



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ  
Ο.Τ.Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ**

της  
**ΠΕΤΡΟΥΛΑΣ ΙΣΜΑΗΛΙΔΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΡΟΓΑΛΑΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
μεταπτυχιακού διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2023



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας την εργασία αυτή με αρκετές δυσκολίες, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Δρογαλά για την πολύτιμη καθοδήγησή του και τις εύστοχες προτάσεις του.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των εργαζόμενων στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης που αποτέλεσαν το δείγμα έρευνας στην παρούσα εργασία, για τον χρόνο που δαπάνησαν ώστε να λάβουν μέρος στην έρευνα απαντώντας το ερωτηματολόγιο.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου, στο σύζυγο μου Χριστόφορο για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή του, αλλά και στους γιούς μας: Αναστάση, Δημήτρη και Χρήστο για τον χρόνο που τους στέρησα καθ' όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και ειδικά κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

*Αφιερώνεται με πολλή αγάπη*

*στην αδερφή μου Μαριγούλα,*

*που έφυγε τόσο νωρίς και ξαφνικά για το μεγάλο ταξίδι...*

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ/ΑΦΙΕΡΩΣΗ</b> .....	ii
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	iii
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	v
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	vii
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ</b> .....	x
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
Αναγκαιότητα και σκοπός της διπλωματικής εργασίας .....	1
Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας.....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b> .....	4
1.1 Εισαγωγή .....	4
1.2 Εννοιολογικό πλαίσιο Εσωτερικού Έλεγχου .....	4
1.3 Διάκριση εννοιών "Εσωτερικός Έλεγχος" και "Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου" .....	6
1.4 Υφιστάμενο καθεστώς του εσωτερικού ελέγχου στους Ο.Τ.Α .....	8
1.5 Η λειτουργία των Οικονομικών Υπηρεσιών Ο.Τ.Α και ο ρόλος του Π.Ο.Υ .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ</b> .....	13
2.1 Εισαγωγή .....	13
2.2 Επισκόπηση ερευνών και ερευνητικών προσεγγίσεων .....	13
2.2.1 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Στελέχωση του Φορέα .....	13
2.2.2 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Συνεργασία-Υποστήριξη .....	15
2.2.3 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολ.Ηγεσίας .....	17
2.2.4 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Τεχνολογία/Πληροφοριακά Συστήματα .....	21
2.2.5 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και ο Ρόλος του Διευθυντή της Υπηρεσίας .....	23
2.2.6 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Συνεισφορά των Ελεγκτικών Διαδικασιών .....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ</b> .....	26
3.1 Εισαγωγή .....	26
3.2 Δείγμα- Πληθυσμός.....	26
3.3 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων .....	26
3.4 Περιεχόμενο Ερωτηματολογίου .....	27
3.5 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης.....	29

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ</b> .....	30
4.1. Εισαγωγή .....	30
4.2. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	30
4.3. Ανάλυση Παραγόντων Ερωτηματολογίου .....	67
4.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου.....	74
4.5. Ανάλυση Συσχετίσεων Μεταβλητών .....	75
4.6. Ανάλυση Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	76
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	81
5.1. Εισαγωγή .....	81
5.2. Συμπεράσματα.....	81
5.3. Περιορισμοί .....	84
5.4. Προτάσεις .....	85
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	86
I. Ελληνική.....	86
II. Ξενόγλωσση.....	87
III. Νομοθεσία .....	93
Παράρτημα Α: Συμμετέχοντες Δήμοι στην έρευνα .....	94
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	95

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 1 .....	31
Πίνακας 2. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 2 .....	32
Πίνακας 3. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 3 .....	33
Πίνακας 4. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 4 .....	34
Πίνακας 5. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 5 .....	35
Πίνακας 6. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 6 .....	36
Πίνακας 7. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 7 .....	37
Πίνακας 8. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 8 .....	38
Πίνακας 9. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 9 .....	39
Πίνακας 10. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 10 .....	40
Πίνακας 11. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 11 .....	41
Πίνακας 12. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 12 .....	42
Πίνακας 13. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 13 .....	43
Πίνακας 14. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 14 .....	44
Πίνακας 15. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 15 .....	45
Πίνακας 16. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 16 .....	46
Πίνακας 17. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 17 .....	47
Πίνακας 18. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 18 .....	48
Πίνακας 19. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 19 .....	49
Πίνακας 20. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 20 .....	50
Πίνακας 21. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 21 .....	51
Πίνακας 22. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 22 .....	52
Πίνακας 23. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 23 .....	53
Πίνακας 24. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 24 .....	54
Πίνακας 25. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 25 .....	55
Πίνακας 26. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 26 .....	56
Πίνακας 27. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 27 .....	57
Πίνακας 28. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 28 .....	58
Πίνακας 29. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 29 .....	59
Πίνακας 30. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 30 .....	60
Πίνακας 31. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 31 .....	61
Πίνακας 32. Πίνακας συχνότητων ερώτησης 32 .....	62

<b>Πίνακας 33.</b> Πίνακας συχνοτήτων ερώτησης 33.....	63
<b>Πίνακας 34.</b> Πίνακας συχνοτήτων ερώτησης 34.....	64
<b>Πίνακας 35.</b> Πίνακας συχνοτήτων ερώτησης 35.....	65
<b>Πίνακας 36.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής.....	66
<b>Πίνακας 37.</b> Αποτελέσματα KMO and Bartlett's Test .....	67
<b>Πίνακας 38.</b> Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων (PCA Analysis) .....	68
<b>Πίνακας 39.</b> Rotated Component Matrix .....	71
<b>Πίνακας 40.</b> Πίνακας Συσχετίσεων (Communalities) .....	72
<b>Πίνακας 41.</b> Αποτελέσματα συντελεστή Cronbach's Alpha.....	74
<b>Πίνακας 42.</b> Πίνακας Συσχετίσεων Μεταβλητών (Correlations).....	75
<b>Πίνακας 43.</b> Σύνοψη μοντέλου γραμμικότητας (Model Summary).....	77
<b>Πίνακας 44.</b> Πίνακας ANOVA.....	77
<b>Πίνακας 45.</b> Πίνακας Σημαντικότητας Συντελεστών (Coefficients).....	78

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 1.....	31
<b>Διάγραμμα 2.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 2.....	32
<b>Διάγραμμα 3.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 3.....	33
<b>Διάγραμμα 4.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 4.....	34
<b>Διάγραμμα 5.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 5.....	35
<b>Διάγραμμα 6.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 6.....	36
<b>Διάγραμμα 7.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 7.....	37
<b>Διάγραμμα 8.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 8.....	38
<b>Διάγραμμα 9.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 9.....	39
<b>Διάγραμμα 10.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 10.....	40
<b>Διάγραμμα 11.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 11.....	41
<b>Διάγραμμα 12.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 12.....	42
<b>Διάγραμμα 13.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 13.....	43
<b>Διάγραμμα 14.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 14.....	44
<b>Διάγραμμα 15.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 15.....	45
<b>Διάγραμμα 16.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 16.....	46
<b>Διάγραμμα 17.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 17.....	47
<b>Διάγραμμα 18.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 18.....	48
<b>Διάγραμμα 19.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 19.....	49
<b>Διάγραμμα 20.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 20.....	50
<b>Διάγραμμα 21.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 21.....	51
<b>Διάγραμμα 22.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 22.....	52
<b>Διάγραμμα 23.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 23.....	53
<b>Διάγραμμα 24.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 24.....	54
<b>Διάγραμμα 25.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 25.....	55
<b>Διάγραμμα 26.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 26.....	56
<b>Διάγραμμα 27.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 27.....	57
<b>Διάγραμμα 28.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 28.....	58
<b>Διάγραμμα 29.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 29.....	59
<b>Διάγραμμα 30.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 30.....	60
<b>Διάγραμμα 31.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 31.....	61
<b>Διάγραμμα 32.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 32.....	62
<b>Διάγραμμα 33.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 33.....	63
<b>Διάγραμμα 34.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 34.....	64
<b>Διάγραμμα 35.</b> Ραβδόγραμμα ερώτησης 35.....	65
<b>Διάγραμμα 36.</b> Scree plot .....	69



# **Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α: Θεωρητική προσέγγιση και εμπειρικά δεδομένα**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η καθιέρωση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης στοχεύει στην προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων, στη διασφάλιση της αποδοτικής αξιοποίησης των εσόδων της και στην παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών στους δημότες. Ωστόσο, η πλειοψηφία των Ο.Τ.Α δεν έχει προχωρήσει στη σύσταση μονάδων εσωτερικού ελέγχου και έτσι το ρόλο αυτό έχουν αναλάβει οι υπάλληλοι των οικονομικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α με επικεφαλής των Προϊστάμενο της Οικονομικής Υπηρεσίας (Π.Ο.Υ). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των δήμων. Η έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε συνδυασμό με την εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου στην οποία συμμετείχαν 229 στελέχη των οικονομικών υπηρεσιών, προερχόμενοι από 65 δήμους της χώρας. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και τα αποτελέσματα εντόπισαν ως σημαντικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α τη στελέχωση της οικονομικής υπηρεσίας, τη συνεργασία και υποστήριξη εντός του φορέα, τη χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων και τον καθοδηγητικό ρόλο του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Π.Ο.Υ), ενώ η υποστήριξη από τη διοίκηση δε συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών διαδικασιών.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:**

εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, οικονομικές υπηρεσίες

# **Internal control systems in the financial departments of Local Government Organizations: Theoretical approach and empirical data**

## **ABSTRACT**

The introduction of internal control systems in local government organizations aims to protect their assets, ensure the efficient use of their revenues and provide reliable services to citizens. However, the majority of local authorities have not proceeded to establish internal audit and thus this role has been assumed by the employees of the financial departments headed by the Chief Financial Officer (CFO). The purpose of this thesis is to identify the factors that contribute to the effectiveness of control mechanisms in the financial departments of municipalities. The research was based on a literature review combined with empirical research using a questionnaire in which 229 employees of financial services of 65 municipalities in the country participated. The questionnaire responses were analyzed using the statistical program SPSS and the results identified the staffing of the finance department, cooperation and support within the organization, the use of technology and information systems and the guiding role of the Chief Financial Officer (CFO) as important factors of the effectiveness of internal control mechanisms in the financial services of the municipalities, while support from management was not positively associated with the effectiveness of audit

## **KEY WORDS:**

internal control systems, local government organizations, financial departments

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.Κ.Κ.	Δημοτικός Κώδικας Κοινοτήτων
Ε.Ε.Τ.Α.Α.	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΕΛ.ΣΥΝ.	Ελεγκτικό Συνέδριο
Ν.	Νόμος
Ν.Π.Δ.Δ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Υ	Οικονομική Υπηρεσία
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Π.Ο.Υ	Προϊστάμενος Οικονομικής Υπηρεσίας
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **Αναγκαιότητα και σκοπός της διπλωματικής εργασίας**

Ο εσωτερικός έλεγχος, ως ένα σύγχρονο εργαλείο της δημόσιας διοίκησης, τα τελευταία χρόνια επιχειρεί να εισαχθεί εντατικότερα στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς, επιδιώκοντας να αποτρέψει φαινόμενα παρατυπιών και διαφθοράς, αποφέροντας έτσι σημαντικά οφέλη τόσο στους δημόσιους υπαλλήλους όσο και στους πολίτες του κράτους.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, στην πλειοψηφία τους δεν έχουν συστήσει μονάδες εσωτερικού ελέγχου, είτε λόγω υποστελέχωσης και έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, είτε λόγω μη υποστήριξης από τις διοικήσεις των οργανισμών.

Στη σημερινή δημοσιονομική διαχείριση των Ο.Τ.Α, μετά και από την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος έχει καταστεί μέρος των καθηκόντων του υπεύθυνου εκτέλεσης του προϋπολογισμού, δηλαδή μέρος των καθηκόντων του Προϊσταμένου της οικονομικής υπηρεσίας, αλλά και των υπόλοιπων υπαλλήλων της οικονομικής μονάδας του οργανισμού.

Μέσα από την θεωρητική επισκόπηση με σχετική βιβλιογραφία και αντίστοιχες μελέτες, αλλά και την εμπειρική έρευνα με τη διανομή ερωτηματολογίου σε 65 δήμους της χώρας, η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να αναδείξει τους παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στους Ο.Τ.Α. και συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, επισημαίνεται η αναγκαιότητα εφαρμογής ενός ισχυρού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας

### **Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας**

Η εργασία αναπτύσσεται σε πέντε (5) κεφάλαια που περιλαμβάνουν αναφορές στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και εισάγουν τον αναγνώστη στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση και την εμπειρική έρευνα.

Στο εισαγωγικό μέρος της εργασίας αναφέρονται κάποιες παρατήσεις σχετικές με το θέμα της διπλωματικής εργασίας, επισημαίνεται η αναγκαιότητα και ο σκοπός της

διπλωματικής εργασίας και ακολούθως παρουσιάζεται η διάρθρωση των κεφαλαίων του πονήματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου και γίνεται η διάκριση των εννοιών «Εσωτερικός Έλεγχος» και «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου». Στη συνέχεια καταγράφεται το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται μια σύντομη αναφορά στη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών και στο ρόλο του Προϊσταμένου των Οικονομικών Υπηρεσιών (Π.Ο.Υ)

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρατίθενται κάποιες βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τους παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η επίδραση της στελέχωσης των οικονομικών υπηρεσιών, της υποστήριξης της Διοίκησης/πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, στη συνεργασία και την υποστήριξη που λαμβάνουν οι υπάλληλοι εντός του οργανισμού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, στη χρήση της Τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, στο ρόλο του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής) και τέλος γίνεται αναφορά στη συμβολή των ελεγκτικών διαδικασιών στην αποτελεσματική λειτουργία των φορέων. Περιγράφονται τα θέματα κάθε έρευνας, με αναφορά στους ερευνητές και σε συμπεράσματα που προκύπτουν από κάθε μια έρευνα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, παρουσιάζεται ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση της μεθοδολογίας της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία των 229 ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την περιγραφική στατιστική που πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS, όπου για κάθε ερώτηση προκύπτουν κάποιοι πίνακες και διαγράμματα που αφορούν συχνότητες

και ποσοστά. Επιπλέον, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε με την χρήση του προγράμματος IBM SPSS.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο καταγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στην διπλωματική εργασία και γίνεται και σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με έρευνες από τη βιβλιογραφία που παρατέθηκαν στο κεφάλαιο 2. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των περιορισμών που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και με την παράθεση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθεται η βιβλιογραφία καθώς και παράρτημα που περιέχει πίνακα με τους συμμετέχοντες δήμους και το ερωτηματολόγιο της έρευνας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική Προσέγγιση

### 1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας. Αναλύονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις, γίνεται η διάκριση των εννοιών «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» (Internal Control System) και «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Audit), παρουσιάζεται το υφιστάμενο καθεστώς εσωτερικού ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ο ρόλος του προϊσταμένου της οικονομικής υπηρεσίας (Π.Ο.Υ) στην εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ.

### 1.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος κατά τα τελευταία έτη παρουσίασε σημαντική εξέλιξη, αν και η εφαρμογή του επίσημα ξεκίνησε το 1930 όταν συμπεριλήφθηκε για πρώτη φορά στην επιτήρηση και το συντονισμό των επαγγελματικών δραστηριοτήτων και συναφών διαδικασιών (Sawyer et al, 2003) , ενώ οι περισσότερες από τις εξελίξεις έλαβαν χώρα στη δεκαετία του 1950 και αργότερα (Hay D., 1993).

**Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors -IIA)**, που ιδρύθηκε το 1941, είναι πρωτοπόρος οργανισμός στην πιστοποίηση, την εκπαίδευση και την έρευνα για επαγγελματίες που ασχολούνται με την αξιολόγηση των λειτουργιών και των ελέγχων ενός οργανισμού. Το 1991 σε μια πρώτη προσπάθεια να αποτυπώσει το περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου, προσδιόρισε ότι πρόκειται για *μία ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα η οποία συστήνεται από έναν οργανισμό παρέχοντας τις υπηρεσίες του προς τον ίδιο τον οργανισμό. Στόχος του εσωτερικού ελέγχου ήταν να παρέχει διαβεβαίωση προς τον οργανισμό ότι οι κίνδυνοι κατανοούνται και διαχειρίζονται κατάλληλα. Ο έλεγχος αυτός γίνεται με εντολή της διοίκησης, και αποσκοπεί στην ενημέρωση και διασφάλιση από επιχειρηματικούς κινδύνους όπως υπεξαιρέσεις ή άλλες απάτες από μεριάς του προσωπικού.*

Όπως αναφέρουν οι **Drogalas et al. (2014)**, τα πρώτα χρόνια ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούσε έναν έλεγχο επιβεβαίωσης σε λογαριασμούς, μία διαδικασία επίβλεψης της διοίκησης, χωρίς συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους.

Έτσι, θέλοντας να εμπλουτίσει τον παραπάνω ορισμό, το **Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors -IIA)**, το 2000 αναφέρει

πλέον ότι οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση των κινδύνων αποτελεί βασικό πυλώνα για ισχυρότερη εταιρική διακυβέρνηση. Οι συνθήκες του επαγγέλματος και οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών παρέχουν πλέον στην διοίκηση συμβουλές και πλάνο πολύ πιο διευρυνόμενο. Δεν αφορά μόνο την λογιστική επίβλεψη των διαδικασιών που ακολουθούνται και την πρόληψη των κινδύνων αλλά και της διαχειριστικής εποπτείας κάθε πτυχής του οργανισμού. Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει την προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου.

Το 2014 το Δ.Ι.Ε.Ε έδωσε τον ορισμό που ισχύει μέχρι σήμερα και αναφέρει ότι «*Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και της διαδικασίας διακυβέρνησης.*»

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, οι **Taran et al. (2020)**, υποστήριξαν ότι κατά το πρώτο στάδιο της ανάπτυξης του ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώθηκε στη μελέτη της αξιοπιστίας των λογιστικών (οικονομικών) καταστάσεων, την επαλήθευση συμμόρφωσης με τους εφαρμοστέους νόμους και την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό του ελεγκτικού αντικειμένου, ενώ το τρίτο στάδιο της ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου (2014 έως σήμερα) σχετίζεται με την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και την ανάγκη αύξησης της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού με τον εντοπισμό και την εφαρμογή των εσωτερικών αποθεμάτων από οικονομικές δραστηριότητες προκειμένου να μειωθεί το κόστος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Οι **Ujkani S. & Vokshi B. (2019)**, σημειώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια από τις πιο σημαντικές και θεμελιώδεις έννοιες στη λειτουργία ενός οργανισμού, που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που στοχεύουν στην επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης, πάντα όσον αφορά την επίτευξη στόχων, την εξάλειψη των εμποδίων και την αποφυγή διαπιστωμένων παραβιάσεων με τη λήψη των απαραίτητων μέτρων εναντίον τους.

Επιπλέον, η **Atared Saad Jebur AL-Mashhadi (2021)**, επεσήμανε ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει γνωρίσει μεγάλη αποδοχή στις ανεπτυγμένες χώρες και αρχικά περιορίστηκε στην εξέταση λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων για να



διασφαλιστεί η σωστή καταγραφή χρηματοοικονομικών πράξεων προκειμένου να ανακαλυφθούν σφάλματα και παραλείψεις. Στην πορεία, κατέστη απαραίτητο να αναπτυχθεί ο εσωτερικός έλεγχος και να επεκταθεί το πεδίο εφαρμογής του, ώστε να χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την εξέταση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων ελέγχου και την παροχή πληροφοριών στα ανώτερα στελέχη. Ως εκ τούτου, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται εργαλείο ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών διοικητικών επιπέδων και της ανώτατης διοίκησης.

### 1.3 Διάκριση εννοιών «Εσωτερικός Έλεγχος» και «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου»

Για να κατανοηθεί η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, είναι σημαντικό να γίνει η αποσαφήνιση των όρων «*Εσωτερικός Έλεγχος*» (Internal Audit) και «*Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου*» (Internal Control System), καθώς και οι δύο όροι μεταφράζονται εσφαλμένα ως *εσωτερικός έλεγχος* και ως εκ τούτου συχνά ταυτίζονται.

Ο **Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit)**, αποτελεί εσωτερική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, η οποία χαρακτηρίζεται για την ανεξαρτησία στον τρόπο που λειτουργεί, πράγμα απαραίτητο για την εκπλήρωση των στόχων της. Περιλαμβάνει όλα τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, με σκοπό τον έλεγχο και την αξιολόγηση της επάρκειας της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, αποσκοπεί στην πρόταση βελτιώσεων και διορθωτικών μέτρων, όπου κρίνεται απαραίτητο, ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας στο σύνολό της, μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που έχει θεσπίσει η διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός έλεγχος αφορά την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου που αποβλέπει στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και στην διατύπωση λύσεων όσον αφορά την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και γενικότερα των αδυναμιών μιας οικονομικής οντότητας. Γενικά η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι αυτή που διενεργεί ελέγχους, προσθέτει αξία, προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και τέλος συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του συνόλου των δραστηριοτήτων της οικονομικής οντότητας. (Καζαντζής, 2006)

Το **Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)** θεωρείται ένα καλά οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο σύμπλεγμα από *λειτουργίες* και *διαδικασίες*. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους κανόνες εσωτερικής λειτουργίας που έχει ορίσει η διοίκηση, με στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης. Είναι ένα σχέδιο

που σαν κύριο συστατικό έχει την οργάνωση σε όλους τους τομείς (Καζαντζής, 2006). Συγκεκριμένα, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ελεγκτικούς μηχανισμούς και δικλείδες ελέγχου που σκοπό έχουν την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία της εκάστοτε οικονομικής οντότητας. Ουσιαστικά είναι ένα σύνολο από πολιτικές, διαδικασίες και μέτρα που εφαρμόζονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι κίνδυνοι και εν συνέχεια να εκπληρωθούν οι πρωταρχικοί στόχοι του φορέα. (Νεγκάκης, Χ., & Ταχυνάκης, Π. 2013).

Ως εκ τούτου, σύμφωνα και με τους Daif & Jalal (2022) το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα μιας οντότητας. Δεν είναι απλώς μια διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά λειτουργεί συνεχώς σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού. Ο σκοπός της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι να διασφαλίσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία και την πληρότητα των οικονομικών και διαχείρισης πληροφορίες και συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Αν και ο τελικός στόχος των δυο διαδικασιών είναι κοινός, ο εσωτερικός έλεγχος και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν ως προς το λειτουργικό επίπεδο. Διαφέρουν επίσης ως προς το βαθμό ανεξαρτησίας, την ευθύνη και το επίπεδο αναφοράς στην οργανωτική δομή. Έχουν διαφορετική συχνότητα και εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους.

Μία από τις σημαντικότερες και μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ αυτών των δύο εννοιών είναι στην οργανωτική δομή. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ανεξάρτητος από τη διοίκηση του οργανισμού και συνήθως αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην Επιτροπή Ελέγχου. (Nestorenko & Ostenda, 2019).

Από την άλλη πλευρά, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναπτύσσεται σε συνεργασία με τη διοίκηση. Ως εκ τούτου, η επιχειρησιακή διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επαρκή εφαρμογή και χρήση των ελέγχων σε καθημερινή βάση. (Manoukian, 2016).

Μια άλλη διαφορά έγκειται στη συχνότητα. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (internal control) χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση σε όλα τα τμήματα για τα οποία έχει αναπτυχθεί. Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) διενεργείται σε διάφορες χρονικές περιόδους και σε διαφορετικά τμήματα κάθε φορά (Manoukian, 2016).

Στο άρθρο 3 του πρόσφατου νόμου 4795/2021 «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση», δίνεται ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου ως «μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του φορέα. Βοηθάει τον φορέα να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης». (άρθρο 3 περίπτ.8 ν.4795/21)

Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου σχετικά με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται ότι «είναι το πλέγμα των λειτουργιών και διαδικασιών, καθώς και των δικλίδων ελέγχου που υιοθετεί ο φορέας και είναι σχεδιασμένο για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση στον φορέα για την επίτευξη των στόχων του σχετικά με την:

- α) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών του λειτουργιών,
- β) αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών,
- γ) συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του» (άρθρο 4 παρ.1 ν.4795/21)

Σύμφωνα με όλα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώνεται ότι ανάμεσα στις δύο έννοιες του, εσωτερικός έλεγχος και σύστημα εσωτερικού ελέγχου, υπάρχει μια συμπληρωματική σχέση που συμβάλλει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στις διαδικασίες, τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές που πραγματοποιούν οι οργανισμοί, τόσο εντός όσο και με τρίτους παράγοντες (**Achraf D. & Azegagh J. 2022**).

#### **1.4 Υφιστάμενο καθεστώς του εσωτερικού ελέγχου στους Ο.Τ.Α**

Οι εσωτερικοί έλεγχοι αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της χρηστής διακυβέρνησης σε όλους τους οργανισμούς. Στον δημόσιο τομέα, οι εσωτερικοί έλεγχοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προστασία του δημόσιου συμφέροντος που αφορά τα δημόσια κεφάλαια καθώς και άλλες σημαντικές πτυχές του σκοπού των δημόσιων ιδρυμάτων. (**Owusu - Ansah E., 2019**).

Με το Νόμο 3852/2010 περί της «Νέας αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» (Πρόγραμμα Καλλικράτης) και το Νόμο 4555/2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, η Ελλάδα διαθέτει δυο

βαθμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον α' βαθμό αυτοδιοίκησης με 332 δήμους που αποτελούν αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τον β' βαθμό αυτοδιοίκησης με 13 Περιφέρειες που επίσης αποτελούν αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Μεταξύ των δύο ανωτέρων βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται -δυνάμει του άρθρου 4 του Ν. 3852/2010- σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά αντίθετα οι σχέσεις μεταξύ τους συνδέονται στενά σε συνεργατικό επίπεδο και συντονίζονται με κοινές δράσεις.

Το εγχειρίδιο του Εσωτερικού Ελέγχου της ΕΑΔ (2020) για τους Ο.Τ.Α, αναφέρει ότι *«η διαρκώς αυξανόμενη μεταφορά αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Κυβέρνηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η πίεση των πολιτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η συρρίκνωση της κρατικής χρηματοδότησης και η απαίτηση για πλήρη διαφάνεια στη λήψη των αποφάσεων, ασκούν συνεχή πίεση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν. Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα και με τη διεθνή εμπειρία, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων αυτών».*

Στην Ελλάδα η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα, προβλέφθηκε με το Ν.3492/2006 (ΦΕΚ Α' 210/ 5.10.2006), το Ν.3871/2010 (ΦΕΚ Α' 141 / 17.8.2010) και το Ν.4270/2014 (ΦΕΚ Α 143/28-6-2014) ώστε να μειωθεί η σπατάλη και να αυξηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης διέπεται από τις διατάξεις του πρόσφατου νόμου 4795/2021 (ΦΕΚ Α' 62/17-04-2021) «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση» και συγκεκριμένα από τα άρθρα 2 έως 22 με τα οποία ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας των Μυλωνά (2017) και Ιγνατίου (2018), 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 μιας μονάδας 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.

Είναι σημαντικό για κάθε δήμο να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο να προφυλάσσει τον φορέα από τους κινδύνους που επηρεάζουν αρνητικά την οργάνωση του, την εύρυθμη λειτουργία του και την οικονομική διαχείριση των πόρων του.

Σύμφωνα με τον Μυλωνά (2017), επιτυχημένοι θεωρούνται οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους που προκύπτουν με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο κέρδος και την εξασφάλιση των «κεκτημένων» τους. Όπως αναφέρει στην έρευνα του, τέτοιοι κίνδυνοι θεωρούνται:

- Κίνδυνοι που προκύπτουν από την μη επαρκή ικανοποίηση των δημοτών από την παροχή υπηρεσιών του Δήμου που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης και την δυσαρέσκεια τους.
- Κίνδυνοι από την μη κατάλληλη στελέχωση των ΟΤΑ με το κατάλληλο και αναγκαίο
- Κίνδυνοι συμμόρφωσης με την νομοθεσία και άλλες σχετικές ρυθμίσεις.
- Χρηματοοικονομική κίνδυνοι που αναφέρονται στην μη αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των οικονομικών κρατικών πόρων , καθώς και των λοιπών χρηματοδοτήσεων – επιχορηγήσεων που λαμβάνουν οι ΟΤΑ, όπως επίσης και στον ανεπαρκή ταμειακό προγραμματισμό και την διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων.
- Κίνδυνοι επικοινωνίας – ενημέρωσης, τόσο της εσωτερικής μεταξύ υπαλλήλων αλλά και υπαλλήλων με την διοίκηση όσο και της εξωτερικής που αναφέρεται στην έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού ως προς τους στόχους και τα μέσα επίτευξης τους.

### **1.5 Η λειτουργία των Οικονομικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α και ο ρόλος του Π.Ο.Υ**

Οι λειτουργίες ενός δήμου καταγράφονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ) στον οποίο περιγράφονται και οι αρμοδιότητες των διοικητικών μονάδων του δήμου, καθώς και οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων των τμημάτων και των διευθύνσεων. Οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α είναι υπεύθυνες για την παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων, για τη σωστή διαχείριση των εσόδων και εξόδων του δήμου.

Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του άρθρου 98 του Συντάγματος, οι δαπάνες του Κράτους, των Ο.Τ.Α και όσων νομικών προσώπων προβλέπεται, υπάγονται σε προληπτικό έλεγχο. Ο προληπτικός έλεγχος των Ο.Τ.Α προβλέπεται επιπλέον στο άρθρο 169 του Ν. 3463/2006, καθώς επίσης και στο άρθρο 275 του Ν. 3852/2010. Ο έλεγχος αυτός είναι εξωτερικός και ανήκει στην κατηγορία του δημοσιονομικού ελέγχου και διενεργείται πριν από την πληρωμή κάθε δαπάνης με σκοπό να αποφευχθεί η πραγματοποίηση μη νόμιμης δαπάνης.

Για τους Ο.Τ.Α το ανώτατο όργανο δημοσιονομικού ελέγχου είναι το Ελεγκτικό Συνέδριο. Ο έλεγχος που ασκείται από το ΕΛ.ΣΥΝ, έχει άλλοτε κατασταλτικό και άλλοτε προληπτικό χαρακτήρα. Ο προληπτικός έλεγχος διενεργείται από τις κατά τόπους υπηρεσίες επιτρόπων και αφορά σε έλεγχο κανονικότητας και νομιμότητας της δαπάνης. Ως προς την κανονικότητα της δαπάνης, ελέγχεται αν υπάρχει νόμιμη ανάληψη υποχρέωσης, αν επισυνάπτονται τα νόμιμα δικαιολογητικά και αν η απαίτηση έχει παραγραφεί. Ως προς τη νομιμότητα της δαπάνης γίνεται έλεγχος αν η δαπάνη που διενεργείται προβλέπεται από διάταξη νόμου ή κανονιστική πράξη και αν υπάρχει εγγεγραμμένη σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό.

Όπως τονίζει ο Καραμάνης (2019), η εφαρμογή του προληπτικού ελέγχου αποδόθηκε στην ανάγκη καταπολέμησης της διαφθοράς και της προστασίας του δημοσίου χρήματος.

Ο προληπτικός έλεγχος των δαπανών των Ο.Τ.Α που καταργήθηκε από 31/07/2019 όπως προέβλεπε το άρθρο 31 του νόμου 4270/2014, ήταν μια πρόταση του Κλιμακίου Τεχνικής Βοήθειας του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Σύμφωνα με τα πρακτικά της 22ης Γενικής Συνεδριάσεως της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου (19/11/2014), ως λόγοι για την κατάργηση αναφέρονται η ανειλημμένη υποχρέωση της Ελλάδος από το πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής και η αντίθεση του προληπτικού χαρακτήρα των ελέγχων αυτών στα διεθνή πρότυπα, στην πρακτική που ακολουθείται από άλλες ευρωπαϊκές χώρες και στις σύγχρονες αρχές της καλής διακυβέρνησης.

Ως εκ τούτου, το Υπ. Οικονομικών με την υπ' αριθμ. οικ. 2/90725/0026/10.12.2018 εγκύκλιό του διευκρινίζει, αναφορικά με τη διενέργεια προληπτικού ελέγχου επί των δαπανών των Ο.Τ.Α Α' βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ., ότι από 31/07/2019 οι οικονομικές υπηρεσίες όλων των ανωτέρω φορέων καθίστανται αποκλειστικά υπεύθυνες για τον έλεγχο, εκκαθάριση και ενταλματοποίηση των δαπανών τους.

Επιπλέον, με τις διατάξεις των άρθρων 25 και 26 του Ν. 4270/14, ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών (Π.Ο.Υ) καθίσταται υπεύθυνος για τη σωστή δημοσιονομική διαχείριση του φορέα και εποπτεύει την ομαλή λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών, την κατάρτιση και την εκτέλεση του προϋπολογισμού και τη λογιστική αποτύπωση των δραστηριοτήτων του φορέα.

Ουσιαστικά, με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ, ο προληπτικός έλεγχος των δαπανών διενεργείται από τους υπαλλήλους των οικονομικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α οι οποίοι με επικεφαλής τον Π.Ο.Υ έχουν αναλάβει ρόλο ελεγκτή αποκτώντας ωστόσο και την ευθύνη για τη σωστή δημοσιονομική διαχείριση του φορέα, επιδιώκοντας την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του φορέα, τη διασφάλιση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, την εξασφάλιση ποιοτικών και την παροχή έγκαιρων υπηρεσιών στους συναλλασσόμενους εφαρμόζοντας νόμους, κανονισμούς, εγκυκλίους και άλλες οδηγίες του κράτους. Ως εκ τούτου, τις αρμοδιότητες που θα έπρεπε να ασκεί ένα τμήμα ελέγχου σε κάθε δήμο, καλείται να ασκήσει ο προϊστάμενος της οικονομικής υπηρεσίας σε συνεργασία με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της οικονομικής μονάδας, παράλληλα με τα καθήκοντα τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επισκόπηση Ερευνών**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο εν λόγω κεφάλαιο εξετάζονται αναλυτικά έρευνες σχετικά με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Παρουσιάζεται επισκόπηση ερευνών αναφορικά με τους παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, όπως η στελέχωση των οικονομικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α, η υποστήριξη της Διοίκησης/πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου, η συνεργασία και η υποστήριξη που λαμβάνουν οι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, η χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων για τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας και τέλος η συνεισφορά των ελεγκτικών διαδικασιών στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

### **2.2 Επισκόπηση ερευνών και ερευνητικών προσεγγίσεων**

#### **2.2.1 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Στελέχωση του Φορέα**

Η έρευνα των **Dewi et al. (2019)**, μελετάει τη συσχέτιση εσωτερικού ελέγχου και επάρκειας ανθρώπινου δυναμικού και πως αυτή η σχέση επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας, που διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 161 υπαλλήλους ενός τοπικού οργανισμού της Νότιας Σουμάτρας στην Ινδονησία, έδειξε ότι η επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει την απαιτούμενη εκπαίδευση, κατάρτιση και εμπειρία στην οικονομική διαχείριση, συμβάλλει αποτελεσματικά στη λειτουργία του οργανισμού και δημιουργεί θεμέλια για την πρόοδο του οργανισμού.

Την ίδια περίοδο, διεξήχθη στη Γκάνα η έρευνα του **Owusu-Ansah E. (2019)**, σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη Δημοτική Συνέλευση της πόλης Adenta (ADMA) με τη διανομή πενήντα (50) ερωτηματολογίων σε υπαλλήλους του οργανισμού. Από τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύεται η μεγάλη σημασία της διασφάλισης από πλευράς των διοικήσεων του σωστού καταμερισμού των εργασιών και των αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους του φορέα καθώς και της εναλλαγής καθηκόντων. Επιπλέον, ο συγγραφέας τονίζει ότι οι διοικήσεις πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές για την κατάρτιση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων του φορέα προκειμένου να καθιερωθούν ισχυρά και επαρκή συστήματα ελέγχου και να διασφαλιστεί η αξιοπιστία του μηχανισμού ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών για τον έλεγχο της ασφάλειας των περιουσιακών



στοιχείων του οργανισμού. Η επάρκεια των ανθρώπινων πόρων (HR) για τη διαχείριση μιας χρηματοοικονομικής κατάστασης αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία χρηματοοικονομικής ακεραιότητας. Η επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την εκτέλεση εργασιών και την ανάληψη ευθυνών μέσα από την ισχυρή κατάρτιση, την εκπαίδευση και της εμπειρία. Το εξειδικευμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κατανοήσει καλά τη λογιστική επιστήμη και έτσι να συμβάλλει στην οικονομική ακεραιότητα της οντότητας

Οι **Ramasoyan et al, (2021)**, πραγματοποίησαν έρευνα σχετικά την επίδραση τεσσάρων (4) παραγόντων στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των περιφερειακών οργανισμών της περιφέρειας Pegunungan Bintang στην Ινδονησία. Οι παράγοντες που εξετάστηκαν ήταν i) η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ii) η ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων, iii) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και iv) η εφαρμογή των κυβερνητικών λογιστικών προτύπων ως ελεύθερες μεταβλητές (ανεξάρτητες). Το δείγμα αυτής της μελέτης ήταν οι υπάλληλοι 13 περιφερειακών οργανισμών που εκτελούν συνήθως καθήκοντα ελέγχου, με ελάχιστο εκπαιδευτικό υπόβαθρο το πτυχίο της Λογιστικής Επιστήμης, αντίστοιχη εκπαίδευση και ελάχιστη εργασιακή εμπειρία ενός (1) έτους. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων και παρατηρήσεων, ενώ για την επεξεργασία και τη συζήτηση των δεδομένων που ελήφθησαν έγινε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι και οι τέσσερις (4) παράγοντες συνεισφέρουν σημαντικά στη λογοδοσία της απόδοσης των κυβερνητικών οργανισμών, με κυριότερο παράγοντα τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο οργανωτικό στοιχείο και πρέπει να διαχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να μπορούν να συμβάλλουν όσο το δυνατόν καλύτερα στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Αντίθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας των **Ningsih S., et al. (2021)** που πραγματοποιήθηκε σε περιφερειακό οργανισμό της πόλης Mamuju της Ινδονησίας σχετικά με την επίδραση της επάρκειας του ανθρώπινου δυναμικού και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου προς την απόδοση του οργανισμού, έδειξαν ότι η επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού έχει αρνητική και μη σημαντική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το ποσοστό των υπαλλήλων του οργανισμού με προπτυχιακό εκπαιδευτικό υπόβαθρο στην περιφέρεια Mamuju ήταν 61,3% και παρόλο που το ποσοστό αυτό είναι αρκετά υψηλό, δεν εξισορροπείται με την

ποιότητα της εργασίας η οποία αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για την μέτρηση της απόδοσης στη συγκεκριμένη έρευνα. Το συμπέρασμα αυτό οφείλεται στην αναντιστοιχία που υπάρχει μεταξύ της εκπαιδευτικής ικανότητας και του όγκου εργασίας που διαχειρίζεται το προσωπικό και στην έλλειψη πολιτικών της τοπικής αυτοδιοίκησης για την επιμόρφωση και την κατάρτιση των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η υπόθεση για τη δική μας έρευνα:

***H1: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας***

### **2.2.2 Εσωτερικοί Μηχανισμοί Ελέγχου και Συνεργασία και Υποστήριξη**

Η έρευνα των **Mardi M., et al. (2020)** αποσκοπεί στην απόκτηση εμπειρικών στοιχείων σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της έγκαιρης υποβολής οικονομικών εκθέσεων στους συνεταιρισμούς στην πόλη Tangerang της Ινδονησίας. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την αξιοπιστία των λογιστικών πληροφοριακών συστημάτων, την ομαδική εργασία και τους εσωτερικούς ελέγχους. Τα δεδομένα ελήφθησαν μέσω ερωτηματολογίου με τη χρήση κλίμακας Likert που στάλθηκε σε εξήντα (60) συνεταιρισμούς μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Οι υποθέσεις ελέγχθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ομαδική εργασία έχει θετική και σημαντική επίδραση στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των εργασιών και ότι η συνεργασία για την επίτευξη ενός στόχου αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Ωστόσο, αν ο επικεφαλής της ομάδας δεν επιδειξεί αυτή τη μορφή συνεργασίας, η διοικητική επίδοση δεν θεωρείται καλή. Επιπλέον, η ομαδική εργασία απαιτεί σταθερά άτομα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται κατά τη συγκρότηση της ομάδας.

Η έρευνα των **Julianto et al., (2021)** που διεξήχθη στο Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα, το θεσμικό όργανο στην Ινδονησία που έχει ως αποστολή να ελέγχει και να εξετάζει τη διαχείριση των κρατικών οικονομικών, αξιολόγησε τρεις μεταβλητές, ήτοι της ομαδικής συνεργασίας, της εποπτείας και των κινήτρων εργασίας, εξηγώντας τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 361 ελεγκτές ως ερωτηθέντες στο Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα στην Ινδονησία. Η ανάλυση με τη χρήση του μοντέλου SEM και του προγράμματος PLS έδειξε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της ομαδικής συνεργασίας επηρεάζει σημαντικά την απόδοση

των ελεγκτικών διαδικασιών καθώς οι στόχοι της ομάδας επιτυγχάνονται μόνο εάν όλα τα μέλη ακολουθούν πρακτικές συνεργασίας.

Χρήσιμα συμπεράσματα αντλούνται και από την έρευνα των **Winarna, J., et al (2021)**, με την οποία διερευνήθηκε η επίδραση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της τοπικής αυτοδιοίκησης στην λειτουργική απόδοση των οργανισμών. Η εν λόγω μελέτη συγκέντρωσε δεδομένα από 508 τοπικές κυβερνήσεις περιφερειών/πόλεων στην Ινδονησία κατά τη διάρκεια της περιόδου 2017-2019. Η ανάλυσή παρέχει εμπειρικές αποδείξεις ότι το περιβάλλον ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνων και η πληροφόρηση και επικοινωνία επηρεάζουν θετικά τις διοικητικές επιδόσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι ένας ισχυρός προσδιοριστικός παράγοντας της απόδοσης της διοίκησης της τοπικής αυτοδιοίκησης με υψηλό συντελεστή. Η καλύτερη πληροφόρηση και επικοινωνία εντός του οργανισμού, έχει ως αποτέλεσμα τον καλό σχεδιασμό και έτσι στη συνέχεια επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα, ώστε οι επιδόσεις της διοίκησης της τοπικής αυτοδιοίκησης να είναι υψηλές. Επιπλέον, η πληροφόρηση και η επικοινωνία εκδηλώνονται με τη μορφή κανονισμών ως νομικό πλαίσιο που πρέπει να ακολουθείται. Όταν η πληροφόρηση δεν διαχέεται σωστά στα μέλη ενός οργανισμού και το νομικό πλαίσιο είναι πολύ χαλαρό, μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα απόδοσης και διαχείρισης.

Η μελέτη των **Mahadeen et al. (2016)** αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (περιβάλλον ελέγχου, επικοινωνία, διαχείριση κινδύνων, δραστηριότητες ελέγχου και παρακολούθηση) στην οργανωτική αποτελεσματικότητα στην Ιορδανία. Για την επίτευξη των στόχων της μελέτης αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο και προτάθηκαν ορισμένες υποθέσεις. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου από 151 υπαλλήλους που κατέχουν διαφορετικές διευθυντικές θέσεις στην Ιορδανία. Η έρευνα επικεντρώνεται στη σπουδαιότητα της επικοινωνίας και υποστηρίζει ότι οι καλοί δίαυλοι επικοινωνίας είναι βασικά εργαλεία που η διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει για να μεταφέρει πληροφορίες στους ανθρώπους που τις χρειάζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αυτά τα καθιερωμένα κανάλια για να επικοινωνούν τις σχετικές πληροφορίες στους σωστούς ανθρώπους εγκαίρως. Τα θέματα επικοινωνίας επηρεάζουν κάθε πτυχή των λειτουργιών ενός οργανισμού και συμβάλλουν στην υποστήριξη του συστήματος εσωτερικών ελέγχου. Ως εκ τούτου, ο βαθμός στον οποίο ένα καλό δίκτυο επικοινωνίας έχει δημιουργηθεί και χρησιμοποιείται τόσο από τους

διευθυντές όσο και από τους εργαζόμενους μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να κυκλοφορήσει οδηγίες σχετικά με θέματα εσωτερικού ελέγχου. Η περιγραφική ανάλυση της συνιστώσας της επικοινωνίας έδειξε ότι θεωρείται υψηλής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Οι **Yao P.L., et al (2017)** σε έρευνα που υλοποίησαν, εξέτασαν την ύπαρξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε τέσσερις (4) κυβερνητικές υπηρεσίες που βρίσκονται στην κεντρική επιχειρηματική περιοχή της Άκκρα στη Γκάνα. Τα στοιχεία εσωτερικού ελέγχου που εξετάστηκαν περιελάμβαναν το περιβάλλον ελέγχου, την επικοινωνία και πληροφόρηση, την αξιολόγηση κινδύνων, την παρακολούθηση, δραστηριότητες ελέγχου και οι λειτουργίες του Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ως παράγοντα χρηστής διακυβέρνησης, λογοδοσίας και δέσμευσης για τη διασφάλιση αξιόπιστων οικονομικών αναφοράς. Χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια σε δείγμα 100 υπαλλήλων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών εφαρμογών (SPSS και STATA) για να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών με βάση την ερευνητική υπόθεση. Οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η παλινδρόμηση και η συσχέτιση. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικής δημοσιονομικής διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Εξετάζοντας τη σημασία της ενημέρωσης-πληροφόρησης και της επικοινωνίας από την άποψη του εσωτερικού ελέγχου, χαρακτηρίζεται ως μέσο μετάδοσης οδηγιών, νόμων και κανονισμών που μια ομάδα ανθρώπων υπακούει και εφαρμόζει σε καθημερινή βάση για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η υπόθεση για τη δική μας έρευνα:

**H3 : Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την συνεργασία και την υποστήριξη εντός του φορέα**

### **2.2.3 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Υποστήριξη της Διοίκησης /Πολιτικής Ηγεσίας**

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία του Δημοσίου Τομέα ήταν το αντικείμενο της έρευνας που πραγματοποίησαν οι **Alzeban A., & Gwilliam D., (2014)**. Ειδικότερα, οι ερευνητές εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε 79 οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα της Σαουδικής Αραβίας με τη συμμετοχή 203 διευθυντών και 239 εσωτερικών ελεγκτών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι η δέσμευση και η

υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης ως προς τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά του και 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.

Οι **Endaya και Hanefah (2016)** διεξήγαγαν έρευνα προκειμένου να διερευνήσουν σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου από την υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Στην έρευνα συμμετείχαν 114 μέλη της Λιβυκής Ένωσης Λογιστών και Ελεγκτών απαντώντας σε ερωτηματολόγια που τους διανεμήθηκαν. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης και τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, καθώς επιβεβαιώνουν τόσο τον κρίσιμο ρόλο της υποστήριξης της ανώτερης διοίκησης στην αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου όσο και τη μετριοπαθή επίδρασή της στην άμεση σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελεγκτή και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Η έρευνα των **Dellai και Omri (2016)**, εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς της Τυνησίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγια προς τους επικεφαλής 148 τυνησιακών οργανισμών. Τα αποτελέσματα, μέσω της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, αποκαλύπτουν ότι η αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών, τη διοικητική υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου, τη χρήση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ως πεδίο εκπαίδευσης της διοίκησης και το περιβάλλον του οργανισμού. Επιπλέον, τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Λίγο αργότερα, οι **Drogalas G., et al (2018)** διερεύνησαν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με τη διανομή ερωτηματολογίου σε ελληνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης προκειμένου να απεικονιστούν οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται σημαντικά και η υποστήριξη που προσφέρει η ανώτερη διοίκηση στο τμήμα

εσωτερικού ελέγχου, τόσο από την άποψη των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όσο και από την άποψη της ηθικής υποστήριξης στην ίδια τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, θεωρείται ύψιστης σημασίας.

Σε αντίθεση με τα συμπεράσματα των ερευνών που αναλύθηκαν παραπάνω, οι **Poltak et al. (2019)**, εξέτασαν τους καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων στο Υπουργείο Θαλασσιών Υποθέσεων και Αλιείας (ΚΚΡ) της Ινδονησίας. Το δείγμα αυτής της έρευνας ήταν 31 εσωτερικοί ελεγκτές και 31 υπάλληλοι της ΚΚΡ. Για τον έλεγχο των υποθέσεων, τα δεδομένα των ερωτηματολογίων της έρευνας αναλύθηκαν με τη χρήση του εργαλείου ανάλυσης PLS. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η διοικητική υποστήριξη που μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει την οργανωτική ανεξαρτησία προς την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, δεν αποδεικνύεται και έτσι οποιαδήποτε μορφή υποστήριξης που παρέχεται από τη διοίκηση δεν είναι σε θέση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Οι **Demeke, T. et al. (2020)** πραγματοποίησαν σχετική έρευνα στα ανώτατα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα της Αιθιοπίας η οποία πραγματοποιήθηκε με τη διανομή 160 ερωτηματολογίων. Αναφορικά με την υποστήριξη της διοίκησης και την ανταπόκριση της στην εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου, τα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι στατιστικά δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα δημόσια ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στην Αιθιοπία έχουν παρόμοιες πολιτικές, διαδικασίες και κοινά οργανωτικά πλαίσια καθώς χρησιμοποιούν το ίδιο εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου, κι έτσι οι ανώτερες διοικήσεις δεν παρεμβαίνουν στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και δεν αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με τους υπευθύνους του εσωτερικού ελέγχου.

Ο **Sheriff S., (2021)**, διεξήγαγε έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της υποστήριξης της διοίκησης προς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στα τοπικά συμβούλια της Σιέρα Λεόνε. Οι στόχοι της εν λόγω έρευνας ήταν οι εξής: 1) να εκτιμηθεί το επίπεδο των αντιλήψεων των ερωτηθέντων σχετικά με την υποστήριξη της διοίκησης στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, 2) να προσδιοριστεί η κλίμακα της υποστήριξης της διοίκησης στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και 3) να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ της υποστήριξης της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή δεδομένων περιελάμβαναν

ερωτηματολόγια και ανάλυση εγγράφων. Ο δειγματικός πληθυσμός της μελέτης ήταν δεκατρία (13) βασικά μέλη του προσωπικού που αντιπροσωπεύει το μέγεθος του δείγματος της μελέτης και περιελάμβανε όλα τα τμήματα και τις μονάδες του περιφερειακού συμβουλίου. Τα βασικά ευρήματα της μελέτης αποκαλύπτουν έλλειψη πλήρους υποστήριξης προς την επιτροπή ελέγχου, έλλειψη ανεξαρτησίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και ανεπαρκή κατανομή του προϋπολογισμού. Το ελεγκτικό σύστημα στη Σιέρα Λεόνε στερείται εσωτερικής συνοχής που επηρεάζεται και παρεμποδίζεται σε τεράστιο βαθμό από τις παρεμβάσεις της διοίκησης. Αποτελεί μέρος της διοικητικής δομής, αλλά στερείται επίσης της πλήρους υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του.

Οι **Ta T., & Doan T., (2022)**, διεξήγαγαν διαδικτυακή έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 144 οργανισμούς του Βιετνάμ, διερευνώντας τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι παράγοντες αυτοί είναι i) η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, ii) η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών, iii) η υποστήριξη της διοίκησης στον εσωτερικό έλεγχο και iv) η ποιότητα του έργου του εσωτερικού ελέγχου. Πραγματοποιήθηκαν ποσοτικές και ποιοτικές αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένου ενός μοντέλου παλινδρόμησης της εφοδιαστικής και άλλων αναλύσεων, χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS. Μετά την επεξεργασία των δεδομένων, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν δύο παράγοντες (ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή και υποστήριξη της διοίκησης στον εσωτερικό έλεγχο) με θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών και η ποιότητα του έργου του εσωτερικού ελέγχου δεν επηρέασαν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Στην πρόσφατη μελέτη των **Puspahani E., et al (2022)**, εξετάζεται η επιρροή των ικανοτήτων των εργαζομένων, των λογιστικών πληροφοριακών συστημάτων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων με τη μετριασμένη επίδραση του στυλ ηγεσίας στα κρατικά πανεπιστήμια. Τα ερευνητικά δεδομένα αποκτήθηκαν μέσω ερωτηματολογίων σε 128 υπαλλήλους οικονομικής διαχείρισης σε 75 κρατικά πανεπιστήμια του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε SEM-PLS με την εφαρμογή SmartPLS 3.0. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η ικανότητα των εργαζομένων, τα λογιστικά πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είχαν θετική επίδραση στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων. Το στυλ ηγεσίας ως ενδιάμεση μεταβλητή ήταν σε θέση να ενισχύσει την επίδραση της ικανότητας των

εργαζομένων, των λογιστικών πληροφοριακών συστημάτων στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και να αποδυναμώσει την επίδραση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Έτσι λοιπόν, η υπόθεση της έρευνας που ανέφερε ότι το στυλ ηγεσίας ενισχύει την επίδραση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων απορρίφθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν ότι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης αποδυνάμωσε τα κίνητρα ή τις ιδέες των μελών του για την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η υπόθεση για τη δική μας έρευνα:

**H2 : Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας**

#### **2.2.4 Εσωτερικοί Μηχανισμοί Ελέγχου και Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα**

Η έρευνα του **Uvesh H., (2021)**, αποσκοπεί στην εξέταση της επιρροής των εσωτερικών ελέγχων, συμπεριλαμβανομένου του 1) ελέγχου διαδικασιών και του 2) ελέγχου εκροών στην εταιρική απόδοση, καθώς και της διαμεσολάβησης των λογιστικών πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των εσωτερικών ελέγχων και της εταιρικής απόδοσης. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από 459 στελέχη μεσαίου και ανώτερου επιπέδου που ανήκουν σε μεταποιητικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών του Ομάν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αναλύονται για να καταλήξουν στις υποθέσεις της μελέτης. Διαπιστώνεται έτσι ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι βελτιώνουν σημαντικά το λογιστικό σύστημα πληροφοριών που με τη σειρά του ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης. Επομένως, το λογιστικό σύστημα πληροφοριών διαπιστώνεται ότι αποτελεί σημαντικό μεσολαβητή μεταξύ των εσωτερικών ελέγχων και της εταιρικής απόδοσης.

Κατά τον ίδιο τρόπο, η έρευνα των **Almotawkel N.A & Qureshi E.A (2021)** αποσκοπεί στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, του αντίκτυπου των διαδικασιών μηχανογράφησης και του βαθμού βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου για την ανάπτυξη μηχανογραφημένων πληροφοριών στην εποπτική αρχή στη Δημοκρατία της Υεμένης. Τα αποτελέσματα δείχνουν σαφή αντίκτυπο των πληροφοριακών συστημάτων στη βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου και



της ταχύτητας του εσωτερικού ελέγχου. Όμως, η απόδοση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, ο σημαντικότερος από τους οποίους είναι η πεποίθηση του υπαλλήλου, οι αποκτηθείσες δεξιότητές του, οι ικανότητες του υπαλλήλου στην αντιμετώπιση των πληροφοριακών συστημάτων και η λήψη νομικών μέτρων από τους ανώτερη διοίκηση. Η μελέτη συμβάλλει στην περιγραφή ενός κατάλληλου μηχανισμού για τη βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου στο περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων, ιδίως όταν αυτά υπάρχουν σε ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις και απογοητεύσεις και πώς να ξεπεραστούν και να αντιμετωπιστούν στο μέλλον.

Στην έρευνα των **Widyaningdyah A.U & Ezra L. (2020)**, διερευνήθηκε η επίδραση των συστημάτων ERP (Enterprise Resource Planning)/Σύστημα Διαχείρισης Πόρων) στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επί των οικονομικών καταστάσεων. Το ERP είναι ένα πακέτο λογισμικού που έχει ήδη αλλάξει τον τρόπο συλλογής, διάδοσης και χρήσης των δεδομένων. Τα συστήματα ERP έχουν επίσης ενσωματωμένο έλεγχο ο οποίος σε κάθε συναλλαγή εποπτεύεται προσεκτικά. Ωστόσο, μόνο λίγα ευρήματα στην εμπειρική έρευνα της λογιστικής αποκαλύπτουν πώς τα συστήματα ERP υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Στην εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι ετήσιες εκθέσεις των δημόσιων επιχειρήσεων της Ινδονησίας και τα αποτελέσματα λήφθηκαν μέσω της ιστοσελίδας [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) και επεξεργάστηκαν με την τεχνική της λογιστικής παλινδρόμησης. Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις με λογισμικά ERP ανέφεραν λιγότερες αδυναμίες στην εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από ότι οι επιχειρήσεις χωρίς ERP.

Πολύ πρόσφατα, οι **Madhar, M., & Almaktoomi I., (2022)** διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό τη μελέτη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες του Ομάν, προκειμένου να κατανοηθεί ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών στον έλεγχο στον τραπεζικό τομέα. Τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους πελάτες των τραπεζών και μιας συνέντευξης με τον διευθυντή της Εθνικής Τράπεζας σε ένα από τα υποκαταστήματα. Επίσης, στην έρευνα διερευνάται η επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορικής στον εσωτερικό έλεγχο και την αντίληψη των πελατών για τις τραπεζικές συναλλαγές. Η έρευνα έδειξε ότι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες, επηρεάζει την ανάπτυξή τους κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών. Δεδομένου ότι η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών υποστηρίζει σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό έλεγχο και τον λογιστικό έλεγχο, καθώς συμβάλλει στην παραγωγή

αξιόπιστων πληροφοριών, συνιστάται να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις τραπεζικές συναλλαγές που βασίζονται στην πληροφορική.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η υπόθεση για τη δική μας έρευνα:

***H4 :** Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την χρήση της Τεχνολογίας και των Πληροφοριακών Συστημάτων*

## **2.2.5 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και ο Ρόλος του Διευθυντή**

Οι **Mulyani S. & Arum E.D.P. (2016)** όρισαν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει τους στόχους της ασκώντας ελέγχους που σχετίζονται με τις ευθύνες της και την κατανόηση της επιχείρησής της ως μέρος μιας διαδικασίας που έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι οι λειτουργίες είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές, οι οικονομικές εκθέσεις είναι αξιόπιστες και η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς είναι εφικτή. Με την έρευνα τους προσπάθησαν να εξετάσουν την επίδραση της ικανότητας του διευθυντή και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου προς την ποιότητα των λογιστικών πληροφοριών. Η έρευνα διεξήχθη σε 87 εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Ινδονησίας και αναλύθηκε με τη μέθοδο SEM-PLS. Τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανότητα του διευθυντή και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην ποιότητα των λογιστικών πληροφοριών. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η ικανότητα του διευθυντή και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην ποιότητα των λογιστικών πληροφοριών. Η βελτίωση της επάρκειας των διευθυντών θα βελτιώσει την ποιότητα των λογιστικών πληροφοριών.

Στην έρευνα τους οι **Shin, H. & Park, S. (2020)** προσπαθούν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του υπευθύνου του εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια εμπειρική έρευνα που βασίζεται σε δείγμα δημόσιων εταιρειών της Κορέας από το έτος 2011 έως το 2015. Οι συγγραφείς εξάγουν μέτρα λειτουργικής αποτελεσματικότητας χρησιμοποιώντας το εργαλείο Data Envelopment Analysis. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η λειτουργική αποτελεσματικότητα αυξάνεται με τις γνώσεις των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις ποικίλες γνώσεις της επιχείρησης, σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η εν λόγω μελέτη εστιάζει στα

προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου και σύμφωνα με τους ερευνητές, αυτό είναι σημαντικό, καθώς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ουσιαστικά οικοδομείται από τους υπεύθυνους της μονάδας. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζει και διατηρεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων για να πιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ενδεικτική είναι η πρόσφατη έρευνα των **Yeh et al. (2022)**, η οποία διερευνά τη σχέση μεταξύ των προσόντων του οικονομικού διευθυντή και των αδυναμιών εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας τρεις δείκτες για τα προσόντα του οικονομικού διευθυντή, το γνωστικό-λογιστικό υπόβαθρο, την εμπειρία και την εκπαίδευση, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας που διεξήχθη στην Ταϊβάν, φανερώνουν μια αρνητική σχέση μεταξύ του γνωστικού υποβάθρου και της εμπειρίας του οικονομικού διευθυντή με την αδυναμία εσωτερικού ελέγχου. Το επίπεδο εκπαίδευσης του οικονομικού διευθυντή, ωστόσο, δεν σχετίζεται με την αδυναμία εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ικανοί οικονομικοί διευθυντές μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά ένα καλό εσωτερικό σύστημα. Βάσει των συζητήσεων στην ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η πιθανότητα εμφάνισης αδυναμίας εσωτερικού ελέγχου είναι μικρότερη όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει έναν πιο συνεπή οικονομικό διευθυντή. Τα εμπειρικά αποτελέσματα επαληθεύουν την υπόθεση ότι όσο υψηλότερη είναι η επάρκεια του οικονομικού διευθυντή της επιχείρησης, η οποία εκφράζεται με το χρηματοοικονομικό/λογιστικό υπόβαθρο και τη μεγαλύτερη θητεία στην επιχείρηση, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα αδυναμιών εσωτερικού ελέγχου. Η επάρκεια του οικονομικού διευθυντή επηρεάζει θετικά την πραγματική εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, βελτιώνοντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και μειώνοντας την πιθανότητα αδυναμιών εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, το μορφωτικό επίπεδο του οικονομικού διευθυντή δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σχεδόν το 99% των οικονομικών διευθυντών του δείγματός μας έχουν πτυχίο κολλεγίου τετραετούς φοίτησης ή ανώτερο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η υπόθεση για τη δική μας έρευνα:

***H5 : Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με το ρόλο του προϊσταμένου της Οικονομικής Διεύθυνσης***

### 2.2.6 Εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου και Συνεισφορά των Ελεγκτικών Διαδικασιών

Η έρευνα των **Mahadeen et al. (2016)** αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (περιβάλλον ελέγχου, επικοινωνία, διαχείριση κινδύνων, δραστηριότητες ελέγχου και παρακολούθηση) στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών στην Ιορδανία. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου από 151 εργαζομένους που κατείχαν διαφορετικά διευθυντικά επίπεδα. Τα αποτελέσματα του τεστ πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν υψηλή θετική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Η έρευνα των **Hoai et al (2022)** εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των οργανωτικών επιδόσεων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα του Βιετνάμ. Δεδομένα από 319 δημόσιους οργανισμούς του Βιετνάμ επιβεβαίωσαν την υπόθεσή ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ενισχύουν την ένταση της καινοτομίας, η οποία έχει ευεργετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση. Επιπλέον, τα δεδομένα έδειξαν ότι η ένταση της καινοτομίας διαμεσολάβησε πλήρως στις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της οργανωτικής απόδοσης και ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενίσχυσε τις διαμεσολαβητικές σχέσεις.

Η επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών στην περιφέρεια Jaffna της Σρι Λάνκα είναι αντικείμενο της έρευνας της **Muraleetharan P. (2019)**. Η μελέτη βασίζεται σε 25 οργανισμούς και 144 ερωτηθέντες. Η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου μετριέται από το περιβάλλον ελέγχου, την αξιολόγηση κινδύνου, την πληροφόρηση και την επικοινωνία, τις δραστηριότητες ελέγχου και την παρακολούθηση, ενώ η οικονομική απόδοση μετριέται σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα. Η έρευνα επισημαίνει ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην υιοθέτηση αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών διαχείρισης και στην κατάρτιση του προσωπικού. Όλα αυτά ενισχύουν την παραγωγικότητα του προσωπικού και τη μείωση του κόστους και εξασφαλίζουν επίσης την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και την οικονομική απόδοση της λειτουργίας τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκε. Παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και το εργαλείο συλλογής των δεδομένων, το οποίο είναι το ερωτηματολόγιο. Ακολούθως, αναλύεται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου καθώς επίσης και η μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS, τόσο για την περιγραφική στατιστική όσο και για την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης.

### **3.2 Ερευνητικό Δείγμα**

Στόχος της έρευνας είναι να εξετασθούν οι παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α και κατ' επέκταση συμβάλλουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από τους υπαλλήλους των οικονομικών υπηρεσιών των δήμων, άνδρες και γυναίκες που ανήκουν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

### **3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο που αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο συλλογής δεδομένων καθώς διευκολύνει τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων ενώ παράλληλα επιτρέπει την διανομή και την ανάκτηση των πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Μετά από την επισκόπηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας με τη βοήθεια του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά (7) ενότητες και περιλαμβάνει τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής εκ των οποίων οι 28 απαντώνται με τη βαθμολογική κλίμακα Likert πέντε σημείων.

Η κλίμακα Likert είναι μια από τις βασικές κλίμακες αξιολόγησης που χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών, ειδικά στην ποιοτική προσέγγιση. Είναι απλή μέθοδος, χωρίς περίπλοκες απαιτήσεις. Οι ερωτηθέντες επιλέγουν μία από τις πολλές εναλλακτικές που παρουσιάζονται ανάλογα με την άποψη τους (Tanujaya et al, 2022)

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις υπηρεσιακές διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) των δημοτικών υπαλλήλων που εργάζονται στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού σε 65 από τους 332 Καλλικρατικούς Δήμους της Ελλάδας με τον ακόλουθο σύνδεσμο [https://docs.google.com/forms/d/1sv50ckBubcxkYK0dlO\\_YNL1jwKosP835jJszuzSXv9k/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1sv50ckBubcxkYK0dlO_YNL1jwKosP835jJszuzSXv9k/edit#settings). Οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των υπαλλήλων αντλήθηκαν από τις ιστοσελίδες των οργανισμών.

Συγκεκριμένα, στάλθηκαν 586 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 229 απαντήσεις (ποσοστό απόκρισης 39,08 %). Το εν λόγω ποσοστό απόκρισης διαμορφώθηκε μετά την αποστολή δυο (2) υπενθυμιστικών μηνυμάτων. Η πρώτη υπενθύμιση έγινε μια εβδομάδα μετά την αποστολή του αρχικού ερωτηματολογίου, ενώ η δεύτερη υπενθύμιση ακολούθησε δέκα (10) ημέρες αργότερα. Ως εκ τούτου, τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν σε τέσσερις (4) περίπου εβδομάδες, ήτοι από τις 27 Σεπτεμβρίου έως τις 22 Οκτωβρίου 2022.

#### **3.4 Περιεχόμενο Ερωτηματολογίου**

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένες με απλό λόγο ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες. Για την αποφυγή τέτοιου ενδεχομένου, το ερωτηματολόγιο δόθηκε αρχικά σε οκτώ (8) συναδέλφους της ερευνήτριας, προκειμένου να εντοπιστούν ασάφειες και παρερμηνείες. Προέκυψαν ορισμένες διορθώσεις προτού το ερωτηματολόγιο αποσταλεί στους τελικούς αποδέκτες της έρευνας.

Οι ερωτηθέντες αφού απάντησαν -διατηρώντας την ανωνυμία τους- σε επτά (7) ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία και στοιχεία λειτουργίας της υπηρεσίας τους, κλήθηκαν να υποδείξουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε εικοσιοκτώ (28) ερωτήσεις σε βαθμολογική κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων. Η κλίμακα περιελάμβανε τις εξής βαθμίδες : «Καθόλου» (1), «Λίγο (2), «Αρκετά» (3), «Πολύ» (4) και «Πάρα Πολύ» (5). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά μέρη, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Η πρώτη (1<sup>η</sup>) ενότητα περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (1-7) που αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία και γενικές ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου, τη θέση που κατέχει, τα έτη εμπειρίας στη συγκεκριμένη θέση, την επιμόρφωση, αν στο Δήμο υπάρχει διακριτό τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και

σε περίπτωση που δεν υπάρχει από ποιον ασκείται ο έλεγχος των εσωτερικών διαδικασιών της Οικονομικής Υπηρεσίας.

Στη δεύτερη (2<sup>η</sup>) ενότητα (ερωτήσεις 8-12) διερευνάται η *στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας* με ερωτήσεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο είναι επαρκώς στελεχωμένη η Οικονομική Υπηρεσία σε σχέση με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου, αν υπάρχει επιμόρφωση και ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τις νεότερες εξελίξεις των διαδικασιών και της νομοθεσίας, το βαθμό που κατέχουν την απαιτούμενη εμπειρία τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας προκειμένου να ασκήσουν τα καθήκοντα τους, αν για την τοποθέτηση του προσωπικού λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις, σε ποιο βαθμό είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων του προσωπικού στο τμήμα της Οικονομικής Υπηρεσίας που απασχολείται ο ερωτώμενος.

Η τρίτη (3<sup>η</sup>) ενότητα (ερωτήσεις 13-17) περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη *συνεργασία και την υποστήριξη* των τμημάτων της Οικονομικής Υπηρεσίας με άλλα τμήματα του Δήμου, με τη Διοίκηση και τη δυνατότητα υποστήριξης από τη νομική υπηρεσία όπως επίσης και τη δυνατότητα υποστήριξης των υπαλλήλων από κάποιο εγχειρίδιο καταγραφής των διαδικασιών.

Η τέταρτη (4<sup>η</sup>) ενότητα (ερωτήσεις 18-22) εξετάζει την *υποστήριξη της Διοίκησης/ Πολιτικής Ηγεσίας* απέναντι στους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η διοίκηση αυτές τις διαδικασίες αλλά και αν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων όταν προκύπτουν ζητήματα.

Η πέμπτη (5<sup>η</sup>) ενότητα (ερωτήσεις 23-26) αναφέρεται στη *χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων* που χρησιμοποιούν οι Δήμοι. Ειδικότερα, εξετάζονται θέματα όπως αν η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό, αν διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων, σε ποιο βαθμό είναι δυνατό να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο και αν υπάρχει δυνατότητα ελέγχου της προόδου των εργασιών μέσα από το υπάρχον πληροφοριακό σύστημα της υπηρεσίας

Η έκτη ενότητα (ερωτήσεις 27-30) διερευνά το βαθμό στον οποίο *ο ρόλος του προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)* συμβάλλει στον έλεγχο των διαδικασιών της Οικονομικής Υπηρεσίας με τον τρόπο που οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες των τμημάτων, σε ποιο βαθμό ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των

τημάτων σε ποιο βαθμό ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους και σε ποιο βαθμό θεωρεί ο ερωτώμενος ότι ο Π.Ο.Υ διαθέτει τα προσόντα για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την έβδομη (7<sup>η</sup>) ενότητα (ερωτήσεις 31-35) η οποία αναφέρεται στη *συνεισφορά και τη συμβολή των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στην αποτελεσματική λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσίας*.

### **3.5 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης**

Προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκληρωμένη ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα επιλέχθηκε τόσο η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων, όσο και η ανάλυση παλινδρόμησης. Οι αναλύσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS (IBM SPSS Statistics 28.0.1 (Statistical Product and Service Solutions, version 28.0.1, SPSS, Inc., IL).

Συγκεκριμένα, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων στην πλατφόρμα της google, τα αποτελέσματα των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων εξήχθησαν σε λογιστικό φύλλο excel. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε έλεγχος και διασταύρωση των δεδομένων και στη συνέχεια τα συγκεκριμένα αριθμητικά στοιχεία εισήχθησαν στο λογισμικό SPSS. Από το λογισμικό, με την κατάλληλη επεξεργασία, εξήχθησαν τα δεδομένα τόσο με τη μορφή πινάκων όσο και με τη μορφή διαγραμμάτων.

Στη συνέχεια, για την ανάλυση παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε αρχικά διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Principal Component Analysis) μέσω του στατιστικού λογισμικού SPSS, διενεργήθηκε ομαδοποίηση των ερωτήσεων και δημιουργία των παραγόντων του ερευνητικού μοντέλου. Τέλος, διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, βάσει της οποίας εξετάστηκε η αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων που σχηματίστηκαν βασισμένες στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Από την παραγοντική ανάλυση εξήχθησαν έξι (6) βασικοί παράγοντες-μεταβλητές. Ειδικότερα, οι παράγοντες που εξήχθησαν ήταν οι υφιστάμενες ενότητες 2 έως 6 οι οποίες ορίστηκαν ως οι πέντε (5) ανεξάρτητες μεταβλητές και η ενότητα 7 του ερωτηματολογίου ως η μία (1) εξαρτημένη μεταβλητή. Τέλος, το κάθε μέρος του ερωτηματολογίου (νέες μεταβλητές ή παράγοντες) ελέγχθηκε μέσω του δείκτη Cronbach alpha, για την εσωτερική αξιοπιστία της κλίμακας κάθε παράγοντα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα Έρευνας**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η παρουσίαση των ευρημάτων της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Μετά την συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταγραφή των απαντήσεων με την χρήση του εργαλείου Excel καθώς και του προγράμματος IBM SPSS Statistics 28.0.1. Αρχικά, παρουσιάζονται -περιγραφικά και απεικονιστικά- τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για κάθε ερώτηση που συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων. Έπειτα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων, της ανάλυσης συσχέτισης των μεταβλητών με τον δείκτη Pearson και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

### **4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων των 229 συμμετεχόντων στην έρευνα. Για κάθε ερώτηση έχει δημιουργηθεί ένας πίνακας που περιλαμβάνει τη συχνότητα, το ποσοστό και το αθροιστικό ποσοστό, καθώς και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα (bar chart) βάσει των συχνοτήτων των απαντήσεων αλλά και ως ποσοστό.

Οι πρώτες επτά ερωτήσεις (1 έως 7) υπάγονται στην ενότητα -1- και αναφέρονται σε γενικές πληροφορίες και τη θέση του υπαλλήλου στον οργανισμό. Η ενότητα -2- που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 8 έως 12, αφορά τον παράγοντα «Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας», ενώ οι ερωτήσεις 13 έως 17 της ενότητας -3- εξετάζουν τη δυνατότητα των υπαλλήλων της οικονομικής υπηρεσίας να αναπτύσσουν συνεργασία και να λαμβάνουν υποστήριξη. Η ενότητα -4- (ερωτήσεις 18 έως 22) ερευνά την υποστήριξη της Διοίκησης του Δήμου απέναντι στους μηχανισμούς ελέγχου που αναπτύσσονται από την Οικονομική Υπηρεσία. Στην 5<sup>η</sup> ενότητα, μέσω των ερωτήσεων 23 έως 26, εξετάζεται η χρήση της Τεχνολογίας και των Πληροφοριακών Συστημάτων στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Η ενότητα 6<sup>η</sup> εξετάζει το ρόλο του Π.Ο.Υ στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που διενεργούν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. με τις ερωτήσεις 27 έως 30, ενώ η ενότητα 7 εξετάζει τη συμβολή των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσίας.

#### 4.2.1 Ενότητα 1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Οι ερωτήσεις 1 έως 7, υπάγονται στην 1<sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου και αναφέρονται σε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

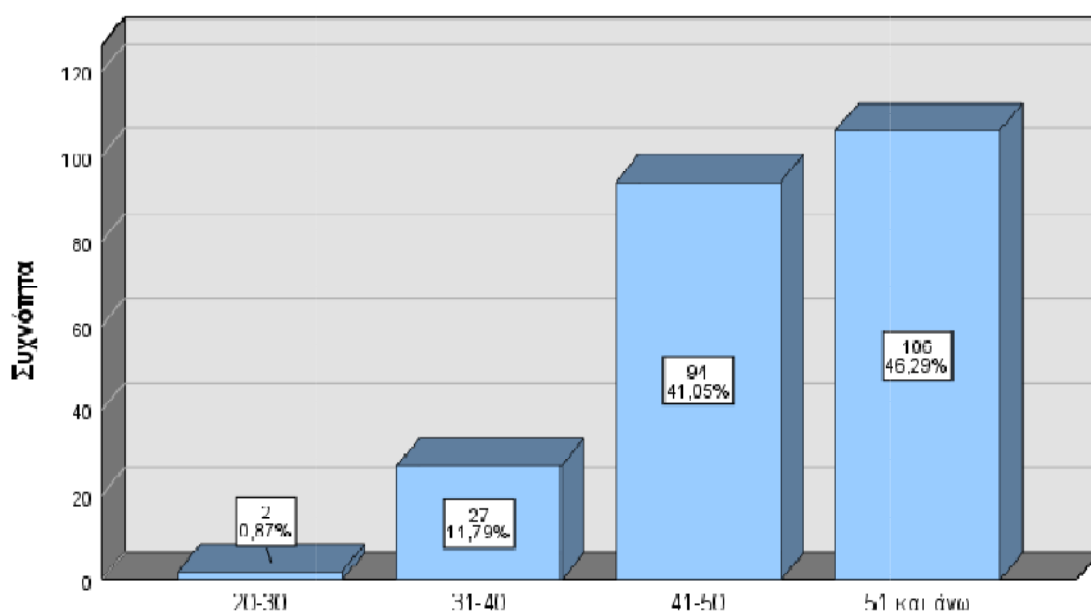
##### 4.2.1.1 Ερώτηση 1: Ηλικία

Σε ότι αφορά στις ερωτήσεις καταγραφής των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και ειδικότερα για το πρώτο μέρος των γενικών ερωτήσεων, με την ερώτηση 1 εξετάστηκε η ηλικία του υπαλλήλου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης διαρθρώνονται στον Πίνακα 1 ως εξής:

Πίνακας 1: Ηλικία

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	2	0,87	0,87
	31-40	27	11,79	12,66
	41-50	94	41,05	53,71
	51 και άνω	106	46,29	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα, από τα 229 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο ποσοστό (46,29 %) ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ των 51 ετών και άνω, ενώ τα άτομα ηλικίας 41-50 ετών αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό της τάξης του 41,05 %. Οι υπάλληλοι ηλικίας κάτω των 40 ετών αγγίζουν ένα μικρότερο ποσοστό, αντίστοιχο με το 12,66% του συνολικού δείγματος το οποίο αναλογεί σε 29 υπαλλήλους, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 1: Ραβδόγραμμα για την "Ηλικία"

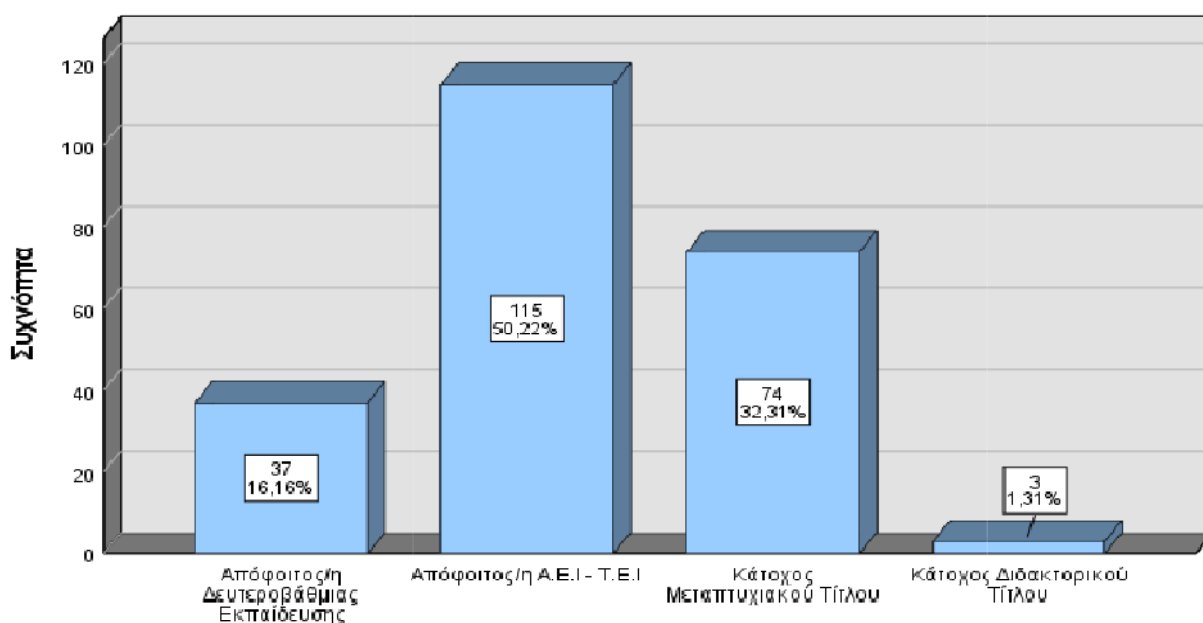
#### 4.2.1.2 Ερώτηση 2: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Με την ερώτηση 2 επιχειρήθηκε η διερεύνηση του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 2: Επίπεδο Εκπαίδευσης**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	37	16,16	16,16
	Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι	115	50,22	66,38
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	74	32,31	98,69
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	3	1,31	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, η πλειοψηφία των υπαλλήλων (50,22 %) δήλωσε κάτοχος τίτλου σπουδών Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης. Ακολουθούν με ποσοστό 32,31 % οι υπάλληλοι που δήλωσαν ότι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ ποσοστό 16,16 % είναι υπάλληλοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 1,31 % δήλωσε ότι κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών. Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τα αποτελέσματα του πίνακα 2.



**Διάγραμμα 2: Ραβδόγραμμα για το "Επίπεδο Εκπαίδευσης"**

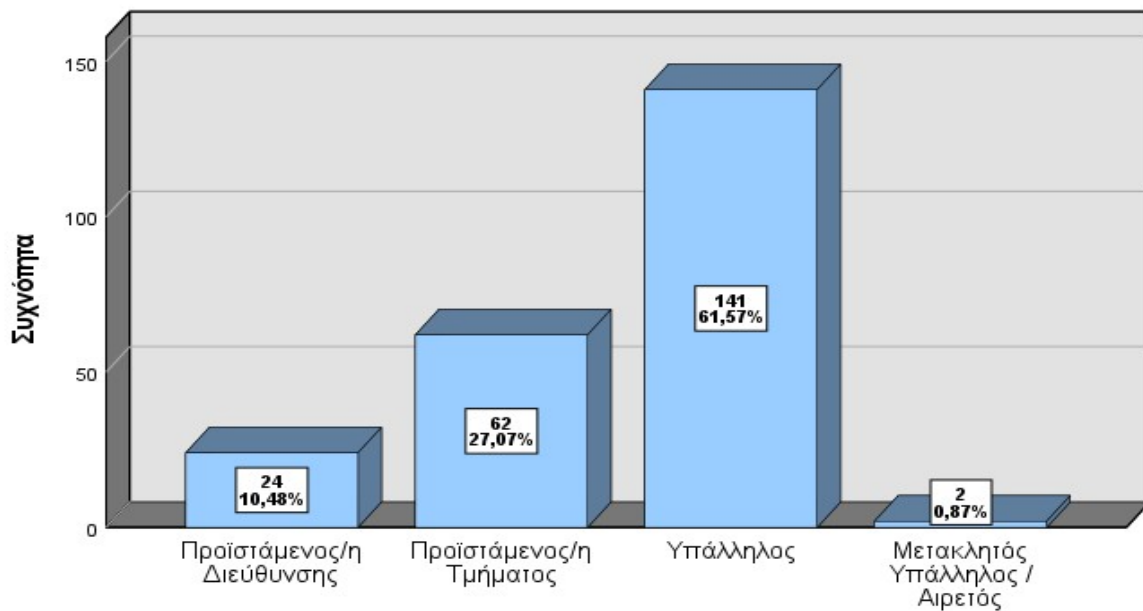
**4.2.1.3 Ερώτηση 3: Θέση ευθύνης που κατέχετε στον Ο.Τ.Α**

Η τρίτη ερώτηση της έρευνας επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη θέση ευθύνης που κατέχει ο ερωτώμενος. Τα αποτελέσματα αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3: Θέση ευθύνης που κατέχετε στον Ο.Τ.Α**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	24	10,48	10,48
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	62	27,07	37,55
	Υπάλληλος	141	61,57	99,13
	Μετακλητός Υπάλληλος / Αιρετός	2	0,87	100,00
	Total	229	100,00	

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ατόμων (61,57 %) που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν υπάλληλοι, ενώ το ποσοστό των υπαλλήλων που δήλωσαν, είτε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης, είτε Προϊσταμένου Τμήματος, ανέρχεται στο 37,55 % αθροιστικά. Στην έρευνα συμμετείχαν και 2 μετακλητοί υπάλληλοι/αιρετοί που αντιστοιχεί σε ποσοστό 0,87 % των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα αναπαριστώνται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 3:Ραβδόγραμμα "Θέση ευθύνης που κατέχετε στον Ο.Τ.Α"**

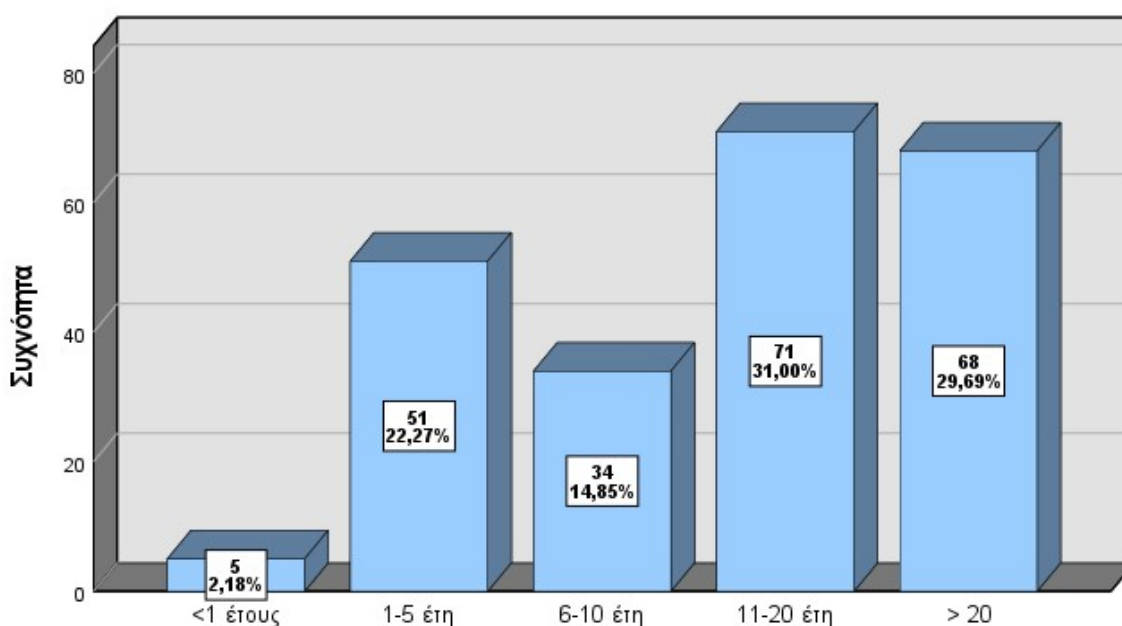
**4.2.1.4 Ερώτηση 4: Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε**

Στην ερώτηση 4 ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν τα έτη προϋπηρεσίας στη θέση που κατέχουν και τα αποτελέσματα περιγράφονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 4: Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 έτους	5	2,18	2,18
	1-5 έτη	51	22,27	24,45
	6-10 έτη	34	14,85	39,31
	11-20 έτη	71	31,00	70,31
	> 20	68	29,69	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως περιγράφεται στον παραπάνω πίνακα, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, της τάξεως του 60,69 % , είναι έμπειροι υπάλληλοι που εργάζονται στα τμήματα των οικονομικών υπηρεσιών πάνω από 11 έτη, ενώ ποσοστό 22,27 % των συμμετεχόντων δηλώνει χρόνο υπηρεσίας στη θέση που κατέχει λιγότερο από 5 έτη. Ακολουθεί ένα ποσοστό 14,85 % με χρόνο απασχόλησης στην τρέχουσα θέση εργασίας 6-10 έτη. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η στελέχωση των τμημάτων των οικονομικών υπηρεσιών των Δήμων απαρτίζεται από υπαλλήλους με αυξημένη εμπειρία στη θέση που κατέχουν. Τα ανωτέρω περιγράφονται και στο διάγραμμα 4 που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 4: Ραβδόγραμμα "Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε"**

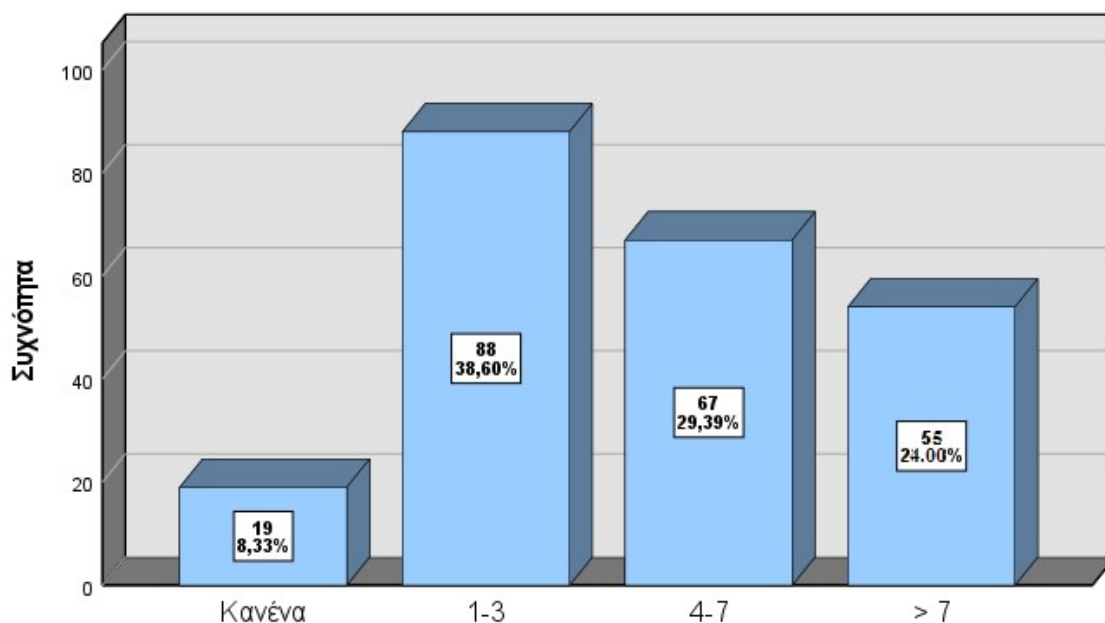
**4.2.1.5 Ερώτηση 5: Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας**

Η ερώτηση 5 διερευνά κατά πόσο οι υπάλληλοι των οικονομικών υπηρεσιών παρακολουθούν σεμινάρια αναφορικά με το αντικείμενο εργασιών τους. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 5: Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα	19	8,30	8,30
	1-3	88	38,43	46,73
	4-7	67	29,26	75,99
	> 7	55	24,01	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω δεδομένα (Πίνακας 5), μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων, σε ποσοστό 38,43% έχει παρακολουθήσει «1-3» σεμινάρια. Στην κατηγορία «4-7» σεμινάρια απάντησε το 29,26 % των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα και περισσότερα από 7 σεμινάρια παρακολούθησαν υπάλληλοι σε ποσοστό 24,01 %. Από την άλλη, το ποσοστό των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο αγγίζει το 8,30 %. Παρακάτω απεικονίζονται και διαγραμματικά τα ανωτέρω αποτελέσματα.



**Διάγραμμα 5: Ραβδόγραμμα "Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας"**

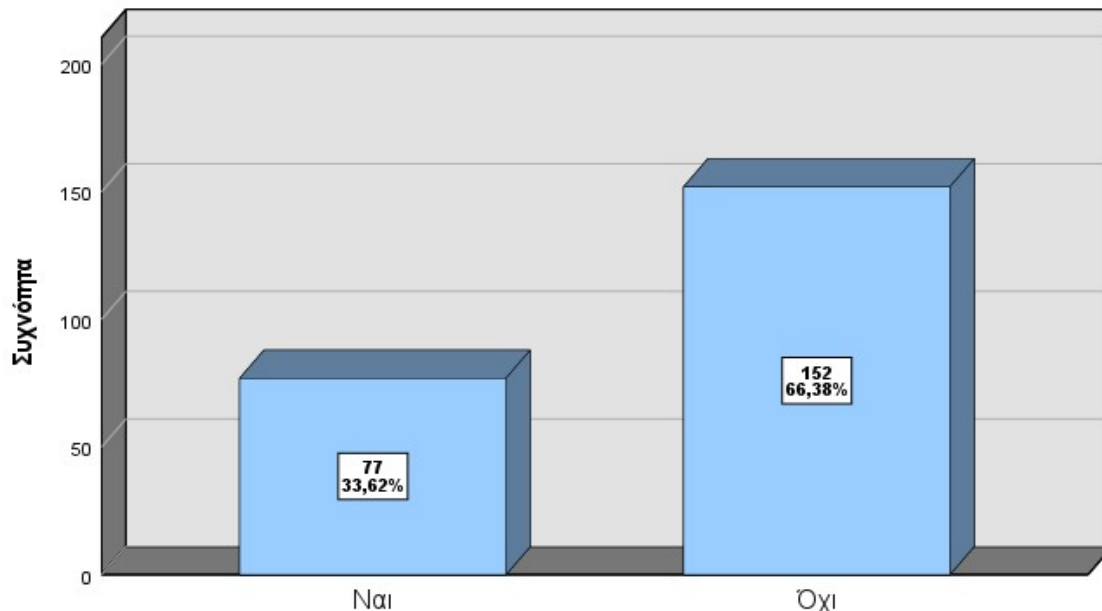
**4.2.1.6 Ερώτηση 6: Υφίσταται στον Δήμο σας εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η έκτη ερώτηση εξετάζει αν υφίσταται στην υπηρεσία των συμμετεχόντων εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 6: Υφίσταται στον Δήμο σας εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	77	33,62	33,62
	Όχι	152	66,38	100,00
	Total	229	100,00	

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε αρνητικά, με ένα μεγάλο ποσοστό, που αγγίζει το 66,38%, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 33,62 % έχει απαντήσει ότι υπάρχει στον Δήμο που ανήκει εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Τα ανωτέρω αποτελέσματα εμφανίζονται και διαγραμματικά παρακάτω.



**Διάγραμμα 6: Ραβδόγραμμα "Υφίσταται στον Δήμο σας εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου"**

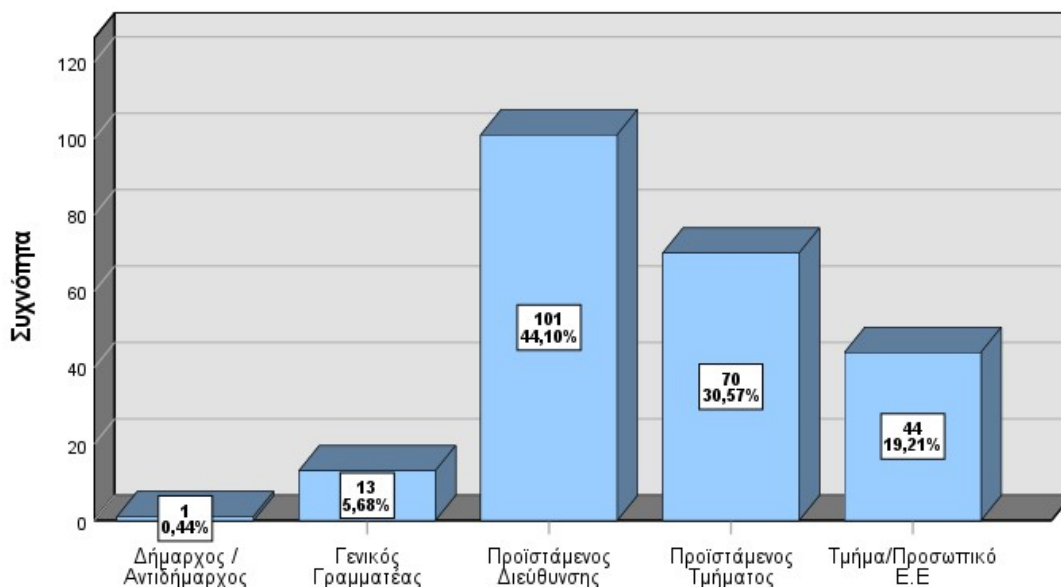
**4.2.1.7 Ερώτηση 7: Από ποιον ασκείται η λειτουργία ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών στο τμήμα σας**

Με την ερώτηση 7 επιχειρείται να δοθεί απάντηση σχετικά με το ποιος διενεργεί τον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών στο τμήμα που απασχολείται ο ερωτώμενος. Ο πίνακας που ακολουθεί δίνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

**Πίνακας 7: Αν δεν υπάρχει διακριτό Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου από ποιόν ασκείται ο έλεγχος αυτός στο τμήμα σας**

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Δήμαρχος / Αντιδήμαρχος	1	0,44	0,44
Γενικός Γραμματέας	13	5,68	6,12
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	101	44,10	50,22
Προϊστάμενος Τμήματος	70	30,57	80,79
Τμήμα/Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου	44	19,21	100,00
Total	229	100,0	

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαπιστώνεται ότι ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης με ποσοστό 44,10 % έχει την ευθύνη για τον έλεγχο της ορθής εκτέλεσης των διαδικασιών που διενεργούνται από την Οικονομική Υπηρεσία. Ακολουθεί με ποσοστό 30,57 % ο προϊστάμενος τμήματος, ενώ το αρμόδιο τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή το αντίστοιχο προσωπικό ασκούν τα καθήκοντα αυτά σε ποσοστό 19,21 %. Ο Γενικός Γραμματέας και ο Δήμαρχος αντιπροσωπεύουν ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 5,68 % και 0,44% αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται και στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 7: Ραβδόγραμμα "Από ποιόν ασκείται η λειτουργία ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών στο τμήμα σας"**



## 4.2.2 Ενότητα 2: Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας

Στην ενότητα αυτή διερευνάται η στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας των δήμων και κατά πόσο το προσωπικό που υπηρετεί είναι κατάλληλα καταρτισμένο και διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να πετύχει τους στόχους των Ο.Τ.Α.

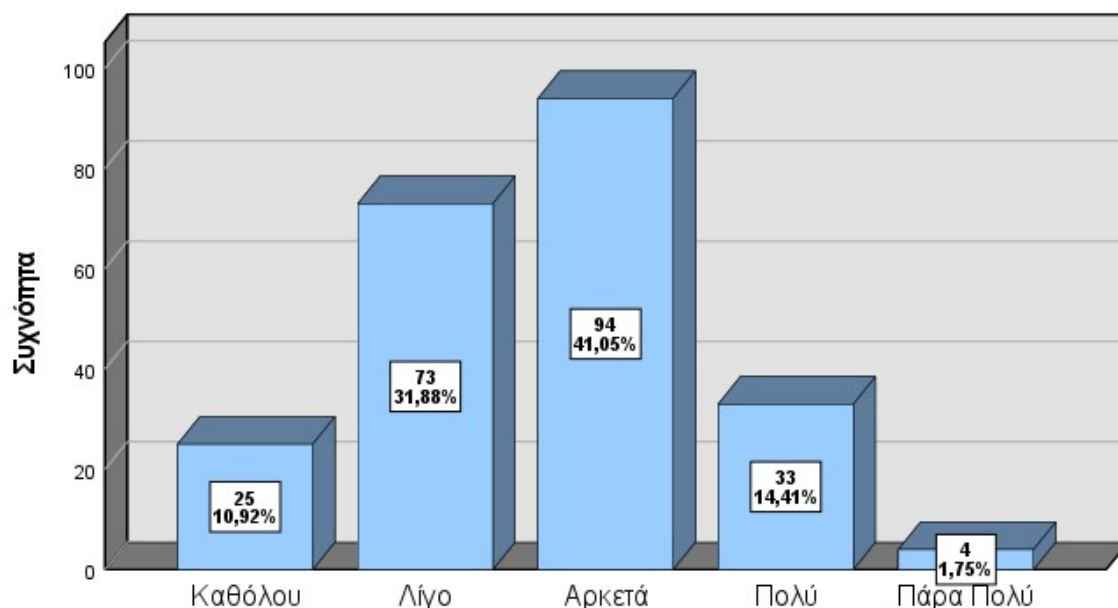
### 4.2.2.1 Ερώτηση 8: Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου

Στην ενότητα 2 η ερώτηση 8 εξετάζει εάν η στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας κρίνεται επαρκής σε σχέση με τη στελέχωση των υπολοίπων διευθύνσεων του Δήμου. Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν.

**Πίνακας 8: Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	10,92	10,92
	Λίγο	73	31,88	42,79
	Αρκετά	94	41,05	83,84
	Πολύ	33	14,41	98,25
	Πάρα Πολύ	4	1,75	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω δεδομένα, ένα ποσοστό της τάξης του 41,05 % θεωρεί ότι είναι «Αρκετά» στελεχωμένη η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σε σχέση με τις υπόλοιπες διευθύνσεις του Δήμου. Ακολουθεί ποσοστό 31,88 % που θεωρεί ανεπαρκή τη στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας, επιλέγοντας την απάντηση «Λίγο». Το 14,41 % και 1,75 % δηλώνει ότι Οικονομική Υπηρεσία είναι «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου. Ενώ ένα ποσοστό 10,92 % επέλεξε την απάντηση «Καθόλου». Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα.



**Διάγραμμα 8:Ραβδόγραμμα "Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου"**

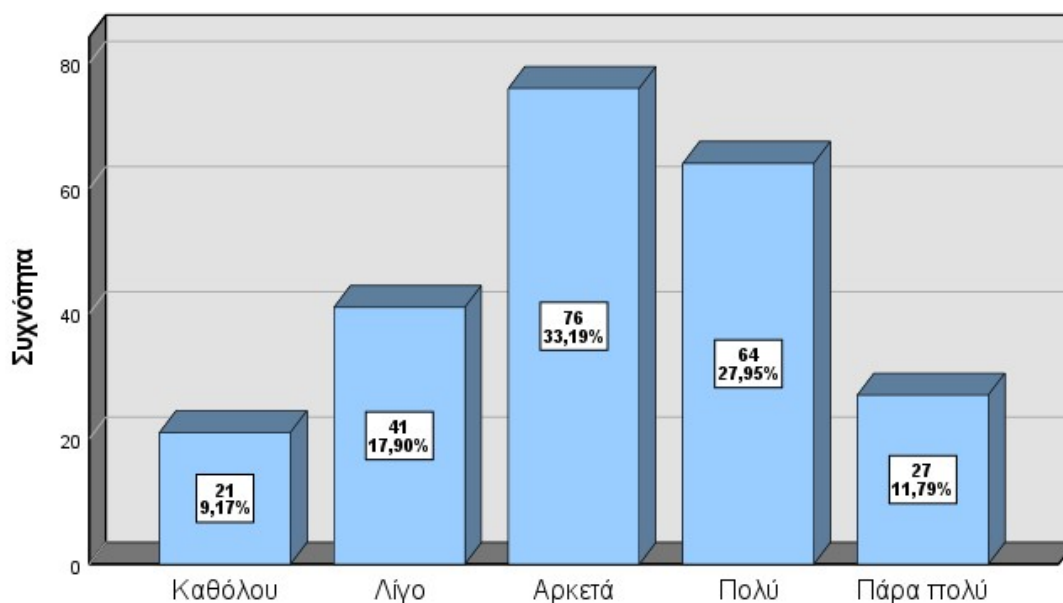
**4.2.2.2 Ερώτηση 9: Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις**

Η ερώτηση 9 εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι της Οικονομικής Υπηρεσίας παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνονται σχετικά με τις νεότερες εξελίξεις της νομοθεσίας και των λειτουργιών της Οικονομικής Υπηρεσίας. Οι απαντήσεις φαίνονται στον παρακάτω πίνακα

**Πίνακας 9: Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	9,17	9,17
	Λίγο	41	17,90	27,07
	Αρκετά	76	33,19	60,26
	Πολύ	64	27,95	88,21
	Πάρα Πολύ	27	11,79	100,00
	Total	229	100,00	

Από το διάγραμμα 9 που ακολουθεί, παρατηρείται ότι ποσοστό 33,19 % των ερωτηθέντων απάντησαν ότι παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σε «Αρκετά» μεγάλο βαθμό. Ποσοστό 27,95% απάντησε ότι ο βαθμός στον οποίο παρακολουθεί σεμινάρια είναι «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε ποσοστό 11,79 %. Το 17,90 % των ερωτηθέντων παρακολουθεί σε ένα μικρό βαθμό, έχοντας επιλέξει την απάντηση «Λίγο» και ένα μικρό ποσοστό 9,17% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν έχουν παρακολουθήσει «Καθόλου» επιμορφωτικά σεμινάρια και δεν ενημερώνεται για τις νεότερες εξελίξεις.



**Διάγραμμα 9:Ραβδόγραμμα "Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις"**

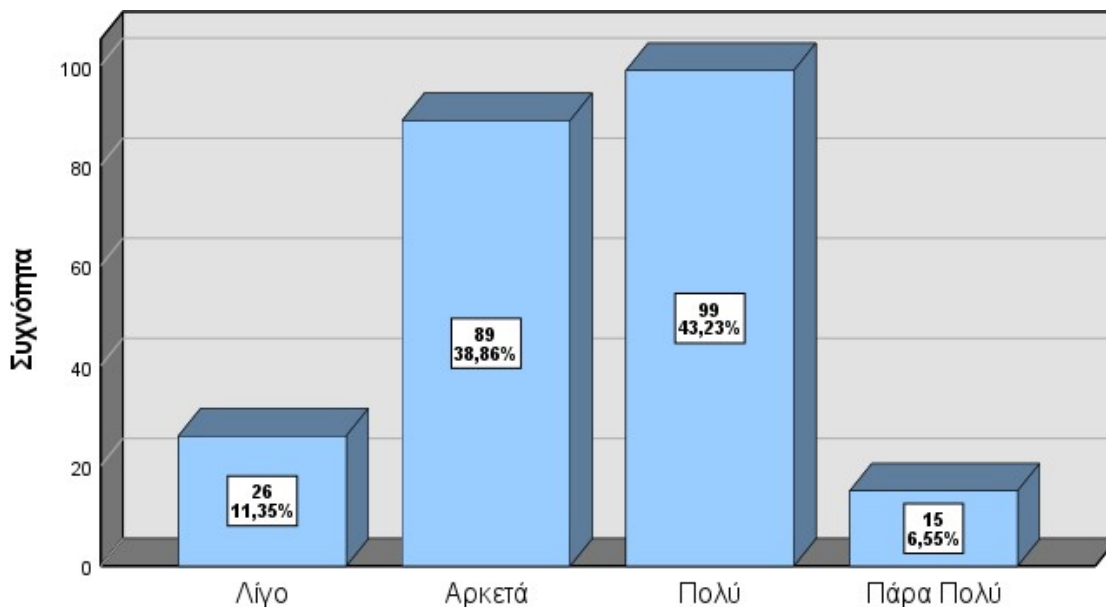
**4.2.2.3 Ερώτηση 10: Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους**

Η ερώτηση 10 εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ανωτέρω ερώτηση φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 10: Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	26	11,35	11,35
	Αρκετά	89	38,86	50,22
	Πολύ	99	43,23	93,45
	Πάρα Πολύ	15	6,55	100,00
	Total	229	100,00	

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 43,23 % έχει απαντήσει ότι τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν «Πολύ» τα απαιτούμενα προσόντα. Ακολουθεί ποσοστό της τάξεως του 38,86% με την απάντηση «Αρκετά», ενώ το 11,35 % των συμμετεχόντων δηλώνει ότι τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν «Λίγο» τα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και το 6,55% έχει απαντήσει σε αυτή την ερώτηση με την επιλογή «Πάρα Πολύ». Η απάντηση «Καθόλου» δεν εμφανίζεται στις επιλογές των συμμετεχόντων. Το διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζει τα αποτελέσματα



**Διάγραμμα 10: Ραβδόγραμμα "Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους"**

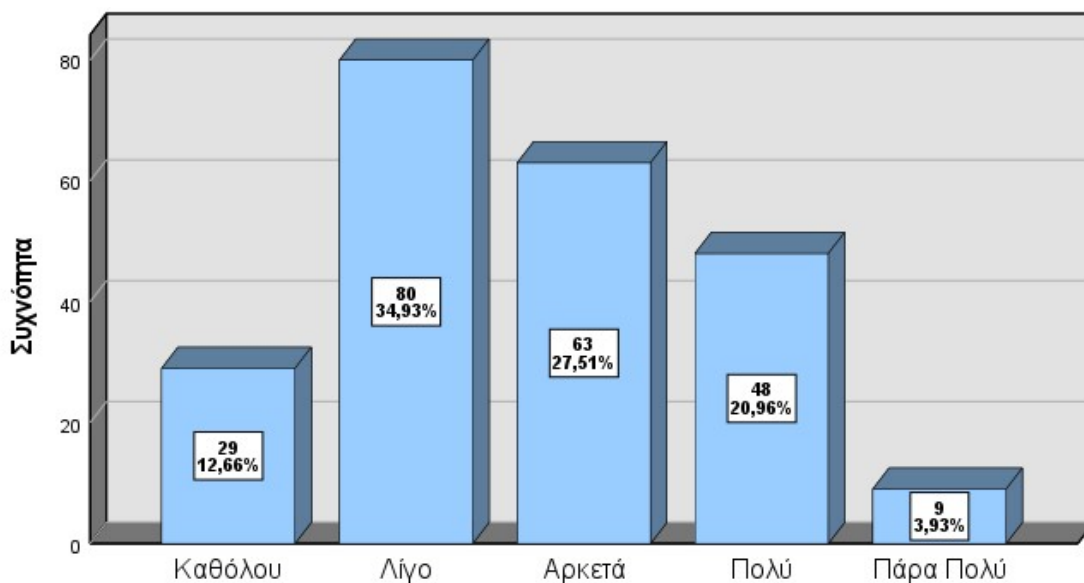
**4.2.2.4 Ερώτηση 11: Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις**

Στην ερώτηση 11 οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν αν για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

**Πίνακας 11: Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	12,66	12,66
	Λίγο	80	34,93	47,60
	Αρκετά	63	27,51	75,11
	Πολύ	48	20,96	96,07
	Πάρα Πολύ	9	3,93	100,00
	Total		229	100,00

Το γράφημα που ακολουθεί περιγράφει τις απαντήσεις που λάβαμε στην ανωτέρω ερώτηση. Η επιλογή «Λίγο» συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό (34,93%) και ακολουθεί η επιλογή «Αρκετά» με ποσοστό 27,51%. Η επιλογή «Πάρα Πολύ» παρουσιάζει το χαμηλότερο ποσοστό σε ύψος 3,93 % ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 12,66 %, θεωρεί ότι για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας δε λαμβάνονται "Καθόλου" υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις. Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζεται και γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 11: Ραβδόγραμμα "Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις"**

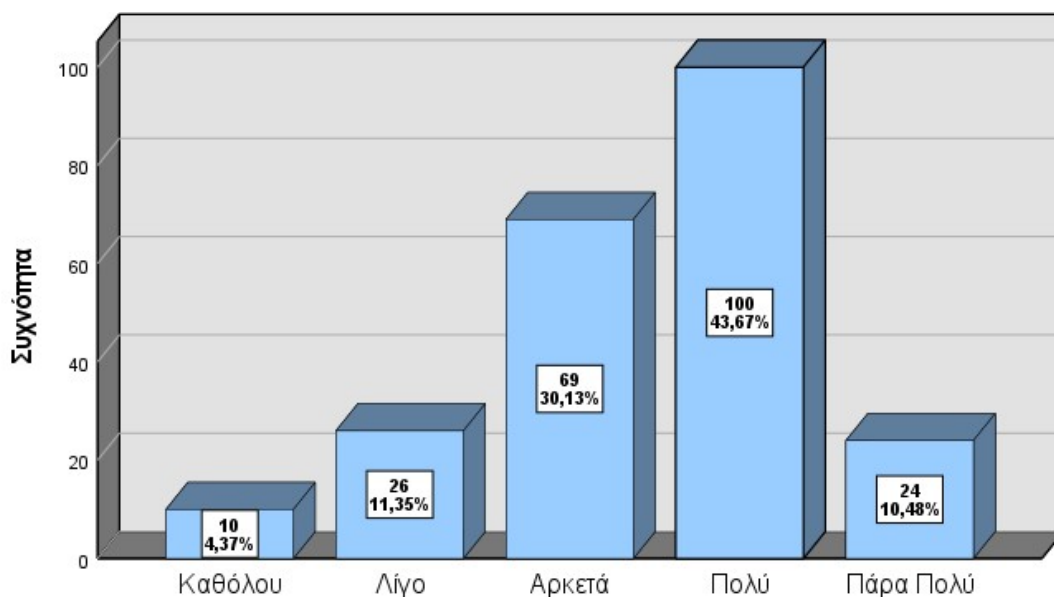
**4.2.2.5 Ερώτηση 12: Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας**

Η ενότητα 2 που αφορά στη “Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας” ολοκληρώνεται με την ερώτηση 12 στην οποία οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν αν είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα που απασχολούνται. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την ερώτηση αυτή.

**Πίνακας 12: Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4,37	4,37
	Λίγο	26	11,35	15,72
	Αρκετά	69	30,13	45,85
	Πολύ	100	43,67	89,52
	Πάρα Πολύ	24	10,48	100,00
	Total	229	100,00	

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, η απάντηση «Πολύ» συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων ύψους 43,67%. Ακολουθεί ποσοστό 30,13 % στην απάντηση «Αρκετά», ενώ σε μικρότερα επίπεδα διαμορφώνονται οι απαντήσεις «Λίγο» με ποσοστό 11,35% και «Πάρα Πολύ» με ποσοστό 10,48 %. Το μικρότερο ποσοστό 4,37 % σημειώνεται για την απάντηση «Καθόλου», δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα που ανήκει ο ερωτηθείς. Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα.



**Διάγραμμα 12: Ραβδόγραμμα "Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας"**

### 4.2.3 Ενότητα 3: Συνεργασία και Υποστήριξη

Η ενότητα 3 εξετάζει τους παράγοντες «συνεργασία» και «υποστήριξη» που λαμβάνουν οι υπάλληλοι της οικονομικής υπηρεσίας στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους. Αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

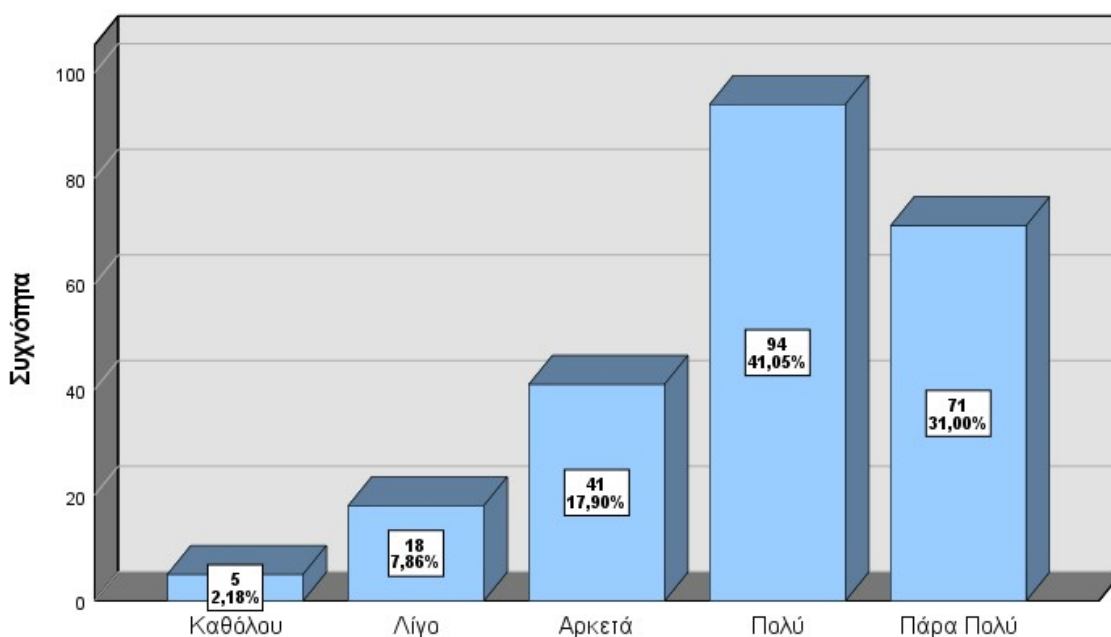
#### 4.2.3.1 Ερώτηση 13: Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας

Η ερώτηση 13 εξετάζει το βαθμό συνεργασίας και υποστήριξης από τον άμεσο προϊστάμενο του ερωτώμενου. Παρουσιάζονται τα δεδομένα των απαντήσεων

**Πίνακας 13: Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2,18	2,18
	Λίγο	18	7,86	10,04
	Αρκετά	41	17,90	27,95
	Πολύ	94	41,05	69,00
	Πάρα Πολύ	71	31,00	100,00
	Total	229	100,00	

Από το παρακάτω ραβδόγραμμα, παρατηρεί κανείς ότι οι πιο πολλές απαντήσεις σε ποσοστό 41,05 % σημειώθηκαν στην απάντηση «Πολύ», δηλώνοντας έτσι το μεγάλο βαθμό συνεργασίας και υποστήριξης του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο του. Σημαντικό είναι και το ποσοστό 31,00 % για την επιλογή «Πάρα Πολύ», ενώ μικρότερα ποσοστά 17,90 % , 7,86 % και 2,18 % έδωσαν τις απαντήσεις «Αρκετά», «Λίγο» και «Καθόλου». Ακολουθεί το διάγραμμα που απεικονίζει τα ποσοστά του πίνακα.



**Διάγραμμα 13:Ραβδόγραμμα " Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας"**

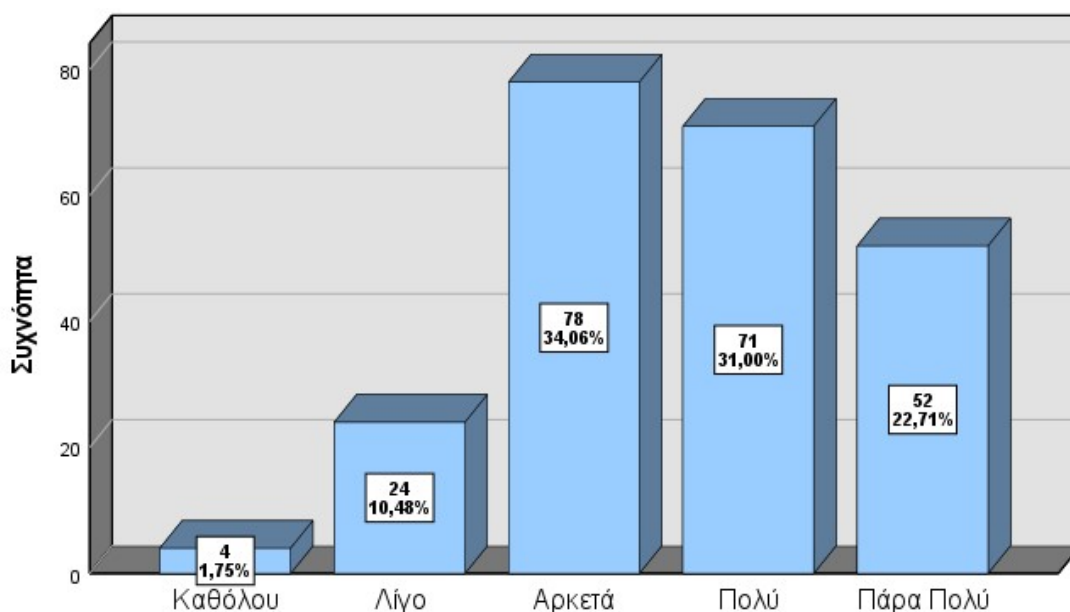
#### 4.2.3.2 Ερώτηση 14: Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας

Η ερώτηση 14 διερευνά τη σχέση συνεργασίας και διάχυσης της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν στην Οικονομική Υπηρεσία του Ο.Τ.Α. Οι απαντήσεις που λάβαμε στην ανωτέρω ερώτηση αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 14: Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	1,75	1,75
	Λίγο	24	10,48	12,23
	Αρκετά	78	34,06	46,29
	Πολύ	71	31,00	77,29
	Πάρα Πολύ	52	22,71	100,00
	Total	229	100,00	

Τα δεδομένα του πίνακα περιγράφουν μια γενικευμένη συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας, επιλέγοντας την απάντηση «Αρκετά» σε ποσοστό 34,06 %, την απάντηση «Πολύ» σε ποσοστό 31,00 % και την απάντηση «Πάρα Πολύ» σε ποσοστό 22,71 %. Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 10,84% απάντησε ότι η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας κρίνεται ως ανεπαρκής επιλέγοντας την επιλογή «Λίγο», ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 1,75 % επέλεξε την απάντηση «Καθόλου» εκφράζοντας έτσι την απουσία συνεργασίας και διάχυσης της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας. Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα



**Διάγραμμα 14: Ραβδόγραμμα "Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας"**

4.2.3



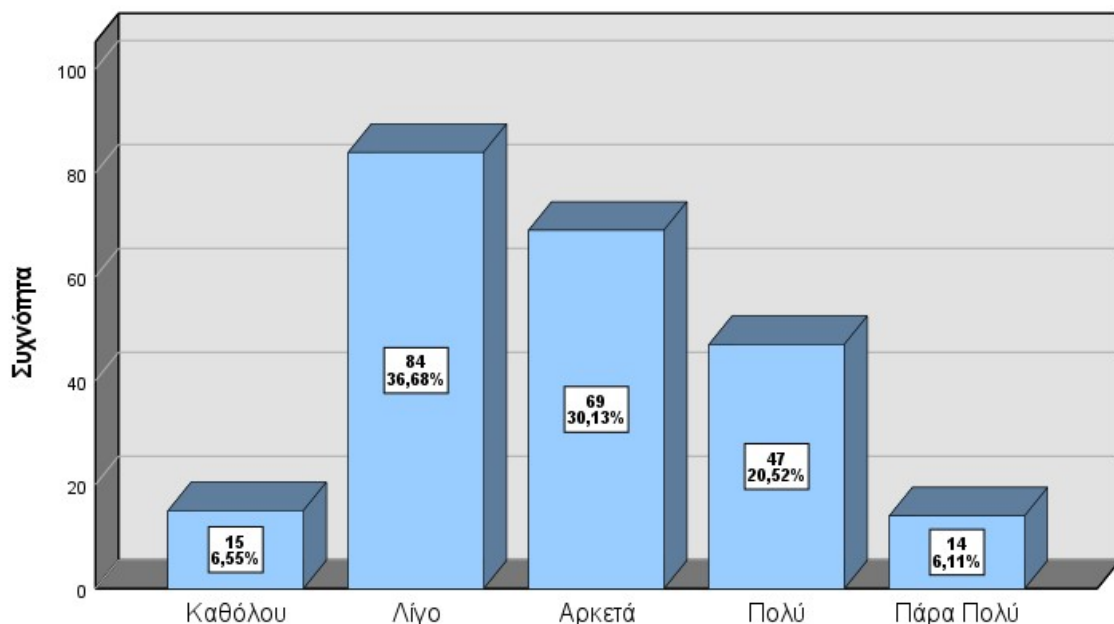
**.3 Ερώτηση 15: Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ)**

Η ερώτηση 15 εξετάζει την ύπαρξη στενής συνεργασίας και επικοινωνίας της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κλπ). Οι απαντήσεις που λάβαμε στην ανωτέρω ερώτηση αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 15: Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ)**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	6,55	6,55
	Λίγο	84	36,68	43,23
	Αρκετά	69	30,13	73,36
	Πολύ	47	20,52	93,89
	Πάρα Πολύ	14	6,11	100,00
	Total	229	100,00	

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι αθροιστικά, τα ποσοστά που υπολογίστηκαν για τις επιλογές «Λίγο» και «Καθόλου» ξεπερνούν το 43 % του δείγματος της έρευνας μας (36,68% και 6,55 % αντίστοιχα). Αυτό το γεγονός καταδεικνύει την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δήμου. Την απάντηση «Αρκετά» επέλεξε το 30,13 % του δείγματος, ενώ την απάντηση «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» επέλεξε ποσοστό 20,52 % και 6,11 % αντίστοιχα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται και γραφικά τα αποτελέσματα της ερώτησης.



**Διάγραμμα 15:Ραβδόγραμμα"Συνεργασία & επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις άλλες υπηρεσίες του Δήμου**



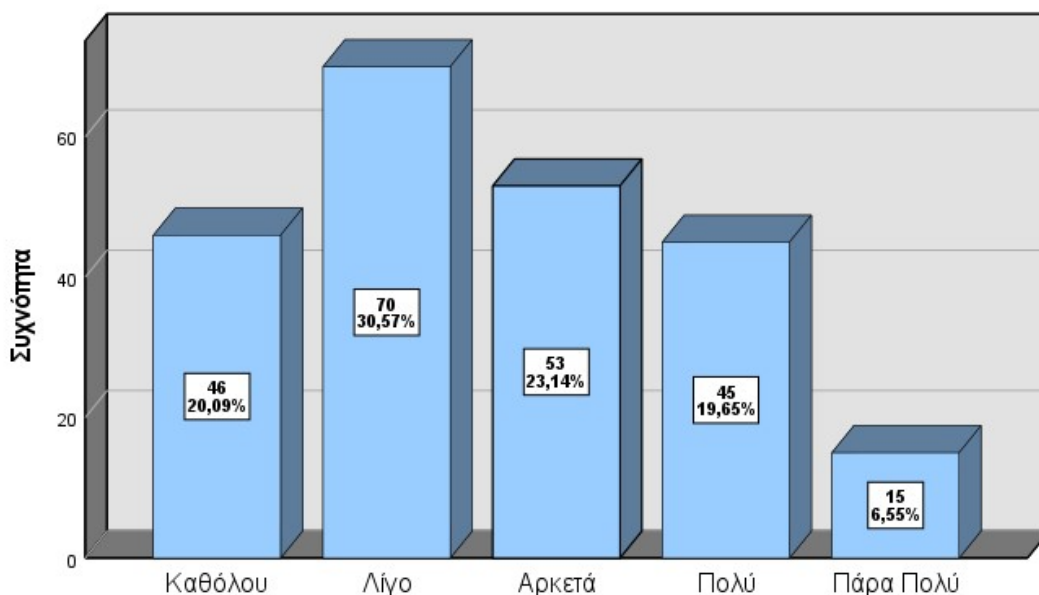
#### 4.2.3.4 Ερώτηση 16: Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας

Η ερώτηση 16 εξετάζει τη συνεργασία του τμήματος με τη νομική υπηρεσία ή τη δυνατότητα νομικής υποστήριξης των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας σε ότι αφορά τη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α είναι μεγάλη. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ανωτέρω ερώτηση αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 16: Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	46	20,09	20,09
	Λίγο	70	30,57	50,66
	Αρκετά	53	23,14	73,80
	Πολύ	45	19,65	93,45
	Πάρα Πολύ	15	6,55	100,00
	Total		229	100,00

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, η νομική υποστήριξη των υπαλλήλων της Ο.Υ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, παρουσιάζεται ως ελλιπής καθώς οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι αυτή η συνεργασία είτε υπάρχει σε πολύ μικρό βαθμό, δίνοντας την απάντηση «Λίγο» σε ποσοστό 30,57 %, είτε ότι δεν υπάρχει «Καθόλου» σε ποσοστό 20,09 %. Ποσοστό 23,14 % των συμμετεχόντων απάντησε πως η δυνατότητα νομικής υποστήριξης υφίσταται «Αρκετά», ενώ την απάντηση «Πολύ» επέλεξε ποσοστό 19,65 %. Η επιλογή «Πάρα Πολύ» συγκέντρωσε ποσοστό της τάξεως του 6,11%. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ραβδόγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 16: Ραβδόγραμμα "Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας"**

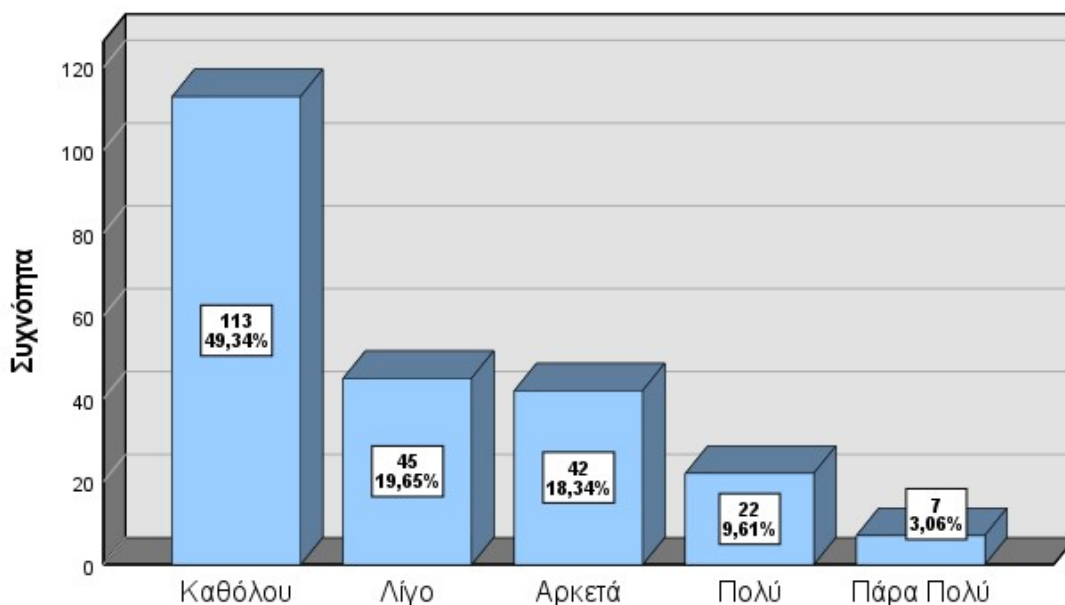
**4.2.3.5 Ερώτηση 17: Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται**

Με την τελευταία ερώτηση της 3<sup>ης</sup> ενότητας, εξετάζεται αν υφίσταται εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών το οποίο περιγράφει τις εργασίες του τμήματος και τον τρόπο που αυτές εκτελούνται. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ανωτέρω ερώτηση εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 17: Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	113	49,34	49,34
	Λίγο	45	19,65	69,00
	Αρκετά	42	18,34	87,34
	Πολύ	22	9,61	96,94
	Πάρα Πολύ	7	3,06	100,00
	Total		229	100,00

Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος (49,34 %), απάντησε ότι δεν υπάρχει «Καθόλου» καταγραφή των διαδικασιών με τη μορφή κάποιου εγχειριδίου. Την απάντηση «Λίγο» επέλεξε ποσοστό 19,65 % των συμμετεχόντων, ενώ ακολουθεί ποσοστό 18,34 % που απάντησε ότι η υποστήριξη των εργασιών μέσω κάποιου εγχειριδίου υφίσταται σε «Αρκετά» μεγάλο βαθμό. Οι επιλογές «Πολύ» και «Πάρα πολύ» σημείωσαν τα μικρότερα ποσοστά των απαντήσεων και «Πολύ» σημείωσαν συνολικό ποσοστό ύψους 12,67 % (3,06% + 9,61 %). Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται και γραφικά τα αποτελέσματα της ερώτησης.



**Διάγραμμα 17:Ραβδόγραμμα "Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών"**

#### 4.2.4 Ενότητα 4: Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας

Στην ενότητα αυτή διερευνάται η υποστήριξη της Διοίκησης του Δήμου στους μηχανισμούς ελέγχου που αναπτύσσονται από την Οικονομική Υπηρεσία του Ο.Τ.Α. Αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

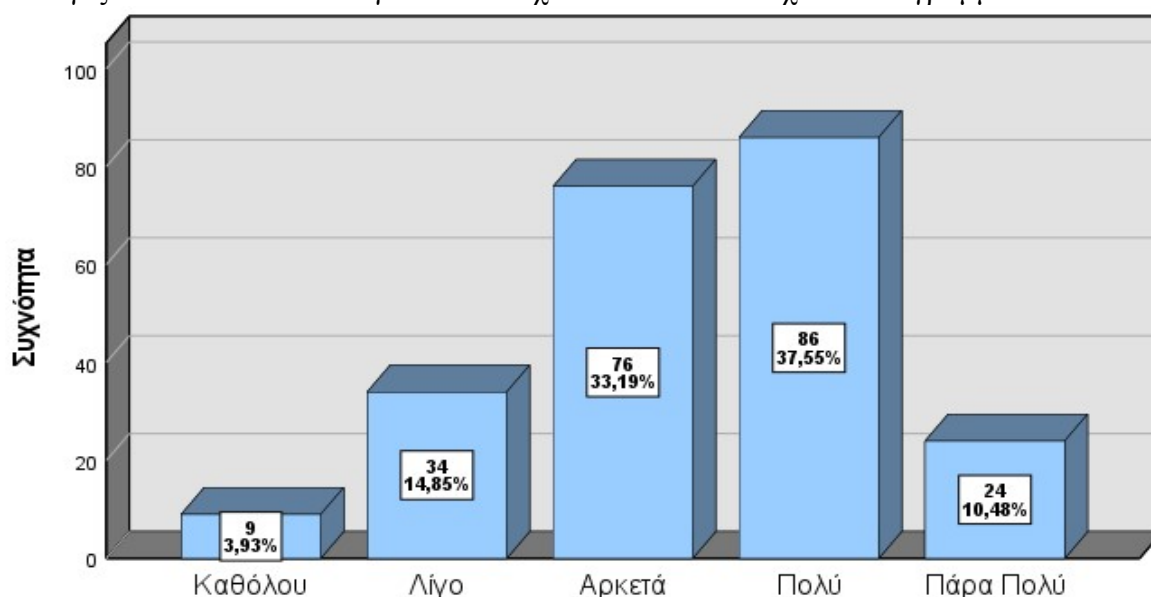
##### 4.2.4.1 Ερώτηση 18: Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου

Η ερώτηση 18 επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο αν ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που διενεργείται από την Ο.Υ, μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ, είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου. Τα δεδομένα των απαντήσεων περιέχονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 18: Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3,93	3,93
	Λίγο	34	14,85	18,78
	Αρκετά	76	33,19	51,97
	Πολύ	86	37,55	89,52
	Πάρα Πολύ	24	10,48	100,00
	Total	229	100,00	

Διαπιστώνεται ότι ο εν λόγω έλεγχος γίνεται αποδεκτός από τις διοικήσεις, καθώς ποσοστό 37,75 % απάντησε με την επιλογή «Πολύ», ποσοστό 33,19% με την επιλογή «Αρκετά» και με την επιλογή «Παρά Πολύ» ποσοστό 10,48 % των συμμετεχόντων. Αντιθέτως, είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες οι Διοικήσεις δε κάνουν αποδεκτές τις ενέργειες δημοσιονομικού ελέγχου σημειώνοντας ποσοστά 3,93 % και 14,85 % στις επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» αντίστοιχα. Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα.



**Διάγραμμα 18: Ραβδόγραμμα "Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου"**

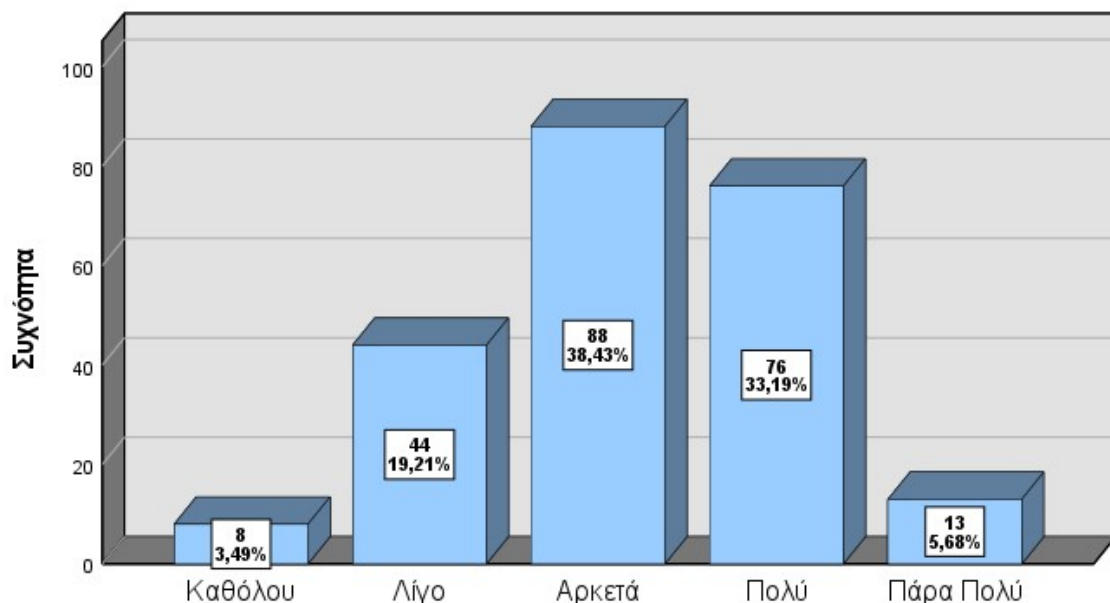
**4.2.4.2 Ερώτηση 19: Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις**

Στη συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, η ερώτηση 19 εξετάζει εάν τα αποτελέσματα του ελέγχου που διενεργούν οι υπάλληλοι της Οικονομικής Υπηρεσίας συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων των διοικούντων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

**Πίνακας 19: Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	3,49	3,49
	Λίγο	44	19,21	22,71
	Αρκετά	88	38,43	61,14
	Πολύ	76	33,19	94,32
	Πάρα Πολύ	13	5,68	100,00
	Total		229	100,00

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, η Διοίκηση του Δήμου σε ποσοστό 38,43 % λαμβάνει «Αρκετά» υπόψη της τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία. Ακολουθεί η απάντηση «Πολύ» σε ποσοστό 33,19 %, ενώ η απάντηση «Λίγο» δόθηκε σε ποσοστό 19,21 %. Παρατηρούμε ότι η επιλογή «Πάρα Πολύ» έλαβε ποσοστό 5,68 % των συμμετεχόντων και ποσοστό 3,49 % των συμμετεχόντων απάντησε με την επιλογή «Καθόλου». Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζεται και γραφικά στο παρακάτω γράφημα



**Διάγραμμα 19: Ραβδόγραμμα "Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις"**

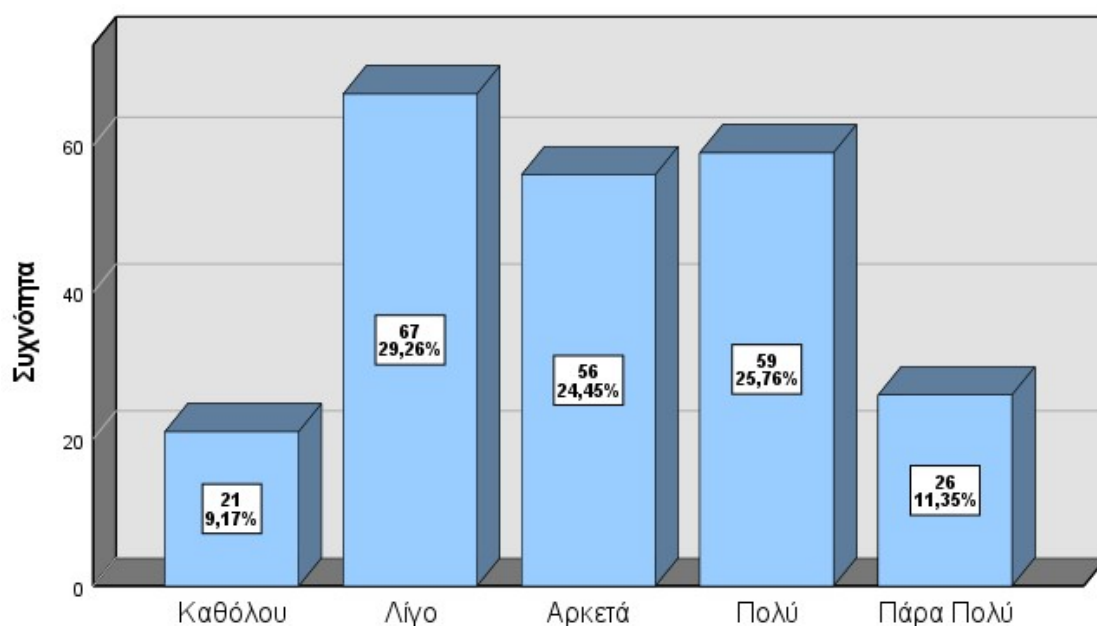
**4.2.4.3 Ερώτηση 20: Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας**

Η επόμενη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό επικοινωνίας της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματος της Οικονομικής Υπηρεσίας που απασχολείται ο ερωτώμενος. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 20: Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	9,17	9,17
	Λίγο	67	29,26	38,43
	Αρκετά	56	24,45	62,88
	Πολύ	59	25,76	88,65
	Πάρα Πολύ	26	11,35	100,00
	Total		229	100,00

Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν δημιούργησαν μία θετική εικόνα αναφορικά με την επικοινωνία της διοίκησης με τους υπαλλήλους των τμημάτων, καθώς ποσοστό 25,76% απάντησε με την επιλογή «Πολύ», ποσοστό 24,45 % των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση «Αρκετά» κι ένα ποσοστό της τάξεως του 11,35 % απάντησε στην εν λόγω ερώτηση με την απάντηση «Πάρα Πολύ». Από την άλλη, μόνο 21 στους 229 ερωτηθέντες (9,17 %) εξέφρασαν την άποψη ότι τα μέλη της Διοίκησης δεν έχουν καμία επαφή και άμεση επικοινωνία με τους υπαλλήλους του τμήματος, επιλέγοντας την απάντηση «Καθόλου», ενώ ποσοστό 29,26 % σημειώθηκε για την απάντηση «Λίγο». Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



**Διάγραμμα 20: Ραβδόγραμμα "Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας"**

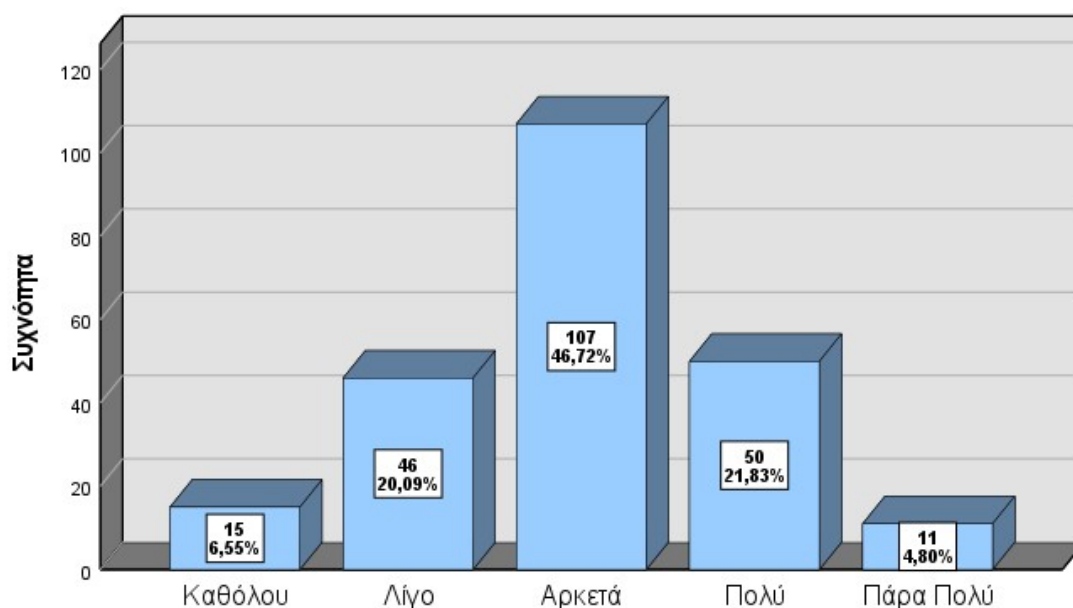
#### 4.2.4.4 Ερώτηση 21: Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία

Η ερώτηση 21 διερευνά το βαθμό στον οποίο η Διοίκηση του Δήμου αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία. Οι απαντήσεις στην ερώτηση 21 παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 21: Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	6,55	6,55
	Λίγο	46	20,09	26,64
	Αρκετά	107	46,72	73,36
	Πολύ	50	21,83	95,20
	Πάρα Πολύ	11	4,80	100,00
	Total	229	100,00	

Η επιλογή «Αρκετά» συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό (46,72%) και ακολουθεί η επιλογή «Πολύ» με ποσοστό 21,83%. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι οι διοικήσεις των δήμων αντιμετωπίζουν θετικά τις ενέργειες των οικονομικών υπηρεσιών για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Οι επιλογές «Πάρα πολύ» και «Λίγο» κυμαίνονται σε ποσοστά μεταξύ 5% και 7%, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως το 20 %, περίπου, θεωρεί ότι οι διοικήσεις των δήμων αντιμετωπίζουν σε μικρό βαθμό θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου της Οικονομικής Υπηρεσίας επιλέγοντας την απάντηση «Λίγο». Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζεται και γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 21: Ραβδόγραμμα "Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία"**

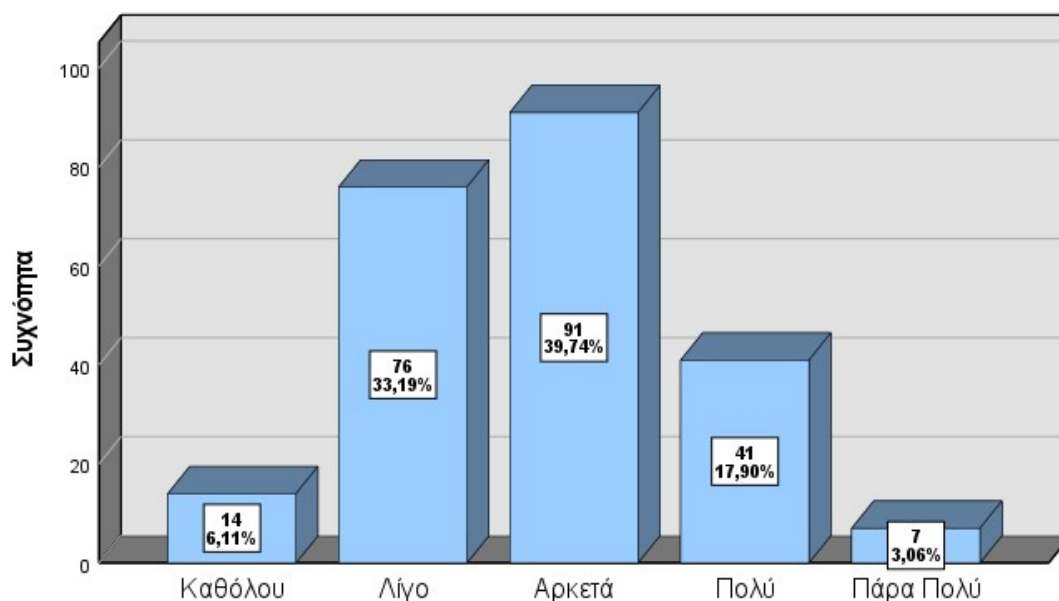
**4.2.4.5 Ερώτηση 22: Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου**

Η ερώτηση 22 ερευνά αν η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύονται από την εφαρμογή του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 22: Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	6,11	6,11
	Λίγο	76	33,19	39,30
	Αρκετά	91	39,74	79,04
	Πολύ	41	17,90	96,94
	Πάρα Πολύ	7	3,06	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως διακρίνεται στον πίνακα 22, το 39,74% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι τα μέλη της Διοίκησης του Δήμου στον οποίο εργάζονται, κατανοεί «Αρκετά» τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου. Ακολουθεί η απάντηση «Λίγο» την οποία έχει επιλέξει ποσοστό 33,19 % των συμμετεχόντων. Ένα μικρότερο ποσοστό 17,90 % έχει δώσει την απάντηση «Πολύ», ενώ μικρότερα ποσοστά 6,11 % και 3,06 % σημειώνουν οι απαντήσεις «Καθόλου» και «Πάρα Πολύ». Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζεται και γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 22: Ραβδόγραμμα "Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου"**



#### 4.2.5 Ενότητα 5: Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα

Η ενότητα 5 εξετάζει τη χρήση της Τεχνολογίας και των Πληροφοριακών Συστημάτων στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που διενεργούν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Αποτελείται από τέσσερεις (4) ερωτήσεις και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

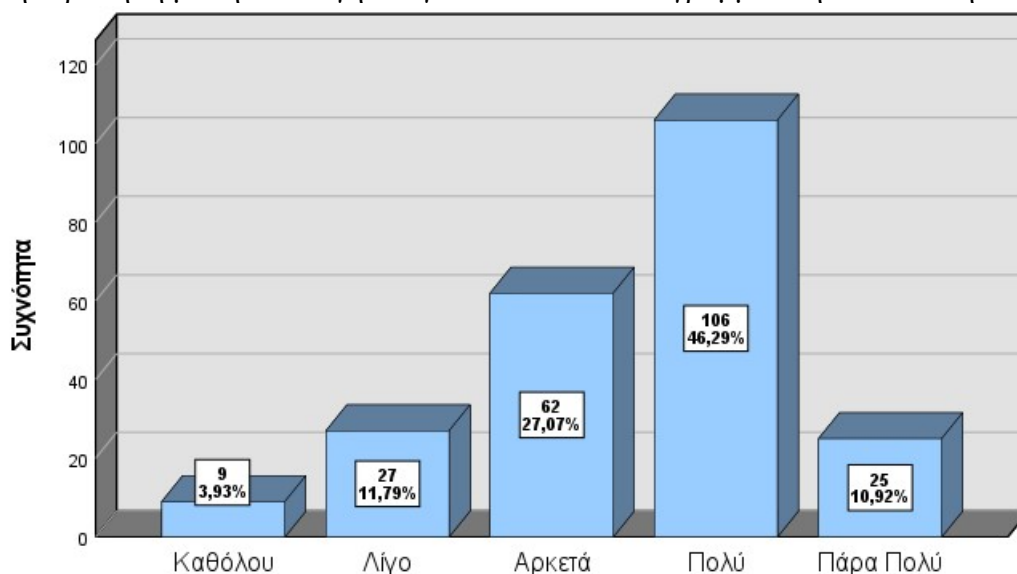
##### 4.2.5.1 Ερώτηση 23: Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό

Η ερώτηση 23 προσπαθεί να εντοπίσει αν οι φορείς διαθέτουν σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 23: Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3,93	3,93
	Λίγο	27	11,79	15,72
	Αρκετά	62	27,07	42,79
	Πολύ	106	46,29	89,08
	Πάρα Πολύ	25	10,92	100,00
	Total	229	100,00	

Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος, ήτοι το 46,29 %, έχει απαντήσει ότι η επάρκεια σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό εντοπίζεται σε «Πολύ» μεγάλο βαθμό. Ένα άλλο ποσοστό ύψους 27,07 % έχει απαντήσει με την επιλογή «Αρκετά» και ποσοστό 10,92 % έχει απαντήσει με την επιλογή «Πάρα Πολύ» δηλώνοντας έτσι την ύπαρξη σύγχρονου υλικοτεχνικού εξοπλισμού για τη διεκπεραίωση των εργασιών που επιτελούν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Το μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, έχει δηλώσει δεν υφίσταται σύγχρονος υλικοτεχνικός εξοπλισμός (3,93 %), ενώ ποσοστό 11,79 % ότι υπάρχει σε μικρό βαθμό απαντώντας στην ερώτηση με την επιλογή «Λίγο». Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



**Διάγραμμα 23: Ραβδόγραμμα "Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό"**



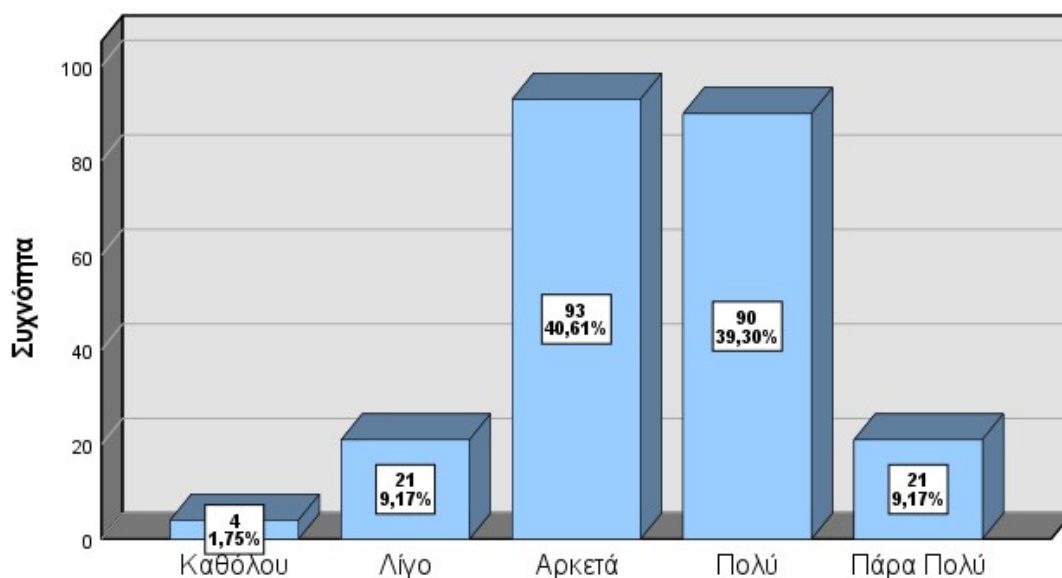
**4.2.5.2 Ερώτηση 24: Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων**

Στο ίδιο σκεπτικό με την προηγούμενη ερώτηση, η ερώτηση 24 εξετάζει αν η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου διαθέτει πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 24: Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	1,75	1,75
	Λίγο	21	9,17	10,92
	Αρκετά	93	40,61	51,53
	Πολύ	90	39,30	90,83
	Πάρα Πολύ	21	9,17	100,00
	Total	229	100,00	

Από τα δεδομένα του γραφήματος προκύπτει ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 40,61 % των συμμετεχόντων, έχει δηλώσει ότι η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει «Αρκετά» κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων. Ακολουθεί ποσοστό 39,30% των συμμετεχόντων που έδωσε την απάντηση «Πολύ», ενώ για τις επιλογές «Πάρα Πολύ» και «Λίγο» σημειώνεται ίδιο ποσοστό απαντήσεων της τάξεως του 9,17 %. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό ύψους 1,75 %, απάντησε με την επιλογή «Καθόλου» δηλώνοντας έτσι την ανυπαρξία πληροφοριακών συστημάτων για την άμεση πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων. Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα.



**Διάγραμμα 24: Ραβδόγραμμα "Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων"**

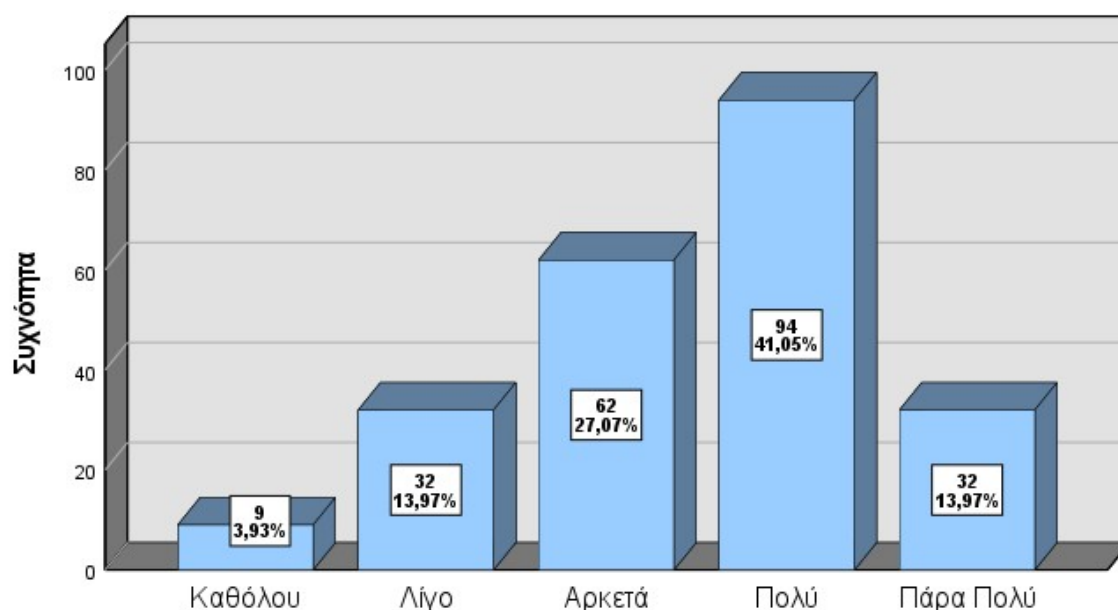
#### 4.2.5.3 Ερώτηση 25: Είναι δυνατό να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο

Η ερώτηση 25 επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη δυνατότητα έλεγχου της ολοκλήρωσης μιας συναλλαγής από τον αρμόδιο υπάλληλο μέσω του πληροφοριακού συστήματος. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 25: Είναι δυνατό να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3,93	3,93
	Λίγο	32	13,97	17,90
	Αρκετά	62	27,07	44,98
	Πολύ	94	41,05	86,03
	Πάρα Πολύ	32	13,97	100,00
	Total		229	100,00

Όπως διαπιστώνεται από τον ανωτέρω πίνακα και από το ακόλουθο διάγραμμα, σε μεγάλο ποσοστό 41,05% είναι δυνατό να γίνει έλεγχος από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο σε «Πολύ» μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, διαπιστώνουμε ότι ποσοστό 27,07 % έχει δηλώσει ότι ο έλεγχος αυτός είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί σε «Αρκετά» μεγάλο βαθμό. Οι απαντήσεις «Λίγο» και «Πάρα Πολύ» σημείωσαν το ίδιο ποσοστό απαντήσεων της τάξεως του 13,97 %, ενώ με την απάντηση «Καθόλου» απάντησε το 3,93 % των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 25: Ραβδόγραμμα "Είναι δυνατό να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο"**

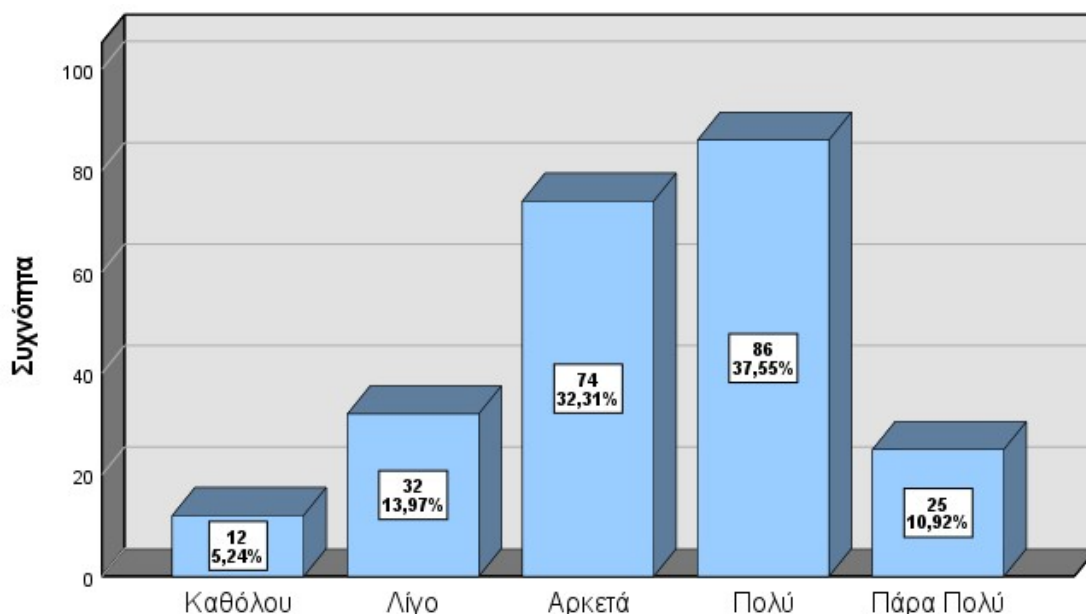
**4.2.5.4 Ερώτηση 26: Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος**

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι η ερώτηση 26, η οποία εξετάζει το βαθμό στον οποίο η πρόοδος των εργασιών είναι δυνατό να ελεγχθεί με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος από τον προϊστάμενο του τμήματος. Οι απαντήσεις της παραπάνω ερώτησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 26: Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	5,24	5,24
	Λίγο	32	13,97	19,21
	Αρκετά	74	32,31	51,53
	Πολύ	86	37,55	89,08
	Πάρα Πολύ	25	10,92	100,00
	Total		229	100,00

Από τα δεδομένα του πίνακα, διαπιστώνουμε ότι ο έλεγχος της προόδου των εργασιών από τον προϊστάμενο του τμήματος, επιτυγχάνεται μέσα από το πληροφοριακό σύστημα της Οικονομικής Υπηρεσίας καθώς ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 37,55 % απάντησε στην εν λόγω ερώτηση με την επιλογή «Πολύ», ένα επίσης μεγάλο ποσοστό 32,31 % έδωσε την απάντηση «Πολύ», ενώ μικρότερο ποσοστό 10,92 % απάντησε πως αυτός ο έλεγχος επιτυγχάνεται «Πάρα Πολύ». Αντιθέτως, ποσοστό 5,24 % του δείγματος θεωρεί ότι ο έλεγχος του προϊσταμένου σχετικά με την πρόοδο των εργασιών επιτυγχάνεται «Λίγο» με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος, ενώ η επιλογή «Καθόλου» άγγιξε ένα ποσοστό μεγέθους 5,24 %. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ραβδόγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 26: Ραβδόγραμμα "Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος"**

#### 4.2.6 Ενότητα 6: Ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)

Η ενότητα 6 εξετάζει το ρόλο του προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που διενεργούν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Αποτελείται από τέσσερεις (4) ερωτήσεις και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

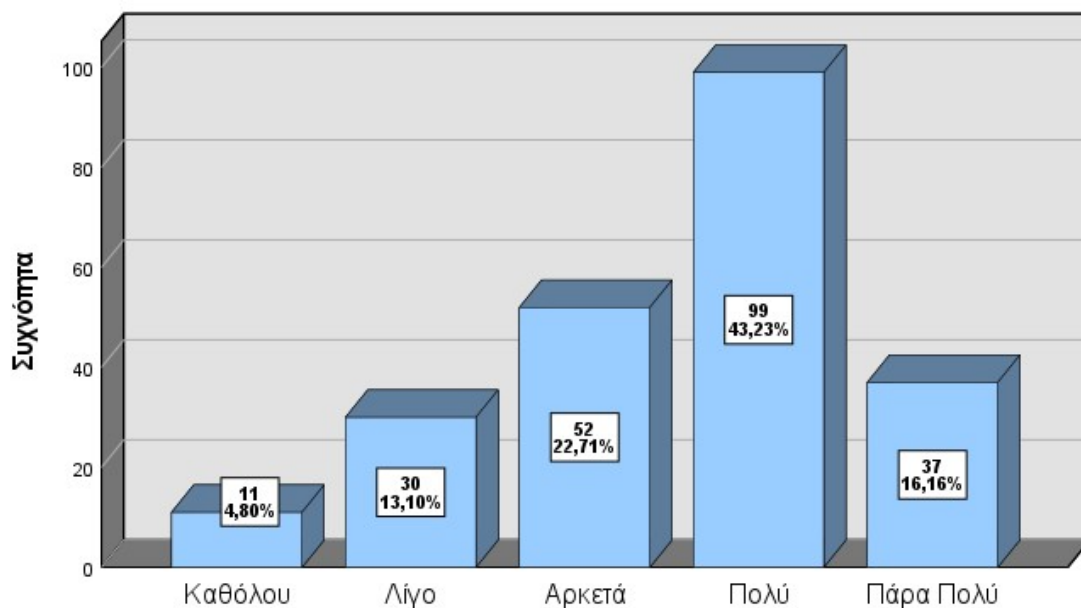
##### 4.2.6.1 Ερώτηση 27: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων

Η ερώτηση 27 εξετάζει κατά πόσο ο προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας συντονίζει και οργανώνει τις δραστηριότητες των τμημάτων της υπηρεσίας της οποίας προϊσταται. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται τον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 27: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	4,80	4,80
	Λίγο	30	13,10	17,90
	Αρκετά	52	22,71	40,61
	Πολύ	99	43,23	83,84
	Πάρα Πολύ	37	16,16	100,00
	Total		229	100,00

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το 43,23 % των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι συμφωνούν «Πολύ» με την παραπάνω δήλωση, το 22,71 % επέλεξε την απάντηση «Αρκετά», το 16,16 % απάντησε «Πάρα Πολύ», το 13,10% «Λίγο» και το 4,80% «Καθόλου». Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



**Διάγραμμα 27:Ραβδόγραμμα "Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων"**

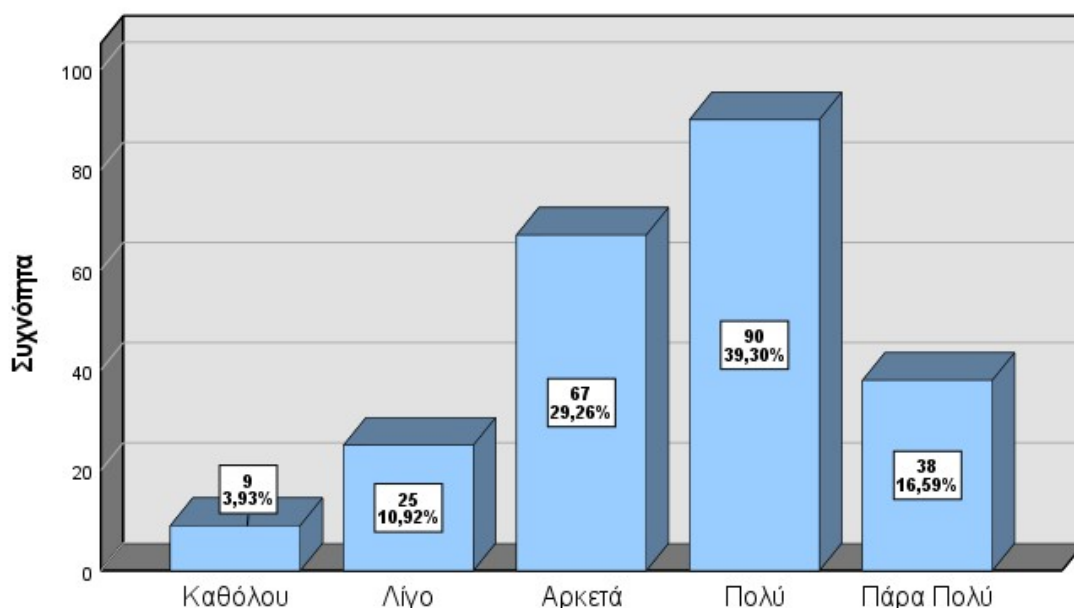
**4.2.6.2 Ερώτηση 28: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων**

Η ερώτηση 28 εξετάζει αν προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ασκεί έλεγχο σχετικά με την ορθή υλοποίηση των εργασιών του τμήματος στο οποίο απασχολείται ο ερωτώμενος.

**Πίνακας 28: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	3,93	3,93
	Λίγο	25	10,92	14,85
	Αρκετά	67	29,26	44,10
	Πολύ	90	39,30	83,41
	Πάρα Πολύ	38	16,59	100,00
	Total		229	100,00

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 39,30 % συμφωνεί «Πολύ» με τη δήλωση ότι ο προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει αν οι εργασίες του κάθε τμήματος υλοποιούνται με το σωστό τρόπο. Το 29,26 % του δείγματος έχει απαντήσει με την επιλογή «Αρκετά», ενώ μικρότερα ποσοστά της τάξεως του 16,59 %, 10,92 % και 3,93% απάντησαν με τις επιλογές «Πάρα Πολύ», «Λίγο» και «Καθόλου» αντίστοιχα. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



**Διάγραμμα 28:Ραβδόγραμμα "Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων"**

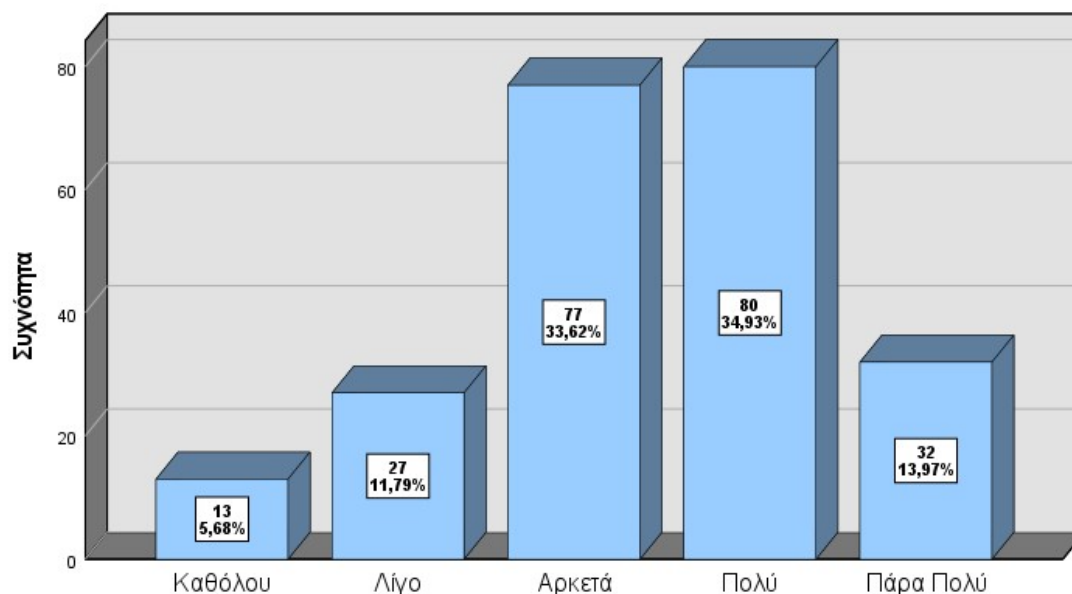
**4.2.6.3 Ερώτηση 29: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους**

Η ερώτηση 29 εξετάζει αν ο προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους που επιβλέπει, για την αποφυγή των σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων

**Πίνακας 29: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	5,68	5,68
	Λίγο	27	11,79	17,47
	Αρκετά	77	33,62	51,09
	Πολύ	80	34,93	86,03
	Πάρα Πολύ	32	13,97	100,00
	Total		229	100,00

Από τα δεδομένα του πίνακα, φαίνεται ότι το 34,93% των συμμετεχόντων συμφωνεί «Πολύ» με την άποψη ότι «Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους». Ακολουθεί ποσοστό 33,62 % που επέλεξε την απάντηση «Αρκετά», «Πάρα Πολύ» δήλωσε ότι συμφωνεί το 13,987 % των συμμετεχόντων. Ποσοστά 11,79 % και 5,68 % δήλωσαν τις απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου». Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



**Διάγραμμα 29:Ραβδόγραμμα "Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους"**

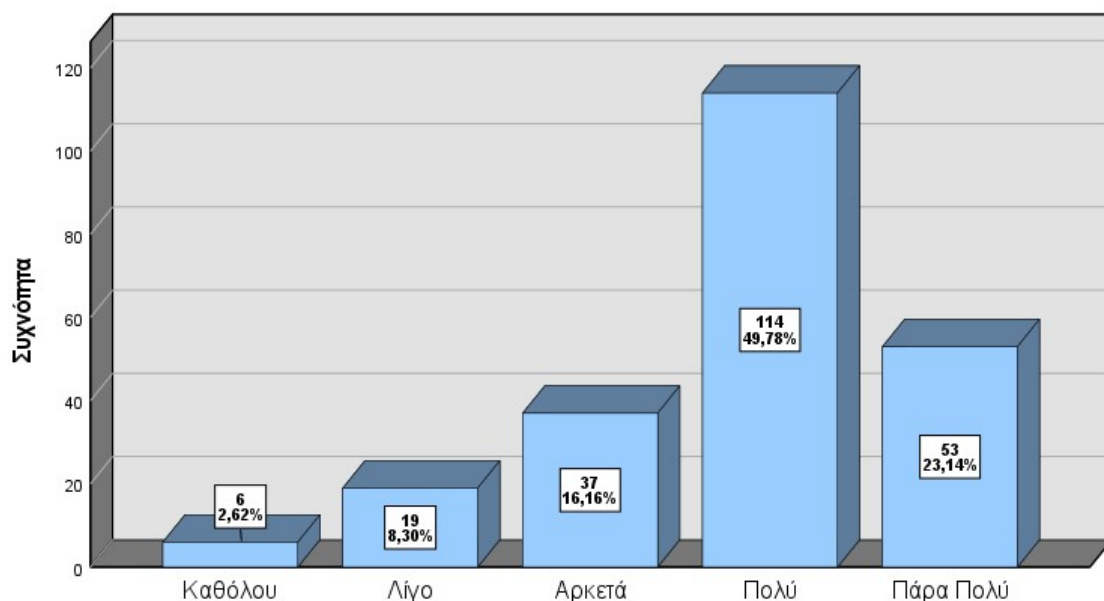
**4.2.6.4 Ερώτηση 30: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του**

Στην ίδια ενότητα που εξετάζει το ρόλο του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας, η ερώτηση 30 μελετά το βαθμό στον οποίο ο Π.Ο.Υ διαθέτει προσόντα και την απαραίτητη εμπειρία να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του. Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση φαίνονται στον παρακάτω πίνακα

**Πίνακας 30: Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	2,62	2,62
	Λίγο	19	8,30	10,92
	Αρκετά	37	16,16	27,07
	Πολύ	114	49,78	76,86
	Πάρα Πολύ	53	23,14	100,00
	Total		229	100,00

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 49,78 % όσων συμμετείχαν στην έρευνα, συμφωνεί «Πολύ» με τη δήλωση ότι ο προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει επαρκή προσόντα και εμπειρία προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του. Ποσοστό 23,14 % επέλεξε την απάντηση «Πολύ» και 16,16% την απάντηση «Αρκετά». Οι απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου» σημείωσαν ποσοστά 8,30% και 2,62 %ποσοστά 8,30 % να 34,2% συμφωνεί πολύ, το 17,7% πάρα πολύ, το 11,4% λίγο και το 2,5% δεν συμφωνεί καθόλου. Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 30:Ραβδόγραμμα "Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του"**



#### 4.2.7 Ενότητα 7:Συνεισφορά - συμβολή εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στη λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσίας

Η ενότητα 7 εξετάζει τη συμβολή των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσίας. Αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

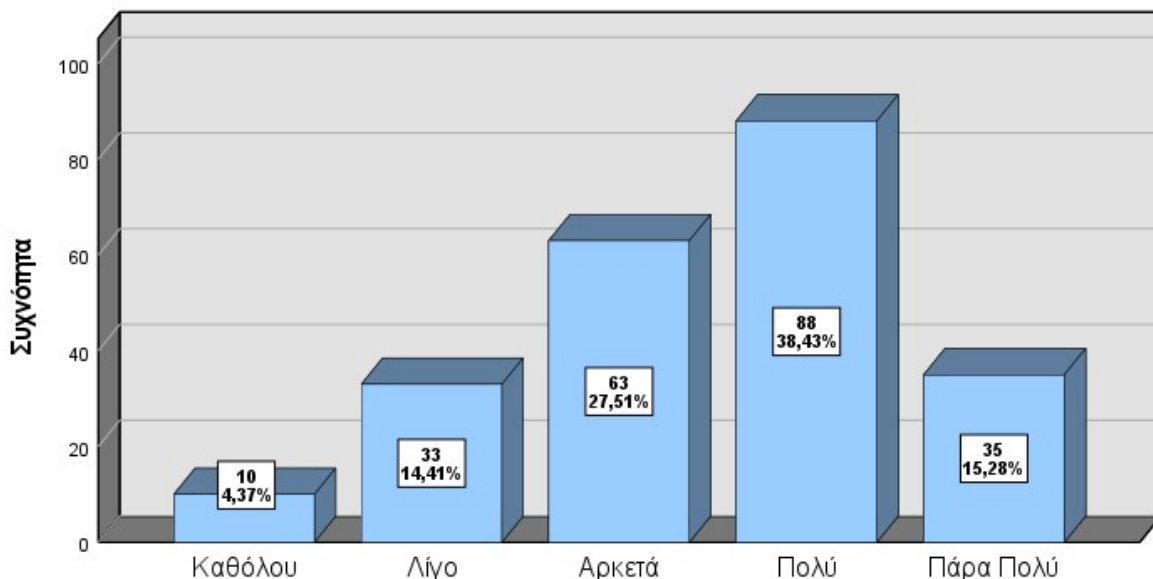
##### 4.2.7.1 Ερώτηση 31: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας

Η πρώτη ερώτηση της 7<sup>ης</sup> ενότητας εξετάζει αν οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος στο οποίο απασχολούνται οι ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 31: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4,37	4,37
	Λίγο	33	14,41	18,78
	Αρκετά	63	27,51	46,29
	Πολύ	88	38,43	84,72
	Πάρα Πολύ	35	15,28	100,00
	Total		229	100,00

Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις που έχουν δοθεί, επικρατούσα απάντηση με ποσοστό 38,43 % είναι ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται, συμβάλλουν «Πολύ» στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος, ενώ αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό όσων έχουν απαντήσει με την επιλογή «Αρκετά». Μικρότερα ποσοστά 15,28 %, 14,41 % και 4,37 % συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «Πάρα Πολύ», «Λίγο» και «Αρκετά». Παρακάτω απεικονίζονται τα ανωτέρω αποτελέσματα.



**Διάγραμμα 31:Ραβδόγραμμα "Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας"**

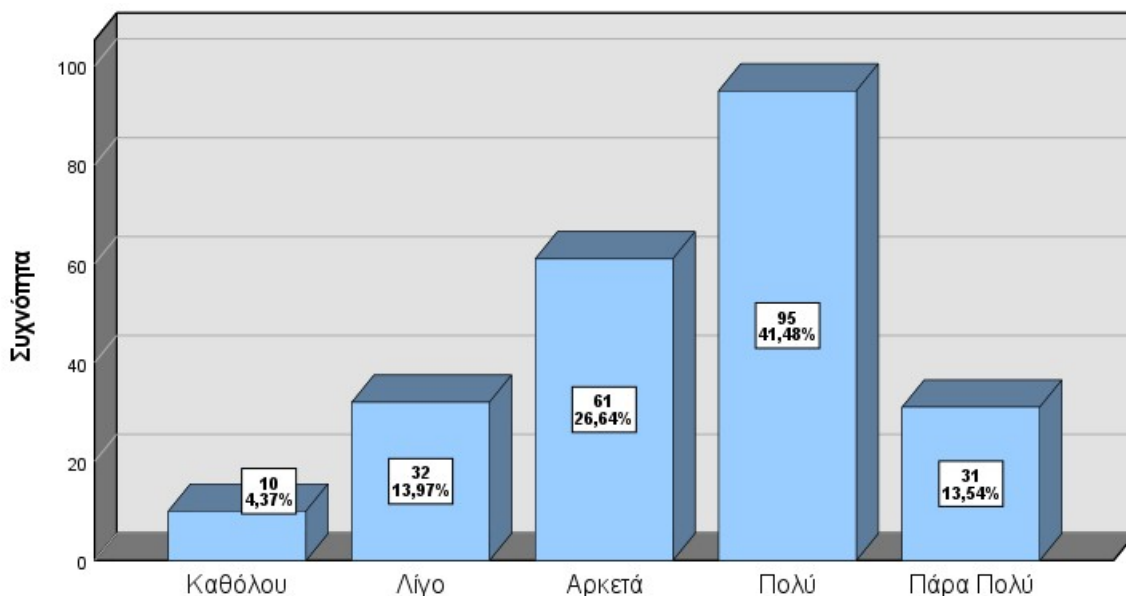


**4.2.7.2 Ερώτηση 32: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας**  
 Στη συνέχεια με την ερώτηση 32 εξετάζεται αν ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας. Τα αποτελέσματα περιγράφονται στον παρακάτω Πίνακα.

**Πίνακας 32: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4,37	4,37
	Λίγο	32	13,97	18,34
	Αρκετά	61	26,64	44,98
	Πολύ	95	41,48	86,46
	Πάρα Πολύ	31	13,54	100,00
	Total	229	100,00	

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ήτοι 41,48%, συμφωνεί «Πολύ» με τη δήλωση «Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας», το 26,64 «Αρκετά», το 13,97% συμφωνεί «Λίγο», το 13,54 % «Πάρα Πολύ» και το 4,37 % «Καθόλου». Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



**Διάγραμμα 32: Ραβδόγραμμα "Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας"**

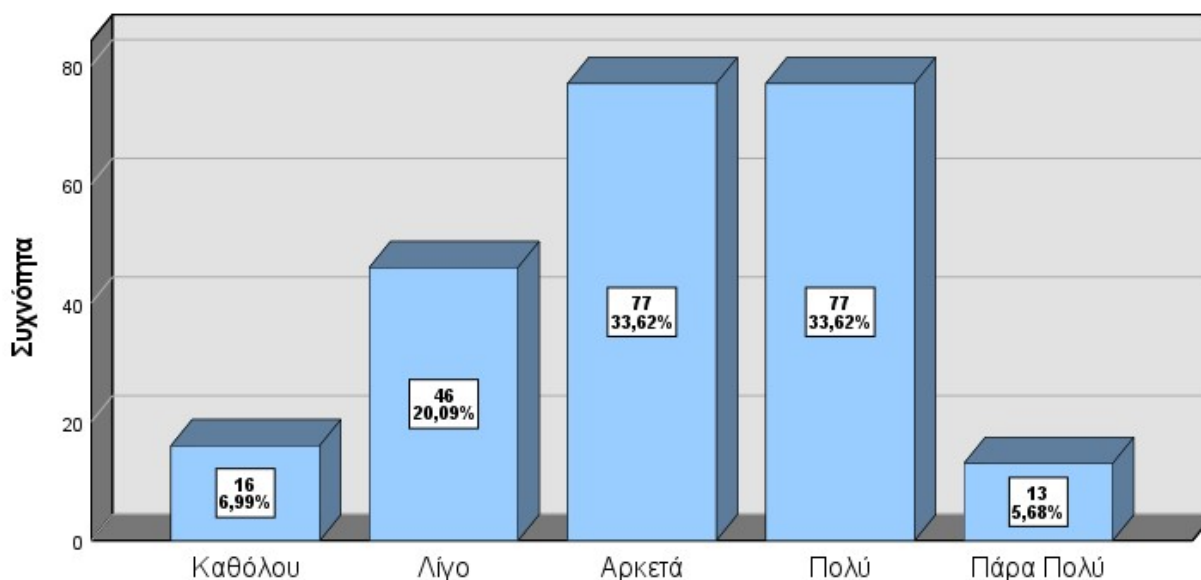
**4.2.7.3 Ερώτηση 33: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας**

Η ερώτηση 33 διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 33: Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	6,99	6,99
	Λίγο	46	20,09	27,07
	Αρκετά	77	33,62	60,70
	Πολύ	77	33,62	94,32
	Πάρα Πολύ	13	5,68	100,00
	Total		229	100,00

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα οι επιλογές «Αρκετά» και «Πολύ» συγκέντρωσαν από 33,62 % των απαντήσεων. Το 20,09% απάντησε ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος, ενώ το 6,99 % και 5,68 % σημείωσαν τις επιλογές «Καθόλου» και «Πάρα Πολύ». Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



**Διάγραμμα 33: Ραβδόγραμμα "Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας"**

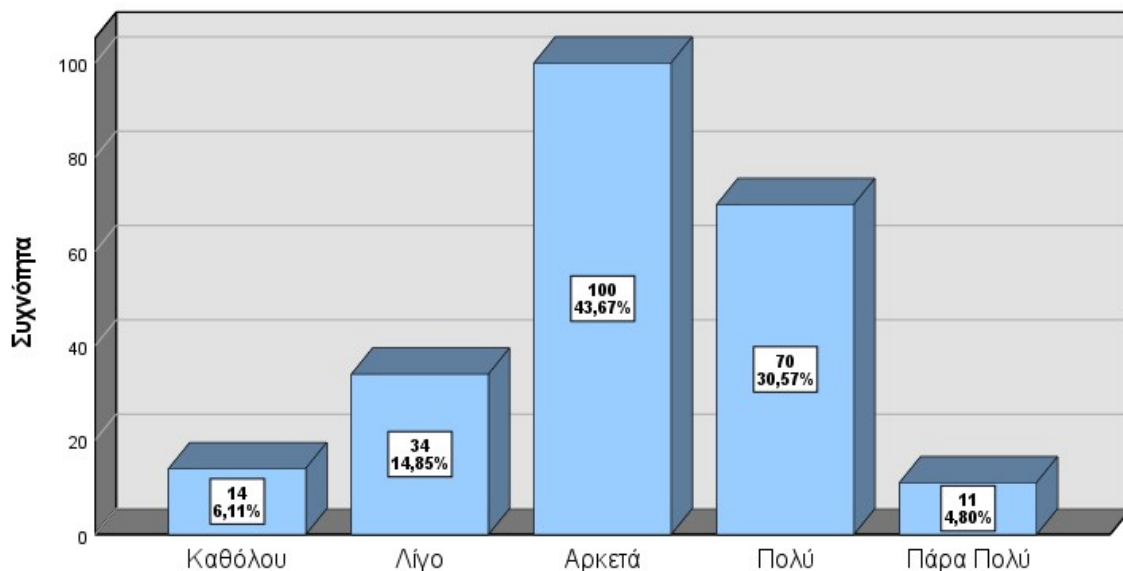
**4.2.7.4 Ερώτηση 34: Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων**

Ακολουθεί η 34<sup>η</sup> ερώτηση η οποία εξετάζει αν οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων, με τα αποτελέσματα να εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 34: Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	6,11	6,11
	Λίγο	34	14,85	20,96
	Αρκετά	100	43,67	64,63
	Πολύ	70	30,57	95,20
	Πάρα Πολύ	11	4,80	100,00
	Total		229	100,00

Από τα αποτελέσματα του πίνακα παρατηρούμε ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων, καθώς ποσοστό 43,67% συμφωνεί «Αρκετά» και ποσοστό 30,57 % έδωσε την απάντηση «Πολύ». Μικρότερα ποσοστά 14,85 %, 6,11 % και 4,80 % απάντησαν με τις επιλογές «Λίγο», «Καθόλου» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.



**Διάγραμμα 34: Ραβδόγραμμα "Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων"**

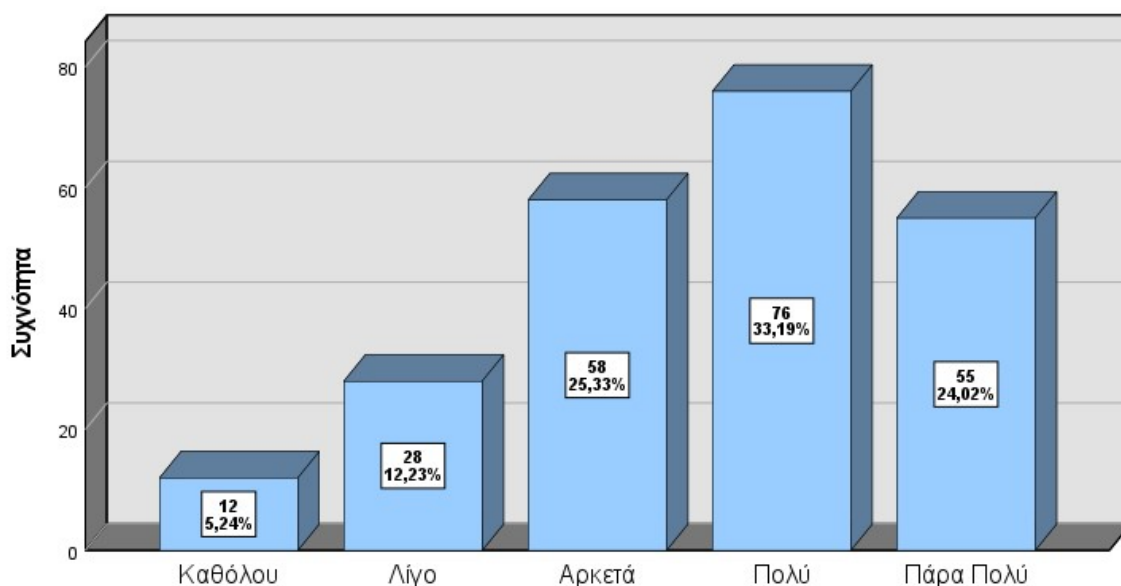
**4.2.7.5 Ερώτηση 35: Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της**

Τέλος με την ερώτηση 35 με την οποία ολοκληρώνεται τόσο το 7ο μέρος, όσο και ολόκληρο το ερωτηματολόγιο, εξετάζεται αν είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 35: Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	5,24	5,24
	Λίγο	28	12,23	17,47
	Αρκετά	58	25,33	42,79
	Πολύ	76	33,19	75,98
	Πάρα Πολύ	55	24,02	100,00
	Total		229	100,00

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μια θετική εικόνα καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί με τη δήλωση ότι είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της. Συγκεκριμένα ποσοστό 33,19%, 25,33 % και 24,05 % των συμμετεχόντων έχει επιλέξει τις απαντήσεις «Πολύ», «Αρκετά» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα. Μικρότερα ποσοστά 12,23 % και 5,24 % έχουν επιλέξει τις απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου». Τα αποτελέσματα φαίνονται και διαγραμματικά παρακάτω.



**Διάγραμμα 35: Ραβδόγραμμα "Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της"**

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

**Πίνακας 36: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής**

	N	Mean	Std. Deviation
Η Ο.Υ του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις	229	2,64	0,919
Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις	229	3,15	1,131
Τα στελέχη της Ο.Υ διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους	229	3,45	0,78
Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Ο.Υ, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις	229	2,69	1,062
Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας	229	3,45	0,975
Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας	229	3,91	0,998
Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας	229	3,62	1,004
Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Ο.Υ με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ)	229	2,83	1,027
Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας	229	2,62	1,196
Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται	229	1,97	1,158
Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου	229	3,36	0,988
Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις	229	3,18	0,928
Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας	229	3,01	1,174
Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία	229	2,98	0,936
Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου	229	2,79	0,914
Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό	229	3,48	0,972
Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων	229	3,45	0,85
Είναι δυνατό να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο	229	3,47	1,024
Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος	229	3,35	1,022
Ο Προϊστάμενος της Ο.Υ οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων	229	3,53	1,062
Ο Προϊστάμενος της Ο.Υ ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων	229	3,54	1,019
Ο Προϊστάμενος της Ο.Υ ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους	229	3,4	1,049
Ο Προϊστάμενος της Ο.Υ διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του	229	3,83	0,967
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας	229	3,46	1,053
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας	229	3,46	1,032
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας	229	3,11	1,018
Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων	229	3,13	0,937
Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Ο.Υ για τη λειτουργία της	229	3,59	1,135
Valid N (listwise)	229		

Στον πίνακα 36 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής για τις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας (ερωτήσεις 8 έως και 35). Δίνονται οι πληροφορίες για το πλήθος των απαντήσεων που λήφθηκαν υπόψη (N), τον μέσο όρο (Mean) και την τυπική απόκλιση (Std Deviation).

### 4.3 Ανάλυση Παραγόντων Ερωτηματολογίου

Σε αυτή την ενότητα, θα γίνει η παρουσίαση της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων με τη χρήση του προγράμματος λογισμικού IBM SPSS 28.0.1. Η παραγοντική ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος που στοχεύει στον εντοπισμό ενός σχετικά μικρού αριθμού κοινών παραγόντων -που θα μπορούσαν να εξηγήσουν ορισμένες αλληλεξαρτήσεις- σε ένα μεγαλύτερο σύνολο παρατηρούμενων μεταβλητών. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης επιχειρείται να ερμηνευτεί κατά πόσο οι ερωτήσεις που παρουσιάστηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ομαδοποιούνται και χωρίζονται σε παράγοντες σύμφωνα με τις συσχετίσεις - φορτία που παρουσιάζουν.

Πριν από κάθε διερευνητική παραγοντική ανάλυση, γίνεται έλεγχος ύπαρξης ικανοποιητικών ενδογενών συσχετίσεων και δειγματικής καταλληλότητας. Για να ελέγξουμε αν υπάρχουν συσχετίσεις στα δεδομένα μας υπάρχουν δύο στατιστικά μέτρα για την αξιολόγηση της παραγοντικότητας των δεδομένων: η μέτρηση της επάρκειας δειγματοληψίας με τη χρήση του στατιστικού μέτρου KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) (Shrestha, 2021)

Υψηλή τιμή του δείκτη KMO, μεγαλύτερη από 0.7-0.8, αποτελεί ένδειξη της καταλληλότητας των δεδομένων, ενώ χαμηλές τιμές κάτω του 0.5 αποτελούν ένδειξη ότι η εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης δεν ενδείκνυται.

Πίνακας 37: Αποτελέσματα KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3898,169
	Df	378
	Sig.	0,000

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, η τιμή του δείκτη των Kaiser – Meyer – Olkin είναι 0,877 ( $> 0,5$ ) και έτσι διαπιστώνεται ότι το δείγμα μας είναι απόλυτα ικανοποιητικό που μας επιτρέπει να προχωρήσουμε σε δημιουργία αξιόπιστων παραγόντων. Επιπλέον ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett με τιμή sig.  $< 0,005$  μας δείχνει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και ότι δεν είναι ομοιογενείς μεταξύ τους.

#### Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

Για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων που πρέπει να εξαχθούν, σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιούνται δυο τεχνικές, i) το κριτήριο του Kaiser και ii) το Scree Test. Τα δυο αυτά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων που πρέπει να εξαχθούν. (Shrestha, 2021). Βάσει του κριτηρίου των ιδιοτιμών του Kaiser με ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας (>1), διαπιστώνουμε ότι συνιστώνται έξι (6) παράγοντες, οι οποίοι εξηγούν το 65,77 % της συνολικής διασποράς των αρχικών μεταβλητών.

**Πίνακας 38: Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων (PCA Analysis)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,298	33,209	33,209	9,298	33,209	33,209	4,357	15,561	15,561
2	3,225	11,518	44,727	3,225	11,518	44,727	3,850	13,749	29,310
3	2,105	7,516	52,243	2,105	7,516	52,243	3,589	12,818	42,128
4	1,479	5,282	57,525	1,479	5,282	57,525	2,282	8,150	50,278
5	1,295	4,625	62,149	1,295	4,625	62,149	2,181	7,791	58,069
6	1,015	3,623	65,773	1,015	3,623	65,773	2,157	7,704	65,773
7	,955	3,412	69,184						
8	,896	3,200	72,385						
9	,810	2,894	75,278						
10	,758	2,707	77,985						
11	,674	2,408	80,393						
12	,623	2,224	82,617						
13	,568	2,028	84,645						
14	,557	1,990	86,635						
15	,504	1,800	88,435						
16	,419	1,496	89,931						
17	,402	1,434	91,365						
18	,363	1,295	92,660						
19	,306	1,093	93,753						
20	,282	1,007	94,760						
21	,267	,953	95,713						
22	,243	,868	96,581						
23	,231	,824	97,405						
24	,192	,686	98,090						
25	,184	,657	98,747						
26	,165	,589	99,337						
27	,102	,363	99,700						
28	,084	,300	100,000						

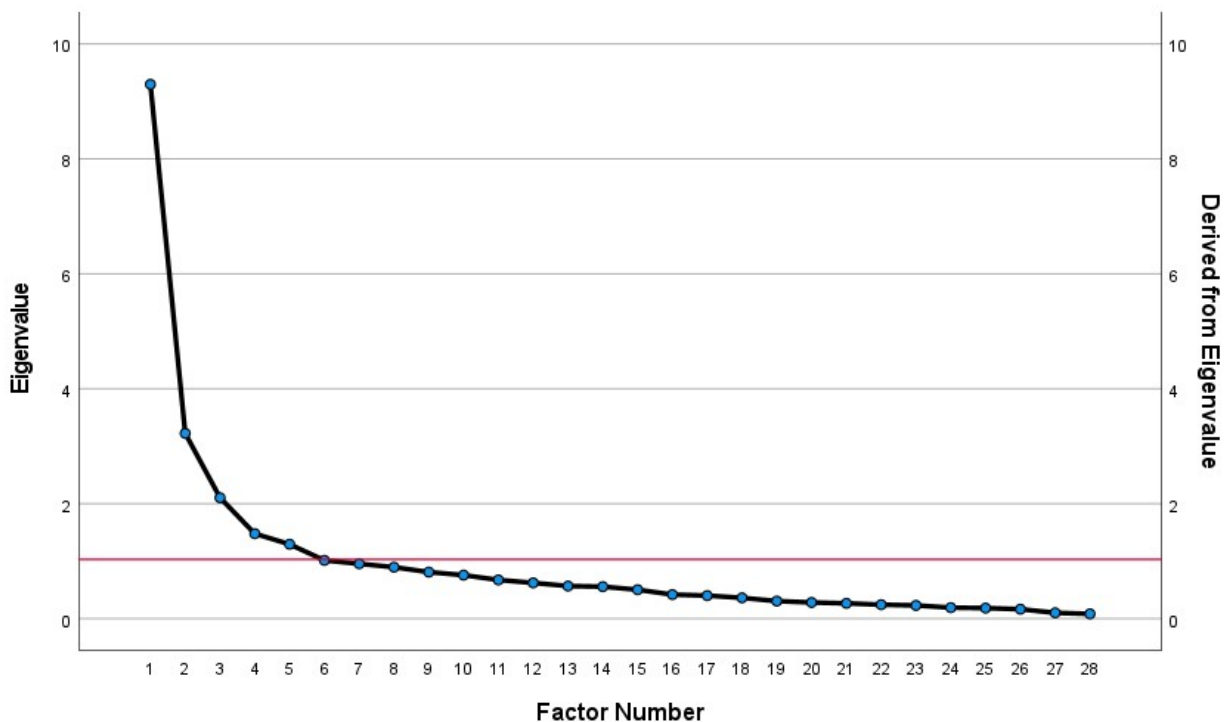
Extraction Method: Principal Component Analysis.



#### Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

Η δεύτερη ενότητα αυτού του πίνακα δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από τους εξαγόμενους παράγοντες πριν από την περιστροφή. Η αθροιστική μεταβλητότητα που εξηγείται από αυτούς τους έξι παράγοντες είναι στο ίδιο ποσοστό με την αρχική, ήτοι στο 65,77 %. Το τρίτο τμήμα αυτού του πίνακα δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από τους εξαγόμενους παράγοντες μετά την περιστροφή. Το μοντέλο περιστρεφόμενου παράγοντα κάνει κάποιες προσαρμογές σε όλους τους παράγοντες, ενώ το ποσοστό της μεταβλητότητας παραμένει σταθερό στο 65,77%. Συνεπώς, το ποσοστό διακύμανσης που επεξηγούν αυτοί οι έξι παράγοντες ανέρχεται στο ποσοστό του 65,77 % (Extraction Sums of Squared Loadings, Cumulative %).

Το παραπάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα του Scree Test. Πρόκειται για μια γραφική παράσταση που απεικονίζει γραφικά μεγέθη ιδιοτιμών στην κάθετη διάταξη, με τους αριθμούς ιδιοτιμών να αποτελούν τον οριζόντιο άξονα. Εμφανίζει πάντα μια καθοδική καμπύλη. Το κριτήριο του Scree Plot αναζητά τον «αγκώνα» στην καμπύλη και επιλέγει όλους τους παράγοντες -λίγο πριν η γραμμή αρχίζει να γίνεται επίπεδη- με τιμή μεγαλύτερη της μονάδας.



Διάγραμμα 36: Scree Plot



Εδώ, η γραφική παράσταση δείχνει ότι υπάρχουν έξι παράγοντες για τους οποίους η ιδιοτιμή είναι μεγαλύτερη της μονάδας και αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής μεταβλητότητας στα δεδομένα. Οι άλλοι παράγοντες αντιπροσωπεύουν ένα πολύ μικρό ποσοστό της μεταβλητότητας και θεωρούνται όχι τόσο σημαντικοί.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των δυο μεθόδων που εφαρμόστηκαν τα οποία βρίσκονται σε συμφωνία με τα αρχικά μέρη του ερωτηματολογίου, διαφαίνεται ότι οι παράγοντες που εξάγονται είναι συνολικά έξι .

Κατά τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων, εξετάζεται ο πίνακας συνιστωσών (Component Matrix), στον οποίο παρουσιάζονται τα φορτία (loadings) που εμφανίζει η κάθε ερώτηση με τον παράγοντα στον οποίο αντιστοιχίζεται. Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τιμές φορτίων  $> 0,40$  υποδεικνύουν ότι είναι αντιπροσωπευτικές του παράγοντα. (Shrestha, 2021). Αντιθέτως, εάν το φορτίο κάποιας ερώτησης λαμβάνει μικρότερη τιμή από 0,4 η ερώτηση θα πρέπει να εξαιρεθεί από τον παράγοντα και να αφαιρεθεί από την ανάλυση (Taherdoost, 2022)

Εκτός από τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων και την ανάλυση του πίνακα 39 (Rotated Component Matrix), πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι συσχετίσεις (Communalities). Στον πίνακα 40, φαίνονται οι συσχετίσεις των στοιχείων του ερωτηματολογίου, οι οποίες δείχνουν το βαθμό στον οποίο κάθε ερώτηση σχετίζεται με όλες τις υπόλοιπες. Υψηλά ποσοστά συσχετίσεων είναι περισσότερο επιθυμητά, ενώ συσχετίσεις που λαμβάνουν τιμές μικρότερες του 0.40, όπως υποστηρίζουν οι Sim et al. (2021), δείχνουν ότι κατά πάσα πιθανότητα η ερώτηση δεν θα μπορέσει να αντιστοιχηθεί με έναν συγκεκριμένο παράγοντα, οδηγώντας σε αφαίρεση της ερώτησης από την ανάλυση

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

**Πίνακας 39: Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	1	2	3	4	5	6
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας <b>(32)</b>	,857	,066	,229	,104	,115	,202
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας <b>(31)</b>	,855	,065	,225	,082	,114	,209
Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της <b>(35)</b>	,832	,001	,170	-,096	,168	,075
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας <b>(33)</b>	,801	,122	,213	,164	,165	,079
Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων <b>(34)</b>	,738	,243	,158	,032	,091	,177
Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία <b>(21)</b>	,219	,775	,128	,090	,038	,102
Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου <b>(22)</b>	,215	,749	,056	,174	,010	,139
Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας <b>(20)</b>	-,031	,732	,225	,174	,060	,161
Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου <b>(18)</b>	,179	,585	,031	,400	,058	,053
Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις <b>(19)</b>	,288	,402	,272	,206	,296	,258
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους <b>(29)</b>	,217	,174	,853	,133	,046	,098
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων <b>(28)</b>	,329	,116	,851	,123	,055	,027
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του <b>(30)</b>	,170	,138	,820	-,012	,144	,126
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων <b>(27)</b>	,371	,070	,782	,127	,060	,011
Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας <b>(16)</b>	,102	,308	,019	,702	,008	,042
Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται <b>(17)</b>	,040	,356	,133	,654	,113	,081
Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ) <b>(15)</b>	,199	,281	,172	,483	,291	,243
Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας <b>(13)</b>	-,182	,102	,391	,461	,283	,104
Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας <b>(14)</b>	-,299	,275	,256	,381	,205	,295
Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις <b>(9)</b>	,153	-,172	,028	,205	,678	,033
Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους <b>(10)</b>	,045	,342	,347	-,228	,608	,001
Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου <b>(8)</b>	,262	,329	-,224	,291	,444	-,159
Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις <b>(11)</b>	,209	,291	,297	,198	,413	-,157
Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας <b>(12)</b>	,214	,288	,138	,190	,395	-,236
Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο <b>(25)</b>	,194	,152	-,006	,137	,060	,836
Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος <b>(26)</b>	,299	,213	,216	,059	-,045	,735
Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων <b>(24)</b>	,250	,232	,103	,183	,375	,582
Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό <b>(23)</b>	,290	,211	,234	-,124	,346	,426

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Πίνακας 40 : Πίνακας Συσχετίσεων (Communalities)**

	Initial	Extraction
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας <b>(32)</b>	1	,856
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας <b>(31)</b>	1	,849
Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της <b>(35)</b>	1	,764
Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας <b>(33)</b>	1	,762
Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων <b>(34)</b>	1	,669
Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία <b>(21)</b>	1	,685
Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου <b>(22)</b>	1	,660
Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας <b>(20)</b>	1	,647
Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου <b>(18)</b>	1	,541
Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις <b>(19)</b>	1	,515
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους <b>(29)</b>	1	,831
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων <b>(28)</b>	1	,865
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του <b>(30)</b>	1	,757
Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων <b>(27)</b>	1	,774
Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας <b>(16)</b>	1	,600
Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται <b>(17)</b>	1	,593
Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ) <b>(15)</b>	1	,506
Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας <b>(13)</b>	1	,505
Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας <b>(14)</b>	1	,519
Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις <b>(9)</b>	1	,557
Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους <b>(10)</b>	1	,508
Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου <b>(8)</b>	1	,661
Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις <b>(11)</b>	1	,519
Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας <b>(12)</b>	1	,516
Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο <b>(25)</b>	1	,782
Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος <b>(26)</b>	1	,500
Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων <b>(24)</b>	1	,727
Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό <b>(23)</b>	1	,725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Τα παραπάνω αποτελέσματα οδηγούν στην δημιουργία έξι (6) παραγόντων, οι ερωτήσεις των οποίων συσχετίζονται μεταξύ τους σε σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, από τους δυο προηγούμενους πίνακες διαπιστώνουμε ότι οι ερωτήσεις

- ✚ «Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας» (ερώτηση 14)
- ✚ «Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας» (ερώτηση 12)

παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό φόρτισης (μικρότερο του 0.40), αλλά όχι ικανό για να διαγραφεί, καθώς όπως υποστηρίζει ο Samuels (2017) διατηρούνται τα στοιχεία με φορτίο μεγαλύτερο από 0.30, ενώ σύμφωνα με τον Field (2013), επιβάλλεται η αφαίρεση των στοιχείων που έχουν τιμή διακύμανσης μικρότερη από 0.30.

Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση των έξι παραγόντων βασίστηκε

- i) σε παράγοντες με ιδιοτιμή  $> 1.0$ ,
- ii) σε βαθμό συσχέτισης του κάθε στοιχείου (μεταβλητής) με τον σχετικό παράγοντα σε επίπεδο  $> 0.30$
- iii) στην διαπίστωση ότι το στοιχείο που περιείχε κάθε παράγοντα δεν είχε σημαντική συσχέτιση με άλλο παράγοντα και
- iv) επιλογή μόνο των στοιχείων με διακύμανση (communality)  $> 0.50$

Συνεπώς, οι παραπάνω δυο ερωτήσεις με βαθμό φόρτισης μικρότερο του 0.40, υποδηλώνουν μέτρια συσχέτιση μεταξύ του στοιχείου και του παράγοντα. Ωστόσο, επειδή παρουσιάζουν μέτριο βαθμό διακύμανσης σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές (μεγαλύτερο του 0.50), κρίνεται ότι πρέπει να παραμείνουν στην κλίμακα.

Οι ερωτήσεις που διαθέτουν φορτία (loadings) τα οποία συνδέουν κάθε ερώτηση με τον αντίστοιχο παράγοντα και επίσης έχουν υψηλές διακυμάνσεις των στοιχείων (communalities), όπως αποδεικνύεται από τους παραπάνω πίνακες, διαμορφώνουν τους παράγοντες του τελικού μοντέλου που αναλύεται όπως παρακάτω

- **Εξαρτημένη μεταβλητή Y** ορίζεται η «Η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσίας» η οποία ορίζεται από τις ερωτήσεις 32, 31, 35, 33 και 34 (ενότητα 7 του ερωτηματολογίου).
- **Ανεξάρτητη μεταβλητή X<sub>1</sub>** ορίζεται η «Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας» η οποία ορίζεται από τις ερωτήσεις 9, 10, 8, 11 και 12 (ενότητα 2 του ερωτηματολογίου).

- *Ανεξάρτητη μεταβλητή X<sub>2</sub>* ορίζεται η «Συνεργασία και Υποστήριξη», η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 16, 17, 15, 13 και 14 (ενότητα 3 του ερωτηματολογίου).
- *Ανεξάρτητη μεταβλητή X<sub>3</sub>* ορίζεται η «Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής ηγεσίας» η οποία ορίζεται από τις ερωτήσεις 21, 22, 20, 18 και 19 (ενότητα 4 του ερωτηματολογίου).
- *Ανεξάρτητη μεταβλητή X<sub>4</sub>* ορίζεται η «Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα» και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 25, 26, 24 και 23 (ενότητα 5 του ερωτηματολογίου).
- *Ανεξάρτητη μεταβλητή X<sub>5</sub>* ορίζεται ο «Ο Ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)» και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 29, 28, 30 και 27 (ενότητα 6 του ερωτηματολογίου).

#### 4.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Αφού καθορίστηκαν οι έξι (6) παράγοντες, στον πίνακα 44 παρουσιάζεται ο έλεγχος της αξιοπιστίας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Ο συντελεστής Cronbach μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1 και είναι δείκτης εσωτερικής συνέπειας της κάθε διάστασης. Τιμές άνω του 0,60 θεωρούνται αποδεκτές και είναι ένδειξη αξιοπιστίας και εσωτερικής εγκυρότητας των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν (Creswell 2010, Daud et al. 2018). Αν ο δείκτης είναι μικρότερος από την τιμή 0,60 η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν έχει εσωτερική συνέπεια, με αποτέλεσμα να θεωρείται αναξιόπιστη η κλίμακα. (Daud et al. 2018, Nawi et al. 2020).

**Πίνακας 41: Αποτελέσματα συντελεστή Cronbach's Alpha**

Reliability Statistics	Cronbach'sAlpha	N of Items
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή Y:</b> Η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Οικονομικής Υπηρεσία	0,681	5
<b>Ανεξάρτητη Μεταβλητή X1:</b> Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας	0,773	5
<b>Ανεξάρτητη Μεταβλητή X2:</b> Συνεργασία και Υποστήριξη	0,802	4
<b>Ανεξάρτητη Μεταβλητή X3:</b> Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσία	0,844	5
<b>Ανεξάρτητη Μεταβλητή X4:</b> Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα	0,924	4
<b>Ανεξάρτητη Μεταβλητή X5:</b> Ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας	0,932	5
<b>Σύνολο</b>	0,864	28

Η ανάλυση έδειξε ότι όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν επίπεδο αξιοπιστίας

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

μεγαλύτερο από 0,60 και ως εκ τούτου συμβάλουν θετικά στη βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας. Επίσης, το ερωτηματολόγιο συνολικά και για τις 28 ερωτήσεις είναι πολύ αξιόπιστο, αναφέροντας τιμή ελέγχου ίση με 0,864.

### 4.5 Ανάλυση Συσχετίσεων Μεταβλητών

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου, πραγματοποιείται έλεγχος συσχετίσεων της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών με τον δείκτη Pearson. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 42: Πίνακας Συσχετίσεων Μεταβλητών (Correlations)**

		Στελέχωση Ο.Υ	Συνεργασία & Υποστήριξη	Υποστήριξη της Διοίκησης	Τεχνολογία & Π.Σ	Ρόλος Π.Ο.Υ	Συνεισφορά εσωτ.ελεγκ/κών μηχ/σμών
Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας	Pearson Correlation	1	,454**	,479**	,433**	,421**	,430**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	229	229	229	229	229	229
Συνεργασία & Υποστήριξη	Pearson Correlation	,454**	1	,670**	,406**	,361**	,222**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	229	229	229	229	229	229
Υποστήριξη της Διοίκησης	Pearson Correlation	,479**	,670**	1	,459**	,381**	,358**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	229	229	229	229	229	229
Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	Pearson Correlation	,433**	,406**	,459**	1	,337**	,534**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	229	229	229	229	229	229
Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ	Pearson Correlation	,421**	,361**	,381**	,337**	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	229	229	229	229	229	229
Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στη λειτουργία της Ο.Υ	Pearson Correlation	,430**	,222**	,358**	,534**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	229	229	229	229	229	229

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

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής «Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ» και των ανεξάρτητων μεταβλητών «Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα» και «Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ», οι οποίες χαρακτηρίζονται μέτριες και θετικές ( $r = 0,534$ ,  $p < 0,05$  και  $r = 0,520$ ,  $p < 0,05$  αντίστοιχα). Αυτό σημαίνει ότι αύξηση στην τιμή των μεταβλητών «Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα» και «Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ»

συνεπάγεται αύξηση της εξαρτημένης μεταβλητής. Επιπλέον, σε ότι αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας» και «Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας» παρουσιάζουν επίσης μέτρια συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή ( $r = 0,430$ ,  $p < 0.05$  και  $r = 0,358$ ,  $p < 0.05$  αντίστοιχα). Τέλος, για την ανεξάρτητη μεταβλητή «Συνεργασία και Υποστήριξη», προκύπτει ελάχιστη συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή με  $r = 0,222$ ,  $p < 0.05$ .

#### 4.6 Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Στη συνέχεια, ακολουθεί η χρήση της παλινδρόμησης προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι ανεξάρτητες μεταβλητές «Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας», «Συνεργασία & Υποστήριξη», «Υποστήριξη της Διοίκησης», «Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα» και «Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής «Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ».

Το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έχει την κάτωθι μορφή:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

όπου  $Y$  είναι η εξαρτημένη μεταβλητή,  $X_1, X_2, X_3, X_4$  και  $X_5$  είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  και  $\beta_5$  σχετίζονται με τις ανεξάρτητες μεταβλητές και εκφράζουν ποσοτικά τη σχέση που υπάρχει με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή δείχνει πόσο αναμένεται να μεταβληθεί η εξαρτημένη μεταβλητή εάν η ανεξάρτητη μεταβλητή μεταβληθεί κατά μια μονάδα λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι όλες οι άλλοι παράμετροι παραμένουν σταθερές. Επίσης, η παράμετρος  $\alpha$  δείχνει την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ίσες με το μηδέν.

Ως εκ τούτου, το μοντέλο παλινδρόμησης που θέλουμε να εκτιμήσουμε είναι:

$$H \text{ συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ} = \alpha + \beta_1 * \text{Στελέχωση Ο.Υ} + \beta_2 * \text{Συνεργασία \& Υποστήριξη} + \beta_3 * \text{Υποστήριξη Διοίκησης} + \beta_4 * \text{Τεχνολογία \& Π.Σ} + \beta_5 * \text{Ρόλος του Π.Ο.Υ}$$

Έτσι, όταν η τιμή  $\beta$  είναι θετική μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει θετική μεταβολή της μέσης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν αυξάνεται κατά μια μονάδα κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ ένας αρνητικός συντελεστής υποδηλώνει αρνητική σχέση



## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η σύνοψη του μοντέλου με  $R^2 = 0.449$ , γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγούν το 45% της διακύμανσης της συνεισφοράς των εσωτερικών ελεγκτικών διαδικασιών και ότι το υπόλοιπο 55% οφείλεται σε άλλους ανερμήνευτους από την παλινδρόμηση παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν συμπεριληφθεί στην παλινδρόμηση.

**Πίνακας 43: Σύνοψη μοντέλου γραμμικότητας Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,437	,68457

a. Predictors: (Constant), 1)Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ, 2) Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα, 3) Υποστήριξη της Διοίκησης, 4)Συνεργασία & Υποστήριξη, 5) Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας

b. Dependent Variable: Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ

Το μοντέλο παρουσιάζει  $R = 0,670$  και  $R^2 = 0,449$  δηλαδή έχει μέτρια ερμηνευτική ικανότητα. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης είναι  $\text{Std. Error of the Estimate} = 0,685$ , δείχνει τη μέση απόκλιση μεταξύ της πραγματικής και της εκτιμούμενης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής.

Παρακάτω, στην ανάλυση διακύμανσης με τον πίνακα ANOVA πραγματοποιείται ο έλεγχος υποθέσεων της στατιστικής σημαντικότητας του  $R^2$  που είναι  $0,001 < 0,05$ , δηλαδή ελέγχεται αν έχει γραμμική σχέση με τουλάχιστον μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

**Πίνακας 44: Πίνακας ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85,248	5	17,050	36,382	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	104,504	223	,469		
	Total	189,752	228			

a. Dependent Variable: Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ

b. Predictors: (Constant), 1)Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ, 2) Τεχνολογία & Πληροφοριακά συστήματα, 3) Υποστήριξη της Διοίκησης, 4)Συνεργασία & Υποστήριξη, 5)Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας

Παρατηρείται ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,001 < 0,05$ ).

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας 45 για τη σημαντικότητα των συντελεστών (Coefficients) . Επικεντρωνόμαστε στην πρώτη στήλη “B”, στην οποία παρουσιάζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης και εξηγεί πόσο αναμένεται να μεταβληθεί η εξαρτημένη μεταβλητή, αν η ανεξάρτητη μεταβλητή μεταβληθεί κατά μία μονάδα, δεδομένου ότι όλες οι άλλες παράμετροι παραμένουν σταθερές. Αν ο συντελεστής παλινδρόμησης “B” έχει θετική τιμή, τότε συμπεραίνουμε ότι, όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα καθεμία



## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, μεταβάλλεται θετικά η μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντιθέτως, ένας αρνητικός συντελεστής υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή, η εξαρτημένη μεταβλητή τείνει να μειώνεται.

Επιπλέον, από τη στήλη “Sig.” ελέγχουμε ποιες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικές προκειμένου να καταλήξουμε στην επιβεβαίωση του μοντέλου και αν υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 45: Πίνακας Σημαντικότητας Συντελεστών (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,149	,270		,551	,021
Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας	,227	,090	,155	2,515	,013
Συνεργασία & Υποστήριξη	-,241	,081	-,206	-2,981	,003
Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας	,131	,084	,111	1,552	,122
Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα	,453	,070	,379	6,433	<,001
Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ	,354	,056	,359	6,309	<,001

a. Dependent Variable: Συνεισφορά εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στη λειτουργία της Ο.Υ

Σε ότι αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές, από τα αποτελέσματα του πίνακα διαπιστώνουμε ότι η μεταβλητή «Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας» δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $p$  value = 0,122 >0,05), οπότε μπορούμε να την αφαιρέσουμε από το μοντέλο, ούτως ώστε να μην εμφανίζεται στην εξίσωση.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές και έτσι θα περιέχονται στην εξίσωση της παλινδρόμησης, καθώς αυξάνουν σημαντικά τη συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στη λειτουργία της οικονομικής υπηρεσίας.

Έτσι, σύμφωνα με τον πίνακα 45, αναφορικά με την ερμηνεία των παραμέτρων του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε, καταλήγουμε στις εξής διαπιστώσεις:

- Σταθερά  $\alpha$  (constant) = 0,149. Για μηδενικές τιμές στις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας, η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ εκτιμάται να είναι ίση με 0,149.
- $\beta_1$  Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας = 0,227. Για αύξηση της στελέχωσης της οικονομικής υπηρεσίας κατά μία μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ, αυξάνεται κατά 0,227 μονάδες.

- β2 Συνεργασία & Υποστήριξη = - 0,241. Για αύξηση της συνεργασίας και της υποστήριξης εντός του φορέα κατά μια μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ, μειώνεται κατά 0,241 μονάδες.
- β3 Υποστήριξης της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας = 0,131. Για αύξηση της υποστήριξης της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας κατά μία μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ, αυξάνεται κατά 0,131 μονάδες.
- β4 Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα = 0,453. Για αύξηση της μεταβλητής «Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα» κατά μια μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ, αυξάνεται κατά 0,453 μονάδες.
- β5 Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ = 0,354. Για αύξηση της μεταβλητής «Ρόλος Προϊσταμένου Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)» κατά μία μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ, αυξάνεται κατά 0,354 μονάδες.

Σύμφωνα με τις τιμές της στήλης “Β” του πίνακα 45, με αντικατάσταση στην εξίσωση προκύπτει η τελική μορφή της εξίσωσης παλινδρόμησης του μοντέλου ως εξής:

Η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στην αποτελεσματική λειτουργία της Ο.Υ =  $0,149 + 0,227 * \text{Στελέχωση Οικονομικής Υπηρεσίας} - 0,241 * \text{Συνεργασία \& Υποστήριξη} + 0,453 * \text{Τεχνολογία \& Πληροφοριακά Συστήματα} + 0,354 * \text{Ρόλος Προϊσταμένου Ο.Υ}$

Καθοριστική σημασία για την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών μας υποθέσεων, δείχνει να έχουν οι στήλες με τις τιμές των  $t$  - statistics και  $p$  - values, βάσει των οποίων ερμηνεύεται εάν η σχέση είναι στατιστικά σημαντική

Από τον πίνακα των *Coefficients* προκύπτει ότι:

Για την πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας» προκύπτει  $t| = 2,5152$  και  $p$  - value =  $0,013 < 0,05$ , άρα δεχόμαστε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας,

✚  $H_1$ : Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με τη στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας, γίνεται αποδεκτή.

Για την δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή «Συνεργασία και υποστήριξη» προκύπτει  $tI = -2,981$  και  $p - \text{value} = 0,003 < 0,05$ , άρα δεχόμαστε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας,

✚ *H2: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με τη συνεργασία και υποστήριξη, **γίνεται αποδεκτή.***

Για την τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Υποστήριξη της Διοίκησης» προκύπτει  $tI = -1,552$  και  $p - \text{value} = 0,122 > 0,05$ , άρα δεχόμαστε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας,

✚ *H3: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την υποστήριξη της Διοίκησης/πολιτικής ηγεσίας, **απορρίπτεται.***

Για την τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Τεχνολογία & Πληροφοριακά Συστήματα» προκύπτει  $tI = 6,433$  και  $p - \text{value} = 0,001 < 0,05$ , άρα δεχόμαστε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας,

✚ *H4: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με τη χρήση της Τεχνολογίας και των Πληροφοριακών Συστημάτων, **γίνεται αποδεκτή.***

Για την πέμπτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Ο ρόλος του Προϊσταμένου της Ο.Υ» προκύπτει  $tI = 6,309$  και  $p - \text{value} = 0,001 < 0,05$ , άρα δεχόμαστε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση μας,

✚ *H5: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με το ρόλο του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας, **γίνεται αποδεκτή.***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα -Περιορισμοί-Προτάσεις**

### **5.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, όπως προκύπτουν τόσο από την βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και από την εμπειρική έρευνα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους περιορισμούς και τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α

### **5.2 Συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να ελέγξει ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών που διενεργούν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α προκειμένου να επιτευχτεί η εύρυθμη λειτουργία τους. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας μελετήθηκαν οι απαντήσεις 229 δημοτικών υπαλλήλων οι οποίοι εργάζονται στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού σε 65 δήμους της χώρας.

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω της διανομής ερωτηματολογίων σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, έδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (περίπου 87%) των εργαζομένων στις οικονομικές μονάδες των δήμων είναι πάνω από 40 ετών, έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και η εμπειρία τους στην συγκεκριμένη θέση ξεπερνάει τα 6 χρόνια σε ποσοστό 75 %.

Μέσω της παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε εξετάστηκαν οι κρίσιμες μεταβλητές της συνεισφοράς των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στην εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τέσσερις από τις πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάστηκαν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας.

Πιο αναλυτικά, για την μεταβλητή «Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας», αποδείχτηκε ότι προκύπτει σημαντική συσχέτιση με την συνεισφορά των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου. Το συμπέρασμα αυτό ταυτίζεται με τα ευρήματα των Dewi et al (2019), Owusu - Ansah E. (2019) και Ramasoyan et al, (2021), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η στελέχωση και η κατάρτιση του προσωπικού με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, βοηθούν στην καθιέρωση ισχυρών συστημάτων ελέγχου και διασφαλίζεται η αξιοπιστία του μηχανισμού ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών για

τον έλεγχο της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού. Αντιθέτως, τα αποτελέσματα της έρευνας των Ningsih S., et al. (2021) , σχετικά με την επίδραση της επάρκειας του ανθρώπινου δυναμικού και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου προς την απόδοση του οργανισμού, έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική και μη σημαντική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού.

Η επόμενη μεταβλητή που ασκεί σημαντική επίδραση στο μοντέλο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι η «Συνεργασία και Υποστήριξη» που λαμβάνουν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι τα τμήματα των οικονομικών υπηρεσιών συνεργάζονται αρκετά μεταξύ τους, ενώ η συνεργασία τους με τις άλλες υπηρεσίες του Δήμου παρουσιάζει δυσχέρειες. Η δυνατότητα νομικής υποστήριξη είναι σχεδόν ανύπαρκτη, ενώ απουσιάζει ολοκληρωτικά η ύπαρξη ενός εγχειρίδιου καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες των τμημάτων. Ως εκ τούτου, επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου συνδέεται θετικά με κάθε μορφής συνεργασία και υποστήριξη προς τους υπαλλήλους των οικονομικών υπηρεσιών. Με την υπόθεση αυτή συνάδουν τα αποτελέσματα της έρευνας των Mardi M., et al. (2020) και Julianto et al., (2021) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της ομαδικής συνεργασίας επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των ελεγκτικών διαδικασιών καθώς οι στόχοι της ομάδας επιτυγχάνονται μόνο εάν όλα τα μέλη ακολουθούν πρακτικές συνεργασίας. Επιπλέον, οι Winarna, J., et al (2021), αναφέρουν ότι η καλύτερη πληροφόρηση και επικοινωνία εντός του οργανισμού, έχει ως αποτέλεσμα τον άριστο σχεδιασμό και έτσι στη συνέχεια επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα, ώστε οι επιδόσεις της διοίκησης της τοπικής αυτοδιοίκησης να είναι υψηλές. Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι έρευνες των Mahadeen et al. (2016) οι οποίοι συμπεραίνουν ότι ο παράγοντας συνεργασία θεωρείται υψηλής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ενώ οι Yao P.L., et al (2017) κατέληξαν ότι η πληροφόρηση και η υποστήριξη στην άσκηση των καθηκόντων, χαρακτηρίζεται ως μέσο μετάδοσης οδηγιών, νόμων και κανονισμών που μια ομάδα ανθρώπων υπακούει και εφαρμόζει σε καθημερινή βάση για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Υποστήριξη της Διοίκησης /Πολιτικής Ηγεσίας», διερευνά την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης απέναντι στους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αντιλαμβάνεται και στηρίζει αυτές τις διαδικασίες. Από την παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα της

πάλινδρόμησης, προέκυψε ότι η συνεισφορά των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου δε συνδέεται με την υποστήριξη της Διοίκησης και της πολιτικής ηγεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τις έρευνες των Poltak et al. (2019), Demeke, T. et al. (2020), Ta T., και Doan T. (2022) και Pusrahani E., et al (2022), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οποιαδήποτε μορφή υποστήριξης που παρέχεται από τη διοίκηση δεν είναι σε θέση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί και να αποδυναμώσει την επίδραση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Έτσι λοιπόν, η υπόθεση της έρευνας που ανέφερε ότι η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., συνδέεται θετικά με την υποστήριξη της Διοίκησης/πολιτικής ηγεσίας, απορρίφθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ακολούθως, σε ότι αφορά τη μεταβλητή «Χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων», η έρευνα έδειξε ότι τα τμήματα των οικονομικών υπηρεσιών των Δήμων αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες που τους παρέχουν πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι σύγχρονα και δίνουν τη δυνατότητα και ότι αυτά καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των τμημάτων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου. Σε συμφωνία με τα παραπάνω, φαίνεται ότι είναι και οι έρευνες Uvesh H., (2021), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι το λογιστικό σύστημα πληροφοριών αποτελεί σημαντικό κρίκο μεταξύ των εσωτερικών ελέγχων και της εταιρικής απόδοσης. Στην ίδια γραμμή και η έρευνα των Almotawkel N.A & Qureshi E.A (2021), τα αποτελέσματα της οποίας δείχνουν σαφή αντίκτυπο των πληροφοριακών συστημάτων στη βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου και της ταχύτητας του εσωτερικού ελέγχου. Από την άλλη, οι Widyaningdyah A.U & Ezra L. (2020), συμπέραναν ότι οι επιχειρήσεις με λογισμικά ERP ανέφεραν λιγότερες αδυναμίες στην εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από ότι οι επιχειρήσεις χωρίς ERP. Επιπλέον οι Madhar, M., & Almaktoomi I., (2022) κατέληξαν ότι χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων υποστηρίζει σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς συμβάλλει στην παραγωγή αξιόπιστων πληροφοριών.

Τέλος, σε ότι αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή «ο ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)», η έρευνα έδειξε ότι ο προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας έχει σε πολύ μεγάλο βαθμό συντονιστικό και καθοδηγητικό ρόλο και διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο

του. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει και με τις έρευνες των Mulyani S. & Arum E.D.P. (2016) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ικανότητα του διευθυντή και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου έχουν θετική και σημαντική σχέση. Επιπλέον, οι Shin, H. & Park, S. (2020) και Yeh et al. (2022), στην έρευνα τους επεσήμαναν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού οικοδομείται από τους διευθυντές και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά που αυτοί επιδεικνύουν, μειώνοντας τις πιθανότητες παραλείψεων και σφαλμάτων στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για να πετύχει η οντότητα τους στόχους της και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία της. Η επαρκής στελέχωση της οικονομικής υπηρεσίας, με τη χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, σε περιβάλλον συνεργασίας και υποστήριξης υπό την καθοδήγηση και την υποστήριξη του προϊστάμενου της οικονομικής υπηρεσίας, είναι παράγοντες που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στη διεξαγωγή της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α

### **5.3 Περιορισμοί**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται και σε ορισμένους περιορισμούς Αρχικά, ένας περιορισμός της έρευνας αφορά το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε κατά την εμπειρική έρευνα. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις και έτσι δεν υπάρχει περιθώριο για συλλογή περισσότερων πληροφοριών από τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου υπάρχουν χρονικές καθυστερήσεις στη συλλογή των απαντήσεων, μειωμένο ενδιαφέρον καθώς απουσιάζουν τα κίνητρα συμμετοχής των ερωτώμενων και επιπλέον ο ρυθμός απόκρισης είναι πολύ μεγαλύτερος και τα ποσοστά συμμετοχής μικρότερα από ότι στις συμβατικές έρευνες. Ένας ακόμη περιορισμός αφορά την ανεύρεση των ηλεκτρονικών διευθύνσεων των υπαλλήλων, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι είτε είναι ελλιπείς, είτε δεν αναγράφονται με το σωστό τρόπο.

Επιπλέον, μια ακόμη δυσκολία αυτής της προσπάθειας, σχετίζεται με την απουσία ελληνικής βιβλιογραφίας και συστηματικής έρευνας στη χώρα μας για το συγκεκριμένο αντικείμενο.

#### 5.4 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, προτείνεται η μελλοντική διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών στην Ελλάδα με τη χρήση και άλλων ερευνητικών εργαλείων, όπως η συνέντευξη και η αποτύπωση των απαντήσεων σε ελεύθερο κείμενο από τον συμμετέχοντα. Έτσι, θα επιτευχθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η αποτύπωση των απόψεων και των θεμάτων που ερευνώνται. Επιπλέον, προτείνεται η διεξαγωγή περισσότερων ερευνών αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ωστόσο, προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν οι οικονομικές υπηρεσίες των Ο.Τ.Α, είναι σκόπιμο να εφαρμοστεί ο εσωτερικός έλεγχος όπως ορίζεται από τη νομοθεσία με τη σύσταση και τη λειτουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Προτείνεται η έκδοση κανονισμών εσωτερικού ελέγχου που θα περιλαμβάνουν κωδικοποίηση των προβλεπόμενων διαδικασιών και δεσμευτικές κατευθυντήριες γραμμές για την πιο αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιακών θεμάτων, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στην αποτροπή φαινομένων διαφθοράς.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **I. Ελληνική**

- Ιγνατίου, Ό. (2018). Αξιολόγηση εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών στο τμήμα Υποστήριξης Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Καζαντζής, Χ. (2006). *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος: Μια συστηματική προσέγγιση* εννοιών, αρχών και προτύπων, Αθήνα: Εκδόσεις Business Plus.
- Καραμάνης Β., (2019) Ο θεσμικός ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου στον έλεγχο της δημόσιας διοίκησης και η σχέση του με το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο Α.Π.Θ, Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών
- Μυλωνάς, Ν. (2017) Εσωτερικός έλεγχος οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης – Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Πάργας, Διπλωματική Εργασία, ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα.
- Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία

## II. Ξενόγλωσση

- Abdelrahim, Ayman, and Husam-Aldin N. Al-Malkawi. (2022). "The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model" *International Journal of Financial Studies* 10, no. 3: 71. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Achraf D. & Azegagh J. (2022). The Contribution of Internal Audit to the Performance of the Internal Control System. *European Scientific Journal*, ESJ, 18 (25), 32. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p32>
- Aldmour R., Obeidat B., Yousef B., Tarhini A.,(2016) Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study, *Jordan Journal of Business Administration* · January 2016 DOI: 10.5430/ijba.v7n6p22
- 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, 74-86. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2014.06.001>
- Almotawkel N.A, Qureshi E.A, (2021) The effect of Computerized Information Systems on Auditing and Internal control, *Central Organization for Control and Accounting*, Yemen DOI: 10.13140/RG.2.2.12920.57604
- Atared Saad Jebur AL-Mashhadi (2021). Review on Development of the Internal Control System, *Journal of Accounting Research, Business and Finance Management*, Volume-2, Issue-1 (January-June, 2021)
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's Alpha Reliability: Interval Estimation, Hypothesis Testing, and Sample Size Planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Cheng, Q., Goh, B.W. and Kim, J.B. (2018), Internal Control and Operational Efficiency, *Contemp Account Res*, 35: 1102-1139. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12409>
- Creswell, J.W. (2010), *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th Ed.), Pearson Merrill Prentice Hall, New Jersey
- Daif, A., & Jalal, A. (2022). The Contribution of Internal Audit to the Performance of the Internal Control System, *European Scientific Journal*, ESJ, 18(25), 32. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n25p32>
- Daud, K.A.M., Khidzir, N.Z., Ismail, A.R. and Abdullah, F.A. (2018), "Validity and reliability of instrument to measure social media skills among small and medium

entrepreneurs at Pengkalan Datu River”, *International Journal of Development and Sustainability*, Vol. 7 No. 3, pp. 1026-1037.

Dellai, H., & Omri, M. A. B. (2016). Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness in Tunisian Organizations, *Research Journal of Finance and Accounting*, 7, 208-211

Demeke, T. , Kaur, J. and Kansal, R. (2020) The Practices and Effectiveness of Internal Auditing among Public Higher Education Institutions, *Ethiopia. American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 1291-1315. doi: 10.4236/ajibm.2020.107086.

Dewi, N., Azam, S & Yusoff, S. (2019). Factors influencing the information quality of local government financial statement and financial accountability, *Management Science Letters* , 9(9), 1373-1384.

Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Koutoupis, A., & Pazarskis M. (2018). Relationship between internal audit factors and corporate governance. *Journal of Governance & Regulation*, 7(3), 13-17. [http://doi.org/10.22495/jgr\\_v7\\_i3\\_p2](http://doi.org/10.22495/jgr_v7_i3_p2)

Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection, *Accounting and Management Information Systems*, 16 (4), 434-454.

Drogalas, G., Petridis, K., Petridis, N.E., & Zografidou, E. (2020). Valuation of internal audit mechanism in the decision support department of the local government organizations using mathematical programming, *Annals of Operations Research*. Retrieved, August 27, 2020, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-020-03537-4>

Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2016). Internal Auditor Characteristics, Internal Audit Effectiveness, and Moderating Effect of Senior Management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32, 160-176. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2015-0023>

Field, A. (2013) *Discovering Statistics using SPSS*, 4th edn. London: SAGE

Hay D., (1993) Internal Control: How it Evolved in Four English-speaking Countries. Article in *Accounting Historians Journal* · June 1993 DOI: 10.2308/0148-4184.20.1.79

Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), e08954. <https://doi.org/10.1016>

- Izza V.N and Aslami N., (2022) Implementing an internal control strategy for the performance of public sector organizations *Journal of Social Research*, 1(2), 81-94 DOI:10.55324/josr.v1i2.27
- Julianto, D., Gunawan, K., Sudiarditha, I. K. (2021). The role of team collaboration and supervision on auditor performance: work motivation as mediation. *Academy of Strategic Management Journal* 20 (5), pp. 1-12.
- Lartey, P., Jaladi, S., Afriyie, S., & Akolgo, I. (2022). Principles of public internal controls: A mediation role of information and communication. *Frontiers in Management and Business*, 3(1), 149-166. <https://doi.org/10.25082/FMB.2022.01.002>
- Lidia Margot Tapia Cachay, Gualter Couto, Pedro Pimentel, Rui Alexandre Castanho, (2022) "Internal Control and Its Application in Public Management: a Literature Review," *Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 326-337,
- Madhar, Mohamed Abdul and Almaktoomi, Iman, (2022) The Impact of Information Technology on Internal Auditing and Customers' *Perception on Banking Transactions: A case study on National Bank of Oman* 24. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4198852>
- Mahadeen, B., Al-Dmour, R. H., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). Examining the effect of the organization's internal control system on organizational effectiveness: A Jordanian empirical study. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 22-41
- Manoukian, J. (2016). *What's the Difference Between Internal Audit & Internal Control? - Enablon*. [online] Enablon. Available at: <https://enablon.com/blog/2016/05/05/whats-the-difference-between-internal-audit-internal-control> [Accessed 22 Apr. 2017].
- Mardi, M., Perdana, P. N., Suparno, S., & Munandar, I. A. (2020). Effect of Accounting Information Systems, Teamwork, and Internal Control on Financial Reporting Timeliness. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 809–818. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.809>
- Mulyani S., & Arum E.D.P., 2016, The Influence of Manager Competency and Internal Control Effectiveness Toward Accounting Information Quality "IJABER", 14(1).
- Muraleetharan, P., (2019), Impact of Internal Control on Efficiency of the Organizations in Jaffna District. *International Journal of Accounting and Financial Reporting* 9(4):313 DOI:10.5296/ijafr.v9i4.15992
- Nawi, F.A.M., Tambi, A.M.A., Samat, M.F., Mustapha, W.M.W. (2020). A Review on The Internal Consistency of a Scale: The Empirical Example of The Influence of

- Human Capital Investment on Malcom Baldrige Quality Principles in TVET Institutions. *Asian People Journal*, 3(1), 19-29.
- Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G. and Galanis, S. (2020), "Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda", *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 189-209, doi: 10.1108/JPBAFM-02-2020-0015.
- Nestorenko T., & Ostenda A., (2019). PUBLIC INTERNAL AUDIT: INTERNATIONAL SCOPE. *Journal of Modern Economic Research* pp 33-43
- Nie, J.W. (2017) When Internal Control Meets Internal Audit: Conflict or Combine? *Open Journal of Accounting*, 6, 43-51. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2017.62004>
- Ningsih S., Arifuddin, Sobarsyah M., (2021). The Effect of Human Resources Competence and Internal Control System on Regional Organization (OPD) Performance with Information Technology Utilization as Intervening Variable in Mamuju Regency. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management Volume 9 ~ Issue 12 (2021) pp: 54-66*
- Otoo, I. , Asumah, S. , Peprah-Amankona, G. and Andzie, A. (2021) Impact of Internal Control Systems on Performance of Universal Banks: Evidence from Ghana. *Journal of Financial Risk Management*, 10, 473-486. doi: 10.4236/jfrm.2021.104025.
- Owusu-Ansah E. (2019). Study on the Effectiveness of Internal Control Systems in Ghana Public Sector: A Look into the District Assemblies. Part 2. (2019) *RUDN Journal of Public Administration.*; 6 (4): 312–331. DOI: 10.22363/2312-8313-2019-6-4-312-331
- Poltak, H., Sudarma, M., & Purwanti, L. (2019). The determinants of the effectiveness of internal audits with management support as the moderating variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(1), 33. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i1.483>
- Puspahani E., Sutrisno T, Imam Subekti (2022). The determinants of the quality of financial statements moderated by leadership style, *International Journal Of Research In Business And Social Science* 11(3)(2022) 175-185\* <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1709>
- Ramasoyan, Pascalina Van Sweet Sesa, Kurniawan Patma, Rudiawie Larasati (2021) Analysis Of Human Resource Competency, Internal Control System, Quality Of Financial Statements and Application Of Government Accounting Standards To Accountability Of Performance Of Government Agencies In Pegunungan Bintang Regency. *Journal of Social Science* 2(4). <https://doi.org/10.46799/jss.v2i4.188>

- Ratmono, D., & Darsono, D. (2022). Effectiveness of internal audit in local governments: The moderating role of internal and external auditors' relations. *Accounting*, 8 (2), 177–186. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.7.004>
- Samuels, P. (2017). Advice on exploratory factor analysis, [https://www.researchgate.net/publication/319165677\\_Advice\\_on\\_Exploratory\\_Factor\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/319165677_Advice_on_Exploratory_Factor_Analysis)
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M.A., & Scheiner, J.H., (2003). Internal auditing practice of modern internal auditing, *The Institute of Internal Auditors*, 5th Edition, pp. 1-1446. Altamonte Springs, FL.
- Setyaningrum D., Kuntadi C., (2019) The effects of competence, independence, audit work, and communication on the effectiveness of internal audit. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* Vol. 22, No. 1, April - July 2019, pages 39 - 47
- Sheriff, S. (2021) Evaluating Management Support to the Internal Audit System in Bo District Council, Sierra Leone. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1603-1618. doi: 10.4236/ojbm.2021.94087.
- Shin, H. and Park, S. (2020), "The internal control manager and operational efficiency: evidence from Korea", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 35 No. 7, pp. 979-1006. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2019-2253>
- Shrestha N., "Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis." *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, vol. 9, no. 1 (2021): 4-11. doi: 10.12691/ajams-9-1-2.
- Sim, J. H., Foong, C. C., Pallath, V., Hong, W. H., & Vadivelu, J. (2021). A Malaysian version of learning space preferences: a validation study. *International journal of medical education*, 12, 86–93. <https://doi.org/10.5116/ijme.6082.7c41>
- Strakova, Jarmila, Antonin Korauš, Jan Váchal, Frantisek Pollak, Filip Cernak, Milan Taliřr, and Jaroslav Kollmann. 2021. Sustainable *Development Economics of Enterprises in the Services Sector Based on Effective Management of Value Streams*. Sustainability 13: 8978. <https://doi.org/10.3390/su13168978>
- Sumaryati, A., Praptika Novitasari, E., & Machmuddah, Z. (2020). Accounting Information System, Internal Control System, Human Resource Competency and Quality of Local Government Financial Statements in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 795–802. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.N10.795>
- Ta, T. T. and Doan, T.N. (2022). Factors Affecting Internal Audit Effectiveness: Empirical Evidence from Vietnam. *International Journal of Financial Studies* 10: 37. <https://doi.org/10.3390/ijfs10020037>

- Taherdoost, Hamed and Sahibuddin, Shamsul and Jalaliyoon, Neda, (2022) Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory (August 1, 2022). *Advances in applied and pure mathematics*, 27, 375-382, <https://ssrn.com/abstract=4178683>
- Tanujaya, B, Prahmana, R, & Mumu, J. (2022). Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties *WU Journal of Social Sciences*, Vol 16, No.4, 89-101 DOI: <http://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7>
- Taran, O.L., Lazareva, N.A., & Uzdenova, S.B. (2020). The main trends in the development of internal audit and the transformation of the term “internal audit” essence in Russia. In *First International Volga Region Conference on Economics, Humanities and Sports* (FICEHS 2019), 197-201. Atlantis Press
- Ujkani S. & Vokshi N.B (2019), An Overview on the Development of Internal Control in Public Sector Entities: Evidence from Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration* Volume VII, Issue 4, 2019 pp. 320-335
- Uvesh Husain (2020). Corporate Internal Controls And Performance: Role Of Accounting Information System And Policy Conflict. *Journal Of Critical Reviews* Vol 7, Issue 05, 2020
- Waweru C. N (2021), Effect of Internal Control Environment on Financial Performance of Public Organisations in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*— Volume 4 Issue 1
- Widyaningdyah A.U and Ezra L., (2020) Enterprise resource planning (ERP) sfor internal control effectiveness,” *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, vol. 10, no. 2, p. 234
- Williams, J.S.; Child, D. The Essentials of Factor Analysis. *Contemp. Sociol.*1974, 3 411.
- Winarna, J., Muhtar, M., Sutaryo, S., & Amidjaya, P. G. (2021). Government Internal Control System and Local Government Administration Performance: Evidence from Indonesian Local Governments. *Public Finance Quarterly*, 66(6), 88-107
- Yao P.L., Maci Bah F.B., Yusheng K., (2017) A Critical Examination of Internal Control Systems in the Public Sector , A Tool for Alleviating Financial Irregularities: Evidence from Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting* Vol.8, No.22, 2017
- Yeh C. Y., Venezia C. C., Yang T. Y.(2022) The relationship between CFO qualifications and internal control weakness. *Financial Internet Quarterly* 18 (2), pp. 21-29.

### Νομοθεσία

**N. 3463/2006** (ΦΕΚ 114/Α'/08.06.2006). Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

**N. 3852/2010** (ΦΕΚ 87/Α'/07.06.2010). Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης

**N. 4129/2013** (ΦΕΚ 52/Α'/28.02.2013). Κύρωση του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο.

**N. 4257/2014** (ΦΕΚ 93/Α'/14.04.2014). Επείγουσες ρυθμίσεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών.

**N. 4270/2014** (ΦΕΚ Α'143/28.6.2014) Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.

**N. 4555/2018** (ΦΕΚ 133/Α'/19.07.2018). Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις

**N. 4795/2021** «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση»



**Πίνακας Ο.Τ.Α που συμμετείχαν στην έρευνα**

<b>α/α</b>	<b>Ο.Τ.Α</b>	<b>α/α</b>	<b>Ο.Τ.Α</b>
1	Δήμος Αγίας Παρασκευής	34	Δήμος Καβάλας
2	Δήμος Αγίου Δημητρίου	35	Δήμος Καλαμαριάς
3	Δήμος Αγίων Αναργύρων - Καματερού	36	Δήμος Καλαμάτας
4	Δήμος Αγρινίου	37	Δήμος Καρδίτσας
5	Δήμος Αθηναίων	38	Δήμος Κατερίνης
6	Δήμος Αιγάλεω	39	Δήμος Κέρκυρας
7	Δήμος Αιγιαλείας	40	Δήμος Κιλκίς
8	Δήμος Αλεξάνδρειας	41	Δήμος Κοζάνης
9	Δήμος Αλεξανδρούπολης	42	Δήμος Κομοτηνής
10	Δήμος Αμαρουσίου	43	Δήμος Λαγκαδά
11	Δήμος Αμπελοκήπων-Μενεμένης	44	Δήμος Λαμίας
12	Δήμος Αριστοτέλη	45	Δήμος Λάρισας
13	Δήμος Αχαρνών	46	Δήμος Λαυρίου
14	Δήμος Βάρης - Βούλας - Βουλιαγμένης	47	Δήμος Μεταμόρφωσης
15	Δήμος Βέροιας	48	Δήμος Νάουσας
16	Δήμος Βισαλτίας	49	Δήμος Νεάπολης-Συκεών
17	Δήμος Βόλου	50	Δήμος Νέας Προποντίδας
18	Δήμος Βριλησίων	51	Δήμος Ξάνθης
19	Δήμος Βύρωνος	52	Δήμος Παιονίας
20	Δήμος Γαλασίου	53	Δήμος Παύλου Μελά
21	Δήμος Γλυφάδας	54	Δήμος Πολυγύρου
22	Δήμος Δέλτα	55	Δήμος Πυλαία Χορτιάτη
23	Δήμος Δελφών	56	Δήμος Ρεθύμνης
24	Δήμος Δίον Ολύμπου	57	Δήμος Σαλαμίνας
25	Δήμος Δράμας	58	Δήμος Σερρών
26	Δήμος Έδεσσας	59	Δήμος Σιθωνίας
27	Δήμος Ελληνικού-Αργυρούπολης	60	Δήμος Σκύδρας
28	Δήμος Εύοσμου	61	Δήμος Σύρου
29	Δήμος Ζωγράφου	62	Δήμος Χαϊδαρίου
30	Δήμος Ηρακλείου	63	Δήμος Χανίων
31	Δήμος Θερμαϊκού	64	Δήμος Χίου
32	Δήμος Θεσσαλονίκης	65	Δήμος Ωραιοκάστρου
33	Δήμος Ιωαννιτών		

## Ερωτηματολόγιο

**Αγαπητοί/-ές συνάδελφοι/-ισσες ,**

Το ερωτηματολόγιο που σας αποστέλλεται αποτελεί μέρος της έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας του Π.Μ.Σ στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με θέμα "*Εσωτερικοί Μηχανισμοί Ελέγχου στις Οικονομικές Υπηρεσίες των Ο.Τ.Α: Θεωρητική Προσέγγιση και εμπειρικά δεδομένα*" και επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Γεώργιο Δρογαλά.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου 6 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Πετρούλα Ισμαηλίδου

Φοιτήτρια Π.Μ.Σ "Δημόσια Διοίκηση" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

### **Ενότητα 1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

**1. Ηλικία:**

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

**2. Επίπεδο Εκπαίδευσης:**

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

**3. Θέση ευθύνης που κατέχετε στον Ο.Τ.Α:**

- Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης
- Προϊστάμενος/η Τμήματος
- Υπάλληλος
- Μετακλητός Υπάλληλος / Αιρετός

**4. Προϋπηρεσία στη θέση που κατέχετε**

- <1 έτους  
 1-5 έτη  
 6-10 έτη  
 11-20 έτη  
 > 20

**5. Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας**

- Κανένα  
 1-3  
 4-7  
 > 7

**6. Υφίσταται στον Δήμο σας εξειδικευμένο τμήμα ή προσωπικό για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου**

- Ναι  
 Όχι

**7. Από ποιον ασκείται η λειτουργία ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών στο τμήμα σας**

- Δήμαρχος / Αντιδήμαρχος  
 Γενικός Γραμματέας  
 Προϊστάμενος Διεύθυνσης  
 Προϊστάμενος Τμήματος  
 Τμήμα/Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις να απαντήσετε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από 1 έως 5, με το 1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ και 5= Πάρα Πολύ

**Ενότητα 2: Στελέχωση της Οικονομικής Υπηρεσίας**

**8. Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας είναι επαρκώς στελεχωμένη σε σχέση με τις άλλες διευθύνσεις του Δήμου**

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

9. Παρακολουθείτε επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώνεστε για τις νεότερες εξελίξεις

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα Πολύ

10. Τα στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

11. Για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα της Οικονομικής Υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα και η εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

12. Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού στο τμήμα σας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

### Ενότητα 3: Συνεργασία και Υποστήριξη

13. Υπάρχει στενή συνεργασία και υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενό σας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

14. Υπάρχει στενή συνεργασία και διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Οικονομικής Υπηρεσίας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

15. Υπάρχει στενή συνεργασία και επικοινωνία της Οικονομικής Υπηρεσίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (Διοικητική, Τεχνική κ.ο.κ)

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

16. Υπάρχει συνεργασία με τη νομική υπηρεσία ή δυνατότητα νομικής υποστήριξης του τμήματός σας

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

17. Για την υποστήριξη των εργασιών του τμήματός σας υπάρχει εγχειρίδιο καταγραφής διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

#### Ενότητα 4: Υποστήριξη της Διοίκησης/Πολιτικής Ηγεσίας

18. Ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος που πραγματοποιείται από την Οικονομική Υπηρεσία, (μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου από το ΕΛ.ΣΥΝ), είναι αποδεκτός από τη Διοίκηση του Δήμου

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

19. Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η Οικονομική Υπηρεσία βοηθούν τη Διοίκηση να λάβει μέτρα και αποφάσεις

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

20. Υπάρχει άμεση επικοινωνία της Διοίκησης με τους υπαλλήλους του τμήματός σας

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

21. Η Διοίκηση του Δήμου αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες εσωτερικού ελέγχου από την Οικονομική Υπηρεσία

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

22. Η Διοίκηση κατανοεί τα λάθη και τις αστοχίες που αναδεικνύει ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

**Ενότητα 5: Τεχνολογία και Πληροφοριακά Συστήματα**

23. Η Οικονομική Υπηρεσία του Δήμου σας διαθέτει σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

24. Η Οικονομική Υπηρεσία διαθέτει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για την άμεση πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

25. Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα αν μια συναλλαγή έχει ολοκληρωθεί από τον αρμόδιο υπάλληλο

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

26. Είναι δυνατόν να ελεγχθεί από το πληροφοριακό σύστημα η πρόοδος των εργασιών του τμήματος

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

**Ενότητα 6: Ρόλος του Προϊσταμένου της Οικονομικής Υπηρεσίας (Διευθυντής)**

27. Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28. Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ελέγχει την ορθή υλοποίηση των εργασιών των τμημάτων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

29. Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας ενημερώνει και καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την αποφυγή σφαλμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντα τους

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

30. Ο Προϊστάμενος της Οικονομικής Υπηρεσίας διαθέτει προσόντα και εμπειρία για να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

**Ενότητα 7: Συνεισφορά - συμβολή εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών**

31. Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών του τμήματος σας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

32. Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στον εντοπισμό λαθών επί των διαδικασιών των εργασιών του τμήματος σας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

33. Οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος σας

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

34. Οι ελεγκτικές διαδικασίες σε κάθε στάδιο της δαπάνης συμβάλλουν στην αποδοτική χρήση των πόρων

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

35. Είναι θετική η συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Οικονομικής Υπηρεσίας για τη λειτουργία της

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ