



ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

ΘΗΡΑΣ
ΣΙΚΙΝΟΥ
ΑΠΑΦΗΣ
ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΥ
ΙΟΥ

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Πίνακας Ακρωνυμίων

ΓΕΓΚΑΔ	Γενική Γραμματεία Καταπολέμησης της Διαφθοράς (Με τον νόμο 4622/8.8.2019 οι αρμοδιότητες της ΓΕΓΚΑΔ μεταφέρονται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας ΕΑΔ)
ΕΑΔ	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
Μ.Ε.Ε.	Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου
Ο.Ε.Υ	Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD)
Ο.Τ.Α	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕF	Expertise France
ΙΑΑ	Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών
ΙΑΑ Greece	Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας
CIΑ	Πιστοποιημένος Εσωτερικός Ελεγκτής
IPPF	Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας Ακρωνυμίων	1
Πίνακας περιεχομένων	2
ΜΕΡΟΣ Α΄	4
ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	4
A.1 Εισαγωγή	5
A.1.1 Σκοπός του εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου	5
A.1.2 Ιστορικό	5
A.1.3 Περιεχόμενο του εγχειριδίου	6
A.2 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο	7
A.2.1 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	7
A.2.2 Θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης	8
A.3 Εσωτερικός Έλεγχος	8
A.3.1 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου– Θεμελιώδεις έννοιες	8
A.3.1.1 Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;	8
A.3.1.2 Διεθνή Πρότυπα	9
A.3.1.2.1 Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου	10
A.3.1.2.2. Υποχρεωτικές Οδηγίες	10
A.3.2 Δημιουργία μιας αποτελεσματικής Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου	11
A.3.2.1 Τα αρχικά βήματα για τη λειτουργία μιας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου	11
A.3.2.2 Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου	11
A.3.2.3 Επιτροπή Ελέγχου	12
A.3.2.4 Θεμελιώδη στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου	13
A.3.3 Ελεγκτικός Κύκλος	15
A.3.3.1 Ετήσιος Προγραμματισμός Ελέγχων	16
A.3.3.2 Η διαδικασία Διενέργειας των Ελέγχων	21
A.3.3.3 Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας.	30
A.3.3.4 Αναφορά της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιτροπή Ελέγχου και την Ανώτατη Διοίκηση	31
ΜΕΡΟΣ Β΄	32
ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	32
B.1 Εισαγωγή	33

B.2	Διαμόρφωση Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχων	34
B.2.1	Συλλογή πληροφοριών	34
B.2.1.1	Ενδεικτική λίστα πιθανών κινδύνων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης	34
B.2.1.2	Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο συλλογής πληροφοριών	34
B.2.2	Αξιολόγηση Κινδύνων	37
B.2.3	Ανάπτυξη Μητρώου Κινδύνων και Χαρτογράφηση Κινδύνων.....	39
B.2.4	Ανάπτυξη Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχων.....	40
B.3	Συνοπτική Παρουσίαση των Βημάτων Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου	43
B.4	Αναλυτική παρουσίαση των Βημάτων Διενέργειας Εσωτερικών Ελέγχων	46
	Παραρτήματα	111
	Παράρτημα 1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Ο.Τ.Α.	112
	Παράρτημα 2. Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.	113
	Παράρτημα 3. Κανονισμός Λειτουργίας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.....	115
	Παράρτημα 4. Παράδειγμα Διαγράμματος Ροής της διαδικασίας:	119
	Γλωσσάρι.	120
	Ευχαριστίες	122

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

A.1 Εισαγωγή

A.1.1 Σκοπός του εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου

Το παρόν εγχειρίδιο δημιουργήθηκε για την υποστήριξη της δημιουργίας Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και την υποστήριξη των Εσωτερικών Ελεγκτών κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών εργασιών και απευθύνεται στους:

- Ελεγκτές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Εξωτερικούς ελεγκτές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε το κάθε ενδιαφερόμενο μέρος να έχει κοινό πλαίσιο αναφοράς
- Εξωτερικούς συνεργάτες, παρόχους υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Αιρετούς αξιωματούχους και τους δημοσίους υπαλλήλους για την προώθηση κοινής κουλτούρας

Σκοπός του είναι να παρέχει γενική καθοδήγηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δύνανται και οφείλουν να αξιοποιήσουν την επαγγελματική τους κρίση για να το προσαρμόσουν στις κατά περίπτωση ιδιαίτερες συνθήκες και να εφαρμόσουν τις αρχές του στις δικές τους διαδικασίες, με παράλληλη διατήρηση των βασικών αρχών και των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου, στο βαθμό που αυτά έχουν ισχύ στον δημόσιο τομέα.

Το εγχειρίδιο βασίζεται στη νομοθεσία που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα όπως και στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (IPPF) του Εσωτερικού Ελέγχου και ενσωματώνει τη γνώση και την εμπειρία που αποκτήθηκε κατά την πρότερη εφαρμογή πρακτικών της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

A.1.2 Ιστορικό

Το εγχειρίδιο αυτό συντάχθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος τεχνικής υποστήριξης που παρείχε η Expertise France (Agence Française d' Expertise Technique Internationale), σε συνεργασία με την Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (SRSS), στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο πλαίσιο των δράσεων του άξονα 3.1 «Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Λογοδοσίας», με δικαιούχο τη Γενική Γραμματεία Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΓΕΓΚΑΔ), οι αρμοδιότητες της οποίας με τον ν. 4622/8-8-2019 μεταφέρονται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ).

Η ίδρυση και η λειτουργία Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση αποτελούν προτεραιότητα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως αποτυπώνεται και στο αναθεωρημένο Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς 2018-2021, και συγκεκριμένα στον στόχο 11.3: «Βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal control system-σύστημα εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας) και ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) στην Κεντρική Διοίκηση και στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση». Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου, η Γενική Γραμματεία

για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς έλαβε τεχνική υποστήριξη από την Expertise France, για την υλοποίηση δράσεων ενίσχυσης του εσωτερικού ελέγχου στην τοπική αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα υποστηρίχτηκε η δημιουργία και η λειτουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου στους ΟΤΑ σε δύο φάσεις, την πειραματική και την πιλοτική, καθώς και η εκπόνηση του παρόντος εγχειριδίου για τη λειτουργία και τις διαδικασίες των Μονάδων αυτών.

Το πρώτο στάδιο- το πειραματικό- ξεκίνησε τον Δεκέμβριο 2017, με την συμμετοχή 5 φορέων (δήμοι Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Πειραιά και Περιφέρεια και Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής) και ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο 2018, ενώ το δεύτερο στάδιο- το πιλοτικό-, στο οποίο συμμετείχαν 16 φορείς, ξεκίνησε τον Δεκέμβριο 2018.

Το κύριο αντικείμενο τόσο της πειραματικής όσο και της πιλοτικής φάσης ήταν η διενέργεια, από κάθε συμμετέχοντα φορέα, ενός ελέγχου επί μίας εσωτερικής του διαδικασίας, προκειμένου να αποκτηθεί πρακτική εμπειρία για την ίδρυση και την αποτελεσματική λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Παράλληλα, οι φορείς που συμμετείχαν στις δύο φάσεις του προγράμματος με την υποστήριξη των εμπειρογνομόνων της ΕΦ, της Ομάδας Εργασίας που συγκροτήθηκε από τη ΓΕΓΚΑΔ και το Υπουργείο Εσωτερικών και με τη συμμετοχή εκπροσώπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών ανέλαβαν την εκπόνηση του παρόντος εγχειριδίου.

A.1.3 Περιεχόμενο του εγχειριδίου

Το εγχειρίδιο διαρθρώνεται ως εξής:

- **Α΄ Μέρος** όπου μετά την εισαγωγή (Κεφάλαιο 1), περιγράφεται το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Κεφάλαιο 2), τα δομικά στοιχεία μιας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και του έργου που επιτελεί (Κεφάλαιο 3).
- **Β΄ Μέρος** το οποίο περιλαμβάνει τον Πρακτικό Οδηγό Υλοποίησης Εσωτερικών Ελέγχων, όπου περιγράφεται η διαδικασία για την εκπόνηση του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων και τα βήματα που ακολουθούνται για την υλοποίηση των ελεγκτικών εργασιών.

Στα Παραρτήματα του εγχειριδίου περιλαμβάνονται κατευθύνσεις που αφορούν στην εκπόνηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Ο.Τ.Α. όσον αφορά τη λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.), την περιγραφή των θέσεων εργασίας που προσωπικού και τον Κανονισμό Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, περιλαμβάνεται ένα παράδειγμα διαγράμματος ροής μιας διαδικασίας.

Το εγχειρίδιο καλύπτει θεματικά:

- Τον τρόπο δημιουργίας μιας αποτελεσματικής Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.
- Τη μεθοδολογία προγραμματισμού των ελέγχων βάσει εκτίμησης κινδύνων.
- Τον τρόπο υλοποίησης μίας ελεγκτικής αποστολής από την αρχή έως το τέλος.
- Την διαδικασία καθιέρωσης ενός προγράμματος Ποιοτικής Αξιολόγησης.

Περιλαμβάνει επίσης διάφορα υποδείγματα, όπως:

- Ετήσιο Ερωτηματολόγιο ανώτερης διοίκησης / διευθυντικών στελεχών
- Ετήσιο Προγραμματισμό Ελεγκτικών Έργων βάσει εκτίμησης κινδύνων
- Εντολή για διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου
- Επιστολή Γνωστοποίησης Διεξαγωγής Εσωτερικού Ελέγχου
- Έντυπα Συναντήσεων και Συνεντεύξεων
- Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου
- Φύλλο Κινδύνων
- Προσωρινή και Τελική Έκθεση Ελέγχου.
- Διαβιβαστικά αποστολής των Εκθέσεων Ελέγχου
- Πρακτικά Συνάντησης Ολοκλήρωσης του Ελέγχου
- Σχέδιο Δράσης και Παρακολούθησης Εφαρμογής των ληφθεισών αποφάσεων (follow-up)
- Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής Αξιολόγησης

Το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου¹ πρέπει να μελετηθεί σε συνδυασμό με το αντίστοιχο Εγχειρίδιο Ελέγχου του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), την Τεχνική Αναφορά επί του Εσωτερικού Ελέγχου, τη Χαρτογράφηση και την Ανάλυση Αποκλίσεων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, το Βασικό Πρόγραμμα Ελέγχου Δικλίδων Ασφαλείας που έχουν ήδη δημοσιευθεί και είναι ευθυγραμμισμένο με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (IPPF) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA)².

A.2 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο

A.2.1 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Με τον Νόμο 3852/2010 περί της «Νέας αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» (Πρόγραμμα Καλλικράτης) και τον Νόμο 4555/2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, η Ελλάδα διαθέτει δυο βαθμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης: α) 332 δήμους και β) 13 Περιφέρειες.

Η διαρκώς αυξανόμενη μεταφορά αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Κυβέρνηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η πίεση των πολιτών για την παροχή ποιοτικών

¹ Το παρόν εγχειρίδιο καθώς και τα λοιπά αναφερόμενα είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της ΕΑΔ.

² Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ένας διεθνής επαγγελματικός Οργανισμός που ιδρύθηκε το 1941, με περισσότερα από 190.000 μέλη σε περισσότερες από 190 χώρες. Στην Ελλάδα το αντίστοιχο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας αριθμεί περίπου 700 μέλη και ιδρύθηκε το 1985.

² Το παρόν εγχειρίδιο καθώς και τα λοιπά αναφερόμενα είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της ΕΑΔ.

² Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ένας διεθνής επαγγελματικός Οργανισμός που ιδρύθηκε το 1941, με περισσότερα από 190.000 μέλη σε περισσότερες από 190 χώρες. Στην Ελλάδα το αντίστοιχο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας αριθμεί περίπου 700 μέλη και ιδρύθηκε το 1985.

υπηρεσιών, η συρρίκνωση της κρατικής χρηματοδότησης και η απαίτηση για πλήρη διαφάνεια στη λήψη των αποφάσεων ασκούν συνεχή πίεση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν. Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα και με τη διεθνή εμπειρία, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων αυτών.

A.2.2 Θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης διέπεται από τις διατάξεις:

- του άρθρου 12 «Σύσταση μονάδων εσωτερικού ελέγχου» του ν. 3492/2006 «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις»,
- του ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας». Σύμφωνα με το άρθρο 168 παρ.3, οι εκθέσεις των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούνται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Περαιτέρω, σύμφωνα με την παρ.1, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους επιβλέπει τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
- του ν.4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», άρθρο 83 «Αρμοδιότητες της Αρχής- Πεδίο Εφαρμογής».

A.3 Εσωτερικός Έλεγχος

A.3.1 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου– Θεμελιώδεις έννοιες

A.3.1.1 Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον Οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης».

Οι διενεργούμενοι έλεγχοι από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορα κριτήρια όπως για παράδειγμα το τακτικό ή έκτακτο του χαρακτήρα τους. Έτσι οι τακτικοί έλεγχοι είναι προγραμματισμένοι έλεγχοι οι οποίοι διενεργούνται με βάση ετήσιο (ή εξαμηνιαίο) πρόγραμμα, ενώ οι έκτακτοι έλεγχοι είναι αυτοί οι οποίοι πρέπει να διενεργηθούν επείγοντως για σοβαρά θέματα.

Επιπροσθέτως, με κριτήριο το αντικείμενο και τον σκοπό τους, διακρίνονται σε :

- Οικονομικούς ή Δημοσιονομικούς Ελέγχους (financial audits) όπου παρέχεται διαβεβαίωση για την ακρίβεια και την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων

- Ελέγχους συμμόρφωσης (compliance audits) όπου εξετάζεται η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα
- Ελέγχους επιδόσεων (performance audits). Ο έλεγχος της επίδοσης αναφέρεται σε μία ανεξάρτητη εξέταση ενός προγράμματος, μιας λειτουργίας ή του συστήματος διοίκησης με στόχο να αξιολογήσει εάν επιτυγχάνεται με οικονομία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα η απασχόληση των διαθέσιμων πόρων
- Ελέγχους παρακολούθησης εφαρμογής προτάσεων/διορθωτικών ενεργειών (follow up audits)

Τεκμηρίωση και αποδεικτικά στοιχεία ελέγχων

Μια πολύ σημαντική πτυχή του ελέγχου είναι η τεκμηρίωση της σχετικής εργασίας και των συμπερασμάτων με τρόπο σαφή, δομημένο, και επαληθεύσιμο. Έτσι, όλες οι επιλογές, προσεγγίσεις, εκτιμήσεις, ευρήματα, συμπεράσματα και συστάσεις τεκμηριώνονται επαρκώς σε όλα τα σημαντικά βήματα του ελέγχου (στρατηγικό, ετήσιο και ανά έλεγχο σχεδιασμό, εκτέλεση και αναφορές) κατά την ελεγκτική διαδικασία.

Ένα σημαντικό σημείο στον έλεγχο είναι η συλλογή της κατάλληλης τεκμηρίωσης. Ελεγκτικά τεκμήρια αποτελούν τα στοιχεία που συλλέγονται κυρίως κατά τη διάρκεια του ελέγχου, με σκοπό την επαλήθευση-τεκμηρίωση των ελεγκτικών ευρημάτων, ώστε να γίνουν οι κατάλληλες συστάσεις προς βελτίωση.

Επομένως, τα αποδεικτικά στοιχεία που συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου, πρέπει να είναι επαρκή (σε ποσότητα), σχετικά (με τα ερωτήματα που τίθενται από τον ελεγκτή) και αξιόπιστα (αντικειμενικά και έγκυρα). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα της πληρότητας και ποιότητας των στοιχείων που θα συλλεχθούν και αξιολογηθούν.

Η φύση, οι πηγές και ο τύπος των αποδεικτικών στοιχείων υπαγορεύονται από το αντικείμενο του ελέγχου και τις ερωτήσεις που τίθενται, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο του ελέγχου.

A.3.1.2 Διεθνή Πρότυπα

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (International Professional Practices Framework -IPPF)³ είναι το θεωρητικό πλαίσιο της επίσημης καθοδήγησης του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι μεταξύ των 4 συνδεδεμένων μελών του INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), το οποίο αποτελεί μια παγκόσμια ένωση κυβερνητικών οντοτήτων, η οποία και θέτει τα Διεθνή Πρότυπα των Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου.

Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ένας αξιόπιστος Οργανισμός που θέτει επαγγελματικές κατευθυντήριες γραμμές, προσφέρει στους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές καθοδήγηση διαμέσου του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, που περιλαμβάνει υποχρεωτικές και προαιρετικές οδηγίες. Το επικαιροποιημένο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής είναι σε ισχύ από 1.1.2017. Σκοπός των Προτύπων είναι να

³ Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής είναι διεθνής καλή πρακτική που δεν προβλέπεται στην Ελληνική Νομοθεσία.

καθοδηγήσουν στην εφαρμογή των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, να παράσχουν ένα πλαίσιο για την παροχή ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, να καθιερώσουν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των υπηρεσιών και να προωθήσουν βελτιωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες και λειτουργίες. Στην Ελλάδα τα Πρότυπα έχουν μεταφρασθεί στα Ελληνικά από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας. Σημειώνουμε ότι υπάρχει γραπτή πρόβλεψη στο Π.Δ. 142/2017 «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών», ότι τα έργα εσωτερικού ελέγχου σε λειτουργίες και τμήματα του Υπουργείου πρέπει να συμμορφώνονται με τα Πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

A.3.1.2.1 Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, είναι *"Να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση"*.

A.3.1.2.2. Υποχρεωτικές Οδηγίες

Τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής είναι:

- Οι Βασικές Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας
- Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου

Για να θεωρηθεί μια Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεσματική, πρέπει όλες οι ακόλουθες Βασικές Αρχές να εφαρμόζονται. Το πώς ένας εσωτερικός ελεγκτής, όπως επίσης και μια Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζουν με επιτυχία τις Βασικές Αρχές, μπορεί να ποικίλει από Οργανισμό σε Οργανισμό, αλλά η αποτυχία επίτευξης μιας οποιασδήποτε από τις κάτωθι αρχές, θα μπορούσε να σημαίνει ότι η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου δεν ήταν τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε στην επίτευξη της αποστολής της:

Βασικές Αρχές

- Επιδεικνύει ακεραιότητα
- Επιδεικνύει επάρκεια ικανοτήτων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια
- Είναι αντικειμενικός και απαλλαγμένος από αθέμιτες επιρροές (ανεξάρτητος)
- Εναρμονίζεται με τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους κινδύνους του οργανισμού
- Επιδεικνύει δέσμευση στην ποιότητα και συνεχή βελτίωση
- Επικοινωνεί αποτελεσματικά
- Παρέχει διασφάλιση βάσει αξιολόγησης κινδύνων
- Είναι διορατικός, ενεργεί προληπτικά και εστιάζει στο μέλλον
- Προάγει τη βελτίωση του οργανισμού
- Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα και διαθέτει επαρκείς πόρους

A.3.2 Δημιουργία μιας αποτελεσματικής Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

A.3.2.1 Τα αρχικά βήματα για τη λειτουργία μιας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των νεοϊδρυόμενων Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορούν να ακολουθήσουν τα εξής βήματα για να ξεκινήσουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου:

- Τροποποίηση του Οργανισμού του φορέα ώστε να συσταθεί η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και να της δοθούν οι κατάλληλες αρμοδιότητες σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο του φορέα και το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής
- Διεξαγωγή ενημερωτικών συναντήσεων με την Ανώτατη Διοίκηση προκειμένου να εξηγήσουν τον ρόλο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και να ενημερωθούν για τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο φορέας
- Δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με τους εξωτερικούς ελεγκτές, κυρίως για εκκρεμείς ανοικτές συστάσεις και άλλα σοβαρά θέματα του φορέα
- Δημιουργία λίστας με όλες τις ελεγκτικές περιοχές και χαρτογράφηση των κύριων διαδικασιών του φορέα
- Εκπόνηση Κανονισμού Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (βλ. ενότητα 3.2.2)
- Κατάστρωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων (βλ. ενότητα 3.3.1)
- Καθιέρωση Προγράμματος Αξιολόγησης Ποιότητας και Βελτίωσης των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου (βλ. ενότητα 3.3.4)

A.3.2.2 Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου περιγράφει και αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες που της έχουν αποδοθεί από τον Οργανισμό του φορέα ώστε να επιτελέσει τα καθήκοντά της⁴.

Βάσει του Διεθνούς Προτύπου για την Επαγγελματική Εφαρμογή 1000: «Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει επίσης να καθορίζονται σε έναν, εγκεκριμένο από το συμβούλιο, Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με την Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής (τις Θεμελιώδεις Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τα Πρότυπα και τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου). Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να αναθεωρεί τον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου σε τακτική βάση και να τον θέτει υπόψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου για έγκριση».

⁴ Ο Κανονισμός είναι μια διεθνής καλή πρακτική και στην Ελλάδα προβλέπεται για τα Υπουργεία και ορισμένα Νομικά Πρόσωπα του Δημόσιου Τομέα.

Ο Κανονισμός του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ορίζει τα ακόλουθα:

- Τη θέση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στον Οργανισμό και να περιγράφει το εύρος δράσης και τη φύση των δραστηριοτήτων της
- Το δικαίωμα πρόσβασης των ελεγκτών σε όλα τα αρχεία, προσωπικό και εγκαταστάσεις του οργανισμού που απαιτούνται για να διεκπεραιωθούν τα ελεγκτικά και συμβουλευτικά έργα
- Την εξουσιοδότηση προς τον Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου να κατανέμει πόρους, να δημιουργεί προγράμματα, να καθορίζει το εύρος της ελεγκτικής εργασίας και να θέτει τους στόχους του κάθε ελεγκτικού έργου, χωρίς αναίτια παρέμβαση της Διοίκησης
- Τον ξεκάθαρο ορισμό των γραμμών αναφοράς, προσδίδοντας στον Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου πλήρη και ανεμπόδιστη πρόσβαση στην Ανώτατη Διοίκηση
- Την ξεκάθαρη διατύπωση ότι ο σκοπός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, όπως αναγνωρίζεται στη σχετική νομοθεσία, είναι να υπηρετεί τον Οργανισμό αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των δικλίδων ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης σύμφωνα με τον ορισμό του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών για τον Εσωτερικό Έλεγχο, τα Πρότυπα και τον κώδικα δεοντολογίας. Αυτό επίσης περιλαμβάνει τη συνεργασία του εσωτερικού ελέγχου με άλλες υπηρεσίες, για την επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Ο Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καθίσταται επίσημο έγγραφο, αφού εγκριθεί από το αρμόδιο όργανο του φορέα.

Κατευθύνσεις για την εκπόνηση του Κανονισμού μπορεί να αναζητηθούν στο **Παράρτημα 3** του παρόντος. Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να βρουν αυτό το υπόδειγμα ως μια πολύ καλή βάση για να δημιουργήσουν τον δικό τους Κανονισμό.

A.3.2.3 Επιτροπή Ελέγχου

Ο Ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου

Η σύσταση Επιτροπής Ελέγχου⁵, στην οποία θα αναφέρεται η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου προτείνεται για την ενίσχυση της ανεξαρτησίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι υπεύθυνη για:

- την ανεξάρτητη αξιολόγηση του συστήματος των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου (internal control system) και της διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού
- την αξιολόγηση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβανομένης της παρακολούθησης της ανεξαρτησίας της μονάδας

Η σύσταση Επιτροπών Ελέγχου στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση θα συμβάλει στην προαγωγή της ανεξαρτησίας του ελέγχου και θα υποστηρίξει την Αυτοδιοίκηση στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

⁵ Η Επιτροπή Ελέγχου είναι μια καλή διεθνής πρακτική και στην Ελλάδα προβλέπεται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας και σε ορισμένα Νομικά Πρόσωπα του Δημόσιου Τομέα (Νοσοκομεία, ΔΕΚΟ, κ.λπ.).

Οι επιτροπές αυτές απαρτίζονται από 3 - 5 μέλη που είναι ανεξάρτητα από τα εκτελεστικά μέλη της διοίκησης του οργανισμού και /ή ανεξάρτητα άτομα από ένα εξωτερικό σώμα και/ή ανεξάρτητα μέλη άλλου φορέα.

Η Επιτροπή Ελέγχου, αν υπάρχει, εγκρίνει τη στελέχωση, το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνου, τον προϋπολογισμό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (ως μέρος του συνολικού προϋπολογισμού του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης και σε συνέχεια των νόμιμων διαδικασιών έγκρισης του προϋπολογισμού του φορέα) και συνεργάζεται με τους εξωτερικούς ελεγκτές ως προς τα ευρήματα που εντοπίζονται και τις συστάσεις που καταγράφονται από τους εξωτερικούς ελέγχους.

Αν δεν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει τον προϋπολογισμό της Μονάδας στην Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης για έγκριση.

Σχέση με την Επιτροπή Ελέγχου ή την Ανώτατη Διοίκηση

Ο Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να επικοινωνεί και να συνεργάζεται απευθείας με την Επιτροπή Ελέγχου (ή την Ανώτατη Διοίκηση, εφόσον δεν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου). Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου τυπικά πρέπει να αναφέρει τα πιο σημαντικά ευρήματα στην Επιτροπή Ελέγχου (ή στην Ανώτατη Διοίκηση, εφόσον δεν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου), μαζί με την εξέλιξη των ενεργειών της Διοίκησης για την επίλυσή τους.

Για ιδιαίτερα σύνθετα θέματα, ο Υπεύθυνος της Μονάδας στην οποία εντοπίζεται το θέμα, μπορεί να συμμετέχει στη συζήτηση. Αν δεν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου, ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται στην Ανώτατη Διοίκηση, στην οποία υπάγεται η Μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου.

A.3.2.4 Θεμελιώδη στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου

Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Για να επιτύχει τον απαραίτητο βαθμό ανεξαρτησίας, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να έχει άμεση και ανεμπόδιστη πρόσβαση στην Ανώτατη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου (εφόσον υπάρχει). Αυτό επιτυγχάνεται με αμφίδρομη σχέση. Οποιαδήποτε απειλή για την ανεξαρτησία πρέπει να αντιμετωπίζεται στο επίπεδο του εκάστοτε ελεγκτή ατομικά, στο επίπεδο της ελεγκτικής αποστολής, σε λειτουργικό και σε οργανωτικό επίπεδο. Τέτοιες απειλές για την ανεξαρτησία μπορεί να είναι είτε σύγκρουση συμφερόντων σε κάποιο από τα ανωτέρω επίπεδα είτε πιέσεις από τα διευθυντικά στελέχη ή τους αιρετούς του φορέα.

Η αντικειμενικότητα είναι η αμερόληπτη συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης, που επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να μην δεχθούν επιρροή από άλλους και συμβιβασμούς στην ποιότητα του έργου τους. Οι απειλές της αντικειμενικότητας πρέπει να αντιμετωπίζονται στο επίπεδο του εσωτερικού ελεγκτή ατομικά, στο επίπεδο της ελεγκτικής αποστολής, σε λειτουργικό και σε οργανωτικό επίπεδο. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να διατηρούν

αμερόληπτη συμπεριφορά και να αποφεύγουν κάθε πραγματική ή φαινομενική σύγκρουση συμφερόντων.

Η σύγκρουση συμφερόντων αφορά μια κατάσταση στην οποία ένας εσωτερικός ελεγκτής, που απολαμβάνει της εμπιστοσύνης του οργανισμού, έχει ένα αντίθετο προς τα συμφέροντα του οργανισμού προσωπικό ή επαγγελματικό συμφέρον. Οι συγκρούσεις συμφερόντων υπάρχουν έστω και αν δεν εντοπίζονται ανήθικες ή ανάρμοστες πράξεις. Μια σύγκρουση συμφερόντων δημιουργεί την εντύπωση παρατυπίας, υποσκάπτοντας την εμπιστοσύνη προς τον εσωτερικό ελεγκτή. Μια σύγκρουση συμφερόντων θα μπορούσε να επηρεάσει την ικανότητα αμερόληπτης εκτέλεσης των εργασιών του εσωτερικού ελεγκτή.

Οργανωτική ανεξαρτησία

Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να αναφέρεται σε τέτοιο ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού που θα επιτρέπει στη Μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου να ασκεί αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές της.

Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να επιβεβαιώνει τουλάχιστον μια φορά το χρόνο στην Επιτροπή Ελέγχου και στην Ανώτατη Διοίκηση του φορέα την ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Η οργανωτική ανεξαρτησία ουσιαστικά επιτυγχάνεται όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου ή στην Ανώτατη Διοίκηση. Παραδείγματα λειτουργικής αναφοράς περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Την έγκριση του Κανονισμού Λειτουργίας από την Ανώτατη Διοίκηση
- Την έγκριση του προγράμματος ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων
- Την έγκριση του προϋπολογισμού (ως μέρος του συνολικού προϋπολογισμού του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ακολουθώντας όλες τις νόμιμες σχετικές διαδικασίες) και την κατανομή των πόρων για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου
- Τις αναφορές του επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου αναφορικά με την απόδοση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, την υλοποίηση του ετησίου προγράμματος και άλλα θέματα
- Τις αποφάσεις ορισμού και απομάκρυνσης του επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου
- Τις διερευνητικές ερωτήσεις προς τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου αναφορικά με το εάν υπάρχουν περιορισμοί στο εύρος του ελεγκτικού έργου ή ανεπάρκεια πόρων

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να μη δέχεται καμία παρέμβαση σχετικά με τον καθορισμό του εύρους των ελέγχων, την εκτέλεση των ελέγχων και κατά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων. Ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να ενημερώνει για τυχόν παρεμβάσεις στο έργο του την Επιτροπή Ελέγχου (ή όποιο άλλο αρμόδιο διοικητικό όργανο ασκεί την εποπτεία του) και να συζητά τις επιπτώσεις.

Περιγραφή θέσεων εργασίας, ικανότητες και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών

Ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία επιλογής εσωτερικών ελεγκτών είναι η ανάπτυξη λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας για την κάθε θέση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό εξασφαλίζει ξεκάθαρους ρόλους και αρμοδιότητες εντός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και βοηθάει στην επαγγελματική εκτέλεση καθηκόντων των ελεγκτών. Το **Παράρτημα 2** παρουσιάζει τρεις βασικούς τύπους θέσεων εργασίας: του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, του Ελεγκτή/Υπεύθυνου Έργου και του Ελεγκτή.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να έχει επαρκείς δεξιότητες, καθώς επίσης και τις κατάλληλες γνώσεις για την επιτέλεση του ρόλου του. Πιστοποίηση σε ελεγκτικό αντικείμενο όπως CIA- Certified Internal Auditor ή παρόμοια, είναι επιθυμητή.

Σύμφωνα με το πρότυπο 1210-Επαγγελματική επάρκεια: «Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων τους. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της».

Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για να μπορεί να αξιολογεί τον κίνδυνο απάτης και τον τρόπο διαχείρισής του από τον οργανισμό, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εξειδίκευση του ατόμου που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον εντοπισμό και τη διερεύνηση απάτης.

Περαιτέρω, προτείνεται ο ελεγκτής να διαθέτει τις βασικές ικανότητες που περιγράφονται στο Διεθνές πλαίσιο ικανοτήτων των Εσωτερικών Ελεγκτών. Οι ικανότητες μπορούν να ενισχυθούν με κατάλληλη εκπαίδευση και προγράμματα ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης στην εργασία.

Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη

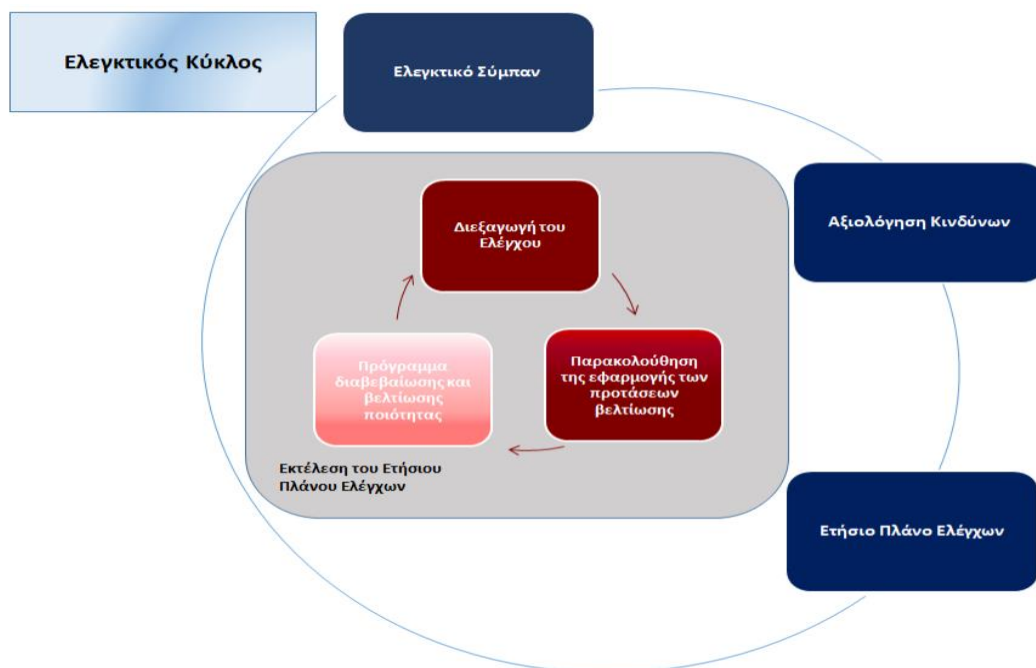
Σύμφωνα με το Πρότυπο 1230: Συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση «Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης».

Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να υποστηρίζει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Ευκαιρίες για εκπαίδευση υπάρχουν σε Ελληνικά και σε Διεθνή Πανεπιστήμια.

A.3.3 Ελεγκτικός Κύκλος

Είναι σημαντικό οι ελεγκτικές εργασίες να εκτελούνται βάσει της ακόλουθης διαδικασίας, ώστε να επιτυγχάνεται η αναμενόμενη προστιθέμενη αξία.

Το πρόγραμμα ελέγχων πρέπει να καλύπτει τους κύριους κινδύνους που ο Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνήθως αντιμετωπίζει, όπως υποδομών, οικονομικής σταθερότητας, υγιεινής και ασφάλειας, κυβερνοασφάλειας, φήμης, ανθρωπίνου δυναμικού, προστασίας στοιχείων του ενεργητικού, χρηματοδότησης, σχεδιασμού, περιβαλλοντικών θεμάτων, διακυβέρνησης, νομικού και κανονιστικού πλαισίου, λειτουργιών κλπ.

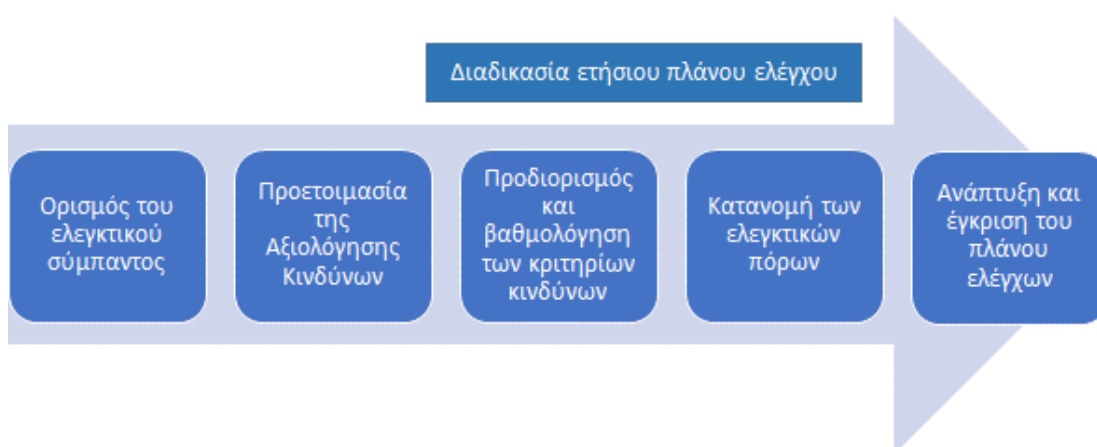


A.3.3.1 Ετήσιος προγραμματισμός ελέγχων

Ο προγραμματισμός των ελέγχων είναι από τις πιο κρίσιμες εργασίες που εκτελούνται από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Για την ανάπτυξη του ετησίου προγράμματος ελέγχων, βάσει αξιολόγησης κινδύνων, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

- 1) Προσδιορισμό του Ελεγκτικού Σύμπαντος (audit universe) δηλαδή του συνόλου των δυνητικών ελέγχων.
- 2) Προετοιμασία της αξιολόγησης των κινδύνων.
- 3) Προσδιορισμό των κριτηρίων κινδύνων και βαθμολόγηση των κριτηρίων κινδύνων.
- 4) Κατανομή των ελεγκτικών πόρων.
- 5) Ανάπτυξη και έγκριση του προγράμματος ελέγχων.



Αυτά τα βήματα πρέπει να εκτελεστούν λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη επιχειρησιακή εκτίμηση κινδύνων, τους Κυβερνητικούς και της Ανώτατης Διοίκησης στόχους, τη στρατηγική και τις προσδοκίες καθώς και τους δυνητικούς εσωτερικούς ή εξωτερικούς κινδύνους. Η ανάλυση κινδύνου δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκη και μπορεί να συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών όπως έρευνες, συνεντεύξεις ή εργαστήρια.

1) Προσδιορισμός του ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe)

Το πρώτο βήμα σε κάθε προγραμματισμό ελέγχων είναι η αναγνώριση του ελεγκτικού σύμπαντος που περιλαμβάνει το σύνολο των προς έλεγχο περιοχών, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με πολλούς τρόπους. Το ελεγκτικό σύμπαν μπορεί να είναι μια λίστα με όλα τα Τμήματα, Μονάδες κλπ. ή διαδικασίες ή συνδυασμοί αυτών.

Παρότι υπάρχουν κάποια κοινά σημεία στο ελεγκτικό σύμπαν μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, κάθε Οργανισμός είναι μοναδικός. Κοινά σημεία μπορεί να αποτελούν τυπικές διοικητικές δραστηριότητες όπως οι κατωτέρω:

- Διοικητικό πλαίσιο
- Σχεδιασμός και απόδοση ευθύνης
- Στοιχεία ενεργητικού και διαχείριση πόρων
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων, πληροφορίας και ανθρώπων
- Διαχείριση πληροφορίας και πληροφοριακών συστημάτων
- Νομικές υπηρεσίες
- Επικοινωνίες
- Παραδοτέα προγραμμάτων και υπηρεσιών

2) Προετοιμασία της αξιολόγησης κινδύνων

Η διαδικασία της αξιολόγησης κινδύνων λαμβάνει υπόψη της, πώς πιθανά γεγονότα ενδεχομένως να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο κίνδυνος εμφάνισης των πιθανών γεγονότων αναλύεται σε όρους Πιθανότητας και Επίπτωσης.

Ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης κινδύνων για τον Ετήσιο Προγραμματισμό Ελέγχων είναι να προτεραιοποιηθούν οι προς έλεγχο περιοχές (το ελεγκτικό σύμπαν) και να δοθεί σημασία στους σημαντικούς κινδύνους. Σύμφωνα με το πρότυπο 2010 «Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να καταρτίζει ένα πρόγραμμα ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού». Στο Β' Μέρος παρουσιάζεται η ανάπτυξη ενός Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων.

Για τις νέο-ιδρυθείσες Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της Μονάδας, οφείλουν να ενημερώσουν την Ανώτατη Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη που βρίσκονται σε κρίσιμες θέσεις, για τα βασικά στοιχεία των κινδύνων (τι είναι κίνδυνος, γιατί η αναγνώριση και η αντιμετώπισή του είναι πρωτεύουσας σημασίας κ.λπ.), τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων για τις λειτουργίες του φορέα και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Στο πλαίσιο της ενημέρωσης τα εν λόγω στελέχη θα πρέπει να διευκρινίσουν τι αναμένουν από τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, να

κατανοήσουν τις υφιστάμενες χρησιμοποιούμενες λειτουργίες, να αξιολογήσουν τις δικλίδες ελέγχου (controls) της περιοχής αρμοδιότητάς τους και να προσδιορίσουν τα θέματα υψηλού ενδιαφέροντος. Ο εσωτερικός ελεγκτής συγκεντρώνει αυτές τις απόψεις και μαρτυρίες με σκοπό τον προσδιορισμό των περιοχών με τον υψηλότερο κίνδυνο και την ένταξή τους στον Ετήσιο Προγραμματισμό Ελέγχων. Στο Β' Μέρος του παρόντος παρέχεται ένα ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο Ετήσιας Αξιολόγησης Κινδύνων για τα Ανώτερη Διοίκηση/ Διευθυντικά Στελέχη, ώστε να διευκολυνθούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Μετά τις ενημερωτικές συναντήσεις, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να συγκεντρώσουν τα τελευταία στοιχεία για τη λειτουργία του οργανισμού (ιδιαίτερα τα οικονομικά) και να ετοιμάσουν το πρόγραμμα ελέγχων του πρώτου έτους (ή για την περίοδο έως 31/12).

Τα επόμενα χρόνια η ομάδα εσωτερικού ελέγχου θα είναι πιο έμπειρη και καλύτερα πληροφορημένη ώστε να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων, όπως περιγράφεται στο Β' Μέρος.

3) Καθορισμός των κριτηρίων κινδύνων και βαθμολόγησης των κινδύνων

Ο κύριος σκοπός του βήματος αυτού είναι να υποστηρίξει τον ελεγκτή ώστε να είναι σε θέση να τεκμηριώσει και να εξηγήσει την προτεραιοποίηση των κινδύνων.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να αντιλαμβάνεται τις προτεραιότητες που σχετίζονται με τους επίσημους στόχους του οργανισμού, την αποστολή και τις σχετικές αναφορές.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει επίσης να γνωρίζει τις όλες τις αδυναμίες των δικλίδων ελέγχου (controls) που έχουν εντοπιστεί. Τέλος, πρέπει να είναι γνώστης των αλλαγών στις λειτουργίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, να κατανοεί τις κυβερνητικές προτεραιότητες και το πώς οι στόχοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης τις υποστηρίζουν.

Μια πλήρης επισκόπηση της εργασίας των εξωτερικών ελεγκτών πρέπει επίσης να γίνει, συμπεριλαμβανομένης μιας εκτεταμένης επισκόπησης, οποιουδήποτε εσωτερικού ελέγχου στο παρελθόν ή ανακριτικής εργασίας, που έχει διενεργηθεί.

Κίνδυνοι εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι οι οικονομικές συνθήκες, οι διεθνείς σχέσεις, τα περιβαλλοντικά θέματα και οι προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη.

Κατά την αξιολόγηση κινδύνων ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να εξετάσει τους σχετικούς κινδύνους:

- Στρατηγικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων και των ιδιαίτερων πρωτοβουλιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Λειτουργικοί κίνδυνοι είναι περιστατικά που θα μπορούσαν να δυσχεράνουν την παροχή των κύριων υπηρεσιών, δραστηριοτήτων, προγραμμάτων ή παραδοτέων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

- Οι οικονομικοί κίνδυνοι σχετίζονται με την ικανότητα υλοποίησης των δραστηριοτήτων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης εντός προϋπολογισμού, πιθανών περιορισμών στους πόρους του Οργανισμού ή θεμάτων χρηματοοικονομικών αναφορών
- Κίνδυνοι σχετικά με τη συμμόρφωση στην ισχύουσα νομοθεσία, το κανονιστικό πλαίσιο ή το πλαίσιο πολιτικής του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Αρχικοί παράγοντες ή κριτήρια που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση κινδύνων αποτελούν :

- Η πολυπλοκότητα του Οργανισμού
- Η σχετική βαρύτητα των εξεταζόμενων μεγεθών στον Οργανισμό
- Η συχνότητα των αλλαγών του Οργανισμού καθόσον αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αστάθεια
- Οι αλλαγές στο προσωπικό
- Νομικές παράμετροι που σχετίζονται με την ευελιξία του νομικού πλαισίου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και
- Η όποια πιθανή αρνητική δημοσιότητα /βλάβη στη φήμη του Οργανισμού

Για να εκπονηθεί η αξιολόγηση της βαρύτητας των κινδύνων, κάθε κίνδυνος πρέπει να εξετασθεί σε συσχέτιση με τους υπόλοιπους. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μια σχετική προσέγγιση στο θέμα. Περιλαμβάνει την εξέταση της εκτιμώμενης επίπτωσης ενός κινδύνου σε σχέση με την πιθανότητα αυτό να συμβεί. Οι κίνδυνοι μπορούν να χαρτογραφηθούν μαζί ώστε να διευκολύνεται ο διαχωρισμός μεταξύ υψηλών και χαμηλών κινδύνων.

Για τους σκοπούς της Αξιολόγησης Κινδύνων, εισάγουμε τις ακόλουθες έννοιες του κινδύνου: Τον Ενδογενή και τον Υπολειπόμενο κίνδυνο.

Ο Ενδογενής κίνδυνος σχετίζεται με τη φύση της εκάστοτε δραστηριότητας, όταν απουσιάζει η οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου και μετριέται σε όρους Επίπτωσης και Πιθανότητας.

ΕΠΙΠΤΩΣΗ: Ποια είναι η συνέπεια αυτού του κινδύνου στην ικανότητα του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης να επιτύχει τους στόχους του;

Υψηλός κίνδυνος - Οι ελεγχόμενες οντότητες στην περιοχή υψηλού κινδύνου θέτουν σε σημαντικό κίνδυνο τους οργανωτικούς στόχους και την αποστολή

Χαμηλός κίνδυνος - Ο έλεγχος αυτών των οντοτήτων θα είχε μικρή προστιθέμενη αξία

ΕΠΙΠΤΩΣΗ	Ακραίο					
	Πολύ υψηλό					
	Μέσο					
	Χαμηλό					
	Αμελητέο					
		Σπάνιο	Απίθανο	Μέτριο	Πιθανό	Σχεδόν Βέβαιο
		ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ				

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ: Είναι βέβαιο ή απίθανο ότι ο κίνδυνος θα πραγματοποιηθεί;

Ενδεικτικά, υψηλού βαθμού Ενδογενείς Κίνδυνοι μπορεί να σχετίζονται με:

- Ιδιαίτερα πολύπλοκες λειτουργίες
- Υψηλούς όγκους συναλλαγών
- Συναλλαγές υψηλής χρηματικής αξίας
- Δραστηριότητες διαχείρισης μετρητών
- Υπερβολικό αριθμό μη αυτοματοποιημένων συναλλαγών από τους χρήστες, μεγάλο αριθμό προσώπων που εμπλέκονται στις συναλλαγές π.χ. Η πολυπλοκότητα της δομής του συστήματος που υποστηρίζει μια διαδικασία
- Περιοχές υψηλής εξειδίκευσης π.χ. όταν απαιτούνται ειδικές γνώσεις και δεξιότητες
- Συχνές αλλαγές οφειλόμενες σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες
- Διαδικασίες που απαιτούν σημαντικό βαθμό κριτικής σκέψης από τους συμμετέχοντες
- Πίεση για επίτευξη υψηλών στόχων
- Υποψία ζημιών που οφείλεται σε σφάλματα ή απάτη
- Πιθανότητα σημαντικών ενδεχόμενων υποχρεώσεων (μη οριστικοποιημένων)
- Αποδεικτικά στοιχεία για συναλλαγές με συνδεόμενα μέρη

Ο Υπολειπόμενος κίνδυνος είναι ο εναπομείνας κίνδυνος, μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση για την μείωση της Πιθανότητας ή και της Επίπτωσης. Ο Υπολειπόμενος κίνδυνος επίσης μετριέται ως το γινόμενο της Επίπτωσης επί της Πιθανότητας και πρέπει να είναι λιγότερος ή ίσος με τον Ενδογενή κίνδυνο.

Για την ανάπτυξη του ετήσιου προγραμματισμού, συνιστάται ο εστίαση στον Ενδογενή κίνδυνο. Σαν αποτέλεσμα, η εκτίμηση κινδύνων του Β' Μέρους λαμβάνει υπόψη της τους Ενδογενείς κινδύνους. Για τους σκοπούς των ευρημάτων και των συστάσεων (βλ. Ενότητα

3.3.2 Συλλέγοντας ελεγκτικά ευρήματα και αναπτύσσοντας προτάσεις βελτίωσης) ο ελεγκτής οφείλει να εστιάσει στον Υπολειπόμενο κίνδυνο.

4) Κατανομή των ελεγκτικών πόρων

Οι έλεγχοι στη συνέχεια πρέπει να προτεραιοποιηθούν ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των πόρων, δεδομένου ότι σπάνια οι πόροι επαρκούν για να καλυφθούν τα πάντα. Με αυτό το βήμα, η λίστα που σχηματοποιείται συνιστά το πρόγραμμα ελέγχων. Εάν υπάρχουν περιοχές υψηλού ή μέσου κινδύνου που δεν έχουν συμπεριληφθεί στον προγραμματισμό λόγω έλλειψης πόρων, αυτό πρέπει να αναφερθεί από τον Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, κατά την έγκριση του προγράμματος ελέγχου.

5) Κατάρτιση και έγκριση του προγράμματος ελέγχων

Όταν οι απαραίτητες πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί και εξετασθεί, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου αναπτύσσει ένα πρόγραμμα που συνήθως περιλαμβάνει :

- Μια λίστα των προτεινόμενων ελέγχων
- Τυχόν εντολή της Ανώτατης Διοίκησης (π.χ. του Δημάρχου, των Επικεφαλής των τμημάτων κλπ.) ή υποχρεωτικούς ελέγχους λόγω του κανονιστικού πλαισίου
- Πρόβλεψη χρόνου για έκτακτους ελέγχους

Η Επιτροπή Ελέγχου (εάν υπάρχει) εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων (βάσει αξιολόγησης κινδύνων) και τον προϋπολογισμό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (ως μέρος του συνολικού προϋπολογισμού του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ακολουθώντας όλες τις νόμιμες διαδικασίες), διαφορετικά η έγκριση πρέπει να ληφθεί με σχετική απόφαση του Δημάρχου ή του Γενικού Γραμματέα ή του εκάστοτε αρμοδίου οργάνου.

A.3.3.2 Η διαδικασία διενέργειας των ελέγχων

Η διαδικασία διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων περιλαμβάνει τα παρακάτω :

- 1) Προκαταρκτική φάση
- 2) Σχεδιασμός του ελέγχου
- 3) Εκτέλεση ελέγχου - Δοκιμών
- 4) Ολοκλήρωση του ελέγχου
- 5) Επικοινωνία των αποτελεσμάτων και παρακολούθηση της εφαρμογής των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Ακολουθεί η παρουσίαση των σημαντικότερων σημείων της διαδικασίας, ενώ στο Β' Μέρος του εγχειριδίου (Πρακτικό Οδηγό Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου) γίνεται αναλυτική εξέταση των επιμέρους ελεγκτικών βημάτων που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις διαδοχικές φάσεις εξέλιξης ενός ελέγχου.

A. Προκαταρκτική φάση

Περιλαμβάνει:

- Λήψη της εντολής ανάθεσης του ελέγχου
- Ενημέρωση των τμημάτων που θα ελεγχθούν, με την αποστολή σχετικής επιστολής από τη Μ.Ε.Ε.

B. Σχεδιασμός του ελέγχου

Περιλαμβάνει:

- Προκαταρκτική μελέτη
- Καθορισμός των στόχων και του εύρους του ελέγχου
- Συγκέντρωση στοιχείων του ελέγχου/προκαταρκτική έρευνα
- Οργάνωση της εναρκτήριας σύσκεψης
- Προσδιορισμός των πιθανών προβληματικών περιοχών
- Προετοιμασία του Προγράμματος Ελέγχου

Προκαταρκτική μελέτη

Η ελεγκτική δραστηριότητα ξεκινά με μια προκαταρκτική μελέτη, μέσω της οποίας ο εσωτερικός ελεγκτής λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση του ελέγχου.

Ο ελεγκτής πρέπει να:

- Καθορίσει τους στόχους και το εύρος του ελέγχου
- Συλλέξει πληροφορίες/αρχική έρευνα
- Οργανώσει μια αρχική σύσκεψη με τους ελεγχόμενους
- Αναγνωρίσει τις πιθανές Προβληματικές Περιοχές
- Προγραμματίσει τις ενέργειες της ελεγκτικής αποστολής

Καθορισμός στόχων και εύρους του ελέγχου

Έχοντας ολοκληρώσει την προκαταρκτική έρευνα, ο εσωτερικός ελεγκτής θέτει ξεκάθαρα τους στόχους που θα επιτύχει στο τέλος του ελέγχου. Οι στόχοι αυτοί που διασφαλίζουν τι επιχειρεί να επιτύχει ο έλεγχος, πρέπει να είναι ξεκάθαροι και περιεκτικοί.

Το εύρος του ελέγχου πρέπει να είναι επαρκές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Το εύρος ενός ελέγχου είναι ο προσδιορισμός της έκτασης των δραστηριοτήτων και της περιόδου των αρχείων που θα αποτελέσουν αντικείμενο του ελέγχου.

Συγκέντρωση στοιχείων του ελέγχου/προκαταρκτική έρευνα

Το στάδιο αυτό απαρτίζεται από τη συγκέντρωση σημαντικής πληροφορίας και απόκτηση γνώσης για τις κατωτέρω περιοχές:

- Μέγεθος και σκοποί της ελεγχόμενης περιοχής
- Στρατηγικό πλάνο του Δημάρχου σχετικά με τις περιοχές που θα ελεγχθούν
- Νομοθεσία, πολιτικές και διαδικασίες του ελεγχόμενου τμήματος
- Υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου
- Σχεδιαγράμματα ροής εργασιών
- Οργανωτική και διοικητική δομή
- Εκθέσεις και φύλλα εργασίας προηγούμενων ελέγχων
- Εκθέσεις των εξωτερικών ελεγκτών ή άλλων ελεγκτικών σωμάτων
- Σχεδιαγράμματα
- Κανονισμοί λειτουργιών, εργασιών/καθηκόντων

Οργάνωση της εναρκτήριας συνάντησης ελέγχου

Στη φάση αυτή ο ελεγκτής οφείλει να οργανώσει μια συνάντηση με τη συμμετοχή των στελεχών του υπό έλεγχο Τμήματος και του προσωπικού που απαιτείται. Τα ακόλουθα πρέπει να συζητηθούν και τελικά να συνταχθεί πρακτικό στο τέλος της συνάντησης:

- Στόχοι, θέμα, εύρος και αναμενόμενη διάρκεια του ελέγχου
- Προσωπικό που θα παρέχει βοήθεια στους ελεγκτές
- Προσδοκίες από το προσωπικό κατά τη διάρκεια του ελέγχου
- Προσδοκίες του Δημάρχου/της Ανώτατης Διοίκησης από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου
- Τρόπος αναφοράς των ελεγκτικών ευρημάτων
- Τρόποι αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτή και ελεγχόμενων

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και οι Ελεγχόμενοι ενθαρρύνονται να συναντώνται περιοδικά κατά τη διάρκεια του ελέγχου, και όχι μόνον στην εναρκτήρια και στην τελική συνάντηση, ώστε να επιλύουν τα προβλήματα και όποια θέματα απαιτούν άμεσες ενέργειες.

Προσδιορισμός των πιθανών προβληματικών περιοχών

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης κινδύνων, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να προσδιορίσει τις δυνητικά προβληματικές περιοχές που αφορούν τις διαδικασίες στο ελεγχόμενο Τμήμα.

Κάποιες ενδείξεις που επισημαίνουν την ύπαρξη κινδύνων, είναι οι εξής :

- Ανυπαρξία/Έλλειψη προγραμματισμού
- Οργανωτική δομή που δε διασφαλίζει την κατάλληλη κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ προσώπων και Τμημάτων, η οποία επίσης παραβιάζει την αρχή του διαχωρισμού καθηκόντων
- Ανεπαρκής κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη αποτελεσματικού ελέγχου σε στοιχεία του ενεργητικού, των υποχρεώσεων, των πιστώσεων, των πληρωμών και των εξόδων
- Γραπτές διαδικασίες που προβλέπεται να εφαρμόζονται επίσημα, αλλά φαίνεται να είναι αναποτελεσματικές ή ασαφείς και δύσκολο να γίνουν κατανοητές ή των οποίων το κόστος είναι μεγαλύτερο από το όφελος.
- Έλλειψη συντονισμού στις περιπτώσεις όπου το αντικείμενο του υπό έλεγχο τμήματος ή το αντικείμενο του ελέγχου σχετίζεται με άλλα Τμήματα ή Οργανισμούς
- Έξοδα, εισπράξεις ή πιστώσεις μεγάλων ποσών
- Ύπαρξη λειτουργιών, διαδικασιών, προγραμμάτων, έργων και δραστηριοτήτων που δεν έχουν ελεγχθεί στο παρελθόν
- Σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ του προσωπικού που κατέχει θέσεις οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν πολιτικές και δραστηριότητες ή μεταξύ της Διοίκησης και του προαναφερθέντος προσωπικού
- Ύπαρξη συναλλαγών σε ποσά κοντά στα όρια εγκρίσεων ή ελέγχων
- Περίπλοκες διαδικασίες, προγράμματα και δραστηριότητες
- Ανυπαρξία/Έλλειψη μηχανισμών ανατροφοδότησης για την πληροφόρηση των Επικεφαλής των δραστηριοτήτων ως προς τις ενέργειες του Τμήματος
- Έκτακτες δραστηριότητες και λειτουργίες
- Νέα τμήματα και δραστηριότητες, καθώς και έργα αναδιοργάνωσης
- Σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση και τους ανθρώπινους πόρους

Προετοιμασία του Προγράμματος Ελέγχου

Το πρόγραμμα ελέγχου περιγράφει τι θα ελεγχθεί και αποτελείται από μια σειρά ελεγκτικών βημάτων, που σκοπεύουν να επιτύχουν τους σκοπούς του ελέγχου, με αποτελεσματικό τρόπο. Η εστίαση σε θέματα Πληροφορικής και ανίχνευσης απάτης είναι απαραίτητη. Η επιλογή των βημάτων ελέγχου πρέπει να βασίζεται στη συλλογή στοιχείων/προκαταρκτική έρευνα (βλέπε παρακάτω).

Γ. Εκτέλεση ελέγχου- δοκιμών

Η διενέργεια του ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα (βλ. και Πρακτικό Οδηγό, στο Β' Μέρος):

- Ελεγκτικά τεστ - Δοκιμές
- Δειγματοληψία
- Χρήση φύλλων εργασίας
- Ελεγκτικά ευρήματα και προτάσεις βελτίωσης

Ελεγκτικά τεστ

Τα ελεγκτικά τεστ - δοκιμές που έχουν καθοριστεί στο πρόγραμμα ελέγχου εκτελούνται σε αυτό το στάδιο. Αποτελούν την εξέταση διαδικασιών, αρχείων και εγγράφων για να αποκαλυφθεί εάν οι δικλίδες ελέγχου υφίστανται λειτουργούν και δεν έχουν απαρχαιωθεί.

Τα ελεγκτικά τεστ πρέπει να είναι γραπτά και να υποστηρίζονται από παρατηρήσεις και έρευνα. Η χρήση ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων, η οποία μπορεί να επηρεάσει την αξιοπιστία, ακρίβεια και χρησιμότητα των οικονομικών και στατιστικών στοιχείων και αναφορών, πρέπει επίσης να αξιολογηθεί. Τα τεστ καθώς και οι παρατηρήσεις οφείλονται να καταγραφούν στα φύλλα εργασίας.

Κάποιες προτεινόμενες τεχνικές εξέτασης δεδομένων κατά την υλοποίηση ελεγκτικών τεστ είναι :

- **Επανυπολογισμός/εφαρμογή:** Εκτελείται μέσω της επιβεβαίωσης/επανυπολογισμού ώστε να επιβεβαιωθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Με αυτό το τεστ, ο εσωτερικός ελεγκτής σχηματίζει γνώμη για την αξιοπιστία των συναλλαγών που εκτελούνται από τους ελεγχόμενους. Οι συναλλαγές επιλέγονται μέσω συστηματικής δειγματοληψίας.
- **Παρατήρηση:** Ο εσωτερικός ελεγκτής παρατηρεί αυτοπροσώπως και λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που οι συναλλαγές ή δραστηριότητες εκτελούνται στο υπό εξέταση Τμήμα. Παράδειγμα τέτοιας δοκιμασίας είναι η παρατήρηση της φυσικής απογραφής.
- **Η Επαλήθευση:** Χρησιμοποιείται για να επιβεβαιώσει την ακρίβεια της ληφθείσας πληροφορίας από συγκεκριμένη πηγή και τη σύγκρισή της με την ίδια ή άλλη πηγή που θεωρείται περισσότερο αξιόπιστη.

- **Η Συνέντευξη:** Ο ελεγκτής λαμβάνει πληροφορίες αυτοπροσώπως σχετικά με τον τρόπο που εκτελούνται οι συναλλαγές ή οι λειτουργίες σε συνάντηση με το σχετικό ελεγχόμενο προσωπικό. Η μέθοδος αυτή είναι ο ταχύτερος τρόπος συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικών με τα προβλήματα ή τους σοβαρούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο ελεγχόμενος. Ωστόσο η πληροφορία που συλλέγεται πρέπει να επιβεβαιώνεται και από άλλες πηγές.
- **Η Αξιολόγηση δημοσιευμένων αναφορών ή μελετών:** Είναι η επισκόπηση μελετών και εκθέσεων που αφορούν το υπό έλεγχο Τμήμα/διαδικασία.
- **Τα Ερωτηματολόγια:** Είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων και κατανοητών ερωτήσεων με σκοπό να καθοριστούν οι συνθήκες ή η στάση έναντι ενός συγκεκριμένου θέματος. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο (αξιολόγηση υπηρεσιών/ερωτηματολόγιο ικανοποίησης/ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης) παρέχει χρήσιμη πληροφορία σχετικά με θέματα όπως αποδοτικότητα και ευστοχία της διαδικασίας ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- **Η Αναλυτική εξέταση:** Αφορά την αξιολόγηση πληροφορίας, βασισμένη στη λογική συσχέτιση των στοιχείων που την αποτελούν. Η αναλυτική εξέταση συνίσταται στην έρευνα προδιατυπωμένων διακυμάνσεων και σχέσεων, όπως ασυνέπειες μεταξύ δεδομένων και σημαντικές αποκλίσεις σε υπολογισμένα μεγέθη. Ειδικά κατά το στάδιο της επισκόπησης του ελέγχου και της εκτίμησης κινδύνων, ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει αναλυτικές τεχνικές εξέτασης για να κατανοήσει τις συνθήκες λειτουργίας του ελεγχόμενου και των εξωτερικών σχέσεων.

Ο ελεγκτής επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο βασιζόμενος στα ποσοτικά δεδομένα της εκάστοτε ελεγκτικής εργασίας. Παρ' όλα αυτά οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και τα σχετικά κόστη, μόλις επιλέγει τη μέθοδο. Οφείλει, επίσης, να προσπαθεί να ανακαλύπτει νέες πιο αποτελεσματικές μεθόδους.

Δειγματοληψία

Όταν ο ελεγκτής έχει καθορίσει τους σκοπούς του ελέγχου σε ένα έργο και τα ελεγκτικά βήματα που θα ακολουθηθούν, έχει ορισθεί ο πληθυσμός.

Ο πληθυσμός του ελέγχου είναι το σύνολο των αντικειμένων για τα οποία θα εξαχθεί ένα συμπέρασμα. Επίσης πρέπει να είναι κατάλληλος και πλήρης σύμφωνα με τον στόχο του ελέγχου.

Η μονάδα δειγματοληψίας (πχ. κάθε αντικείμενο-μέρος του πληθυσμού) μπορεί να είναι:

- Ένα περιστατικό ή συναλλαγή, στην περίπτωση δειγματοληψίας χαρακτηριστικών (attribute sampling) που χρησιμοποιείται για την εξέταση δικλίδων ελέγχου
- Χρηματική αξία, στην περίπτωση δειγματοληψίας μεταβλητών που χρησιμοποιούνται σε έλεγχο χρηματικού ποσού (Substantive testing)

Η **δειγματοληψία βάσει χαρακτηριστικών/κριτηρίων** (Attribute sampling) εφαρμόζεται σε δυαδικές ναι/όχι ή λάθος/σωστό περιπτώσεις. Επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου.

Η **δειγματοληψία μεταβλητών** (Variable sampling) συνήθως εφαρμόζεται σε χρηματικά ποσά.

Η δειγματοληψία μπορεί να είναι στατιστική ή μη στατιστική:

- Η Στατιστική Δειγματοληψία περιλαμβάνει τη χρήση μαθηματικών τεχνικών μέσω των οποίων εξάγονται συμπεράσματα για τον πληθυσμό (Βλέπε IPPF Practice Advisory 2320-3: Audit Sampling και Sawyer's Internal Auditing για περισσότερες λεπτομέρειες)
- Μη Στατιστική Δειγματοληψία (βάσει εκτίμησης-υποκειμενική), η οποία ενδέχεται να μην παράγει στατιστικά έγκυρα αποτελέσματα, επειδή η επιλογή του δείγματος βασίζεται στην εμπειρία, επαγγελματική κρίση και διορατικότητα των ελεγκτών. Έτσι, το δείγμα δεν είναι αντικειμενικό και μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και γι' αυτό το λόγο δεν επιτρέπει αναγωγή των συμπερασμάτων στον πληθυσμό

Όταν ο ελεγκτής έχει επιλέξει να εφαρμόσει μια τεχνική δειγματοληψίας σε δεδομένο πληθυσμό, το μέγεθος του δείγματος πρέπει να καθορισθεί. Μέρος του σχεδιασμού δειγματοληψίας είναι η μεθοδολογία με την οποία θα επιλεγεί το δείγμα.

- Επιλογή όλων των μονάδων (100%, όταν ο πληθυσμός είναι μικρός και ο κίνδυνος μεγάλος)
- Μη-τυχαία επιλογή (συγκεκριμένη, βασισμένη σε εκτίμηση κινδύνου και κρίση του ελεγκτή)
- Τυχαία επιλογή (δειγματοληψία, όσο μεγαλύτερος ο πληθυσμός τόσο και το ρίσκο, βλέπε τον πιο κάτω πίνακα για μια «έμπνευση», όταν χρησιμοποιείται η επαγγελματική κρίση)

Πληθυσμός	Μέγεθος Δείγματος
1	1
2-4	2
5-12	2-5
13-52	5, 10, 15
53-250	20, 30, 40
>250	25, 45, 60

Ο ανωτέρω πίνακας παρέχει τα ελάχιστα μεγέθη δειγμάτων. Οι ελεγκτές μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν την επαγγελματική κρίση τους για να αποφασίσουν εάν χρειάζονται μεγαλύτερα δείγματα ώστε να ληφθεί επαρκής και κατάλληλη τεκμηρίωση για τη λειτουργία των δικλίδων ασφαλείας. Γίνεται εύκολα κατανοητό πως όσο μεγαλύτερο το δείγμα τόσο πιο ασφαλές το συμπέρασμα του τεστ.

Στην περίπτωση της δειγματοληψίας μεταβλητών (Variable sampling) όπου εμπλέκονται χρηματικά ποσά, ο ελεγκτής πρέπει να περιλάβει στο τεστ όλον τον πληθυσμό πάνω από συγκεκριμένο ποσό (το επίπεδο σημαντικότητας-materiality level). Κάτω από το ποσό αυτό, οι μονάδες δειγματοληψίας πρέπει να επιλεγούν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων.

Φύλλα εργασίας

Κατά τον σχεδιασμό του ελέγχου, καθορίζεται η μορφή και το περιεχόμενο των φύλλων εργασίας.

Όλες οι εργασίες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια του ελέγχου (π.χ. προετοιμασία, εκτιμήσεις κινδύνου και δικλίδων ελέγχου, τεστ, πληροφορίες, τεκμήρια και αποτελέσματα, καθώς και αναφορές και οποιαδήποτε δραστηριότητα παρακολούθησης πχ. εφαρμογής διορθωτικών προτάσεων) τεκμηριώνονται στα Φύλλα Εργασίας. Τα Φύλλα Εργασίας βοηθούν τον ελεγκτή να διεξάγει τον έλεγχο και να τεκμηριώσει τα ευρήματά του. Τα Φύλλα Εργασίας διατηρούνται μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου και παρέχονται για χρήση τρίτων (πχ. Εξωτερικών ελεγκτών) όταν είναι απαραίτητο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής υποστηρίζει τα ευρήματα μέσω κατάλληλων τεστ και επαρκούς τεκμηρίωσης. Η επαρκής τεκμηρίωση καθορίζεται από το κατά πόσον υπάρχει λογική συσχέτιση μεταξύ των τεκμηρίων, των σκοπών του ελέγχου και των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν. Αναφορικά με την αξιοπιστία της ελεγκτικής τεκμηρίωσης οι ακόλουθες αρχές είναι γενικά αποδεκτές:

- Τα γραπτά αποδεικτικά στοιχεία είναι περισσότερο αξιόπιστα σε σύγκριση με τα προφορικά
- Τα αποδεικτικά στοιχεία που έχουν αποκτηθεί από ανεξάρτητες πηγές είναι περισσότερο αξιόπιστα σε σχέση με τα ληφθέντα από εσωτερικές πηγές
- Τα αποδεικτικά στοιχεία που έχουν εξασφαλισθεί από τον ελεγκτή είναι περισσότερο αξιόπιστα σε σχέση με αυτά που έχουν παρασχεθεί από τους ελεγχόμενους
- Τα πρωτότυπα έγγραφα είναι περισσότερο αξιόπιστα από τις φωτοτυπίες

Εάν τα αποδεικτικά στοιχεία απαντούν στις σημαντικότερες ερωτήσεις αναφορικά με τον στόχο και τους σκοπούς του ελέγχου, μπορούν να θεωρηθούν ως επαρκή.

Εάν τα ίδια αποτελέσματα βγαίνουν όταν τα τεστ που εκτελούνται με τα ίδια αποδεικτικά στοιχεία και από άλλον ελεγκτή, τότε θεωρούνται ως αντικειμενικά και επαρκή.

Ελεγκτικά ευρήματα και προτάσεις βελτίωσης

Όλες οι αναγνωρισμένες αδυναμίες κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του ελέγχου πρέπει να συμπεριληφθούν στα ελεγκτικά ευρήματα. Τα ευρήματα είναι μια σύντομη περιγραφή της προβληματικής κατάστασης, με πραγματικά, σχετικά, αμερόληπτα, πλήρη και αδιαμφισβήτητα ελεγκτικά τεκμήρια. Επίσης, η επιθυμητή κατάσταση (κριτήριο με το οποίο εξετάστηκε η τρέχουσα κατάσταση) πρέπει να αναφέρεται, όπως και η διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης και της παρατηρηθείσας. Όπου είναι εφικτό, πρέπει να γίνεται ποσοτικοποίηση του κινδύνου (σε χιλ.€).

Έτσι, τα συστατικά στοιχεία ενός ευρήματος πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

- Κριτήριο (τι θα έπρεπε να συμβαίνει)
- Κατάσταση (τι συμβαίνει)
- Αιτία και γενεσιουργός αιτία (αιτιολόγηση της διαφοράς)
- Συνέπεια (επίπτωση)
- Διορθωτικές ενέργειες/συστάσεις

Οι Προτάσεις Βελτίωσης του Εσωτερικού Ελεγκτή πρέπει να:

- Είναι ακριβείς και να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα για την επίλυση του προβλήματος
- Θεραπεύουν την αιτία, όχι μόνο το σύμπτωμα
- Υποβάλλονται σε αυτούς που έχουν την αρμοδιότητα για την εφαρμογή της πρότασης βελτίωσης

Ο εσωτερικός ελεγκτής ταξινομεί τα ευρήματα που έχει ανιχνεύσει κατά τη διάρκεια του ελέγχου λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητά τους και τα καταγράφει στην ενότητα των ευρημάτων της Έκθεσης (Προσωρινής και Τελικής). Ενημερώνει τους ελεγχόμενους για τα ευρήματα και τις συστάσεις λαμβάνοντας ανατροφοδότηση.

Δ. Ολοκλήρωση του ελέγχου

Περιλαμβάνει:

- Προετοιμασία και παρουσίαση της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
- Σχέδιο δράσης

Προετοιμασία και παρουσίαση της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου προετοιμάζει την προσωρινή Έκθεση λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα που συζητήθηκαν.

Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί την προσωρινή Έκθεση στους ελεγχόμενους με την απάντησή τους για τυχόν σχόλια να αναμένεται εντός συγκεκριμένου διαστήματος. Καθορίζει συνάντηση κλεισίματος (ολοκλήρωσης) του ελέγχου.

Σχέδιο δράσης

Ο ελεγκτής και ο ελεγχόμενος συζητούν τα ευρήματα και τις σχετικές προτάσεις στη συνάντηση κλεισίματος (ολοκλήρωσης του ελέγχου).

Οι ελεγχόμενοι πρέπει να παρουσιάσουν τα σχέδια δράσης διορθωτικών ενεργειών και τον χρόνο ολοκλήρωσής τους. Τα σχέδια δράσης πρέπει να επιλύουν τα ευρήματα και οι χρόνοι εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών να είναι λογικοί. Τέλος, τα συμπεράσματα της συνάντησης πρέπει να καταγράφονται σε Σχέδιο Δράσης ή και σε σχετικά Πρακτικά.

Ε. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων και παρακολούθηση της εφαρμογής των αποφάσεων που έχουν ληφθεί

Περιλαμβάνει:

- Σύνταξη της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου
- Επικοινωνία των αποτελεσμάτων του Ελέγχου
- Παρακολούθηση της εφαρμογής των αποφάσεων που λήφθηκαν

Σύνταξη της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου και επικοινωνία των αποτελεσμάτων

Ο εσωτερικός ελεγκτής συντάσσει και επικοινωνεί την Τελική Έκθεση Ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει και τις απαντήσεις/σχόλια του ελεγχόμενου. Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδιος να επικοινωνήσει την Τελική Έκθεση στα κατάλληλα μέρη.

Έλεγχος παρακολούθησης της εφαρμογής των αποφάσεων που λήφθηκαν (Follow up)

Η παρακολούθηση της εφαρμογής των συστάσεων είναι σημαντική καθώς αξιολογεί και διασφαλίζει ότι οι προτάσεις του ελέγχου και οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες έχουν εφαρμοστεί, δουλεύουν αποτελεσματικά και οι αντίστοιχες αδυναμίες στο Σύστημα των Δικλίδων Εσωτερικού Ελέγχου έχουν διορθωθεί. Σύμφωνα με το Πρότυπο 2500– Παρακολούθηση προόδου: «Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να καθιερώσει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της υλοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη διοίκηση».

Το πρότυπο αυτό ενθαρρύνει τους ελεγκτές να εφαρμόζουν μια σταθερή και δομημένη προσέγγιση για την παρακολούθηση της εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών των ευρημάτων.

Ως παρακολούθηση προόδου (follow up) νοείται κάθε διαδικασία δια της οποίας οι ελεγκτές καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και το εμπρόθεσμο των ενεργειών της Διοίκησης σε σχέση με τις συστάσεις/σχέδια δράσης όπως παρουσιάζονται σε κάθε Έκθεση Ελέγχου.

Η προθεσμία υλοποίησης ορίζει το χρονικό όριο εντός του οποίου πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι διορθωτικές ενέργειες. Αν η προθεσμία παρέλθει τότε το εύρημα, οι συστάσεις/διορθωτικές ενέργειες καθίστανται ληξιπρόθεσμες.

Η φάση της παρακολούθησης υλοποίησης των προτάσεων βελτίωσης περιλαμβάνει δυο άτομα/ρόλους:

- Τον εσωτερικό ελεγκτή, που εκτέλεσε τον έλεγχο, αναγνώρισε αδυναμίες σχετικές με τις λειτουργίες του Οργανισμού και πρότεινε διορθωτικές ενέργειες
- Τον αρμόδιο της Διοίκησης, που ήταν υπεύθυνος για την υλοποίηση των ελεγκτικών προτάσεων βελτίωσης, για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης και που είναι υπεύθυνος για την επίλυση των ευρημάτων που έχει εντοπίσει ο ελεγκτής

Η παρακολούθηση της εφαρμογής των προτάσεων βελτίωσης περιλαμβάνει δύο μεθόδους:

- Περιοδική επιβεβαίωση ανά εύρημα και διορθωτική ενέργεια ή σχέδιο δράσης όπως προσδιορίζεται κατά την ημερομηνία υλοποίησης
- Επιτόπια ελεγκτική επιβεβαίωση του συνόλου των ευρημάτων που καταγράφηκαν στην Τελική Έκθεση Ελέγχου

Μετά την παρέλευση εύλογου χρονικού διαστήματος γίνεται επανέλεγχος με σκοπό να επιβεβαιωθεί, εάν μετά την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και την εφαρμογή των αποφάσεων που είχαν ληφθεί, έχουν όντως επέλθει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και έχουν περιοριστεί οι εξεταζόμενοι κίνδυνοι στο βαθμό που αναμενόταν.

A.3.3.3 Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας

Ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας σχεδιάζεται για να αξιολογήσει τη συμμόρφωση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου με τον Ορισμό και τα Πρότυπα και το κατά πόσον οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας. Ένα πρόγραμμα βελτίωσης επίσης επιτρέπει την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Μονάδας και αναδεικνύει περιοχές που χρήζουν βελτίωσης. Μέσω του προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης η Διοίκηση και οι Επιτροπές Ελέγχου πληροφορούνται για την κατάσταση της λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Συνεπώς, το πρόγραμμα αυτό αποτελεί τον «έλεγχο» του Εσωτερικού Ελέγχου. Είναι παρόμοιο στην πράξη με ένα έργο εσωτερικού ελέγχου, όπου οι ελεγκτές πρέπει να δουν ότι η εκτελούμενη διαδικασία λαμβάνει χώρα σε συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τα ποιοτικά κριτήρια. Το πρόγραμμα αυτό είναι η ανασκόπηση που αξιολογεί το κατά πόσον οι εσωτερικοί ελεγκτές ασκούν το έργο τους σύμφωνα με τα Πρότυπα και ότι η εργασία τους θεωρείται προστιθέμενης αξίας. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει Εσωτερικές και Εξωτερικές Επισκοπήσεις.⁶

Εσωτερικές Αξιολογήσεις

Σύμφωνα με το Πρότυπο 1311 οι εσωτερικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν «διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης περιοδικές αυτό-αξιολογήσεις ή αξιολογήσεις από άτομα εντός του οργανισμού που διαθέτουν επαρκή γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου».

Αυτές οι αυτο-αξιολογήσεις στην πράξη εξυπηρετούν τον εσωτερικό έλεγχο αξιολογώντας:

- Τη συμμόρφωση με τον κανονισμό του εσωτερικού ελέγχου και τα υποχρεωτικά μέρη του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής
- Την ποιότητα και την επίβλεψη της ελεγκτικής εργασίας
- Πολιτικές και διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου
- Πώς ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία
- Την επίτευξη Κύριων Δεικτών Απόδοσης (πχ. το ποσοστό ολοκλήρωσης του ετησίου προγράμματος Ελέγχου)

Εξωτερικές Αξιολογήσεις

Βάσει του Προτύπου 1312 –Εξωτερικές αξιολογήσεις: «Οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης εκτός του οργανισμού. Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να συζητά με το συμβούλιο σχετικά με τη μορφή και συχνότητα διεξαγωγής εξωτερικών αξιολογήσεων, τα προσόντα και την ανεξαρτησία του εξωτερικού αξιολογητή ή

⁶ Οι Εσωτερικές και Εξωτερικές Αξιολογήσεις είναι μια καλή διεθνής πρακτική που δεν προβλέπεται στην Ελληνική Νομοθεσία.

της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων».

Αυτή η εξωτερική αξιολόγηση αναλαμβάνεται από πιστοποιημένο εξωτερικό συνεργάτη, εκτός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, για να αξιολογήσει με ανεξάρτητο τρόπο την ποιότητα της εργασίας του. Με την υποστήριξη του ΙΙΑ μπορεί να εφαρμοσθεί ένα σύστημα πιστοποίησης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Οι Εξωτερικές Αξιολογήσεις μπορεί να διεξάγονται για να επιβεβαιώσουν την ποιότητα της εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Διαχείριση της Ανατροφοδότησης από τους Ελεγχόμενους

Όταν ολοκληρωθεί ο έλεγχος, μπορούν να αποσταλούν ερωτηματολόγια στους ελεγχόμενους για να αξιολογηθεί το εκάστοτε έργο ελέγχου. Τα Ερωτηματολόγια διανέμονται στους ελεγχόμενους και επιστρέφονται στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου σε κλειστό φάκελο.

Τα ερωτηματολόγια αναλύονται/αξιολογούνται από τη διοίκηση της Μονάδας του Εσωτερικού Ελέγχου ώστε να:

- Αυξηθεί η αποδοτικότητα και η ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου
- Βελτιωθεί η επαγγελματική ικανότητα των ελεγκτών
- Ληφθούν απαραίτητα μέτρα, βάσει των σχολίων που ελήφθησαν

A.3.3.4 Αναφορά της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιτροπή Ελέγχου και την Ανώτατη Διοίκηση

Ο Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να αναφέρει τη δραστηριότητα της Μονάδας μαζί με τα αποτελέσματα του ελέγχου εφαρμογής προτάσεων (follow-up) ετησίως στην Επιτροπή Ελέγχου (αν υπάρχει) και στην Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό περιγράφεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

B.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος είναι να αποτελέσει έναν πρακτικό οδηγό για τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων από τους/τις εσωτερικούς/-ές ελεγκτές/-ριες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Περιλαμβάνει οδηγίες και κατευθύνσεις για τα βήματα που ακολουθεί η ομάδα ελέγχου σε κάθε στάδιο υλοποίησης του ελέγχου, από τη διαμόρφωση του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων έως και το τελευταίο βήμα της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου. Για τα βήματα στα οποία απαιτείται η συμπλήρωση εντύπων και εγγράφων, τότε αυτά παρέχονται με τη μορφή υποδειγμάτων, συνοδευόμενα από οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους.

Ο παρών οδηγός στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο στην εργαλειοθήκη της Expertise France και προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην Ελλάδα, με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε και την ανατροφοδότηση που προέκυψε από τους συμμετέχοντες φορείς στο Πειραματικό και Πιλοτικό Πρόγραμμα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στους ΟΤΑ. Τα προγράμματα αυτά, με δικαιούχο τη Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕΓΚΑΔ)⁷, υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος τεχνικής υποστήριξης που λαμβάνει η Ελλάδα από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS). Στο Πειραματικό Πρόγραμμα συμμετείχαν πέντε φορείς και στο Πιλοτικό δέκα έξι.

Στον πρακτικό αυτό οδηγό επιχειρήθηκε μια τυποποίηση των βημάτων του εσωτερικού ελέγχου, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού και του κάθε ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και τους χρονικούς περιορισμούς ανά περίπτωση.

Τα υποδείγματα που παρατίθενται είναι ενδεικτικά, καθώς ο/η εσωτερικός/ή ελεγκτής/τρια επιλέγει ή σχεδιάζει ο ίδιος/η ίδια -κατά την κρίση του/της- τα έντυπα που θα τον/την βοηθήσουν στη διεξαγωγή του ελέγχου. Ωστόσο, προτείνεται η χρήση των υποδειγμάτων που παρατίθενται, καθώς προσφέρουν ασφαλή καθοδήγηση για την αποτελεσματική διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που ο/η εσωτερικός/ή ελεγκτής/τρια ή η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου δεν έχει μεγάλη εμπειρία στη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων.

Ο Πρακτικός Οδηγός Υλοποίησης Εσωτερικού Ελέγχου διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο περιλαμβάνει μια εισαγωγική ενημέρωση, το δεύτερο περιγράφει τη διαμόρφωση του ετήσιου προγραμματισμού διενέργειας εσωτερικών ελέγχων, το τρίτο παρουσιάζει συνοπτικά τα βήματα που ακολουθούνται κατά την διενέργεια των ελέγχων και το τέταρτο παρουσιάζει αναλυτικά τα προαναφερόμενα βήματα και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται από την ομάδα ελέγχου.

⁷ Με τον νόμο 4622/8-8-2019 οι αρμοδιότητες της ΓΕΓΚΑΔ μεταφέρονται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ).

B.2 Διαμόρφωση Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχων

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τις διαδοχικές ενέργειες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει η/ο Προϊσταμένη/-ος και τα στελέχη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), προκειμένου να καταρτιστεί ο Ετήσιος Προγραμματισμός Εσωτερικών Ελέγχων με βάση την προτεραιοποίηση που προκύπτει από την εκτίμηση των κινδύνων που μπορεί να εκτρέψουν τον Οργανισμό από τους στόχους που έχει θέσει.

Συχνά γίνεται χρήση του όρου “Ανώτατη Διοίκηση”, με τον οποίο χαρακτηρίζεται ο/η Περιφερειάρχης, η/ο Δήμαρχος, το Περιφερειακό ή το Δημοτικό Συμβούλιο.

B.2.1 Συλλογή πληροφοριών

Για τη διαμόρφωση του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων ο η/ο Προϊσταμένη/-ος και τα στελέχη της Μ.Ε.Ε. θα συλλέξουν πληροφορίες από τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης και τα Διευθυντικά στελέχη του Ο.Τ.Α., τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν ένα ετήσιο ερωτηματολόγιο σχετικά με τη στρατηγική, τους στόχους, τους κινδύνους και τις εσωτερικές δικλίδες ελέγχου του οργανισμού και των Διευθύνσεων.

B.2.1.1 Ενδεικτική λίστα πιθανών κινδύνων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τμήμα	Κίνδυνος
Οικονομικό Τμήμα	Οικονομικές Καταστάσεις που περιέχουν ανακρίβειες
Τεχνικό Τμήμα	Ζημιές στον εξοπλισμό του Δήμου
Διοικητικό Τμήμα	Καθυστερήσεις στην αναπλήρωση θέσεων
Διοικητικό-Οικονομικό Τμήμα	Καθυστερήσεις στον Προϋπολογισμό
Τμήμα Περιβάλλοντος	Προβλήματα καθαριότητας των δημόσιων χώρων
Νομικό Τμήμα	Μη συμμόρφωση με τον Νόμο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR)
Τμήμα πληροφορικής	Απώλεια δεδομένων πληροφορικής
Δημοτική Αστυνομία	Παράνομη στάθμευση
Δημοτικές Επιχειρήσεις	Οικονομικά ελλείμματα

B.2.1.2 Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο συλλογής πληροφοριών

Στις επόμενες σελίδες ακολουθεί ένα ενδεικτικό ερωτηματολόγιο που στοχεύει στην άντληση πληροφοριών από την Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού και τα Διευθυντικά στελέχη. Η/Ο Προϊσταμένη/-ος της Μ.Ε.Ε. έχει την αρμοδιότητα και την ευθύνη σύνταξης του καταλληλότερου ερωτηματολογίου που θα καλύπτει τις εκάστοτε ανάγκες.

Ετήσιο Ερωτηματολόγιο Ανώτατης Διοίκησης / Διευθυντικών Στελεχών

Ημερομηνία:

Τοποθεσία:

Συμμετέχοντες:

Η Εκτίμηση κινδύνων από την Ανώτατη Διοίκηση και τα Διευθυντικά Στελέχη έχει ως σκοπό να συνδέσει τη στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους με τους κινδύνους. Οι στόχοι είναι η βάση επί της οποίας οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται.

Επομένως, έχοντας υπόψιν:

- Την αποστολή, όραμα, θεμελιώδεις αξίες και στρατηγική του Οργανισμού
- Τους Κινδύνους που προέρχονται από τη στρατηγική και τη δυνητική επίδραση που μπορεί να έχουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την κατανομή πόρων και τις αποφάσεις σχετικά με την απόκριση στον κίνδυνο
- Τους στόχους απόδοσης και τις αποδεκτές αποκλίσεις στην απόδοση (επίπεδο ανοχής κινδύνου)

Θα σας παρακαλούσαμε:

- Να καθορίσετε τους κύριους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους απόδοσης στην περιοχή ευθύνης σας
- Για κάθε σκοπό, περιγράψτε τους κύριους επιχειρησιακούς κινδύνους, που δυνητικά μπορούν να απειλήσουν την επίτευξή της στρατηγικής του Οργανισμού καθώς και την επίτευξη των λειτουργικών σκοπών του Τμήματος/Οργανισμού
- Εκτιμήστε τη βαρύτητά τους (την έκθεση στον κίνδυνο μετά τα μέτρα που έχουν ληφθεί για να περιορισθεί ο κίνδυνος) καταδεικνύοντας το δικό σας επίπεδο ανησυχίας (Χ: Χαμηλό, Μ:Μέτριο, Υ: Υψηλό)
- Περιγράψτε τα υφιστάμενα, όπως επίσης και τα προσεχή μέτρα/εσωτερικές δικλίδες ελέγχου για την αντιμετώπιση/διαχείριση των αναγνωρισμένων κινδύνων

1	Κύριος Στόχος:	
	Κύριοι Επιχειρησιακοί Κίνδυνοι	Επίπεδο ανησυχίας (Χ/Μ/Υ)
	-	-
	-	-
	Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου για τη διαχείριση των κινδύνων	Υπάρχουσα/Μελλοντική*
	-	-
	-	-
	-	-

2	Κύριος Στόχος:	
	Κύριοι Επιχειρησιακοί Κίνδυνοι	Επίπεδο ανησυχίας (Χ/Μ/Υ)
	-	-
	-	-
3	Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου για τη διαχείριση των κινδύνων	Υπάρχουσα/Μελλοντική
	-	-
	-	-
	-	-

*Υπάρχουσα/Μελλοντική: Παρακαλούμε διαφοροποιείτε μεταξύ δικλίδων εσωτερικού ελέγχου που είναι λειτουργικές τώρα και εκείνων που σχεδιάζετε να εφαρμοστούν στο μέλλον.

Ευχαριστούμε για τη συμπλήρωση της εκτίμησης αυτής.

B.2.2 Αξιολόγηση Κινδύνων

Τα δυο σημαντικά κριτήρια για την εκτίμηση των κινδύνων είναι η **πιθανότητα** εμφάνισης τους και εφόσον αυτοί εκδηλωθούν, η **επίπτωση** που θα έχουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εκτίμηση και αξιολόγηση του κάθε κινδύνου, με βάση τα προαναφερόμενα κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική πληροφόρηση, έχει ως αποτέλεσμα τον χαρακτηρισμό του ως: **Υψηλός ή Μέτριος ή Χαμηλός**.

Παραδείγματα εκτίμησης/βαθμονόμησης των δυο αυτών κύριων διαστάσεων είναι :

Για την Πιθανότητα

5	Σχεδόν Βέβαιο	Πιθανότητα μεγαλύτερη του 90% να λάβει χώρα το γεγονός στους επόμενους 12 μήνες
4	Πολύ Πιθανό	Πιθανότητα μεταξύ 75% και 90% να λάβει χώρα το γεγονός στους επόμενους 12 μήνες
3	Πιθανό	Πιθανότητα μεταξύ 50% και 75% να λάβει χώρα το γεγονός στους επόμενους 12 μήνες
2	Απίθανο	Πιθανότητα μεταξύ 10% και 50% να λάβει χώρα το γεγονός στους επόμενους 12 μήνες
1	Πολύ Απίθανο	Πιθανότητα μικρότερη του 10% να λάβει χώρα το γεγονός στους επόμενους 12 μήνες

Για την επίπτωση

- Σωρευτική επίπτωση μεγαλύτερη ή ίση του Χ% των Συνολικών Εξόδων (€XXXX) του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Αμελητέα-1: λιγότερο του 10%, Χαμηλή-2: μεταξύ 10-50%, Μέτρια-3: μεταξύ 50-75%, Υψηλή-4: μεταξύ 75-90%, Ακραία-5: μεγαλύτερη του 90%)
- Απόκλιση μεγαλύτερη του Χ% από καθιερωμένα κριτήρια απόδοσης (Αμελητέα-1: λιγότερη του 1%, Χαμηλή-2: μεταξύ 1-3%, Μέτρια-3: μεταξύ 3-7%, Υψηλή-4: μεταξύ 7-10%, Ακραία-5: περισσότερο του 10%)
- Αρνητική δημοσιότητα/βλάβη στη φήμη σε διεθνές/εθνικό/τοπικό κοινό (Αμελητέα-1: περιστατικά με επίδραση σε τοπικό επίπεδο, Χαμηλή-2: περιστατικά με επίδραση σε εθνικό επίπεδο, Μέτρια-3: περιστατικά με επίδραση σε διεθνές επίπεδο, Υψηλή-4: περιστατικά συνεχιζόμενης επίδρασης σε εθνικό επίπεδο, Ακραία-5: περιστατικά συνεχιζόμενης επίδρασης σε διεθνές επίπεδο)
- Αποτυχία συμμόρφωσης με νομοθετικό πλαίσιο που οδηγεί σε βαριά πρόστιμα και/ή βλάβη της φήμης (Αμελητέα-1: μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που οδηγεί σε ελάχιστη αρνητική δημοσιότητα, Χαμηλή-2: μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που οδηγεί σε αρνητική δημοσιότητα, Μέτρια-3: μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που οδηγεί σε σοβαρή αρνητική δημοσιότητα, Υψηλή-4: μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που οδηγεί σε πρόστιμα, Ακραία-5: μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία που οδηγεί σε σοβαρά πρόστιμα)
- Εσφαλμένη, απολεσθείσα ή σημαντικά καθυστερημένη διοικητική πληροφόρηση (Αμελητέα-1: συγκεκριμένη/απομονωμένη περίπτωση λανθασμένης, απολεσθείσας ή σημαντικά καθυστερημένης διοικητικής πληροφόρησης, Χαμηλή-2: ελάχιστου βαθμού λανθασμένη, απολεσθείσας ή σημαντικά καθυστερημένης διοικητικής

πληροφόρηση, Μέτρια-3: μέρος της διοικητικής πληροφόρησης είναι λανθασμένη, απολεσθείσα ή σημαντικά καθυστερημένη, Υψηλή-4: η διοικητική πληροφόρηση είναι σε κάποιο βαθμό λανθασμένη, απολεσθείσα ή σημαντικά καθυστερημένη, Ακραία-5: η διοικητική πληροφόρηση είναι λανθασμένη, απολεσθείσα ή σημαντικά καθυστερημένη)

- Αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα τη σοβαρή διακοπή δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών (Αμελητέα-1: αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα ασήμαντες περιπτώσεις διαταραχής δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών, Χαμηλή-2: αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα λιγότερο σημαντικές περιπτώσεις διαταραχής δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών, Μέτρια-3: αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα σημαντικές περιπτώσεις διαταραχής δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών, Υψηλή-4: αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα πολύ σημαντικές περιπτώσεις διαταραχής δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών, Ακραία-5: αποτυχία κρίσιμης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένης της διακοπής κρίσιμου(ων) πληροφοριακού(ων) συστήματος(ων) με αποτέλεσμα πολύ σημαντικές σοβαρές περιπτώσεις διαταραχής δραστηριοτήτων πέρα από ένα αποδεκτό όριο ή/και απώλεια δεδομένων/αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών)
- Εσφαλμένα στοιχεία, πέραν του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα (Αμελητέα-1: σφάλμα έως 10% του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα, Χαμηλή-2: σφάλμα μεταξύ 10-15% του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα, Μέτρια -3: σφάλμα μεταξύ 50-85% του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα, Υψηλή-4: σφάλμα μεταξύ 85-100% του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα, Ακραία-5: σφάλμα μεγαλύτερο του επιπέδου σημαντικότητας για την οντότητα)
- Ευρήματα εξωτερικού ελέγχου (Αμελητέα-1: ασήμαντα ευρήματα εξωτερικού ελέγχου, Χαμηλή-2: ευρήματα εξωτερικού ελέγχου, Μέτρια-3: λιγότερο κρίσιμα ευρήματα εξωτερικού ελέγχου, Υψηλή-4: κρίσιμα ευρήματα εξωτερικού ελέγχου, Ακραία-5: εξαιρετικά κρίσιμα ευρήματα εξωτερικού ελέγχου)
- Ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με εκτιμώμενες σοβαρές συνέπειες (Αμελητέα-1: ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με ασήμαντες συνέπειες, Χαμηλή-2: ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με συνέπειες, Μέτρια-3: ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σημαντικές συνέπειες, Υψηλή-4: ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με εκτιμώμενες σοβαρές συνέπειες, Ακραία-5: ενέργειες κατά του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με εκτιμώμενες πολύ σοβαρές συνέπειες)

B.2.3 Ανάπτυξη Μητρώου Κινδύνων και Χαρτογράφηση Κινδύνων

Υπολογισμός για την Αξιολόγηση του κινδύνου (Κίνδυνος = Πιθανότητα Χ Επίπτωση)

Βάσει της ακόλουθης μήτρας αξιολογείται ο κάθε Κίνδυνος. Αν με τον υπολογισμό εντάσσεται στην Κόκκινη περιοχή τότε είναι Υψηλός, αν εντάσσεται στην Κίτρινη είναι Μέτριος και αν εντάσσεται στην Πράσινη είναι Χαμηλός. Στη συνέχεια ταξινομούνται όλοι οι αξιολογημένοι Κίνδυνοι στο Χάρτη Κινδύνων, με βάση το βαθμό επικινδυνότητά τους, ξεκινώντας από τους Υψηλότερους.

Μήτρα Αξιολόγησης Κινδύνου

ΕΠΙΠΤΩΣΗ	Ακραία -5	5	10	15	20	25
	Υψηλή -4	4	8	12	16	20
	Μέτρια -3	3	6	9	12	15
	Χαμηλή -2	2	4	6	8	10
	Αμελητέα -1	1	2	3	4	5
		Πολύ Απίθανο -1	Απίθανο-2	Πιθανό -3	Πολύ Πιθανό- 4	Σχεδόν Βέβαιο -5
	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ					

Χάρτης Κινδύνων

A/A	Τμήμα – Διαδικασία	Κίνδυνος	Πιθανότητα(*)	Επίπτωση(*)	Ρίσκο	Χαρτογράφηση κινδύνου
1	Τμήμα Περιβάλλοντος	Ακάθαρτοι δημόσιοι χώροι	3	5	15	Υψηλός
2	Νομικό Τμήμα	Μη συμμόρφωση με τον Νόμο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR)	3	5	15	Υψηλός
3	Τμήμα πληροφορικής	Απώλεια δεδομένων πληροφορικής	2	4	8	Μέτριος
4	Οικονομικό Τμήμα	Οικονομικές Καταστάσεις που περιέχουν λάθη	1	4	4	Μέτριος
5	Τεχνικό Τμήμα	Ζημιές στον εξοπλισμό	1	4	4	Μέτριος

A/A	Τμήμα – Διαδικασία	Κίνδυνος	Πιθανότητα(*)	Επίπτωση(*)	Ρίσκο	Χαρτογράφηση κινδύνου
6	Διοικητικό-Οικονομικό Τμήμα	Καθυστερήσεις στον Προϋπολογισμό	2	2	4	Μέτριος
7	Δημοτική Αστυνομία	Παράνομη στάθμευση	1	3	3	Χαμηλός
8	Δημοτικές Επιχειρήσεις	Οικονομικά ελλείμματα	1	2	2	Χαμηλός
9	Διοικητικό Τμήμα	Καθυστερήσεις στους διαγωνισμούς	1	2	2	Χαμηλός

(*) Υποθετικά στοιχεία

B.2.4 Ανάπτυξη Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχων

Ο ετήσιος προγραμματισμός των ελέγχων αναπτύσσεται βάσει της προτεραιοποίησης των κινδύνων όπως προκύπτει από τη χαρτογράφησή τους, λαμβάνοντας υπόψιν την διαθεσιμότητα των ανθρωποημερών της ομάδας ελέγχου. Σε αυτόν περιλαμβάνονται οι τακτικοί έλεγχοι, οι έλεγχοι παρακολούθησης καθώς και πρόβλεψη για έκτακτους ελέγχους. Ενδεικτικό υπόδειγμα ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων και ανάλυσης των διατιθέμενων ανθρωποημερών έχει ως ακολούθως:

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ 20...

Α/Α	ΔΙΕΝΕΡΓΟΥΜΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΟΗΜΕΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ													
		ΑΝΑ ΜΗΝΑ												ΠΑΡΑΤΗΡ.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1														(α)	
2														(α)	
3														(α)	
4														(α)	
5														(α)	
6														(α)	
7	Έλεγχοι παρακολούθησης (follow-up)														
8	Έκτακτοι έλεγχοι														
9	Ενημέρωση Επιτροπής Ελέγχου και Διοίκησης.														
10	Λήψη συνεντεύξεων για επικαιροποίηση εκτιμώμενων κινδύνων επομένου έτους														
11	Εκπόνηση Προγραμματισμού εσωτερικών ελέγχων επομένου έτους														
12	Λοιπές ελεγκτικές εργασίες (Αναθεώρηση διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, συμβουλευτικό έργο, κ.λπ.)														
Σύνολο Ανθρωποημερών															

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

(α) Η προτεραιότητα δίδεται με βάση τον Χάρτη Κινδύνων. Λαμβάνονται υπόψη και τυχόν έλεγχοι που καθίστανται υποχρεωτικοί από το νομοθετικό πλαίσιο.

Ημερομηνία:

.....

Ο/Η Εντολέας
Μ.Ε.Ε.

Η/Ο Προϊσταμένη/-ος

Σχόλια:

1. Οι περιοχές ελέγχου που χαρτογραφήθηκαν ως Υψηλού Κινδύνου και δεν συμπεριλήφθηκαν στον ετήσιο προγραμματισμό, λόγω έλλειψης πόρων αναφέρονται είτε στις Παρατηρήσεις, είτε σε ξεχωριστό Παράρτημα, προκειμένου να λάβει γνώση η Διοίκηση του Οργανισμού.
2. Ο/Η Εντολέας (η/ο Δήμαρχος ή ο/η Περιφερειάρχης) εγκρίνει τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχων και τον προϋπολογισμό της Μ.Ε.Ε. (ως μέρος του Προϋπολογισμού του Ο.Τ.Α.)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ανάλυση Διαθεσίμων Ανθρωποημερών Ετήσιου Προγραμματισμού Ελέγχου

Περιγραφή	Ανθρωποημέρες	Σύνολο
Στελέχωση		
Ημερολογιακές ημέρες		
Μείον		
Αργίες		
Σύνολο παραγωγικών ημερών		
Μείον		
Άδειες Κανονικές		
Άδειες Εκπαιδευτικές		
Άδειες Λοιπές		
Σύνολο διαθέσιμων ανθρωποημερών		
Κατανομή διαθέσιμων ανθρωποημερών		
Προγραμματισμένοι έλεγχοι (συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων που απαιτούνται από το νομοθετικό πλαίσιο)		
Έλεγχοι Παρακολούθησης και Επιβεβαίωσης		
Έκτακτοι έλεγχοι		
Λοιπό έργο Μ.Ε.Ε.		

Η/Ο Προϊσταμένη/-ος Μ.Ε.Ε.

B.3 Συνοπτική Παρουσίαση των Βημάτων Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των κύριων βημάτων διενέργειας ενός εσωτερικού ελέγχου:

Α. Προκαταρκτική Φάση		
A/A	Ενέργεια / Έντυπο	Αριθμός Υποδείγματος
01	Εντολή Ανάθεσης Εσωτερικού Ελέγχου	1
02	Επιστολή γνωστοποίησης διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου και αποστολή της στην/στον υπεύθυνη/-ο της ελεγχόμενης διαδικασίας	2

Β. Φάση Σχεδιασμού		
A/A	Ενέργεια / Έντυπο	Αριθμός Υποδείγματος
03	Κατάλογος εγγράφων που θα ζητηθούν από τους αρμόδιους φορείς και θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια ελέγχου	3
04	Κατάλογος προσώπων για διερευνητικές συναντήσεις με: α. Πολιτική ηγεσία και διοικητική ιεραρχία, με σκοπό τη διερεύνηση των προσδοκιών τους από τον έλεγχο βάσει της στρατηγικής του φορέα β. Υπαλλήλους που εμπλέκονται στη διαδικασία με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών	4
05	Πραγματοποίηση πρώτης διερευνητικής συνάντησης με τον/την προϊστάμενο /-η του αρμόδιου τμήματος με σκοπό τη συλλογή βασικών πληροφοριών για την υπό έλεγχο διαδικασία– Έντυπο Συνάντησης	5
06	Φύλλο Πλαισίου ελέγχου και αποστολή του στην/στον υπεύθυνη/-ο της ελεγχόμενης διαδικασίας	6
07	Πραγματοποίηση λοιπών διερευνητικών συναντήσεων με τα πρόσωπα που αναφέρονται στον σχετικό κατάλογο (έντυπο 4) και καταγραφή των αποτελεσμάτων στο Έντυπο Συναντήσεων	5
08	Χαρτογράφηση της υπό έλεγχο διαδικασίας	7
09	Φύλλα Κινδύνων και Συγκεντρωτικό Φύλλο Κινδύνων (συμπλήρωση των πεδίων που αφορούν τον ενδογενή (αρχικό) κίνδυνο, την αξιολόγηση του κινδύνου, τις πιθανές αιτίες, τις εσωτερικές δικλίδες ελέγχου, το πρόγραμμα εργασιών ελέγχου, το σύνολο των ελεγκτικών δραστηριοτήτων)	8, 9
10	Συνάντηση με τον/την υπεύθυνο/-η της υπό έλεγχο διαδικασίας και τους/τις προϊσταμένους/-νες του αρμοδίου τμήματος και διεύθυνσης, προκειμένου αφενός να επιβεβαιωθεί η αξιολόγηση των ενδογενών κινδύνων και η ύπαρξη των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου και αφετέρου να ενημερωθούν για τη διενέργεια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων	-

Γ. Φάση Εκτέλεσης Ελέγχου		
A/A	Ενέργεια / Έντυπο	Αριθμός Υποδείγματος
11	Λήψη δείγματος - Εκτέλεση δοκιμών με τη χρήση συνδυασμένων ελεγκτικών μεθόδων	-
12	Φύλλα Κινδύνων και Συγκεντρωτικό Φύλλο Κινδύνων (συμπλήρωση των πεδίων που αφορούν τα αποτελέσματα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, τον υπολειμματικό - καθαρό κίνδυνο, τα αίτια και τις συνέπειες του)	8, 9
13	Συνάντηση με τον/την υπεύθυνο/-η της ελεγχόμενης διαδικασίας και τις/τους Προϊστάμενες / Προϊσταμένους του αρμοδίου τμήματος και διεύθυνσης με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που αναφέρονται στα φύλλα κινδύνων	-
14	Πραγματοποίηση επιπλέον ελέγχων για την αποσαφήνιση τυχόν ανεπιβεβαίωτων σημείων που προέκυψαν από την προαναφερόμενη συνάντηση	-
15	Φύλλα Κινδύνων – Συμπλήρωση συστάσεων	8,9

Δ. Φάση Ολοκλήρωσης Ελέγχου		
A/A	Ενέργεια/ Έντυπο	Αριθμός Υποδείγματος
16	Σύνταξη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου	10
17	Διαβίβαση Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου στις/στους Προϊστάμενες / Προϊσταμένους Τμήματος και Διεύθυνσης της ελεγχόμενης διαδικασίας	11
18	Σύσκεψη «Ολοκλήρωσης Ελέγχου» με τις/τους Προϊστάμενες / Προϊσταμένους Τμήματος και Διεύθυνσης, με σκοπό την παρουσίαση των συστάσεων που περιλαμβάνονται στην Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου. Σύνταξη Πρακτικού Σύσκεψης	12
19	Έγγραφο απάντηση της Διεύθυνσης που προΐσταται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου, για την ύπαρξη ή μη σχολίων σχετικά με το περιεχόμενο και κυρίως με τις συστάσεις που αναφέρονται στην Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου	-
20	Σχέδιο Δράσης, συμπληρώνεται από τον/την Διευθυντή που προΐσταται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου και αφορά στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν με βάση τις συστάσεις του ελέγχου	13

	Ε. Τελική Φάση	
A/A	Ενέργεια/ Έντυπο	Αριθμός Υποδείγματος
21	Σύνταξη Τελικής Έκθεσης Ελέγχου και Διαβίβασή της	10
22	Τελική Συνάντηση με την/τον Δήμαρχο ή τον/την Περιφερειάρχη, Γενικό/-ή Γραμματέα ή Γενική/-ό Διευθύντρια/-τή, τον/την Διευθυντή/-ρια που προΐσταται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου και λοιπά αρμόδια στελέχη, κατά περίπτωση, με σκοπό την παρουσίαση της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου, την έγκριση του Σχεδίου Δράσης και την πιθανή λήψη περαιτέρω αποφάσεων	14
23	Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής Αξιολόγηση Ελέγχου	15
24	Έλεγχος παρακολούθησης εφαρμογής των αποφάσεων που έχουν ληφθεί και του Σχεδίου Δράσης / Follow up	
25	Έλεγχος Επιβεβαίωσης των Αποτελεσμάτων	

B.4 Αναλυτική παρουσίαση των Βημάτων Διενέργειας Εσωτερικών Ελέγχων

Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των κύριων βημάτων διενέργειας του ελέγχου. Επιπλέον, παρατίθενται σχετικά υποδείγματα εντύπων και εγγράφων συνοδευόμενα από κατευθύνσεις και οδηγίες συμπλήρωσης.

A. Προκαταρκτική Φάση

Βήμα 1 - Υπόδειγμα 1 : Εντολή Ανάθεσης Εσωτερικού Ελέγχου

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου : Τα στελέχη της Μ.Ε.Ε. υπάγονται, μέσω της/του Προϊσταμένης/-μένου τους, στην/στον Δήμαρχο ή στον/στην Περιφερειάρχη από τον/την οποίο/-α λαμβάνουν την εντολή ανάθεσης για την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου. Η εντολή συντάσσεται με μέριμνα της Μ.Ε.Ε. και αφού ελεγχθεί από την/τον Εντολέα υπογράφεται. Περιλαμβάνει τα κύρια σημεία που αφορούν τον έλεγχο, όπως το αντικείμενο του ελέγχου, τον σκοπό, το εύρος και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του.

(Υπόδειγμα 1)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ημερομηνία:

**Εμπιστευτικό
Αριθμός**

Πρωτοκόλλου

Θέμα: Εντολή διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου: “Τίτλος του Εσωτερικού Ελέγχου”

Η/ο Δήμαρχος ή ο/η Περιφερειάρχης του Δήμου ή της Περιφέρειας

Λαμβάνοντας υπόψιν:

1. (Το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο)
2. (Λοιπά σχετικά έγγραφα)
3. Την ανάγκη για τη διενέργεια του συγκεκριμένου ελέγχου

Αποφασίζει

1. Τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου: «Τίτλος του Εσωτερικού Ελέγχου»
2. Αντικειμενικός/οί σκοπός/οί αυτού του εσωτερικού ελέγχου είναι.....
3. Το εύρος του ελέγχου αυτού είναι
4. Ο συγκεκριμένος εσωτερικός έλεγχος θα πραγματοποιηθεί στα ακόλουθα τμήματα :
5. Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου θα αποτελείται από τα παρακάτω μέλη:
6. Το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα του εσωτερικού ελέγχου έχει ως ακολούθως:

Περιφερειάρχης

Κοινοποίηση: Τα μέλη της Ομάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Βήμα 2 - Υπόδειγμα 2 : Επιστολή γνωστοποίησης διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου : Η ομάδα ελέγχου οφείλει να ενημερώσει εγκαίρως και με σαφήνεια τους/τις αρμόδιους/-ες Διευθυντή/-ρια και Προϊσταμένη/-μενο του τμήματος ή των τμημάτων όπου θα διεξαχθεί ο έλεγχος, προκειμένου να γίνει η απαιτούμενη προετοιμασία, κοινοποιώντας την Επιστολή γνωστοποίησης του ελέγχου.

(Υπόδειγμα 2)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ημερομηνία :

Εσωτερική/-ος Ελέγκτρια/-ής:

Εμπιστευτικό

Τηλέφωνο :

Αρ.

Πρωτοκόλλου

Προς: Διεύθυνση.....

Τμήμα

Θέμα: Επιστολή γνωστοποίησης διενέργειας εσωτερικού ελέγχου

Σας γνωρίζουμε ότι έχουμε προγραμματίσει τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία.....του τμήματός σας, την [ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ]. Λόγω της φύσεως του εν λόγω ελέγχου, παρακαλούμε να προετοιμάσετε τα απαιτούμενα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διενέργειά του. Οι ακόλουθες πληροφορίες ζητούνται προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι λειτουργίες και δραστηριότητες του τμήματός σας.

Παρακαλούμε μη διστάσετε να μας παρέχετε οποιαδήποτε επιπρόσθετη πληροφορία ή έγγραφο που δεν περιλαμβάνεται στον παρακάτω κατάλογο και εκτιμάτε ότι μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο στοιχείο στη διενέργεια του ελέγχου. Αν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή χρειάζεστε διευκρινίσεις επί των απαιτούμενων στοιχείων, παρακαλούμε επικοινωνήστε με την/τον Ελέγκτρια/Ελεγκτή στο τηλέφωνο

[Απαιτούμενα στοιχεία –Ενδεικτικά για σκοπούς παραδείγματος]

1. Οργανόγραμμα Τμήματος
2. Σχετική Νομοθεσία και εγκύκλιοι
3. Σχετικές Διαδικασίες Δήμου ή Περιφέρειας /Διεύθυνσης ή Τμήματος
4. Έκθεση Δημοτικού – Περιφερειακού Συμβουλίου ή λοιπές εσωτερικές εκθέσεις
5. Στατιστικά στοιχεία
6. Λοιπά στοιχεία

Η/Ο Υπεύθυνη/-ος Ελέγχου

Β. ΦΑΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Βήμα 3 - Υπόδειγμα 3: Κατάλογος εγγράφων

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου: Περιλαμβάνει τα έγγραφα που ζητήθηκαν/θα ζητηθούν και απαιτούνται κατά τη διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου. Ο κατάλογος είναι δυναμικός και συμπληρώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Παραδείγματα εγγράφων: Νομοθεσία, Εγκύκλιοι, Εσωτερικός Κανονισμός που αφορά την υπό έλεγχο διαδικασία, Περιγραφή θέσεων εργασίας (αν υπάρχει), Αποφάσεις Δημοτικού/Περιφερειακού Συμβουλίου, στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη διαδικασία (πχ αριθμός αιτήσεων που ικανοποιούνται), έγγραφα που αφορούν το μέγεθος του πληθυσμού (είναι απαραίτητη η γνώση του πληθυσμού ώστε εν συνεχεία να γίνει η συλλογή του δείγματος).

Η ομάδα ελέγχου μόλις λάβει τα έγγραφα που αφορούν το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο της υπό έλεγχο διαδικασία θα πρέπει να τα μελετήσει. Ωστόσο, το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να μην είναι ξεκάθαρο και σαφές, με αποτέλεσμα η παροχή διαβεβαίωσης ως προς την κανονιστική συμμόρφωση να καθίσταται δυσχερής. Σε μια τέτοια περίπτωση η ομάδα ελέγχου θα πρέπει να συνεργαστεί με το νομικό τμήμα του Οργανισμού, με τις Μ.Ε.Ε. άλλων Ο.Τ.Α. ή να απευθύνει διευκρινιστικές ερωτήσεις στην αρμόδια Δημόσια Υπηρεσία ή Αρχή.

(Υπόδειγμα 3)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ		
Έγγραφο	Δόθηκε από	Σχόλια

Βήμα 4 - Υπόδειγμα 4 : Κατάλογος προσώπων για διερευνητικές συναντήσεις

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου: Περιλαμβάνει τα πρόσωπα με τα οποία συναντήθηκε ή θα συναντηθεί η ομάδα ελέγχου, προκειμένου να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες για την υπό έλεγχο διαδικασία. Ο κατάλογος είναι δυναμικός και συμπληρώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Σε αυτόν μπορεί να συμπεριληφθούν η πολιτική ηγεσία και η διοικητική ιεραρχία, με σκοπό τη διερεύνηση των προσδοκιών τους από τον έλεγχο βάσει της στρατηγικής του φορέα, καθώς και υπάλληλοι που εμπλέκονται στην ελεγχόμενη διαδικασία με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών.

(Υπόδειγμα 4)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ						
Επίθετο	Όνομα	Υπηρεσία	Θέση	Ημερομηνία	Τόπος	Σχόλια

Βήμα 5 – Υπόδειγμα 5: Πραγματοποίηση πρώτης διερευνητικής συνάντησης με τον/την προϊστάμενο /-η του τμήματος και συμπλήρωση του Εντύπου Συνάντησης

Κατευθύνσεις/ Σκοπός εγγράφου: Ο/Η ελεγκτής/-ρια συναντά τον/την προϊστάμενο /-η του τμήματος προκειμένου να συλλέξει βασικές πληροφορίες για την υπό έλεγχο διαδικασία, οι οποίες θα τον/την βοηθήσουν να συμπληρώσει τα έντυπα που προαναφέρθηκαν και αφορούν τον κατάλογο προσώπων προς συνέντευξη και τον κατάλογο των διαφόρων εγγράφων που απαιτούνται. Επίσης από τη συνάντηση αυτή θα αντλήσει πληροφορίες τις οποίες θα αποτυπώσει και στο Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου του επόμενου ελεγκτικού βήματος (6). Οι ερωτήσεις της/του ελέγκτριας/ελεγκτή και οι απαντήσεις που δίνονται κατά τη διάρκεια της συνάντησης πρέπει να αποτυπωθούν. Το έντυπο που ακολουθεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή τους. Δεν απαιτείται η υπογραφή του, εκτός εάν κρίνει διαφορετικά ο/η ελεγκτής/-ρια.

(Υπόδειγμα 5)

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

Άτομο(α) συνάντησης :

Ελέγκτρια/-ής(ες/ές) :

Ημερομηνία και Ώρα :

Σκοπός της συνάντησης

Η συνάντηση έχει σκοπό να

Έγγραφα που θα ζητήθηκαν	Έγγραφα που δόθηκαν
1.	1.
2.	2
3.	3
Ερωτήσεις	Απαντήσεις
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
Συμπληρωματικές παρατηρήσεις :	

Βήμα 6 – Υπόδειγμα 6 : Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου

Κατευθύνσεις/Σκοπός Εγγράφου : Το φύλλο πλαισίου ελέγχου αποτελεί μια σύνοψη του ελέγχου που πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Το υπογράφει η/ο Υπεύθυνη/-ος Ελέγχου και το αποστέλλει στην/στον προϊστάμενο/-η του τμήματος στο οποίο θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, προκειμένου να ενημερωθεί επακριβώς για το εύρος του ελέγχου, τα απαιτούμενα έγγραφα, το χρονοδιάγραμμα και τους ενδογενείς κινδύνους που εντοπίστηκαν.

(Υπόδειγμα 6)

ΦΥΛΛΟ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	
Επόπτης/-τρια Ελέγχου:	Έτος:
Ομάδα Ελέγχου:	Αύξων αριθμός ελέγχου:
Τίτλος της αποστολής ελέγχου (1)	
Περιγραφή του περιβάλλοντος ελέγχου (2)	
Στόχοι της αποστολής ελέγχου (3)	
Εύρος της αποστολής ελέγχου (4)	
Πρόσωπα προς συνάντηση (5)	

Έγγραφα προς αποστολή (6)
Χρονοδιάγραμμα - Πόροι (7)
Έναρξη του ελέγχου: Εκτιμώμενη ημερομηνία αποστολής προσωρινής έκθεσης: Πόροι:
Ενδογενείς Κίνδυνοι (8)
- - -

Οι ελέγκτριες /ελεγκτές
 Ημερομηνία:

Υπογραφή Υπεύθυνης/-ου Ελέγχου:
 Ημερομηνία:

Οδηγίες συμπλήρωσης:

- (1) Τίτλος της αποστολής ελέγχου: Όπως αναφέρεται και στην εντολή ανάθεσης.
- (2) Περιγραφή του περιβάλλοντος ελέγχου: Καταγράφεται σε τί συνίσταται η διαδικασία, ποιος ο σκοπός της διαδικασίας, ύπαρξη νομοθετικής πρόβλεψης, το μέγεθος ή ο όγκος εργασίας που παράγεται από τη διαδικασία σε ορισμένη χρονική περίοδο (μήνα, έτος), κ.λπ.
- (3) Στόχοι: Ποιος ο σκοπός της διενέργειας του ελέγχου, π.χ. μείωση του κόστους της διαδικασίας, επιτάχυνση της διαδικασίας, μείωση γραφειοκρατίας, έλεγχος κανονιστικής συμμόρφωσης, αύξηση εσόδων.
- (4) Εύρος της αποστολής ελέγχου: Αναφέρεται αφενός η χρονική διάρκεια που καλύπτει ο έλεγχος (π.χ. έτη 2017-2019) και αφετέρου προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής του, δηλαδή από ποιο σημείο ξεκινάει και που τελειώνει ο έλεγχος. Μπορεί να καλύπτει το σύνολο μιας διαδικασίας ή να εξαιρείται κάποιο ή κάποια τμήματα. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αναφέρεται σαφώς τί περιλαμβάνει ο έλεγχος. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αναφερθεί και τι δεν περιλαμβάνει ο έλεγχος.
- (5) Πρόσωπα προς συνάντηση: Αναφέρονται τα άτομα που θα συναντήσει η ομάδα ελέγχου για να συλλέξει πληροφορίες. Ουσιαστικά περιλαμβάνονται τα άτομα που αναφέρονται στον «Κατάλογο Προσώπων» για διερευνητικές συναντήσεις.
- (6) Έγγραφα προς αποστολή: Περιλαμβάνονται πολλά από τα έγγραφα που αναφέρονται στον «Κατάλογο Εγγράφων».
- (7) Χρονοδιάγραμμα και Πόροι: Αναγράφεται η εκτιμώμενη χρονική διάρκεια που θα απαιτηθεί για τη διενέργεια του ελέγχου. Η έναρξη του ελέγχου συμπίπτει με την ημερομηνία της επιστολής γνωστοποίησης του ελέγχου (υπόδειγμα 2). Επίσης, αναγράφεται πόσα στελέχη της Μ.Ε.Ε. θα απασχοληθούν στη διενέργεια του συγκεκριμένου ελέγχου (πόροι).
- (8) Ενδογενείς κίνδυνοι: Αναφέρονται οι κίνδυνοι που εκτιμάται ότι υφίστανται και εντοπίζονται ανεξάρτητα από την ύπαρξη εσωτερικών δικλίδων ελέγχου. Στο στάδιο της εκτέλεσης του ελέγχου που θα ακολουθήσει, θα διαπιστωθεί εάν αυτοί υφίστανται

πραγματικά και εάν περιορίζονται από τις υπάρχουσες εσωτερικές δικλίδες ελέγχου. Επίσης, κατά τη διάρκεια του ελέγχου ενδέχεται να εντοπιστούν επιπλέον κίνδυνοι οι οποίοι δεν είχαν εντοπιστεί σε αυτό το βήμα, οπότε συμπληρώνεται κατάλληλα το Φύλλο Πλαισίου ώστε να είναι επικαιροποιημένο.

Βήμα 7 - Υπόδειγμα 5: Πραγματοποίηση λοιπών διερευνητικών συναντήσεων και συμπλήρωση του Εντύπου Συνάντησης

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου: Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων θα πρέπει να συμπληρώνονται τα αντίστοιχα Έντυπα Συνάντησης με τις ερωτήσεις της/του ελέγκτριας/ελεγκτή και τις απαντήσεις των ατόμων που συναντά. Το έντυπο του υποδείγματος 5 μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή τους. Ο/Η ελεγκτής/-ρια θα πρέπει να συναντήσει τόσο πρόσωπα της πολιτικής ηγεσίας και της ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας του Οργανισμού όσο και τους υπαλλήλους που εμπλέκονται στην ελεγχόμενη διαδικασία. Ενδέχεται να συναντήσει και πρόσωπα εκτός Ο.Τ.Α., όπως χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών, συναλλασσόμενους με τους Οργανισμούς, κ.λπ. Δεν απαιτείται η υπογραφή του εντύπου, εκτός εάν κρίνει διαφορετικά ο/η ελεγκτής/-ρια.

Τύποι ερωτημάτων

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο τύποι ερωτημάτων, ο συνδυασμός των οποίων φέρνει συνήθως τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις, οι οποίες από τη φύση τους επιτρέπουν στον ερωτώμενο να εκφράσει τις σκέψεις του όπως εκείνη/-ος επιθυμεί (π.χ. Πως θα μπορούσε η διαδικασία να γίνει πιο αποτελεσματική;) Με αυτές είναι δυνατή η προσέγγιση ακόμα και των πιο λεπτών θεμάτων. Ο άλλος τύπος αφορά στις κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες οδηγούν την/τον ερωτώμενη/-ο να απαντά εξαιρετικά σύντομα, χωρίς όμως να αναπτύσσει τη σκέψη της/του (π.χ. Το αρχείο του τμήματος τηρείται ηλεκτρονικά;).

Σκοπός των συναντήσεων και ενδεικτικές ερωτήσεις:

1. Σκοπός της συνάντησης με την/τον Περιφερειάρχη ή τον/την Δήμαρχο, την/τον Αντιπεριφερειάρχη, Αντιδήμαρχο, Γενική/-ό Γραμματέα είναι:

α. Η πληροφόρηση σχετικά με τις προσδοκίες τους και του τί αναμένουν από τον συγκεκριμένο έλεγχο, ώστε να υπάρχει κοινή αντίληψη επ' αυτού.

β. Η πληροφόρηση της/του εσωτερικής/-ού ελέγκτριας/-ή σχετικά με τη στοχοθεσία του Ο.Τ.Α. και κυρίως σε σχέση με τη συγκεκριμένη διαδικασία (πχ αύξηση εσόδων, ψηφιοποίηση συστημάτων, καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη). Η γνώση της στοχοθεσίας είναι σημαντική για την αξιολόγηση των κινδύνων και την μετέπειτα ιεράρχηση των συστάσεων που θα προκύψουν από την ελεγκτική διαδικασία.

2. Σκοπός των συναντήσεων με τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους της ελεγχόμενης διαδικασίας είναι:

α. Να κατανοήσει ο/η ελεγκτής/-ρια την ελεγχόμενη διαδικασία και να τη χαρτογραφήσει. Επίσης να συλλέξει πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν στην αξιολόγηση των κινδύνων και

των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου. Έτσι θα εντοπιστούν πιθανά προβλήματα, κενά, ελλείψεις ή επικαλύψεις, τα οποία θα ελέγξει για να διαπιστώσει αν πραγματικά υφίστανται και να προβεί στη συνέχεια στις κατάλληλες συστάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας.

Ενδεικτικές ερωτήσεις:

- Υπάρχει εγκεκριμένη διαδικασία; Και εάν ναι, αυτή είναι γνωστή στους υπαλλήλους και ακολουθείται στην πράξη;
- Ποια είναι η ροή της διαδικασίας;
- Ποια τμήματα και πόσοι υπάλληλοι εμπλέκονται στην υπό έλεγχο διαδικασία;
- Υπάρχει πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει τη διαδικασία;
- Πόσες αιτήσεις κατατίθενται ετησίως και πόσες από αυτές γίνονται δεκτές/απορρίπτονται;

β. Να εντοπιστούν οι κίνδυνοι. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος για να διαπιστωθεί εάν πράγματι υφίστανται αυτοί οι κίνδυνοι, προκειμένου να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα διαχείρισης και περιορισμού τους.

Ενδεικτικές ερωτήσεις:

- Τι θα μπορούσε να συμβεί ώστε να μην εκτελεστεί ομαλά η διαδικασία;
- Τι θα μπορούσε να διακόψει τη διαδικασία;
- Ποια είναι τα συχνότερα και ποια τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε;
- Έχουν υπάρξει ύποπτα περιστατικά, ή περιστατικά απάτης;

γ. Να πληροφορηθεί ο/η ελεγκτής/τρια για τις εσωτερικές δικλίδες ελέγχου που υφίστανται για τον περιορισμό των αναφερόμενων κινδύνων. Αργότερα και κατά την εκτέλεση των δοκιμών θα διαπιστώσει εάν πράγματι εφαρμόζονται οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου και σε ποιο βαθμό περιορίζουν τους κινδύνους (βλέπε και Οδηγία Συμπλήρωσης 9 του Υποδείγματος 10, Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου).

Ενδεικτικές ερωτήσεις:

- Τι κάνετε για να αντιμετωπίσετε αυτό τον κίνδυνο /πρόβλημα;
- Πώς ασκείται η εποπτεία στην ελεγχόμενη διαδικασία;
- Υπάρχει διαχωρισμός καθηκόντων;
- Ποιος υπογράφει και ποιος εγκρίνει; Εφαρμόζεται διπλή υπογραφή; Η υπογραφή των εγγράφων είναι τυπική ή αφορά σε ουσιαστικό έλεγχο που ασκούν οι αρμόδιοι;
- Το πληροφοριακό σύστημα έχει δικλίδες που προστατεύει από λάθη/παραλείψεις/απάτη;

3. Σκοπός των συναντήσεων με πρόσωπα εκτός Ο.Τ.Α. είναι η διασταύρωση στοιχείων, η αποτύπωση των εντυπώσεων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, κ.λπ. Οι ερωτήσεις ποικίλουν σε σχέση με την ιδιότητα του ερωτηθέντα.

Σχόλιο:

Επισημαίνεται ότι τα προαναφερόμενα ερωτήματα είναι ενδεικτικά και διαφοροποιούνται ανάλογα με τον Οργανισμό, το είδος και το εύρος του ελέγχου, την ιδιαιτερότητα της περιοχής ελέγχου και άλλους παράγοντες. Ο εκάστοτε ελεγκτής/-ρια είναι ο/η αρμόδιος/-α για την επιλογή των κατάλληλων ερωτημάτων.

Βήμα 8 – Υπόδειγμα 7 : Χαρτογράφηση της υπό έλεγχο διαδικασίας

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου: Η Χαρτογράφηση της διαδικασίας είναι σημαντική, γιατί βοηθά τον εσωτερικό ελεγκτή να κατανοήσει τη ροή της διαδικασίας, τις εσωτερικές δικλίδες ελέγχου που έχει προβλέψει η διοίκηση προκειμένου να μειώσει τους κινδύνους καθώς και να εντοπίσει κενά και επικαλύψεις. Η χαρτογράφηση προκύπτει από τα έγγραφα και τις συνεντεύξεις που έχει λάβει ο εσωτερικός ελεγκτής. Με τη χαρτογράφηση αποτυπώνεται ολόκληρη η ελεγχόμενη διαδικασία, από την αρχή έως το τέλος. Η διαδικασία μπορεί να είναι ήδη αποτυπωμένη και εγκεκριμένη, ενδέχεται όμως και να μην είναι, οπότε καλείται ο ελεγκτής να την αποτυπώσει για τις ανάγκες του ελεγκτικού έργου. Η χαρτογράφηση μπορεί να αναπτυχθεί περιγραφικά με τη μορφή κειμένου, όπως στο παρακάτω υπόδειγμα 7, ή να αποτυπωθεί με τη χρήση συμβόλων σε διάγραμμα ροής (flowchart) όπως φαίνεται στο **Παράρτημα 4** του εγχειριδίου.

(Υπόδειγμα 7)

ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
Ελεγχόμενη διαδικασία:
Ημερομηνία:
- Έναρξη διαδικασίας: - Πορεία/Επεξεργασία: - Ολοκλήρωση διαδικασίας: <u>Σχόλια Ομάδας Ελέγχου</u> - Η διαδικασία έχει (ή δεν έχει) λάβει έγκριση από τη Διοίκηση: - Λοιπά σχόλια:

Βήμα 9 – Υπόδειγμα 8 : Φύλλο Κινδύνου (πεδία Φάσης Σχεδιασμού) και – Υπόδειγμα 9 : Συγκεντρωτικό Φύλλο Κινδύνων

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου: Το έντυπο αυτό βοηθά την/τον ελέγκτρια/-ή στο σχεδιασμό τού ελέγχου επαλήθευσης. Είναι ένα από τα σημαντικότερα Φύλλα Ελέγχου που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη ελεγκτική μεθοδολογία. Συμπληρώνεται προοδευτικά σε όλες τις Φάσεις του ελέγχου και καταχωρίζονται σημαντικά στοιχεία τα οποία θα τροφοδοτήσουν την Προσωρινή και Τελική Έκθεση Ελέγχου. Η προσέγγιση γίνεται με βάση τον κίνδυνο (risk based approach). Κίνδυνος είναι οτιδήποτε εμποδίζει την επίτευξη του στόχου όσον αφορά τη συγκεκριμένη διαδικασία. Συμπληρώνεται ένα φύλλο κινδύνου ανά κίνδυνο (υπόδειγμα 8) που εντοπίστηκε αρχικά (ενδογενής κίνδυνος). Μετά τη διενέργεια

του ελέγχου η/ο εσωτερική/-ός ελέγκτρια/-ής θα καταλήξει εάν όντως υφίστανται οι εν λόγω κίνδυνοι και σε ποιο βαθμό. Ενδέχεται εναλλακτικά, αν αυτό βοηθάει την/τον ελέγκτρια/-ή, να συμπληρώνει προσθετικά ένα συγκεντρωτικό Φύλλο Κινδύνων για όλους τους κινδύνους, όπως φαίνεται στο υπόδειγμα 9. Στην παρούσα αναλυτική παρουσίαση των βημάτων του ελέγχου γίνεται χρήση του υποδείγματος 8, δηλαδή για κάθε εξεταζόμενο Κίνδυνο συμπληρώνεται ξεχωριστό Φύλλο Κινδύνου.

Επίσης, κατά τη διάρκεια του ελέγχου ενδέχεται να εντοπιστούν επιπλέον κίνδυνοι, δικλίδες ελέγχου ή άλλα στοιχεία τα οποία δεν είχαν εντοπιστεί μέχρι αυτό το βήμα, οπότε συμπληρώνονται αναλόγως και τα αντίστοιχα Φύλλα Κινδύνων ή τα Φύλλα των νέων Κινδύνων που εντοπίστηκαν. Με αυτή την έννοια και σε συνδυασμό με την προσθετική συμπλήρωσή του με βάση την εξέλιξη του ελέγχου, το Φύλλο Κινδύνου μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα "δυναμικό" φύλλο ελέγχου.

Σε αυτό το βήμα συμπληρώνονται τα πεδία που αφορούν στη Φάση του Σχεδιασμού. Αρχικά αξιολογείται ο κίνδυνος και προσδιορίζονται οι πιθανές συνέπειες και τα πιθανά αίτια του καθώς και οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου που τον περιορίζουν. Εν συνεχεία καθορίζονται οι ελεγκτικές μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να ελεγχθούν τα αίτια των κινδύνων και η αποτελεσματικότητα ή μη των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου. Γίνεται ομαδοποίηση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, ενώ αναφέρονται οι στόχοι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, οι ημερομηνίες διεξαγωγής τους καθώς και ο εκτιμώμενος χρόνος εργασιών.

(Υπόδειγμα 8)

ΦΥΛΛΟ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
A/A Ελέγχου :
Κίνδυνος :

Αξιολόγηση Ενδογενούς Κινδύνου (1)	
Επίπτωση Κινδύνου	
Πιθανότητα να επέλθει ο Κίνδυνος	
Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου	

Πιθανές Συνέπειες Κινδύνου

- 1.
- 2.
- 3.

Πιθανές Αιτίες Κινδύνου

- 1.
- 2.
- 3.

Εσωτερικές Δικλίδες Ελέγχου (2)
--

- 1.
- 2.
- 3.

Εκτέλεση δοκιμών για την αξιολόγηση των πιθανών αιτιών των Κινδύνων (3)
--

1. Έλεγχος αιτίου 1

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων: **(4)**

Ελεγκτικές Δραστηριότητες: **(5)**

Μέγεθος δείγματος: **(6)**

Επιλογή δειγματοληψίας : **(7)**

2. Έλεγχος αιτίου 2

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Ελεγκτικές Δραστηριότητες:

Μέγεθος δείγματος:

3. Έλεγχος αιτίου 3

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Ελεγκτικές Δραστηριότητες:

Μέγεθος δείγματος:

Εκτέλεση δοκιμών για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου (8)
--

1. Έλεγχος εσωτερικής δικλίδας ελέγχου 1

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Ελεγκτικές Δραστηριότητες:

Μέγεθος δείγματος:

2. Έλεγχος εσωτερικής δικλίδας ελέγχου 2

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Ελεγκτικές Δραστηριότητες:

Μέγεθος δείγματος:

3. Έλεγχος εσωτερικής δικλίδας ελέγχου 3

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Ελεγκτικές Δραστηριότητες:

Μέγεθος δείγματος:

Ομαδοποίηση Δοκιμών με βάση τις Ελεγκτικές Δραστηριότητες (9)
--

1. Ελεγκτική Δραστηριότητα:

Ελεγκτές/-ριες:

Ημερομηνίες:

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων: **(10)**

Μέγεθος δείγματος:

2. Ελεγκτική Δραστηριότητα:

Ελεγκτές/-ριες:

Ημερομηνίες:

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Μέγεθος δείγματος:

3. Ελεγκτική Δραστηριότητα:

Ελεγκτές/-ριες:

Ημερομηνίες:

Εκτιμώμενος χρόνος εργασιών:

Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων:

Μέγεθος δείγματος:

Αποτελέσματα Δοκιμών/ Ευρήματα

Συμπληρώνεται σε επόμενο βήμα

Αξιολόγηση Υπολειμματικού (Καθαρού) Κινδύνου	
---	--

Επίπτωση Κινδύνου	
-------------------	--

Πιθανότητα να επέλθει ο Κίνδυνος	
----------------------------------	--

Συμπληρώνεται σε επόμενο βήμα

Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου	
------------------------------	--

Συνέπειες Υπολειμματικού Κινδύνου
Συμπληρώνεται σε επόμενο βήμα

Αίτια Υπολειμματικού Κινδύνου
Συμπληρώνεται σε επόμενο βήμα

Συστάσεις
Συμπληρώνεται σε επόμενο βήμα

Οδηγίες συμπλήρωσης:

(1) Η αξιολόγηση του ενδογενούς κινδύνου (πριν τον περιορισμό του από τις υπάρχουσες δικλίδες ελέγχου) πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη δύο κριτήρια, την επίπτωση του κινδύνου εφόσον αυτός εκδηλωθεί και την πιθανότητα να εμφανιστεί. Κατατάσσεται σε ένα από τα επίπεδα: Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός.

(2) Εσωτερικές δικλίδες ελέγχου: Αναφέρονται τα μέτρα που λαμβάνει ήδη η διοίκηση για να περιορίσει τους ενδογενείς κινδύνους. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η εποπτεία και η έγκριση, ο διαχωρισμός καθηκόντων, η αντιστοίχιση-διασταύρωση δεδομένων, η προστασία και ο περιορισμός της φυσικής πρόσβασης σε δεδομένα/περιουσιακά στοιχεία, η δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών, η καταγραφή και η τεκμηρίωση με την τήρηση πρακτικών ή αρχείων, η ανάπτυξη και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων, τακτικοί και έκτακτοι έλεγχοι.

(3) Στο σημείο αυτό η ομάδα ελέγχου πρέπει να σκεφτεί και ν' απαντήσει στα ερωτήματα:

- Ποιες δοκιμές πρέπει να κάνει και με ποιες ελεγκτικές δραστηριότητες, προκειμένου να λάβει την απαραίτητη πληροφόρηση για να αξιολογήσει το κάθε αίτιο Κινδύνου ξεχωριστά;
- Το κάθε αίτιο, σε ποιο βαθμό συμβάλει στην εκδήλωση του οικείου Κινδύνου, στις επιπτώσεις που αυτός προκαλεί και στην πιθανότητα εμφάνισής του;

Η ομάδα ελέγχου πρέπει να γνωρίζει ότι κατά τη διάρκεια του ελέγχου και ιδιαίτερα κατά την εκτέλεση των δοκιμών, ενδέχεται να εντοπίσει την ύπαρξη νέων Αιτιών που προκαλούν τον οικείο Κίνδυνο και τα οποία δεν είχαν εντοπιστεί στη Φάση του Σχεδιασμού.

(4) Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων είναι η εξέταση και η επαλήθευση ή μη ορισμένων καταστάσεων που σχετίζονται με το αίτιο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Για παράδειγμα, σε μια διαδικασία που σχετίζεται με την έκδοση πιστοποιητικών κατόπιν αίτησης του πολίτη, ενδογενής κίνδυνος είναι η καθυστέρηση έκδοσης του πιστοποιητικού. Μια πιθανή αιτία είναι η ελλιπής ενημέρωση του πολίτη. Στόχος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων είναι να εξεταστούν καταστάσεις που σχετίζονται με το αίτιο. Εν προκειμένω θα μπορούσε να εξεταστεί εάν είναι αναρτημένη η λίστα με τα δικαιολογητικά

που απαιτούνται για την έκδοση του πιστοποιητικού στην ιστοσελίδα του Δήμου και η ύπαρξη πλήρους και κατανοητού εντύπου με τη λίστα των δικαιολογητικών στον Δήμο.

(5) Ελεγκτικές Δραστηριότητες : Μπορούν ενδεικτικά να χρησιμοποιηθούν κάποιες από τις κατωτέρω μεθόδους ελέγχου ανάλογα με το αντικείμενο του ελέγχου:

- α. Ερωτήσεις. Μπορούν να τεθούν ερωτήσεις σε υπαλλήλους και πολίτες που έλαβαν τη σχετική υπηρεσία από τον Δήμο (έρευνα γνώμης). Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη γνώμες από διάφορες πηγές, από στελέχη με διαφορετικούς ρόλους, προερχόμενα από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, για να διαμορφωθεί καλύτερη εικόνα. Μπορεί να ζητηθεί σχετική αλληλογραφία (π.χ. μεταξύ των τμημάτων) στην οποία ενδέχεται να αποτυπώνεται κάποιο πρόβλημα στην υπό έλεγχο διαδικασία
- β. Φυσική παρατήρηση και παρακολούθηση επί τόπου όλης της πορείας της διαδικασίας (walkthrough)
- γ. Λεπτομερής εξέταση και ανάλυση (π.χ. συγκεκριμένων εγγράφων, πολιτικών, έγγραφων διαδικασιών)
- δ. Λήψη δείγματος φακέλων/αιτήσεων/τιμολογίων/εισπράξεων κ.λπ.
- ε. Αναπαραγωγή των ενεργειών (πχ επανάληψη υπολογισμών)
- στ. Διασταυρώσεις στοιχείων (πχ μεταξύ επιχειρησιακών δεδομένων και λογιστικών δεδομένων)
- ζ. Προσομοίωση. Δημιουργία ενός γεγονότος και παρακολούθηση της πορείας του
- η. Πρόσβαση σε πληροφοριακά συστήματα και έλεγχος αυτών

Διευκρινίζεται ότι μπορούν να εφαρμοστούν και άλλες ελεγκτικές δραστηριότητες ανάλογα με το αντικείμενο του ελέγχου.

(6) Μέγεθος του δείγματος: Για παράδειγμα έλεγχος 50 φακέλων, 3 επιτόπιες παρουσίες για φυσική παρατήρηση της διαδικασίας.

(7) Στο σημείο αυτό ορίζεται ο τρόπος λήψης του δείγματος που απαιτείται για τη διενέργεια του ελέγχου. Υπάρχουν δύο κύρια είδη δειγματοληψίας. Η στατιστική δειγματοληψία και η δειγματοληψία κατά την κρίση των εσωτερικών ελεγκτών. Η πρώτη χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους πληθυσμούς και χρησιμοποιεί δομημένες τεχνικές και μεθόδους. Η δεύτερη εδράζεται στην κρίση των εσωτερικών ελεγκτών και η επιλογή του δείγματος γίνεται στοχευμένα.

Στατιστική δειγματοληψία: Υπάρχουν τρεις παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για τη συλλογή του δείγματος με τη χρήση στατιστικής δειγματοληψίας. Πρώτον, θα πρέπει να καθοριστεί το μέγεθος του πληθυσμού από το οποίο θα ληφθεί το δείγμα. Δεύτερον, να καθοριστεί το επίπεδο εμπιστοσύνης, δηλαδή ο απαιτούμενος βαθμός αξιοπιστίας του δείγματος, ώστε να αντικατοπτρίζει το συνολικό πληθυσμό. Συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 90% και 99% (επίπεδο εμπιστοσύνης 95% σημαίνει ότι μπορούμε να είμαστε κατά 95% σίγουροι ότι το συγκεκριμένο μέγεθος δείγματος αντικατοπτρίζει το συνολικό πληθυσμό). Προφανώς, όσο υψηλότερο το επίπεδο εμπιστοσύνης, τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει είναι το δείγμα καθώς και η βεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα του ελέγχου. Τρίτον, να καθοριστεί το περιθώριο σφάλματος, δηλαδή το πιθανό ποσοστό της διαφοράς της υπολογισθείσας απόκλισης (πχ το ποσοστό των τιμολογίων που δεν έχουν λάβει την απαραίτητη έγκριση) από την πραγματική. Υπάρχουν στο διαδίκτυο πίνακες υπολογισμού του μεγέθους του δείγματος με βάση τα τρία ανωτέρω στοιχεία.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα συλλογής δείγματος (περίπτωση ελέγχου στη διαδικασία έκδοσης βεβαίωσης περί μη οφειλής Τέλους Ακίνητης Περιουσίας - ΤΑΠ)

- α. Υπολογίζουμε πόσες αιτήσεις για την έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ υποβάλλονται κάθε μήνα στο τμήμα Εσόδων
- β. Επιλέγουμε ενδεικτικά 4 μήνες (τον μήνα με τις περισσότερες αιτήσεις, τον μήνα με τις λιγότερες, τον μήνα των διακοπών – Αύγουστο, έναν αντιπροσωπευτικό μήνα)
- γ. Υπολογίζουμε πόσες αιτήσεις/φακέλους θα ελέγξουμε για κάθε έναν από τους 4 μήνες, έχοντας ορίσει ως επίπεδο εμπιστοσύνης 90% και περιθώριο σφάλματος 10% :
 - Αν ο αριθμός των αιτήσεων είναι λιγότερες από 15 συλλέγουμε όλες τις αιτήσεις
 - Αν ο αριθμός των αιτήσεων είναι από 15 έως 150 τότε συλλέγουμε το 50%
 - Αν ο αριθμός των αιτήσεων είναι από 150 έως 200 τότε συλλέγουμε το 30% αυτών
 - Αν ο αριθμός των αιτήσεων είναι άνω από 200 τότε συλλέγουμε το 25% αυτών
- δ. Πως επιλέγουμε τις αιτήσεις/φακέλους:
 - δ.1. Καθορίζουμε αν υπάρχουν διαφορετικές περιπτώσεις (πληθυσμοί): ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα, μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα και οικοπέδα.
 - δ.2. Επιλέγουμε αιτήσεις/φακέλους για κάθε κατάσταση που έχουμε εντοπίσει (επιλέγουμε τυχαία αλλά με κάποια αναλογία μεταξύ των διαφόρων περιπτώσεων). Έτσι αποφεύγεται το ενδεχόμενο να μην ληφθεί καθόλου δείγμα από έναν πληθυσμό στον οποίο μπορεί να υφίσταται κίνδυνος ενώ στους άλλους πληθυσμούς όχι, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει τον εσωτερικό ελεγκτή σε λάθος συμπεράσματα.

(8) Στις δοκιμές για την αξιολόγηση των υφιστάμενων εσωτερικών δικλίδων ελέγχου θα πρέπει να εξετάζεται αν αυτές εφαρμόζονται και λειτουργούν σύμφωνα με το σχεδιασμό τους καθώς και αν είναι αποτελεσματικές ή απαιτείται ο επανασχεδιασμός τους. Πολλές φορές η ύπαρξη επιπλέον εσωτερικών δικλίδων ελέγχου ανακύπτει κατά τη διάρκεια του ελέγχου, οπότε συμπληρώνεται αναλόγως και το αντίστοιχο φύλλο κινδύνου.

(9) Ομαδοποίηση Δοκιμών με βάση τις Ελεγκτικές Δραστηριότητες

Στα πεδία που προηγήθηκαν συμπεριλήφθηκαν οι δοκιμές που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να αξιολογηθεί η κάθε πιθανή αιτία προέλευσης των κινδύνων και η αποτελεσματικότητα κάθε εσωτερικής δικλίδας ελέγχου. Προσδιορίστηκε για κάθε δοκιμή ποια ελεγκτική δραστηριότητα θα λάβει χώρα και σε ποιο δείγμα του πληθυσμού.

Όμως τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται η ίδια ελεγκτική δραστηριότητα (π.χ. Φυσική Παρατήρηση) για την αξιολόγηση περισσότερων του ενός από τα αίτια των κινδύνων ή δικλίδων ελέγχου. Για παράδειγμα ο/η ελεγκτής/-ρια καλείται να κάνει Φυσική Παρατήρηση για να αξιολογήσει το Αίτιο 1, το Αίτιο 3 και τη Δικλίδα ελέγχου 2. Έτσι θα πρέπει όταν εξετάζει ξεχωριστά το κάθε αίτιο ή την κάθε δικλίδα, να εκτελέσει την ίδια ελεγκτική δραστηριότητα πολλές φορές, στο ίδιο δείγμα, αλλά σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα (3 φορές στο παράδειγμα), με αποτέλεσμα να σπαταλά το χρόνο. Έτσι προκύπτει η εξής αναγκαιότητα: οι δοκιμές που είχαν εντοπιστεί για κάθε αίτιο και δικλίδα ελέγχου να ομαδοποιηθούν ανά ελεγκτική δραστηριότητα. Αυτή η ανάγκη καλύπτεται στο πεδίο αυτό. Έτσι ο/η ελεγκτής/-ρια όταν θα εκτελεί Φυσική Παρατήρηση θα γνωρίζει ότι πρέπει να αξιολογήσει τα Αίτια 1 και 3 και την Δικλίδα ελέγχου 2.

(10) Σκοποί: Αναφέρονται τα Αίτια των Κινδύνων και οι Δικλίδες Ελέγχου που αξιολογούνται με την κάθε μία ελεγκτική δραστηριότητα (π.χ. Αξιολόγηση Αιτίων 1,3 και Δικλίδας Ελέγχου 2).

Συγκεντρωτικό Φύλλο Κινδύνων : Υπόδειγμα 9

[illegible]

Βήμα 10 : Συνάντηση με την/τον υπεύθυνο/-ο της Διαδικασίας και τους/τις προϊστάμενους/-νες με θέμα το σχεδιασμό του ελέγχου

Συνάντηση με τον/την υπεύθυνο/-η της υπό έλεγχο διαδικασίας και τον/την Προϊστάμενο/-η Διεύθυνσης και Τμήματος, προκειμένου αφενός να επιβεβαιωθεί η αξιολόγηση των ενδογενών κινδύνων, τα πιθανά αίτια και η ύπαρξη των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου που καταγράφηκαν και αφετέρου να ενημερωθούν για τη διενέργεια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Ουσιαστικά η συνάντηση αφορά το σχεδιασμό τού εσωτερικού ελέγχου έτσι όπως έχει περιγραφεί στα φύλλα κινδύνου (Βήμα 9 – Υπόδειγμα 8). Στη συνάντηση προσκομίζονται και τα φύλλα κινδύνου.

Γ. ΦΑΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Βήμα 11 : Λήψη δείγματος - Εκτέλεση δοκιμών με τη χρήση συνδυασμένων ελεγκτικών μεθόδων

Λαμβάνεται το δείγμα που έχει επιλεγεί από κάθε “πληθυσμό” και εκτελούνται οι δοκιμές μέσω των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που έχουν επιλεγεί, προκειμένου ο/η ελεγκτής/-ρια να επαληθεύσει εάν όντως υφίστανται οι κίνδυνοι και τα αίτια που εντοπίστηκαν στη φάση του σχεδιασμού. Επίσης, ελέγχεται εάν και κατά πόσο είναι αποτελεσματικές οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου, όπως αυτές περιγράφηκαν στα φύλλα κινδύνου στο βήμα 9.

Βλέπε και οδηγίες συμπλήρωσης 3,8,9 του υποδείγματος 8 (Φύλλο Κινδύνου) στο βήμα 9, καθώς και την οδηγία συμπλήρωσης 17 του υποδείγματος 10 (Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου) στο βήμα 16.

Βήμα 12 – Υπόδειγμα 8 : Συμπλήρωση Φύλλου Κινδύνου (πεδία Φάσης Εκτέλεσης Ελέγχου)

Κατευθύνσεις/Σκοπός εγγράφου : Η ομάδα ελέγχου καταγράφει τα αποτελέσματα των δοκιμών που εκτέλεσε, αξιολογεί την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου και στη συνέχεια αξιολογεί τον κάθε ένα υπολειμματικό (καθαρό) κίνδυνο καθώς και τα αίτια και τις συνέπειες αυτού. Στο Φύλλο Κινδύνου (υπόδειγμα 8) συμπληρώνονται τα παρακάτω πεδία τα οποία δεν είχαν συμπληρωθεί κατά τη Φάση του Σχεδιασμού (βήμα 9).

Αποτελέσματα Δοκιμών/ Ευρήματα (1)	

Αξιολόγηση Υπολειμματικού(Καθαρού) Κινδύνου (2)	
Επίπτωση Κινδύνου	
Πιθανότητα να επέλθει ο Κίνδυνος	
Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου	

Συνέπειες Υπολειμματικού Κινδύνου (3)

Αίτια Υπολειμματικού Κινδύνου (4)

Οδηγίες συμπλήρωσης:

(1) Αποτελέσματα δοκιμών/Ευρήματα: Σε αυτό το πεδίο η ομάδα ελέγχου αποτυπώνει τα θετικά ή τα αρνητικά ευρήματα που προέκυψαν από τις ελεγκτικές δραστηριότητες (βλέπε και Οδηγία Συμπλήρωσης 17 του Υποδείγματος 10, Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου).

(2) Υπολειμματικός (Καθαρός) Κίνδυνος: Είναι ο κίνδυνος που απομένει μετά την εφαρμογή των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου. Αξιολογείται, όπως και ο ενδογενής κίνδυνος, με τα κριτήρια της επίπτωσης και της πιθανότητας εμφάνισης και κατατάσσεται σε ένα από τα επίπεδα: Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός.

(3) Συνέπειες υπολειμματικού κινδύνου: Τι επιφέρει η επέλευση του κινδύνου, π.χ. απώλεια εσόδων, δυσφήμιση του οργανισμού, ταλαιπωρία των πολιτών.

(4) Αίτια υπολειμματικού κινδύνου: Τα πραγματικά αίτια στα οποία οφείλεται ο υπολειμματικός κίνδυνος, όπως εκτιμήθηκαν μετά τις δοκιμές (ενδέχεται να διαφέρουν από τα πιθανά αίτια του ενδογενούς κινδύνου που αποτυπώθηκαν στην αρχή του Φύλλου Κινδύνου κατά τη Φάση του Σχεδιασμού).

Βήμα 13 : Συνάντηση με την/τον υπεύθυνη/-ο της ελεγχόμενης διαδικασίας και τους/τις προϊστάμενους/-νες με θέμα τα αποτελέσματα του ελέγχου

Κατευθύνσεις : Η συνάντηση με την/τον υπεύθυνη/-ο της υπό έλεγχο διαδικασίας και τους/τις προϊστάμενους/-νες Τμήματος και Διεύθυνσης πραγματοποιείται με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων του ελέγχου/ευρημάτων που αναφέρονται στα φύλλα κινδύνου. Στη συνάντηση προσκομίζονται και τα Φύλλα Κινδύνου (υπόδειγμα 8), όπως έχουν συμπληρωθεί μέχρι αυτό το στάδιο (στα βήματα 9 και 12). Επισημαίνεται ότι στο τέλος κάθε φάσης, ή και στο ενδιάμεσο, οι εσωτερικές/-οί ελέγκτριες/-ές συναντούν τους αρμόδιους της ελεγχόμενης διαδικασίας, προκειμένου να υπάρχει διαρκής ενημέρωση, εκατέρωθεν ακρόαση και συνεργασία, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο αποτελεσματικότερο.

Μπορεί μάλιστα κατόπιν της μεταξύ τους επικοινωνίας (όπως και σε οποιοδήποτε στάδιο του ελέγχου) ο/η υπεύθυνος/-η της ελεγχόμενης διαδικασίας να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα κάποιων βελτιώσεων της διαδικασίας, τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει άμεσα, πριν δηλαδή ολοκληρωθεί ο έλεγχος. Η ομάδα ελέγχου αξιολογεί εάν και κατά πόσο οι βελτιωτικές ενέργειες που ελήφθησαν καλύπτουν πλήρως ή μερικώς τις απαιτήσεις του ελεγκτικού έργου. Στη συνέχεια, στα αποτελέσματα των δοκιμών καταγράφεται οτιδήποτε παρατήρησε η ελεγκτική ομάδα, χωρίς καμία τροποποίηση. Στις διαπιστώσεις μπορεί να συμπεριλάβει, εκτός από την αρχική διαπίστωση που προέκυψε από τα ευρήματά της, και τη βελτιωτική ενέργεια στην οποία προέβησαν οι αρμόδιοι.

Ο περαιτέρω χειρισμός του θέματος είναι στην κρίση της ομάδας ελέγχου. Καταρχάς, μπορεί στην Έκθεση Ελέγχου να μη συμπεριλάβει αντίστοιχη σύσταση (οπότε δεν καταγράφεται και στο Σχέδιο Δράσης που ακολουθεί την Έκθεση), όμως θα πρέπει στον Έλεγχο Παρακολούθηση Εφαρμογής των Αποφάσεων (βήμα 24) να μην αμελήσει να ελέγξει ότι όντως εφαρμόζεται η εν λόγω βελτιωτική-διορθωτική ενέργεια. Μπορεί όμως στην Έκθεση

να συμπεριλάβει ως σύσταση την αναγκαιότητα να έχει μόνιμο χαρακτήρα η βελτιωτική ενέργεια την οποία υιοθέτησε η αρμόδια υπηρεσία κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Με αυτό τον τρόπο η σύσταση αποτυπώνεται και στο Σχέδιο Δράσης που εγκρίνεται από τον Εντολέα του ελέγχου και παρακολουθείται από την ομάδα ελέγχου στο στάδιο του Ελέγχου Παρακολούθησης (βήμα 24).

Βήμα 14 : Πραγματοποίηση επιπλέον ελέγχων σε περίπτωση μη επαρκούς επιβεβαίωσης των αποτελεσμάτων

Κατευθύνσεις: Σε περίπτωση μη επιβεβαίωσης και μη αποδοχής των αποτελεσμάτων του ελέγχου κατά την προαναφερόμενη συνάντηση (βήμα 13), τότε πραγματοποιούνται συμπληρωματικοί έλεγχοι και δοκιμές, κατά την κρίση της ομάδας ελέγχου, με σκοπό την αποσαφήνιση των ανεπιβεβαίωτων σημείων.

Βήμα 15 – Υπόδειγμα 8 : Συμπλήρωση Φύλλου Κινδύνου (πεδίο Συστάσεις)

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου: Με την καταγραφή των αποτελεσμάτων του ελέγχου διαφαίνονται τα πραγματικά αίτια των κινδύνων και οι αδυναμίες και ελλείψεις των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου. Οι συστάσεις της ομάδας ελέγχου έρχονται να θεραπεύσουν τα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου και να βελτιώσουν τη διαδικασία. Για κάθε Αιτία Κινδύνου και για κάθε μη αποτελεσματική εσωτερική δικλίδα ελέγχου μπορούν να προταθούν μια ή περισσότερες συστάσεις. Επίσης, μία σύσταση μπορεί να αφορά μια ή περισσότερες αιτίες ή εσωτερικές δικλίδες ελέγχου. Στο Φύλλο Κινδύνου (υπόδειγμα 8) συμπληρώνεται το παρακάτω πεδίο το οποίο δεν είχε συμπληρωθεί κατά τις Φάσεις Σχεδιασμού και Εκτέλεσης (στα βήματα 9 και 12). Για τον χαρακτηρισμό των συστάσεων, βλέπε στην Οδηγία Συμπλήρωσης 21 του Υποδείγματος 10, Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου.

Συστάσεις

Δ. Φάση Ολοκλήρωσης Ελέγχου

Βήμα 16 – Υπόδειγμα 10 : Σύνταξη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Μέχρι το βήμα αυτό έχει υλοποιηθεί το μεγαλύτερο μέρος του ελέγχου, όπου ολοκληρώθηκαν οι απαραίτητες δοκιμές επαλήθευσης και εξήχθησαν τα συμπεράσματα με βάση τα ευρήματα των δοκιμών, αξιολογήθηκαν οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου, οι υπολειμματικοί κίνδυνοι και τα αίτιά τους. Στη συνέχεια εκπονήθηκαν οι ανάλογες συστάσεις για την αντιμετώπιση των αιτιών με σκοπό τον περιορισμό των κινδύνων σε ανεκτά επίπεδα. Τα περισσότερα στοιχεία έχουν ήδη αποτυπωθεί στα διάφορα έντυπα (φύλλα ελέγχου) που έχουν προαναφερθεί στις διαδοχικές Φάσεις υλοποίησης του ελεγκτικού έργου, και κυρίως στα Φύλλα Κινδύνων.

Στο βήμα αυτό συντάσσεται η Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου (υπόδειγμα 10) στην οποία αποτυπώνεται το ελεγκτικό έργο σε πλήρη μορφή, ενώ τα στοιχεία που περιλαμβάνει αντλούνται από τα φύλλα ελέγχου που έχουν συνταχθεί από την έναρξη του.

Σκοπός είναι, να αποσταλεί η Έκθεση στους/στις υπεύθυνους/νες της ελεγχόμενης διαδικασίας και στην/στον προϊστάμενη/ο αυτών, για να έχουν πλήρη εικόνα των αποτελεσμάτων του ελεγκτικού έργου και κυρίως των αναφερόμενων διαπιστώσεων και συστάσεων, προκειμένου να εκφράσουν τυχόν σχόλια σχετικά με αυτά. Πιθανά σχόλια αποστέλλονται στην ομάδα ελέγχου σε εύλογο χρονικό διάστημα, το οποίο καθορίζεται από την/τον υπεύθυνη/-ο του ελέγχου και αναφέρεται στο σχετικό διαβιβαστικό έγγραφο (υπόδειγμα 11).

Η Προσωρινή Έκθεση είναι μία πλήρης έκθεση, όμως σε ορισμένα σημεία της δεν απαιτείται να είναι αρκετά αναλυτική, αφού απευθύνεται σε υπαλλήλους και στελέχη που γνωρίζουν την ελεγχόμενη διαδικασία. Η διάρθρωση και η μορφή της προσαρμόζονται με βάση τις ανάγκες του κάθε οργανισμού, το είδος του ελέγχου και την κρίση της ομάδας ελέγχου. Στον παρόντα Οδηγό η ενδεικτική Έκθεση Ελέγχου έχει τη μορφή διαφανειών προγράμματος παρουσιάσεων, δηλαδή τη μορφή που είχε στο Πειραματικό και στο Πιλοτικό Πρόγραμμα εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στους Ο.Τ.Α., όπως φαίνεται στο υπόδειγμα 10. Μπορεί να λάβει και τη μορφή κειμένου (πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου), με αντίστοιχη διάρθρωση.

Υπόδειγμα 10: Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

Αντικείμενο Ελέγχου:

Α/Α Έκθεσης:
Αρ. πρωτ.:

Στοιχείο Ενότητα	Υπεύθυνος Έλεγχου	Ομάδα Έλεγχου
ΑΒ Επισφάλξη Ελέγχου (Υπογραφή)	ΓΔ Εσωτερικός Ελεγκτής (Υπογραφή)	ΑΒ ΓΔ (Υπογραφή)

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα – Μεθοδολογία Ελέγχου
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
5. Παραρτήματα

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

- ✓ Εντολή και Αντικείμενο Ελέγχου
- ✓ Συμπεράσματα
- ✓ Επισκόπηση Διαπιστώσεων
- ✓ Επισκόπηση Κινδύνων και Συστάσεων
- ✓ Επισκόπηση Περιβάλλοντος Εσωτερικών Δικλίδων Ελέγχου

2. Εισαγωγή

3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα - Μεθοδολογία Ελέγχου

4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους

5. Παραρτήματα

Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

(1)

➤ Εντολή Ελέγχου:

➤ Αντικείμενο Ελέγχου:

Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

➤ Συμπεράσματα: (2)

Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

➤ Επισκόπηση Διαπιστώσεων : (3)

Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

Επισκόπηση Κινδύνων και Συστάσεων
(4)

Βασικός Κίνδυνος	Υπολειμματικός (Καθαρός) Κίνδυνος	Συστάσεις
1	Υψηλός	Κατά προτεραιότητα
2	Μέτριος	Σημαντική
3	Χαμηλός	Προς βελτίωση

Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

Επισκόπηση Περιβάλλοντος Εσωτερικών Δικλίδων Ελέγχου

(5)

- Εγκεκριμένοι Επιχειρησιακοί Στόχοι:
- Εγκεκριμένη Διαδικασία:
- Οργάνωση – Αρμοδιότητες:
- Εντοπισμός και Αξιολόγηση Κινδύνων:
- Υφιστάμενες Εσωτερικές Δικλίδες Ελέγχου:
- Δράσεις Αντιμετώπισης Κινδύνων:

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
 - ✓ Παρουσίαση της Έκθεσης
 - ✓ Στόχοι - Περίγραμμα - Πόροι
 - ✓ Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ελέγχου
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα - Μεθοδολογία Ελέγχου
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
5. Παραρτήματα

Εισαγωγή

Παρουσίαση της Έκθεσης (6)

Εντολή Ανάθεσης:

Παραλήπτες Προσωρινής Έκθεσης:

Παραλήπτες Τελικής Έκθεσης:

Συντάκτες:

Επόπτης Ελέγχου:

Υπεύθυνος Ελέγχου:

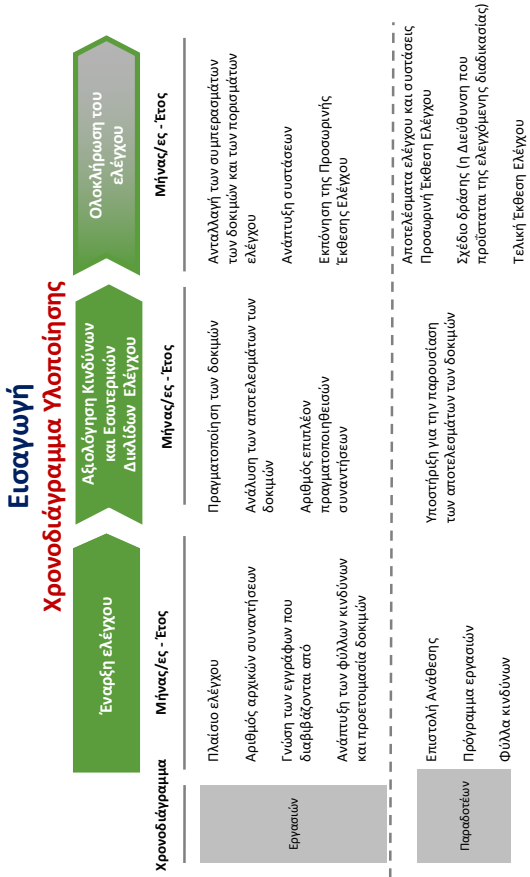
Ομάδα Ελέγχου:

Αντικείμενο Ελέγχου:

Εισαγωγή

Στόχος – Περίγραμμα – Πόροι

- **Στόχος :**
 - Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων στη διαδικασία , καθώς και η αντιμετώπιση αυτών με σκοπό
- **Περίγραμμα :**
 - Το περίγραμμα – εύρος του ελέγχου περιλαμβάνει :
(όπως περιγράφεται στο Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου)
- **Πόροι:**
 - Εποπτεία : AB Προϊστάμενος Αυτοτελών Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου
 - Σύμβαση της Ομάδας Ελέγχου :
 - Υπεύθυνος Έργου: AB Προϊστάμενος Αυτοτελών Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου
 - ΓΔ, εσωτερικός ελεγκτής.
 - Αρμόδιος υπάλληλος της ελεγχόμενης διεύθυνσης: ΕΖ, Υπεύθυνος



Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα - Μεθοδολογία Ελέγχου
 - ✓ Περιγραφή Ελεγχόμενου Πεδίου
 - ✓ Δυνητικοί Ενδογενείς Κίνδυνοι
 - ✓ Περιβάλλον Εσωτερικών Δικλίδων Ελέγχου
 - ✓ Μεθοδολογία Ελέγχου
 - ✓ Δειγματοληψία
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
5. Παραρτήματα

Ελεγχόμενη Δραστηριότητα

Περιγραφή Ελεγχόμενου Πεδίου

(7)

Ελεγχόμενη Δραστηριότητα

Δυνητικοί Ενδογενείς Κίνδυνοι

(8)

1ος Κίνδυνος:

2ος Κίνδυνος:

3ος Κίνδυνος:

....

....

Ελεγχόμενη Δραστηριότητα

Επισκόπηση Περιβάλλοντος Εσωτερικών Δικλίδων Ελέγχου

(9)

- Εγκεκριμένοι Επιχειρησιακοί Στόχοι:
- Εγκεκριμένη Διαδικασία:
- Οργάνωση – Αρμοδιότητες:
- Εντοπισμός και Αξιολόγηση Κινδύνων:
- Υφιστάμενες Εσωτερικές Δικλίδες Ελέγχου:
- Δράσεις Αντιμετώπισης Κινδύνων:

Μεθοδολογία Ελέγχου

Μεθοδολογία Ελέγχου

(10)

Μεθοδολογία Ελέγχου

Δειγματοληψία

(11)

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα - Μεθοδολογία Ελέγχου
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
 - ✓ 1^{ος} Κίνδυνος: Αξιολόγηση - Δοκιμές - Διαπιστώσεις - Συστάσεις
 - ✓ 2^{ος} Κίνδυνος: Αξιολόγηση - Δοκιμές - Διαπιστώσεις - Συστάσεις
 - ✓
 - ✓
 - ✓
5. Παραρτήματα

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
1^{ος} Κίνδυνος

Αξιολόγηση του Ενογενούς (Αρχικού) Κινδύνου: (12)				
• Ο κίνδυνος συνίσταται : (13) • Ενδεχόμενες επιπτώσεις του κινδύνου είναι :				
Αφορά στην αξιολόγηση του κινδύνου πριν αυτός αντιμετωπιστεί από τις υφιστάμενες εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου (14)	Εκτιμώμενη Επίπτωση (κλίμακα από 1 έως 5)	Εκτιμώμενη Πιθανότητα Εμφάνισης (κλίμακα από 1 έως 5)	Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου (Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός)	
Υφιστάμενες Εσωτερικές Διαδικασίες Ελέγχου				
(15)				

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
1ος Κίνδυνος

Παρουσίαση των δοκιμών που πραγματοποιήθηκαν	Αποτελέσματα των δοκιμών - Ευρήματα
(16)	(17)

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
1ος Κίνδυνος

Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα	
(18)	

Αξιολόγηση του Υπολειμματικού (καθαρού) Κινδύνου:			
Αφορά στην αξιολόγηση τού κινδύνου, αφού ληφθεί υπόψη ο περιορισμός του από τις υφιστάμενες εσωτερικές δικλίδες ελέγχου, η αποτελεσματικότητα των οποίων αξιολογήθηκε κατά τις ελεγκτικές δοκιμές (19)	Εκτιμώμενη Επίπτωση (αλίμακα από 1 έως 5)	Εκτιμώμενη Πιθανότητα Εμφάνισης (αλίμακα από 1 έως 5)	Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου (Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός)

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
1ος Κίνδυνος

Περιγραφή κινδύνου	Ανάλυση Υπολειμματικού (Καθαρού) Κινδύνου		Συστάσεις	
	Αιτία 1 (20)	Υψηλός	(21)	Κατά προτεραιότητα
1.	Αιτία 2	Υψηλός		Κατά προτεραιότητα
		Υψηλός		Κατά προτεραιότητα
		Μέτριος		Σημαντική

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
2ος Κίνδυνος

Αξιολόγηση του Ενδογενούς (Αρχικού) Κινδύνου:				
• Ο κίνδυνος συνίσταται : • Ενδεχόμενες επιπτώσεις του κινδύνου είναι :				
Αφορά στην αξιολόγηση του κινδύνου πριν αυτός αντιμετωπιστεί από τις υφιστάμενες εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου	Εκτιμώμενη Επίπτωση (κλίμακα από 1 έως 5)	Εκτιμώμενη Πιθανότητα Εμφάνισης (κλίμακα από 1 έως 5)	Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου (Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός)	
Υφιστάμενες Εσωτερικές Διαδικασίες Ελέγχου				

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
2ος Κίνδυνος

Παρουσίαση των δοκιμών που πραγματοποιήθηκαν	Αποτελέσματα των δοκιμών - Ευρήματα

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
2ος Κίνδυνος

Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα	

Αξιολόγηση του Υπολειμματικού (καθαρού) Κινδύνου:			
Αφορά στην αξιολόγηση του κινδύνου, αφού ληφθεί υπόψη ο περιορισμός του από τις υφιστάμενες εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου, η αποτελεσματικότητα των οποίων αξιολογήθηκε κατά τις ελεγκτικές δοκιμές	Εκτιμώμενη Επίπτωση (αλίμακα από 1 έως 5)	Εκτιμώμενη Πιθανότητα Εμφάνισης (αλίμακα από 1 έως 5)	Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου (Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός)

Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
2ος Κίνδυνος

Περιγραφή κινδύνου	Ανάλυση Υπολειμματικού (Καθαρού) Κινδύνου		Συστάσεις	
	Αιτία 1	Υψηλός	Κατά προτεραιότητα	
2.	Αιτία 2	Μέτριος	Σημαντική	
		Μέτριος	Σημαντική	
		Χαμηλός	Προς βελτίωση	

Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα - Μεθοδολογία Ελέγχου
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
5. Παραρτήματα **(22)**
 - Παραρτήματα 1:
 - Παραρτήματα 2:
 - Παραρτήματα 3:
 - Παραρτήματα 4:
 - Παραρτήματα 5:

Στοιχεία συντάκτη: ΓΔ
Εσωτερικός Ελεγκτής

Στοιχεία Υπεύθυνου Επικύρωσης: ΑΒ
Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου

Οδηγίες συμπλήρωσης:

Η Έκθεση Ελέγχου αποτελείται από τη Σύνοψη και την Αναλυτική Έκθεση, η οποία διαρθρώνεται σε ενότητες ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε ελέγχου και την κρίση του/της υπεύθυνου/-ης ελεγκτή/-ριας. Αρχικά συντάσσεται η Αναλυτική Έκθεση και στη συνέχεια η Σύνοψη, αφού η δεύτερη αποτελεί την περιληπτική παρουσίαση της πρώτης.

Όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην Έκθεση αντλούνται από τα διάφορα έγγραφα και Φύλλα Ελέγχου που έχουν αναφερθεί στον παρόντα Οδηγό, όπως την εντολή ανάθεσης του ελεγκτικού έργου, τη χαρτογράφηση της ελεγχόμενης διαδικασίας, το Φύλλο Πλαισίου και κυρίως από τα αναλυτικά Φύλλα Κινδύνων που συμπληρώνονται προοδευτικά σε κάθε φάση της εξέλιξης του ελέγχου.

Στο παρόν υπόδειγμα, η Έκθεση Ελέγχου επιλέχθηκε να είναι διαρθρωμένη σε 5 συνολικά ενότητες, όπως παρακάτω:

1. Σύνοψη Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου
2. Εισαγωγή
3. Ελεγχόμενη Δραστηριότητα – Μεθοδολογία Ελέγχου
4. Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους
5. Παραρτήματα

Αναλυτικότερα, η ενδεικτική συμπλήρωση των αριθμημένων πεδίων τού υποδείγματος 10 έχει όπως παρακάτω:

(1) Τα στοιχεία λαμβάνονται από την ενότητα «Παρουσίαση της Έκθεσης», διαφάνεια 10 (Δ.10) τού παρόντος υποδείγματος της Έκθεσης. Βλέπε και οδηγία (6).

(2) Αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα του ελέγχου, για παράδειγμα ποιοι Κίνδυνοι είναι πλήρως ή μερικώς ελεγχόμενοι και ποιοι δεν είναι. Τα Συμπεράσματα αντλούνται από όλα τα πεδία «Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα» της ενότητας «Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους», έτσι ώστε να συμπεριληφθούν τα γενικά συμπεράσματα απ' όλους τους εντοπισμένους κινδύνους, όπως περιγράφονται στις διαφάνειες 22 και 26 (Δ. 22,26) της παρούσας έκθεσης. Βλέπε και οδηγία (18).

(3) Αναφέρονται περιληπτικά οι Διαπιστώσεις του ελέγχου, με βάση τα περιγραφόμενα σε όλα τα πεδία «Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα» της ενότητας «Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους», έτσι ώστε να συμπεριληφθούν οι διαπιστώσεις απ' όλους τους εντοπισμένους κινδύνους, όπως στις διαφάνειες 22 και 26 (Δ. 22,26) της παρούσας έκθεσης. Βλέπε και οδηγία (18).

(4) Περιγράφονται οι υπολειμματικοί κίνδυνοι με βάση τις αιτίες προέλευσής τους και τις αντίστοιχες συστάσεις που αντιμετωπίζουν τα αίτια αυτά. Τα στοιχεία αντλούνται από τα αντίστοιχα πεδία τής ενότητας «Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τους Κινδύνους», Δ. 23,27. Βλέπε και οδηγίες (20), (21).

(5) Η επισκόπηση των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου, όπως περιγράφονται στο οικείο πεδίο τής ενότητας «Ελεγχόμενη Δραστηριότητα», Δ. 16. Βλέπε και οδηγία (9).

(6) Τα στοιχεία λαμβάνονται από την εντολή ανάθεση του ελεγκτικού έργου (υπόδειγμα 1, στον παρόντα Οδηγό). Επιπλέον, οι παραλήπτες της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου είναι ο Εντολέας και λοιπά αρμόδια στελέχη του Οργανισμού, ενώ παραλήπτες της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου είναι συνήθως οι προϊστάμενοι/-ες Τμήματος και Διεύθυνσης της ελεγχόμενης διαδικασίας.

(7) Περιγράφεται το ελεγχόμενο πεδίο προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση και το καθεστώς που το διέπει. Για παράδειγμα, περιγράφεται σε τι αφορά η ελεγχόμενη δραστηριότητα, ποιο είναι το νομικό καθεστώς, οι διατάξεις και οι αποφάσεις που διέπουν το καθεστώς λειτουργίας της. Περιγράφεται η χαρτογράφηση της ακολουθούμενης διαδικασίας, εάν αυτή είναι εγκεκριμένη από αρμόδιο όργανο, κ.λπ. Οι πληροφορίες αντλούνται από το Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου (υπόδειγμα 6), από τη χαρτογράφηση της διαδικασίας, από τα έντυπα συναντήσεων και τα έγγραφα που συγκέντρωσε και μελέτησε η ομάδα ελέγχου.

(8) Απλή περιγραφή των ενδογενών κινδύνων, όπως αυτοί εντοπίστηκαν στην αρχική φάση και περιγράφονται στο Φύλλο Πλαισίου Ελέγχου.

(9) Στο περιβάλλον των δικλίδων ελέγχου περιγράφεται, εάν υπάρχουν εγκεκριμένοι στόχοι που αφορούν την ελεγχόμενη διαδικασία, εάν η τελευταία είναι αποτυπωμένη και αρμοδίως εγκεκριμένη. Αν υπάρχει οργανόγραμμα και αν έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες και καθήκοντα στο εμπλεκόμενο προσωπικό. Αν έχουν εντοπιστεί και αξιολογηθεί οι υφιστάμενοι κίνδυνοι στην ελεγχόμενη διαδικασία και αν το προσωπικό έχει γνώση των κινδύνων αυτών. Εντοπίζονται οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και διερευνάται εάν αναπτύσσονται, από τους/τις άμεσα εμπλεκόμενους/-ες και τους/τις προϊστάμενους/-ες της ελεγχόμενης περιοχής, δράσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν τους κινδύνους.

Τα στοιχεία αντλούνται από τα έγγραφα που έχουν συλλεγεί (οργανόγραμμα, κανονισμό λειτουργίας, αποφάσεις ανάθεσης καθηκόντων), τα έντυπα συναντήσεων, τη χαρτογράφηση της διαδικασίας και από τα διάφορα πεδία των Φύλλων Κινδύνων (υπόδειγμα 8).

(10) Αναφέρεται η μεθοδολογία του ελέγχου, η οποία καταρχάς βασίζεται στην αναλυτική εξέταση των κινδύνων και των αιτιών που τους προκαλούν, με σκοπό την εκπόνηση των κατάλληλων συστάσεων που θα αντιμετωπίζουν τα προαναφερόμενα αίτια και θα περιορίσουν τους κινδύνους σε αποδεκτά επίπεδα.

Περιγράφονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες που επιλέχθηκαν για την εκτέλεση των διαφόρων δοκιμών (επαλήθευση και διασταύρωση στοιχείων, επανυπολογισμό, φυσική παρατήρηση, προσομοίωση, κ.λπ.). Τα στοιχεία αντλούνται από τα Φύλλα Κινδύνων, και συγκεκριμένα από τα πεδία που αφορούν στις Ελεγκτικές Δραστηριότητες.

(11) Αναφέρονται τα σχετικά με τη μέθοδο της δειγματοληψίας και τον πληθυσμό κατά περίπτωση (π.χ. φάκελοι, αιτήσεις, τιμολόγια, κ.λπ.) από τον οποίο εξάγεται το εκάστοτε δείγμα. Αναφέρεται ο αριθμός του δείγματος που ελήφθη από κάθε κατηγορία πληθυσμού συγκεντρωτικά για όλους τους κινδύνους (τα στοιχεία εξάγονται από τα Φύλλα Κινδύνων, πεδίο «Ομαδοποίηση Δοκιμών με βάση τις Ελεγκτικές Δραστηριότητες»). Οι κατά περίπτωση πληθυσμοί και τα αντίστοιχα δείγματα μπορούν να παρουσιαστούν και με μορφή

πίνακα. Το μέγεθος των δειγμάτων για κάθε εντοπισμένο κίνδυνο ξεχωριστά, φαίνεται στο πεδίο «Παρουσίαση των Δοκιμών» στην ενότητα «Αποτελέσματα Ελέγχου με βάση τον Κίνδυνο».

(12) Αναφέρεται ο τίτλος του κινδύνου (όπως στο Φύλλο Κινδύνου).

(13) Γίνεται αναλυτικότερη περιγραφή του κινδύνου, καθώς και των πιθανών συνεπειών που θα υπάρξουν σε περίπτωση που αυτός εκδηλωθεί (όπως στο Φύλλο Κινδύνου).

(14) Γίνεται η αξιολόγηση του ενδογενούς – αρχικού κινδύνου, με βάση τη διαδικασία που περιγράφεται για την αξιολόγηση και χαρτογράφηση των κινδύνων στον παρόντα Οδηγό. Από τις συνιστώσες της εκτιμώμενης Επίπτωσης και της Πιθανότητας Εμφάνισης προκύπτει η συνολική αξιολόγηση του κινδύνου και η κατάταξή του σε ένα από τα επίπεδα: Υψηλός, Μέτριος, Χαμηλός (όπως στο Φύλλο Κινδύνου).

(15) Περιγράφονται οι δικλίδες ελέγχου που υπάρχουν και οι οποίες θα αξιολογηθούν κατά τις δοκιμές, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν περιορίζουν και σε ποιο βαθμό τον ενδογενή κίνδυνο (όπως στο Φύλλο Κινδύνου).

(16) Παρουσιάζονται οι δοκιμές που εκτελέστηκαν για κάθε κατηγορία δείγματος που λήφθηκε και οι ελεγκτικές δραστηριότητες που λάβαν χώρα κατά περίπτωση (όπως στο Φύλλο Κινδύνου, πεδίο «Ομαδοποίηση Δοκιμών με βάση τις Ελεγκτικές Δραστηριότητες »).

(17) Κατά τις δοκιμές επαληθεύονται όσα σχεδιάστηκαν στο βήμα 9 και έχουν αποτυπωθεί για κάθε ένα Κίνδυνο ξεχωριστά στα Φύλλα Κινδύνων και συγκεκριμένα στα πεδία που αναφέρονται: η εκτέλεση δοκιμών για τα Αίτια Κινδύνου, της αποτελεσματικότητας των Δικλίδων Ελέγχου καθώς και η Ομαδοποίηση Δοκιμών. Κατά τις δοκιμές μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποια από τα πιθανά αρχικά Αίτια Κινδύνου να μην υφίσταται ή να διαπιστωθεί η ύπαρξη επιπλέον Αιτιών που δεν είχαν εντοπιστεί στη Φάση του σχεδιασμού. Επίσης μπορεί να εντοπιστεί και νέος Κίνδυνος.

Όσον αφορά στις δοκιμές για την αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων θα πρέπει να εξετάζεται, αν αυτές εφαρμόζονται και λειτουργούν σύμφωνα με το σχεδιασμό τους, αν είναι αποτελεσματικές ή απαιτείται ο επανασχεδιασμός τους. Από αυτές τις δοκιμές θα διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο ο Αρχικός- Ενδογενής κίνδυνος περιορίζεται και αν τελικά ο Υπολειμματικός - Καθαρός Κίνδυνος είναι μικρότερος του ενδογενούς και πως μπορεί να περιοριστεί περαιτέρω. Επίσης μπορεί να εντοπιστεί και η αναγκαιότητα σχεδιασμού νέων δικλίδων ελέγχου. (βλ. και Οδηγίες συμπλήρωσης υποδείγματος 8, στο βήμα 9).

Επιπλέον περιγράφονται τα αποτελέσματα των δοκιμών που αφορούν στη διαπίστωση συμμόρφωσης με προβλεπόμενα πρότυπα ή στην απόκλιση από αυτά. Τέτοια πρότυπα θα μπορούσαν για παράδειγμα να αποτελέσουν μια εγκεκριμένη διαδικασία, ένας καθορισμένος δείκτης απόδοσης, κ.λπ.

(18) Αναφέρονται οι διαπιστώσεις του ελέγχου με βάση τα αποτελέσματα των δοκιμών. Στη συνέχεια αναφέρεται το γενικό συμπέρασμα που συνάγεται από τις διαπιστώσεις, όπως για παράδειγμα, το εάν ο κίνδυνος είναι πλήρως ή μερικώς ελεγχόμενος ή δεν είναι ελεγχόμενος.

(19) Γίνεται αξιολόγηση του υπολειμματικού – καθαρού κινδύνου με την ίδια διαδικασία που έγινε και για τον ενδογενή κίνδυνο στην οδηγία 14, (όπως στο Φύλλο Κινδύνου).

(20) Γίνεται ανάλυση του υπολειμματικού κινδύνου με βάση τα αίτια που τον προκαλούν (όπως στο Φύλλο Κινδύνου) και την προαναφερόμενη αξιολόγησή του. Εδώ επισημαίνεται ότι τα αίτια του υπολειμματικού κινδύνου ενδέχεται να είναι διαφορετικά από τα πιθανά αίτια του ενδογενούς- αρχικού κινδύνου.

(21) Διατυπώνονται οι κατάλληλες συστάσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν τα αίτια που προκαλούν τους κινδύνους, με σκοπό τον περιορισμό των τελευταίων σε ανεκτά επίπεδα.

Συνήθως οι Συστάσεις χαρακτηρίζονται ως:

α. «Κατά Προτεραιότητα», όταν μέσω αυτής αντιμετωπίζεται ένα αίτιο από το οποίο μπορεί να προκύψει «Υψηλός Κίνδυνος». Δηλώνει ότι η σύσταση αυτή πρέπει να υιοθετηθεί με προτεραιότητα έναντι άλλων και να εκπονηθεί ανάλογο Σχέδιο Δράσης, με σκοπό τον περιορισμό του συγκεκριμένου κινδύνου σε ανεκτό επίπεδο.

β. «Σημαντική», όταν μέσω αυτής αντιμετωπίζεται ένα αίτιο από το οποίο μπορεί να προκύψει «Μέτριος Κίνδυνος». Δηλώνει ότι η σύσταση αυτή πρέπει να υιοθετηθεί, αλλά μετά από τις συστάσεις της προηγούμενης κατηγορίας.

γ. «Προς Βελτίωση», όταν μέσω αυτής αντιμετωπίζεται ένα αίτιο από το οποίο μπορεί να προκύψει «Χαμηλός Κίνδυνος». Δηλώνει ότι η σύσταση αυτή πρέπει να υιοθετηθεί, αλλά μετά από τις συστάσεις των προηγούμενων κατηγοριών.

Η προαναφερόμενη ιεράρχηση είναι ένα αξιόλογο εργαλείο που βοηθάει την Ανώτερη Διοίκηση να προτεραιοποιεί τις υφιστάμενες ανάγκες για τη διαχείριση των κινδύνων και να λαμβάνει τις ορθολογικότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις για την κατανομή των πόρων που διαθέτει. Για το λόγο αυτό, η ομάδα ελέγχου οφείλει να είναι ιδιαίτερα σχολαστική στο χαρακτηρισμό των συστάσεων.

(22) Στα Παραρτήματα συμπεριλαμβάνονται αντίγραφα εγγράφων που κρίνονται αναγκαία για την ενημέρωση των αποδεκτών όπως, νομικά κείμενα, αποσπάσματα συνελεύσεων, αποφάσεις. Επίσης μπορεί να συμπεριληφθούν, η νέα χαρτογράφηση της διαδικασίας (εάν διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται στην πραγματικότητα αποκλίνει από την εγκεκριμένη διαδικασία), συγκριτικοί πίνακες, στατιστικά στοιχεία, αντίγραφα τεκμηρίων και οτιδήποτε άλλο κρίνει η ομάδα ελέγχου.

Βήμα 17 – Υπόδειγμα 11 : Διαβίβαση Προσωρινής Έκθεσης

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Ακολουθεί η διαβίβαση της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου, με σκοπό την ενημέρωση των υπευθύνων της ελεγχόμενης διαδικασίας και τον/την Προϊστάμενο/-η της οικείας Διεύθυνσης και Τμήματος, για το περιεχόμενο της Έκθεσης, τον καθορισμό της «Σύσκεψης Ολοκλήρωσης του Ελέγχου» μεταξύ αυτών και της ομάδας ελέγχου καθώς και για την αποστολή τυχόν σχολίων τους αναφορικά με την Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου, σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, όπως αναλυτικότερα φαίνεται στο παρακάτω υπόδειγμα.

(Υπόδειγμα 11)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ημερομηνία:

Υπεύθυνη/-ος Ελέγχου:

Εμπιστευτικό

Τηλέφωνο:

.....

Αρ. Πρωτοκόλλου

Προς: Διεύθυνση

Τμήμα

Θέμα: Διαβίβαση Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου

Σας διαβιβάζουμε την Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου που αφορά

Παρακαλούμε για τη διενέργεια σύσκεψης, μεταξύ της ομάδας ελέγχου και εσάς με αντικείμενο τη συζήτηση της Έκθεσης και την ολοκλήρωση του ελέγχου, την, στο γραφείο

Επιπλέον, παρακαλούμε για την αποστολή τυχόν σχολίων σας μέχρι την Σε περίπτωση μη απάντησης, η υπηρεσία μας θα θεωρήσει ότι δεν υφίστανται σχόλια για το περιεχόμενο της Έκθεσης.

Ελέγχου

Η/Ο Υπεύθυνη/-ος

Βήμα 18 – Υπόδειγμα 12 : Σύσκεψη Ολοκλήρωσης Ελέγχου

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Κατά τη Σύσκεψη Ολοκλήρωσης του Ελέγχου η ομάδα ελέγχου συζητά με τους/τις υπεύθυνους/-ες της ελεγχόμενης διαδικασίας και τον/την Προϊστάμενο/-η Διεύθυνσης και Τμήματος το περιεχόμενο της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου, με σκοπό την κατανόησή της και την διευκόλυνση της αποστολής τυχόν σχολίων. Αν υπάρχει συμφωνία μπορεί να συζητηθεί και το Σχέδιο Δράσης (βήμα 20, υπόδειγμα 13) που αφορά στις ενέργειες των υπευθύνων για την υλοποίηση των συστάσεων του ελέγχου, το οποίο αποστέλλει στη συνέχεια η προϊστάμενη Διεύθυνση της ελεγχόμενης δραστηριότητας στη Μ.Ε.Ε.

Με το πέρας της συζήτησης συντάσσεται και υπογράφεται το σχετικό Πρακτικό (Υπόδειγμα 12).

(Υπόδειγμα 12)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΣΥΣΚΕΨΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Συμμετέχοντες:

Ομάδα Ελέγχου:

Ημερομηνία και ώρα:

Θέμα της Σύσκεψης

Το θέμα της σύσκεψης αφορά τη συζήτηση της Προσωρινής Έκθεσης Ελέγχου με αντικείμενο και την ολοκλήρωση του οικείου ελέγχου.

A/A	Συστάσεις Ελέγχου	Συμφωνηθείσες ενέργειες και Ημερομηνία εφαρμογής
1.		
2.		
3.		
Λοιπά :		

Υπογραφές

Βήμα 19 : Αποστολή Σχολίων σχετικά με την Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου

Κατευθύνσεις : Μετά τη σύσκεψη ολοκλήρωσης του ελέγχου και την αποσαφήνιση οποιονδήποτε θεμάτων, η Διεύθυνση που προΐσταται της ελεγχόμενης διαδικασίας αποστέλλει στη Μ. Ε. Ε. την απάντησή της για την ύπαρξη ή μη σχολίων σχετικά με την Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου και κυρίως για τα ευρήματα και τις συστάσεις που περιγράφονται σε αυτήν. Η απάντηση πρέπει να συνάδει με τα αναφερόμενα στο Πρακτικό που υπογράφηκε με το πέρας της Σύσκεψης Ολοκλήρωσης του Ελέγχου (βήμα 18). Η ομάδα ελέγχου αξιολογεί τα τυχόν σχόλια και λαμβάνει τις οριστικές αποφάσεις προκειμένου να ολοκληρωθεί ο Έλεγχος.

Βήμα 20 - Υπόδειγμα 13 : Σχέδιο Δράσης

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Ο/Η υπεύθυνος/-η του ελέγχου αποστέλλει στη Διεύθυνση που προΐσταται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου, το έντυπο τού Σχεδίου Δράσης (υπόδειγμα 13), προκειμένου να επιστραφεί από αυτήν, εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, συμπληρωμένο με τις ενέργειες στις οποίες θα προβούν οι κατά περίπτωση αρμόδιοι και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ενεργειών αυτών, με βάση τις συστάσεις του ελέγχου. Το Σχέδιο Δράσης λαμβάνει τελική έγκριση από τον εντολέα του ελέγχου.

Εάν η υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης απαιτεί τη διάθεση αυξημένων πόρων ή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας ή μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων, τότε η αρμόδια Διεύθυνση συμπληρώνει τις απαιτούμενες ενέργειες σε αυτό και το χρονοδιάγραμμα οριστικοποιείται και εγκρίνεται από τον εντολέα του ελέγχου είτε κατά την Τελική Συνάντηση (βήμα 22), είτε και μετά από αυτήν, αναλόγως των περιστάσεων. Η Μ.Ε.Ε. παρακολουθεί την εξέλιξη αυτή μέχρι την οριστική λήψη αποφάσεων από τον εντολέα.

Σχέδιο Δράσης: Υπόδειγμα 13

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ									
Αύξων Αριθμός Ελέγχου:									
Αντικείμενο Ελέγχου:									
Κωδικός Κινδύν.	Περιγραφή Εντοπισμένου Κινδύνου	Συστάσεις	Διεύθυνση/ Υπηρεσία που αφορούν οι συστάσεις (ο διατρέχων τον Κίνδυνο)	Ενέργειες που προτείνονται από την υπηρεσία	Υπεύθυνος, οργάνωση, έργο ή προσέγγιση που προτείνονται από την ελεγχόμενη Υπηρεσία	Χρονοδιάγραμμα	Εκτιμώμενο ποσοστό προόδου σύμφωνα με τη Διεύθυνση στις	Εκτιμώμενο ποσοστό προόδου σύμφωνα με τη Διεύθυνση στις	Ενδεχόμενες παρατηρήσεις του Εσωτερικού Ελεγκτή επί του προτεινόμενου σχεδίου δράσης και της οργάνωσης του έργου
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ									
K1								100%	
K2									
ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ									
K3									
K4									
ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ									
K5									
K6									

Οδηγίες συμπλήρωσης: Ο/Η υπεύθυνος/-η του ελέγχου προσυμπληρώνει τις στήλες των Εντοπισμένων Κινδύνων και των Συστάσεων. Στη συνέχεια αποστέλλει το έντυπο, προκειμένου να συμπληρωθούν οι λοιπές στήλες από τη Διεύθυνση που προΐσταται της ελεγχόμενης διαδικασίας. Στη στήλη «Χρονοδιάγραμμα» αναγράφεται η ημερομηνία υλοποίησης της κάθε ενέργειας ή των επιμέρους ενεργειών. Οι στήλες «Εκτιμώμενο ποσοστό προόδου» αναφέρονται σε καθορισμένα χρονικά σημεία που τίθενται για την παρακολούθηση του ποσοστού της προόδου και της υλοποίησης κάθε ενέργειας.

Ε. Τελική Φάση

Βήμα 21 - Υπόδειγμα 10 : Σύνταξη Τελικής Έκθεσης Ελέγχου και Διαβίβασή της

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Μετά τη Σύσκεψη Οριστικοποίησης του Ελέγχου και την αξιολόγηση τυχόν σχολίων που απέστειλε η Διεύθυνση που προΐσταται της ελεγχόμενης διαδικασίας, η ομάδα ελέγχου λαμβάνει τις οριστικές αποφάσεις και συντάσσει την Τελική Έκθεση Ελέγχου, η οποία έχει την ίδια μορφή και διάρθρωση με την Προσωρινή Έκθεση (υπόδειγμα 10 του βήματος 16). Στην Τελική Έκθεση ορισμένα σημεία αναλύονται διεξοδικότερα απ' ότι στην Προσωρινή, ενώ περιλαμβάνονται πρόσθετα στοιχεία καθώς και τα τυχόν σχόλια από τους/τις υπεύθυνους/-νες της ελεγχόμενης διαδικασίας με σκοπό να γίνει πλήρως κατανοητή και από πρόσωπα που δεν γνωρίζουν την ελεγχόμενη περιοχή.

Η Τελική Έκθεση Ελέγχου είναι το επιστέγασμα του ελεγκτικού έργου, όπου με σαφήνεια και τεκμηρίωση παρουσιάζεται το έργο αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, κατά την κρίση της ομάδας ελέγχου, με σκοπό τη διευκόλυνση της Διοίκησης, στη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων για δράσεις οι οποίες θα περιορίσουν τους κινδύνους της ελεγχόμενης περιοχής σε ανεκτά επίπεδα.

Η Τελική Έκθεση Ελέγχου απευθύνεται στην Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού, αλλά ενδέχεται να λάβουν πληροφόρηση σχετικά με το περιεχόμενό της και πρόσωπα ή φορείς εκτός του οργανισμού (π.χ. εξωτερικοί ελεγκτικοί φορείς, ορκωτοί λογιστές, κ.λπ.), ακόμα και σε χρόνο μεταγενέστερο της αρχικής της υποβολής, ανάλογα με τις συνθήκες ή το εκάστοτε νομικό πλαίσιο.

Διαβιβάζεται στην Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού, στον/στην Προϊστάμενο/-η Διεύθυνσης και Τμήματος της ελεγχόμενης διαδικασίας ή περιοχής καθώς σε λοιπά πρόσωπα κατά την κρίση της/του Προϊσταμένης/-ου της Μ.Ε.Ε. και του Εντολέα του ελέγχου. Παράλληλα συντονίζεται η διενέργεια της Τελικής Συνάντησης με τον Εντολέα, για την παρουσίαση της Τελικής Έκθεσης.

Στην περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο δεν έχει εκπονηθεί το Σχέδιο Δράσης από την αρμόδια Διεύθυνση ή δεν έχει διαβιβαστεί στη Μ.Ε.Ε. μέχρι αυτό το βήμα, τότε αποστέλλεται η Τελική Έκθεση χωρίς αυτό, με μια επιπλέον σύσταση που αφορά την αποστολή του Σχεδίου Δράσης που εκκρεμεί, από την αρμόδια Διεύθυνση απευθείας στον Εντολέα και την κοινοποίηση αντιγράφου του στην Μ.Ε.Ε.. Αυτό το σημείο επισημαίνεται και στο διαβιβαστικό της Τελικής Έκθεσης, που απευθύνεται στον Εντολέα και κοινοποιείται και στην αρμόδια Διεύθυνση.

Οδηγίες συμπλήρωσης: Η Τελική Έκθεση Ελέγχου συντάσσεται όπως και η Προσωρινή Έκθεση (υπόδειγμα 10, συνημμένο αρχείο) και ισχύουν οι ίδιες οδηγίες συμπλήρωσης. Όμως πρέπει επιπρόσθετα να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

Επειδή η Τελική Έκθεση μπορεί να απευθυνθεί και σε πρόσωπα ή φορείς εκτός του οργανισμού, θα πρέπει οι περιγραφές σε αυτήν να είναι πλήρεις, σαφείς, και κατανοητές σε πρόσωπα που δεν γνωρίζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Γίνεται λεπτομερέστερη

παρουσίαση της ελεγχόμενης διαδικασίας ή περιοχής ελέγχου καθώς και όποιων άλλων σημείων κριθεί απαραίτητο.

Στα Παραρτήματα της Τελικής Έκθεσης, περιλαμβάνονται συνήθως περισσότερα στοιχεία από τα αντίστοιχα της Προσωρινής. Καταρχάς συμπεριλαμβάνονται, σε ένα ή περισσότερα παραρτήματα, τα τυχόν σχόλια ή οι διαφορετικές απόψεις της/του αρμόδιας/-ου προϊσταμένης/-ου της ελεγχόμενης δραστηριότητας, σχετικά με την Προσωρινή Έκθεση Ελέγχου (βήμα 19), τα οποία όμως η ομάδα ελέγχου δεν έκανε αποδεκτά. Προτείνεται, σε αυτή την περίπτωση το οικείο Παράρτημα να περιλαμβάνει: την περιγραφή του σημείου της Προσωρινής Έκθεσης για το οποίο υπάρχουν σχόλια ή διαφωνίες, στη συνέχεια να αποτυπώνεται αυτολεξεί το σχόλιο ή η διαφωνία της/του αρμόδιας/-ου προϊσταμένης/-ου όπως είχε αποσταλεί στην ομάδα ελέγχου και στη συνέχεια να αναπτύσσεται η επιχειρηματολογία της ομάδας ελέγχου για τους λόγους που τα προαναφερόμενα δεν έγιναν αποδεκτά.

Επιπλέον, στα Παραρτήματα, μπορεί ενδεικτικά να συμπεριληφθούν: η επιστολή ανάθεσης του ελέγχου, ο κατάλογος προσώπων που συμμετείχαν στις διερευνητικές συναντήσεις και συνεντεύξεις, ο κατάλογος των εγγράφων που ζητήθηκαν και ελήφθησαν, το Σχέδιο Δράσης της αρμόδιας Διεύθυνσης ή Διευθύνσεων (εφόσον έχει διαμορφωθεί) και λοιπά στοιχεία κατά την κρίση της ομάδας ελέγχου.

Βήμα 22 – Υπόδειγμα 14 : Τελική Συνάντηση με τον Εντολέα και λήψη αποφάσεων

Κατευθύνσεις : Μετά τη διαβίβαση της Έκθεσης λαμβάνει χώρα η Τελική Συνάντηση, στην οποία συμμετέχουν η/ο Δήμαρχος ή ο/η Περιφερειάρχης, ο/η Γενικός/-ή Γραμματέας, η/ο Προϊσταμένη/-ος της Μ.Ε.Ε., η/ο Γενική/-ός Διευθύντρια/-τής, ο/η Διευθυντής/-ρια που προΐσταται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου και τα στελέχη τα οποία εμπλέκονται καθ' οιονδήποτε τρόπο στην ελεγχόμενη διαδικασία, με σκοπό την παρουσίαση της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου, την τελική έγκριση του Σχεδίου Δράσης που εκπονήθηκε με βάση τις συστάσεις τού ελέγχου και την πιθανή λήψη περαιτέρω αποφάσεων από τον εντολέα του ελέγχου.

Με το πέρας της σύσκεψης, συντάσσεται σχετικό Πρακτικό, όπως το υπόδειγμα 14, στο οποίο περιλαμβάνονται οι αποφάσεις που λήφθηκαν, το χρονοδιάγραμμα και οι υπεύθυνοι υλοποίησης των αποφάσεων. Ενδέχεται από τη σύσκεψη να αποφασιστεί μόνο η τελική έγκριση του Σχεδίου Δράσης, εφόσον ο εντολέας εκτιμά ότι δεν απαιτείται η λήψη περαιτέρω αποφάσεων.

Εάν η υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης ή η λήψη περαιτέρω αποφάσεων απαιτούν τη διάθεση αυξημένων πόρων ή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας ή μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις, τότε κατά τη σύσκεψη λαμβάνονται αποφάσεις για την περαιτέρω διερεύνηση των δυνατοτήτων του οργανισμού (που καταγράφονται στο Πρακτικό), ενώ η τελική έγκριση του Σχεδίου Δράσης ή άλλες αποφάσεις λαμβάνονται σε μεταγενέστερο χρόνο. Σε αυτήν την περίπτωση η Μ.Ε.Ε. παρακολουθεί την εξέλιξη αυτή μέχρι την οριστική λήψη αποφάσεων από τον εντολέα.

(Υπόδειγμα 14)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΤΕΛΙΚΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Συμμετέχοντες:

Ομάδα Ελέγχου:

Ημερομηνία και ώρα:

Θέμα της Τελικής Συνάντησης Ελέγχου

Το θέμα της σύσκεψης αφορά τη συζήτηση της Τελικής Έκθεσης Ελέγχου με αντικείμενο :
..... , με σκοπό την τελική έγκριση του Σχεδίου Δράσης και την
πιθανή λήψη περαιτέρω αποφάσεων από τον εντολέα του ελέγχου.

A/A	Συστάσεις Ελέγχου	Συμφωνηθείσες ενέργειες – Υπεύθυνοι και Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης
1.		
2.		
3.		
Λοιπά :		

Υπογραφές

Βήμα 23 - Υπόδειγμα 15 : Ποιοτική Αξιολόγηση Ελέγχου

Κατευθύνσεις / Σκοπός εγγράφου : Η Μ.Ε.Ε. ενδιαφέρεται να λάβει ανατροφοδότηση από τους άμεσα εμπλεκόμενους και τις/τους προϊστάμενες/-ους της ελεγχόμενης διαδικασίας, ως προς την συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ελεγχόμενης διαδικασίας και την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Σκοπός αυτής της ανατροφοδότησης είναι η βελτίωση της ποιότητας του ελέγχου από τη Μ.Ε.Ε.. Στο πλαίσιο αυτό, αποστέλλεται στους εμπλεκόμενους για συμπλήρωση και αποστολή στην Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου σχετικού ερωτηματολογίου, όπως ενδεικτικά αποτυπώνεται στο παρακάτω υπόδειγμα.

(Υπόδειγμα 15)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ						
Βασικός σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να συλλέξουμε τις απόψεις σας για την ποιότητα και τη συνεισφορά στο Τμήμα σας από τον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να βελτιώσουμε την ποιότητα των διαδικασιών μας						
ΤΙΤΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ						
.....						
Η διαδικασία του ελέγχου						
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν έχω άποψη	Σχόλια
1. Ο έλεγχος έλαβε χώρα εντός του προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου						
2. Οι κίνδυνοι που θα έπρεπε να καλυφθούν, καλύφθηκαν						
3. Οι σκοποί του ελέγχου συζητήθηκαν με το προσωπικό						
4. Το χρονοδιάγραμμα και οι πρακτικές λεπτομέρειες του ελέγχου παρουσιάστηκαν πριν την έναρξή του						
5. Ενημερωθήκατε έγκαιρα για τα κύρια ευρήματα που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου						

6. Είχατε την ευκαιρία να συζητήσετε τα ευρήματα με την ομάδα ελέγχου						
7. Εμπόδισαν οι ελεγκτές/-ριες τη ροή της κανονικής εργασίας σας						
Έκθεση Ελέγχου						
8. Συζητήσατε ελεύθερα όλα τα ευρήματα και τις προτάσεις της έκθεσης ελέγχου						
9. Όλα τα ευρήματα είναι σαφή						
10. Υποστηρίζονται με τεκμήρια όλα τα ευρήματα						
11. Οι συστάσεις είναι πρακτικές και ρεαλιστικές						
12. Η δομή της έκθεσης ελέγχου είναι λογική και κατανοητή						
Συνολική Αποψη						
13. Τα συμπεράσματα του ελέγχου σας βοήθησαν να βελτιώσετε τις εργασίες σας						
Πιθανά επιπρόσθετα σχόλια:						
.....						
Τόπος/ Ημερομηνία:						
Όνομα/Τίτλος/Υπογραφή:						

Βήμα 24 : Έλεγχος παρακολούθησης εφαρμογής των αποφάσεων που έχουν ληφθεί και του Σχεδίου Δράσης / Follow up

Κατευθύνσεις: Κατά τον έλεγχο αυτό γίνεται η παρακολούθηση της εφαρμογής του Σχεδίου Δράσης που έχει εγκριθεί και των περαιτέρω αποφάσεων που τυχόν έχουν ληφθεί, με βάση το συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα που αναφέρεται είτε στο Σχέδιο Δράσης είτε στο Πρακτικό Τελικής Συνάντησης είτε και στα δύο. Ο έλεγχος αυτός είναι στοχευμένος μόνο στα σημεία ή στις δράσεις που υλοποιήθηκαν.

Βήμα 25 : Έλεγχος Επιβεβαίωσης των Αποτελεσμάτων

Ο Έλεγχος Παρακολούθησης εφαρμογής των αποφάσεων, συνήθως, γίνεται αμέσως μετά την υλοποίηση τους. Όμως, κατά την ολοκλήρωση του ελέγχου αυτού, δεν έχει παρέλθει το εύλογο χρονικό διάστημα λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής κάτω από τις νέες συνθήκες που προέκυψαν από την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών και συνήθως δεν έχει παραχθεί ο απαιτούμενος όγκος στοιχείων προκειμένου να επιβεβαιωθεί εάν η εφαρμογή των αποφάσεων έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν πράγματι οι εντοπισμένοι κίνδυνοι περιορίστηκαν σε ανεκτά όρια.

Για το λόγο αυτό, μετά την παρέλευση 1-18 μηνών από την εφαρμογή των αποφάσεων και του Σχεδίου Δράσης, ακολουθεί ο Έλεγχος Επιβεβαίωσης των Αποτελεσμάτων με σκοπό να διαπιστωθεί εάν επήλθαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και εάν περιορίστηκαν οι εξεταζόμενοι κίνδυνοι στο βαθμό που αναμενόταν. Όταν λαμβάνεται αυτή η επιβεβαίωση, τότε αποκτά νόημα ολόκληρη η ελεγκτική διαδικασία που περιγράφηκε στα προηγούμενα βήματα και τότε η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει επιτελέσει την αποστολή της, διότι έχει συμβάλει στη βελτίωση των λειτουργιών και έχει προσδώσει αξία στον Οργανισμό.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Παράρτημα 2: Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Παράρτημα 3: Κανονισμός Λειτουργίας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Παράρτημα 4: Παράδειγμα Διαγράμματος Ροής της Διαδικασίας:
«Εγγραφή στο Δημοτολόγιο»

Παράρτημα 1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Ο.Τ.Α.

Σύμφωνα με το υπ' αριθ. 44754/18 έγγραφο-εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών ως εφαρμογή του άρθρου 168 ν.4270/2014 οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού καλούνται να συστήσουν Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) μέσω κατάρτισης ή τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.).

Οδηγίες/Κατευθύνσεις για τα κύρια σημεία που μπορεί να περιλαμβάνει το άρθρο για τον Εσωτερικό έλεγχο στον Ο.Ε.Υ.

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.)

1. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου ΟΤΑ ως Αυτοτελής Διεύθυνση ή Αυτοτελές Τμήμα υπάγεται απευθείας στον/στη Δήμαρχο ή στον/στην Περιφερειάρχη (ανάλογα με τον Οργανισμό) ή στον/στην Γενικό/-η Γραμματέα. Έχει πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, αρχεία, περιουσία και προσωπικό του Οργανισμού.
2. Είναι Αντικειμενική και Ανεξάρτητη Υπηρεσία
3. Σκοπός της σύστασης είναι να προσδίδει αξία στον οργανισμό με:
 - Την παροχή υπηρεσιών διασφάλισης με ανεξάρτητο και αντικειμενικό τρόπο
 - Τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού στοχεύοντας σε αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες εσωτερικές διαδικασίες
 - Την επαλήθευση συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς και πολιτικές
 - Την αξιοποίηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και του Συστήματος Δικλίδων Εσωτερικού Ελέγχου
 - Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του Δήμου και την αύξηση των εσόδων του.
 - Την υποστήριξη της υλοποίησης των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός
 - Τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, την τόνωση της εμπιστοσύνης και την αύξηση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης.
 - Την αποτροπή φαινομένων διαφθοράς και μη αποδοτικής διοίκησης
4. Επιτελεί Διαβεβαιωτική και Συμβουλευτική λειτουργία
 - Πραγματοποιεί αντικειμενική αξιολόγηση της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου και της διακυβέρνησης του Οργανισμού. Αξιολογεί αν οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου είναι επαρκείς και εφαρμόζονται ορθά, ώστε να περιοριστούν ή να αποφευχθούν οι κίνδυνοι που αφορούν την υπό έλεγχο διαδικασία
 - Παρέχει συμβουλές για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, των δικλίδων ελέγχου και της διακυβέρνησης του Δήμου
5. Καθήκοντα Εσωτερικού/-ής Ελεγκτή/-ριας:
 - Συμμετέχει στην εκπόνηση του ετήσιου προγραμματισμού εσωτερικών ελέγχων βάσει εκτίμησης κινδύνων

- Σχεδιάζει και διενεργεί τον έλεγχο διαδικασιών
- Εκδίδει έκθεση ελέγχου με συστάσεις
- Παρακολουθεί την εφαρμογή των αποφάσεων που λήφθηκαν με βάση τις συστάσεις

Παράρτημα 2. Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Σε αυτό το παράρτημα υπάρχουν τρία συνοπτικά παραδείγματα περιγραφής θέσεων εργασίας:

Του/της Προϊστάμενου/-ης Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Αυτοτελούς Διεύθυνσης ή Τμήματος), του/της Εσωτερικού/-ης Ελεγκτή/-ριας – Υπεύθυνου/-ης ελεγκτικού έργου και του/της Εσωτερικού/-ης Ελεγκτή/-ριας.

Α. Ο/η Προϊστάμενος/-η της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Αυτοτελούς Διεύθυνσης ή Τμήματος) είναι υπεύθυνος/-η για:

- Να εποπτεύει το έργο, την εκπαίδευση και τις διαδικασίες της Μ.Ε.Ε.
- Να κατευθύνει και να εγκρίνει τον προγραμματισμό και τις προτεραιότητες του ελέγχου
- Να αποτιμά την αποδοτικότητα των εκτελούμενων ελέγχων (βάσει αξιολόγησης κινδύνων)
- Να προσφέρει ανεξάρτητη αναφορά-διαβεβαίωση επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και διαδικασιών διακυβέρνησης στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Να προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες στον Οργανισμό
- Να παρέχει προτεινόμενες λύσεις επί των ευρημάτων για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και διαδικασιών διακυβέρνησης
- Να εποπτεύει την εφαρμογή του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF του IIA)

Δεξιότητες

Ο/η Προϊστάμενος/-η της Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

- Να εξετάζει, αναλύει, αξιολογεί στοιχεία και λαμβάνει αποφάσεις με τρόπο αμερόληπτο και αντικειμενικό
- Να επιδεικνύει κριτικό πνεύμα και αναλυτική σκέψη
- Να παρακολουθεί τις νομικές και κανονιστικές εξελίξεις που διέπουν τους ελέγχους που διενεργεί
- Να δημιουργεί συνθήκες εμπιστοσύνης και συνεργασίας
- Να επικοινωνεί με τρόπο άμεσο και αποτελεσματικό
- Να διαπραγματεύεται
- Να έχει γνώση σχετικού επιστημονικού αντικειμένου
- Να έχει εμπειρία υλοποίησης ελέγχων
- Να διοικεί και να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της Μ.Ε.Ε.
- Να διαχειρίζεται τις αλλαγές

Β. Ο/Η Εσωτερικός/-ή Ελεγκτής/-ρια – Υπεύθυνος/-η ελεγκτικού έργου

Είναι υπεύθυνος/-η για:

- Να διευθύνει και να υλοποιεί τις ελεγκτικές αποστολές που του ανατίθενται
- Να διασφαλίζει την ποιότητα του ελεγκτικού έργου
- Να κάνει χρήση των κατάλληλων μεθοδολογιών ελέγχου
- Να συντάσσει τις σχετικές Αναφορές
- Να εφαρμόζει το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF του ΙΙΑ)
- Να αναπτύσσει τις διαδικασίες της Μ.Ε.Ε.
- Να εκπαιδεύει τους ελεγκτές της ομάδας του
- Να παρακολουθεί τα λειτουργικά θέματα της Μ.Ε.Ε.

Δεξιότητες

Ο/Η Εσωτερικός/-ή Ελεγκτής/-ρια – Υπεύθυνος/-η ελεγκτικού έργου θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

- Να εξετάζει, αναλύει, αξιολογεί στοιχεία και λαμβάνει αποφάσεις με τρόπο αμερόληπτο και αντικειμενικό
- Να επιδεικνύει κριτικό πνεύμα και αναλυτική σκέψη
- Να αναπτύσσει εργαλεία παρακολούθησης
- Να δημιουργεί συνθήκες εμπιστοσύνης και συνεργασίας
- Να επικοινωνεί με τρόπο άμεσο και αποτελεσματικό
- Να έχει γνώση σχετικού με το αντικείμενο των ελέγχων επιστημονικού αντικειμένου
- Να διαχειρίζεται ελεγκτικά έργα
- Να διευθύνει και να εκπαιδεύει την ελεγκτική ομάδα

Γ. Εσωτερικός/-ή Ελεγκτής/-ρια

Εκτελεί μέρος του ελεγκτικού έργου για να υποστηρίξει την ομάδα ελέγχου

Δεξιότητες

Ο/Η Εσωτερικός/-ή Ελεγκτής/-ρια θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

- Να κατανοεί το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF του ΙΙΑ)
- Να είναι γνώστης των εννοιών της Διακυβέρνησης, του Κινδύνου και των Δικλίδων Ελέγχου
- Να διαθέτει κριτική σκέψη
- Να έχει γνώση σχετικού με το αντικείμενο των ελέγχων επιστημονικού αντικειμένου

Παράρτημα 3. Κανονισμός Λειτουργίας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να έχει την παρακάτω προτεινόμενη δομή, λαμβάνοντας υπόψη τις επισημάνσεις που αναφέρονται στα επιμέρους τμήματα:

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Σκοπός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Εξ ορισμού, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική λειτουργία σχεδιασμένη να προσδίδει αξία στον Οργανισμό και να βελτιώνει τις λειτουργίες του. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του Οργανισμού και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, χρησιμοποιώντας μια συστηματική, δομημένη προσέγγιση για να αξιολογήσει και να προδώσει αξία στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση κινδύνων, στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων ελέγχου και στις διαδικασίες διακυβέρνησης και επίβλεψης.

Ο όρος διασφάλιση αναφέρεται στην επαγγελματική κρίση των ελεγκτών σχετικά με τα συμπεράσματά τους για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων, των δικλίδων ελέγχου και της διακυβέρνησης. Επομένως, το επίπεδο της διασφάλισης είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης των ελεγκτών στα συμπεράσματα των ελέγχων τους, βάσει της αξιοπιστίας των στοιχείων που συγκέντρωσαν. Στο Διεθνές Πρότυπο Εσωτερικού Ελέγχου 1000.1 αναφέρεται ότι: «*Η φύση των υπηρεσιών διαβεβαίωσης που παρέχονται στον Οργανισμό πρέπει να καθορίζεται στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου*».

2. Αποστολή και πεδίο εφαρμογής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Αποστολή

Να προσδίδει αξία στον οργανισμό με:

- Την παροχή υπηρεσιών διασφάλισης με ανεξάρτητο και αντικειμενικό τρόπο
- Τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού στοχεύοντας σε αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες εσωτερικές διαδικασίες
- Την επαλήθευση συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς και πολιτικές
- Την αξιοποίηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος δικλίδων εσωτερικού ελέγχου
- Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού και την αύξηση των εσόδων του.
- Την παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός
- Τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, την τόνωση της εμπιστοσύνης και την αύξηση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Την αποτροπή φαινομένων διαφθοράς και μη αποδοτικής διοίκησης

Εύρος εφαρμογής

Το εύρος εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει πως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης η διαχείριση κινδύνων, οι δικλίδες ελέγχου και οι διαδικασίες διακυβέρνησης όπως έχουν σχεδιασθεί, είναι επαρκείς και επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Το πεδίο εφαρμογής (εύρος) πρέπει να διασφαλίζει τα ακόλουθα:

- Οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και αντιμετωπίζονται επαρκώς
- Υπάρχει επαρκής αλληλοεπίδραση με τις διάφορες δομές διακυβέρνησης
- Η σημαντική οικονομική, διοικητική και λειτουργική πληροφόρηση είναι ακριβής, αξιόπιστη και εμπρόθεσμη
- Οι εργασίες εκτελούνται σε συμμόρφωση με τις πολιτικές, τα Πρότυπα, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς/νομοθεσία
- Οι πόροι αποκτώνται οικονομικά, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και προστατεύονται επαρκώς
- Τα προγράμματα, πλάνα και στόχοι επιτυγχάνονται
- Η ποιότητα και η διαρκής βελτίωση προωθούνται στις διαδικασίες του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Σημαντικά νομικά θέματα που θα είχαν αντίκτυπο στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναγνωρίζονται στην Έκθεση του Ελέγχου
- Όταν κατά τη διάρκεια των ελέγχων αναγνωρίζονται ευκαιρίες προς βελτίωση των δικλίδων ελέγχου, αυτές επικοινωνούνται στο αρμόδιο διοικητικό επίπεδο

3. Λογοδοσία

Ο/Η Προϊστάμενος/-η της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Αυτοτελούς Διεύθυνσης ή Τμήματος) είναι υπεύθυνος/-η και λογοδοτεί έναντι του Ανώτατου Διοικητικού επιπέδου του Οργανισμού:

- Για τη σύνταξη γραπτής αναφοράς προς τον/την Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη, παρουσιάζοντας την ανεξαρτησία του Ελέγχου, την επάρκεια, την απόδοση και τα αποτελέσματα των εργασιών σε σχέση με τον ετήσιο προγραμματισμό που καταρτίζει. Η αναφορά πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και συμπεράσματα για την όποια μελλοντική βελτίωση.
- Για την αναφορά σημαντικών θεμάτων σχετικά με το πλαίσιο ελέγχου του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των βελτιώσεων στις διαδικασίες και των συναφών προτάσεων.
- Για την περιοδική πληροφόρηση αναφορικά με την κατάσταση προόδου κάλυψης του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων και την επάρκεια των πόρων.
- Για τον συντονισμό και την επίβλεψη άλλων διαδικασιών διασφάλισης (διαχείρισης κινδύνου, αξιολογήσεων, κανονιστικής συμμόρφωσης, ασφάλειας, νομικής υπηρεσίας, ηθικής, περιβάλλοντος και Εξωτερικού Ελέγχου).
- Για την υποβολή ετήσιας αναφοράς προόδου της Μονάδας στα αρμόδια όργανα

4. Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα

Για να διασφαλισθεί η ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, το προσωπικό της αναφέρεται στον/στην Προϊστάμενο/-η, ο/η οποίος/-α αναφέρεται διοικητικά στον/στη Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη. Ο/Η Προϊστάμενος/-η θα συντάσσει αναφορά για το Προσωπικό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου ως μέρος των αναφορών του.

5. Ευθύνη

Ο/Η Προϊστάμενος/-η της Μ.Ε.Ε είναι υπεύθυνος/-η για την ανάπτυξη ενός ευέλικτου ετήσιου προγραμματισμού βάσει μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνου. Ο ετήσιος προγραμματισμός ελέγχων πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τους κινδύνους ή τις ενδεχόμενες αμφιβολίες επί των δικλίδων ελέγχου που αναγνωρίζονται από τη Διοίκηση ή τους εξωτερικούς ελεγκτές
- Ετήσιους ελέγχους σχετικούς με αναφορές των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και άλλων πολύ σημαντικών δικλίδων ελέγχου
- Επιλεγμένους ελέγχους, θεματικούς ή οριζόντιους, στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

6. Δικαιοδοσία

Η Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διασφαλίζει ότι ο/η Προϊστάμενος/-η και το προσωπικό της Μ.Ε.Ε έχουν εξουσιοδότηση προκειμένου να :

- Έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, αρχεία, περιουσία και προσωπικό και να έχουν το δικαίωμα να ανακτήσουν πληροφορίες και εξηγήσεις από τους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς συνεργάτες, βάσει της κείμενης νομοθεσίας
- Παρίστανται σε συνεδριάσεις ή έχουν πλήρη και ελεύθερη πρόσβαση στην Ανώτατη Διοίκηση.
- Κατανέμουν πόρους, καθορίζουν συχνότητες, επιλέγουν αντικείμενα και αποφασίζουν το εύρος του ελέγχου και εφαρμόζουν τις απαιτούμενες τεχνικές για την επίτευξη των σκοπών του ελέγχου
- Λαμβάνουν την απαραίτητη βοήθεια του προσωπικού των Τμημάτων που ελέγχουν, όπως και εξειδικευμένων υπηρεσιών εντός ή εκτός του οργανισμού
- Έχουν τη δικαιοδοσία να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης του/της Δημάρχου και του/της Γενικού Γραμματέα

Ο/Η Προϊστάμενος/-η και το προσωπικό της Μ.Ε.Ε δεν εξουσιοδοτούνται να:

- Εκτελούν οιασδήποτε φύσης λειτουργικά καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού διαδικασιών ή θέσπιση δικλίδων ελέγχου (controls), ώστε να μην επηρεαστεί η αμερόληπτη κρίση τους κατά το έργο τους
- Καταχωρούν ή εγκρίνουν λογιστικές εγγραφές εκτός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου
- Ορίζουν τα καθήκοντα υπαλλήλων εκτός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός αν αυτοί έχουν διατεθεί για να υποστηρίξουν το έργο του ελέγχου

7. Πρότυπα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

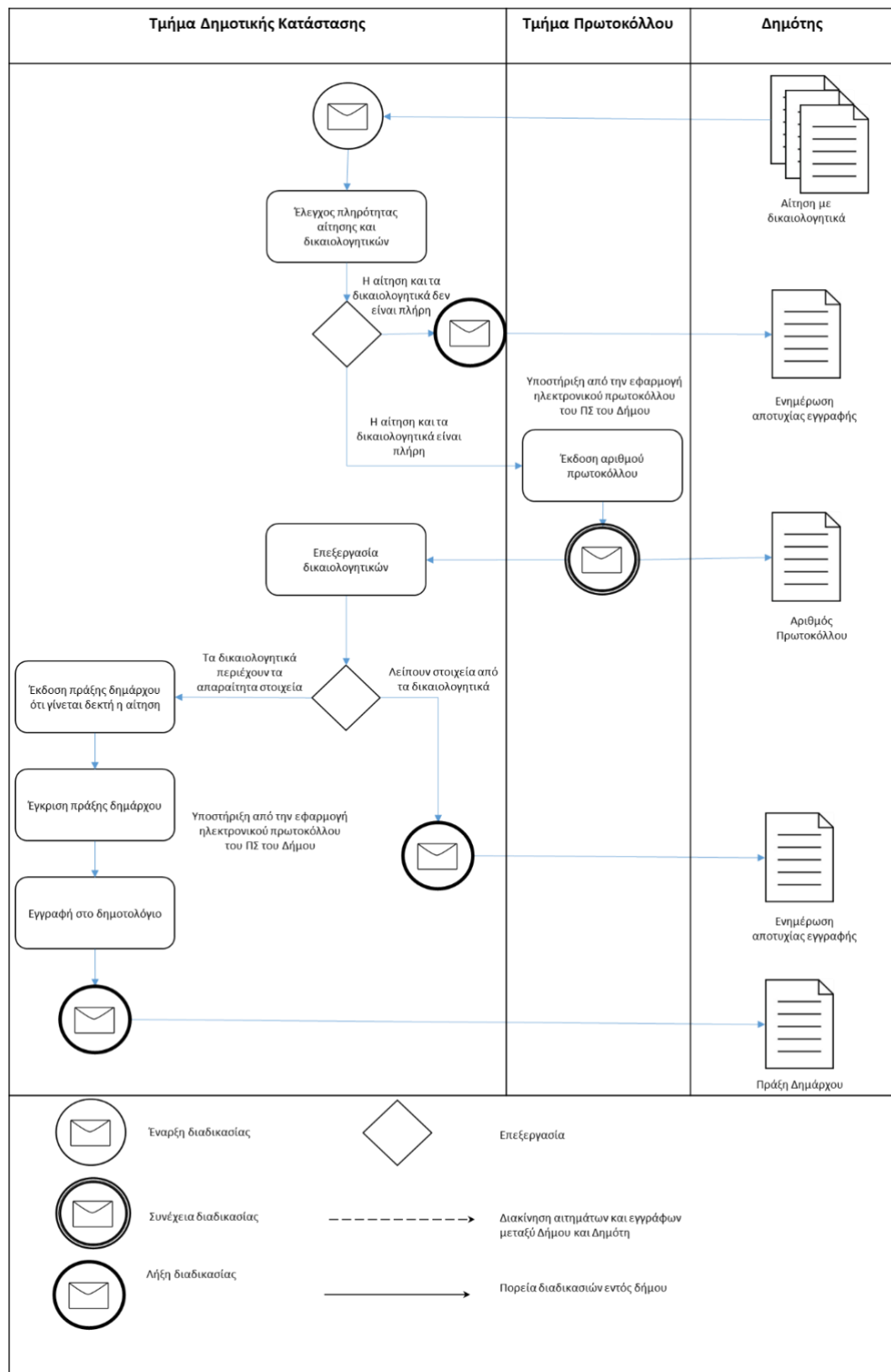
Η Μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου θα εφαρμόζει και θα ανταποκρίνεται στα πρότυπα που θεσπίζονται στην ελληνική νομοθεσία, τις οδηγίες και κατευθύνσεις που παρέχονται από τους αρμόδιους φορείς (π.χ. Εθνική Αρχή Διαφάνειας) καθώς και τους κανόνες και τις αρχές που απορρέουν από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF του ΙΙΑ).

8. Επιμόρφωση προσωπικού της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Η επιμόρφωση των ελεγκτών/ελεγκτριών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να είναι διαρκής για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Πρέπει να καλύπτει ποικιλία αντικειμένων, όπως θέματα ελεγκτικής, διαχείρισης κινδύνων, διακυβέρνησης, επικοινωνίας, μάνατζμεντ, οικονομικής και νομικής φύσης, κ.λπ. Η επαγγελματική επιμόρφωση και βελτίωση συνίσταται στη συνεχή παρακολούθηση σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, συνεδρίων και λοιπών σχετικών εκδηλώσεων καθώς και στη λήψη επαγγελματικών πιστοποιήσεων. Η επαγγελματική γνώση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι συλλογική και απαιτεί την κατάκτηση δεξιοτήτων σε πολυάριθμα αντικείμενα. Για το λόγο αυτό η επιμόρφωση των ελεγκτών/ελεγκτριών χαρακτηρίζεται ως “δια βίου εκπαίδευση”, η οποία ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται από την Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παράρτημα 4. Παράδειγμα Διαγράμματος Ροής της διαδικασίας:

“ Εγγραφή στο Δημοτολόγιο ”



Σημείωση: Το παράδειγμα είναι υποθετικό και τα σύμβολα δεν είναι δεσμευτικά

Γλωσσάρι

Στόχος του παρόντος γλωσσάριου είναι να παράσχει μια ενιαία ερμηνεία των βασικών όρων που χρησιμοποιούνται στο παρόν εγχειρίδιο και πρακτικό οδηγό για τον εσωτερικό έλεγχο στους Ο.Τ.Α. Οι όροι που ακολουθούν αναφέρονται στις «Κατευθυντήριες Γραμμές για τα Πρότυπα Εσωτερικών Δικλίδων στο Δημόσιο Τομέα» του Διεθνούς Οργανισμού των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI).

Διάγραμμα ροής (Flowchart)

Μια διαγραμματική αναπαράσταση των εγγράφων και αρχείων του Οργανισμού, και η σειρά με την οποία υποβάλλονται σε επεξεργασία.

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)

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.

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.

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.

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.

Εσωτερικός έλεγχος (Internal audit)

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).

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)

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - IIA)

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

Κίνδυνος (Risk)

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

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.

Συμμόρφωση (Compliance)

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

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual risk)

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

Ευχαριστίες

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί **προϊόν της γόνιμης συνεργασίας στελεχών** της πρώην Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (**ΓΕΓΚΑΔ**) και του φορέα στον οποίο αυτή εντάχθηκε, την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (**ΕΑΔ**), εμπειρογνομόνων της **Expertise France** αλλά και έμπειρων εσωτερικών ελεγκτών της **τοπικής αυτοδιοίκησης**. Η υλοποίησή του υποστηρίχτηκε από τη Γαλλική Τεχνική Βοήθεια, μέσω του έργου «Τεχνική Υποστήριξη για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα», με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Το Α΄ Μέρος του εγχειριδίου βασίστηκε σε προσχέδιο που εκπονήθηκε από τον Johann Rieser, του Υπουργείου Οικονομικών της Αυστρίας, όπως προσαρμόστηκε από τους Jean-Pierre Jochum και Yannis Wendling και εξειδικεύτηκε από τους Βέρρα Μαρμαλίδου, Έφη Κόκκα, Ιωάννη Βαρβατσουλάκη και Δημήτριο Στάβαρη.

Το Β΄ Μέρος του εγχειριδίου βασίστηκε στην εργαλειοθήκη της Expertise France και εκπονήθηκε από τον Κων/νο Λιναρδάτο και τη Χριστίνα Παπαζησίμου.

Στην επεξεργασία και ολοκλήρωση του εγχειριδίου συνέβαλαν:

Από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ), πρώην ΓεΓΚαΔ

Ανδριάννα Θεοδώρου

Αναστάσιος Καρύδας

Ιωάννης Μαρίνης

Σοφία Μαρόλλα

Όλγα Μπαντέκα

Αλεξάνδρα Ρογκάκου

Από το Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)

Ιωάννης Σελίμης

Από το Υπουργείο Εσωτερικών

Σταμάτης Θεοχάρης

Πάρης Μαυρομάτης

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ΟΤΑ

Δήμητρα Περράκη και Ιωάννης Πολίτης από την Περιφέρεια Αττικής

Πηνελόπη Γκούμα, Δημήτριος Κυριακάκης, Μαρία Πουρναροπούλου και Μαρία Βόρδου από τον Δήμο Αθηναίων

Αικατερίνη Ναζίρη, Μαρία Γουργούλη και Δημήτριος Ναξάκης από το Δήμο Θεσσαλονίκης

Σταματίνα Μανωλάκου από το Δήμο Πειραιά

Σοφία Τσέργα από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής.

Επίσης, συνέδραμαν με σχόλια και παρατηρήσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές και επόπτες ελέγχου των δέκα έξι (16) ΟΤΑ που συμμετείχαν στο πιλοτικό πρόγραμμα του έργου. Συγκεκριμένα συμμετείχαν αλφαβητικά οι Δήμοι: Αγίου Δημητρίου, Αγίου Νικολάου,

Ηρακλείου Αττικής, Θήβας, Ιλίου, Καλαμαριάς, Κατερίνης, Κέρκυρας, Κηφισιάς, Κορυδαλλού, Λάρισας, Λαυρεωτικής, Νίκαιας - Αγίου Ιωάννη Ρέντη, Νέας Σμύρνης, Χανίων και η Περιφέρεια Ιονίων Νήσων.

Η Expertise France υποστήριξε το έργο με μια έμπειρη ομάδα ειδικευμένων επιστημόνων

- *Yannis Wendling*, συντόνισε την παροχή εξειδίκευσης των πέντε Γάλλων εσωτερικών ελεγκτών κατά τη δοκιμαστική περίοδο και διασφάλισε τη συμμόρφωση του εγχειριδίου με τις πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου και τα Διεθνή Πρότυπα. Είναι Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου του Γαλλικού Δήμου του Σεν Σαν Ντενί (Seine Saint Denis) και Πρόεδρος της Γαλλικής Ένωσης Εσωτερικών Ελεγκτών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- *Jean-Pierre Jochum*, πρώην Εταίρος Μετασχηματισμού της Γαλλικής Δημοκρατίας στο έργο Τεχνικής Υποστήριξης που διεξήγαγε η Expertise France, πρώην υψηλόβαθμος αξιωματούχος της Γαλλικής Επιτροπής Εναρμόνισης Εσωτερικού Ελέγχου
- *Βέρρα Μαρμαλίδου*, Αναπληρώτρια Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Πρόεδρος του ΙΙΑ Ελλάδας και εκλεγμένο μέλος ΔΣ του Ευρωπαϊκού ΙΙΑ
- *Έφη Κόκκα*, Διοικητική Διευθύντρια του ΙΙΑ Ελλάδας
- *Ιωάννης Βαρβατσουλάκης*, Επισκέπτης Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, μέλος ΙΙΑ
- *Δημήτριος Στάβαρης*, Αναπληρωτής Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και μέλος του ΔΣ του ΙΙΑ Ελλάδας
- *Κων/νος Λιναρδάτος*, εμπειρογνώμονας εσωτερικού ελέγχου, με πολυετή εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο και την Οικονομική Επιθεώρηση του Δημόσιου Τομέα. Παρείχε υποστήριξη στους 16 πιλοτικούς φορείς που συμμετείχαν στο πρόγραμμα
- *Χριστίνα Παπαζησίμου*, εμπειρογνώμονας εσωτερικού ελέγχου. Παρείχε υποστήριξη στους 16 πιλοτικούς φορείς που συμμετείχαν στο πρόγραμμα.

Κατά τη δοκιμαστική περίοδο, κάθε συμμετέχουσα αρχή είχε υποστηριχθεί από Γάλλους επαγγελματίες ελεγκτές Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εμπειρογνώμονες της Expertise France:

- Agnès Bachelot Journet από την Isère
- Bruno Borodine από την Βρετάνη
- Channez Krim από την περιοχή Nouvelle Aquitaine (Bordeaux)
- Michel Reverdy της Ευρωμητρόπολης του Στρασβούργου
- Caroline Calbro από την περιοχή Nouvelle Aquitaine (Bordeaux)

