



Σύνδεσμος Εγκεκριμένων Λογιστών Κύπρου

**ΚΩΔΙΚΑΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Δεκέμβριος 2011

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Σύνθεση Επιτροπής Ετοιμασίας του Κώδικα	5
Χρήση του Κώδικα	6
Αρχές Δημόσιας Διακυβέρνησης	9
<u>Παράρτημα 1</u> : Ερωτήσεις αξιολόγησης των Συμβουλίων και των Μελών τους	20
<u>Παράρτημα 2</u> : Ερωτήσεις του κοινού και των αντιπροσώπων του κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της διακυβέρνησης	23
<u>Παράρτημα 3</u> : Αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα	25

Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας είναι αδιαμφισβήτητα υπόλογος έναντι των πολιτών και όλων εκείνων που χρησιμοποιούν τις δημόσιες υπηρεσίες. Το 2010 οι δημόσιες δαπάνες στην Κύπρο αναμένεται να υπερβούν το 47% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος.

Ο τρόπος διάθεσης των δαπανών αυτών καθώς και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι υψίστης σημασίας για όλους μας, ως χρήστες των υπηρεσιών και ως φορολογούμενοι. Γι' αυτό το λόγο, είναι επιτακτική ανάγκη η διακυβέρνηση στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών να βρίσκεται στο καλύτερο δυνατό επίπεδο. Η καλή διακυβέρνηση διασφαλίζει την καλή διοίκηση, την αποτελεσματική απόδοση, την καλή διαχείριση των δημόσιων πόρων, τις καλές σχέσεις του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα και τελικά καλά αποτελέσματα.

Οι Δημόσιοι Λειτουργοί και όσοι κατέχουν Δημόσιο Αξίωμα έχουν να επιτελέσουν ένα δύσκολο έργο είτε είναι υπεύθυνοι για τη διακυβέρνηση ως Προϊστάμενοι Υπουργείων / Τμημάτων / Υπηρεσιών, Οργανισμών Δημοσίου Δικαίου ή Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είτε συμβάλλουν με άλλους ρόλους στη διακυβέρνηση, στην ηγεσία, στην καθοδήγηση και στον έλεγχο των οργανισμών που υπηρετούν. Η ευθύνη τους είναι να διασφαλίζουν ότι εκπληρώνονται οι σκοποί και οι στόχοι του οργανισμού τους και να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Έχουν υποχρέωση να προσφέρουν τις αναμενόμενες υπηρεσίες σε εκείνους που τις χρησιμοποιούν και παράλληλα να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα χρήματα των φορολογουμένων, οι οποίοι είναι αυτοί που χρηματοδοτούν τις υπηρεσίες αυτές. Πρέπει να συμβιβάζουν το δημόσιο συμφέρον με την ευθύνη τους έναντι του κράτους σε ένα ολόένα και περισσότερο περίπλοκο ρυθμιστικό περιβάλλον, και να ενθαρρύνουν τα βασικά τους στελέχη, διασφαλίζοντας έτσι την ύπαρξη μιας ικανής ηγεσίας στο εκτελεστικό επίπεδο.

Οι εκθέσεις του Γενικού Ελεγκτή, του Επιτρόπου Διοικήσεως και του Εφόρου Εσωτερικού Ελέγχου δείχνουν σαφώς ότι πολλοί Δημόσιοι Λειτουργοί ή οι κατέχοντες Δημόσια Αξιώματα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους. Για να βοηθηθούν στην εκτέλεση των όρων εντολής τους, είναι επιτακτική ανάγκη να είναι ξεκάθαρος τόσο ο σκοπός της Διακυβέρνησης όσο και ο ρόλος τους που θα πρέπει να επιτελέσουν. Αυτή την πτυχή πραγματεύεται ένας κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης.

Η Επιτροπή Δημόσιου Τομέα του Συνδέσμου Εγκριμένων Λογιστών Κύπρου ανέλαβε στο σχέδιο δράσης της για τη διετία 2008-2010 την ετοιμασία Κώδικα Δημόσιας Διακυβέρνησης, με σκοπό να προωθηθεί η υιοθέτησή του από οργανισμούς του δημόσιου τομέα και άλλους

οργανισμούς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες ή/και χρησιμοποιούν δημόσιο χρήμα.

Η ετοιμασία του Κώδικα βασίστηκε σε ανάλογο κώδικα που έχει εκδώσει το Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) του Ηνωμένου Βασιλείου, στον οποίο έγινε αναφορά σε σεμινάριο που οργάνωσε η Επιτροπή Δημόσιου Τομέα το Νοέμβριο του 2008 με κύριο ομιλητή εκπρόσωπο του CIPFA. Η Επιτροπή Δημόσιου Τομέα ολοκλήρωσε την ετοιμασία του Κώδικα με τη συμβολή εμπειρογνομώνων σε θέματα διοίκησης, νομικών και εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης βασίζεται σε δεκαοκτώ (18) Αρχές. Ο Κώδικας επεξηγεί πως αυτές οι Αρχές μπορούν να εφαρμοσθούν από ένα οργανισμό, ο οποίος επιθυμεί να λειτουργεί σε αυτό το επίπεδο, παρέχοντας παράλληλα τη βάση με την οποία το κοινό μπορεί να αξιολογεί το επίπεδο δημόσιας διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

Ο παρόντας Κώδικας δεν αποσκοπεί στην αντικατάσταση ή υπέρβαση οποιασδήποτε άλλης κείμενης νομοθεσίας, αλλά έχει εισηγητική μορφή για την καλύτερη δυνατή άσκηση της δημόσιας διακυβέρνησης.

Σύνθεση Επιτροπής Ετοιμασίας του Κώδικα

Ρέα Γεωργίου, BA, FCA	Πρόεδρος Επιτροπής Δημόσιου Τομέα ΣΕΛΚ
Χλόη Χαραλάμπους, BA, ACA	Πρώην Γραμματέας Επιτροπής Δημόσιου Τομέα ΣΕΛΚ
Μιχάλης Τσαγκάρης, BSc, ACA	Μέλος Επιτροπής Δημόσιου Τομέα ΣΕΛΚ
Στέλιος Ιωαννίδης, BA, ACA, CIA, CEH, CISA, CRISC, CPT	Μέλος Επιτροπής Δημόσιου Τομέα ΣΕΛΚ
Μαρία Μαρκίτση, BA, ACA, CIA	Μέλος Επιτροπής Δημόσιου Τομέα ΣΕΛΚ
Ευδόκιμος Ξενοφώντος, FCA, CF, MIOD, TEP	Πρόεδρος Ινστιτούτου Διοικητικών Συμβούλων (IoD UK) Παράρτημα Κύπρου, ειδικός σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων
Γεώργιος Σ. Σταυρινάκης	Πρώην Δικαστής, πρώην Υπουργός, πρώην Επίτροπος Νομοθεσίας
Ανδρέας Φιλίππου, BSc Econ, FCA	Πρώην Πρώτος Ανώτερος Διευθυντής Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου
Μαρία Νικόλα, BSc, ACA	Ειδική σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης

Χρήση του Κώδικα

Η καλή διακυβέρνηση οδηγεί στη χρηστή διοίκηση, καλή απόδοση, καλή διαχείριση του δημόσιου χρήματος και, μέσω της βελτιωμένης διαφάνειας, ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή του κοινού και επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς το κοινό.

Σκοπός

Ο Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης (ο «Κώδικας») προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός από τους οργανισμούς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες ή/και χρησιμοποιούν δημόσιο χρήμα (ο «Οργανισμός») για να βοηθήσει στην κατανόηση και εφαρμογή κοινών αρχών χρηστής διακυβέρνησης. Αποτελεί μια προσπάθεια να βελτιωθεί η πρακτική διακυβέρνησης στους Οργανισμούς. Ο στόχος του Κώδικα είναι να χρησιμοποιείται από:

1. αυτούς που είναι επιφορτισμένοι με τη διοίκηση ενός Οργανισμού, ώστε να κάνουν την εργασία τους καλύτερα, καθώς και
2. άτομα και ομάδες που ενδιαφέρονται για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της διακυβέρνησης ενός Οργανισμού.

Ορισμοί

Συμβούλιο: Το Σώμα με τη γενική ευθύνη για να κατευθύνει, να παρακολουθεί και να ελέγχει τον Οργανισμό. Τα μέλη του Συμβουλίου εκλέγονται ή διορίζονται.

Μη-εκτελεστικό μέλος Συμβουλίου: Μέλος Συμβουλίου χωρίς εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Εκτελεστικό μέλος Συμβουλίου: Μέλος Συμβουλίου με εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Εκτελεστική Διεύθυνση: Το ανώτατο διευθυντικό προσωπικό του Οργανισμού.

Δημόσιο Χρήμα: Χρήματα τα οποία διατίθενται για το δημόσιο συμφέρον από οποιαδήποτε πηγή.

Εφαρμογή

Ο Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης προορίζεται για Οργανισμούς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, εργάζονται για το κοινό καλό ή/και χρησιμοποιούν δημόσιο χρήμα. Η χρήση δημόσιου χρήματος για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών δεν περιορίζεται στο δημόσιο τομέα. Γι' αυτό ο Κώδικας έχει στόχο να ενισχύσει επίσης Οργανισμούς που δεν ανήκουν στο δημόσιο τομέα, αλλά χρησιμοποιούν δημόσιο χρήμα, η διακυβέρνηση των οποίων ενδιαφέρει το κοινό.

Οι αρχές που παρουσιάζονται πιο κάτω διαμορφώνουν έναν καθολικό κώδικα χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης και οι Οργανισμοί ενθαρρύνονται να τον χρησιμοποιούν με τρόπο

που αρμόζει στη δομή τους και είναι ανάλογος με το μέγεθός τους. Νοείται ότι, είναι πιθανό να μην έχουν όλα τα μέρη του Κώδικα άμεση εφαρμογή σε όλους τους τύπους και όλα τα μεγέθη Οργανισμών.

Οι διάφοροι τύποι Οργανισμών στους οποίους εφαρμόζεται ο Κώδικας έχουν ένα ευρύ φάσμα δομών διακυβέρνησης. Οι ακόλουθοι αποτελούν παραδείγματα τέτοιων Οργανισμών:

- Υπουργεία / Τμήματα / Υπηρεσίες
- Ανεξάρτητες Υπηρεσίες
- Οργανισμοί Δημόσιου Δικαίου
- Συμβούλια Υδατοπρομήθειας
- Συμβούλια Αποχετεύσεως
- Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί
- Πανεπιστήμια
- Άλλοι οργανισμοί.

Τα Συμβούλια των Οργανισμών καλούνται να αναφέρουν δημόσια το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στον Κώδικα και να εξηγούν γιατί και πώς έχουν προσαρμόσει οποιοσδήποτε από τις αρχές του, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στον τύπο και στο μέγεθος του Οργανισμού τους.

Όσον αφορά τα Υπουργεία / Τμήματα / Υπηρεσίες της κυβέρνησης, η Εκτελεστική Διεύθυνση ετοιμάζει Έκθεση στην οποία αναφέρει το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στον Κώδικα και εξηγεί γιατί και πώς έχει προσαρμόσει οποιοσδήποτε από τις αρχές του, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στον τύπο του Οργανισμού της και στις αρμοδιότητές της. Η Έκθεση αυτή υποβάλλεται στον αρμόδιο Υπουργό και στη συνέχεια δημοσιεύεται.

Παραδείγματα των δομών διακυβέρνησης για μερικούς από τους πιο πάνω Οργανισμούς φαίνονται πιο κάτω:

	Κυβέρνηση (π.χ. Υπουργείο)	Τοπική Αυτοδιοίκηση (π.χ. Δήμοι)	Οργανισμοί Δημοσίου Δικαίου
<i>Συμβούλιο</i>	Υπουργικό Συμβούλιο	Δημοτικό Συμβούλιο	Διοικητικό Συμβούλιο
<i>Μη-εκτελεστικό Μέλος Συμβουλίου</i>	-	Δημοτικός Σύμβουλος	
<i>Εκτελεστικό Μέλος Συμβουλίου</i>	Υπουργός	Δήμαρχος	
<i>Εκτελεστική Διεύθυνση</i>	Γενικός Διευθυντής και Διευθυντές Τμημάτων	Δημοτικός Γραμματέας	Γενικός Διευθυντής

Το **Παράρτημα 1** περιλαμβάνει τις ερωτήσεις τις οποίες τα Συμβούλια πρέπει να υποβάλλουν στον εαυτό τους για να εξετάζουν το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται στον Κώδικα και, όπου χρειάζεται, να εφαρμόζουν σχέδια δράσης για οποιοσδήποτε βελτιώσεις.

Το **Παράρτημα 2** περιλαμβάνει ερωτήσεις για το κοινό ή τους αντιπροσώπους του για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν ή να αξιολογήσουν τη διακυβέρνηση των Οργανισμών. Προτείνεται επίσης, να χρησιμοποιούν τις παραπάνω ερωτήσεις και οι ίδιοι οι Οργανισμοί για να εξετάζουν τη διαφάνεια και την υποχρέωσή τους για λογοδοσία προς το κοινό. Οι ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για «συνήθεις ερωτήσεις» ('frequently asked questions' [FAQs]) σε ιστοσελίδες.

Αρχές Δημόσιας Διακυβέρνησης

1. Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι ο σκοπός του Οργανισμού και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σαφή.
2. Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι οι χρήστες λαμβάνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.
3. Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι οι φορολογούμενοι και οι χρήστες λαμβάνουν ανάλογης αξίας υπηρεσίες για το αντίτιμο που καταβάλλουν (value for money).
4. Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου είναι σαφώς καθορισμένες.
5. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των μη εκτελεστικών και των εκτελεστικών Συμβούλων καθορίζονται με σαφήνεια, και το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι αυτά επιτελούνται.
6. Οι σχέσεις μεταξύ Συμβούλων και του κοινού πρέπει να ρυθμίζονται με σαφήνεια.
7. Το Συμβούλιο ορίζει τις αξίες, τις αρχές και τα πρότυπα του Οργανισμού (organisational values) και διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται στην πράξη.
8. Η συμπεριφορά του κάθε Συμβούλου αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση αποτελεσματικής διακυβέρνησης.
9. Το Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις με τρόπο λεπτομερή, επιμελημένο και με διαφάνεια.
10. Το Συμβούλιο έχει πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου πληροφόρηση, συμβουλές και υποστήριξη.
11. Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι εφαρμόζεται αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων.
12. Τόσο οι διορισμένοι όσο και οι εκλεγμένοι Σύμβουλοι έχουν τις δεξιότητες, τη γνώση και την εμπειρία που χρειάζεται για να εκτελούν με επάρκεια τα καθήκοντά τους.
13. Οι δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων που κατέχουν ρόλους στη διακυβέρνηση τυγχάνουν ανάπτυξης και η απόδοσή τους αξιολογείται τόσο ξεχωριστά όσο και στο σύνολό της.
14. Πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ συνέχειας και ανανέωσης στη σύνθεση του Συμβουλίου.
15. Όσον αφορά τη λογοδοσία του, το Συμβούλιο διακρίνει μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων.
16. Το Συμβούλιο υιοθετεί δραστήρια και προγραμματισμένη προσέγγιση στο διάλογο με το κοινό και στη λογοδοσία του προς αυτό.
17. Το Συμβούλιο αναλαμβάνει δραστήρια και προγραμματισμένη προσέγγιση για την ευθύνη του έναντι του προσωπικού του Οργανισμού.
18. Το Συμβούλιο συνεργάζεται αποτελεσματικά με θεσμικούς φορείς.

Αρχή 1

Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι ο σκοπός του Οργανισμού και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σαφή.

Διατάξεις

- 1.1 Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι υπάρχει μια ξεκάθαρη δήλωση του σκοπού του Οργανισμού και ότι αυτή χρησιμοποιείται ως βάση για τον προγραμματισμό του.
- 1.2 Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι ο σκοπός του Οργανισμού κοινοποιείται αποτελεσματικά έτσι ώστε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν κοινή αντίληψη του σκοπού και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- 1.3 Το Συμβούλιο αξιολογεί συνεχώς τις αποφάσεις του διασφαλίζοντας ότι συνάδουν με το σκοπό του Οργανισμού και ότι συνεισφέρουν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους χρήστες των υπηρεσιών του.

Αρχή 2

Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι οι χρήστες λαμβάνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Διατάξεις

- 2.1 Το Συμβούλιο αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο μετριέται η ποιότητα των υπηρεσιών προς τους χρήστες και διασφαλίζει ότι έχει την πληροφόρηση που χρειάζεται για να αξιολογεί αυτή την ποιότητα συχνά και αποτελεσματικά. Το Συμβούλιο χρησιμοποιεί αυτή την πληροφόρηση όταν παίρνει αποφάσεις για τον προγραμματισμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει ο Οργανισμός.
- 2.2 Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι ακολουθούνται τέτοιες διαδικασίες ούτως ώστε να ακούγονται οι απόψεις τόσο των χρηστών όσο και των μη χρηστών των υπηρεσιών, καθώς και άλλων ενδιαφερόμενων μερών και του κοινού αναφορικά με τις ανάγκες τους και την καταλληλότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αρχή 3

Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι οι πολίτες λαμβάνουν ανάλογης αξίας υπηρεσίες για το αντίτιμο που καταβάλλουν (value for money).

Διατάξεις

- 3.1** Το Συμβούλιο αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο υπολογίζεται η αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τη αντίστοιχη δαπάνη (value for money) και διασφαλίζει ότι έχει την πληροφόρηση που χρειάζεται για την αποτελεσματική αξιολόγησή της. Η πληροφόρηση αυτή περιλαμβάνει πληροφορίες για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από παρόμοιους Οργανισμούς για σκοπούς σύγκρισης. Το Συμβούλιο χρησιμοποιεί αυτήν την πληροφόρηση για τον προγραμματισμό και την επισκόπηση των εργασιών του Οργανισμού.

Αρχή 4

Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου είναι σαφώς καθορισμένες.

Διατάξεις

- 4.1** Πρωταρχικός ρόλος του Συμβουλίου είναι να διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός λειτουργεί στα πλαίσια του Νόμου και με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των επιδιώξεων/στόχων του με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.
- 4.2** Το Συμβούλιο ορίζει ξεκάθαρα σε δημόσιο έγγραφο την προσέγγισή του αναφορικά με το τρόπο με τον οποίο θα διεκπεραιώνει κάθε μια από τις αρμοδιότητές του. Τα Μέλη του Συμβουλίου επεξηγούν πώς και γιατί η προσέγγισή τους για κάθε μια αρμοδιότητα είναι κατάλληλη για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του Οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών που συμφωνούνται με την Εκτελεστική Διεύθυνση για να την καθιστά υπόλογη για την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων και την υλοποίηση της στρατηγικής.
- 4.3** Οι πρωταρχικές αρμοδιότητες και ευθύνες του Συμβουλίου είναι:
- Να καθορίζει τη στρατηγική και τους στόχους του Οργανισμού.
 - Να διασφαλίζει τη λογοδοσία προς το κοινό για την απόδοση του Οργανισμού.
 - Να διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός διοικείται με εντιμότητα και ακεραιότητα.
- 4.4** Για να επιτύχει τις πρωταρχικές του αρμοδιότητες, το Συμβούλιο :

- Κατανέμει τους πόρους του Οργανισμού και παρακολουθεί την απόδοση του Οργανισμού και της Εκτελεστικής Διεύθυνσης.
- Εκχωρεί εξουσίες και ευθύνες στην Εκτελεστική Διεύθυνση.
- Επιβλέπει το διορισμό και τις συμβατικές διευθετήσεις εργοδότησης της Εκτελεστικής Διεύθυνσης και βεβαιώνεται ότι υφίστανται αποτελεσματικές διοικητικές διευθετήσεις.
- Κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον κίνδυνο.
- Ελέγχει και υποβάλλει εποικοδομητικά ερωτήματα προς την Εκτελεστική Διεύθυνση.
- Διασφαλίζει ότι η άποψη του κοινού λαμβάνεται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Συνάπτει στρατηγικούς συνεταιρισμούς / συμφωνίες με άλλους Οργανισμούς. (όπου εφαρμόζεται).

Αρχή 5

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των μη εκτελεστικών και των εκτελεστικών Συμβούλων καθορίζονται με σαφήνεια, και το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι αυτά επιτελούνται.

Διατάξεις

- 5.1** Το Συμβούλιο διατυπώνει με σαφήνεια τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες / ρόλους των Μη Εκτελεστικών και των Εκτελεστικών Συμβούλων και τον τρόπο εφαρμογής τους στην πράξη.
- 5.2** Το Συμβούλιο καθιστά σαφές ότι όλα τα Μέλη του έχουν συλλογική ευθύνη για τις αποφάσεις του και ότι το κάθε Μέλος συμμετέχει ισότιμα στη συζήτηση.
- 5.3** Οι αρμοδιότητες των Μη Εκτελεστικών Συμβούλων είναι:
- Να συμβάλλουν στον καθορισμό στρατηγικής – με την υποβολή απόψεων όσον αφορά την ανάπτυξη στρατηγικής και τη λήψη αποφάσεων.
 - Να βεβαιώνονται ότι υπάρχουν αποτελεσματικές διευθετήσεις διοίκησης όπως και μια ικανή και αποτελεσματική διευθυντική ομάδα στη διοίκηση του Οργανισμού.
 - Να διευκρινίζουν ποιες αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το ίδιο το Συμβούλιο και ποιες να λαμβάνονται από άλλους.
 - Να καθιστούν την Εκτελεστική Διεύθυνση υπόλογο όσον αφορά την επίδοσή της στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων της μέσω στοχευμένης αξιολόγησης και ελέγχου.
 - Να αποφεύγουν την εμπλοκή τους σε θέματα λειτουργικής φύσης για τα οποία έχουν ευθύνη οι Εκτελεστικοί Σύμβουλοι ή η Εκτελεστική Διεύθυνση.

- 5.4 Υπάρχει σαφής και ισορροπημένος διαχωρισμός των καθηκόντων του Προέδρου και της Εκτελεστικής Διεύθυνσης με κατάλληλες ασφαλιστικές δικλίδες και οι αρμοδιότητές τους επεξηγούνται ξεκάθαρα τόσο στο Συμβούλιο, όσο και στον Οργανισμό ολόκληρο.

Ο Πρόεδρος ηγείται του Συμβουλίου και διασφαλίζει την αποτελεσματική του συμβολή στη διακυβέρνηση του Οργανισμού. Η Εκτελεστική Διεύθυνση έχει την ευθύνη για την υλοποίηση της στρατηγικής και τη διαχείριση της παροχής των υπηρεσιών του Οργανισμού.

Αρχή 6

Οι σχέσεις μεταξύ Συμβούλων και του κοινού πρέπει να ρυθμίζονται με σαφήνεια.

Διατάξεις

- 6.1 Οι Σύμβουλοι αναγνωρίζουν τη συλλογική τους ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από το Συμβούλιο και διασφαλίζουν ότι αυτές προωθούν τους σκοπούς του Οργανισμού, και όχι τα συμφέροντα οποιασδήποτε ειδικής ομάδας ή οργανισμού με τους οποίους συνδέονται.
- 6.2 Το Συμβούλιο εκτιμά και ενθαρρύνει τις απόψεις των Μελών του, τα οποία μπορεί να προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς και κοινωνικούς χώρους. Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι οι Σύμβουλοι δεν αναμένεται να αποτελούν την αποκλειστική πηγή πληροφόρησης του Συμβουλίου σχετικά με τα θέματα της ειδικότητάς τους. Για το λόγο αυτό, όταν οι Σύμβουλοι καλούνται να προσφέρουν επίσημη πληροφόρηση αναφορικά με απόψεις και εμπειρίες της ειδικότητάς τους, θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε συστήματα / πηγές για τη συλλογή αυτών των πληροφοριών.
- 6.3 Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι η επαφή του Οργανισμού με το κοινό και τους διάφορους χρήστες των υπηρεσιών του είναι αποτελεσματική, προκειμένου να λαμβάνει και να κατανοεί τις απόψεις τους. Επίσης, το Συμβούλιο έχει πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με το εύρος των απόψεων της κοινής γνώμης και το βαθμό ικανοποίησης όλων των ομάδων των χρηστών των υπηρεσιών.

Αρχή 7

Το Συμβούλιο ορίζει τις αξίες, τις αρχές και τα πρότυπα του Οργανισμού (organisational values) και διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται στην πράξη.

Διατάξεις

- 7.1 Το Συμβούλιο αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο στον καθορισμό και προώθηση κοινών αξιών, τόσο για τον Οργανισμό όσο και για το προσωπικό του, και διασφαλίζει ότι αυτές οι αξίες θα καταστούν μέρος της κουλτούρας του Οργανισμού. Οι αξίες αυτές στηρίζονται στις ακόλουθες θεμελιακές αρχές:

- ανιδιοτέλεια
- ακεραιότητα και αμεροληψία
- αντικειμενικότητα
- υπευθυνότητα και λογοδοσία
- διαφάνεια
- τιμιότητα
- καθοδήγηση διά του παραδείγματος

Οι αρχές και αξίες αντανακλούν τις προσδοκίες του κοινού σχετικά με τη διαγωγή και τη συμπεριφορά των ατόμων που διοικούν δημόσιους Οργανισμούς. Οι αρχές αυτές αποτελούν το μέτρο λήψης αποφάσεων από το Συμβούλιο (βλέπε Παράρτημα 3 για επεξήγηση των αρχών αυτών).

Αρχή 8

Η συμπεριφορά του κάθε Συμβούλου αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση αποτελεσματικής διακυβέρνησης.

Διατάξεις

- 8.1** Οι Σύμβουλοι ανταποκρίνονται στις αρχές και αξίες του Οργανισμού, οποιεσδήποτε εγκεκριμένες αρχές και στον Κώδικα Δεοντολογίας του Οργανισμού ή του τομέα δραστηριότητάς του. Η υποδειγματική συμπεριφορά του Συμβουλίου στην άσκηση των καθηκόντων του αποτελεί αφ' εαυτού μέσο προαγωγής της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού.

Αρχή 9

Το Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις με τρόπο λεπτομερή, επιμελημένο και με διαφάνεια.

Διατάξεις

- 9.1** Το Συμβούλιο εκδίδει επίσημη δήλωση με την οποία καθορίζει τις κατηγορίες των αποφάσεων που εκχωρούνται στην Εκτελεστική Διεύθυνση, καθώς και εκείνες που λαμβάνονται από το ίδιο το Συμβούλιο.
- 9.2** Το Συμβούλιο διατυπώνει ευκρινείς στόχους για τις αποφάσεις του, λαμβάνοντας υπόψη σχετικές πρόνοιες για δημοσίευση των αποφάσεων αυτών είτε από τη νομοθεσία είτε από Κώδικα Δεοντολογίας. Τα πρακτικά των αποφάσεων συνάδουν με τις νομικές αρχές που διέπουν την τήρησή τους. Το Συμβούλιο επεξηγεί διεξοδικά τα κριτήρια, τη λογική και το σκοπό/αντικείμενο των αποφάσεών του και, σε εύθετο χρόνο, τον αντίκτυπο και τις επιπτώσεις των αποφάσεων του.
- 9.3** Το Συμβούλιο λειτουργεί μακριά από οποιαδήποτε συμφέροντα και διασφαλίζει την

αμεροληψία του όσο και την εμφάνιση αμεροληψίας.

Αρχή 10

Το Συμβούλιο έχει πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου πληροφόρηση, συμβουλές και υποστήριξη.

Διατάξεις

- 10.1** Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι του παρέχεται κατάλληλη πληροφόρηση για τη διεκπεραίωση του έργου του. Η πληροφόρηση είναι προσαρμοσμένη στις αρμοδιότητες του Συμβουλίου και δεν καλύπτει λεπτομερή λειτουργικά ή διαχειριστικά θέματα, με τα οποία το Συμβούλιο, ως θέμα αρχής, δεν ασχολείται. Η πληροφόρηση παρέχει μια περιεκτική και σε βάθος ανάλυση που δεν επισκιάζει βασικές πληροφορίες λόγω υπέρμετρης λεπτομέρειας.
- 10.2** Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι η πληροφόρηση σχετίζεται άμεσα με τις αποφάσεις που λαμβάνει, είναι έγκαιρη, είναι αντικειμενική και δίνει σαφείς εξηγήσεις των ζητημάτων και των επιπτώσεων τους.
- 10.3** Το Συμβούλιο διασφαλίζει επίσης ότι έχει στη διάθεση του επαγγελματικές συμβουλές για νομικά και οικονομικά θέματα και ότι αυτές χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων τόσο από το ίδιο όσο και από άλλα τμήματα του Οργανισμού σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικές νομικές ή οικονομικές επιπτώσεις.
- 10.4** Το Συμβούλιο χρησιμοποιεί τους πόρους του Οργανισμού για να εξασφαλίζει τις πληροφορίες και συμβουλές που είναι απαραίτητες ή χρήσιμες για το ρόλο του ως συμβούλιο. Το Συμβούλιο καθορίζει τις ανάγκες του σε πληροφόρηση ύστερα από συζήτηση με τα εκτελεστικά στελέχη.

Αρχή 11

Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι εφαρμόζεται αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Διατάξεις

- 11.1** Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι στον Οργανισμό λειτουργεί αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Αυτό περιλαμβάνει:
- προσδιορισμό των βασικών στρατηγικών, λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων,
 - αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων που οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι θα μπορούσαν να έχουν στον Οργανισμό,
 - υιοθέτηση και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης των αναγνωρισμένων κινδύνων,
 - τη δημιουργία πλαισίου για διαβεβαίωση από διαφορετικές πηγές, ώστε να διαφαίνεται ότι οι διοικητικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου (όπως π.χ. η

σύσταση επιτροπής ελέγχου), περιλαμβανομένων των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων, λειτουργούν αποτελεσματικά,

- την υποβολή δημόσιας έκθεσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων μέσω, παραδείγματος χάριν, μιας ετήσιας δήλωσης αναφορικά με τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου, όπου χρειάζεται, ενός προγράμματος δράσης για την αντιμετώπιση οποιωνδήποτε σημαντικών ζητημάτων,
- σαφή δήλωση ότι το Συμβούλιο φέρει την τελική ευθύνη για το σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Αρχή 12

Τόσο οι διορισμένοι όσο και οι εκλεγμένοι Σύμβουλοι έχουν τις δεξιότητες, τη γνώση και την εμπειρία που χρειάζεται για να εκτελούν με επάρκεια τα καθήκοντά τους.

Διατάξεις

- 12.1** Το Συμβούλιο αξιολογεί τις δεξιότητες που οι διορισμένοι Σύμβουλοι πρέπει να έχουν για να εκπληρώσουν τις αρμοδιότητές τους. Το Συμβούλιο διορίζει τους κατάλληλους Συμβούλους, χρησιμοποιώντας μια ανοικτή διαδικασία στελέχωσης με βάση τις γνώσεις και δεξιότητές τους.
- 12.2** Κάθε Συμβούλιο με εκλεγμένα μέλη δεσμεύεται να αναπτύσσει τις δεξιότητες που έχει κρίνει ότι πρέπει να διαθέτουν τα Μέλη του, έτσι ώστε αυτά να είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά.
- 12.3** Στις περιπτώσεις που το Συμβούλιο έχει την αρμοδιότητα για τις διαδικασίες επιλογής και διορισμού των Μελών του, καθιερώνει επιτροπή διορισμών και βεβαιώνεται ότι οι διαδικασίες πρόσληψης είναι κατάλληλες για να εντοπίζουν και να προσελκύουν τους τύπους ανθρώπων που χρειάζεται. Όπου ένα άλλο όργανο είναι υπεύθυνο για τους διορισμούς, τότε το Συμβούλιο καθορίζει σαφώς το σύνολο των δεξιοτήτων και εμπειριών που θα ήταν οι χρησιμότερες για το προς επιλογή νέο μέλος του Συμβουλίου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει και ανεξάρτητο αξιολογητή εκτός του Οργανισμού που μπορεί να συμβουλευτεί για την καταλληλότητα των υποψηφίων.
- 12.4** Στις περιπτώσεις που οι Σύμβουλοι διορίζονται από τρίτους, το Συμβούλιο καθορίζει σαφώς στο σώμα διορισμού, το σύνολο των δεξιοτήτων και των εμπειριών που θα ήταν οι πλέον χρήσιμες.
- 12.5** Το Συμβούλιο αποφασίζει πώς να ενθαρρύνει περισσότερους ανθρώπους από την ευρύτερη κοινωνία, να ενδιαφερθούν για συμμετοχή στο Συμβούλιο. Όμως, η αναζήτηση μιας πιο διαφοροποιημένης σύνθεσης του Συμβουλίου δεν πρέπει να είναι σε βάρος μιας σύνθεσης με τις απαραίτητες δεξιότητες και εμπειρίες.

Αρχή 13

Οι δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων που κατέχουν ρόλους στη διακυβέρνηση τυγχάνουν ανάπτυξης και η απόδοσή τους αξιολογείται τόσο ξεχωριστά όσο και στο σύνολό της.

Διατάξεις

- 13.1** Τα νέα Μέλη του Συμβουλίου τυγχάνουν ενδεδειγμένης κατάρτισης προσαρμοσμένης στο ρόλο τους μέσα στον Οργανισμό.
- 13.2** Όλα τα Μέλη του Συμβουλίου έχουν τις ευκαιρίες να αναπτύσσουν περαιτέρω τις δεξιότητες και γνώσεις τους σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους και εκτελούν με υπευθυνότητα τα καθήκοντά τους, προσδιορίζοντας και καλύπτοντας τις αναπτυξιακές τους ανάγκες.
- 13.3** Κάθε Μέλος του Συμβουλίου λογοδοτεί για τη συνεισφορά του σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω εκθέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν αξιολόγηση των γνωσιολογικών τους αναγκών για καλύτερη εκπλήρωση της αποστολής τους.
- 13.4** Το Συμβούλιο αξιολογεί τη δική του συνολική απόδοση σε τακτική βάση. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τον τρόπο εργασίας, τα επιτεύγματά του και τις ανάγκες για βελτίωση, καταρτίζοντας προς τούτο πρόγραμμα για επίτευξη του στόχου αυτού. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει μελέτη/αξιολόγηση των εξειδικεύσεων που χρειάζονται στο Συμβούλιο, ούτως ώστε να καλύπτονται οποιαδήποτε κενά εντοπισθούν όταν οι θέσεις κενώνονται και όταν γίνονται τα σχέδια κατάρτισης / εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Αρχή 14

Πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ συνέχειας και ανανέωσης στη σύνθεση του Συμβουλίου.

Διατάξεις

- 14.1** Το Συμβούλιο αποφασίζει πώς εξισορροπούνται, αφενός, η συνέχεια στις γνώσεις και επαφές των διορισμένων Μελών και, αφετέρου, η ανανέωση στην προσέγγιση θεμάτων που αφορούν τον Οργανισμό. Το Συμβούλιο διασφαλίζει τη διαφάνεια στη λειτουργία του και υιοθετεί πρόσφορους τρόπους για την επεξήγηση στο κοινό της πολιτικής που ακολουθεί. Όπου τα Μέλη του Συμβουλίου διορίζονται από εξωτερικό όργανο, τότε το Συμβούλιο επεξηγεί την προσέγγιση που θα προτιμούσε να ακολουθεί όσον αφορά τη συνέχεια και την ανανέωσή του.

Αρχή 15

Όσον αφορά τη λογοδοσία του, το Συμβούλιο διακρίνει μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων.

Διατάξεις

15.1 Το Συμβούλιο καθιστά σαφές τόσο στα Μέλη του Συμβουλίου όσο και στο προσωπικό του Οργανισμού σε ποιους είναι υπεύθυνο να λογοδοτεί και για ποια θέματα. Αξιολογεί το βαθμό στον οποίο κάθε σχέση λογοδοσίας εξυπηρετεί το σκοπό της. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση του κατά πόσο και ποιες σχέσεις λογοδοσίας πρέπει να ενισχυθούν ή κατά πόσο κάποιες άλλες επιβαρύνουν την εξυπηρέτηση του σκοπού του Οργανισμού ή της λογοδοσίας του σε άλλους φορείς. Σε αυτή την περίπτωση, το Συμβούλιο εξετάζει τέτοιες αδυναμίες και εργάζεται για να καλύψει οποιαδήποτε κενά στη λογοδοσία του. Επίσης, συζητά τις οποιεσδήποτε ανησυχίες του με εκείνους τους φορείς στους οποίους έχει επίσημη ευθύνη λογοδοσίας και, όπου είναι δυνατό, προσπαθεί να διαπραγματεύεται μια πιο ισορροπημένη θέση.

Αρχή 16

Το Συμβούλιο υιοθετεί δραστήρια και προγραμματισμένη προσέγγιση στο διάλογο με το κοινό και στη λογοδοσία του προς αυτό.

Διατάξεις

16.1 Το Συμβούλιο καθιστά σαφές ότι ολόκληρος ο Οργανισμός επιδιώκει και καλωσορίζει σχόλια και παρατηρήσεις (feedback) και βεβαιώνεται ότι ανταποκρίνεται άμεσα και υπεύθυνα προς αυτά. Τα σχόλια είναι ζωτικής σημασίας και αποτελούν απαραίτητο μέρος της ανατροφοδότησης (feedback) και γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει σαφής καθοδήγηση από το Συμβούλιο στο χειρισμό και την επίλυση των προβλημάτων και να βεβαιώνεται ότι οι εμπειρίες που αποκομίζονται χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των υπηρεσιών του σε ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινού.

16.2 Το Συμβούλιο διασφαλίζει ότι υπάρχει σαφής πολιτική αναφορικά με τα ζητήματα για τα οποία θα συμβουλευεται το κοινό και τους χρήστες των υπηρεσιών του. Η πολιτική αυτή πρέπει να διευκρινίζει σαφώς με ποιο τρόπο ο Οργανισμός θα χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές στις αποφάσεις του και πώς θα τις κοινοποιεί στο κοινό και στους χρήστες των υπηρεσιών. Η πολιτική του Οργανισμού πρέπει να διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός ακούει και λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις εμπειρίες όλων των στρωμάτων της κοινωνίας.

- 16.3** Κάθε χρόνο το Συμβούλιο δημοσιεύει το σκοπό, τη στρατηγική, τα σχέδια και τις οικονομικές καταστάσεις του Οργανισμού, καθώς επίσης και πληροφορίες για τα αποτελέσματα, τα επιτεύγματα, την ικανοποίηση των χρηστών και την επισήμανση ατελειών στην λειτουργία του κατά την προηγούμενη περίοδο.

Αρχή 17

Το Συμβούλιο αναλαμβάνει μια δραστήρια και προγραμματισμένη προσέγγιση για την ευθύνη του έναντι του προσωπικού του Οργανισμού.

Διατάξεις

- 17.1** Το Συμβούλιο έχει μια σαφή πολιτική σχετικά με το πότε και πώς θα διαβουλευέται και θα εμπλέκει το προσωπικό και τους εκπροσώπους του στη λήψη αποφάσεων.
- 17.2** Το Συμβούλιο βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται αποτελεσματικά συστήματα για τη διαφύλαξη των δικαιωμάτων του προσωπικού. Βεβαιώνεται ότι τυγχάνουν εφαρμογής διαδικασίες και πρακτικές για καταγγελία παρατυπιών/παραπτώματων, καθώς και για προστασία των καταγγελλόντων.

Αρχή 18

Το Συμβούλιο συνεργάζεται αποτελεσματικά με θεσμικούς φορείς.

Διατάξεις

- 18.1** Το Συμβούλιο αναλαμβάνει την πρωτοβουλία για τη διαμόρφωση και διατήρηση των σχέσεων με τους προϊσταμένους άλλων οργανισμών, ως βάση για αποτελεσματική συνεργασία σε υπηρεσιακό επίπεδο.

Παράρτημα 1: Ερωτήσεις αξιολόγησης των Συμβουλίων και των Μελών τους.

- 1. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει επικέντρωση στο στόχο του οργανισμού και σε αποτελέσματα/οφέλη για τους χρήστες και τους πολίτες γενικά**
 - Πόσο σαφείς είμαστε για το τι προσπαθούμε να επιτύχουμε ως Οργανισμός; Έχουμε πάντα αυτό στο μυαλό μας όταν σχεδιάζουμε ή λαμβάνουμε αποφάσεις; Πόσο επιτυχείς είμαστε στην επίτευξη των στόχων μας;
 - Σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες που έχουμε για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουμε στους χρήστες, μας βοηθά να παίρνουμε σωστές και αποτελεσματικές αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών; Λαμβάνουμε τακτική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση σχετικά με τις απόψεις των χρηστών για θέματα ποιότητας; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί αυτή η πληροφόρηση; Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούμε αυτές τις πληροφορίες για προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων;
 - Σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες που έχουμε σχετικά με τη δαπάνη και τις επιδόσεις, μας βοηθούν στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων για τη βελτίωση της σχέσης κόστους-οφέλους; Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούμε αυτές τις πληροφορίες για προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων; Πόσο καλά κατανοούμε κατά πόσο η σχέση των υπηρεσιών που παρέχονται με τα τέλη που καταβάλλονται συγκρίνεται με αυτή παρόμοιων οργανισμών;

- 2. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει την αποτελεσματική εκτέλεση ρόλων και αρμοδιοτήτων που είναι ευκρινώς καθορισμένοι.**
 - Γνωρίζουμε όλοι τι πρέπει να κάνουμε;
 - Η προσέγγισή μας για κάθε ένα από τα κύρια καθήκοντα του Συμβουλίου είναι σαφώς καθορισμένη και κατανοητή από όλα τα Μέλη του Συμβουλίου και την Εκτελεστική Διεύθυνση και κατ' επέκταση από το προσωπικό;
 - Ποια σημασία έχει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του Οργανισμού για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε κάθε μία από τις κύριες λειτουργίες της διακυβέρνησης;
 - Πόσο κατανοητά έχουμε ορίσει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των Μελών του Συμβουλίου; Τα Μέλη του Συμβουλίου αναλαμβάνουν συλλογική ευθύνη για τις αποφάσεις του;
 - Πόσο καλά κατανοεί ο Οργανισμός τις απόψεις του κοινού και των χρηστών των υπηρεσιών του; Έχουμε λάβει ολοκληρωμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με αυτές τις απόψεις και τις χρησιμοποιούμε κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

- 3. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει προώθηση αξιών και αρχών χρηστής διακυβέρνησης για ολόκληρο τον Οργανισμό και εμφανή έμπρακτη εφαρμογή τους.**
 - Ποιες είναι οι αξίες που αναμένουμε από το προσωπικό όσον αφορά τη συμπεριφορά και τις ενέργειές του; Πόσο καλά αντανακλώνται οι αξίες αυτές στην προσέγγισή μας για λήψη αποφάσεων; Τι περισσότερο θα πρέπει να κάνουμε για να εξασφαλιστεί ότι οι αξίες αυτές αποτελούν μόνιμο οδηγό για τις δράσεις του Συμβουλίου και του προσωπικού;
 - Με ποιους τρόπους η συμπεριφορά μας, συλλογικά, ως διοικητικού οργάνου και

μεμονωμένα ως Συμβούλων, κατάδεικνύει ότι αναλαμβάνουμε σοβαρά τις ευθύνες μας έναντι του οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών; Υπάρχουν περιπτώσεις που η συμπεριφορά μας θα μπορούσε να αποδυναμώσει τους στόχους και τις αξίες του Οργανισμού;

4. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει ενημερωμένες και διαφανείς αποφάσεις και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων

- Πόσο καλά διεκπεραιώνονται οι συναντήσεις μας; Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε για να γίνουν πιο παραγωγικές και να εργαζόμαστε πιο αποτελεσματικά;
- Καθορίζονται σε επίσημο έγγραφο οι αρμοδιότητες του κάθε Μέλους του Συμβουλίου και του Συμβουλίου συλλογικά; Είναι σαφές και αναθεωρείται τακτικά; Πόσο αποτελεσματικό είναι ως οδηγός για το Συμβούλιο και τα Μέλη του; Πόσο καλά επεξηγούμε τους λόγους για τις αποφάσεις μας σε όλους εκείνους που θα μπορούσαν να επηρεαστούν από αυτές;
- Οι πληροφορίες που λαμβάνουμε είναι αξιόπιστες και αντικειμενικές; Πώς θα μπορούσαν οι πληροφορίες αυτές να βελτιωθούν για να συμβάλουν στην καλύτερη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων;
- Λαμβάνουμε επαγγελματικές συμβουλές για ενημέρωση και υποστήριξη της λήψης αποφάσεων όταν αυτό κρίνεται λογικό και σκόπιμο;
- Πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα διαχείρισης κινδύνων του Οργανισμού; Πώς αξιολογούμε κατά πόσο αυτό το σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικά; Έχουμε αναπτύξει σχέδιο δράσης για διόρθωση τυχόν ελλείψεων στο σύστημα; Αν ναι, το δημοσιεύουμε περιοδικά;

5. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει την ανάπτυξη της δυνατότητας και της ικανότητας του Συμβουλίου να είναι αποτελεσματικό

- Ποιες δεξιότητες έχουμε αποφασίσει ότι πρέπει να κατέχουν τα Μέλη του Συμβουλίου ούτως ώστε να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους; Πόσο αποτελεσματική είναι η διαδικασία διορισμού των Μελών του Συμβουλίου ώστε να εντοπίζει άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες και να επεκτείνεται σε άτομα από ένα ευρύ φάσμα της κοινωνίας; Τί άλλο θα μπορούσαμε να κάνουμε για να βεβαιωθούμε ότι το να διοριστεί κάποιος μέλος του Συμβουλίου είναι προσίτο σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα;
- Πόσο αποτελεσματικοί είμαστε στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τον εκσυγχρονισμό των γνώσεων μας;
- Πόσο αποτελεσματικές είναι οι διευθετήσεις μας για την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε Μέλους του Συμβουλίου; Έχουμε θέσει σε εφαρμογή σχέδια δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης μας ως Συμβούλιο;
- Ποια είναι η προσέγγισή μας για την εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ της συνέχειας της γνώσης και της ανανέωσης της σκέψης του Συμβουλίου; Ποιοι είναι οι λόγοι μας για αυτή την προσέγγιση; Χρειάζεται να την αξιολογήσουμε;

6. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει συμμετοχή όλων των επηρεαζόμενων μερών και ενδυνάμωση της λογοδοσίας.

- Σε ποιους είμαστε υπόλογοι και για τι; Πόσο αποτελεσματική είναι η κάθε μία από αυτές τις σχέσεις λογοδοσίας; Χρειάζεται να ληφθούν μέτρα για την αποσαφήνιση ή την ενίσχυση της κάθε σχέσης; Χρειάζεται μετατόπιση στην ισορροπία μεταξύ των διαφόρων σχέσεων λογοδοσίας;

- Ποια είναι η πολιτική μας αναφορικά με το πώς ο Οργανισμός θα συμβουλευέται το κοινό και τους χρήστες των υπηρεσιών του; Εξηγεί στο κοινό και τους χρήστες το είδος των θεμάτων επί των οποίων θα ζητείται η άποψη του/τους και από ποιες ομάδες και πώς θα χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που λαμβάνονται; Χρειάζεται να αξιολογούμε και να αναθεωρούμε την πολιτική αυτή και την εφαρμογή της;
- Ποια είναι η πολιτική μας αναφορικά με τη διαβούλευση με και τη συμμετοχή του προσωπικού και των εκπροσώπων του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Έχει επεξηγηθεί με σαφήνεια στο προσωπικό; Πόσο καλά εφαρμόζουμε στην πράξη την πολιτική αυτή; Πόσο αποτελεσματικά είναι τα συστήματα εντός του Οργανισμού με σκοπό την προστασία των δικαιωμάτων του προσωπικού;
- Ποια είναι τα θεσμικά ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία πρέπει να διατηρούμε καλές σχέσεις; Πώς πρέπει να οργανωθούμε ώστε να αναλάβουμε ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη σχέσεων με άλλους οργανισμούς στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο;

7. Η εφαρμογή του Κώδικα Δημόσιας Διακυβέρνησης

- Σε ποιο βαθμό μπορεί να έχει εφαρμογή ο Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης για τον Οργανισμό μας, λαμβάνοντας υπόψη το είδος και το μέγεθός του;
- Προσπαίζουμε και επιδεικνύουμε το πνεύμα και το ήθος της χρηστής διακυβέρνησης που ο Κώδικας επιχειρεί να προωθήσει;
- Έχουμε διαδικασία για την τακτική αξιολόγηση των διευθετήσεων διακυβέρνησης και την πρακτική εφαρμογή τους έναντι του Κώδικα; Τι περαιτέρω βελτιώσεις χρειάζεται να κάνουμε;
- Δημοσιοποιούμε τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μας και τα σχέδιά μας για μελλοντικές βελτιώσεις και καλωσορίζουμε την επαναπληροφόρηση από ενδιαφερομένους φορείς και χρήστες υπηρεσιών;

Παράρτημα 2: Ερωτήσεις του κοινού και των αντιπροσώπων του κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της διακυβέρνησης.

1. **Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει επικέντρωση στο στόχο του Οργανισμού και σε προσδοκούμενα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους χρήστες των υπηρεσιών του.**
 - Ποιος είναι ο σκοπός του Οργανισμού;
 - Μπορώ εύκολα να βρω σαφή πληροφόρηση για το τι κάνει ο Οργανισμός, τα πλαίσια λειτουργίας και τις αρμοδιότητες του;
 - Μπορώ εύκολα να ενημερωθώ για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό;
 - Τι προσπάθειες και ενέργειες γίνονται από τον Οργανισμό για βελτίωση των υπηρεσιών των;
 - Μπορώ εύκολα να μάθω για τον τρόπο χρηματοδότησης του Οργανισμού και πώς ξοδεύει τα χρήματά του;

2. **Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει την αποτελεσματική εκτέλεση ρόλων και λειτουργιών που είναι ευκρινώς καθορισμένοι.**
 - Ποιος είναι επικεφαλής του Οργανισμού;
 - Πώς εκλέγονται ή διορίζονται οι Σύμβουλοι του Οργανισμού;
 - Ποιες είναι οι επιμέρους ευθύνες των ανθρώπων που βρίσκονται στην κορυφή του Οργανισμού;

3. **Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει προώθηση αξιών για το σύνολο του Οργανισμού και επίδειξη των αξιών χρηστής διακυβέρνησης μέσα από την συμπεριφορά.**
 - Σύμφωνα με τον Οργανισμό, ποιες αξίες διέπουν τις εργασίες του;
 - Οι αξίες αυτές ακολουθούνται στην πράξη;
 - Ποια πρότυπα συμπεριφοράς θα πρέπει να αναμένω;
 - Εφαρμόζει η Εκτελεστική Διεύθυνση του Οργανισμού τα πρότυπα αυτά συμπεριφοράς στην πράξη;
 - Οι Σύμβουλοι εφαρμόζουν τις αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν τα δημόσια πρόσωπα δηλαδή, ανιδιοτέλεια, ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, υπευθυνότητα, διαφάνεια, εντιμότητα και καθοδήγηση δια του παραδείγματος (βλέπε Παράρτημα 3 για επεξήγηση των αρχών αυτών);

4. **Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει ενημέρωση και διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.**
 - Ποιος είναι υπεύθυνος και για ποια είδη αποφάσεων στον Οργανισμό;
 - Μπορώ εύκολα να πληροφορηθώ τι αποφάσεις έχουν ληφθεί και τους λόγους για τους οποίους λήφθηκαν;
 - Οι αποφάσεις βασίζονται σε πρόσφατη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση και λήψη

- καλών συμβουλών;
- Ο Οργανισμός δημοσιεύει μια ξεκάθαρη ετήσια έκθεση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης των κινδύνων του;
 - Ο Οργανισμός δημοσιεύει έναν εμπειριστατωμένο ετήσιο απολογισμό για το πώς διασφαλίζει ότι οι πολιτικές του εφαρμόζονται στην πράξη; Η διασφάλιση αυτή είναι καθησυχαστική;
 - Πώς συγκρίνεται με τη δική μου εμπειρία;
- 5. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει την ανάπτυξη της δυνατότητας και της ικανότητας του Διοικητικού Συμβουλίου να είναι αποτελεσματικό.**
- Πώς ενθαρρύνει ο Οργανισμός το ενδιαφέρον κατάλληλων ατόμων για συμμετοχή στη διοίκηση του;
 - Τι υποστήριξη παρέχει ο Οργανισμός στους Συμβούλους;
 - Πώς βεβαιώνεται ο Οργανισμός ότι αυτοί που τον διοικούν κάνουν καλά τη δουλειά τους;
- 6. Χρηστή διακυβέρνηση εξυπακούει συμμετοχή των επηρεαζόμενων μερών και ενδυνάμωση της λογοδοσίας**
- Μπορώ να πάρω εύκολα πληροφορίες για να απαντήσω σε όλες αυτές τις ερωτήσεις, (π.χ. μέσω της ιστοσελίδας του Οργανισμού);
 - Υπάρχουν ευκαιρίες για μένα και άλλους ανθρώπους να γνωστοποιήσουμε τις απόψεις μας;
 - Ο Οργανισμός δημοσιεύει ετήσια έκθεση που περιέχει τις Οικονομικές Καταστάσεις του για το έτος; Τα αντίγραφα διατίθενται ελεύθερα; Παρέχεται ικανοποιητική και επίκαιρη πληροφόρηση;
 - Πώς μπορώ να μάθω τι αποφάσεις έχουν ληφθεί σε απάντηση ερωτημάτων τα οποία υπέβαλα και ως αποτέλεσμα των απόψεων άλλων;
 - Υπάρχουν ευκαιρίες να ερωτηθούν οι επικεφαλής αναφορικά με τα προγράμματα και τις αποφάσεις τους;
 - Μπορώ εύκολα να ενημερωθώ για τον τρόπο υποβολής παραπόνων και εισηγήσεων για βελτίωση;

Παράρτημα 3: Αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν οι δημόσιοι λειτουργοί και οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα (γνωστές ως Nolan principles)

Ανιδιοτέλεια

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα οφείλουν να λαμβάνουν αποφάσεις με μοναδικό γνώμονα το δημόσιο συμφέρον. Δεν πρέπει να το κάνουν αυτό με σκοπό το οικονομικό ή άλλου είδους όφελος, για τους εαυτούς τους, ή για την οικογένεια ή τους φίλους τους.

Ακεραιότητα και Αμεροληψία

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα οφείλουν να μην έχουν οποιαδήποτε οικονομική ή άλλου είδους εξάρτηση από άτομα ή οργανισμούς, οι οποίοι πιθανόν να τους επηρεάσουν στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Αντικειμενικότητα

Στην άσκηση των καθηκόντων τους, συμπεριλαμβανομένων διορισμών, προαγωγών ή κατακύρωση δημόσιων συμβάσεων, οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα οφείλουν να τεκμηριώνουν τις επιλογές τους με βάση αξιολογικά κριτήρια.

Υπευθυνότητα και Λογοδοσία

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα είναι υπόλογοι στον πολίτη για τις αποφάσεις και ενέργειές τους και οφείλουν να είναι διαθέσιμοι σε οποιοδήποτε έλεγχο κριθεί αναγκαίος.

Διαφάνεια

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα οφείλουν να ενεργούν και να αποφασίζουν με τη μέγιστη δυνατή διαφάνεια. Οφείλουν να δικαιολογούν τις αποφάσεις τους και να περιορίζουν την πληροφόρηση μόνο σε περίπτωση που το απαιτεί το δημόσιο συμφέρον.

Τιμότητα

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα έχουν καθήκον να δηλώνουν οποιοδήποτε προσωπικό συμφέρον σχετικό με την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για προστασία του δημόσιου συμφέροντος.

Καθοδήγηση δια του παραδείγματος

Οι δημόσιοι λειτουργοί ή οι κατέχοντες δημόσιο αξίωμα οφείλουν να προωθούν και υποστηρίζουν τις πιο πάνω αρχές με παραδειγματικές ενέργειες.