



Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Διπλωματική Εργασία

«Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί. Αξιολόγηση της συνεισφοράς τους στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των δεκατριών Περιφερειών της Ελλάδας»

“Internal control mechanisms. Evaluation of their contribution to the Tourism Directorates/Departments of the thirteen Greek Regions”

της

Αλεξάνδρας Γαϊτανάκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Δρογαλάς

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Δημόσια Διοίκηση

Θεσσαλονίκη

Φεβρουάριος 2019

Ευχαριστίες

Για την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Γεώργιο Δρογαλά, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την πολύτιμη βοήθεια που μου πρόσφερε. Οι αξιόλογες συμβουλές του, τόσο πριν, όσο και κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και η επιστημονική του καθοδήγηση έπαιξαν καθοριστικό ρόλο.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τους συναδέλφους μου που συνέβαλαν στην προσπάθεια αυτή, μέσω της συμμετοχής τους στην έρευνα μου.

Τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον σύζυγο μου Γιώργο για τη συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση του, καθώς και στα παιδιά μου και σε όλη την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και αγάπη που μου προσέφεραν.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών, μέσω της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την επίδραση αυτών στην εργασία τους και στην εν γένει λειτουργία της Υπηρεσίας τους.

Συγκεκριμένα, αξιολογείται η προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διερευνάται η σχέση που υφίσταται με παράγοντες όπως, ο τρόπος οργάνωσης των Δημόσιων Οργανισμών, το προσωπικό και η τήρηση των διαδικασιών, ο βαθμός συνεργασίας με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και ο βαθμός αυτοτέλειάς του και η εφαρμογή και λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας.

Αναγνωρίζοντας το κενό που υπάρχει, ιδιαίτερα στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με την εφαρμογή των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στους Ο.Τ.Α. Β' βαθμού, διεξήχθη η παρούσα έρευνα η οποία έλαβε χώρα σε ένα τυχαίο δείγμα στελεχών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των δεκατριών (13) Περιφερειών της Ελλάδας. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με χρήση ερωτηματολογίου προσαρμοσμένου στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας, ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Με βάση τα ευρήματα στο συγκεκριμένο δείγμα προκύπτει πως η αντιλαμβανόμενη προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας επηρεάζεται από τον τρόπο οργάνωσης του Δημόσιου Οργανισμού, από την ύπαρξη συνεργασίας με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Οργανισμού και από τον βαθμό που αυτό θεωρείται αυτοτελές. Αντιθέτως, η αντιλαμβανόμενη προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας δεν επηρεάζεται από τη λειτουργία διαχείρισης προσωπικού και την τήρηση των διοικητικών διαδικασιών. Επιπλέον, η επιρροή που δέχεται από την ύπαρξη και λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας είναι στατιστικά ασήμαντη.

Οι παραπάνω σχέσεις, πορίσματα, προτάσεις και περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναλύονται και σχολιάζονται στη συνέχεια.

Abstract

The purpose of this diploma thesis is to investigate the contribution of internal control mechanisms to the effective operation of Public Organizations, through the perception of employees about their impact on their work and the overall functioning of their Office.

In particular, the evaluation of the internal control mechanisms is evaluated and also is being evaluated the relationship with factors such as the organization of Public Organizations, the personnel and the compliance of procedures, the degree of cooperation with the Internal Audit Department and its degree of autonomy and the implementation and operation of parallel internal control mechanisms.

Recognizing the gap that exists, especially in the Greek literature, regarding the implementation of internal control mechanisms in Local Government, the present survey was carried out in a random sample of executives of the Directorates/ Departments of Tourism of the thirteen (13) Regions of Greece. Data collection was held using a questionnaire tailored to the needs of this research. For the analysis of the quantitative data, reliability analysis, correlation analysis and multi-linear regression analysis were performed.

Based on the findings in this sample, the perceived contribution of parallel internal control mechanisms is influenced by the organization of the Public Organization, the existence of cooperation with the Internal Audit Department of the Public Organization and the extent to which it is considered to be self-contained. On the other hand, the perceived contribution of parallel internal control mechanisms is not affected by the staff management function and compliance to administrative procedures. Moreover, the influence it receives from the existence and operation of parallel internal control mechanisms is statistically insignificant.

The above relationships, findings, proposals and constraints of this research are analyzed and discussed below.

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Περίληψη..... | 3 |
| Abstract | 4 |
| Περιεχόμενα | 5 |
| Ευρετήριο γραφημάτων, διαγραμμάτων και πινάκων..... | 8 |
| Πίνακας συντημήσεων και συντομογραφιών | 12 |
| Εισαγωγή | 13 |
| Μέρος Α΄ | 16 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο Εσωτερικός Έλεγχος..... | 17 |
| 1.1 Γενικά | 17 |
| 1.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου | 17 |
| 1.3 Σκοπός & Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου | 19 |
| 1.4 Ελεγκτικά Πρότυπα | 19 |
| 1.5 Κατηγορίες υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου..... | 21 |
| 1.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Δημόσια Διακυβέρνηση | 23 |
| 1.7 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα | 26 |
| 1.8 Κώδικας Δεοντολογίας & Ηθική στον εσωτερικό έλεγχο | 27 |
| 1.9 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής..... | 30 |
| 1.10 Εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί | 31 |
| 1.11 Εσωτερικός έλεγχος και Πληροφοριακά συστήματα | 32 |
| 1.12 Όφελος Εσωτερικού Ελέγχου στον ελεγχόμενο φορέα & στην κοινωνία..... | 34 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο Περιφέρειες & Εσωτερικός Έλεγχος Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού..... | 36 |
| 2.1 Σύσταση Περιφερειών | 36 |
| 2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Περιφέρειες..... | 36 |
| 2.3 Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών | 38 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο Επισκόπηση Ερευνών..... | 39 |

| | |
|---|-----|
| 3.1 Γενικά | 39 |
| 3.2 Επισκόπηση ερευνών για τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό | 39 |
| 3.3 Επισκόπηση ερευνών για τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα | 42 |
| Μέρος Β | 47 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας | 48 |
| 4.1 Η έρευνα | 48 |
| 4.2 Το Ερωτηματολόγιο | 48 |
| 4.3 Η αποστολή του ερωτηματολογίου | 50 |
| 4.4 Η συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων | 51 |
| Κεφάλαιο 5 ^ο Αποτελέσματα Έρευνας | 53 |
| 5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας Εσωτερικής συνέπειας | 53 |
| 5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανά ερώτηση | 54 |
| 5.3 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανά μεταβλητή | 90 |
| 5.4 Συσχετίσεις | 95 |
| 5.5 Παλινδρομήσεις | 98 |
| Κεφάλαιο 6 ^ο Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις | 101 |
| 6.1 Συμπεράσματα | 101 |
| 6.2 Περιορισμοί | 103 |
| 6.3 Προτάσεις | 103 |
| 6.4 Επίλογος | 104 |
| Βιβλιογραφία | 105 |
| Ξενόγλωσση | 105 |
| Ελληνική | 106 |
| Νομοθεσία | 109 |
| Ιστότοποι | 110 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Οργανισμοί Εσωτερικής Λειτουργίας Περιφερειών | 111 |

Ευρετήριο γραφημάτων, διαγραμμάτων και πινάκων

| Τίτλος | Σελίδα |
|--|--------|
| Γράφημα 1.1 Κατηγορίες υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου | 21 |
| Πίνακας 1: Συντελεστής εσωτερικής συνοχής | 53 |
| Πίνακας 2: Ηλικία | 54 |
| Διάγραμμα 1 Ηλικία | 54 |
| Πίνακας 3: Φύλο | 55 |
| Διάγραμμα 2 Φύλο | 55 |
| Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης | 56 |
| Διάγραμμα 3 Επίπεδο μόρφωσης | 56 |
| Πίνακας 5: Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας | 57 |
| Διάγραμμα 4 Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας | 57 |
| Πίνακας 6: Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε | 58 |
| Διάγραμμα 5 Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε | 58 |
| Πίνακας 7: Εφαρμόζεται στην Περιφέρειά σας ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας; | 59 |
| Διάγραμμα 6 Εφαρμόζεται στην Περιφέρειά σας ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας; | 59 |
| Πίνακας 8: Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων; | 60 |
| Διάγραμμα 7 Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων; | 60 |
| Πίνακας 9: Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών; | 61 |
| Διάγραμμα 8 Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών; | 61 |
| Πίνακας 10: Υπάρχει στην Περιφέρειά σας ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός; | 62 |
| Διάγραμμα 9 Υπάρχει στην Περιφέρειά σας ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός; | 62 |
| Πίνακας 11: Υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών; | 63 |
| Διάγραμμα 10 Υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών; | 63 |
| Πίνακας 12: Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειά σας; | 64 |

| | |
|---|----|
| Διάγραμμα 11 Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειά σας; | 64 |
| Πίνακας 13: Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας; | 65 |
| Διάγραμμα 12 Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας; | 65 |
| Πίνακας 14: Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/Τμήμα σας; | 66 |
| Διάγραμμα 13 Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/Τμήμα σας; | 66 |
| Πίνακας 15: Θεωρείτε την κατάρτισή σας επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων σας; | 67 |
| Διάγραμμα 14 Θεωρείτε την κατάρτισή σας επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων σας; | 67 |
| Πίνακας 16: Οι συνάδελφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους; | 68 |
| Διάγραμμα 15 Οι συνάδελφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους; | 68 |
| Πίνακας 17: Επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσής/Τμήματος σας; | 69 |
| Διάγραμμα 16 Επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσής/Τμήματος σας; | 69 |
| Πίνακας 18: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.) | 70 |
| Διάγραμμα 17 Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.) | 70 |
| Πίνακας 19: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό; | 71 |
| Διάγραμμα 18 Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό; | 71 |
| Πίνακας 20: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής; | 72 |
| Διάγραμμα 19 Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής; | 72 |
| Πίνακας 21: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.) | 73 |
| Διάγραμμα 20 Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.) | 73 |
| Πίνακας 22: Τηρείται φυσικό αρχείο εγγράφων στη Διεύθυνση/Τμήμα σας; | 74 |

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 21 Τηρείται φυσικό αρχείο εγγράφων στη Διεύθυνση/ Τμήμα σας; | 74 |
| Πίνακας 23: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού συνεργάζεται με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | 75 |
| Διάγραμμα 22 Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού συνεργάζεται με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | 75 |
| Πίνακας 24: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού παρέχει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | 76 |
| Διάγραμμα 23 Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού παρέχει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | 76 |
| Πίνακας 25: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους; | 77 |
| Διάγραμμα 24 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους; | 77 |
| Πίνακας 26: Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου; | 78 |
| Διάγραμμα 25 Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου; | 78 |
| Πίνακας 27: Το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 79 |
| Διάγραμμα 26 Το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 79 |
| Πίνακας 28: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλείδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της; | 80 |
| Διάγραμμα 27 Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλείδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της; | 80 |
| Πίνακας 29: Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των δαπανών-πληρωμών των δράσεων; | 81 |
| Διάγραμμα 28 Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των δαπανών-πληρωμών των δράσεων; | 81 |
| Πίνακας 30: Πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων; | 82 |
| Διάγραμμα 29 Πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων; | 82 |
| Πίνακας 31: Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων; | 83 |
| Διάγραμμα 30 Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων; | 83 |
| Πίνακας 32: Τηρείται αρχείο καταγραφής/απογραφής του έντυπου ή άλλου υλικού προβολής; | 84 |
| Διάγραμμα 31 Τηρείται αρχείο καταγραφής/απογραφής του έντυπου ή άλλου υλικού προβολής; | 84 |

| | |
|--|----|
| Πίνακας 33: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 85 |
| Διάγραμμα 32 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 85 |
| Πίνακας 34: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 86 |
| Διάγραμμα 33 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 86 |
| Πίνακας 35: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 87 |
| Διάγραμμα 34 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 87 |
| Πίνακας 36: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 88 |
| Διάγραμμα 35 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | 88 |
| Πίνακας 37: Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών δικλείδων ασφαλείας; | 89 |
| Διάγραμμα 36 Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών δικλείδων ασφαλείας; | 89 |
| Πίνακας 38: Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | 90 |
| Διάγραμμα 37 Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | 90 |
| Πίνακας 39: Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού | 91 |
| Διάγραμμα 38 Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού | 91 |
| Πίνακας 40: Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | 92 |
| Διάγραμμα 39 Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | 92 |
| Πίνακας 41: Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | 93 |
| Διάγραμμα 40 Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | 93 |
| Πίνακας 42: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | 94 |
| Διάγραμμα 41 Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | 94 |
| Πίνακας 43: Συσχετίσεις | 97 |
| Πίνακας 44: Variables Entered/Removed ^a | 98 |

| | |
|--|----|
| Πίνακας 45: Model Summary ^c | 98 |
| Πίνακας 46: ANOVA ^a | 99 |
| Πίνακας 47: Coefficients ^a | 99 |
| | |

Πίνακας συντμήσεων και συντομογραφιών

| | |
|----------|---|
| A.E.I. | Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα |
| A.N. | Αναγκαστικός Νόμος |
| E.I.E.E. | Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών |
| E.O.T. | Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού |
| E.Φ.Κ.Α. | Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης |
| I.E.E. | Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-IIA) |
| K.A.E. | Κωδικός Ανάλυσης Εξόδων |
| N. v. | Νόμος |
| O.T.A. | Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης |
| Π.Δ. | Προεδρικό Διάταγμα |
| T.Π.Ε. | Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών |
| Φ.Ε.Κ. | Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως |
| | |

Εισαγωγή

Παρόλο που δεν υπάρχει παγκόσμια κοινά αποδεκτός ορισμός για το management, μπορεί να ειπωθεί, ότι είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων, για την επίτευξη των στόχων ενός Οργανισμού, αλλά και των μελών του (Montana & Charnov, 2011). Σύμφωνα με τους θεωρητικούς οι βασικές λειτουργίες του management είναι οι εξής:

- Η προγραμματική λειτουργία
- Η οργανωτική λειτουργία
- Η αποφασιστική λειτουργία
- Η διευθυντική-συντονιστική
- Η ελεγκτική

Ο έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ως η ουσία του management, διότι αποτελεί τη λειτουργία που δίνει νόημα και βάθος σε όλες τις λοιπές λειτουργίες (Φαναριώτης, 1999).

Σύμφωνα με τη διατύπωση της Αμερικανικής Εταιρείας Λογιστών, «Έλεγχος» είναι η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση γνώμης από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο των απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία, σχετικά με το κατά πόσο οι υπό έλεγχο πληροφορίες ή δεδομένα έχουν παραχθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια (Καραμάνης, 2008).

Σκοπός του ελέγχου είναι η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός προγράμματος είναι σύμφωνα με τους αρχικούς αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος, καθώς και ο εντοπισμός των λειτουργικών αδυναμιών μέσα στον Οργανισμό και όπου είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Φαναριώτης, 1999).

Η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια και διαύγεια επιβάλλει την παρουσίαση αξιόπιστων, έγκυρων και με ποιοτικά χαρακτηριστικά αποτελεσμάτων. Αυτό γίνεται με την ορθή τήρηση αρχών, διαδικασιών και κανόνων. Μέσω του ελέγχου διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017). Η έλλειψη χρηστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και μέσων στο δημόσιο, εντείνει την αναγκαιότητα του ελέγχου και τη θέσπιση μηχανισμών ελέγχου (Παπαστάθης, 2014).

Οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με το εύρος τους, σε γενικούς, οι οποίοι αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού και σε ειδικούς, εάν αφορούν συγκεκριμένους τομείς και διαδικασίες. Ανάλογα με την περιοδικότητά τους, διακρίνονται σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους, ανάλογα με το σκοπό που επιτελούν, διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς και ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο που τους επιβάλλει διακρίνονται σε υποχρεωτικούς και προαιρετικούς. Τέλος, ανάλογα με την εξάρτηση του προσώπου από τον ελεγχόμενο οργανισμό, διακρίνονται σε εξωτερικό, εάν διενεργείται από πρόσωπο που δεν

σχετίζεται οικονομικά και δεν έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας με τον Οργανισμό και σε εσωτερικό, εάν διενεργείται από υπάλληλο του Οργανισμού (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017). Ως Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται το αποτελεσματικό μέσο εκπλήρωσης και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων (Δρογαλάς, 2018).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω αποδεικνύεται η σημασία εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς. Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει τις εσωτερικές αδυναμίες, να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση στις πολιτικές της Διοίκησης, να διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και πόρους του φορέα, μέσω πιστοποίησης της πληρότητας και ακρίβειας των λογιστικών εγγραφών και καταστάσεων και να παρέχει επίκαιρες και αξιόπιστες δημοσιονομικές και διαχειριστικές πληροφορίες.

Γεννάται λοιπόν το ερώτημα κατά πόσο οι ελεγχόμενοι έχουν καταλάβει τα αδιαμφισβήτητα οφέλη του Εσωτερικού Ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών, μέσω της αντίληψης των εργαζομένων στις αντίστοιχες Διευθύνσεις/Τμήματα, σχετικά με την επίδρασή αυτών στην εργασία τους και στην εν γένει λειτουργία της Υπηρεσίας τους.

Συγκεκριμένα θα αξιολογηθεί η προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και ο βαθμός που αυτή επηρεάζεται από παράγοντες όπως, ο τρόπος οργάνωσης των Περιφερειών, το προσωπικό και η τήρηση των διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού, η συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου των Περιφερειών και η αυτοτέλειά του και η λειτουργία των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και των δικλίδων ασφαλείας.

Μετά από ενδελεχή έρευνα στο διαδίκτυο δεν διαπιστώθηκε κάποια αντίστοιχη έρευνα για την εφαρμογή εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών σε Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η απόφαση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσε μία σημαντική πρόκληση και τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται σε έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση της παρούσας έρευνας, η οποία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών. Συγκεκριμένα, αντλήθηκαν στοιχεία από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, προκειμένου να παρουσιαστούν οι βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο Δημόσιο Τομέα.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία παρουσίαση της νομοθεσίας με την οποία θεσμοθετήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Περιφέρειες. Επιπλέον, προκειμένου να αποτυπωθεί λεπτομερέστερα το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού και τα Αυτοτελή Τμήματα

Εσωτερικού Ελέγχου των Περιφερειών, πραγματοποιήθηκε εκτενή έρευνα σε δευτερογενή δεδομένα.

Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται έρευνες σχετικές με την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στο Δημόσιο Τομέα, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, από τις οποίες αντλήθηκαν χρήσιμα πορίσματα και αξιόλογα συμπεράσματα.

Στο δεύτερο μέρος επιχειρείται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος. Συγκεκριμένα, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Η έρευνα εστίασε στις Διευθύνσεις και στα Τμήματα Τουρισμού των δεκατριών (13) Περιφερειών της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση των δεδομένων με το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Sciences) και τα ευρήματά της παρουσιάζονται με τη χρήση συνοπτικών πινάκων και διαγραμμάτων για την καλύτερη ερμηνεία και κατανόησή τους.

Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ο σχολιασμός των ευρημάτων, η σύγκρισή τους με τα πορίσματα άλλων ερευνών και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Ακολούθως, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας, προτείνονται νέα ερευνητικά πεδία και παρατίθεται ο επίλογος της έρευνας.

Μέρος Α΄

Θεωρητική προσέγγιση

Κεφάλαιο 1^ο Εσωτερικός Έλεγχος

1.1 Γενικά

Οι ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις σε τοπικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, σε συνδυασμό με τις νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνουν τις απαιτήσεις για έλεγχο και αξιολόγηση των καταστάσεων και απαιτούν ουσιαστικότερο διαχειριστικό και οικονομικό έλεγχο των Οργανισμών. Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα εισέρχεται η Ελεγκτική με το δικό της διακριτό τρόπο να προσφέρει επιπλέον ελεγκτικές υπηρεσίες, μέσω μίας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας, τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά και επικουρικά στον τρόπο άσκησης διοίκησης, ως «Εσωτερικός Σύμβουλος» (Παπαστάθης, 2014).

Σημαντική συνεισφορά στην οργάνωση και ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου αποτέλεσε η ίδρυση το 1942 του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-I IA) στη Νέα Υόρκη, το οποίο δημιουργήθηκε από ανθρώπους που έφεραν τον τίτλο του «εσωτερικού ελεγκτή» στις επιχειρήσεις που εργάζονταν και οι οποίοι ήθελαν να μοιραστούν κοινές εμπειρίες και γνώσεις για το νέο αυτό επάγγελμα (Καζαντζής, 2006).

Το 1985 με την απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.)». Σήμερα είναι και ο μοναδικός διαπιστευμένος φορέας στη Ελλάδα από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. (The Institute of Internal Auditors – I.I.A.) και μέλος αυτού, καθώς και της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (European Confederation of Institutes of Internal auditors – E.C.I.I.A.). Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη χώρα μας άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός μέσω της προβολής του από το Ινστιτούτο. (Παπαστάθης, 2014)

1.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου, παρατίθενται οι παρακάτω ορισμοί σύμφωνα με την άποψη διακεκριμένων συγγραφέων και φορέων σε θέματα εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός Οργανισμού. Βοηθάει τον Οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2018).

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων (Ταχυνάκης και Ζαφειράκου, 2007), αλλά αποτελεί συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης (Hermanson *et al.*, 2008), διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αξιοπιστία των εκθέσεων - αναφορών των οικονομικών επιτελείων (Zakaria *et al.*, 2006) και παρέχει μοναδική υπηρεσία αποτελώντας προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα προς την επίτευξη των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά της (Goodwin, 2004). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα υγιές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει στην οικονομική μονάδα τη διασφάλιση, ότι δεν θα εμποδιστεί στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων (Savcuk, 2007) και γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι η αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου «management», είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2008) (Δρογαλάς, 2018).

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία έχει καθιερωθεί για την εξέταση και αξιολόγηση μιας ή περισσότερων δραστηριοτήτων ενός φορέα, με σκοπό την εξακρίβωση της επίτευξης σκοπών όπως:

- Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δράσεων.
- Η συμμόρφωση σε δημόσιες πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες και νομοθεσία της διοίκησης.
- Η εκπλήρωση των σκοπών και επιδιώξεων που έχουν τεθεί για λειτουργίες, δραστηριότητες, έργα ή προγράμματα.
- Η χρήση των διατιθέμενων πόρων.
- Η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Φυτράκης, 2010).

Ο Ι. Φίλος (2004) ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως το σύνολο των μέτρων ελέγχου εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των μετόχων της επιχείρησης.

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης είναι το επηρεαζόμενο από τη διοίκηση και το προσωπικό της σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, στην χρηματοοικονομική και λογιστική της οργάνωση, καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την παροχή λογικής διασφάλισης για:

- τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων,
- την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών της στοιχείων και των οικονομικών της καταστάσεων,
- τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, την αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και
- την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης στις στρατηγικές και τις πολιτικές της διοίκησης, καθώς και στους σχετικούς με τη λειτουργία της νόμους, διατάξεις και κανονισμούς (Καζαντζής, 2006).

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ορίζεται ως ακολούθως: «Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει την ολότητα των πολιτικών και των διαδικασιών που έχουν υιοθετηθεί και τίθενται σε εφαρμογή από την Διοίκηση μιας Οργάνωσης προκειμένου να διασφαλισθεί η οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της, η πιστή εφαρμογή των εξωτερικών κανόνων, των πολιτικών της Διοίκησης και των θεσπισθέντων κανονισμών, η ποιότητα των λογιστικών εγγραφών, η έγκαιρη παραγωγή αξιόπιστης διαχειριστικής και οικονομικής πληροφόρησης για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους και για να διαφυλαχθούν επίσης τα περιουσιακά στοιχεία» (Φυτράκης, 2010).

1.3 Σκοπός & Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση, για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις για τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος προστίθεται στις λοιπές μορφές ελέγχου που ασκούνται στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας. Δηλαδή ασκείται παράλληλα, αυτοτελώς και συμπληρωματικά (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Η αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι «Να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση» (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2018).

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύσει και να προστατέψει την αξία του οργανισμού μέσω της παροχής αντικειμενικής διασφάλισης, συμβουλών και πληροφόρησης βάσει αξιολόγησης των κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά κάθε οργανισμό στην εκπλήρωση των στόχων του μέσω μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης (OECD, 2018).

1.4 Ελεγκτικά Πρότυπα

Οι βασικές κατευθυντήριες οδηγίες που βοηθούν τους ελεγκτές λογιστές στην εκπλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων είναι γνωστές σαν «Ελεγκτικά Πρότυπα». Τα Ελεγκτικά Πρότυπα εκτός του ότι καθοδηγούν του ελεγκτές στο έργο τους, συνιστούν και το μέτρο για την αξιολόγηση της ποιότητας της εργασίας τους. Τα Ελεγκτικά Πρότυπα καθορίζονται συνήθως από εθνικές ή και διεθνείς οργανώσεις ελεγκτών λογιστών και θεωρούνται ότι τυγχάνουν της γενικής αποδοχής των μελών τους (Καζαντζής, 2006).

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ι.Ε.Ε.) έχει εκδώσει σχετικά Πρότυπα που ουσιαστικά καθορίζουν τη φύση, την έκταση αλλά και το σκοπό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Τα πέντε γενικά Πρότυπα διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται:

- Στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή
- Στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή
- Στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εσωτερικός ελεγκτής
- Στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής
- Στον τρόπο εποπτείας - διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Τα πέντε γενικά πρότυπα διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται σε έννοιες και ορισμούς που αφορούν κυρίως στο ρόλο και την προσωπικότητα του εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή:

(α) στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (1110 Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα, 1110 Οργανωσιακή Ανεξαρτησία, 1111 Σχέση με τον Σύμβουλο, 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα, 1130 Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας),

(β) στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή (1200 Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1210 Επαγγελματική Επάρκεια, 1220 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1230 Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση),

(γ) στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εσωτερικός ελεγκτής (1300 Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας, 1311 Εσωτερικές Αξιολογήσεις, 1312 Εξωτερικές Αξιολογήσεις),

(δ) στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής (1320 Υποβολή αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας, 1321 Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου», 1322 Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης και

(ε) στον τρόπο διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (2000 Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, 2010 Προγραμματισμός, 2020 Κοινοποίηση και Έγκριση, 2030 Διαχείριση Πόρων, 2040 Πολιτικές και Διαδικασίες, 2050 Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων, 2060 Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση, 2070 Πάροχος Εξωτερικών υπηρεσιών και Οργανωσιακή Ευθύνη για τον Εσωτερικό Έλεγχο, 2010 Φύση των εργασιών, 2110 Διακυβέρνηση, 2120 Διαχείριση Κινδύνων, 2130 Ελεγκτικοί Μηχανισμοί, 2200 Σχεδιασμός Έργου, 2201 Παράγοντες Σχεδιασμού, 2210 Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου, 2220 Εύρος Έργου, 2230 διάθεση Πόρων στο Έργο, 2240 Πρόγραμμα Έργου, 2300 Διεξαγωγή Έργου, 2310 Εντοπισμός Πληροφοριών, 2320 Ανάλυση και Αξιολόγηση, 2330 Καταγραφή Πληροφοριών, 2340 Εποπτεία Έργων, 2400 Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων, 2410 Κριτήρια Κοινοποιήσεων, 2420 Ποιότητα Κοινοποιήσεων, 2421 Λάθη και Παραλείψεις, 2430 Χρήση της φράσης

«Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου», 2431 Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου, 2440 Διάδοση Αποτελεσμάτων Έργου, 2450 Συνολική Γνώμη, 2500 Παρακολούθηση Προόδου, 2600 Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων) (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

1.5 Κατηγορίες υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου

Ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα του Ι.Ε.Ε., οι υπηρεσίες ελέγχου μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες όπως περιγράφονται παρακάτω στο Γράφημα 1.1.

Γράφημα 1.1 Κατηγορίες υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου (OECD, 2018)



Πηγή: IIA international Standards: IIA (2016), International standards for the professional practice of internal auditing (standards), Institute of Internal Auditors.

Ο πρώτος τομέας επικεντρώνεται στην παραδοσιακή διασφάλιση του ελέγχου συμμόρφωσης. Πρόκειται για την εκτέλεση ενός ελέγχου συμμόρφωσης ενός

συγκεκριμένου τομέα, διαδικασίας ή συστήματος στις πολιτικές, στις διαδικασίες, στους νόμους, στις συμφωνίες ή άλλες απαιτήσεις που διέπουν τη συμπεριφορά του τομέα, της διαδικασίας ή του συστήματος που υπόκειται στον έλεγχο. Οι εκροές αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνουν τεκμηριωμένες εκθέσεις της αποστολής ελέγχου που παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές ή συμβουλές προς τη Διοίκηση, καθώς και έγγραφα εργασίας που τεκμηριώνουν τα συμπεράσματα του ελέγχου. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων που βελτιώνουν τις λειτουργίες του οργανισμού και προσθήκη αξίας στον οργανισμό μέσω των ενεργειών της διοίκησης για την υλοποίηση των συστάσεων του ελέγχου, καθώς και τη διασφάλιση ότι ο τομέας, η διαδικασία ή το σύστημα που υπόκειται σε έλεγχο λειτουργεί σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, την πρόληψη ή ανίχνευση έκνομων πράξεων ή παραβάσεων των υφιστάμενων πολιτικών, διαδικασιών ή συμβατικών απαιτήσεων.

Έλεγχοι απόδοσης/οικονομικής αποδοτικότητας είναι ο δεύτερος τομέας δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της οικονομίας των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων, ενώ περιλαμβάνει ελεγκτικές αποστολές που σχετίζονται με τις διαδικασίες διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και εποπτείας. Ο έλεγχος απόδοσης/οικονομικής αποδοτικότητας καλύπτει όλο το φάσμα των λειτουργιών και επιχειρησιακών διεργασιών, των σχετικών δικλίδων ελέγχου που θέτει η διοίκηση και των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την προσθήκη αξίας μέσω του εντοπισμού των ευκαιριών για την ορθολογικότερη επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών. Επίσης επηρεάζουν μεταρρυθμίσεις που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και στη διατήρηση πιο αποδοτικών, αποτελεσματικών και υψηλής απόδοσης κυβερνητικών λειτουργιών.

Τέλος, ο τρίτος τομέας είναι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών που αναλύουν μια κατάσταση ή/και παρέχουν οδηγίες και συμβουλές στη διοίκηση. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες προσδίδουν αξία χωρίς την ανάληψη από μέρους του εσωτερικού ελεγκτή καθηκόντων που σχετίζονται με τη διοίκηση ή τις επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν ως σκοπό την υποστήριξη της διοίκησης του οργανισμού και όχι την παροχή διασφάλισης. Πραγματεύονται θέματα όπως οι ανάγκες κατάρτισης, εκθέσεις ανάπτυξης συστημάτων, απόδοσης, αυτοαξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου και υποβολής προτάσεων αναδιοργάνωσης. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορούν να εστιάσουν στην παροχή βοήθειας στη διοίκηση ώστε να διασφαλίσει ότι οι οργανικές μονάδες του φορέα και τα προγράμματα είναι έτοιμα για έλεγχο, μέσω δραστηριοτήτων όπως διεξαγωγή ασκήσεων αξιολόγησης της ελεγκτικής ετοιμότητας (audit readiness reviews). Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό διαδικασιών και δομών που τυχόν χρειάζεται να αναδιοργανωθούν, προκειμένου ένα πρόγραμμα ή μια υπηρεσία να επωφεληθεί από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, η παροχή συμβουλών για την ενσωμάτωση δικλίδων ελέγχου σε ένα πρόγραμμα ή πολιτική είναι πολύ πιο χρήσιμη από τη διεξαγωγή ενός ελέγχου που απλά θα διαπίστωνε την απουσία μηχανισμών και δικλίδων ελέγχου. Επομένως, στο πλαίσιο

των συμβουλευτικών υπηρεσιών, ο εσωτερικός έλεγχος εισέρχεται σε μια ειδικότερη σχέση συνεργασίας με τη διοίκηση. Στην πορεία και με την περαιτέρω αποδοχή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μπορούμε να περάσουμε σε πιο δυναμικές υπηρεσίες όπως είναι οι έλεγχοι συμμόρφωσης και απόδοσης.

Κατά τη λήψη απόφασης ως προς το είδος των υπηρεσιών ελέγχου που θα παρασχεθούν, οι ανάγκες της διοίκησης και οι επιχειρησιακές δυνατότητες της ελεγκτικής λειτουργίας πρέπει να ληφθούν υπόψη. Όταν αποφασιστεί, το είδος των υπηρεσιών ελέγχου πρέπει να προσδιοριστεί στον επίσημο Κανονισμό Λειτουργίας Ελέγχου του οργανισμού (OECD, 2018).

1.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Δημόσια Διακυβέρνηση

Η διακυβέρνηση ορίζεται ως ο συνδυασμός των διαδικασιών και των δομών που εφαρμόζονται από τη διοίκηση στο πλαίσιο της διαμόρφωσης, της καθοδήγησης, της διαχείρισης και της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ένας Οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.

Η καλή διακυβέρνηση διέπεται από αρχές, ορισμένες από τις οποίες θεωρούνται ως θεμελιώδεις:

- **Ορισμός της κατεύθυνσης.** Η καλή διακυβέρνηση θεσπίζει πολιτικές που καθοδηγούν τις δράσεις ενός οργανισμού.
- **Διαμόρφωση ηθικής.** Η καλή διακυβέρνηση περιλαμβάνει σαφώς διατυπωμένες ηθικές αξίες, στόχους και στρατηγικές, τον κατάλληλο «τόνο στην κορυφή» και μηχανισμούς ελέγχου.
- **Εποπτεία αποτελεσμάτων.** Η καλή διακυβέρνηση προϋποθέτει διαρκή εποπτεία, για να διασφαλίζεται ότι η πολιτική εφαρμόζεται όπως είχε σχεδιαστεί, η στρατηγική επιτυγχάνεται και η συνολική απόδοση του δημόσιου φορέα ικανοποιεί τις προσδοκίες και συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τους νόμους και τους κανονισμούς.
- **Αναφορά λογοδοσίας.** Η καλή διακυβέρνηση απαιτεί τακτικές αναφορές οικονομικών και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, οι οποίες επικυρώνονται για την ακρίβειά τους από έναν ανεξάρτητο Ελεγκτή.
- **Διόρθωση της πορείας.** Η καλή διακυβέρνηση θα ταυτοποιήσει τη θεμελιώδη αιτία των προβλημάτων, θα καθορίσει τις διορθωτικές δράσεις που χρειάζονται και θα παρακολουθήσει τις διορθωτικές δράσεις για να διαπιστώσει κατά πόσο εφαρμόστηκαν αποτελεσματικά.

Ο έλεγχος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα. Παρέχοντας απροκατάληπτες, αντικειμενικές αξιολογήσεις του βαθμού στον οποίο η διαχείριση των δημόσιων πόρων γίνεται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι ελεγκτές βοηθούν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να πετύχουν λογοδοσία και

ακεραιότητα, να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).

Επειδή η επιτυχία του δημόσιου τομέα μετράται πρωτίστως από την ικανότητά του να παρέχει υπηρεσίες αποτελεσματικά και να υλοποιεί προγράμματα με δικαιοσύνη και ακεραιότητα, ο έλεγχος στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχει την εξουσία και την επάρκεια ώστε να αξιολογεί τη νομιμότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των δράσεων και της χρήσης των πόρων. Επιπλέον, οι ελεγκτές πρέπει να διαφυλάσσουν τις θεμελιώδεις αξίες του δημόσιου τομέα, καθώς αυτός υπηρετεί όλους τους πολίτες (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), 2017).

Στην εποχή μας η αρχή της διαφάνειας, ως έκφανση της «ανοιχτής διακυβέρνησης», διέπει ολόκληρη τη διοικητική δράση, σε αντίθεση με την αρχή της μυστικότητας (απόρρητο) που πρυτάνευε κατά το παρελθόν. Έτσι στο πλαίσιο μιας δημόσιας υπηρεσίας ενυπάρχει το αγαθό και η απαίτηση της διαφάνειας της δημόσιας δράσης. Η διαφάνεια, κατά κυριολεξία η ιδιότητα ενός σώματος να επιτρέπει στο φως να διαπερνά, συνεπάγεται στο σύγχρονο δημόσιο δίκαιο ορατότητα στη λήψη των αποφάσεων. Η ανάγκη για περιστολή της διαφθοράς συνέχεται άρρηκτα με την πρόβλεψη και πραγματοποίηση ελέγχων, η εγκυρότητα των οποίων όμως εξαρτάται από την ύπαρξη των αναγκαίων πληροφοριών. Σ' αυτή τη βάση έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια διαδικασίες και μηχανισμοί ελέγχου της δημόσιας διοίκησης που ακριβώς στοχεύουν στην πραγμάτωση της ανάγκης διαφάνειας, τόσο χάριν προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών όσο και χάριν του δημοσίου συμφέροντος (Φυτράκης, 2010).

Μία αποτελεσματική ελεγκτική λειτουργία στο δημόσιο τομέα ενισχύει τη διακυβέρνηση, ενισχύοντας πραγματικά τη δυνατότητα των πολιτών να επιτυγχάνουν τη λογοδοσία των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο ρόλος του Ελεγκτή στον δημόσιο τομέα υποστηρίζει τη διακυβέρνηση στις λειτουργίες της εποπτείας (oversight), της κατανόησης (insight) και της πρόβλεψης (foresight).

- **Εποπτεία.** Οι Ελεγκτές βοηθούν αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις στην άσκηση εποπτείας, αξιολογώντας κατά πόσο οι φορείς του δημοσίου επιτελούν τις καθορισμένες για αυτούς λειτουργίες, δαπανώντας τους πόρους για τους σκοπούς που τους έχουν τεθεί και συμμορφούμενοι προς τη νομοθεσία και τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί. Οι έλεγχοι που επικεντρώνονται στην εποπτεία απαντούν σε ερωτήματα όπως «Εφαρμόστηκε η πολιτική έτσι όπως είχε σχεδιαστεί;» και «Εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους;». Οι έλεγχοι εποπτείας συμβάλλουν στη λογοδοσία των φορέων του δημοσίου, παρέχοντας πρόσβαση σε στοιχεία σχετικά με την απόδοσή τους προς ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του ελεγχόμενου οργανισμού. Η εποπτεία περιγράφει, επίσης, το ρόλο που έχουν πολλοί

Ελεγκτές του δημόσιου τομέα στην ανακάλυψη και στην αποτροπή της διαφθοράς, περιλαμβανομένης της απάτης, της σπατάλης, της κακοδιοίκησης και άλλων μορφών κακής χρήσης της εξουσίας και των πόρων που έχει εμπιστευτεί η Πολιτεία στους δημόσιους λειτουργούς. Οι Ελεγκτές παρακολουθούν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου που έχουν αναπτύξει οι διοικήσεις με σκοπό την αναγνώριση και τον περιορισμό των συνθηκών που γεννούν τη διαφθορά.

- **Κατανόηση.** Οι Ελεγκτές βοηθούν αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις να αποκτήσουν βαθιά αντίληψη και γνώση των καταστάσεων. Αυτό το κατορθώνουν αξιολογώντας ποια προγράμματα και ποιες πολιτικές επιτυγχάνουν, αναδεικνύοντας καλές πρακτικές και πληροφορίες συγκριτικών αξιολογήσεων και εξετάζοντας, αφενός οριζόντια μεταξύ φορέων του δημόσιου και, αφετέρου, κάθετα μεταξύ των επιπέδων του δημόσιου τομέα, για να ανακαλύψουν ευκαιρίες για την υιοθέτηση, προσαρμογή ή ανασχεδιασμό διοικητικών πρακτικών. Η ελεγκτική λειτουργία συμβάλλει στην ανάπτυξη της πρακτικής της οργανωσιακής μάθησης, παρέχοντας διαρκή επαναπληροφόρηση με στόχο την αναπροσαρμογή των πολιτικών. Οι Ελεγκτές επιτελούν το έργο τους συστηματικά και αντικειμενικά, έτσι ώστε να αναπτύξουν μία εμπειριστατωμένη κατανόηση των λειτουργιών και να εξαγάγουν συμπεράσματα με βάση τα στοιχεία. Επομένως, οι έλεγχοι μπορούν να δώσουν μία εις βάθος περιγραφή των προβλημάτων, των πόρων, των ρόλων και των ευθυνών που, σε συνδυασμό με την κατανόηση της θεμελιώδους αιτίας του προβλήματος και τις χρήσιμες προτάσεις, μπορεί να ενθαρρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν τις λύσεις των προβλημάτων. Μέσω της πορείας αυτής, ενισχύεται η ικανότητα του δημόσιου τομέα να χειρίζεται προβλήματα και να θέτει ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεών του. Σε συνδυασμό με τη λογοδοσία, οι έλεγχοι συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών του δημόσιου τομέα.
- **Πρόβλεψη.** Οι Ελεγκτές βοηθούν επίσης, τους οργανισμούς τους να κοιτάζουν μπροστά, διαβλέποντας τάσεις και εφιστώντας την προσοχή σε αναδυόμενες προκλήσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις. Η ελεγκτική λειτουργία μπορεί να επισημάνει τις προκλήσεις που έρχονται – και που συνδέονται, για παράδειγμα, με δημογραφικές τάσεις, με τις οικονομικές συνθήκες ή με τις μεταβαλλόμενες απειλές για την ασφάλεια – και να αναγνωρίσει κινδύνους και ευκαιρίες που γεννώνται από τις ταχύτερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας, από την πολυπλοκότητα της σύγχρονης κοινωνίας, από διεθνή γεγονότα και από τις αλλαγές στη φύση της οικονομίας. Τα ζητήματα αυτά, συχνά, αντιπροσωπεύουν μακροπρόθεσμους κινδύνους, που μπορεί να υπερβαίνουν κατά πολύ τον χρονικό ορίζοντα των εκλεγμένων ή διορισμένων αξιωματούχων και ενδέχεται να τίθενται χαμηλά στις προτεραιότητες όταν οι λιγοστοί πόροι στρέφουν την προσοχή σε πιο επείγουσες ανάγκες. Μία συνήθης προσέγγιση του ελέγχου – ο έλεγχος με βάση τον κίνδυνο – επικεντρώνει τον έλεγχο στο συνολικό πλαίσιο

διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή βοηθά στην έγκαιρη αναγνώριση και αποτροπή μη αποδεκτών κινδύνων. Ο έλεγχος που εστιάζει στην πρόβλεψη βοηθά αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις να απαντήσουν στο ερώτημα: «Ποια αλλαγή πολιτικής ή προγράμματος θα μπορούσε να καλύψει μία μελλοντική ανάγκη ή έναν μελλοντικό κίνδυνο;» (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελλεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), 2017)

Ο έλεγχος των φορέων του δημοσίου, τόσο ο εσωτερικός όσο και ο εξωτερικός, ενισχύει τη δημόσια διακυβέρνηση, μέσω της πρόβλεψης για λογοδοσία και της προστασίας των θεμελιωδών αξιών του κράτους, καθώς και μέσω της διασφάλισης του ότι οι δημόσιοι λειτουργοί επιτελούν το έργο τους με διαφάνεια, δικαιοσύνη, εντιμότητα και ακεραιότητα (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελλεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), 2017).

Οι έλεγχοι που διεξάγονται στη δημόσια διοίκηση μπορούν να ενταχθούν στους κάτωθι επιγραμματικά αναφερόμενους τύπους:

- Τακτικός και έκτακτος
- Ειδικός (μερική επιθεώρηση) και Γενικός (συνολική επιθεώρηση)
- Εσωτερικός και Εξωτερικός
- Συγκεντρωτικός / διερευνητικός και επιτόπιος
- Καθολικός και δειγματοληπτικός
- Έλεγχος νομιμότητας (τυπικός), σκοπιμότητας (ουσιαστικός) ή έλεγχος χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης. (Φυτράκης, 2010)

1.7 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα

Μία αποτελεσματική ελεγκτική λειτουργία στο δημόσιο τομέα ενισχύει τη διακυβέρνηση, ενισχύοντας πραγματικά τη δυνατότητα των πολιτών να επιτυγχάνουν τη λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών. Οι ελεγκτές ασκούν μία λειτουργία ιδιαίτερα σημαντική για εκείνες τις πλευρές της διακυβέρνησης που είναι κρίσιμες για την προαγωγή της αξιοπιστίας, της ισονομίας και της χρηστής συμπεριφοράς των δημόσιων λειτουργών, μειώνοντας τον κίνδυνο της διαφθοράς. Επομένως, έχει καθοριστική σημασία οι ελεγκτικές δραστηριότητες να είναι διαμορφωμένες καταλλήλως και να έχουν ευρεία εντολή (mandate) για να πετύχουν αυτούς τους σκοπούς. Ο έλεγχος πρέπει να έχει την ισχύ να δρα με ακεραιότητα και να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα, αν και τα συγκεκριμένα μέσα με τα οποία οι ελεγκτές θα πετύχουν αυτούς τους σκοπούς διαφέρουν. Κατ' ελάχιστο, οι ελεγκτικές δραστηριότητες στον δημόσιο τομέα χρειάζονται:

- **Οργανωτική ανεξαρτησία.** Ο έλεγχος πρέπει να έχει επαρκή ανεξαρτησία από εκείνους που απαιτείται να ελέγξει, έτσι ώστε να επιτελεί και να θεωρείται ότι επιτελεί το έργο του χωρίς παρεμβάσεις.

- **Επίσημη εντολή.** Οι εξουσίες και τα καθήκοντα του ελέγχου θα πρέπει να θεσπίζονται με ιδρυτικό νόμο, διάταγμα ή άλλο κανονιστικό κείμενο.
- **Απεριόριστη πρόσβαση.**
- **Επαρκής χρηματοδότηση.**
- **Ικανή ηγεσία.**
- **Αντικειμενικό προσωπικό.** Πρέπει να έχει αμερόληπτη στάση και συμπεριφορά και να αποφεύγει κάθε σύγκρουση συμφερόντων.
- **Ικανό προσωπικό.**
- **Υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη.**
- **Επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου.**

Ο έλεγχος δρα σε πολλά επίπεδα, υποστηρίζοντας τους υπεύθυνους για τη διακυβέρνηση να αξιολογήσουν τον τρόπο λειτουργίας του φορέα και τα αποτελέσματά του, να κατανοήσουν εις βάθος τα τυχόν προβλήματα και τις αιτίες τους και να προνοήσουν για τη θωράκιση του φορέα έναντι μελλοντικών κινδύνων. Επειδή ο έλεγχος στον δημόσιο τομέα είναι ζήτημα-κλειδί για την καλή δημόσια διακυβέρνηση, είναι κρίσιμο να απολαμβάνει οργανωτική ανεξαρτησία και στήριξη από την πολιτική ηγεσία και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι κρίσιμο, επίσης, να διαθέτει μία επαρκώς ευρεία εντολή, που να του επιτρέπει να ανταποκρίνεται στο πλήρες εύρος των δραστηριοτήτων του φορέα, καθώς και αυξημένα δικαιώματα πρόσβασης σε ανθρώπους, αρχεία και στοιχεία. Τέλος, είναι αναγκαίο να διαθέτει τους κατάλληλους πόρους, δεσπόζουσα θέση μεταξύ των οποίων έχει το ικανό προσωπικό (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), 2017).

1.8 Κώδικας Δεοντολογίας & Ηθική στον εσωτερικό έλεγχο

Ο κώδικας δεοντολογίας αποτελείται από κατευθυντήριες γραμμές που προσδιορίζουν μία συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά κατά την άσκηση έργου (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Η δεοντολογία παρέχει ένα πλαίσιο αρχών και πεποιθήσεων, μία λογική και συστηματική ανάλυση αποφάσεων, προκειμένου να βοηθήσει τα άτομα να αποκτήσουν τις δεξιότητες και την επίγνωση που είναι απαραίτητες για τη δεοντολογική λήψη αποφάσεων. Το ελεγκτικό επάγγελμα διέπεται από αρχές και κανόνες που έχουν ορισθεί από θεσμοθετημένους φορείς, καθώς και από πρότυπα ηθικής δεοντολογίας (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Ως σύστημα ηθικών αξιών ορίζεται ένα σύνολο κανόνων και αρχών (κανόνες δεοντολογίας) με βάση το οποίο το άτομο (ή μια ομάδα) καθορίζει τη συμπεριφορά του. Παραδείγματα τέτοιων ηθικών κανόνων είναι η εντιμότητα, η ακεραιότητα, η αντικειμενικότητα, η ειλικρίνεια, η ευσυνειδησία, η συναδελφικότητα, το καθήκον, η εργατικότητα, ο αλτρουϊσμός, η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος κ.λπ. (Καραμάνης, 2008)

Η ύπαρξη ωστόσο ενός δεοντολογικού κώδικα δεν επαρκεί για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας. Ιδιαίτερα σήμερα, η κοινωνία αντικρούει τις παραδοσιακές δυνάμεις των επαγγελματικών οργανώσεων, ενώ επιζητεί το λεπτομερή έλεγχο και τη διαφάνεια. Για το λόγο αυτό, γίνεται επιτακτική η ανάγκη ο ελεγκτής να διακρίνεται για την ηθική και τις αξίες του.

Συγκεκριμένα ο ελεγκτής οφείλει να μεριμνά για τη διατήρηση της σχέσης εμπιστοσύνης ελεγκτή-ελεγχόμενου, να διατηρεί δικαιώματα που απορρέουν από την άσκηση των επαγγελματικών του υποχρεώσεων, να διακατέχεται από θεμελιώδεις αξίες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των ελεγκτικών του καθηκόντων και τη διατήρηση των επαγγελματικών του δικαιωμάτων όπως ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και ικανότητα. Τέλος οφείλει να δεσμεύεται ότι οι ανάγκες της ελεγχόμενης οντότητας, του επενδυτικού κοινού και του ίδιου του επαγγέλματος βρίσκονται πέρα από κάθε προσωπικό και επαγγελματικό συμφέρον (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Ο κώδικας δεοντολογίας που έχει εκδοθεί από το Ι.Ε.Ε. αναφέρεται περισσότερο στα ελάχιστα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς και λιγότερο σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017)

Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στην επίσημη ιστοσελίδα του Ι.Ε.Ε. ο Κώδικας Ηθικής του ΙΙΑ εκτείνεται πέρα από τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να συμπεριλάβει δύο θεμελιώδη συστατικά στοιχεία:

- Τις Αρχές που σχετίζονται με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- Τους Κανόνες Συμπεριφοράς που αναμένεται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Αυτοί οι Κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των Αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν στο να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

Πιο συγκεκριμένα οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

- **Ακεραιότητα.** Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.
- **Αντικειμενικότητα.** Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.

- **Εμπιστευτικότητα.** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.
- **Επάρκεια.** Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Αυτό επιτυγχάνεται ακολουθώντας κάποιους κανόνες συμπεριφοράς. Προκειμένου να εφαρμόσουν την αρχή της ακεραιότητας οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.
- Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.
- Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

Για την αρχή της αντικειμενικότητας οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
- Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.
- Θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

Όσον αφορά την αρχή της εμπιστευτικότητας οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.
- Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

Τέλος για την αρχή της επάρκειας οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

- Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2018)

1.9 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής

Στην ελεγκτική θεωρία και πρακτική η ανεξαρτησία θεωρείται γενικά ως ένα θέμα επαγγελματικής δεοντολογίας. Όμως το επίπεδο της ανεξαρτησίας είναι τόσο θεμελιώδους σημασίας για την ελεγκτική, έτσι ώστε να καθίσταται μια κεντρική έννοια της (Καζαντζής, 2006).

Με τον όρο ανεξαρτησία του ελεγκτή εννοούμε την ικανότητά του να δρα με ακεραιότητα και αντικειμενικότητα κατά την άσκηση των ελεγκτικών του καθηκόντων. Η ανεξαρτησία αποτελεί θεμέλιο λίθο του ελεγκτικού επαγγέλματος. Η ανεξαρτησία του ελεγκτή απαιτεί τόσο ανεξαρτησία σκέψης (έκφραση γνώμης χωρίς επιρροές) όσο και ανεξαρτησία στην εκτέλεση των ελεγκτικών διαδικασιών (αποφυγή γεγονότων και καταστάσεων που απειλούν την ανεξαρτησία του). Έτσι οι ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οφείλουν να είναι, αλλά και να φαίνονται, αδέσμευτοι από οποιοδήποτε επιχειρηματικό συμφέρον που θα μείωνε την αντικειμενικότητά τους (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Στην ελεγκτική θεωρία και πρακτική η ανεξαρτησία θεωρείται γενικά ως ένα θέμα επαγγελματικής δεοντολογίας. Όμως το επίπεδο της ανεξαρτησίας είναι τόσο θεμελιώδους σημασίας για την ελεγκτική, έτσι ώστε να καθίσταται μια κεντρική έννοια της (Καζαντζής, 2006).

Η έννοια της ανεξαρτησίας έχει δύο διαστάσεις: την ανεξαρτησία στη σκέψη (independence of mind) και την ανεξαρτησία στην εμφάνιση (independence in appearance).

Η ανεξαρτησία στη σκέψη (ή ανεξαρτησία στην πράξη - independence in fact) είναι η νοητική και ψυχική κατάσταση που επιτρέπει στον επαγγελματία λογιστή (ελεγκτή) να παραμένει στην πράξη ανεπηρέαστος από επιρροές που θα μπορούσαν να θίξουν την επαγγελματική του κρίση και του επιτρέπουν έτσι να ενεργεί με ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και επαγγελματικό σκεπτικισμό. Ο όρος «επαγγελματικός σκεπτικισμός» υποδηλώνει ένα συλλογικό (που αφορά δηλαδή το σύνολο των ορκωτών ελεγκτών) τρόπο σκέψης (κουλτούρα, αντίληψη, νοοτροπία) σύμφωνα με τον οποίο ο επαγγελματίας προβαίνει στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και σε σχετικές αξιολογήσεις, έχοντας ένα σχετικό βαθμό αμφιβολίας (questioning mind) για την εγκυρότητα των ελεγκτικών τεκμηρίων που έχει συγκεντρώσει αλλά και την ερμηνεία αυτών.

Η ανεξαρτησία στην εμφάνιση σημαίνει ότι ο ορκωτός ελεγκτής αποφεύγει να εμπλακεί σε γεγονότα και καταστάσεις τέτοιας σημασίας που θα οδηγούσαν ένα λογικά σκεπτόμενο τρίτο πρόσωπο, έχοντας γνώση όλων των σχετικών πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών διοικητικών δικλίδων του φορέα, να συμπεράνει ότι η ακεραιότητα, η αντικειμενικότητα ή ο επαγγελματικός σκεπτικισμός του ελεγκτικού φορέα ή ενός μέλους της ομάδας υπηρεσιών διασφάλισης έχει πληγεί ή τίθεται υπό αμφισβήτηση.

Τονίζεται ότι και οι δύο διαστάσεις της έννοιας της ανεξαρτησίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές και πρέπει να συνυπάρχουν. Δηλαδή, θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι δύο διαστάσεις της ανεξαρτησίας, για να επιτελεί ο έλεγχος την αποστολή του (Καραμάνης, 2008).

1.10 Εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί

Οι εσωτερικές δικλίδες διεύθυνσης (controls) είναι ένα πλέγμα μηχανισμών και διαδικασιών στο ευρύτερο πλαίσιο οργάνωσης της επιχείρησης που η διοίκηση έχει θέσει σε λειτουργία για να είναι σε θέση να παρακολουθεί, να εποπτεύει και να κατευθύνει την επιχείρηση στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Οι δικλίδες αυτές λειτουργούν προληπτικά, δηλαδή πριν πραγματοποιηθεί μια συναλλαγή (ex-ante), σε αντίθεση τόσο με τον εσωτερικό, όσο και με τον εξωτερικό έλεγχο που λειτουργούν εκ των υστέρων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετά κριτήρια για την ταξινόμηση των διαφόρων δικλίδων. Έτσι, με βάση το αντικείμενο, οι δικλίδες διακρίνονται σε δικλίδες που αφορούν τις λειτουργίες (operations) της επιχείρησης, σε δικλίδες που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (financial reporting) και δικλίδες που αφορούν τη συμμόρφωση (compliance) με νόμους και κανονισμούς. Με βάση το σκοπό, οι δικλίδες μπορεί να στοχεύουν, είτε στην πρόληψη (preventive controls) ή στον εντοπισμό ενός προβλήματος (detective controls). Με βάση τον τρόπο λειτουργίας υπάρχουν χειρωνακτικές δικλίδες (manual controls) αλλά και δικλίδες ενσωματωμένες σε κάποιο πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή (computer controls).

Μια άλλη σημαντική διάκριση των εσωτερικών δικλίδων που συχνά απαντάται στην ελεγκτική βιβλιογραφία, είναι αυτή που γίνεται με βάση το επίπεδο στο οποίο λειτουργούν. Έτσι, έχουμε τις δικλίδες της ανώτατης διοίκησης (management controls), και τις δικλίδες διαδικασιών (process controls). Οι δικλίδες της πρώτης περίπτωσης αποτελούν αντικείμενο άμεσης ενασχόλησης της ανώτατης διοίκησης. Οι δικλίδες αυτές αποσκοπούν στην παροχή εύλογης διασφάλισης ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά και ότι γενικά οι επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες λειτουργούν κατάλληλα για την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης. Οι δικλίδες διαδικασιών προφανώς λειτουργούν σε χαμηλότερο επίπεδο και αποτελούν αρμοδιότητα της μέσης και κατώτερης διοίκησης καθώς και του προσωπικού της επιχείρησης.

Συνήθως οι δικλίδες αυτές υλοποιούν την πολιτική που έχει επεξεργαστεί η ανώτερη διοίκηση και αφορούν κυρίως θέματα αξιοπιστίας στην εκτέλεση των διαδικασιών και συμμόρφωσης με κανόνες και κανονισμούς. (Καραμάνης, 2008)

Μηχανισμοί ή μέτρα εσωτερικού ελέγχου είναι οι πολιτικές, μηχανισμοί, μέτρα και διαδικασίες της οικονομικής μονάδας που βοηθούν στη διασφάλιση λήψης όλων των αναγκαίων αποφάσεων και ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της και την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων. Οι μηχανισμοί αυτοί του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν:

- Μέτρηση και αξιολόγηση επιδόσεων
- Επεξεργασία πληροφοριών
- Φυσικούς ελέγχους
- Διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών

Ο όρος δικλείδα ασφαλείας χρησιμοποιείται για να αποδώσει ένα ευρύ φάσμα μέτρων ελέγχου, μηχανισμών, διαδικασιών, μεθόδων, προσεγγίσεων, πολιτικών, αλλά και πρακτικών εσωτερικού ελέγχου, με τις οποίες οι επιχειρήσεις θωρακίζουν τη λειτουργία τους (Καζαντζής, 2006).

Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και οι δικλίδες ελέγχου (internal controls) στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Η ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας στοχεύουν στην επισήμανση και έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων που πιθανόν να προκύψουν και δρουν με τρεις τρόπους οργανωτικά, προληπτικά και κατασταλτικά. Γίνεται διάκριση των δικλείδων ασφαλείας σε γενικές και εξειδικευμένες (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

1.11 Εσωτερικός έλεγχος και Πληροφοριακά συστήματα

Το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο, εξαιρετικά πολύπλοκο και δυναμικό οικονομικό περιβάλλον, η πρόοδος στην πληροφοριακή τεχνολογία και στα συστήματα διοίκησης έχουν προσθέσει νέες προκλήσεις και προβληματισμούς για τη Λογιστική και Ελεγκτική (Καραμάνης, 2008).

Με την αύξηση της χρήσης της μηχανογράφησης ολοένα περισσότερα αρχεία και δεδομένα τηρούνται και αποθηκεύονται σε μηχανογραφικά μέσα. Ταυτόχρονα παράλληλη αύξηση παρατηρείται στην επεξεργασία στοιχείων και στην εκτέλεση εργασιών από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών γίνονται όχι μόνο εργασίες που είναι απλά εκτελεστικές, αλλά με τον κατάλληλο προγραμματισμό πραγματοποιείται και μέρος λήψης αποφάσεων (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Θα μπορούσε κανείς να ορίσει το πληροφοριακό σύστημα (information system) ως το σύστημα που ως σκοπό έχει τον έλεγχο και την τεκμηρίωση

διαδικασιών κάποιου άλλου συστήματος το οποίο καλείται σύστημα στόχου. Δημιουργείται με σκοπό τη διανομή – εξαγωγή των απαραίτητων πληροφοριών που συμβάλουν στην ορθή λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο, μέσω της συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων που τροφοδοτούνται στο σύστημα (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Με αυξανόμενη ταχύτητα προχωρά τα τελευταία χρόνια η εισαγωγή πληροφοριακής τεχνολογίας στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Το μεγάλο πλεονέκτημα της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει να κάνει με το γεγονός ότι καθιστά δυνατή τη διαχείριση μεγάλου πλήθους σύνθετων πληροφοριών με ασφάλεια και μικρό κόστος. Η πληροφοριακή τεχνολογία έχει τεράστιες δυνατότητες, είτε εισάγοντας νέες, αποτελεσματικές φτηνές στη λειτουργία και ασφαλείς δικλίδες ή αντικαθιστώντας χειρωνακτικές δικλίδες που είναι ακριβότερες στη λειτουργία και υπόκεινται σε κίνδυνο ανθρωπίνου λάθους.

Επιπλέον, η δυνατότητα άμεσης επεξεργασίας δεδομένων σε πραγματικό χρόνο καθώς και η δυνατότητα ανάλυσης και ποικίλων διασταυρώσεων και συσχετισμών έχει σαν αποτέλεσμα να τίθενται, άμεσα ή σε σύντομο διάστημα, στη διάθεση της διοίκησης ένα πλήθος πληροφοριών και στοιχείων υψηλής ποιότητας και ασφάλειας για τη λήψη αποφάσεων (Καραμάνης, 2008).

Είναι πλέον ευρύτατα γνωστό ότι τα πληροφοριακά συστήματα που παρέχουν διαδραστικές υπηρεσίες μέσα από το Ίντερνετ συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, στη διαφάνεια αλλά και, υπό προϋποθέσεις, στην αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα (Καρούνος, 2019).

Ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) ορίζεται η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στις δημόσιες υπηρεσίες (κεντρικές και περιφερειακές, κεντρικής διοίκησης ή αυτοδιοίκησης), σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός είναι να βελτιωθεί η παροχή των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και να ενισχυθούν οι δημοκρατικές διαδικασίες και η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί ο δημόσιος τομέας προς όφελος των πολιτών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συγκαταλέγεται μεταξύ των σημαντικών προτεραιοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει εκπονήσει μάλιστα σχετικό Σχέδιο Δράσης (European e-Government Action Plan, 2011-2015) (Παρασκευάς, 2015).

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-governance) αφορά στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τ.Π.Ε., με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών.

Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το καθ' ύλην αρμόδιο κυβερνητικό όργανο για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα αξιοποίησης των Τ.Π.Ε. στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς και στο σχεδιασμό και το συντονισμό υλοποίησης οριζόντιων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, εξέδωσε τη «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020», προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι προκλήσεις που τίθενται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τα παραπάνω αποδεικνύουν τη ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για δημιουργία και χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων στο Δημόσιο Τομέα και κατά συνέπεια και στον Εσωτερικό Έλεγχο (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), 2014).

1.12 Όφελος Εσωτερικού Ελέγχου στον ελεγχόμενο φορέα & στην κοινωνία

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στους ελεγχόμενους φορείς είναι:

- Επιβεβαίωση ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι ικανοποιητικά
- Υιοθετούνται βελτιώσεις στα συστήματα και στις διαδικασίες οι οποίες αποτρέπουν και αντιμετωπίζουν προβλήματα
- Περιορίζεται η άσκοπη γραφειοκρατική εργασία
- Εισπράττονται διαφυγόντα έσοδα
- Εντοπίζονται έγκαιρα προβλήματα, πριν αυτά υποπέσουν στην αντίληψη τρίτων
- Δοκιμάζονται και εφαρμόζονται ιδέες με σκοπό την κατάργηση ακριβών, χρονοβόρων και αναποτελεσματικών διαδικασιών
- Εντοπίζονται ευκαιρίες για αυτοματοποίηση διαδικασιών
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στη χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών οι οποίες αποδεικνύονται ωφέλιμες
- Αποφεύγονται αλόγιστες δαπάνες
- Εντοπίζονται παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές και της προσδοκίες της διοίκησης
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών που χρησιμοποιούνται
- Ελέγχονται οικονομικά και διοικητικά προβλήματα και αντιμετωπίζονται με ανεξάρτητο και συνεπώς αντικειμενικό τρόπο
- Διασφαλίζονται τα συμφέροντα και ενισχύεται η διαφάνεια (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά μια λειτουργία επαγγελματικής και ανεξάρτητης αξιολόγησης, η οποία παρέχει πληροφόρηση για τις πρακτικές και δραστηριότητες διοίκησης, στο επίπεδο του Οργανισμού. Η εν λόγω λειτουργία συμβάλλει στη

βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και απόδοσης των κυβερνητικών λειτουργιών και στη διαφάνεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (OECD, 2018).

Ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει στα ανώτατα διοικητικά στελέχη και στους αιρετούς δημόσιους αξιωματούχους διασφάλιση σχετικά με το σχεδιασμό και τη λειτουργία των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και ελέγχου εντός των οργανισμών τους. Αυτή η λειτουργία διασφάλισης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της προσπάθειας των κυβερνητικών θεσμών για να προσφέρουν αξία και λογοδοσία προς τους Έλληνες πολίτες όσον αφορά στη χρήση των φορολογικών εσόδων.

Ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται στα συστήματα διοίκησης, στις επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές, αλλά και στην ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών και μη πληροφοριών. Τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων συμβάλλουν στον εντοπισμό προβλημάτων και απειλών και στη διατύπωση συστάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης (OECD, 2018).

Εν κατακλείδι, οι μηχανισμοί ελέγχου της δημόσιας διοίκησης μπορούν σε κάποιο βαθμό να υψώσουν θεσμικά εμπόδια στην διαφθορά και στην αυθαιρεσία, συχνά εκεί που δεν φτάνει η δικαιοσύνη ούτε αρκεί η πολιτική καταγγελία. (Φυτράκης, 2010).

Κεφάλαιο 2^ο Περιφέρειες & Εσωτερικός Έλεγχος Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού

2.1 Σύσταση Περιφερειών

Με το άρθρο 3 του ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» συστάθηκαν οι δεκατρείς Περιφέρειες της Ελλάδας και συγκεκριμένα οι Περιφέρειες Αττικής, Βορείου Αιγαίου, Κεντρικής Μακεδονίας, Κρήτης, Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης, Δυτικής Ελλάδας, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Ιονίων Νήσων, Νοτίου Αιγαίου, Πελοποννήσου και Στερεάς Ελλάδας.

2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Περιφέρειες

Η Οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου στις δεκατρείς Περιφέρειες θεσπίστηκε με το άρθρο 4, του ν. 3492/2006 (ΦΕΚ 210/Α') «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις» ορίζεται ότι: «1. (...). 2. Εσωτερικός Έλεγχος (internal audit) είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική – συμβουλευτική δραστηριότητα παροχής διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, με στόχο τη βελτίωση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστημικές και δομημένες μεθοδολογίες. Οι μεθοδολογίες αυτές στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία του, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών ελέγχου. 3. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική – συμβουλευτική υπηρεσία, η οποία θα παρέχει διαβεβαίωση περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα. 4. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (internal control) είναι το συνολικό σύστημα διαχειριστικών και άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων της οργανωτικής δομής, των μεθοδολογιών, των διαδικασιών και του εσωτερικού ελέγχου (internal audit), που έχει εφαρμόσει η Διοίκηση στις λειτουργίες του φορέα, για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του με αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξασφαλίζει τη συμμόρφωση στις πολιτικές της Διοίκησης, διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και πόρους του φορέα, μέσω πιστοποίησης της πληρότητας και ακρίβειας των λογιστικών εγγραφών και καταστάσεων και παρέχει επίκαιρες και αξιόπιστες δημοσιονομικές και διαχειριστικές πληροφορίες. 5. (...).».

Με το άρθρο 12 του ίδιου νόμου, πραγματοποιείται η σύσταση μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της Ελλάδας. Συγκεκριμένα «Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και

του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού και αφού ληφθεί υπόψη η εισηγητική έκθεση και το σχέδιο υλοποίησης της Επιτροπής Διαβούλευσης, συνιστώνται μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας και καθορίζονται οι αρμοδιότητες αυτών στο πλαίσιο προστασίας των οικονομικών τους συμφερόντων. Στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των φορέων περιέρχονται επιπλέον οι εξής αρμοδιότητες: **α)** τακτικού ελέγχου των παγίων προκαταβολών που υπάγονται στον φορέα, **β)** οικονομικού και διαχειριστικού ελέγχου των δημοσίων υπολόγων και δημοσίων διαχειρίσεων που υπάγονται στο φορέα, **γ)** διενέργειας ένορκης διοικητικής εξέτασης σε περίπτωση απώλειας δικαιολογητικών πληρωμής δημόσιας δαπάνης, πριν την έκδοση τίτλου πληρωμής, προκειμένου να διαπιστωθεί αν η απώλεια αυτή έχει λάβει χώρα στην αρμόδια υπηρεσία ή στα Ελληνικά Ταχυδρομεία, σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 34 του ν. 2362/ 1995 (ΦΕΚ 247Α'), **δ)** έρευνας της ύπαρξης αντικειμενικής αδυναμίας απόδοσης λογαριασμού χρηματικού εντάλματος προπληρωμής, σύμφωνα με την παράγραφο 7 του άρθρου 41 του ν. 2362/1995.

Στο άρθρο 241 «Οργάνωση Υπηρεσιών – Προσωπικό Περιφέρειας» του ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» αναφέρεται ότι: «1. Τα οικεία περιφερειακά συμβούλια καταρτίζουν τον εσωτερικό οργανισμό οργάνωσης και λειτουργίας των περιφερειών. Στον Οργανισμό καθορίζονται: α) οι υπηρεσιακές τους μονάδες, β) η διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, αυτοτελή Τμήματα, Τμήματα, αυτοτελή Γραφεία και Γραφεία), γ) ο τίτλος, οι αρμοδιότητες και η έδρα κάθε μονάδας, δ) οι οργανικές θέσεις ανά Διεύθυνση, κατά κατηγορίες, κλάδους, ειδικότητες και βαθμούς, του μόνιμου προσωπικού, ε) οι θέσεις του ειδικού επιστημονικού και του τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού, που μπορεί να προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, στ) οι κατηγορίες και οι κλάδοι του προσωπικού, των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων και ζ) η λειτουργία τους».

Ο ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 143/Α/28.6.2014), στο άρθρο 168 του Μέρους ΣΤ', ορίζει ότι: «1. Εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, όπως ορίζεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 4 του ν. 3492/2006. Ο εσωτερικός έλεγχος ανατίθεται στις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου που συστήνονται με το άρθρο 12 του ίδιου νόμου υπό την γενική καθοδήγηση και εποπτεία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους. 2. Στα συστήματα λογιστικών και δημοσιονομικών αναφορών κάθε φορέα της Γενικής Κυβέρνησης, στα οποία περιλαμβάνεται κάθε φορέας της Κεντρικής Διοίκησης, καθορίζονται κατάλληλες εσωτερικές δικλείδα, που αξιολογούνται από τις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου κάθε φορέα της Γενικής Κυβέρνησης. 3. Οι εκθέσεις ελέγχου των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου των παραγράφων 1 και 2 κοινοποιούνται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο.»

Με βάση την παραπάνω νομοθεσία η κάθε Περιφέρεια κατάρτισε Οργανισμό Εσωτερικής Λειτουργίας με τον οποίο καθορίστηκαν η δομή και οι αρμοδιότητες των

διαφόρων υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων καθορίστηκε και η σύσταση Αυτοτελών Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α.

2.3 Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών

Μία από τις αρμοδιότητες των Περιφερειών βάση της παραγράφου 19 του άρθρου 186 του ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» είναι «Η κατάρτιση προγραμμάτων για τον τουριστικό σχεδιασμό, καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. και τους δήμους της περιφέρειας».

Το άρθρο 46 του νόμου 4276/2014 (ΦΕΚ 155/Α') «Απλούστευση διαδικασιών λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστικών υποδομών, ειδικές μορφές τουρισμού και άλλες διατάξεις» ορίζει πως «Διαφημιστικά προγράμματα και γενικά ενέργειες, που αφορούν την τουριστική προβολή και διαφήμιση της χώρας ή περιοχών αυτής στο εσωτερικό και εξωτερικό, ιδίως με συμμετοχή σε εκθέσεις, ή διαφημίσεις σε μέσα μαζικής ενημέρωσης ή καταχωρήσεις σε έντυπα ή εκδόσεις τους ως και με οποιονδήποτε άλλον τρόπο και τα οποία καταρτίζονται ή υλοποιούνται από οποιονδήποτε φορέα του Δημοσίου, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και γενικά του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως κάθε φορά αυτός προσδιορίζεται, ανεξάρτητα αν εκτελούνται με χρηματοδότηση από πόρους εθνικούς ή ευρωπαϊκούς ή ίδιους πόρους του φορέα υλοποίησής τους, πρέπει να τελούν σε πλήρη εναρμόνιση προς το γενικό σχεδιασμό και την εξυπηρέτηση των στόχων του προγράμματος τουριστικής προβολής της χώρας ή των περιοχών αυτής, που καταρτίζει το Υπουργείο Τουρισμού. Για την υλοποίηση των παραπάνω προγραμμάτων και τη σύναψη των σχετικών συμβάσεων που αφορούν σε προμήθεια προϊόντων, παροχή υπηρεσιών ή εκτέλεση έργων απαιτείται η προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του Ε.Ο.Τ.».

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανωτέρω νομοθετικές διατάξεις και τους Οργανισμούς Εσωτερικής Λειτουργίας, η αρμοδιότητα του τουριστικού σχεδιασμού, προβολής και ανάπτυξης ασκείται σε άλλες Περιφέρειες σε επίπεδο Διεύθυνσης και σε άλλες Περιφέρειες σε επίπεδο Τμήματος. Τον Δεκέμβριο του 2018 που διεξήχθη η έρευνα, λειτουργούσαν Διευθύνσεις Τουρισμού σε τέσσερις Περιφέρειες και συγκεκριμένα στις Περιφέρειες Αττικής, Βορείου Αιγαίου, Κεντρικής Μακεδονίας και Κρήτης, ενώ στις Περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης, Δυτικής Ελλάδας, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Ιονίων Νήσων, Νοτίου Αιγαίου, Πελοποννήσου και Στερεάς Ελλάδας λειτουργούσαν Τμήματα Τουρισμού.

Τα παραπάνω προκύπτουν μετά από τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων από τις επίσημες ιστοσελίδες των Περιφερειών και την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου, τον Δεκέμβριο του 2018 που διενεργήθηκε η παρούσα έρευνα. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α.

Κεφάλαιο 3^ο Επισκόπηση Ερευνών

3.1 Γενικά

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας έρευνας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο ο ερευνητής γνωρίζει ή έχει ενημερωθεί για το θέμα αυτό (Πετράκης, 2006).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, έχει αποτελέσει συχνά αντικείμενο έρευνας ερευνητών από διάφορες χώρες του κόσμου.

Η εμπειρική έρευνα (empirical research) προσπαθεί να δώσει απάντηση-λύση σε ένα ερώτημα-πρόβλημα βασιζόμενη σε νέα πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ στη βιβλιογραφική έρευνα (secondary research), προκειμένου να δώσει απάντηση στο ερευνητικό του ερώτημα ο ερευνητής αντλεί τα στοιχεία που χρειάζεται από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συνιστά βιβλιογραφική έρευνα (Δημητριάδη, 2000).

Ακολούθως, γίνεται παρουσίαση εμπειρικών και βιβλιογραφικών ερευνών που αφορούν τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα.

3.2 Επισκόπηση ερευνών για τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό

Οι A. V. Otetea et al (2013) ερεύνησαν την εφαρμογή και λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στην τοπική αυτοδιοίκηση της Ρουμανίας και τον τρόπο με τον οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος συνέβαλε στη διαχείριση της οικονομικής ύφεσης. Η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου κρίθηκε αναποτελεσματική, καθώς δεν έγινε κατανοητός ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην καταπολέμηση των αρνητικών επιπτώσεων της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος του στη διαχείριση κινδύνου, να επανακαθοριστεί η εφαρμογή του στο Δημόσιο Τομέα λαμβάνοντας υπόψη τις καλές πρακτικές άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι θα πρέπει να προσδιοριστούν κάποια βασικά κριτήρια για τον προσδιορισμό της αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος σημειώθηκε ότι ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον έχει αυξηθεί και πλέον μπορεί να αποτρέψει μελλοντικές κρίσεις, αλλά και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών και να συμβάλει στην οικονομική αξιοπιστία τους (Otetea, Tita, & Aristotel, 2013).

Σύμφωνα με την έρευνα της M. Arena (2013) διαπιστώθηκε, ότι κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, ασκήθηκε έντονη πίεση στο σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε πολλές ευρωπαϊκές και μη ευρωπαϊκές χώρες, για την

αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των πόρων τους, μέσω της προώθησης και διάδοσης των μέσων λογοδοσίας και ελέγχου του ιδιωτικού τομέα. Στη συγκεκριμένη έρευνα μελετήθηκε ο βαθμός υιοθέτησης από τα Ιταλικά πανεπιστήμια, ενός ειδικού, όπως χαρακτηρίζεται, μηχανισμού ελέγχου, του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος ολόένα και αυξάνεται στους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι παρόλο που η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στα Ιταλικά Πανεπιστήμια εξακολουθεί να είναι περιορισμένη, η τάση ανάπτυξης του Εσωτερικού Ελέγχου είναι παρόμοια με την τάση που χαρακτηρίζει την ανάπτυξη του Εσωτερικού Ελέγχου στον ιδιωτικό τομέα τις τελευταίες δεκαετίες (Arena, 2013).

Οι A. Alzeban & D. Gwilliam (2014) αξιολόγησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία του Δημοσίου Τομέα στη Σαουδική Αραβία. Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 203 διευθυντές και 239 εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι απασχολούνταν σε 79 οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και πέντε βασικών παραγόντων και συγκεκριμένα της ικανότητας του Εσωτερικού Ελέγχου του μεγέθους του Εσωτερικού Ελέγχου, της σχέσης μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, της ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελέγχου και του βαθμού υποστήριξης της διοίκησης στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης ως προς τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του. Η υποστήριξη αυτή αποδεικνύεται με την πρόσληψη εκπαιδευμένου και έμπειρου προσωπικού, την παροχή επαρκών πόρων, την ενίσχυση της σχέσης με τους εξωτερικούς ελεγκτές και με τη λειτουργία ανεξάρτητου τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Alzeban & Gwilliam, 2014).

Οι S. A. Babatunde & K. I. Dandago (2014) μελέτησαν τις επιπτώσεις της ανεπάρκειας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση δημοσίων έργων της Νιγηρίας. Χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα διακόσια είκοσι οκτώ (228) δημοσίων έργων. Οι ερευνητές αποφάνθηκαν ότι η ανεπάρκεια του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου έχει αρνητικές επιπτώσεις στη διαχείριση των δημοσίων έργων της Νιγηρίας. Η μελέτη προτείνει την άμεση και αυστηρή εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος τελικά θα λειτουργήσει προς το συμφέρον των πολιτών. Επίσης, διαπιστώθηκε μειωμένη άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση των δημοσίων έργων, στοιχείο που κρίθηκε ιδιαίτερα ανησυχητικό. Στην έρευνα τονίζεται η ανάγκη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να υπάρξει βελτίωση στη διαχείριση των δημοσίων έργων (Babatunde & Dandago, 2014).

Οι M. A. Abd Aziz et al (2015) υποστήριξαν ότι η διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση έχει καταστεί παγκόσμιο ζήτημα, λόγω των συνεχών φαινομένων διαφθοράς, του ανεπαρκή εσωτερικού ελέγχου, αλλά και της αναποτελεσματικής οικονομικής διαχείρισης. Οι Δημόσιοι Φορείς παγκοσμίως καλούνται να δικαιολογήσουν τις πηγές χρηματοδότησης τους, τη χρήση των δημοσίων πόρων και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς όφελος των πολιτών. Η διαφάνεια και η

αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης θεωρείται πλέον υποχρέωση προς τους πολίτες. Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διακυβέρνηση, είναι πολύ σημαντική η κατανόηση του τρόπου βελτίωσης της λογοδοσίας στο δημόσιο τομέα. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ενίσχυση της λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διάρθρωσης ενός Οργανισμού που αποσκοπεί στη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την απονομή δικαιοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εντοπίζει τα σφάλματα και τις παρατυπίες στη λειτουργία του Οργανισμού και λειτουργεί αποτελεσματικά στη διαχείριση καταστάσεων κινδύνου (Aziz, Rahman, Alam, & Saidc, 2015).

Οι A. N. Cioban et al (2015) στην προσπάθεια τους να απαντήσουν στο ερώτημα «Τι πρέπει να κάνουμε για να έχουμε θετικό και μετρήσιμο αποτέλεσμα της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα» πραγματοποίησαν μία αξιολόγηση της εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου που ασκήθηκε τα τελευταία χρόνια στον δημόσιο τομέα της Ρουμανίας, προκειμένου να προσδιοριστούν οι λόγοι δυσλειτουργίας και η εξεύρεση πιθανών λύσεων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τον Εσωτερικό Έλεγχο. Από την έρευνα που πραγματοποίησαν διαπίστωσαν ότι η ανεπάρκεια του Εσωτερικού Ελέγχου στη Ρουμανία οφείλεται στη λάθος διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Οι πληροφορίες που ελήφθησαν από εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου Οργανισμών του Δημοσίου Τομέα εξέτασαν τον ελεγκτικό κίνδυνο, το οργανωτικό πλαίσιο, τα χαρακτηριστικά της ελεγχόμενης οντότητας και υπογράμμισαν την αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Διαπιστώθηκε ότι η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στο δημόσιο τομέα είναι έντονη και επηρεάζεται από την ποιότητα της αποστολής του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και από τον έγκαιρο και ακριβή εντοπισμό των κινδύνων. Αντίθετα το οργανωτικό πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά ελέγχου δεν έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ύπαρξη ενός σύγχρονου νομικού πλαισίου, κανόνων και διαδικασιών που καταρτίζονται σύμφωνα με τα διεθνώς αποδεκτά πρότυπα ελέγχου, μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Παράλληλα, ο έγκαιρος εντοπισμός και η αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και στην καλή διαχείριση των δημόσιων πόρων (Cioban, Hlaciuc, & Zaicéanu, 2015).

Οι L. Ferry et al (2017) εξέτασαν την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) της Μαλαισίας. Εξετάστηκε ενδελεχώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην υποστήριξη της δημόσιας διακυβέρνησης, μέσω συνεντεύξεων με τους επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου σε δεκαεπτά (17) Ο.Τ.Α. της Μαλαισίας. Λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου, η έρευνα αποδεικνύει ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εφαρμόζουν ελέγχους συμμόρφωσης (compliance audit) και απόδοσης (performance audit). Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να περιορίζονται από τους κανόνες διακυβέρνησης και τις διοικητικές επιρροές, αλλά

αντίθετα πρέπει να βρίσκονται σε μία διαρκή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τη διοίκηση. Αρνητική επίδραση στην άσκηση αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί η έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Ferry, Zakaria, Zakaria, & Slack, 2017).

Στην έρευνα των D. Hay & C. Cordery (2018) πραγματοποιείται μία θεωρητική προσέγγιση της εφαρμογής, της εξέλιξης και του σκοπού του Ελέγχου στον ιδιωτικό και στο Δημόσιο Τομέα στη Νέα Ζηλανδία, προκειμένου να διερευνηθούν οι προοπτικές βελτίωσης της εφαρμογής του στο Δημόσιο Τομέα. Επιπλέον, καταδεικνύεται η συνεχή εξέλιξη του ελέγχου κατά τη διάρκεια των ετών και επισημαίνονται τα οφέλη του στην άσκηση διοίκησης προς όφελος της κοινωνίας και της θετικής απήχησης που έχει στους δυνητικούς δανειστές του Δημοσίου Τομέα και στους επενδυτές (Hay & Cordery, 2018).

Η K. K. Jerpesen (2018) υποστήριξε ότι βασικός σκοπός της έρευνάς της ήταν να αναλύσει τη συμβολή των διαφόρων τύπων ελέγχου στον εντοπισμό και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Στη σχετική βιβλιογραφία πραγματοποιείται διαχωρισμός μεταξύ του ορισμού της διαφθοράς και της απάτης, καθώς η διαφθορά ορίζεται ως «Μη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς». Τα κύρια επιχειρήματα για τον διαχωρισμό αυτό είναι ότι η διαφθορά δεν αφήνει «ίχνη» (ουσιώδη σφάλματα) στις οικονομικές καταστάσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις για τον ελεγκτή. Η έρευνα υποστηρίζει ότι η εμπορική και πολιτική διαφθορά δημιουργεί ανακρίβειες στις οικονομικές καταστάσεις των εμπλεκόμενων ιδιωτικών και δημόσιων Οργανισμών. Έτσι, εάν υπάρχει η βούληση ο έλεγχος να αποκτήσει έναν πιο σημαντικό ρόλο στον αγώνα ενάντια στη διαφθορά, τα πρότυπα ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνουν τη διαφθορά στον ορισμό της απάτης. Παράλληλα, οι ελεγκτές του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα πρέπει να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες και τεχνικές ελέγχου, προκειμένου να εντοπίζουν έγκαιρα και αποτελεσματικά τη διαφθορά. Τέλος, προτείνεται να υιοθετηθούν αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα, όπως οι πιστοποιήσεις των ελεγκτών κατά της διαφθοράς (Jerpesen, 2018).

3.3 Επισκόπηση ερευνών για τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη επισκόπηση σε δημοσιευμένες έρευνες σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο και τους Εσωτερικούς Μηχανισμούς Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα. Τα σημαντικότερα ευρήματά τους παρουσιάζονται παρακάτω.

Η Σ. Διαμαντοπούλου (2011) τονίζει τη χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς κατά τη διάρκεια της έρευνάς της σε μονάδα υγείας διαπίστωσε πως η ύπαρξη λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου βοηθά στην ορθή διακυβέρνηση του Δημοσίου Τομέα. Υποστήριξε ότι με την καθημερινή αξιολόγηση των διαδικασιών, την αναγνώριση πιθανής ανεπαρκούς λειτουργίας σε σημεία του

οργανισμού και την παροχή συμβουλών για βελτίωση, ο Εσωτερικός Έλεγχος προσθέτει αξία και θωρακίζει έτσι την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του (Διαμαντοπούλου, 2011).

Σε ερευνά του ο Γ. Σιαφάκας (2014) προτείνει την πλήρη υιοθέτηση των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων στον Εσωτερικό Έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς αυτός κρίνεται ανεπαρκής και αναποτελεσματικός από τη στιγμή που δεν έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει σε μεγάλο βαθμό τα φαινόμενα ανομίας του Δημοσίου Τομέα, λόγω σοβαρών ανεπαρειών που παρουσιάζονται τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό, όσο και στο θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής του ελέγχου (Σιαφάκας, 2014).

Τη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη μείωση της σπατάλης, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και στην καταπολέμηση της διαφθοράς και κακοδιοίκησης τόνισε η Χ.Ι. Παπαδοπούλου (2015). Διαπίστωσε ότι τα οφέλη από την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα είναι πολλά και μπορούν να προλαμβάνουν παράνομες καταστάσεις, αλλά και λάθη. Υποστήριξε ότι βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ύπαρξη πολιτικής βούλησης από πλευράς τοπικής και κεντρικής διοίκησης, αλλά και η συνειδητοποίηση της σημασίας του Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρική κουλτούρα του προσωπικού (Παπαδοπούλου, 2015).

Ο Δ. Τσιμάρas (2016) μελέτησε τη σημαντικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στις μονάδες υγείας και κατέληξε στο συμπέρασμα της αναγκαιότητας ύπαρξης και ίδρυσης ανεξάρτητης εσωτερικής λειτουργίας ελέγχου, σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης. Ακόμα, αναγκαία θεώρησε τη λειτουργία και ενδυνάμωση των ήδη υπάρχοντων μηχανισμών ελέγχου, ως εργαλείο εύρυθμής και ορθολογικής διοίκησης, καθώς και τη συνεχή προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Όπως υποστηρίζει ο ερευνητής, ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρείται πολύτιμο εργαλείο για την επίτευξη αποτελεσματικής διακυβέρνησης, ενώ η ύπαρξη ελεγκτικής επιτροπής στις δημόσιες μονάδες υγείας, σχετίζεται με τη μείωση των προβλημάτων λειτουργίας τους και την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας τους (Τσιμάρas, 2016).

Σε έρευνα της στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) η Μ. Κάραλη (2017) διαπίστωσε, ότι δεν είχαν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου. Υπήρχαν μηχανισμοί ελέγχου οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης, καθώς και μηχανισμοί κανονιστικής συμμόρφωσης, οι οποίοι κρίθηκαν ανεπαρκείς. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θώρησαν την ύπαρξη του Εσωτερικού Ελέγχου απαραίτητη, καθώς η ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα που παρέχει ενδυναμώνει τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου και βελτιώνει με τρόπο οικονομικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό τη διαχείριση κινδύνων, την αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, την κανονιστική συμμόρφωση, τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης και την εταιρική διακυβέρνηση (Κάραλη, 2017).

Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα της Β. Οικονομίδου (2017), καθώς μελετώντας τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά

Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) διαπίστωσε, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα δεν εφαρμόζεται ικανοποιητικά, παρόλο που συντελεί στην αποτελεσματική λειτουργία του, αποσκοπεί στη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος και αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε Οργανισμό, ώστε να είναι ικανός να αξιολογεί τους κινδύνους του, αλλά και να εξασφαλίζει παράλληλα τη βιωσιμότητα του (Οικονομίδου, 2017).

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Σ. Σταμάτη (2017), επιβεβαιώνουν τη σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση και την αδήριτη ανάγκη επαναπροσδιορισμού των παραγόντων που τον καθιστούν αποτελεσματικό. Διαπίστωσε ότι παράγοντες, όπως η υποστήριξη από τη διοίκηση, οι ανθρώπινοι πόροι, η ανεξαρτησία και οι διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου, δρουν θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ παράγοντες που συντελούν στην κακοδιοίκηση και διαφθορά της Δημόσιας Διοίκησης τον επηρεάζουν αρνητικά και τον αποδυναμώνουν (Σταμάτης, 2017).

Η Μ. Μακρή (2018) διαπίστωσε, ότι στην Ελλάδα υπάρχει πλειάδα ελεγκτικών μηχανισμών, αλλά συχνά παρατηρούνται προβλήματα έλλειψης προσωπικού ή άλλων πόρων, οι οποίοι επηρεάζουν την επιτυχή ολοκλήρωση του σκοπού τους. Επίσης, διαπίστωσε ότι υπάρχει έλλειψη συντονισμού και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των φορέων και ότι και στην Ελλάδα ο έλεγχος, έχει στόχο τη διασφάλιση των διαδικασιών και την παροχή συμβουλών βελτίωσης των ελεγχόμενων συστημάτων. Επιπλέον, διαπίστωσε, ότι στην Ελλάδα υπάρχει ζήτημα με την υποστελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών. Αυτό είναι ένα θέμα το οποίο εξετάζουν οι ελεγκτές και στις υπηρεσίες τις οποίες επισκέπτονται, εάν δηλαδή υπάρχει επαρκές προσωπικό και αν η κατανομή, το καθηκοντολόγιο και οι δεξιότητες του προσωπικού είναι κατάλληλες για να διαχειριστούν τις υποθέσεις που έχουν αναλάβει. Ακόμη, διαπιστώθηκε, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν άμεση και κατά προτεραιότητα πρόσβαση σε εσωτερικές πληροφορίες του ελεγχόμενου φορέα, κατά τη διάρκεια του ελεγκτικού τους έργου. Οι πληροφορίες που τους παρέχονται δεν έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, ενώ δεν υπάρχει και ειδικό λογισμικό που να υποστηρίζει το έργο τους. Παρόλα αυτά το Υπουργείο Οικονομικών, το οποίο και μελέτησε η Μ. Μακρή, έχει ένα οργανωμένο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που είναι πιο οργανωμένο, συγκριτικά με άλλους κλάδους του δημόσιου τομέα, καθώς υπάρχει συγκεκριμένη υπηρεσία που ασχολείται με τον Εσωτερικό Έλεγχο, υφίσταται εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου και έχουν αναπτυχθεί ειδικά πληροφοριακά συστήματα (Μακρή, 2018).

Σε αντιδιαστολή με το Υπουργείο Οικονομικών, στους Ο.Τ.Α. ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν εμφανίζει αντίστοιχη ικανοποιητική οργάνωση.

Μελετώντας το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Δήμο Πειραιά ο Ι. Φουστανάκης (2011) κατέδειξε, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος ήταν ακόμα σε πρώιμο στάδιο στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες ελέγχου κρίθηκαν επαρκείς σε μεγάλο βαθμό και το σύστημα ελέγχου διαπιστώθηκε ότι διέθετε επαρκείς ασφαλιστικές δικλείδες. Όμως, παρατηρήθηκαν σημαντικές αποκλίσεις από τις διεθνείς πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου, κυρίως γιατί οι Ο.Τ.Α. δεν φαίνεται να κατανόησαν επαρκώς τη σημασία και την προστιθέμενη αξία του

Εσωτερικού Ελέγχου, ως συμβουλευτικό όργανο πρωτίστως για τη Διοίκηση και δευτερευόντως ως μέσο βελτίωσης της λειτουργίας τους. Πιο συγκεκριμένα, στον υπό εξέταση Δήμο διαπιστώθηκε, ότι ενώ υπήρχε οργανόγραμμα για κάθε Οργανωτική Μονάδα του Δήμου, εντούτοις απουσίαζαν, το ενιαίο εγχειρίδιο διαδικασιών, η αναλυτική περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας και ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Επίσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές διαπιστώθηκε ότι δεν είχαν πρόσβαση σε πληροφορίες, άμεσα και κατά προτεραιότητα, κατά τη διάρκεια του ελεγκτικού τους έργου. Επίσης, οι πληροφορίες που τους παρέχονταν δεν είχαν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, ενώ δεν υπήρχε και ειδικό λογισμικό που να υποστηρίζει το έργο τους (Φουστανάκης, 2011).

Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα της Α. Στιβακτάκη (2012). Τα αποτελέσματα της έρευνάς της έδειξαν ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση υπολειτουργεί, έχοντας βασικές ελλείψεις σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης, προσωπικού και διαχείρισης οικονομικών πόρων. Επιπλέον, υποστήριξε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη υπέρ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία όμως στερείται οργανωμένου και σαφώς καθορισμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και ικανής υπηρεσίας να αξιολογήσει την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Στιβακτάκη, 2012).

Η Ε. Βουτσά (2016) κατά τη διάρκεια της έρευνας της διαπίστωσε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος στους Ο.Τ.Α. πάσχει από σημαντικές δομικές αδυναμίες, μεταξύ των οποίων είναι η περιορισμένη ανεξαρτησία και η αμφισβητήσιμη πολυπλοκότητα των μέτρων που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο εκτέλεσης της εν λόγω λειτουργίας. Υπάρχει απουσία ενισχυμένων και ανεξάρτητων τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και, όπου υπάρχουν ενδείξεις Εσωτερικού Ελέγχου, οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών οργάνων δεν περιορίζονται μόνο σε αυτό το αντικείμενο. Όμως, υποστήριξε ότι η αντιμετώπιση των εν λόγω αδυναμιών αναμένεται να επιτρέψει την εμφάνιση των πολλαπλών οφελών του Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο, τόσο Οργανισμού, όσο και πολιτείας (Βουτσά, 2016).

Αντίστοιχα στη μελέτη του ο Ν. Μυλωνάς (2017) διαπίστωσε ότι οι αυτοτελείς Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου επιφέρουν προφανή ωφέλεια στους Ο.Τ.Α., το κράτος και την κοινωνία. Όμως στους περισσότερους Δήμους της χώρας δεν λειτουργεί σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ σε όσους υπάρχει, η λειτουργία του δεν είναι ικανοποιητική. Συγκεκριμένα, τόσο η διοίκηση, όσο και εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. φαίνεται πως δεν αντιλαμβάνονται την προστιθέμενη αξία της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Δεν έχει γίνει αντιληπτός ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου ως συμβουλευτική υπηρεσία, η οποία θα οδηγήσει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους δημότες, θα διευκολύνει το έργο των Ο.Τ.Α., θα ενισχύσει την διαφάνεια και θα καταπολεμήσει φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιοίκησης. Κατά τη διάρκεια της έρευνας του στο Δήμο Πάργας διαπίστωσε ότι παρόλο που δεν υπήρχε τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, υπήρχε εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου και τήρηση δικλίδων ασφαλείας. Επίσης, διαπίστωσε ότι είχε γίνει διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, χωρίς ωστόσο να υπάρχει γραπτό εγχειρίδιο διαδικασιών με την περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας και οργανόγραμμα για κάθε τμήμα και υπηρεσία (Μυλωνάς, 2017).

Τέλος, στο συμπέρασμα ότι οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν ακόμη δημιουργήσει τμήμα ή μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, καταλήγει και η Ο. Ιγνατίου (2018), η οποία μάλιστα ερεύνησε τη σχέση μεταξύ της προσφοράς των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών με διάφορους παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά του Δήμου, το προσωπικό του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, την τήρηση διαδικασιών, την αλληλεπίδραση εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και του Τμήματος Υποστήριξης Συλλογικών Οργάνων και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών. Κατά τη διάρκεια της έρευνας διαπιστώθηκε ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και η θετική άποψη των υπαλλήλων για τα χαρακτηριστικά του Ο.Τ.Α. στον οποίο απασχολούνται, τόσο αυξάνεται ο βαθμός της προσφοράς των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και του εσωτερικού έλεγχου. Αντίθετα, όσο τηρούνται οι διαδικασίες, τόσο μειώνεται η προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και του εσωτερικού έλεγχου (Ιγνατίου, 2018).

Μέρος Β

Εμπειρική έρευνα

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Η έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών, μέσω της αντίληψης των εργαζομένων στις αντίστοιχες Διευθύνσεις/Τμήματα, σχετικά με την επίδρασή αυτών στην εργασία τους και στην εν γένει λειτουργία της Υπηρεσίας τους.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες μεταβλητές, οι οποίες συνεισφέρουν στην υλοποίηση της. Ως μεταβλητή (variable) ορίζεται «κάθε τι που μεταβάλλεται (δεν έχει μία σταθερή τιμή) και που μπορεί να μετρηθεί». Οι μεταβλητές διακρίνονται σε εξαρτημένες (dependent variables) και ανεξάρτητες (independent variables). Η ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρείται πως «προκαλεί» τη μεταβολή στην εξαρτημένη μεταβλητή (Δημητριάδη, 2000).

Στην περίπτωση αυτή ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούνται, ο τρόπος οργάνωσης των Περιφερειών, το προσωπικό και η τήρηση των διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού, η συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου των Περιφερειών και η αυτοτέλειά του και η λειτουργία των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και των δικλίδων ασφαλείας. Ερευνάται λοιπόν, εάν υφίσταται αιτιολογική σχέση μεταξύ τους. Σε μία αιτιολογική σχέση οι μεταβλητές σχετίζονται, είτε ανάλογα, είτε αντιστρόφως ανάλογα (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015).

Με σκοπό όπως προαναφέρθηκε αξιολογηθεί η προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και ο βαθμός που αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, διεξήχθη δειγματοληπτική έρευνα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο προσωπικό των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των δεκατριών Περιφερειών της χώρας. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποστάληκε ηλεκτρονικά σε όλα τα στελέχη των Διευθύνσεων/Τμημάτων (υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμήματος, προϊστάμενοι διεύθυνσης, κτλ) των δεκατριών Περιφερειών της Ελλάδας.

4.2 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αναλυτικά παρουσιάζεται στο Παράρτημα Β, δημιουργήθηκε μετά από επισκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας και των

ερωτηματολογίων άλλων ερευνών, σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο και τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου.

Προκειμένου, να εξασφαλιστεί η άμεση συλλογή των δεδομένων, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω ειδικής φόρμας του Google Forms, καθώς αποτελεί το πιο διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο για τη δημιουργία online ερωτηματολογίων. Ακολούθως και προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το ποσοστό ανταπόκρισης, όπως και η αντικειμενικότητα και ποιότητα των απαντήσεων, πραγματοποιήθηκε ένα Pilot Test. Δηλαδή το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση σε τρεις υπαλλήλους, απασχολούμενους στη Διεύθυνση Τουρισμού της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, με σκοπό τον άμεσο έλεγχο της διάρκειας, της ροής και γενικά της πλήρους κατανόησης αυτού, από τους συγκεκριμένους υπαλλήλους, οι σχετικές παρατηρήσεις/επισημάνσεις των οποίων λήφθηκαν υπόψη.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται: α) από την εισαγωγή στην οποία αναγράφεται ο σκοπός της έρευνας, σε ποιους απευθύνεται και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του, τονίζοντας ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες, εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εν λόγω έρευνα και β) από έξι (6) ενότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τριάντα έξι (36) ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων «Δημογραφικά στοιχεία –Γενικές Πληροφορίες», αποτελείται από συνολικά πέντε (5) ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ηλικία, Φύλο, Επίπεδο μόρφωσης, Θέση εργασίας και Προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση.

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε» αποτελείται από συνολικά έξι (6) ερωτήσεις που αφορούν στα χαρακτηριστικά της κάθε Περιφέρειας και του τρόπου με τον οποίο αυτή έχει οργανωθεί και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών. Στο πλαίσιο αυτό υποβλήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του Οργανισμού Εσωτερικής Λειτουργίας, την ύπαρξη κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων για την πληροφόρηση και εξυπηρέτηση υπαλλήλων και πολιτών, την ύπαρξη απαραίτητου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, την ύπαρξη Ενιαίου Εγχειριδίου Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών και τέλος την ύπαρξη Οργανογράμματος για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα.

Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων «Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού» περιλαμβάνει συνολικά δέκα (10) ερωτήσεις. Οι πρώτες πέντε (5) ερωτήσεις αφορούν το προσωπικό των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού και συγκεκριμένα την ύπαρξη διαχωρισμού καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, την ύπαρξη αναλυτικής περιγραφής καθηκόντων των θέσεων εργασίας, την κατάρτιση και την επάρκεια του προσωπικού. Οι υπόλοιπες πέντε (5) ερωτήσεις αφορούν σε θέματα τήρησης διαδικασιών με βάση τη σχετική νομοθεσία για διαδικασίες, όπως η συμμετοχή σε εκθέσεις του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και η υλοποίηση τουριστικών δράσεων, οι διαδικασίες παροχής σύμφωνης γνώμης – έγκρισης του Ε.Ο.Τ. και η τήρηση φυσικού αρχείου εγγράφων.

Η τέταρτη ενότητα ερωτήσεων «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε και αυτοτέλειά του» αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις σχετικά με τους εσωτερικούς ελεγκτές και το αντίστοιχο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό υποβλήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τη συνεργασία με την Διεύθυνση/Τμήμα Τουρισμού, την παροχή πληροφοριών στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, την πρόσβαση των εσωτερικών ελεγκτών στα αρχεία που τηρούνται, τον βαθμό επίδρασης των διαπροσωπικών σχέσεων στην άσκηση του ελεγκτικού έργου και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών.

Η πέμπτη ενότητα ερωτήσεων «Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων ασφαλείας» περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις. Η ενότητα αυτή αφορά στους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου και στις δικλείδες ασφαλείας που τυχόν έχουν αναπτυχθεί από τις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας τους, όπως διάφορα αρχεία παρακολούθησης και εξέλιξης των τουριστικών δράσεων και των δαπανών, αρχεία καταγραφής και απογραφής του τουριστικού υλικού και ελέγχου υπολοίπων των Κωδικός Ανάλυσης Εξόδων (ΚΑΕ) χρηματοδότησης.

Τέλος, η έκτη και τελευταία ενότητα ερωτήσεων «Η προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων ασφαλείας» περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις και αφορά στη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων ασφαλείας στη λειτουργία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού. Συγκεκριμένα, διερευνάται η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος Τουρισμού, στην επίλυση προβλημάτων και στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνολική συνεισφορά τους.

Για τις απαντήσεις στην πρώτη ενότητα χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου και για τις απαντήσεις των ερωτήσεων των άλλων πέντε (5) ενότητων χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα. Οι κλίμακες είναι πολύ συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης στάσεων και απόψεων, οι οποίες συνήθως αποτελούνται από ένα στοιχείο και σκοπό έχουν να καταγράψουν συνοπτικά, αλλά με ακρίβεια τις απόψεις των ερωτώμενων. Οι κλίμακες που συνήθως χρησιμοποιούνται στα ερωτηματολόγια ποσοτικών ερευνών είναι οι κλίμακες διάταξης (ordinal scales). Πρόκειται για ερωτήσεις με συγκεκριμένο σύνολο τιμών, οι οποίες παρουσιάζουν διάταξη ή κλιμάκωση (Ζαφειρόπουλος, 2012).

4.3 Η αποστολή του ερωτηματολογίου

Αμέσως μετά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία στις αντίστοιχες Διευθύνσεις/Τμήματα προκειμένου να γίνει μία εκτίμηση του συνολικού αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών, ο οποίος και αποτελεί τον στατιστικό πληθυσμό της έρευνας. Στατιστικός πληθυσμός ονομάζεται το σύνολο των μονάδων ανάλυσης, π.χ.

άνθρωποι, ζώα, επιχειρήσεις κ.λπ., οι οποίες μελετώνται κατά την πραγματοποίηση της έρευνας. Ο πληθυσμός διακρίνεται σε άπειρο και πεπερασμένο ανάλογα με τη φύση της έρευνας (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015).

Με βάση τα παραπάνω, ο συνολικός στατιστικός πληθυσμός της παρούσας έρευνας θεωρείται πεπερασμένος και αριθμεί, σύμφωνα με την τηλεφωνική επικοινωνία που προηγήθηκε, εβδομήντα (70) άτομα. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έρευνα στις επίσημες ιστοσελίδες των Περιφερειών όλης της χώρας και συλλέχθηκαν οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των στελεχών και των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η αποστολή του ερωτηματολογίου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και στα εβδομήντα (70) άτομα των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών.

Είναι αυτονόητο, ότι ο βαθμός εγκυρότητας του δείγματος μεγαλώνει με την αύξηση του δείγματος (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015). Για τον λόγο αυτό η αποστολή του ερωτηματολογίου αποστάλθηκε άλλες τρεις φορές στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των ανωτέρω εβδομήντα (70) ατόμων και των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε και στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των Γραφείων Περιφερειάρχων, προκειμένου να παραληφθεί από όλους τους υπαλλήλους που απασχολούνται στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών.

4.4 Η συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων

Αν και η αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ερωτηματολογίων έχει αυξημένη πιθανότητα να συμπληρωθεί από μικρό συμμετεχόντων, στην παρούσα έρευνα υπήρξε υψηλός βαθμός απόκρισης λαμβάνοντας υπόψη τον συνολικό πληθυσμό, ο οποίος ήταν πεπερασμένος. Στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών, όπως προαναφέρθηκε, απασχολούνταν κατά τη χρονική περίοδο (30.11.2018-15.01.2019) που διεξήχθη η έρευνα, εβδομήντα (70) άτομα.

Υψηλό ποσοστό απόκρισης σημαίνει μικρό ενδεχόμενο εμφάνισης μεροληψίας, ενώ υψηλό ποσοστό «μη απόκρισης», είναι ένα αρνητικό σημάδι. Συνήθως ποσοστό μεγαλύτερο του 70% εξασφαλίζει αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015). Στη συγκεκριμένη περίπτωση συμπληρώθηκαν σαράντα εννέα (49) ερωτηματολόγια, ποσοστό δηλαδή 70%, το οποίο λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία, θεωρείται υψηλό.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η συλλογή των απαντήσεων μέσω της εφαρμογής Google Forms, καθώς η εξαγωγή των αποτελεσμάτων σε επεξεργάσιμη μορφή καθίσταται εύκολη και γρήγορη διαδικασία. Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στη θεωρία, από την εποχή που στην στατιστική ανάλυση δεδομένων άρχισαν να χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές η δειγματοληψία αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για ερευνητές όλων των επιστημών (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στο ιδιαίτερα εύχρηστο και δημοφιλές στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences), προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων. Για να είναι δυνατή η εισαγωγή των δεδομένων προηγήθηκε κωδικοποίηση με συνέπεια και ακρίβεια. Σύμφωνα με τη θεωρία τα ποσοτικά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, μέσω κλειστών ερωτήσεων θα πρέπει να κωδικοποιηθούν και να καταχωρηθούν σε ένα αρχείο δεδομένων για να είναι εφικτή η στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση. Συγκεκριμένα, σε κάθε δυνατή απάντηση κάθε κλειστής ερώτησης θα πρέπει να δοθεί ένας αριθμός (κωδικός). Η κωδικοποίηση των στοιχείων θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και ακρίβεια. Ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιούνται κλίμακες διαβάθμισης και κωδικοί θα πρέπει πάντα να έχουν την ίδια «φορά» ή αντιστοιχία σε όλες τις ερωτήσεις ή μεταβλητές (Δημητριάδη, 2000).

Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας Εσωτερικής συνέπειας

Την κωδικοποίηση και εισαγωγή των δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, διαδέχθηκε, η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση. Συγκεκριμένα, αρχικά έγινε ο απαραίτητος έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας με τον συντελεστή cronbach's alpha. Ο συντελεστής αυτός ελέγχει εάν υπάρχει εσωτερική συνοχή των απαντήσεων που απαρτίζουν μία κλίμακα. Δηλαδή, των στοιχείων που βρίσκονται σε μία ενότητα του ερωτηματολογίου και μετρούν ως σύνολο μία συγκεκριμένη έννοια (Ζαφειρόπουλος, 2012). Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

| Πίνακας 1: Συντελεστής εσωτερικής συνοχής | | |
|--|------------------|------------|
| | Cronbach's Alpha | N of Items |
| Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | 0,832 | 6 |
| Προσωπικό και Τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού | 0,723 | 10 |
| Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας & αυτοτέλειά του | 0,851 | 5 |
| Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας | 0,900 | 5 |
| Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας | 0,946 | 5 |

Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας cronbach's alpha παίρνει τιμές από -1 έως 1 και θεωρείται αποδεκτός όταν δεν είναι μικρότερος του 0,7 (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 οι συντελεστές εσωτερικής συνέπειας cronbach's alpha είναι μεγαλύτεροι του 0,7, άρα υπάρχει εσωτερική συνοχή των απαντήσεων που απαρτίζουν τις μεταβλητές.

5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανά ερώτηση

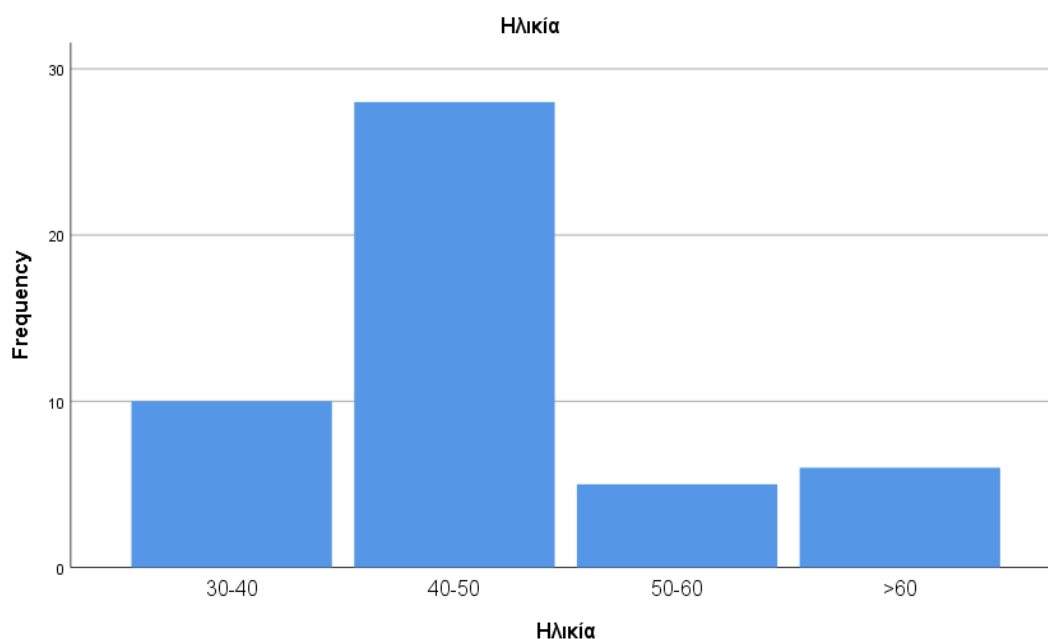
Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρατίθενται στους πίνακες που ακολουθούν και οι οποίοι μας δείχνουν τη συχνότητα, ποσοστό και αθροιστικό ποσοστό για κάθε ερώτηση. Για κάθε ερώτηση υπάρχει και ένα διάγραμμα για τη σχηματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων και την ευκολότερη κατανόησή τους.

Στην Ενότητα Πρώτη: Δημογραφικά στοιχεία-Γενικές πληροφορίες και για την ερώτηση «Ηλικία» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

| Πίνακας 2: Ηλικία | | | | | |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 30-40 | 10 | 20,4 | 20,4 | 20,4 |
| | 40-50 | 28 | 57,1 | 57,1 | 77,6 |
| | 50-60 | 5 | 10,2 | 10,2 | 87,8 |
| | >60 | 6 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον Πίνακα 2 συμπεραίνεται ότι η πλειοψηφία των στελεχών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, 57,1%, ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-50 ετών, όπως αποτυπώνεται και στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί.

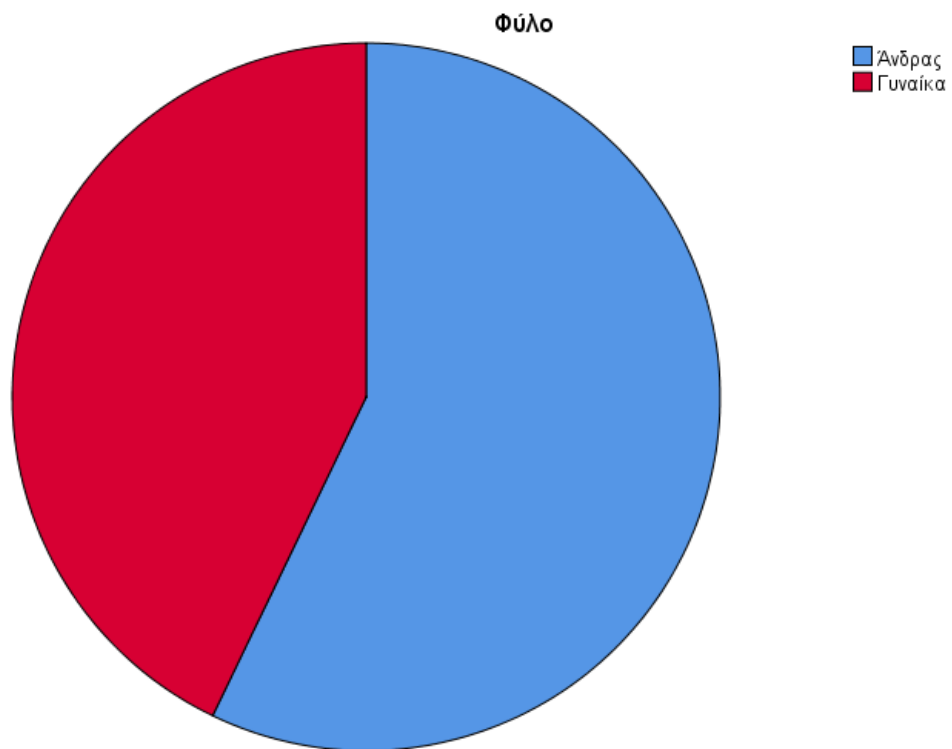
Διάγραμμα 1



Για την ερώτηση «Φύλο» τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και το Διάγραμμα 2. Είναι εμφανές ότι ο γυναίκες που απασχολούνται στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών (ποσοστό 42,9%), μειονεκτούν σε σχέση με τους άνδρες (ποσοστό 57,1%).

| Πίνακας 3: Φύλο | | | | | |
|------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Άνδρας | 28 | 57,1 | 57,1 | 57,1 |
| | Γυναίκα | 21 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 2



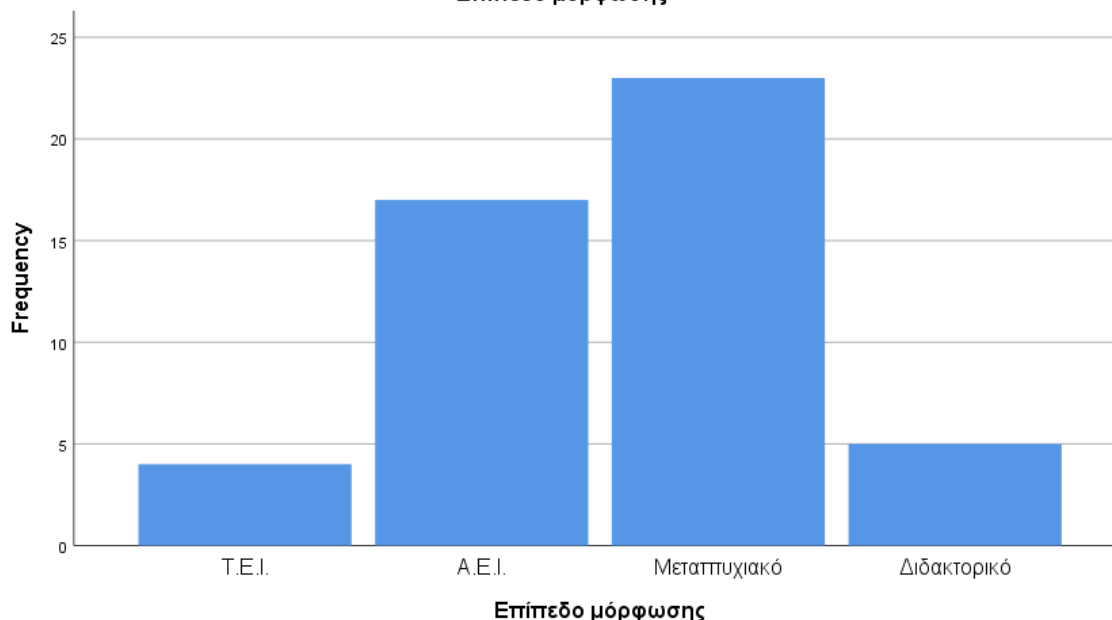
Τα αποτελέσματα της επόμενης ερώτησης «Επίπεδο μόρφωσης» παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και το Διάγραμμα 3.

| Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης | | | | | |
|------------------------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | T.E.I. | 4 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | A.E.I. | 17 | 34,7 | 34,7 | 42,9 |
| | Μεταπτυχιακό | 23 | 46,9 | 46,9 | 89,8 |
| | Διδακτορικό | 5 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι μόνο το 42,9% των στελεχών που απάντησαν είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι, ενώ η πλειοψηφία αυτών, σε ποσοστό 57,1% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακών ή Διδακτορικών Τίτλων. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει το πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο των στελεχών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών.

Διάγραμμα 3

Επίπεδο μόρφωσης

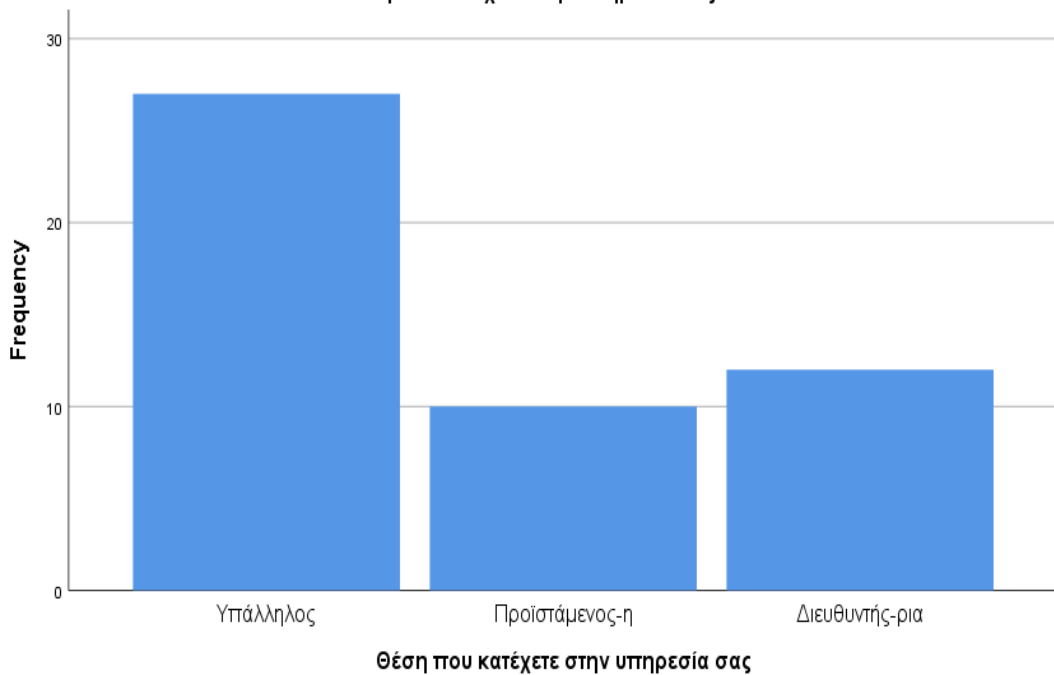


Τα αποτελέσματα για την ερώτηση «Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας» απεικονίζονται στον Πίνακα 5 και στο Διάγραμμα 4, από τα οποία προκύπτει ότι το 55,1% των στελεχών είναι υπάλληλοι, ενώ το υπόλοιπο 44,9% κατέχει θέση ευθύνης.

| Πίνακας 5: Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας | | | | | |
|---|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Υπάλληλος | 27 | 55,1 | 55,1 | 55,1 |
| | Προϊστάμενος-η | 10 | 20,4 | 20,4 | 75,5 |
| | Διευθυντής-ρια | 12 | 24,5 | 24,5 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 4

Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας



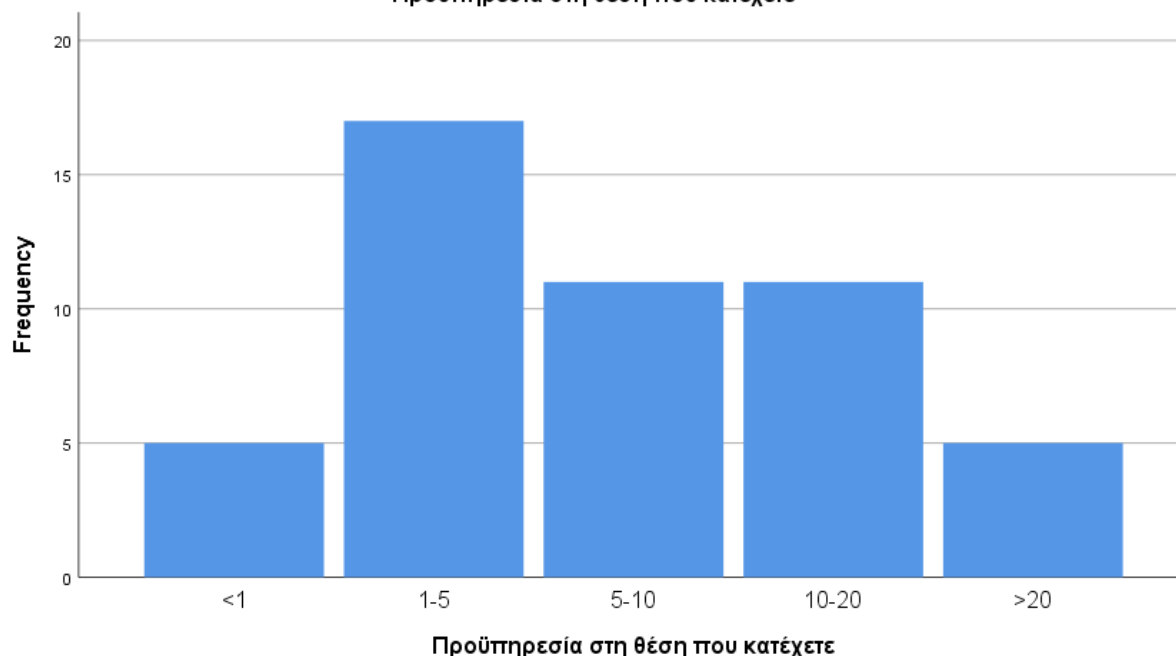
Τα αποτελέσματα της τελευταίας ερώτησης της πρώτης ενότητας «Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε» αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.

| Πίνακας 6: Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε | | | | | |
|---|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | <1 | 5 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | 1-5 | 17 | 34,7 | 34,7 | 44,9 |
| | 5-10 | 11 | 22,4 | 22,4 | 67,3 |
| | 10-20 | 11 | 22,4 | 22,4 | 89,8 |
| | >20 | 5 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6 το 34,7% των στελεχών των Διευθύνσεων/ Τμημάτων Τουρισμού είναι στη θέση αυτή από ένα έως πέντε έτη, ενώ τα στελέχη που απασχολούνται από πέντε έως δέκα έτη και από δέκα έως είκοσι έτη, ισοβαθμούν με ποσοστό 22,4%. Αυτό αποτυπώνεται και στο Διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5

Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε



Στην Ενότητα Δεύτερη: Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε και για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι εφαρμόζεται στην Περιφέρειά σας ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

| Πίνακας 7: Εφαρμόζεται στην Περιφέρειά σας ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 3 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 20,4 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 15 | 30,6 | 30,6 | 51,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 77,6 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον Πίνακα 7 προκύπτει ότι μόνο ένα ποσοστό 20,4% των στελεχών που απάντησαν θεωρεί ότι ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας της Περιφέρειάς τους, εφαρμόζεται καθόλου ή σε μικρό βαθμό, ενώ ένα υψηλό ποσοστό 48,9% θεωρεί ότι εφαρμόζεται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό 30,6% το οποίο θεωρεί ότι ο βαθμός εφαρμογής είναι μέτριος. Στο Διάγραμμα 6 γίνεται η σχηματική απεικόνιση των παραπάνω αποτελεσμάτων.

Διάγραμμα 6



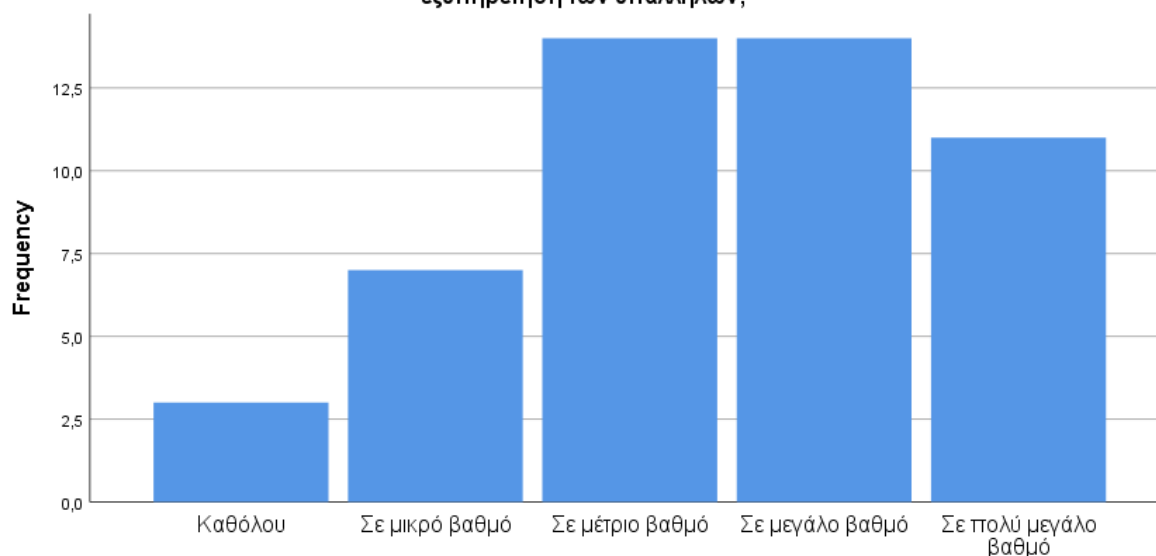
Όσον αφορά την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων;» τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 8 και στο Διάγραμμα 7 και από τα οποία προκύπτει ότι η πλειοψηφία των αποκριθέντων, σε ποσοστό 51%, πιστεύει ότι υπάρχουν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ σε ποσοστό 28,6% πιστεύει ότι τα πληροφοριακά συστήματα για την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων υπάρχουν σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 8: Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 20,4 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 49,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 77,6 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 7

Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων;



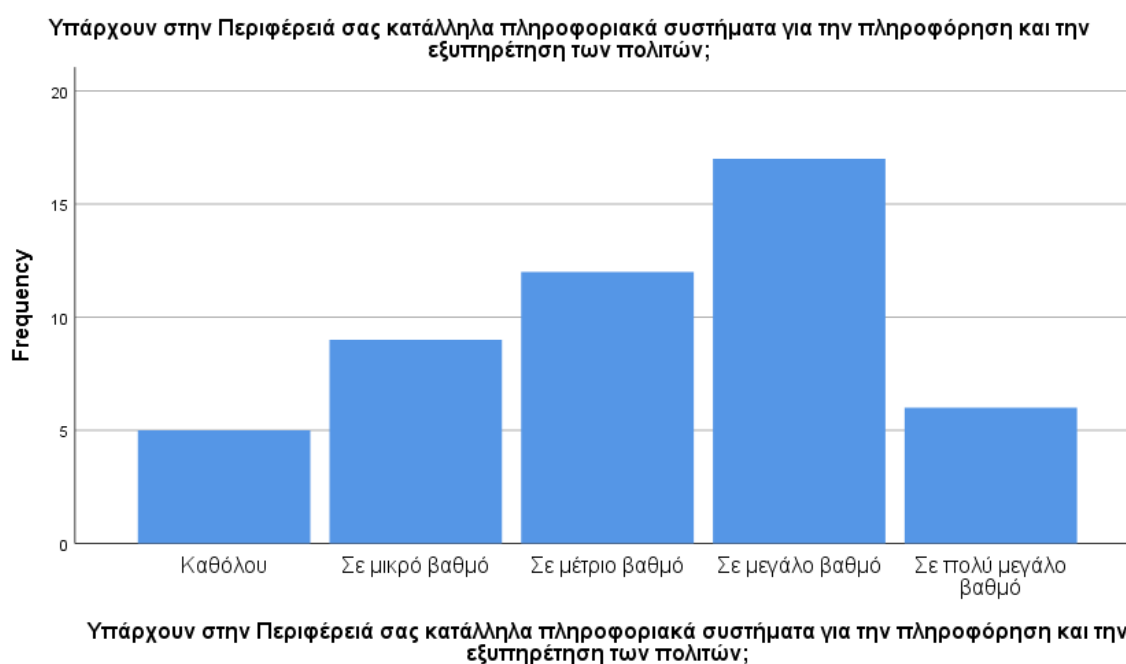
Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων;

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών;» παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

| Πίνακας 9: Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 5 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 28,6 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 53,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 87,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Παρατηρείται ότι το 34,7% των αποκριθέντων πιστεύει ότι τα πληροφοριακά συστήματα για την εξυπηρέτηση των πολιτών, υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό 24,5% πιστεύει ότι τα πληροφοριακά συστήματα για την εξυπηρέτηση των πολιτών υπάρχουν σε μέτριο βαθμό, όπως αποτυπώνεται και στο Διάγραμμα 8.

Διάγραμμα 8



Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχει στην Περιφέρειά σας ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός;» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

| Πίνακας 10: Υπάρχει στην Περιφέρειά σας ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 2 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 28,6 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 57,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 91,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 4 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Όπως παρατηρείται ένα ποσοστό 34,7% των στελεχών θεωρεί μεγάλο τον βαθμό ύπαρξης του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ενώ το 24,5% των στελεχών τον θεωρεί μικρό, όπως σχηματικά απεικονίζεται στο Διάγραμμα 9.

Διάγραμμα 9

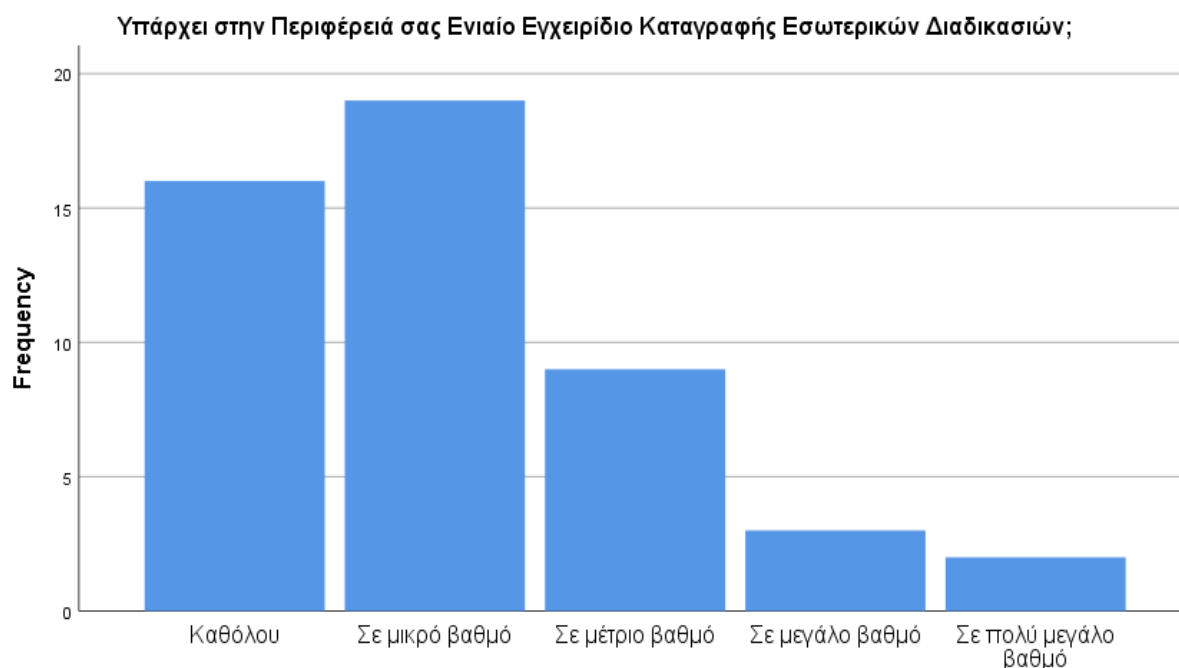


Όσον αφορά στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών;» τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 11 και στο Διάγραμμα 10. Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι το 38,8% των στελεχών απάντησε ότι υφίσταται Εγχειρίδιο σε μικρό βαθμό και το 32,7% απάντησε καθόλου.

Πίνακας 11: Υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 16 | 32,7 | 32,7 | 32,7 |
| | Σε μικρό βαθμό | 19 | 38,8 | 38,8 | 71,4 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 89,8 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 95,9 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 10

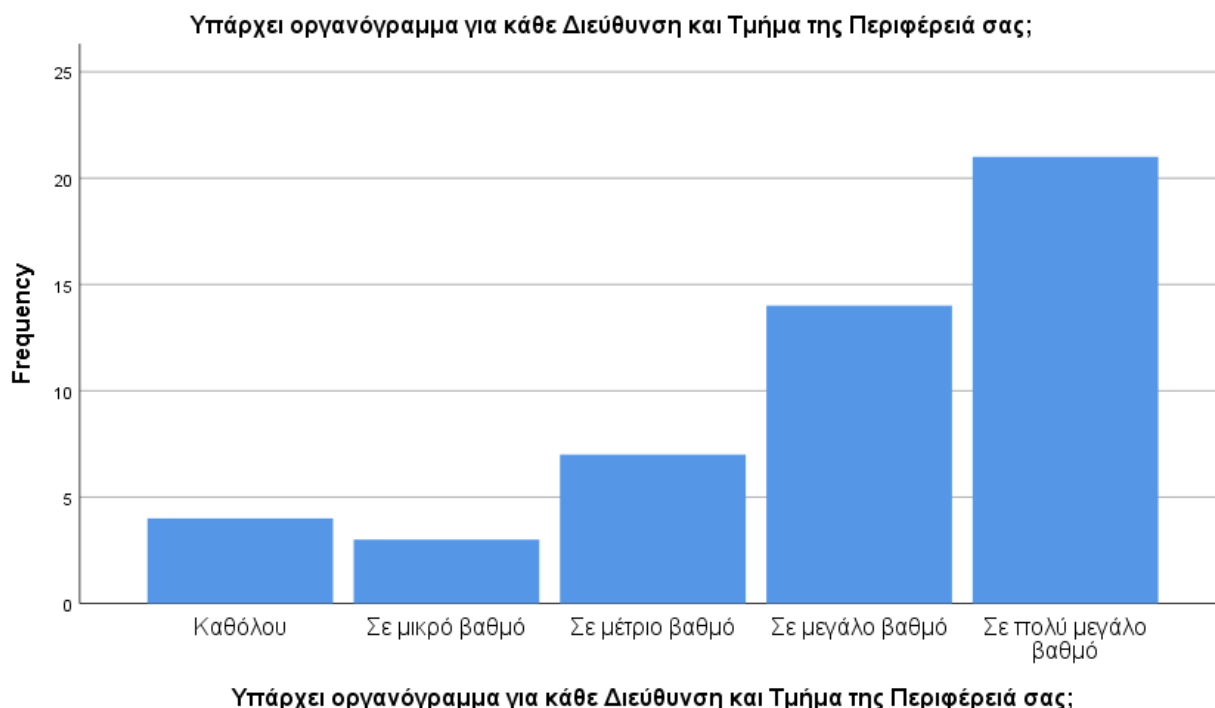


Υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών;

Τέλος, τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειάς σας;» παρουσιάζονται στον Πίνακα 12 και στο Διάγραμμα 11.

| Πίνακας 12: Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειάς σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 4 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 14,3 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 57,1 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 21 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 11

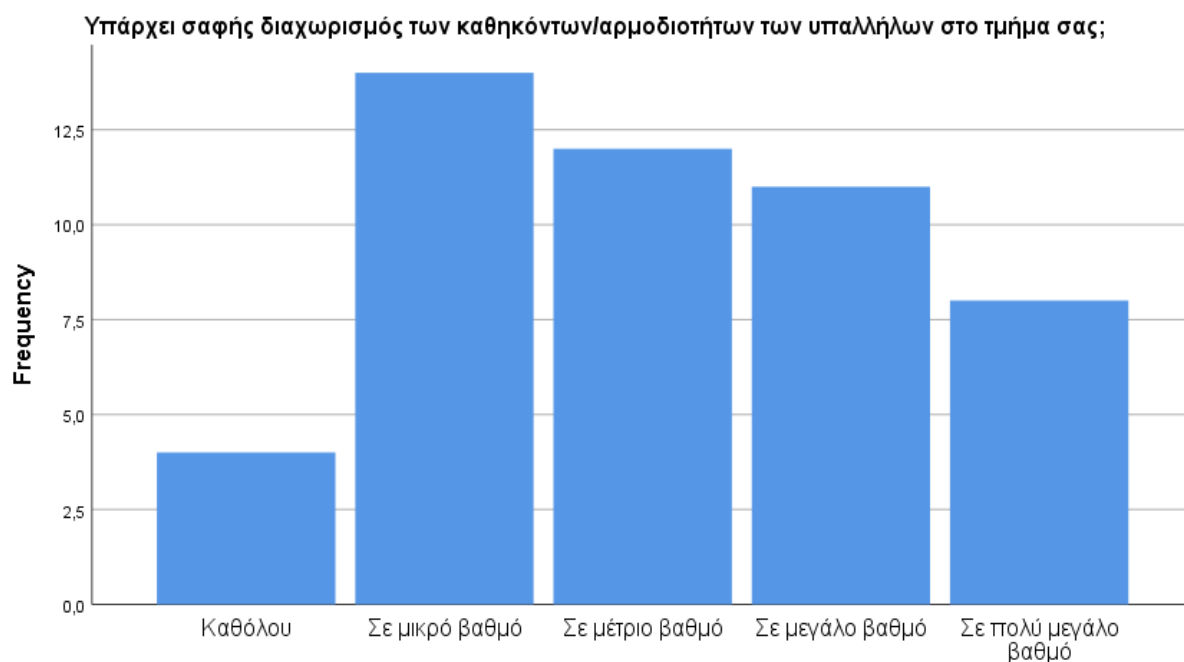


Σύμφωνα με τα παραπάνω το 42,9% των αποκρινέντων πιστεύει ότι υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειάς του και το 28,6% πιστεύει ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό.

Στην Ενότητα Τρίτη: Προσωπικό και Τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού και για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας;», σε ποσοστό 28,6% απάντησαν σε μικρό βαθμό, ενώ σε ποσοστό 24,5% απάντησαν σε μέτριο βαθμό, όπως αποτυπώνεται και στον Πίνακα 13 και στο Διάγραμμα 12.

| Πίνακας 13: Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 4 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 36,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 61,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 83,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 12



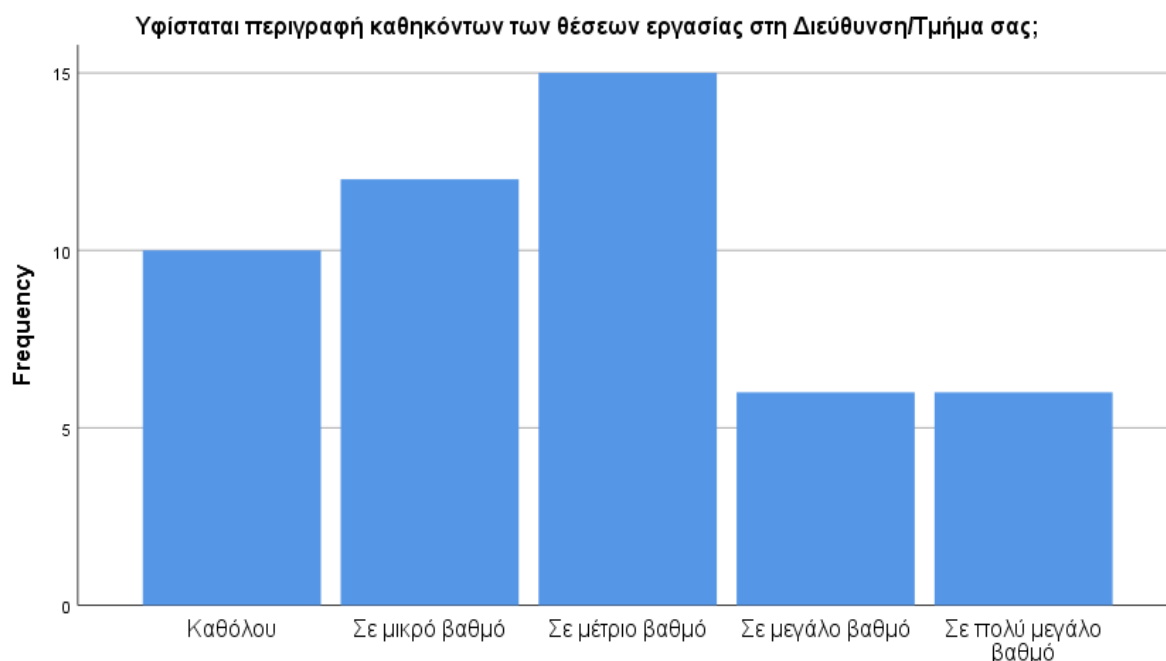
Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/ Τμήμα σας;», ένα μικρό ποσοστό 24,4% των στελεχών θεωρεί ότι υπάρχει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 44,9% θεωρεί ότι υπάρχει σε μικρό βαθμό ή και καθόλου. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα ποσοστό 30,6% θεωρεί μέτρια την ύπαρξη περιγραφής καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Στον Πίνακα 14 και στο Διάγραμμα 13 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

Πίνακας 14: Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/Τμήμα σας;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 10 | 20,4 | 20,4 | 20,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 44,9 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 15 | 30,6 | 30,6 | 75,5 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 87,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 13

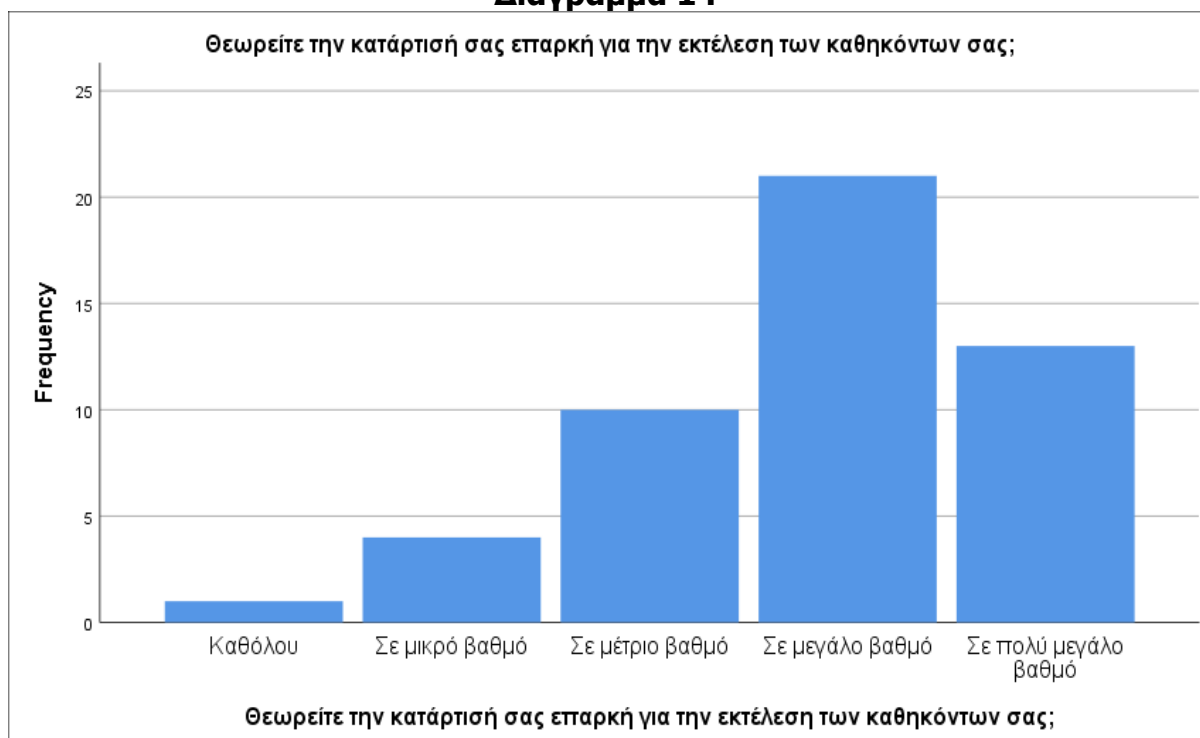


Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/Τμήμα σας;

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Θεωρείτε την κατάρτισή σας επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;» παρουσιάζονται στον Πίνακα 15. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 69,4%, θεωρεί την κατάρτισή του επαρκή σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, όπως αποτυπώνεται σχηματικά στο Διάγραμμα 14.

| Πίνακας 15: Θεωρείτε την κατάρτισή σας επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μικρό βαθμό | 4 | 8,2 | 8,2 | 10,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 10 | 20,4 | 20,4 | 30,6 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 21 | 42,9 | 42,9 | 73,5 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

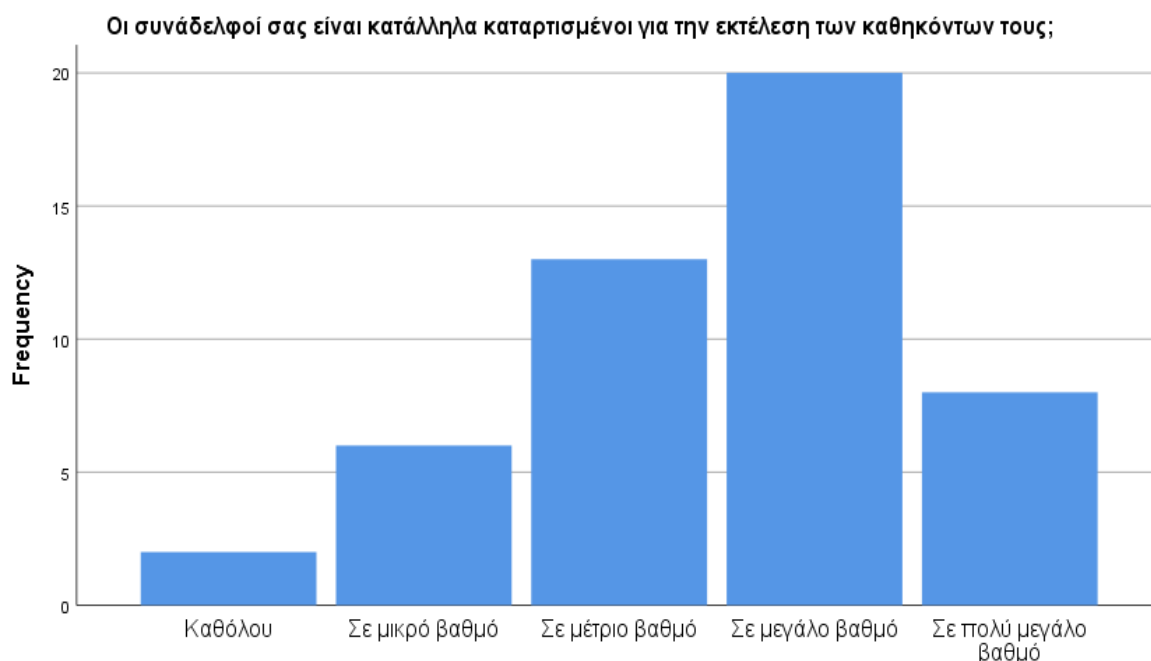
Διάγραμμα 14



Όσον αφορά στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι συναδέλφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Η πλειοψηφία των αποκρινθέντων, σε ποσοστό 57,1%, πιστεύει πως η κατάρτιση των συναδέλφων του είναι επαρκής σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 16 και στο Διάγραμμα 15.

| Πίνακας 16: Οι συναδέλφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 2 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 16,3 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 42,9 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 20 | 40,8 | 40,8 | 83,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 15



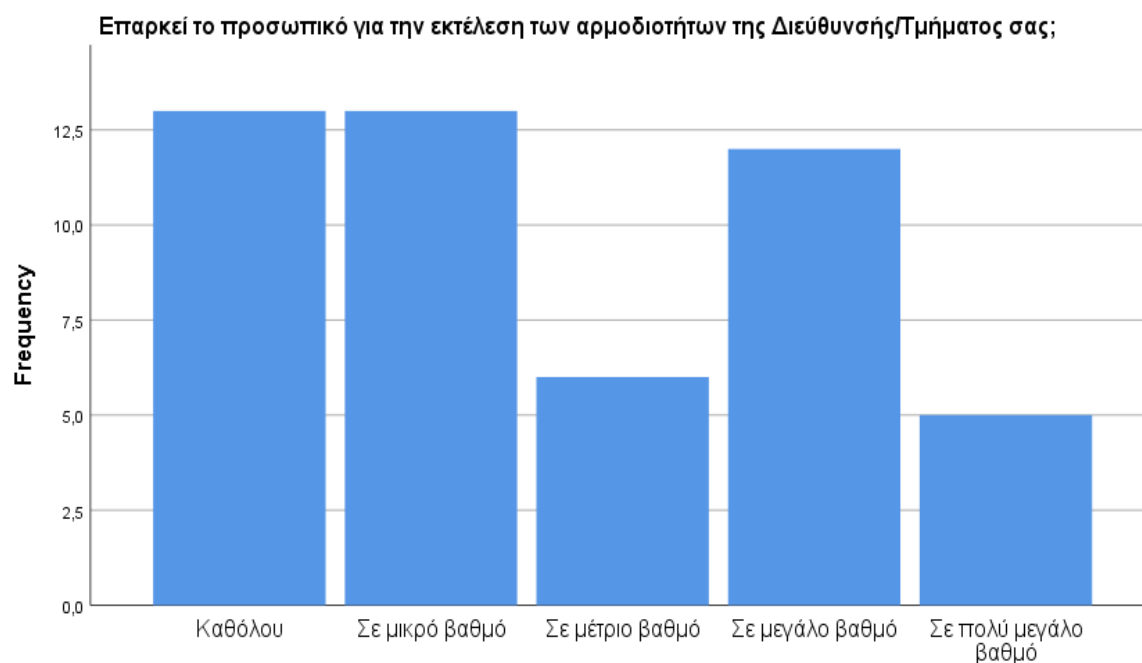
Οι συναδέλφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;

Τα αποτελέσματα της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» παρουσιάζονται στον Πίνακα 17 και το Διάγραμμα 16. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 53,1%, απάντησε καθόλου ή σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 17: Επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 13 | 26,5 | 26,5 | 26,5 |
| | Σε μικρό βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 53,1 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 65,3 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 89,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 16



Επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

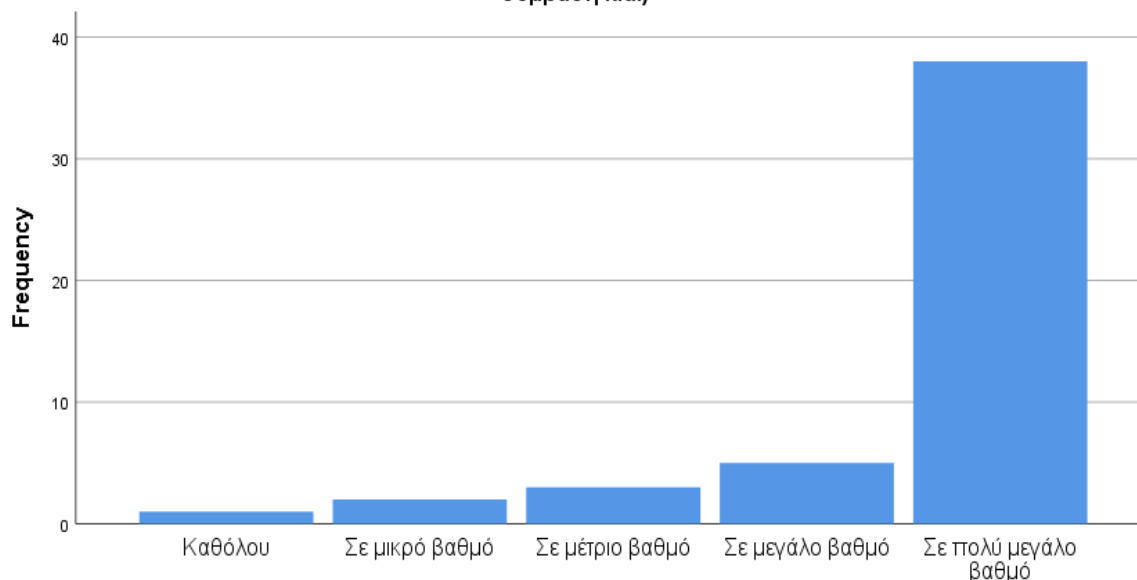
Όσον αφορά στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.)» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 77,6%, πιστεύει πως οι διαδικασίες τηρούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 18 και στο Διάγραμμα 17.

Πίνακας 18: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μικρό βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 6,1 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 12,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 22,4 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 38 | 77,6 | 77,6 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 17

Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.)



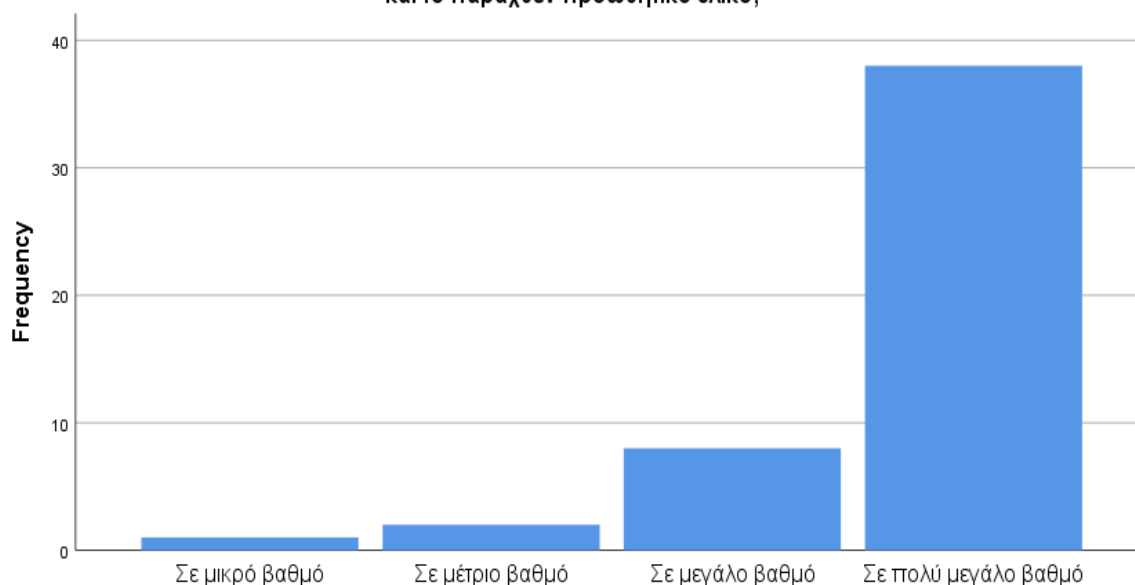
Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.)

Οι απαντήσεις της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό» προσομοιάζουν με τις απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης, καθώς και εδώ η πλειοψηφία των στελεχών 77,6% πιστεύει πως οι διαδικασίες τηρούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 19 και στο Διάγραμμα 18.

| Πίνακας 19: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Σε μικρό βαθμό | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 6,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 22,4 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 38 | 77,6 | 77,6 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 18

Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό;



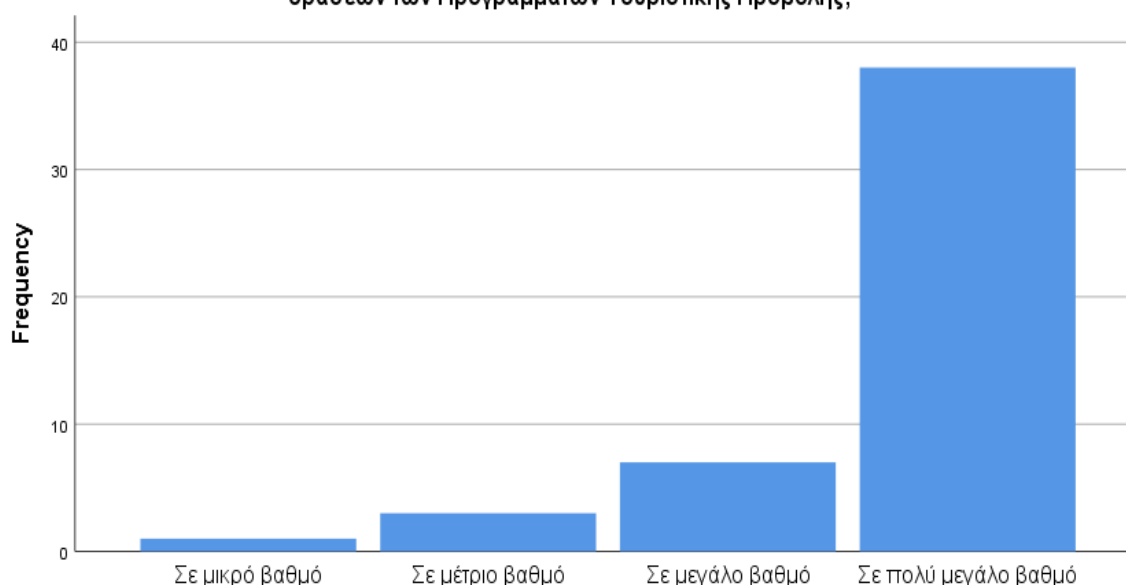
Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό;

Στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής;» οι απαντήσεις αποτυπώνονται στον Πίνακα 20 και στο Διάγραμμα 19. Και εδώ η συντριπτική πλειοψηφία των αποκρινόμενων, σε ποσοστό 77,61%, πιστεύει πως οι διαδικασίες τηρούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 20: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Σε μικρό βαθμό | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 8,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 22,4 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 38 | 77,6 | 77,6 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 19

Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής;



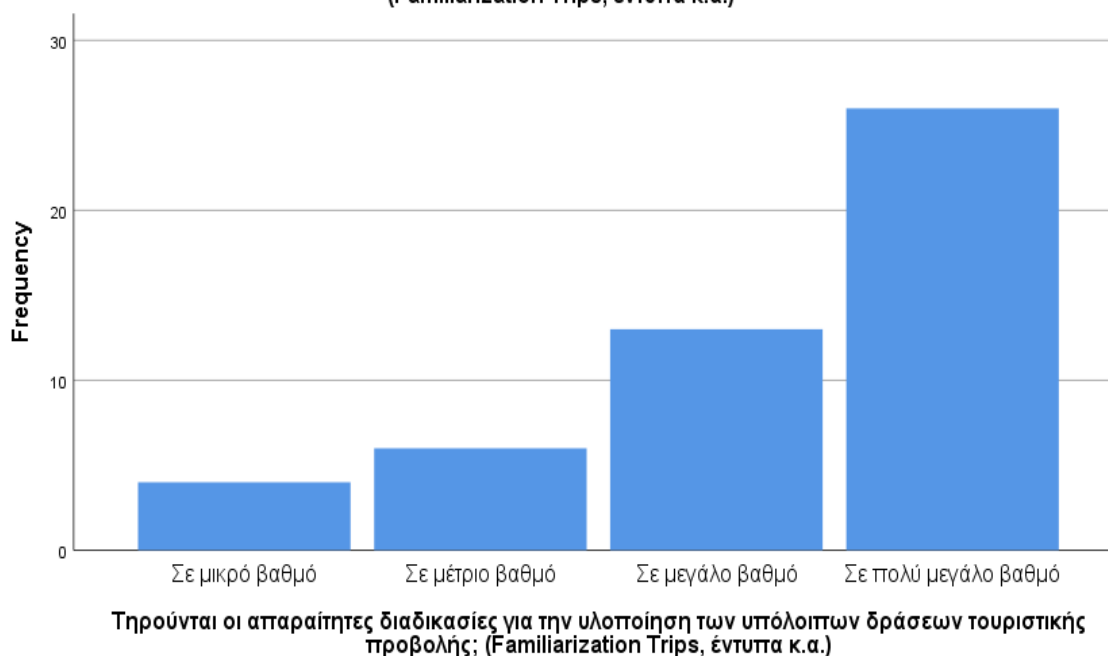
Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής;

Όσον αφορά στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.);» τα αποτελέσματα όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 21 και στο Διάγραμμα 20 έχουν ως εξής. Ένα ποσοστό 53,1% των στελεχών, πιστεύει πως οι διαδικασίες για την υλοποίηση δράσεων τουριστικής προβολής τηρούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό και ένα ποσοστό 26,5% πιστεύει πως τηρούνται σε μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 21: Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.) | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Σε μικρό βαθμό | 4 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 20,4 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 46,9 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 26 | 53,1 | 53,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 20

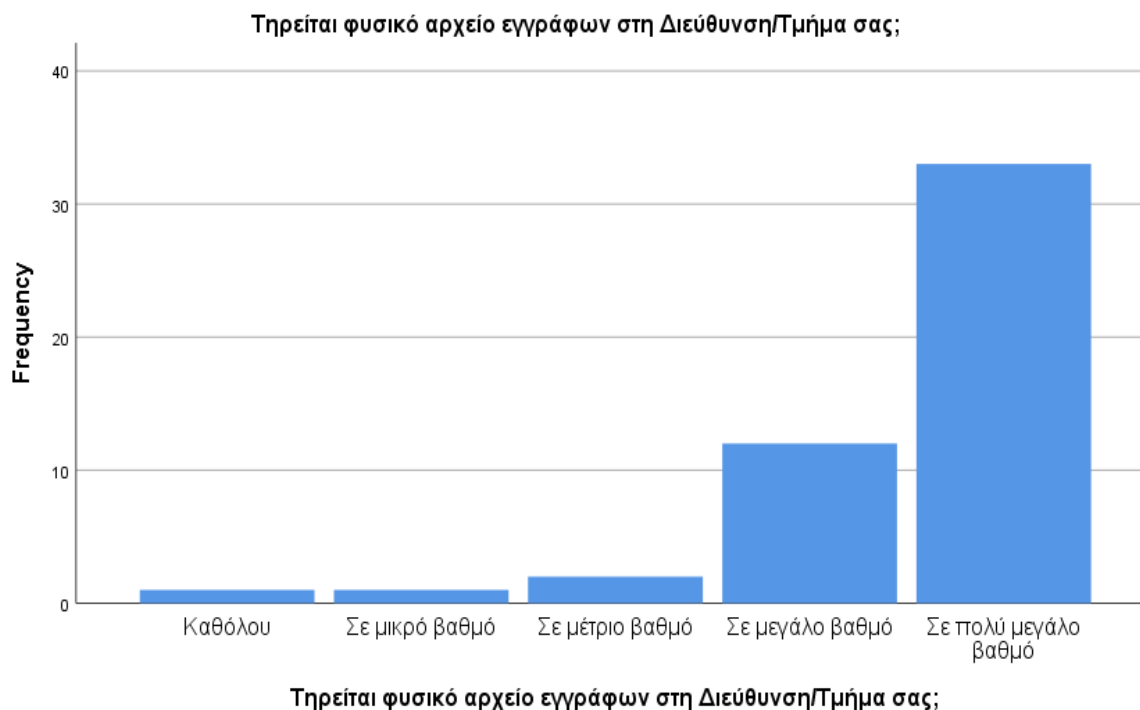
Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.)



Τέλος από τα αποτελέσματα της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρείται φυσικό αρχείο εγγράφων στη Διεύθυνση/Τμήμα σας;» προκύπτει ότι και εδώ η πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 67,3%, θεωρεί ότι η τήρηση φυσικού αρχείου εγγράφων πραγματοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 22 και στο Διάγραμμα 21.

| Πίνακας 22: Τηρείται φυσικό αρχείο εγγράφων στη Διεύθυνση/Τμήμα σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μικρό βαθμό | 1 | 2,0 | 2,0 | 4,1 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 8,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 32,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 33 | 67,3 | 67,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

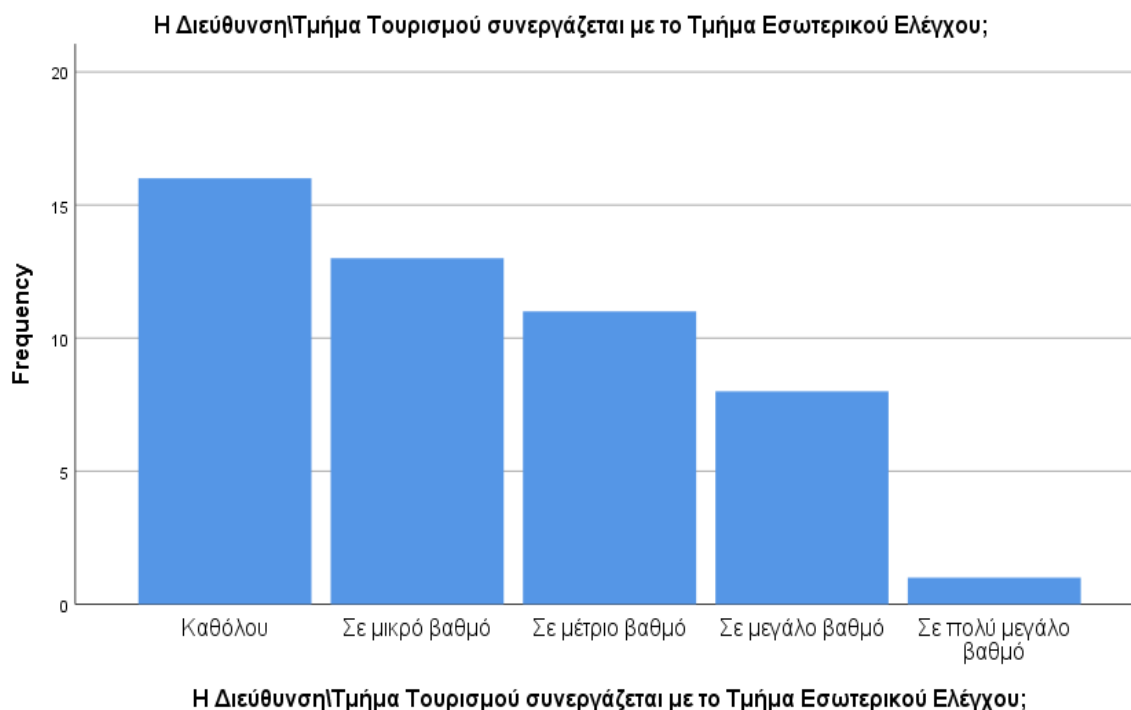
Διάγραμμα 21



Στην Ενότητα Τέταρτη: Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε και αυτοτελεία του και συγκεκριμένα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού συνεργάζεται με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου;» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Το μεγαλύτερο ποσοστό 32,7% των στελεχών απάντησε καθόλου και το 26,5% απάντησε σε μικρό βαθμό, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 23 και στο Διάγραμμα 22.

| Πίνακας 23: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού συνεργάζεται με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 16 | 32,7 | 32,7 | 32,7 |
| | Σε μικρό βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 59,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 81,6 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 98,0 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 22



Όσον αφορά στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού παρέχει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου;» οι απαντήσεις, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 24 και στο Διάγραμμα 23 αποδεικνύουν ότι η πλειοψηφία των στελεχών 51% πιστεύει πως ανταποκρίνεται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό 22,4% θεωρεί ότι δεν υπάρχει καθόλου ανταπόκριση στα αιτήματα από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

| Πίνακας 24: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού παρέχει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 11 | 22,4 | 22,4 | 22,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 36,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 49,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 75,5 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

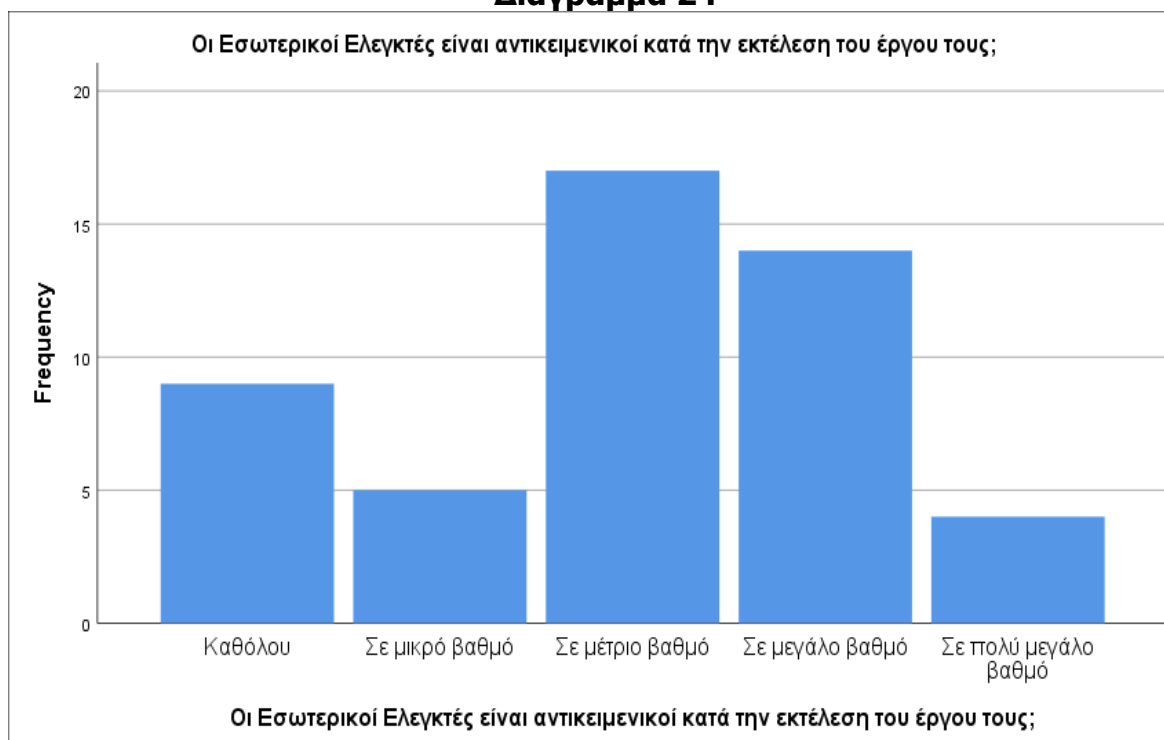
Διάγραμμα 23



Οι απαντήσεις στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους;» παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 25 και στο Διάγραμμα 24, όπου ένα ποσοστό 34,7% των στελεχών απάντησε σε μέτριο βαθμό και ένα ποσοστό 28,6% απάντησε σε μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 25: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 9 | 18,4 | 18,4 | 18,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 28,6 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 63,3 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 91,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 4 | 8,2 | 8,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 24



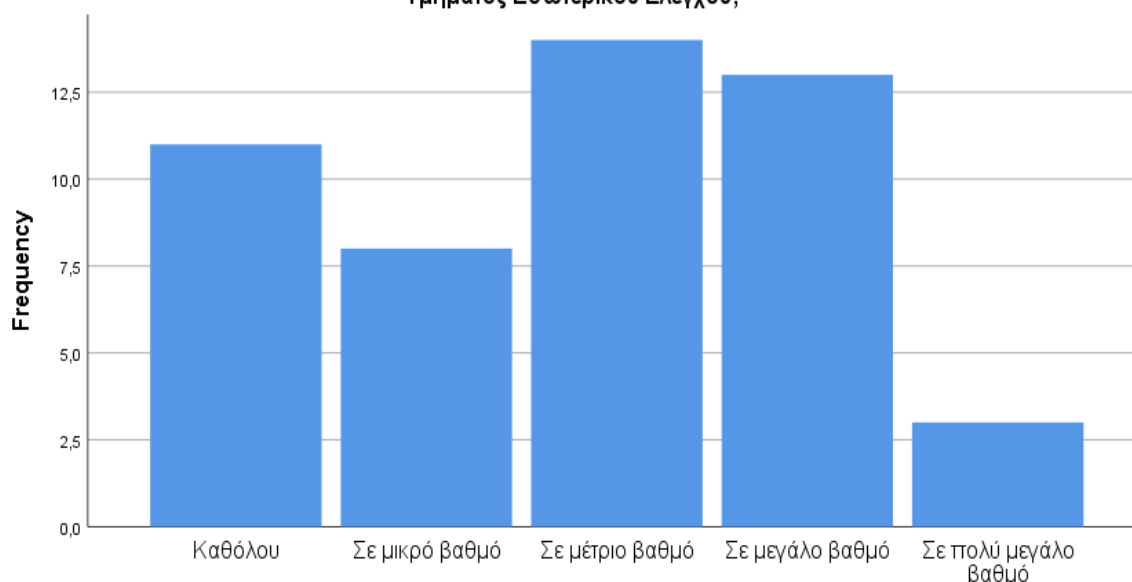
Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;» το 28,6% των στελεχών απάντησε σε μέτριο βαθμό, ακολουθούμενο από το 26,5% που απάντησε σε μεγάλο βαθμό. Υπήρξε όμως και ένα 22,4% των στελεχών που απάντησε καθόλου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 26 και στο Διάγραμμα 25.

Πίνακας 26: Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 11 | 22,4 | 22,4 | 22,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 38,8 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 67,3 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 93,9 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 25

Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;



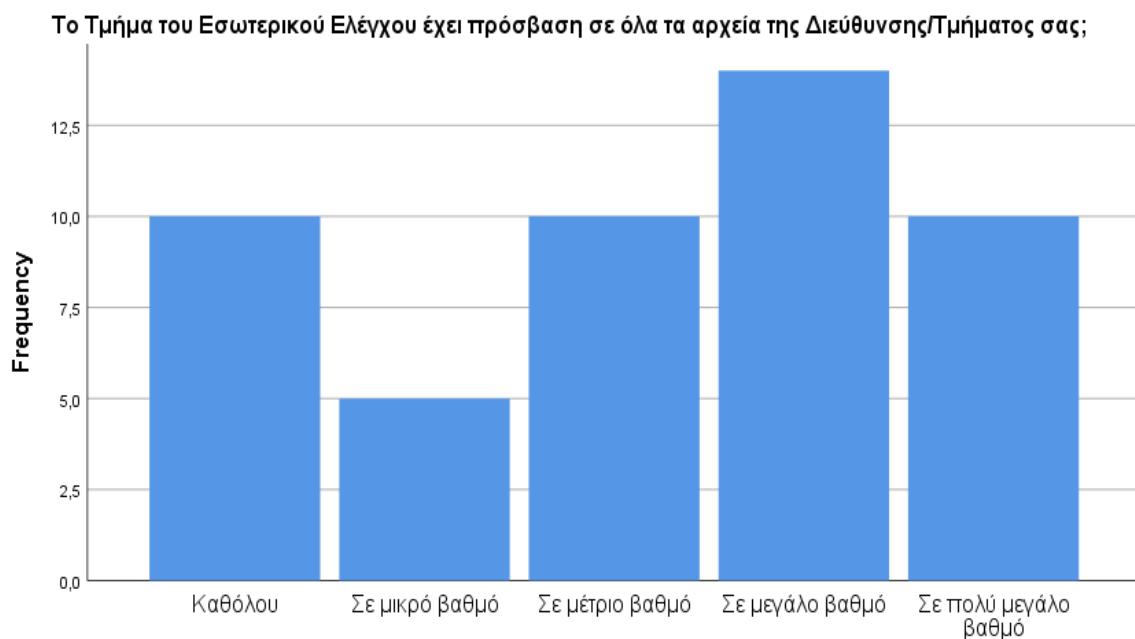
Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Τέλος, τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» το 28,6% απάντησε σε μεγάλο βαθμό, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 27 και στο Διάγραμμα 26.

Πίνακας 27: Το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 10 | 20,4 | 20,4 | 20,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 30,6 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 10 | 20,4 | 20,4 | 51,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 79,6 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 10 | 20,4 | 20,4 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 22



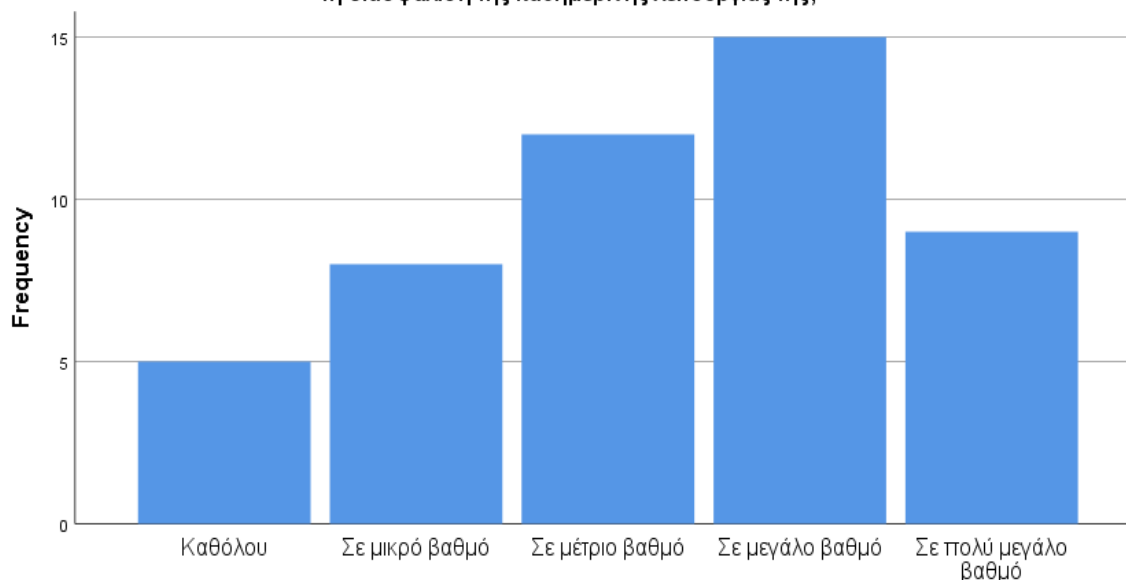
Το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

Στην Ενότητα Πέμπτη: Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλίδων ασφαλείας και για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλίδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της;» τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 28 και στο Διάγραμμα 27, απ' όπου προκύπτει ότι το 30,6% θεωρεί ότι στη Διεύθυνση ή Τμήμα τους έχουν αναπτυχθεί παράλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλίδες ασφαλείας σε μεγάλο βαθμό και το 24,5% σε μέτριο βαθμό.

| Πίνακας 28: Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλίδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 5 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 26,5 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 51,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 15 | 30,6 | 30,6 | 81,6 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 27

Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλίδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της;

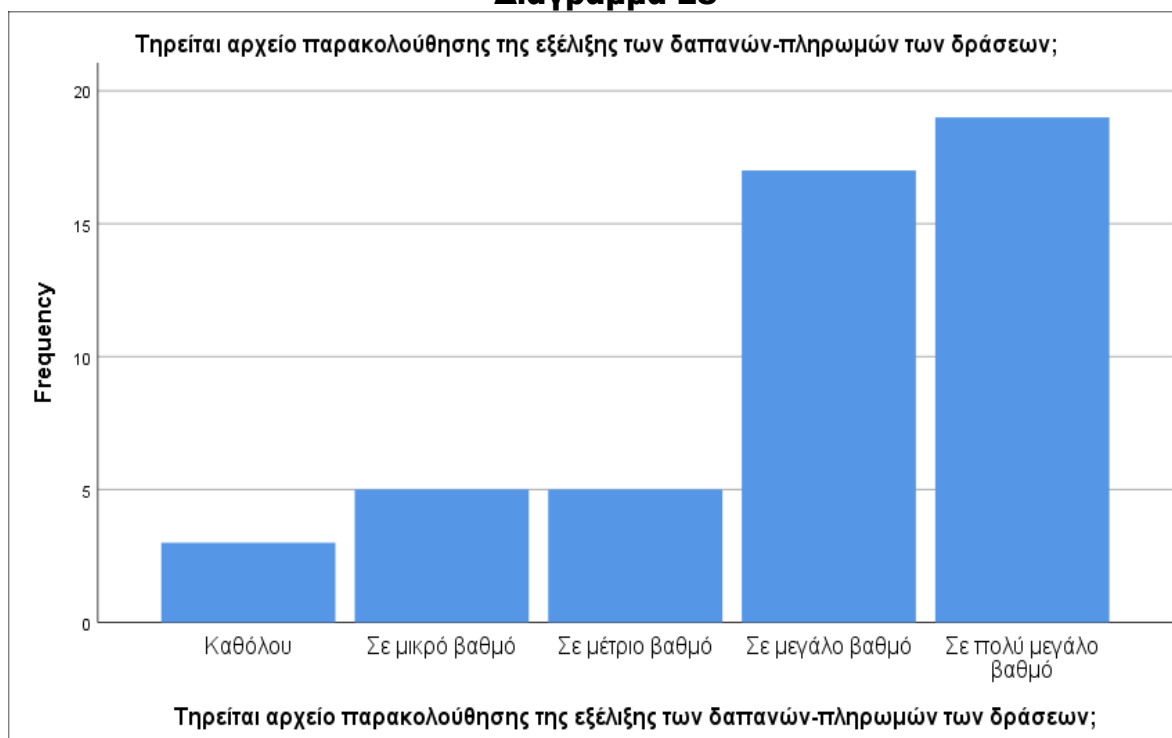


Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλίδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της;

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των δαπανών-πληρωμών των δράσεων;» παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 29 και στο Διάγραμμα 28 από τα οποία φαίνεται ότι το 73,5% των στελεχών θεωρεί ότι τηρείται το αρχείο σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 29: Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των δαπανών-πληρωμών των δράσεων; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 3 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 16,3 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 5 | 10,2 | 10,2 | 26,5 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 61,2 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 19 | 38,8 | 38,8 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

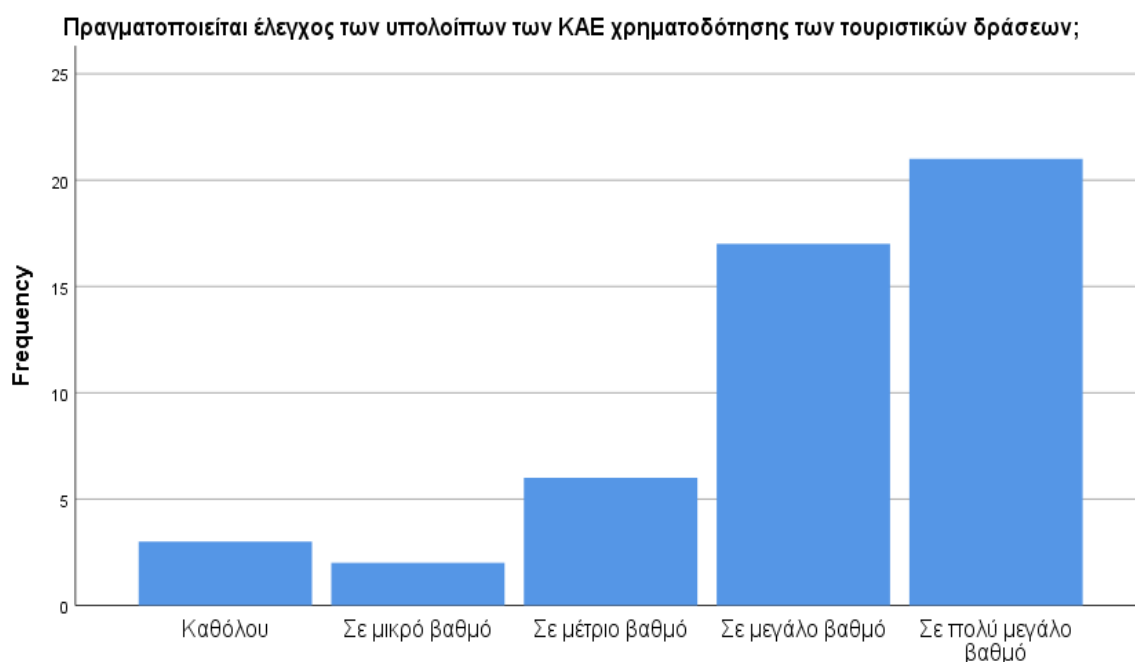
Διάγραμμα 28



Όσον αφορά στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων;» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Η πλειοψηφία των στελεχών 77,6% πιστεύει πως ο έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης πραγματοποιείται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 30 και το Διάγραμμα 29.

| Πίνακας 30: Πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 3 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 10,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 22,4 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 57,1 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 21 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 29



Πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων;

Τα αποτελέσματα στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων;» παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 31 και στο Διάγραμμα 30, από όπου συμπεραίνεται ότι η πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 75,5%, πιστεύει πως τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 31: Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 2 | 4,1 | 4,1 | 10,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 24,5 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 19 | 38,8 | 38,8 | 63,3 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 18 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

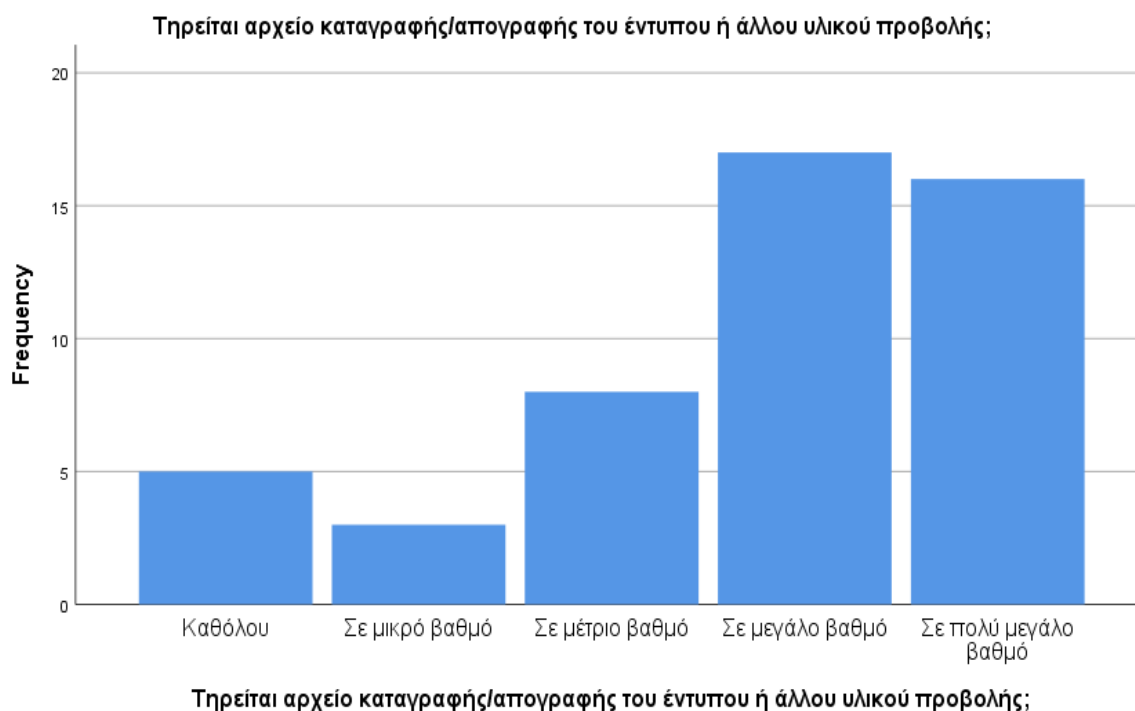
Διάγραμμα 30



Στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι τηρείται αρχείο καταγραφής/απογραφής του έντυπου ή άλλου υλικού προβολής» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Η πλειοψηφία των στελεχών 67,4%, πιστεύει ότι τηρείται το εν λόγω αρχείο σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 32 και στο Διάγραμμα 31.

| Πίνακας 32: Τηρείται αρχείο καταγραφής/απογραφής του έντυπου ή άλλου υλικού προβολής; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 5 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 16,3 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 32,7 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 17 | 34,7 | 34,7 | 67,3 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 16 | 32,7 | 32,7 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 31



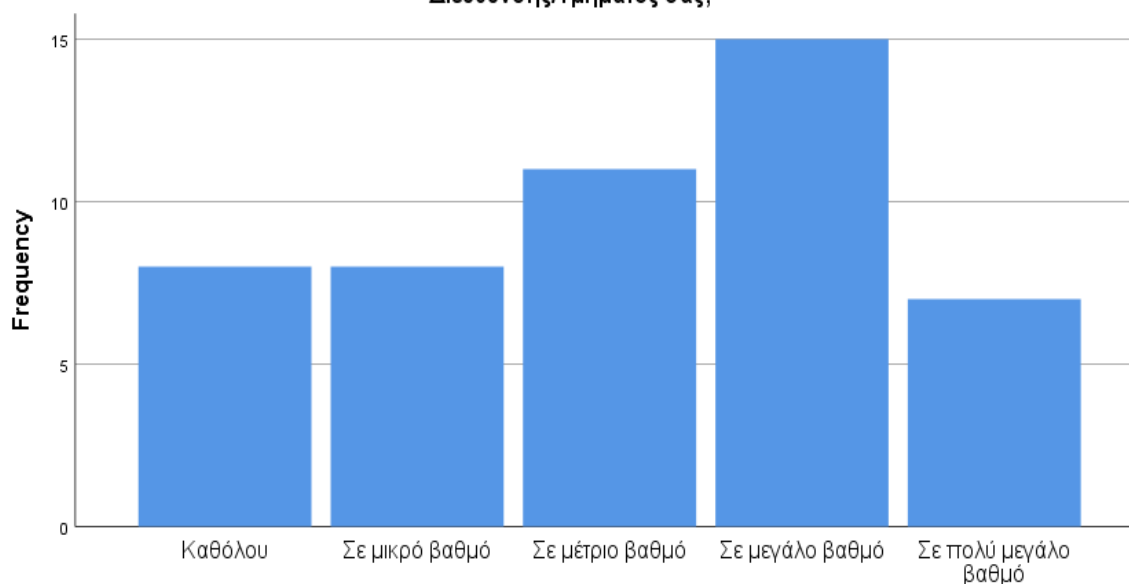
Στην Ενότητα Έκτη: Η προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας και για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 33 και στο Διάγραμμα 32, από τα οποία προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 30,6% των στελεχών απάντησε σε μεγάλο βαθμό και το 22,4% σε μέτριο βαθμό.

Πίνακας 33: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 8 | 16,3 | 16,3 | 16,3 |
| | Σε μικρό βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 32,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 55,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 15 | 30,6 | 30,6 | 85,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 32

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

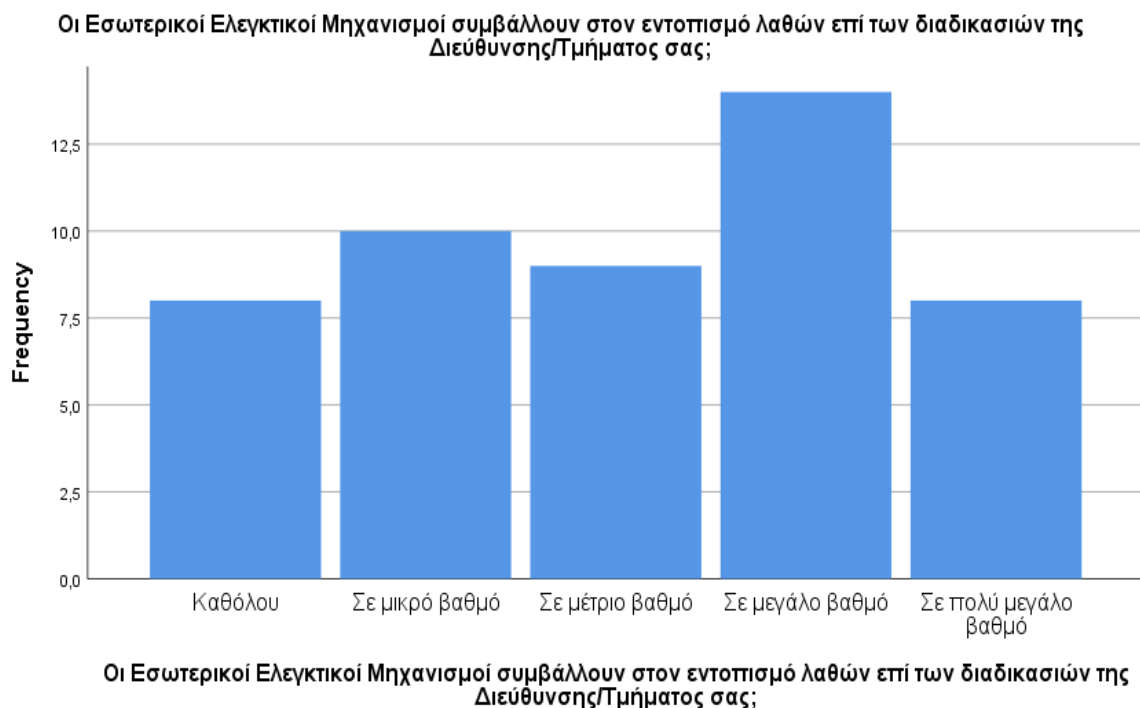


Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

Όσον αφορά στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» τα αποτελέσματα έχουν ως εξής. Ένα ποσοστό 28,6% θεωρεί ότι συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών σε μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό 20,4% θεωρεί ότι συμβάλλουν σε μικρό βαθμό, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 34 και στο Διάγραμμα 33.

| Πίνακας 34: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 8 | 16,3 | 16,3 | 16,3 |
| | Σε μικρό βαθμό | 10 | 20,4 | 20,4 | 36,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 55,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 83,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 33

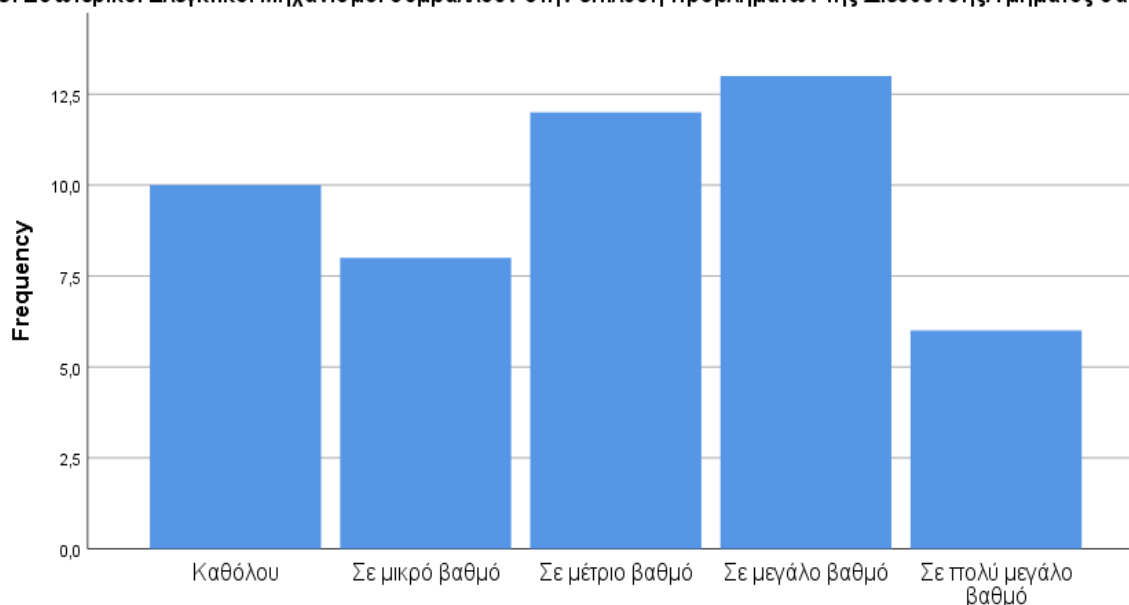


Τα αποτελέσματα στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 35 και στο Διάγραμμα 34, από όπου συμπεραίνεται ότι ένα ποσοστό 26,5% πιστεύει πως συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων, ακολουθούμενο από ένα ποσοστό 24,5%, το οποίο πιστεύει ότι η συμβολή τους είναι σε μέτριο βαθμό.

| Πίνακας 35: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 10 | 20,4 | 20,4 | 20,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 36,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 61,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 87,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 34

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

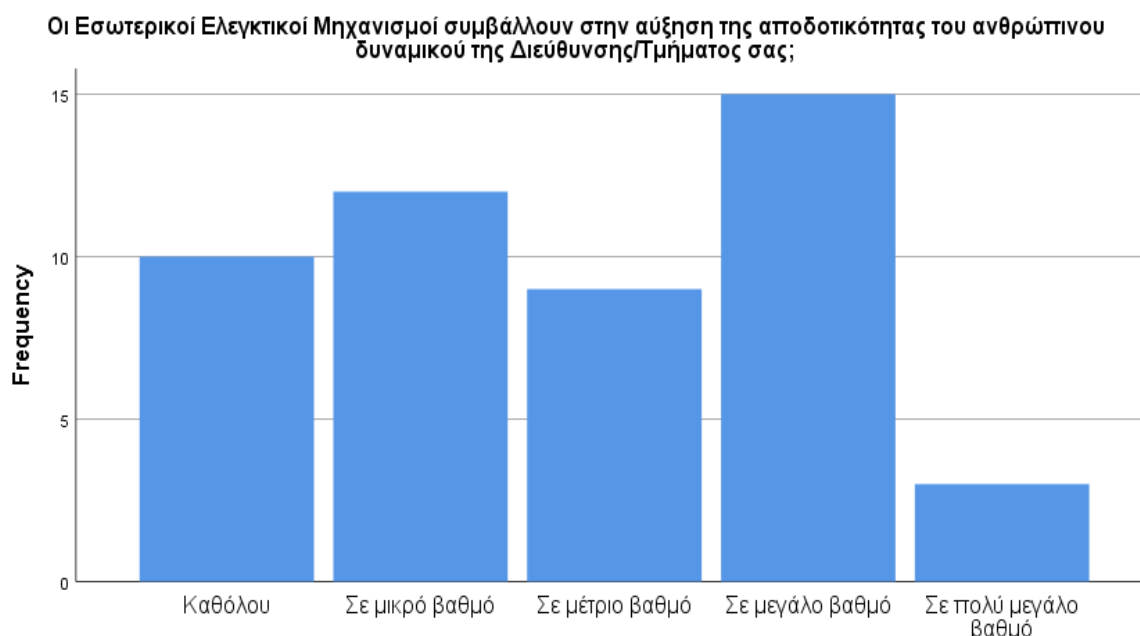


Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;» ένα ποσοστό 30,6% των στελεχών απάντησε σε μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό 44,9% απάντησε καθόλου ή σε μικρό βαθμό. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 36 και στο Διάγραμμα 35.

| Πίνακας 36: Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας; | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 10 | 20,4 | 20,4 | 20,4 |
| | Σε μικρό βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 44,9 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 63,3 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 15 | 30,6 | 30,6 | 93,9 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 35



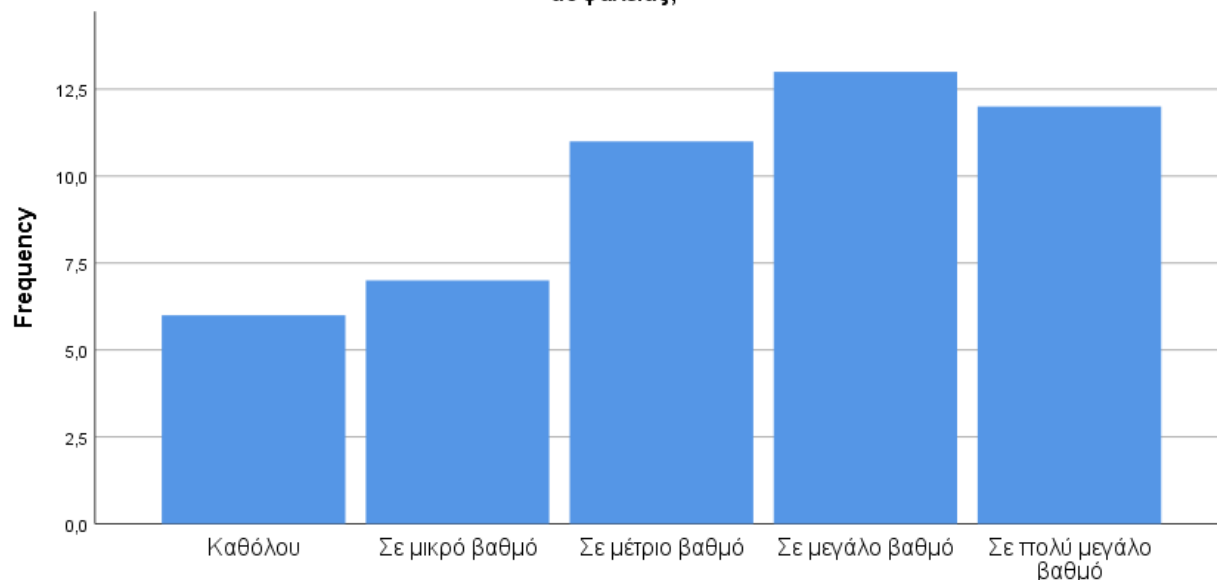
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

Τέλος, όσον αφορά στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας;» η πλειοψηφία των στελεχών, σε ποσοστό 51%, χαρακτηρίζει θετική τη συνεισφορά τους σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, όπως αναλυτικά παρουσιάζεται στον Πίνακα 37 και στο Διάγραμμα 36.

| Πίνακας 37: Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών δικλείδων ασφαλείας; | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 6 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 26,5 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 49,0 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 75,5 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 36

Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας;



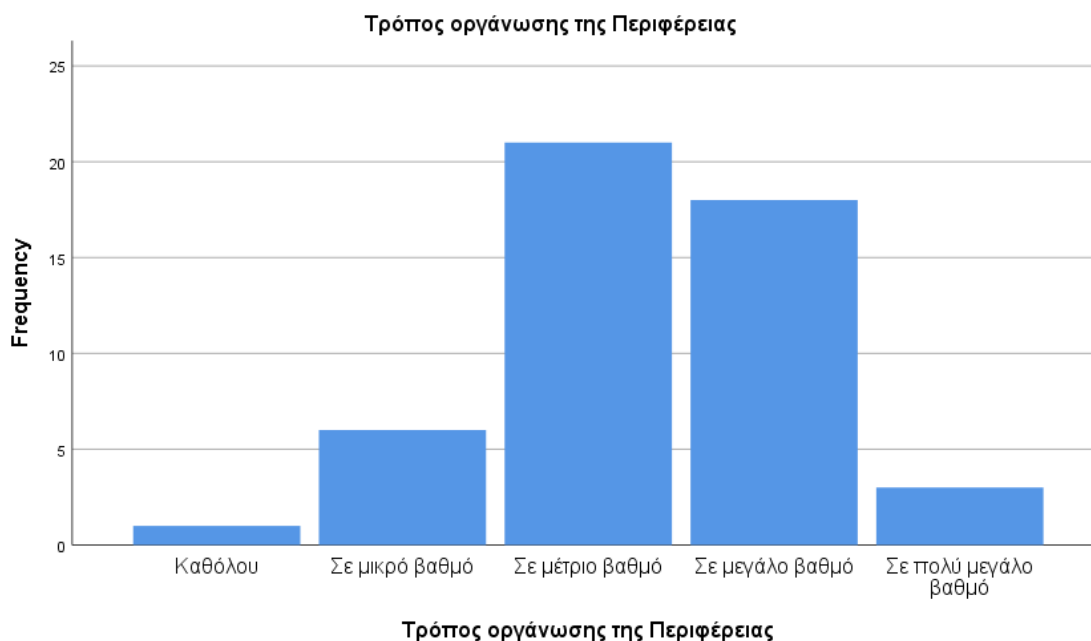
Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας;

5.3 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανά μεταβλητή

Προκειμένου, να προχωρήσει η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές. Από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις έξι (6) ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε η μεταβλητή «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 38 και στο Διάγραμμα 37, από τα οποία προκύπτει ότι το 42,9% θεωρεί πως οι Περιφέρειες είναι οργανωμένες σε μέτριο βαθμό και ένα ποσοστό 36,7% θεωρεί ότι η οργάνωση της λειτουργίας των Περιφερειών υφίσταται σε μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 38: Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | | | | | |
|--|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μικρό βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 14,3 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 21 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 18 | 36,7 | 36,7 | 93,9 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 3 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

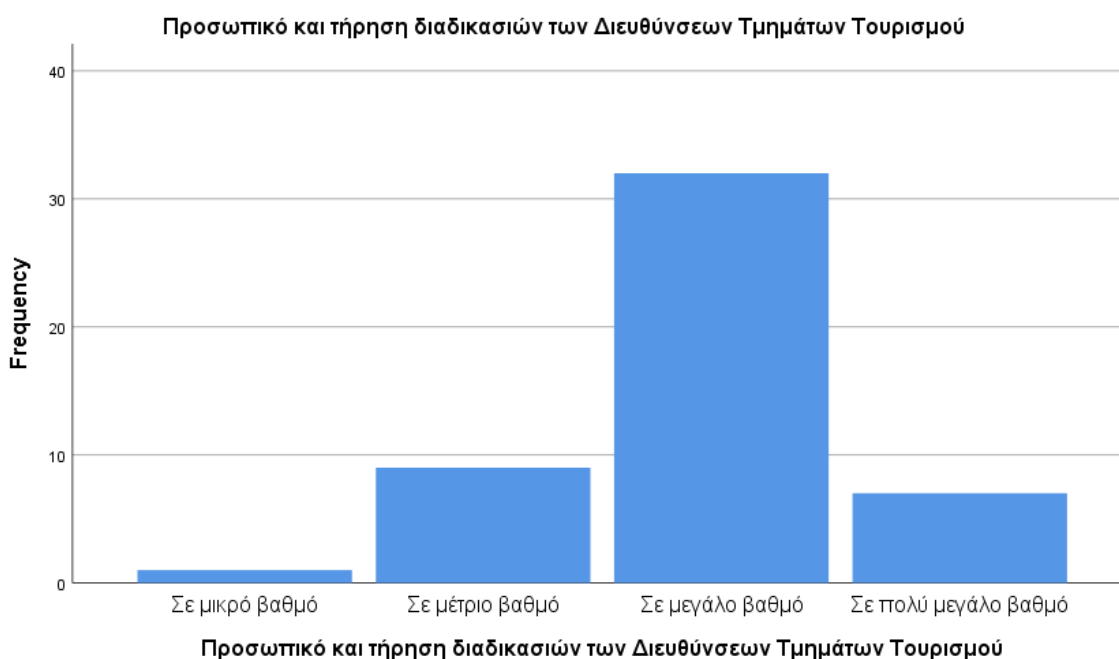
Διάγραμμα 37



Από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις δέκα (10) ερωτήσεις της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε η μεταβλητή «Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 39 και στο Διάγραμμα 38, από τα οποία προκύπτει ότι η πλειοψηφία, σε ποσοστό 65,3%, υποστηρίζει πως η τήρηση διαδικασιών και η διαχείριση προσωπικού των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού, υφίσταται σε μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 39: Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων/ Τμημάτων Τουρισμού | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Σε μικρό βαθμό | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 9 | 18,4 | 18,4 | 20,4 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 32 | 65,3 | 65,3 | 85,7 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 7 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

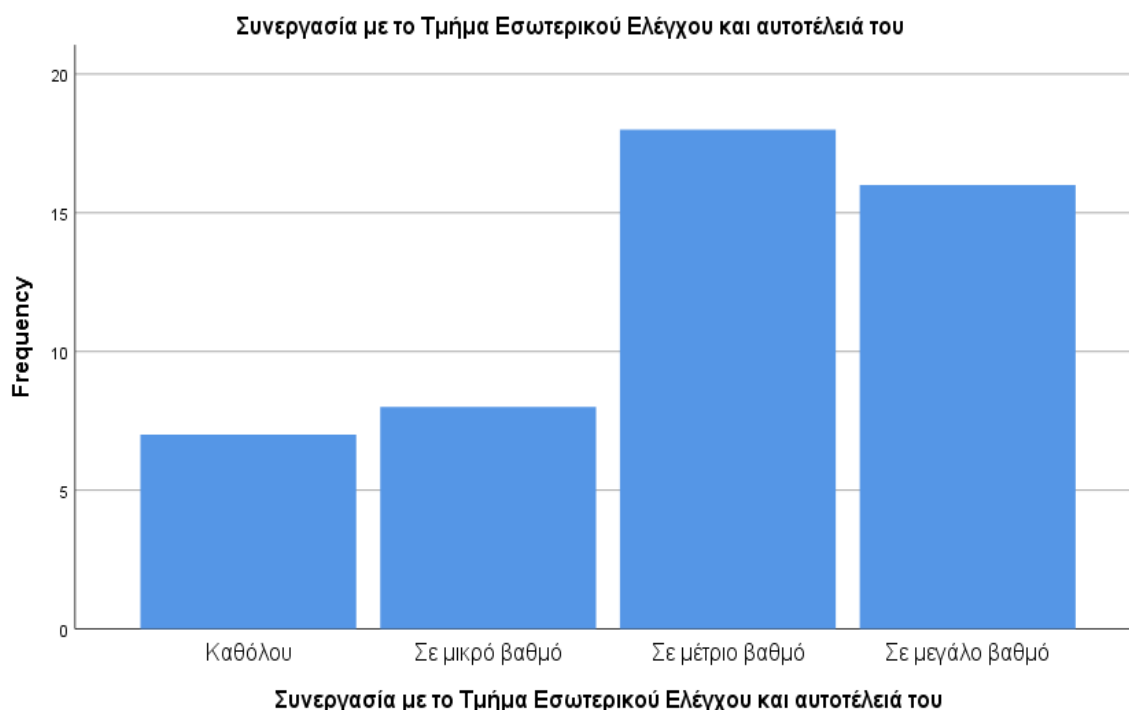
Διάγραμμα 38



Από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις επόμενες πέντε (5) ερωτήσεις της τέταρτης ενότητας του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε η μεταβλητή «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε και αυτοτέλειά του». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 40 και στο Διάγραμμα 39 από τα οποία προκύπτει ότι το 36,7% θεωρεί πως η συνεργασία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού με τους ελεγκτές και η αυτοτέλειά τους, υφίσταται σε μέτριο βαθμό, ακολουθούμενο από ένα 32,7%, το οποίο θεωρεί πως υφίσταται σε μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 40: Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | | | | | |
|---|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 7 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Σε μικρό βαθμό | 8 | 16,3 | 16,3 | 30,6 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 18 | 36,7 | 36,7 | 67,3 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 16 | 32,7 | 32,7 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 39



Από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις πέντε (5) ερωτήσεις της πέμπτης ενότητας του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε η μεταβλητή «Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 41 και στο Διάγραμμα 40, από τα οποία προκύπτει ότι το 38,8% θεωρεί πως στη Διεύθυνση/Τμήμα τους λειτουργούν παράλληλοι εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείας σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 26,5% θεωρεί πως στη Διεύθυνση/Τμήμα τους λειτουργούν παράλληλοι εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείας σε πολύ μεγάλο βαθμό.

| Πίνακας 41: Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 2 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| | Σε μικρό βαθμό | 4 | 8,2 | 8,2 | 12,2 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 34,7 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 19 | 38,8 | 38,8 | 73,5 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 13 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 40



Τέλος, από τον μέσο όρο των απαντήσεων στις πέντε (5) ερωτήσεις της έκτης ενότητας του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε η μεταβλητή «Προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 42 και στο Διάγραμμα 41, από τα οποία προκύπτει ότι το 28,6% θεωρεί πως η προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας υφίσταται σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 22,4% θεωρεί ότι υφίσταται σε μικρό βαθμό.

| Πίνακας 42: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Καθόλου | 6 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| | Σε μικρό βαθμό | 11 | 22,4 | 22,4 | 34,7 |
| | Σε μέτριο βαθμό | 12 | 24,5 | 24,5 | 59,2 |
| | Σε μεγάλο βαθμό | 14 | 28,6 | 28,6 | 87,8 |
| | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | 6 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| | Total | 49 | 100,0 | 100,0 | |

Διάγραμμα 41



5.4 Συσχετίσεις

Η ανάλυση συσχέτισης (correlation) αναφέρεται στη διερεύνηση της συνάφειας ή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Ο υπολογισμός συσχετίσεων είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα σημαντική στην επιχειρηματική έρευνα, διότι αν και η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως σχέση «αιτίας-αποτελέσματος», οι πληροφορίες που δίδει μπορούν να εκληφθούν ως ένδειξη ύπαρξης λειτουργικών σχέσεων και ως πρόβλεψη πιθανών αιτιατών σχέσεων. Η αξιολόγηση του μεγέθους μιας συνάφειας ή συσχέτισης στηρίζεται συνήθως σε μία κατηγοριοποίηση, όπου συσχετίσεις της τάξης από 0.00 μέχρι 0.20 χαρακτηρίζονται ως ασήμαντες, από 0.20 μέχρι 0.40 ως μέτριες, από 0.40 μέχρι 0.70 ως σημαντικές και από 0.70 μέχρι 1.00 ως ιδιαίτερα ισχυρές (Δημητριάδη, 2000).

Σύμφωνα με τα παραπάνω πραγματοποιήθηκε υπολογισμός των συσχετίσεων (Pearson's correlations) μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και των δημογραφικών στοιχείων. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 43. Συσχετίσεις παρατηρήθηκαν στο επίπεδο 0,05 (2- tailed) και συγκεκριμένα:

- * Η «Ηλικία» έχει σημαντική θετική συσχέτιση με τη «Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας» $r=,446^{**}$ και μέτρια αρνητική συσχέτιση με τη «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» $r= -,367^{**}$
- * Η «Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας» έχει σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» $r=-,486^{**}$, καθώς και με την «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» $r=-,449^{**}$
- * Η μεταβλητή «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας» έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την μεταβλητή «Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού» $r=,535^{**}$, ενώ έχει μέτρια θετική συσχέτιση με την «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» $r=,384^{**}$
- * Η μεταβλητή «Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού» έχει σημαντική θετική συσχέτιση με τη «Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» $r=,676^{**}$
- * Η «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» $r=,596^{**}$
- * Η «Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» $r=,414^{**}$ καθώς και με τη μεταβλητή «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας» $r=,412^{**}$
- ❖ Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» και της ανεξάρτητης «Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού».

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξία μιας συσχέτισης για ένα δεδομένο δείγμα πληθυσμού μπορεί να διαφέρει από την αξία της ίδιας συσχέτισης σε ένα άλλο δείγμα

από τον ίδιο πληθυσμό, ή σε ένα άλλο διαφορετικό πλαίσιο. Το μέγεθος ενός συντελεστή συσχέτισης εξαρτάται εν μέρει και από την ομοιογένεια ή ετερογένεια του δείγματος, βάσει του οποίου υπολογίζεται. Η ετερογένεια του δείγματος μπορεί να μειώσει σημαντικά το μέγεθος του συντελεστή συσχέτισης r (Δημητριάδη, 2000).

Πίνακας 43: Συσχετίσεις

| | | Ηλικία | Φύλο | Επίπεδο μόρφωσης | Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας | Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε | Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού | Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων |
|--|---------------------|---------|-------|------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|--|--|
| Ηλικία | Pearson Correlation | 1 | -,234 | -,212 | ,446** | ,076 | ,035 | ,039 | -,367** | -,003 | -,258 |
| Φύλο | Pearson Correlation | -,234 | 1 | -,181 | -,028 | -,121 | ,018 | ,064 | ,071 | ,035 | ,136 |
| Επίπεδο μόρφωσης | Pearson Correlation | -,212 | -,181 | 1 | -,035 | ,035 | ,044 | ,087 | -,072 | ,061 | ,072 |
| Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας | Pearson Correlation | ,446** | -,028 | -,035 | 1 | ,087 | -,015 | -,008 | -,486** | -,014 | -,449** |
| Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε | Pearson Correlation | ,076 | -,121 | ,035 | ,087 | 1 | ,021 | ,152 | -,087 | ,127 | -,016 |
| Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | Pearson Correlation | ,035 | ,018 | ,044 | -,015 | ,021 | 1 | ,535** | ,179 | ,412** | ,384** |
| Προσωπικό και τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων Τμημάτων Τουρισμού | Pearson Correlation | ,039 | ,064 | ,087 | -,008 | ,152 | ,535** | 1 | ,206 | ,676** | ,258 |
| Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | Pearson Correlation | -,367** | ,071 | -,072 | -,486** | -,087 | ,179 | ,206 | 1 | ,250 | ,596** |
| Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | Pearson Correlation | -,003 | ,035 | ,061 | -,014 | ,127 | ,412** | ,676** | ,250 | 1 | ,414** |
| Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | Pearson Correlation | -,258 | ,136 | ,072 | -,449** | -,016 | ,384** | ,258 | ,596** | ,414** | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.5 Παλινδρομήσεις

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με την πολυμεταβλητή στατιστική τεχνική της πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression), προκειμένου να βρεθούν οι παράγοντες που επιδρούν στην προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων ασφαλείας. Η πολλαπλή παλινδρόμηση συνεισφέρει στην κατασκευή ενός μοντέλου πρόβλεψης της μίας μεταβλητής από πολλές άλλες ή αλλιώς στην κατασκευή γραμμικού μοντέλου πρόβλεψης της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες.

Προκειμένου να βρεθεί η φύση της σχέσης ή ο τρόπος σύνδεσης της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές ή αλλιώς ποιες είναι οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές, για την εξαρτημένη μεταβλητή, εισήχθησαν όλες στο σύστημα SPSS. Χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία επιλογής μεταβλητών παλινδρόμησης STEPWISE, η οποία καθορίζει τη σειρά εισαγωγής των μεταβλητών με μαθηματικά κριτήρια. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 44-47.

| Πίνακας 44: Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|--|-------------------|---|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100). |
| 2 | Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100). |

a. Dependent Variable: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων

| Πίνακας 45: Model Summary ^c | | | | | | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,596 ^a | ,355 | ,342 | ,96893 | ,355 | 25,922 | 1 | 47 | ,000 |
| 2 | ,660 ^b | ,435 | ,411 | ,91688 | ,080 | 6,488 | 1 | 46 | ,014 |

a. Predictors: (Constant), Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του

b. Predictors: (Constant), Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του, Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας

c. Dependent Variable: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων

| Πίνακας 46: ANOVA^a | | | | | | |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 24,337 | 1 | 24,337 | 25,922 | ,000 ^b |
| | Residual | 44,125 | 47 | ,939 | | |
| | Total | 68,462 | 48 | | | |
| 2 | Regression | 29,791 | 2 | 14,896 | 17,719 | ,000 ^c |
| | Residual | 38,671 | 46 | ,841 | | |
| | Total | 68,462 | 48 | | | |
| a. Dependent Variable: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | | | | | | |
| c. Predictors: (Constant), Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του, Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | | | | | | |

| Πίνακας 47: Coefficients^a | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 1,090 | ,410 | | 2,662 | ,011 | | | |
| | Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | ,682 | ,134 | ,596 | 5,091 | ,000 | ,596 | ,596 | ,596 |
| 2 | (Constant) | -,041 | ,590 | | ,070 | ,944 | | | |
| | Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του | ,624 | ,129 | ,545 | 4,839 | ,000 | ,596 | ,581 | ,536 |
| | Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας | ,404 | ,158 | ,287 | 2,547 | ,014 | ,384 | ,352 | ,282 |
| a. Dependent Variable: Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων | | | | | | | | | |

Με βάση τον Πίνακα 44, προκύπτει πως το σύστημα αναγνωρίζει μόνο τις μεταβλητές «Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» και «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας», ως στατιστικά σημαντικές.

Από τους πίνακες 44-47 προκύπτει πως η μεταβλητή «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας» μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της «Συνεργασία με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» και «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» και συγκεκριμένα:

Ο συντελεστής $R=0,660$ υποδεικνύει πως υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας» και Συνεργασία με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» και εξαρτημένης «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων», όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 45.

Ο συντελεστής Adjusted $R^2 = 0,411$ υποδεικνύει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας» και «Συνεργασία με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» είναι υπεύθυνες σε ποσοστό 41,1% για τη μεταβολή των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής «Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων», όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 45.

Ο συντελεστής $F \text{ sig}=0<0,001$ σημαίνει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι μια ερευνητική υπόθεση μπορεί να διατυπωθεί ως δηλωτική/εναλλακτική και ως μηδενική. Στη δηλωτική/εναλλακτική υπόθεση (alternative hypothesis, H_1) δηλώνεται η ύπαρξη κάποιας σχέσης, αρνητικής ή θετικής, μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Στην περίπτωση της μηδενικής υπόθεσης (null hypothesis, H_0) δηλώνεται η απουσία μιας τέτοιας σχέσης (Δημητριάδη, 2000). Άρα στην περίπτωση αυτή έχουμε απόρριψη της μηδενικής και αποδοχή της εναλλακτικής υπόθεσης, ότι δηλαδή το μοντέλο είναι πολύ σημαντικό στην εξήγηση της μεταβλητότητας και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές συνδυασμένες γραμμικά με την εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης συμβάλουν σημαντικά στην ερμηνεία της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής (Πίνακας 46).

Τέλος με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 47, το γραμμικό μοντέλο που προκύπτει είναι :

$$y = -0,41 + 0,624 \cdot \chi_{11} + 0,404 \cdot \chi_2 \quad \text{δηλαδή,}$$

«Προσφορά παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλίδων» = - 0,41 + 0,624 · «Συνεργασία με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και αυτοτέλειά του» + 0,404 · «Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας».

Κεφάλαιο 6° Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Από την επισκόπηση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας συμπεραίνεται, ότι ο τρόπος οργάνωσης των Περιφερειών είναι επαρκής, σε μέτριο βαθμό. Τα ευρήματα είναι παρόμοια με την έρευνα της Α. Στιβακτάκη (2012), η οποία συμπέρανε ότι υπήρχαν ελλείψεις σε θέματα οργάνωσης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα θεωρεί ότι εφαρμόζεται ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας, ότι υπάρχουν τα απαραίτητα πληροφοριακά συστήματα για την εξυπηρέτηση υπαλλήλων και πολιτών, καθώς και ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός και επιπλέον θεωρεί ότι υφίσταται οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα στις Περιφέρειες. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσομοιάζουν με τα ευρήματα της Μ. Μακρή (2018) στο Υπουργείο Οικονομικών, σχετικά με την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και με τα ευρήματα των Ι. Φουστανάκη (2011) και Ν. Μυλωνά (2017) στους Ο.Τ.Α., σχετικά με την ύπαρξη οργανογράμματος. Τέλος, η πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα θεωρεί πως δεν υπάρχει Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών. Αντίστοιχα ήταν τα συμπεράσματα και των Ι. Φουστανάκη (2011) και Ν. Μυλωνά (2017) στους Ο.Τ.Α..

Σχετικά με τα θέματα διαχείρισης προσωπικού και την τήρηση των διαδικασιών, η συγκεκριμένη έρευνα απέδειξε, ότι υπάρχει εφαρμογή τους σε μεγάλο βαθμό, καθώς α) παρόλο που δεν υφίσταται περιγραφή καθηκόντων, β) το προσωπικό δεν επαρκεί και γ) ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων υφίσταται σε μέτριο βαθμό, τα στελέχη είναι πολύ καταρτισμένα και οι διοικητικές διαδικασίες τηρούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα του Ι. Φουστανάκη (2011) στην έρευνά του σε Ο.Τ.Α., σχετικά με την περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας και τον διαχωρισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ο Ν. Μυλωνάς (2017), με την έρευνά του που διεξήχθη επίσης σε Ο.Τ.Α., συμπέρανε ότι δεν υπήρχε περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας, αλλά είχε γίνει διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.

Η συνεργασία των Τμημάτων/Διευθύνσεων Τουρισμού με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και η αυτοτέλειά τους κρίθηκε ότι υφίσταται σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, παρέχονται οι πληροφορίες που ζητούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και υπάρχει σχετικά ικανοποιητική πρόσβαση στα αρχεία των υπηρεσιών. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα της Μ. Μακρή (2018) στο Υπουργείο Οικονομικών και του Ι. Φουστανάκη (2011) σε Ο.Τ.Α.. Όμως, από την παρούσα έρευνα συμπεραίνεται, ότι ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ των Τμημάτων/Διευθύνσεων Τουρισμού και των Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου δεν κρίνεται ικανοποιητικός. Μέτρια κρίνεται η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών και η επιρροή τους από διαπροσωπικές σχέσεις. Τα ευρήματα αυτά συμπίπτουν με τα αντίστοιχα της Ε. Βουτσά (2016), η οποία διαπίστωσε, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος στους Ο.Τ.Α. πάσχει από σημαντικές δομικές αδυναμίες, μεταξύ των οποίων είναι και η περιορισμένη ανεξαρτησία.

Σε πολύ μεγάλο βαθμό υφίστανται και λειτουργούν παράλληλοι εσωτερικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείας, καθώς η πλειοψηφία των στελεχών που απάντησαν στη συγκεκριμένη έρευνα, θεώρησε, ότι τηρούνται σε μεγάλο βαθμό α) αρχεία παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων και των δαπανών-πληρωμών τους, β) αρχείο καταγραφής-απογραφής έντυπου ή άλλου υλικού προβολής και ότι πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα του Ν. Μυλωνά (2017), ο οποίος έκρινε ικανοποιητική την ύπαρξη και εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου και δικλείδων ασφαλείας στους Ο.Τ.Α., σε αντίθεση με την Μ. Κάραλη (2017), η οποία συμπέρανε, ότι υπήρχαν μηχανισμοί ελέγχου στον Ε.Φ.Κ.Α., οι οποίοι όμως κρίθηκαν ανεπαρκείς.

Η προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας κρίνεται σχετικά ικανοποιητική, καθώς συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξαν στις έρευνές τους και οι Α.Ν. Otetea et al (2013), οι οποίοι ερεύνησαν τους Ο.Τ.Α. της Ρουμανίας και η Χ.Ι. Παπαδοπούλου (2015), η οποία ερεύνησε τον Δημόσιο Τομέα. Οι εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και οι δικλείδες ασφαλείας, συμβάλουν επίσης, στον εντοπισμό λαθών στο Δημόσιο Τομέα, όπως αντίστοιχα αποφάνθηκαν στην έρευνά τους οι Μ. Α. Abd Aziz et al (2015). Επιπλέον, συμβάλουν σε μέτριο βαθμό στην επίλυση προβλημάτων και στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως συμπέρανε και στην έρευνά του ο Δ. Τσιμάρας (2016), ο οποίος μελέτησε Δημόσιο Νοσοκομείο. Η πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα θεωρεί τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας θετική σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης, και η Σ. Διαμαντοπούλου (2011), συμπεραίνει ότι η ύπαρξη λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου βοηθά στην ορθή διακυβέρνηση του Δημοσίου Τομέα, προσθέτει αξία και θωρακίζει έτσι την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού στην επίτευξη των στόχων.

Επιπροσθέτως, από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων της παρούσας έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα:

- ❖ Όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να έχει κάποιο στέλεχος θέση ευθύνης.
- ❖ Όσο αυξάνεται η ηλικία και η θέση του στελέχους, τόσο μειώνεται η συνεργασία του με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και ο βαθμός που αυτό θεωρείται αυτοτελές.
- ❖ Όσο αυξάνεται η θέση του στελέχους, τόσο μειώνεται η αντιλαμβανόμενη προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας.
- ❖ Όσο αυξάνεται η οργάνωση του Οργανισμού, τόσο αυξάνεται η ύπαρξη και λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας και παράλληλα αυξάνεται, και η λειτουργία της διαχείρισης προσωπικού και η τήρηση των διοικητικών διαδικασιών.
- ❖ Η αντιλαμβανόμενη προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας δεν επηρεάζεται από τη λειτουργία της διαχείρισης προσωπικού και την τήρηση των

διοικητικών διαδικασιών. Επιπλέον, η επιρροή που δέχεται από την ύπαρξη και λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας είναι στατιστικά ασήμαντη.

- ❖ Η αντιλαμβανόμενη προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας επηρεάζεται από τον τρόπο οργάνωσης του Οργανισμού, από την ύπαρξη συνεργασίας με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Οργανισμού και από τον βαθμό που αυτό θεωρείται αυτοτελές.

Παρόμοια είναι και τα ευρήματα της Ο. Ιγνατίου (2018), η οποία μεταξύ άλλων, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και η θετική άποψη των υπαλλήλων για τα χαρακτηριστικά του Ο.Τ.Α. στον οποίο απασχολούνται, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός της προσφοράς των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και του εσωτερικού έλεγχου.

6.2 Περιορισμοί

Όπως όλες οι ερευνητικές εργασίες, έτσι και η συγκεκριμένη παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων της στο γενικό πληθυσμό. Στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα αφορά μόνο τα στελέχη που απασχολούνται στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των δεκατριών (13) Περιφερειών της Ελλάδας. Επιπλέον, παρόλο που στην παρούσα έρευνα υπήρξε υψηλός βαθμός απόκρισης σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό των ερωτηθέντων, σε αυτήν ανταποκρίθηκαν σαράντα εννέα στελέχη.

Επιπροσθέτως, η έρευνα υπόκειται στους περιορισμούς που θέτουν η χρήση ερωτηματολογίων με κλειστές ερωτήσεις, καθώς και η χρήση πεντάβαθμης κλίμακας. Στους περιορισμούς πρέπει να προστεθεί και η υποκειμενικότητα των απαντήσεων, καθώς βασίζονται αποκλειστικά σε πεποιθήσεις στελεχών και όχι σε αντικειμενικά στοιχεία. Τέλος, άλλος ένας περιορισμός είναι ότι το χρονικό διάστημα στο οποίο διενεργήθηκε η παρούσα έρευνα ήταν περιορισμένο.

Όμως η σημαντική συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας, έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα στις δεκατρείς (13) Περιφέρειες της Ελλάδας και για το λόγο αυτό τα ευρήματά της παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

6.3 Προτάσεις

Προκειμένου να υπάρξει μία πιο διεξοδική προσέγγιση της προσφοράς των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και του Εσωτερικού Ελέγχου απαιτείται η υλοποίηση περαιτέρω έρευνας. Για τον λόγο αυτό προτείνεται η διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας σε περισσότερους Δημόσιους Φορείς και σε μεγαλύτερο δείγμα

πληθυσμού. Επίσης, προτείνεται η σύνταξη του ερωτηματολογίου να περιλαμβάνει περισσότερους παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν την προσφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών, έτσι ώστε να ενισχυθεί η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Επιπρόσθετα, προτείνεται η διερεύνηση και άλλων θεμάτων, όπως η αξιολόγηση της εφαρμογής των ελεγκτικών προτύπων στους φορείς του Δημόσιου Τομέα, η αξιολόγηση του βαθμού αντίληψης των οφελών που προσφέρουν οι εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και ο Εσωτερικός Έλεγχος, η διερεύνηση του βαθμού τήρησης του Κώδικα Δεοντολογίας από τους υπαλλήλους των Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Δημόσιων Φορέων, καθώς και η αξιολόγηση του βαθμού ανεξαρτησίας τους.

6.4 Επίλογος

Η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε τη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην εσωτερική οργάνωση και τη λειτουργία των Περιφερειών, ενώ παράλληλα με την παράθεση των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από άλλους ερευνητές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, τονίστηκε η σημασία της εφαρμογής του γενικά στους δημόσιους φορείς.

Η ύπαρξη ικανοποιητικού νομοθετικού πλαισίου και η θέσπιση Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, σε μεγάλο μέρος του Δημοσίου Τομέα, αποτελούν θετικά βήματα και αποδεικνύουν τη διάθεση των κυβερνώντων για την περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή του. Όμως, προς το παρόν, δεν φαίνεται να έχει γίνει πλήρως αντιληπτή η αξία και τα αδιαμφισβήτητα οφέλη που προσφέρει ο Εσωτερικός Έλεγχος στον Οργανισμό που τον εφαρμόζει από τους διοικούντες, προκειμένου να τον ενισχύσουν με ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή και παράλληλα να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο ανεξαρτησίας για την αποτελεσματική λειτουργία του.

Η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στο άμεσο μέλλον, στο Δημόσιο Τομέα θα πρέπει να επανακαθοριστεί και να λάβει υπόψη τις διεθνείς εξελίξεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Παγκοσμίως, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον έχει αυξηθεί και πλέον μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών, να συμβάλει στην οικονομική αξιοπιστία τους, στην αύξηση της διαφάνειας και να λειτουργήσει εν κατακλείδι αποτελεσματικά προς το συμφέρον των πολιτών.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ahmad, N., Othman, R., & Jusoff, K. (2009, (5) 9). The effectiveness of internal audit in Malaysian public sector. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, σσ. 784-790.
- 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, σσ. 74-86.
- Arena, M. (2013). Internal audit in Italian universities: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93, σσ. 2000-2005.
- Aziz, M. A., Rahman, H. A., Alam, M. M., & Saidc, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance* 28, σσ. 163-169.
- Babatunde, S. A., & Dandago, K. I. (2014). Internal control system deficiency and capital project mismanagement in the Nigerian public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164, σσ. 208-221.
- Cioban, A. N., Hlaciuc, E., & Zaiceanu, A. M. (2015). The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania. *Procedia Economics and Finance* 32, σσ. 394-399.
- Ferry, L., Zakaria, Z., Zakaria, Z., & Slack, R. (2017). Watchdogs, helpers or protectors? – Internal auditing in Malaysian Local Government. *Accounting Forum* 41, σσ. 375-389.
- Hay, D., & Cordery, C. (2018). The value of public sector audit: Literature and history. *Journal of Accounting Literature* 40, σσ. 1-15.
- Jeppesen, K. K. (2018, June 8). The role of auditing in the fight against corruption. *The British Accounting Review*.
- Montana, P., & Charnov, B. (2011). Μάνατζμεντ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- OECD. (2018). Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, OECD Publishing, Paris. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>
- Otetea, A. V., Tita, C. M., & Aristotel, U. M. (2013). Internal Public Audit in the Financial Crisis Context. *Procedia Economics and Finance* 6, σσ. 688-693.

Ελληνική

- Βουτσά, Ε. (2016, Νοέμβριος). Ο εσωτερικός έλεγχος σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς – Η περίπτωση των Ο.Τ.Α.
- Γρηγοράκος, Θ. (1989). Γενικές Αρχές Ελεγκτικής. Αθήνα: Σώματος Ορκωτών Λογιστών.
- Δημητριάδη, Ζ. Σ. (2000). Μεθοδολογία Εχειρηματικής Έρευνας. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".
- Διαμαντοπούλου, Σ. (2011, Δεκέμβριος). Η χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στην Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Κιλκίς.
- Δρογαλάς, Γ. (2018, Δεκέμβριος 1). Ανάκτηση από <http://www.drogalas.gr/internal-audit>
- Δρογαλάς, Γ., Γκούμας, Σ., Κεσίση, Ε., & Μαλλιαρίδου, Ο. (2011). «Αποτύπωση του σύγχρονου ρόλου του εσωτερικού ελέγχου», Επιστημονική Επετηρίδα. Ανάκτηση από <http://www.drogalas.gr/en/publications/journals/new-role-of-internal-audit>
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. (2018, Δεκέμβριος 1). Ανάκτηση από <http://www.hiia.gr>
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.). (2017, Απρίλιος). Ο Εσωτερικός Έλεγχος και ο Ρόλος του στη Διακυβέρνηση του Δημόσιου Τομέα. Ανάκτηση από https://www.hiia.gr/images/pgallery/Public_Sector/IA-PUBLIC_SECTOR-4_FINAL.pdf
- Επίσημη ιστοσελίδα του The Institute of Internal Auditors. (n.d.). Ανάκτηση 6 10, 2017, από www.theiia.org.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012). Ποσοτική Εμπειρική Έρευνα και Δημιουργία Στατιστικών Μοντέλων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ιγνατίου, Ό. (2018, Φεβρουάριος). Αξιολόγηση εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στο τμήμα Υποστήριξης Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ.
- Καζαντζής, Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Πειραιάς: Εκδόσεις Business Plus Α.Ε.
- Κάραλη, Μ. (2017, Νοέμβριος). Εσωτερικός Έλεγχος στο Δημόσια Τομέα. Η Περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α.

- Καραμάνης, Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική Σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις ΟΠΑ.
- Καρούνος, Θ. (2019, Ιανουάριος). Ανάκτηση από www.kathimerini.com: <http://www.kathimerini.gr/467715/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/hlektronikh-diakynvernshsh-kai-dhmosia-dioikhshsh-epta-protaseis>
- Μακρή, Μ. (2018, Ιανουάριος). Εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών.
- Μυλωνάς, Ν. (2017, Ιούνιος). Εσωτερικός Έλεγχος Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος Πάργας.
- Νεγκάκης, Χ., & Ταχυνάκης, Π. (2017). Ελεγκτική Εσωτερικός Έλεγχος Θεωρία και Εφαρμογές. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.
- Οικονομίδου, Β. (2017). Ο Εσωτερικός Έλεγχος σε Οικονομικές Οντότητες: Η περίπτωση των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.
- Παπαδοπούλου, Χ. Ι. (2015, Μάιος). Εσωτερικός Έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα.
- Παπαστάθης, Π. Σ. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός έλεγχος (internal audit) και η Πρακτική Εφαρμογή του. Αθήνα: Ιδιωτική.
- Παρασκευάς, Μ. (2015). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Ανάκτηση από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/412/1/02_chapter_07.pdf
- Πετράκης, Μ. (2006). Ερευνα Marketing Η Ερευνητική Μεθοδολογία. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Σιαφάκας, Γ. (2014, Αύγουστος). Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση.
- Σταμάτης, Σ. (2017, Φεβρουάριος). Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και η συμβολή του Σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης.
- Στιβακτάκη, Α. (2012, Απρίλιος). Πώς μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος να βελτιώσει το δημόσιο τομέα; (Η περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης).
- Τσιμάρας, Δ. (2016, Φεβρουάριος). Η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις μονάδες υγείας, μελέτη περίπτωσης το νοσοκομείο Χίου.

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ). (2014, Απρίλιος 15). www.minadmin.gr. Ανάκτηση από www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140415_egov_strategy.doc
- Φαναριώτης, Π. (1999). Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Αθήνα: Αθαν.Σταμούλης.
- Φουσανάκης, Ι. (2011, Φεβρουάριος). Εσωτερικός Έλεγχος Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Πρακτική Εφαρμογή Ανάλυσης Η Περίπτωση του Δήμου Πειραιά.
- Φυτράκης, Ε. (2010). Τα Ελεγκτικά Σώματα της Διοίκησης. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α., & Λάλου, Π. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. Ανάκτηση από www.Kallipos.gr.

Νομοθεσία

- Α.Ν. 1565/1950 (ΦΕΚ 255/Α') «Περί συστάσεως Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού»
- Ν. 1624/1951 (ΦΕΚ 7/Α') «Περί κυρώσεως τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του Α.Ν. 1565/1950 Περί συστάσεως Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού»
- Π.Δ. 343/2001 (ΦΕΚ 231/Α') «Οργανισμός διάρθρωσης Υπηρεσιών του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)»
- Ν. 3270/2004 (ΦΕΚ 187/Α') «Αρμοδιότητες του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης και θέματα τουρισμού»
- Ν. 3492/2006 (ΦΕΚ 210/Α') «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις»
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»
- Π.Δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας»
- Π.Δ. 130/2010 (ΦΕΚ 223/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου»
- Π.Δ. 131/2010 (ΦΕΚ 224/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου»
- Π.Δ. 132/2010 (ΦΕΚ 225/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας»
- Π.Δ. 133/2010 (ΦΕΚ 226/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»
- Π.Δ. 137/2010 (ΦΕΚ 230/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου»
- Π.Δ. 140/2010 (ΦΕΚ 233/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Ηπείρου»
- Π.Δ. 144/2010 (ΦΕΚ 237/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης»
- Π.Δ. 145/2010 (ΦΕΚ 238/Α') «Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής»
- Π.Δ. 146/2010 (ΦΕΚ 239/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας»
- Π.Δ. 147/2010 (ΦΕΚ 240/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων»
- Π.Δ. 148/2010 (ΦΕΚ 241/Β') «Οργανισμός της Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας»
- Π.Δ. 149/2010 (ΦΕΚ 242/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Κρήτης»
- Απόφαση Αριθμ. 49947/2015 (ΦΕΚ 1666/Β') «Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου»
- Απόφαση Αριθμ. 81320 + 77909/2016 (ΦΕΚ 4302/Β') «Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»
- Απόφαση Αριθμ. 109290/39629/2016 (ΦΕΚ 4251/Β') «Έγκριση της υπ' αριθ. 438/2016 απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής με την οποία τροποποιείται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής»
- Απόφαση Αριθμ. 276433/2017 (ΦΕΚ 4083/Β') «Έγκριση της 181-17/16.09.2017 (ορθή επανάληψη) απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου

Ιονίων Νήσων, με την οποία τροποποιείται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων»

- Απόφαση Αριθμ. 3203/84663/2017 (ΦΕΚ 2201/Β') «Έγκριση Τροποποίησης - Επικαιροποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας»
- Απόφαση Αριθμ.15840/156612/2018 (ΦΕΚ 4788/Β') «Έγκριση της 146/2018 (ορθή επανάληψη) περί ολικής τροποποίησης - επικαιροποίησης του π.δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/τ.Α'/27.12.2010): «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας» όπως ισχύει»

Ιστότοποι

- www.et.gr
- www.gnto.gov.gr
- www.hiia.gr
- www.minadmin.gov.gr
- www.na.theiia.org
- www.nomotelia.gr
- www.pamth.gov.gr
- www.patt.gov.gr
- www.pde.gov.gr
- www.pdm.gov.gr
- www.php.gov.gr
- www.pin.gov.gr
- www.pkm.gov.gr
- www.pnai.gov.gr
- www.ppel.gov.gr
- www.pste.gov.gr
- www.pvaigaiou.gov.gr
- www.thessaly.gov.gr

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Οργανισμοί Εσωτερικής Λειτουργίας
Περιφερειών**

| ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΦΕΚ – ΑΠΟΦΑΣΗ | ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ | ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ |
|---|--|---|
| <p>Π.Δ. 145 /2010 (ΦΕΚ 238/Α΄) «Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής»</p> <p>Απόφαση Αριθμ. 109290/ 39629/2016 (ΦΕΚ 4251/Β΄) «Έγκριση της υπ΄ αριθ. 438/2016 απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής με την οποία τροποποιείται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής»</p> | <p>Άρθρο 22 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 67 Διεύθυνση Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 144/2010 (ΦΕΚ 237/Α΄) «Οργανισμός της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης»</p> | <p>Άρθρο 31 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 21 Διάρθρωση -Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 137/2010 (ΦΕΚ 230/Α΄) «Οργανισμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου»</p> | <p>Άρθρο 30 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 20 Διάρθρωση - Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 132/2010 (ΦΕΚ 225/Α΄) «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας»</p> | <p>Άρθρο 30 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 20 Διάρθρωση – Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 146/2010 (ΦΕΚ 239/Α΄) «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας»</p> | <p>Άρθρο 31 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 21 Διάρθρωση – Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 140/2010 (ΦΕΚ 233/Α΄) «Οργανισμός της Περιφέρειας Ηπείρου»</p> | <p>Άρθρο 31 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 21 Διάρθρωση – Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης,</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | Εμπορίου και Τουρισμού |
| <p>Π.Δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας»</p> <p>Απόφαση Αριθμ.15840/156612/2018 (ΦΕΚ 4788/Β') «Έγκριση της 146/2018 (ορθή επανάληψη) περί ολικής τροποποίησης - επικαιροποίησης του π.δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/Τ.Α'/27.12.2010): «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας» όπως ισχύει»</p> | <p>Άρθρο 16 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 43 Διεύθυνση Τουρισμού, Πολιτισμού και Αθλητισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 147/2010 (ΦΕΚ 240/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων»</p> <p>Απόφαση Αριθμ. 276433/2017 (ΦΕΚ 4084/Β') «Έγκριση της 181-17 16.09.2017 (ορθή επανάληψη) απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου Ιονίων Νήσων, με την οποία τροποποιείται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων»</p> | <p>Άρθρο 26 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 11 Διάρθρωση αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού, Πολιτισμού και Αθλητισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 149/2010 (ΦΕΚ 242/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Κρήτης»</p> | <p>Άρθρο 31 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 21 Διάρθρωση - Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 133/2010 (ΦΕΚ 226/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»</p> <p>Απόφαση Αριθμ. 81320 + 77909/2016 (ΦΕΚ 4302/Β') «Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»</p> | <p>Άρθρο 7 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου (ΠΚΜ)</p> | <p>Άρθρο 26 Διεύθυνση Τουρισμού (ΠΚΜ)</p> |
| <p>Π.Δ. 130/2010 (ΦΕΚ 223/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας</p> | <p>Άρθρο 39 Αυτοτελές Τμήμα</p> | <p>Άρθρο 28 Διάρθρωση- Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού, Αθλητισμού,</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Νοτίου Αιγαίου»</p> <p>Απόφαση Αριθμ. 49947/2015 (ΦΕΚ 1666/Β') «Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου»</p> | <p>Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Πολιτισμού, Δια Βίου Μάθησης και Απασχόλησης Δωδεκανήσου</p> <p>Άρθρο 29 Διάρθρωση-Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τουρισμού, Αθλητισμού, Πολιτισμού, Δια Βίου Μάθησης και Απασχόλησης Δωδεκανήσου</p> |
| <p>Π.Δ. 131/2010 (ΦΕΚ 224/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου»</p> | <p>Άρθρο 30 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 20 Διάρθρωση – Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού</p> |
| <p>Π.Δ. 148/2010 (ΦΕΚ 241/Α') «Οργανισμός της Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας»</p> <p>Απόφαση Αριθμ. 3203/84663/2017 (ΦΕΚ 2201/Β') «Έγκριση Τροποποίησης - Επικαιροποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας</p> | <p>Άρθρο 30 Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου</p> | <p>Άρθρο 20 Διάρθρωση - Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού</p> |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

"Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί. Αξιολόγηση της συνεισφοράς τους στη λειτουργία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών"

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: "Εσωτερικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί. Αξιολόγηση της συνεισφοράς τους στις Διευθύνσεις/Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειών" για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη "Δημόσια Διοίκηση" του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Επιβλέπων της διπλωματικής εργασίας, είναι ο Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Δρ. Γεώργιος Δρογαλάς.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία των Διευθύνσεων/Τμημάτων Τουρισμού των Περιφερειών, μέσω της αντίληψης των εργαζομένων στις αντίστοιχες Διευθύνσεις/Τμήματα σχετικά με την επίδρασή αυτών στην εργασία τους και στην εν γένει λειτουργία της Υπηρεσίας τους. Η έρευνα απευθύνεται σε στελέχη των Διευθύνσεων/Τμημάτων (υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμήματος, προϊστάμενοι διεύθυνσης, κτλ) η συμβολή των οποίων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή διεξαγωγή της.

Θα χρειαστείτε περίπου 10 λεπτά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το οποίο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας. Για οποιοσδήποτε διευκρινήσεις παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ηλεκτρονική διεύθυνση: mpm18010@uom.edu.gr.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη συμβολή σας στη συγκεκριμένη έρευνα.

Με εκτίμηση,
Αλεξάνδρα Γαϊτανάκη
Διεύθυνση Τουρισμού, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Ενότητα Πρώτη: Δημογραφικά στοιχεία-Γενικές Πληροφορίες

1. Ηλικία

- <30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- >60

2.Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

3.Επίπεδο μόρφωσης

- Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι
- Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4.Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος/η
- Διευθυντής/ντρια

5.Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε

- <1
- 1-5
- 5-10
- 10-20
- >20

Ενότητα Δεύτερη: Τρόπος οργάνωσης της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε

Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

6.Εφαρμόζεται στην Περιφέρειά σας ο Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας;

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

7.Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

8.Υπάρχουν στην Περιφέρειά σας κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

9.Υπάρχει στην Περιφέρειά σας ο απαραίτητος υλικοτεχνικός εξοπλισμός;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

10.Υπάρχει στην Περιφέρειά σας Ενιαίο Εγχειρίδιο Καταγραφής Εσωτερικών Διαδικασιών;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

11.Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Περιφέρειά σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

Ενότητα Τρίτη: Προσωπικό & Τήρηση διαδικασιών των Διευθύνσεων / Τμημάτων Τουρισμού

Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

12.Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων στο τμήμα σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

13.Υφίσταται περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στη Διεύθυνση/Τμήμα σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

14.Θεωρείτε την κατάρτισή σας επαρκή για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

15.Οι συνάδελφοί σας είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

16.Επαρκεί το προσωπικό για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσής/Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

17.Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη συμμετοχή σε εκθέσεις του Ε.Ο.Τ.; (αίτηση, απόφαση ανάληψης, σύμβαση κ.α.)

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

18.Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για τις μακέτες περιπτέρων και το παραχθέν προωθητικό υλικό;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

19.Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την έγκριση του Ε.Ο.Τ. (Σύμφωνη Γνώμη) για την υλοποίηση των δράσεων των Προγραμμάτων Τουριστικής Προβολής;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

20.Τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των υπόλοιπων δράσεων τουριστικής προβολής; (Familiarization Trips, έντυπα κ.α.)

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

21.Τηρείται φυσικό αρχείο εγγράφων στη Διεύθυνση/Τμήμα σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

Ενότητα Τέταρτη: Συνεργασία με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας στην οποία εργάζεστε & αυτοτέλειά του

Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε /πιστεύετε ότι:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

22.Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού συνεργάζεται με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

23.Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού παρέχει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

24.Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

25.Οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επηρεάζουν την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων των Ελεγκτών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

26.Το Τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

Ενότητα Πέμπτη: Λειτουργία παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλειδών ασφαλείας

Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

27.Η Διεύθυνση\Τμήμα Τουρισμού έχει αναπτύξει παράλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς-δικλείδες ασφαλείας για τη διασφάλιση της καθημερινής λειτουργίας της;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

28.Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των δαπανών-πληρωμών των δράσεων;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

29.Πραγματοποιείται έλεγχος των υπολοίπων των ΚΑΕ χρηματοδότησης των τουριστικών δράσεων;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

30.Τηρείται αρχείο παρακολούθησης της εξέλιξης των τουριστικών δράσεων;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

31.Τηρείται αρχείο καταγραφής/απογραφής του έντυπου ή άλλου υλικού προβολής;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

Ενότητα Έκτη: Η προσφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλείδων ασφαλείας

Σε ποιο βαθμό παρατηρείτε/πιστεύετε ότι:

1=Καθόλου 2=Σε μικρό βαθμό 3=Σε μέτριο βαθμό 4=Σε μεγάλο βαθμό 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό

32. Συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της Διεύθυνσης/ Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

33. Συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών της Διεύθυνσης/ Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

34. Συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

35. Συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσης/Τμήματος σας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

36. Θα χαρακτηρίζατε θετική τη συνεισφορά των παράλληλων εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών & δικλίδων ασφαλείας;

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | | | | | | Σε πολύ μεγάλο βαθμό |

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και την πολύτιμη συμβολή σας στην έρευνα.