοι αυτοί σηματοδοτούν ζητήματα οικονομικότητας (καταβολή υψηλότερων των προβλεπόμενων συμβατικών αμοιβών, με άμεση επίδραση στην χρηστή διαχείριση των χρηματοδοτήσεων), θέματα ανεπάρκειας στην τεκμηρίωση της αιτιολόγησης της επιλογής των αναδόχων και ζητήματα συμμόρφωσης.

## **Ε. Περιθώρια βελτίωσης στο Περιβάλλον Πληροφοριακών Συστημάτων**

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται το περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσεται το πληροφοριακό σύστημα του Ε.Λ.Κ.Ε., δίνοντας έμφαση στην λειτουργία και τις εκροές του λογισμικού που χρησιμοποιείται από το λογιστικό τμήμα του Ε.Λ.Κ.Ε. του τμήματος, στην ικανότητα/επάρκεια του προσωπικού στη χρήση του λογισμικού και των ειδικότερων εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί, στην ύπαρξη σχεδίου έκτακτης ανάγκης προς το σκοπό της εξασφάλισης της ασφάλειας και της ακεραιότητας των δεδομένων που αποθηκεύονται, καθώς και το ρόλο και τη λογοδοσία των εξωτερικών εταίρων που εμπλέκονται στη λειτουργία και την υποστήριξη της υποδομής του συστήματος.

Ο έλεγχος διαπίστωσε ότι στη λειτουργία του περιβάλλοντος του πληροφοριακού συστήματος υπάρχουν ορισμένες σημαντικές αδυναμίες ή δυσλειτουργίες. Όλες οι λειτουργίες του συστήματος, όπως η καθημερινή δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας, η ανάκτηση των δεδομένων, η υποστήριξη και η αντιμετώπιση προβλημάτων, υποστηρίζονται αποκλειστικά από εξωτερικούς συνεργάτες. Δεν υπάρχει σχέδιο ανάκτησης για την προστασία των αποθηκευμένων πληροφοριών, ενώ κατά τη δημιουργία του συστήματος δεν έχει ληφθεί υπόψη το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

### **Ε.1. Εξάρτηση φορέα από ανάδοχο για το σύνολο των πληροφοριακών συστημάτων**

Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι η τεχνογνωσία στην υποστήριξη, συντήρηση και ανάπτυξη των εφαρμογών που χρησιμοποιεί ο Ε.Λ.Κ.Ε. αποτελεί διαπραγματευτικό πλεονέκτημα της αναδόχου εταιρίας, ενώ ο Ε.Λ.Κ.Ε. δεν διαθέτει προσωπικό αντίστοιχης τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης, με αποτέλεσμα η εύρυθμη λειτουργία των εφαρμογών του Ε.Λ.Κ.Ε. να εξαρτάται πλήρως από την ανάδοχο εταιρία. Επιπλέον, το γεγονός ότι ο Ε.Λ.Κ.Ε. διαθέτει μόνο το δικαίωμα χρήσης των εφαρμογών του και όχι εμπράγματο δικαίωμα στον πηγαίο κώδικα αυτών, συνεπάγεται πλήρη εξάρτηση του Ε.Λ.Κ.Ε. από την συγκεκριμένη

ανάδοχο εταιρία, σε υπηρεσίες πληροφορικής (επεκτάσεις, ανάπτυξη νέων προγραμμάτων, κλπ).

## **E.2. Αδυναμίες λογιστικού συστήματος**

Εντοπίστηκαν περιπτώσεις στις οποίες δεν τηρείται ορθά το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο (Ε.Γ.Λ.Σ.) καθώς και ο Κώδικας Βιβλίων και Στοιχείων. Συγκεκριμένα:

Η εξόφληση των παρακρατούμενων φόρων θα έπρεπε να γίνεται με χρέωση του υπολοίπου του λογαριασμού 54.04 αντί του λογαριασμού 64.98.99 που χρησιμοποιεί ο Ε.Λ.Κ.Ε.. Συνέπεια του ανωτέρω είναι να μην απεικονίζεται ανά πάσα στιγμή το πραγματικά οφειλόμενο ποσό των φόρων, ως θα όφειλε, σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. Στο τέλος της χρήσης πραγματοποιείται σχετική συμψηφιστική εγγραφή με την οποία προσαρμόζονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών στο πραγματικό υπόλοιπό τους. Ωστόσο και για το Υπόεργο 1 του έργου «ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ» δεν κατέστη δυνατή η συμφωνία μεταξύ των δαπανών που έχουν καταχωρηθεί στο ΟΠΣ με αυτές που έχουν καταχωρηθεί στη Γενική Λογιστική.

Το συγκεκριμένο εύρημα οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το λογιστικό σύστημα δεν είναι ενιαίο με την έννοια ότι σε αυτό δεν συνδέεται το υπο-πρόγραμμα λογιστικής καταχώρησης των πληρωμών των φόρων και της συμφωνίας του ποσού πληρωμής αυτών. Η αδυναμία αυτή του λογιστικού συστήματος δημιουργεί ζήτημα λογιστικής καταχώρησης κατά παράβαση των διατάξεων που διέπουν το Ε.Γ.Λ.Σ.

## **E.3. Απουσία ασφαλιστικών δικλίδων**

Κατά τον έλεγχο εντοπίστηκαν τραπεζικές επιταγές που αντιστοιχούσαν στα χρηματικά εντάλματα 1501 – 1508 (έργο «Πρακτική Άσκηση»), η πληρωμή των οποίων έγινε με Εντολή Μεταφοράς, χωρίς να ακυρωθούν οι εκδοθείσες επιταγές. Ωστόσο με επιστολή της, η Τράπεζα βεβαιώνει την μη είσπραξη των εν λόγω επιταγών. Το συγκεκριμένο εύρημα είναι αποτέλεσμα τόσο απουσίας εσωτερικών διαδικασιών παρακολούθησης των ακυρωθέντων επιταγών (βλ. Εύρημα Β2 - Απουσία διαδικασίας για την παρακολούθηση και τακτοποίηση των επιταγών που ακυρώνονται) όσο και αδυναμιών στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, δεδομένου ότι το λογισμικό σύστημα δεν έχει αναπτύξει ασφαλιστικές δικλίδες προκειμένου να είναι δυνατή η έκδοση του Χρηματικού Εντάλματος μόνο μια φορά και μόνο με έναν τρόπο Πληρωμής.

#### **Ε.4. Μη εφαρμογή της νομοθεσίας περί προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων**

Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι δεν εφαρμόζεται η νομοθεσία περί προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων στην τήρηση και επεξεργασία των στοιχείων που κρατά ο Ε.Λ.Κ.Ε.. Συγκεκριμένα, η από 02.01.2013 σύμβαση μεταξύ του Ε.Λ.Κ.Ε. και της εταιρίας Prolink Ε.Π.Ε., βάση της οποίας, η ανάδοχος εταιρία αποκτά πλήρη και απρόσκοπτη πρόσβαση στο σύνολο των δεδομένων που τηρούνται στις εφαρμογές του Ε.Λ.Κ.Ε., δεν περιέχει όρο εμπιστευτικότητας προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων, ούτε αναφέρεται σε διατάξεις του ν. 2472/97 «Προστασίας του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα» (ΦΕΚ 50Α').

#### **Συμπέρασμα**

Στις προαναφερθείσες περιπτώσεις, διαπιστώθηκαν αδυναμίες στο σύνολο των δομών του πληροφοριακού περιβάλλοντος του φορέα, κατά την εφαρμογή της νομοθεσίας και των εσωτερικών διαδικασιών του Ε.Λ.Κ.Ε.. Οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν αναδεικνύουν τους κινδύνους εξάρτησης από τις υπηρεσίες που παρέχονται από εξωτερικό ανάδοχο, καθώς και τους κινδύνους που η ποιότητα των δεδομένων που παράγονται από τις εφαρμογές που το σύστημα προσφέρει καθώς, επειδή το λογιστικό σύστημα δεν παρέχει την κατάλληλη σύνδεση μεταξύ των υποπρογραμμάτων, υπάρχει κίνδυνος χρήσης και παρουσίασης λανθασμένων πληροφοριών συμβάσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Επιπλέον, λόγω σχεδιαστικής αδυναμίας στο πληροφοριακό σύστημα, η λογιστική εγγραφή που διενεργείται κατά την πληρωμή των φόρων δεν είναι η προβλεπόμενη βάση του Ε.Γ.Λ.Σ..

Τέλος, διαπιστώθηκε η έλλειψη σχεδιασμού ασφαλιστικών δικλείδων (δυνατότητα επανέκδοσης επιταγών, πλήρη πρόσβαση αναδόχου σε προσωπικά και ευαίσθητα δεδομένα χωρίς μνεία ρήτρας σχετικής με την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων).

Κατά συνέπεια, οι ανωτέρω κίνδυνοι μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερο κόστος συμβάσεων / λανθασμένη πληροφόρηση, διπλές πληρωμές, καθώς και σε παραβίαση της νομιμότητας.

## **2. Οικονομική Πληροφόρηση**

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται κατά πόσον οι δαπάνες που διενεργήθηκαν για την υλοποίηση των έργων καθώς και οι αντίστοιχες χρηματοδοτήσεις που λήφθηκαν, καταχωρήθηκαν σωστά στα λογιστικά βιβλία του Ε.Λ.Κ.Ε. και παρουσιάζονται δίκαια στις οικονομικές του καταστάσεις σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα.

### **A. Λογιστική Ταμειακής Βάσης**

Ο Ε.Λ.Κ.Ε. δεν πραγματοποιεί εγγραφές προσαρμογής των δεδουλευμένων δαπανών στο τέλος κάθε χρήσης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αυτοτέλεια των χρήσεων. Ενδεικτικά, οι δαπάνες της χρήσης 2011, του υπ. 2 της Πρακτικής άσκησης δεν περιλαμβάνουν τις αμοιβές Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2011 ύψους 366 χιλιάδες Ευρώ, ενώ έχουν επιβαρυνθεί με τις δαπάνες των μηνών Οκτωβρίου – Δεκεμβρίου 2010, ύψους 153 χιλιάδων Ευρώ.

Σύμφωνα με την αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων, κάθε χρήση είναι αυτοτελής και ανεξάρτητη από τις άλλες χρήσεις και δεν επιτρέπεται ο συμψηφισμός των αποτελεσμάτων αυτής με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ή επόμενων χρήσεων.

Κατά συνέπεια, τα ακαθάριστα έσοδα και κέρδη καταχωρίζονται στη χρήση κατά την οποία προέκυψαν και αποκτήθηκαν ανεξάρτητα από το χρόνο κατά τον οποίο εισπράχθηκαν, και οι δαπάνες καταχωρίζονται στη χρήση, την οποία βαρύνουν (π.21503/139/1958 εγκύκλιος του ν.δ. 3843/1958).

Σύμφωνα με την αρχή της συντηρητικότητας τα έξοδα και οι υποχρεώσεις αναγνωρίζονται και καταχωρούνται άμεσα με την πραγματοποίησή τους, ενώ τα έσοδα και οι απαιτήσεις αναγνωρίζονται μόνο όταν είναι βέβαιο ότι θα εισπραχθούν.

Από τον συνδυασμό των ανωτέρω γενικών αρχών λογιστικής, που προβλέπονται τόσο από τα Ελληνικά όσο και τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ και ΔΠΧΠ), οι δαπάνες που απορρέουν από παροχή υπηρεσίας ή προμήθεια υλικών και δημιουργούν νομική απαίτηση του δικαιούχου για καταβολή, πρέπει να καταχωρούνται άμεσα μέσα στη χρήση που αφορούν, ενώ τα έσοδα πρέπει να καταχωρούνται μόνο όταν είναι βέβαια η είσπραξή της, δηλαδή στην περίπτωση του Ε.Λ.Κ.Ε., όταν εγκριθεί η πληρωμή από τη Διαχειριστική Αρχή.

### **Συμπέρασμα**

Από τις σχετικές διατάξεις συνάγεται ότι αντί της χρησιμοποίησης της ταμειακής μεθόδου επιβάλλεται η μέθοδος της δεδουλευμένης βάσης (ενδεικτικά βλέπε Π.Δ. 15/22.02.2011 «Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου έναρξης της εφαρμογής

της Διπλογραφικής Λογιστικής Τροποποιημένης Ταμειακής Βάσης», Κανονισμό 966/2012 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής άρθρα 141-144 «Απόδοση των λογαριασμών και λογιστική» και IPSAS 1)

### **3. Δημόσια Διακυβέρνηση**

Ζητήματα δημόσιας διακυβέρνησης εξετάστηκαν κατά το προκαταρκτικό στάδιο, με τη διενέργεια συνεντεύξεων και συμπλήρωσης μιας λίστας ελέγχου που περιελάμβανε κριτήρια όπως η καλή διαχείριση, στέρεες οργανικές δομές, απόδοση, αντικειμενικότητα, ακεραιότητα, διαφάνεια και υπευθυνότητα. Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε έλλειψη υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, το οποίο περιγράφεται στην επόμενη παράγραφο.

#### **A. Απουσία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Ποιότητας**

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρότι στο οργανόγραμμα του Ε.Λ.Κ.Ε. προβλέπεται η λειτουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, για το οποίο, επιπλέον, έχει αναπτυχθεί και σχετικό εγχειρίδιο με καθορισμό αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, αυτό παραμένει ανενεργό. Η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων πραγματοποιείται από εξωτερικούς συνεργάτες, όταν ανακύψει σχετική ανάγκη.

### **Συμπέρασμα**

Σε γενικές γραμμές, ο Ε.Λ.Κ.Ε. επέδειξε πρακτικές καλής διαχείρισης, καθώς διαθέτει ικανό και έμπειρο προσωπικό, το οποίο καθοδηγείται με σαφείς, εύκολα προσβάσιμες διαδικασίες διαχείρισης και εργασιών (π.χ. βασιζόμενες στον Οδηγό Διαχειριστικής Επάρκειας). Οι εκδόσεις τους (τριετείς εκθέσεις συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών καταστάσεων) και η πλούσια σε περιεχόμενο παρουσία τους στο διαδίκτυο αναδεικνύουν ένα ικανοποιητικό βαθμό διαφάνειας και υπευθυνότητας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι: α) εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, σημαντικό μέρος των βασικών λειτουργιών του φορέα έχει αναληφθεί από εξωτερικούς αναδόχους, το οποίο σηματοδοτεί υψηλό βαθμό εξάρτησης από εξωτερικές υπηρεσίες και έλλειψη επένδυσης σε εσωτερική τεχνογνωσία. Αυτός ο περιορισμός αναλύεται εκτενώς στην Ενότητα 1/Εύρημα Ε1. - Εξάρτηση φορέα από ανάδοχο για το σύνολο των πληροφοριακών συστημάτων.



Σχετικά με ότι αφορά ζητήματα υπευθυνότητας και δομές διασφάλισης, αρκετές διεργασίες ελέγχου, ειδικά αυτές που ευθύνονται για την πιστοποίηση της αποδοτικότητας, όπως την ολοκλήρωση τελικών δράσεων και παραδοτέων, θα μπορούσαν να ενδυναμωθούν και να βελτιωθούν (βλ. Ενότητα 1-Σύστημα Εσωτερικών Δικλείδων Ασφαλείας).

## Παράρτημα VII. Συστάσεις προς Ελεγχόμενο Φορέα



ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
ΟΜΑΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

### ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ ΦΟΡΕΑ

ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ:  
ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ (Ε.Λ.Κ.Ε.)  
ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ (Α.Τ.Ε.Ι.) ΑΘΗΝΑΣ

α/α	Συστάσεις	Απάντηση Ελεγχόμενου Φορέα	Προτεραιότητα Χρονικός Ορίζοντας (Υ/Μ/Χ)	Πεδίο Αναφοράς Σύστασης	Παρατηρήσεις Ομάδας Ελέγχου ΕΛ.Σ.
1	<p>Αναφορικά με τις ελλείψεις που εντοπίστηκαν στη διαδικασία της υλοποίησης των έργων η ομάδα ελέγχου συστήνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- την υιοθέτηση αυστηρότερων ελέγχων κατά την έγκριση των παραδοτέων σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα παράδοσης καθώς και με την περιγραφή του παραδοτέου, όπως αυτά έχουν αποτυπωθεί στο Τ.Δ.Ε.. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συμπλήρωση μιας τυποποιημένης «λίστας ελέγχου» στο στάδιο ολοκλήρωσης του παραδοτέου από τον Υπεύθυνο Έργου και την έγκριση της από την Επιστημονική Επιτροπή. Στη λίστα ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλα τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις που ορίζονται στο Τ.Δ.Ε..</li> <li>- στις περιπτώσεις που το έργο αφορά εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας/υπηρεσίας, όπως π.χ. διοικητική υποστήριξη, χωρίς να προβλέπεται η παράδοση τελικού παραδοτέου, θα πρέπει να υποστηρικτικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος να καταγράφονται τακτικά σε σχετικά πρακτικά προκειμένου να υπάρχουν στοιχεία τεκμηρίωσης της πραγματοποιηθείσας εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει σημαντικά την ποιοτική αξιολόγηση και την παρακολούθηση της προόδου της δράσης, έτσι ώστε σε περίπτωση που απαιτηθούν διορθωτικές ενέργειες, να μπορούν να ληφθούν εγκαίρως.</li> </ul>	<p>- Αναφορικά με την υιοθέτηση αυστηρότερων ελέγχων κατά την έγκριση των παραδοτέων, γίνεται αποδοχή της πρότασης για τη συμπλήρωση τυποποιημένης λίστας ελέγχου στο στάδιο ολοκλήρωσης του παραδοτέου. Η λίστα ελέγχου θα αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του παραδοτέου.</p> <p>- Αναφορικά με τις περιπτώσεις που το έργο αφορά σε εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας/υπηρεσίας, χωρίς να προβλέπεται η παράδοση τελικού παραδοτέου, η διαδικασία καταγραφής των τελεσθεισών εργασιών θα πραγματοποιείται με τήρηση σχετικού Βιβλίου Πεπραγμένων και Ημερολογίου Κίνησης στο Γραφείο Διασύνδεσης. Τα παραπάνω έχουν ήδη υιοθετηθεί μετά την προφορική σύσταση της Ομάδας Ελέγχου, αριθμώντας άνω των εκατό καταχωρήσεων. Το σχετικό Βιβλίο Πεπραγμένων, καθώς και το ημερολόγιο κίνησης βρίσκονται στον χώρο του Γραφείου Διασύνδεσης, ενώ τμήμα αυτών έχει ήδη προσκομηθεί στην Ομάδα Ελέγχου.</p>	<p>Υ (Άμεση εφαρμογή)</p>	<p>Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων</p>	
2	<p>Όσον αφορά τις ελλείψεις που διαπιστώθηκαν στη διαδικασία διενέργειας των πληρωμών οι συστάσεις της ομάδας ελέγχου έχουν ως εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Κατά την έκδοση της εντολής πληρωμής θα πρέπει να τεκμηριώνεται από αρμόδιο υπάλληλο της οικονομικής υπηρεσίας, ότι υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση για την εξόφλησή της.</li> <li>- Για την ολοκλήρωση των πληρωμών που διεκπερώνονται με καταβολή μετρητών ή παράδοση επιταγών θα πρέπει να αποδεικνύεται η ταυτοποίηση του συναλλασσόμενου.</li> </ul>	<p>- Η σύσταση θα υιοθετηθεί και θα ισχύει από 1-11-2013</p> <p>- Εφαρμόζεται ήδη από 1-9-2013, καθώς ο δικαιούχος κατά την παραλαβή της επιταγής του υπογράφει το χρηματικό ένταλμα και σημειώνει τον αριθμό της ταυτότητας την οποία επιδεικνύει στον αρμόδιο υπάλληλο για ταυτοποίηση.</p>	<p>Υ (1-11-2013)</p> <p>Υ (1-09-2013)</p>	<p>Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων</p>	
3	<p>Προς αποφυγή του κινδύνου μη συμμόρφωσης με ισχύουσες διαδικασίες και κανονισμούς, συστήνεται η καθιέρωση περιοδικής επισκόπησης του βαθμού τήρησης όσων περιγράφονται στον «Οδηγό Χρηματοδότησης» και στο «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας» από τη Γραμματεία του ΕΛΚΕ.</p>	<p>- Έγινε δεκτή η σύσταση και ορίστηκε η εσωτερική επιθεώρηση να γίνει στο τέλος του Νοέμβρη από εσωτερικούς επιθεωρητές που θα ορίσει η Επιτροπή Έρευνών.</p>	<p>Υ (Τέλος Νοεμβρίου 2013)</p>	<p>Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων</p>	

4	Αναφορικά με τη διαδικασία ανάθεσης έργου, συστήνεται η αυστηρότερη εφαρμογή των εσωτερικών δικλίδων και η συνεχής και ουσιαστική εποπτεία των εφαρμοζόμενων διαδικασιών. Λαμβανομένου υπόψη ότι, η διαδικασία αυτή στο μεγαλύτερο μέρος της καθορίζεται από νομοθετικές διατάξεις, προτείνεται η συστηματική συνδρομή της Νομικής Υπηρεσίας του ΑΤΕΙ Αθηνών, ειδικότερα σε θέματα που σχετίζονται με την ερμηνεία και τον τρόπο εφαρμογής των σχετικών νόμων και κανονισμών.	- Θα ληφθεί υπόψη η σύσταση.	Υ	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	
5	Όσον αφορά την αδυναμία του ΕΛΚΕ να υποστηρίξει και να διατηρήσει την υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων, η ομάδα ελέγχου συστήνει: - να εξεταστεί η δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού, είτε από το Τμήμα Πληροφορικής του ΑΤΕΙ Αθήνας, είτε από την ευρύτερη πανεπιστημιακή κοινότητα. Με τον τρόπο αυτό, ο ΕΛΚΕ δύναται να αποκτήσει σταδιακά αυτονομία στην διαχείριση των συστημάτων μειώνοντας την εξάρτησή του από τον εξωτερικό πάροχο, απαλλασσόμενος από πιθανό υψηλότερο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. - να βελτιωθούν σημεία στη λειτουργία του λογισμικού, όπως οι διαδικασίες ελέγχου ροής των δεδομένων και οι ενσωματωμένοι μηχανισμοί ασφαλείας. Οι βελτιώσεις αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος διαπραγμάτευσης μεταξύ του ΕΛΚΕ και του εξωτερικού συνεργάτη. - να αναλάβει ο ΕΛΚΕ άμεσα πρωτοβουλίες σχετικά με την προστασία ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων. Ως πρώτο βήμα, θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε όλες τις συμβάσεις του ΕΛΚΕ, ρήτρα συμμόρφωσης με τη νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων. Ο ΕΛΚΕ θα πρέπει να ενημερώσει το προσωπικό για τη σημαντικότητα των θεμάτων αυτών. - να προχωρήσει στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος των πληροφοριακών του συστημάτων .	- Εξετάζεται η δυνατότητα απόκτησης σταδιακής αυτονομίας στην διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων  - Έγιναν και γίνονται επαφές με τον εξωτερικό συνεργάτη για την βελτίωση της λειτουργίας του λογισμικού  - Θα ληφθεί υπόψη η σύσταση και σε οποιαδήποτε σύμβαση που θα έχει πρόσβαση σε προσωπικά δεδομένα θα συμπεριλαμβάνεται όρος σχετικά με την προστασία ευαίσθητων και προσωπικών δεδομένων  - Γίνεται προσπάθεια και έρευνα αγοράς σχετικά με την απόκτηση ενός πληροφοριακού συστήματος που θα μας παρέχει όχι μόνο το δικαίωμα χρήσης των εφαρμογών του αλλά και το εμπράγματο δικαίωμα στον πηγαίο κώδικα αυτών, λαμβανομένου πάντα υπόψη των οικονομικών δυνατοτήτων του ΕΛΚΕ	Υ	Πλαίσιο Εσωτερικών Δικλίδων	
6	Η καταχώρηση των δαπανών των έργων καθώς και η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων του ΕΛΚΕ θα πρέπει να γίνεται με βάση την αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων, σύμφωνα με την οποία οι συναλλαγές αναγνωρίζονται όταν πραγματοποιούνται (και όχι με την εξόφλησή τους). Η χρήση της εν λόγω λογιστικής αρχής προτείνεται από τα Ελληνικά και τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, καθώς και από το Προεδρικό Διάταγμα 15/2011 "Διπλογραφική Λογιστική Τροποποιημένης Ταμειακής Βάσης", ενώ ενθαρρύνεται τόσο από τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα του Δημόσιου Τομέα όσο και από τον Ευρωπαϊκό κανονισμό 966/2012, άρθ. 141-144 "Παρουσίαση των λογαριασμών και λογιστική".	Ο ΕΛΚΕ ενεργεί σε ταμειακή βάση και όχι σε δεδουλευμένη βασιζόμενος στο προεδρικό διάταγμα υπ. αριθμ. 15 κεφ. 1 υπ. αρ. 1.3 <b>Η αρχή του συσχετισμού εσόδων - εξόδων</b> "...Αν ορισμένα έσοδα προέρχονται από μία προηγούμενη λογιστική περίοδο ή αναβάλλονται για μια επόμενη λογιστική περίοδο, τα έξοδα που σχετίζονται με τα έσοδα αυτά πρέπει κατά αντιστοχία να μεταφέρονται από την προηγούμενη λογιστική περίοδο ή να αναβάλλονται για την επόμενη χρήση". Αν παρόλα αυτά υπάρχουν αντιφάσεις θα πρέπει να επικοινωνήσουμε με την Διαχειριστική Αρχή για την σύμφωνη γνώμη της.	Ο ΕΛΚΕ ενεργεί σε ταμειακή βάση και όχι σε δεδουλευμένη βασιζόμενος στο προεδρικό διάταγμα υπ. αριθμ. 15 κεφ. 1 υπ. αρ. 1.3 <b>Η αρχή του συσχετισμού εσόδων - εξόδων</b> "...Αν ορισμένα έσοδα προέρχονται από μία προηγούμενη λογιστική περίοδο ή αναβάλλονται για μια επόμενη λογιστική περίοδο, τα έξοδα που σχετίζονται με τα έσοδα αυτά πρέπει κατά αντιστοχία να μεταφέρονται από την προηγούμενη λογιστική περίοδο ή να αναβάλλονται για την επόμενη χρήση". Αν παρόλα αυτά υπάρχουν αντιφάσεις θα πρέπει να επικοινωνήσουμε με την Διαχειριστική Αρχή για την σύμφωνη γνώμη της.	Οικονομική Πληροφόρηση	Η επιλογή της λογιστικής αρχής βάσει της οποίας ο φορέας συντάσσει τις οικονομικές του καταστάσεις θα πρέπει αφενός να εξυπηρετεί τις λειτουργικές του ανάγκες και αφετέρου να στηρίζεται σε συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο (στο οποίο δύναται να περιλαμβάνονται και σχετικές οδηγίες των αρμόδιων αρχών), ενώ θα πρέπει να ακολουθείται με συνέπεια. Από τον έλεγχο του υποέργου 2 της Πρακτικής Άσκησης διαπιστώθηκε ότι, βάσει της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων οι δαπάνες κατά 212.977 ευρώ, ενώ τα αντίστοιχα εισπραχθέντα και καταχωρηθέντα έσοδα του έργου υπερέκλυπαν τα έξοδα κατά 236.556 ευρώ. Η εφαρμογή της αρχής της συσχέτισης εσόδων-εξόδων θα επέβαλε την καταχώρηση των ανωτέρω εσόδων και εξόδων στην ίδια χρήση.

## Παράρτημα VIII. INTOSAI GOV 9100 Μετάφραση

### 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.

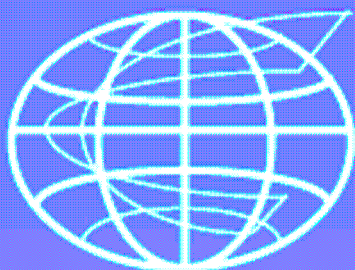
Ο λόγος που συμπεριελήφθη στα παραρτήματα της Έκθεσης Ελέγχου, η εν λόγω μετάφραση, είναι για να καταστεί προσβάσιμη και κατανοητή για όλους τους εμπλεκόμενους δημόσιους φορείς. Απώτερος στόχος είναι η καθιέρωση και διατήρηση ενός συστήματος αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων στους οργανισμούς του δημοσίου.

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

INTOSAI GOV 9100

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

INTOSAI

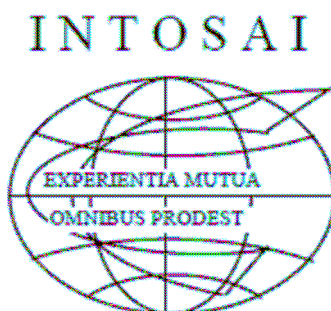


*Κατευθυντήριες  
γραμμές για τα  
πρότυπα εσωτερικών  
δικλίδων στο  
δημόσιο τομέα*

Επιτροπή Επαγγελματικών Προτύπων (PSC) του INTOSAI

**ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ PSC**

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



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>14</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>14</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>15</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>15</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>16</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>17</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,

---

<sup>16</sup> Ελεγκτικά πρότυπα INTOSAI

<sup>17</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.

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

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

### **Η δομή του παρόντος εγγράφου**

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

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

# 1 Εσωτερικές Δικλίδες

## 1.1 Ορισμός

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

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

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

### **Μια ολοκληρωμένη διαδικασία**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Για την αντιμετώπιση των κινδύνων**

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

## **Παρέχει εύλογη διασφάλιση**

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

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

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

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

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

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

Εντούτοις, θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη ποιοτικά κριτήρια.

Παραδείγματος χάρι, ενδέχεται να είναι σημαντική η διενέργεια κατάλληλων δικλίδων στο πλαίσιο νομισματικών συναλλαγών υψηλού/χαμηλού κινδύνου όπως είναι η μισθοδοσία, έξοδα ταξιδιού και φιλοξενίας. Το κόστος των 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 απολαμβάνουν 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>18</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>18</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

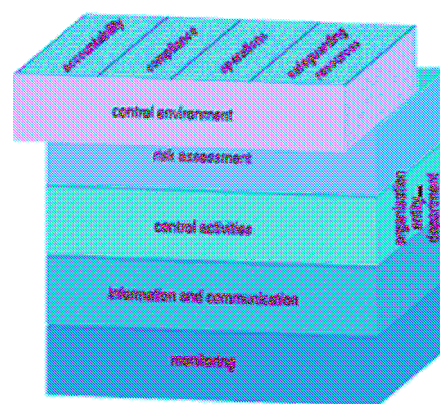
Ομοίως, εξετάζοντας τους γενικούς στόχους, και τα πέντε συστατικά στοιχεία είναι σχετικά με κάθε γενικό στόχο. Εάν εστιάσουμε για παράδειγμα σε έναν στόχο, όπως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των λειτουργιών, τότε γίνεται σαφές ότι και τα πέντε συστατικά στοιχεία έχουν εφαρμογή και είναι σημαντικά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

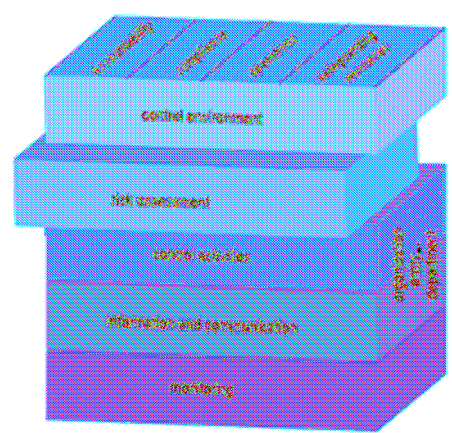
Μια σημαντική πτυχή των εσωτερικών δικλίδων είναι το προσωπικό. Για την παροχή αποτελεσματικών δικλίδων απαιτείται προσωπικό με ικανότητες και αξιοπιστία. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι με τις οποίες τα πρόσωπα προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται, αμείβονται και προάγονται, αποτελούν σημαντικό μέρος 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>19</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>20</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>19</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>20</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 ποικίλλει ανάλογα με μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος του σχετικού προϋπολογισμού, η πηγή της ζημίας, ή άλλοι συνδεδεμένοι κίνδυνοι, όπως η αρνητική δημοσιότητα. Ο προσδιορισμός της προθυμίας ανάληψης κινδύνου είναι υποκειμενικό ζήτημα, αλλά αποτελεί παρόλα αυτά ένα σημαντικό στάδιο στη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής κινδύνου.

### **Ανάπτυξη των τρόπων αντιμετώπισης**

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

Οι διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κίνδυνος μπορεί να *μετεβιβασθεί, να γίνει ανεκτός ή να τερματιστεί*.<sup>21</sup> Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο κίνδυνος

---

<sup>21</sup> Για ορισμένους κινδύνους, η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η μεταβίβασή τους. Αυτό 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.

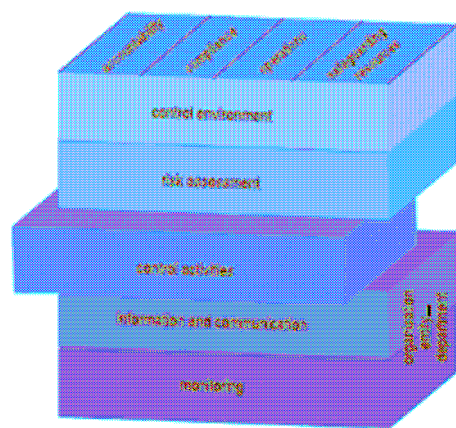
Επειδή οι κυβερνητικές, οικονομικές, κλαδικές, ρυθμιστικές και λειτουργικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, το περιβάλλον κινδύνου κάθε οργανισμού αλλάζει επίσης συνεχώς, και επομένως μετατοπίζονται και αλλάζουν οι προτεραιότητες των στόχων και η συνακόλουθη σημασία των κινδύνων. Θεμελιώδους σημασίας για 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 ελλিপών και ανακριβών στοιχείων.

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

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

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

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

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

### **Παραδείγματα**

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



## 2.4 Πληροφόρηση και επικοινωνία



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

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

### Πληροφόρηση

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Επικοινωνία

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

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

Επίσης, υπάρχει η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς.

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

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

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

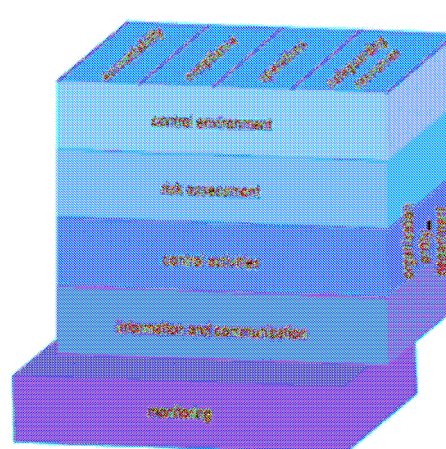
Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία, η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχουν κατάλληλα μέσα επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς, καθώς και την απόκτηση πληροφοριών από αυτούς, καθώς οι εξωτερικές επικοινωνίες μπορούν να παράσχουν στοιχεία που ενδέχεται να έχουν πολύ σημαντικές συνέπειες στον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

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

### **Παραδείγματα**

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

## 2.5 Παρακολούθηση



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

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

### (1) Συνεχείς παρακολουθήσεις

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

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

### (2) Ειδικές αξιολογήσεις

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

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

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

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

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



**Εκκλήρωση 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 πρόδό 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 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. Όλα τα υποστηρικτικά στοιχεία θα πρέπει να είναι διαθέσιμα.</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 αντιμετώπιστηκαν ισότιμα μπορεί να υποβάλουν ένσταση.</p>	<p>Προκειμένου να μετριαστούν οι κίνδυνοι, θα πρέπει να αναπτύσσονται διαδικασίες και να εφαρμόζονται σύμφωνα με όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς που αφορούν τις δημόσιες συμβάσεις.</p>	<p>Οι διαδικασίες σχετικά με τη δημοσίευση όλων των όρων του εν λόγω δημόσιου διαγωνισμού, η αξιολόγηση των προσφορών που ελήφθησαν και η ανακοίνωση του επιλεγέντος υποψηφίου θα πρέπει να τεκμηριώνονται γραπτώς και να αναφέρουν λεπτομερώς όλες τις δράσεις που πρέπει να λάβουν χώρα. Κατά την αξιολόγηση των προσφορών, θα πρέπει να τεκμηριώνονται οι λόγοι επιλογής ή απόρριψης για κάθε προσφορά.</p>	<p>Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προβαίνει σε επισκόπηση των φακέλων και παρακολούθηση των ενστάσεων.</p>

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

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

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

Περιβάλλον δικλίδων	Εκτίμηση κινδύνων	Δραστηριότητες δικλίδων	Πληροφόρηση & επικοινωνία	Παρακολούθηση
<p>Η κυβέρνηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι διαθέτει την 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 κακοπροαίρετοι συνεταιρισμοί να 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 κάποιος 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, 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 αφνιδιαστικές 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 AEI (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, δυνητική 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 AEI (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 **παρουσίασης 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 συνεχίζουν χωρίς διακοπή ή επανέρχονται αμέσως σε λειτουργία και τα κρίσιμα και ευαίσθητα δεδομένα προστατεύονται.

#### **Δίκτυο (Network)**

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

