



The Institute of
Internal Auditors

Greece



«**Αναγνώριση, Αξιολόγηση & Διαχείριση Δημοσιονομικών Κινδύνων & Εσωτερικός Έλεγχος σε ΟΤΑ**»

Δρ. Ανδρέας Ροδάκος

PhD, MSc, BSc, CICA, CCS, Pmi, DPO Executive, Μητρώο Εσωτερικών Ελεγκτών Υπ. Οικονομικών

- Πρόεδρος IIA Greece Public Sector Advocacy Committee
- Πιστοποιημένος Εσωτερικός Ελεγκτής
- Ακαδημαϊκός Συνεργάτης Πανεπιστημίου Πειραιά
- Founder ASR Group of Companies

Θεσμικό Πλαίσιο



- **N.3492/2006 - ΦΕΚ 210/A/5-10-2006** - « Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις. »
- **N.4270/2014 - ΦΕΚ 143/28/06/2014** – « Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και Εποπτείας... σύσταση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου »
- **N.4483/2017 - ΦΕΚ 107/31/07/2017** – « Ρυθμίσεις σχετικές με την οργάνωση, τη λειτουργία, τα οικονομικά και το προσωπικό των Ο.Τ.Α. »
- **N.4622/2019 - ΦΕΚ 133/07/08/2019** – « Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. »
- **A.ΦΓ8/55081- ΦΕΚ 4938/09/11/2020** – « Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία. »
- **Νόμο ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4795 ΦΕΚ Α 62/17.4.2021** « Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. »
- **ΚΥΑ ΓΓΑΔΔΤ 358/9388/08.06.2022 (ΦΕΚ 3093/17.06.2022 τεύχος Β')**: Πρόσθετες προϋποθέσεις, υποχρεώσεις και κωλύματα για την ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο για την υποστήριξη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) ή την άσκηση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, όταν δεν υφίσταται Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τις παρ. 4 και 6 του άρθρου 9 του ν. 4795/2021.
- **ΦΕΚ 6506 Β/19-12-2022 / αριθμ. 86218**: « Εξειδίκευση των κριτηρίων σύστασης Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού και στα εποπτευόμενα αυτών νομικά πρόσωπα. »
- **ΦΕΚ 6873 Β/29-12-2022 / αριθμ. 90264**: « Σύσταση Επιτροπών Ελέγχου στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού και στα εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα αυτών, καθορισμός των ιδιοτήτων των μελών τους, της διαδικασίας επιλογής τους καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια »
- **Νόμο Υπ' Αριθμ. 5013 ΦΕΚ Α 12/19.1.2023**: « Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις. »

1

*Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
(Internal Control System)*

και

*Εσωτερικός Έλεγχος
(Internal Audit)*

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (Internal Control System)

- ❖ Είναι το συνολικό σύστημα των ενεργειών της διοίκησης συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ελέγχου της οργανωτικής δομής, των μεθοδολογιών, των διαδικασιών αλλά και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, που έχει εφαρμόσει στις λειτουργίες του φορέα, για την **υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του με αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο.**

Ποιοι είναι
οι στόχοι
ενός φορέα?

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών του λειτουργιών
- Αξιοπιστία των οικονομικών, δημοσιονομικών και λοιπών αναφορών
- Συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που διέπουν την λειτουργία του

Σχέση ΣΕΕ και Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

➤ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (INTERNAL CONTROL SYSTEM)

το σύνολο των κανόνων και διαδικασιών που θεσπίζονται, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών, η κανονιστική συμμόρφωση και η αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

➤ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (INTERNAL AUDIT FUNCTION)

προβαίνει στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού Ελέγχου και στην παροχή προτάσεων βελτίωσης όταν διαπιστώνονται αδυναμίες στη λειτουργία του και αποτελεί μέρος του ΣΕΕ

Μοντέλο τριών γραμμών ρόλων

ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Λογοδοσία στα ενδιαφερόμενα μέρη για οργανωτική εποπτεία

Ρόλοι του διοικητικού οργάνου: ακεραιότητα, ηγεσία και διαφάνεια



ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Δράσεις (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου διαχείρισης) για την επίτευξη οργανωτικών στόχων

Ρόλοι 1ης γραμμής:

Το σύνολο των υπαλλήλων με οποιαδήποτε σχέση εργασίας που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους εκτελούν τις διεργασίες εντοπισμού και μετριασμού των κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου

Ρόλοι 2ης γραμμής:

περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες και τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του φορέα που έχουν ως αρμοδιότητα τη διασφάλιση της τήρησης της νομιμότητας, τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του φορέα, καθώς και τη συνολική παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου, που εκτελούνται από την πρώτη

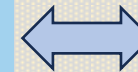


ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ανεξάρτητη διαβεβαίωση

Ρόλοι 3ης γραμμής:

Ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλές σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και των επιμέρους στοιχείων και δικλίδων ελέγχου του Σ.Ε.Ε.



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΑΡΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗΣ

Λογοδοσία
Υποβολή εκθέσεων

Εξουσιοδότηση
Κατεύθυνση
Επίβλεψη
Πόροι

Ευθυγράμμιση
Συντονισμός
Επικοινωνία
Συνεργασία

v. 4795/2021

Εσωτερικός Έλεγχος

(Ορισμός του
Διεθνούς
Ινστιτούτου
Εσωτερικών
Ελεγκτών)

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης

Internal Audit

Χαρακτηριστικά & απαιτήσεις ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα

- Οργανωτική ανεξαρτησία
- Απεριόριστη πρόσβαση
- Επαρκής χρηματοδότηση
- Ικανή ηγεσία
- Ικανό και αντικειμενικό Προσωπικό
- Επαγγελματικά Πρότυπα ελέγχου

Εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit)

Επί του παρόντος εφαρμόζεται σε πρώιμο στάδιο, αλλά επί των πλείστων δεν έχει τεθεί σε λειτουργία στα Νομικά Πρόσωπα, Δημοτικές Επιχειρήσεις, Εποπτευόμενους φορείς, Αναπτυξιακούς Οργανισμούς ΟΤΑ, Περιφέρειες κ.λπ. των ΟΤΑ οι οποίες περιλαμβάνουν μεγάλο πλήθος κινδύνων οι οποίοι δεν έχουν αναγνωριστεί και αξιολογηθεί.

1. Σε μικρό αριθμό Δήμων λειτουργεί αποκλειστικά μέσω in house Μονάδας
2. Στη Πλειονότητα πραγματοποιείται μέσω co – sourcing και out – sourcing.



Internal Audit

Λανθασμένη Αντίληψη για τον σκοπό και τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας ΕΕ η οποία δημιουργεί αρνητικό κλίμα, ανησυχία, δευτερες σκέψεις.

Αποτελεί κάτι νέο μη δοκιμασμένο το οποίο δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας στα υπηρεσιακά στελέχη του φορέα

Δεν υφίστανται αυστηρές προϋποθέσεις για την εκτέλεση της ΥΕΕ με αποτέλεσμα φορείς να συνεργάζονται με εμπειρογνώμονες διαφορετικών ειδικοτήτων (πχ. Ορκωτους ελεγκτές, λογιστές κλπ)

Δεν έχουν καταρτιστεί επίσημα πρότυπα (Παραδοτέα & Τεχνικές Μελέτες, Ελάχιστο Επίπεδο Εμπειρογνώσεως του Εσωτερικού Ελεγκτή – Απαξίωση του επαγγέλματος)

Θεωρητική προσέγγιση του Εσωτερικού Ελέγχου και όχι πρακτική εφαρμογή, που προσθέτει αξία στον φορέα μέσω των διαδικασιών διαπίστευσης

Αδυναμία διασφάλισης της Ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελεγκτή – Απουσία Επιτροπών Ελέγχου

Σύνδεση της υπηρεσίας ΕΕ με τον προληπτικό έλεγχο και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Αίσθημα τιμωρίας.

Μη πρακτική εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εκτέλεση των διεργασιών ΕΕ. Μη στενή σχέση με ιia.



Problem
Solution

Προβλήματα Αξιοποίησης του Εσωτερικού Ελέγχου

Δεν θέτονται χρονοδιαγράμματα υλοποίησης και υπεύθυνοι υλοποίησης.

Δεν υφίσταται διαδικασία follow up.

Ελλιπείς διαδικασίες Εταιρικής Διακυβέρνησης (πολιτικές, διαδικασίες, Στοχοθεσία, Διοικητική Πληροφόρηση κλπ).

Ελλιπής Συσχέτιση με τους επιχειρησιακούς, λειτουργικούς δημοσιονομικούς και λοιπούς κινδύνους.

Στόχευση στους Δήμους και στα δημοσιονομικά θέματα και όχι σε λοιπούς κινδύνους και ελεγκτικά κυκλώματα και στα Νομικά Πρόσωπα - Δημοτικές Επιχειρήσεις – Αναπτυξιακούς Οργανισμούς ΟΤΑ.

Προτάσεις βελτιστοποίησης

Εξωστρέφεια υπηρεσίας – Δράσεις Ευαισθητοποίησης (Ενημερωτικές και Εκπαιδευτικές Δράσεις από Ελεγκτικούς Φορείς π.χ. ΕΑΔ, Ελεγκτικό Συνέδριο, ΗΙΙΑ)

Υιοθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Κουλτούρα του Φορέα - Πλήρης κατανόηση του έργου και του σκοπού της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου τόσο από τις Διοικήσεις όσο και από τα υπηρεσιακά στελέχη.

Ανάδειξη του Προληπτικού χαρακτήρα – της θωράκισης - της βελτίωσης της λειτουργικότητας και της επιπλέον γραμμής άμυνας. (Μείωση ανασφάλειας)

Διαδραστική και δυναμική συνεργασία του Εσωτερικού Ελεγκτή με τον Διαχειριστή Κινδύνων

Ανάδειξη του συμβουλευτικού χαρακτήρα της υπηρεσίας και της προστιθέμενης αξίας.

Εκπαίδευση των Επαγγελματιών Εσωτερικών Ελεγκτών στα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Εκπαιδεύσεις και Ημερίδες του ΗΙΙΑ – Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών) - Δυναμική συνεργασία με την Επιτροπή του ΗΙΙΑ



Τεχνικές Προτάσεις Βελτιστοποίησης

Ευανάγνωστες και συνοπτικές εκθέσεις ελέγχου.

Σαφείς αναλυτικές και to the point εισηγητικές προτάσεις για τη βελτίωση του ΣΕΕ και λειτουργικότητας του φορέα και μείωση των Εγγενών Κινδύνων.

Έλεγχοι follow up.

Διασφάλιση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας της υπηρεσίας – Επιτροπές Ελέγχου.

Πλάνο ελέγχων βάσει των κινδύνων και των στόχων/στρατηγικής του φορέα.

Βελτίωση του Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης - Κατάρτιση εγχειριδίου διαδικασιών στο οποίο θα καταγράφονται αναλυτικά όλες οι εργασίες και ο τρόπος εκτέλεσης τους.

Προτάσεις βελτιστοποίησης

Πλήρης μηχανογράφηση των φορέων – Αυτοματοποίηση Διαδικασιών – Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας.

Ομάδα ελέγχου με πλήρη εμπειρογνωσία των αντικειμένων του φορέα καθώς και εμπειριστατωμένη γνώση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνων.

Κατάρτιση αναλυτικών Καθηκοντολογιών.

Διεύρυνση ελεγκτικών πεδίων πέρα από τους οικονομικούς.

Στόχευση και στα Νομικά Πρόσωπα, στις Δημοτικές Επιχειρήσεις και του Αναπτυξιακούς Οργανισμούς.

2

N.5013/2023

*Διαχείριση κινδύνων
στον δημόσιο τομέα*

Κίνδυνοι στους ΟΤΑ

ΦΕΚ. 4938/Β'/9-11-2020

«Δεν υφίσταται σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε φορέα, ακόμη και όταν λειτουργεί σε αυτόν γραφείο Εσωτερικού Ελεγκτή, αν δεν έχουν καταγραφεί από τον φορέα αναλυτικά οι διαδικασίες παραγωγής ή διενέργειας πράξεων με δημοσιονομικές συνέπειες και αν, για τις ειδικότερες ενέργειες που συνθέτουν τις επιμέρους διαδικασίες, δεν έχουν εντοπισθεί μέσω κατ'ιδίαν εκτίμησης των δημοσιονομικών υπευθύνων ή ύστερα από εμπειριστατωμένη εκτίμηση ειδικών αναλυτών, οι δημοσιονομικοί κίνδυνοι και δεν έχουν επιπλέον προβλεφθεί δικλίδες προς αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών (ενδογενής έλεγχος).»

Άρθρο 5 (Ν.4795/2021)

Οι φορείς του άρθρου 2 υποχρεούνται στην πλήρη καταγραφή και συνεχή ενημέρωση των διαδικασιών που αφορούν σε όλες τις λειτουργίες και τις δράσεις τους.

Κίνδυνοι στους ΟΤΑ

REDUCE

TRANSFER

RISK

ACCEPT

AVOID

Λειτουργικοί

Νομικοί / Κανονιστικοί

Οργανωτικοί / Διακυβέρνησης

Στρατηγικοί / Επιχειρησιακοί

Δημοσιονομικών Αναφορών / Χρηματοοικονομικοί

Πληροφοριακών Συστημάτων

Ανθρώπινου Παράγοντα - Εξωγενείς

Δυσφήμισης στους πολίτες

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Τι εισάγει ο ν. 5013/2023;

Κεφάλαιο Ζ' στον ν. 4795/2021 με τίτλο:

«Διαχείριση Κινδύνων»

«Στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, οι φορείς του Δημόσιου Τομέα, υποχρεούνται να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους»

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Μέχρι σήμερα οι Φορείς του δημόσιου τομέα:

- Αντιμετώπιζαν κινδύνους ad hoc
- Δεν αξιολογούσαν συστηματικά τις δικλίδες ελέγχου ως προς την αποτελεσματικότητά τους
- Δεν υπήρχαν εξειδικευμένες διατάξεις για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες και την οργανωτική δομή του φορέα

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Αντικείμενο του ν. 5013/2023

Με τις διατάξεις του νόμου ορίζονται:

- Πολιτική και πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων
- Σύσταση και στελέχωση Μονάδων διαχείρισης κινδύνων
- Αρμοδιότητες Οργάνων διαχείρισης κινδύνων
- Μητρώο Κινδύνων

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Πολιτική Διαχείρισης κινδύνων

Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει:

- Τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων ανά σκοπό και στόχο
- Τη διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου του φορέα
- Τους ρόλους – αρμοδιότητες ανά επίπεδο διοίκησης

Εγκρίνεται από τον Επικεφαλής του φορέα

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Πλαίσιο Διαχείρισης κινδύνων

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει:

- Κατευθύνσεις και οργανωτικές ρυθμίσεις για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων
- Μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων

Εγκρίνεται από τον Επικεφαλής του φορέα

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Όργανα διαχείριση κινδύνων

Για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής και του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, οι φορείς του Δημόσιου τομέα συστήνουν:

Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

ή

Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων

ή

Ορίζουν υπάλληλο ως Διαχειριστή Κινδύνων



Δύναται να υποστηριχθούν από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες

Αναλόγως της οργανωτικής δομής του φορέα

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Αρμοδιότητες των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων

(συνέχεια)

- φέρουν την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του άρθρου 22ΣΤ' του φορέα και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες,
- υποβάλουν περιοδικές και έκτακτες αναφορές προς τον επικεφαλής του φορέα σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας και
- υποβάλουν ετήσια έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιούν στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (άρθρο 22Δ)
- εποπτεύουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα

Διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα (ν.5013/2023)

Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

«Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση, την εκτίμηση, την αντιμετώπιση των κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση και επικαιροποίησή τους»



Ν. 5013/2023 - Διαχείριση Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα

Αναγνώριση Κινδύνου

Ο σκοπός της αναγνώρισης κινδύνου είναι η **εύρεση**, η **αναγνώριση** και η **περιγραφή κινδύνων** που θα μπορούσαν να αποτρέψουν έναν φορέα να επιτύχει τους στόχους του.

1. Τίτλος Διαδικασίας: Κατάρτιση και έγκριση Προϋπολογισμού

Νομοθετικό πλαίσιο: • άρθρα 1 και 31 Β.Δ. 17-5/15-6-59 (ΦΕΚ 114Α/15.6.1959) • άρθρα 155, 158, 159, 160, 162 και 165 ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114Α/8.6.2006) • άρθρα 76 και 77 ν.4172/2013 (ΦΕΚ 167Α/23.1.189 και 197 ν.4555/2018 (ΦΕΚ 133Α/19.7.2018) • άρθρα 4, 4α, 4β και 4γ ν.4111/2013(ΦΕΚ 18Α) • άρθρα 63, 72 παρ.1,86 παρ.1-3,266 παρ. 1, 2,4,6 και 7 ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87Α/7.6.2010) όπως ισχύει σήμερα 34, 35, 49 και 64 ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143Α/28.6.2014) • ΚΥΑ 7028/2004 (ΦΕΚ 253Β/9.2.2004), όπως έχει τροποποιηθεί ετήσια και ισχύει.

Α/Α	Στάδια	Αναλυτική Περιγραφή διαδικασίας	Κίνδυνοι	Υφιστάμενες Δικλίδες ελέγχου		Χειρ. Αυτ.
				Περιγραφή δικλίδων ελέγχου	Υπεύθυνος δικλίδων ελέγχου	
2α	Απόφαση Δ.Σ. για καθορισμό ανώτατου ύψους Προϋπολογισμού Εξόδων Κοινοτήτων.	<p>Σε περίπτωση που το Δημοτικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) έχει μεταβιβάσει συγκεκριμένες, αποφασιστικού χαρακτήρα, αρμοδιότητες στο συμβούλιο ή στον πρόεδρο Κοινότητας, κατ' εφαρμογή του άρθρου 84 παρ. 2 του Ν. 3852/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 86 του Ν. 4555/18, μέχρι τέλος Ιουνίου του έτους ν-1 λαμβάνει απόφαση για καθορισμό του ανώτατου ύψους προϋπολογισμού εξόδων κοινότητας έτους ν και τη διαβιβάζει στο Συμβούλιο ή τον Πρόεδρο της Κοινότητας. Η αρμόδια οργανική μονάδα για την κατάρτιση και παρακολούθηση του Π/Υ του δήμου, παρέχει στο Δ.Σ. όλα τα στοιχεία, που απαιτούνται για να λάβει την απόφαση. <u>Αν το Δημοτικό Συμβούλιο δεν έχει μεταβιβάσει τις αρμοδιότητες, το στάδιο αυτό παραλείπεται.</u></p>	<p>Νομικός/ Κανονιστικός/ Συμμόρφωσης: Η μη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους περί προϋπολογισμού των δήμων.</p> <p>Δημοσιονομικός:</p> <ol style="list-style-type: none"> Μη ρεαλιστική πρόβλεψη των δαπανών κατά κοινότητα, βάσει των πραγματικών αναγκών τους. Πληρότητας και ακρίβειας της δημοσιονομικής επιβάρυνσης: Κίνδυνος λόγω απουσίας αξιόπιστου δείκτη μέτρησης των ετήσιων δαπανών ανά κοινότητα. 	<p>Η διαδικασία αποτελεί δικλίδα ελέγχου. Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας που είναι αρμόδια για την υποστήριξη των πολιτικών οργάνων, ενημερώνει με Υ.Σ. ηλεκτρονικά τον προϊστάμενο οικονομικών υπηρεσιών (Π.Ο.Υ.) εάν το Δημοτικό Συμβούλιο έχει μεταβιβάσει αποφασιστικού χαρακτήρα αρμοδιότητες στις κοινότητες. Ο Π.Ο.Υ., μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ενημερώνει τον Πρόεδρο του Δ.Σ., με κοινοποίηση στον Δήμαρχο, στους Αντιδημάρχους και στους Προέδρους των Κοινοτήτων, προκειμένου να συνενδριάσει το Δ.Σ. για τη λήψη της απόφασης. Για τον σκοπό αυτό επισυνάπτει έγγραφο με όλα τα στοιχεία κατά κοινότητα (οικονομικά και μη, θεσμικό πλαίσιο όπως έχει διαμορφωθεί κ.λπ.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Προϊστάμενος οργανικής μονάδας που είναι αρμόδια για την υποστήριξη των πολιτικών οργάνων Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών (Π.Ο.Υ.) Ο πρόεδρος και τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου 	Χειρ.
2β	Κατάρτιση σχεδίου Προϋπολογισμού εξόδων Κοινοτήτων και Αιτιολογικής Έκθεσης από τον πρόεδρο κοινότητας ή το συμβούλιο κοινότητας.	<p>Σε περίπτωση που το Δ.Σ. έχει μεταβιβάσει συγκεκριμένες, αποφασιστικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, το συμβούλιο ή ο πρόεδρος της κοινότητας καταρτίζει σχέδιο του προϋπολογισμού εξόδων της κοινότητας για το έτος ν. Ο προϋπολογισμός δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το ανώτατο ποσό που καθορίστηκε σύμφωνα με την απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου. Το σχέδιο συνοδεύεται από αιτιολογική έκθεση, η οποία περιέχει αιτιολόγηση κάθε εγγραφής και αποστέλλεται έγκαιρα στην Οικονομική Επιτροπή έως την 20ή Ιουλίου και σε περίπτωση μη κατάρτισης ή εμπρόθεσμης υποβολής του από την κοινότητα, το σχέδιο του προϋπολογισμού εξόδων καταρτίζεται από την Οικονομική Επιτροπή. Τονίζεται ότι οι οργανικές μονάδες του δήμου παρέχουν κάθε αναγκαία υποστήριξη στο συμβούλιο ή τον πρόεδρο της κοινότητας για την κατάρτιση του σχεδίου του προϋπολογισμού εξόδων της κοινότητας.</p>	<p>Νομικός/ Κανονιστικός/ Συμμόρφωσης: Ελλιπής γνώση από τους προέδρους και τα συμβούλια των κοινοτήτων των νομικών και τεχνικών λεπτομερειών για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, με αποτέλεσμα τη μη συμμόρφωση με τις διατάξεις περί προϋπολογισμού των δήμων.</p> <p>Δημοσιονομικός: Κίνδυνος μη ορθής κατάρτισης του προϋπολογισμού σύμφωνα με τα δεσμευτικά όρια της απόφασης του δημοτικού συμβουλίου.</p> <p>Κίνδυνος μη επίτευξης οικονομικών κλίμακας Οργανωτικού/ Διακυβέρνησης: Δυσχερεία συντονισμού της οργανικής μονάδας αρμόδιας για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του δήμου με τα συμβούλια και τους προέδρους των κοινοτήτων. Κίνδυνος επιχειρησιακής αναποτελεσματικότητας.</p>	<p>Η διαδικασία αποτελεί δικλίδα ελέγχου για την ορθή και σύννομη κατάρτιση του προϋπολογισμού εξόδων των κοινοτήτων. Ο προϊστάμενος της αρμόδιας οργανικής μονάδας για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του δήμου, ορίζει υπεύθυνο υπάλληλο, που θα είναι σε συνεχή επαφή με τους προέδρους των κοινοτήτων για την παροχή κάθε υποστήριξης για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της κοινότητας. Ο Π.Ο.Υ. ασκεί ιεραρχικό προληπτικό έλεγχο, ενημερώνεται συνεχώς και δίνει την τεχνική έγκριση για το τελικό σχέδιο Π/Υ εξόδων των κοινοτήτων.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών (Π.Ο.Υ.) Ο ορισμένος υπάλληλος (οι) για την υποστήριξη των κοινοτήτων 	Χειρ.

Ανάλυση - Αξιολόγηση Κινδύνου

Η ανάλυση και η κατηγοριοποίηση των κινδύνων βοηθάει τον φορέα να αντιληφθεί τους τομείς στους οποίους έχει αδυναμίες και διευκολύνει τη διαδικασία εντοπισμού των παραγόντων που συντελούν στην πρόκλησή τους.

Με την ανάλυση γίνεται αντιληπτό:



Πού οφείλεται η αδυναμία που αναγνωρίστηκε



Με ποιο τρόπο μπορεί να συμβεί το ανεπιθύμητο συμβάν και τις συνέπειες που θα μπορούσε να προκαλέσει.



Ν. 5013/2023 - Διαχείριση Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα

Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου		
<i>Με βάση τη συχνότητα εμφάνισης</i>		
Βαθμολογία	Περιγραφή	Ανάλυση
5	Σχεδόν σίγουρο	Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Είναι σίγουρο ότι θα συμβεί και παρουσιάστηκε περισσότερες από μία φορές τον χρόνο.
4	Πολύ πιθανό	Ο κίνδυνος εμφανίζεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Το φαινόμενο παρουσιάστηκε μία φορά τον τελευταίο χρόνο.
3	Πιθανό	Είναι πιθανό να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία δύο χρόνια.
2	Σπάνιο	Μπορεί να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία πέντε χρόνια.
1	Καθόλου πιθανό	Συμβαίνει σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Ο κίνδυνος δεν έχει εμφανιστεί τα τελευταία πέντε χρόνια.

Πιθανός Αντίκτυπος Κινδύνου		
Βαθμολογία	Περιγραφή	Ανάλυση
5	Κρίσιμος	Αδυναμία επίτευξης της αποστολής του φορέα, με αποτέλεσμα να πλήττεται σημαντικά η φήμη του.
4	Σημαντικός	Πολύ σημαντική καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα με μεγάλο αντίκτυπο στη φήμη του.
3	Μεσαίος	Καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα με μικρό αντίκτυπο στη φήμη του.
2	Περιορισμένος	Μικρή καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα χωρίς αντίκτυπο στη φήμη του.
1	Ασήμαντος	Ενδεχομένως να προκληθεί κάποια επιπρόσθετη εργασία χωρίς όμως καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα και αντίκτυπο στη φήμη του.

Ν. 5013/2023 - Διαχείριση Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα

Εκτίμηση κινδύνου

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (15-25)	<ul style="list-style-type: none">Αντιμετώπιση: πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα. Η ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ελέγχου που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση.
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (8-14)	<ul style="list-style-type: none">Αντιμετώπιση: πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου. Ο κίνδυνος πρέπει να παρακολουθείται τακτικά από τον προϊστάμενο και την ανώτατη διοίκηση.
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (3-7)	<ul style="list-style-type: none">Αντιμετώπιση: ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός, αλλά επιδιώκεται ο μετριασμός του όταν είναι εφικτό, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου. Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο.
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (1-2)	<ul style="list-style-type: none">Αντιμετώπιση: μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου

Αξιολόγηση Κινδύνων

Στάδια

- Χρήση Δομημένων Ερωτηματολογίων και ad-hoc συνεντεύξεων ώστε να καταγραφεί η Πιθανότητα Εμφάνισης και η Επίπτωση των Κινδύνων.
- Τριμερής Διενέργεια Αξιολόγησης (Ανώτατη Διοίκηση, Ανεξάρτητη Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και Υπηρεσιακές Μονάδες) ώστε να διασφαλιστεί η Αντικειμενικότητα
- Ανάπτυξη σχετικών Χαρτών Κινδύνων για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα (Risk Register)

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	6						
	5						
	4		II				
	3	IV	III	X	VII	XI VIII	I XII
	2	VI	V	IX			
	1						
	0	1	2	3	4	5	6
		ΕΠΙΠΤΩΣΗ					

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στρατηγικός (I)

Λειτουργικός (II)

Χρηματοοικονομικός (III)

Νομικός - συμμόρφωσης (IV)

Απάτης (V)

Φήμης (VI)

Πληροφοριακών συστημάτων (VII)

Ικανοποίηση πελάτη (VIII)

Πολιτικός (IX)

Υγιεινής και ασφάλειας (X)

Περιβαλλοντικός (XI)

Αποδοτικότητας (XII)

3

Εσωτερικός Έλεγχος

και

Διαχείριση Κινδύνων

Η αποτελεσματική συνεργασία των 2 λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στη σωστή διακυβέρνηση του φορέα



Σύνδεση Αξιολόγησης Κινδύνων με ΕΕ

Risk-based internal audit (RBIA)

- ❑ Ο προγραμματισμός των έργων εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνων είναι η μεθοδολογία που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού.
- ❑ Η RBIA επιτρέπει στον Εσωτερικό Ελεγκτή την παροχή εύλογης διασφάλισης στο ΔΣ ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου χειρίζονται τους κινδύνους αποτελεσματικά σύμφωνα με πάντα με την **πολιτική ανάληψης κινδύνων του φορέα.**
- ❑ Είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος διότι κατευθύνει τους ελέγχους στις περιοχές υψηλού κινδύνου.
- ❑ Είναι πιο αποδεκτή από τα στελέχη του φορέα καθώς απαιτεί την στενή συμμετοχή τους στη διεργασία του ελέγχου.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ως προς τη διαχείριση κινδύνου

- ✓ Να παρέχει ανεξάρτητη γνώμη σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων
- ✓ Να υποστηρίξει τη διαχείριση κινδύνου παρέχοντας διασφάλιση για τις κρίσιμες δικλίδες ελέγχου – Προτάσεις Δικλείδων Ασφαλείας για τη μείωση των κινδύνων.
- ✓ Να εστιάζει στην πρόληψη ανεπιθύμητων καταστάσεων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ

- ✓ Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν επεμβαίνει, ούτε είναι ο αρμόδιος για την καταγραφή των διαδικασιών, των δικλίδων ελέγχου (internal controls) και των πιθανών κινδύνων (παρ.2 Άρθρο 7 ν.4795/21). Αυτό είναι αποκλειστική αρμοδιότητα των υπηρεσιών του φορέα.
- ✓ Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δεν έχει τη διοικητική ευθύνη της διαχείρισης των κινδύνων (Άρθρο 7 ν.4795/21). Μέσω των ευρημάτων, των συστάσεων και της παρακολούθησης των συμφωνημένων ενεργειών, συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης τους (*likelihood*) και των επιπτώσεων τους (*impact*).



Δρ. Ανδρέας Ροδάκος
PhD, MSc, BSc, CICA, CCS, Pmi,
DPO Executive
6936857206
a.rodakos@yahoo.gr

