



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Παράρτημα IV

Υπόδειγμα για την αξιολόγηση της συλλογικής καταλληλότητας των μελών του διοικητικού συμβουλίου

Εισαγωγή και οδηγίες
<p>Η ευθύνη των μη εκτελεστικών καθώς και των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι συλλογική. Ένα διοικητικό συμβούλιο εκπληρώνει αποτελεσματικά το ρόλο του όταν είναι σε θέση να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις και να παρέχει αποτελεσματική επίβλεψη. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό διοικητικό συμβούλιο πρέπει να περιλαμβάνει άτομα με ένα μείγμα γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας που να είναι επικαιροποιημένα και να καλύπτουν τους κύριους επιχειρηματικούς τομείς του ιδρύματος και τους κινδύνους τους. Είναι ευθύνη του ιδρύματος να διασφαλίζει ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι σε συνεχή βάση συλλογικά ικανά.</p>
Ενδεχόμενη χρήση εργαλείου για την αυτοαξιολόγηση από το ίδρυμα
<p>Το υπόδειγμα αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιείται από το ίδρυμα, περιοδικά ή ετησίως, για την αυτοαξιολόγηση της συλλογικής καταλληλότητας των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Εάν το υπόδειγμα δεν χρησιμοποιείται, τα ιδρύματα μπορούν να τεκμηριώνουν και να αυτοαξιολογούν τη συλλογική τους καταλληλότητα με τον δικό τους τρόπο ανάλογα με το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητά τους.</p> <p>Αξιολογώντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία των μεμονωμένων μελών του διοικητικού συμβουλίου σε σχέση με τους κύριους επιχειρηματικούς τομείς του ιδρύματος και τους κινδύνους τους, μπορούν να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του διοικητικού συμβουλίου και, ως εκ τούτου, να εκτιμηθούν οι συλλογικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία. Τα αποτελέσματα παρέχουν στοιχεία για τις ανάγκες εκπαίδευσης. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του απαιτούμενου προφίλ των νέων μελών και του τρόπου με τον οποίο ο προτεινόμενος διορισμός τους εντάσσεται στο πλαίσιο της συλλογικής καταλληλότητας κατά τη διάρκεια της εποπτικής διαδικασίας αξιολόγησης της καταλληλότητας.</p> <p>Το υπόδειγμα αυτό έχει σχεδιαστεί για να παρέχει μια συλλογική αξιολόγηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας του διοικητικού συμβουλίου στο σύνολό του. Αναμένεται ότι σε ένα συλλογικό όργανο υπάρχουν μέλη με διαφορετικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών τύπων και επιπέδων δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς και διαφορετικών επαγγελματικών εμπειριών. Για να ληφθούν</p>



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

επίσης υπόψη οι διαφορές που οφείλονται στον αριθμό των ετών εμπειρίας των διαφόρων μελών, μπορεί να συμπληρωθεί μια ξεχωριστή σύνοψη της εμπειρίας.

Εσωτερική διαδικασία συμπλήρωσης του υποδείγματος

Το διοικητικό συμβούλιο στο σύνολό του είναι υπεύθυνο για τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης της συλλογικής καταλληλότητας και, στην περίπτωση που χρησιμοποιείται αυτό το υπόδειγμα, για τη δημιουργία μιας εσωτερικής διαδικασίας για τη συμπλήρωση του υποδείγματος με αποτελεσματικό, διαφανή, δίκαιο και κριτικό τρόπο. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης αυτής της διαδικασίας, αλλά το κύριο σημείο είναι ότι αυτή θα πρέπει στο τέλος να οδηγήσει σε μια συλλογική συζήτηση, όχι μόνο για τις βαθμολογίες και για τα πρόσωπα που πληρούν τις διάφορες απαιτήσεις, αλλά κυρίως για τα υποκείμενα κίνητρα και για τα συμπεράσματα σχετικά με τη συλλογική καταλληλότητα. Κατ' αρχήν, οι πρακτικές λεπτομέρειες της εσωτερικής διαδικασίας μπορούν να επιλέγονται ελεύθερα. Για τα σημαντικά ιδρύματα του ν. 4261/2014 είναι ωστόσο υποχρεωτική η συμμετοχή της επιτροπής ανάδειξης υποψηφίων (παράγραφος 4 του άρθρου 80 του ν. 4261/2014). Τα μέρη που εμπλέκονται στη διαδικασία (όπως ένας συγκεκριμένος ρόλος για τον πρόεδρο, η επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων, άλλες εσωτερικές επιτροπές, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρηματικοί τομείς, τυχόν εξωτερικές συμβουλές) θα πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων στη διαδικασία.

Κρίνεται επιθυμητό να συμπληρωθεί το υπόδειγμα αυτό μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από κάθε μέλος ώστε να δίνεται βαρύτητα στην εμπειρία μέσω κάποιου συστήματος βαθμολόγησης. Τέτοιο ατομικό ερωτηματολόγιο δεν προβλέπεται εδώ, καθώς το υπόδειγμα εστιάζει σαφώς σε μία συλλογική αποτίμηση.

Κατά τη συμπλήρωση του υποδείγματος η φύση του ομίλου πρέπει και μπορεί να λαμβάνεται υπόψη όπου χρειάζεται (όπως ο εποπτικός ρόλος της μητρικής οντότητας, ρυθμίσεις εξωτερικής ανάθεσης εντός του ομίλου, ανάγκη για ανεξάρτητους ελέγχους σε επίπεδο θυγατρικής). Η φύση του ομίλου θα είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική στην περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου.

Ενδεχόμενη χρήση του υποδείγματος για εποπτικούς σκοπούς

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η χρήση του υποδείγματος δεν είναι υποχρεωτική σύμφωνα με την παρούσα ΠΕΕ και, κατά συνέπεια, δεν ισοδυναμεί με τυποποιημένη εποπτική αναφορά. Ωστόσο, τα αποτελέσματα του υποδείγματος, όπως και τα αποτελέσματα οποιουδήποτε άλλου εργαλείου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από το ίδρυμα για την αυτοαξιολόγησή του, θα μπορούσαν να ζητηθούν από την Τράπεζα της Ελλάδος ως εποπτικά στοιχεία και πληροφόρηση σχετικά με την



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

συλλογική καταλληλότητα του διοικητικού συμβουλίου. Η εν λόγω εποπτική αξιολόγηση βασίζεται στην παρούσα ΠΕΕ.

Στο πλαίσιο της παρούσας ΠΕΕ και με στόχο την επίτευξη του στόχου της παραγράφου 7 του άρθρου 83 του ν. 4261/2014, η Τράπεζα της Ελλάδος μπορεί να απαιτεί από τα ιδρύματα να είναι σε θέση να παρουσιάζουν τα είδη των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στο παρόν υπόδειγμα σε διαφορετικό μορφότυπο που καθορίζεται από την ίδια.

Απαιτήσεις κατά ίδρυμα και κοινές απαιτήσεις

Το υπόδειγμα βασίζεται αφενός στις απαιτήσεις που απορρέουν από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού μοντέλου του ιδρύματος και αφετέρου στις κοινές απαιτήσεις που συνηθίζεται να σχετίζονται με όλες τις κατηγορίες ιδρυμάτων (αν και ο βαθμός συνάφειας μπορεί να ποικίλλει). Η ενότητα Α αφορά στην ευθυγράμμιση με το επιχειρηματικό μοντέλο. Η ενότητα Β καλύπτει κοινές απαιτήσεις και περιλαμβάνει τρεις υποενότητες:

- διακυβέρνηση,
- διαχείριση κινδύνων, κανονιστική συμμόρφωση και εσωτερική επιθεώρηση, και
- διοίκηση, στρατηγική και λήψη αποφάσεων.

Για την ενότητα Α, οι επιχειρηματικοί τομείς μπορούν να παρέχουν στοιχεία για την κατάλληλη προσαρμογή του υποδείγματος. Ακόμα και στην ενότητα Β, μπορούν να προστεθούν επιπλέον γραμμές π.χ. αναφορικά με ειδικές ανάγκες του ιδρύματος πέρα από τις εκτιμήσεις για το επιχειρηματικό μοντέλο ή αναφορικά με απαιτήσεις, σύμφωνα με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, για πρόσθετες γνώσεις, δεξιότητες ή εξειδίκευση.

Πίνακες και περιγραφές στο υπόδειγμα

Από το υπόδειγμα προκύπτουν οι συνολικές βαθμολογίες που χρησιμεύουν ως ποσοτική ένδειξη για τη συλλογική καταλληλότητα του διοικητικού συμβουλίου. Οι βαθμολογίες (υψηλή, μέση-υψηλή, μέση-χαμηλή, χαμηλή, δεν υπάρχει) ορίζονται με τη χρήση του όρου "εμπειρία" με την ευρεία έννοια, δηλαδή θα πρέπει καλύπτει τόσο πρακτικές όσο και θεωρητικές πτυχές και να περιλαμβάνει δεξιότητες και γνώσεις. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο η θεωρητική γνώση που αποκτήθηκε μέσω της εκπαίδευσης και άσκησης όσο και η πρακτική εμπειρία που αποκτήθηκε σε προηγούμενες εργασίες.

Πέραν από τις βαθμολογίες, τα ονόματα των μελών που έχουν τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία για μια συγκεκριμένη απαίτηση επισημαίνονται στο υπόδειγμα.



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστεί με την ελάχιστη δυνατή αναστάτωση σε περίπτωση απροσδόκητης κένωσης μιας θέσης, αναμένεται να επισημανθούν περισσότερα από ένα ονόματα. Ο συνολικός αριθμός των ονομάτων που έχουν επισημανθεί θα ποικίλλει φυσικά και ανάλογα με το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου. Στη στήλη "Ονοματεπώνυμο" μπορεί να γίνεται αναφορά στα σημερινά μέλη, αλλά μπορεί επίσης να γίνεται αναφορά σε πιθανά μελλοντικά μέλη (αν και η συνολική βαθμολογία θα πρέπει να αφορά μόνο την τρέχουσα σύνθεση).

Εκτός από τις ποσοτικές βαθμολογίες και την επισήμανση των ονομάτων, τα υποκείμενα κίνητρα είναι εξίσου σημαντικά. Μπορεί π.χ. να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος για την παρουσία ορισμένων προσώπων στο διοικητικό συμβούλιο, λόγω των γνώσεων που απαιτούνται για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Η επεξήγηση των βαθμολογιών και των ονομάτων που έχουν επισημανθεί στο υπόδειγμα μπορεί να προστεθεί ξεχωριστά στους πίνακες. Στο τέλος του υποδείγματος εμφανίζονται περιγραφικές ερωτήσεις που αποσκοπούν στη διευκόλυνση σαφών συμπερασμάτων.

Διαφορετικές δομές

Τα ιδρύματα έχουν συνήθως, ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο, μονοβάθμια ή διβάθμια δομή διοίκησης. Και στις δύο δομές τα εκτελεστικά μέλη και τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι κατάλληλα συλλογικά. Κάθε τομέας γνώσης ή εξειδίκευσης πρέπει να καλύπτεται συλλογικά από τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και - εφόσον το είδος και το επίπεδο εμπειρίας είναι διαφορετικά - συλλογικά από τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Το ίδρυμα θα πρέπει να καθορίζει πώς επιτυγχάνεται καλύτερα η συλλογική καταλληλότητα. Συνιστάται η συμπλήρωση ξεχωριστού υποδείγματος για τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου (εφόσον πρόκειται για συλλογικό όργανο) και τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου αντίστοιχα. Όσον αφορά τα μη εκτελεστικά μέλη, πρέπει επίσης να δίνεται προσοχή στις γνώσεις και την εξειδίκευση που φέρουν συλλογικά τα εν λόγω μέλη στις εξειδικευμένες επιτροπές (κινδύνων/αποδοχών/ελέγχου/ανάδειξης υποψηφίων) εντός του διοικητικού συμβουλίου.



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Δ. Συνολική εικόνα της συλλογικής καταλληλότητας

Η ενότητα αυτή αποσκοπεί στην αξιολόγηση της συλλογικής καταλληλότητας των μελών του διοικητικού συμβουλίου, λαμβάνοντας υπόψη τη χαρτογράφηση της εμπειρίας όλων των μελών στο πλαίσιο της συνολικής σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου.

Ποια είναι τα δυνατά σημεία των εκτελεστικών ή των μη εκτελεστικών μελών;

Ποιες είναι οι αδυναμίες των εκτελεστικών ή των μη εκτελεστικών μελών; Πώς και με ποιο χρονοδιάγραμμα αυτές θα αντιμετωπιστούν ή θα μετριαστούν; Πόσο αποτελεσματικά ήταν τα μέτρα που έχουν ήδη ληφθεί για την αντιμετώπιση ή τον μετριασμό των αδυναμιών;

Ζητήματα που λαμβάνονται υπόψη σχετικά με τη συνολική σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου

Εξηγήστε εδώ γιατί το ίδρυμα θεωρεί ότι αυτή η σύνθεση των εκτελεστικών μελών και των μη εκτελεστικών μελών είναι επαρκής και αποτελεσματική αναφέροντας, παραδείγματος χάριν, τα ακόλουθα:

- Πώς είναι η συνεργασία μεταξύ των μελών;
- Ποιους ρόλους έχουν τα διάφορα άτομα για τη δυναμική των ομαδικών συζητήσεων και αποφάσεων;
- Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έχουν τα μέλη που προσθέτουν στη συλλογική καταλληλότητα;
- Είναι κατάλληλο το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου;

Έχοντας κατά νου μια μακροπρόθεσμη προοπτική για το ίδρυμα (π.χ. μεγάλες μελλοντικές προκλήσεις όπως η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου, συγχωνεύσεις ή εξαγορές, αναδιάρθρωση, νέες αγορές) αλλά και τον σχεδιασμό διαδοχής, ποιες θα είναι οι μελλοντικές ανάγκες για τη συλλογική καταλληλότητα του διοικητικού συμβουλίου;



ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Ε. Παραρτήματα

Αυτή η ενότητα προορίζεται - για σκοπούς εσωτερικού αρχείου - να εξηγήσει εν συντομία την εσωτερική διαδικασία συμπλήρωσης του υποδείγματος, να δώσει πρόσθετες εξηγήσεις για τις βαθμολογίες, όπου αυτό είναι επιθυμητό, και να εισαγάγει μια επισκόπηση της τεκμηρίωσης που επισυνάπτεται σε αυτό το υπόδειγμα.

Εσωτερική διαδικασία συμπλήρωσης του υποδείγματος

Πτυχές που μπορούν να καλυφθούν:

- Εμπλεκόμενα μέρη
- Χρονοδιάγραμμα (ετήσια αξιολόγηση, τακτική αξιολόγηση, αξιολόγηση ad hoc)
- Συγκεντρωμένες πληροφορίες

Πρόσθετες επεξηγήσεις σχετικά με τις βαθμολογίες στις διάφορες ενότητες

Ευθυγράμμιση του επιχειρηματικού μοντέλου

Διακυβέρνηση

Διαχείριση κινδύνων, κανονιστική συμμόρφωση και εσωτερική επιθεώρηση

Διοίκηση, στρατηγική και λήψη αποφάσεων

Επισκόπηση των συνημμένων

Λίστα με τα ονόματα των εγγράφων