



Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ:
Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την
Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Πρόγραμμα Αξιολόγησης Βασικών Δικλίδων Ελέγχου



Το παρόν έγγραφο δημοσιεύεται με την ευθύνη του Γενικού Γραμματέα του ΟΟΣΑ.

Οι απόψεις και τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούνται εδώ δεν αντανακλούν απαραίτητα τις επίσημες απόψεις των χωρών μελών του ΟΟΣΑ.

Το παρόν έγγραφο, καθώς και οποιοσδήποτε χάρτης περιλαμβάνεται στο παρόν, δημοσιεύονται με κάθε επιφύλαξη ως προς το καθεστώς ή την κυριαρχία επί οποιουδήποτε εδάφους, ως προς τον καθορισμό των διεθνών συνόρων και των ορίων και ως προς το όνομα κάθε χώρας, πόλης ή περιοχής.

Λίγα λόγια για τον ΟΟΣΑ

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αποτελεί ένα φόρουμ μέσω του οποίου οι κυβερνήσεις συγκρίνουν και ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους σε σχέση με πολιτικές που έχουν υλοποιήσει, προσδιορίζουν τις ορθές πρακτικές υπό το φως των αναδυόμενων προκλήσεων και προωθούν αποφάσεις και συστάσεις για τη δημιουργία καλύτερων πολιτικών για μια καλύτερη ζωή. Η αποστολή του ΟΟΣΑ είναι να προάγει πολιτικές που βελτιώνουν την οικονομική και κοινωνική ευημερία των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επισκεφτείτε τον ιστότοπο του Οργανισμού: www.oecd.org.

Λίγα λόγια για το Πρόγραμμα Παροχής Τεχνικής Βοήθειας Ελλάδα - ΟΟΣΑ

Η ελληνική κυβέρνηση δίνει προτεραιότητα στο αγώνα για την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας και, με τη συνδρομή των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων, δεσμεύεται να αναλάβει άμεσα δράση. Υπό την αιγίδα της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑ.Δ.), το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο κατά της Διαφθοράς (ΕΣΚΔ) προσδιορίζει τους βασικούς τομείς που χρήζουν μεταρρύθμισης και προβλέπει ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για την ενίσχυση της ακεραιότητας και την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας. Ο ΟΟΣΑ, σε συνεργασία με την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ανέπτυξε μια σειρά επικουρικών δράσεων για την εφαρμογή του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της Διαφθοράς. Το έργο αυτό έχει προγραμματιστεί να ολοκληρωθεί το 2018 και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ελλάδα. Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επισκεφτείτε την [ιστοσελίδα του προγράμματος](#).



ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το παρόν πρόγραμμα είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕΓΚΑΔ) και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Ταυτόχρονα, αποτελεί προϊόν της κοινής προσπάθειας πολλών προσώπων και οργανισμών. Η έκθεση εκπονήθηκε από τους Terry Hunt και Άγγελο Μπίνη, με την πολύτιμη καθοδήγηση των Julio Basio Terracino και Sarah Dix. Η έρευνα για τις ανάγκες της παρούσας υποστηρίχθηκε από τις Κατερίνα Κανέλλου και Πελαγία Πατσουλέ. Η Laura McDonald ανέλαβε την επιμέλεια και τα θέματα επικοινωνίας, με τη συμβολή των Elizabeth Zachary, Julie Harris και Meral Gedik. Η Alpha Zambou και η Παρασκευή Ακριβάκη παρείχαν την απαραίτητη διοικητική υποστήριξη.

Ο ΟΟΣΑ εκφράζει τις ευχαριστίες του προς την ελληνική κυβέρνηση, και ιδίως τη ΓΕΓΚΑΔ, για την υποστήριξη και τη συμβολή τους καθ' όλη τη διάρκεια του παρόντος έργου. Ο ΟΟΣΑ ευχαριστεί επίσης την Υπηρεσία Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (SRSS) για την ενεργή συμμετοχή της και την οικονομική στήριξη που παρείχε.

Πίνακας Περιεχομένων

ΣΥΝΟΨΗ.....	7
Εισαγωγή.....	7
Υπόβαθρο.....	7
Επισκόπηση εγχειριδίου αξιολόγησης βασικών δικλίδων ελέγχου.....	8
I. Εισαγωγή.....	9
1.1 Σκοπός.....	9
1.2 Υπόβαθρο.....	9
II. Τι είναι οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου και γιατί είναι σημαντικές;.....	11
III. Ποιος είναι υπεύθυνος για τις δικλίδες εσωτερικού ελέγχου;.....	15
IV. Τύποι δικλίδων εσωτερικού ελέγχου.....	21
4.1 Δικλίδες ελέγχου ανά τύπο κινδύνου.....	21
4.2 Ανεπίσημοι και επίσημοι τύποι δικλίδων εσωτερικού ελέγχου.....	22
4.3 Δικλίδες εσωτερικού ελέγχου ανά τύπο λειτουργίας.....	24
V. Προετοιμασία για να ελεγχθείς (audit ready).....	26
VI. Πώς να διενεργήσετε μία αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου.....	29
6.1 Στάδιο 1ο: Σχεδιασμός.....	30
6.2 Στάδιο 2ο: Εφαρμογή.....	32
6.3 Στάδιο 3ο: Αποτελέσματα.....	33
VII. Κριτήρια αξιολόγησης βασικών δικλίδων ελέγχου.....	37
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	39
Παράρτημα Α. Φύλλα εργασίας για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου.....	40
Σχεδιασμός και κατεύθυνση: Πού πάμε;.....	41
Δέσμευση: Πώς θα φθάσουμε εκεί;.....	45
Ικανότητα: Είμαστε ικανοί να το κάνουμε;.....	48
Παρακολούθηση και κατάρτιση: Πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι;.....	55

Γραφήματα

Γράφημα 1. Κατηγορίες δικλίδων εσωτερικού ελέγχου	12
Γράφημα 2. Σύνδεση ποιότητας διακυβέρνησης και διαφθοράς.....	14
Γράφημα 3. Μοντέλο Τριών Γραμμών Άμυνας	15
Γράφημα 4. Σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου	18
Γράφημα 5. Χρήση της αξιολόγησης κινδύνου για τον εντοπισμό δικλίδων εσωτερικού ελέγχου	21
Γράφημα 6. Δικλίδες εσωτερικού ελέγχου ανά τύπο κινδύνου	22
Γράφημα 7. Επίπεδο διασφάλισης	23
Γράφημα 8. Εσωτερικές δικλίδες ελέγχου ανά τύπο λειτουργίας.....	24
Γράφημα 9. Στάδια και βήματα ανάληψης ελέγχου βασικών δικλίδων	29

Πίνακες

Πίνακας 1. Ρόλος των δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση	13
Πίνακας 2. Ετοιμότητα για Έλεγχο: Παράμετροι που εξετάζει ο εσωτερικός έλεγχος	27
Πίνακας 3. Πλαίσιο ελέγχου από τη διοίκηση του οργανισμού	37

Πλαίσια

Πλαίσιο 1. Πρότυπο 2130: Ελεγκτικά Πρότυπα - Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου	17
Πλαίσιο 2. Υπόδειγμα πολιτικής για ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου	18
Πλαίσιο 3. Αναλυτικά βήματα κατά τον σχεδιασμό ενός ελέγχου βασικών δικλίδων	30
Πλαίσιο 4. Αναλυτικά βήματα κατά την εφαρμογή ενός ελέγχου βασικών δικλίδων	33
Πλαίσιο 5. Αναλυτικά βήματα κατά την υποβολή της έκθεσης για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου.....	33
Πλαίσιο 6. Πρότυπο έκθεσης ελέγχου βασικών δικλίδων.....	34

ΣΥΝΟΨΗ

Εισαγωγή

Το παρόν εγχειρίδιο ελέγχου παρέχει στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Υπουργείων ένα πρακτικό εργαλείο για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση κάθε υπουργείου. Παρέχει επίσης οδηγίες στη διοίκηση των υπουργείων σχετικά με τον τρόπο χρήσης του εν λόγω εργαλείου για τη διεξαγωγή αυτοαξιολογήσεων των επιμέρους στοιχείων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Υπόβαθρο

Η Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η Υπηρεσία Στήριξης των Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αποτελούν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του Προγράμματος Ελλάδας-ΟΟΣΑ για την Τεχνική Υποστήριξη στην Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Το εν λόγω εγχειρίδιο αφορά στον πρώτο Άξονα, ο οποίος επικεντρώνεται στην ενίσχυση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal control system) και του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) με στόχο την αύξηση της λογοδοσίας και τη χρηστή διακυβέρνηση.

Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία εκσυγχρονισμού του πλαισίου ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική η εφαρμογή μιας σύγχρονης προσέγγισης για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Το σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθιστά κάθε δημόσιο οργανισμό υπόλογο για τη δράση του. Κατά συνέπεια κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να θεσπίσει και να διαχειρίζεται το δικό του σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου μάλιστα ότι κάθε οργανισμός οφείλει να διαχειρίζεται τα οικονομικά του θέματα με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων στο κοινωνικό σύνολο. Επομένως, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να δημιουργήσουν μία αποτελεσματική λειτουργία οικονομικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι σύγχρονες δικλίδες εσωτερικού ελέγχου (internal controls) εντάσσονται στις διοικητικές και επιχειρησιακές διεργασίες ενός φορέα ως σύστημα ελέγχων

και ισορροπιών που εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα. Στο πλαίσιο ενός σύγχρονου συστήματος εσωτερικού ελέγχου οι σχετικές αρμοδιότητες ανατίθενται σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στα στελέχη των μονάδων οικονομικής διαχείρισης και λειτουργίας.

Ωστόσο, η επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται τόσο από τη στάση των πολιτικών αξιωματούχων, των υπηρεσιακών στελεχών και των υπαλλήλων, όσο και από τη θέσπιση επαρκών μηχανισμών διασφάλισης. Για τον σκοπό αυτόν, η θέσπιση μιας ισχυρής, ανεξάρτητης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου στο εσωτερικό κάθε υπουργείου της ελληνικής κυβέρνησης είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη ενός αποκεντρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας.

Επισκόπηση εγχειριδίου αξιολόγησης βασικών δικλίδων ελέγχου

Το παρόν εγχειρίδιο παρέχει λεπτομερή καθοδήγηση για τον τρόπο διεξαγωγής μιας αξιολόγησης των βασικών δικλίδων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και αναλυτικά φύλλα εργασίας (Παράρτημα 1) με συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης-ελέγχου που βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτιμήσουν την κατάσταση των μηχανισμών και των δικλίδων εσωτερικών ελέγχου που έχουν θεσπίζονται σε επίπεδο υπουργείου. Επιπλέον, παρέχει μια επισκόπηση κάποιων βασικών εννοιών που απαιτούνται για την κατανόηση των δικλίδων εσωτερικού ελέγχου και πώς αυτές διαφέρουν από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

I. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός

Ενώ τα πλαίσια ελέγχου από τη διοίκηση (Management Control Frameworks) ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με την εκάστοτε δραστηριότητα του δημοσίου τομέα, δηλαδή ως προς το επιχειρησιακό περιεχόμενο και τους στόχους που επιδιώκονται, εντούτοις υπάρχουν κάποιες θεμελιώδεις, κοινές πρακτικές δημόσιας διακυβέρνησης. Το παρόν έγγραφο περιγράφει τις βασικές δικλίδες ελέγχου που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε υπουργείο και τις ενοποιεί σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ελέγχου από τη διοίκηση.

Στόχος είναι ο καθορισμός κοινών προσδοκιών, ως προς τους μηχανισμούς ελέγχου και τα θέματα απόδοσης, σε όλα τα υπουργεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Για τον σκοπό αυτό, το παρόν εγχειρίδιο παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές μια αναλυτική μέθοδο καθώς και λεπτομερή κριτήρια ελέγχου για την εκτίμηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εν λόγω βασικών δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση. Επιπλέον, οι ελεγκτές ενθαρρύνονται να αναπτύξουν επιπρόσθετα κριτήρια ελέγχου για συγκεκριμένες περιοχές που θα ενταχθούν στο πεδίο αυτής της ελεγκτικής δραστηριότητας.

Εκτός από τη βελτίωση των γνώσεων των εσωτερικών ελεγκτών, το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί επίσης πολύτιμο εργαλείο για την βελτίωση των γνώσεων της πολιτικής και υπηρεσιακής ηγεσίας, παρέχοντάς τους πρακτικές και μεθόδους ορθής δημόσιας διακυβέρνησης που θα βελτιώσουν το επίπεδο απόδοσης στη διαχείριση προγραμμάτων, στην ανάπτυξη πολιτικών και στην παροχή υπηρεσιών.

1.2 Υπόβαθρο

Η Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η Υπηρεσία Στήριξης των Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αποτελούν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του Προγράμματος Ελλάδας-ΟΟΣΑ για την Τεχνική Υποστήριξη στην Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Το εν λόγω εγχειρίδιο αφορά στον πρώτο Άξονα, ο οποίος επικεντρώνεται στην ενίσχυση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal control system) και του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) με στόχο την αύξηση της λογοδοσίας και τη χρηστή διακυβέρνηση.

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία εκσυγχρονισμού του πλαισίου ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική η εφαρμογή μιας σύγχρονης προσέγγισης για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Το σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθιστά κάθε δημόσιο οργανισμό υπόλογο για τη δράση του. Κατά συνέπεια κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να θεσπίσει και να διαχειρίζεται το δικό του σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου μάλιστα ότι κάθε οργανισμός οφείλει να διαχειρίζεται τα οικονομικά του θέματα με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων στο κοινωνικό σύνολο. Επομένως, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να δημιουργήσουν μία αποτελεσματική λειτουργία οικονομικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι σύγχρονες δικλίδες εσωτερικού ελέγχου (internal controls) εντάσσονται στις διοικητικές και επιχειρησιακές διεργασίες ενός φορέα ως σύστημα ελέγχων και ισορροπιών που εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα. Στο πλαίσιο ενός σύγχρονου συστήματος εσωτερικού ελέγχου οι σχετικές αρμοδιότητες ανατίθενται σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στα στελέχη των μονάδων οικονομικής διαχείρισης και λειτουργίας.

Ωστόσο, η επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται τόσο από τη στάση των πολιτικών αξιωματούχων, των υπηρεσιακών στελεχών και των υπαλλήλων, όσο και από τη θέσπιση επαρκών μηχανισμών διασφάλισης. Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ενός συστήματος διαχείρισης δικλίδων εσωτερικών ελέγχου είναι σημαντικά ώστε να επιτευχθούν τα εξής: (1) αποφασιστική ηγεσία που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την εποπτεία, τη διατήρηση και την τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, (2) καλά σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου προσαρμοσμένο στους στόχους του οργανισμού, (3) αφοσιωμένο προσωπικό που εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με τις προκαθορισμένες πολιτικές, διαδικασίες, κανονισμούς και ηθικούς κανόνες, (4) αποτελεσματικοί μηχανισμοί εντοπισμού κινδύνων και παρακολούθησης συστημάτων και (5) εσωτερικός έλεγχος και ανεξάρτητοι εσωτερικοί ελεγκτές, ως συστατικά μέρη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου που παρέχει ένα σύνολο αξιόπιστων διαδικασιών διασφάλισης.

II. Τι είναι οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου και γιατί είναι σημαντικές;

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια διαδικασία, για την οποία είναι υπεύθυνη η διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού, που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των κινδύνων και στην παροχή εύλογης διασφάλισης ότι κατά την επιδίωξη της αποστολής του φορέα, επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι γενικοί στόχοι:

- Οι λειτουργίες εκτελούνται μεθοδικά, ηθικά, οικονομικά, αποδοτικά και αποτελεσματικά
- Όλες οι υποχρεώσεις λογοδοσίας ικανοποιούνται
- Οι υποχρεώσεις συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς γίνονται σεβαστές
- Οι πόροι προστατεύονται επαρκώς από απώλειες, ζημίες και κακή αξιοποίηση.

Διαδικασίες ελέγχου από τη Διοίκηση:
«Κάθε ενέργεια που λαμβάνεται από τη διοίκηση για την ενίσχυση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων σκοπών και στόχων».

Πηγή: Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

Στην ελληνική γλώσσα, χρησιμοποιείται συχνά ο ίδιος όρος, δηλ. «εσωτερικός έλεγχος» τόσο για την έννοια του «internal control» όσο και για την έννοια του «internal audit». Ωστόσο, οι έννοιες «internal control» (εφεξής «σύστημα εσωτερικού ελέγχου») και «internal audit» (εφεξής «εσωτερικός έλεγχος») δεν είναι συνώνυμες. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια συνεχής λειτουργία της διοίκησης, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν επίσημο, ανεξάρτητο έλεγχο για το πόσο καλά η διοίκηση και το προσωπικό εκτελούν τα καθήκοντά τους σε σχέση με τις απαιτήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου εξετάζουν την ποιότητα εφαρμογής των δραστηριοτήτων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Ο όρος «σύστημα εσωτερικού ελέγχου» είναι ουσιαστικά συνώνυμος με τον όρο «πλαίσιο ελέγχου από τη διοίκηση», όπου η βασική ευθύνη αναλαμβάνεται από τη διοίκηση του υπουργείου, απαιτώντας όμως ταυτόχρονα τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Πρόκειται για ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ενός οργανισμού και θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να επιτρέπει στο υπουργείο να προσαρμόζει τις επιμέρους δραστηριότητες ελέγχου στις δικές του ανάγκες. Επομένως, η αξιολόγηση των δικλίδων εσωτερικού ελέγχου

απαιτεί την επισκόπηση των ειδικών μηχανισμών και συστημάτων για τη διαχείριση κινδύνων, καθώς και του συνολικού διοικητικού περιβάλλοντος λειτουργίας και διοίκησης του υπουργείου.

Οι δικλίδες ελέγχου αποτελούν μέρος μιας χρηστής λειτουργίας διοίκησης. Επιτρέπουν στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων και στους υπαλλήλους να εντοπίζουν προβλήματα σε ένα πρόγραμμα πολιτικής ή στην παροχή υπηρεσιών, παρέχοντας ένα προληπτικό μηχανισμό για την αποφυγή περιπτώσεων χαμηλής αποδοτικότητας ή κατάχρησης πόρων. Μπορούν επίσης να συμβάλλουν στη διόρθωση προβλημάτων εντοπίζοντας περιοχές που επιδέχονται βελτίωση.

Υπάρχουν διαφορετικά είδη δικλίδων ελέγχου. Μπορεί να έχουν προληπτικό χαρακτήρα στοχεύοντας στην αποτροπή της επέλευσης ενός κινδύνου, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μιας επιτροπής εποπτείας που εξετάζει σε κεντρικό επίπεδο τις συμβάσεις προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών πριν από την υπογραφή τους. Άλλες είναι ανιχνευτικής φύσεως καθώς προσπαθούν να καθορίσουν αν ένας κίνδυνος επήλθε, όπως για παράδειγμα, μια διεργασία αυτοματοποιημένης επισκόπησης όλων των συναλλαγών πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο δαπάνης. Τέλος, άλλες είναι καθοδηγητικής φύσεως καθώς προσπαθούν να αποφύγουν κινδύνους προβλέποντας συγκεκριμένους τρόπους διοικητικής δράσης, όπως για παράδειγμα τυποποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες. Άλλες έχουν διορθωτικό χαρακτήρα, όπως τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών που επιδιώκουν να ανιχνεύσουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

Γράφημα 1. Κατηγορίες δικλίδων εσωτερικού ελέγχου



Ο Πίνακας 1 παρακάτω παρουσιάζει μια επισκόπηση του τρόπου που η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, ώστε να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Πίνακας 1. Ρόλος των δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση

Οι δικλίδες της διοίκησης επιτρέπουν	Οι δικλίδες της διοίκησης προστατεύουν
<ul style="list-style-type: none"> • Χρηστή δημόσια διοίκηση • Λειτουργική προβλεψιμότητα • Ανθεκτικότητα • Καλή σχέση κόστους-ωφέλειας • Καλή διακυβέρνηση • Συλλογική και ατομική ηγεσία • Εμπιστοσύνη εκ μέρους της κοινωνίας και των υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Από ανεπιθύμητες εκπλήξεις • Από την ύπαρξη δαπανηρών κενών και επικαλύψεων • Από προσέλκυση δυσάρεστης προσοχής από τα ΜΜΕ

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό των Ανωτάτων Οργάνων Ελέγχου (Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI), δεν πρόκειται για «ένα συμβάν ή μία περίπτωση αλλά για μια σειρά ενεργειών που διαπερνά τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Αυτές οι ενέργειες διατρέχουν το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού σε διαρκή βάση».

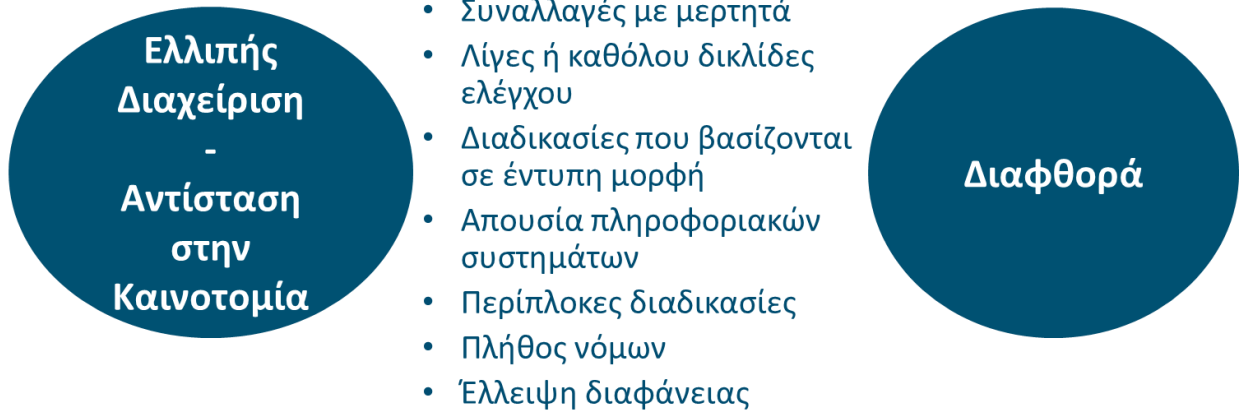
Όπως καταγράφεται στο Γράφημα 2 παρακάτω, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ χαμηλής ποιότητας δημόσιας διακυβέρνησης και διαφθοράς. Με άλλα λόγια, η έλλειψη οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών, στις οποίες συγκαταλέγονται οι δικλίδες ελέγχου, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα όπως: (1) ανήθικες, μη ορθολογικές, μη αποδοτικές και αναποτελεσματικές λειτουργίες, (2) αδύναμοι μηχανισμοί λογοδοσίας, (3) παραβατικές συμπεριφορές και (4) έλλειψη μέτρων διασφάλισης κατά της σπατάλης, της κατάχρησης, της κακοδιαχείρισης, των σφαλμάτων, των πράξεων απάτης και των ατασθαλιών

Ο δικλίδες της Διοίκησης διασφαλίζουν:

- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες κ.λπ.
- Επίτευξη στόχων
- Αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών και των αναφορών
- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λειτουργιών
- Καλή σχέση κόστους-ωφέλειας
- Διασφάλιση των χρημάτων των φορολογούμενων καθώς και των περιουσιακών στοιχείων και της φήμης του οργανισμού

Γράφημα 2. Σύνδεση ποιότητας διακυβέρνησης και διαφθοράς

Οι ελλιπείς πρακτικές διαχείρισης μπορεί να προάγουν τη διαφθορά...



Προσαρμοσμένο από το γραφείο Έλληνα Συνηγόρου του Πολίτη

III. Ποιος είναι υπεύθυνος για τις δικλίδες εσωτερικού ελέγχου;

Το Γράφημα 3 παρακάτω παρουσιάζει το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας που τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο στους δημόσιους οργανισμούς και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την επεξήγηση και την ανάδειξη των διαφορετικών ρόλων και της αλληλεπίδρασής τους στο πλαίσιο του συστήματος δημόσιας διακυβέρνησης.

Γράφημα 3. Μοντέλο Τριών Γραμμών Άμυνας



Πηγή: Προσαρμοσμένο από ECIIA/FERMA (2010), *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*, FERMA, και IIA Position Paper, *The Three Lines of Defense in effective Risk Management and Control*, January 2013.

Πρώτη γραμμή άμυνας: Τα στελέχη τα οποία έχουν την ευθύνη των καθημερινών επιχειρησιακών λειτουργιών και των σχετικών με αυτές κινδύνων και είναι υπεύθυνοι για τα εξής:

- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση ελλείψεων στις διαδικασίες και στις δικλίδες ελέγχου

- Διατήρηση αποτελεσματικών δικλίδων ελέγχου και εκτέλεση καθημερινών διεργασιών ελέγχου και μετριασμού των κινδύνων
- Ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών και διαδικασιών για τη εξασφάλιση ενός σαφούς δρόμου προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Δεύτερη γραμμή άμυνας: Η διοίκηση θεσπίζει, σε κεντρικό επίπεδο, μηχανισμούς για τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, για την τήρηση της νομιμότητας και για την εποπτεία και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου για τις οποίες είναι υπεύθυνη η πρώτη γραμμή άμυνας. Οι ειδικότερες δραστηριότητες αυτής της γραμμής άμυνας ποικίλουν ανά οργανισμό, τυπικές όμως για τη δεύτερη γραμμή άμυνας είναι:

- Μια λειτουργία εποπτείας που παρέχει κατευθύνσεις όσον αφορά στις πολιτικές και παρακολουθεί τις εργασίες σε τομείς όπως η οικονομική διαχείριση, οι προμήθειες, η τεχνολογία πληροφοριών, η ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων.
- Η παρακολούθηση και διαχείριση συγκεκριμένων κινδύνων, όπως η μη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης και της ποιότητας των δομών και των διαδικασιών διακυβέρνησης και επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού.

Η διοίκηση του οργανισμού είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την καθοδήγηση και την κατανομή των πόρων, ώστε να υπάρχει εύλογη διασφάλιση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Συνεπώς, έχουν την ευθύνη για τη θέσπιση και την εφαρμογή των δικλίδων αυτών που θα διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Στο πλαίσιο του ρόλου αυτού, οι λειτουργίες της δεύτερης γραμμή άμυνας αναφέρονται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση.

Τρίτη γραμμή άμυνας: Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στην ανώτατη διοίκηση υπηρεσίες ολοκληρωμένης διασφάλισης με βάση το υψηλότερο επίπεδο ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας στον οργανισμό.

Αυτό το υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας δεν υπάρχει στη δεύτερη γραμμή άμυνας. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει διασφάλιση για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και των δραστηριοτήτων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των μηχανισμών διαχείρισης των κινδύνων και ελέγχου.

Πλαίσιο 1. Πρότυπο 2130: Ελεγκτικά Πρότυπα - Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί επαρκείς εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους και την αποδοτικότητά τους καθώς και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους.

2130.A1: Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των δικλίδων εσωτερικού ελέγχου ως προς την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν τα συστήματα διακυβέρνησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

- Την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.
- Την αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών αναφορών.
- Την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών και των προγραμμάτων.
- Τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.
- Τη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες.

2130.C1: Οι εσωτερικοί **ελεγκτές** πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, που αποκτούν από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, για την εκτίμηση των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού.

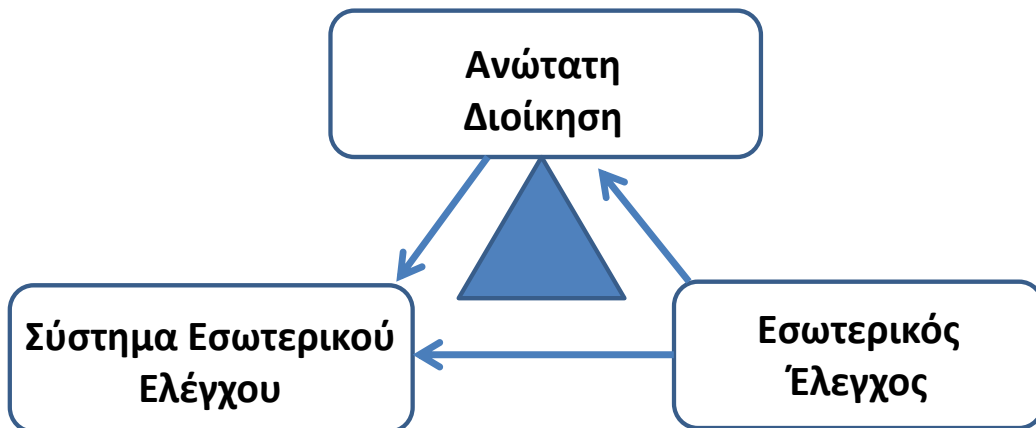
Πηγή: IIA (2016), International Professional Practices Framework, Institute of Internal Auditors.

Οι όροι «σύστημα εσωτερικού ελέγχου» (internal control) και «εσωτερικός έλεγχος» (internal audit) είναι στενά συνδεδεμένοι και συχνά χρησιμοποιούνται αδιακρίτως. Εντούτοις, υπάρχουν λειτουργικές και επιχειρησιακές διαφορές ανάμεσα στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το σύνολο των ρυθμίσεων και διαδικασιών που θεσπίζονται, προκειμένου να εξασφαλιστεί η χρηστή χρηματοοικονομική διαχείριση και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο έλεγχος όλων αυτών των μηχανισμών. Οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου είναι ευθύνη της διοίκησης και αναπτύσσονται από αυτήν, γεγονός που την καθιστά υπόλογη για τη χρήση των πόρων και των λοιπών περιουσιακών στοιχείων. Στο πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τα στελέχη των οργανικών μονάδων οικονομικής διαχείρισης των υπηρεσιών διενεργούν εκ των προτέρων (ex ante) ελέγχους δαπανών προκειμένου να διασφαλίζουν ότι οι προτεινόμενες δαπάνες είναι κανονικές και συμμορφώνονται με τους νόμους, τις πολιτικές και τους κανονισμούς. Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει μια συστημική εξέταση των

διαδικασιών ελέγχου των συναλλαγών που διενεργούνται από τις οικονομικές υπηρεσίες προκειμένου να εντοπίσει κινδύνους και συστημικά σφάλματα. Το χαρακτηριστικό που διακρίνει περισσότερο τον εσωτερικό έλεγχο από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ανεξάρτητα από τη διοίκηση και των δραστηριοτήτων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, όπως φαίνεται στο Γράφημα 4 παρακάτω, ο εσωτερικός έλεγχος διαχωρίζεται από τη διοίκηση των επιχειρησιακών λειτουργιών του οργανισμού. Ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση για τη λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών και τις ρυθμίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει στους κυβερνητικούς αξιωματούχους και τα ανώτερα υπηρεσιακά στελέχη ένα ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση του βαθμού που οι δημόσιοι οργανισμοί παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες εντός των δημοσιονομικών στόχων.

Γράφημα 4. Σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου



Πηγή: IIA (2016), *International Professional Practices Framework, Institute of Internal Auditors.*

Πλαίσιο 2. Υπόδειγμα πολιτικής για ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας πολιτικής για ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι χρήσιμη τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο και για τους υπαλλήλους καθώς διασφαλίζει την ύπαρξη κοινών πρακτικών διοίκησης και επιχειρησιακής λειτουργίας στο σύνολο του οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία μιας τέτοιας πολιτικής περιλαμβάνουν.

1. Η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας και ενός συνόλου

διαδικασιών που να παρέχουν εύλογη διασφάλιση ότι:

- Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που δημοσιεύονται είναι ακριβή, αξιόπιστα και έγκαιρα.
- Οι πράξεις των αξιωματούχων, των διευθυντών και των υπαλλήλων συμμορφώνονται με την αποστολή, τις πολιτικές, τα πρότυπα και τις διαδικασίες του οργανισμού, καθώς και με όλους τους συναφείς νόμους και κανονισμούς.
- Οι πόροι του οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων του ανθρώπινου δυναμικού, των συστημάτων και των βάσεων δεδομένων/πληροφοριών) προστατεύονται επαρκώς.
- Οι πόροι αποκτώνται με οικονομικό τρόπο και αξιοποιούνται αποδοτικά. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών και στη συνεχή βελτίωση.
- Ο οργανισμός επιτυγχάνει τη αποστολή, τα προγράμματα, τους σκοπούς και τους στόχους του.
- Προσδιορισμός και θέσπιση πολιτικών, επιχειρησιακών προτύπων, διαδικασιών και συστημάτων που ενθαρρύνουν και απαιτούν από τους αξιωματούχους, τους διευθυντές, και τους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους με τρόπο που να επιτυγχάνει τους πέντε στόχους που περιγράφονται στην προηγούμενη παράγραφο.
- Εντοπισμός και αξιολόγηση των κινδύνων ζημίας που σχετίζονται με το δικό τους επιχειρησιακό αντικείμενο, συμπεριλαμβανομένων ζημιών λόγω φαινομένων απάτης και διαφθοράς.
- Προσδιορισμός και θέσπιση οικονομικά αποδοτικών μέτρων για την ελαχιστοποίηση και τον μετριασμό των κινδύνων που έχουν καταγραφεί.
- Διατήρηση της αποτελεσματικότητας των ελεγκτικών διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί και προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των εν λόγω διαδικασιών

2. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου επιφορτίζεται με την ευθύνη για τη διασφάλιση ότι το πλαίσιο διαδικασιών και μηχανισμών που θεσπίζει η διοίκηση για τον έλεγχο των εργασιών σε όλον τον οργανισμό είναι ορθολογικά σχεδιασμένο και λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι επίσης υπεύθυνος για την υποβολή εκθέσεων στη διοίκηση και στην επιτροπή ελέγχου (όπου υφίσταται) αναφορικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, μαζί με ιδέες, συμβουλές και συστάσεις για τη βελτίωση των επιμέρους παραμέτρων του.

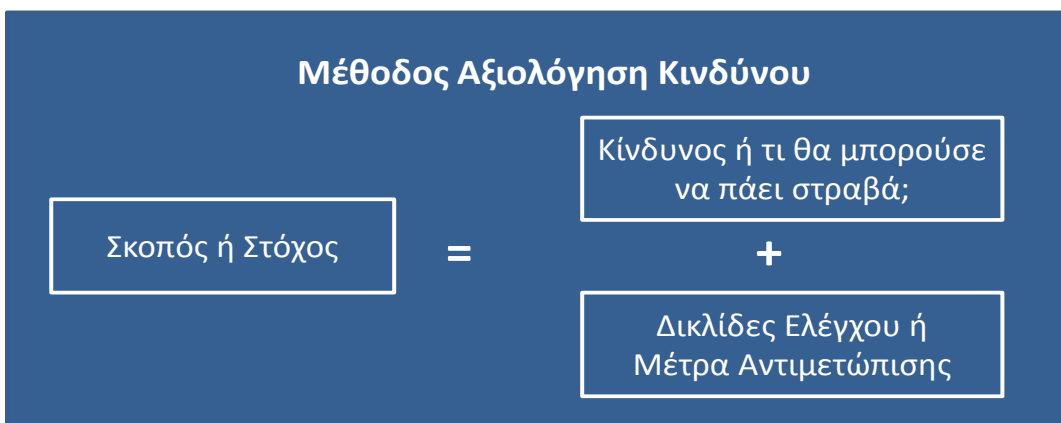
3. Σημειώνεται ότι αν και δεν εφαρμόζεται επί του παρόντος στην Ελλάδα, θα ήταν σημαντικό να εξεταστεί η θέσπιση Επιτροπής Ελέγχου σε επίπεδο Υπουργείου ή ομάδας Υπουργείων. Παραδοσιακά, η επιτροπή ελέγχου είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση, την εποπτεία και την αξιολόγηση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων της διοίκησης και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθώς και για την εύρυθμη συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Η επιτροπή ελέγχου είναι επίσης υπεύθυνη για τη διαπίστωση της ικανοποιητικής επίλυσης όλων των σημαντικών ζητημάτων που αναφέρονται από τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου, τον εξωτερικό ελεγκτή και τους λοιπούς εξωτερικούς συμβούλους. Τέλος, η επιτροπή ελέγχου είναι υπεύθυνη για την αναφορά κάθε σημαντικού ζητήματος που αφορά στις διαδικασίες ελέγχου του οργανισμού.

Πηγή: Από L. Hubbard, Control Self-Assessment, A Practical Guide, IIA, 2015.

IV. Τύποι δικλίδων εσωτερικού ελέγχου

Όπως προαναφέρθηκε, οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου είναι η απόκριση της διοίκησης για τον μετριασμό του κινδύνου μη επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 5 κάτωθι, η διαδικασία ανάπτυξης δικλίδων εσωτερικού ελέγχου αρχίζει με την καταγραφή των στόχων του οργανισμού και την αξιολόγηση των δυνητικών κινδύνων που ενδέχεται να τεθούν εμπόδιο στην επίτευξη αυτών των στόχων. Αν ο κίνδυνος θεωρείται σημαντικός, δημιουργούμε μια δικλίδα ελέγχου.

Γράφημα 5. Χρήση της αξιολόγησης κινδύνου για τον εντοπισμό δικλίδων εσωτερικού ελέγχου



4.1 Δικλίδες ελέγχου ανά τύπο κινδύνου

Όπως υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κινδύνων, υπάρχουν και διαφορετικοί τύποι δικλίδων ελέγχου. Το γράφημα 6 παρακάτω παρουσιάζει τέσσερις τύπους κινδύνου που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα πρόγραμμα πολιτικής ή μια υπηρεσία.

- Κατ' αρχήν υπάρχουν στρατηγικοί κίνδυνοι, δηλαδή κίνδυνοι που μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων.
- Δεύτερον, υπάρχουν κίνδυνοι ως προς την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των εργασιών, όπως ο κίνδυνος μη παροχής μιας υπηρεσίας στο κοινό.
- Τρίτον, υπάρχουν κίνδυνοι ως προς την αξιοπιστία της υποβολής χρηματοοικονομικών και μη αναφορών, οι οποίοι θα μπορούσαν να

περιορίσουν την ικανότητα της διοίκησης ή των υπαλλήλων να λάβουν αποφάσεις και να λογοδοτήσουν για αυτές τις αποφάσεις.

- Τέλος, υπάρχουν κίνδυνοι ως προς τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους, όπως ο κίνδυνος ανήθικης συμπεριφοράς εκ μέρους του οργανισμού ή των εξωτερικών παρόχων τους οποίους χρησιμοποιεί στο πλαίσιο της αποστολής του.

Κάποιοι από αυτούς τους κινδύνους μπορούν να αφορούν το υπουργείο στο σύνολό του ή να απειλούν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή οργανική μονάδα. Για το σκοπό αυτό, υπάρχει η ανάγκη θέσπισης δικλίδων ελέγχου για το σύνολο του υπουργείου, όπως η υποβολή αναφορών για την πορεία εκτέλεσης του προϋπολογισμού του οργανισμού, αλλά και δικλίδων ελέγχου σε επίπεδο προγράμματος ή οργανικής μονάδας, όπως η θέσπιση λειτουργικών προτύπων και διαδικασιών που να είναι γνωστά και διαφανή για όλους.

Γράφημα 6. Δικλίδες εσωτερικού ελέγχου ανά τύπο κινδύνου

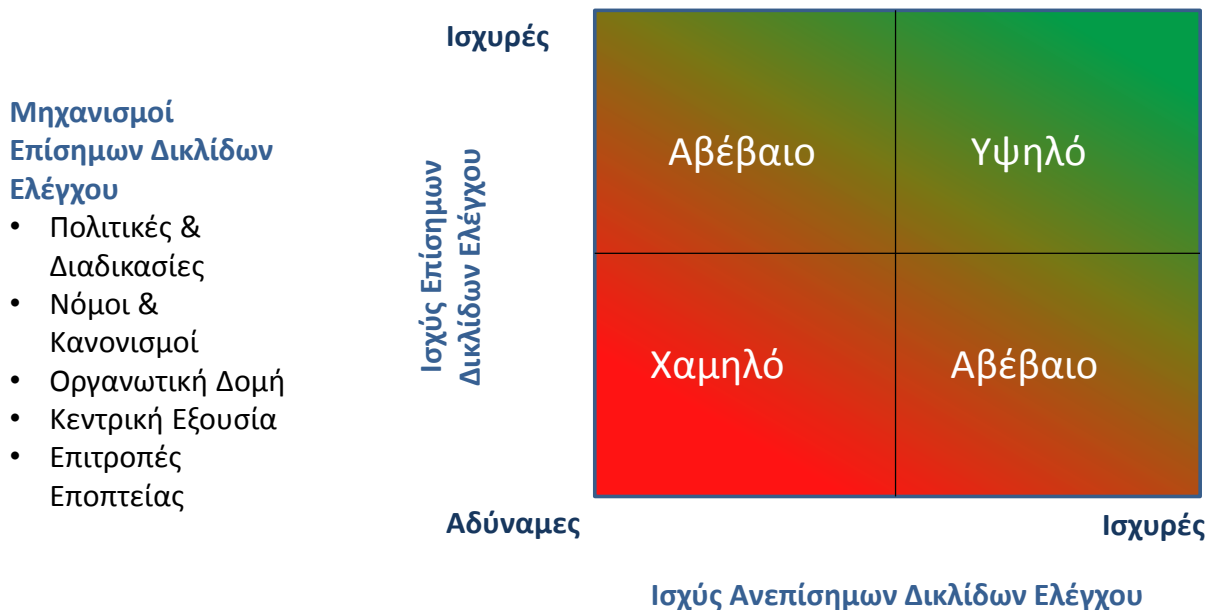
Επίπεδο κινδύνου	Τύπος κινδύνου			
	Στρατηγικός (σκοποί υψηλού επιπέδου, υποστηρίζοντας την επίτευξη των στόχων)	Επιχειρησιακός (αποτελεσματική και αποδοτική χρήση πόρων)	Υποβολή αναφορών (αξιοπιστία υποβολής αναφορών)	Συμμόρφωση (νομιμότητα, τήρηση κείμενων διατάξεων)
Πρόγραμμα ή υπηρεσία - επίπεδο συναλλαγών	Η υπηρεσία ή το παραδοτέο δεν παραστέθηκαν ή ήταν κατώτερης ποιότητας	Ανεπαρκή λειτουργικά πρότυπα (δηλαδή, χρονοβόρα διαδικασία προμηθειών, προβλήματα στον έλεγχο και την εποπτεία των συμβάσεων)	Έλλειψη εξειδίκευσης στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση	Μη τήρηση προτύπων δεοντολογίας (π.χ. ανταμοιβές για αθέμιτες συναλλαγές)
Σε επίπεδο υπουργείου	Έλλειψη διαφάνειας (ανάθεση πάντα στον ίδιο προμηθευτή)	Έλλειψη υπαλλήλων με τις κατάλληλες δεξιότητες	Διαχείριση έργων, π.χ.: • Υπέρβαση κόστους ή/και προθεσμίας • Έλλειψη κατάλληλης τεκμηρίωσης	Διαχείριση κινδύνου: • Εντοπισμός κινδύνων • Ανάλυση • Αξιολόγηση • Μετριασμός • Παρακολούθηση

4.2 Ανεπίσημοι και επίσημοι τύποι δικλίδων εσωτερικού ελέγχου

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των δικλίδων ελέγχου είναι ανάλογα με το εάν είναι επίσημες ή ανεπίσημες. Με άλλα λόγια, οι δικλίδες ελέγχου που καταγράφονται σε έγγραφα, για παράδειγμα ένας νόμος ή μια πολιτική, ή είναι διαρθρωτικές, όπως μια επιτροπή εποπτείας, μπορούν να θεωρηθούν επίσημες. Από την άλλη πλευρά, οι ανεπίσημες δικλίδες ελέγχου είναι λιγότερο χειροπιαστές αλλά εξίσου σημαντικές. Λόγου χάρη, μια κουλτούρα κεντρικής εποπτείας και καθοδήγησης, οι δεξιότητες του προσωπικού, η κατάρτιση που συνδέεται με τις απαιτήσεις ενός προγράμματος ή μιας συγκεκριμένης οργανικής μονάδας ή η αξιολογική πρόσληψη ανάλογα με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αποτελούν παραδείγματα ανεπίσημων δικλίδων ελέγχου. Όσο καλύτερες ή πιο ισχυρές είναι οι δικλίδες ελέγχου, όπως φαίνεται στο Γράφημα 7, παρακάτω, τόσο μεγαλύτερη διασφάλιση προσφέρεται στη διοίκηση ως προς την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων.

Οι επίσημες και οι ανεπίσημες δικλίδες ελέγχου συνδυάζονται ώστε να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο διασφάλισης αναφορικά με την επίτευξη των στόχων.

Γράφημα 7. Επίπεδο διασφάλισης



Μηχανισμοί Ανεπίσημων Δικλίδων Ελέγχου

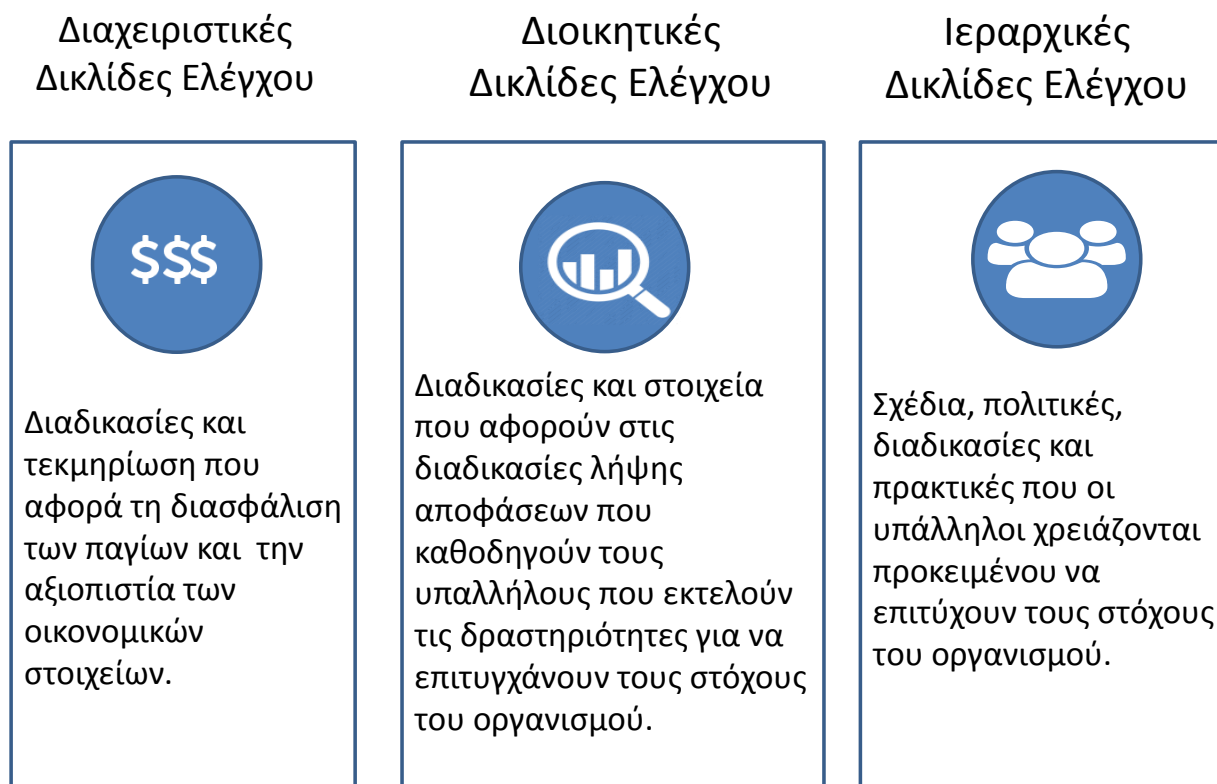
- Ισχυρή Ηγεσία
- Εμπιστοσύνη
- Επαγγελματική Επάρκεια
- Επικοινωνία

Πηγή: Public Safety Canada, Government of Canada, 2016.

4.3 Δικλίδες εσωτερικού ελέγχου ανά τύπο λειτουργίας

Όπως περιγράφεται στο Γράφημα 8, παρακάτω, ο σύγχρονος ορισμός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου υπερβαίνει την παραδοσιακή εστίαση στον οικονομικό έλεγχο και παρέχει στη διοίκηση τη δυνατότητα να επιβλέπει όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, το σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης για τη διασφάλιση ότι η ηγεσία του οργανισμού: (1) λειτουργεί σύμφωνα με τις καθορισμένες πολιτικές και διαδικασίες, (2) παρέχει υπηρεσίες με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, (3) προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία και τα ακίνητα από ακατάλληλη χρήση, (4) τηρεί έγκαιρους και ακριβείς λογαριασμούς και (5) παράγει χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες με ακριβή τρόπο.

Γράφημα 8. Εσωτερικές δικλίδες ελέγχου ανά τύπο λειτουργίας



Πηγή: Προσαρμοσμένο από *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013), Internal Control Self-Assessment Checklist, Guidance on Internal Control – Integrated Framework.*

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ομάδα δικλίδων ελέγχου. Δηλαδή, είναι οι οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν αξιόπιστη τήρηση αρχείων, προστασία των περιουσιακών στοιχείων, λειτουργική αποδοτικότητα και τήρηση πολιτικών και οδηγιών. Κάθε δικλίδα ελέγχου πρέπει να αξιολογείται σε σχέση με τις υπόλοιπες. Στόχος είναι να αποφευχθεί η ύπαρξη ενός υπερβολικά μεγάλου αριθμού δικλίδων ελέγχου και να διασφαλιστεί η αξιοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού για την παροχή διασφάλισης. Ένα χρήσιμο εργαλείο για τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι η χαρτογράφηση των διαδικασιών σε συνεργασία με τις ελεγχόμενες οργανικές μονάδες, ώστε να εντοπιστούν πρώτα οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και, στη συνέχεια, να αναγνωριστούν τα δυνητικά κενά.

Τρόποι ανάπτυξης δικλίδων ελέγχου

1. Εντοπισμός των βημάτων για την ολοκλήρωση ενός καθήκοντος, δηλαδή των βημάτων για την ανάληψη μιας εργασίας, δραστηριότητας ή την παροχή μιας υπηρεσίας. (Η χαρτογράφηση της διαδικασίας είναι πολύ χρήσιμη)
2. Εντοπισμός των δικλίδων ελέγχου που θα πρέπει να ενσωματωθούν απευθείας στη ροή διαδικασιών – επίσημες δικλίδες ελέγχου
3. Εντοπισμός των απαιτούμενων ανεπίσημων δικλίδων ελέγχου που δεν σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία παροχής, όπως κατάρτιση, πρακτικές προσλήψεων ή όρια εξουσίας
4. Εντοπισμός των κινδύνων και καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων (δηλαδή ανοχή του κίνδυνου ή δημιουργία δικλίδας ασφαλείας).

Πηγή: L. Hubbard (2015), Control Self-Assessment, A Practical Guide, IIA.

V. Προετοιμασία για να είναι φορέας έτοιμος προς έλεγχο (audit ready)

Όπως προκύπτει από τις συζητήσεις στις ομάδες εστίασης και τις προσωπικές συνεντεύξεις, πολλοί ελεγχόμενοι οργανισμοί στην ελληνική δημόσια διοίκηση απαιτούν σημαντική διοικητική προετοιμασία πριν να είναι σε θέση να ελεγχθούν. Σύμφωνα με τα στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, πολλά προγράμματα και φορείς δεν διαθέτουν βασικά συστήματα όπως τεκμηριωμένες πολιτικές και διαδικασίες που αποτελούν το αντικείμενο της διενέργειας μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου.

Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση των οργανισμών σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα είναι υπεύθυνα για τη θέσπιση δικλίδων ελέγχου, ώστε η μονάδα τους να μην αποκλίνει από την πορεία επίτευξης των χρηματοοικονομικών της στόχων, να επιτύχει την αποστολή της, να ελαχιστοποιήσει τις εκπλήξεις και τους κινδύνους και να επιτρέψει στον οργανισμό να προσαρμοστεί επιτυχώς στις αλλαγές.

Η λίστα ελέγχου στον Πίνακα 2, παρακάτω, παρουσιάζει τις βασικές παραμέτρους που θεωρούνται απαραίτητες για ένα πρόγραμμα ή υπηρεσία με υψηλές επιδόσεις. Είναι αυτές οι παράμετροι που θα εξεταστούν και θα αξιολογηθούν στο πλαίσιο της αποστολής του εσωτερικού ελέγχου. Βασικό κομμάτι ενός εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών που μπορούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη αυτών των παραμέτρων. Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η διενέργεια μιας αυτοαξιολόγησης με πρωτοβουλία της διοίκησης των δικλίδων ελέγχου ενός προγράμματος ή μια οργανικής μονάδας. Αυτό το εργαλείο εξετάζει τα βασικά χαρακτηριστικά των δικλίδων εσωτερικού ελέγχου. Οι επικεφαλής των υπουργείων και οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο της αυτοαξιολόγησης για να εκτιμήσουν την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου στο πεδίο της αρμοδιότητάς τους.

Πίνακας 2. Ετοιμότητα για Έλεγχο: Παράμετροι που εξετάζει ο εσωτερικός έλεγχος

Ετοιμότητα για έλεγχο	Δείκτες	Παραδείγματα μέτρων
1. Περιβάλλον ελέγχου	<ul style="list-style-type: none"> • Ακεραιότητα και Ηθικές Αξίες • Δέσμευση για επαγγελματική επάρκεια • Φιλοσοφία της διοίκησης και τρόπος λειτουργίας • Οργανωτική δομή • Ανάθεση εξουσιών και αρμοδιοτήτων • Πολιτικές και πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Κώδικες δεοντολογίας • Κατανόηση υφιστάμενων πολιτικών και διαδικασιών • Κατευθυντήριες γραμμές για περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων • Περιγραφή θέσεων εργασίας • Επίπεδα επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων • Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς • Οργανωτική δομή και οργανογράμματα • Επιλογή προσωπικού • Αξιολόγηση προσωπικού & κατάρτιση • Στρατηγικός σχεδιασμός • Σύστημα προϋπολογισμού
2. Αξιολόγηση κινδύνου	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανωτικοί σκοποί και στόχοι • Καταγραφή και ιεράρχηση κινδύνων • Διαχείριση αλλαγής 	<ul style="list-style-type: none"> • Εντοπισμός και εξέταση εξωτερικών παραγόντων κινδύνου • Ιεράρχηση κινδύνων • Διαδικασία παρακολούθησης κινδύνων • Διαχείριση της αλλαγής
3. Δραστηριότητες ελέγχου	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγεγραμμένες Πολιτικές και Διαδικασίες • Διαδικασίες ελέγχου • Δικλίδες ελέγχου για τα συστήματα μηχανογράφησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση σε κυβερνητικές πολιτικές και διαδικασίες • Πολιτικές και διαδικασίες οργανικών μονάδων • Επισκοπήσεις ανώτερης διοίκησης • Δείκτες απόδοσης • Λογιστικές καταστάσεις και έλεγχοι • Επεξεργασία πληροφοριών και φυσικοί έλεγχοι
4. Πληροφόρηση και Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση σε Πληροφορίες • Πρότυπα Επικοινωνίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντίγραφα ασφαλείας πληροφοριών • Πρόσβαση σε πληροφορίες • Δικλίδες ελέγχου εφαρμογών • Ασφάλεια διαχείρισης πληροφοριών • Συστήματα υποβολής αναφορών για την άσκησης διοίκησης • Εμπιστοσύνη, επιβολή, εξωτερική επικοινωνία
5. Παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none"> • Εποπτεία διοίκησης • Εξωτερικές πηγές • Μηχανισμοί ανταπόκρισης • Μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Εποπτεία λογιστικής λειτουργίας, συστημάτων και ανάλυσης προϋπολογισμού από τη διοίκηση • Παρακολούθηση και επισκόπηση της αποτελεσματικότητας των βασικών δραστηριοτήτων ελέγχου

Πηγή: Από COSO (2013), *Internal Control Self-Assessment Checklist, Guidance on Internal Control – Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*

VI. Πώς να διενεργήσετε μία αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου

Η παρούσα ενότητα παρέχει διεξοδική καθοδήγηση και ειδικότερα: λίστες ελέγχου και φύλλα εργασίας για να βοηθήσουν τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των υπουργείων να διενεργήσουν αποστολές αξιολόγησης των βασικών δικλίδων ελέγχου. Σκοπός της είναι να υποστηρίξει τους εσωτερικούς ελεγκτές στο να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να υιοθετήσουν πρακτικές χρηστής διαχείρισης και να εντοπίσουν περιοχές που απαιτούν βελτίωση.

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου των υπουργείων πρέπει να αξιολογούν τις βασικές δικλίδες ελέγχου που θέτει η διοίκηση στις περιοχές υψηλού κινδύνου της λειτουργίας των υπουργείων τους. Για να το επιτύχουν αυτό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Φύλλο Εργασίας για την Αξιολόγηση Βασικών Δικλίδων (Παράρτημα 1 του παρόντος εγχειριδίου) του παρόντος εγχειριδίου. Θα πρέπει επίσης να εξετάσουν το ενδεχόμενο χρήσης πρόσθετων κριτηρίων αξιολόγησης που θα έχουν αναπτυχθεί ειδικά για την περιοχή την οποία ελέγχουν.

Το Γράφημα 9, παρακάτω, παρουσιάζει τα τρία στάδια και τα έντεκα βήματα που περιλαμβάνονται σε έναν έλεγχο βασικών δικλίδων. Κάθε ένα από αυτά τα στάδια και βήματα εξετάζεται αναλυτικά στις ακόλουθες ενότητες του παρόντος εγχειριδίου.

Γράφημα 9. Στάδια και βήματα ανάληψης ελέγχου βασικών δικλίδων

A. Σχεδιασμός (IIA 2200)	B. Εφαρμογή (IIA 2300)	Γ. Αποτελέσματα (IIA 2400)
Προκαταρκτική αξιολόγηση	Επιτόπιος έλεγχος	Υποβολή έκθεσης
1. Αναγγελία ελέγχου	6. Αξιολόγηση σχεδιασμού και επάρκειας των δικλίδων ελέγχου	8. Συμπλήρωση φύλλων εργασίας για τον έλεγχο των βασικών δικλίδων
2. Προσδιορισμός πεδίου και στόχων	• Συνεντεύξεις με μέλη της ανώτατης διοίκησης και ειδικούς	9. Κατάρτιση έκθεσης ελέγχου
3. Εντοπισμός δικλίδων ελέγχου	• Συνάντηση διαβούλευσης με υπαλλήλους	10. Διαβούλευση του προσχεδίου της έκθεσης με τον ελεγχόμενο οργανισμό
4. Χαρτογράφηση των δικλίδων ελέγχου στο πλαίσιο που θεσπίζει η διοίκηση	• Συλλογή και εξέταση αποδεικτικών στοιχείων	11. Υποβολή τελικής έκθεσης ελέγχου προς έγκριση
5. Εντοπισμός κινδύνων που συνδέονται με κάθε δικλίδα ελέγχου	7. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου	

6.1 Στάδιο 1ο: Σχεδιασμός

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό του ελέγχου. Μια αρχική ενημερωτική συνάντηση ή διενέργεια συνεντεύξεων με αξιωματούχους του ελεγχόμενου οργανισμού μπορεί να είναι ένας χρήσιμος τρόπος για την έναρξη του ελέγχου. Είναι σημαντικό να εδραιωθεί μια διαφανής επικοινωνία σχετικά με τη διαδικασία ελέγχου και τα πιθανά του αποτελέσματα. Οι συνεντεύξεις ή η συνάντηση πρέπει να ενισχύσουν την επικοινωνιακή ανταλλαγή πληροφοριών των συμμετεχόντων ως προς τον σχεδιασμό του ελέγχου, αυξάνοντας περισσότερο την αποδοχή της διαδικασίας από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης, οι συμμετέχοντες μπορούν να ενημερωθούν για τον ρόλο του ελέγχου και τον τρόπο που αυτός μπορεί να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τις πρακτικές διοίκησης και την παροχή υπηρεσιών.

Πλαίσιο 3. Αναλυτικά βήματα κατά τον σχεδιασμό ενός ελέγχου βασικών δικλίδων

1. Αναγγελία ελέγχου
 - Αποστολή επίσημης επιστολής στη διοίκηση του ελεγχόμενου οργανισμού που θα την ενημερώνει για τη διεξαγωγή ελέγχου βασικών δικλίδων.
2. Προσδιορισμός πεδίου και στόχων
 - Συζήτηση με την ανώτατη διοίκηση του υπουργείου, με σκοπό τον εντοπισμό των λειτουργιών, επιχειρησιακών διαδικασιών που θα συμπεριληφθούν στον έλεγχο. Δεδομένου του εύρους των σχετικών λειτουργιών, ο έλεγχος θα πρέπει να επικεντρώνεται στις περιοχές που παρουσιάζουν τον υψηλότερο κίνδυνο.
3. Εντοπισμός των δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση
 - Μέσω συνεντεύξεων με τη διοίκηση του ελεγχόμενου οργανισμού και τα βασικά ενδιαφερόμενα μέλη, θα πρέπει να γίνει μια αρχική επισκόπηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου που έχει θέσει η διοίκηση. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει μια εξέταση όλης της υποστηρικτικής τεκμηρίωσης που μπορεί να προσκομίσει ο ελεγχόμενος οργανισμός.
4. Αντιστοίχιση των δικλίδων ελέγχου στο σύστημα διοίκησης
 - Χρησιμοποιώντας το φύλλο εργασίας που παρέχεται στο Παράρτημα 1 του παρόντος εγχειριδίου, ο ελεγκτής θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας θα πρέπει να επικεντρωθεί κατά τη διενέργεια της αξιολόγησής του.

5. Εντοπισμός κινδύνων που συνδέονται με κάθε δικλίδα ελέγχου

- Μέσω συνεντεύξεων και εξέτασης εγγράφων, ο ελεγκτής θα πρέπει να ερευνήσει τη φύση και τη σημαντικότητα των κινδύνων που συνδέονται με κάθε υφιστάμενη δικλίδα ελέγχου.

6.2 Στάδιο 2ο: Εφαρμογή

Κατά τη διάρκεια της αυτοαξιολόγησης, ο ελεγκτής πρέπει να συνεργαστεί με τα στελέχη των οργανικών μονάδων του υπουργείου όσον αφορά στην καταγραφή των δικλίδων ελέγχου. Η επισκόπηση είναι μια ευκαιρία για ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών να κατανοήσει τη σημασία των δικλίδων ελέγχου και τα αποτελέσματα από τη συλλογή των δεδομένων. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, συνιστάται η διεξαγωγή μιας ημερίδας εργασίας που θα εξετάσει όλες τις δικλίδες ελέγχου του ελεγχόμενου οργανισμού. Η συνάντηση εργασίας θα πρέπει να αρχίζει με μια επισκόπηση των στόχων και των βασικών διαδικασιών του οργανισμού προκειμένου να εντοπίσει τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και τα πιθανά κενά. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να εξετάζουν κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας τα φύλλα εργασίας του Παραρτήματος Α.

Αυτές οι ημερίδες εργασίας θα αποτελέσουν τη βάση της έκθεσης.

Σε περίπτωση που δοθούν θετικές απαντήσεις στις ερωτήσεις, θα πρέπει να ζητούνται επιβεβαιωτικά αποδεικτικά στοιχεία. Για παράδειγμα, αν υπάρχει επιτροπή εποπτείας, τα επιβεβαιωτικά αποδεικτικά στοιχεία θα είναι το πλαίσιο λειτουργίας της επιτροπής αυτής. Τα φύλλα εργασίας παρέχουν παραδείγματα των αναμενόμενων επιβεβαιωτικών αποδεικτικών στοιχείων. Μετά την ημερίδα εργασίας, οι ελεγκτές θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προχωρήσουν σε ξεχωριστές προσωπικές συνεντεύξεις με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για να αντιμετωπίσουν τυχόν εκκρεμή ζητήματα αναφορικά με την κατάσταση των δικλίδων ελέγχου.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στην αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου

Ενώ ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των δικλίδων ελέγχου, εντούτοις έχει συγκεκριμένο ρόλο και εντολή αναφορικά με το πλαίσιο ελέγχου που θέτει η διοίκηση. Ειδικότερα, είναι υπεύθυνος για την ανεξάρτητη εκτίμηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του πλαισίου ελέγχου που έχει θεσπίσει η διοίκηση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καθώς και για τη γνωμοδότηση σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει εύλογη διασφάλιση ότι οι δικλίδες ελέγχου επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων. Ειδικότερα ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπεύθυνος για:

- Να ελέγξει την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου και να εκτιμήσει κατά πόσον οι δικλίδες (μεμονωμένα και ως σύστημα) είναι σχεδιασμένες κατάλληλα και με τρόπο σύμφωνο με τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται και τους στόχους που επιδιώκονται.
- Να ελέγξει την αποτελεσματικότητα των δικλίδων και να εκτιμήσει κατά πόσον οι δικλίδες (μεμονωμένα και ως σύστημα) αποδίδουν κατά το αναμενόμενο.

Πηγή: Πρότυπο 2130, IPPF-IIA.

Πλαίσιο 4. Αναλυτικά βήματα κατά την εφαρμογή ενός ελέγχου βασικών δικλίδων

1. Αξιολόγηση σχεδιασμού και επάρκειας των δικλίδων ελέγχου

Χρησιμοποιώντας τα φύλλα εργασίας του Παραρτήματος 1, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία σειρά από μεθοδολογίες για να εκτιμήσουν τον σχεδιασμό και την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου:

- Συνεντεύξεις με μέλη της ανώτερης διοίκησης
- Συνάντηση εργασίας με υπαλλήλους
- Συλλογή και εξέταση αποδεικτικών στοιχείων

2. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου

Για να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σημαντικό να συλλέξουν αποδεικτικά στοιχεία (δηλαδή τεκμηρίωση) ζητώντας από τα ενδιαφερόμενα μέρη στοιχεία για την κατάσταση των δικλίδων ελέγχου. Αυτή η συλλογή αποδεικτικών στοιχείων πρέπει να περιλαμβάνει επίσης την εξέταση αρχείων και εγγράφων.

6.3 Στάδιο 3ο: Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια και διαφάνεια. Η ανώτατη ηγεσία πρέπει να δώσει έμφαση στην ιεράρχηση των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την ενίσχυση των αδύναμων σημείων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την επισήμανση των τομέων στους οποίους τα συστήματα ή οι διαδικασίες διοίκησης δεν λειτουργούν. Η ευρεία συμμετοχή του προσωπικού είναι σημαντική για την εδραίωση της λογοδοσίας, ώστε να βελτιωθούν οι δικλίδες ελέγχου και τα συστήματα διοίκησης.

Το συμπληρωμένο φύλλο εργασίας για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων (Παράρτημα 1) παρέχει κριτήρια κατάταξης και προσδιορίζει σε ποιες περιπτώσεις απαιτείται η συλλογή αποδεικτικών στοιχείων.

Πλαίσιο 5. Αναλυτικά βήματα κατά την υποβολή της έκθεσης για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου

1. Συμπλήρωση φύλλων εργασίας για τον έλεγχο βασικών δικλίδων (βλ. παράρτημα 1)

Με βάση τις συνεντεύξεις και την εξέταση των αρχείων και των εγγράφων, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχουν συμπληρωθεί όλα τα φύλλα εργασίας για τον έλεγχο βασικών δικλίδων που περιλαμβάνονται στο Παράρτημα 1.

2. Κατάρτιση έκθεσης ελέγχου

Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να καταρτίσει την έκθεση ελέγχου χρησιμοποιώντας το πρότυπο έκθεσης ελέγχου (βλ. πίνακα 7 παρακάτω). Είναι σημαντικό η έκθεση να είναι σύντομη και περιεκτική. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει μια λίστα συστάσεων για τη βελτίωση της κατάστασης των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, καθώς και για την υιοθέτηση των βασικών δικλίδων ελέγχου που λείπουν.

3. Διαβούλευση του προσχεδίου της έκθεσης με τον ελεγχόμενο οργανισμό

Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να βεβαιωθεί ότι λαμβάνει ανατροφοδότηση από την ελεγχόμενη υπηρεσία αναφορικά με το σχέδιο έκθεσης. Ο ελεγχόμενος οργανισμός θα πρέπει να κληθεί να εξετάσει την έκθεση όσον αφορά στην ακρίβεια των δεδομένων της και να έχει τη δυνατότητα να προσκομίσει τυχόν πρόσθετα στοιχεία για τη διασφάλιση της ακρίβειας της έκθεσης. Τούτου λεχθέντος, αν ο ελεγχόμενος οργανισμός δεν συμφωνήσει με τα ευρήματα της έκθεσης, αλλά η κρίση του εσωτερικού ελεγκτή τα υποστηρίζει, τότε η απάντηση του ελεγχόμενου οργανισμού στην έκθεση μπορεί να συμπεριληφθεί στην έκθεση.

4. Υποβολή τελικής έκθεσης ελέγχου προς έγκριση

Η τελική έκθεση πρέπει να υποβληθεί στο όργανο αναφοράς της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και στον Υπουργό. Θα πρέπει επίσης να κοινοποιηθεί στον Γενικό Γραμματέα Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑ.Δ.).

Το αποτέλεσμα του ελέγχου των βασικών δικλίδων είναι μια απεικόνιση των σχετικών δυνατών και αδύναμων σημείων του περιβάλλοντος ελέγχου. Η αξιολόγηση δεν εντοπίζει τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν αδύναμες ή ανεπαρκείς δικλίδες ελέγχου, αλλά μπορεί να επισημάνει τομείς για περαιτέρω διερεύνηση. Σε συνδυασμό με το συμπληρωμένο φύλλο εργασίας (βλ. Παράρτημα 1), μια γραπτή αναφορά της αξιολόγησης μπορεί να είναι χρήσιμη παρέχοντας μια συνοπτική περιγραφή ολόκληρης της διαδικασίας και των βασικών ευρημάτων. Ο Πίνακας 7, παρακάτω, παρέχει ένα πρότυπο για την κατάρτιση μιας τέτοιας έκθεσης.

Πλαίσιο 6. Πρότυπο έκθεσης ελέγχου βασικών δικλίδων

- **Σκοπός:** Να βοηθήσει τη διοίκηση να προσδιορίσει την υφιστάμενη κατάσταση των δικλίδων ελέγχου και να προτείνει ευκαιρίες για την ενίσχυση των πρακτικών διοίκησης και παροχής υπηρεσιών.
- **Υπόβαθρο:** Λεπτομέρειες σχετικά με το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση, τις βασικές αλλαγές και πρωτοβουλίες για την

θέσπιση των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου, το εύρος και την έκταση της αξιολόγησης και την περιγραφή των οργανικών μονάδων που εξετάστηκαν.

- **Στόχοι:** Παρουσίαση της λογικής για την αυτοαξιολόγηση και της προβλεπόμενης αξιοποίησης των ευρημάτων.
- **Μεθοδολογία:** Περιγραφή του επιχειρησιακού αντικειμένου της ομάδας αξιολόγησης, της αιτιολόγησης για την επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών και της μεθοδολογίας δειγματοληψίας για τη συλλογή των δεδομένων.
- **Περιγραφή των επιχειρησιακών χαρακτηριστικών:** Του προγράμματος ή της υπηρεσίας που ελέγχεται και των δικλίδων ασφαλείας που χρησιμοποιούνται. Οι δικλίδες ελέγχου πρέπει να αντιστοιχηθούν στο πλαίσιο ελέγχου που έχει θεσπίσει η διοίκηση.
- **Ευρήματα/Διαπιστώσεις:**
 - **Δυνατά σημεία:** Σύνοψη των τομέων όπου οι δικλίδες ελέγχου είναι επαρκείς και του τρόπου διενέργειας αυτής της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν στοιχεία τεκμηρίωσης.
 - **Αδυναμίες:** Λεπτομέρειες σχετικά με τους τομείς όπου οι δικλίδες ελέγχου είναι ανεπαρκείς ή αδύναμες και του τρόπου διενέργειας αυτής της αξιολόγησης. Και πάλι, είναι σημαντικό να εντοπιστούν στοιχεία τεκμηρίωσης.
 - **Συστάσεις:** Ο έλεγχος πρέπει να περιλαμβάνει επίσης μια στοχευμένη λίστα συστάσεων που αφορούν στις δικλίδες ελέγχου που ελλείπουν, που βρέθηκε ότι έχουν ελλιπή σχεδιασμό ή που δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο θα όφειλαν.

VII. Κριτήρια αξιολόγησης βασικών δικλίδων ελέγχου

Τα κριτήρια για τον έλεγχο των βασικών δικλίδων παρέχονται από το πλαίσιο ελέγχου που θεσπίζει η διοίκηση ενός οργανισμού. Το πλαίσιο που χρησιμοποιείται για τον παρόν παράδειγμα ελέγχου των βασικών δικλίδων αποτελείται από τέσσερις ευρείες κατηγορίες. Συλλογικά, αυτές οι δραστηριότητες εργάζονται μαζί ως σύστημα για τη παροχή διασφάλισης ως προς την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το Παράρτημα 1 του παρόντος εγχειριδίου παρέχει αναλυτικά κριτήρια ελέγχου, καθώς και παραδείγματα που βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να βαθμολογήσουν αυτά τα κριτήρια.

Πίνακας 3. Πλαίσιο ελέγχου από τη διοίκηση του οργανισμού

Πλαίσιο αναφοράς	Γενικές προσδοκίες	Είδη Δικλίδων Ελέγχου
Πού πάμε;	Μια καλά ελεγχόμενη λειτουργία έχει σαφώς προσδιορισμένους στόχους, οι οποίοι υποστηρίζονται από σχέδια δράσης και επιχειρησιακούς στόχους, ενώ διαθέτει και αποτελεσματικές διαδικασίες σχεδιασμού.	<ul style="list-style-type: none"> • Στόχοι • Οργανωτική δομή • Εξουσία, αρμοδιότητα και λογοδοσία • Όργανα λήψης αποφάσεων και διακυβέρνησης • Πρακτικές σχεδιασμού και κατανομής πόρων
Πώς θα φθάσουμε εκεί;	Μια καλά ελεγχόμενη λειτουργία διαθέτει ισχυρό «περιβάλλον ελέγχου», δηλαδή ανεπίσημες δικλίδες ελέγχου όπως ένα αποτελεσματικό παράδειγμα ηγεσίας («tone at the top») και η δέσμευση στις ηθικές αξίες.	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητική δέσμευση και παράδειγμα της ηγεσίας • Κώδικας δεοντολογίας και προσδοκίες/πρότυπα συμπεριφοράς • Μηχανισμοί γνωστοποίησης
Είμαστε ικανοί να το κάνουμε;	Μια καλά ελεγχόμενη λειτουργία διαθέτει την απαραίτητη γνώση, τα εργαλεία και τις δεξιότητες για την επίτευξη των στόχων της. Η κατάρτιση, η κοινή χρήση πληροφοριών και η επικοινωνία είναι επαρκείς και υπάρχουν κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν τα άτομα στη διεξαγωγή της εργασίας τους.	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάρτιση, ανάπτυξη και δεξιότητες • Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού • Χρηματοοικονομική διαχείριση • Ασφάλεια υπουργείου και ετοιμότητα αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης
Πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι;	Μια καλά ελεγχόμενη λειτουργία παρακολουθεί την απόδοσή της (τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και στελεχών) και μπορεί να βελτιώνεται σε συνεχή βάση. Τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση της	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση απόδοσης εργαζομένων • Διαχείριση απόδοσης προγραμμάτων • Διαχείριση κινδύνου

Πλαίσιο αναφοράς	Γενικές προσδοκίες	Είδη Δικλίδων Ελέγχου
	απόδοσης εισάγονται στις διαδικασίες σχεδιασμού, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να προωθή τη συνεχή βελτίωση.	<ul style="list-style-type: none">• Ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Οργανισμό Δημόσιας Ασφάλειας Καναδά.

Βιβλιογραφία

- COSO (2013), *Internal Control Self-Assessment Checklist, Guidance on Internal Control — Integrated Framework*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Government of Canada (2016), *Management Control Framework*, Public Safety Canada, Government of Canada (unpublished).
- Hubbard, L. (2015), *The Matrix Revisited*, Larry Hubbard and Associates.
- Hubbard, L. (2015), *Control Self-Assessment, A Practical Guide*, IIA.
- IIA (2016), *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*, Institute of Internal Auditors.
- IIA (2015), *International Professional Practices Framework*, Institute of Internal Auditors.
- World Bank (2006), *Keeping an Eye on Subnational Governments: Internal Control and Audit at Local Levels*, Mustafa Baltaci and Serdar Yilmaz Copyright, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, DC.

Παράρτημα Α.















Φύλλα εργασίας για την αξιολόγηση των βασικών δικλίδων ελέγχου

Παρέχονται κριτήρια αξιολόγησης για κάθε τύπο δικλίδας ελέγχου που απαρτίζει το πλαίσιο ελέγχου λειτουργιών που θεσπίζει η διοίκηση. Αυτές οι δικλίδες ελέγχου περιγράφουν τις προσδοκίες για μια χρηστή και αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση. Τα φύλλα εργασίας περιλαμβάνουν επίσης μια κατάταξη για κάθε τύπο δικλίδας ελέγχου, καθώς και παραδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποβοηθήσουν το έργο των ελεγκτών.









Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι δεν θα χρειάζονται όλοι οι τύποι δικλίδων ελέγχου για κάθε οργανισμό ούτε θα εξετάζονται σε κάθε έλεγχο. Οι δικλίδες ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάζονται, να υλοποιούνται και να ελέγχονται βάσει ανάλυσης κινδύνων. Επιπλέον, κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν επιπρόσθετες δικλίδες ελέγχου που να αφορούν τον συγκεκριμένο οργανισμό. Για παράδειγμα, στον τομέα της Υγείας, θα πρέπει να συμπεριληφθούν δικλίδες ελέγχου για την ασφάλεια των ασθενών και στον τομέα των Μεταφορών, μπορεί να πρέπει να εξεταστούν ζητήματα όπως η συντήρηση της υποδομής. Οι δικλίδες ελέγχου θα πρέπει να εντοπίζονται με κοινή συνεργασία του εσωτερικού ελεγκτή και των στελεχών του προγράμματος ή της υπηρεσίας που ελέγχεται.

Σχεδιασμός και κατεύθυνση: Πού πάμε;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ασφαλείας							
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι		Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι	
Στόχοι	Επιμέρους στόχοι και προτεραιότητες υπάρχουν για όλες τις βασικές πτυχές του προγράμματος/λειτουργίας και είναι σαφώς προσδιορισμένοι.								
		Παραδείγματα βαθμολόγησης							
		Οι στρατηγικοί και λειτουργικοί στόχοι και προτεραιότητες κοινοποιούνται στους υπαλλήλους και στους πολίτες. Παραδείγματα τρόπων κοινοποίησης συμπεριλαμβάνουν: <ul style="list-style-type: none"> ιστοσελίδα επιχειρησιακά σχέδια εσωτερικές πολιτικές και οδηγίες νομοθεσία ή κυβερνητικές πρωτοβουλίες 	<ul style="list-style-type: none"> Οι στόχοι και οι προτεραιότητες περιγράφονται επισήμως Οι τεκμηριωμένοι στόχοι είναι συνεπείς και ευθυγραμμίζονται με το πλαίσιο της νομοθεσίας και/ή της πολιτικής 	Οι στόχοι καθορίζονται σαφώς ώστε να παρέχουν απτή κατεύθυνση.					
Οργανωτική δομή	Η οργανωτική δομή καθορίζεται και επικοινωνείται.								
		Παραδείγματα βαθμολόγησης							
		<ul style="list-style-type: none"> Οργανωτική δομή 	Το εύρος των δικλίδων ελέγχου είναι εύλογο δεδομένης της πολυπλοκότητας της λειτουργίας και της ποικιλίας/φάσματος	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει ισχύον οργανόγραμμα; Έχουν όλα τα βασικά μέρη πρόσβαση σε αυτό και το κατανοούν; 					

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ασφαλείας						
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...		
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι	
						των δραστηριοτήτων;		
Εξουσία, αρμοδιότητα και λογοδοσία	Α) Η εξουσία ανατίθεται επισήμως και είναι σύμφωνη με τις αρμοδιότητες των ατόμων. Β) Υπάρχουν ουσιαστικοί και αποτελεσματικοί μηχανισμοί για τη λογοδοσία των ατόμων όσον αφορά στις καθορισμένες αρμοδιότητές τους.							
		Παραδείγματα βαθμολόγησης						
		<ul style="list-style-type: none"> Αποστολή προγραμμάτων Πλαίσιο αναφοράς επιτροπών Ανάθεση χρηματοοικονομική εξουσίας Περιγραφή καθηκόντων Συμφωνίες επιχειρησιακής απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> Τα άτομα έχουν την εξουσία να εκτελέσουν τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνα; Υπάρχουν σαφείς προσδοκίες όσον αφορά στην απόδοση; 	<ul style="list-style-type: none"> Η ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων γίνεται επισήμως στα καθορισμένα άτομα (π.χ. μέσω ενός πλαισίου ανάθεσης εξουσιών ή ισοδύναμου μηχανισμού); Κατανοούν όλοι οι βασικοί εμπλεκόμενοι τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των ατόμων; 				
Όργανα λήψης αποφάσεων και διευθύνοντα όργανα	Α) Υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες και δομές για την άσκηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων; Β) Υπάρχει ένα καλά καθορισμένο και εφαρμοζόμενο καθεστώς διακυβέρνησης που επιτρέπει την κοινή χρήση πληροφοριών, τον συντονισμό, την επικοινωνία της κατεύθυνσης και την εποπτεία;							
		Παραδείγματα βαθμολόγησης						
		<ul style="list-style-type: none"> Πλαίσιο αναφοράς επιτροπών Πληροφορίες προς μελέτη και λεπτομερή έλεγχο εκ μέρους των επιτροπών Επικοινωνία, διάλογος και λεπτομερής έλεγχος από τις επιτροπές 	<ul style="list-style-type: none"> Η σύνθεση των οργάνων περιλαμβάνει όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα 	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει ισχύον πλαίσιο αναφοράς τόσο για τα όργανα λήψης αποφάσεων όσο και για τα 				

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Απαντήσεις				Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ασφαλείας	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Υπάρχει απόδειξη ότι...	
						Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
		<ul style="list-style-type: none"> Αρχεία αποφάσεων και πρακτικά 				<p>μέρη για το συγκεκριμένο ζήτημα;</p> <ul style="list-style-type: none"> Τα εποπτικά όργανα έχουν επισήμως την ευθύνη για την εποικοδομητική και ουσιώδη αμφισβήτηση και έλεγχο των σχεδίων και των αποφάσεων, καθώς και των υποκείμενων παραδοχών τους; 	<p>εποπτικά όργανα;</p> <ul style="list-style-type: none"> Το πλαίσιο αναφοράς υποδεικνύει ότι οι πληροφορίες πρέπει να προσκομίζονται στις επιτροπές, τη συχνότητά τους και για ποιους λόγους; Τα όργανα λαμβάνουν επαρκείς, ολοκληρωμένες, έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες για να υποστηρίξουν τις αποφάσεις και την εποπτεία τους; Τηρούνται πρακτικά ή αρχεία αποφάσεων για να παρέχουν τεκμηρίωση των αποφάσεων που λήφθηκαν ή των δράσεων που απαιτούνται;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ασφαλείας							
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι		Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι	
Σχεδιασμός και κατανομή πόρων	<p>A) Ο οργανισμός διαθέτει καλά καθορισμένη και αποτελεσματική διαδικασία ιεράρχησης και σχεδιασμού που θεσπίζει στρατηγικές και/ή επιχειρησιακές προτεραιότητες και αναμενόμενα αποτελέσματα σύμφωνα με τα ζητήματα, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που ανακύπτουν, καθώς και σύμφωνα με την εντολή του υπουργείου και τις προτεραιότητες της κυβέρνησης.</p> <p>B) Ο ανθρώπινος, χρηματοοικονομικός και επενδυτικός σχεδιασμός εκτελείται με συστηματικό τρόπο, σύμφωνα με τις ευρύτερες προτεραιότητες και κινδύνους.</p>								
		Παραδείγματα βαθμολόγησης							
		<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο που να περιλαμβάνει τομείς όπως σχέδια δράσης, επενδυτικά σχέδια, σχέδια προμηθειών, σχέδια ανθρώπινου δυναμικού, κ.λπ.; 				<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχουν λειτουργικοί στόχοι και σχέδια για κάθε βασική δραστηριότητα; Συνδέονται ουσιαστικά με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του υπουργείου; Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει μία επίσημη διαδικασία για την εξέταση, τον έλεγχο και την αμφισβήτηση των παραδοχών και των σχετικών αποφάσεων κατανομής πόρων; 		<ul style="list-style-type: none"> Πρόκειται για προτυποποιημένη διαδικασία; Η χρονική στιγμή και η λειτουργία του σχεδιασμού πόρων είναι ευθυγραμμισμένη με τον λειτουργικό σχεδιασμό, προκειμένου να διασφαλίζει τον κατάλληλο πορισμό των λειτουργικών προτεραιοτήτων; Οι οδηγίες εγκρίνονται επισήμως από την ανώτατη διοίκηση πριν από την κοινοποίησή τους; 	

Δέσμευση: Πώς θα φθάσουμε εκεί;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ελέγχου							
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες;		Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά;	
					Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	
Διοικητική δέσμευση και παράδειγμα της ηγεσίας	<p>A) Η διοίκηση (σε όλα τα επίπεδα) ενισχύει περιοδικά τη σημασία της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών μέσω κοινοποιήσεων σε όλο το προσωπικό.</p> <p>B) Υπάρχει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.</p>								
		Παραδείγματα βαθμολόγησης							
		<ul style="list-style-type: none"> • Η εσωτερική επικοινωνία από τη διοίκηση και τους διάφορους υποστηρικτές / πρεσβευτές γύρω από τις αξίες και την ηθική (καταγεγραμμένη και προφορική) • Πολιτικές περί σύγκρουσης συμφερόντων • Οι έλεγχοι σύγκρουσης συμφερόντων ενσωματώνονται στις αποφάσεις βασικής χρηματοδότησης ή άλλες αποφάσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι αξίες και οι ηθικές επιταγές γνωστοποιούνται επίσημα και ανεπίσημα; • Οι αξίες και τα ηθικά μηνύματα ενσωματώνονται στις επιχειρησιακές διαδικασίες (π.χ. στελέχωση, διαχείριση απόδοσης, σύναψη συμβάσεων, κ.λπ.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι αποκλίσεις από την αποδεκτή συμπεριφορά αντιμετωπίζονται από την ανώτατη διοίκηση και γίνεται σαφές ότι αντιμετωπίζονται ; • Οι υπάλληλοι έχουν σαφή και εύλογη κατανόηση των μηνυμάτων που στέλνονται από την ανώτατη και τη μεσαία διοίκηση; • Εμπιστεύονται τα μηνύματα; 					
Κώδικας δεοντολογίας και	A) Η διοίκηση θεσπίζει, κοινοποιεί και υλοποιεί κώδικες δεοντολογίας και άλλες πολιτικές που								









Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ελέγχου						
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...		
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι	
προσδοκίες/πρότυπα συμπεριφοράς	περιγράφουν τα αναμενόμενα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, τις αποδεκτές επιχειρησιακές πρακτικές και τις συγκρούσεις συμφερόντων. B) Οι πειθαρχικές συνέπειες που συνδέονται με ανάρμοστη συμπεριφορά κοινοποιούνται με συνέπεια και σαφήνεια και κατανοούνται από το προσωπικό και τη διοίκηση.	Παραδείγματα βαθμολόγησης						
		<ul style="list-style-type: none"> Αξίες υπουργείου Κώδικας δεοντολογίας υπουργείου και δημόσιας υπηρεσίας Διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των ανταμοιβών και των κυρώσεων Εσωτερικές πολιτικές, διαδικασίες και οδηγίες αναφορικά με τις ηθικές αξίες και τη σύγκρουση συμφερόντων Κατάρτιση 	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει επίσημος κώδικας δεοντολογίας / αξιών στα υπουργεία; Είναι ολοκληρωμένος (δηλαδή, καλύπτει το πλήρες εύρος των δυνητικών κινδύνων/κλονισμού των ηθικών αξιών στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του υπουργείου); Αναγνωρίζουν οι υπάλληλοι επισήμως και περιοδικά τη συμμόρφωση με τις ηθικές αξίες, τον κώδικα δεοντολογίας ή αντίστοιχες πολιτικές του οργανισμού; 	<ul style="list-style-type: none"> Οι υπάλληλοι έχουν την κοινή λογική να καταλάβουν ποιες ενέργειες είναι αρμόζουσες και ποιες όχι; Οι υπάλληλοι κατανοούν ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβουν, όταν συναντούν περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς; 				
Μηχανισμοί γνωστοποίησης	A) Υπάρχει μια αξιόπιστη και ανεξάρτητη λειτουργία γνωστοποίησης για την αναφορά πιθανών αδικημάτων η οποία είναι ευρέως γνωστή στο προσωπικό και στη διοίκηση;	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Παραδείγματα βαθμολόγησης					
		<ul style="list-style-type: none"> Επίσημα, τεκμηριωμένα και γνωστά κανάλια αναφοράς (π.χ. ανώτατο στέλεχος υπεύθυνο για τις 	<ul style="list-style-type: none"> Το υπουργείο έχει θεσπίσει θέση ανώτατου στελέχους 	<ul style="list-style-type: none"> Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα κανάλια 				


Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Απαντήσεις				Βαθμολόγηση σχεδιασμού και αποτελεσματικότητας δικλίδας ελέγχου	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Υπάρχει απόδειξη ότι...	
						Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
		γνωστοποιήσεις) • Υπάρχει προστασία για την αποτροπή αντιποίνων για όσους αναφέρουν φαινόμενα ανάρμοστης συμπεριφοράς	υπεύθυνου για τις γνωστοποιήσεις /αναφορές; • Το υπουργείο έχει θεσπίσει και κοινοποιήσει πολλαπλά κανάλια αναφοράς (συμπεριλαμβανομένων και μερικών ανώνυμων) για να επιτρέπει στο προσωπικό να αναφέρει πιθανές ανάρμοστες συμπεριφορές; • Επιτρέπεται η ανώνυμη αναφορά;	γνωστοποίησης; • Οι υπάλληλοι εμπιστεύονται αυτά τα κανάλια; Δηλαδή, μπορούν άνετα να θέσουν τις ανησυχίες τους σχετικά με πιθανές ανάρμοστες συμπεριφορές στους προϊσταμένους τους και/ή να χρησιμοποιήσουν τον μηχανισμό ανώνυμης γνωστοποίησης;			

Ικανότητα: Είμαστε ικανοί να το κάνουμε;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;								
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...				
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι		Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι		
Κατάρτιση, ανάπτυξη και δεξιότητες	<p>A) Ο οργανισμός παρέχει στους υπαλλήλους την κατάλληλη κατάρτιση και την υποστηρικτική γνώση και καθοδήγηση για να τους δώσει τη δυνατότητα να εκτελούν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές τους.</p> <p>B) Ο οργανισμός θεσπίζει σχέδια κατάρτισης και ανάπτυξης για να υποστηρίξει την ανάπτυξη των υπαλλήλων και τη διαδοχή στις θέσεις εργασίας.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Παραδείγματα βαθμολόγησης								
		<ul style="list-style-type: none"> • Προφίλ ικανοτήτων • Σχέδια ατομικής κατάρτισης • Καθορισμένες λειτουργικές απαιτήσεις όσον αφορά στις απαιτούμενες γνώσεις (π.χ. για ηθικές αξίες, ανθρώπινο δυναμικό, κατάρτιση προϋπολογισμού, κ.λπ.) • Λειτουργική κατάρτιση (δηλαδή, σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας) • Διαχείριση ταλέντου • Σχεδιασμός διαδοχής στις θέσεις εργασίας • Τυπικές επιχειρησιακές διαδικασίες 				<ul style="list-style-type: none"> • Ορίζονται ατομικές ή ομαδικές δεξιότητες; Συμφωνούν με την αποστολή του οργανισμού; • Οι μηχανισμοί σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος εντοπίζουν τις σημερινές και μελλοντικές απαιτήσεις (δηλαδή, υπάρχει στρατηγική προσλήψεων); • Υπάρχουν ατομικά πλάνα 		<ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύσσονται και επικαιροποιούνται σχέδια ανθρώπινου δυναμικού; • Υπάρχουν ατομικά σχέδια κατάρτισης; • Υλοποιούνται; • Τα άτομα έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση όλων των αρμοδιοτήτων τους; • Οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε επαρκή εργαλεία, όπως κατάρτιση, λογισμικό, εξοπλισμό, μεθοδολογίες εργασίας ώστε να είναι 		

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;					
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
						<p>κατάρτισης υπαλλήλων; Περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • εντοπισμό των απαιτήσεων σε σχέση με τις δεξιότητες/ικανότητες; • ανάλυση κενών/αναγκών; • δράσεις και προτεραιότητες που βοηθούν στην αντιμετώπιση των σημερινών ρόλων και αρμοδιοτήτων; • Η έκταση της κατάρτισης και της υποστήριξης που παρέχεται συνάδει με την περιπλοκότητα της θέσης; 	<p>αποτελεσματικοί στα καθήκοντά τους;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχουν ολοκληρωμένες προτυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες; Κοινοποιούνται και επικαιροποιούνται;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;									
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...					
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι		Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι			
Πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού	<p>A) Υπάρχουν κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού (ΑΔ).</p> <p>B) Ο οργανισμός προσλαμβάνει ανθρωπινό δυναμικό σύμφωνα με τις απαιτούμενες δεξιότητες και με βάση αξιοκρατικά κριτήρια.</p> <p>Γ) Ο οργανισμός διαθέτει σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα.</p>										
		Παραδείγματα βαθμολόγησης									
		<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικές και οδηγίες ΑΔ (για όλες τις βασικές πράξεις ΑΔ) • Εργαλεία και λίστες ελέγχου για βασικές πράξεις ΑΔ (π.χ. στελέχωση, διαχείριση της απόδοσης, κ.λπ.) • Σχέδια ΑΔ οργανικών μονάδων (συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων στελέχωσης) • Διαδικασία διαχείρισης απόδοσης • Διαδικασία διαχείρισης ταλέντων • Διαδικασίες και διακυβέρνηση για την εφαρμογή ανταμοιβών και κυρώσεων • Επιτροπές εποπτείας (σε επίπεδο υπουργείου και οργανικών μονάδων) 				<ul style="list-style-type: none"> • Οι πρακτικές προσλήψεων ευθυγραμμίζονται με τα πρότυπα διακυβέρνησης και τους στόχους των τμημάτων; • Τα κίνητρα, οι ανταμοιβές και τα πειθαρχικά προγράμματα εκφράζουν τις ηθικές αξίες του υπουργείου; • Παρέχεται κατάλληλη κατάρτιση στους διευθυντές για την υποστήριξη της συνεχούς εφαρμογής των προγραμμάτων ανταμοιβών και κυρώσεων; 		<ul style="list-style-type: none"> • Οι πολιτικές και διαδικασίες ανθρωπίνου δυναμικού είναι ολοκληρωμένες, επικαιροποιημένες και προσβάσιμες; • Οι προσλήψεις και οι προαγωγές γίνονται με διαφάνεια και αξιοκρατία; • Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που στοχεύουν στην υποστήριξη της κατάλληλης συμπεριφοράς των υπαλλήλων τεκμηριώνονται, κοινοποιούνται και εφαρμόζονται; • Αξιολογείται περιοδικά η συμμόρφωση με τις πολιτικές και 			










Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;						
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...		
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι	
						<ul style="list-style-type: none"> Η εποπτεία είναι σύμφωνη με τις εξουσίες και ανάλογη των κινδύνων και της προηγούμενης απόδοσης; 	<ul style="list-style-type: none"> διαδικασίες ΑΔ; 	
Χρηματοοικονομική διαχείριση	<p>Α) Θεσπίζονται και κοινοποιούνται οι χρηματοοικονομικές πολιτικές και εξουσίες.</p> <p>Β) Υπάρχει η ικανότητα εντοπισμού, τήρησης, επιβολής και παρακολούθησης της συμμόρφωσης με τις πολιτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης;</p> <p>Γ) Η ευθύνη για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τους νόμους, τις πολιτικές και τις εξουσίες χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι σαφής και επαρκώς γνωστοποιημένη;</p>		Παραδείγματα βαθμολόγησης				<ul style="list-style-type: none"> Τηρούνται πολιτικές οικονομικής διαχείρισης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΓΛΚ; Το φάσμα των εργαλείων είναι πλήρες και συγκροτημένο; Η εποπτεία και η παρακολούθηση είναι σύμφωνες με τις εξουσίες και ανάλογες των κινδύνων και της 	<ul style="list-style-type: none"> Ο οργανισμός γνωστοποιεί αποτελεσματικά τις πολιτικές (π.χ. μέσω διαδικτύου, ηλ. ταχυδρομείου ή άλλης μορφής αλληλογραφίας); Οι πολιτικές είναι γνωστές και κατανοητές από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους; Οι πολιτικές οικονομικής διαχείρισης εξετάζονται περιοδικά

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;							
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι		
						προηγούμενης απόδοσης;	αναφορικά με την καταλληλότητα και τη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις; • Οι αρμοδιότητες χρηματοοικονομικής διαχείρισης (συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της συμμόρφωσης) τεκμηριώνονται και κοινοποιούνται επίσημα μέσω περιγραφών θέσεων εργασίας, οργανογραμμάτων και την αποστολή των επιμέρους οργανικών μονάδων;		
Ασφάλεια σε επίπεδο υπουργείου και ετοιμότητα αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης	A) Οι πληροφορίες, τα περιουσιακά στοιχεία και οι υπηρεσίες διασφαλίζονται έναντι των κινδύνων και οι υπάλληλοι προστατεύονται από τη βία στον χώρο εργασίας; B) Η διαχείριση της ασφάλειας συντονίζεται αποτελεσματικά εντός του υπουργείου; Γ) Υπάρχουν κατάλληλοι μηχανισμοί και σχέδια								
Παραδείγματα βαθμολόγησης									
		<ul style="list-style-type: none"> Πρωτόκολλα ασφαλείας (π.χ. κωδικοί πρόσβασης, φυσική ασφάλεια, ασφάλεια προσωπικού, κ.λπ.) Δραστηριότητες εποπτείας και επικοινωνίας 				<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει επίσημο πρόγραμμα ασφάλειας; Υπάρχει σαφής 		<ul style="list-style-type: none"> Η τεκμηρίωση που σχετίζεται με το πρόγραμμα ασφαλείας είναι 	









Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;					
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
ανάγκης	που παρακολουθούνται προκειμένου να διασφαλίζεται ότι εκτελείται διαρκής καταγραφή και σχεδιασμός αντιμετώπισης και διαχείρισης των κινδύνων	<p>του υπεύθυνου ασφαλείας του υπουργείου.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πρωτόκολλα και πρακτικές υγείας και ασφάλειας στην εργασία (π.χ. επιθεωρήσεις, εποπτεία μέσω επιτροπών κ.λπ.). • Διαδικασία σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας, συμπεριλαμβανομένης και της αξιολόγησης του επιχειρησιακού αντίκτυπου • Ανάλυση ασκήσεων για τη δοκιμή των μέτρων ασφαλείας 				<p>δομή διακυβέρνησης με καθορισμένες ευθύνες;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το πρόγραμμα ασφαλείας ευθυγραμμίζεται με τις πολιτικές, τις προτεραιότητες και τα σχέδια του υπουργείου και του συνόλου της κυβέρνησης; • Υπάρχουν μηχανισμοί για την παρακολούθηση, την εκτίμηση και την αναφορά των αποτελεσμάτων του προγράμματος ασφαλείας; 	<p>ολοκληρωμένη, επικαιροποιημένη και ορθώς κοινοποιημένη;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι που θα έχουν πρόσβαση σε κυβερνητικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία ελέγχονται από πλευράς ασφάλειας πριν από την ανάληψη των καθηκόντων τους; • Η συμμόρφωση με τις πολιτικές ασφαλείας παρακολουθείται; • Τα σχέδια ασφάλειας και επιχειρησιακής συνέχειας δοκιμάζονται και ελέγχονται τακτικά; • Όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα αναφορικά με τη συμμόρφωση με








Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ελέγχου;					
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
							πολιτικές, πιθανά παραπτώματα, πιθανές εγκληματικές δραστηριότητες, περιστατικά ασφάλειας ή βίας στον χώρο εργασίας, αυτά ερευνώνται, αντιμετωπίζονται και αναφέρονται στην αρμόδια αρχή;

Παρακολούθηση και κατάρτιση: Πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι;

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Απαντήσεις				Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ασφαλείας;					
						Υπάρχει απόδειξη ότι...					
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες;		Οι δικλίδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά;			
						Ναι	Όχι	Ναι	Όχι		
Διαχείριση απόδοσης εργαζομένων	Α) Ο οργανισμός διαθέτει σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;										
		Παραδείγματα βαθμολόγησης									
		<ul style="list-style-type: none"> Εργαλεία μέτρησης της απόδοσης και συζητήσεις τεκμηρίωσης. Συζητήσεις οργανωτικών επιτροπών (π.χ. επιτροπή διαχείρισης ταλέντων, επιτροπή διαχείρισης απόδοσης, κ.λπ.) 				<ul style="list-style-type: none"> Ορίζονται απτές/μετρήσιμες προσδοκίες απόδοσης για όλους τους εργαζομένους; Υπάρχουν μηχανισμοί για τη διασφάλιση ότι οι αξιολογήσεις της απόδοσης είναι αντικειμενικές, εποικοδομητικές και ισορροπημένες; Υπάρχουν μηχανισμοί για τη μέτρηση της επίτευξης αποτελεσμάτων, καθώς και του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα; 		<ul style="list-style-type: none"> Διενεργούνται ετησίως αξιολογήσεις/εκτιμήσεις απόδοσης; Διενεργούνται σε περιοδική, έγκαιρη και συνεπή βάση σε όλον τον οργανισμό; 			

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ασφαλείας;					
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...	
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι
						<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχουν μηχανισμοί για τη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την εκπαιδευτική και επαγγελματική ανάπτυξη; 	
Μέτρηση της απόδοσης	<p>A) Η συνολική απόδοση του προγράμματος ή της λειτουργίας μετριέται έναντι προκαθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων</p> <p>B) Οι πληροφορίες απόδοσης ελέγχονται όσον αφορά στην ποιότητα και στη συνάφειά τους.</p>						
		Παραδείγματα βαθμολόγησης					
		<ul style="list-style-type: none"> Λογικά μοντέλα και στρατηγικές μέτρησης της απόδοσης ανάλογα με το εκάστοτε πρόγραμμα ή πολιτική Πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης σε επίπεδο υπουργείου Λειτουργική καθοδήγηση πάνω στην μέτρηση της απόδοσης Προσεγγίσεις συλλογής δεδομένων και μέτρησης (π.χ., αξιολογήσεις, έρευνες, στατιστική ανάλυση, κ.λπ.) Κατάρτιση και έλεγχος εκθέσεων απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> Οι στόχοι και τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμμάτων είναι ευθυγραμμισμένα με τους υπερκείμενους στόχους; Οι μετρήσεις απόδοσης είναι ισορροπημένες και ολοκληρωμένες (π.χ. χρηματοοικονομικές και μη, βραχυπρόθεσμες και 	<ul style="list-style-type: none"> Μετριέται η απόδοση των προγραμμάτων; Οι μηχανισμοί μέτρησης είναι άρτιοι; Τα αποτελέσματα απόδοσης των προγραμμάτων ανακοινώνονται; Τα αποτελέσματα απόδοσης των προγραμμάτων χρησιμοποιούνται ως τεκμήρια ή δεδομένα που εισάγονται στις διαδικασίες 			

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Απαντήσεις				Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ασφαλείας; Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες;		Οι δικλίδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά;	
						Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
						μακροπρόθεσμες, ποιοτικές και ποσοτικές);		σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων;	
Διαχείριση κινδύνων	Α) Οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθενται οι στόχοι του προγράμματος εντοπίζονται, αξιολογούνται, αντιμετωπίζονται, ανακοινώνονται και παρακολουθούνται επισήμως.								
		Παραδείγματα βαθμολόγησης							
		<ul style="list-style-type: none"> Διαδικασίες εντοπισμού κινδύνων και εργαλεία υποστήριξης (π.χ. περιβαλλοντικές αναλύσεις, ενεργή συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών, έρευνες, κ.λπ.) Διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου και εργαλεία υποστήριξης/λίστες ελέγχου (π.χ. προφίλ κινδύνου οργανικών μονάδων, σχέδιο διαχείρισης ασφάλειας και περιβάλλοντος, ανάλυση επιχειρησιακών επιπτώσεων, αξιολόγηση παντός κινδύνου, κ.λπ.) Ανάπτυξη, έλεγχος και συνεχής παρακολούθηση στρατηγικών μετριασμού Σχεδιασμός βάσει ανάλυσης κινδύνων (βλέπε επίσης τις προαναφερόμενες δικλίδες ασφαλείας σχετικά με το σχεδιασμό και την κατανομή πόρων) 	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει επίσημη, επαναλαμβανόμενη (σε τακτές ημερομηνίες) διαδικασία για τον εντοπισμό, την εκτίμηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων; Αναλύεται κάθε τύπος κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών, των λειτουργικών, των οικονομικών και των κινδύνων που αφορούν τις ηθικές αξίες; Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου συμπεριλαμβάνει τα κατάλληλα 	<ul style="list-style-type: none"> Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου τεκμηριώνονται και κοινοποιούνται ορθώς; Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου υλοποιούνται κατά το αναμενόμενο; Η πληροφόρηση περί κινδύνων είναι ουσιαστική και χρήσιμη για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων (π.χ. στον καθορισμό προτεραιοτήτων κ.λπ.); Τα σχέδια δράσης/απόκρισης στον κίνδυνο είναι ουσιαστικά; 					

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ασφαλείας;							
		Απαντήσεις				Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες; Ναι Όχι	Οι δικλίδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά; Ναι Όχι		
						ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν τις ειδικές γνώσεις αναφορικά με τον στόχο που αξιολογείται; • Υπάρχουν κατάλληλες συνδέσεις μεταξύ της πληροφόρησης περί κινδύνων και άλλων διαδικασιών, όπως ο σχεδιασμός και η διαχείριση απόδοσης;	• Τα σχέδια δράσης/απόκρισης στον κίνδυνο παρακολουθούνται ως προς την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά τους; • Τα σχέδια δράσης/απόκρισης στον κίνδυνο αποτυπώνονται στα επιχειρησιακά σχέδια;		
Ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων	A) Οι πληροφορίες της χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής διαχείρισης συλλέγονται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, καθώς και αναλύονται και κοινοποιούνται για την υποστήριξη της έγκαιρης λήψης στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων και αποτελεσματικής εποπτείας.								
Παραδείγματα βαθμολόγησης									
		<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός για τον προσδιορισμό των πληροφοριών που θα πρέπει να παρουσιάζονται, σε πιο χρονικό σημείο και να τεθούν υπόψη ποιων στελεχών. • Κατευθυντήριες γραμμές και προσδοκίες για βασικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου που διάφορα πληροφοριακά δεδομένα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση των αποφάσεων (π.χ. επίσημα κριτήρια για αποφάσεις υπό πίεση, επίσημη και συνεπής 				<ul style="list-style-type: none"> • Οι υπό αξιολόγηση διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι τεκμηριωμένες και περιγράφουν ποιες πλ/ρίες απαιτούνται για την ενημέρωσή τους; • Οι συγκεκριμένες διαδικασίες λήψης 		<ul style="list-style-type: none"> • Οι απαιτούμενες πληροφορίες παρουσιάζονται και εξετάζονται με ουσιαστικό και έγκαιρο τρόπο; • Οι αποφάσεις που λαμβάνονται παρακολουθούνται όσον αφορά στην αποτελεσματικότητά 	

Περιοχή ελέγχου από τη διοίκηση	Κριτήρια ελέγχου	Απαντήσεις					Πόσο καλές είναι οι δικλίδες ασφαλείας; Υπάρχει απόδειξη ότι...			
		Δεν άρχισε	Αρχικά στάδια	Μερική εφαρμογή	Πλήρης εφαρμογή	Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες;		Οι δικλίδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά;		
						Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	
		<p>καθοδήγηση για καθορισμό προτεραιοτήτων)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τεκμηριωμένο σκεπτικό για αποφάσεις χρηματοδότησης και άλλες αποφάσεις σε επίπεδο υπουργείου και επιμέρους οργανικών μονάδων. • Παρουσίαση πληροφοριών περί κινδύνου, απόδοσης και οικονομικών στοιχείων σε συναντήσεις για τη λήψη βασικών αποφάσεων • Τεκμηριωμένη συζήτηση και έλεγχος των πληροφοριών. 				<p>αποφάσεων είναι σχεδιασμένες για να καθιστούν υποχρεωτική και να απαιτούν την εξέταση των πληρ/ριών που αφορούν τον κίνδυνο, τα οικονομικά στοιχεία, την απόδοση ή άλλα θέματα;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχουν κατάλληλα κανάλια επικ/νίας για τη γνωστοποίηση των πληροφοριών, όποτε απαιτείται; • Θεσπίζονται καθαρά οι ρόλοι και οι αρμ/ότητες των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων κατά την εξέταση και των έλεγχω των σχετικών πλ/ριών; 		<p>τους;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνονται διορθωτικές κινήσεις όταν η εξέλιξη σύμφωνα με το σχέδιο δεν είναι η αναμενόμενη; 		

oecd.org/corruption

