



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

«اداره مطالعات و مقررات بانکی»

بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی

از انتشارات کمیته نظارت بر بانکداری

بانک تسویه بین‌المللی

(سپتامبر ۱۹۹۹)

ترجمه: عبدالمهدی ارجمندنژاد

گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری

مردادماه ۱۳۸۴

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	پیشگفتار مترجم
۶	بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی
۶	مقدمه
۹	حاکمیت سهامی در بانک
۱۳	شیوه‌های موثر حاکمیت سهامی
۲۲	حصول اطمینان از وجود یک محیط حمایتی برای استقرار حاکمیت سهامی موثر
۲۳	نقش ناظران بانکی
۲۵	فهرست منابع

«بسمه تعالی»

پیشگفتار

به نام خداوند جان و خرد
خداوند نام و خداوند جای
کزین برتر اندیشه برنگذرد
خداوند روزی ده‌رهنمای

از جمله موضوعاتی که در طی سالیان اخیر در کانون توجه صاحب‌نظران سازمانی، مدیران، مالکان، بازرسان و افراد ذینفع در موسسات قرار گرفته؛ مقوله «حاکمیت سهامی» است.

این موضوع، پدیده تازه‌ای نیست که مولود سالهای اخیر باشد بلکه حیاتی به بلندای قدمت زندگی اجتماعی بشر و تشکیل نهادهای رسمی و غیررسمی، از خانواده و قبیله و طایفه گرفته تا حکومت‌های محلی و منطقه‌ای و حتی دیوان‌های بزرگ کشوری و لشکری همچون امپراطوری‌های بزرگ ایران و چین و روم باستان دارد.

به عبارت دیگر در حاکمیت سهامی، با نگاهی جدید به مقوله قدیمی «سازمان و مدیریت» نگرسته می‌شود. مقوله‌ای که همواره قرین تمدن‌های مختلف بشری و فعالیت‌های متداول و متنوع آنها از جمله تجارت و بازرگانی بوده است.

شاید آنچه که موجب شد در دهه اخیر، موضوع حاکمیت سهامی در کانون توجه همگان قرار گیرد، ورشکستگی و تجارب تلخ و گزنده‌ای بود که دامن برخی از سازمانها

۱- برای واژه لاتین "Corporate Governance" معادلهای متعددی در زبان فارسی اختیار شده است که «حاکمیت سهامی»، «حاکمیت شرکتی» و «نظام راهبری» از جمله آنها می‌باشند. اگرچه رسایی هریک از این عبارات، محل بحث و تامل است لیکن در این مقاله از واژه «حاکمیت سهامی» برای این منظور استفاده شده است.

و شرکت‌های بسیار بزرگی را گرفت که آوازه‌ای جهانی داشتند. سازمان‌هایی همچون "Enron"، "Citibank"، "Xerox"، "worldcom"، "Gateway"، "KPMG"، "Bristol Myers"، "Merck" و "Tyco" در ایالات متحده آمریکا؛ "Akai" و "Bank of China" در جمهوری خلق چین؛ "Daewoo" و "SK Group" در کره جنوبی و "Swiss air" در سوئیس و ...

در واقع طرح موضوع حاکمیت سهامی در دهه اخیر، محصول مطالعاتی است که کلیه دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران مباحث سازمانی، در بررسی علل ناکامی شرکت‌های بزرگ در خلال سالهای مزبور داشته‌اند.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)^۱، حاکمیت سهامی را بدین گونه تعریف نموده است: "مجموعه روابطی که میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود دارد. همچنین حاکمیت سهامی، تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می‌شود. حاکمیت سهامی خوب می‌بایست مشوق‌های مناسبی را برای هیات مدیره و مدیریت فراهم آورد تا آنها به پیگیری اهدافی بپردازند که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده؛ نظارت موثری را ممکن سازد. از این رهگذر شرکتها تشویق می‌شوند از منابع، به شیوه‌ای کارا تر استفاده نمایند. در تعریفی دیگر، از حاکمیت سهامی به عنوان "ساختار و وظیفه یک شرکت در رابطه با ذینفعان، به طور عام و سهامداران آن، به طور خاص" یاد شده است (BANKS, 2004, 3).

در واحدهای بانکی، حاکمیت سهامی را شیوه اداره امور تجاری آنها دانسته‌اند. این امر شامل تدوین اهداف و ترسیم وضعیت ریسک یک بانک؛ اولویت‌بندی فعالیتها و رفتارهای شرکت به

1- Organization for Economic Cooperation and Development = OECD

این امید که مدیریت به گونه‌ای مطمئن و موثر عمل کند و نیز اداره عملیات روزانه در چارچوب وضعیت ریسک واحد و به طور همزمان، حفاظت از منافع سپرده‌گذاران و سایر افراد ذینفع است. به عبارت دیگر مجموعه روابطی که بین مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و ذینفعان دیگر یک بانک وجود دارد (Greuning, et al, 2003, 31-32). حاکمیت سهامی توانمند در پی آن است که با چیدمان صحیح روابط و مناسبات در ساختار قدرت و تبیین دقیق اختیارات و مسئولیتها در سازمان؛ منابع را به گونه‌ای کارا به کار گیرد، اهداف را به شیوه‌ای اثربخش محقق سازد و از همه مهم‌تر؛ منافع افراد ذینفع را به بهترین شکل ممکن تامین نماید.

در حاکمیت سهامی، آمیزه‌ای از مباحث مدیریتی گوناگون به بحث گذاشته می‌شود. از

جمله:

- از دیدگاه نظری، حاکمیت سهامی با رویکردی عقلانی - اقتضایی^۱ به مقوله سازمان می‌نگرد.
- بهبود حاکمیت سهامی مستلزم ایجاد بهبود در کلیه وظایف مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل (به خصوص مورد اخیر) است.
- حاکمیت سهامی علاوه بر کارایی، بر اثربخشی هم تاکید داشته و با رویکردهای "نیل به هدف"^۲، "عوامل استراتژیک"^۳ و تا حدودی "رویکرد سیستمی"^۴ (رابینز، ۱۳۷۸، ۵۴-۶۶)، درصدد سنجش اثربخشی سازمان است.
- در طراحی سازمان، حاکمیت سهامی بر عوامل اثرگذار بر ساختار سازمانی یعنی استراتژی، اندازه سازمان، فناوری، روابط قدرت - کنترل، و محیط بخصوص مورد اخیر تاکید دارد.

1-Rational – Contingency Perspective.

2-Goal – Attainment Approach.

3- Strategic Constituencies Approach.

4- System Approach.

• حاکمیت سهامی از دانشهای نوین و اثرگذار بر سازمان همچون مهندسی مجدد^۱، بهبود سازمانی^۲، مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر^۳، مدیریت منابع انسانی و فنآوریهای اطلاعاتی و ارتباطی ... بهره می‌گیرد.

مجموعه مباحث فوق نشان می‌دهد که حاکمیت سهامی، فرآیندی جامع است که ریشه در تمامی ابعاد و جوانب سازمان دارد و بهبود آن مستلزم برخورداری از بینشی عمیق راجع به مباحث نظری و عملی سازمان و مدیریت است.

در حاکمیت سهامی علاوه بر طرح مباحث نظری در زمینه سازمان، تاکید فراوانی بر تدوین و حفظ ارزشهای عالی اخلاقی و حرفه‌ای در محیط کار می‌شود. تجویز این راه کارهای ارزشی با این هدف صورت می‌گیرد که فرآیند کنترل و صیانت از منافع کلیه افراد ذینفع، در گفتار و کردار تمامی کارکنان - از اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد تا کارکنان جزء یک سازمان - نهادینه شود. بدیهی است اتخاذ روشهای عملی در این زمینه، در چارچوب نظام ارزشی جوامع صورت می‌پذیرد.

مقاله‌ای که در پیش‌رو دارید ترجمه یکی از اسناد مهم منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال است که تحت عنوان "بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی"^۴ در سپتامبر سال ۱۹۹۹ میلادی انتشار یافته است. این سند مشورتی مشتمل بر پیشنهاداتی است که عمل به آنها می‌تواند کیفیت حاکمیت سهامی را در کلیه واحدهای سازمانی به خصوص موسسات بانکی بهبود بخشد^۵.

1-Reengineering.

2-Organizational Development = OD

3- Total Quality Management = TQM

4-Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Basel Committee on Banking Supervision, September 1999.

۵ - لازم به ذکر است که ترجمه بند ۵ این اثر، از ترجمه متن مشابه آن در "اصول ۲۵ گانه برای

نظارت بانکی موثر" - به دلیل شرح کامل‌تر موضوع - آورده شده است.

امید است مطالعه این اثر در خاطر کلیه صاحب نظران و اهل فن مقبول افتاده، با نکته سنجی و دقت نظر خاص خود، نواقص و نارساییهای آن را متذکر شوند. انشاءا... .

عبدالمهدی ارجمند نژاد

تیرماه ۱۳۸۴

بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی

۱- مقدمه

۱- اخیراً در کشورهای مختلف و در عرصه بین‌المللی، توجه زیادی به مبحث حاکمیت سهامی شده است. به طور خاص، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) اقدام به انتشار مجموعه‌ای از استانداردها و رهنمودهای حاکمیت سهامی نموده است تا به دولت‌های مختلف کمک کند چارچوب حقوقی، سازمانی و نظارتی خود در رابطه با حاکمیت سهامی در کشورهايشان را ارزیابی و بهبود بخشیده؛ رهنمود و پیشنهاداتی را برای بورس اوراق بهادار، سرمایه‌گذاران، شرکتها و دیگر اشخاصی که در فرآیند توسعه حاکمیت سهامی مناسب اثرگذار هستند، فراهم آورند.^۱

۲- کمیته نظارت بانکی بال^۲ به عنوان بخشی از تلاشهای مستمری که در بررسی مباحث نظارتی به عمل می‌آورد، در کسب تجارب جمعی اعضای خود و ناظران دیگر، فعال بوده و از این تجارب در انتشار رهنمودهای نظارتی استفاده می‌نماید

۱- مقاله "اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی برای حاکمیت سهامی" (۲۱ ژوئن سال ۱۹۹۹ میلادی) ملاحظه شود.

۲- کمیته نظارت بانکی بال (The Basel Committee on Banking Supervision)، متشکل از کارشناسان ارشد نظارت بانکی است که در سال ۱۹۷۵ توسط روسای کل بانکهای مرکزی کشورهای گروه ۱۰، پایه‌گذاری شد. این کمیته از کارشناسان ارشد مراجع نظارت بر بانکها و بانکهای مرکزی کشورهای بلژیک، کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، هلند، سوئد، سوئیس، انگلستان و ایالات متحده تشکیل شده است. به طور معمول، اجلاسهای این کمیته در بانک تسویه حسابهای بین‌المللی در شهر بال سوئیس - مقر دبیرخانه دائمی این کمیته - برگزار می‌شود.

تا بدینوسیله شیوه‌های مطمئن و موثر را در بانکداری ترویج دهد. هدف کمیته بال از انتشار این نوشتار، تاکید مجدد بر اهمیت اصول تدوین شده از سوی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، توجه دادن به مباحث حاکمیت سهامی (که در مقالات قبلی کمیته به آنها پرداخته شده است) و نیز ارائه برخی از مباحث جدید پیرامون حاکمیت سهامی است که می‌بایست مورد توجه بانکها و ناظران آنها قرار گیرد.

۳- در صورت عدم استقرار حاکمیت سهامی به شکلی موثر، نظارت بانکی نمی‌تواند به خوبی عمل نماید. از این رو، ناظران بانکی علاقه وافری به حصول اطمینان از استقرار حاکمیت سهامی موثر در هر واحد بانکی دارند. تجارب نظارتی بر ضرورت برخورداری هر بانک از سطوح مناسب مسئولیت‌پذیری، بازبینی و تطبیق تاکید می‌نمایند. ایجاد حاکمیت سهامی به شیوه‌ای روشن و موثر، کار ناظران را بی‌نهایت آسان‌تر می‌کند. حاکمیت سهامی موثر می‌تواند رابطه همکاری جمعی بین مدیریت بانک و ناظران را بهبود بخشد.

۴- مقالاتی که اخیراً از سوی کمیته بال در رابطه با شیوه‌های موثر انتشار یافته است همگی بر نیاز بانکها به تدوین استراتژی برای عملیات خود و ایجاد مسئولیت برای اجرای این استراتژیها تاکید می‌نمایند. به علاوه شفافیت اطلاعاتی که مربوط به شرایط، تصمیمات و اقدامات موجود هستند بخشی جدایی ناپذیر از مقوله پاسخگویی را تشکیل می‌دهند تا براساس آن بتوان با ارائه اطلاعات کافی به فعالان بازار، زمینه قضاوت آنان در مورد مدیریت یک بانک را فراهم آورد.

۵- این نوشتار به ساختار مدیریت متشکل از هیات مدیره و مدیریت ارشد اشاره دارد. کمیته از این امر آگاهی دارد که تفاوت‌های مهمی بین چارچوب تقنینی و نظارتی کشورها در خصوص وظایف هیات مدیره و مدیریت ارشد وجود دارد. در

برخی کشورها، وظیفه نظارت بر مجموعه اجرایی - اگرچه نه به طور کامل - بر عهده هیات مدیره است تا بدین وسیله مطمئن شوند که مجموعه مزبور، وظایف خود را انجام می‌دهد. به همین دلیل در برخی موارد، از آن به عنوان هیات نظارت یاد می‌کنند. این امر بدین معنا است که هیات مذکور، دارای وظایف اجرایی نمی‌باشد. برعکس، در کشورهای دیگر، این هیات از صلاحیت بیشتری برخوردار است بدین صورت که چارچوب کلی مدیریت بانک را تعیین می‌نماید. به دلیل وجود این تفاوتها، در این نوشتار، واژه‌های "هیات مدیره" و "مدیریت ارشد" نه برای شناخت واحدهای قانونی بلکه برای نامگذاری دو حوزه تصمیم‌گیری در درون بانک، به کار می‌رود. در این مقاله، وجود چنین رویکردهایی نسبت به هیات مدیره و مدیریت ارشد گاهی اوقات به "ساختارهای" حاکمیت سهامی نسبت داده شده است.

۶- کمیته بال به این امید اقدام به انتشار این مقاله برای استفاده مراجع نظارتی دنیا نموده است که این نوشتار بتواند مقبولیت روشهای موثر حاکمیت سهامی را در بین واحدهای بانکی کشورها افزایش داده و از این رهگذر به ناظران بانکی در این کشورها یاری رساند. با عنایت به وجود رویکردهای متفاوت ساختاری نسبت به مقوله حاکمیت سهامی در میان کشورها، این نوشتار به تشویق شیوه‌هایی می‌پردازد که توان تقویت حاکمیت سهامی در ساختارهای متفاوت را دارا هستند.

۲- حاکمیت سهامی در بانک

۷- بنا به تعریف مقاله سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حاکمیت سهامی شامل "مجموعه روابطی است که میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود دارد. همچنین حاکمیت سهامی، تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می‌شود. حاکمیت سهامی خوب می‌بایست مشوقهای مناسبی را برای هیات مدیره و مدیریت فراهم آورد تا آنها به پیگیری اهدافی بپردازند که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده؛ نظارت موثری را ممکن سازد. از این رهگذر شرکتها تشویق می‌شوند از منابع، به شیوه‌ای کارا تر استفاده نمایند."

۸- بانکها بخش مهمی از اقتصاد هر کشوری هستند. آنها منابع مالی را برای موسسات تجاری فراهم آورده، خدمات مالی مورد نیاز را در اختیار بخش وسیعی از مردم قرار داده و دسترسی به سیستمهای پرداخت را ممکن می‌سازند. به علاوه، از برخی بانکها انتظار می‌رود در شرایط نامساعد بازار، تامین کننده اعتبار و نقدینگی باشند. این واقعیت که در تمامی دنیا، بانکداری صنعتی است که به شدت تحت نظارت بوده و بانکها به شبکه‌های امن دولتی دسترسی دارند، بر اهمیت نقش بانکها در اقتصاد کشورها تاکید دارد. بنابراین برخورداری بانکها از حاکمیت سهامی توانمند، اهمیتی حیاتی می‌یابد.

۹- از دیدگاه صنعت بانکداری، حاکمیت سهامی در برگیرنده شیوه‌ای است که در آن اداره امور تجاری و کاری یکایک موسسات به وسیله هیات مدیره و مدیریت ارشد آنها به اجرا در می‌آید. این امر از طریق تأثیرگذاری بر روشهایی است که بانکها، اقدامات ذیل را انجام می‌دهند:

- اهداف شرکت (از جمله ایجاد بازده اقتصادی برای مالکان) را تعیین می‌کنند.
- امور تجاری روزانه را اداره می‌کنند.

- منافع گروههای ذینفع شناخته شده را مدنظر قرار می‌دهند!
- با این امید که بانکها - در انطباق با قوانین و مقررات قابل اجرا - به شیوه‌ای مطمئن و موثر عمل خواهند کرد، فعالیتها و رفتارهای شرکتی را منظم می‌نمایند.

- از منافع سپرده‌گذاران محافظت می‌کنند.

۱۰- کمیته بال اخیراً اقدام به انتشار چندین مقاله با موضوعات ویژه‌ای نموده است که اهمیت حاکمیت سهامی را مورد تاکید قرار داده‌اند. این مقالات شامل "اصولی برای مدیریت ریسک نرخ بهره (سپتامبر ۱۹۹۷)"، "چارچوبی برای سیستمهای کنترل داخلی در واحدهای بانکی (سپتامبر ۱۹۹۸)"، "بهبود شفافیت در بانک (سپتامبر ۱۹۹۸)" و "اصولی برای مدیریت ریسک اعتباری (که در ماه ژوئیه سال ۱۹۹۹ به عنوان یک سند مشورتی انتشار یافت)" می‌شود. در این مقالات تاکید می‌شود استراتژیها و فنون ضروری برای ایجاد حاکمیت سهامی موثر، شامل موارد ذیل می‌شوند:

- ارزشهای شرکت، ضوابط اخلاقی و دیگر معیارهای رفتار مناسب و نیز سیستم مورد استفاده برای اطمینان از انطباق با آنها.
- یک استراتژی شرکتی که به روشنی بیان شده باشد و با آن بتوان میزان موفقیت کلی موسسه و تلاش افراد را اندازه‌گیری نمود.
- تخصیص آشکار مسئولیتها و اختیارات تصمیم‌گیری که شامل سلسله مراتبی از توافقات مورد نیاز، از کارکنان تا هیات مدیره می‌شود.

۱- "اشخاص ذینفع" شامل کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان و جامعه می‌باشد. به دلیل نقش منحصر به فرد بانکها در اقتصاد ملی، اقتصاد محلی و نیز سیستم‌های مالی، ناظران بانکی و دولتها نیز جزء ذینفعان محسوب می‌شوند.

- استقرار سازوکاری برای تعامل و همکاری بین هیات مدیره، مدیریت ارشد و حسابرسان.
- نظامهای توانمندکنترل داخلی شامل بخشهای حسابرسی داخلی و خارجی، حوزه‌های مدیریت ریسکی که مستقل از محورهای کاری است و انجام بازبینی‌ها و تطبیق‌های دیگر.
- نظارت ویژه بر مقدار منابع در معرض ریسک در مواقعی که احتمال دارد تضاد منافع شدید باشد. این امر شامل روابط کاری با وام‌گیرندگان آشنا، سهامداران عمده، مدیریت ارشد یا تصمیم‌گیرندگان اصلی (به عنوان مثال معامله‌گران^۱) است.
- در نظر گرفتن مشوقهای مالی و مدیریتی برای عملکرد مناسب مدیریت ارشد، مدیریت و کارکنان واحدهای کاری که می‌تواند در قالب جبران خدمات کارکنان، ترفیع و سایر مشوقها ارائه شود.
- وجود جریانهای مناسبی از اطلاعات هم در درون واحد و هم برای عامه مردم.

۱۱- این واقعیت که در کشورهای مختلف، نظامهای متفاوتی از حاکمیت سهامی وجود دارند بیانگر این موضوع است که هیچ راه حل واحدی برای پاسخگویی به مباحث ساختاری در سطح جهانی وجود ندارد و در این زمینه نیازی به انطباق قوانین کشورها با یکدیگر نیست. با پذیرش این موضوع، می‌توان صرف‌نظر از شکل مورد استفاده از سوی واحد بانکی، حاکمیت موثری را اعمال نمود. برای حصول اطمینان از انجام بازبینی و تطبیق‌های مناسب، چهار شیوه مهم نظارتی وجود دارد که ساختار سازمانی هر بانکی می‌بایست مشتمل بر آنها باشد:

(۱) اعمال نظارت به وسیله هیات مدیره یا هیات نظارت؛

1-Traders.

۲) نظارت به وسیله افرادی که نقشی در اداره روزانه حوزه‌های

مختلف کاری ندارند؛

۳) نظارت مستقیم توسط خود واحدهای کاری؛

۴) بخشهای مستقل حسابرسی و مدیریت ریسک.

به علاوه، این موضوع اهمیت دارد که کارکنان کلیدی دارای صلاحیت و شایستگی لازم برای مشاغل خود باشند. مالکیت دولتی یک بانک، توان ایجاد تغییر در استراتژیها و اهداف بانک و نیز ساختار درونی مدیریت را دارد. در نتیجه، اصول کلی حاکمیت سهامی موثر برای بانکهای دولتی نیز سودمند است.

۳- شیوه‌های موثر حاکمیت سهامی

۱۲- همانگونه که در بالا اشاره شد، ناظران بانکی علاقه وافری به تعیین این موضوع دارند که بانکها دارای حاکمیت سهامی موثری باشند. مبحث بعدی به تجارب نظارتی مربوط به مشکلات حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی می‌پردازد و برای دوری از این مشکلات، روشهای مختلفی را پیشنهاد می‌کند که می‌توانند موثر واقع شوند. این شیوه‌ها را باید عوامل اصلی از هر فرآیند حاکمیت سهامی دانست.

ایجاد اهداف استراتژیک و مجموعه‌ای از ارزشهای شرکتی که به سراسر واحد بانکی ابلاغ شده است.

۱۳- به هنگام نبود اهداف استراتژیک یا ارزشهای راهنما در شرکت، انجام فعالیتهای یک سازمان امری مشکل است. بنابراین لازم است هیات مدیره به تدوین استراتژی‌هایی بپردازد که به فعالیتهای مستمر بانک جهت می‌دهد. همچنین هیات مدیره می‌بایست در ایجاد فضای لازم در راس سازمان و تصویب ارزشهای شرکتی برای خود، مدیریت ارشد و دیگر کارکنان پیشقدم شود. لازم است ارزشها، بر ضرورت طرح به موقع و صریح مشکلات تاکید نمایند. به خصوص این موضوع اهمیت دارد که ارزشها، مانع از فساد و ارتشا در فعالیتهای شرکت - هم در مبادلات داخلی و هم در معاملات خارجی - شود.

۱۴- لازم است هیات مدیره اطمینان یابد مدیریت ارشد، مجری سیاستهایی است که از فعالیتهای یا روابطی که کیفیت حاکمیت سهامی را کاهش می‌دهند، جلوگیری یا آنها را به شدت محدود می‌سازند. مواردی همچون:

- تضاد منافع

- اعطای وام به کارکنان ارشد، کارمندان و نیز سایر اشکال داد و ستد با خودی‌ها (به عنوان مثال اعطای وامهای داخلی باید براساس شرایط بازار بوده، به تعداد خاصی از وامها محدود شود. لازم است گزارشهای مربوط به اعطای وامهای درون‌سازمانی^۱، جهت بازرسی در اختیار هیات مدیره و حسابرسان داخلی و خارجی قرار گیرد).

- اعمال رفتارهای تبعیض‌آمیز در مورد وابستگان و دیگر اشخاص مورد نظر (به عنوان مثال اعطای وام با شرایط بسیار مطلوب، پوشش‌های زیانهای تجاری، کارمزدهای استثنایی).

لازم است فرآیندهایی ایجاد شود تا هیات مدیره بتواند به کمک آنها، میزان انطباق سازمان با خط مشی‌های مزبور را زیر نظر داشته، اطمینان یابد انحرافات به سطح مناسبی از مدیریت گزارش می‌شود.

ایجاد و اعمال خط‌مشی‌هایی روشن برای پذیرش مسئولیت و پاسخگویی در سراسر سازمان.

۱۵- هیات مدیره‌های کارآمد، اختیارات و مسئولیتهای کلیدی را برای خود و مدیریت ارشد به طور واضح تعریف می‌نمایند. همچنین باور آنها بر این است که عدم وجود حوزه‌های مشخص پاسخگویی یا وجود رویه‌هایی مبهم و چندگانه برای مسئولیتهای، ممکن است از طریق ارائه واکنشهای کند یا ضعیف به تشدید مشکلات بیانجامد. مدیریت ارشد عهده‌دار ایجاد سلسله‌مراتبی از مسئولیتهای برای کارکنان است لیکن آنها باید این واقعیت را به ذهن بسپارند که نهایتاً آنها مسئول عملکرد بانک در برابر هیات مدیره هستند.

1-Insider Lending.

حصول اطمینان از این که اعضای هیأت مدیره شرایط مورد نیاز پست خود را دارا هستند، از نقش خود در رابطه با حاکمیت سهامی درک روشنی دارند و تحت نفوذ مدیریت یا ارتباطات بیرونی قرار ندارند.

۱۶- مسئولیت نهایی سلامت مالی و عملیاتی بانک بر دوش هیات مدیره است. برای قضاوت پیرامون عملکرد مدیریت، لازم است اطلاعات کافی و به موقعی در اختیار هیات مدیره قرار گیرد. باید تعداد موثری از اعضای هیات مدیره بتوانند نقطه نظرات خود را، مستقل از دیدگاه‌های مدیریت، سهامداران عمده یا دولت‌ها اعمال نمایند. اگر هیات مدیره بانک شامل مدیران شایسته‌ای باشد که در اداره امور بانک دخالتی ندارند یا چنانچه بانک دارای هیات‌های نظارتی یا حسابرسی، مستقل از مجموعه مدیریت آن باشد می‌توان استقلال و بی‌طرفی را بهبود بخشید. علاوه بر این، چنین اعضای می‌توانند دیدگاه‌های جدیدی را از زمینه‌های شغلی دیگر با خود به ارمغان آورند. دیدگاه‌هایی که ممکن است جهت‌گیریهای استراتژیک مدیریت از جمله نگرش به شرایط محلی را بهبود بخشد. همچنین به هنگام وارد آمدن فشار بر بدنه شرکت، ممکن است مدیران شایسته‌ای که از شرکتهای دیگر دعوت به کار شده‌اند، منابعی مهم از تجارب مدیریتی به حساب آیند. لازم است هیات مدیره به ارزیابی ادواری عملکرد خود پرداخته، نقاط ضعف موجود را تعیین و در صورت امکان، نسبت به انجام اقدامات اصلاحی مناسب اقدام نماید.

۱۷- هیات مدیره می‌تواند بر توان حاکمیت سهامی یک بانک بیفزاید در صورتی که آنها:

- نقش نظارتی و "وظیفه وفاداری" خود به بانک و سهامداران آن را درک نمایند.
- وظیفه "بازبینی و تطبیق" را در مورد مدیریت روزمره بانک به انجام رسانند.
- احساس کنند اختیار استیضاح مدیریت را دارند و می‌توانند به راحتی از مدیریت بخواهند در مورد موارد مورد نظر، به طور صریح توضیح دهد.

- تجارب مفید دیگر موسسات را توصیه نمایند.
 - نظر خود را با بی طرفی اعلام کنند.
 - بیش از حد، تمدید نشده باشند.
 - در فعالیتهایی که انجام می دهند از تضاد منافع با سازمانهای دیگر یا ایجاد تعهد برای خود در قبال آنها، دوری گزینند.
 - با مدیریت ارشد و واحد حسابرسی داخلی، جلسات منظمی را برگزار نمایند تا خط مشی ها و خطوط ارتباطی را تدوین و تصویب نموده و بر روند پیشرفت به سوی اهداف شرکت نظارت نمایند.
 - در مواقعی که نمی توانند منصفانه نظر دهند از مداخله در تصمیم گیریها پرهیز نمایند.
 - در مدیریت روزمره بانک مشارکت ننمایند.
- ۱۸- در تعدادی از کشورها، هیات مدیره بانکها به مزایای ایجاد کمیته های تخصصی ویژه پی برده اند. این کمیته ها موارد ذیل را شامل می شوند:
- "کمیته مدیریت ریسک": امکان نظارت بر فعالیتهای مدیریت ارشد در اداره ریسکهای اعتباری، بازار، نقدینگی، عملیاتی، حقوقی و ... بانک را فراهم می آورد (این نقش می بایست دریافت اطلاعات ادواری از مدیریت ارشد راجع به مقدار منابع در معرض ریسک و فعالیتهای انجام شده در خصوص مدیریت ریسک را در برگیرد).
 - "کمیته حسابرسی": امکان نظارت حسابرسان داخلی و خارجی بانک را فراهم می آورد، انتصاب و اخراج آنها را تایید می کند، حیطه حسابرسی و فراوانی آن را بررسی و تایید می نماید، گزارشهای حسابرسان را

دریافت و اطمینان می‌یابد مدیریت برای بررسی نقاط ضعف در ساز و کارهای کنترلی، وجود عدم تطابق با سیاستها، قوانین و مقررات و دیگر مشکلات شناسایی شده از سوی حسابرسان؛ اقدامات اصلاحی مناسب را به موقع انجام می‌دهد. می‌توان با تشکیل این کمیته از اعضای خارجی که از تخصص بانکی یا مالی لازم نیز برخوردارند، استقلال این کمیته را بهبود بخشید.

- "کمیته جبران خدمات کارکنان"^۱: امکان نظارت بر حقوق و مزایای مدیریت ارشد و دیگر کارکنان کلیدی را فراهم آورده و اطمینان می‌دهد جبران خدمات کارکنان با فرهنگ، اهداف، استراتژی و محیط کنترلی بانک منطبق می‌باشد.
- "کمیته انتصابات": امکان ارزیابی میزان اثربخشی هیات مدیره را فراهم آورده و فرآیند تعویض و جایگزینی اعضای آن را هدایت می‌نماید.

حصول اطمینان از این که نظارت مناسبی از سوی مدیریت ارشد اعمال می‌شود.

۱۹- مدیریت ارشد، بخش مهمی از حاکمیت سهامی را تشکیل می‌دهد. همانگونه که هیات مدیره وظیفه "بازبینی و تطبیق" را بر دوش مدیران ارشد می‌گذارد، آنها نیز می‌بایست به ایفای نقش نظارتی در مورد مدیران صفی - که در بخشها و فعالیت‌های کاری خاص اشتغال دارند - بپردازند. حتی در بانکهای بسیار کوچک نیز می‌بایست تصمیمات مدیریتی مهم توسط بیش از یک نفر اتخاذ شود ("اصل نظارت دقیق"^۲). از شرایط مدیریتی ذیل می‌بایست اجتناب نمود:

- مدیران ارشدی که بیش از حد در اخذ تصمیمات کاری دخالت می‌نمایند.

1-Compensation Committee.

2-Four eyes Principle.

- مدیران ارشدی که اداره امور حوزه‌ای به آنها واگذار شده است که از مهارت‌ها یا دانش مورد نیاز برای آن حوزه، برخوردار نیستند.
- مدیران ارشدی که مایل نیستند بر روی کارکنان کلیدی و موفق (از جمله معامله‌گران) اعمال کنترل نمایند زیرا می‌ترسند آنها را از دست بدهند.

۲۰- مدیریت عالی متشکل از یک گروه اصلی از میان کارکنان ارشدی است که مسئولیت بانک را بر عهده دارند. این گروه می‌بایست افرادی همچون مدیر بخش مالی، روسای بخش و رئیس واحد حسابرسی را در برگیرد. لازم است این افراد از مهارت‌های لازم برای اداره حوزه‌های زیرنظر خود برخوردار بوده، کنترل مناسبی بر افراد کلیدی در این حوزه‌ها داشته باشند.

استفاده کارآمد از مجموعه اقدامات انجام شده توسط حسابرسان داخلی و خارجی، در راستای تایید وظیفه کنترلی مهمی که آنها انجام می‌دهند.

۲۱- حسابرسان دارای نقشی حیاتی در فرآیند حاکمیت سهامی هستند. می‌توان اثربخشی این هیات و مدیریت ارشد را به شیوه‌های ذیل بهبود داد:

- (۱) تشخیص اهمیت فرآیند حسابرسی و ابلاغ این مهم به تمامی بانک؛
- (۲) انجام اقداماتی که استقلال و شان و منزلت حسابرسان را افزایش می‌دهد؛
- (۳) استفاده به موقع و کارا از یافته‌های حسابرسان؛
- (۴) حصول اطمینان از استقلال رای سرگروه حسابرسی از طریق گزارش‌دهی وی به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی این هیات؛

۵) درگیر نمودن حسابرسان خارجی در قضاوت پیرامون

اثربخشی کنترل‌های داخلی؛

۶) ملزم ساختن مدیریت به اصلاح به موقع مشکلاتی که

حسابرسان آنها را شناسایی کرده‌اند.

۲۲- هیات مدیره باید این موضوع را تشخیص و تایید نماید که حسابرسان داخلی و خارجی، نمایندگانی هستند که نقش بسیار مهمی را برای آنها ایفا می‌کنند. به خصوص هیات مدیره می‌بایست اطلاعاتی را که مدیریت در مورد عملیات و عملکرد بانک به آن هیات ارائه می‌کند، به وسیله گزارش‌های دریافتی از حسابرسان، به طور مستقل کنترل کند.

حصول اطمینان از این که روش‌های جبران خدمات کارکنان با ارزش‌های اخلاقی،

اهداف، استراتژی و محیط کنترلی بانک همخوانی دارد.

۲۳- ممکن است وجود نارسایی در ایجاد ارتباط بین مشوقها و راهبرد کاری موجب شود مدیران سوابق فعالیتها را برحسب مقدار و یا سودآوری کوتاه مدت - که ارتباط اندکی با پیامدهای کوتاه یا بلندمدت ریسک دارد - به بانک گزارش نموده و یا به این کار تشویق شوند. این امر به خصوص در مورد معامله‌گران و متصدیان امور وام دیده می‌شود لیکن ممکن است این موضوع اثر معکوسی بر عملکرد دیگر کارکنان ستادی نیز داشته باشد.

۲۴- هیات مدیره باید میزان حقوق و مزایای مدیران ارشد و دیگر کارکنان کلیدی را تایید نموده و اطمینان یابد این جبران خدمات با فرهنگ، اهداف، استراتژی و محیط کنترلی بانک سازگاری دارد. این موضوع کمک می‌کند تا اطمینان حاصل

شود انگیزه لازم جهت حفظ منافع بانک، به بهترین شیوه ممکن برای مدیران ارشد و دیگر کارکنان کلیدی فراهم شده است.

۲۵- به منظور اجتناب از ارائه مشوقهایی که ممکن است به ریسک‌پذیری افراطی بیانجامند، لازم است شاخصهای حقوقی در محدوده خط مشی معمول کاری تنظیم شود به شکلی که بیش از حد به عملکردهای کوتاه مدت همچون "منافع تجاری کوتاه مدت" مرتبط نباشد.

اداره حاکمیت سهامی به شیوه‌ای شفاف

۲۶- همان‌گونه که در مقاله کمیته بال با عنوان "بهبود شفافیت در بانک" اشاره شده است در مواقعی که شفافیت وجود ندارد حفظ هیات مدیره و مدیریت ارشد در وضعیتی که به شیوه‌ای مناسب پاسخگوی اقدامات و عملکرد خود باشند، امری بس دشوار است. این موضوع در مواقعی اتفاق می‌افتد که ذی‌نفعان، فعالان بازار و عموم مردم فاقد اطلاعات کافی راجع به ساختار و اهداف بانک هستند. اطلاعاتی که بر مبنای آن بتوانند راجع به اثربخشی هیات مدیره و مدیریت ارشد در اداره امور بانک، داوری نمایند.

۲۷- شفافیت می‌تواند به تقویت حاکمیت سهامی موثر بیانجامد. بنابراین افشای عمومی در زمینه‌های ذیل، امری مطلوب است:

- ساختار هیات عامل (اندازه، عضویت، شرایط احراز و کمیته‌ها)
- ساختار مدیریت ارشد (مسئولیتها، رویه‌های گزارش‌دهی، شرایط احراز و تجربه)
- ساختار اصلی سازمان (مسیر کاری، ساختار شخصیت حقوقی)

- اطلاعات در مورد ترکیب مشوقهای بانک (سیاستهای ارائه پاداش، جبران خدمات مدیران اجرایی، پاداشها، گزینه‌های سهام)
- ماهیت و میزان داد و ستد با آشنایان و اشخاص وابسته .

1- Stock Options.

۲- به عنوان مثال کمیته استانداردهای بین‌المللی حسابداری (International Accounting Standards Committee = IASC) اشخاص وابسته را این‌گونه

تعریف می‌کند "اشخاصی که توان کنترل یا اعمال نفوذ قابل ملاحظه‌ای دارند. این روابط شامل:

(۱) روابط بین واحد مرکزی و موسسه وابسته؛

(۲) واحدهایی که زیر نظر یک شخصیت قرار دارند؛

(۳) همکاران؛

(۴) افرادی که از طریق مالکیت دارای نفوذ زیادی بر روی موسسه و خویشاوندان نزدیک آنها هستند؛

(۵) کارکنان کلیدی مدیریت."

کمیته مزبور انتظار دارد در این زمینه، فعالیت افشا موارد ذیل را در برگیرد: الف) در مواقعی که مکانیزمهای کنترلی امکان آن را فراهم می‌آورند، نوع روابط مشخص شود حتی اگر هیچ داد و ستدی بین اشخاص وابسته وجود نداشته باشد و ب) نوع و مقدار داد و ستدها با اشخاص وابسته که در ذیل گروه مناسب دسته‌بندی می‌شود (استاندارد بین‌المللی حسابداری، شماره ۲۴، افشای اطلاعات مربوط به اشخاص وابسته).

۴- حصول اطمینان از وجود یک محیط حمایتی برای استقرار حاکمیت سهامی موثر

۲۸- هرچند کمیته بال این موضوع را مورد تایید قرار می‌دهد که مسئولیت اصلی برای استقرار حاکمیت سهامی مناسب برعهده هیات مدیره و مدیریت ارشد بانکها است لیکن راههای بسیار زیاد دیگری نیز برای بهبود حاکمیت سهامی وجود دارد. از جمله:

- دولتها - از طریق قوانین
 - ناظران بازار سرمایه و اوراق بهادار^۱ - از طریق افشا و اعلام درخواستها
 - حسابرسیان - به وسیله استانداردهای حسابرسی موجود در مورد ارتباطات با هیات مدیره، مدیریت ارشد و ناظران بانکی
 - انجمن‌های صنعت بانکداری - از طریق ابتکارات مربوط به اصول اختیاری صنعت^۲ و توافقات مربوط به روشهای موثر و انتشار آنها.
- به عنوان مثال می‌توان حاکمیت سهامی را به وسیله بحث و بررسی پیرامون برخی مباحث قانونی، از جمله موارد ذیل بهبود بخشید: صیانت از حقوق سهامداران؛ قابلیت اجرایی قراردادهای شامل قراردادهای منعقد با ارائه‌کنندگان خدمات؛ تبیین نقشهای مدیریتی؛ اطمینان از این که شرکتها در محیطی عاری از فساد و ارتشاء عمل می‌کنند؛ قوانین، مقررات و دیگر معیارهایی که به منافع مدیران، کارکنان و سهامداران نظم و ترتیب می‌دهند. تمامی این موارد می‌توانند به ارتقاء سلامت در محیطهای کاری و قانونی کمک نمایند و از این رهگذر حاکمیت سهامی موثر و اقدامات نظارتی مربوط، مورد حمایت قرار گیرند.

1- Securities regulators, Stock exchanges.

2- Voluntary industry Principles.

۵- نقش ناظران بانکی

۲۹- ناظران بانکی می‌بایست از اهمیت حاکمیت سهامی و تأثیر آن بر روی عملکرد شرکت

آگاهی داشته باشند. آنها باید از بانکها توقع داشته باشند که از ساختارهای سازمانی به

گونه‌ای استفاده کنند که امکان بازیابی و تطبیق‌های مناسب فراهم آید. تدابیر نظارتی

می‌بایست بر پاسخگویی و شفافیت تأکید نمایند. ناظران بانکی باید این موضوع را

مشخص سازند که هیات مدیره و مدیریت ارشد یکایک موسسات، دارای فرآیندهای

مناسبی هستند که اطمینان می‌دهند آنها به کلیه وظایف و مسئولیتهای خود عمل می‌کنند.

۳۰- مسئولیت عملکرد یک بانک نهایتاً بر عهده هیات مدیره و مدیریت ارشد آن است. از این

رو، معمولاً ناظران بانکی برای اطمینان این موضوع را کنترل می‌کنند که یک

بانک به شیوه مناسبی اداره شده و تمامی مشکلاتی که در خلال اقدامات نظارتی

خود با آن مواجه شده‌اند به اطلاع مدیریت خواهد رسید. هنگامی که بانک مذکور

به استقبال ریسک‌هایی می‌رود که قادر به اندازه‌گیری و کنترل آنها نیست ناظران

بانکی می‌بایست از هیات مدیره توضیح خواسته و آنها را ملزم به انجام به موقع

اقدامات اصلاحی بنمایند. باید بازرسان هشیاری خود را نسبت به هرگونه علایم

هشدار دهنده‌ای که حاکی از وجود ضعف در اداره فعالیت‌های بانک می‌باشد، حفظ

کنند. آنها باید در مورد حاکمیت سهامی موثر و روشهای فعال و مناسب، اقدام به

انتشار رهنمودهای لازم برای بانکها نمایند. همچنین می‌بایست در زمان انتشار

دستورالعمل‌های مربوط به موضوعات دیگر، مباحث مربوط به حاکمیت سهامی را

مدنظر داشته باشند.

۳۱- حاکمیت سهامی موثر منافع کلیه افراد ذینفع را در نظر می‌گیرد، از جمله

سپرده‌گذاران که ممکن است منافع آنها همواره لحاظ نگردد. از این رو، ضرورت

دارد ناظران بانکی مطمئن شوند یکایک بانکها به گونه‌ای عمل می‌کنند که به

منافع سپرده‌گذاران آسیبی وارد نمی‌آورند.

فهرست منابع

الف) فارسی

- ۱- استونر، جمیزای. اف - فری من، آر. ادوارد - گیلبرت، دانیل آر "مدیریت" علی پارساییان - محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
- ۲- دفت، ریچارد ال "تئوری و طراحی سازمان" علی پارساییان - محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، چاپ دوم، ۱۳۷۹.
- ۳- رابینز، استفن بی "تئوری سازمان؛ ساختار، طراحی و کاربردها" مهدی الوانی - حسن دانایی فر، تهران: صفار، ۱۳۷۸.

ب) انگلیسی:

- 1- BANKS, ERIK (2004) "CORPORATE GOVERNANCE, Financial Responsibility, Controls and Ethics", First Published. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- 2- "Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations", Basel Committee on Banking Supervision, BIS, September 1999.
- 3- Van Greuning, Hennie - Brajovic Bratanovic, Sonja (2003) "Analyzing and Managing Banking Risk, A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk", Second Edition. WASHINGTON, D.C.: THE WORLD BANK.

استفاده از مطالب این مجموعه با ذکر ماخذ بلامانع است.