

Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης

Έκδοση 2019



© IOD Cyprus 2019

Πνευματική ιδιοκτησία Ινστιτούτου Διευθυντών Κύπρου, Φεβρουάριος 2019. Μπορείτε να αντιγράψετε, να δημοσιεύσετε, να διανείμετε, να διαβιβάσετε τον παρόντα κώδικα (χωρίς λογότυπα) δωρεάν σε οποιαδήποτε μορφή ή μέσο για να επιτύχετε τη μέγιστη δυνατή έκθεση του περιεχομένου και ανατροφοδότηση πάνω σε αυτόν. Σε αντάλλαγμα, ο χρήστης πρέπει να –αναφέρει δεόντως (γνωστοποιήσει) την πηγή του κώδικα και να βεβαιωθεί ότι κάθε αντίγραφο αναφέρει τα ακόλουθα: «Πνευματική ιδιοκτησία Ινστιτούτου Διευθυντών Κύπρου, Φεβρουάριος 2019. Μπορείτε να αντιγράψετε, να δημοσιεύσετε, να διανείμετε, να διαβιβάσετε τον παρόντα κώδικα (χωρίς λογότυπα) δωρεάν σε οποιαδήποτε μορφή ή μέσο για να επιτύχετε μέγιστη έκθεση του περιεχομένου και ανατροφοδότηση πάνω σε αυτόν. Σε αντάλλαγμα, ο χρήστης πρέπει να αναφέρει την πηγή του παρόντος κώδικα».

Χρήση του Κώδικα

Ο παρών Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης δεν είναι απαραίτητο να αντικαταστήσει τους υφιστάμενους κώδικες. Αντίθετα, μπορούν όσοι Οργανισμοί συντάσσουν και αναπτύσσουν κώδικες διακυβέρνησης είτε να υιοθετήσουν τον παρόντα Κώδικα είτε να τον χρησιμοποιήσουν για την επικαιροποίηση και αναθεώρηση των δικών τους. Σε περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ της νομοθεσίας και του Κώδικα, υπερισχύει ο νόμος.

Ευχαριστίες

Η Ομάδα Νέας Διακυβέρνησης, η οποία λειτουργεί υπό την αιγίδα του Institute of Directors (Cyprus Branch), θα ήθελε να εκφράσει τις ειλικρινείς της ευχαριστίες σε όλους εκείνους τους οργανισμούς που υποστήριξαν τη δημιουργία αυτού του Κώδικα.

Αναφέρονται ιδιαίτερα οι ακόλουθοι:

- Σύνδεσμος Εγκεκριμένων Λογιστών Κύπρου
- Σύνδεσμος Εσωτερικών Ελεγκτών Κύπρου
- European Institute of Management & Finance
- Cyprus International Institute of Management
- Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας

Ευχαριστούμε ιδιαίτερα τα στελέχη των οργανισμών αυτών που έχουν παράσχει την επαγγελματική τους υποστήριξη, σε καθαρά εθελοντική βάση. Πέραν από τα στελέχη αυτά, άλλα άτομα, που είναι πάρα πολλά για να αναφερθούν ονομαστικά, έχουν επίσης παράσχει, κατά τη διάρκεια του έργου αυτού, την εμπειρογνωμοσύνη και συμβουλές τους, οι οποίες αποδείχτηκαν ανυπολόγιστης αξίας. Επίσης – και αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο - η ηθική υποστήριξη και η ενθάρρυνση που προσφέρθηκε από όλους με τους οποίους έχουμε διαβουλευτεί από την αρχή της εργασίας αυτής, αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα για να φθάσουμε ως εδώ και εκτιμάται ειλικρινά. Η Ομάδα Νέας Διακυβέρνησης προσβλέπει με μεγάλο ενδιαφέρον στη συνέχιση της επικοινωνίας και συνεργασίας της με όλους τους προαναφερθέντες.



Ομάδα Νέας Διακυβέρνησης

Η σύνθεση των κύριων μελών της Ομάδας είναι:

Πέτρος Φλωρίδης	Ανώτερος Περιφερειακός Σύμβουλος Διακυβέρνησης, World Vision International
Μάριος Σιαθάς	Γενικός Διευθυντής, European Institute of Management and Finance (EIMF)
Χρυστάλλα Ασημένου	Πρώην Διευθύντρια Ελέγχου, Γραφείο Γενικού Ελεγκτή
Σώτος Σιακίδης	Τέως Προϊστάμενος Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης
Ανδρέας Ιωαννίδης	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας και Διαχείρισης Κινδύνου ΑΗΚ. Πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Ποιότητας

Το κάθε μέλος της ομάδας εργάστηκε με την προσωπική του ιδιότητα και όχι εκπροσωπώντας τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται/εργάστηκε. Επίσης, κατά καιρούς εργάστηκαν και υποστήριξαν και αλλά άτομα την ομάδα στο έργο της αυτό.



Περιεχόμενα

A	Πρόλογος	6
B	Αρχές Διακυβέρνησης	8
1.	Οργανωσιακές Αξίες & Εμπλοκή με Ενδιαφερόμενα Μέρη.....	10
2.	Όραμα, Αποστολή & Στρατηγική	13
3.	Ανάπτυξη της Ικανότητας του Οργανισμού.....	17
4.	Εποπτεία Κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου	21
5.	Εποπτεία, Αναφορά και Λήψη Αποφάσεων.....	25
6.	Αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου.....	29
Γ	Γλωσσάριο	37

A Πρόλογος

Μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009 και την κρίση που έπληξε την Κύπρο το 2013, έχει καταστεί προφανές ότι η καλή διακυβέρνηση δεν μπορεί πλέον ούτε να θεωρείται προαιρετική ούτε να εφαρμόζεται κατ' επιλογήν.

Ποιος δεν θα υποστήριζε την ύπαρξη διαφάνειας, υποχρεωτικής λογοδοσίας, διασφάλισης της υπευθυνότητας, ειλικρίνειας, ευθυδικίας, αποτελεσματικότητας και βιωσιμότητας σε οποιαδήποτε συζήτηση για την παροχή βασικών δημόσιων υπηρεσιών που βασίζονται στη στήριξη του φορολογούμενου ή/και λειτουργούν σε ένα μονοπωλιακό περιβάλλον; Σκοπός του παρόντος Κώδικα είναι να ενισχύσει τη δημόσια διοίκηση, να βελτιώσει τη διακυβέρνηση και να μεγιστοποιήσει έτσι την αξία που λαμβάνει το κοινό από τους παρόχους δημόσιων υπηρεσιών. Ο Κώδικας με τον τρόπο που έχει συνταχθεί είναι εφαρμόσιμος στους Οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα οι οποίοι διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο. Ωστόσο, θεωρούμε ότι οι πλείστες αρχές του ισχύουν και για Δημόσιους Οργανισμούς που δεν έχουν Διοικητικό Συμβούλιο αλλά διοικούνται από κάποιο άλλο σχήμα διακυβέρνησης και ενθαρρύνουμε την ευρεία χρήση του.

Η σημασία και η αξία της καλής διακυβέρνησης υπογραμμίζεται στην πρόσφατη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ) για την Κύπρο, με την οποία η ΕΕ καλεί τη χώρα να υιοθετήσει βασικές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένης της διακυβέρνησης των κρατικών οργανισμών και των τοπικών αρχών (COM(2018) 412 τελικό).

Υπό την αιγίδα του Ινστιτούτου Διευθυντών Κύπρου και ανταποκρινόμενη σε συντριπτικό δημόσιο αίτημα, η Ομάδα Νέας Διακυβέρνησης (ΟΝΔ), αποτελούμενη από εθελοντές με μεγάλη πείρα στον δημόσιο, ιδιωτικό και άλλους τομείς, ανέπτυξε Κώδικα Διακυβέρνησης, ειδικά διαμορφωμένο για να καλύψει τις ανάγκες του κυπριακού δημόσιου τομέα. Το έργο της Ομάδας χαίρει της υποστήριξης φορέων όπως του Συνδέσμου Εγγεκριμένων Λογιστών Κύπρου (ΣΕΛΚ), του Συνδέσμου Εσωτερικών Ελεγκτών Κύπρου (IIA Cyprus), του European Institute of Management and Finance (EIMF), του Cyprus International Institute of Management (CIIM) και του Κυπριακού Συνδέσμου Ποιότητας (CyQA).

Ο Κώδικας βασίζεται στα ισχυρά θεμέλια που έχουν θέσει άλλοι τοπικοί οργανισμοί, και παράλληλα ενσωματώνει πιο πρόσφατες εξελίξεις, όπως για παράδειγμα την υποχρέωση της υποβολής ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών εκθέσεων και την πιο ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία διακυβέρνησης. Επιπλέον, ο Κώδικας αυτός έχει συνταχθεί ως ένας πρακτικός οδηγός για την εφαρμογή των κυριότερων αρχών διακυβέρνησης, τις οποίες περιγράφει. Ο Κώδικας θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ένας Οργανισμός μπορεί να εφαρμόζει πρακτικές που οδηγούν σε καλά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από το επίπεδο της τρέχουσας επάρκειας του στη διακυβέρνηση.

Για τη δημιουργία αυτού του Κώδικα Διακυβέρνησης για τον δημόσιο τομέα, η ΟΝΔ βασίστηκε σε διάφορες πηγές, μεταξύ των οποίων και οι ακόλουθες:

- Δημόσια έρευνα που διεξήχθη μετά την οικονομική κρίση του 2013 με θέμα τις προσδοκίες του κυπριακού κοινού για μια σειρά σχετικών θεμάτων;
- Την ισχύουσα σχετική νομοθεσία;

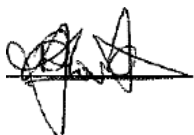
- Επιλεχθέντες εθνικούς και διεθνείς κώδικες και πλαίσια διακυβέρνησης.
- Ιδιωτικές διαβουλεύσεις με εμπειρογνώμονες στο συγκεκριμένο θέμα;
- Συζητήσεις με εκπροσώπους του δημόσιου τομέα.
- Ακαδημαϊκή και επαγγελματική εμπειρία στους τομείς της οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης, της διαχείρισης κινδύνου, της λογιστικής, του ελέγχου, της διασφάλισης της ποιότητας και της διακυβέρνησης, και;
- Δημόσια συζήτηση και διάλογος.

Ο Κώδικας Διακυβέρνησης έχει διατυπωθεί με βάση την αρχή της «συμμόρφωσης ή της εξήγησης» (comply or explain) , η οποία πρέπει να νοηθεί ως εξής:

Ένας Οργανισμός που υιοθετεί τον Κώδικα πρέπει είτε να συμμορφώνεται με όλες τις διατάξεις που προνοούνται στην κάθε αρχή είτε, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με μια συγκεκριμένη διάταξη, να εξηγεί με επαρκείς λεπτομέρειες και σαφήνεια τους τρόπους με τους οποίους εξακολουθεί να τηρείται η σχετική αρχή. **Με άλλα λόγια, το ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι «πώς» - και όχι «αν»- τηρούνται οι αρχές.**

Η διακυβέρνηση ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ των ιδιοκτητών, του ΔΣ και της Διεύθυνσης ενός Οργανισμού με τρόπο που να διασφαλίζεται η διαφάνεια, η λογοδοσία, η ειλικρίνεια, η ευθυδικία, η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα. Η καλή διακυβέρνηση μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν εκείνοι που έχουν εμπιστευτεί τη διοίκηση και την εποπτεία των πόρων σε άλλους, τους κρατούν υπόλογους για τις επιδόσεις τους στη βάση σαφών προσδοκιών. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, αυτό δεν απαιτεί λογοδοσία μόνο σε κυβερνητικές αρχές αλλά και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών προϊόντων και υπηρεσιών του Οργανισμού και του ευρύτερου φορολογούμενου κοινού. Με τη σειρά τους, τα Διοικητικά Συμβούλια του δημόσιου τομέα πρέπει να συνεργάζονται με ανοικτό και εποικοδομητικό τρόπο με αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναγνωρίζοντας την αξία της εμπιστοσύνης που θα προκύψει ως αποτέλεσμα.

Με ιδιαίτερη ικανοποίηση προσφέρουμε αυτόν τον Κώδικα Διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα ως μέσο για την προώθηση των καλύτερων προτύπων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας καλής διακυβέρνησης στην Κύπρο που είναι και το τελικό αποτέλεσμα που προσδοκούμε.



Πέτρος Φλωρίδης,

Πρόεδρος της Ομάδας Νέας Διακυβέρνησης,
για Ινστιτούτο Διευθυντών Κύπρου

B Αρχές Διακυβέρνησης

1

Οργανωσιακές Αξίες & Εμπλοκή με Ενδιαφερόμενα Μέρη

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός υποστηρίζει σαφώς καθορισμένες αξίες και εμπλέκεται εποικοδομητικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2

Όραμα, Αποστολή & Στρατηγική

Με βάση το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού, το ΔΣ υιοθετεί μια κατάλληλα διαμορφωμένη στρατηγική με τους απαιτούμενους πόρους, η οποία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του Οργανισμού μακροπρόθεσμα.

3

Ανάπτυξη της Ικανότητας του Οργανισμού

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός διαθέτει την απαραίτητη ικανότητα για την εκπλήρωση της στρατηγικής του.

4

Εποπτεία Κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι η διαχείριση των κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος γίνονται με τρόπο που να στηρίζεται ο καθορισμός και η επίτευξη της στρατηγικής του Οργανισμού.

5

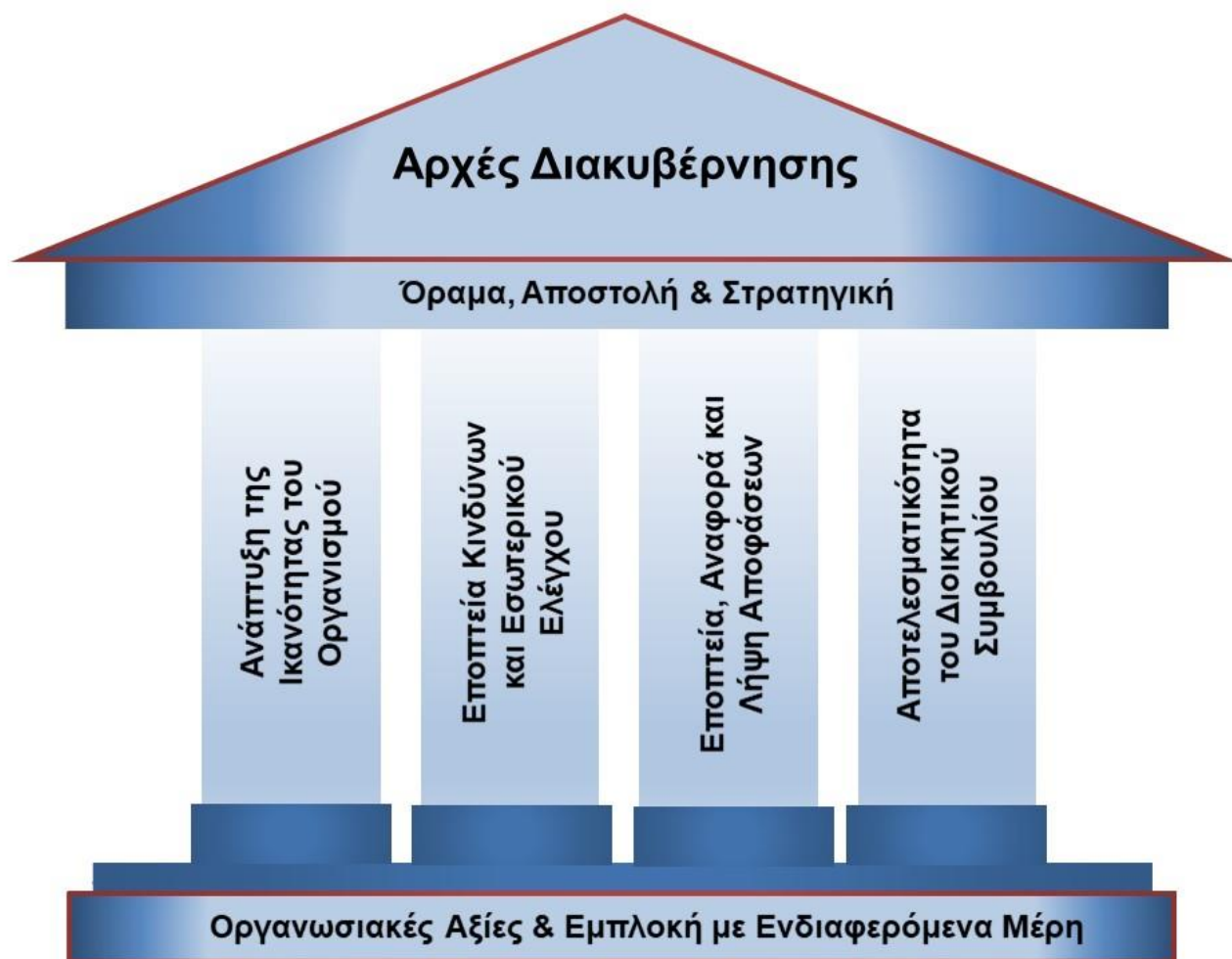
Εποπτεία, Αναφορά και Λήψη Αποφάσεων

Το ΔΣ φροντίζει να υπάρχει η απαιτούμενη εποπτεία για την αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης και απόδοσης του Οργανισμού, διασφαλίζοντας την υποβολή έγκαιρων και ορθών εκθέσεων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

6

Αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ αποτελείται από μέλη που προσφέρουν την κατάλληλη ισορροπία γνώσεων, δεξιοτήτων, πείρας, ποικιλομορφίας και που είναι ανεξάρτητοι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους στη διακυβέρνηση ικανοποιητικά και με αντικειμενικότητα.



1. Οργανωσιακές Αξίες & Εμπλοκή με Ενδιαφερόμενα Μέρη

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός υποστηρίζει σαφώς καθορισμένες αξίες και εμπλέκεται εποικοδομητικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

1.1 Το ΔΣ διασφαλίζει την ύπαρξη σαφώς καθορισμένων και γνωστοποιημένων οργανωσιακών αξιών και αναθέτει στη Διεύθυνση την ευθύνη της εφαρμογής και ενστάλαξη αυτών των αξιών σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

Πρέπει να αναπτυχθεί, να εγκριθεί και να γνωστοποιηθεί από το ΔΣ σαφές σύνολο αξιών που να καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός διεξάγει τις δραστηριότητές του.

Οι αξίες που αναφέρονται πιο πάνω μπορεί να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων: την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα, την ευθύνη, την υπευθυνότητα μέσω υποχρεωτικής λογοδοσίας, την ευθυκρίσια και τη διαφάνεια.

Είναι ευθύνη του ΔΣ να εποπτεύει τον τρόπο με τον οποίο η Διεύθυνση ενσαρκώνει αυτές τις αξίες στον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός διεξάγει τις εργασίες του.

Το ΔΣ θα πρέπει να καλέσει τα ενδιαφερόμενα μέρη να κρίνουν τις οργανωσιακές ενέργειες και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις δηλωμένες αξίες του.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει εγκεκριμένη από το Συμβούλιο δήλωση αξιών για τον Οργανισμό;
Αυτή η δήλωση αξιών ανακοινώνεται στους υπαλλήλους και ενσταλάζεται σε ολόκληρο τον Οργανισμό;
Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη λογοδοσία και διαφάνεια;
Αυτή η δήλωση αξιών χρησιμοποιείται για τον προσανατολισμό νέων μελών στο ΔΣ;
Έχει το ΔΣ διασφαλίσει ισχυρούς και αξιόπιστους μηχανισμούς (π.χ. κώδικα δεοντολογίας, σύστημα κατάρτισης & ανάπτυξης) μέσω των οποίων να γνωστοποιούνται και να ενισχύονται οι επιθυμητές αξίες;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

1.2 Το ΔΣ ενσαρκώνει τις αξίες του Οργανισμού στον τρόπο που εκπληρώνει τον ρόλο και τις ευθύνες του.

Είναι απαραίτητο το ΔΣ να θέσει τον σωστό τόνο από την κορυφή του Οργανισμού.

Είναι σημαντικό το ΔΣ όχι μόνο να κάνει το σωστό αλλά και να φαίνεται ότι το κάνει. Αυτό θα διευκολύνει την καλλιέργεια κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και θα παρέχει στο ΔΣ τη νομιμοποίηση και την αξιοπιστία που χρειάζεται για να μπορεί να απαιτεί το ίδιο επίπεδο ακεραιότητας από τους υπόλοιπους στον Οργανισμό.

Οι αξίες που υιοθετούνται από τον Οργανισμό παρέχουν επίσης καθοδήγηση προς το ΔΣ όσον αφορά στη διαχείριση περιπτώσεων πραγματικής ή υποτιθέμενης σύγκρουσης συμφερόντων.

Το ΔΣ διασφαλίζει επίσης ότι η δράση και συμπεριφορά της Διεύθυνσης αποτελούν έμπνευση για το προσωπικό και καλλιεργούν μια κουλτούρα συμμετοχής και υπευθυνότητας.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Το ΔΣ αναφέρεται στη δήλωση αξιών κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων του, για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς και των αποφάσεων του;

Υπάρχει μια εγκεκριμένη από το ΔΣ πολιτική όσον αφορά στη σύγκρουση συμφερόντων η οποία να καθορίζει σαφώς τους περιορισμούς που επιβάλλονται στα μέλη, τις απαιτήσεις για γνωστοποίηση πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων και περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα μέλος του ΔΣ οφείλει να αποσύρει τον εαυτό του/της από κάποιες διαδικασίες;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

1.3 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός επικοινωνεί και διαβουλεύεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να λαμβάνει υπόψη τα σχόλια και τις απόψεις τους και να προσδιορίζει τις θεμιτές ανάγκες και προσδοκίες τους.

Οι στόχοι ενός Οργανισμού πρέπει να εξετάζονται από την οπτική γωνία όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Γνωρίζοντας και κατανοώντας τις νόμιμες και εύλογες ανάγκες και προσδοκίες τους, ο Οργανισμός μπορεί να τις εντοπίσει, να τις διαχειριστεί και να τις ισορροπήσει πιο αποτελεσματικά.

Κατά συνέπεια, εναπόκειται στο ΔΣ να διασφαλίσει ότι ο Οργανισμός θα υιοθετήσει τις κατάλληλες προσεγγίσεις ώστε να εμπλέξει τα ενδιαφερόμενα μέρη με σεβασμό αξιοποιώντας τη συλλογική γνώση των ενδιαφερόμενων μερών για την παραγωγή ιδεών και τον εντοπισμό ευκαιριών για καινοτομία.

Δεδομένου ότι η συνεργασία με τους θεσμικούς φορείς, όπως για παράδειγμα άλλες οντότητες του δημόσιου τομέα, είναι αναπόφευκτη, το ΔΣ πρέπει να διασφαλίσει την ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων με αυτούς τους φορείς.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει μηχανισμός μέσω του οποίου να μπορούν να προσδιορίζονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του Οργανισμού;
Το ΔΣ κάνει προσπάθειες να κατανοήσει τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πιο ευάλωτων από αυτά, κατά τη λήψη αποφάσεων;
Υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ της Διεύθυνσης και ενδιαφερόμενων μερών, και ανάλογη τακτική ενημέρωση του ΔΣ;
Επιδιώκει το ΔΣ να εξισορροπήσει τις μακροπρόθεσμες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών;
Υπάρχει πλήρης ανάλυση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, που υποστηρίζεται από σχετικά σχέδια δράσης, προκειμένου να διευκολυνθεί η ικανοποίηση και ευθυγράμμιση των στόχων;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

2. Όραμα, Αποστολή & Στρατηγική

Με βάση το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού, το ΔΣ υιοθετεί μια κατάλληλα διαμορφωμένη στρατηγική με τους απαιτούμενους πόρους, η οποία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του Οργανισμού μακροπρόθεσμα.

2.1 Το ΔΣ διασφαλίζει τη συμμόρφωση με ένα καλά καθορισμένο όραμα και την αποστολή του Οργανισμού, στα οποία προσδιορίζονται σαφώς τα αποτελέσματα και η ποιότητα που απαιτείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μια καθαρή κατανόηση του οράματος και αποστολής (που αναφέρονται στη νομοθεσία ή αλλού) παρέχει καθοδήγηση και έμπνευση για όλους όσοι συνδέονται με ένα Οργανισμό του δημόσιου τομέα. Επίσης, η ύπαρξη ενός κοινού στόχου και σκοπού που να καθοδηγεί όλες τις αποφάσεις και ενέργειες ολόκληρου του Οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου και του ΔΣ, ενισχύει το ηθικό και το ομαδικό πνεύμα του προσωπικού.

Η καθιέρωση και ευρεία επικοινωνία σαφούς οράματος και αποστολής παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη μεγαλύτερη δυνατότητα να καθιστούν τον Οργανισμό υπόλογο.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Έχει το ΔΣ εγκρίνει το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού;
Το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού αποτελούν θέμα συζήτησης κατά τον προσανατολισμό των νέων μελών του ΔΣ;
Το όραμα και η αποστολή αναφέρονται κατά τη διάρκεια των συζητήσεων του ΔΣ και χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις του και την αλληλεπίδρασή του με τη Διεύθυνση;
Το ΔΣ διασφαλίζει ότι η Διεύθυνση και το προσωπικό γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

2.2 Το ΔΣ καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς του Οργανισμού με τρόπο που να ευθυγραμμίζονται με το όραμα και την αποστολή του.

Ένα ξεκάθαρο όραμα και μια σαφής αποστολή απαιτούν εξίσου σαφείς στόχους και σκοπούς για να είναι σε θέση να μπορεί ο Οργανισμός να κατευθύνεται προς τη σωστή κατεύθυνση και σύμφωνα με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Στη βάση αυτών των στόχων και σκοπών, μπορεί να αναπτυχθεί μια ισχυρή στρατηγική.

Σαφείς σκοποί και στόχοι βοηθούν επίσης να γνωρίσουν ενδιαφερόμενα μέρη το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και ενισχύοντας τη λογοδοσία.

Με τον καθορισμό των στόχων και σκοπών, πρέπει να διασφαλίζεται ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα είναι βιώσιμα, δηλαδή ικανοποιούν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προσδοκίες εντός των ορίων της αρμοδιότητας και των πόρων του Οργανισμού.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχουν σαφώς καθορισμένοι στόχοι και σκοποί που έχουν τεθεί από το ΔΣ για να υποστηρίξουν την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του Οργανισμού;
Έχουν οι στόχοι και οι σκοποί καθοριστεί ύστερα από επαρκή διαβούλευση μεταξύ των μελών του ΔΣ, που να διασφαλίζει τη δυνατότητα για ανεξάρτητη σκέψη και εποικοδομητική διαφωνία;
Καθορίζονται οι στόχοι και οι σκοποί λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες;
Κοινοποιούνται οι στόχοι και οι σκοποί στα ενδιαφερόμενα μέρη;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

2.3 Το ΔΣ εγκρίνει στρατηγική για τον Οργανισμό και διασφαλίζει ότι αυτή τυγχάνει τακτικής αναθεώρησης και επικαιροποίησης, διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους και στηρίζεται σε Βασικούς Δείκτες Απόδοσης.

Με σαφείς στόχους και σκοπούς καθορισμένους από το ΔΣ, σχεδιάζεται μια ολοκληρωμένη στρατηγική που καλύπτει περίοδο τουλάχιστον τριών ετών, ή και μεγαλύτερη, ανάλογα με το είδος του Οργανισμού, είτε από το ΔΣ είτε από τη Διεύθυνση για να παράσχει ένα σαφές σχέδιο δράσης για τον τρόπο με τον οποίο προτείνεται να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί.

Αν η Διεύθυνση αναλάβει το καθήκον εκπόνησης της στρατηγικής για την επίτευξη των εγκεκριμένων στόχων και σκοπών, ο ρόλος του ΔΣ είναι να δίδει καθοδήγηση κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της, προτού δώσει την τελική του έγκριση.

Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωριστεί ότι το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί ένας Οργανισμός σπάνια είναι στατικό και μπορεί ακόμη και να αλλάξει σε βαθμό που να ακυρώνει την εγκεκριμένη στρατηγική. Είναι ευθύνη του ΔΣ να χρησιμοποιεί τις γνώσεις του σχετικά με το τρέχον και το αναμενόμενο μελλοντικό πλαίσιο για να διασφαλίζει ότι η στρατηγική προσαρμόζεται αναλόγως.

Το ΔΣ θα πρέπει να αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, για σκοπούς βελτίωσης των μελλοντικών επιδόσεων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα βιώσιμα οφέλη σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει σαφώς καθορισμένη και εγκεκριμένη από το ΔΣ στρατηγική που στηρίζει την εκπλήρωση των στόχων και σκοπών που έχουν τεθεί από το ΔΣ;
Έχει εγκριθεί η στρατηγική από την αρμόδια κυβερνητική αρχή, εάν αυτό απαιτείται;
Η στρατηγική γνωστοποιείται στη Διεύθυνση και το προσωπικό;
Το ΔΣ αφιερώνει χρόνο για να επανεξετάζει κατά πόσο η στρατηγική του Οργανισμού εξακολουθεί να είναι σχετική και προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές, όταν απαιτείται;
Έχουν καθοριστεί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης για την αξιολόγηση της προόδου της εφαρμογής της στρατηγικής του Οργανισμού;
Υπάρχει σε τακτά χρονικά διαστήματα μέτρηση και ανασκόπηση των αποτελεσμάτων για να καθίσταται δυνατό να προσδιορίζονται διορθωτικές ενέργειες ή να εντοπίζονται ευκαιρίες για τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης με βιώσιμο τρόπο;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

2.4 Το ΔΣ εγκρίνει διαδοχικά επιχειρησιακά σχέδια και ετήσιους προϋπολογισμούς που να στηρίζουν τη στρατηγική.

Η εγκεκριμένη στρατηγική πρέπει να διαιρείται σε μικρότερες περιόδους ώστε να υποστηρίζεται η εφαρμογή και η ευθυγράμμιση της με άλλες δραστηριότητες του Οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της υποβολής σχετικών εκθέσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα διαδοχικά επιχειρησιακά σχέδια πρέπει να συνοδεύονται από αντιστοίχους προϋπολογισμούς εγκεκριμένους από το ΔΣ, οι οποίοι διασφαλίζουν ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την υλοποίησή τους.

Συνεπώς, αυτά τα επιχειρησιακά σχέδια, συνοδευόμενα από ετήσιο προϋπολογισμό θα πρέπει να καταρτίζονται από τη Διεύθυνση για έγκριση από το ΔΣ και την αρμόδια κυβερνητική αρχή.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο εγκεκριμένο από το ΔΣ που να καθορίζει τους στόχους, τα ορόσημα και τα παραδοτέα που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους;
Έχει καθοριστεί κατάλληλη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού;
Καταρτίζεται προϋπολογισμός που υποστηρίζει το επιχειρησιακό σχέδιο και εγκρίνεται από το ΔΣ;
Εγκρίνεται ο προϋπολογισμός από την αρμόδια Αρχή;
Η εγκεκριμένη από το ΔΣ στρατηγική και τα επιχειρησιακά σχέδια υποστηρίζονται από εξασφαλισμένη ή/και αναμενόμενη χρηματοδότηση;
Έχει το ΔΣ προβεί σε επαρκή σχεδιασμό αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί εγκαίρως σε τυχόν έλλειμμα χρηματοδότησης;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

3. Ανάπτυξη της Ικανότητας του Οργανισμού

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός διαθέτει την απαραίτητη ικανότητα για την εκπλήρωση της στρατηγικής του.

3.1 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για να υλοποιήσει τη στρατηγική του.

Η Διεύθυνση και το προσωπικό διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ώστε να μπορεί ο Οργανισμός να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η απόδοση του Οργανισμού βελτιώνεται όταν υπάρχουν οι κατάλληλες δομές και όταν η Διεύθυνση και το προσωπικό διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, τα κατάλληλα προσόντα και την κατάλληλη νοοτροπία. Δεδομένου ότι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο Οργανισμός αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει να γίνονται κατάλληλες αξιολογήσεις για να διασφαλίζεται ότι το προσωπικό διαθέτει συνεχώς τις απαραίτητες δεξιότητες και ηθικό, όπως κρίνεται ορθό.

Το ΔΣ πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα που να επιδιώκει συνεχώς να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας σε όλη την αλυσίδα αξίας. Αυτή πρέπει να περιλαμβάνει, στο βαθμό που είναι λογικά αναμενόμενο, την ευθυγράμμιση με τις αξίες που υιοθετεί ο Οργανισμός.

Επιπλέον, το ΔΣ είναι υπεύθυνο να καθορίσει τις ρυθμίσεις εσωτερικής διακυβέρνησης του Οργανισμού. Σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, αυτές πρέπει να συμπεριλαμβάνουν μια ορθή κατανομή ευθύνης και σαφείς γραμμές αναφοράς σε όλη την εκτελεστική λειτουργία.

Η εκτελεστική λειτουργία θα πρέπει να υποβάλλει αναφορές στο ΔΣ μέσω του Γενικού Διευθυντή.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

■	Διασφαλίζει το ΔΣ ότι υπάρχουν οι κατάλληλες δομές διεύθυνσης και προσωπικού ;
■	Υπάρχει κατάλληλη διαδικασία προσλήψεων και προαγωγών;
■	Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού;
■	Ενημερώνεται διεξοδικά το νέο προσωπικό για τα καθήκοντά του;
■	Αναπτύσσεται η ικανότητα της Διεύθυνσης και του προσωπικού μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής που να επιτρέπει την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες;

Υπάρχει σαφής διαδικασία για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού;
Υπάρχει κατάλληλη αξιολόγηση του επιπέδου των δεξιοτήτων και γνώσεων ώστε τυχόν κενά να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται κατάλληλα ;
Υπάρχει Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού υπεύθυνη για τις νέες προσλήψεις και ανάπτυξη ικανοτήτων, καθώς και για επανεξέταση των αναγκών σε δεξιότητες ;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

3.2 Το ΔΣ ορίζει έναν κατάλληλα εξειδικευμένο, έμπειρο και ικανό Γενικό Διευθυντή, ο οποίος θα είναι επικεφαλής της εκτελεστικής λειτουργίας για την επίτευξη του οράματος, της αποστολής, των στόχων και των σκοπών του Οργανισμού.

Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις που μπορεί να πάρει ένα ΔΣ είναι η απόφαση για το ποιος καθοδηγεί την εκτελεστική λειτουργία και αυτή η απόφαση πρέπει να ληφθεί μόνο μετά από σοβαρή εξέταση των αναγκών του Οργανισμού. Μια επίσημη διαδικασία προσλήψεων θα πρέπει να υποστηρίζει την επιλογή του Γενικού Διευθυντή και να περιλαμβάνει και σχέδιο διαδοχής που να καλύπτει τις μελλοντικές ανάγκες ηγεσίας.

Εκτός από τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία, το ΔΣ πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι ο Γενικός Διευθυντής ευθυγραμμίζεται με τις εγκεκριμένες αξίες του Οργανισμού και έχει την προσωπική ηθική που να τον καθιστά παράδειγμα προς μίμηση.

Το ΔΣ πρέπει να διασφαλίζει με δίκαιο, ειλικρινή και διαφανή τρόπο ότι ο Γενικός Διευθυντής είναι υπόλογος για τις ενέργειές του. Αυτό πρέπει να γίνεται σε σχέση με τις εγκεκριμένες από το ΔΣ πολιτικές, στόχους και σκοπούς, τη στρατηγική, τον προϋπολογισμό και την έκθεση σε σημαντικούς κινδύνους.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει σαφές προφίλ σχετικά με τον Γενικό Διευθυντή, που να είναι εγκεκριμένο από το ΔΣ;
Υπάρχει σαφώς καθορισμένη και αντικειμενική διαδικασία για την πρόσληψη του Γενικού Διευθυντή ;
Υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων σχετικά με τον ρόλο και τις ευθύνες του Γενικού Διευθυντή;
Υπάρχει σαφής διαδικασία για την αξιολόγηση της απόδοσης του Γενικού Διευθυντή;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

3.3 Το ΔΣ ελέγχει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της τεχνολογίας και της διαχείρισης των πληροφοριών στον Οργανισμό.

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι η Διεύθυνση εξετάζει όλες τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία και οι ψηφιακές εξελίξεις που μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του Οργανισμού. Ο Οργανισμός πρέπει να ενσωματώνει κατάλληλες τεχνολογικές και πληροφοριακές λύσεις, σε θέματα που αφορούν μεταξύ άλλων τα οικονομικά, τους ανθρώπινους πόρους, τα συστήματα διεύθυνσης και τις ευρύτερες λειτουργίες του Οργανισμού.

Το ΔΣ εποπτεύει τη διαχείριση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και την ενσωμάτωσή της στην ευρύτερη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

Βοηθητικές ερωτήσεις

Το ΔΣ δίνει τη στρατηγική κατεύθυνση όσον αφορά τη διαχείριση της τεχνολογίας και των πληροφοριών;
Το ΔΣ εγκρίνει πολιτικές που καθορίζουν τις παραμέτρους οι οποίες σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων από τη Διεύθυνση σχετικά με την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας ;
Ασκεί το ΔΣ κατάλληλη εποπτεία για τους κινδύνους στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο) και διασφαλίζει ότι η Διεύθυνση ανταποκρίνεται επαρκώς;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

3.4 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι εντοπίζονται και ικανοποιούνται όλες οι άλλες ανάγκες που αφορούν στην ικανότητα του Οργανισμού.

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι υπάρχουν πολιτικές για την ανάπτυξη της απαιτούμενης ικανότητας σε όλους τους τομείς που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία του Οργανισμού. Πέραν των πιο πάνω αναφερομένων, οι απαιτήσεις που αφορούν στην ικανότητα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη χρηματοοικονομική ικανότητα και τις υποδομές.

Επειδή τόσο τα άτομα όσο και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει συνεχής ανάγκη εντοπισμού και αντιμετώπισης απαιτήσεων για την ανάπτυξη οργανωσιακών ικανοτήτων. Το ΔΣ είναι υπεύθυνο για να διασφαλίζει ότι η δραστηριότητα αυτή γίνεται με ολοκληρωμένο τρόπο.

Το ΔΣ διασφαλίζει επίσης την ύπαρξη κατάλληλων δικτύων, τα οποία επιτρέπουν στον Οργανισμό να εντοπίζει πιθανές ευκαιρίες συνεργασίας, για να ενισχύει την ικανότητά του να παράγει πρόσθετη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη.



Βοηθητικές ερωτήσεις

Υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική από το ΔΣ σχετικά με την ανάπτυξη και τη διατήρηση της απαιτούμενης ικανότητας του Οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του;

Υπάρχουν ενδείξεις ότι το ΔΣ επανεξετάζει τις ανάγκες για ικανότητες στον Οργανισμό;

Υπάρχουν ενδείξεις ότι το ΔΣ επανεξετάζει την εφαρμογή των δράσεων που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπιση των ελλείψεων στην ικανότητα του Οργανισμού;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

4. Εποπτεία Κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου

Το ΔΣ διασφαλίζει ότι η διαχείριση των κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος γίνονται με τρόπο που να στηρίζεται ο καθορισμός και η επίτευξη της στρατηγικής του Οργανισμού.

4.1 Το ΔΣ εγκρίνει όρια για την έκθεση του Οργανισμού σε κινδύνους και διασφαλίζει τη συμμόρφωση της Διεύθυνσης με αυτά.

Η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Το ΔΣ είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων του και των πολιτικών εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα στο θέμα αυτό. Ενώ αναγνωρίζει το υφιστάμενο επίπεδο κινδύνου, το ΔΣ είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό ορίων κινδύνου που θα ισχύουν για τον Οργανισμό καθώς αυτός επιδιώκει την επίτευξη των εγκεκριμένων στόχων και σκοπών του. Στους κινδύνους αυτούς περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, στρατηγικοί, επιχειρησιακοί, οικονομικοί, ηθικοί και κοινωνικοί καθώς και κίνδυνοι ποιότητας, ασφάλειας, περιβάλλοντος και συνέχισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για να αποφασίσει το κατάλληλο επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο, το ΔΣ πρέπει να λάβει υπόψη δύο παράγοντες:

1. Την ικανότητα του Οργανισμού να αντιμετωπίσει οποιοσδήποτε ευκαιρίες και απειλές στο μέλλον, και
2. Το επίπεδο της ικανότητας του Οργανισμού σε θέματα γνώσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας στη διαχείριση κινδύνων.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει μηχανισμός, εγκεκριμένος από το ΔΣ, που να εντοπίζει, να αξιολογεί και να διαχειρίζεται κινδύνους;
Υπάρχουν εγκεκριμένα από το ΔΣ όρια για την έκθεση του Οργανισμού σε σαφώς καθορισμένους κινδύνους;
Το ΔΣ υποβοηθείται στο έργο εποπτείας κινδύνων από Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και Επιτροπή Ελέγχου;
Υπάρχει διαδικασία που να διασφαλίζει ότι το ΔΣ και οι λοιποί αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων λαμβάνουν με συνέπεια και συστηματικά υπόψη τους κινδύνους, στον

καθορισμό των στόχων και στην αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων αυτών ;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

4.2 Το ΔΣ διασφαλίζει την εγκαθίδρυση από τη Διεύθυνση ενός ολοκληρωμένου, αποτελεσματικού και ισχυρού συστήματος διαχείρισης κινδύνων και ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το ΔΣ θα πρέπει να αναθέσει στη Διεύθυνση να θέσει σε λειτουργία τα εγκεκριμένα όρια κινδύνου, παρακολουθώντας ταυτόχρονα τη συμμόρφωση της Διεύθυνσης με αυτά τα όρια. Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι η Διεύθυνση εφαρμόζει τις απαραίτητες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου στις οποίες το Συμβούλιο θα μπορεί να στηρίζεται.

Οι κίνδυνοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου, προκειμένου να διασφαλίζονται με τον πιο οικονομικό τρόπο αποδοτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και συστήματα εσωτερικού ελέγχου που να είναι κατάλληλα για το περιβάλλον κινδύνων του Οργανισμού.

Πρέπει να διεξάγονται συστηματικές ανασκοπήσεις από το ΔΣ (ή από μια αρμόδια επιτροπή του ΔΣ που λογοδοτεί στο ΔΣ) προκειμένου να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλες και αξιόπιστες και εποπτεύεται ο βαθμός συμμόρφωσης του Οργανισμού με αυτές.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει στο ΔΣ Επιτροπή Διαχείρισης κινδύνου που να διασφαλίζει στο ΔΣ μεγαλύτερη εποπτεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και σχετικές συστάσεις, όπου αυτό απαιτείται;

Ετοίμασε το ΔΣ όρους εντολής σχετικά με τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων που καθορίζει τον ρόλο της στον Οργανισμό όπως και τις πολλαπλές γραμμές υποβολής εκθέσεων;

Έχει διοριστεί επικεφαλής της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων που να έχει την κατάλληλη εμπειρία και αρμοδιότητα; Έχουν διατεθεί οι κατάλληλοι πόροι στη λειτουργία αυτή;

Έχει εγκρίνει το ΔΣ πολιτική για την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων, που να περιλαμβάνει το πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί, την ευθύνη και την υποβολή εκθέσεων.

Βεβαιώνεται το ΔΣ σε τακτά χρονικά διαστήματα για την καταλληλότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου;

Υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου υπεύθυνη για την εποπτεία του βαθμού συμμόρφωσης με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου;

Οι εκθέσεις για τη διακυβέρνηση καλύπτουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων σε ότι αφορά στις περιπτώσεις σημαντικών κινδύνων;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

4.3 Το ΔΣ εξετάζει την έκθεση του Οργανισμού σε σημαντικούς κινδύνους καθώς και τους σχεδιαζόμενους και πραγματικούς τρόπους αντιμετώπισης από τη Διεύθυνση των υφιστάμενων και αναδυόμενων κινδύνων .

Εκτός από τη θέσπιση αξιόπιστων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου στις οποίες το Συμβούλιο θα μπορεί να στηρίζεται, το ΔΣ θα πρέπει να ικανοποιείται για την επάρκεια των τρόπων αντίδρασης που προτείνει η Διεύθυνση σε περιπτώσεις κινδύνων.

Επιπρόσθετα προς τους υφιστάμενους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο Οργανισμός, το ΔΣ διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός ενημερώνεται επαρκώς και ανταποκρίνεται και στους αναδυόμενους κινδύνους. Αυτό απαιτεί από το ΔΣ να χρησιμοποιεί τη συλλογική διορατικότητα των μελών του για να προβλέπει αλλαγές στο στρατηγικό και επιχειρησιακό περιβάλλον του Οργανισμού και να διασφαλίζει ότι ο Οργανισμός θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται εγκαίρως και με τον κατάλληλο τρόπο.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει σαφής διαδικασία ανασκόπησης όλων των περιπτώσεων έκθεσης σε κίνδυνο που κρίθηκαν ως σημαντικές από το ΔΣ;

Υπάρχει ένα μητρώο σημαντικών κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο Οργανισμός, το οποίο εξετάζεται τακτικά από το ΔΣ;

Λαμβάνει το ΔΣ ικανοποιητικά διορθωτικά μέτρα ώστε να διασφαλίζει την ευθυγράμμιση της έκθεσης σε κινδύνους με τα όρια που καθορίζει το ΔΣ;

Το μητρώο σημαντικών κινδύνων που έχει εγκρίνει το ΔΣ χρησιμοποιείται στην ενημέρωση των νέων μελών του ΔΣ;

Παρακολουθεί και αξιολογεί το ΔΣ (ή η Επιτροπή) τους τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση προτίθεται να ανταποκριθεί ή έχει ανταποκριθεί σε σημαντικούς κινδύνους;



Παρακολουθεί και αξιολογεί το ΔΣ (ή η Επιτροπή) τους τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση προτίθεται να ανταποκριθεί ή έχει ανταποκριθεί σε αναδυόμενους κινδύνους;
--

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

5. Εποπτεία, Αναφορά και Λήψη Αποφάσεων

Το ΔΣ φροντίζει να υπάρχει η απαιτούμενη εποπτεία για την αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης και απόδοσης του Οργανισμού, διασφαλίζοντας την υποβολή έγκαιρων και ορθών εκθέσεων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

5.1 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι λαμβάνει τις κατάλληλες πληροφορίες στην κατάλληλη μορφή, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση του Οργανισμού στη βάση των συμφωνηθέντων προτύπων και στόχων, και καθιστά τη Διεύθυνση υπόχρεη να λογοδοτεί αναλόγως.

Το ΔΣ έχει την ευθύνη να διασφαλίζει ότι έχει στη διάθεσή του τις χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες που χρειάζεται για να φέρει σε πέρας τον ρόλο και τις ευθύνες του για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και σκοπών. Το ΔΣ θα πρέπει να καθορίζει και να χρησιμοποιεί ένα ισοζυγισμένο σύνολο αποτελεσμάτων έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανασκοπεί την πρόοδο, να καθορίζει και να αναθεωρεί τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες προτεραιότητες και να διαχειρίζεται τις προσδοκίες των κυριότερων ενδιαφερόμενων μερών.

Οι εκθέσεις παρακολούθησης θα πρέπει να παρέχουν σαφή ένδειξη των αποκλίσεων έναντι των καθορισμένων από το ΔΣ στόχων, επισημαίνοντας τομείς στους οποίους είναι αναγκαία η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Στην περίπτωση που υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων, είναι υποχρέωση του ΔΣ να κατανοεί τους λόγους στους οποίους οφείλονται αυτές, και να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με πρόσθετες ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν, εφόσον αυτό ενδείκνυται ή είναι απαραίτητο.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Διασφαλίζει το ΔΣ ότι υπάρχουν σχετικές, αντικειμενικές και αξιόπιστες εκθέσεις, αναλύσεις και συμβουλές που τίθενται στη διάθεση των αρμοδίων για τη λήψη αποφάσεων;

Λαμβάνει το ΔΣ εκθέσεις που κάνουν σαφή σύγκριση μεταξύ προγραμματισμένων και πραγματικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων, και οι οποίες προσδιορίζουν σαφώς και επεξηγούν οποιεσδήποτε διαφορές μεταξύ των δύο;

Υποβάλλονται εκθέσεις υλοποίησης (π.χ. για τη στρατηγική, τον προϋπολογισμό, τους κινδύνους, τον εσωτερικό έλεγχο κλπ.) στη Διεύθυνση, το ΔΣ και άλλες αρμόδιες αρχές σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια του έτους;

Το ΔΣ λαμβάνει σχετικές εκθέσεις μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν από κάθε συνεδρίαση του;

Διεξάγονται ουσιαστικές συζητήσεις μεταξύ των μελών του ΔΣ (ή σχετικών Επιτροπών) και της Διεύθυνσης σχετικά με το περιεχόμενο των εκθέσεων;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα

5.2 Το ΔΣ λαμβάνει προληπτικά και διορθωτικά μέτρα για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του Οργανισμού με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και την εναρμόνιση με τα απαιτούμενα πρότυπα.

Στο πλαίσιο των καθηκόντων που απορρέουν από το νόμο, το ΔΣ είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του Οργανισμού με το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν ενεργούν με απερισκεψία ή με αμέλεια σε ότι αφορά στις νομικές και ρυθμιστικές τους υποχρεώσεις τόσο κατά τη λήψη αποφάσεων όσο και κατά την εποπτεία της Διεύθυνσης. Ως εκ τούτου, το ΔΣ πρέπει να είναι έτοιμο να ζητεί επαγγελματική συμβουλή σε οποιονδήποτε τομέα όπου υπάρχει αβεβαιότητα.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει διαδικασία με την οποία οι εξελίξεις στη νομοθεσία και τους κανονισμούς κοινοποιούνται στο ΔΣ και σε άλλα αρμόδια πρόσωπα;

Αποτελούν οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί και άλλα απαιτούμενα πρότυπα μέρος του προσανατολισμού νέων μελών στο ΔΣ;

Δίδεται επαρκής προσοχή σε νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις στα πλαίσια της διαδικασίας παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων;

Ζητεί το ΔΣ κατάλληλες συμβουλές όσον αφορά στην έκθεση του σε νομικούς και ρυθμιστικούς κινδύνους ;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

5.3 Το ΔΣ εφαρμόζει πρακτικές υποβολής εκθέσεων οι οποίες ακολουθούν σχετικά πρότυπα έτσι ώστε να διευκολύνεται η αποτελεσματική διαδικασία λογοδοσίας.

Ο Οργανισμός πρέπει να αποδεικνύει εάν και πώς παραδίδει τα προγραμματισμένα αποτελέσματα του και χρησιμοποιεί τους πόρους του αποδοτικά και αποτελεσματικά

σύμφωνα με τη στρατηγική του. Για το σκοπό αυτό, ο Οργανισμός πρέπει να υποβάλλει εκθέσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.

Μια βασική ευθύνη του ΔΣ είναι να προωθεί και να στηρίζει τη διαφάνεια. Η διαδικασία υποβολής εκθέσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να διεξάγεται με τρόπο ενημερωτικό και συναφή και να ενθαρρύνει τον διάλογο.

Η λογοδοσία του Οργανισμού ενδυναμώνεται μέσω της αξιοπιστίας που προσφέρει ο εξωτερικός έλεγχος. Η κατάλληλη και έγκαιρη γνωστοποίηση στο ευρύ κοινό των αποτελεσμάτων του εξωτερικού ελέγχου του Οργανισμού διευκολύνει την απαιτούμενη διαφάνεια και λογοδοσία. Επιπλέον, ο εξωτερικός έλεγχος βοηθά το ΔΣ στην εκτέλεση των υποχρεώσεων του, με τη διατύπωση συστάσεων που σχετίζονται με τη βελτίωση της λειτουργίας του Οργανισμού.

Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να καθορίσει τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου για σκοπούς εξωτερικής πληροφόρησης και για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου διαφάνειας και λογοδοσίας. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση των πορισμάτων του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την εφαρμογή του κώδικα διακυβέρνησης που υιοθετείται από τον Οργανισμό του δημόσιου τομέα.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Το ΔΣ παρέχει σαφείς και ακριβείς εκθέσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη και τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο, παρέχει, μεταξύ άλλων, εκθέσεις για την εκπλήρωση του σκοπού του Οργανισμού, του οράματος και των στόχων του, για τη διακυβέρνηση και για τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις συνοδευόμενες από τη σχετική έκθεση ελέγχου;
Χρησιμοποιούνται διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα για την προετοιμασία των σχετικών εκθέσεων;
Υπάρχουν αποδείξεις ότι το ΔΣ ζητά ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη ;
Υπάρχουν αποδείξεις ότι το ΔΣ απαντά σε εύλογα ερωτήματα που εγείρουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ;
Λαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη εκθέσεις σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο Οργανισμός εφαρμόζει τις αρχές της καλής διακυβέρνησης;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

5.4 Το ΔΣ παρέχει ολοκληρωμένες εκθέσεις για να γνωστοποιεί στα ενδιαφερόμενα μέρη τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής δραστηριότητάς του.

Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να πληροφορούν τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη με τρόπο που να εξηγεί πώς ο Οργανισμός αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μερών, δημιουργώντας αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αξία πρέπει να νοείται όχι μόνο σε σχέση με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αλλά και ως ο αντίκτυπος και το ολικό όφελος που προκύπτει από μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων: κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και άλλους ποιοτικούς παράγοντες.

Η υποβολή ολοκληρωμένων εκθέσεων σχετικά με τις δραστηριότητες του Οργανισμού θα πρέπει να παρακολουθείται με την εφαρμογή κατάλληλων μέτρων.

Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να θεωρείται από το ΔΣ ως μια ευκαιρία γνωστοποίησης του τρόπου με τον οποίο ο Οργανισμός εργάζεται για να εκπληρώσει την αποστολή του προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Ο καταλληλότερος τρόπος υποβολής ολοκληρωμένων εκθέσεων θα πρέπει να καθορίζεται από το ΔΣ, σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές.

Η υποβολή ολοκληρωμένων εκθέσεων θα πρέπει να αποτελεί συμπλήρωμα κάθε άλλης αναφοράς που απαιτείται από τον νόμο ή κανονισμό.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Παρέχει το ΔΣ εκθέσεις τόσο για τις χρηματοοικονομικές όσο και για τις μη χρηματοοικονομικές του δραστηριότητες που σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με θέματα περιβαλλοντικά, κοινωνικά, εργασιακά, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και καταπολέμησης περιπτώσεων διαφθοράς και δωροδοκίας;

Οι εκθέσεις αυτές περιλαμβάνουν τις εγκεκριμένες πολιτικές για τα σχετικά θέματα και την αποτελεσματικότητά τους, τους πιθανούς κινδύνους και τον τρόπο με τον οποίο ο Οργανισμός διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους;

Σε περίπτωση που ο Οργανισμός δεν εφαρμόζει πολιτικές για όλα ή κάποια από αυτά τα θέματα, εξηγεί επαρκώς την απουσία τέτοιων πολιτικών;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6. Αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ αποτελείται από μέλη που προσφέρουν την κατάλληλη ισορροπία γνώσεων, δεξιοτήτων, πείρας, ποικιλομορφίας και που είναι ανεξάρτητοι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους στη διακυβέρνηση ικανοποιητικά και με αντικειμενικότητα.

6.1 Το ΔΣ επιζητεί την κατάλληλη σύνθεση μελών και διασφαλίζει τις κατάλληλες δομές επιτροπών έτσι ώστε να παρέχονται ευκαιρίες για ενημερωμένη συζήτηση και ορθή διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα μέλη πρέπει να έχουν την αναγκαία ποικιλομορφία γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας, συμπεριλαμβανομένης της συλλογικής γνώσης για τον τομέα εργασίας του Οργανισμού και για τον ίδιο τον Οργανισμό, για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους με επαγγελματισμό. Η διαδικασία επιλογής των μελών του ΔΣ, όπου ισχύει, θα πρέπει να διευκολύνει αυτή την απαίτηση.

Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώκεται ένα ευρύ φάσμα από στυλ και πεποιθήσεις προκειμένου να εξετάζονται τα θέματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Εκεί όπου εφαρμόζεται διαδικασία επιλογής μελών του ΔΣ, θα μπορούσαν να επιλέγονται μέλη διαφορετικών ηλικιών, φύλου και κοινωνικού υπόβαθρου, πράγματα που διευκολύνουν την ποικιλομορφία.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα μέλη του ΔΣ παραμένουν ανεξάρτητα, θα πρέπει να καθορίζονται χρονικά όρια παραμονής κάθε μέλους στο ΔΣ. Μολονότι το ΔΣ είναι δυνατό να επωφελείται εάν τα μέλη του συνεχίζουν να υπηρετούν για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των συνεδριάσεων του και γενικά προς υποστήριξη της καλής διακυβέρνησης, το ΔΣ είναι υπεύθυνο για τον ορισμό επιτροπών ανάλογα με τις ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων: Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνου, Επιτροπή Επενδύσεων και οποιαδήποτε άλλη επιτροπή κριθεί απαραίτητη με Προέδρους που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

Όσον αφορά στην Επιτροπή Ελέγχου, αυτή πρέπει να εγκαθιδρύεται σύμφωνα με τον ισχύοντα περί Ελεγκτών Νόμο.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει διαδικασία μέσω της οποίας παρέχεται καθοδήγηση στην αρμόδια αρχή που είναι υπεύθυνη για τον διορισμό του ΔΣ, για το απαιτούμενο προφίλ των μελών του ΔΣ;

Διαθέτει το ΔΣ τις απαιτούμενες συλλογικές γνώσεις ώστε να υπάρχει επαρκής κατανόηση, προνοητικότητα και εποπτεία για την εκπλήρωση του ρόλου και των ευθυνών του;
Υπάρχει επαρκής ποικιλομορφία μεταξύ των μελών του ΔΣ ώστε αυτά να είναι σε θέση να παρέχουν διαφορετικές απόψεις και να διασφαλίζεται η λήψη πιο ενημερωμένων και σφαιρικών αποφάσεων;
Είναι τα μέλη του ΔΣ σε θέση να αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο για να εκτελούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους;
Έχουν συσταθεί οι απαραίτητες Επιτροπές του ΔΣ;
Υπάρχει επαρκής αριθμός μελών του ΔΣ σε κάθε Επιτροπή; Τα μέλη αυτά διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία για να εκπληρώσουν σωστά τον σκοπό της Επιτροπής;
Οι Επιτροπές του ΔΣ έχουν σαφείς όρους εντολής τους οποίους τηρούν;
Οι συνεδριάσεις Επιτροπών διεξάγονται στο ίδιο υψηλό επίπεδο όπως οι συνεδριάσεις του ΔΣ, με την κατάλληλη διοικητική υποστήριξη;
Οι Επιτροπές ακολουθούν μια εγκεκριμένη διαδικασία υποβολής εκθέσεων στο ΔΣ;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.2 Το ΔΣ έχει ένα σαφώς καθορισμένο ρόλο διακυβέρνησης για να είναι σε θέση να ασκεί τα σχετικά καθήκοντα του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Το ΔΣ πρέπει να έχει μια σαφή περιγραφή των αρμοδιοτήτων του που να καθορίζει τον ρόλο του στη διακυβέρνηση. Είναι ευθύνη των μελών του ΔΣ να καθορίζουν με σαφήνεια τις αποφάσεις που απαιτούν την έγκρισή του ΔΣ.

Ιδανικά, ο ρόλος των μελών του ΔΣ θα έχει επίσης μια σαφή περιγραφή έτσι ώστε να διευκολύνει τη διατήρηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Στο πλαίσιο των ρυθμίσεων εσωτερικής διακυβέρνησης, το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι βασικές δομές ελέγχου παρέχουν τη δυνατότητα να εγείρονται ζητήματα και ανησυχίες είτε απευθείας στο ΔΣ είτε έμμεσα μέσω μιας αρμόδιας Επιτροπής.

Τα μέλη του ΔΣ αναμένεται να ασκούν τα καθήκοντά τους με τη δέουσα φροντίδα και επιμέλεια.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει σαφές Πρόγραμμα Θεμάτων Αποκλειστικής Αρμοδιότητας του ΔΣ και/ή άλλοι εκτελεστικοί περιορισμοί;
Υπάρχει περιγραφή καθηκόντων/ ρόλου για τα μέλη του ΔΣ;
Τα μέλη του ΔΣ έχουν ενημερωθεί για τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους που πηγάζουν από τον νόμο και έχουν αναγνωρίσει ότι τα κατανοούν και τα αποδέχονται;
Τα μέλη του ΔΣ έχουν επαρκή προσανατολισμό και καθοδήγηση, ανάλογα με τον ρόλο τους;
Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη δέουσα προσοχή και επιμέλεια;
Υπάρχει οργανόγραμμα που ορίζει ξεκάθαρα την αλληλεπίδραση μεταξύ του ΔΣ και της Διεύθυνσης;
Σύμφωνα με το οργανόγραμμα, επιτρέπεται στις δομές ελέγχου η απευθείας αναφορά στο ΔΣ ή σε αρμόδια Επιτροπή, και ειδικά στις περιπτώσεις συνεχούς παραβίασης της πολιτικής;
Οι πιο πάνω αρχές αποτελούν μέρος του προσανατολισμού των νέων μελών του ΔΣ;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.3 Το ΔΣ διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις πολιτικές που έχει εγκρίνει, συμπεριλαμβανομένων και των πολιτικών που καθορίζουν τις παραμέτρους λειτουργίας της Διεύθυνσης.

Οι πολιτικές εγκρίνονται με σκοπό τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων του Οργανισμού για τη στήριξη της αποστολής και των αξιών του, ενώ παράλληλα ενισχύεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του.

Είναι σημαντικό το ΔΣ να κατανοήσει ότι ο ρόλος του είναι να διοικεί και ότι αυτός ο ρόλος είναι διαφορετικός από τον ρόλο της Διεύθυνσης. Η κατανόηση αυτής της διάκρισης μεταξύ Διακυβέρνησης και Διεύθυνσης επιτυγχάνεται από ξεκάθαρες πολιτικές που εξυπηρετούν τον ακόλουθο διπλό σκοπό:

1. Περιορισμό των δραστηριοτήτων της Διεύθυνσης είτε με την επιβολή περιορισμών είτε με την απαίτηση επιπλέον έγκρισης από το ΔΣ σε βασικούς τομείς που χρειάζονται πρόσθετη εποπτεία και έλεγχο, και
2. Ενδυνάμωση της Διεύθυνσης έτσι ώστε να λειτουργεί χωρίς παρεμβολές από το ΔΣ, υπό την προϋπόθεση ότι λειτουργεί εντός των καθορισμένων ορίων.

Το ΔΣ διοικεί στη βάση κυρίως των πολιτικών που εγκρίνει. Ωστόσο, εάν η Διεύθυνση παραβιάζει οποιαδήποτε εγκεκριμένη πολιτική, το ΔΣ πρέπει να προβαίνει στις απαραίτητες

δράσεις για να διασφαλίζεται ότι ο Οργανισμός και η Διεύθυνση συμμορφώνονται με τη συγκεκριμένη πολιτική.

Οι βασικές πολιτικές που πρέπει να εξεταστούν και να εγκριθούν από το ΔΣ περιλαμβάνουν αυτές που αφορούν: σύγκρουση συμφερόντων, κινδύνους, καταπολέμηση της δωροδοκίας και διαφθοράς, επενδύσεις, προστασία δεδομένων και θέματα απορρήτου.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει σαφής διαδικασία που να βοηθά το ΔΣ να καθορίζει ποιοι τομείς της λειτουργίας του Οργανισμού απαιτούν πολιτικές που πρέπει προηγουμένως να εγκριθούν από το ΔΣ;
Υπάρχουν εγκεκριμένες από το ΔΣ πολιτικές σε βασικούς τομείς των δραστηριοτήτων του Οργανισμού;
Υπάρχουν εγκεκριμένες από το ΔΣ πολιτικές που καθορίζουν παραμέτρους εντός των οποίων πρέπει να ενεργεί η Διεύθυνση;
Οι εγκεκριμένες από το ΔΣ πολιτικές χρησιμοποιούνται για τον προσανατολισμό νέων μελών στο ΔΣ;
Γίνεται αναφορά στις εγκεκριμένες από το ΔΣ πολιτικές κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων του ΔΣ με σκοπό την καθοδήγηση των αποφάσεων του;
Το ΔΣ παρακολουθεί τη συμμόρφωση με τις εγκεκριμένες πολιτικές του;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.4 Το ΔΣ επιδιώκει να έχει επικεφαλή έναν αποτελεσματικό Πρόεδρο, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση και διεύθυνση του ΔΣ.

Η επιλογή του Προέδρου είναι καίριας σημασίας για ένα αποτελεσματικό ΔΣ. Η επιλογή του Προέδρου, όπου ισχύει, θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά κατά τη διάρκεια μιας αντικειμενικής εξέτασης των δεδομένων ώστε να διασφαλίζεται η καταλληλότητα του προσώπου που επιλέγεται για τη θέση αυτή. Ο Πρόεδρος θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Ο Πρόεδρος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της καλλιέργειας κατάλληλης κουλτούρας από το ΔΣ, η οποία να επιτρέπει ανοικτή και ειλικρινή συζήτηση για όλα τα θέματα που είναι κρίσιμα για την επιτυχία του Οργανισμού.

Ο ρόλος και η ευθύνη του Προέδρου πρέπει να καθοριστούν ξεκάθαρα για λόγους διαφάνειας και λογοδοσίας. Ιδανικά, θα πρέπει υπάρχει ένα μέλος που ήδη υπηρετεί στο ΔΣ το οποίο θα ηγείται της ετήσιας διαδικασίας αξιολόγησης του Προέδρου.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει περιγραφή των καθηκόντων/ ρόλου του Προέδρου που να καθορίζει την αναμενόμενη απόδοσή του;
Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης του Προέδρου, καθώς και για την παροχή σ' αυτόν κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης, εάν χρειάζεται;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.5 Το ΔΣ υιοθετεί διοικητικές διαδικασίες που θα διασφαλίζουν ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και σε υψηλό επαγγελματικό επίπεδο.

Το ΔΣ πρέπει να ηγείται αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση καθορίζοντας το επίπεδο που αναμένεται από τη Διεύθυνση και το προσωπικό. Είναι ευθύνη του Προέδρου, με τη στήριξη του γραμματέα του ΔΣ ή κάποιου ισοδύναμού του, να διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες του ΔΣ σχεδιάζονται και εκτελούνται αποτελεσματικά.

Κάθε μέλος έχει την ευθύνη να παρίσταται στις συνεδριάσεις του ΔΣ και να είναι καλά προετοιμασμένο για να συμμετέχει σε ουσιαστικές συζητήσεις με σκοπό την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να λαμβάνουν κατάλληλη στήριξη για τη διεκπεραίωση αυτής της ευθύνης από ενδελεχή και κατάλληλα έγγραφα πριν και μετά τις συνεδριάσεις του ΔΣ και των Επιτροπών του ΔΣ.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει κατάλληλα καταρτισμένος και έμπειρος γραμματέας για την υποστήριξη των εργασιών του ΔΣ;
Διαθέτει το ΔΣ μια περιεκτική ατζέντα για το μέλλον που να καλύπτει τις πλήρεις ευθύνες διακυβέρνησής του, τουλάχιστον για τους επόμενους δώδεκα μήνες;
Συνοδεύεται η κάθε συνεδρίαση του ΔΣ από μια λεπτομερή ατζέντα, η οποία να έχει συνταχθεί σε συνεννόηση με τα μέλη του ΔΣ και να περιλαμβάνει τα θέματα που εκκρεμούν ή για τα οποία πρέπει να ληφθεί απόφαση;
Το ΔΣ εμπλέκει κατάλληλα τη Διεύθυνση προκειμένου αυτή να παρέχει έγκαιρα προς το ΔΣ τις σχετικές και απαραίτητες πληροφορίες για να διευκολύνεται η λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων;
Τα πρακτικά διαβουλεύσεων και τα πρακτικά των συνεδριάσεων ετοιμάζονται και διανέμονται εντός εύλογου χρονικού διαστήματος από κάθε συνεδρίαση του ΔΣ;

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων του ΔΣ εξετάζονται και εγκρίνονται έγκαιρα από το ΔΣ;
Υπάρχει εγχειρίδιο διαδικασιών του ΔΣ που να ρυθμίζει τον τρόπο διαχείρισης των συνεδριάσεων και των δραστηριοτήτων του;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.6 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι οι σχέσεις του με τη Διεύθυνση καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των μελών του στηρίζονται στον σεβασμό, αλλά ταυτόχρονα συμβάλλουν σε εποικοδομητική συζήτηση διαφορετικών απόψεων.

Για να είναι το ΔΣ πιο αποτελεσματικό, είναι απαραίτητη η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μεταξύ των μελών του ΔΣ και μεταξύ του ΔΣ και της Διεύθυνσης. Ωστόσο, το ΔΣ πρέπει να διασφαλίζει τη διατήρηση της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητάς του, έτσι ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να είναι προς το συμφέρον του Οργανισμού, χωρίς φόβο ή ευνοϊκή μεταχείριση.

Δεν πρέπει να υποτιμάται η επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων στην απόδοση του ΔΣ. Ως εκ τούτου, το ΔΣ πρέπει να δίδει ιδιαίτερη προσοχή στη διασφάλιση μιας σωστής ισορροπίας μεταξύ συλλογικότητας και διαφωνίας κατά τη διάρκεια των εργασιών του ΔΣ.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Υπάρχει εγκεκριμένος από το ΔΣ κώδικας δεοντολογίας για τα μέλη του ΔΣ και τη Διεύθυνση;
Υπάρχει ουσιαστική συζήτηση μεταξύ των μελών του ΔΣ και μεταξύ του ΔΣ και της Διεύθυνσης;
Υπάρχει διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων και υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι εφαρμόζεται αποτελεσματικά;
Υπάρχει πρόθεση και προσπάθεια να διασφαλίζεται η κατάλληλη κουλτούρα στο ΔΣ;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.7 Το ΔΣ διασφαλίζει ότι συνεχίζει να βελτιώνει την απόδοση του μέσω τακτικής αυτοαξιολόγησης, και καταβάλλει κατάλληλες προσπάθειες για να αναπτύξει την ικανότητα του.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, τουλάχιστον ανά διετία, το ΔΣ θα πρέπει να επανεξετάζει τη δική του απόδοση για να διασφαλίζει ότι ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

Ιδανικά, πρέπει επίσης να διενεργείται μια αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση από έναν εξωτερικό φορέα, εάν είναι εφικτό, εντός της περιόδου της θητείας του ΔΣ.

Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να οδηγούν στη δομημένη και προσαρμοσμένη ανάπτυξη των μελών του ΔΣ, τόσο συλλογικά όσο και ατομικά. Σε κάθε περίπτωση, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη όσον αφορά στην εκτέλεση του ρόλου και των ευθυνών κάθε μέλους πρέπει να θεωρείται βασική προτεραιότητα για το ΔΣ.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Το ΔΣ πραγματοποιεί τακτικά διαδικασίες ατομικής και συλλογικής αυτοαξιολόγησης για να εξακριβώσει την απόδοση του βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων των αρχών της καλής διακυβέρνησης;
Υπάρχει αξιολόγηση των συνεδριάσεων του ΔΣ προκειμένου να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους;
Υπάρχουν μηχανισμοί που διασφαλίζουν πρόσθετη στήριξη και καθοδήγηση για τα μέλη του ΔΣ για να ενισχύσουν την ικανότητα εκπλήρωσης του ρόλου και των ευθυνών τους;
Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

6.8 Το ΔΣ διασφαλίζει την εφαρμογή του παρόντος Κώδικα και υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τη μη εφαρμογή οποιασδήποτε από τις διατάξεις του.

Ο στόχος της καλής διακυβέρνησης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι να ενθαρρύνει την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω βελτίωσης της διαδικασίας λογοδοσίας, η οποία διευκολύνεται από μεγαλύτερη διαφάνεια.

Η καλή διακυβέρνηση, μεταξύ άλλων:

- Ενθαρρύνει τη λήψη καλύτερων αποφάσεων και την αποτελεσματική χρήση πόρων;
- Βελτιώνει την ηγετική ικανότητα στον Οργανισμό, στη διεύθυνση και την εποπτεία, και;
- Οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις.

Αυτός ο Κώδικας αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για όσους ασχολούνται με τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, και ένα μέσο που όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να χρησιμοποιούν για να κρίνουν τη διακυβέρνηση σε έναν Οργανισμό του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, ο Κώδικας αυτός είναι χρήσιμος για την αξιολόγηση των μελών του ΔΣ και της Διεύθυνσης του Οργανισμού.

Βοηθητικές Ερωτήσεις

Το ΔΣ εξηγεί επαρκώς στην ετήσια έκθεση του Οργανισμού τους λόγους για τη μη εφαρμογή οποιασδήποτε από τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα και εξηγεί με επαρκείς λεπτομέρειες και σαφήνεια τους τρόπους με τους οποίους ο Οργανισμός εξακολουθεί να τηρεί τη σχετική αρχή;

Οι Ελεγκτές του Οργανισμού αναφέρουν εάν έχει υποβληθεί η προαναφερθείσα έκθεση;

Είναι σε θέση το ΔΣ να παράσχει αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν τις απαντήσεις του στα παραπάνω ερωτήματα;

Γ Γλωσσάριο

Όρος	Ορισμός
Απόδοση	Η σχέση μεταξύ (α) εισροών και εκροών ή (β) εισροών και αποτελεσμάτων. Ένας δείκτης απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δείξει πότε μια υπηρεσία είναι περισσότερο (ή λιγότερο) αποτελεσματική σε σύγκριση με (α) προηγούμενες περιόδους αναφοράς, (β) τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (γ) συγκρίσιμους παρόχους υπηρεσιών, ή (δ) συγκριτικά κριτήρια που προκύπτουν από βέλτιστες πρακτικές εντός μιας ομάδας παρόμοιων παρόχων υπηρεσιών.
Αποστολή	Μια δήλωση αποστολής περιγράφει σε συντομία τον λόγο ύπαρξης ενός Οργανισμού και προσδιορίζει τον σκοπό των δραστηριοτήτων του.
Αξίες	Οι πεποιθήσεις και τα πιστεύω σχετικά με τον ορθό τρόπο συμπεριφοράς του Οργανισμού και των εκπροσώπων του.
Βασικός Δείκτης Απόδοσης (ΒΔΑ)	Είναι ένα μέτρο που βοηθά στην παρακολούθηση της απόδοσης και της προόδου που επιτυγχάνεται στην κατεύθυνση ενός συγκεκριμένου, καθορισμένου στόχου.
Βιωσιμότητα/Αειφορία	Η ικανότητα ενός Οργανισμού να επιβιώνει επιτυγχάνοντας τα οικονομικά, περιβαλλοντικά, κοινωνικά και άλλα αποτελέσματα που επιδιώκει, ενώ παραμένει εντός των ορίων των πόρων του.
Διακυβέρνηση	Οι ρυθμίσεις (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές, διοικητικές, νομικές και άλλες) που εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί ότι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για τα ενδιαφερόμενα μέρη καθορίζονται και επιτυγχάνονται.
Διαφάνεια	Κατάλληλη πληροφόρηση με σκοπό την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων και τη λογοδοσία.
Διαχείριση Κινδύνου	Συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο του Οργανισμού όσον αφορά τον κίνδυνο.
Ενδιαφερόμενα Μέρη/Εμπλεκόμενοι Φορείς	Πρόσωπα, ομάδες ή Οργανισμοί που έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον ή ενδιαφέρον στον Οργανισμό, έχοντας τη δυνατότητα είτε να επηρεάσουν τον Οργανισμό είτε να επηρεαστούν από αυτόν.

Ηθική & Δεοντολογία	Στους Οργανισμούς, η ηθική και δεοντολογία αναφέρεται στις ηθικές αξίες και αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ του Οργανισμού, των ενδιαφερόμενων μερών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.
Κίνδυνος	Η επίδραση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων, που μπορεί να είναι αρνητική ή θετική. (ISO 31000)
Όραμα	Τι αναμένει ή τι θα ήθελε να επιτύχει ή να επιτελέσει ένας Οργανισμός στο μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο μέλλον. Σκοπός μιας δήλωσης οράματος είναι να αποτελεί ένα σαφή οδηγό για την επιλογή των τρεχόντων και μελλοντικών δραστηριοτήτων του Οργανισμού.
Στρατηγική	Οι βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις ενός Οργανισμού, προς την επίτευξη των αξιών του και των βασικών σκοπών του.
Υπευθυνότητα/ Υποχρεωτική Λογοδοσία	Η υποχρεωτική λογοδοσία όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων και την τήρηση των ευθυνών. Αν και η ευθύνη μπορεί να εκχωρηθεί, η λογοδοσία πρέπει να παραμένει υποχρεωτική. Η εκχώρηση της ευθύνης δεν σημαίνει παραίτηση από την υποχρέωση λογοδοσίας σχετικά με την εκχωρούμενη ευθύνη.
Υποβολή ολοκληρωμένης έκθεσης	Μια διαδικασία που βασίζεται στην ολοκληρωμένη σκέψη και οδηγεί στην υποβολή, περιοδικά, μιας ολοκληρωμένης έκθεσης σχετικά με τη δημιουργία αξίας στο βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον, στην οποία εξηγείται πώς ο Οργανισμός αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους του για να δημιουργήσει αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αξία νοείται όχι μόνο σε σχέση με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του Οργανισμού αλλά και σφαιρικά, σε σχέση και με όλα τα σημαντικά μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (κοινωνικά, περιβαλλοντικά και άλλα).