



موضوع	بخشنامه شماره مب/ 2132 مورخ ۱۳۸۴/۱۱/۰۵؛ بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی (ترجمه سندی از کمیته نظارت بانکی بال)
شماره مب ر ۲۱۳۲ تاریخ : ۱۳۸۴/۱۱/۰۵ بسمه تعالی	جهت اطلاع کلیه مدیران عامل محترم بانکهای دولتی غیر دولتی شرکت دولتی پست بانک و موسسه اعتباری توسعه و مدیر عامل سازمان حسابرسی ارسال گردید.
احتراما	همانگونه که استحضار دارند از جمله موضوعاتی که طی سالیان اخیر در کانون توجه صاحب نظران سازمانی مدیران مالکان بازرسان و افراد ذینفع در موسسات قرار گرفته مقوله «می باشد Corporate Governance "حاکمیت سهامی» یا اگرچه این موضوع پدیده تازه ای نیست لیکن صاحب نظران علل ناکامی و ورشکستگی برخی سازمانها و شرکتهای بزرگ را در طی سالیان اخیر ناشی از عدم استقرار نظام توانمندی از حاکمیت سهامی در موسسات مذکور دانسته اند.
سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) 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. 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.
نظر به اهمیت این موضوع مقاله پیوست که ترجمه یکی دیگر از اسناد منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال تحت عنوان بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی (سپتامبر ۱۹۹۹)	می باشد ارسال میگردد. این سند مشتمل بر پیشنهاداتی است که عمل به آنها می تواند کیفیت حاکمیت سهامی را در کلیه واحدهای سازمانی به خصوص موسسات بانکی بهبود بخشد. لازم به ذکر است ترجمه برخی از استاد کمیته نظارت بر بانکداری بال در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا. به آدرس WWW.CBI.IR بخش نظارت بر امور بانک ها قرار گرفته است.. با امید به آنکه انتشار و توزیع آثاری از این قبیل به بسط و تعمیق دانش بانکداری در نظام بانکی کشور بیانجامد خواهشمند است دستور فرمایند این نوشتار جهت مطالعه و بهره برداری لازم در اختیار واحدهای ذیربط قرار گیرد. ب
اداره مطالعات و مقررات بانکی صدیقه رهبر شمس کار ۳۸۱۶	رونوشت:
جناب آقای معتمدی مدیر کل محترم نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری جهت استحضار به انضمام یک نسخه تصویر گزارش جهت استحضار جناب آقای ناصر کریمی مدیر محترم اداره نظارت بر بانکها به انضمام یک نسخه تصویر گزارش جهت استحضار جناب آقای حمیدزاده مدیر محترم اداره نظارت بر موقعیت مالی بانکها به انضمام یک نسخه تصویر گزارش جهت استحضار جناب آقای درویشی مدیر محترم اداره نظارت بر صندوقهای قرض الحسنه و صرافیها.	به انضمام یک نسخه تصویر گزارش جهت استحضار جناب آقای دکتر احمد مجتهد رئیس محترم پژوهشکده پولی و بانکی به انضمام یک نسخه تصویر گزارش جهت استحضار سرکار خانم لطفی رئیس محترم کتابخانه
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 بین المللی (سپتامبر ۱۹۹۹) ترجمه عبدالمهدی ارجمند نژاد گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری مردادماه ۱۳۸۴ مب فهرست مطالب

این موضوع پدیده تازه ای نیست که مولود سالهای اخیر باشد بلکه حیاتی به بلندای قدمت زندگی اجتماعی بشر و تشکیل نهادهای رسمی و غیر رسمی از خانواده و قبیله و طایفه گرفته تا حکومتهای محلی و منطقه ای 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 می شود. مقوله ای 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 گرنده ای 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 می باشند. اگرچه رسایی هر یک از این عبارات محل بحث و تامل است لیکن در این مقاله از واژه حاکمیت سهامی برای این منظور استفاده شده است. و شرکتیهای بسیار بزرگی را گرفت که آوازه ای جهانی داشتند.

"Merck" "Bristol Myers" و "Tyco" سازمانهایی همچون در ایالات "Enron" "Citibank" "Xerox" "worldcom" "KPMG". "Gateway"

متحدہ آمریکا: "Akai" و "Bank of China" در جمهوری خلق چین Daewoo و در سوئیس و Swiss air در کره جنوبی و SK Group

در واقع طرح موضوع حاکمیت سهامی در دهه اخیر محصول مطالعاتی است که کلیه دست اندرکاران و صاحب نظران مباحث سازمانی در بررسی علل ناکامی شرکتیهای بزرگ در خلال سالهای مزبور داشته اند.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، 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 شیوه ای 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 ۳ ۲۰۰۴ (BANKS).

در واحدهای بانکی حاکمیت سهامی را شیوه اداره امور تجاری آنها دانسته اند. این امر شامل تدوین اهداف و ترسیم وضعیت ریسک یک بانک؛ اولویت بندی فعالیتهای و رفتارهای شرکت به

Organization for Economic Cooperation and Development = OECD -

این امید که مدیریت به گونه ای مطمئن و موثر عمل کند و نیز اداره عملیات روزانه در چارچوب وضعیت ریسک واحد و به طور همزمان حفاظت از منافع سپرده گذاران 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 ۲۰۰۳: ۳۱-۳۲) حاکمیت سهامی توانمند در پی آن است که با

چیدمان صحیح روابط و مناسبات در ساختار قدرت و تبیین دقیق اختیارات و مسئولیتهای در سازمان منابع را به گونه ای کارا به کار گیرد اهداف را به شیوه ای اثربخش محقق سازد و از همه مهم تر؛ منافع افراد ذینفع را به بهترین شکل ممکن تامین نماید.

در حاکمیت سهامی آمیزه ای از مباحث مدیریتی گوناگون به بحث گذاشته میشود. از جمله

از دیدگاه نظری حاکمیت سهامی با رویکردی عقلانی - اقتصادی به مقوله سازمان می نگرند.

بهبود حاکمیت سهامی مستلزم ایجاد بهبود در کلیه وظایف مدیریت یعنی برنامه ریزی سازماندهی رهبری و کنترل به خصوص مورد اخیر است.

حاکمیت سهامی علاوه بر کارایی بر اثر بخشی هم تاکید داشته و با رویکردهای تیل به هدف، عوامل استراتژیک و تا حدودی رویکرد سیستمی (رایبزن ۱۳۷۸، ۵۴۶۶) در صدد سنجش اثر بخشی سازمان است.

در طراحی سازمان حاکمیت سهامی بر عوامل اثر گذار بر ساختار سازمانی یعنی استراتژی اندازه سازمان فناوری روابط قدرت - کنترل و محیط بخصوص مورد اخیر تاکید دارد.

-Rational-Contingency Perspective.

-Goal-Attainment Approach.

- Strategic Constituencies Approach.

۴- System Approach.

حاکمیت سهامی از دانشهای نوین و اثرگذار بر سازمان همچون مهندسی مجدد بهبود سازمانی مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر مدیریت منابع انسانی و فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی ... بهره می گیرد.

مجموعه مباحث فوق نشان میدهد که حاکمیت سهامی فرایندی 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 حرفه ای در محیط کار می شود. 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 - نهاده شود. بدیهی است اتخاذ روشهای عملی در این زمینه در چارچوب نظام ارزشی جوامع صورت می پذیرد.

مقاله ای که در پیش رو دارید ترجمه یکی از اسناد مهم منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال است که تحت عنوان بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی 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.

-Reengineering.

-Organizational Development = OD

- Total Quality Management - TQM

-Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Basel

Committee on Banking Supervision, September ۱۹۹۹

ه لازم به ذکر است که ترجمه بند و این اثر از ترجمه متن مشابه آن در اصول ۲۵ گانه برای

نظارت بانکی موثر - به دلیل شرح کامل تر 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. انشاء
عبدالمهدی ارجمند نژاد

تیرماه ۱۳۸۴

بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی

۱- مقدمه

۱- اخیراً در کشورهای مختلف و در عرصه بین المللی توجه زیادی به مبحث حاکمیت سهامی شده است به طور خاص سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) اقدام به انتشار مجموعه ای 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 کشورهایشان را ارزیابی و بهبود بخشیده؛ رهنمود و پیشنهاداتی را برای بورس اوراق بهادار، سرمایه گذاران شرکتهای دیگر اشخاصی که در فرآیند توسعه حاکمیت سهامی مناسب اثر گذار هستند، فراهم آورند.

کمیته نظارت بانکی بال به عنوان بخشی از تلاشهای مستمری که در بررسی مباحث نظارتی به عمل می آورد 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.

متشکل از The Basel Committee on Banking Supervision کمیته نظارت بانکی بال کارشناسان ارشد نظارت بانکی است که در سال ۱۹۷۵ توسط روسای کل بانکهای مرکزی کشورهای گروه ۱۰ پایه گذاری 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 بین المللی در شهر بال سوئیس - مقر دبیرخانه دائمی این کمیته - برگزار می شود.

تا بدینوسیله شیوه های 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 می بایست مورد توجه بانکها و ناظران آنها قرار گیرد.

در صورت عدم استقرار حاکمیت سهامی به شکلی موثر نظارت بانکی نمی تواند 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 مسئولیت پذیری بازمینی و تطبیق تاکید می نمایند. ایجاد حاکمیت سهامی به شیوه ای روشن و موثر کار ناظران را بی نهایت آسان تر می کند. حاکمیت سهامی موثر میتواند رابطه همکاری جمعی بین مدیریت بانک و ناظران را بهبود بخشد.

مقالاتی که اخیراً از سوی کمیته بال در رابطه با شیوه های 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 بر اساس آن بتوان با ارائه اطلاعات کافی به فعالان بازار زمینه قضاوت آنان در مورد مدیریت یک بانک را فراهم آورد. 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 نمی باشد. برعکس در کشورهای دیگر این هیات از صلاحیت بیشتری برخوردار است بدین صورت که چارچوب کلی مدیریت بانک را تعیین می نماید. به دلیل وجود این تفاوتها در این نوشتار واژه های هیات مدیره و مدیریت ارشد نه برای شناخت واحدهای قانونی بلکه برای نامگذاری دو حوزه تصمیم گیری 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.

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 شیوه هایی می پردازد که توان تقویت حاکمیت سهامی در ساختارهای متفاوت را دارا هستند. حاکمیت سهامی در بانک

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 شیوه ای کارا تر استفاده نمایند.

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 می سازند. 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 شبکه های امن دولتی دسترسی دارند بر اهمیت نقش بانکها در اقتصاد کشورها تاکید دارد. بنابراین برخورداری بانکها از حاکمیت سهامی توانمند اهمیتی حیاتی می یابد. از دیدگاه صنعت بانکداری حاکمیت سهامی در برگرفته شیوه ای است که در آن اداره امور تجاری و کاری یکایک موسسات به وسیله هیات مدیره و مدیریت ارشد آنها به اجرا در می آید. این امر از طریق تاثیرگذاری بر روشهایی است که بانکها، اقدامات ذیل را انجام می دهند

اهداف شرکت از جمله ایجاد بازده اقتصادی برای مالکان را تعیین می کنند.

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 شیوه ای مطمئن و موثر عمل خواهند کرد فعالیتها و رفتارهای شرکتی را منظم می نمایند. از منافع سپرده گذاران محافظت میکنند.

۱۰ کمیته بال اخیراً اقدام به انتشار چندین مقاله با موضوعات ویژه ای نموده است که اهمیت حاکمیت سهامی را مورد تاکید قرار داده اند. 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 می شود. 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 اندازه گیری نمود.

تخصیص آشکار مسئولیتها و اختیارات تصمیم گیری که شامل سلسله مراتبی از توافقات مورد نیاز از کارکنان تا هیات مدیره میشود.

اشخاص ذینفع شامل کارکنان مشتریان عرضه کنندگان و جامعه میبایست به دلیل نقش منحصر به فرد بانکها در اقتصاد ملی اقتصاد محلی و نیز سیستمهای مالی ناظران بانکی و دولتها نیز جزء ذینفعان محسوب می شوند.

استقرار سازوکاری برای تعامل و همکاری بین هیات مدیره مدیریت ارشد و حسابرسان

نظامهای توانمند کنترل داخلی شامل بخشهای حسابرسی داخلی و خارجی حوزه های مدیریت ریسکی که مستقل از محورهای کاری است و انجام بازبینی ها و تطبیق های دیگر

نظارت ویژه بر مقدار منابع در معرض ریسک در مواقعی که احتمال دارد تضاد منافع شدید باشد. این امر شامل روابط کاری با وام گیرندگان آشنا سهامداران عمده مدیریت ارشد یا تصمیم گیرندگان اصلی به عنوان مثال معامله گران) 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 جریانهایی 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 صرف نظر از شکل مورد استفاده از سوی واحد بانکی حاکمیت موثری را اعمال نمود برای حصول اطمینان از انجام بازبینی و تطبیق های مناسب چهار شیوه مهم نظارتی وجود دارد که ساختار سازمانی هر بانکی می بایست مشتمل بر آنها باشد (۱) اعمال نظارت به وسیله هیات مدیره یا هیات نظارت

Traders.-

(۲) نظارت به وسیله افرادی که نقشی در اداره روزانه حوزه های 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.

شیوه های 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 بحث بعدی به تجارب نظارتی مربوط به مشکلات حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی می پردازد و برای دوری از این مشکلات روشهای مختلفی را پیشنهاد میکند که می توانند موثر واقع شوند. این شیوه ها را باید عوامل اصلی از هر فرآیند حاکمیت سهامی دانست.

ایجاد اهداف استراتژیک و مجموعه ای 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 استراتژیهای پیردازد 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 می دهند 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 بر اساس شرایط بازار بوده به تعداد خاصی از وامها محدود شود لازم است گزارشهای مربوط به اعطای وامهای درون سازمانی، جهت بازرسی در اختیار هیات مدیره و حسابرسان داخلی و خارجی قرار گیرد اعمال رفتارهای تبعیض آمیز در مورد وابستگان و دیگر اشخاص مورد نظر به عنوان مثال اعطای وام با شرایط بسیار مطلوب پوشش زبانهای تجاری کارمزدهای استثنایی

لازم است فرایندهایی 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 خط مشی هایی روشن برای پذیرش مسئولیت و پاسخگویی در سراسر سازمان

۱۵ هیات مدیره های 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 حوزه های مشخص پاسخگویی یا وجود رویه هایی مبهم و چندگانه برای مسئولیتهای، ممکن است از طریق ارائه واکنشهای کند یا ضعیف به تشدید مشکلات بیانجامد. مدیریت ارشد عهده دار ایجاد سلسله مراتبی 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.

Insider Lending-

حصول اطمینان از این که اعضای هیات 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 شایسته ای باشد که در اداره امور بانک دخالتی ندارند یا چنانچه بانک دارای هیاتهای نظارتی یا حسابرسی مستقل از مجموعه مدیریت آن باشد میتواند استقلال و بی طرفی را بهبود بخشد. علاوه بر این چنین اعضایی میتوانند دیدگاههای جدیدی را از زمینه های شغلی دیگر با خود به ارمغان آورند دیدگاههایی که ممکن است جهت گیریهای استراتژیک مدیریت از جمله نگرش به شرایط محلی را بهبود بخشد همچنین به هنگام وارد آمدن فشار بر بدنه شرکت ممکن است مدیران شایسته ای که از شرکتهای دیگر دعوت به کار شده اند 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 میدهند از تضاد منافع با سازمانهای دیگر با ایجاد تعهد برای خود در قبال آنها دوری گزینند.

با مدیریت ارشد و واحد حسابرسی داخلی جلسات منظمی را برگزار نمایند تا

خط مشیها و خطوط ارتباطی را تدوین و تصویب نموده و بر روند پیشرفت به سوی اهداف شرکت نظارت نمایند.

در مواقعی که نمیتوانند 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 میشوند

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 میبایست 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 میکند، حیطه حسابرسی و فراوانی آن را بررسی و تایید مینماید گزارشهای حسابرسان را

دریافت و اطمینان میباید 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 میتواند 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 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 می باشد.

کمیته انتصابات امکان ارزیابی میزان اثر بخشی 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 می دهد. همانگونه که هیات مدیره وظیفه بازبینی و تطبیق را بر دوش مدیران ارشد می گذارد، 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). ۱ از شرا ایت مدیریتی ذیل می بایست اجتناب نمود

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

- Compensation Committee

- Four eyes Principle

مدیران ارشدی که اداره امور حوزه ای 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 معامله گران 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 حوزه های زیر نظر خود برخوردار بوده کنترل مناسبی بر افراد کلیدی در این حوزه ها 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. می توان اثر بخشی این هیات و مدیریت ارشد را به شیوه های 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 می دهد؛

(۳) استفاده به موقع و کارا از یافته های حسابرسان

حصول اطمینان از استقلال رای سرگروه حسابرسی از طریق گزارش دهی وی به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی این هیات

(۵) درگیر نمودن حسابرسان خارجی در قضاوت پیرامون

اثر بخشی کنترلهای داخلی

ملزم ساختن مدیریت به اصلاح به موقع مشکلاتی که حسابرسان آنها را شناسایی کرده اند.

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 می کنند. 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 بر حسب مقدار و یا سودآوری کوتاه مدت - که ارتباط اندکی با پیامدهای کوتاه یا بلند مدت ریسک دارد - به بانک گزارش نموده و یا به این کار تشویق شوند. این امر به خصوص در مورد معامله گران 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 ریسک پذیری افراطی بیانجامد، 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 شیوه ای شفاف

۲۶ همان گونه 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 شیوه ای مناسب پاسخگوی اقدامات و عملکرد خود باشند امری بس دشوار است. این موضوع در مواقعی اتفاق می افتد که ذی نفعان فعالان بازار و عموم مردم فاقد اطلاعات کافی راجع به ساختار و اهداف بانک هستند. اطلاعاتی که بر مبنای آن بتوانند راجع به اثر بخشی هیات مدیره و مدیریت ارشد در اداره امور بانک دآوری 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 کمیته ها
ساختار مدیریت ارشد مسئولیتها رویه های گزارش دهی شرایط احراز و تجربه
ساختار اصلی سازمان مسیر کاری ، ساختار شخصیت حقوقی)
Line of Business Structure.

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

1- Stock Options.

۲ به عنوان مثال کمیته استانداردهای بین المللی حسابداری
اشخاص وابسته را این گونه) IASC = International Accounting Standards Committee
تعریف میکند اشخاصی که توان کنترل یا اعمال نفوذ قابل ملاحظه ای دارند. این روابط شامل

(۱) روابط بین واحد مرکزی و موسسه وابسته

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؛

ه کارکنان کلیدی مدیریت

کمیته مزبور انتظار دارد در این زمینه فعالیت افشا موارد ذیل را در برگرد الف) در مواقعی که مکانیزمهای کنترلی امکان آن را فراهم می آورند نوع روابط مشخص شود حتی اگر هیچ داد و سندی بین اشخاص وابسته وجود نداشته باشد و (ب) نوع و مقدار داد و ستدها با اشخاص وابسته که در ذیل گروه مناسب دسته بندی میشود استاندارد بین المللی حسابداری شماره ۲۴ افشای اطلاعات مربوط به اشخاص وابسته).

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

۲۸ هر چند کمیته بال این موضوع را مورد تایید قرار میدهد که مسئولیت اصلی برای استقرار حاکمیت سهامی مناسب بر عهده 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 - از طریق افشا و اعلام درخواستها

حسابرسان - 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 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 شده با ارائه کنندگان 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 می توانند 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.

Securities regulators, Stock exchanges. -

- Voluntary industry Principles

نقش ناظران بانکی

۲۹- ناظران بانکی میبایست از اهمیت حاکمیت سهامی و تاثیر آن بر روی عملکرد شرکت آگاهی داشته باشند آنها باید از بانکها توقع داشته باشند که از ساختارهای سازمانی به گونه ای استفاده کنند که امکان بازبینی و تطبیقهای مناسب فراهم آید. تدابیر نظارتی می بایست بر پاسخگویی و شفافیت تاکید 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 می کنند که یک بانک به شیوه مناسبی اداره شده و تمامی مشکلاتی که در خلال اقدامات نظارتی خود با آن مواجه شده اند به اطلاع مدیریت خواهد رسید هنگامی که بانک مذکور به استقبال ریسکهایی میرود که قادر به اندازه گیری 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 هشجاری خود را نسبت به هرگونه علایم هشدار دهنده ای که حاکی از وجود ضعف در اداره فعالیتهای بانک می باشد، 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 دستور العمل های مربوط به موضوعات دیگر مباحث مربوط به حاکمیت سهامی را مدنظر داشته باشند.

۳۱ حاکمیت سهامی موثر منافع کلیه افراد ذینفع را در نظر می گیرد از جمله سپرده گذاران که ممکن است منافع آنها همواره لحاظ نگردد. از این رو ضرورت دارد ناظران بانکی مطمئن شوند یکایک بانکها به گونه ای عمل می کنند که به منافع سپرده گذاران آسیبی وارد نمی آورند.

فهرست منابع

(الف) فارسی

۱ استونر جمیزای اف - فری من از ادوارد - گیلبرت دانیل از مدیریت علی پارسایان - محمد اعرابی دفتر پژوهشهای فرهنگی جلد اول، چاپ دوم، ۱۳۸۲

دقت ریچارد ال تئوری و طراحی سازمان علی پارسایان - محمد اعرابی دفتر پژوهشهای فرهنگی جلد اول چاپ دوم ۱۳۷۹

رابینز استفن پی تئوری سازمان ساختار طراحی و کاربردها مهدی الوانی - حسن دانایی فر تهران صفار، ۱۳۷۸

ب انگلیسی

CORPORATE GOVERNANCE, Financial Responsibility, Controls and Ethics", First Published. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

۲- "Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations", Basel Committee on Banking Supervision, BIS, September ۱۹۹۹

Brajovic Bratanovic, Sonja (۲۰۰۳) "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.

