



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ
(ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)**

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.**

**ΑΠΟΨΕΙΣ & ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΜΑΡΑΓΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Χίος, Αύγουστος 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω όλους όσους συνετέλεσαν στη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Αρχικά, ευχαριστώ από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Ασπρίδη, για τις συμβουλές του, την άμεση και πάντα ωφέλιμη ανατροφοδότησή του και για τη συμπαράστασή του. Η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση που μου παρείχε, αποτέλεσαν πολύτιμα εφόδια καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου, ώστε να καταστεί δυνατή η ολοκλήρωσή της.

Επίσης επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, στους κ. κ. Γεώργιο Δούνια και Ιωάννη Ρωσσίδα, για τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή και την άμεση και πρόθυμη ανταπόκριση τους, σε οποιοδήποτε αίτημα μου.

Είναι επίσης σημαντικό να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου, εργαζόμενους στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου, οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα, καθώς μέσω της εθελοντικής συμμετοχής τους, κατέστη δυνατή η διεξαγωγή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για τη στήριξη και τη συμπαράστασή της, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το κατά πόσο εφαρμόζεται ικανοποιητικά σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στους οργανισμούς του Δημοσίου και το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία των φορέων του Δημοσίου Τομέα, βάσει των απόψεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά ποσοτική έρευνα σε δείγμα 102 δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στους δημόσιους φορείς, σε μέτριο προς μικρό βαθμό, εφαρμόζονται τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου ήτοι το περιβάλλον ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνων, οι δραστηριότητες ελέγχου, η πληροφόρηση και επικοινωνία και η παρακολούθηση. Από τα ευρήματα της έρευνας, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι σε δημόσιους φορείς αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί και πρέπει να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση. Μπορεί να συμβάλλει θετικά στη διαφάνεια, στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών και συνολικά της δημόσιας διοίκησης και τελικά θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Απαιτούνται περισσότερες μελέτες για την πληρέστερη και πιο αξιόπιστη καταγραφή του βαθμού εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Δημόσιος Τομέας, Αποτελεσματικότητα

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate whether the Internal Control System is satisfactorily implemented in the Public Sector Organizations and to investigate whether internal control can improve the operation of Public Sector Organizations according to the perceptions of the employees in the Region of South Aegean. For this purpose, an electronic quantitative survey was carried out on a sample of 102 civil servants from the Region of South Aegean. The results of research showed that public organizations apply, from a small to moderate degree the basic elements of internal control: control environment, risk assessment, control activities, information and communication and monitoring. Research findings showed that employees in public institutions recognize the significance of internal control in public administration. The results showed that internal control can and should be an important tool for the Administration, could contribute positively to transparency, contribute positively to the fiscal compliance of the Regions and could be motivation for better employee performance. More studies are needed for a more complete and reliable record of the implementation of internal control in the public sector in Greece.

Keywords: Internal Audit, Public Sector, Efficiency

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	xi
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1. Η φυσιογνωμία της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	15
1.1 Φυσικά χαρακτηριστικά.....	15
1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά (εξέλιξη και μέγεθος πληθυσμού).....	16
1.3 Οργανωτικό σχήμα της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	17
1.4 Διάρθρωση Υπηρεσιών της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	19
1.5 Διάρθρωση Οργανικών Μονάδων της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	20
1.6 Προσωπικό Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	23
1.7 Οργανωτικό Σχήμα Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.....	25
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	29
2.1 Δημόσια διοίκηση και δημόσιος τομέας.....	29
2.1.1. Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση.....	29
2.1.2. Μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα.....	30
2.1.3. Το νέο μοντέλο της δημόσιας διοίκησης.....	31
2.1.4. Έλεγχος στο νέο μοντέλο της δημόσιας διοίκησης.....	32
2.1.5. Δομή δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.....	34
2.2 Έλεγχος στη δημόσια διοίκηση.....	35
2.2.1. Ορισμός, ιστορική εξέλιξη και νομικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου ..	35
2.2.2. Σκοπός και ρόλος εσωτερικού ελέγχου.....	39
2.2.3. Πρότυπα Ελέγχου και Κώδικας Δεοντολογίας.....	40

2.2.4. Οργανωτικές Δομές Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα στην Κεντρική Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	42
2.2.5. Πέντε διαστάσεις εσωτερικού ελέγχου	45
2.3 Εμπειρία και ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης	47
2.4 Ανασκόπηση συναφών μελετών: Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.....	49
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας	53
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	53
3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	53
3.3 Εργαλείο έρευνας.....	54
3.4 Δείγμα έρευνας.....	56
3.5 Ανάλυση δεδομένων	57
3.6 Ηθική και δεοντολογία	57
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας	58
4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	58
4.2. Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου έρευνας	59
4.3. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων για την εφαρμογή των αρχών Εσωτερικού Ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	67
4.3.1. Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των δημόσιων υπαλλήλων.....	77
4.4. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων για την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	83
4.4.1. Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των δημόσιων υπαλλήλων.....	85
4.5. Συσχέτιση μεταξύ των αρχών Εσωτερικού Ελέγχου	94
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα.....	96
5.1. Συζήτηση ευρημάτων	96
5.2. Γενικεύσεις.....	97

5.3. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	97
Βιβλιογραφία	99
Παράρτημα 1	108
Ερωτηματολόγιο	108

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία δείγματος	59
Πίνακας 2. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου.....	60
Πίνακας 3. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» του Εσωτερικού Ελέγχου	61
Πίνακας 4. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου.....	63
Πίνακας 5. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» του Εσωτερικού Ελέγχου.....	64
Πίνακας 6. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Παρακολούθηση» του Εσωτερικού Ελέγχου	65
Πίνακας 7. Ανάλυση αξιοπιστία για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου και ποιότητα Εσωτερικού Ελέγχου».....	66
Πίνακας 8. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους, εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου».....	68
Πίνακας 9. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων»	70
Πίνακας 10. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου»	72
Πίνακας 11. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» ..	74
Πίνακας 12. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Παρακολούθηση».....	76

Πίνακας 13. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου ως προς το φύλο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.....	78
Πίνακας 14. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς την ηλικιακή ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου....	79
Πίνακας 15. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	80
Πίνακας 16. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.....	80
Πίνακας 17. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου ως προς το αν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου είχαν θέση ευθύνης.	81
Πίνακας 18. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς τη θέση εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.....	82
Πίνακας 19. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το κατά πόσο η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιδράσει σε διάφορες διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης.....	83
Πίνακας 20. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς το φύλο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	86
Πίνακας 21. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την ηλικιακή ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.....	87
Πίνακας 22. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	89
Πίνακας 23. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	90
Πίνακας 24. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς το αν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου είχαν θέση ευθύνης	92

Πίνακας 25. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς τη θέση εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.....	93
Πίνακας 26. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.....	95

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Περιβάλλον» του εσωτερικού ελέγχου	68
Διάγραμμα 2. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» του εσωτερικού ελέγχου	70
Διάγραμμα 3. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» του εσωτερικού ελέγχου	72
Διάγραμμα 4. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» του εσωτερικού ελέγχου	74
Διάγραμμα 5. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Παρακολούθηση» του εσωτερικού ελέγχου	76
Διάγραμμα 6. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για το κατά πόσο η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιδράσει συνολικά στη δημόσια διοίκηση	84

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΕΕ= Ευρωπαϊκή Ένωση

ΠΕ=Περιφερειακή Ενότητα

ΦΕΚ= Φύλλα Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες η χώρα μας αντιμετωπίζει πλήθος προβλημάτων που χρήζουν άμεσων λύσεων, τα οποία παράλληλα αποτελούν μια τεράστια και ίσως μοναδική πρόκληση για τη δημιουργία ενός σύγχρονου ευρωπαϊκού κράτους. Η πρόσκαιρη αντιμετώπισή τους, όπως για παράδειγμα η λήψη έκτακτων μέτρων όποτε και όπου αυτό απαιτείται, θα πρέπει να αντικατασταθεί με τη βούληση για την λήψη και την εφαρμογή μακροπρόθεσμων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. Η πρόσφατη οικονομική κρίση που βίωσε η χώρα, αποτελεί μια ακόμη απόδειξη ότι η άμεση εφαρμογή ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων είναι επιτακτική και κρίσιμη. Η ανάγκη για οικονομική, κοινωνική και πολιτική σταθερότητα αυξάνεται. Η ικανότητα της σημερινής αλλά και των επόμενων κυβερνήσεων, να αντικαταστήσουν τα έκτακτα ή βραχυπρόθεσμα μέτρα, με εκτεταμένες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και με ένα μακροπρόθεσμο σχεδιασμό με όραμα, θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό το μέλλον. Στόχοι όπως η οικονομική ανάπτυξη, η ύπαρξη εργασίας για όλους, η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες, η βελτίωση της καθημερινότητας και εντέλει η ευημερία του πληθυσμού, αποτελούν μονόδρομο (Drogalas et al., 2016). Για ένα δημόσιο οργανισμό, η αυξανόμενη ανάγκη για πληροφόρηση και διαφάνεια στις λειτουργίες του, είναι μέγιστης σημασίας προκειμένου να είναι επιτυχής (Unegbu & Kida, 2011).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος στις δημόσιες υπηρεσίες είναι καθοριστικής σημασίας. Τα τελευταία χρόνια ο εσωτερικός έλεγχος έχει υποστεί μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών. Η οικονομική κρίση, η ανάγκη για διαφάνεια, διαρκή και εντατικό έλεγχο, η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή νέων κανόνων και κανονισμών σχετικών με τον εσωτερικό έλεγχο, έχουν οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς σε πολλές αλλαγές. Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών και γενικότερα το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να είναι αποτελεσματικό όχι μόνο κατά τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου και την περίοδο μετά από αυτόν, αλλά και μακροπρόθεσμα (Bekiaris et al., 2013). Με σκοπό να δώσει κατευθύνσεις στους εσωτερικούς ελεγκτές, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών επανεξέτασε το 2004 τον ορισμό, την έννοια και τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου. Από τα συμπεράσματα της επανεξέτασης προέκυψε μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα. Αντί της προηγούμενης ευρέως καθιερωμένης αντίληψης, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές

περιορίζονται αυστηρά στις δραστηριότητες οικονομικού ελέγχου, τονίζεται η ανάγκη για μια ολιστική και διαχειριστική προσέγγιση. Σε αυτή τη νέα προσέγγιση, πολύ σημαντικός είναι ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τη στρατηγική διαχείριση. Εξίσου σημαντικό, είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να προσθέτει αξία και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων ενός δημόσιου οργανισμού. Η πρόσφατα διευρυμένη αντίληψη για τον εσωτερικό έλεγχο, εστιάζει στη συμβολή που πρέπει να έχει ο εσωτερικός έλεγχος στη διαχείριση κινδύνων και σε θέματα διακυβέρνησης (Hass, et al., 2006).

Σε όλες τις χώρες, η ορθή χρήση των δημόσιων πόρων και η διασφάλιση ότι αυτοί χρησιμοποιούνται οικονομικά, αποδοτικά και αποτελεσματικά για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, είναι ευθύνη της εκάστοτε κυβέρνησης. Υπό αυτή τη παραδοχή, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας σημαντικός και βασικός μηχανισμός παρακολούθησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων στους δημόσιους οργανισμούς. Η σωστή λειτουργία του, παίζει καθοριστικό ρόλο σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς. Πολύ περισσότερο, στους μεγαλύτερους και πιο σύνθετους ως προς τη λειτουργία τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι χρειάζονται καλύτερη και πιο συνετή χρήση των διαθέσιμων πόρων για την παροχή διαφανών και ποιοτικών υπηρεσιών (Alkebsi & Aziz 2018; Chowdhury & Shil, 2019).

Η αντίληψη που επικρατούσε μέχρι πρόσφατα, ήταν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν λειτουργούν αυτόνομα. Η συμμετοχή και η συμβολή τους ήταν είτε ως βοηθοί των εξωτερικών ελεγκτών, είτε ως απλοί βοηθοί των λογιστών σε διενεργούμενους οικονομικούς ελέγχους. Πλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές αποτελούν σημαντικά στελέχη της διοίκησης, που λειτουργούν αυτόνομα και ανεξάρτητα, πάντα στα πλαίσια της νομιμότητας και της χρηστής διοίκησης. Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της αποτελεσματικής και συνετής χρήσης των διαθέσιμων οργανωτικών πόρων. Ωστόσο, η έλλειψη οργανωτικών δομών και κατάλληλων γραμμών αναφοράς, ιδιαίτερα όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι μέλη του προσωπικού των οργανισμών που ελέγχουν, αναγνωρίζεται συχνά ως σημαντικό ζήτημα, το οποίο γίνεται ακόμη πιο προβληματικό όταν αφορά τον δημόσιο τομέα (George et al., 2015).

Από την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, εξαρτάται πρώτιστα η υλοποίηση των απαραίτητων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Η πρώτη και ίσως η σημαντικότερη από τις μεταρρυθμιστικές προτεραιότητες που αντιμετωπίζει η

Ελλάδα, είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της δημόσιας διοίκησης (Di Mascio & Natalini, 2015). Η καθυστέρηση στη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων, ή η αποτυχία εφαρμογής μιας μεγάλης και συνολικής μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, είναι πιθανό να βάλει τη χώρα και πάλι σε περιπέτειες, όπως αυτές που ζήσαμε πρόσφατα. Η επιτυχία βασικών μεταρρυθμίσεων, όπως η δημοσιονομική εξυγίανση και η ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα, θα συνδράμουν στην απομάκρυνση από ένα τέτοιο κίνδυνο και την επιστροφή της χώρας στον δρόμο της βιώσιμης ανάπτυξης (Mertzanis et al., 2019).

Η παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρεί να διερευνήσει το κατά πόσο εφαρμόζεται ικανοποιητικά σύστημα εσωτερικού ελέγχου στους φορείς του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, να διερευνήσει το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία των φορέων του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίου σε δείγμα 102 δημοσίων υπαλλήλων, εργαζόμενων στη Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

Κεφάλαιο 1. Η φυσιογνωμία της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου

1.1 Φυσικά χαρακτηριστικά

Η Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου είναι μια αμιγώς νησιωτική περιφέρεια. Αποτελείται από δύο Περιφερειακές Ενότητες (πρώην νομοί). Την ΠΕ Δωδεκανήσου με πρωτεύουσα τη Ρόδο και την ΠΕ Κυκλάδων με πρωτεύουσα την Ερμούπολη της Σύρου. Εκτείνεται από τις ακτές της Αττικής (Μακρόνησος) και της Εύβοιας (Ανδρος) έως και τις ακτές της Μικράς Ασίας (Ρόδος - Καστελόριζο). Πρόκειται για ένα σύνολο 62 περιοχών, 30 στα Δωδεκάνησα και 32 στις Κυκλάδες. Περιλαμβάνει 79 νησιά από τα οποία 52 είναι κατοικημένα και 178 βραχονησίδες.

Τα νησιά αποτελούν κλειστές γεωγραφικές περιοχές με θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Από τις σημαντικότερες δυσκολίες είναι η μεταξύ τους επικοινωνία, καθώς και η επικοινωνία τους με την ηπειρωτική χώρα. Αυτό διότι οι θαλάσσιες μεταφορές έχουν αυξημένο μεταφορικό κόστος, με αποτέλεσμα να χάνεται κάθε δυνατότητα οικονομίας κλίμακας. Τα παραπάνω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του νησιωτικού χώρου, δημιουργούν ποικίλα προβλήματα τόσο στους κατοίκους όσο και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτά. Τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται επίσης και κατά τη συναλλαγή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Σε πολλές περιπτώσεις, η εξυπηρέτησή τους απαιτεί τη μετακίνησή τους από το νησί διαμονής τους, στο νησί που λειτουργεί η αντίστοιχη υπηρεσία.



Η θέση της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου στον χάρτη της Ελλάδας

1

¹ Ανακτήθηκε 25.08.2023 από <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=3831628ε>

1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά (εξέλιξη και μέγεθος πληθυσμού)

Από το σύνολο του Ελλαδικού χώρου, έκταση 5.316 τ.χιλ. καταλαμβάνει η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 4% της επιφάνειας της χώρας. Ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 327.820 κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή πληθυσμού του 2021. Είναι η μία, από τις δύο περιφέρειες της χώρας, στην οποία καταγράφεται αύξηση του πληθυσμού κατά 6,1% σε σχέση με την απογραφή του 2011. Η δεύτερη είναι της Κρήτης με ποσοστό αύξησης 0,2%. Ο πληθυσμός αντιστοιχεί σε 164.669 άνδρες (ποσοστό 50,2%) και 163.151 (ποσοστό 49,8%). Η πληθυσμιακή πυκνότητα αντιστοιχεί σε 61,66 κατοίκους/τ.χλμ. (απογραφή 2021).

Διαιρείται σε 13 Περιφερειακές Ενότητες και 34 Δήμους. Από τις 13 Περιφερειακές Ενότητες, οι 4 ανήκουν στα Δωδεκάνησα και οι 9 στις Κυκλάδες. Οι 19 δήμοι ανήκουν στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Κυκλάδων και οι 15 στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Δωδεκανήσων. Από τα 52 κατοικημένα νησιά, τα 24 υπάγονται στην ΠΕ Δωδεκανήσων (έκταση 2.717 τ.χιλ), με πληθυσμό 206.831 κατοίκους και τα υπόλοιπα 28 κατοικημένα νησιά με πληθυσμό 120.989 κατοίκους υπάγονται στην ΠΕ Κυκλάδων (έκταση 2.600 τ.χιλ). Μεγαλύτερος δήμος είναι ο δήμος Ροδίων με πληθυσμό 125.113 κατοίκους (ΕΛΣΤΑΤ απογραφή 2021).

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι της πληθυσμιακής αύξησης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σύμφωνα με τον κ. Κώστα Ρόντο, πρώην Διευθυντή της ΕΛΣΤΑΤ και καθηγητή Δημογραφίας και Στατιστικής στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ο μεταναστευτικός παράγοντας και θετικό ισοζύγιο γεννήσεων – θανάτων. Η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου είναι μια δυναμική από δημογραφική άποψη Περιφέρεια. Είναι η μόνη που παρουσιάζει αύξηση του πληθυσμού της, (θετική φυσική μεταβολή γεννήσεις – θάνατοι) κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2011-2021. Αντίστοιχα στις υπόλοιπες περιφέρειες της χώρας η αύξηση είναι αρνητική, δηλαδή οι θάνατοι είναι περισσότεροι από τις γεννήσεις. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται με την πληθυσμιακή αύξηση, είναι οι μεταναστευτικές ροές αλλοδαπών. Η θετική αυτή εξέλιξη δεν οφείλεται στον πληθυσμό ατόμων ελληνικής υπηκοότητας, αλλά στην μεγάλη αύξηση των αλλοδαπών που μεταναστεύουν στη χώρα και ειδικότερα στη Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Στο γεγονός αυτό, συμβάλει και ο αριθμός των γεννήσεων που προέρχονται από αλλοδαπές οικογένειες, λόγω του νεαρού της ηλικίας τους και των πολιτιστικών τους προτύπων. Παράλληλα το νεανικό της

ηλικίας τους έχει ως αποτέλεσμα και τη μειωμένη θνησιμότητα. Επίσης η δημογραφική αύξηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευρύτερη ανάπτυξη μιας περιοχής. Οι ευκαιρίες και η ανάγκη λειτουργίας νέων δραστηριοτήτων, προσελκύει εργαζόμενους λόγω των προσφερόμενων νέων θέσεων εργασίας και βελτιώνει τα εισοδήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία ενός μηχανισμού προσέλκυσης και συγκράτησης του πληθυσμού, καθιστώντας την περιοχή ως τόπο προορισμού για εργασία και μόνιμης διαμονής.

Με την παραπάνω άποψη του κ. Κώστα Ρόντου, αλλά με λίγο διαφορετική προσέγγιση, δείχνει να συμφωνεί και ο Περιφερειάρχης Νοτίου Αιγαίου κ. Γεώργιος Χατζημάρκος. Ο τελευταίος ερμηνεύει την πληθυσμιακή αύξηση, ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης που παρουσιάζει η Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω του τουρισμού, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από επίσημα στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα δύο σημαντικοί παράγοντες έχουν βοηθήσει στην αύξηση του πληθυσμού στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Ο πρώτος είναι η διεύρυνση – επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου που καταγράφεται τα τελευταία χρόνια στα νησιά του Νότιου Αιγαίου και η αύξηση των επισκεπτών σε αυτά. Σε αυτό, θα πρέπει να συνυπολογιστεί και ο αριθμός των ανθρώπων που εργάζονται εποχιακά στον τουριστικό τομέα. Η τουριστική ανάπτυξη, σε συνάρτηση με τη συνεχή διεύρυνση της τουριστικής περιόδου, κάνει ελκυστική την προοπτική οριστικής μετεγκατάστασης μεμονωμένων ατόμων και οικογενειών, ημεδαπών και αλλοδαπών, στα νησιά. Ο χρόνος ανεργίας τους συνεχώς περιορίζεται, ενώ η ποιότητα ζωής τους συνεχώς βελτιώνεται. Ο δεύτερος είναι ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ψηφιακών νομάδων από όλο τον κόσμο στα νησιά, οι οποίοι εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες και διαδίκτυο σε θέματα εργασίας, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα καλύτερη ποιότητας ζωής.

1.3 Οργανωτικό σχήμα της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου

Το οργανωτικό σχήμα της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου καθορίζεται από τις διατάξεις του άρθρου 3 του Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*». Με τις παραπάνω διατάξεις συστάθηκαν και συγκροτήθηκαν οι δεκατρείς (13) Περιφέρειες της χώρας, οι οποίες είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

(Ν.Π.Δ.Δ.), αυτοδιοικούμενα κατά τόπο και αποτελούν το Δεύτερο βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α. Β΄ βαθμού) της χώρας.

Κατά το Σύνταγμα της Ελλάδας, το Ελληνικό Κράτος οργανώνεται στην βάση (1) της Διοικητικής Αποκέντρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 101 «*Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα*» και (2) της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με το άρθρο 102 «*Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού*» (Σύνταγμα Άρθρο 101, Σύνταγμα Άρθρο 102).

Η Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου αποτελεί τον καθολικό διάδοχο δύο (2) πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Κυκλάδων (πρώην Νομαρχίας Κυκλάδων) και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Δωδεκανήσων (πρώην Νομαρχίας Δωδεκανήσων), που πλέον καλούνται Περιφερειακή Ενότητα Κυκλάδων και Περιφερειακή Ενότητα Δωδεκανήσων αντίστοιχα.

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 130/2010 (ΦΕΚ 223/Α/27-12-2010) «*Οργανισμός της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου*» και τις υπ' αριθ. 49947/22-7-2015 (ΦΕΚ 1666/τ.Β/10-8-2015) και 92066/27-12-2016 (ΦΕΚ 4343/τ.Β/30-12-2016) αποφάσεις του ασκούντα καθήκοντα Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αιγαίου με θέμα «*Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου*», έχει καταρτιστεί ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου. Το Οργανωτικό σχήμα της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου αποτελείται από :

- Το Περιφερειακό Συμβούλιο.
- Την Εκτελεστική Επιτροπή.
- Την Οικονομική Επιτροπή.
- Τον Περιφερειάρχη.
- Τους Αντιπεριφερειάρχες (Χωρικούς και Θεματικούς).
- Τις Επιτροπές του Περιφερειακού Συμβουλίου.
- Τους Επάρχους των νησιωτικών Περιφερειακών Ενοτήτων (πρώην Επαρχεία).
- Τον Εκτελεστικό Γραμματέα.
- Τον Περιφερειακό Σύμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης.
- Την Περιφερειακή Επιτροπή Διαβούλευσης.
- Την Περιφερειακή Επιτροπή Ισότητας των Φύλλων.

- Το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης του Νότιου Αιγαίου.
- Την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.
- Τις Οργανικές Μονάδες της (υπηρεσίες).

1.4 Διάρθρωση Υπηρεσιών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της κεντρικής υπηρεσίας. Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου διαρθρώνεται ως ακολούθως :

- ❖ Το Γραφείο Περιφερειάρχη.
 - ❖ Τα Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.
 - ❖ Την Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας (με έδρα τη Σύρο).
 - ❖ Την Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών (με έδρα τη Σύρο).
 - ❖ Τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής (με έδρα τη Ρόδο).
 - ❖ Την Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης (με έδρα τη Ρόδο).
 - ❖ Τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας (με έδρα τη Ρόδο).
 - ❖ Τη Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών (με έδρα τη Σύρο).
- Στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου λειτουργούν επίσης οι παρακάτω υπηρεσίες:
- ❖ Αυτοτελής Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών.
 - ❖ Αυτοτελής Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.
 - ❖ Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.
 - ❖ Αυτοτελή Τμήματα ΠΑΜ-ΠΣΕΑ Κυκλάδων και Δωδεκανήσων.
 - ❖ Αυτοτελή Γραφεία Τύπου, Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων Κυκλάδων και Δωδεκανήσων.
 - ❖ Αυτοτελές Τμήμα Ευρωπαϊκών, Διεθνών θεμάτων και Ανάπτυξης Συνεργασιών Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.
 - ❖ Αυτοτελή Τμήματα Τεχνικού Ασφάλειας Κυκλάδων και Δωδεκανήσων.

- ❖ Αυτοτελή Τμήματα Περιφερειακού Παρατηρητηρίου Κοινωνικής Ένταξης Κυκλάδων και Δωδεκανήσων.

1.5 Διάρθρωση Οργανικών Μονάδων της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου

A) Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες :

- Τις Διευθύνσεις Διοίκησης Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Προσωπικού, Συλλογικών Οργάνων, Μελέτης και Τεκμηρίωσης Διοικητικών Διαδικασιών, Γραμματείας, Εκλογών και Διοικητικής Υποστήριξης και Οικονομικού στις Περιφερειακές Ενότητες Άνδρου, Θήρας, Κέας-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.
- Τις Διευθύνσεις Οικονομικού Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Προϋπολογισμού και Δημοσιονομικών Αναφορών, Οικονομικής Διαχείρισης, Ταμειακής Υπηρεσίας, Προσόδων και Περιουσίας, Προμηθειών, Μισθοδοσίας, Γραμματείας και Αποθήκης.
- Τις Διευθύνσεις Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Κυκλάδων και Δωδεκανήσων οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών, Διαφάνειας, Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Συστημάτων, Πληροφορικής Νάξου και τα Γραφεία Πληροφορικής Άνδρου, Θήρας, Κέας-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Πάρου, Τήνου, Καλύμνου και Καρπάθου.

B) Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες :

- Τις Διευθύνσεις Αναπτυξιακού Προγραμματισμού Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής, Εφαρμογής Προγραμμάτων και Έργων, Τεκμηρίωσης, Κινητρών Περιφερειακής Ανάπτυξης, Εξυπηρέτησης Επενδυτών και Γραμματείας.

- Τις Διευθύνσεις Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Χωρικού Σχεδιασμού, Περιβάλλοντος, Υδροοικονομίας, Γραμματείας, Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Θήρας, Μήλου, Νάξου, Καλύμνου και Κω και Γραφεία Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Άνδρου, Πάρου, Τήνου και Καρπάθου.
- Τις Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Μελετών, Εκτέλεσης Έργων, Εργαστηρίων και Ποιοτικού Ελέγχου, Γραμματείας, Τεχνικής Υποστήριξης μικρών Δήμων, Τεχνικών Έργων Άνδρου, Θήρας, Κέας-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.

Γ) Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

- Τις Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Προγραμματισμού, Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής, Ποιοτικού και Φυτοϋγειονομικού Ελέγχου, Πολιτικής Γης και διαχείρισης ακινήτων, Αγροτικής Οικονομίας Άνδρου, Θήρας, Κέας-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.
- Τις Διευθύνσεις Αλιείας Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Θαλάσσιας Αλιείας, Υδατοκαλλιεργητών και Μεταποίησης, Αλιείας Νάξου, Πάρου και Καλύμνου.
- Τις Διευθύνσεις Κτηνιατρικής Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Υγείας των Ζώων, Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας, Κτηνιατρικής Αντίληψης Φαρμάκων & Εφαρμογών, Κτηνιατρικής Άνδρου, Θήρας, Κέας-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.

Δ) Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες :

- Τις Διευθύνσεις Ανάπτυξης Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Βιομηχανίας Ενέργειας & Φυσικών Πόρων, Εμπορίου, Ελέγχου Αγοράς, Γραμματείας, Ανάπτυξης

Άνδρου, Θήρας, Κέα-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.

- Τις Διευθύνσεις Τουρισμού, Αθλητισμού, Πολιτισμού, Δια Βίου Μάθησης και Απασχόλησης Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Τουρισμού, Αθλητισμού και Πολιτισμού, Δια Βίου Μάθησης Υποστήριξης της Εκπαίδευσης και Απασχόλησης, Γραμματείας, Τουρισμού, Αθλητισμού, Πολιτισμού, Δια Βίου Μάθησης και Απασχόλησης Άνδρου, Θήρας, Κέα-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.

Ε) Η Γενική Διεύθυνση Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες :

- Τις Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Υπηρεσιών & Επαγγελματιών Υγείας, Περιβαλλοντικής Υγιεινής & Υγειονομικού Ελέγχου, Πρόληψης & Προαγωγής Υγείας, Γραμματείας, Δημόσιας Υγείας Άνδρου, Θήρας, Κέα-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.
- Τις Διευθύνσεις Κοινωνικής Μέριμνας Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Κοινωνικής Αρωγής, Κοινωνικής Μέριμνας, Γραμματείας, Κοινωνικής Μέριμνας Άνδρου, Θήρας, Κέα-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.

ΣΤ) Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες :

- Τις Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών Κυκλάδων και Δωδεκανήσων, οι οποίες αντίστοιχα συγκροτούνται από τα Τμήματα Αδειών Κυκλοφορίας Οχημάτων, Αδειών Οδήγησης, Τεχνικό Τμήμα, Κέντρου Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων, Ακτοπλοΐας και Αερομεταφορών, Γραμματείας, Μεταφορών & Επικοινωνιών Άνδρου, Θήρας, Κέα-Κύθνου, Μήλου, Μυκόνου, Νάξου, Πάρου, Τήνου, Καρπάθου, Καλύμνου και Κω.²

² Τα στοιχεία αντλήθηκαν από τη Διεύθυνση Διοίκησης Κυκλάδων της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.

1.6 Προσωπικό Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου

Στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου προβλέπονται θέσεις προσωπικού Ειδικών Θέσεων, τακτικών υπαλλήλων μόνιμων με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου, ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) και προσωποπαγείς. Ειδικότερα προβλέπονται :

α. Μία θέση μετακλητού Εκτελεστικού Γραμματέα.

β. Δώδεκα (12) θέσεις ειδικών συμβούλων ή επιστημονικών ή ειδικών συνεργατών.

γ. Πέντε (5) θέσεις δικηγόρων με πάγια έμμισθη εντολή.

δ. Δύο (2) θέσεις δημοσιογράφων

Οι θέσεις των τακτικών υπαλλήλων (μόνιμων και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου) στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ)
2. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ)
3. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
4. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)

Οι ανωτέρω υπάλληλοι καλύπτουν οργανικές ή προσωποπαγείς θέσεις. Κατά το χρόνο συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας στην Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου υπηρετούν συνολικά τριακόσιοι εβδομήντα έξι (376) υπάλληλοι, εκ των οποίων διακόσιοι πενήντα τέσσερις (254) άνδρες και εκατό είκοσι δύο (122) γυναίκες. Ως προς τη κατηγορία υπηρετούν :

1. Εκατό εβδομήντα έξι (176) υπάλληλοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), εκ των οποίων εκατό σαράντα εννέα (149) μόνιμοι, τέσσερις (4) ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και είκοσι τρεις (23) σε προσωποπαγείς θέσεις. Ως προς τον κλάδο και την ειδικότητα σε αυτούς περιλαμβάνονται Γεωλόγοι, Γεωπόνοι, Ιχθυολόγοι, Κτηνίατροι, Αρχιτέκτονες, Τοπογράφοι, Πολιτικοί Μηχανικοί, Ηλεκτρολόγοι και Μηχανολόγοι Μηχανικοί, Μηχανικοί Μεταλλείων, Μηχανικοί Περιβάλλοντος, Διοικητικού – Οικονομικού και Πληροφορικής.

2. Εκατό εννέα (109) υπάλληλοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΠΕ), εκ των οποίων ενενήντα πέντε (95) μόνιμοι, δύο (2) ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και δώδεκα (12) σε προσωποπαγείς θέσεις. Ως προς τον κλάδο και την ειδικότητα σε αυτούς περιλαμβάνονται Διοικητικού-Λογιστικού, Επισκεπτών Υγείας, Εποπτών Δημόσιας Υγείας, Κοινωνικών Λειτουργών, Νοσηλευτικής, Περιβάλλοντος, Ηλεκτρολόγων, Μηχανολόγων Μηχανικών, Μηχανικών Οχημάτων, Πολιτικών Μηχανικών, Τοπογράφων, Πληροφορικής, Γεωπονίας, Ζωικής Παραγωγής και Ιχθυοκομίας-Αλιείας.
3. Εβδομήντα Έξι (76) υπάλληλοι κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), εκ των οποίων σαράντα τέσσερις (44) μόνιμοι, δέκα (10) ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και είκοσι δύο (22) σε προσωποπαγείς θέσεις. Ως προς τον κλάδο και την ειδικότητα σε αυτούς περιλαμβάνονται Διοικητικού-Λογιστικού, Οδηγών, Πληροφορικής, Βοηθών Κτηνιάτρων και Τεχνικών.
4. Δέκα πέντε (15) υπάλληλοι κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), εκ των οποίων τέσσερις (4) μόνιμοι, τρεις (3) ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και οκτώ (8) σε προσωποπαγείς θέσεις. Ως προς τον κλάδο και την ειδικότητα σε αυτούς περιλαμβάνονται Επιμελητές, Εργάτες γενικών καθηκόντων και προσωπικό καθαριότητας.³

³ Τα στοιχεία αντλήθηκαν από το Τμήμα Προσωπικού της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου.

1.7 Οργανωτικό Σχήμα Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου

Οργανωτικό σχήμα Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΕΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
ΕΠΑΡΧΟΣ

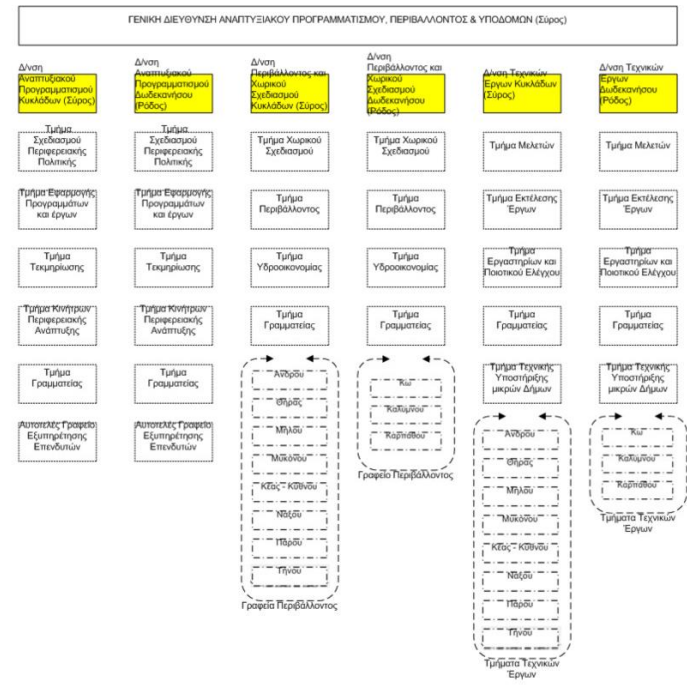
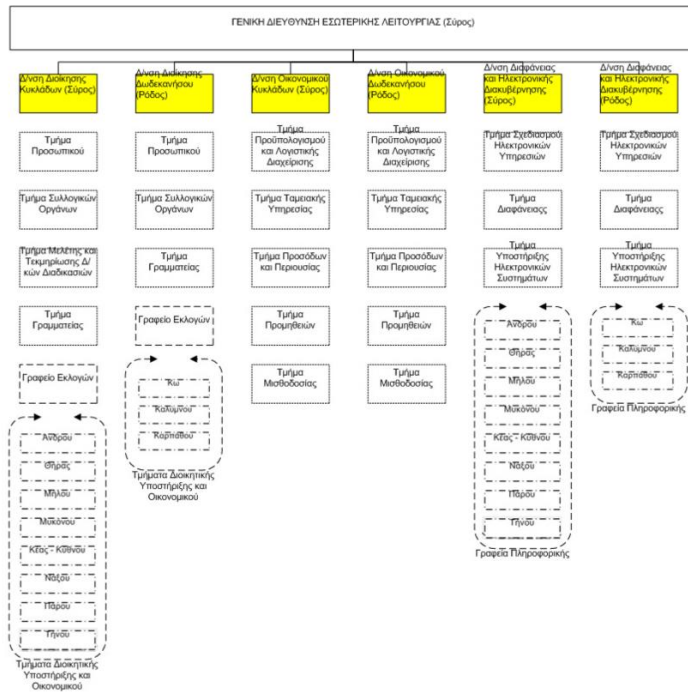
ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΤΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

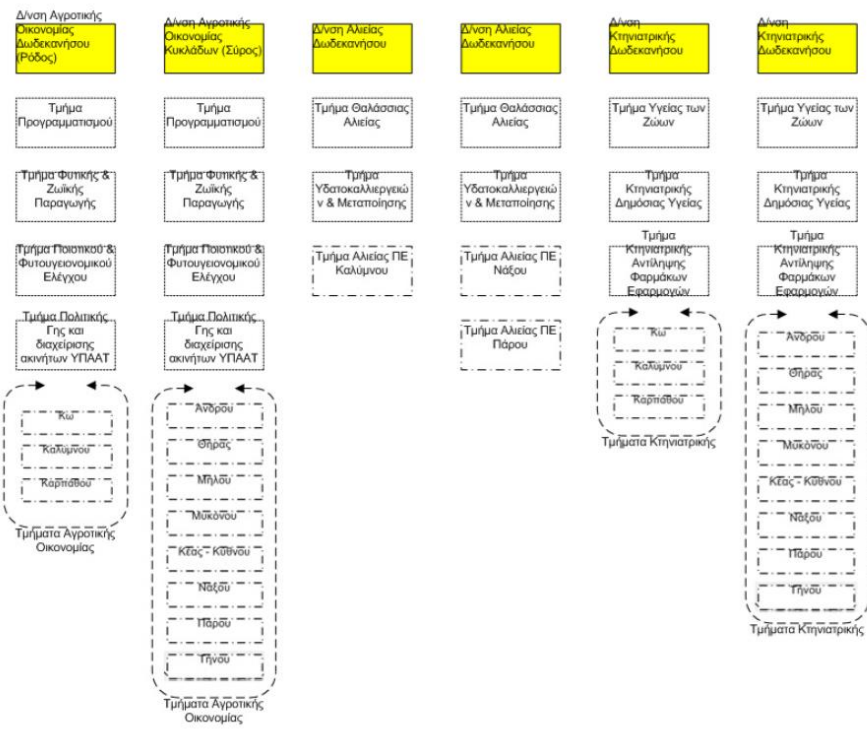
ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

----- ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ -----

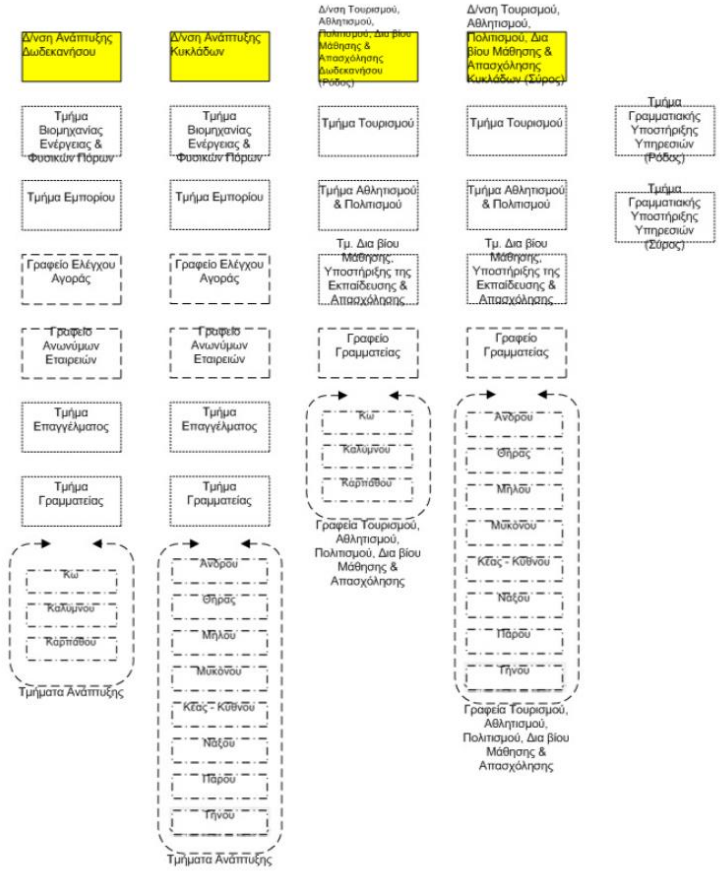
1. Αυτοτελής Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών :
 - Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών Κυκλάδων (Σύρος)
 - Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών Δωδεκανήσου (Ρόδος)
2. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου (Σύρος)
3. Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας :
 - Τμήμα Πολιτικής Προστασίας Κυκλάδων (Σύρος)
 - Τμήμα Πολιτικής Προστασίας Δωδεκανήσου (Ρόδος)
 - Γραφεία Πολιτικής Προστασίας στις έδρες των λοιπών Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας
4. Αυτοτελές Τμήμα Παλαικής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (Π.ΑΜ. – Π.Σ.Ε.Α) Κυκλάδων (Σύρος)
5. Αυτοτελές Τμήμα Παλαικής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (Π.ΑΜ. – Π.Σ.Ε.Α) Δωδεκανήσου (Ρόδος)
 - Γραφεία ΠΑΜ-ΠΣΕΑ στις έδρες των λοιπών Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας
6. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου, Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων Κυκλάδων
7. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου, Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων Δωδεκανήσου
8. Αυτοτελές Γραφείο Τεχνικού Ασφάλειας (Σύρος)



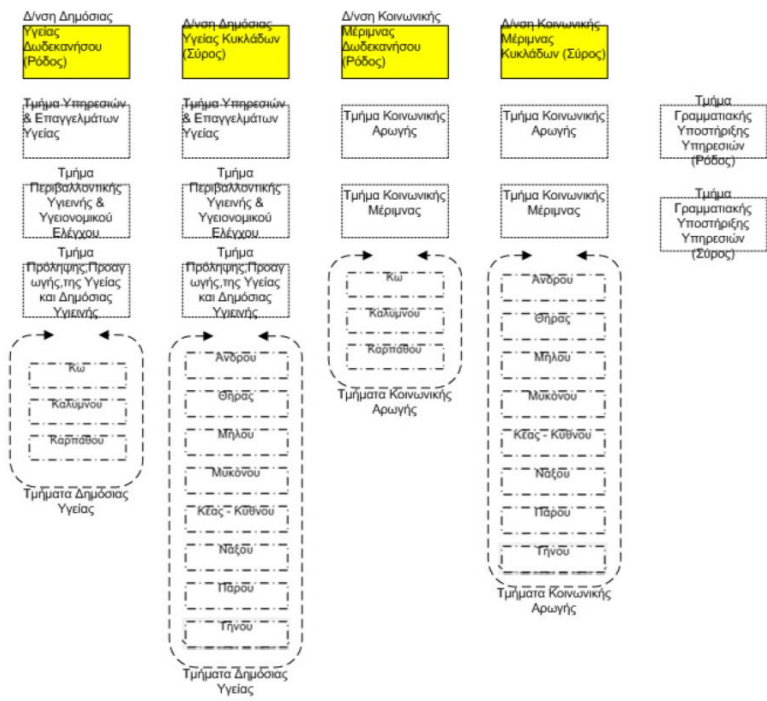
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ (Ρόδος)



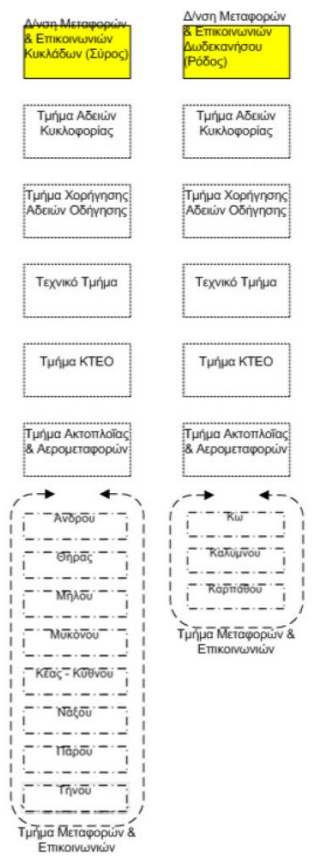
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Ρόδος)



ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ (Ρόδος)



ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Σύρος)



Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Δημόσια διοίκηση και δημόσιος τομέας

2.1.1. Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση

Η δημόσια διοίκηση, είναι στην πράξη ο κυβερνητικός μηχανισμός ο οποίος μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων πολιτικών, καλείται να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών κάθε χώρας. Ως εκ τούτου, ο βαθμός απόδοσης και η αποτελεσματικότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων της κοινωνίας, είναι δύο παράγοντες που καθορίζουν σημαντικά την επιτυχία της εκάστοτε κυβέρνησης (Lamproulou & Oikonomou, 2018). Από την άλλη πλευρά, σε ένα δεδομένο σύνολο κανόνων, ως διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ο κανόνας των κυβερνώντων, ο οποίος ενσωματώνεται (συνήθως) σε αυτό το σύνολο κανόνων. Επομένως, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διακυβέρνηση ως μια διαδικασία μέσω της οποίας (1) η εξουσία μεταβιβάζεται σε ηγέτες και (2) οι ηγέτες μέσα από κατάλληλες διαδικασίες και κανόνες, θεσπίζουν, εκδίδουν, επιβάλλουν και τροποποιούν κάποιους κανόνες για το γενικό κοινωνικό σύνολο (Koliba et al., 2018). Για την καλύτερη κατανόησή της, απαιτείται ο σαφής προσδιορισμός των ηγετών και των κανόνων, καθώς και των διαδικασιών επιλογής, ορισμού και σύνδεσης με το κοινωνικό σύνολο (Χρυσανθάκης, 2015).

Τα μέσα με τα οποία καθορίζονται οι στόχοι και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί υλοποιούνται, έχουν άμεση σχέση με την διακυβέρνηση στο δημόσιο τομέα (Σπανού, 2021). Επίσης, δραστηριότητες οι οποίες διασφαλίζουν την αξιοπιστία ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για σωστή και δίκαιη παροχή υπηρεσιών και παράλληλα διασφαλίζουν την ορθή συμπεριφορά των κρατικών λειτουργών, μειώνοντας σημαντικά τον κίνδυνο δημόσιας διαφθοράς (Mele & Belardinelli, 2019).

Η διαχείριση των υποθέσεων ενός κράτους, μέσω της άσκησης πολιτικής εξουσίας, οδήγησε τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), να καθιερώσει τον όρο «δημόσια διοίκηση» ως συνώνυμο της διακυβέρνησης (OECD, 2016). Συνοψίζοντας, η δημόσια διοίκηση δεν αφορά μόνο τη διαχείριση του δημόσιου τομέα. Εμπλέκεται και καλύπτει και ευρύτερα ζητήματα διακυβέρνησης, όπως η παροχή πληροφοριών, η χάραξη πολιτικής, η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών άσκησης της, οι διακυβερνητικές σχέσεις και

οι συνακόλουθες επιπτώσεις από την κυβερνητική αλληλεπίδραση (Μακροδημήτρης, 2012).

2.1.2. Μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα

Η δημόσια διοίκηση, πρέπει να λάβει υπόψη τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις, να προσαρμοστεί και να προωθήσει την εφαρμογή μεθόδων για μια σύγχρονη κυβέρνηση. Βασική προϋπόθεση, για την επιτυχή έκβαση όλων των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων της δημόσιας διοίκησης, είναι να υπάρξουν κυβερνήσεις ισχυρές και αποτελεσματικές. Οι μεταρρυθμιστικοί στόχοι δεν είναι «στατικοί», επομένως μπορεί να διαφέρουν στον καθορισμό και την εφαρμογή τους, ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε χώρας (Ραμματά, 2011). Για παράδειγμα, κύριος στόχος σε μια χώρα θα μπορούσε να είναι η μείωση του ρόλου του κράτους, ενώ για κάποια άλλη κύριος στόχος θα μπορούσε να είναι η βελτίωση της διαχείρισης των οικονομικών της. Οι ανάγκες, οι προτεραιότητες, οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες κάθε χώρας, είναι βασικά κριτήρια για τον καθορισμό των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων. Είναι επιτακτική ανάγκη και έχει καθοριστική σημασία, να υπάρχει σαφής εικόνα των προγραμμάτων, των στόχων και των σχεδίων που τα συνοδεύουν, καθώς, η επιτυχία ενός προγράμματος μεταρρυθμίσεων μετριέται συνήθως σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί (Henry, 2017; Σπανού, 2021).

Απαντήσεις για τη σπουδαιότητα των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και την πίεση που ασκήθηκε στις κυβερνήσεις προκειμένου να τις αναγκάσουν να εφαρμόσουν μεταρρυθμιστικά προγράμματα, έδωσε μια μεγάλη έρευνα του ΟΟΣΑ. Από την έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε εννέα χώρες, προέκυψαν συμπεράσματα για τα ζητήματα που έχρηζαν αντιμετώπισης, ενώ η αναγκαιότητα επίλυσής τους, πολλαπλασίαζε την ασκούμενη πίεση προς τις κυβερνήσεις. Η πίεση αυτή, ήταν συνοπτικά, αποτέλεσμα των αυξανόμενων αναγκών για μεταρρυθμίσεις σε ζητήματα όπως α) ο δημοσιονομικός τομέας και η εξυγίανσή του, β) οι μεταβολές στην έννοια του κυβερνητικού ρόλου, γ) οι δυσκολίες πρόσβασης των πολιτών στα κυβερνητικά επίπεδα, δ) η αύξηση των προσδοκιών των πολιτών, ε) ζητήματα σχετικά με το βέλτιστο μέγεθος της κυβέρνησης, στ) τα παγκόσμια χαρακτηριστικά και το διεθνές περιβάλλον, ζ) οι εγχώριες και οι διεθνείς πιέσεις και η) η αξιοποίηση της έρευνας και της γνώσης που παράγεται από ακαδημαϊκούς, ερευνητές και ερευνητικά ιδρύματα. Είναι λοιπόν απαραίτητο, οι κυβερνήσεις να παρακολουθούν

τις εξελίξεις και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που αναπτύσσονται στις κοινωνίες και να εφαρμόζουν ανάλογα μεταρρυθμιστικά προγράμματα (OECD, 2016).

Οι πιο σημαντικοί μοχλοί της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, προέρχονται από μια σειρά ανησυχιών που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Sanabria-Pulido & Bello-Gomez, 2020; Smoke, 2015) :

- Το δημόσιο χρέος, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και τα επίπεδα φόρων, ήταν σε πολλές χώρες πολύ υψηλά, ενώ κινδύνευαν να επιδεινωθούν, ακόμη και αν γινόταν μεταρρύθμιση.
- Πολύ συχνά τα κυβερνητικά προγράμματα δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους προσδοκώμενους στόχους, ενώ δεν ήταν αρκετά αποδοτικά από άποψη κόστους.
- Ο μηχανισμός διαχείρισης δεν ανταποκρίθηκε ικανοποιητικά στις ανάγκες των πολιτών και των κυβερνητικών - πολιτικών ηγεσιών.
- Η υπερβολική διεύρυνση του κυβερνητικού τομέα αποτέλεσε συχνά μέρος του προβλήματος.

Η επανάσταση στην άποψη του ρόλου του κράτους ήρθε με την νέα δημόσια διοίκηση. Νέες στρατηγικές καλούνται να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες που ανακύπτουν συνεχώς. Η δημόσια διοίκηση είναι πολύπλοκη και σύμφωνα με την νέα άποψη εμπλέκει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και πολλούς ακόμη παράγοντες (Denhardt & Denhardt, 2015).

2.1.3. Το νέο μοντέλο της δημόσιας διοίκησης

Ένα νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης, που ονομάζεται Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980. Οι οργανωτικές αρχές της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, δεν ταιριάζουν με τις αντιλήψεις του. Το νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης, λαμβάνει υπόψη του στοιχεία που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, όπως το να εξετάζει τις αρχές της αγοράς και τεχνικές διαχείρισης. Η προσπάθεια να αντικατοπτριστούν οι κρίσιμες πτυχές του τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, στον δημόσιο τομέα και τις δομές της δημόσιας διοίκησης, βρέθηκαν στο επίκεντρο του ρεύματος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Υιοθετήθηκε η άποψη ότι οι τεχνικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα είναι ανώτερες του δημόσιου τομέα. (Dan & Pollitt, 2015). Η μεταρρυθμιστική βάση της νέας προσέγγισης, είχε ως

στόχο τη παροχή καλύτερης ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών οργανισμών, τον περιορισμό των δημοσίων δαπανών και την εξοικονόμηση χρημάτων, καθώς και την εφαρμογή αποτελεσματικότερων πολιτικών (Hyndman & Lapsley, 2016).

Ο διαχωρισμός και η απομάκρυνση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία, η αποκέντρωση της διαχειριστικής εξουσίας, η έμφαση στους ελέγχους ποιότητας και απόδοσης και η δημιουργία μηχανισμών αγοράς για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών, προσανατολισμένων στις ανάγκες του πολίτη, περιλαμβάνονται στις αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης. Στόχος της νέας δημόσιας διοίκησης είναι η εισαγωγή νέων εργαλείων διαχείρισης στον δημόσιο τομέα (Pérez-López et al., 2015). Στην εισαγωγή και χρήση εργαλείων, που αρχικά αναπτύχθηκαν για τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα, βασίζεται στην πραγματικότητα η θεωρία της νέας δημόσιας διοίκησης (Hyndman & Lapsley, 2016).

Μεταξύ των άλλων μέσων και τεχνικών, που μεταφέρουν τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο, είναι και ο εσωτερικός έλεγχος. Ο τελευταίος υιοθετείται και εφαρμόζεται σταδιακά σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται περιλαμβάνουν νέες μορφές εργασιών ελέγχου. Μέρος της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας νέας κουλτούρας στο δημόσιο τομέα, αποτελεί στην ουσία και ο εσωτερικός έλεγχος. Η νέα κουλτούρα προσανατολίζεται σταθερά στις μετρήσεις των αποδόσεων και των αποτελεσμάτων των στόχων που θέτονται (Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.1.4. Έλεγχος στο νέο μοντέλο της δημόσιας διοίκησης

Στην δημόσια διοίκηση εμπεριέχεται και η δημόσια συμπεριφορά των εκπροσώπων της. Συνεπώς, είναι απαραίτητο εκτός από τον εκσυγχρονισμό των δομών και της λειτουργίας της, να θεσπιστούν κανόνες καλής συμπεριφοράς. Η απόδειξη σωστής ή λανθασμένης διοικητικής συμπεριφοράς απαιτεί επαλήθευση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη θεσμοθέτηση κανόνων. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της διοικητικής συμπεριφοράς, αλλά και κάθε μορφής δράσης της δημόσιας διοίκησης, πραγματοποιείται πάντα με σύγκριση. Σύγκριση των ελεγχόμενων σύμφωνα με τους θεσμοθετημένους τυπικούς κανόνες, που συμφωνούνται και γίνονται αποδεκτοί. Οι κανόνες αυτοί μπορεί να είναι σαφείς ή σιωπηροί (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο και επειδή στα εννοιολογικά κριτήρια του νέου μοντέλου διακυβέρνησης, περιλαμβάνεται και η αρχή της οικονομικής ευθύνης, η νέα δημόσια διοίκηση έχει αντίκτυπο και στη λογοδοσία του δημόσιου τομέα. Οι πολίτες έχουν αναφαίρετο δικαίωμα να ενημερώνονται σε δημοσιονομικά θέματα, ώστε να γνωρίζουν αν τα χρήματά που συγκεντρώνονται μέσω της φορολογίας τους, δαπανώνται οικονομικά, αποδοτικά και αποτελεσματικά. Όλο και περισσότερο, οι ελεγκτικές και λογιστικές πρακτικές αναλαμβάνουν μεγαλύτερους ρόλους και ευθύνες, ενώ το κράτος δεσμεύεται όλο και περισσότερο σε έναν έμμεσο εποπτικό ρόλο (Hyndman & Lapsley, 2016).

Κατά συνέπεια, η Νέα Δημόσια Διοίκηση δημιουργήθηκε αρχικά ως ένα μοντέλο βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση της κυβέρνησης. Δόθηκε έμφαση στη χρήση συγκεκριμένων πρακτικών και εργαλείων, για τη διαχείριση και τη μέτρηση της απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες, καταργώντας έτσι τις γραφειοκρατικές διαδικασίες (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Η Νέα Δημόσια Διοίκηση δίνει έμφαση στον έλεγχο του κόστους, στη χρηματοοικονομική διαφάνεια, στην αυτονομία των οργανικών μονάδων και στη δημιουργία μηχανισμών αγοράς. Με άλλα λόγια, θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε ως ένα πιο ριζοσπαστικό πρόγραμμα από αυτό της γραφειοκρατίας, με στόχο να κάνει το κράτος πιο επιχειρηματικό. (Ραμματά, 2011).

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, υπάρχει μεγάλος αριθμός ελεγκτικών φορέων που επιβλέπουν την εύρυθμη και δίκαιη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Οι φορείς αυτοί ανήκουν στην κατηγορία του διοικητικού ελέγχου και λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες αρχές που ασκούν εξωτερικό έλεγχο, είτε ως διοικητικές αρχές με αυτονομία και ανεξαρτησία, ασκώντας εσωτερικό έλεγχο. Η δημιουργία ανεξάρτητων αρχών είναι μια σχετικά πρόσφατη εξέλιξη στην Ελλάδα. Ανεξάρτητες αρχές ενεργούν παρέχοντας υποστήριξη στη διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα ασκούν έλεγχο στη διοίκηση, έχοντας ανεξαρτησία από την πολιτική σκοπιμότητα. Μερικές από τις ανεξάρτητες αρχές είναι το ΑΣΕΠ, ο Συνήγορος του Πολίτη, η ΕΑΔΧΣΥ και η ΑΑΔΕ.

Η πιο πρόσφατη Διοικητική Αρχή είναι η Εθνική Αρχή Διαφάνειας. Συστάθηκε με τις διατάξεις του Ν. 4622/2019, απολαμβάνει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, καθώς και λειτουργική ανεξαρτησία. Δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία άλλων διοικητικών αρχών, κυβερνητικών οργάνων, ή κρατικών φορέων.

Η Αρχή υπόκειται μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής και όσα ορίζονται στο άρθρο 85 του συστατικού της νόμου. Η Αρχή καθίσταται καθολικός διάδοχος : (α) της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑΔ.), (β) του Σώματος Ελεγκτών-Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), (γ) του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.), (δ) του Σώματος Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.), (ε) του Σώματος Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.) και (στ) του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών (Σ.Ε.Ε.ΜΕ.). Με την κατάργηση των παραπάνω φορέων, καταργήθηκε και το σύνολο των αρμοδιοτήτων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεών τους, οι οποίες μεταφέρονται στην ιδρυόμενη Αρχή, σύμφωνα με τις διατάξεις του ιδρυτικού της νόμου.

Στις αρμοδιότητές της Αρχής, εμπεριέχεται το σύνολο των υπηρεσιών και φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, των Ν.Π.Δ.Δ., των Ο.Τ.Α. πρώτου και δεύτερου βαθμού, των επιχειρήσεών τους, καθώς και των εποπτευόμενων από αυτούς Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ.. Επίσης, περιλαμβάνονται ιδιωτικοί φορείς που ασκούν οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα με το κράτος, όπως η παροχή υπηρεσιών ή αγαθών προς τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε τομείς που αφορούν στο δημόσιο συμφέρον και τέλος ιδιωτικοί φορείς που συνάπτουν οιοδήποτε είδους σύμβαση με φορείς του δημόσιου τομέα, ή χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους με οποιοδήποτε ποσοστό.

2.1.5. Δομή δημόσιου τομέα στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει διαχρονικά προκλήσεις για αλλαγές και μετασχηματισμό. Η οικονομική κρίση και η έλευση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), επέβαλε κανόνες που υπαγορεύτηκαν από τους αξιωματούχους των οργανισμών αυτών. Στους κόλπους των υποστηρικτών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, η ανάγκη για αλλαγές και μετασχηματισμό στο δημόσιο τομέα, είναι ένα υπό συζήτηση θέμα για περισσότερα από τριάντα χρόνια (Σπανού, 2018). Η βασική ιδέα της «νέας δημόσιας διαχείρισης» (NPM), είναι να εξαλειφθεί κάθε δυνατότητα των δημόσιων λειτουργών και υπαλλήλων, να εκμεταλλεύονται την εξουσία που τους δίνει η θέση τους και να την χρησιμοποιούν προς όφελός τους. Παράλληλα, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η

προστασία του δημόσιου συμφέροντος και του κοινωνικού πλούτου (Featherstone, 2014).

Το φαινόμενο της χαμηλής παραγωγικότητας, κυρίως λόγω των παρεμβάσεων πολιτικής στη διαχείριση των δημοσίων οργανισμών, είναι ένα ακόμη ζήτημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο ελληνικός δημόσιος τομέας. Η χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων φορέων, δεν αποτελεί ελληνικό φαινόμενο. Είναι ένα διεθνές φαινόμενο με βαθιές και περίπλοκες ρίζες, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας και των εγγενών παραγόντων μιας γεωγραφικής περιοχής ή μιας χώρας. (Sotiropoulos, 2015). Η ανάγκη για αλλαγές είναι προφανής και επιτακτική. Όμως οι αλλαγές αυτές πρέπει να έχουν στρατηγική για να φέρουν μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Οργανωτικές μεταρρυθμίσεις που στηρίχθηκαν σε αποφάσεις στρατηγικών αλλαγών, θα βελτιώσουν την ποιότητα του διοικητικού προϊόντος και κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του δημόσιου τομέα (Ραμματά, 2011).

Οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο ελληνικό πολιτικό σύστημα είναι διαρκής. Ο σημαντικός αυτός τομέας μεταρρύθμισης, περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων θεσμών όπως αυτός της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Επίσης έχουν συσταθεί ειδικοί φορείς επιθεώρησης (Γενική Γραμματεία Διαφθοράς κ.λπ.) με στόχο να αυξηθεί ο δημόσιος έλεγχος, να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία και η διαφθορά και να βελτιωθεί η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα.

2.2 Έλεγχος στη δημόσια διοίκηση

2.2.1. Ορισμός, ιστορική εξέλιξη και νομικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου

Η χαμηλή παραγωγικότητα, η κακοδιαχείριση, η παραβίαση του απορρήτου, η απάτη και η διαφθορά, είναι φαινόμενα που απασχόλησαν, απασχολούν και θα απασχολήσουν και στο μέλλον τους υπεύθυνους χάραξης κυβερνητικής πολιτικής, διότι θέτουν σε κίνδυνο όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα. Η διοίκηση έχει την υποχρέωση και την ευθύνη, να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις και να εφαρμόσει συστήματα και διαδικασίες, που θα προλαμβάνουν, θα εντοπίζουν και θα αποτρέπουν την κακοδιαχείριση, την απάτη και τη διαφθορά. Ένα σύστημα διαδικασιών, μέσω των οποίων η διοίκηση συλλέγει αντικειμενικές και επαρκείς πληροφορίες και ενημερώνεται για τους κινδύνους απάτης και

αναποτελεσματικότητας των λειτουργιών της, είναι ο εσωτερικός έλεγχος (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου έχει εξελιχθεί σημαντικά και συνεχίζει να εξελίσσεται. Στο ξεκίνημά του, είχε ως κύρια αποστολή να εξετάζει την αξιοπιστία των οικονομικών δεδομένων και τη συμμόρφωση με τους λογιστικούς κανόνες ενός οργανισμού. Ο έλεγχος βιβλίων και ο εντοπισμός οικονομικών λαθών και παρατυπιών, ήταν η κύρια απασχόληση των εσωτερικών ελεγκτών. Στη συνέχεια, η λειτουργία του επεκτάθηκε στον έλεγχο λογιστικών διαδικασιών που προβλέπονταν από τα οικονομικά στοιχεία. Το πεδίο εφαρμογής του επεκτάθηκε περαιτέρω σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανησυχίες της διοίκησης του (Roussy & Perron, 2018).

Η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, σηματοδεύτηκε ανεξίτηλα από την οικονομική κρίση του 1929. Η οδυνηρή αυτή εμπειρία, οδήγησε τις αμερικανικές εταιρείες σε έναν αγώνα εξασφάλισης της οικονομικής ευρωστίας τους, μέσω μιας διαδικασίας πιστοποίησης των οικονομικών τους καταστάσεων. Για το σκοπό αυτό, δημιούργησαν από εξωτερικές ελεγκτικές εταιρείες, μια υπηρεσία πιστοποίησης, η οποία θα τους εξασφάλιζε μια πραγματική, αληθινή και δίκαιη εικόνα των λογαριασμών και τελικά των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων. Μετά από κάποια περίοδο, οι ίδιοι εξωτερικοί ελεγκτές, κλήθηκαν να παρέχουν και «εσωτερικές υπηρεσίες» στις εταιρείες. Για παράδειγμα, κλήθηκαν να βοηθήσουν στη διαδικασία παρουσίασης των λογαριασμών και των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών. Η διαδικασία αυτή, μπορεί θεωρηθεί ως η αρχική εμφάνιση του εσωτερικού ελέγχου (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Την ίδια περίοδο και παρά το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές εργάζονταν σε διαφορετικούς τύπους εταιρειών, (βιομηχανικές, εμπορικές, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κ.λπ.), παρουσιάστηκε η ανάγκη δημιουργίας ενός κοινού συνόλου γνώσεων και τυποποίησης των πρακτικών. Αυτό ήταν το έναυσμα, για να ξεκινήσει μια διαδικασία «προσδιορισμού» του εσωτερικού ελέγχου ως ξεχωριστού επαγγελματικού τομέα, που ασχολείται με την παροχή ανεξάρτητων αξιολογήσεων όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και τη διατύπωση προτάσεων προς τη διοίκησή του (Κτιστάκη, 2020).

Το 1930 έγινε για πρώτη φορά ο ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ορίστηκε ως ο συντονισμός ενός συστήματος λογαριασμών και σχετικών

διαδικασιών γραφείου, έτσι ώστε, η εργασία ενός αυτοαπασχολούμενου να παρακολουθεί συνεχώς την εργασία ενός άλλου, για ορισμένα στοιχεία της πιθανότητας απάτης. Είναι ο πρώτος συνειδητά ορισμός, ο οποίος καταδεικνύει τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου και τη συμβολή του στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013). Το 1949, το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), επέκτεινε τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος παρέχει πλέον διασφάλιση σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες και όχι αποκλειστικά στις λογιστικές. Στη συνέχεια, μια ακόμη προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου βασισμένη στον κίνδυνο, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1980 (Xiangdong, 1997).

Στην περίοδο που διανύουμε, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασικό στόχο για πολλές κυβερνήσεις. Η κακή διαχείριση, η εκτεταμένη διαφθορά, η ανάγκη να διασφαλιστούν οι αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας και η ενίσχυση της λογοδοσίας όσων διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα, έχουν δημιουργήσει μια διεθνή τάση για υιοθέτηση νέων κανόνων, προτύπων και αρχών από τους φορείς του δημόσιου τομέα (Μακροδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Η επιδίωξη αυτή, οδηγεί στην υιοθέτηση και εισαγωγή νέων εργαλείων και μεθόδων διαχείρισης, που προέρχονται από τον επιχειρηματικό τομέα. Το νέο πλαίσιο κυβερνητικής δραστηριότητας ονομάζεται «νέα δημόσια διαχείριση» και έχει θέσει ως βασικές προϋποθέσεις την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, με απώτερο στόχο την ευημερία όλων των πολιτών (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Στην εισαγωγή μεταρρυθμίσεων, κατευθύνθηκαν οι κυβερνήσεις που θέλησαν να βελτιώσουν τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα του κράτους. Προχώρησαν σε πρωτοβουλίες και δράσεις, που αφορούσαν μεθόδους διαχείρισης με βάση τους στόχους, τη διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα, την αποκέντρωση των υπηρεσιών και την ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις κυβερνητικές δομές. Τα εργαλεία υλοποίησης αυτών προήλθαν από τη νέα δημόσια διοίκηση. Η εισαγωγή και εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το οποίο καταγράφει ήδη θετικά αποτελέσματα. Η επιτακτική ανάγκη μείωσης της απάτης και της διαφθοράς, σε συνδυασμό με την ανάγκη για αξιόπιστα, αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα, αποτέλεσαν παράγοντες που συνέβαλαν στην εξέλιξη και ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου ως επαγγελματική δραστηριότητα και επιστήμη (Bananuka et al., 2018).

Στην Ελλάδα, οι πρώτες νομοθετικές προσπάθειες άσκησης εσωτερικού ελέγχου, έχουν αφετηρία την δεκαετία του 1990. Με αυτές επιχειρείται να προσδιοριστούν τα όργανα άσκησης εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα. Αρχικά με το Ν. 3074/2002, ο οποίος αναφερόταν στην αποστολή και τις αρμοδιότητες του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο ιδρύθηκε με τον Ν.2477/1997. Κατόπιν ο Ν. 3429/2005, ο οποίος προέβλεπε ότι όλες οι ΔΕΚΟ, έχουν την υποχρέωση οργάνωσης υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και έγγραφης ενημέρωσης του Διοικητικού Συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης των μετόχων, σχετικά με τη διενέργεια των ελέγχων. Στη συνέχεια ο Ν. 3492/2006 περιείχε τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Με τις διατάξεις του ίδιου νόμου προβλεπόταν η δημιουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της Ελλάδας, καθώς και στους φορείς που εποπτεύονταν από αυτά. Ο νόμος αυτός ήταν σημαντικός, διότι έγινε προσπάθεια για συνολική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Πέραν του Ν. 3492/2006, το θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθορίστηκε α) με τον Ν. 3871/2010, ο οποίος προβλέπει τη διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου και σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, β) το Ν. 4270/2014 όπου σύμφωνα με το άρθρο 168 παρ.3, οι εκθέσεις των μονάδων εσωτερικού ελέγχου κοινοποιούνται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο, ενώ σύμφωνα με την παρ.1, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους επιβλέπει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και γ) το Ν. 4622/2019, όπου σύμφωνα με τα άρθρα 82 και 83, συστάθηκε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας και καθορίστηκαν ο σκοπός, το πεδίο εφαρμογής και οι αρμοδιότητες της.

Ο Ν. 4795/2021 *«Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση»*, αποτελεί την τελευταία νομοθετική ρύθμιση στην Ελλάδα. Σε αυτόν περιλαμβάνονται ορισμοί εννοιών και τα δομικά στοιχεία που απαρτίζουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Προβλέπεται ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνεται το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου και προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι των αρμόδιων στελεχών και υπαλλήλων. Επίσης περιλαμβάνονται διατάξεις σχετικά με τον Κανονισμό Λειτουργίας και τη σύσταση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης ορίζεται ο

Κώδικας Δεοντολογίας για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Συνολικά αποτελεί την πιο πρόσφατη και ολοκληρωμένη νομοθετική προσπάθεια για να διορθωθούν αστοχίες, ελλείψεις και παραλείψεις παλαιότερων νομοθεσιών, έτσι ώστε το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση να γίνει αποτελεσματικότερο.

2.2.2. Σκοπός και ρόλος εσωτερικού ελέγχου

Από όσα έχουμε ήδη αναφέρει, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει τη διοίκηση ενός οργανισμού στη λήψη βελτιωτικών πρωτοβουλιών και αποφάσεων και τα μέλη του οργανισμού να ασκήσουν τα καθήκοντά τους, καλύτερα, αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα. Στην διακυβέρνηση ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών ορίζεται ευρέως ως διττός. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, πρώτον, αντικειμενικές και ανεξάρτητες αξιολογήσεις σχετικές με την επάρκεια της δομής διακυβέρνησης ενός οργανισμού, καθώς και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων δραστηριοτήτων διακυβέρνησης. Δεύτερον, λειτουργούν ως καταλύτες για να οδηγήσουν στην αλλαγή, να συμβουλευθούν και να υποστηρίξουν βελτιώσεις που σχεδιάστηκαν για την βελτίωση και ενίσχυση της δομής του οργανισμού και των πρακτικών διακυβέρνησής του. Πεδίο εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου, ως λειτουργία που προωθεί τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, είναι το σύνολο των συστημάτων δημόσιας διοίκησης που μπορούν να ελεγχθούν. Ο έλεγχος είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της κυβερνητικής διακυβέρνησης, επειδή παρέχει αντικειμενικές αξιολογήσεις του βαθμού, στον οποίο οι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά, υπεύθυνα και αποτελεσματικά για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πληροφορίες, αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις και συμβουλές, για την κατά περίπτωση εξεταζόμενη δραστηριότητα. Τα στοιχεία αυτά παρέχουν στους αρμόδιους την απαιτούμενη πληροφόρηση για τους κινδύνους που προέκυψαν στο παρελθόν και την πιθανότητα να τους αντιμετωπίσουν και στο μέλλον. Επίσης την απαιτούμενη πληροφόρηση ότι τα στοιχεία που συλλέγονται και χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων είναι αξιόπιστα και έγκυρα (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Σύμφωνα με τον Κτιστάκη (2020), ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οριστεί ως ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου που εμπλέκεται σε τρία κύρια ζητήματα. Συγκεκριμένα, α) στην αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης

κινδύνου, β) στην αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου μέσω βαλβίδων ασφαλείας και γ) στην αξιολόγηση και βελτίωση της διακυβέρνησης. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν τους «τρεις πυλώνες», πάνω στους οποίους οικοδομείται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Οι ίδιοι «πυλώνες» αποτελούν τα βασικά στοιχεία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και στο δημόσιο τομέα. Η διακυβέρνηση, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η διαχείριση κινδύνων, περιλαμβάνουν διαδικασίες και πολιτικές που έχουν θεσπιστεί για την επίτευξη των στόχων. Επίσης περιλαμβάνουν την αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών αναφοράς και λογοδοσίας, την κατάλληλη αξιολόγηση κινδύνου, τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες κανονισμούς και νόμους, καθώς και ένα σύνολο δεοντολογικών προτύπων, που έχουν τεθεί για τους δημόσιους φορείς και τους υπαλλήλους τους (Κτιστάκη, 2020).

Ο βασικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, είναι να παρέχει μια βάση δεδομένων για την κυβερνητική λογοδοσία και τον έλεγχο της δημόσιας διοίκησης. Στοιχείων απαραίτητων στην πρόληψη της κλοπής και της απάτης, καθώς και στην προώθηση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα. Σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, οι κυβερνήσεις έχουν προβεί σε πλήθος αλλαγών του τρόπου οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου εσωτερικού ελέγχου, λόγω της πίεσης που ασκείται στα δημόσια οικονομικά και στους δημόσιους προϋπολογισμούς. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από την υιοθέτηση και εφαρμογή γενικών στόχων, όπως (Drogalas et al., 2016):

- την προστασία των δημοσίων κονδυλίων και προϋπολογισμών,
- τη συμμόρφωση με κανονισμούς, κανόνες και νόμους,
- την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων,
- την πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς και
- την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επαλήθευσης οικονομικών στοιχείων και πληροφοριών.

2.2.3. Πρότυπα Ελέγχου και Κώδικας Δεοντολογίας

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ως πολύτιμο εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης του δημόσιου τομέα και ως σημαντικό στοιχείο της κρατικής οικονομικής διαχείρισης, αυξάνουν ολοένα και περισσότερο τη σπουδαιότητα και τη χρησιμότητά του. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην επίτευξη

συναίνεσης, σχετικά με τα Πρότυπα Διακυβέρνησης που πρέπει να εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, ο Διεθνής Οργανισμός Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI) και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), προχώρησαν στην έκδοση λογιστικών προτύπων, συνδράμοντας με τον τρόπο αυτό στην βελτίωση του ελεγκτικού και λογιστικού επαγγέλματος. Η επίτευξη συναίνεσης, σχετικά με τα Ελεγκτικά Πρότυπα που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις, αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή, θέσπιση και ορθή εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, σε κυβερνητικά σχήματα και δημόσιους οργανισμούς. Παρόλο που τα Πρότυπα αυτά δεν είναι υποχρεωτικά, γενικά θεωρείται ότι αντικατοπτρίζουν τις «βέλτιστες πρακτικές». Κάθε χώρα μπορεί να αναπτύξει τα δικά της Πρότυπα Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα. Όμως, η εναρμόνιση των εθνικών προτύπων με αυτά της διεθνούς κοινότητας, θα επέφερε σημαντικά οφέλη. Σε κράτη με μεταβατικές οικονομίες, οι οποίες μετασχηματίζουν τους θεσμούς τους ώστε να ευθυγραμμίζονται όλο και περισσότερο με αυτούς των χωρών του ΟΟΣΑ, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Εξίσου σημαντικό είναι και για τις αναπτυσσόμενες χώρες, που λόγω της οικονομικής βοήθειας που τους παρέχεται από διεθνείς θεσμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, εξαναγκάζονται στη λήψη μέτρων βελτίωσης των Προτύπων Διακυβέρνησής τους (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Η τάση για διεθνή σύγκλιση σε ζητήματα λογιστικών προτύπων, στον τομέα των ελέγχων, σε ζητήματα διασφάλισης πραγματικής εικόνας των οικονομικών αναφορών, οδηγούν όλο και περισσότερες χώρες στην υιοθέτηση των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου (ISA), που έχουν αναπτυχθεί από το International Auditing and Assurance Συμβούλιο Προτύπων (IAASB). Χαρακτηριστική είναι η απαίτηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για εφαρμογή Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ), που έχουν αναπτυχθεί από το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB), από τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια της. Η ίδια επίσης, δηλώνει ότι υποστηρίζει τη χρήση των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου (ISA), για όλους τους ελέγχους που διενεργούνται στην επικράτειά της (Κτιστάκη, 2020).

2.2.4. Οργανωτικές Δομές Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα στην Κεντρική Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Σε μια εποχή που ο έλεγχος των δημόσιων οικονομικών και η οικονομική διαχείριση, βρίσκονται στο επίκεντρο της εθνικής και διεθνούς προσοχής ή και υπό την ευρωπαϊκή και διεθνή εποπτεία, ιδιαίτερα σημαντικό για τα κράτη μέλη της Ε.Ε., είναι η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών και η ανάληψη πρωτοβουλιών, σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης των συστημάτων ελέγχου και την υιοθέτηση των καταλληλότερων, που θα βοηθούσαν στην επίτευξη χρηστής διακυβέρνησης και διαφάνειας (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Παρά τις όποιες ευνοϊκές ενδείξεις οικονομικής ανάκαμψης, τα τελευταία χρόνια η πίεση σε όλο το φάσμα των δημόσιων οικονομικών είναι ασφυκτική. Οι τρόποι που δαπανούνται τα χρήματα των φορολογούμενων, από αυτούς που ορίστηκαν υπεύθυνοι για αυτό, βρίσκονται όλο και περισσότερο υπό έλεγχο, συνέπεια της αυξανόμενης και συνεχούς πίεσης για «σωστό τρόπο» κατανομής κεφαλαίων και εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών επένδυσης κεφαλαίων, προς όφελος των πολιτών (Bekiaris et al., 2013).

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι στον τομέα του Δημόσιου Εσωτερικού Ελέγχου (PIC), οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις φαίνεται να έχουν πραγματοποιηθεί τη δεκαετία του 2000, παρά το ότι οι γενικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της «δημόσιας διαχείρισης» ήταν πιο έντονες και ορατές τη δεκαετία του 1990. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, καταγράφονται οι πρώτες προσπάθειες δημιουργίας συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διαχείριση, το οποίο στη συνέχεια εξελίχθηκε σε ζωτικής σημασίας, αναπόσπαστο και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο, των περισσότερων συστημάτων διακυβέρνησης στην Ευρώπη (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα προσπάθησε να παρακολουθήσει τις εξελίξεις και να ακολουθήσει τα πρότυπα της διεθνούς πρακτικής, που αντιμετωπίζουν τον οικονομικό έλεγχο ως βασικό εργαλείο για τη διασφάλιση της χρηστής οικονομικής διαχείρισης. Ειδικότερα, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης που έπληξε τη χώρα από το 2009 και μετά, η απαίτηση τήρησης των όρων και των υποχρεώσεων, που απορρέαν από το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Προσαρμογής, έκανε την ανάγκη εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου σε όλη την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πιο επιτακτική. Οι

εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην Ευρώπη, σε ότι αφορά την ανάπτυξη του τομέα ελέγχου της δημόσιας διοίκησης, προσανατολίζονται πλέον και προς την κατεύθυνση της διενέργειας ελέγχων που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες, το εύρος και τον όγκο της δημόσιας δαπάνης. Ο στόχος για παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, (value for money), σε συνδυασμό με δημοσιονομικές πολιτικές μείωσης του κόστους και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για εφαρμογή αυστηρότερου πλαισίου ελέγχου, ειδικά σε ότι αφορά τη διαχείριση των κοινοτικών κονδυλίων, υποχρέωσε το Υπουργείο Οικονομικών να ακολουθήσει αυτούς τους κανόνες της διεθνούς πρακτικής. Ιδιαίτερα την περίοδο 2006-2014, ψηφίστηκαν νομοθεσίες που εισήγαγαν νέες μορφές ελέγχου των δημοσίων δαπανών. Ο ελεγκτικός μηχανισμός αναδιοργανώθηκε προς την κατεύθυνση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Μέχρι το 2014, οι πρωτοβουλίες που πάρθηκαν και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που έγιναν, αναφορικά με την εφαρμογή Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και λειτουργία Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στα υπουργεία, παρέμειναν δυστυχώς ανενεργές (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Η Ελληνική δημοκρατία, λαμβάνοντας υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει, τις νέες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι αρχές της χρηστής διακυβέρνησης και αναγνωρίζοντας την ανάγκη εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, εξέφρασε την επιθυμία να εισαγάγει έννοιες, μεθοδολογίες και πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου στη Γενική Κυβέρνηση. Η προσπάθεια έγινε μέσω διατάξεων νέας νομοθεσίας, που ενσωματώθηκαν και εφαρμόστηκαν άμεσα στα νέα όργανα των υπουργείων (Κτιστάκη, 2020).

Με τη βοήθεια ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων, οι ελληνικές κυβερνήσεις έδωσαν προτεραιότητα στην καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς και δεσμεύτηκαν στη λήψη άμεσων μέτρων. Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (NACAP), υπό την ευθύνη της Γενικής Γραμματείας κατά της Διαφθοράς, περιλαμβάνει ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για την ενίσχυση της ακεραιότητας και την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας. Επιπλέον προσδιορίζει τους βασικούς μεταρρυθμιστικούς τομείς. Ο ΟΟΣΑ, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ελλάδα, έχει αναπτύξει

δραστηριότητες υποστήριξης για την εφαρμογή του NACAP (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Βασικοί ενδιαφερόμενοι και συνάμα συνοδοιπόροι, στο Έργο Τεχνικής Υποστήριξης Ελλάδας - ΟΟΣΑ για την καταπολέμηση της διαφθοράς, είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Υπουργείο Δικαιοσύνης Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η Γενική Γραμματεία κατά της Διαφθοράς (GSAC) και η Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS). Ένα από τα στοιχεία του, στοχεύει να συμβάλει στην ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου για αυξημένη λογοδοσία (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε διαδικασία εκσυγχρονισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η προσέγγιση εφαρμογής ενός σύγχρονου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, γίνεται ολοένα και πιο σημαντική. Το σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθιστά υπεύθυνους όλους τους δημόσιους φορείς. Απαιτεί από κάθε δημόσιο οργανισμό να εφαρμόσει το δικό του πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου, προσαρμοσμένο στα δεδομένα και τις ανάγκες του. Βασίζεται στην προϋπόθεση ότι κάθε δημόσιος φορέας, πρέπει να διαχειρίζεται τα οικονομικά του και να παρουσιάζει αποτελέσματα. Έτσι, τα δημόσια ιδρύματα υποχρεούνται να διασφαλίζουν αυστηρούς οικονομικούς ελέγχους, δηλαδή να θέτουν σε λειτουργία σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Στις διαχειριστικές διαδικασίες ενός οργανισμού, είναι ενσωματωμένοι και οι σύγχρονοι εσωτερικοί έλεγχοι, καθώς αυτοί εκτελούνται σε όλα τα επίπεδα. Οι κανόνες, οι αξίες και οι ισορροπίες εσωτερικεύονται, δεν επιβάλλονται εξωτερικά. Δίνεται περισσότερη έμφαση σε οριζόντιες και ιεραρχικές αλληλεπιδράσεις εντός των οργανισμών. Επομένως, στο σύγχρονο εσωτερικό έλεγχο, οι ευθύνες αναθέτονται σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στους υπαλλήλους που ασχολούνται με αντικείμενα προϋπολογισμού και οικονομικών (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Ωστόσο, η στάση των εκλεγμένων αξιωματούχων, της διοίκησης και των εργαζομένων, δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η επιτυχία επηρεάζεται σημαντικά και από τη θέσπιση διασφαλίσεων. Για αυτό, η καθιέρωση μιας ανεξάρτητης και ισχυρής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε κάθε δημόσιο φορέα, αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την

υποστήριξη ενός αποκεντρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Συνοπτικά, η προσέγγιση του τόσο του ελέγχου, όσο και του εσωτερικού ελέγχου στην ελληνική δημόσια διοίκηση, είναι σε μεγάλο βαθμό βασισμένη σε νομικούς κανόνες και προσανατολισμένη στη συμμόρφωση με τους κανόνες. Ωστόσο, η διαβεβαίωση της κυβέρνησης και των πολιτών, ότι εφαρμόζονται κατάλληλοι και οικονομικά αποδοτικοί έλεγχοι σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, αποτελεί πρωταρχικό στόχο του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπερασπιστής της σχέσης ποιότητας-τιμής για τους φορολογούμενους, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί την κυβέρνηση υπεύθυνη για τις επιδόσεις του. Η λειτουργία του, όπως τονίζεται στο Ελληνικό Εθνικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς (NACAP), διαδραματίζει επίσης ζωτικό ρόλο στην πρόληψη και τον εντοπισμό της διαφθοράς (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

2.2.5. Πέντε διαστάσεις εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα από τα πιο ουσιαστικά δομικά στοιχεία σε κάθε οργανισμό. Εφαρμόζονται εσωτερικοί έλεγχοι για να μπορούν οι οργανισμοί να επιτυγχάνουν στόχους και να φέρνουν εις πέρας τις αποστολές τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση όλων των εσωτερικών ελέγχων. Το εκάστοτε ορισμένο αρμόδιο όργανο είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη του περιβάλλοντος ελέγχου. Οι ισχυροί εσωτερικοί έλεγχοι επιτρέπουν τρεις κύριους στόχους : συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς, ακριβή και αξιόπιστη οικονομική αναφορά, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών του οργανισμού (Behrend & Eulerich, 2019). Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου κάθε οργανισμού πρέπει να αποτελείται από 5 στοιχεία (Alrawi et al., 2019; Fadzil et al., 2005):

1. Το περιβάλλον ελέγχου
2. Την εκτίμηση κινδύνου
3. Τις δραστηριότητες ελέγχου
4. Την πληροφορία και επικοινωνία
5. Την παρακολούθηση

Περιβάλλον ελέγχου: Αυτό το στοιχείο αποτελεί το θεμέλιο όλων των άλλων στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου. Δίνει την κατεύθυνση του ελέγχου από και προς

την κορυφή ενός οργανισμού και παρέχει πειθαρχία και σαφή δομή. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συνθέτουν το περιβάλλον ελέγχου, όπως (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020):

- **Ηθικές Αξίες και Ακεραιότητα:** Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ακεραιότητα. Εάν η διοίκηση δεν έχει ακεραιότητα, δεν μπορεί να πείσει τους υπαλλήλους και αυτό να οδηγήσει σε ζητήματα εσωτερικού ελέγχου και ευκαιρίες για διαφθορά και απάτη.
- **Πολιτικές και Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού:** Οι δυσκολίες ελέγχου μπορούν να αποφευχθούν με ορθές διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευση νέων εργαζομένων και κατάλληλη πειθαρχία.
- **Οργανωτική δομή:** Οργανισμοί που έχουν σαφή κατανόηση του ποιος αναφέρει σε ποιον μέσα σε έναν οργανισμό, περιορίζει την πιθανότητα για θέματα εσωτερικού ελέγχου.
- **Συμμετοχή υπευθύνων - αρμοδίων.** Είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι για τη διακυβέρνηση (ελεγκτική επιτροπή, διοικητικό συμβούλιο κ.λπ.), να συμμετέχουν στον οργανισμό και να παρακολουθούν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου.
- **Στυλ διαχείρισης:** Εάν η διοίκηση ενσωματώσει τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στο στυλ λειτουργίας της, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν τη σοβαρότητα του θέματος.
- **Ανάθεση ευθύνης:** Οι ευθύνες και η εξουσία πρέπει να αναθέτονται σε διαφορετικούς υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Οι ευθύνες λήψης αποφάσεων δεν πρέπει να ανατίθενται σε ένα άτομο.

Εκτίμηση Κινδύνου: Αυτό το στοιχείο χρησιμοποιείται για να εντοπίζονται και να αναλύονται οι κίνδυνοι που μπορεί να εμποδίσουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Οι παράγοντες κινδύνου μπορεί να αποτελούνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ο σωστός προσδιορισμός των κινδύνων, θα επιτρέψει στη διοίκηση να καθορίσει πώς να περιορίσει και να διαχειριστεί αυτούς τους κινδύνους. Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί τον κίνδυνο σε τακτική βάση. Αλλαγές σε έναν οργανισμό, όπως το προσωπικό, οι νέες πολιτικές, οι νέες εφαρμογές λογισμικού, οι νέοι κανονισμοί κ.λπ., θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αξιολόγηση κινδύνου ενός οργανισμού (Bekiaris et al., 2013).

Δραστηριότητες ελέγχου: Αυτό το στοιχείο αναφέρεται στις πολιτικές και στις διαδικασίες που διασφαλίζουν την εφαρμογή των οδηγιών διαχείρισης. Μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες ελέγχου είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων. Θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά άτομα υπεύθυνα για την εξουσιοδότηση συναλλαγών, την καταγραφή συναλλαγών, τη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και τη διεξαγωγή συγκρίσεων-συμφωνιών. Για παράδειγμα, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη υπαλλήλων δεν θα πρέπει να είναι το άτομο που πληρώνει τους εργαζόμενους, γιατί αυξάνει τις πιθανότητες ένας υπάλληλος - φάντασμα να περάσει απαρατήρητος. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, η διοίκηση πρέπει να αξιολογήσει πού μπορούν να εφαρμοστούν άλλοι έλεγχοι για να αντισταθμίσουν τις επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες. Αυτό θα βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίζουν καλύτερα και έγκαιρα τυχόν σφάλματα ή παρατυπίες (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Πληροφορία και επικοινωνία: Αυτή η συνιστώσα σχετίζεται με τον εντοπισμό και τη διαβίβαση των σχετικών πληροφοριών έγκαιρα, ώστε να επιτρέπεται στο προσωπικό να εκτελεί τις ευθύνες του. Για παράδειγμα, η έγκαιρη χρηματοοικονομική αναφορά μπορεί να επιτρέψει στη διοίκηση να εντοπίσει ανωμαλίες στις δραστηριότητές της επιχείρησης, ώστε να την προετοιμάσει καλύτερα στο μέλλον (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020).

Παρακολούθηση: Και τέλος η παρακολούθηση. Αυτή η διαδικασία είναι συνεχής και αποτελεί βασικό στοιχείο των αρμοδιοτήτων της διοίκησης, η οποία είναι αρμόδια για την διασφάλιση ότι οι έλεγχοι λειτουργούν όπως προβλέπεται και εάν είναι αποτελεσματικοί. Εάν οι έλεγχοι δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, η διοίκηση είναι τότε υπεύθυνη να τροποποιήσει αυτούς τους ελέγχους και να ενημερώσει τα αρμόδια όργανα και την ανώτατη διοίκηση. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται συχνά μέσω των τμημάτων διασφάλισης ποιότητας ή του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού (Chowdhury & Shil, 2019).

2.3 Εμπειρία και ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σε όλα τα επίπεδα στην ΕΕ, ο δημόσιος τομέας συνεισφέρει με τεράστια ποσά κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των αναγκών της οικονομίας και κατά συνέπεια λογοδοτεί για τη χρηστή και αποτελεσματική διαχείριση των κεφαλαίων που του εμπιστεύονται οι φορολογούμενοι των κρατών μελών (Σπανού, 2021). Ο δημόσιος

τομέας της ΕΕ πρέπει να αποδείξει ότι ξοδεύει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και ότι η παραγωγή και τα αποτελέσματα είναι θετικά. Για το σκοπό αυτό, ο Δημόσιος Εσωτερικός Έλεγχος στην ΕΕ προσθέτει αξία, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός μοντέλου, που πληροί τα διεθνή πρότυπα σε ότι αφορά τον έλεγχο της χρήσης των δημόσιων πόρων και τη δημοσιονομική διαχείριση (Κτιστάκη, 2020). Δεδομένου ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εφάρμοσε τον Δημόσιο Εσωτερικό Έλεγχο, ως πλαίσιο για τον αποτελεσματικό και αποδοτικό έλεγχο των πόρων που διαχειρίζεται από το 2002, οι ευρωπαϊκές χώρες ανασχεδιάζουν σταδιακά τα μοντέλα ρυθμιστικού ελέγχου τους, για να ενσωματώσουν αυτές τις αρχές στα δικά τους συστήματα (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020). Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων στην ΕΕ, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτού του κοινού στόχου, ενός δημόσιου προϋπολογισμού που αποδίδει αποτελέσματα (Σπανού, 2018).

Το 2012, κατόπιν αιτήματος των κρατών μελών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εγκαινίασε ένα Δίκτυο Εσωτερικού Ελέγχου που συνεδριάζει μέσω τακτικών διασκέψεων, γνωστό ως Public Internal Control (PIC). Τον Ιούνιο του 2017 στη Βουδαπέστη, παρουσιάστηκε μια στρατηγική για τη μελλοντική ανάπτυξη του Δικτύου Εσωτερικού Ελέγχου και εγκρίθηκε από τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, τα αποτελέσματα μιας μεταγενέστερης έρευνας, τόνισαν την ανάγκη να αυξηθεί ο αντίκτυπος από τις δραστηριότητες του Δικτύου. Οι πιο εντυπωσιακές εξελίξεις αναφορικά με τις διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου στην Ευρώπη, προέκυψαν από την αυξανόμενη προσοχή στους στόχους και τη διαχείριση της απόδοσης, στους κινδύνους και τη διακυβέρνηση στο σύνολό τους, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας, καθώς και στην ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και την αποδοτικότητα κόστους. Αυτές οι εξελίξεις, οδήγησαν στην ευρεία εισαγωγή διεθνών ή εθνικών προτύπων, σαφώς καθορισμένες νομικές βάσεις και σαφέστερες εντολές για έλεγχο, εσωτερικό έλεγχο και – όπου υπάρχει – δημοσιονομική επιθεώρηση. Η στήριξη της ανεξαρτησίας (διοικητικής, οικονομικής και λειτουργικής) των εσωτερικών ελεγκτών έχει αυξηθεί και στο μέλλον αναμένεται να παρέχουν νέες και ευρύτερες υπηρεσίες, εστιάζοντας στην οικονομία και την απόδοση ακόμη καλύτερων αποτελεσμάτων, στην παροχή πληροφοριών και διασφάλισης σχετικά με τις λειτουργίες του συστήματος. Οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων έχουν αυξηθεί, όπως και οι απαιτήσεις για ειδικές γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων που απασχολούνται στην δημοσιονομική διαχείριση (European Commission, 2023).

Καθώς η στενότερη συμμετοχή της διοίκησης υψηλού επιπέδου είναι ζωτικής σημασίας, για να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του Δικτύου προωθούνται και χρησιμοποιούνται εντός των κρατών μελών, ξεκίνησε η ιδέα της δημιουργίας ενός νέου και βελτιωμένου Δικτύου Εσωτερικού Ελέγχου. Μια πρώτη συνάντηση σε τεχνικό επίπεδο πραγματοποιήθηκε στις 14 Οκτωβρίου 2019 στις Βρυξέλλες και το όνομα του Δικτύου άλλαξε σε BSN (Better Spending Network) (European Commission, 2023). Τόσο το δίκτυο Public Internal Control (PIC) όσο και το δίκτυο Better Spending Network (BSN) είναι συστήματα που χρησιμοποιούνται κυρίως για τη διαχείριση εθνικών κονδυλίων, τόσο εσόδων όσο και δαπανών και όχι ευρωπαϊκών κονδυλίων (European Commission, 2014).

2.4 Ανασκόπηση συναφών μελετών: Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Αποτελεί πεποίθηση πλέον, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης. Εστιάζει στην καθιέρωση κανόνων και αξιών, με τρόπο που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του ελέγχου και την ορθή διαχείριση των φορέων του δημόσιου τομέα. Σε ένα τέτοιο σύστημα αξιών, η κυβέρνηση οφείλει να είναι ανοιχτή, διαφανής στις σχέσεις της και να δημιουργεί αισθήματα ισονομίας, ηθικής συμπεριφοράς και δικαιοσύνης. Το περιβάλλον λειτουργίας του δημόσιου τομέα είναι περίπλοκο. Για να διασφαλιστούν τα παραπάνω, απαιτείται συνετή λήψη αποφάσεων μεταρρύθμισης του δομικού σχεδιασμού σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η συνετή, υπεύθυνη και ανοιχτή λήψη αποφάσεων, επιτυγχάνεται και μέσω της προσέγγισης, της πρακτικής και του εύρους του εσωτερικού ελέγχου (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Μερικές δεκαετίες πριν, στην ατζέντα πολλών κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπήκε και η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης (ή ορισμένες πτυχές της). Οι γενικές αυτές μεταρρυθμίσεις ήταν πιο έντονες τη δεκαετία του 1990. Έχει ενδιαφέρον και αξίζει να σημειωθεί, ότι στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις, ξεκινούν από το 2000 και μετά. Η εξήγηση αυτού του γεγονότος, βρίσκεται στην αντικειμενική ανάγκης προσαρμογής στις γενικότερες μεταρρυθμίσεις. Επίσης, θα μπορούσε να σχετίζεται με τις νέες τάσεις που παρουσιάστηκαν, όπως η ανάγκη αναγνώρισης και διαχείρισης του κινδύνου. Επί του παρόντος, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο, ζωτικής σημασίας

και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στα περισσότερα συστήματα διακυβέρνησης σε όλη στην Ευρώπη (European Commission, 2014). Έρευνες από τη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναδείξει τη σημασία εφαρμογής του στη δημόσια διοίκηση και τη θετική συμβολή του στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Οι Enofe et al. (2013) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να μελετήσουν μέσω εμπειρικής ανάλυσης, το ρόλο και τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Οι ερευνητές εξέτασαν τρία ζητήματα. Το πρώτο αφορούσε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και το ρόλο που διαδραματίζει στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης στον δημόσιο τομέα. Το δεύτερο αφορούσε την αποτελεσματική διαχείριση και το πως θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτή στην τοπική αυτοδιοίκηση. Το τρίτο αφορούσε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και το βαθμό που αυτός επηρεάζει τον έλεγχο διαχείρισης στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι και στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική διαχείριση, μέσω της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Στο άρθρο των Alzeban και Gwilliam (2014), πραγματοποιήθηκε έρευνα με σκοπό να προσδιορίσει τους παράγοντες και να αξιολογήσει τους τρόπους που αυτοί επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, ελήφθησαν από 203 διευθυντές και 239 εσωτερικούς ελεγκτές, από 79 οργανισμούς του δημόσιου τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η υιοθέτηση και υποστήριξη εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση, οδηγεί σε αντιληπτά αποτελέσματα της λειτουργίας του, τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εσωτερικών ελεγκτών. Με τον όρο «υποστήριξη της διοίκησης» νοείται μια σειρά από εξασφαλίσεις που έχουν να κάνουν με την ύπαρξη ανεξάρτητου τμήματος εσωτερικού ελέγχου, την πρόσληψη εκπαιδευμένου και έμπειρου προσωπικού, την παροχή επαρκών πόρων και την ενίσχυση της σχέσης με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι ερευνητές ανέφεραν πως η αποτελεσματικότερη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου οδηγεί και σε αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Οι Asiedu και Deffor (2017) χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων, διερεύνησαν τη σχέση της αποτελεσματικής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σε συνάρτηση με την διαφθορά στην Γκάνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές και στελέχη επιλεγμένων οργανισμών του δημόσιου τομέα της χώρας.

Οι ερευνητές μεταξύ άλλων διαπίστωσαν πως η ανεξαρτησία, το μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η πλήρης εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου, επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και συμβάλλουν στη μείωση της διαφθοράς. Οι ερευνητές καταλέξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι η αυστηρή τήρηση και η εφαρμογή των κανονισμών εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η ανεξαρτησία της λειτουργίας του, μπορούν να συμβάλουν στην καταπολέμηση της διοικητικής διαφθοράς στο δημόσιο τομέα.

Οι Liston-Heyes και Juillet (2020) διερεύνησαν τις απόψεις των εσωτερικών ελεγκτών του δημόσιου τομέα στον Καναδά, για να διαπιστώσουν το βαθμό βελτίωσης της διαφάνειας στο δημόσιο τομέα, σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι ερευνητές ανέφεραν, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές ήθελαν να δουν το επάγγελμά τους να παίζει σημαντικότερο ρόλο στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς αυτό θα μπορούσε να βελτιώσει τον σχεδιασμό των πολιτικών διαφάνειας στους δημόσιους οργανισμούς, βελτιώνοντας τελικά τη γενικότερη λειτουργία και απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών.

Στη μελέτη των Τα και Doan (2022), σκοπός των ερευνητών ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα, όπως, η υποστήριξη της διοίκησης για εσωτερικό έλεγχο, η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών, η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και η ποιότητα του έργου του. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένης, μέσα από ημιδομημένες σε βάθος συνεντεύξεις και μιας διαδικτυακής έρευνας που βασίστηκε σε ερωτηματολόγια. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 144 απαντήσεις εσωτερικών ελεγκτών. Τα αποτελέσματα μετά από την επεξεργασία των απαντήσεων, αποκάλυψαν δύο σημαντικούς παράγοντες. Ο πρώτος ήταν η ανεξαρτησία μεταξύ εσωτερικού ελεγκτή και διοίκησης και ο δεύτερος η υποστήριξη για εσωτερικό έλεγχο. Και οι δύο επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών και η ποιότητα του έργου του εσωτερικού ελέγχου, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των οργανισμών.

Στη μελέτη των Abdelrahim και Al-Malkawi (2022), σκοπός ήταν η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την επικαιροποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και η

άρθρωση αυτών των παραγόντων σε ένα εννοιολογικό μοντέλο. Μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε για τον εντοπισμό παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι σχετικές μελέτες εντοπίστηκαν μεταξύ της περιόδου Ιανουαρίου 1999 και Μαρτίου 2022. Επιπλέον, η ανασκόπηση έλαβε υπόψη όσα αναφέρονται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών για τον Εσωτερικό Έλεγχο (IPPF). Συνολικά προσδιορίστηκαν πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και οι διαστάσεις τους συμπεριλήφθηκαν σε ένα εννοιολογικό μοντέλο, που σύμφωνα με τους συγγραφείς μπορεί να βελτιώσει τη δημόσια διοίκηση. Αυτοί οι παράγοντες είναι τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, οι σχέσεις του, οι διαδικασίες, οι πόροι του και ο συντονισμός του εσωτερικού ελέγχου με άλλους παρόχους. Αυτή η μελέτη, παρέχει στους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου, στις επιτροπές ελέγχου και στα ανώτερα στελέχη των δημόσιων οργανισμών, μια ολοκληρωμένη επισκόπηση και ευρεία κατανόηση, των βασικών παραγόντων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να κάνουν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου πιο αποτελεσματικές. Η ίδια μελέτη, προτείνει επίσης ένα εννοιολογικό μοντέλο που παρέχει μια ολιστική άποψη για τους παράγοντες, πως αυτοί επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαστάσεις των παραγόντων. Επιπλέον, παρέχει μια ευκαιρία για μελλοντική έρευνα να δοκιμάσει το μοντέλο σε πρακτικό επίπεδο.

Σε πιο πρόσφατη μελέτη των Appiah et al. (2023), σκοπός ήταν να αναπτυχθεί ένα νέο μοντέλο, για να εξηγήσει τον βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος και η αποτελεσματικότητά του, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας ανθεκτικός και ισχυρός μηχανισμός, μέσω του οποίου θα μπορούσε να βελτιωθεί περαιτέρω η αποτελεσματικότητά στη δημόσια διοίκηση, με ταυτόχρονη μείωση των περιστατικών διαφθοράς. Πραγματοποίησαν ποσοτική μελέτη σε εργαζομένους στο δημόσιο τομέα και χρησιμοποίησαν τη προσέγγιση της μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων για την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Τα αποτελέσματά και αυτής της μελέτης έδειξαν, ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αλλά και στη μείωση της διαφθοράς.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

Σημαντικό μέρος της ερευνητικής δραστηριότητας είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού ερευνητικού σχεδιασμού που δείχνει τη λογική σύνδεση μεταξύ των δεδομένων που συλλέγονται, της ανάλυσης και των συμπερασμάτων που πρέπει να εξαχθούν. Αυτός ο σχεδιασμός ικανοποιεί τις καταλληλότερες μεθόδους έρευνας, τη φύση των ερευνητικών οργάνων, το σχέδιο δειγματοληψίας και τους τύπους δεδομένων (Bryman & Bell, 2011). Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται ο σχεδιασμός της έρευνας, ο τύπος δειγματοληψίας, το ερευνητικό εργαλείο, η μεθοδολογία ανάλυσης και τα ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας που χαρακτηρίζουν την έρευνα.

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Οι στόχοι της εργασίας ήταν δύο:

- Να διερευνήσει το κατά πόσο εφαρμόζεται ικανοποιητικά σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.
- Να διερευνήσει το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Αντίστοιχα, ορίστηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Εφαρμόζεται ικανοποιητικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου (αυτό το ερευνητικό ερώτημα συνδέεται με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου).
- Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου (αυτό το ερευνητικό ερώτημα συνδέεται με τις ερωτήσεις της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου).

3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων και των απόψεων των δημόσιων υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και να καταγράψει την άποψή τους, για το πως μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος να επηρεάσει τη λειτουργία των δημόσιων φορέων. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα (Bryman & Bell, 2011). Τα στοιχεία που

χρησιμοποιήθηκαν για τη πραγματοποίηση αυτής της μελέτης, είναι πρωτογενή δεδομένα που προέκυψαν μέσω απαντήσεων των συμμετεχόντων σε ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου. Η ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, καθώς μέσω αυτής μπορεί να καταγραφούν οι αντιλήψεις μιας ομάδας ενός συγκεκριμένου πληθυσμού, (στη περίπτωση μας δημόσιοι υπάλληλοι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου) για ένα συγκεκριμένο ζήτημα (εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου). Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη σύγκριση των αντιλήψεων του πληθυσμού με βάση τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και την ανάδειξη συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών (στην παρούσα έρευνα συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου) (Saunders et al., 2015).

3.3 Εργαλείο έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε από τον ερευνητή ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στη βιβλιογραφία και στις πέντε βασικές διαστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπως περιγράφονται στην ενότητα 2.2.5 της εργασίας (Bananuka et al., 2018; Chowdhury & Shil, 2019; Narayanaswamy et al., 2018). Η χρήση προσχηματισμένου ερωτηματολογίου έχει το πλεονέκτημα ότι η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων γίνεται γρήγορα, εύκολα και οικονομικά. Ταυτόχρονα διασφαλίζεται η υψηλή αξιοπιστία των στοιχείων που συλλέγονται. Τα αποτελέσματα είναι προϊόν στατιστικής ανάλυσης, χωρίς καμία παρέμβαση του ερευνητή ως προς την ερμηνεία τους (Saunders et al., 2015). Με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δίνεται στον ερευνητή η δυνατότητα να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, ταυτόχρονα και ανεξάρτητα από τον τόπο κατοικίας τους. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να διανεμηθεί στους συμμετέχοντες στην έρευνα με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, όπως η Google forms ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επιπλέον, μπορεί να συμπληρωθεί απευθείας από τους συμμετέχοντες, χωρίς τη φυσική παρουσία του ερευνητή (Harris & Brown, 2010). Σημαντικά πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι επίσης, ότι επιτρέπει την κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των δεδομένων, διευκολύνοντας τη στατιστική ανάλυση και ότι δεν απαιτεί τόσο πολύ χρόνο, όπως για παράδειγμα μια προσωπική συνέντευξη. Το ερωτηματολόγιο της εργασίας, εμπεριέχει ένα εισαγωγικό μήνυμα του ερευνητή προς τους

συμμετέχοντες, στο οποίο περιγράφεται ο σκοπός και το γενικό πλαίσιο της έρευνας και στη συνέχεια δομείται σε ενότητες. Το εισαγωγικό μήνυμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας δίνονται στο Παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις ενότητες ερωτήσεων. Στην πρώτη του ενότητα υπήρχαν επτά (7) ερωτήσεις σχετικές με τα εργασιακά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των δημόσιων υπαλλήλων. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας, αφορούσαν την ηλικιακή ομάδα, την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας, το αν είχαν θέση ευθύνης και τη σχέση εργασίας (αν έχουν μόνιμη θέση ή όχι).

Στη δεύτερη ενότητα διατυπώθηκαν 18 ερωτήσεις (σε κλίμακα Likert). Οι ερωτήσεις 1-5 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για το εάν έχει δημιουργηθεί ένα κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου στον εργασιακό τους χώρο. Οι ερωτήσεις 6-10 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το εάν ακολουθούνται κατάλληλες διαδικασίες αξιολόγησης των κινδύνων στον εργασιακό τους χώρο. Οι ερωτήσεις 11-14 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το εάν υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου στον εργασιακό τους χώρο. Οι ερωτήσεις 15-16 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το κατά πόσο υπάρχει επαρκής πληροφόρηση και επικοινωνία προς τους αρμόδιους φορείς (ελεγκτές και ελεγκτικές αρχές). Τέλος, οι ερωτήσεις 17-18 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το κατά πόσο υπάρχει επαρκής παρακολούθηση των διαδικασιών στο χώρο εργασίας τους. Για την αποτύπωση των αντιλήψεων των δημόσιων υπαλλήλων, για το κατά πόσο έχει δημιουργηθεί ένα κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από τη σχετική βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από συναφείς έρευνες της βιβλιογραφίας όπως αυτές των Alzeban και Gwilliam (2014), Coetzee και Erasmus (2017) και Liston-Heyes και Juillet (2020). Από τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αναμένεται να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της διπλωματικής εργασίας.

Στη τρίτη ενότητα διατυπώθηκαν 7 ερωτήσεις (σε κλίμακα Likert). Σκοπός των ερωτήσεων αυτών ήταν η καταγραφή των αντιλήψεων των δημόσιων υπαλλήλων

στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το εάν η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βελτιώσει τη δημόσια διοίκηση και τη λειτουργία των δημόσιων φορέων. Οι ερωτήσεις της τρίτης ενότητας αντλήθηκαν από συναφείς έρευνες της βιβλιογραφίας όπως αυτές των Asiedu και Deffor (2017) και Liston-Heyes και Juillet (2020). Από την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναμένεται να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της διπλωματικής εργασίας.

3.4 Δείγμα έρευνας

Το σύνολο των εργαζόμενων δημόσιων υπαλλήλων στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου ορίστηκε ως πληθυσμός της έρευνας. Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με μεθόδους απροσδιόριστης πιθανότητας επιλογής - τεχνικές μη ελέγχου των πιθανοτήτων και συγκεκριμένα με δειγματοληψία ευκολίας. Με την συγκεκριμένη διαδικασία δειγματοληψίας, δημιουργείται ένα εθελοντικό δείγμα συμμετεχόντων, πρόθυμων να συμμετάσχουν στην έρευνα και με δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε αυτή (Saunders et al., 2015). Η έρευνα διήρκεσε δύο (2) περίπου μήνες, ήτοι από 15/11/2022 έως και 10/01-2023. Για τη διενέργειά της, ζητήθηκε η σχετική άδεια από τον Περιφερειάρχη Νότιου Αιγαίου, η οποία χορηγήθηκε σύμφωνα με το με αριθ. οικ.9789/10-11-2022 έγγραφο - έγκριση του Εκτελεστικού Γραμματέα της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου. Το σχετικό έγγραφο υπάρχει στο παράρτημα της εργασίας. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 102 δημόσιοι υπάλληλοι, εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Για τη συμμετοχή τους, εστάλη σχετική επιστολή του ερευνητή στο υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) των συμμετεχόντων, στην οποία γινόταν αναφορά στο σκοπό και το γενικό πλαίσιο της έρευνας. Οι συμμετέχοντες, κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms. Όμως, σε αυτό το κομμάτι της έρευνας, υπάρχουν και σημαντικοί περιορισμοί. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στο δείγμα της έρευνας. Αυτό θέτει ως προϋπόθεση, ότι οι συμμετέχοντες είχαν γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξοικείωση με τη φόρμα ερωτηματολογίων Google Forms. Τέλος, είχαν τη ευχέρεια να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τέθηκαν με ειλικρίνεια (Bryman & Bell, 2011).

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS version 25 (IBM Corp. Released, 2017). Κατά τη διαδικασία ανάλυσης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, υπολογίσθηκαν οι περιγραφικοί δείκτες: συχνότητα (v) και ποσοστό (%). Με τον ίδιο τρόπο, για την αποτύπωση των απόψεων των δημόσιων υπαλλήλων της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου για τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, χρησιμοποιήθηκαν και πάλι οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής: συχνότητα (v), ποσοστό (%), μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD). Στη συνέχεια διερευνήθηκε το κατά πόσο οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, διαφοροποιούνται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τους (δημογραφικά και εργασιακά). Για το λόγο αυτό ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο επαγωγικής στατιστικής t -test και one-way ANOVA. Τέλος, για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή των παραμέτρων - περιβάλλον ελέγχου - αξιολόγηση κινδύνων - δραστηριότητες ελέγχου - πληροφόρηση και επικοινωνία - παρακολούθηση, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης r του Pearson.

3.6 Ηθική και δεοντολογία

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική (δεν υπήρχε κάποιου είδους χρηματική αποζημίωση). Όσοι συμμετείχαν είχαν προηγουμένως ενημερωθεί για το σκοπό της έρευνας, για το χρόνο που απαιτούσε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (χρόνος απαντήσεων), καθώς και για το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από την έρευνα με εισαγωγικό σημείωμα στην αρχή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Τέλος, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και πρόσβαση σε αυτά είχε μόνο ο ερευνητής.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Αρχικά, γίνεται αποτύπωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση του προφίλ των 102 δημοσίων υπαλλήλων της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 με τη μορφή συχνότητας (v) και ποσοστού (%).

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως στο δείγμα της έρευνας υπήρχε ισοδύναμη συμμετοχή αντρών και γυναικών (51 άντρες και 51 γυναίκες). Τα στοιχεία που αφορούν την ηλικία των υπαλλήλων της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου που συμμετείχαν στην έρευνα, δείχνουν πως η πλειοψηφία του δείγματος ήταν ηλικίας 46 έως 55 ετών ($v=53$, 52.0%). Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών ($v=21$, 20.6%) ή ηλικίας 56 ετών και άνω ($v=23$, 22.5%). Αντίθετα, αρκετά μικρότερο ποσοστό συμμετοχής καταγράφηκε στην ηλικιακή ομάδα των δημοσίων υπαλλήλων, με ηλικία μικρότερη των 35 ετών ($v=5$, 4.9%).

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, τα στοιχεία δείχνουν πως το 69.6% ($v=71$) του δείγματος ήταν έγγαμοι. Μικρότερα ποσοστά καταγράφηκαν στις κατηγορίες άγαμος ($v=15$, 14.7%), διαζευγμένος ($v=12$, 11.8%) και άλλο ($v=4$, 3.9%).

Τα ευρήματα αναφορικά με το μορφωτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων, που εκδήλωσαν ενδιαφέρον και συμμετείχαν στην έρευνα, έδειξαν πως το 42.2% ($v=43$) εξ αυτών ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ ή ΤΕΙ) ενώ το 35.3% ($v=36$) είχε επιπλέον κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 2% ($v=2$) είχε επιπλέον διδακτορικό τίτλο σπουδών. Αντίθετα, το 23.5% ($v=24$) του δείγματος είχε τη βασική εκπαίδευση (απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση).

Παρόμοια, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 41.2% ($v=42$) των συμμετεχόντων εργάζεται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου από 11 έως 20 έτη ενώ το 23.5% ($v=24$) εργάζεται για λιγότερα από 10 έτη. Επιπρόσθετα, το 25.5% ($v=26$) των συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου από 21 έως 30 έτη και το 9.8% ($v=10$) των συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου περισσότερα από 30 έτη.

Πίνακας 1. Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία δείγματος

		v	%
Φύλο	Άντρας	51	50.0%
	Γυναίκα	51	50.0%
Ηλικία	Έως 35 ετών	5	4.9%
	36-45 ετών	21	20.6%
	46-55 ετών	53	52.0%
	56 και άνω	23	22.5%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	15	14.7%
	Έγγαμος/η	71	69.6%
	Διαζευγμένος/η	12	11.8%
	Άλλο	4	3.9%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Έως Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	21	20.6%
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	42.2%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	36	35.3%
	Διδακτορικός τίτλος	2	2.0%
Έτη προϋπηρεσίας στη παρούσα εργασία	Έως 10 έτη	24	23.5%
	θέση 11-20 έτη	42	41.2%
	21-30 έτη	26	25.5%
	Πάνω από 30 έτη	10	9.8%
Κατέχετε θέση ευθύνης	Ναι	60	58.8%
	Όχι	42	41.2%
Έχετε μόνιμη εργασία	θέση Ναι	88	86.3%
	Όχι	14	13.7%

Από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 58.8% (v=60) των δημόσιων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν κάποια θέση ευθύνης (προϊστάμενοι, διευθυντές κλπ.) ενώ το 41.2% (v=42) ήταν εργαζόμενοι χωρίς θέση ευθύνης (κυρίως διοικητικοί υπάλληλοι). Επιπρόσθετα, στο σύνολο των συμμετεχόντων το 86.3% (v=88) είχαν μόνιμη θέση εργασίας ενώ το 13.7% (v=14) εργαζόντουσαν σε άλλο καθεστώς.

4.2. Ανάλυση αξιοπιστίας εργαλείου έρευνας

Η επόμενη ενότητα, αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία του εργαλείου της έρευνας (ερωτηματολόγιο). Σύμφωνα με τους Bryman και Bell (2011), η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Αυτός είναι ένας συντελεστής που αξιολογεί την εσωτερική αξιοπιστία (internal reliability) ενός εργαλείου και παίρνει τιμές μεταξύ 0

και 1. Τιμές άνω του 0.7 δείχνουν ότι μια διάσταση ενός ερωτηματολογίου είναι αξιόπιστη (Vaske et al., 2017). Επιπλέον, σημαντικό είναι να ελεγχθεί το κατά πόσο απαιτούνται αλλαγές στην αρχική διάσταση. Σημαντική ανάλυση σε αυτό το πλαίσιο, είναι η διαδικασία η οποία πληροφορεί για το κατά πόσο η αφαίρεση μιας ερώτησης, μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αξιοπιστίας μιας διάστασης ενός ερωτηματολογίου (Saunders et al., 2015).

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση της αξιοπιστίας για τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 2. Η ανάλυση έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικός ($\alpha=0.771$), ενώ η ανάλυση για την πιθανή βελτίωση της αξιοπιστίας έδειξε, πως δεν μπορεί να προκύψει σημαντική αύξηση της αξιοπιστίας, αν κάποια από τις πέντε ερωτήσεις εξαιρεθεί.

Πίνακας 2. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.781	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Square Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε υπηρεσία της Περιφέρειας που αναθεωρείται με βάση τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις	9.687	9.972	.497	.294	.753

Υφίσταται λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται	10.293	9.679	.583	.356	.726
Έχει γίνει περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα	9.838	8.872	.663	.550	.696
Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων	9.737	9.196	.637	.528	.707
Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών	9.980	10.040	.398	.203	.791

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 3. Η ανάλυση έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι αρκετά υψηλός ($\alpha=0.866$). Επιπρόσθετα, τα ευρήματα για την πιθανή βελτίωση της αξιοπιστίας έδειξαν, πως δεν μπορεί να προκύψει σημαντική αύξηση της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης, αν κάποια από τις πέντε ερωτήσεις δεν συμπεριληφθεί στην ανάλυση.

Πίνακας 3. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» του Εσωτερικού Ελέγχου

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.866	.866	5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlatio n	Square d Multipl e Correla tion	Cronbach' s Alpha if Item Deleted
Υφίσταται και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων	8.687	9.993	.610	.389	.856
Καθορίζονται επιμέρους στόχοι που αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα	8.424	9.369	.676	.499	.840
Οι στόχοι που θέτονται από τη Διοίκηση της Περιφέρειας είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υλοποιηθούν	7.960	9.447	.693	.516	.836
Υφίσταται εσωτερικός έλεγχος και πραγματοποιούνται έλεγχοι τόσο σε τακτές όσο και σε έκτακτες περιπτώσεις	8.475	9.007	.721	.583	.829
Εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση ανάλογα με την ένταση κινδύνου που εμφανίζει κάθε Υπηρεσία	8.434	9.595	.743	.610	.825

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Η ανάλυση έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικός ($\alpha=0.779$). Επιπρόσθετα, η ανάλυση για το πόσο βελτιώνεται η αξιοπιστία αν εξαιρεθεί κάποια από τις τέσσερις ερωτήσεις, επιβεβαίωσε πως δεν χρειάζεται κάποια τροποποίηση στη συγκεκριμένη διάσταση του ερωτηματολογίου, καθώς ο συντελεστής δεν μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω.

Πίνακας 4. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» του Εσωτερικού Ελέγχου

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.780	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων/ευθυνών	7.773	5.781	.628	.417	.702
Αποδέχεται η Διοίκηση της Περιφέρειας την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από	7.598	6.118	.600	.380	.718
Προηγείται έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων	7.309	5.903	.558	.366	.741
Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές για συναφείς με τον	7.969	6.364	.553	.366	.741

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 5. Η ανάλυση

έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικός ($\alpha=0.775$). Η ανάλυση «Cronbach's Alpha if Item Deleted» δε μπορεί να διεξαχθεί στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς η συγκεκριμένη διάσταση αποτελούνταν από δύο ερωτήσεις και η συγκεκριμένη ανάλυση απαιτεί τουλάχιστον τρεις ερωτήσεις.

Πίνακας 5. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» του Εσωτερικού Ελέγχου

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
33333333.7 75	.776	2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Σε περίπτωση ελέγχου μιας υπηρεσίας θα παρέχονταν πληροφορίες άμεσα και κατά προτεραιότητα από τους εργαζόμενους στους ελεγκτές	2.775	1.147	.405	.164	NA
Θα ζητούνταν η συνδρομή Ελεγκτικής Αρχής σε περίπτωση αμφιβολίας για τη νομιμότητα διενέργειας κάποιας συναλλαγής ή ενέργειας	3.275	1.270	.405	.164	NA

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Παρακολούθηση» του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 6. Η ανάλυση έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικός ($\alpha=0.700$). Η ανάλυση «Cronbach's Alpha if Item Deleted» δε μπορεί να διεξαχθεί στη

συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς η συγκεκριμένη διάσταση αποτελούνταν από δύο ερωτήσεις και η συγκεκριμένη ανάλυση απαιτεί τουλάχιστον τρεις ερωτήσεις.

Πίνακας 6. Ανάλυση αξιοπιστίας για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Παρακολούθηση» του Εσωτερικού Ελέγχου

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.700	.701	2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχουν πολιτικές και διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο που πρέπει να εκτελεστούν και να ελεγχθούν οι διάφορες διεργασίες	2.515	1.132	.177	.031	NA
Οι αρμοδιότητες στις Υπηρεσίες και οι διεργασίες έχουν ανατεθεί με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει ένα άτομο να επεξεργάζεται στοιχεία	2.554	.830	.177	.031	NA

Τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου και ποιότητα Εσωτερικού Ελέγχου» παρουσιάζονται στον πίνακα 7. Η ανάλυση έδειξε πως ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι πάρα πολύ υψηλός ($\alpha=0.917$). Επιπρόσθετα, τα ευρήματα για την πιθανή βελτίωση της αξιοπιστίας έδειξαν, πως δεν μπορεί να προκύψει σημαντική αύξηση της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης διάστασης, αν κάποια από τις επτά ερωτήσεις δεν συμπεριληφθεί στην ανάλυση.

Πίνακας 7. Ανάλυση αξιοπιστία για την ενότητα ερωτήσεων που αξιολογεί τη διάσταση «Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου και ποιότητα Εσωτερικού Ελέγχου»

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.917	.918	7

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	22.430	16.631	.768	.731	.902
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	22.400	16.242	.825	.820	.896
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση	22.500	16.212	.818	.729	.897
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών	22.560	16.693	.737	.571	.905
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	22.770	15.492	.801	.709	.899

Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	22.950	16.149	.692	.581	.912
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	22.370	18.660	.603	.434	.918

4.3. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων για την εφαρμογή των αρχών Εσωτερικού Ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

Στην ενότητα αυτή, δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των εργαζόμενων δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου στο χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα δίνονται τόσο ανά ερώτηση όσο και συγκεντρωτικά για τις πέντε βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου.

Αρχικά στον πίνακα 8 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των δημοσίων υπαλλήλων, που εργάζονται σε υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου και συγκεκριμένα στο ερώτημα, αν στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου». Τα αποτελέσματα δείχνουν, πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, ότι για κάθε υπηρεσία της Περιφέρειας υπάρχει οργανόγραμμα, το οποίο αναθεωρείται με βάση τις υπηρεσιακές απαιτήσεις και ανάγκες ($M=2.7$, $SD=1.0$). Παρόμοια, θεωρούν πως σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, υπάρχει σαφής διαχωρισμός στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων ($M=2.6$, $SD=1.0$) καθώς επίσης, ότι υπάρχει περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα ($M=2.5$, $SD=1.1$). Τέλος, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, υπάρχει και έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους Κώδικας Δεοντολογίας ($M=2.4$, $SD=1.1$), ενώ αναγνωρίζουν πως σε μικρή κλίμακα υφίσταται ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών,

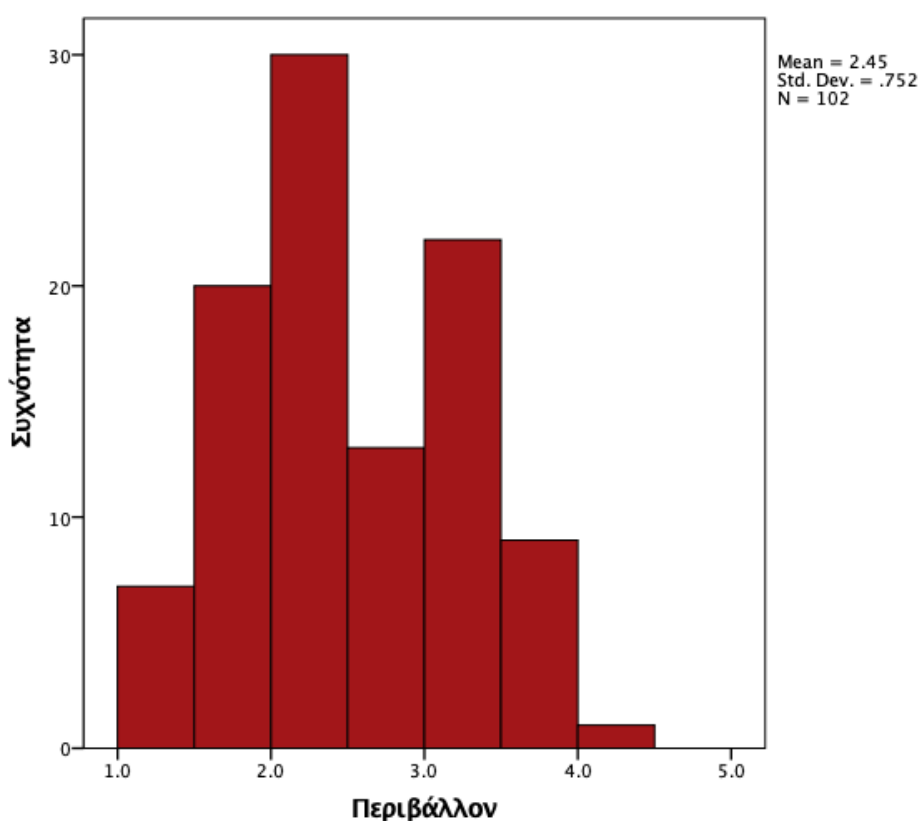
στο οποίο αποτυπώνονται οι εργασίες και ο τρόπος με τον οποίο αυτές εκτελούνται (M=2.1, SD=1.0).

Πίνακας 8. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους, εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου»

	1	2	3	4	5	M	SD
Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε υπηρεσία της Περιφέρειας που αναθεωρείται με βάση τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις	12.0%	31.0%	36.0%	18.0%	3.0%	2.7	1.0
Υφίσταται λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται	35.3%	26.5%	31.4%	6.9%	0.0%	2.1	1.0
Έχει γίνει περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα	19.6%	29.4%	32.4%	16.7%	2.0%	2.5	1.1
Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων	14.9%	31.7%	30.7%	21.8%	1.0%	2.6	1.0
Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους	30.7%	20.8%	29.7%	17.8%	1.0%	2.4	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Περιβάλλον Ελέγχου» παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1. Η μεταβλητή αυτή, μας δείχνει το συνολικό βαθμό τον οποίο στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, εφαρμόζονται οι κατάλληλες

διαδικασίες που προωθούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.45 (SD=0.75), σε μια κλίμακα μεταξύ 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα αυτό, δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, υπάρχει ένα περιβάλλον που να προωθεί την τήρηση των κανόνων, τις αρμοδιότητες του προσωπικού και τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών.



Διάγραμμα 1. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Περιβάλλον» του εσωτερικού ελέγχου

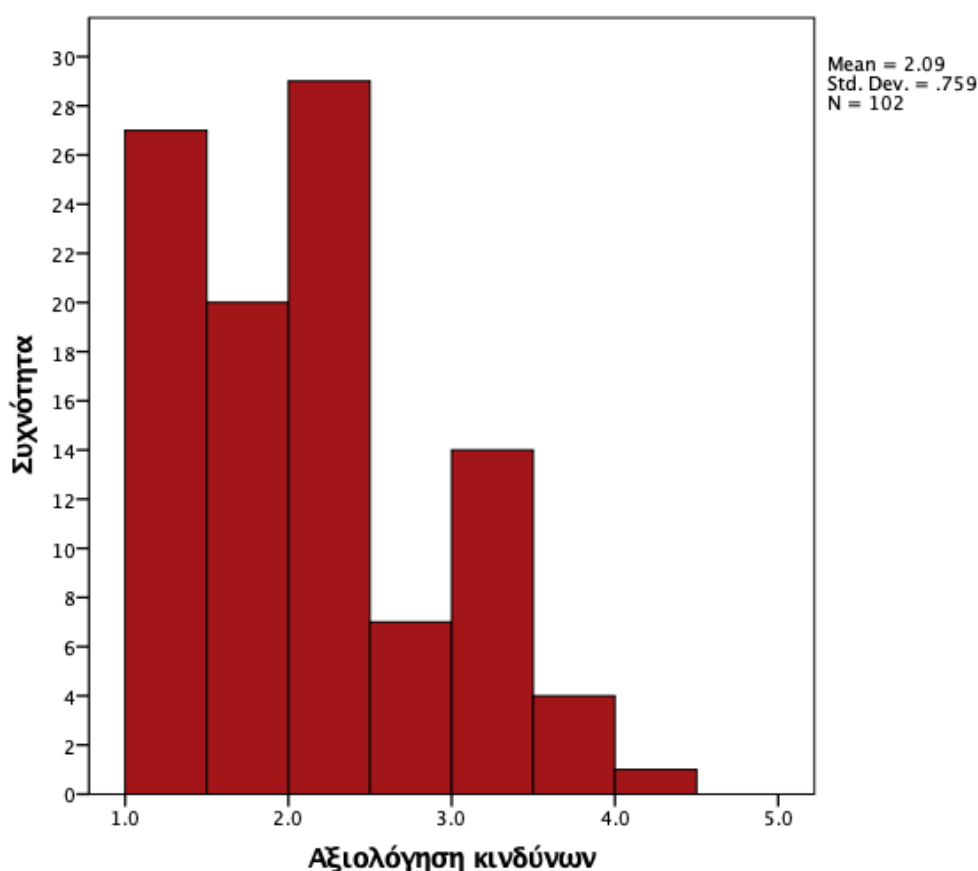
Στον πίνακα 9, δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και συγκεκριμένα στο ερώτημα, αν στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Αξιολόγηση κινδύνου». Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μικρή κλίμακα, υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων (M=1.8, SD=0.9), υφίσταται εσωτερικός έλεγχος και πραγματοποιούνται έλεγχοι ανά τακτά χρονικά

διαστήματα, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις (M=2.0, SD=1.0). Παρόμοια, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μικρή κλίμακα, καθορίζονται επιμέρους στόχοι, οι οποίοι αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (M=2.1, SD=1.0). Επίσης, εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε έκταση και βαθμό ανάλογο με την ένταση κινδύνου που εμφανίζει κάθε υπηρεσία (M=2.1, SD=0.9). Τέλος, προέκυψε πως στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση της Περιφέρειας είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υλοποιηθούν (M=2.5, SD=0.9).

Πίνακας 9. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους, εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων»

	1	2	3	4	5	M	SD
Υφίσταται και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων	47.1%	33.3%	14.7%	3.9%	1.0%	1.8	0.9
Καθορίζονται επιμέρους στόχοι που αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα	34.3%	35.3%	20.6%	9.8%	0.0%	2.1	1.0
Οι στόχοι που θέτονται από τη Διοίκηση της Περιφέρειας είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υλοποιηθούν	15.2%	32.3%	36.4%	16.2%	0.0%	2.5	0.9
Υφίσταται εσωτερικός έλεγχος και πραγματοποιούνται έλεγχοι τόσο σε τακτές όσο και σε έκτακτες περιπτώσεις	36.3%	36.3%	16.7%	9.8%	1.0%	2.0	1.0
Εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση ανάλογα με την ένταση κινδύνου που εμφανίζει η ελεγχόμενη Υπηρεσία	28.4%	43.1%	22.5%	5.9%	0.0%	2.1	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Αξιολόγηση Κινδύνων» παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2. Η μεταβλητή αυτή, μας δείχνει το συνολικό βαθμό στον οποίο στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, εφαρμόζονται οι κατάλληλες διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.09 (SD=0.75), σε μια κλίμακα μεταξύ 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μικρή κλίμακα, εφαρμόζονται στρατηγικές και διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων.



Διάγραμμα 2. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» του εσωτερικού ελέγχου.

Στον πίνακα 10 απεικονίζονται τα αναλυτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και συγκεκριμένα στο ερώτημα, αν στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου». Τα

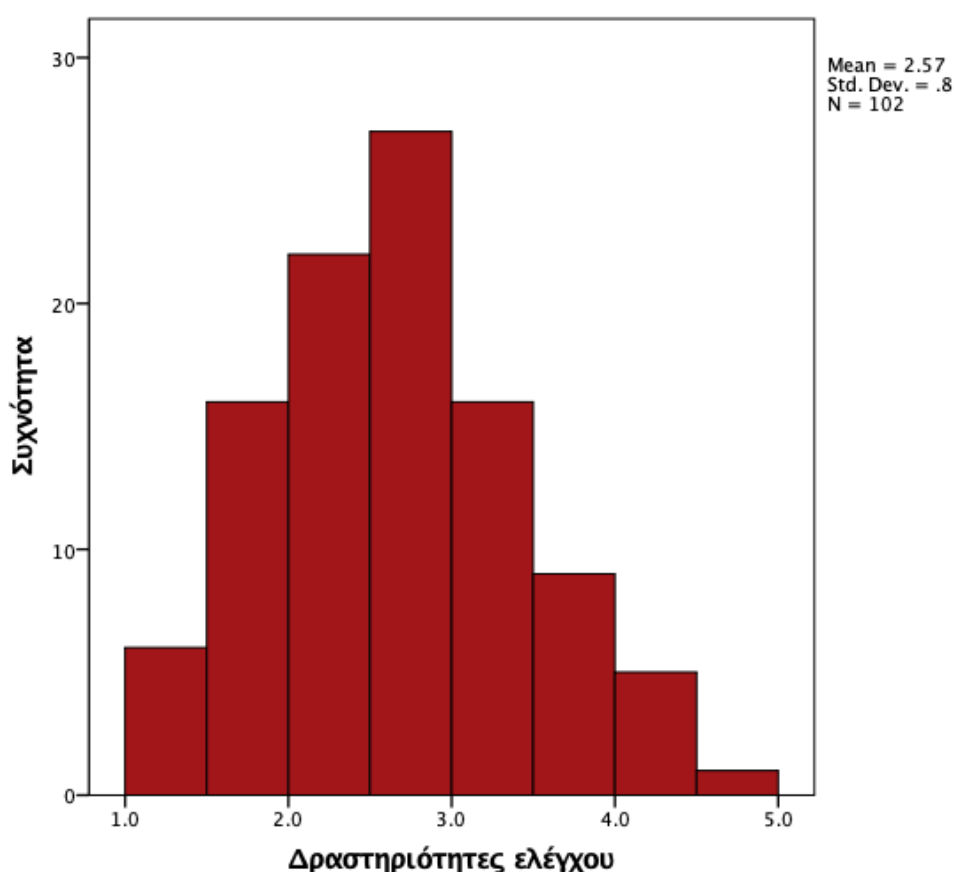
αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μέτρια κλίμακα, για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών ή άλλων συστημάτων, προηγείται έγκριση της Διοίκησης (M=2.9, SD=1.1), ενώ σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, η διοίκηση αποδέχεται την ευθύνη για τις έγγραφες αναφορές και τις πληροφορίες που προέρχονται από τις υπηρεσίες της (M=2.6, SD=1.0). Τέλος, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μικρή κλίμακα, υφίστανται και έχουν γνωστοποιηθεί τα όρια και τα επίπεδα των εγκρίσεων και ευθυνών (M=2.4, SD=1.1) και σε μικρή κλίμακα, στις περιγραφές των θέσεων εργασίας, περιλαμβάνονται και ειδικές αναφορές για συναφείς με τον έλεγχο δραστηριότητες, στο πλαίσιο της εύρυθμης λειτουργίας του προσωπικού (M=2.2, SD=1.0).

Πίνακας 10. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου»

	1	2	3	4	5	M	SD
Υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων/ευθυνών	20.6%	36.3%	22.5%	19.6%	1.0%	2.4	1.1
Αποδέχεται η Διοίκηση (Δήμαρχος/Δημοτικό Συμβούλιο) την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από τις Υπηρεσίες του οργανισμού	10.1%	40.4%	28.3%	19.2%	2.0%	2.6	1.0
Προηγείται έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων	10.1%	29.3%	26.3%	29.3%	5.1%	2.9	1.1
Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού	24.8%	38.6%	24.8%	11.9%	0.0%	2.2	1.0

περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές
για συναφείς με τον έλεγχο
δραστηριότητες

Η κατανομή της μεταβλητής «Δραστηριότητες Ελέγχου» παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3. Η μεταβλητή αυτή μας δείχνει το συνολικό βαθμό στον οποίο, στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, εφαρμόζονται οι κατάλληλες δραστηριότητες με τις οποίες γίνεται ο έλεγχος. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.57 (SD=0.80), σε μια κλίμακα μεταξύ 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, εφαρμόζονται οι απαραίτητες δραστηριότητες ελέγχου.



Διάγραμμα 3. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» του εσωτερικού ελέγχου

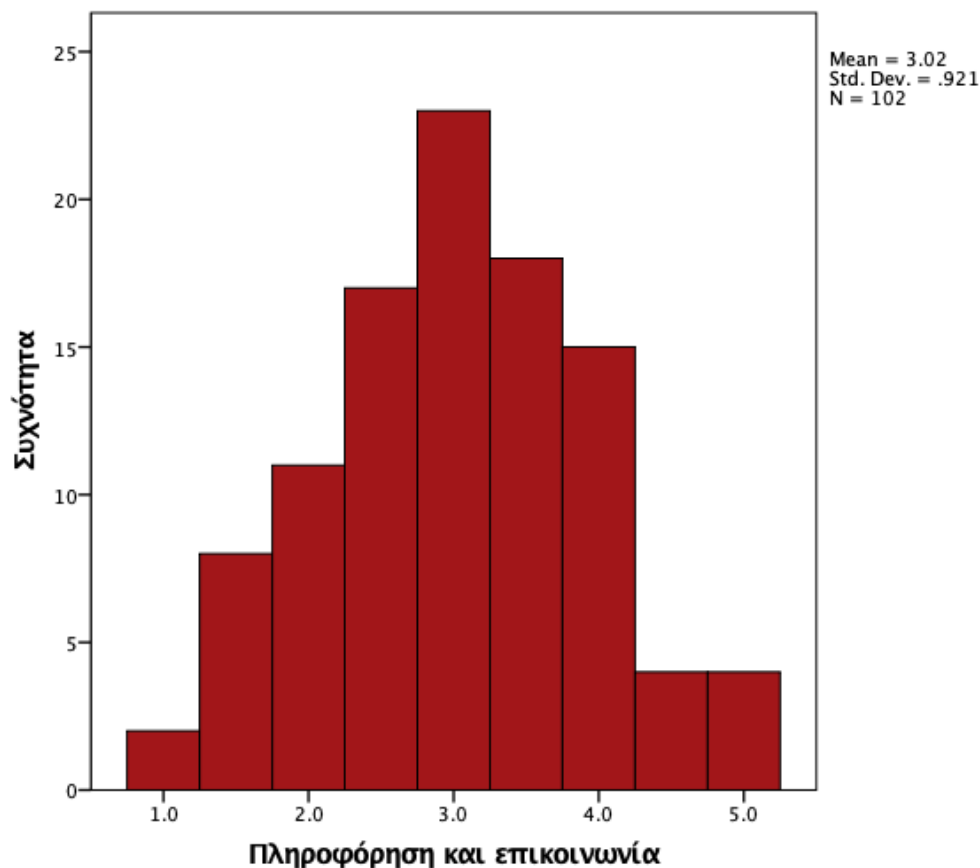
Στον πίνακα 11 απεικονίζονται τα αναλυτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και συγκεκριμένα στο ερώτημα, αν στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Πληροφόρηση και επικοινωνία». Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μέτρια κλίμακα, άμεσα και κατά προτεραιότητα παρέχονται πληροφορίες από τους εργαζόμενους στους ελεγκτές σε περίπτωση ελέγχου μιας υπηρεσίας (M=3.3, SD=1.1) και σε μέτρια κλίμακα, ζητείται η συνδρομή Ελεγκτικής Αρχής σε περίπτωση που υπάρχουν αμφιβολίες για τη νομιμότητα κάποιας συναλλαγής ή ενέργειας (M=2.8, SD=1.1).

Πίνακας 11. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία»

	1	2	3	4	5	M	SD
Πιστεύετε ότι σε περίπτωση ελέγχου μιας υπηρεσίας θα παρέχονταν πληροφορίες άμεσα και κατά προτεραιότητα από τους εργαζόμενους στους ελεγκτές;	7.8%	18.6%	22.5%	40.2%	10.8%	3.3	1.1
Πιστεύετε ότι θα ζητούνταν η συνδρομή Ελεγκτικής Αρχής σε περίπτωση αμφιβολίας για τη νομιμότητα διενέργειας κάποιας συναλλαγής ή ενέργειας;	8.8%	39.2%	22.5%	24.5%	4.9%	2.8	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4. Η μεταβλητή αυτή μας δείχνει το συνολικό βαθμό στον οποίο στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, πραγματοποιείται η απαραίτητη επικοινωνία, δηλαδή το κατά πόσο υπάρχει ποιοτική και επαρκής επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον των δημόσιων υπηρεσιών και το κατά πόσο ζητείται βοήθεια από ανεξάρτητους φορείς σε περιπτώσεις αμφιβολιών. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.02 (SD=0.92), σε μια κλίμακα μεταξύ 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα

αυτό δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μέτρια κλίμακα, εφαρμόζονται οι απαραίτητες στρατηγικές πληροφόρησης και επικοινωνίας.



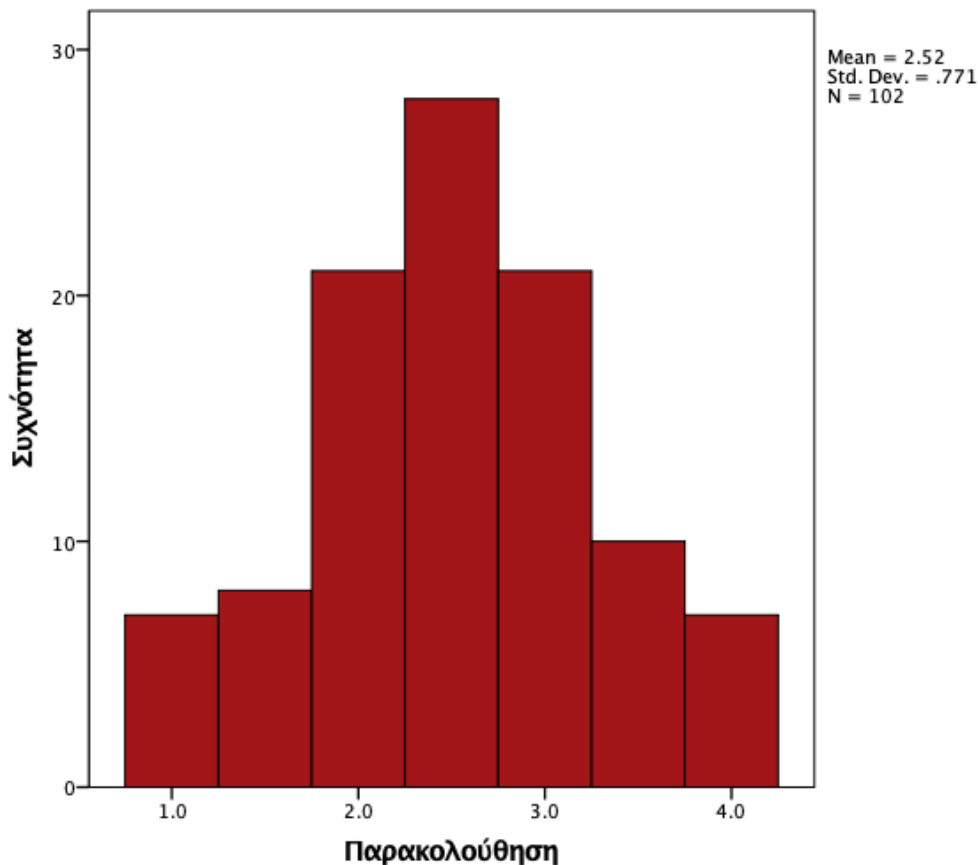
Διάγραμμα 4. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» του εσωτερικού ελέγχου

Στον πίνακα 12 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου και συγκεκριμένα στο ερώτημα, αν στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Παρακολούθηση». Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, υφίστανται πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο που πρέπει να εκτελεστούν και να ελεγχθούν οι διάφορες εργασίες ($M=2.5$, $SD=0.9$) και σε μέτρια προς μικρή κλίμακα, οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών έχουν ανατεθεί με τρόπο που να εμποδίζει ένα άτομο να επεξεργάζεται στοιχεία ($M=2.5$, $SD=1.1$).

Πίνακας 12. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σχετικά με κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται στρατηγικές εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τη διάσταση «Παρακολούθηση»

	1	2	3	4	5	M	SD
Υπάρχουν πολιτικές και διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο που πρέπει να εκτελεστούν και να ελεγχθούν οι διάφορες διεργασίες	13.7%	34.3%	36.3%	15.7%	0.0%	2.5	0.9
Οι αρμοδιότητες στις Υπηρεσίες και οι διεργασίες έχουν ανατεθεί με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει ένα άτομο να επεξεργάζεται στοιχεία μιας συναλλαγής στο σύνολό της, να την εκτελεί και τέλος να την αρχειοθετεί χωρίς περαιτέρω έλεγχο από άλλους;	19.8%	30.7%	29.7%	17.8%	2.0%	2.5	1.1

Τέλος, η κατανομή της μεταβλητής «Παρακολούθηση» παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5. Η μεταβλητή αυτή μας δείχνει στο συνολικό βαθμό τον οποίο στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, πραγματοποιείται η απαραίτητη μορφή παρακολούθησης των διεργασιών και του ελέγχου τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.52 (SD=0.77), σε μια κλίμακα μεταξύ 1=Καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, σε μικρή προς μέτρια κλίμακα εφαρμόζονται οι απαραίτητες στρατηγικές παρακολούθησης.



Διάγραμμα 5. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη διάσταση «Παρακολούθηση» του εσωτερικού ελέγχου

4.3.1. Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των δημόσιων υπαλλήλων

Μετά την καταγραφή των αντιλήψεων των δημόσιων υπαλλήλων που εργάζονται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για τον τρόπο που ασκείται ο εσωτερικός έλεγχος στο χώρο εργασίας τους, ελέγχθηκε το κατά πόσο αυτές οι αντιλήψεις, διαφοροποιούνται βάσει των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών τους. Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόστηκαν στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής t-test (σύγκριση μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων) και one-way ANOVA (σύγκριση μεταξύ περισσότερων των δύο ανεξάρτητων ομάδων).

Αρχικά, στον πίνακα 13, δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση το φύλο των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές

διαφορές στις διαστάσεις «Περιβάλλον» ($t=-2.890$, $p=0.005$), «Αξιολόγηση Κινδύνου» ($t=-2.730$, $p=0.007$) και «Δραστηριότητες Ελέγχου» ($t=-2.868$, $p=0.005$). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση, δείχνουν πως οι γυναίκες εκτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζονται οι κατάλληλες διαδικασίες που προωθούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου, οι κατάλληλες διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων και οι κατάλληλες δραστηριότητες με τις οποίες γίνεται ο έλεγχος.

Πίνακας 13. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου ως προς το φύλο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	t	P
Περιβάλλον	Άντρας	51	2.2	0.6	-2.890	0.005
	Γυναίκα	51	2.7	0.8		
Αξιολόγηση κινδύνων	Άντρας	51	1.9	0.7	-2.730	0.007
	Γυναίκα	51	2.3	0.7		
Δραστηριότητες ελέγχου	Άντρας	51	2.3	0.8	-2.868	0.005
	Γυναίκα	51	2.8	0.8		
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Άντρας	51	2.9	0.9	-1.349	0.180
	Γυναίκα	51	3.1	0.9		
Παρακολούθηση	Άντρας	51	2.4	0.7	1.289	0.200
	Γυναίκα	51	2.6	0.8		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση την ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αποτυπώνονται στον πίνακα 14. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά, μόνο στη διάσταση «Πληροφόρηση και επικοινωνία» ($F=4.835$, $p=0.004$). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση δείχνουν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι ηλικίας έως 35 ετών, αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζονται οι απαραίτητες στρατηγικές πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Πίνακας 14. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς την ηλικιακή ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	F	p
Περιβάλλον	Έως 35 ετών	5	1.8	0.5	1.422	0.235
	36-45 ετών	21	2.6	0.9		
	46-55 ετών	53	2.5	0.7		
	56 και άνω	23	2.4	0.7		
Αξιολόγηση κινδύνων	Έως 35 ετών	5	2.1	0.8	0.060	0.981
	36-45 ετών	21	2.2	0.9		
	46-55 ετών	53	2.1	0.7		
	56 και άνω	23	2.1	0.8		
Δραστηριότητες ελέγχου	Έως 35 ετών	5	2.3	0.6	0.297	0.828
	36-45 ετών	21	2.6	0.8		
	46-55 ετών	53	2.6	0.9		
	56 και άνω	23	2.7	0.7		
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Έως 35 ετών	5	1.6	0.4	4.835	0.004
	36-45 ετών	21	3.2	0.8		
	46-55 ετών	53	3.1	1.0		
	56 και άνω	23	3.0	0.8		
Παρακολούθηση	Έως 35 ετών	5	2.4	0.7	0.247	0.863
	36-45 ετών	21	2.6	0.8		
	46-55 ετών	53	2.5	0.8		
	56 και άνω	23	2.5	0.7		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αποτυπώνονται στον πίνακα 15. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις «Περιβάλλον» ($F=4.390$, $p=0.015$), «Αξιολόγηση Κινδύνου» ($F=6.335$, $p=0.003$), «Δραστηριότητες Ελέγχου» ($F=3.990$, $p=0.022$) και «Παρακολούθηση» ($F=4.259$, $p=0.017$). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση δείχνουν πως, όσοι δημόσιοι υπάλληλοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος, αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζονται οι κατάλληλες διαδικασίες που προωθούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου, οι κατάλληλες διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων, οι κατάλληλες δραστηριότητες με τις οποίες γίνεται ο έλεγχος και οι απαραίτητες στρατηγικές παρακολούθησης.

Πίνακας 15. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	F	P
Περιβάλλον	Έως Δευτεροβάθμια	21	2.7	0.8	4.390	0.015
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	2.5	0.7		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	38	2.2	0.7		
Αξιολόγηση κινδύνων	Έως Δευτεροβάθμια	21	2.5	0.9	6.335	0.003
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	2.1	0.7		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	38	1.8	0.7		
Δραστηριότητες ελέγχου	Έως Δευτεροβάθμια	21	2.9	0.9	3.990	0.022
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	2.7	0.7		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	38	2.3	0.7		
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Έως Δευτεροβάθμια	21	3.1	0.7	1.573	0.213
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	3.2	0.8		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	38	2.8	1.1		
Παρακολούθηση	Έως Δευτεροβάθμια	21	2.9	0.7	4.259	0.017
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	43	2.6	0.7		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	38	2.3	0.8		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση την εργασιακή προϋπηρεσία των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αποτυπώνονται στον πίνακα 16. Η ανάλυση έδειξε πως ουσιαστικά δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων, με βάση την εργασιακή προϋπηρεσία τους.

Πίνακας 16. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	F	p
Περιβάλλον	Έως 10 έτη	24	2.5	0.8	0.791	0.502
	11-20 έτη	42	2.4	0.7		
	21-30 έτη	26	2.6	0.8		
	Πάνω από 30 έτη	10	2.4	0.6		

Αξιολόγηση κινδύνων	Έως 10 έτη	24	2.2	0.8	0.627	0.599
	11-20 έτη	42	2.0	0.8		
	21-30 έτη	26	2.2	0.6		
	Πάνω από 30 έτη	10	2.0	0.9		
Δραστηριότητες ελέγχου	Έως 10 έτη	24	2.5	0.8	1.787	0.155
	11-20 έτη	42	2.4	0.8		
	21-30 έτη	26	2.8	0.7		
	Πάνω από 30 έτη	10	2.8	0.7		
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Έως 10 έτη	24	2.8	1.0	1.370	0.257
	11-20 έτη	42	3.0	0.9		
	21-30 έτη	26	3.3	0.8		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.0	0.9		
Παρακολούθηση	Έως 10 έτη	24	2.6	0.8	1.092	0.356
	11-20 έτη	42	2.4	0.7		
	21-30 έτη	26	2.6	0.8		
	Πάνω από 30 έτη	10	2.7	0.7		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση το αν οι υπάλληλοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου έχουν θέση ευθύνης, αποτυπώνονται στον πίνακα 17. Η ανάλυση ανέδειξε πως ουσιαστικά δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων με βάση το αν έχουν θέση ευθύνης.

Πίνακας 17. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου ως προς το αν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου είχαν θέση ευθύνης

		N	M	SD	t	P
Περιβάλλον	Ναι	60	2.4	0.8	-0.185	0.854
	Όχι	42	2.5	0.7		
Αξιολόγηση κινδύνων	Ναι	60	2.0	0.7	-1.480	0.142
	Όχι	42	2.2	0.8		
Δραστηριότητες ελέγχου	Ναι	60	2.6	0.8	0.296	0.768
	Όχι	42	2.5	0.8		

Πληροφόρηση και επικοινωνία	Ναι	60	3.1	1.0	0.989	0.325
	Όχι	42	2.9	0.8		
Παρακολούθηση	Ναι	60	2.5	0.8	-0.960	0.340
	Όχι	42	2.6	0.7		

Τέλος, στον πίνακα 18 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση τη σχέση εργασίας των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις «Αξιολόγηση Κινδύνου» ($t=-4.329$, $p=0.000$), «Δραστηριότητες Ελέγχου» ($t=-2.601$, $p=0.011$) και «Παρακολούθηση» ($t=-2.997$, $p=0.003$). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση, δείχνουν πως όσοι έχουν μόνιμη θέση εργασίας, αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζονται οι κατάλληλες διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων, οι κατάλληλες δραστηριότητες βάσει των οποίων γίνεται ο έλεγχος και οι απαραίτητες στρατηγικές παρακολούθησης.

Πίνακας 18. Αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, ως προς τη θέση εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	t	P
Περιβάλλον	Μόνιμη	88	2.4	0.7	-1.084	0.281
	Μη μόνιμη	14	2.7	0.9		
Αξιολόγηση κινδύνων	Μόνιμη	88	2.0	0.7	-4.239	0.000
	Μη μόνιμη	14	2.8	0.7		
Δραστηριότητες ελέγχου	Μόνιμη	88	2.5	0.8	-2.601	0.011
	Μη μόνιμη	14	3.1	0.7		
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Μόνιμη	88	3.1	0.9	0.887	0.377
	Μη μόνιμη	14	2.8	1.0		
Παρακολούθηση	Μόνιμη	88	2.4	0.8	-2.997	0.003
	Μη μόνιμη	14	3.1	0.6		

4.4. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων για την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

Στην ενότητα αυτή δίνονται τα αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

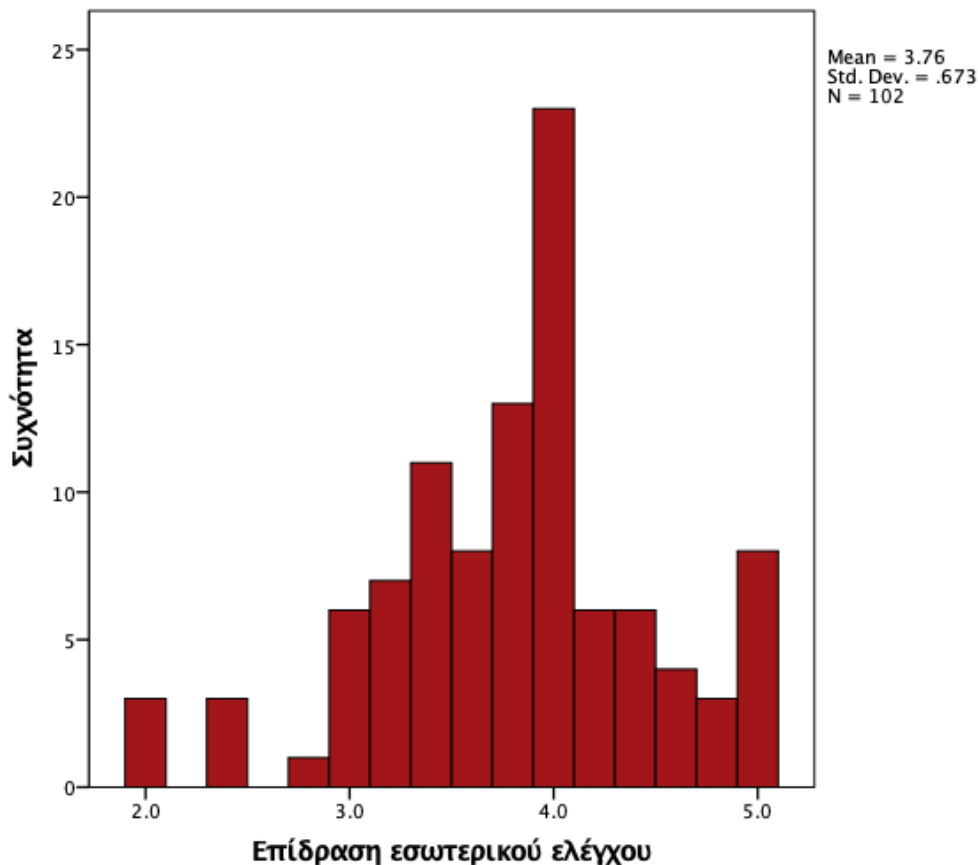
Στον Πίνακα 18, δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, στις επτά ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως, οι συμμετέχοντες συμφωνούν με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση ($M=3.9$, $SD=0.8$), θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη διαφάνεια ($M=3.9$, $SD=0.8$) και θα μπορούσε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση ($M=3.8$, $SD=0.8$). Παρόμοια, οι συμμετέχοντες συμφωνούν με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών ($M=3.8$, $SD=0.8$) και αναγνωρίζουν πως η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου ($M=4.0$, $SD=0.6$). Τέλος, με την άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων ($M=3.6$, $SD=0.9$) και με την άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων, τείνουν να συμφωνήσουν σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες ($M=3.4$, $SD=0.9$).

Πίνακας 19. Απόψεις δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου για το κατά πόσο η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιδράσει σε διάφορες διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης

	1	2	3	4	5	M	SD
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	1.0%	3.9%	18.6%	56.9%	19.6%	3.9	0.8

Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	0.0%	6.9%	14.7%	56.9%	21.6%	3.9	0.8
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση	1.0%	5.9%	18.6%	57.8%	16.7%	3.8	0.8
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών	0.0%	7.9%	23.8%	52.5%	15.8%	3.8	0.8
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	2.0%	10.8%	30.4%	43.1%	13.7%	3.6	0.9
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	2.0%	14.7%	38.2%	34.3%	10.8%	3.4	0.9
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	0.0%	2.0%	14.9%	68.3%	14.9%	4.0	0.6

Η κατανομή της μεταβλητής «Επίδραση Εσωτερικού Ελέγχου», που δείχνει το συνολικό βαθμό στον οποίο η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιδράσει συνολικά στη δημόσια διοίκηση, αποτυπώνεται στο διάγραμμα 6. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.76 (SD=0.67). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πως οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, αναγνωρίζουν πως ο εσωτερικός έλεγχος σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης.



Διάγραμμα 6. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για το κατά πόσο η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιδράσει συνολικά στη δημόσια διοίκηση

4.4.1. Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των δημόσιων υπαλλήλων

Μετά την καταγραφή των αντιλήψεων των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για το πως ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να επηρεάσει τη δημόσια διοίκηση, ελέγχθηκε και το πόσο αυτές οι αντιλήψεις διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόστηκαν στα δεδομένα οι έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής t-test (σύγκριση μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων) και one-way ANOVA (σύγκριση μεταξύ περισσότερων των δύο ανεξάρτητων ομάδων).

Αρχικά, στον Πίνακα 20 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση το φύλο των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Η ανάλυση έδειξε πως οι αντιλήψεις των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, δε διαφέρουν σημαντικά ως προς το φύλο τους.

Πίνακας 20. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς το φύλο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

	N	M	SD	t	P
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	Άντρας 51	3.8	0.9	-0.750	0.455
	Γυναίκα 51	4.0	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	Άντρας 51	3.8	0.9	-1.369	0.174
	Γυναίκα 51	4.0	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση	Άντρας 51	3.8	0.9	-0.122	0.903
	Γυναίκα 51	3.8	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών	Άντρας 51	3.6	0.9	-1.505	0.136
	Γυναίκα 51	3.9	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	Άντρας 51	3.5	1.0	-0.959	0.340
	Γυναίκα 51	3.6	0.8		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	Άντρας 51	3.2	1.0	-1.495	0.138
	Γυναίκα 51	3.5	0.8		
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	Άντρας 51	3.9	0.6	-0.328	0.743
	Γυναίκα 51	4.0	0.6		
Συνολική επίδραση	Άντρας 51	3.7	0.7	-1.120	0.265
	Γυναίκα 51	3.8	0.6		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση την ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αποτυπώνονται στον πίνακα 21. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 35 ετών, συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους, με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση ($F=3.037$, $p=0.033$) και με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση ($F=3.221$, $p=0.026$). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 45 ετών, συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους, με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών ($F=2.754$, $p=0.047$), με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζόμενων ($F=4.038$, $p=0.009$) και με το ότι η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου ($F=4.489$, $p=0.005$).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 45 ετών, αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συνολική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, σε σχέση με εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας ($F=4.038$, $p=0.009$).

Πίνακας 21. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την ηλικιακή ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

	N	M	SD	F	P	
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	Έως 35 ετών	5	4.8	0.4	3.037	0.033
	36-45 ετών	21	4.0	0.7		
	46-55 ετών	53	3.8	0.8		
	56 και άνω	23	3.7	0.8		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	Έως 35 ετών	5	4.6	0.5	2.143	0.100
	36-45 ετών	21	4.1	0.8		
	46-55 ετών	53	3.8	0.8		
	56 και άνω	23	3.8	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη	Έως 35 ετών	5	4.4	0.5	3.221	0.026
	36-45 ετών	21	4.1	0.7		
	46-55 ετών	53	3.8	0.8		

διακυβέρνηση	56 και άνω	23	3.5	0.8		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση Περιφερειών	Έως 35 ετών	5	4.2	0.4	2.754	0.047
	36-45 ετών	20	4.1	0.7		
	46-55 ετών	53	3.7	0.9		
	56 και άνω	23	3.5	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	Έως 35 ετών	5	4.4	0.5	4.038	0.009
	36-45 ετών	21	3.9	0.8		
	46-55 ετών	53	3.5	1.0		
	56 και άνω	23	3.2	0.9		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	Έως 35 ετών	5	4.0	1.0	1.213	0.309
	36-45 ετών	21	3.5	0.8		
	46-55 ετών	53	3.3	0.9		
	56 και άνω	23	3.2	1.0		
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	Έως 35 ετών	5	4.4	0.5	4.489	0.005
	36-45 ετών	21	4.3	0.6		
	46-55 ετών	52	3.9	0.6		
	56 και άνω	23	3.7	0.5		
Επίδραση εσωτερικού ελέγχου	Έως 35 ετών	5	4.4	0.4	4.038	0.009
	36-45 ετών	21	4.0	0.6		
	46-55 ετών	53	3.7	0.7		
	56 και άνω	23	3.5	0.6		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αποτυπώνονται στον πίνακα 22. Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν βασικές γνώσεις (έως δευτεροβάθμια εκπαίδευση), συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους, με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων ($F=3.276$, $p=0.042$). Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις υπόλοιπες ερωτήσεις και τη συνολική αντίληψη των εργαζομένων για την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 22. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

	N	M	SD	F	P
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός Έως έλεγχος θα μπορούσε να Δευτεροβάθμια αποτελέσει σημαντικό AEI – TEI	21	4.1	0.6	1.269	0.286
εργαλείο για την Διοίκηση	43	3.9	0.7		
	38	3.8	1.0		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως μπορούσε να συμβάλλει Δευτεροβάθμια θετικά στη διαφάνεια AEI – TEI	21	4.2	0.6	2.095	0.129
	43	3.8	0.8		
	38	3.9	0.9		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως μπορούσε να συμβάλλει στην Δευτεροβάθμια αποτελεσματικότερη AEI – TEI διακυβέρνηση	21	4.0	0.6	0.894	0.412
	43	3.7	0.8		
	38	3.9	0.9		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως μπορούσε να συμβάλλει Δευτεροβάθμια θετικά στη δημοσιονομική AEI – TEI συμμόρφωση των Μεταπτυχιακό/ Περιφερειών PhD	21	4.0	0.6	1.208	0.303
	42	3.7	0.7		
	38	3.7	1.0		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως μπορούσε να αποτελέσει Δευτεροβάθμια κίνητρο για την καλύτερη AEI – TEI απόδοση των εργαζομένων Μεταπτυχιακό/ PhD	21	4.0	0.6	2.525	0.085
	43	3.4	0.9		
	38	3.5	1.1		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως συνέβαλε στη διαμόρφωση Δευτεροβάθμια καλύτερου κλίματος στους AEI – TEI χώρους εργασίας και στην Μεταπτυχιακό/ αποτροπή εργασιακών PhD συγκρούσεων	21	3.8	0.8	3.276	0.042
	43	3.3	0.8		
	38	3.2	1.0		
Κατά την γνώμη σας η Έως Διοίκηση θα έπρεπε να Δευτεροβάθμια συνυπολογίζει στις AEI – TEI	21	3.9	0.5	0.390	0.678
	43	4.0	0.5		

αποφάσεις της και τα Μεταπτυχιακό/ αποτελέσματα του PhD εσωτερικού ελέγχου	37	3.9	0.8		
Επίδραση εσωτερικού ελέγχου Έως Δευτεροβάθμια ΑΕΙ – ΤΕΙ	21	4.0	0.4	1.662	0.195
Μεταπτυχιακό/ PhD	43	3.7	0.6		
	38	3.7	0.8		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο one-way ANOVA και τις συγκρίσεις με βάση την προϋπηρεσία των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αποτυπώνονται στον πίνακα 23. Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη, συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους, με το ότι η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου ($F=2.922$, $p=0.038$). Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις υπόλοιπες ερωτήσεις και τη συνολική αντίληψη των εργαζομένων για την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 23. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των δημόσιων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

	1	M	SD	F	P
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός Έως 10 έτη	24	4.0	0.8	0.488	0.692
έλεγχος θα μπορούσε να 11-20 έτη	42	3.9	0.7		
αποτελέσει σημαντικό 21-30 έτη	26	3.8	1.0		
εργαλείο για την Διοίκηση Πάνω από 30 έτη	10	3.9	0.3		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως 10 έτη	24	4.0	0.8	1.057	0.371
μπορούσε να συμβάλλει 11-20 έτη	42	4.0	0.8		
θετικά στη διαφάνεια 21-30 έτη	26	3.7	1.0		
Πάνω από 30 έτη	10	4.0	0.2		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα Έως 10 έτη	24	3.8	0.9	0.951	0.419
μπορούσε να συμβάλλει στην 11-20 έτη	42	4.0	0.7		
αποτελεσματικότερη 21-30 έτη	26	3.7	0.9		

διακυβέρνηση	Πάνω από 30 έτη	10	3.7	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση Περιφερειών	Έως 10 έτη	24	4.0	0.6	0.939	0.425
	11-20 έτη	41	3.7	0.9		
	21-30 έτη	26	3.7	0.9		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.6	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	Έως 10 έτη	24	3.8	0.9	1.304	0.277
	11-20 έτη	42	3.6	0.9		
	21-30 έτη	26	3.3	0.9		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.4	1.0		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	Έως 10 έτη	24	3.5	1.0	0.300	0.825
	11-20 έτη	42	3.4	0.9		
	21-30 έτη	26	3.3	0.9		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.2	1.0		
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	Έως 10 έτη	23	4.3	0.5	2.922	0.038
	11-20 έτη	42	3.9	0.6		
	21-30 έτη	26	3.8	0.6		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.7	0.7		
Επίδραση εσωτερικού ελέγχου	Έως 10 έτη	24	3.9	0.6	1.023	0.386
	11-20 έτη	42	3.8	0.7		
	21-30 έτη	26	3.6	0.8		
	Πάνω από 30 έτη	10	3.6	0.5		

Τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση τη θέση των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αποτυπώνονται στον πίνακα 24. Η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν θέση ευθύνης, συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση ($t=-3.227$, $p=0.002$), με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη διαφάνεια ($t=-2.014$, $p=0.047$) και με το ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων ($t=-2.049$, $p=0.043$).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι χωρίς θέση ευθύνης, αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συνολική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, σε σχέση με όσους έχουν θέση ευθύνης ($t=-2.266, p=0.026$)

Πίνακας 24. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς το αν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου είχαν θέση ευθύνης

		N	M	SD	t	P
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	Ναι	60	3.7	0.8	-3.227	0.002
	Όχι	42	4.2	0.6		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	Ναι	60	3.8	0.8	-2.014	0.047
	Όχι	42	4.1	0.8		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση	Ναι	60	3.7	0.8	-1.758	0.082
	Όχι	42	4.0	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών	Ναι	60	3.7	0.9	-1.437	0.154
	Όχι	42	3.9	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	Ναι	60	3.5	0.9	-1.200	0.233
	Όχι	42	3.7	0.9		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	Ναι	60	3.2	1.0	-2.049	0.043
	Όχι	42	3.6	0.8		
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	Ναι	60	3.9	0.6	-1.882	0.063
	Όχι	42	4.1	0.6		
Συνολική επίδραση	Ναι	60	3.6	0.7	-2.266	0.026
	Όχι	42	3.9	0.6		

Τέλος, στον Πίνακα 25 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τον έλεγχο t-test και τις συγκρίσεις με βάση τη σχέση εργασίας των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Η ανάλυση έδειξε πως οι αντιλήψεις των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, για την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, δε διαφέρουν σημαντικά ως προς τη σχέση εργασίας τους.

Πίνακας 25. Αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς τη θέση εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

		N	M	SD	t	P
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση	Μόνιμη	88	3.9	0.8	-1.605	0.112
	Μη μόνιμη	14	4.2	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη διαφάνεια	Μόνιμη	88	3.9	0.8	-1.067	0.289
	Μη μόνιμη	14	4.1	0.7		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση	Μόνιμη	88	3.8	0.8	-0.828	0.410
	Μη μόνιμη	14	4.0	0.6		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών	Μόνιμη	88	3.7	0.8	-0.761	0.449
	Μη μόνιμη	14	3.9	0.6		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων	Μόνιμη	88	3.5	0.9	-1.298	0.197
	Μη μόνιμη	14	3.9	0.8		
Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε	Μόνιμη	88	3.4	0.9	-0.549	0.584

στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων	Μη μόνιμη	14	3.5	0.9		
Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου	Μόνιμη	88	3.9	0.6	-1.679	0.096
	Μη μόνιμη	14	4.2	0.4		
Συνολική επίδραση	Μόνιμη	88	3.7	0.7	-1.277	0.205
	Μη μόνιμη	14	4.0	0.5		

4.5. Συσχέτιση μεταξύ των αρχών Εσωτερικού Ελέγχου

Στην ενότητα αυτή, την τελευταία του κεφαλαίου, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την πιθανή συσχέτιση μεταξύ των πέντε διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτόν παρουσιάζονται στον πίνακα 26.

Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε πως η διάσταση «Περιβάλλον Ελέγχου» σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις «Αξιολόγηση Κινδύνων» ($r=0.681$, $p<0.05$), «Δραστηριότητες Ελέγχου» ($r=0.703$, $p<0.05$), «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» ($r=0.412$, $p<0.05$) και «Παρακολούθηση» ($r=0.566$, $p<0.05$). Παρόμοια, η διάσταση «Αξιολόγηση Κινδύνων» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις διαστάσεις «Δραστηριότητες Ελέγχου» ($r=0.722$, $p<0.05$), «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» ($r=0.338$, $p<0.05$) και «Παρακολούθηση» ($r=0.572$, $p<0.05$). Επιπλέον, η διάσταση «Δραστηριότητες Ελέγχου» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις διαστάσεις «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» ($r=0.419$, $p<0.05$) και «Παρακολούθηση» ($r=0.578$, $p<0.05$) και η διάσταση «Πληροφόρηση και Επικοινωνία» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη διάσταση «Παρακολούθηση» ($r=0.393$, $p<0.05$).

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ και των πέντε διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό δείχνει πως στις δημόσιες υπηρεσίες, η εφαρμογή της μιας διάστασης του εσωτερικού

ελέγχου σχετίζεται με την εφαρμογή και των υπόλοιπων τεσσάρων διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 26. Αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου

		Περιβάλλον	Αξιολόγηση κινδύνων	Δραστηριότητες ελέγχου	Πληροφόρηση και επικοινωνία	Παρακολούθηση
Περιβάλλον	Pearson r	1	.681**	.703**	.412**	.566**
	P		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Αξιολόγηση κινδύνων	Pearson r	.681**	1	.722**	.338**	.572**
	P	.000		.000	.001	.000
	N	102	102	102	102	102
Δραστηριότητες ελέγχου	Pearson r	.703**	.722**	1	.419**	.578**
	P	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Πληροφόρηση και επικοινωνία	Pearson r	.412**	.338**	.419**	1	.393**
	P	.000	.001	.000		.000
	N	102	102	102	102	102
Παρακολούθηση	Pearson r	.566**	.572**	.578**	.393**	1
	P	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5.1. Συζήτηση ευρημάτων

Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει βασικό και καθοριστικό ρόλο, βοηθώντας τους δημόσιους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους και να προστατεύσουν το έννομο συμφέρον και την ακεραιότητα τους. Συνεπώς, η ύπαρξη αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, έτσι όπως ερμηνεύεται από τα «*Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (ISPPIA)*», θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου (Gustavson & Sundström, 2018; Narayanaswamy et al., 2018· Steinbart et al., 2018). Με άλλα λόγια, μια αποτελεσματική άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, παίζει κρίσιμο ρόλο στην υποβοήθηση της δημόσιας διοίκησης, για την καταπολέμηση των παρατυπιών, της διαφθοράς και της απάτης (Alias et al., 2019; Hazami-Ammar, 2019) και συμβάλλει στη καλύτερη λογοδοσία (Bananuka et al., 2018). Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος έχει γίνει ένα ουσιαστικό εργαλείο διαχείρισης, για την δημιουργία και καθιέρωση αποτελεσματικού ελέγχου σε οργανισμούς (Behrend & Eulerich, 2019; Endaya & Hanefah, 2016). Η ανάγκη για εξωτερικό έλεγχο, προκύπτει περισσότερο στον δημόσιο τομέα, λόγω της πολυπλοκότητας των στόχων (Schillemans και van Twist, 2016) και της διαφορετικότητάς του κοινού, οι προσδοκίες του οποίου ποικίλλουν (Menza et al., 2019). Ως εκ τούτου, τα δημόσια κονδύλια πρέπει να διασφαλίζονται και η διαχείριση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, θα πρέπει να εξασφαλίζει μια αποτελεσματική διαδικασία εσωτερικού ελέγχου (Steinbart et al., 2018).

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρήθηκε η διερεύνηση εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου (φορέας του Δημόσιου Τομέα) και να διερευνηθεί το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία των υπηρεσιών αυτών, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων στις υπηρεσίες της. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε πως, οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αναγνωρίζουν πως ο εσωτερικός έλεγχος δεν πραγματοποιείται όπως θα έπρεπε στο χώρο εργασίας τους, καθώς σε μικρή κλίμακα εφαρμόζονται καθένα από τα πέντε βασικά στάδια του. Αναλυτικότερα προέκυψε πως σε μέτρια προς μικρή

κλίμακα, υπάρχει ένα περιβάλλον που να προωθεί την τήρηση των κανόνων, τις αρμοδιότητες του προσωπικού και τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών, σε μικρή κλίμακα εφαρμόζονται στρατηγικές και διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων, σε μέτρια προς μικρή κλίμακα εφαρμόζονται οι απαραίτητες δραστηριότητες ελέγχου, σε μέτρια κλίμακα εφαρμόζονται οι απαραίτητες στρατηγικές πληροφόρησης και επικοινωνίας και σε μικρή προς μέτρια κλίμακα εφαρμόζονται οι απαραίτητες στρατηγικές παρακολούθησης. Το σημαντικότερο ίσως εύρημα της διπλωματικής εργασίας, είναι ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, αναγνωρίζουν πως ο εσωτερικός έλεγχος σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό, μπορεί να συμβάλει θετικά και ουσιαστικά στη βελτίωση των υπηρεσιών της, αλλά και συνολικά της δημόσιας διοίκησης.

5.2. Γενικεύσεις

Από τη διπλωματική εργασία, προέκυψε πως στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, σε μέτριο προς μικρό βαθμό αξιοποιούνται οι διαστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, ήτοι Περιβάλλον Ελέγχου, Αξιολόγηση κινδύνου, Δραστηριότητες Ελέγχου, Πληροφόρηση και επικοινωνία και Παρακολούθηση. Γενικότερα προκύπτει πως στις δημόσιες υπηρεσίες στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου δεν εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό ο εσωτερικός έλεγχος και αυτό πιθανόν έχει επίπτωση στην αποτελεσματικότητα αυτών των δημόσιων υπηρεσιών. Αντίθετα οι εργαζόμενοι, παρότι αναγνωρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό, θεωρούν πως η αποτελεσματική εφαρμογή του θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Με βάση αυτά τα ευρήματα, θα προτείναμε στους αρμόδιους φορείς των υπηρεσιών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου, να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου. Η αξιοποίηση του εσωτερικού ελέγχου και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του, θα μπορούσε να βοηθήσει τις υπηρεσίες της στην επίτευξη στόχων, σχετικών με την παροχή ποιοτικότερων, αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων υπηρεσιών.

5.3. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Τέλος, πρέπει να γίνει αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας. Αρχικά, η έρευνα βασίστηκε στην προσωπική άποψη και την εμπειρία των ερωτηθέντων, για το επίπεδο άσκησης εσωτερικού ελέγχου και τον αντίκτυπο του στη λειτουργία των

υπηρεσιών της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου. Καθώς ο δημοσιονομικός έλεγχος, η δημοσιονομική διαχείριση και η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου γενικότερα, βρίσκονται σε μεταβατική φάση, λόγω των διαφόρων μεταρρυθμίσεων, αναμένεται, ότι τα αποτελέσματα θα είναι διαφορετικά σε μελλοντικές σχετικές μελέτες. Επιπλέον, η έλλειψη προηγούμενης εκτεταμένης ακαδημαϊκής έρευνας στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί σημαντικό περιορισμό. Για το λόγο αυτό, οι μεταβλητές (διαστάσεις εσωτερικού ελέγχου), ορίστηκαν σύμφωνα με την προσωπική και επαγγελματική εμπειρία του συγγραφέα αυτής της διατριβής και σύμφωνα με τα στοιχεία από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, που έχουν αντίκτυπο στον εσωτερικό έλεγχο. Καθώς η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ύψιστης σημασίας για την αξιοπιστία και τη διαφάνεια ενός κράτους, θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθούν περαιτέρω μελέτες (ποσοτικές ή ποιοτικές έρευνες), διερευνώντας επίσης τον αντίκτυπο και άλλων συνιστωσών, καθώς και τον αντίκτυπο των νέων δημοσιονομικών μεταρρυθμίσεων, στη δημοσιονομική συμμόρφωση και στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 71. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>.
- Alias, N. F., Nawawi, A., & Salin, A. S. a. P. (2019). Internal auditor's compliance to code of ethics. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 179–194. <https://doi.org/10.1108/jfc-07-2017-0066>.
- Alkebsi, M., & Aziz, K. A. (2017). Information Technology Usage, Top Management Support and Internal Audit Effectiveness. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 8(1), 123-132. <https://doi.org/10.17576/ajag-2017-08si-11>.
- Alrawi, H. A., Mosteanu, N. R., & Alrawi, I. M. (2019). Control Environment, Risk Assessment and Monitoring in United Arab Emirates Businesses. *Advances in Science, Technology & Innovation*. 4(10), 302-306. https://doi.org/10.1007/9783-030-01662-3_8.
- Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74–86. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2014.06.001>.
- Appiah, M. O., Amaning, N., Tettevi, P. K., Owusu, D. F., & Ware, E. O. (2023). Internal audit effectiveness as a boon to public procurement performance: a multi mediation model. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2164968>.
- Asiedu, K., & Deffor, E. W. (2017). Fighting Corruption by Means of Effective Internal Audit Function: Evidence from the Ghanaian Public

- Sector. *International Journal of Auditing*, 21(1), 82–99. <https://doi.org/10.1111/ijau.12082>.
- Bananuka, J., Nkundabanyanga, S. K., Nalukenge, I., & Kaawaase, T. K. (2018). Internal audit function, audit committee effectiveness and accountability in the Ugandan statutory corporations. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(1), 138–157. <https://doi.org/10.1108/jfra-07-2016-0062>.
- Behrend, J., & Eulerich, M. (2019). The evolution of internal audit research: a bibliometric analysis of published documents (1926–2016). *Accounting History Review*, 29(1), 103–139. <https://doi.org/10.1080/21552851.2019.1606721>.
- Bekiaris, M., Efthymiou, T., & Koutoupis, A. (2013). Economic crisis impact on corporate governance & internal audit: the case of Greece. *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 55–64. <https://doi.org/10.22495/cocv11i1art5>.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Chowdhury, A., & Shil, N. C. (2019). Influence of New Public Management Philosophy on Risk Management, Fraud and Corruption Control and Internal Audit: Evidence from an Australian Public Sector Organization. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 18(4), 486–508. <https://doi.org/10.24818/jamis.2019.04002>.
- Coetzee, P., & Erasmus, L. (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*, 21(3), 237–248. <https://doi.org/10.1111/ijau.12097>.
- Dan, S., & Pollitt, C. (2015). NPMCanWork: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, 17(9), 1305–1332. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.908662>.

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>.
- Di Mascio, F., & Natalini, A. (2015). Fiscal Retrenchment in Southern Europe: Changing patterns of public management in Greece, Italy, Portugal and Spain. *Public Management Review*, 17(1), 129–148. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790275>.
- Drogalas, G., Arampatzis, K., & Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 569–577. <https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art3>.
- Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(2), 160–176. <https://doi.org/10.1108/jeas-07-2015-0023>.
- Enofe, A. O., Mgbame, C. O., Osa-Erhabor, V. E., & Ehiorobo, A. J. (2013). The Role of Internal Audit in Effective Management in Public Sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), 162–168.
- European Commission, (2014). *COMPENDIUM of the public internal control systems in the EU Member States. Second edition*. Publications Office of the European Union, pp. 109-115. Luxembourg.
- European Commission (2023). Public Internal Control. Ανακτήθηκε από: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/protection-eu-budget/public-internal-control_en.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844–866. <https://doi.org/10.1108/02686900510619683>.

- Featherstone, K. (2014). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), 295–314. <https://doi.org/10.1080/13501763.2014.955123>.
- George, D., Theofanis, K., & Konstantinos, A. (2015). Factors associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113–122. <https://doi.org/10.5897/jat2015.0182>.
- Gustavson, M., & Sundström, A. (2018). Organizing the Audit Society: Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption? *Administration & Society*, 50(10), 1508–1532. <https://doi.org/10.1177/0095399716674306>.
- Harris, L.R. & Brown, G.T.L. (2010). Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in aligning data. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 15(1), 1-19.
- Hass, S., Abdolmohammadi, M. J., & Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8), 835–844. <https://doi.org/10.1108/02686900610703778>.
- Hazami-Ammar, S. (2019). Internal auditors' perceptions of the function's ability to investigate fraud. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(2), 134–153. <https://doi.org/10.1108/jaar-09-2017-0098>
- Henry, N. (2017). *Public Administration and Public Affairs*. Taylor & Francis.
- Hyndman, N., & Lapsley, I. (2016). New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability and Management*, 32(4), 385–408. <https://doi.org/10.1111/faam.12100>.
- IBM Corp. Released (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Koliba, C. J., Meek, J. W., Zia, A., & Mills, R. W. (2018). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy* (2nd ed.). Routledge.
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of*

121. <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>.

Liston-Heyes, C., & Juillet, L. (2020). Burdens of transparency: An analysis of public sector internal auditing. *Public Administration*, 98(3), 659–674. <https://doi.org/10.1111/padm.12654>.

Mele, V., & Belardinelli, P. (2019). Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 334–347. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy046>.

Menza, S. K. (2019). Determinants of Internal Audit Effectiveness (IAE) in the Ethiopian Public Enterprise, Case of Southern Region. *Journal of Resources Development and Management*, 52(1), 22-36. <https://doi.org/10.7176/jrdm/52-02>.

Mertzanis, C., Balntas, V., & Pantazopoulos, T. (2019). Internal auditor perceptions of corporate governance in Greece after the crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1108/qram-07-2018-0045>.

Narayanaswamy, R., Raghunandan, K., & Rama, D. V. (2018). Internal Auditing in India and China: Some Empirical Evidence and Issues for Research. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 34(4), 511–523. <https://doi.org/10.1177/0148558x18762976>.

Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G., & Galanis, S. (2020). Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-02-2020-0015>

OECD, (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*. OECD Publications, pp. 1- 32.

- Pérez-López, G., Prior, D., & Zafra-Gómez, J. L. (2015). Rethinking New Public Management Delivery Forms and Efficiency: Long-Term Effects in Spanish Local Government: Table 1. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1157–1183. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu088>.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(3), 345–385. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12180>.
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(3), 345–385. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12180>.
- Sanabria-Pulido, P., & Bello-Gomez, R. A. (2020). Public Sector Reform and Perceptions of Public Servants: An International Longitudinal Review. *Springer International Publishing eBooks*, 1–19. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_89-1.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015) *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Schillemans, T., & Van Twist, M. (2016). Coping with Complexity: Internal Audit and Complex Governance. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 257–280. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1197133>.
- Smoke, P. (2015). Rethinking Decentralization: Assessing Challenges to a Popular Public Sector Reform. *Public Administration and Development*, 35(2), 97–112. <https://doi.org/10.1002/pad.1703>.
- Sotiropoulos, D. A. (2015). Southern European Governments and Public Bureaucracies in the Context of Economic Crisis. *European Journal of Social Security*, 17(2), 226–245. <https://doi.org/10.1177/138826271501700205>.

- Steinbart, P. J., Raschke, R. L., Gal, G., & Dilla, W. N. (2018). The influence of a good relationship between the internal audit and information security functions on information security outcomes. *Accounting Organizations and Society*, 71(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.04.005>.
- Ta, T. H., & Doan, T. N. (2022). Factors Affecting Internal Audit Effectiveness: Empirical Evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Studies*, 10(2), 37. <https://doi.org/10.3390/ijfs10020037>.
- Unegbu, A. O., & Kida, M. I. (2011). Effectiveness of internal audit as instrument of improving public sector management. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(4), 304–309. https://journals.co.za/content/sl_jetems/2/4/EJC134333.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>.
- Xiangdong, W. (1997). Development trends and future prospects of internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 12(4), 200–204. <https://doi.org/10.1108/02686909710173885>.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Κτιστάκη, Σ. (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης Α. (2012). *Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*. Εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική.
- Μακρυδημήτρης Α., & Πραβίτα Μ. - Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση : Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης. Ε' Έκδοση*. Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2020). *Έλεγχος διοίκησης*. Εκδόσεις Σάκκουλα.

- Νεγκάκης, Χ., & Ταχυνάκης, Π. (2013). *Σύγχρονα θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Εκδόσεις Διπλογραφία, Αθήνα.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική.
- Σπανού, Κ. (2018). *Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης- μια πρώτη προσέγγιση*. Ίδρυμα Οικονομικών Ερευνών.
- Σπανού, Κ. (2021). *Ποιές μεταρρυθμίσεις; κυβερνώντας υπο εξωτερική πίεση*. Εκδόσεις Πατάκη.
- Σωτηρόπουλος, Δ. & Χριστόπουλος, Λ. (2017). *Πολυνομία, κακονομία και γραφειοκρατία στην Ελλάδα*. Διανέοσις.
- Χρυσανθάκης, Χ. (2015). *Τοπική αυτοδιοίκηση – αποκεντρωμένη διοίκηση*. Εκδόσεις NB productions.

Νομοθεσία

- Νόμος 2477/1997, *Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 59/Α/18.4.1997).
- Νόμος 3074/2002, *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης - Αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου και άλλες διατάξεις*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 296/Α/04.12.2002).
- Νόμος 3429/2005, *Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 314/Α/27.12.2005).
- Νόμος 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*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 210/Α/05.10.2006).

Νόμος 3852/2010, *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 87/Α/07.6.2010).

Νόμος 3871/2010, *Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 141/Α/17.8.2010).

Νόμος 4270/2014, *Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 143/Α/28.6.2014).

Νόμος 4622/2019, *Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 133/Α/07.8.2019).

Νόμος 4795/2021, *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 62/Α/17.4.2021).

Προεδρικό Διάταγμα 130/2010, *Οργανισμός της Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 223/Α/27.12.2010).

Σύνταγμα Άρθρο 101. *Διοικητική αποκέντρωση*. Ανακτήθηκε 24.8.2023 από: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/>

Σύνταγμα Άρθρο 102. *Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Ανακτήθηκε 24.8.2023 από [:https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/](https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/)

Παράρτημα 1.

Ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών μου στην «Διοίκηση & Οικονομία Δημόσιων Φορέων & Οργανισμών», του Τμήματος Οικονομίας & Διοίκησης, του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ, διανέμω το παρόν ερωτηματολόγιο ως εργαλείο έρευνας, στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία έχει ως θέμα :

"Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς του Δημόσιου Τομέα – Απόψεις και αντιλήψεις των υπαλλήλων στη Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου"

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4795/2021 υπάρχει η υποχρέωση εγκατάστασης συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους φορείς του Δημόσιου Τομέα. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό να ελαχιστοποιήσει ή/και να εκμηδενίσει τους κινδύνους, μέσω των κατάλληλων δικλίδων που επιλέγονται από τις οργανικές μονάδες του φορέα. Επιχειρεί την ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας και ακεραιότητας των φορέων του δημόσιου τομέα, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων τους σύμφωνα με τις αρχές της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης. Επιπλέον καλείται να διασφαλίζει τη διοίκηση και το προσωπικό του κάθε οργανισμού αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών που σχετίζονται με τις επιχειρησιακές λειτουργίες, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία κατά τη λειτουργία της.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το κατά πόσο εφαρμόζεται ικανοποιητικά σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς του Δημόσιου Τομέα και το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία των φορέων του Δημόσιου Τομέα, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

Το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί ΜΟΝΟ για ακαδημαϊκούς σκοπούς, ενώ τα στοιχεία που καλείστε να συμπληρώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη. Η συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων θα διαρκέσει περίπου 5 - 7 λεπτά.

Απαντήσεις που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα θα βοηθήσουν στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια έως και τις **10 Ιανουαρίου 2023**

Σας ευχαριστώ πολύ,

Μαραγκός Νίκος

Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου - Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών Κυκλάδων

Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου σκοπός είναι να καταγραφούν τα δημογραφικά στοιχεία σας. Τα στοιχεία που θα δώσετε είναι εμπιστευτικά και ανώνυμα.

Παρακαλώ συμπληρώστε με Χ τα στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σας

Φύλο	<input type="checkbox"/> Άντρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
Ηλικία	<input type="checkbox"/> < 35 ετών <input type="checkbox"/> 36-45 ετών <input type="checkbox"/> 46-55 ετών <input type="checkbox"/> > 56 ετών
Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Άλλο
Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Έως Δευτεροβάθμια εκπαίδευση <input type="checkbox"/> ΑΕΙ - ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακός τίτλος <input type="checkbox"/> Διδακτορικός τίτλος
Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας	<input type="checkbox"/> < 10 έτη <input type="checkbox"/> 11-20 έτη <input type="checkbox"/> 21-30 έτη <input type="checkbox"/> > 30 έτη
Κατέχετε θέση ευθύνης	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
Έχετε μόνιμη θέση εργασίας	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι

Μέρος Β. Συστατικά του εσωτερικού ελέγχου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις σας σχετικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στον οργανισμό που εργάζεστε τα βασικά συστατικά του εσωτερικού ελέγχου. Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές και ανώνυμες.

Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν.

Περιβάλλον Ελέγχου	Καθόλου	Σε μικρή κλίμακα	Σε μέτρια κλίμακα	Σε μεγάλη κλίμακα	Πάρα πολύ
1. Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Υπηρεσία της Περιφέρειας που αναθεωρείται με βάση τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις;	1	2	3	4	5
2. Υφίσταται λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται;	1	2	3	4	5
3. Έχει γίνει περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα;	1	2	3	4	5
4. Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων;	1	2	3	4	5
5. Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους;	1	2	3	4	5
6. Υφίσταται και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων;	1	2	3	4	5
7. Καθορίζονται επιμέρους στόχοι που αναπροσαρμόζονται σε	1	2	3	4	5

τακτά χρονικά διαστήματα;					
8. Οι στόχοι που θέτονται από τη Διοίκηση της Περιφέρειας είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να υλοποιηθούν;	1	2	3	4	5
9. Υφίσταται εσωτερικός έλεγχος και πραγματοποιούνται έλεγχοι τόσο σε τακτές όσο και σε έκτακτες περιπτώσεις;	1	2	3	4	5
10. Εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση ανάλογα με την ένταση κινδύνου που εμφανίζει κάθε Υπηρεσία;	1	2	3	4	5
11. Υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων/ευθυνών;	1	2	3	4	5
12. Αποδέχεται η Διοίκηση της Περιφέρειας την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από τις Υπηρεσίες του οργανισμού;	1	2	3	4	5
13. Προηγείται έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων;	1	2	3	4	5
14. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές για συναφείς με τον	1	2	3	4	5

έλεγχο δραστηριότητες;					
15. Πιστεύετε ότι σε περίπτωση ελέγχου μιας υπηρεσίας θα παρέχονταν πληροφορίες άμεσα και κατά προτεραιότητα από τους εργαζόμενους στους ελεγκτές;	1	2	3	4	5
16. Πιστεύετε ότι θα ζητούνταν η συνδρομή Ελεγκτικής Αρχής σε περίπτωση αμφιβολίας για τη νομιμότητα διενέργειας κάποιας συναλλαγής ή ενέργειας;	1	2	3	4	5
17. Υπάρχουν πολιτικές και διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο που πρέπει να εκτελεστούν και να ελεγχθούν οι διάφορες διεργασίες εντός του οργανισμού;	1	2	3	4	5
18. Οι αρμοδιότητες στις Υπηρεσίες και οι διεργασίες έχουν ανατεθεί με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει ένα άτομο να επεξεργάζεται στοιχεία μιας συναλλαγής στο σύνολό της, να την εκτελεί και τέλος να την αρχειοθετεί χωρίς περαιτέρω έλεγχο από άλλους;	1	2	3	4	5

Μέρος Γ. Επίδραση Εσωτερικού Ελέγχου

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις σας σχετικά με το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στη Δημόσια Διοίκηση και να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη

διακυβέρνηση και στην απόδοση σας. Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές και ανώνυμες.

Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν.

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την Διοίκηση;	1	2	3	4	5
2. Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη διαφάνεια;	1	2	3	4	5
3. Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση;	1	2	3	4	5
4. Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στη δημοσιονομική συμμόρφωση των Περιφερειών;	1	2	3	4	5
5. Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο	1	2	3	4	5

για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων;					
6. Ο εσωτερικός έλεγχος θα συνέβαλε στη διαμόρφωση καλύτερου κλίματος στους χώρους εργασίας και στην αποτροπή εργασιακών συγκρούσεων;	1	2	3	4	5
7. Κατά την γνώμη σας η Διοίκηση θα έπρεπε να συνυπολογίζει στις αποφάσεις της και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου;	1	2	3	4	5



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
Πλατεία Ελευθερίας, Ρόδος, Τ.Κ. 85131, τηλ. 22413 60569
e-mail: ektelestikos@pnai.gov.gr

Ρόδος, 10 Νοεμβρίου 2022
Αρ. Πρωτ.: οικ. 9789

Προς: Διευθυντή Μ & Ε Κυκλάδων
κ. Νικόλαο Μαραγκό

Αγαπητέ κύριε Μαραγκέ,

Εγκρίνουμε την αποστολή του σχετικού ερωτηματολογίου σας, που αφορά την διεξαγωγή έρευνας, που πραγματοποιείτε για την εκπόνηση της διπλωματικής σας εργασίας, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού σας, με θέμα : «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της φορείς του Δημοσίου Τομέα. Μελέτη περίπτωσης στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου» στους υπαλλήλους της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου.

Ε.Π.

Ο Εκτελεστικός Γραμματέας
Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου

Νικόλαος Παπασταματίου