

**E U R O S A I**

**Ειδική Ομάδα Εργασίας  
για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ISSAI 30  
(ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ INTOSAI)**

**Οδηγός για τα Ανώτατα  
Ελεγκτικά Ιδρύματα**

**EUROSAI  
Μάιος 2017**

## Περιεχόμενα

### Εισαγωγή

**Ενότητα Α: Προσέγγιση στην εφαρμογή του συστήματος ελέγχου δεοντολογίας**

**Ενότητα Β: Εναλλακτικές λύσεις και ορθές πρακτικές στην εφαρμογή των συνιστωσών του συστήματος ελέγχου δεοντολογίας**

- **Κώδικας δεοντολογίας**
- **Διοίκηση**
- **Οδηγός δεοντολογίας**
  - Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και κατάρτιση σε θέματα δεοντολογίας
  - Συμβουλευτική
  - Δεοντολογικά διλήμματα
- **Διαχείριση δεοντολογίας**
  - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Πρόσληψη
  - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Επαγγελματική Εξέλιξη
  - Εξισορρόπηση μεταξύ Εμπιστευτικότητας και Διαφάνειας
- **Παρακολούθηση και έλεγχος δεοντολογίας**
  - Σύγκρουση συμφερόντων
  - Εκ περιτροπής ανάθεση καθηκόντων
  - Πολιτική ουδετερότητα
  - Δώρα και φιλοξενία
  - Πολιτικές καταγγελιών
  - Εργαλεία παρακολούθησης δεοντολογίας

**Παράρτημα 1:** Παραπομπές ορθής πρακτικής

**Παράρτημα 2:** Διοίκηση και Δεοντολογία: καθορισμός του τρόπου δράσης

**Παράρτημα 3:** Παραδείγματα δεοντολογικών διλημάτων: τι πρέπει να κάνουμε ;

**Παράρτημα 4:** Μοντέλο αντιμετώπισης δεοντολογικών διλημάτων

**Παράρτημα 5:** Παραδείγματα σύγκρουσης συμφερόντων

**Παράρτημα 6:** Λίστα ελέγχου για δώρα και φιλοξενία

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Δώστε το παράδειγμα

Τα Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών ενεργώντας ως οργανισμοί πρότυπο και δίνοντας το παράδειγμα. Οφείλουν να σέβονται τις θεμελιώδεις αρχές της δεοντολογίας, όπως τη διασφάλιση της δέουσας διαφάνειας και λογοδοσίας, τη χρηστή διακυβέρνηση και την τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας<sup>1</sup> του Διεθνούς Οργανισμού των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI).

## Αξίες δεοντολογίας

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του INTOSAI (ISSAI 30) παρέχει στα Α.Ε.Ι. και στο προσωπικό που εργάζεται σε αυτά, ένα σύνολο αξιών και αρχών, επί των οποίων στηρίζεται η δεοντολογική συμπεριφορά. Οι αποφάσεις των Α.Ε.Ι. και του προσωπικού τους πρέπει να βασίζονται σε πέντε θεμελιώδεις αξίες δεοντολογίας<sup>2</sup>:

**Ακεραιότητα:** Δράση με ειλικρίνεια, αξιοπιστία, καλή πίστη και όφελος του δημοσίου συμφέροντος•

**Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα:** Αποφυγή καταστάσεων ή επιρροών που οδηγούν σε συμβιβασμό ή θεωρούνται συμβιβαστικές, επαγγελματικές κρίσεις και δράση χωρίς προκαταλήψεις και με τρόπο αμερόληπτο•

**Ικανότητα:** Απόκτηση και διατήρηση γνώσεων και απαραίτητων δεξιοτήτων και δράση σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα και με τη δέουσα προσοχή•

**Επαγγελματική συμπεριφορά:** Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και συμβάσεις και αποφυγή οποιασδήποτε συμπεριφοράς που θα μπορούσε να δυσφημίσει το Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα•

**Εμπιστευτικότητα και διαφάνεια:** Δέουσα προστασία των πληροφοριών, με σεβασμό στην ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία.

## Θεσμική προοπτική

Το ISSAI 30, όπως αναθεωρήθηκε το 2016, προσφέρει στα Α.Ε.Ι. μια νέα δεοντολογική προσέγγιση:

- Ο Κώδικας έχει πλέον θεσμική προοπτική: δεν προορίζεται μόνο για τους ελεγκτές,

<sup>1</sup> ISSAI-12

<sup>2</sup> ISSAI-30, 9

αλλά αντιθέτως, για όλους όσους εργάζονται σε ένα Α.Ε.Ι. ή για λογαριασμό αυτού• αυτό περιλαμβάνει όλες τις κατηγορίες προσωπικού και όλους τους διευθυντές.

- Ο Κώδικας Δεοντολογίας πραγματεύεται συγκεκριμένα *την ευθύνη των Α.Ε.Ι.* στην προώθηση και διαφύλαξη της δεοντολογίας και των δεοντολογικών αξιών.
- Πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις υπάρχουσες μορφές Α.Ε.Ι., σε όσα ανήκουν στη Νομοθετική εξουσία (Κοινοβουλευτική), στη Δικαιοδοτική (Δικαστήριο) ή σε άλλη μορφή (π.χ. υβριδική), είτε το Α.Ε.Ι. διοικείται από έναν μόνο Πρόεδρο ή από ένα όργανο λήψης αποφάσεων (π.χ. συμβούλιο ή δικαστές)<sup>3</sup>.
- Υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις *απαιτήσεις*, στις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται τα Α.Ε.Ι. και το προσωπικό και στις *οδηγίες εφαρμογής*, οι οποίες ενέχουν συμβουλευτικό ως προς την εφαρμογή ρόλο.

### **Γενικές Αρμοδιότητες των Ανώτατων Ελεγκτικών Οργάνων**

Το ISSAI 30 καθορίζει τις *Γενικές Αρμοδιότητες* των Α.Ε.Ι. ως προς την εφαρμογή της δεοντολογίας<sup>4</sup>. Αυτές οι αρμοδιότητες είναι:

- Υιοθέτηση και εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας και δημοσιοποίηση αυτού
- Ανάδειξη της σημασίας της δεοντολογίας και προαγωγή μιας κουλτούρας δεοντολογίας
- Καθορισμός τρόπου δράσης με τις ενέργειες και το παράδειγμα της ηγεσίας του Α.Ε.Ι.
- Δέσμευση του προσωπικού και των εξωτερικών συνεργατών για δεοντολογική συμπεριφορά, με την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης
- Εφαρμογή συστήματος ελέγχου δεοντολογίας
- Επίλυση συγκρούσεων δεοντολογικής φύσης

### **Πρακτικές οδηγίες**

Το παρόν έγγραφο έχει ως στόχο να παρέχει στο Α.Ε.Ι. πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του ISSAI 30, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων πρακτικών εργαλείων.

### **Αναφορές, παραδείγματα και εργαλεία**

**Η ενότητα Α** προτείνει μια προσέγγιση ως προς την εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας.

<sup>3</sup> SAI-PMF, 3.3

<sup>4</sup> ISSAI-30,12

**Η ενότητα Β** προσδιορίζει τα κύρια ζητήματα δεοντολογίας που αντιμετωπίζει συνήθως ένα Α.Ε.Ι., σε κάθε ένα από τα συστατικά στοιχεία του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες εναλλακτικές λύσεις και ορθές πρακτικές που προσφέρονται για την αντιμετώπισή τους• αυτή η ενότητα είναι ενδεικτική και πρέπει να συμπληρώνεται και να ενημερώνεται τακτικά, με βάση την εμπειρία του Α.Ε.Ι. κατά την εφαρμογή του ISSAI 30.

Το **Παράρτημα 1** παραθέτει παραπομπές σε ορθές πρακτικές που εντοίζονται σε διάφορους τομείς

Το **Παράρτημα 2** παραθέτει σημαντικές στάσεις και πρωτοβουλίες της δεοντολογίας της Διοίκησης

Το **Παράρτημα 3** παραθέτει διλήμματα δεοντολογίας που μπορεί να αντιμετωπίσει το προσωπικό και χρήζουν συζήτησης

Το **Παράρτημα 4** περιλαμβάνει ένα υπόδειγμα λήψης απόφασης για την αντιμετώπιση διλημάτων δεοντολογίας

Το **Παράρτημα 5** παραθέτει παραδείγματα συγκρούσεων συμφερόντων

Το **Παράρτημα 6** περιλαμβάνει μια λίστα ελέγχου αυτοαξιολόγησης αναφορικά με τα δώρα και τη φιλοξενία.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΙΔΩΝ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

### **Σύστημα Ελέγχου Εσωτερικών Δικλίδων Δεοντολογίας**

Μία από τις βασικές απαιτήσεις του ISSAI 30 για τα Α.Ε.Ι. είναι ότι, για να προωθήσουν και να διασφαλίσουν τη δεοντολογία, **πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας.**

Το σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας περιλαμβάνει κατάλληλες συγκεκριμένες στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες για την καθοδήγηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο της δεοντολογικής συμπεριφοράς<sup>5</sup>.

Ασφαλώς η επίτευξη αλλαγής στη συμπεριφορά και η οικοδόμηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας, προϋποθέτει συνεχείς και όχι ad hoc προσπάθειες και απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει διάφορα εργαλεία και μέτρα, διαδικασίες διαχείρισης και συντελεστές ακεραιότητας, σε ένα συνεκτικό σύστημα. Η θέσπιση μιας οργανωτικής πολιτικής για την ακεραιότητα είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημιουργία αυτού του συνεκτικού συστήματος και ταυτόχρονα είναι η απτή έκφραση μιας κουλτούρας ακεραιότητας (η οποία αφιερώνει χρόνο και πόρους για να καταστήσει προτεραιότητα τη δεοντολογία) και μια από τις σημαντικές συνεισφορές στη δεοντολογική συμπεριφορά.

Αυτός ο τύπος συστήματος μπορεί να συσταθεί χωριστά ή να συμπεριληφθεί στο γενικό σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων του Α.Ε.Ι. Τελικά, πρέπει να καλύψει τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- να περιλαμβάνει συγκεκριμένες στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες που εμπίπτουν στη δεοντολογία
- να καλύπτει όλους τους κύριους άξονες: καθοδήγηση, διαχείριση και παρακολούθηση
- να ενσωματωθεί σωστά στη διοίκηση του Α.Ε.Ι.

### **Συνιστώσες του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας**

Οι **βασικές συνιστώσες του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων της δεοντολογίας** είναι<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> ISSAI-30,13 <sup>6</sup> ISSAI-30,14

- **Κώδικας δεοντολογίας**
- **Ηγεσία και διαμόρφωση κλίματος από τη Διοίκηση**
- **Οδηγός δεοντολογίας**
- **Διαχείριση δεοντολογίας**
- **Παρακολούθηση δεοντολογίας**

Ο **οδηγός** δεοντολογίας περιλαμβάνει δηλώσεις αξιών και πρότυπα συμπεριφοράς, όπως κώδικες δεοντολογίας, ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας και δραστηριότητες επαγγελματικής κοινωνικοποίησης, όπως εκπαίδευση, κατάρτιση και παροχή συμβουλών.

Η **διαχείριση της δεοντολογίας** περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που δημιουργούν προϋποθέσεις για δίκαιη και αμερόληπτη επιλογή, προαγωγή και ανταμοιβή και συμβάλλουν στον κοινωνικό σεβασμό.

Η **παρακολούθηση και ο έλεγχος** της δεοντολογίας διασφαλίζεται μέσω ενός αποτελεσματικού νομικού πλαισίου, που θέτει βασικά πρότυπα συμπεριφοράς, αποτελεσματικούς μηχανισμούς λογοδοσίας, όπως εσωτερικές δικλίδες και εξωτερικό έλεγχο, διαδικασίες εφαρμογής και μηχανισμούς διαφάνειας, που παρέχουν πρόσβαση στη δημόσια πληροφόρηση, διευκολύνοντας τη συμμετοχή του κοινού και τον ενδεδειγμένο έλεγχο.

Η μελέτη της Ειδικής Ομάδας Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E) «Υποστήριξη των Α.Ε.Ι. στην ενίσχυση της ηθικής υποδομής τους» - Μέρος I και II, η Ενότητα Β και τα Παραρτήματα αυτού του οδηγού, παρέχουν αρκετά παραδείγματα πολιτικών και πρακτικών, που μπορούν να υιοθετήσουν τα Α.Ε.Ι. αναλόγως.

Προς το παρόν, θα θέλαμε να προσδιορίσουμε ορισμένες βασικές αρχές, που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα Α.Ε.Ι. κατά το σχεδιασμό του δικού τους συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων για τη δεοντολογία.

### **Βάλτε τη δεοντολογία στο σωστό πλαίσιο: ορίστε μια κοινή αντίληψη**

Κατά τη θέσπιση του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας, **το Α.Ε.Ι. πρέπει να λάβει υπόψη του, καταρχάς, την κουλτούρα του και τα νομικά και κοινωνικά του συστήματα<sup>7</sup>.**

<sup>7</sup> ISSAI-30, 16

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί και προσεγγίσεις στη δεοντολογία, ανάλογα με τις ηθικές αξίες και τα νομικά πλαίσια. Το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός δεοντολογικού πλαισίου, είναι να αποκτηθεί **μια σαφής και κοινή αντίληψη για το τι σημαίνει η δεοντολογία εντός του Α.Ε.Ι.** Αυτό σημαίνει ότι το Α.Ε.Ι. πρέπει να θέτει τη δεοντολογία στο δικό του πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτιστικές πρακτικές και την εθνική νομοθεσία, οι οποίες ενδέχεται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Αυτή η προσέγγιση πλαισίου θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει το περιβάλλον, την αποστολή και τις αξίες του Α.Ε.Ι. και να παραπέμπει στο νομικό του πλαίσιο και τα πρότυπα ελέγχου.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη **σαφή διάκριση μεταξύ δεοντολογικών και νομικών υποχρεώσεων**, διότι αυτό θα έχει αντίκτυπο στην προσέγγιση που θα επιλεγεί για την επιβολή της δεοντολογικής συμπεριφοράς (κανονιστική, δεσμευτική, καθοδηγητική, από ήπιο δίκαιο κ.λπ.).

Είναι σημαντικό **να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι** που ενέχουν ενδεχόμενες αποτυχίες στο σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας και τα αναγκαία μέτρα, που πρέπει να ληφθούν για τον μετριασμό τους. Επιπλέον, τα δυνητικά προβλήματα και τα διλήμματα πρέπει να εκτιμώνται ως ρεαλιστικά παραδείγματα μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να αποφευχθούν οι αφηρημένες έννοιες. Είναι ευθύνη της ηγεσίας και της διοίκησης του Α.Ε.Ι. να διασφαλίσει ότι το πλαίσιο του Α.Ε.Ι. ελέγχεται διεξοδικά για τη διασφάλιση μιας κοινής αντίληψης και ορισμού της δεοντολογίας εντός του ιδρύματος.

### **Συμμετοχική προσέγγιση**

Δεύτερον, **το Α.Ε.Ι. πρέπει να προχωρήσει με συμμετοχικό τρόπο<sup>8</sup>.**

Η δεοντολογία εξαρτάται τελικά από την ατομική συμπεριφορά των ηγετών και του προσωπικού του Α.Ε.Ι.• είναι συνεπώς σημαντικό, να συμμετάσχουν όλοι τους, από την αρχή, στη διαδικασία εγκαθίδρυσης ενός συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας.

Αυτό προϋποθέτει υιοθέτηση μιας συμμετοχικής προσέγγισης• για παράδειγμα, τη διεξαγωγή ερευνών, ηλεκτρονικών διαβουλεύσεων, την οργάνωση στοχευμένων ομάδων και ομάδων εργασίας, τη διεξαγωγή εργαστηρίου αυτοαξιολόγησης ακεραιότητας (IntoSAINT: Self-Assessment INTEgrity) κλπ.

<sup>8</sup> ISSAI-30, 17 και 70 α



Για την ενίσχυση των δεοντολογικών αξιών, είναι επίσης ουσιώδες να επιτρέπεται μια ροή πληροφοριών σε ολόκληρο το Α.Ε.Ι. αυτό, θα μπορούσε να επιτευχθεί με την κατάλληλη πολιτική επικοινωνίας και με τη διοργάνωση τακτικών συναντήσεων με το προσωπικό για τη συζήτηση δεοντολογικών ζητημάτων.

Καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην καθιέρωση ενός ανοικτού πνεύματος, στο πλαίσιο του οποίου μπορούν να διεξαχθούν ελεύθερες και εποικοδομητικές συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα.

### **Δράση με διαφάνεια**

Τρίτον, το Α.Ε.Ι. πρέπει να ενεργεί με διαφάνεια<sup>9</sup> και να παρέχει σχετικές πληροφορίες ως προς τη δεοντολογική συμπεριφορά του.

Μια ορθή πρακτική είναι να δημιουργηθεί μια διαδικτυακή πύλη διαφάνειας στο διαδίκτυο και το ενδοδίκτυο, εξασφαλίζοντας μια σωστή ροή επικοινωνίας, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Η πύλη θα πρέπει να περιέχει πληροφορίες αναφορικά με τη δεοντολογική συμπεριφορά (όπως δηλώσεις οικονομικών συμφερόντων και εξωτερικές δραστηριότητες διαχείρισης, πολιτικές σχετικά με τα δώρα, μεθοδολογίες και κανόνες σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού, πληροφορίες για τα συστήματα μισθοδοσίας, συμβάσεις με εξωτερικούς συνεργάτες κλπ.). Επιπλέον, θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή και τη διάδοση των πληροφοριών που περιέχει.

### **Σχεδιασμός συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας στη βάση μιας καλά προετοιμασμένης οργανωτικής στρατηγικής**

Τελευταίο και πλέον σημαντικό, τα Α.Ε.Ι. πρέπει να σχεδιάσουν το σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας με βάση μια συνολική στρατηγική για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων τρωτών σημείων και κινδύνων. Κάθε Α.Ε.Ι. λειτουργεί σε διαφορετικό περιβάλλον και έχει διαφορετική οργανωτική δομή και λειτουργία. Κάθε κατάσταση είναι πιθανό να απαιτεί διαφορετικούς συνδυασμούς πολιτικών.

Μια διαρθρωμένη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση ή την προετοιμασία μιας οργανωτικής πολιτικής δεοντολογίας, είναι το εργαλείο αυτοαξιολόγησης ακεραιότητας (IntoSAINT: Self-Assessment INTegrity), το οποίο αναπτύχθηκε από το Ολλανδικό Ελεγκτικό Συνέδριο. Αυτό το εργαλείο δίνει τη δυνατότητα

<sup>9</sup> ISSAI-30, 17

στα Α.Ε.Ι. να αξιολογήσουν την αδυναμία και την ανθεκτικότητά τους στις παραβιάσεις της ακεραιότητας και οδηγεί σε συστάσεις ως προς τον τρόπο βελτίωσης της διαχείρισης της δεοντολογίας. Οι συστάσεις αυτές μπορούν να αποτελέσουν τη βάση ενός σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής οργανωτικής πολιτικής ακεραιότητας.

## ΕΝΟΤΗΤΑ Β:

# ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΘΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΙΔΩΝ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

## 1. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ<sup>10</sup>

Ο κώδικας δεοντολογίας είναι ένας κεντρικός άξονας του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας

Ο βασικός άξονας του συστήματος ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας είναι ο κώδικας δεοντολογίας ή/και συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων των δηλώσεων αξιών και των προτύπων συμπεριφοράς.

Ο κώδικας δεοντολογίας ή/και συμπεριφοράς, είναι ένας τρόπος έκφρασης της αναγκαίας κοινής αντίληψης των όσων προσδοκόνται. Αυτός ο κώδικας παρέχει ένα όραμα, καθοδηγεί τη συμπεριφορά και προάγει συνήθειες.

Τα Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα πρέπει να έχουν τους δικούς τους κώδικες δεοντολογίας, βάσει των απαιτήσεων του ISSAI 30.

Η μελέτη της Ειδικής Ομάδας Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E) «Υποστήριξη των Α.Ε.Ι. στην ενίσχυση της ηθικής υποδομής τους» - Μέρος II, περιλαμβάνει ένα λεπτομερές κεφάλαιο αναφορικά με κώδικες δεοντολογίας και κώδικες συμπεριφοράς. Εκεί, η Ειδική Ομάδα Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E) αναλύει τους διάφορους τύπους κωδίκων που μπορούν να υιοθετηθούν από τα Α.Ε.Ι., τις λειτουργίες και τα πλεονεκτήματά τους.

Όπως αναφέρεται, ορισμένα Α.Ε.Ι. επέλεξαν σύντομους κώδικες, που αναφέρουν τις κύριες δεοντολογικές αξίες και αρχές, ενώ άλλα Α.Ε.Ι. έχουν υιοθετήσει πολύ λεπτομερείς κώδικες. Ένα συνηθισμένο περιεχόμενο περιλαμβάνει:

- Δηλώσεις σχετικά με τις αξίες και τις αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά

<sup>10</sup> ISSAI-30, 12(α), 15-17

- Περιγραφές των σχετικών αναμενόμενων συμπεριφορών
- Συγκεκριμένα παραδείγματα διλημάτων και ευαίσθητων καταστάσεων που αφορούν, μεταξύ άλλων, συγκρούσεις συμφερόντων, πολιτική ουδετερότητα, καθώς επίσης δώρα και φιλοξενία, και
- Διατάξεις για την αντιμετώπιση απρεπούς συμπεριφοράς.

Δεν υπάρχει ιδανικός συνδυασμός μεταξύ αρχών και λεπτομερειών στους κώδικες δεοντολογίας και στα πρότυπα συμπεριφοράς. Επιτυγχάνεται καλύτερα αξιολογώντας το κοινωνικό πλαίσιο και εξαρτάται από το ποιά λειτουργία επιλέγεται ως κυρίαρχη: η έμπνευση, η καθοδήγηση ή η ρύθμιση. Οι περισσότεροι κώδικες, συνδυάζουν στοιχεία από διάφορες πιθανές προσεγγίσεις. Παραδείγματα μπορούν να βρεθούν στη μελέτη της Ειδικής Ομάδας Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E,) που αναφέρθηκε και στο παράρτημα 1 του παρόντος εγγράφου.

Το ISSAI 30 υιοθετεί μια θεσμική προσέγγιση, δηλώνοντας ότι ο κώδικας εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό του Α.Ε.Ι. και όχι σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Θα πρέπει επίσης να εφαρμόζεται στο αποσπασμένο προσωπικό και σε όλους τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ή συνεργάτες που διενεργούν ελέγχους για το Α.Ε.Ι.

### Προετοιμασία

**Η διαδικασία προετοιμασίας του κώδικα είναι εξίσου σημαντική με τον ίδιο τον κώδικα.**

Αυτή η διαδικασία πρέπει να πραγματοποιείται χωρίς αποκλεισμούς (να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα του οργανισμού), να είναι διαφανής και να διασφαλίζει τη δέσμευση και την κυριότητα επ' αυτού. Η προαναφερθείσα μελέτη της Ομάδας Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E), περιγράφει κάποιες εμπειρίες και ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις, που πρέπει να υιοθετηθούν κατά τον σχεδιασμό και την επανεξέταση ενός κώδικα δεοντολογίας.

### Κοινοποίηση

Είναι ενδεδειγμένο να **κοινοποιείται καταλλήλως ο κώδικας δεοντολογίας ή συμπεριφοράς** σε εκείνους τους οποίους απευθύνεται. Η επικοινωνία, αποτελεί σε όλα τα στάδια βασικό παράγοντα επιτυχίας ενός κώδικα δεοντολογίας/συμπεριφοράς: κατά την προετοιμασία του, κατά την παρουσίασή του και κατά την εφαρμογή και επανεξέτασή του.

## Δημοσιοποίηση

Η εύκολη διαθεσιμότητα των κωδίκων, αποτελεί σημαντικό μέρος της επικοινωνίας και της εφαρμογής τους. Ένας κώδικας δεοντολογίας αποσκοπεί στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας του Α.Ε.Ι. και αποτελεί δέσμευση έναντι των ενδιαφερομένων μερών του Α.Ε.Ι. (κυρίως του κοινού). Τα ISSAI 20 και 30 απαιτούν τη δημοσιοποίηση του κώδικα.

## Δέσμευση

Η **δέσμευση στον κώδικα** είναι επίσης ένα ισχυρό εργαλείο, που πρέπει να κοινοποιείται και να διατηρείται ενεργό. Τα πιο συνηθισμένα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι:

- Υπογραφή δηλώσεων ή ορκωμοσία, λαμβάνοντας υπόψη τον Κώδικα Δεοντολογίας κατά την ανάληψη καθηκόντων στο Α.Ε.Ι.
- Υπενθύμιση των δεοντολογικών υποχρεώσεων σε τακτική βάση (συχνά ετησίως)
- Δέσμευση σε κάθε αποστολή ελέγχου.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται σχεδόν από όλα τα Α.Ε.Ι., για να εξασφαλιστεί η κοινοποίηση των κωδίκων, αυξάνοντας έτσι την ευαισθητοποίηση ως προς τη δεοντολογία και προσθέτοντας ως παράρτημα τον κώδικα στα σχετικά έγγραφα.

## Ο κώδικας δεν είναι αρκετός

Αλλά, **η ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας δεν αρκεί**. Δεν υπάρχει σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας χωρίς αυτόν, αλλά δεν υπάρχει καθόλου σύστημα ελέγχου εσωτερικών δικλίδων δεοντολογίας έτσι κι αλλιώς, εάν δεν υπάρχουν κι άλλες πολιτικές για τη διασφάλιση της εφαρμογής του.

## 2. ΗΓΕΣΙΑ<sup>11</sup>

**Η ηγεσία είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας δεοντολογίας**

**Οι ηγέτες πρέπει να παράσχουν το όραμα, την έμπνευση και το σκοπό, ώστε να επηρεάσουν το προσωπικό του Α.Ε.Ι. για να συμπεριφέρεται με δεοντολογικό τρόπο.**

Θα πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν ζητήματα δεοντολογίας και να ασχοληθούν με τυχόν συναφή προβλήματα.

<sup>11</sup> ISSAI-30, 18

## Το παράδειγμα από την ηγεσία

Οι ηγέτες θα πρέπει να **δίνουν το παράδειγμα**, διατηρώντας τις δεοντολογικές αξίες του οργανισμού και τη δεοντολογική συμπεριφορά του προσωπικού και της διοίκησης, ως βασικό μέλημα τους. Αυτό πρέπει να γίνεται με το άμεσο παράδειγμά τους, με τις απαιτήσεις που έχουν από τους άλλους και με την προσοχή και τους πόρους που διαθέτουν για το ζήτημα αυτό.

## Διαφάνεια

Τα δεοντολογικά ζητήματα που σχετίζονται με την ηγεσία πρέπει να εκτίθενται με διαφάνεια, εσωτερικά και εξωτερικά. Αυτό περιλαμβάνει, ιδίως, τους μισθούς, τα προνόμια, τις εξωτερικές δραστηριότητες και τα οικονομικά συμφέροντά τους (καθώς και τα συμφέροντα των συζύγων ή των εταίρων τους). Μια **ορθή πρακτική** είναι να δημοσιεύονται όλα αυτά τα θέματα, που αφορούν την ηγεσία του Α.Ε.Ι., σε μια πύλη διαφάνειας, προσπελάσιμη μέσω ενδοδικτύου και διαδικτύου.

## Μη σύγκρουση συμφερόντων

Όσον αφορά την ηγεσία, θα πρέπει να θεσπιστούν ειδικοί μηχανισμοί για την έγκριση των εξωτερικών δραστηριοτήτων τους κατά τη διάρκεια και μετά τη λήξη άσκησης των καθηκόντων τους. Προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων, οι προϋποθέσεις για την έγκριση εξωτερικών δραστηριοτήτων πρέπει να είναι αυστηρές και να δημοσιοποιούνται. Η **ορθή πρακτική** περιλαμβάνει κατ' αρχήν:

- Καμία αμοιβή ή πληρωμή οποιουδήποτε είδους (εάν η αμοιβή ή η πληρωμή επιτρέπονται από τη νομοθεσία, η αιτιολογία και το ποσό πρέπει να εμφανίζονται με διαφάνεια)
- Κανένα ζήτημα που ενδέχεται να έρχεται σε σύγκρουση με τις ελεγκτικές τους αρμοδιότητες ή να βλάπτει τη φήμη του Α.Ε.Ι.
- Καμία δραστηριότητα που θα μπορούσε να είναι επιζήμια στην τέλεση των καθηκόντων τους και
- Κάθε σχετική άδεια θα πρέπει να χορηγείται από ειδική ομάδα ή επιτροπή.

## Επιμόρφωση

Οι ηγέτες και το προσωπικό πρέπει να συμμετέχουν σε εκδηλώσεις και επιμορφώσεις ως προς τη δεοντολογία, που διοργανώνονται από το Α.Ε.Ι.

Θα πρέπει επίσης, να παρέχεται ειδική εκπαίδευση για τον ρόλο του ηγέτη. Η **ορθή πρακτική** περιλαμβάνει εκπαίδευση δεοντολογίας σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη, που συνίσταται σε πρακτικές ασκήσεις (λίστες ελέγχου, διλήμματα, συγκεκριμένες εμπειρίες κ.λπ.), μια ειδική ενότητα για τη δεοντολογία που απευθύνεται σε νέους ηγέτες και μια εξειδικευμένη ετήσια διοργάνωση(διάσκεψη, εργαστήριο...) επί θεμάτων δεοντολογίας.

### **Επιβράβευση και επιβολή**

Άλλες πρωτοβουλίες της ηγεσίας για την προώθηση της «*Διαμόρφωσης του κλίματος από την ηγεσία*» και την ενσωμάτωση της δεοντολογίας στο πρόγραμμα δράσης του Α.Ε.Ι., περιλαμβάνουν:

- Ανάθεση αρμοδιοτήτων σε συμβούλους δεοντολογίας·
- Ανάρτηση μηνυμάτων σχετικά με δεοντολογικά ζητήματα στις σχετικές πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσης (π.χ. το ενδοδίκτυο) κάθε φορά που προκύπτει ένα νέο δίλημμα ή ερώτηση·
- Καθιέρωση μέτρων για την επιβράβευση αναγνωρισμένης δεοντολογικής συμπεριφοράς, για παράδειγμα, ένα βραβείο και δυνατότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη δεοντολογία, ή ακόμη και προβολή μιας παρουσίασης σε ανάλογη εκδήλωση·
- Λήψη σταθερών διορθωτικών ενεργειών όταν κρίνεται απαραίτητο, εξασφαλίζοντας πάντα δίκαιες διαδικασίες ακρόασης.

### **Το παράδειγμα από τα μεσαία στελέχη**

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στον καθορισμό κλίματος «*από τα μεσαία στελέχη*», δηλαδή στη συμπεριφορά και το παράδειγμα που δίνεται στο προσωπικό από τους άμεσους προϊσταμένους τους.

Οι προϊστάμενοι έχουν την ειδική ευθύνη να διασφαλίσουν ένα καλό περιβάλλον εργασίας, προωθώντας την επαγγελματική και προσωπική συνεργασία.

Πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμοι για να παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη σε δεοντολογικά ζητήματα στους υφισταμένους τους.

Το **Παράρτημα 2** περιλαμβάνει έναν κατάλογο σημαντικών θέσεων και πρωτοβουλιών, που οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν για να διασφαλίσουν το ότι η δεοντολογία είναι ένας πυλώνας στο ίδρυμά τους, ομαδοποιημένος σε πέντε βασικές λειτουργίες:

- Εξασφάλιση μιας στρατηγικής προσέγγισης της δεοντολογίας
- Διοίκηση δίνοντας το παράδειγμα
- Δεοντολογική διαχείριση
- Εφαρμογή μιας πολιτικής ανοικτών θυρών
- Επιβολή εάν χρειαστεί.

### 3. ΟΔΗΓΟΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ<sup>12</sup>

Οι κώδικες δεοντολογίας και η Ηγεσία αποτελούν μέρος του οδηγού δεοντολογίας, ο οποίος παρουσιάζεται αυτόνομα λόγω της ιδιαίτερης σημασίας του. Άλλες πολιτικές δεοντολογικής καθοδήγησης είναι οι δραστηριότητες επαγγελματικής κοινωνικοποίησης, όπως η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η παροχή συμβουλών.

#### Αύξηση της ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης σε θέματα δεοντολογίας

##### Διοργάνωση εκδηλώσεων για τη δεοντολογία

Είναι ουσιαστικής σημασίας η ευαισθητοποίηση σε θέματα δεοντολογίας εντός του οργανισμού. Ένα παράδειγμα **ορθής πρακτικής** θα ήταν τα Α.Ε.Ι. να διοργανώνουν τακτικά εκδηλώσεις για όλο το προσωπικό, όπως:

- Συσκέψεις
- Σεμινάρια
- Συζητήσεις ή/και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δεοντολογία, όπως ασκήσεις ομαδικού πνεύματος, "κουίζ", εβδομάδες ή ημέρες ακεραιότητας κλπ.

##### Προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

Κατά τη διοργάνωση αυτών των εκδηλώσεων, είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε το ότι μαθαίνουμε και εντοπίζουμε ορθές πρακτικές από άλλες εμπειρίες. Για το σκοπό αυτό, είναι ουσιώδες να:

<sup>12</sup> ISSAI-30, 19-20



- Λάβετε υπόψη την ανάγκη παρουσίασης πραγματικά απτών παραδειγμάτων, προκειμένου να αποφευχθούν οι αφηρημένες έννοιες και να προληφθεί το φαινόμενο της "κόπωσης από τη δεοντολογία"
- Επικεντρωθείτε στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών πρώτα στο δικό σας Α.Ε.Ι., στη συνέχεια σε άλλα Α.Ε.Ι. και στο περιβάλλον ελέγχου
- Βρείτε άλλες πηγές βέλτιστων πρακτικών στην κοινωνία των πολιτών (έρευνα, δίκαιο, στρατό, αθλητισμό, ιατρική, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ.), δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς που ασχολούνται με θέματα δεοντολογίας (εθνικά κοινοβούλια, ΜΚΟ όπως η Διεθνής Διαφάνεια κλπ.).

### Χρήση του ενδοδικτύου

Παραδείγματα **ορθής πρακτικής** περιλαμβάνουν επίσης τη διάδοση πληροφοριών μέσω του ενδοδικτύου του Α.Ε.Ι. Ορισμένα Α.Ε.Ι. έχουν δημιουργήσει μια "γωνία δεοντολογίας", συγκεντρώνοντας πληροφορίες σχετικά με αυτό το ζήτημα· άλλα, ενημερώνουν τακτικά όλο το προσωπικό σχετικά με θέματα δεοντολογίας.

### Μαθαίνουμε από τους άλλους

Επιπλέον, είναι **ορθή πρακτική** η καθιέρωση συνδέσεων με άλλους θεσμούς, που δεν ανήκουν στα Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα, επιτρέποντας τον εντοπισμό άλλων εμπειριών αναφορικά με τη μεθοδολογία που ακολουθείται για την ευαισθητοποίηση ως προς τη δεοντολογία, όπως:

- Επαφή και συνεργασία με τους οργανισμούς δεοντολογίας, ακεραιότητας και καταπολέμησης της διαφθοράς
- Κοινά σεμινάρια και συναντήσεις
- Εκθέσεις και ανταλλαγές πληροφοριών για την επίλυση αμφιβόλων καταστάσεων και
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των ΜΚΟ και του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, σε θέματα που σχετίζονται με τη δεοντολογία.

Η ανταλλαγή γνώσεων είναι επίσης μια **ορθή πρακτική**: οι ελεγκτές πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εξωτερικές εκδηλώσεις, σεμινάρια και συνέδρια δεοντολογίας. Εξωτερικοί ομιλητές μπορούν επίσης να προσκληθούν να συζητήσουν με το προσωπικό επί θεμάτων που σχετίζονται με τη δεοντολογία.

## Εκπαίδευση στη δεοντολογία

Η δομημένη **εκπαίδευση στη δεοντολογία** καθιστά το Α.Ε.Ι. και το προσωπικό του πιο ικανό να εξασφαλίσει την ακεραιότητά του, να εντοπίσει κινδύνους και να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τον τρόπο πρόληψης αντιδεοντολογικών συμπεριφορών.

Παραδείγματα **ορθών πρακτικών** κατά την εκπαίδευση περιλαμβάνουν:

- Εκπαιδευτικές συνεδρίες ή διαλέξεις για νέους υπαλλήλους
- Εκπαιδευτικές συνεδρίες ή διαλέξεις για νέους ηγέτες
- Περιοδικούς κύκλους εκπαιδευτικών συνεδριών για όλους τους εργαζομένους
- Σεμινάρια και/ή εργαστήρια βασισμένα σε ρεαλιστικές καταστάσεις
- Υποχρεωτική εκπαίδευση για όλο το προσωπικό όταν υπάρχει αλλαγή του δεοντολογικού πλαισίου (π.χ. όταν υιοθετείται ή τροποποιείται ένας κώδικας δεοντολογίας, όταν εισάγονται νέες πολιτικές για τα δώρα κ.λπ.)

Σε αυτούς τους τύπους εκπαίδευσης, είναι επίσης **ορθή πρακτική**:

- Ο συνδυασμός διαλέξεων επί των κανόνων με διαλογικές και εξατομικευμένες μελέτες περίπτωσης και εργαστήρια για την κατάρτιση σε θέματα αξιών και δεοντολογικής συμπεριφοράς σε καταστάσεις κινδύνου. Αυτή η προσέγγιση, πρέπει να επικεντρωθεί στις αρχές της λογικής, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να κάνει ερωτήματα δεοντολογίας και τα διευθυντικά στελέχη να συμπεριλάβουν τη δεοντολογία στην καθημερινή τους εργασία
- Η διερεύνηση και συζήτηση επί των εφαρμοστέων δεοντολογικών αρχών και της αναμενόμενης συμπεριφοράς
- Η συζήτηση επί παραδειγμάτων διλημάτων δεοντολογίας και των τρόπων επίλυσής τους.

Μια ξεχωριστή μελέτη της Ειδικής Ομάδας Εργασίας για τον Έλεγχο και τη Δεοντολογία (TFA & E), αναφέρεται σε ένα πρότυπο για την οργάνωση της εκπαίδευσης σε θέματα δεοντολογίας.

## Παροχή συμβουλών<sup>13</sup>

### Συμβουλές στο προσωπικό

Το προσωπικό των Ανωτάτων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων αντιμετωπίζει ανάλογους κινδύνους ως προς την ακεραιότητα και επωφελείται σημαντικά από μια καθιερωμένη συμβουλευτική λειτουργία.

Τα Α.Ε.Ι. μπορούν να υποστηρίξουν το προσωπικό, αναθέτοντας την αρμοδιότητα σε ένα εξειδικευμένο άτομο, μονάδα ή επιτροπή για την αντιμετώπιση θεμάτων δεοντολογίας.

### Μονάδες Δεοντολογίας

Η ονοματολογία που χρησιμοποιείται από τα Α.Ε.Ι. ως προς το θέμα αυτό, ποικίλλει σημαντικά και περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Επιτροπή Δεοντολογίας
- Επίτροπος Δεοντολογίας
- Διευθυντής Δεοντολογίας
- Συντονιστής ή Διευθυντής Ακεραιότητας
- Σύμβουλοι Ελέγχου
- Συνεργάτες Δεοντολογίας

Αυτές οι αρμοδιότητες μπορούν επίσης να ανατεθούν σε μια απλή μονάδα του Α.Ε.Ι., όπως είναι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ή σε έναν εξωτερικό σύμβουλο δεοντολογίας, ο οποίος δεν απασχολείται στο Α.Ε.Ι.

### Επιτροπή δεοντολογίας

Οι επιτροπές δεοντολογίας απαρτίζονται από ανθρώπους με αναγνωρισμένες δεξιότητες και γνώσεις σε θέματα δεοντολογίας. Είναι **ορθή πρακτική** η συμμετοχή στην επιτροπή τουλάχιστον ενός εξωτερικού προσώπου, που δεν απασχολείται στο Α.Ε.Ι.: αυτό αυξάνει την ανεξαρτησία και την αξιοπιστία.

Η παροχή συμβουλών στο προσωπικό μπορεί να επικεντρωθεί σε διλήμματα δεοντολογίας και δυσκολίες. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των

<sup>13</sup> ISSAI-30, 20

πιθανών κινδύνων, είναι συχνά ευεργετική η παροχή συμβουλών από άτομα ή μονάδες διαφορετικές από τους άμεσους προϊσταμένους του προσωπικού.

### Σύμβουλοι δεοντολογίας

Για τον σκοπό αυτό, οι σύμβουλοι δεοντολογίας θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι σε όλο το προσωπικό. Τα παραδείγματα ορθής πρακτικής περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός δικτύου συμβούλων δεοντολογίας (εσωτερικών και/ή εκτός του Α.Ε.Ι.), που συνεργάζονται για την ανταλλαγή εμπειριών και τον εντοπισμό των βέλτιστων λύσεων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων δεοντολογίας που αφορούν το Α.Ε.Ι. Όσον αφορά τα δίκτυα συμβούλων δεοντολογίας, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί σαφώς ο ρόλος τους και να παρέχεται επαρκής κατάρτιση σχετικά με τον τρόπο δράσης και παροχής συμβουλών στο προσωπικό.

### Συμβουλές στρατηγικής

Αυτά τα πρόσωπα, επιτροπές ή μονάδες μπορούν επίσης να εκπληρώσουν έναν ρόλο καθοδήγησης, παρέχοντας συμβουλές σε ηγέτες ως προς τις πολιτικές ενίσχυσης της δεοντολογικής κουλτούρας και διαχείρισης. Συγκεκριμένα:

- Εξασφάλιση της επάρκειας των πολιτικών και των διαδικασιών που αφορούν την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία
- Προώθηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας με ανώτερα στελέχη και προσωπικό
- Εισαγωγή προληπτικών μέτρων και προαγωγή λύσεων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επιτροπές δεοντολογίας θα πρέπει επίσης να επανεξετάζουν τακτικά την πρόοδο που σημειώνεται και να εντοπίζουν μελλοντικές προκλήσεις και τρόπους αντιμετώπισης νέων κινδύνων.

### Καθήκοντα ελέγχου

Η πείρα δείχνει ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτά τα πρόσωπα ή οι μονάδες μπορούν επίσης να έχουν καθήκοντα ελέγχου. Τα παραδείγματα **ορθής πρακτικής** περιλαμβάνουν:

- Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τα πρότυπα δεοντολογίας
- Αναφορά περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και παραβιάσεων των δεοντολογικών κανόνων και

- Λήψη, διερεύνηση και τήρηση αρχείων καταγγελιών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η επιτροπή ασχολείται με όλα τα δεοντολογικά ζητήματα που αντιμετωπίζει το Α.Ε.Ι. (συμπεριλαμβανομένων των καταγγελιών, των εξωτερικών και εσωτερικών αιτημάτων, της έγκρισης δραστηριοτήτων κ.λπ.) και επίσης παρέχει απαντήσεις σε δεοντολογικά διλήμματα. Τα Α.Ε.Ι. θα πρέπει να εξετάσουν τα πιθανά μειονεκτήματα της συγκέντρωσης στην ίδια μονάδα του ρόλου της καθοδήγησης και της παροχής συμβουλών και του ρόλου του ελέγχου και της διερεύνησης ανάρμοστων συμπεριφορών. Ακόμη και πέρα από τα νομικά ζητήματα, η δομή αυτή μπορεί να αποθαρρύνει τα άτομα να αναζητούν συμβουλές σε περιπτώσεις στις οποίες υπάρχουν αμφιβολίες.

## Διλήμματα δεοντολογίας

Ο οδηγός δεοντολογίας περιλαμβάνει την αντιμετώπιση διλημάτων δεοντολογίας<sup>14</sup>.

### Δίλημμα δεοντολογίας: ορθή επιλογή έναντι άλλης ορθής επιλογής (right-versus-right)

Ένα δίλημμα δεοντολογίας είναι μια επιλογή right-versus-right, μια κατάσταση κατά την οποία, ένα μέλος του προσωπικού καλείται να πάρει μια απόφαση όπου δύο ή περισσότερες λύσεις είναι δυνατές και νόμιμες. Υπάρχουν διάφορες προοπτικές δράσης και οι αποφάσεις θα έχουν συνέπειες.

Το προσωπικό μπορεί επίσης να αντιμετωπίσει καταστάσεις, στις οποίες εξακολουθούν να υπάρχουν αμφιβολίες ως προς τη σωστή πορεία δράσης· μπορεί επίσης να υπάρξει σύγκρουση με τις δικές τους ηθικές αξίες ή να έχουν αμφιβολίες ή δυσκολίες ως προς την ερμηνεία του κανόνα ή της αρχής που εφαρμόζεται στη συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι πιθανό, ακόμη και αν η περίπτωση διέπεται από νόμους, να υπάρχουν πολλές ερμηνείες σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος. Θα μπορούσαμε ακόμα και να φανταστούμε μερικά παραδείγματα, όπου αυτό που είναι νόμιμο δεν είναι απαραίτητως δεοντολογικό (ηθικό).

Παραδείγματα **ορθής πρακτικής** για την αντιμετώπιση των διλημάτων δεοντολογίας ή παρόμοιων καταστάσεων περιλαμβάνουν:

<sup>14</sup> ISSAI-30, 19

- Αναφορά διλημάτων στον κώδικα συμπεριφοράς<sup>15</sup>. Τα διλήματα που αναφέρθηκαν, θα αποτελέσουν παραδείγματα καταστάσεων που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουμε στην καθημερινή μας εργασία·
- Σύνταξη εγγράφου περιγράφοντας ορισμένες ρεαλιστικές καταστάσεις, τις οποίες το προσωπικό, ιδίως οι ελεγκτές, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει και παροχή συγκεκριμένων οδηγιών για τη σωστή πορεία δράσης ανά περίπτωση·
- Προώθηση της τακτικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των διλημάτων δεοντολογίας.

#### Αντιμετώπιση διλημάτων δεοντολογίας

Ένα μοντέλο **ορθής πρακτικής** για την αντιμετώπιση των διλημάτων δεοντολογίας, πρέπει να περιλαμβάνει τέσσερα κύρια βήματα:

- (i) Ανάλυση του προβλήματος, για να αξιολογηθεί εάν πρόκειται για μια right-versus right κατάσταση (πραγματικό δίλημμα) ή για μια κατάσταση σωστού-λάθους (πρόβλημα συμμόρφωσης)
- (ii) Αξιολόγηση της κατάστασης και παροχή λύσης βασισμένης στις αξίες που διακυβεύονται και αξιολόγηση των συνεπειών
- (iii) Έλεγχος για το εάν άλλα εμπλεκόμενα πρόσωπα (διοίκηση, συνάδελφοι) συμφωνούν με τις επιλογές που προκρίνονται ή βλέπουν εναλλακτικές λύσεις
- (iv) Αξιολόγηση του πραγματικού αντίκτυπου των μέτρων που έχουν ληφθεί και των τυχόν ανατροφοδοτήσεων (feedback).

**Το παράρτημα 3** παραθέτει παραδείγματα κοινών διλημάτων δεοντολογίας σε ένα Α.Ε.Ι.

**Το παράρτημα 4** περιέχει ένα υπόδειγμα για την αντιμετώπιση διλημάτων δεοντολογίας.

## 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ<sup>16</sup>

Η διαχείριση δεοντολογίας περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που δημιουργούν προϋποθέσεις για δίκαιη και αμερόληπτη επιλογή, προαγωγή και ανταμοιβή και συμβάλλουν στον σεβασμό της κοινωνίας. Στην πραγματικότητα, η ενσωμάτωση της

<sup>15</sup> ISSAI-30, 16

<sup>16</sup> ISSAI-30, 21

δεοντολογίας στην καθημερινή άσκηση διοίκησης είναι ουσιώδης για την ενίσχυση των αξιών.

Η συμπερίληψη μιας δεοντολογικής προσέγγισης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για την προώθηση της δεοντολογικής συμπεριφοράς του προσωπικού, ιδίως των ελεγκτών και για τη διασφάλιση της φήμης του Α.Ε.Ι. Για τον σκοπό αυτό, η δέσμευση σε δεοντολογικές αξίες και αρχές, πρέπει να αποτελεί κριτήριο σε όλες τις πολιτικές και τις διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό: πρόσληψη, αξιολόγηση της απόδοσης, επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία.

## **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Πρόσληψη**

### **Αξιολόγηση της δεοντολογικής διάστασης των υποψηφίων**

Όπως σε κάθε άλλο τομέα του δημόσιου τομέα, αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα του εξωτερικού ελέγχου, η πρόσληψη για τα Α.Ε.Ι. πρέπει να βασίζεται στις αρχές της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της ισότητας και της αξιοκρατίας. Η δεοντολογική συμπεριφορά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την πρόσληψη ελεγκτών και προσωπικού.

Παραδείγματα **ορθής πρακτικής** που πρέπει να εφαρμοστούν στη διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνουν:

- Αξιολόγηση των αντιδράσεων των υποψηφίων στα διλήμματα δεοντολογίας κατά τις εξετάσεις και τις συνεντεύξεις
- Διενέργεια ψυχολογικών ασκήσεων και εξετάσεων
- Έλεγχος του ιστορικού μετά τις διαδικασίες ελέγχου ασφαλείας.

## **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Επαγγελματική Εξέλιξη**

Η επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία πρέπει επίσης να βασίζονται στις αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας, λαμβάνοντας υπόψη την αποδεδειγμένη δεοντολογική συμπεριφορά.

## Καθιέρωση δεοντολογικών κριτηρίων στην αξιολόγηση και την προαγωγή

Η **ορθή πρακτική** ενσωματώνει κριτήρια δεοντολογίας στην ετήσια αξιολόγηση των επιδόσεων και στις επιλογές προαγωγής, λαμβάνοντας υπόψη, για παράδειγμα, τα ακόλουθα:

- Αίσθηση ευθύνης
- Ακεραιότητα και επαγγελματική συμπεριφορά
- Προσόντα
- Συμπεριφορά εντός και εκτός υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής δεοντολογίας
- Δέσμευση προς το θεσμικό όργανο και ακεραιότητα
- Ενεργή υποστήριξη στις εταιρικές πολιτικές και
- Επίδειξη θετικής επαγγελματικής συμπεριφοράς.

## Ίσες ευκαιρίες

Ένα άλλο παράδειγμα **ορθής πρακτικής**, είναι η εισαγωγή θετικών μέτρων για την προώθηση των ίσων ευκαιριών, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων που αφορούν το φύλο και τις ειδικές ανάγκες.

## Ανταμοιβή

Οι πολιτικές ανταμοιβής και αναγνώρισης μπορούν επίσης να εφαρμοστούν μέσω επάθλων και βραβείων που σχετίζονται με τη δεοντολογία.

## Εξισορρόπηση μεταξύ εμπιστευτικότητας και διαφάνειας

### Βρείτε τη σωστή ισορροπία

Το αναθεωρημένο ISSAI 30 εισάγει μια καινοτομία, όσον αφορά την παραδοσιακή προσέγγιση της εμπιστευτικότητας, ως δεοντολογική αξία που εφαρμόζεται στον έλεγχο και τα Α.Ε.Ι.

Αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα του ελέγχου του δημόσιου τομέα, που επηρεάζεται όλο και περισσότερο από τις αρχές και τις απαιτήσεις για διαφάνεια και δημόσιο έλεγχο, το INTOSAI δηλώνει ρητά την ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που σχετίζονται με τον έλεγχο και της επιτακτικής ανάγκης για διαφάνεια και



λογοδοσία των Α.Ε.Ι. προς τους ενδιαφερόμενους, ιδίως το δημόσιο, καθώς και έναντι των πιθανών νομικών υποχρεώσεων για την κοινοποίηση συγκεκριμένων πληροφοριών στις αρχές. Τα νομικά δικαιώματα των μέσων ενημέρωσης, των δικηγόρων και άλλων επαγγελματιών ενδέχεται επίσης να διακυβεύονται.

Αυτό σημαίνει κυρίως, ότι τώρα και από ηθική και από πρακτική άποψη, οι ελεγκτές και το λοιπό προσωπικό χρειάζονται ειδική καθοδήγηση από το Α.Ε.Ι., για να κρίνουν ποιές πληροφορίες πρέπει να θεωρούνται εμπιστευτικές και ποιές μπορούν ή πρέπει να αποκαλύψουν και σε ποιόν.

Πρόκειται για ένα ζήτημα όπου οι εθνικές διαφορές μπορεί να είναι αρκετά σημαντικές και όπου τα Α.Ε.Ι. έχουν καθήκον να καθοδηγήσουν το προσωπικό.

### **Καθοδήγηση ως προς την εμπιστευτικότητα και την αποκάλυψη πληροφοριών**

Μια **ορθή πρακτική** είναι η έκδοση μιας επικοινωνιακής πολιτικής με τους αντίστοιχους κανόνες, που να συμπεριλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το:

- Ποιές πληροφορίες πρέπει να θεωρηθούν εμπιστευτικές και για πόσο καιρό
- Ποιές πληροφορίες μπορούν να αποκαλυφθούν και σε ποιο στάδιο
- Ποιός, μέσα στο Α.Ε.Ι., μπορεί να παράσχει πληροφορίες σε ποιόν
- Ποιές διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε περίπτωση.

Κατά προτίμηση, αυτή η επικοινωνιακή πολιτική πρέπει να δημοσιοποιείται, έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι πολίτες και οι ελεγχόμενοι να γνωρίζουν τι πρέπει να προσδοκούν και πώς να ενεργήσουν.

## 5. ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ<sup>17</sup>

Η επίβλεψη και ο έλεγχος της δεοντολογίας διασφαλίζεται μέσω ενός αποτελεσματικού νομικού πλαισίου που θέτει ουσιώδη πρότυπα συμπεριφοράς, αποτελεσματικούς μηχανισμούς λογοδοσίας, όπως ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος, διαδικασίες εφαρμογής και μηχανισμούς διαφάνειας, παρέχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες δημοσίου ενδιαφέροντος, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό τη συμμετοχή, αλλά και τον έλεγχο από τους πολίτες.

### Εντοπισμός κινδύνων αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς και κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας

Η διαχείριση και η επίβλεψη της δεοντολογίας ξεκινά με τον εντοπισμό συγκεκριμένων αδυναμιών που άπτονται της λειτουργίας, της οργάνωσης και της κουλτούρας του Ανώτατου Ελεγκτικού Ιδρύματος, καθώς και των επακόλουθων κινδύνων αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς<sup>18</sup>. Αφετηρία επίσης συνιστά και η απαραίτητη εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών και ασφαλιστικών δικλίδων. Η διεξαγωγή ενός *Εργαστηρίου Αυτό-αξιολόγησης Ακεραιότητας* (IntoSAINT) του Διεθνούς Οργανισμού Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων, θα μπορούσε να είναι το κατάλληλο εργαλείο για να γίνει η χαρτογράφηση αυτή με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρξει η κατάλληλη μελέτη και προσαρμογή στο συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε Α.Ε.Ι.

Ωστόσο, γενικά, υπάρχουν ορισμένοι κοινοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την συνήθη ελεγκτική δραστηριότητα των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων, όπως αυτοί που προκύπτουν από συγκρούσεις συμφερόντων ή ζητήματα εμπιστευτικότητας. Είναι, επομένως, σημαντικό τα Α.Ε.Ι. να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους εντοπίζοντάς τους και εγκαθιστώντας τις κατάλληλες ασφαλιστικές δικλίδες και μηχανισμούς εποπτείας. Η πρακτική σε πολλά Α.Ε.Ι. μάς επιτρέπει να διερευνήσουμε μερικές από αυτές τις δικλίδες και μηχανισμούς.

<sup>17</sup> ISSAI-30,22 <sup>18</sup> ISSAI-30, 28-29

## Σύγκρουση συμφερόντων

Λόγω των απαιτήσεων του ανεξάρτητου ελεγκτικού έργου, το Α.Ε.Ι. είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση ελέγχων ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, ιδίως για την αντιμετώπιση του ζητήματος της σύγκρουσης συμφερόντων<sup>19</sup>.

### Απειλές κατά της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας

Οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων, είτε πραγματική είτε φαινομενική, μπορεί να βλάψει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των ελεγκτών και ως εκ τούτου να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα του ελέγχου και τη φήμη του Α.Ε.Ι. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις απειλών που σχετίζονται με τη σύγκρουση συμφερόντων, οι οποίες αναφέρονται λεπτομερώς στο πρότυπο (ISSAI) 30. Άξια μνείας αποτελούν τα παρακάτω:

- Προηγούμενες ή τρέχουσες στενές σχέσεις με τους ελεγχόμενους, λόγω προηγούμενων εργασιών, οικογενειακών δεσμών με τη διοίκηση ή τους υπαλλήλους του ελεγχόμενου, φιλικές σχέσεις ή πολυετείς γνωριμίες
- Χρηματοοικονομικά ή περιουσιακά στοιχεία που συνδέονται με τον ελεγχόμενο ή το υπό έλεγχο πεδίο
- Δραστηριότητες εκτός του Α.Ε.Ι., για παράδειγμα, συμβουλευτικές ή εκπαιδευτικές υπηρεσίες προς ελεγχόμενους φορείς.

Τα Α.Ε.Ι. θα πρέπει να χρησιμοποιούν πολιτικές, συνήθεις πρακτικές και διαδικασίες για την πρόληψη, αντιμετώπιση και παρακολούθηση τέτοιων περιπτώσεων, συμπεριλαμβανομένων της καθοδήγησης, των δηλώσεων και της επίβλεψης από την διοίκηση ή εξειδικευμένες μονάδες ή επιτροπές.

**Οι ορθές πρακτικές καθοδήγησης** θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν, πρώτα από όλα, έναν ορισμό της «σύγκρουσης συμφερόντων», τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να προκύψει μια σύγκρουση και τους παράγοντες που πρέπει να εξετάζονται. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η έννοια της σύγκρουσης συμφερόντων δε συνδέεται μόνο με μια κατάσταση στην οποία ο ελεγκτής έχει προσωπικό συμφέρον, το οποίο επηρέασε την αμεροληψία και την αντικειμενικότητά του, αλλά και με μια κατάσταση, στην οποία το επιδιωκόμενο συμφέρον μπορεί να φαίνεται, στα μάτια της κοινής γνώμης, ότι επηρεάζει την αμεροληψία και την αντικειμενικότητά του.

<sup>19</sup> ISSAI-30, 34-49

### Εντοπισμός συγκρούσεων συμφερόντων

Δεύτερον, η καθοδήγηση πρέπει να περιλαμβάνει έναν κατάλογο παραδειγμάτων βασισμένα σε πραγματικά περιστατικά του Α.Ε.Ι., του δημόσιου τομέα και της ελεγκτικής εργασίας. Αυτά τα παραδείγματα θα βοηθήσουν τους ελεγκτές να εντοπίσουν και να κατανοήσουν πιο εύκολα μια πιθανή σύγκρουση συμφερόντων. Το **παράρτημα 5** περιέχει έναν κατάλογο πιθανών τέτοιων περιστατικών. Τέλος, η καθοδήγηση πρέπει να εξηγεί τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται και τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται, όταν ο ελεγκτής εντοπίζει μια ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων. Το πρότυπο (ISSAI) 30 αναφέρει μερικές από αυτές<sup>20</sup>: αποκάλυψη της σύγκρουσης, μετακίνηση ατόμων από την ομάδα ελέγχου, επανεξέταση εργασιών και αποφάσεων ή αναφορά της σύγκρουσης.

### Δηλώσεις μη ύπαρξης συγκρούσεων συμφερόντων

Η δήλωση μη ύπαρξης σύγκρουσης συμφερόντων ως προς τη δραστηριότητα ή τις ελεγκτικές εργασίες από το προσωπικό του Α.Ε.Ι. συνιστά ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόληψη, τον εντοπισμό και την επίβλεψη συγκρούσεων συμφερόντων. Σύμφωνα με την **ορθή πρακτική**, η δήλωση αυτή μπορεί να λάβει μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες μορφές:

- Τακτική ανανέωσης όρκου ή διακήρυξης ανεξαρτησίας και αμεροληψίας
- Περιοδική (π.χ. ετησίως) διακήρυξη της τήρησης των δεοντολογικών υποχρεώσεων
- Επίσημη δήλωση, εκ μέρους του ελεγκτή ενός ελέγχου, σε κάθε έλεγχο, συμμόρφωσης με τις ισχύουσες δεοντολογικές απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένης της απουσίας πραγματικών συγκρούσεων συμφερόντων
- Επίσημη διακήρυξη, εκ μέρους του επόπτη του ελέγχου, αλλά και σε κάθε έλεγχο, ότι επιβεβαιώνει την απουσία σύγκρουσης συμφερόντων στο πλαίσιο της ομάδας και
- Περιοδική δήλωση δημόσιων και προσωπικών συμφερόντων.

### Επιβλέποντας την απουσία συγκρούσεων συμφερόντων

Η **ορθή πρακτική** απαιτεί να επιβλέπονται οι συνήθεις πρακτικές και οι διαδικασίες που εισήγαγε το Α.Ε.Ι. για την πρόληψη και αντιμετώπιση των συγκρούσεων συμφερόντων. Η επίβλεψη μπορεί να διενεργείται από τη διοίκηση (π.χ. από τον επόπτη ελέγχου, από

<sup>20</sup> ISSAI-30,39

ορισμένο διαχειριστή ή διευθυντή ελέγχου, από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή από τις νομικές υπηρεσίες). Το Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα μπορεί να αναθέσει σε μια εξειδικευμένη μονάδα ή επιτροπή τη διενέργεια της επίβλεψης. Αυτές οι μονάδες ή επιτροπές θα μπορούσαν επίσης να ασχολούνται και με άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τη δεοντολογία και να συμβουλευούνται το προσωπικό στα ζητήματα αυτά.

## Πολιτικές εκ περιτροπής ανάθεσης καθηκόντων

### Εναλλαγή προσωπικού

Το πρότυπο (ISSAI) 30 αναφέρει πολιτικές για την περιοδική εναλλαγή του προσωπικού ως δικλίδα ασφαλείας που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο σύστημα ελέγχου δεοντολογίας<sup>21</sup>. Το πρότυπο (ISSAI) 40 αναφέρει επίσης ότι «τα Α.Ε.Ι. θα πρέπει να διασφαλίζουν την ύπαρξη πολιτικών και διαδικασιών που να ενισχύουν τη σημασία της εκ περιτροπής τοποθέτησης του βασικού ελεγκτικού προσωπικού, όπου χρειάζεται, με στόχο τη μείωση του κινδύνου της οικειότητας με τον υπό έλεγχο οργανισμό».

Συνεπώς, είναι αναγκαία μια πολιτική εναλλαγής για την αποφυγή, εκ μέρους των ελεγκτών, ελέγχου του ίδιου τομέα για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, η οποία συνιστά αναγκαία συνθήκη για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας, της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας· με τον ίδιο τρόπο, η εναλλαγή προάγει, επίσης, την προσωπική εξέλιξη και συμβάλλει στην κινητοποίηση του προσωπικού.

Παραδείγματα **ορθής πρακτικής**, όσον αφορά την πολιτική εκ περιτροπής ανάθεσης καθηκόντων, περιλαμβάνουν:

- Μία μέγιστη περίοδο για τον έλεγχο του ίδιου ιδρύματος: παραδείγματα αποτελούν τα δύο, πέντε ή και επτά έτη
- Υποχρεωτική κινητικότητα για τους ελεγκτές μετά από περίοδο πέντε, επτά ή οκτώ ετών στο ίδιο τμήμα
- Υποχρεωτική κινητικότητα για διοικητικές θέσεις μετά από περίοδο επτά ετών
- Ενθάρρυνση, διευκόλυνση και παρακολούθηση της αποτελεσματικής εναλλαγής του προσωπικού

<sup>21</sup> ISSAI-30,39 (f)

- Αναγνώριση της αποτελεσματικής εναλλαγής του προσωπικού ως θετικού παράγοντα στην ετήσια έκθεση αξιολόγησης και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των ελεγκτών
- Καθιέρωση άλλων διασφαλίσεων όταν δεν είναι εφικτή η πλήρης εναλλαγή. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δυνατότητα εναλλαγής πεδίων ελέγχου, αντί των ίδιων των ελεγκτών, διατηρώντας έτσι επιτυχημένες ομάδες.

Οι πολιτικές εναλλαγής παρουσιάζουν, ωστόσο, ορισμένους κινδύνους:

- Μπορούν να διακυβεύσουν τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη, που είναι αναγκαία στοιχεία για την ανάληψη δέσμευσης από την πλευρά της ομάδας
- Μπορεί να είναι αδύνατο να υιοθετηθούν ή να είναι αναποτελεσματικές σε μικρά Α.Ε.Ι. ή σε περιορισμένο γεωγραφικό περιβάλλον.

### **Εναλλακτικά μέτρα**

Εναλλακτικά μέτρα για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας, της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

- Τακτικό έλεγχο των δυνατοτήτων εναλλαγής προκειμένου να μετακινείται εκ περιτροπής το προσωπικό, όποτε αυτό είναι εφικτό. π.χ. η ομάδα διαχείρισης του Α.Ε.Ι. θα μπορούσε να αναλύει την κατάσταση του προσωπικού κάθε χρόνο και να λαμβάνει τυχόν αποφάσεις εναλλαγής στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό
- Μια πιο ευέλικτη σύνθεση των ελεγκτικών ομάδων. π.χ. εξασφαλίζοντας την αντικατάσταση του πλέον ανώτερου μέλους σε τακτική βάση, με διαθέσιμο πάντα έναν ελεγκτή βραχυπρόθεσμα (ένα ή δύο έτη) κ.λπ.
- Ενίσχυση της συναδελφικότητας, του διαχωρισμού και της εποπτείας του ελεγκτικού έργου.

### **Πολιτική ουδετερότητα**

#### **Ο κίνδυνος της συμμετοχής στην πολιτική**

Η συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις αρχές της θεσμικής ανεξαρτησίας των Α.Ε.Ι., όπως αναφέρεται στο πρότυπο (ISSAI) 10, είναι πολύ σημαντική για την προστασία των

αποφάσεων από οποιαδήποτε πολιτική επιρροή. Αλλά αυτό μπορεί να μην είναι αρκετό. Στο πρότυπο (ISSAI) 30 γίνεται αναφορά στον κίνδυνο η έμπρακτη πολιτική συμμετοχή της ηγεσίας και του προσωπικού να βλάψει την αμεροληψία, την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία του Α.Ε.Ι.<sup>22</sup>

Παρόλο που το πρότυπο (ISSAI) 30 κάνει αναφορά στον κίνδυνο αυτό, δεν δίνει συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς θα πρέπει να ενεργήσει το Α.Ε.Ι. και το προσωπικό του ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα.

Πράγματι, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί το γεγονός ότι η πολιτική ουδετερότητα είναι ένα πεδίο, όπου είναι δύσκολο να δοθεί ένα γενικό, κοινό πλαίσιο καθοδήγησης, είτε για τα Α.Ε.Ι. είτε για το προσωπικό τους, επειδή οι συναρτώμενοι κίνδυνοι και διασφαλίσεις συνδέονται στενά με τα συγκεκριμένο, κατά περίπτωση, εθνικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας και του νομοθετικού τους περιβάλλοντος. Η ελευθερία του λόγου, η ιδιότητα του πολίτη και τα πολιτικά δικαιώματα προστατεύονται αυστηρά σε ορισμένες χώρες από συνταγματικές εγγυήσεις, με την δήλωση ότι, οποιοσδήποτε περιορισμός στα δικαιώματα αυτά, απαγορεύεται αυστηρά.

Το πρότυπο (ISSAI) 30 προσδοκά ότι αυτές οι καταστάσεις τυγχάνουν ειδικής εθνικής προσέγγισης, λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο πλαίσιο. Ωστόσο, το πρότυπο (ISSAI) προειδοποιεί ότι, όπου οι ηγέτες και το προσωπικό επιτρέπεται να συμμετέχουν σε πολιτικές δραστηριότητες, πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματικές συγκρούσεις και πρέπει να λαμβάνουν μέτρα για την πρόληψή τους. Στην πραγματικότητα, η συμμετοχή στις δημόσιες πολιτικές δραστηριότητες, η δημόσια έκφραση πολιτικών απόψεων ή η υποψηφιότητα ενόψει της εκλογής σε δημόσιο αξίωμα, μπορεί να εκληφθεί από τους ενδιαφερόμενους φορείς ως έχουσα επίδραση στην ικανότητα του Α.Ε.Ι. να λαμβάνει αμερόληπτα αποφάσεις.

### **Πιθανές πολιτικές**

Από την άποψη αυτή, οι πρακτικές που εφαρμόζονται από διάφορα Α.Ε.Ι. είναι οι εξής:

- Οι δημόσιες πολιτικές δραστηριότητες κάθε είδους απαγορεύονται συχνά στους επικεφαλής και τα μέλη του Α.Ε.Ι.

<sup>22</sup> ISSAI-30, 28(d), 43 και 44

- Σε ορισμένες περιπτώσεις, απαγορεύονται επίσης και στο ανώτερο ελεγκτικό προσωπικό
- Τα Α.Ε.Ι., συνήθως, συμβουλεύουν το προσωπικό τους να ενεργεί με διακριτικότητα όταν εκφράζει τις πολιτικές του απόψεις, ειδικά δημοσίως, όταν αποστέλλει επιστολές στον τύπο, όταν γράφει σε βιβλία, άρθρα ή φυλλάδια ή σε οποιοδήποτε άλλο μέσο που είναι δημόσιο. Αυτό ισχύει και για την αναζήτηση ψήφων για τους υποψηφίους της τοπικής αυτοδιοίκησης, των εθνικών κοινοβουλίων ή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ή για λογαριασμό ενός πολιτικού κόμματος
- Ορισμένα Α.Ε.Ι. έχουν διαμορφώσει πολιτικές ή συντάξει κανόνες σχετικά με τη χρήση των κοινωνικών μέσων από το προσωπικό τους.

Η **ορθή πρακτική** υποδεικνύει ότι η διαφάνεια είναι καθοριστική: όπου επιτρέπονται πολιτικές δραστηριότητες στα μέλη και το προσωπικό, είναι πολύ σημαντικό να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε όλοι να μπορούν να ελέγχουν το έργο του οικονομικού ελέγχου και να είναι προσεκτικοί σε κάθε δυνητικό ή πραγματικό κίνδυνο ως προς την πολιτική ουδετερότητα.

### **Δώρα και φιλοξενία<sup>23</sup>**

Είναι καθιερωμένο και αναγνωρίζεται ότι η ακεραιότητα, η ανεξαρτησία, η αμεροληψία και η αντικειμενικότητα μπορούν να επηρεαστούν από:

- Λήψη δώρων ή φιλοξενίας από ελεγχόμενους ή προμηθευτές
- Αποδοχή γευμάτων κατά τις εργασίες ελέγχου
- Λήψη δωρεάν ταξιδιών, διαμονής ή ψυχαγωγίας.

### **Πολιτικές και λίστα ελέγχου σχετικά με τα δώρα και τη φιλοξενία**

Παρόλο που η **πρακτική** από Α.Ε.Ι. σε Α.Ε.Ι. διαφέρει:

- Κάποια Α.Ε.Ι. απαγορεύουν εντελώς στο προσωπικό να λαμβάνει δώρα ή άλλα οφέλη
- Πολλοί έχουν συγκεκριμένους κανόνες και παρέχουν συγκεκριμένη καθοδήγηση,

<sup>23</sup> ISSAI-30 22(a), 28(b), 35(a), 48(c)



είτε περιλαμβάνονται στο νόμο, είτε καθορίζονται στον κώδικα δεοντολογίας τους. Οι διατάξεις καθορίζουν τη φύση και τη μέγιστη αξία των δώρων που θα μπορούσαν να γίνουν δεκτά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ελεγκτές πρέπει επίσης να ζητούν άδεια από τη διοίκηση πριν δεχτούν δώρα

- Αρκετά Α.Ε.Ι. θεωρούν ότι το προσωπικό δεν πρέπει να δέχεται ακατάλληλα ή ανάρμοστα δώρα και παρέχει καθοδήγηση για τον ορισμό αυτών των εννοιών
- Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα δώρα κοινωνικού χαρακτήρα και πρωτόκολλου πρέπει να παραδίδονται στο ίδρυμα
- Ορισμένα Α.Ε.Ι. διατηρούν μητρώα δώρων και φιλοξενίας.

**Το παράρτημα – 6** περιλαμβάνει μια λίστα ελέγχου για την αυτοαξιολόγηση των περιστάσεων υπό τις οποίες τα δώρα ή η φιλοξενία θα μπορούσαν ή δεν θα έπρεπε, λογικά, να γίνουν αποδεκτά.

## Πολιτικές διαχείρισης καταγγελιών <sup>24</sup>

Ένα σύστημα ορθής διαχείρισης δεοντολογίας ορίζει πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά όχι μόνο αυτό. Παρακολουθεί επίσης τη συμμόρφωση με τα πρότυπα αυτά και τα επιβάλλει όταν κρίνεται απαραίτητο.

### Εντοπισμός παραπτωμάτων δεοντολογίας

Τα Α.Ε.Ι. θα πρέπει να καταρτίζουν και να εφαρμόζουν πολιτικές για τον εντοπισμό των απρεπών συμπεριφορών που άπτονται του κώδικα δεοντολογίας και να τα αντιμετωπίζουν έγκαιρα, δίκαια και αποτελεσματικά. Τα πειθαρχικά μέτρα που επιβάλλουν έγκαιρες και δίκαιες κυρώσεις, μετά από μια δίκαιη διαδικασία, είναι αποτέλεσμα ενδελεχούς έρευνας, καθώς και πειθαρχικών και δικαιοδοτικών αρμοδιοτήτων.

Για να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο, η εκκίνηση της πειθαρχικής διαδικασίας πρέπει να γίνει κατόπιν απόφασης των διευθυντικών στελεχών του δημοσίου και μηχανισμών που σηματοδοτούν τις παραβατικές καταστάσεις. Οι οργανισμοί και τα στελέχη έχουν τα δικά τους συστήματα και διαδικασίες διαχείρισης και ελέγχου, τα οποία μερικές φορές επιτρέπουν τον εντοπισμό και την ενημέρωση ως προς απρεπείς συμπεριφορές, μέσω της διοικητικής ιεραρχίας ή των τμημάτων δεοντολογίας ή αντίστοιχα υπεύθυνων προσώπων.

<sup>24</sup> ISSAI-30 22(c)

Ωστόσο, σαφείς και γνωστές διαδικασίες, που διευκολύνουν την αναφορά αδικημάτων και παρέχουν προστασία στους καταγγέλλοντες, βοηθούν στον εντοπισμό μεμονωμένων περιπτώσεων απρεπών συμπεριφορών.

Επομένως, τα Α.Ε.Ι. θα πρέπει να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν πολιτικές για την καταγγελία, σε περίπτωση σοβαρών παρατυπιών, από το προσωπικό του Α.Ε.Ι..

**Οι πολιτικές για τις καταγγελίες θα πρέπει να διευκρινίζουν τους όρους, τους δίαυλους και τις διαδικασίες για τη διαχείριση των πληροφοριών και την παροχή προστασίας στους καταγγέλλοντες**

**Η ορθή πρακτική** στον τομέα αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση νομικών κανόνων για τον καθορισμό των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των εμπλεκόμενων μερών. Οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να καθορίζουν:

- Τι πρέπει να θεωρείται σοβαρή παρατυπία (ασήμαντα γεγονότα, διαφορές απόψεων, συγκρούσεις μεταξύ προσωπικού δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη)
- Τους όρους παροχής των πληροφοριών (π.χ. εγγράφως, επισυνάπτοντας αποδεικτικά στοιχεία κ.λπ.)
- Τους δίαυλους για την παροχή των πληροφοριών (από τα μεσαία στελέχη, απευθείας στην ανώτατη διεύθυνση ή σε έναν εξωτερικό δημόσιο φορέα που είναι υπεύθυνος για τα θέματα αυτά)
- Τον τρόπο χειρισμού των πληροφοριών από τα Α.Ε.Ι. (π.χ. προθεσμία για την ενημέρωση του καταγγέλλοντος για τα μέτρα που έχει λάβει το Α.Ε.Ι.)· είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα όσον αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών για την προστασία τόσο του καταγγέλλοντα, όσο και του καταγγελλόμενου (πρέπει πάντοτε να τηρείται το τεκμήριο της αθωότητας)
- Τις ειδικές διατάξεις για την προστασία των καταγγελλόντων από οποιαδήποτε μορφή αντιποίνων και τη διατήρηση των συνθηκών εργασίας και της σταδιοδρομίας τους. Οι κανόνες θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν διατάξεις για την πρόληψη καταχρηστικών ή επιζήμιων ισχυρισμών, οι οποίοι γίνονται κακόπιστα.

## Εργαλεία επίβλεψης δεοντολογίας<sup>25</sup>

Η επίβλεψη της δεοντολογίας θα πρέπει να επιτρέπει την τακτική αξιολόγηση με σκοπό τη σύσταση μέτρων για τη βελτίωση της διαχείρισης της δεοντολογίας και τη διασφάλιση λογοδοσίας.

Βελτίωση της διαχείρισης της δεοντολογίας και διασφάλιση της λογοδοσίας -

Αυτοαξιολόγηση, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση

Τα παραδείγματα **ορθής πρακτικής** των εργαλείων επίβλεψης της δεοντολογίας περιλαμβάνουν:

- Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης IntoSAINT, το οποίο επιτρέπει στα Α.Ε.Ι. να αξιολογούν, συν το χρόνω, το πόσο ευάλωτα και ανθεκτικά στις παραβιάσεις ακεραιότητας είναι και παρέχει συστάσεις για τον τρόπο βελτίωσης της διαχείρισης ακεραιότητας
- Εσωτερικές αξιολογήσεις του δεοντολογικού πλαισίου που διεξάγονται από επιτροπές δεοντολογίας, συμβούλους δεοντολογίας, ή εσωτερικούς ελεγκτές
- Αξιολόγηση, η οποία να χρησιμοποιεί το *Πλαίσιο Επιμέτρησης Επιδόσεων* των Α.Ε.Ι. (SAI-PMF), ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από την *Πρωτοβουλία για την Ανάπτυξη* (IDI) του Διεθνούς Οργανισμού Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI) και η οποία πρόσφατα εγκρίθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων (INTOSAI)
- Εξωτερική αξιολόγηση που διεξάγεται στο πλαίσιο γενικής αξιολόγησης από ομότιμους (συμπεριλαμβανομένης της επικέντρωσης σε ζητήματα δεοντολογίας)
- Εξωτερική αξιολόγηση του δεοντολογικού πλαισίου που διεξάγεται από δίκτυο ομότιμων Α.Ε.Ι., από αναγνωρισμένο δημόσιο φορέα, από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες ή από ΜΚΟ που εξειδικεύονται σε ζητήματα δεοντολογίας (π.χ. *Διεθνής Διαφάνεια*). Αυτές οι αξιολογήσεις συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση της δέσμευσης, της λογοδοσίας και της διαφάνειας στα Α.Ε.Ι.

### Ανατροφοδότηση ελεγχόμενου

- Συμμετοχή ελεγχόμενων φορέων στην εκτίμηση των επιδόσεων του ελεγκτικού προσωπικού που σχετίζονται με τη δεοντολογία. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω

<sup>25</sup>ISSAI-30 22(b), 23

ερευνών σχετικά με τις ελεγκτικές πρακτικές και μέσω της διαχείρισης ερωτηματολογίων ανατροφοδότησης πελατών και αυτοαξιολόγησης κατά τη διάρκεια και μετά τις εργασίες του ελέγχου.

### Έκθεση ελέγχου

Μετά την παρακολούθηση των αξιολογήσεων πρέπει να ακολουθεί η εκπόνηση έκθεσης. Παραδείγματα **ορθής πρακτικής** θα πρέπει:

- Να διατυπώνουν τα συμπεράσματα και τις συστάσεις, τα οποία οδηγούν σε ένα σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των παραλείψεων που εντοπίστηκαν
- Να καθιστούν την ηγεσία και τη διοίκηση του Α.Ε.Ι. υπεύθυνη για τα αποτελέσματα της επίβλεψης
- Να ενημερώνουν το προσωπικό για όλα τα στάδια της διαδικασίας και για τη βούληση της διοίκησης να βελτιώσει πραγματικά το περιβάλλον δεοντολογίας του Α.Ε.Ι.
- Να καθιστούν την έκθεση προσβάσιμη στο κοινό, ως τρόπο διασφάλισης της πλήρους δέσμευσης στους κανόνες της δεοντολογίας και της διαφάνειας.

Παράρτημα 1 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη  
Δεοντολογία «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

**Παραπομπές ορθής πρακτικής**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Ενισχύοντας τη δεοντολογία και την ακεραιότητα (Α.Ε.Ι. Αλβανία)

Σχέδιο για την πρόληψη των κινδύνων ακεραιότητας (Ελεγκτικό Συνέδριο Πορτογαλία)

Ορθές πρακτικές στη διαχείριση της δεοντολογίας στα Α.Ε.Ι. (Α.Ε.Ι. Η.Π.Α.)

**ΚΩΔΙΚΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Κώδικας δεοντολογίας (Ελεγκτικό Συνέδριο Βέλγιο)

Κώδικας Συμπεριφοράς (Α.Ε.Ι. Δανία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Ελεγκτικό Συνέδριο Γαλλία)

Οι κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας του Συνεδρίου - Απόφαση αριθ. 66-2011 (Ε.Ε.Σ.).

Ο κώδικας δεοντολογίας των μελών του Ελεγκτικού Συνεδρίου (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο)

Κώδικας Συμπεριφοράς (Α.Ε.Ι. Ισλανδία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Ινδονησία)

Κώδικας Προτύπων και Συμπεριφοράς (Ιρλανδία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Ισραήλ)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Λεττονία)

Κώδικας Θεσμικής Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Λιθουανία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Μάλτα)

Κώδικας δεοντολογίας (Ελεγκτικό Συνέδριο Κάτω Χώρες)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Πολωνία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Ρουμανία)

Κώδικας Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Σουηδία)

Οδηγός Δεοντολογίας (Τουρκία)

Κώδικας συμπεριφοράς και δεοντολογικά πρότυπα για τους ελεγκτές (Α.Ε.Ι. Η.Β.)

## ΗΓΕΣΙΑ

Απόφαση αριθ. 38-2016 για τη θέσπιση των κανόνων εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού του Ελεγκτικού Συνεδρίου (ΕΕΣ)

Πύλη Διαφάνειας του ΕΕΣ (ΕCΑ)

Πύλη της διαφάνειας (Ελεγκτικό Συνέδριο Ισπανία)

Σύμβαση ηγεσίας (Ιταλία)

## ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

### ΑΦΥΠΝΙΖΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΝΤΑΣ

Παραδείγματα διασκέψεων / συνομιλιών / επισκέψεων: Δεοντολογία δημοσίου (υποχρεωτικό μάθημα μιας ημέρας για νεοεισερχόμενους, που διεξάγεται δύο φορές ετησίως), υποχρεωτικό εργαστήριο σχετικά με τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές του Συνεδρίου για όλο το προσωπικό, Ηγεσία και Δεοντολογία: Πρόσφατες αλλαγές και μελλοντικές τάσεις, (ΕΕΣ)

Εκπαίδευση δεοντολογίας για τους δημόσιους υπαλλήλους (ΟΟΣΑ)

Εκπαίδευση δεοντολογίας για τους διευθυντές και το προσωπικό (Πορτογαλία)

### ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Επιτροπή Δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Βραζιλία)

Επίτροπος δεοντολογίας (Κροατία)

Απόφαση αριθ. 48-2014 για το διορισμό συμβούλων δεοντολογίας (ΕΕΣ)

Κανονισμός για την επιτροπή δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Λεττονία)

Επιτροπή δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Λιθουανία)

Επιτροπή δεοντολογίας (Ελεγκτικό Συνέδριο Ρουμανία)

### ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ

Παραδείγματα δεοντολογικών διλημάτων με τα οποία μπορεί να έρθει κανείς αντιμέτωπος στην καθημερινή του εργασία (Οι παραπομπές αφορούν τις κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας) (ΕΕΣ)

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

### ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Ακεραιότητα και δεοντολογία σε διαδικασίες πρόσληψης (Α.Ε.Ι. Εσθονίας)

Η διαδικασία προσλήψεων και η σχέση της με τον κώδικα δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. της Τσεχικής Δημοκρατίας)

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Σημείωση προσωπικού 62-2016 - Εκθέσεις αξιολόγησης προσωπικού - Διαδικασία πυξίδα, διαδικασία προαγωγών και απόφαση αριθ. 86-2008 για τη σύσταση μικτής επιτροπής για την ισότητα των ευκαιριών (ΕΕΣ)

Η δεοντολογία στις αξιολογήσεις των επιδόσεων (Α.Ε.Ι. της Σλοβακικής Δημοκρατίας)  
Κριτήρια δεοντολογίας στην εκτίμηση επιδόσεων (Ελεγκτικό Συνέδριο Πορτογαλίας)

### ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Εξισορρόπηση της εμπιστευτικότητας και της διαφάνειας (Α.Ε.Ι. Η.Β.)

Νόμος για την Ελευθερία της Πληροφόρησης (Ιρλανδία)

Απόφαση αριθ. 12/2005, όπως τροποποιήθηκε με την απόφαση 14/2009 σχετικά με την πρόσβαση του κοινού στα έγγραφα του Δικαστηρίου (ΕΕΣ)

Πύλη Διαφάνειας: <http://www.eca.europa.eu/en/Pages/Transparency-access-todocuments.aspx> (ΕΕΣ)

## ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

### ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Κώδικας δεοντολογίας των μελών του Δικαστηρίου. Προκήρυξη προσωπικού 45/2015 - Νέα έντυπα κοινοποιήσεων και αιτήσεων αδειοδότησης σε θέματα δεοντολογίας. Ειδοποίηση υπαλλήλων 13 / 2015- Εξωτερικές δραστηριότητες. Μορφή: Δήλωση της απασχόλησης του συζύγου. Μορφή: Δήλωση πρόθεσης για δημοσίευση. Μορφή: Δήλωση προθέσεων για την άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας μετά την αποχώρηση από το δικαστήριο (ΕΕΣ)

Ειδική έκθεση αριθ. 15, Διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων σε επιλεγμένες Υπηρεσίες της ΕΕ (ΕΕΣ)  
Δήλωση ανεξαρτησίας και αμεροληψίας (Α.Ε.Ι. Ισλανδία)  
Δήλωση δεοντολογικής συμμόρφωσης (Ιρλανδία)  
Δήλωση σχετικά με την απουσία συγκρούσεων συμφερόντων για κάθε αποστολή ελέγχου (Ελεγκτικό Συνέδριο Πορτογαλία)  
Δημοσίευση εξουσιοδοτημένων εξωτερικών δραστηριοτήτων (Ελεγκτικό Συνέδριο Πορτογαλία)  
Δήλωση ανεξαρτησίας (Ελεγκτικό Συνέδριο Ρουμανία)  
Δήλωση συμφερόντων και πόθεν έσχες (Ελεγκτικό Συνέδριο Ρουμανία)

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**

DEC43-15 - Πολιτική εναλλαγής προσωπικού (ΕΕΣ)

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΥΔΕΤΕΡΟΤΗΤΑ**

Πολιτικές Δραστηριότητες (Απόσπασμα Κώδικα Συμπεριφοράς) (Α.Ε.Ι. Η. Β.)  
Κώδικας Συμπεριφοράς των Μελών του Δικαστηρίου - άρθρα 6 και 7 και απόφαση αριθ. 38-2016 για τη θέσπιση των κανόνων εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού του Ελεγκτικού Συνεδρίου (ΕΕΣ)

Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ) - Άρθρα 285, 286, 287 και 339  
Ιστοσελίδα <https://www.asz.hu/en/> (Α.Ε.Ι. Ουγγαρία)

#### **ΔΩΡΑ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ**

Σύστημα BRH για την αποδοχή δώρων και ευχαριστιών (Γερμανία)  
Ο κώδικας δεοντολογίας των Μελών του Ελεγκτικού Συνεδρίου - άρθρο 3 και η Διαδικτυακή Πύλη για τη Διαφάνεια / Δεοντολογία - Δώρα και φιλοξενία (ΕΕΣ)

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΩΝ**

Εσωτερική πολιτική καταγγελιών παραβάσεων (Α.Ε.Ι. Η.Β.)  
<http://www.ombudsman.europa.eu/en/home.faces> (Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής)  
Καλή διαχειριστική συμπεριφορά  
<http://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/code.faces#/page/> (Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής)  
<https://secure.edps.europa.eu/EDPSWEB/edps/lang/el/EDPS/cache/offonce> Επόπτης προστασίας δεδομένων (ΕΕΠΔ)



Εσωτερικός κανονισμός για την παροχή πληροφοριών σε περίπτωση σοβαρών παρατυπιών («καταγγελίες») (ΕΕΣ)

#### **ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Δήλωση αναγνώρισης της θετικής πολιτικής περιβάλλοντος εργασίας (καταπολέμηση της παρενόχλησης, σεξουαλική παρενόχληση και εκφοβισμός) (Ιρλανδία) Εργαστήρια IntoSAINT

Εσωτερική αξιολόγηση δεοντολογίας (Α.Ε.Ι. Βουλγαρία)

Εσωτερικός έλεγχος (Α.Ε.Ι. Τσεχική Δημοκρατία)

Εργαλεία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο ζητημάτων δεοντολογίας και ακεραιότητας (Ελεγκτικό Συνέδριο Ρουμανία)

Σύστημα Hotline (Α.Ε.Ι. Κορέα)

Διεθνής Διαφάνεια Έκθεση Ακεραιότητας της ΕΕ

Παράρτημα 2 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη Δεοντολογία. «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ: ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Τι πρέπει να αποφεύγεται	Τι συνιστάται	Ρόλος
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η μη ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας στο δικό σας Α.Ε.Ι.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Καθιέρωση κώδικα δεοντολογίας στο δικό σας Α.Ε.Ι. για:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Δήλωση αξιών</li> <li>- Καθοδήγηση</li> <li>- Ορισμό κριτηρίων αναφορικά με τη συμπεριφορά και την επίδοση</li> <li>- Εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εθελουφλία σε κινδύνους που άπτονται της ακεραιότητας</li> <li>• Η επίδειξη νοοτροπίας άρνησης ως προς τα προβλήματα που άπτονται της ακεραιότητας</li> <li>• Η αποκλειστική στήριξη σε μεμονωμένες ενέργειες των ατόμων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να καθίσταται σαφές, μέσω συχνών δηλώσεων και συγκεκριμένων πολιτικών, ότι η δεοντολογία είναι προτεραιότητα</li> <li>• Η τοποθέτηση της δεοντολογίας σε δεσπόζουσα θέση στην ημερήσια διάταξη της διοίκησης</li> <li>• Καθιέρωση στρατηγικής προσέγγισης της δεοντολογίας με στόχο την οικοδόμηση μιας δεοντολογικής βάσης</li> <li>• Κατανομή πόρων για τη δεοντολογία (χρόνος, προσωπικό, διάστημα, εκπαίδευση)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το να μη δίνεται το καλό παράδειγμα, κάνοντας το αντίθετο από αυτό που απαιτείται</li> <li>• Η κατάχρηση της εξουσίας σας</li> <li>• Η χρησιμοποίηση της θέσης σας για προσωπικό όφελος ή της υπηρεσίας για πολιτική ισχύ</li> <li>• Η προσπάθεια επηρεασμού των συστάσεων και των αποτελεσμάτων των αποστολών ελέγχου ή η αποφυγή δημοσιοποίησης αποτελεσμάτων (ή μέρους αυτών) του ελέγχου για πολιτικούς ή προσωπικούς λόγους (π.χ. σταδιοδρομία)</li> <li>• Η αλαζονεία: «Είμαι ο προϊστάμενος. Δεν έχω ανάγκη το σεβασμό του προσωπικού μου»</li> <li>• Η ευθυνοφοβία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επίδειξη θεμελιωδών αξιών</li> <li>• Η έμπρακτη επίδειξη ενδιαφέροντος προς τους άλλους</li> <li>• Η επίδειξη συνέπειας από όλους προς τις απαιτήσεις της εργασίας</li> <li>• Η δεοντολογική αντίδραση σε κρίσιμες καταστάσεις</li> <li>• Η εξασφάλιση πραγματικού επαγγελματισμού στη διοίκηση</li> <li>• Η επίδειξη σεβασμού, καθοδήγησης καθώς και η παροχή ανατροφοδότησης</li> <li>• Η πλήρης λογοδοσία για τις αποφάσεις και συμπεριφορές των ιδίων και των άλλων</li> <li>• Η διασφάλιση υψηλού επιπέδου λογοδοσίας και διαφάνειας</li> </ul>	<p><b>ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΕΝΣΑΡΚΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο νεποτισμός, η πρόσληψη συγγενών και φίλων</li> <li>• Οι χαμηλές προσδοκίες από το προσωπικό: η αποδοχή ή ενθάρρυνση του ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού</li> <li>• Οι υπερβολικές απαιτήσεις από το προσωπικό και η μη παροχή ικανών πόρων</li> <li>• Οι προαγωγές που δεν βασίζονται στην αξία ή η αποδοχή αυτών των προαγωγών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Η εφαρμογή της αξιοκρατίας και της δεοντολογίας ως κεντρικών χαρακτηριστικών των διαχειριστικών πρακτικών σε καθημερινή βάση, π.χ. στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, αξιολόγηση επιδόσεων, επαγγελματική εξέλιξη)</b></li> <li>• <b>Η αναγνώριση και επιβράβευση της σωστής συμπεριφοράς</b></li> </ul>	<p><b>ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Η λήψη μέτρων που καλλιεργούν εμπιστοσύνη,</b> όπως η ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η μεμονωμένη λήψη αποφάσεων, χωρίς τη συμμετοχή ομάδων και προσωπικού.</li> <li>• Η παράβλεψη των αναγκών και των προσδοκιών των άλλων</li> <li>• Η μη συζήτηση προβλημάτων δεοντολογίας</li> <li>• Η μη διευκόλυνση ως προς την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ύπαρξη κλίματος συμμετοχικότητας</li> <li>• Η απονομή βήματος για την έκφραση γνώμης στους υπαλλήλους ως προς τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων</li> <li>• Η ενθάρρυνση συζήτησης θεμάτων, προβλημάτων και διλημάτων που άπτονται της δεοντολογίας</li> <li>• Η εξασφάλιση ενός ανοικτού και αμοιβαίου περιβάλλοντος μάθησης</li> <li>• Η παροχή καθοδήγησης</li> <li>• Η διαβεβαίωση ότι οι συμβουλές ως προς τη δεοντολογία είναι διαθέσιμες στο προσωπικό που θέλει να συζητήσει συγκεκριμένες καταστάσεις</li> </ul>	<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΘΥΡΩΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η αδράνεια ως προς την αποτροπή αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς</li> <li>• Η αδράνεια ως προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων</li> <li>• Η μη συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας</li> <li>• Η μη αντιμετώπιση πειθαρχικών παραπτωμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο προσδιορισμός και η επίλυση πιθανών δεοντολογικών κινδύνων ή συγκρούσεων.</li> <li>• Η αξιολόγηση συμπεριφορών και επανεξέταση των προθέσεων</li> <li>• Η χρήση εργαλείων μόνιμης επαγρύπνησης και επίβλεψης / ελέγχου</li> <li>• Η λήψη απαρέγκλιτων</li> </ul>	<b>ΕΠΙΒΟΛΗ</b>

	<p>διορθωτικών μέτρων όταν αυτό απαιτείται</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Η καθιέρωση πολιτικών καταγγελίας</li><li>• Η εξασφάλιση διαδικασιών δίκαιης ακρόασης</li><li>• Η συνεχής επανεξέταση</li></ul>	
--	--	--



Παράρτημα 3 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη  
Δεοντολογία «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΛΗΜΜΑΤΩΝ: Τι πρέπει να κάνετε;

Τα τελευταία δύο χρόνια "εσείς (ο ελεγκτής) πραγματοποιήσατε τον ετήσιο έλεγχο του προϋπολογισμού του ίδιου ελεγχόμενου. Μέχρι τώρα, έχετε αναπτύξει φιλικές σχέσεις με τον αρχιλογιστή. Στα γενέθλιά σας, τα οποία γνωρίζει πλέον, ο αρχιλογιστής σας φέρνει ένα μικρό δώρο. Τι πρέπει να κάνετε;

Διεξάγετε έλεγχο σε μια οντότητα που έχει προηγουμένως ελεγχθεί από τους συναδέλφους σας. Ανακαλύπτετε ένα σημαντικό σφάλμα, το οποίο, σύμφωνα με τα έγγραφα, υπάρχει επί σειρά ετών και δεν εντοπίστηκε κατά τους προηγούμενους ελέγχους. Η αποκάλυψη του σφάλματος θα έδειχνε ότι οι προηγούμενοι έλεγχοι από την υπηρεσία σας δεν ήταν αρκετά διεξοδικοί, αλλά, εάν το αποκρύψετε, θα εξακολουθήσει να υπάρχει. Τι πρέπει να κάνετε;

Συμμετέχετε σε έναν συντονισμένο έλεγχο, ο οποίος θα διεξαχθεί με βάση την ίδια μεθοδολογία σε έναν αριθμό φορέων. Οι διαδικασίες ελέγχου περιλαμβάνουν τη δοκιμή ενός νέου εργαλείου πληροφορικής. Μέχρι στιγμής, δεν έχετε χρησιμοποιήσει αυτό το εργαλείο στην πράξη και δεν ήταν δυνατό να σας παρασχεθεί επίσημη κατάρτιση εγκαίρως. Εκτός αυτού, έχετε κάποιες αμφιβολίες ως προς το εάν αυτές οι μέθοδοι, με βάση τον υπολογιστή, βελτιώνουν πραγματικά την ποιότητα του ελέγχου. Πιστεύετε ότι η μακρά σας εμπειρία αποτελεί καλύτερη εγγύηση αντ' αυτού. Τι πρέπει να κάνετε;

Στο τέλος ενός ελέγχου, συνειδητοποιείτε ότι εστιάσατε τόσο πολύ σε ένα σημαντικό θέμα που παραβλέψατε μερικές άλλες σημαντικές ερωτήσεις στο πρόγραμμα ελέγχου. Δεν υπάρχει χρόνος να διεξάγετε αναλύσεις σύμφωνα με τη μεθοδολογία που καθορίζεται γι' αυτές τις ερωτήσεις. Τι πρέπει να κάνετε;

Ο συνάδελφός σας θέλει να ξοδέψει τις οικονομίες μιας ζωής για την αγορά γης για να χτίσει εκεί το σπίτι των ονείρων του. Κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου, ανακαλύπτετε ότι ο δήμαρχος διεξάγει επί του παρόντος εμπιστευτικές προκαταρκτικές διαπραγματεύσεις με έναν πιθανό επενδυτή για την κατασκευή ενός δημοτικού σταθμού διαλογής απορριμμάτων, στη γη που βρίσκεται δίπλα στον τόπο που επέλεξε ο συνάδελφός σας. Τι πρέπει να κάνετε;

Ένα μέλος της ομάδας ελέγχου που καθοδηγείτε είναι πολύ ικανός στην εργασία και

διενεργεί ελέγχους καλής ποιότητας, αλλά είναι συχνά αγενής προς τους υπαλλήλους των ελεγχόμενων, χρησιμοποιεί επιθετική γλώσσα και είναι οξύθυμος, απειλεί και φωνάζει και συχνά πετά έγγραφα. Είναι πολύ ευαίσθητος σε οποιαδήποτε παρατήρηση και το να ζητήσει κανείς από εκείνον/εκείνη να αποφεύγει τέτοιου είδους συμπεριφορές μπορεί να μειώσει την ποιότητα της συμβολής του σε μελλοντικούς ελέγχους. Τι πρέπει να κάνετε;

Πρέπει να εκφέρετε γνώμη σχετικά με πρόγραμμα ελέγχου που έχει καταρτιστεί από άλλη ομάδα. Έχετε τρεις εργάσιμες ημέρες για αυτό το έργο. Ένα μέλος της ομάδας που είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο σας προτρέπει να εκφέρετε γνώμη μέχρι αύριο επειδή έχουν ήδη καθυστερήσει με το πρόγραμμα και αν ο έλεγχος δεν ξεκινήσει αμέσως, ο συνολικός προγραμματισμός θα πάει χαμένος. Έχετε άλλη δουλειά να κάνετε και αμφιβάλλετε αν μπορείτε πραγματικά να εξοικειωθείτε με το υλικό σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. Τι πρέπει να κάνετε;

Ανακαλύψτετε τυχαία ότι ο συνάδελφός σας, του οποίου η εργασία δεν έχει ποτέ αποτελέσει αντικείμενο κριτικής, αντιγράφει ολόκληρα βιβλία από τη βιβλιοθήκη σε μηχανή φωτοτυπικού γραφείου, για να δημιουργήσει τη δική του βιβλιοθήκη στο σπίτι. Τι πρέπει να κάνετε;

Παρατηρήσατε ότι οι συμβάσεις για τον καθαρισμό των χώρων μιας ελεγχόμενης οντότητας έχουν χορηγηθεί στην ίδια εταιρεία για αρκετά χρόνια. Ανάλυση των πληροφοριών στην ιστοσελίδα της εταιρείας δείχνει ότι το επώνυμο του ιδιοκτήτη είναι το ίδιο με το όνομα του υπαλλήλου του φορέα που είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση του κτιρίου, ο οποίος εργάζεται στην εταιρεία εδώ και πολλά χρόνια. Αφού του ζητήθηκε, δήλωσε ότι η εταιρεία ιδρύθηκε από το γιο του, ο οποίος, μετά από μακρά περίοδο ανεργίας, έλαβε επιχορήγηση από το γραφείο εργασίας για να ξεκινήσει την επιχείρηση με την οποία στηρίζει τώρα την οικογένειά του (σύζυγο και δύο παιδιά). Εάν αποκαλυφθεί ότι η υποβολή προσφορών για συμβάσεις καθαρισμού δεν πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τους κανονισμούς, ο πατέρας θα απολυθεί και η εταιρεία του γιου θα κινδυνεύσει με πτώχευση. Τα έξοδα καθαρισμού είναι σύμφωνα με τα επιτόκια της αγοράς και οι συμβάσεις αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό μέρος του συνολικού προϋπολογισμού της οντότητας. Τι πρέπει να κάνετε;

Ένας ελεγκτής, ο οποίος είναι φανατικός οπαδός του ποδοσφαίρου, πηγαίνει με φίλους σε έναν αγώνα στην έδρα της αγαπημένης του ομάδας. Πριν από τον αγώνα, έρχονται στο κέφι πίνοντας αρκετές μπύρες. Κατά τη διάρκεια του αγώνα, ο ελεγκτής εισέρχεται σε ένα λεκτικό καυγά με έναν μεθυσμένο υποστηρικτή της άλλης ομάδας, ο οποίος



κακολογούσε τις γυναίκες στο κοινό. Η αντιπαράθεση οξύνεται, ανταλλάσσονται γροθιές και οι διαχειριστές του σταδίου καλούν την αστυνομία. Ο ελεγκτής παρουσιάζει την ταυτότητα του γραφείου του στους αστυνομικούς και υποστηρίζει ότι ο αντίπαλός του πρέπει να συλληφθεί, καθώς η ανάρμοστη συμπεριφορά του ήταν η αιτία του καυγά, ενώ εκείνος προσπαθούσε μόνο να προστατεύσει τις κυρίες. Τι κάνετε;

Το γραφείο του ελεγχόμενου βρίσκεται σε μια απομακρυσμένη βιομηχανική περιοχή με κακή δημόσια συγκοινωνία και χωρίς κυλικείο και δεν υπάρχει καφετέρια ή εστιατόριο σε κοντινή απόσταση. Ο ελεγχόμενος σας προσφέρει δωρεάν μεταφορά στο ξενοδοχείο σας και καφέ και σνακ σε καθημερινή βάση. Τι πρέπει να κάνετε;

Παράρτημα 4 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη Δεοντολογία «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΛΗΜΜΑΤΩΝ-ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Βήμα	Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη
<p><b>1. Αναλύστε το πρόβλημα για να αξιολογήσετε εάν αντιμετωπίζετε μια κατάσταση σωστό-έναντι-σωστού (πραγματικό δίλημμα) και όχι μια κατάσταση σωστού-λάθους (πρόβλημα συμμόρφωσης).</b></p> <p>- Είναι μια επιλογή ενάντια σε μια νομική επιταγή ή σε αντίθεση με τη δεοντολογία; (Εάν ΝΑΙ, δεν αντιμετωπίζετε δεοντολογικό δίλημμα)</p>	<p><b><u>Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δοκιμή «σωστού – λάθους»:</li> <li>• Ο έλεγχος συμμόρφωσης: «Παραβιάζω οποιονδήποτε νόμο ή θεσμοθετημένους κανόνες / ή αρχές που διέπουν τον οργανισμό;»</li> <li>• Το τεστ του καθρέφτη: «Μπορώ να ζήσω με την απόφαση που λαμβάνω ;»</li> <li>• Το τεστ δημοσιότητας: «Είμαι διατεθειμένος να διαβάσω για αυτό στις εφημερίδες; Να μιλήσω για αυτό στην οικογένειά μου;»</li> <li>• Το τεστ της υπογραφής: «Λαμβάνω δημόσια την ευθύνη για αυτό;»</li> <li>• Το <i>Καντιανό</i> τεστ: «Τι γίνεται αν όλοι ενήργησαν σαν</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δύο σχέδια δράσης είναι δυνατά, αλλά δεν μπορείτε να κάνετε και τα δύο. Δύο επιθυμητές αξίες βρίσκονται σε σύγκρουση</li> <li>- (Εάν συμβαίνει αυτό, αντιμετωπίζετε ένα δεοντολογικό δίλημμα).</li> </ul>	<p>εμένα;»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραδείγματα δεοντολογικού διλήμματος</li> <li>• Αλήθεια έναντι πίστης</li> <li>• Ειλικρίνεια και ακεραιότητα έναντι δέσμευσης ή υπόσχεσης</li> <li>• Ο εαυτός μου έναντι των άλλων. Εμείς έναντι αυτών· μικρότερη έναντι μεγαλύτερης ομάδας.</li> <li>• Βραχυπρόθεσμος έναντι μακροπρόθεσμου</li> <li>• Το τώρα έναντι του τότε· άμεσες ανάγκες έναντι μελλοντικών στόχων</li> <li>• Δικαιοσύνη εναντίον οίκτου. Δίκαιη και ισόρροπη εφαρμογή των κανόνων έναντι της συμπόνιας και της συμπάθειας</li> </ul>
<p><b>2. Αξιολογήστε την κατάσταση και δώστε τη δική σας λύση με βάση τις αξίες που διακυβεύονται, αξιολογήστε τις συνέπειες.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Έχω όλα τα στοιχεία για να λύσω το δίλημμα;</li> </ul>	<p><b><u>Τρόποι επίλυσης</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΟΝ ΣΚΟΠΟ: το μείζον καλό για τον μείζονα δυνατό αριθμό ανθρώπων (περιλαμβάνει έναν μικρό ποσοστό κακού για ελάχιστο αριθμό ανθρώπων)</li> <li>• ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ: Εγώ θέτω το πρότυπο, οπότε θέλω όλοι να ενεργούν με τον ίδιο</li> </ul>

<p>- Ποιά είναι η λύση μου στο δίλημμα.</p>	<p>τρόπο στην ίδια κατάσταση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ: Βάζω τον εαυτό μου στη θέση εκείνων που επηρεάζονται από την απόφασή μου</li> </ul>
<p><b>3. Ελέγξτε εάν άλλα εμπλεκόμενα πρόσωπα (ιεραρχία, συνάδελφοι) συμφωνούν με τις επιλογές που προκρίνετε ή βλέπετε εναλλακτικές λύσεις.</b></p>	<p><b><u>Ερωτήσεις προς απάντηση</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποιός εμπλέκεται;</li> <li>- Τι σκέφτονται;</li> <li>- Υπάρχουν αντίθετες απόψεις;</li> </ul>
<p><b>4. Αξιολογήστε τον πραγματικό αντίκτυπο των ενεργειών σας και τυχόν σχόλια.</b></p>	<p><b><u>Τελικές εκτιμήσεις</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιλέξτε μιας πορείας δράσης με γνώμονα τη βέλτιστη λύση για το πρόβλημα.</li> <li>- Αξιολογήστε τον πραγματικό αντίκτυπο των ενεργειών σας και τα σχόλια που έχετε δεχθεί, καθώς αυτή η εμπειρία μπορεί να αποτελέσει πρόκριμα ή σημείο εκκίνησης, όταν αντιμετωπίσετε παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον</li> </ul>

## Πηγές:

Fabrice Mercade, *Δεοντολογικά διλήμματα και πώς να τα αντιμετωπίσουμε (EUROSAI TFAE, Λισαβόνα 2014)*

Rushworth KIDDER, «Πόσο καλοί άνθρωποι κάνουν δύσκολες επιλογές. Επίλυση των διλημάτων της ηθικής διαβίωσης»

Paolo Giusta, «Θέματα δεοντολογίας - Πρακτική μικροδεοντολογία για τους δημοσίους υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης». Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2006.

Υπηρεσία Δεοντολογίας των Ηνωμένων Εθνών. <http://www.un.org/en/ethics/index.shtml>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πρακτικός Οδηγός Δεοντολογίας & Συμπεριφοράς του Προσωπικού  
([http://ec.europa.eu/civil\\_service/admin/ethic/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/civil_service/admin/ethic/index_en.htm))

Παράρτημα 5 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη  
Δεοντολογία «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

- Μου ζητήθηκε να ελέγξω ένα έργο θαλάσσιας υποδομής σε ένα εμπορικό λιμάνι. Το έργο αυτό διεξήχθη από μια εταιρεία μηχανικών «Χ», για την οποία εργάστηκα πριν από 12 χρόνια. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της «Χ» δεν είναι πλέον ο ίδιος, αλλά, ορισμένοι από τους πρώην συναδέλφους μου, είναι πλέον μέτοχοι στην εταιρεία. Ζητώ από τον προϊστάμενό μου να ορίσει έναν άλλο ελεγκτή, καθώς η αξιοπιστία μου και το αποτέλεσμα του ελέγχου μου μπορεί να αμφισβητηθεί.
- Ο θείος του συζύγου μου διαθέτει ένα αγρόκτημα γάλακτος που επιδοτείται από το δημόσιο. Ένα από τα καθήκοντά μου είναι να ελέγξω αυτό το αγρόκτημα - μεταξύ άλλων. Ακόμη και αν δεν έχω συναντήσει ποτέ αυτόν τον συγγενή δευτέρου βαθμού του συζύγου μου, μπορώ να προβλέψω ότι μπορεί να υπάρξει πιθανή οικογενειακή σύγκρουση, διότι ίσως χρειαστεί να αναφέρω κάποια λάθη στη χρήση των κεφαλαίων. Ζητώ από τον προϊστάμενό μου να με απαλλάξει από αυτό το καθήκον.
- Είμαι ενεργός υποστηρικτής ενός πολιτικού κόμματος που κέρδισε τις πρόσφατες εκλογές. Μου ζητείται να ελέγξω ένα κρατικό τμήμα, του οποίου ο νεοδιορισμένος διευθυντής ήταν πολιτικός συνεργάτης μου. Δε θέλω να θεωρηθεί ότι η εργασία μου ως ελεγκτής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση από τις πολιτικές πεποιθήσεις μου. Απευθύνομαι αμέσως στον προϊστάμενό μου και του ζητώ να διορίσει έναν άλλο ελεγκτή.
- Μου ζητείται να ελέγξω την κρατική υπηρεσία που με απασχολούσε λίγο πριν από την πρόσληψή μου στο Ανώτατο Ελεγκτικό Ίδρυμα. Ζητώ από τον προϊστάμενό μου να με απαλλάξει από αυτό το καθήκον.
- Έχοντας εκλεγεί στο τοπικό δημοτικό συμβούλιο, καλούμαι από τον δήμαρχο να διαχειριστώ ένα πρόγραμμα που λαμβάνει δημόσια κονδύλια από τον κρατικό προϋπολογισμό. Απορρίπτω την πρόσκληση.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Αυτή τη στιγμή εργάζομαι στην υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο διεθνούς συνεργασίας για αναπτυξιακή βοήθεια. Έχω προσκληθεί να συμμετάσχω στο διοικητικό συμβούλιο μιας ΜΚΟ που λαμβάνει σημαντικό ποσό αυτής της βοήθειας. Απορρίπτω την πρόσκληση.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Έχω τοποθετηθεί σε μια ομάδα υπεύθυνη για τον έλεγχο μιας κρατικής υπηρεσίας, στην οποία ο αδελφός μου εργάζεται ως βοηθός γραφείου. Συζητώ μαζί του και συμπεραίνω ότι δε θα έχει κανέναν ρόλο στον έλεγχο. Πληροφορώ τον προϊστάμενό μου και πραγματοποιώ τον έλεγχο. Αποφεύγω να μιλάω στον αδελφό μου για τον έλεγχο.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Έχω τοποθετηθεί σε μια ομάδα υπεύθυνη για τον έλεγχο μιας κρατικής υπηρεσίας. Η αδελφή μου προεδρεύει του διοικητικού συμβουλίου του οργανισμού. Πληροφορώ τον προϊστάμενό μου και ζητώ να απαλλαγώ από την εργασία.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Έχω τοποθετηθεί σε μια ομάδα υπεύθυνη για τον έλεγχο μιας κρατικής υπηρεσίας. Ένας στενός φίλος μου είναι επικεφαλής ενός τμήματος αυτού του οργανισμού. Πληροφορώ τον ανώτερό μου. Συζητάμε το θέμα και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο έλεγχος δε θα πρέπει κανονικά να περιλαμβάνει το τμήμα με επικεφαλής τον φίλο μου. Μπορώ να διενεργήσω τον έλεγχο, αλλά παραμένω προσεκτική σε περίπτωση που ο φίλος μου πρέπει να διαδραματίσει κάποιο ρόλο στον έλεγχο. Αποφεύγω να μιλάω στον φίλο μου για τον έλεγχο.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Έχω τοποθετηθεί σε μια ομάδα που είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο των εξόδων ταξιδιού των μελών του Κοινοβουλίου. Πριν από δύο χρόνια, πριν από την ένταξή μου στο Ελεγκτικό Συνέδριο, είχα την ευθύνη για την εξουσιοδότηση των εξόδων ταξιδιού στο Κοινοβούλιο. Πληροφορώ τον προϊστάμενό μου και ζητώ να απαλλαγώ από την εργασία.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Έχω τοποθετηθεί σε μια ομάδα που είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο της εφαρμογής ενός περιβαλλοντικού προγράμματος. Πριν από την πρόσληψή μου στο Α.Ε.Ι., εργάστηκα ως οικονομικός υπάλληλος σε περιφερειακό τμήμα του Υπουργείου Περιβάλλοντος. Πληροφορώ τον ανώτερό μου. Συζητάμε το θέμα και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο έλεγχος δε θα αφορά το τμήμα στο οποίο εργάστηκα. Μπορώ να διενεργήσω τον έλεγχο.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ελέγχω μια ιδιωτική εταιρεία που λαμβάνει κονδύλια του κρατικού προϋπολογισμού. Ο Διευθυντής μού προσφέρει μια θέση που με ενδιαφέρει. Πληροφορώ τον ανώτερο. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, δεδομένου ότι οι</li></ul>

παρατηρήσεις μου σχετικά με την εταιρεία έχουν ήδη γίνει και έχουν κοινοποιηθεί και ότι δε θα συμμετάσχω σε περαιτέρω εκθέσεις, δεν υπάρχει πιθανότητα η προσφορά εργασίας να επηρεάσει το ελεγκτικό μου έργο. Αποδέχομαι τη θέση.

- Ελέγγω την εφαρμογή ενός προγράμματος δημοσίων κονδυλίων από ένα μεγάλο δήμο. Κατά την ολοκλήρωση της συνάντησης με τις αρμόδιες αρχές, με προσεγγίζει ο διευθυντής του προγράμματος, ο οποίος μου προσφέρει μια καλά αμειβομένη συμβουλευτική θέση στον δήμο. Ενημερώνω τον ανώτερο. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπήρχε πρόθεση άσκησης επιρροής στη δουλειά μου. Αρνούμαι την προσφορά.



Παράρτημα 6 του εγγράφου της Ειδικής Ομάδας Εργασίας στον Έλεγχο και τη Δεοντολογία «ΠΩΣ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ISSAI 30»

ΕΧΕΤΕ ΤΗΝ ΑΔΕΙΑ ΝΑ ΔΕΧΤΕΙΤΕ ΔΩΡΑ ή ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ;

ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

<p><b>1. Είστε εξουσιοδοτημένοι από τους κανονισμούς του γραφείου σας ή από οποιονδήποτε άλλο ισχύοντα κανονισμό για να δέχεστε δώρα ή φιλοξενία υπό ορισμένες προϋποθέσεις;</b></p>	<p><b>Οι διατάξεις σχετικά με την αποδοχή δώρων και φιλοξενίας περιλαμβάνονται στον:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Κώδικα δεοντολογίας του Α.Ε.Ι. <i>κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας και ειδικοί κανόνες.</i></li><li>✓ Κανονισμό υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων.</li></ul>
<p><b>2. Το δώρο ή η φιλοξενία συμμορφώνονται με αυτές τις προϋποθέσεις;</b></p>	<p><b>Οι συνθήκες ενδέχεται να αφορούν:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ένα μέγιστο ποσό (π.χ. λιγότερο από 50 €)</li><li>✓ Τη φύση του δώρου ή της φιλοξενίας (όπως προβλέπεται από τη Σύμβαση για το Διεθνές Εμπόριο Απειλούμενων Ειδών, όπως ένα αντικείμενο από προστατευμένο δέρμα ή κέλυφος ζώων, ένα πλαστό αντικείμενο, μια πρόσκληση σε ένα παράνομο ή «ακατάλληλο» μέρος, όπως μια χαρτοπαικτική λέσχη).</li><li>✓ Το πρόσωπο ή τον φορέα που προσφέρει το δώρο ή τη φιλοξενία (π.χ. δώρο ή φιλοξενία που προσφέρεται από ελεγχόμενο ή από προμηθευτή ή δυνητικό προμηθευτή του Α.Ε.Ι.).</li><li>✓ Οποιαδήποτε άλλη συνθήκη καθορίζεται από τους κανόνες.</li></ul>

<p><b>3. Εάν δεχτείτε το δώρο ή τη φιλοξενία, θα αισθάνεστε άβολα, υπό επιρροή ή θα έχετε την τάση να υιοθετήσετε μια διαφορετική στάση ή γνώμη;</b></p>	<p><b>Στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Το δώρο ή η φιλοξενία συμμορφώνονται με τους όρους που καθορίζονται στους κανόνες και είναι ανάλογο και κατάλληλο.</li> <li>✓ Είναι τα δώρα ή οι πράξεις φιλοξενίας υπερβολικά συχνές;</li> <li>✓ Υπάρχει πραγματική ή αντιληπτή ως τέτοια ή πιθανή σύγκρουση συμφερόντων.</li> </ul>
<p><b>4. Πώς αντιδρούν άλλοι όταν γνωρίζουν ότι δέχτηκα δώρο ή φιλοξενία;</b></p>	<p><b>Για να αξιολογήσετε την αντίδραση των άλλων, εξετάστε τα εξής:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Εσείς ορίζετε το πρότυπο - θέλετε όλοι να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο στην ίδια κατάσταση</li> <li>✓ Βάλτε τον εαυτό σας στη θέση εκείνων που επηρεάζονται από την απόφασή σας</li> <li>✓ Η αποδοχή του δώρου ή της φιλοξενίας μπορεί να μη θεωρηθεί επιζήμια για τα συμφέροντα του Α.Ε.Ι., σε κάθε περίπτωση</li> </ul>
<p><b>5. Συμβουλευτείτε άλλους ανθρώπους.</b></p>	<p>Σε περίπτωση αμφιβολίας, μη διστάσετε να συμβουλευτείτε τους ανωτέρους ή τους συναδέλφους σας ή τους συμβούλους δεοντολογίας του Α.Ε.Ι..</p>
<p><b>6. Παρουσιάστε τις πληροφορίες ανοιχτά· δηλώστε το δώρο ή τη φιλοξενία που δεχτήκατε ή απορρίψατε.</b></p>	<p>Ενημερώστε τους ανωτέρους σας και ακολουθήστε τον κανονισμό του Α.Ε.Ι. σχετικά με τη δήλωση και την καταχώρηση δώρων και φιλοξενίας. Αυτό αφορά τα δώρα και τη φιλοξενία που προσφέρονται, είτε γίνονται αποδεκτά, είτε όχι.</p>

ΕΙΔΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ & ΤΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Συμμετέχοντα μέλη Α.Ε.Ι.

**Πορτογαλία (πρόεδρος)**

**Αλβανία**

**Κροατία**

**Τσεχική Δημοκρατία**

**Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο**

**Φινλανδία**

**Πρώην Γιουγκοσλαβία Δημοκρατία της Μακεδονίας**

**Γαλλία**

**Γερμανία**

**Ουγγαρία**

**Ισραήλ**

**Ιταλία**

**Μάλτα**

**Μολδαβία**

**Μαυροβούνιο**

**Πολωνία**

**Ρουμανία**

**Ρωσική Ομοσπονδία**

**Σερβία**

**Ισπανία**

**Ολλανδία**

**Τουρκία**

**Ηνωμένο Βασίλειο**