

# ضرورت پیاده سازی راهبری شرکتی





- ❑ توسعه هر کشور صرفا با توسعه شرکتهای آن امکان پذیر است.
- ❑ هلدینگ های بزرگ، لوکوموتیو توسعه کشورها هستند.
- ❑ در اقتصاد دولتی، شرکتهای بزرگ (ولی غیربهره ور) شکل می گیرند.



- توسعه شرکتها از طریق تمرکز و تجمعی سرمایه میسر می شود.
- در اقتصاد خصوصی و کشورهای در حال توسعه، رشد شرکتها با چالش رو به رو است و ریشه آن در کمبود سرمایه اجتماعی و اعتماد مردم به نظام اقتصادی است.
- مدل‌های موفق تجمعی سرمایه در هر کشور به فرهنگ اقتصادی آن کشور بستگی دارد.



❑ در شرکتهای سهامی عام، مدیران در سطوح مختلف می‌توانند منابع شرکت را حیف و یا میل کنند. در چنین شرایطی، سرمایه ملی تجمیع نمی‌شود.



- آخرین دستاوردهای مدیریت برای پاسخگویی به این چالش بزرگ، در مجموعه مقرراتی با عنوان حاکمیت شرکتی (Corporate Governance) تجمعی یافته است که از اصل جدایی مدیریت از مالکیت نشات می‌گیرد.
- مالکان از طریق هیات مدیره، حاکمیت شرکت را در دست می‌گیرند و مدیران در چارچوب حاکمیت به اداره امور می‌پردازند.
- حاکمیت شرکتی، مدلی از حاکمیت است که هدف آن برقراری اعتماد میان مدیران و سرمایه‌گذاران شرکتهای سهامی عام است.



❑ سازمان همکاری های اقتصادی (OECD)، پرچم دار تدوین و استقرار نظام حاکمیتی در جهان شده است. این سازمان در سال ۱۹۹۹ اولین اصول حاکمیت شرکتی را تصویب و به اعضای خود پیشنهاد داد و از آن تاریخ تاکنون بصورت مستمر در جای جای جهان تکمیل و با مقتضیات کشورهای مختلف سازگار می شود.

❑ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)



## تعاریف حاکمیت شرکتی

### گیلان و استارکز (Gillan and Starks)

« سیستمی از قوانین، مقررات و عواملی که عملیات را در یک شرکت کنترل می‌کند ».

### ماتیسن (Mathiesen)

« بخشی از اقتصاد که به دنبال استفاده از شیوه‌های انگیزشی در زمینه مدیریت شرکت‌ها با به کارگیری مکانیزم‌های انگیزشی مانند عقد قرارداد، تدوین قوانین و مقررات و طراحی سازمانی می‌باشد ».

### :OECD

حاکمیت شرکتی ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن اهداف شرکت تنظیم می‌شوند و روش‌های دستیابی به آن اهداف و نظارت بر عملکرد تعیین می‌گردند.

حاکمیت شرکتی به دنبال ارتقای عدالت، شفافیت و مسولیت‌پذیری در شرکت می‌باشد و عمدتاً به رابطه بین شرکت و سهامداران و در سطح بالاتر به رابطه بین شرکت و جامعه اشاره دارد.



## تعاریف حاکمیت شرکتی - ادامه

### کادبری

«عبارت است از سیستمی که شرکت ها با آن هدایت و کنترل میشوند ».»

### پارکینسون

«فرآیند نظارت و کنترل برای تضمین عملکرد مدیر شرکت مطابق با منافع سهامداران ».»

### رضایی

- راهبری شرکتی به مجموع روابط و تقسیم قدرت میان مدیریت اجرایی، هیأت مدیره، سهامداران و دیگر ذینفعان شرکت اطلاق می شود که از یک سو شامل روش های نظارت هیأت مدیره بر نحوه اداره شرکت توسط مدیریت اجرایی بوده و از سوی دیگر به چگونگی پاسخگویی اعضای هیأت مدیره به سهامداران و شرکت مربوط می شود.



بانک جهانی

حاکمیت شرکتی، به حفظ تعادل میان اهداف اجتماعی و اقتصادی و اهداف فردی و جمعی مربوط می شود. چارچوب حاکمیت شرکتی برای تقویت استفاده موثر از منافع بوده و هدف آن هم راستا نمودن هر چه بیشتر منافع افراد، شرکت ها و جامعه می باشد.

### فدراسیون بینالمللی حسابداران (IFAC)

• مجموعه‌ای از مسئولیتها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط هیأت مدیره و مدیران اجرایی که با هدف تعیین مسیر استراتژیک شرکت برای دستیابی به اهداف، مدیریت ریسک و مصرف بهینه و مسئولانه منابع شرکت به کار گرفته می‌شود.

## تعاریف راهبری شرکتی – ادامه



## • اهمیت و ضرورت حاکمیت شرکتی:

- پیچیدگی کسب و کار و رقابت، پیشرفت های فناوری
- تاثیر عوامل موثر بر شرکت و دشواری مدیریت این نهادها
- وجود جرائم و بحران های مالی
- اهمیت فرآیند خصوصی سازی و سرمایه گذاری مبتنی بر بازار به تبع آزاد سازی بازارهای مالی، معاملات و تجارت
- برنامه های اصلاحی دولتها و حاکمیت ها در زمینه مسائل مالی
- افزایش انسجام مالی در سطح بین المللی به تبع جهانی سازی
- ضرورت شفافیت و انصاف
- پایداری نقش بازار سرمایه در اقتصاد های ملی



## اهداف حاکمیت شرکتی

- کاهش ریسک بنگاه اقتصادی از طریق بهبود و ارتقای شفافیت و پاسخگویی
- بهبود کارایی درازمدت سازمان، از طریق **جلوگیری** از خودکامگی و عدم مسؤولیت پذیری مدیریت اجرایی



## منافع راهبری شرکتی

منافع اجرای اصول راهبری شرکتی مناسب برای جامعه:

- تشویق سرمایه‌گذاری و رشد پایدار
- مبارزه با فساد
- تقویت رقابت پذیری
- بهبود بهره‌وری و نوآوری
- بهبود کارایی و کاهش ضایعات
- تثبیت بازارهای مالی
- توسعه بازارهای سرمایه
- تقویت ارتباطات شفاف بین دولت و شرکتها
- حمایت از اعتماد عمومی در بازار



## منافع راهبری شرکتی

منافع اجرای اصول راهبری شرکتی مناسب برای شرکتها و سرمایه‌گذاران:

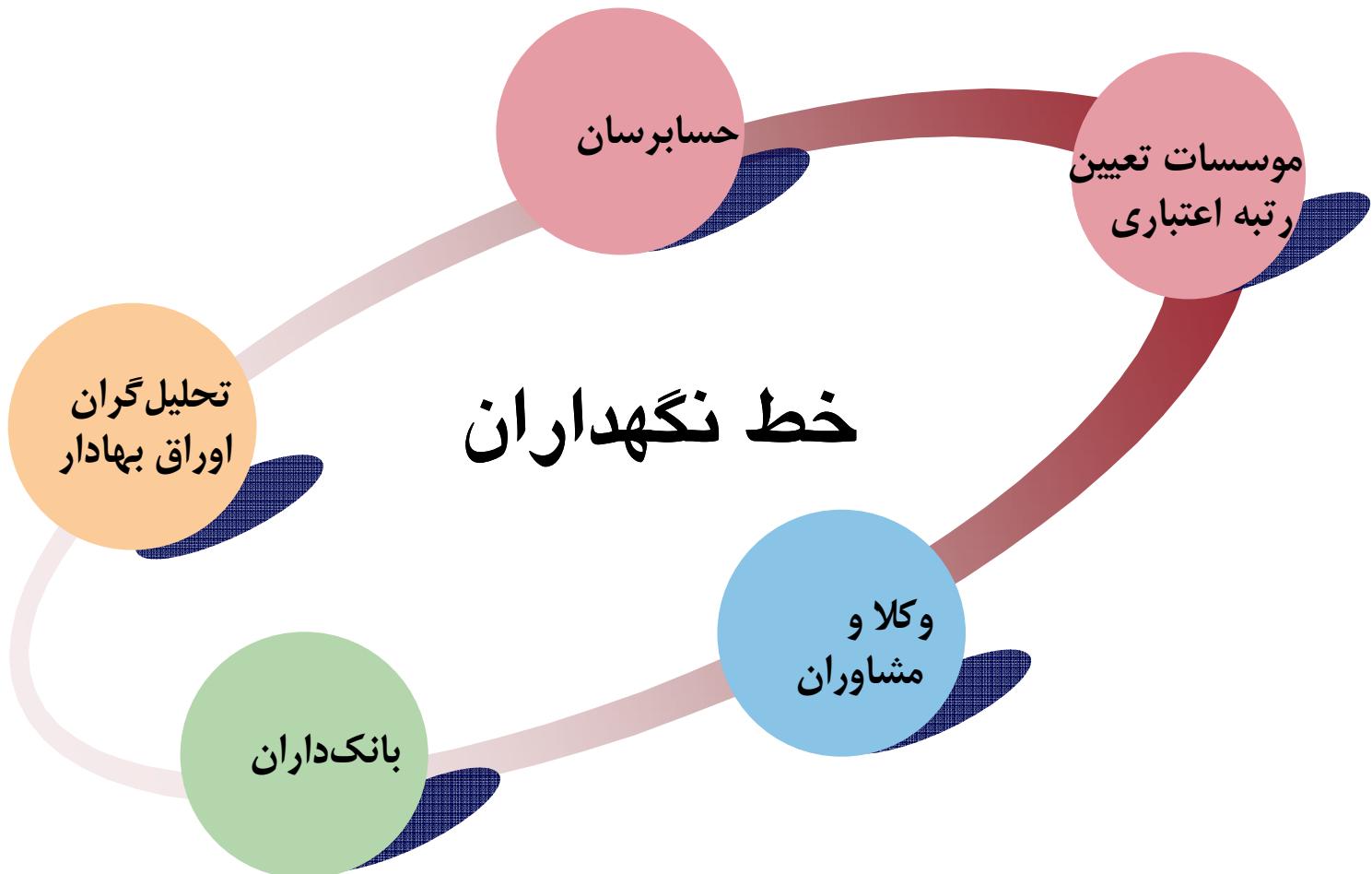
- بهبود عملکرد شرکت
- کاهش هزینه سرمایه
- تقویت اعتبار و شهرت شرکت
- بهبود استراتژی
- ایجاد روابط سازنده بین ذی‌نفعان
- حفظ و رشد ارزش سهامداران
- حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران
- مدیریت بهتر ریسک
- افزایش نقدشوندگی



## ساختار راهبری شرکتی

- سهامداران
- هیأت مدیره
- قوانین و حکومت مرکزی
- سازمان بورس و اوراق بهادار
- بورس‌های اوراق بهادار
- خط نگهداران: حسابرسان، تحلیل‌گران اوراق بهادار، بانکداران و موسسات تعیین رتبه اعتباری

# خط نگهداران





## وظایف و نقش‌های هیأت مدیره

- راهنمائی و حمایت از مدیریت اجرائی شرکت
- اطمینان از سلامت عملکرد شرکت
- انتخاب مدیران اجرائی، نظارت بر عملکرد آنها و پرداخت حقوق، مزايا و پاداش به ایشان و نیز جایگزینی آنان در صورت نیاز.
- تدوین اصول صحیح اخلاقی و حرفة‌ای در سطوح بالای سازمان و ایجاد فرهنگ مناسب در سطح شرکت.
- همکاری با مدیریت اجرائی در فرموله کردن استراتژی‌های شرکت.
- حصول اطمینان از صحت و سلامت فرهنگ سازمانی، استراتژی مناسب، طرح‌های مفید انگیزشی مدیران، رویه‌های حسابداری و حسابرسی شرکت، کنترل‌های داخلی کافی و افشاری مناسب.
- کمک به مدیریت اجرائی در درک صحیح انتظارات سهامداران و قانون‌گذاران.



# mekanizm-hai-hakimiyat-sherkati

سهامداران و سایر ذینفعان

## mekanizm-hai-kontrol-dakhli:

- هیئت مدیره
- مدیریت اجرایی
- کنترل‌های داخلی (حسابداری مالی و ...)
- آیین رفتار حرفه‌ای



مدیریت شرکت

نظرارت

نظرارت

اریک بنگز

## mekanizm-hai-kontrol-extern:

- نظارت قانونی
- رژیم‌های حقوقی – ورشکستگی
- بازاره کارای سرمایه
- سرمایه‌گذاران نهادی فعال
- حسابرسی مستقل
- موسسات رتبه‌بندی



## حاکمیت شرکتی و جذب سرمایه

تحقیقات بسیاری موید این مطلب‌اند که بازارها و شرکت‌هایی که دارای ساختار حاکمیت شرکتی بهتری هستند، در جذب سرمایه موفق‌ترند.

در صورت رعایت حقوق سهامداران، اندازه بازار سهام رشد خواهد کرد.

افزایش ارزش شرکت  
و  
تسهیل فرآیند جذب سرمایه

افزایش تامین مالی از خارج از شرکت  
کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای  
پهلوی عملکرد عملیاتی شرکت  
تخصیص بهینه منابع  
کاهش ریسک مالی  
ارتباط بهتر با ذی‌نفعان و محیط اجتماعی

حاکمیت  
شرکتی



## روش‌های کمک بورسها به توسعه حاکمیت شرکتی

- ✓ ملزم کردن شرکتها به ارائه گزارشی در زمینه حاکمیت
- ✓ بورسها یا سازمانهای بورس می توانند به طور مستقیم شاخصهای حاکمیت که توسط شرکتها، پذیرفته شده است جمع آوری کنند.
- ✓ ارائه محصولات مالی حاکمیت محور می تواند به عنوان مشوقی برای ناشران معرفی شود و فرصتی برای تخصیص منابع به شرکتهای پیشرو در زمینه حاکمیت و طرح های مناسب فراهم نماید.
- ✓ بورسها نیز همانند شرکتها باید خودشان تهیه گزارش حاکمیت را مدنظر قرار دهند
- ✓ مشارکت در طرحها و رویدادهای مرتبط با حاکمیت ، همکاری و هماهنگیهای مرتبط با ذی نفعان و کارشناسان در بازارها



## جمع بندی بخش اول

- ۱- ارائه یک نسخه واحد برای حاکمیت شرکتی در همه کشورها قابل تجویز نیست.
- ۲- شرکت‌های فعال در کشورهایی که سیستم قانونی ضعیفی دارند از رتبه حاکمیت‌شرکتی پایین‌تری برخوردارند.
- ۳- حاکمیت شرکتی در سطح شرکت با متغیرهای مربوط به میزان اطلاعات نامتقارن و نقایص قراردادها در شرکت رابطه دارد.
- ۴- بیشتر تحقیقات به این نتیجه رسیدند که در شرکت‌های سهامی عام حاکمیت شرکتی مطلوب با ارزش بازار و نتایج عملیاتی شرکت همبستگی دارد.
- ۵- در برخی کشورها سرمایه‌گذاران نهادی باعث تغییر حاکمیت شرکتی و آزادسازی مالی شده‌اند، در دیگر کشورها مالکیت نهادی تحت تاثیر اعمال شرکت‌ها و محیط قانون‌گذاری بوده است.
- ۶- به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاران نهادی تحت کنترل نهاد حاکمیت در بهبود عملکرد تاثیر کمتری دارند.



دستورالعمل حاکمیت شرکتی  
شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار  
تهران و فرابورس ایران



# راهبری شرکتی در ایران

۱۳۸۳

مرکز تحقیقات و توسعه بازار سرمایه سازمان بورس اوراق بهادار، اولین ویرایش آئین نامه راهبری شرکتی را تنظیم و در سامانه اطلاعاتی بورس اوراق بهادار تهران قرار داد.

۱۳۸۶

بورس اوراق بهادار تهران با تشکیل کارگروهی تحت عنوان کارگروه حاکمیت شرکتی شروع به تدوین دستورالعملی برای به کارگیری اصول راهبری شرکتی توسط شرکت‌های پذیرفته شده در بورس نمود.

۱۳۹۲

پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی برای شرکت‌های بورسی و فرا بورسی جهت نظرخواهی عمومی در سامانه اطلاعاتی بورس اوراق بهادار قرار گرفته شد



## رئوس کلی دستورالعمل حاکمیت شرکتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران

این دستورالعمل در راستای حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، پیشگیری از وقوع تخلفات و نیز ساماندهی و توسعه بازار شفاف و منصفانه اوراق بهادار تنظیم و جهت اجرا به شرکتها ابلاغ شد.

بر این اساس مدیران شرکت‌ها باید تحت ناظارت باشند تا اطمینان حاصل شود که از قدرت خود در جهت منافع شخصی استفاده نمی‌کنند و از دارایی‌های شرکت محافظت کرده و به دنبال منافع بلند مدت شرکت و ذی نفعان آن هستند.

شرکت‌ها باید به عنوان عضو مسئول در جهت خلق ارزش برای ذی نفعان فعالیت کنند. تمامی این موارد مستلزم اجرای دقیق اصول حاکمیت شرکتی می‌باشد.



## رئوس کلی دستورالعمل حاکمیت شرکتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران

- دستورالعمل حاکمیت شرکتی ابلاغی در شش فصل تنظیم شده و تاکید اصلی آن بر متغیرهای تحت کنترل داخلی قرار دارد.
- تمرکز اصلی دستورالعمل بر افزایش اثربخشی و کارآمدی هیات مدیره نحوه سازماندهی، پذیرش مسئولیت و ایفای وظایف آنها می باشد و روابط اساسی بین هیات مدیره، حضور عضو مستقل هیات مدیره، کمیته های هیات مدیره، مدیریت اجرایی، سهامداران و سایر ذی نفعان در ساختار حاکمیت شرکت ترسیم شده است.

فصل اول: تعاریف

فصل دوم: اصول حاکمیت شرکتی

فصل سوم: هیات مدیره و مدیرعامل

فصل چهارم: مجامع عمومی صاحبان سهام

فصل پنجم: نحوه انتخاب اعضای هیات مدیره و عضو مستقل

هیات مدیره

فصل ششم: پاسخگویی و افشای اطلاعات



## حداقل الزامات ناشران در خصوص دستورالعمل حاکمیتی شرکتی

- اولین الزام ناشر در این خصوص، تدوین نظام راهبری شرکتی در راستای افزایش کارایی و اثربخشی هیات مدیره و مدیریت ارشد در ایجاد و استقرار نظام نظارت کارآمد می‌باشد.
- حاکمیت شرکتی به معنی نظارت قوی بر مدیریت اجرایی شرکت است؛ یعنی حصول اطمینان از اینکه کسب و کار به طور کامل با سلامت و با توجه به منافع تمامی ذی نفعان کار می‌کند.
- بنابراین، حاکمیت شرکتی آمیخته‌ای از مقررات، آیین نامه‌های غیر الزام‌آور، خودانتظامی و بهترین رویه‌ها، ساختار، فرهنگ و شایستگی هیات مدیره می‌باشد.



## حداقل الزامات ناشران در خصوص دستورالعمل حاکمیتی شرکتی

هیات مدیره شرکتها باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

- ✓ تدوین اهداف و استراتژی های کلان شرکتی؛
- ✓ تشکیل کمیته های هیات مدیره و فعال تر شدن هیات مدیره در فرآیند سیاستگذاری، نظارت بر امور اجرایی
- ✓ انجام مسئولیت پاسخگویی در قبال سهامداران و توجه به منافع سایر ذینفعان؛
- ✓ هم راستا کردن فعالیتها و رفتارهای شرکتی با این توقع عمومی که شرکتهای بورسی به شیوه‌های درست و ایمن و هماهنگ با قوانین و مقررات لازم الاجرا عمل خواهند کرد؛ و
- ✓ حمایت از منافع سرمایه‌گذاران.



## هیات مدیره و مدیر عامل

- ✓ تعداد اعضای هیات مدیره باید به میزانی باشد که امکان انجام بحث‌های سودمند و تصمیم‌گیری منطقی و همچنین نظارت کافی در ارتباط با امور شرکت فراهم باشد. اکثریت اعضای هیات مدیره باید غیر موظف باشند و تعداد اعضای مستقل هیات مدیره نباید کمتر از ۲۰ درصد تعداد کل اعضای هیات مدیره باشد.
- ✓ تعداد اعضای هیات مدیره برای شرکت‌های بزرگ، به تشخیص و اعلام سازمان، حداقل هفت نفر می‌باشد. تعداد اعضای مستقل در شرکت‌ها حسب صلاح‌حدید سازمان قابل افزایش است.
- ✓ هر یک از اعضای اصلی هیات مدیره باید معادل یک دهم درصد سهام شرکت یا حداقل معادل پنج میلیارد ریال از سهام شرکت (که هر ۲ سال یک بار متناسب با نرخ تورم و شاخص بهای کالاهای و خدمات مصرفی تعديل می‌شود) را به عنوان سهام وثیقه مدیران نزد شرکت تودیع کند.
- ✓ هیچ یک از اعضای هیات مدیره نباید اصالت<sup>ا</sup> یا به نمایندگی از شخص حقوقی همزمان در بیش از ۳ شرکت به عنوان عضو غیر موظف هیات مدیره انتخاب شوند.



## هیات مدیره و مدیر عامل

- ✓ هیات مدیره باید سازوکار مناسبی را جهت جمعآوری و رسیدگی به گزارش‌های مربوط به نقض قوانین و مقررات و نارسایی در شرکت، توسط اشخاص مختلف، تدوین و اطلاع‌رسانی کرده و بر اجرای آن نظارت داشته باشد.
- ✓ کلیه شرکت‌ها باید کمیته حسابرسی و کمیته انتصابات را تحت نظر هیات مدیره تشکیل و عملکرد آن را مورد نظارت قرار دهند. همچنین شرکت‌ها، در صورت اعلام سازمان یا به تشخیص هیات مدیره، باید سایر کمیته‌های تخصصی از قبیل کمیته "ریسک" و "جبران خدمات" را تحت نظر هیات مدیره تشکیل و عملکرد آن‌ها را مورد نظارت قرار دهند.
- ✓ بانک‌ها و شرکت‌های بیمه باید علاوه بر تشکیل کمیته‌های مدنظر این دستورالعمل، کمیته‌های تعیین شده توسط بانک مرکزی و بیمه مرکزی طبق قوانین و مقررات مرتبط را نیز تشکیل دهند.
- ✓ هیات مدیره باید از طراحی و اجرای مناسب سازوکارهای برقراری روابط مؤثر با سرمایه‌گذاران اطمینان یابد.



## هیات مدیره و مدیرعامل

- ✓ رئیس هیات مدیره نباید همزمان، مدیر عامل شرکت یا از اشخاص زیر نظر مدیرعامل باشد. وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های رئیس هیات مدیره، مدیرعامل و سایر اعضای هیات مدیره، نحوه تنظیم دستور جلسات هیات مدیره و نحوه تصمیم‌گیری و تصویب آن در قالب منشور هیات مدیره باید به‌طور صریح و روشن مشخص شود و به تصویب هیات مدیره برسد.
- ✓ رئیس هیات مدیره مسئول اداره اثربخش جلسات هیات مدیره و اطمینان از این که مسائل مهم و راهبردی شرکت در دستور جلسات هیات مدیره گنجانده شده است، می‌باشد.
- ✓ جلسات هیات مدیره باید در هر ماه حداقل یک بار برگزار شود. ترتیب و تاریخ برگزاری جلسات هیات مدیره باید در اولین جلسه هیات مدیره برای دوره‌های ششم‌ماهه به تصویب هیات مدیره برسد. هیات مدیره باید تعداد جلسات برگزار شده طی سال و جلسات کمیته‌های تخصصی و دفعات حضور هر یک از اعضای هیات مدیره در جلسات



## مجامع عمومی صاحبان سهام

- ✓ شرکت نمی‌تواند تملک سهام شرکت اصلی خود را داشته باشد. شرکت‌هایی که سهام شرکت اصلی خود را در تملک دارند، باید ظرف مدت یک سال از تاریخ تصویب این دستورالعمل، سهام خود را واگذار کنند. این مدت با موافقت سازمان برای یک دوره قابل تمدید است.
- ✓ شرکت باید با تایید سازمان امکان حضور در مجتمع عمومی شرکت و اعمال حق رای را به طریق الکترونیکی فراهم آورد.
- ✓ کلیه گزارش‌ها طبق قوانین و مقررات از جمله صورت‌های مالی سالانه، گزارش تفسیری مدیریت، گزارش فعالیت هیات مدیره، گزارش کنترل‌های داخلی و گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی شرکت باید در مواعده مقرر، قبل از برگزاری مجمع، پس از ارائه به سازمان، از طریق پایگاه اینترنتی شرکت در اختیار عموم قرار داده شود.
- ✓ زمان‌بندی پرداخت سود سهام باید به گونه‌ای باشد که در هر صورت، سود سهامداران دارای سهام کنترلی، پیش از سایر سهامداران پرداخت نشود.



## مجامع عمومی صاحبان سهام

- ✓ مدیر عامل، اعضای هیات مدیره و رئیس کمیته حسابرسی باید در مجمع عمومی شرکت حضور داشته باشند. در صورتی که تصویب صورت‌های مالی در دستور جلسه مجمع باشد، حضور بالاترین مقام مالی شرکت در زمان طرح و رسیدگی به صورت‌های مالی نیز الزامی است. در هر صورت هیات مدیره باید ترتیبی اتخاذ نماید که اکثریت اعضای هیات مدیره در مجمع حضور داشته باشند.
- ✓ عدم حضور مدیران فوق و رئیس کمیته حسابرسی، مانع از برگزاری مجمع نخواهد شد ولیکن عدم حضور باید در همان مجمع به اطلاع سهامداران برسد.
- ✓ در صورتی که شرکت یا سهامداران، قصد ارائه پیشنهاد تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی را، قبل از پایان حداکثر دوره تصدی سمت حسابرس مستقل و بازرس قانونی طبق «دستورالعمل موسسات حسابرسی معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار»، دارند، باید مراتب را با ذکر دلیل به همراه نظر کمیته حسابرسی، حداقل ۱۰ روز قبل از مجمع به اطلاع سازمان برسانند. سازمان پس از بررسی دلایل تغییر، تا ۵ روز قبل از مجمع، نظر خود را در خصوص تایید یا عدم تایید اعلام می‌نماید. در صورت عدم تایید سازمان، باید از تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی خودداری شود.



## نحوه انتخاب اعضای هیات مدیره و عضو مستقل هیات مدیره

- ✓ در صورتی که انتخاب اعضای هیات مدیره در دستور جلسه مجمع عمومی باشد، شرکت باید آگهی دعوت به مجمع را حداقل ۲۵ روز قبل از برگزاری مجمع در روزنامه کثیرالانتشار شرکت درج نماید.
- ✓ سهامدارانی که در نظر دارند به عنوان عضو مستقل هیات مدیره انتخاب شوند، باید در صورت برخورداری از شرایط موضوع ماده ۴ این دستورالعمل و در راستای رعایت ضوابط و الزامات قانونی، حداقل ۱۵ روز قبل از برگزاری مجمع، نامزدی خود جهت عضویت در هیات مدیره را به همراه خلاصه‌ای از مشخصات و سوابق مدیریتی خود، اعلام و مدارک مورد نیاز را به کمیته انتصابات ارائه نمایند. شرکت باید نتایج بررسی خود در خصوص احراز یا عدم احراز شرایط نامزدهای عضویت مستقل در هیات مدیره را حداقل ۵ روز قبل از برگزاری مجمع به سازمان ارایه و افشا نماید.
- ✓ مجمع عمومی باید یک شخص را به عنوان عضو علی‌البدل مستقل هیات مدیره انتخاب نماید.



## پاسخگویی و افشای اطلاعات

- ✓ اطلاعات بالاهمیتی از قبیل نام، مشخصات کامل، تحصیلات، تجارت و مدارک حرفه‌ای اعضای هیات مدیره و مدیرعامل، کمیته‌های تخصصی هیات مدیره و اعضای آن‌ها، موظف یا غیرموظف بودن آنان، مستقل بودن آنان، میزان مالکیت سهام آنان در شرکت، عضویت در هیات مدیره سایر شرکت‌ها به اصلت یا به نمایندگی، حقوق و مزایای مدیران اصلی و رویه‌های حاکمیت شرکتی و ساختار آن و نحوه ارتباط بین سهامداران و عضو مستقل هیات مدیره باید به نحو مناسب در پایگاه اینترنتی شرکت و در یک یادداشت جداگانه در گزارش تفسیری مدیریت افشا شود.
- ✓ هیات مدیره باید در گزارش تفسیری مدیریت، ضمن ارزیابی میزان تحقق برنامه‌های راهبردی، گزارش اقدامات شرکت در رابطه با رعایت اصول راهبردی شرکتی موضوع این دستورالعمل را ارائه کند. در این گزارش باید گزارش عضو مستقل هیات مدیره در خصوص رعایت اصول حاکمیت شرکتی نیز درج شود.



## تجربه دنیا در اجرای حاکمیت شرکتی

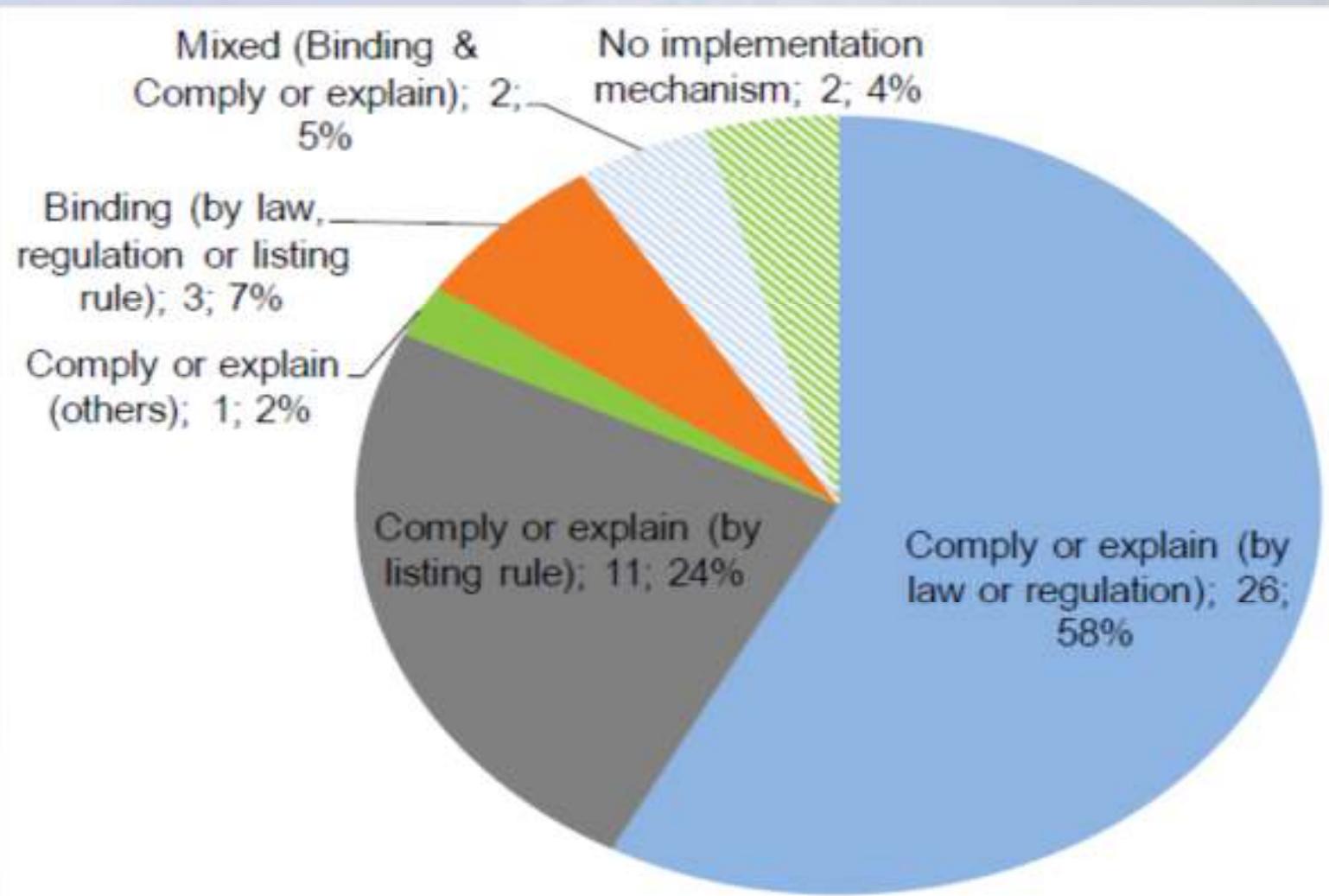


## تجربه دنیا در اجرای حاکمیت شرکتی

در برخورد با موضوعات حاکمیت شرکتی، کشورها ترکیبی از ابزارهای قانونی از یک طرف و اصول را از طرف دیگر به کار می‌گیرند. در تمامی کشورها، استانداردهای حاکمیت شرکتی در قانون شرکتها و یا قانون اوراق بهادار گنجانده می‌شود. در قانون شرکتها ساختار کلی حاکمیت شرکتی مشخص شده و جزئیات آن از طریق اساسنامه شرکتها یا آئین نامه‌ها مشخص می‌شود. قانون اوراق بهادار الزامات را مشخص کرده و برای مجریان قانون ضمانتهای اجرایی را برای حمایت از حقوق سهامداران فراهم می‌کند. تعدادی از کشورها (مثل آمریکا، شیلی، هند و عربستان)، مقررات یا استاندارد ملی تحت چارچوب "رعایت یا توضیح" ندارند. در عوض قوانین و مقررات (شامل مقررات پذیرش) چهارچوب اصلی در خصوص موضوعات حاکمیت شرکتی را فراهم می‌کند.

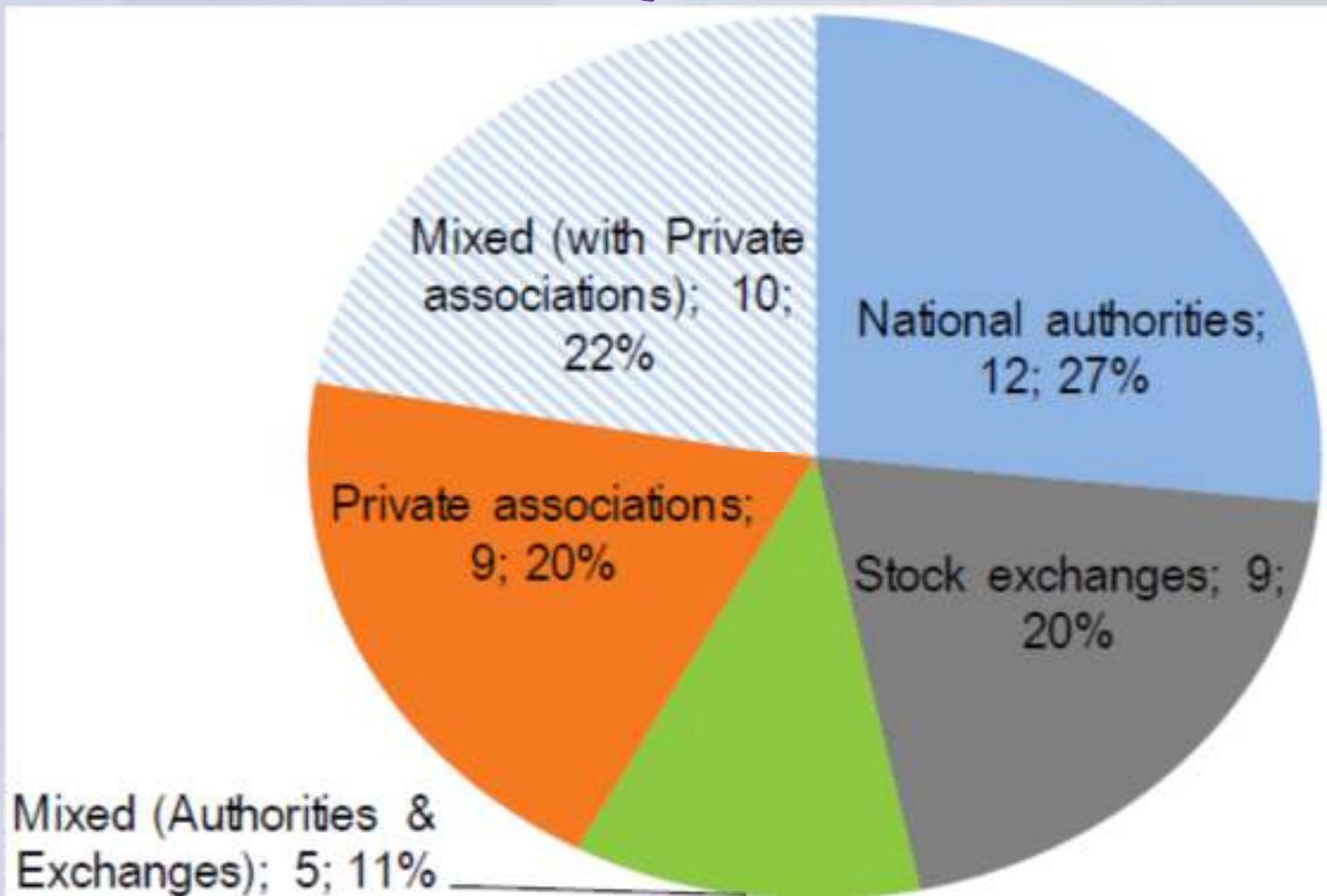


## محمل قانونی حاکمیت شرکتی (۴۵ کشور)



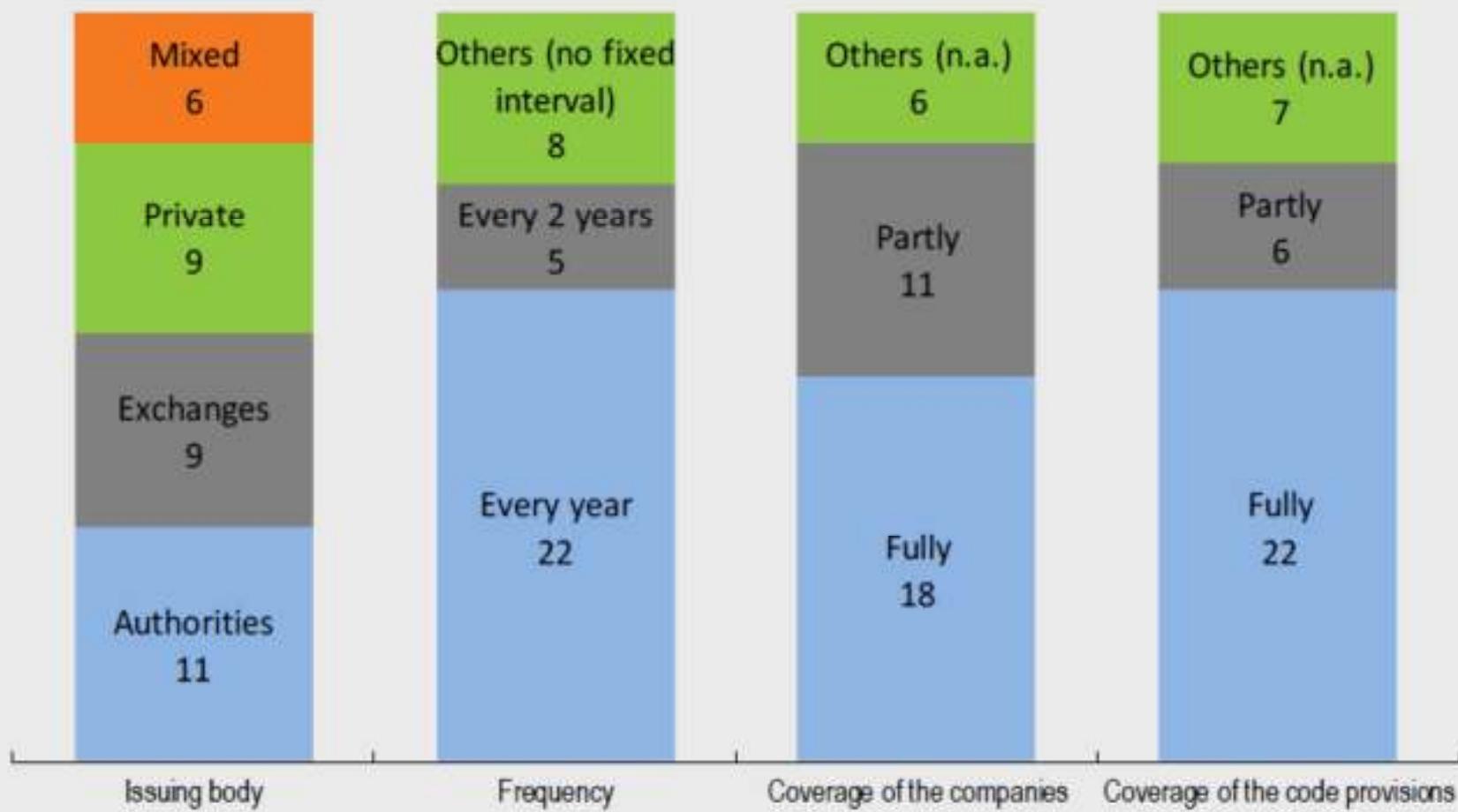


## نهادهای متولی (تنظیم، اجرا و به روزآوری) حوزه حاکمیت شرکتی (۴۵ کشور)



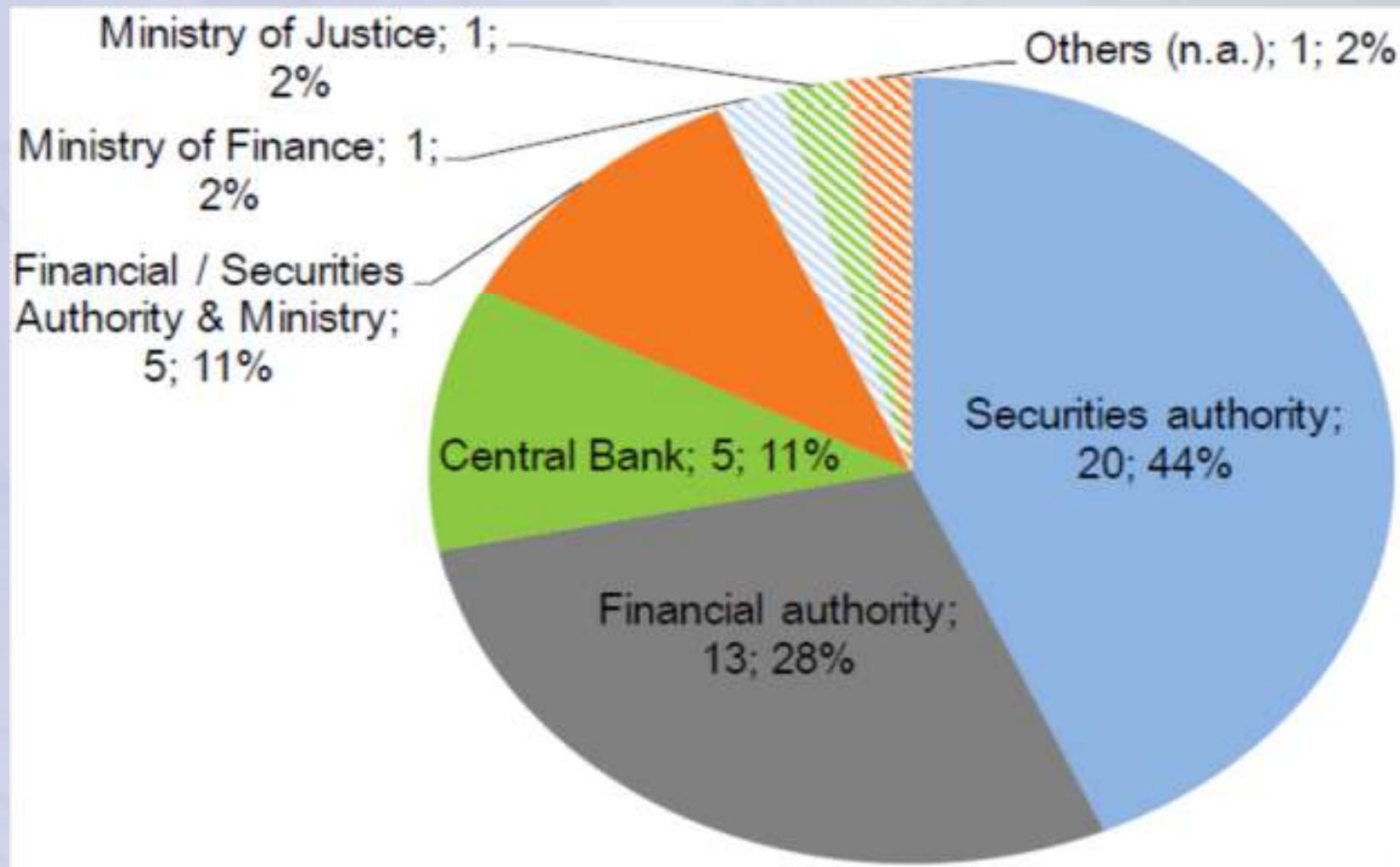


## گزارشات ملی در خصوص رعایت مقررات حاکمیت شرکتی توسط شرکتهای بورسی (۳۵ نهاد در ۲۸ کشور از ۴۶ کشور)





## نهاد قانونگذار در حوزه حاکمیت شرکتی

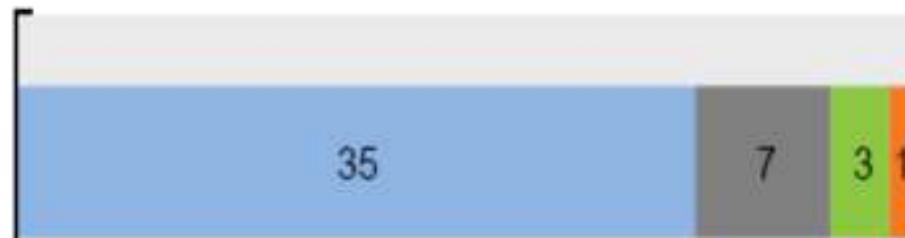




## انتشار سهام با حق رای محدود یا بدون حق رای

■ Allowed ■ Allowed with limit (e.g. max 25-50%) ■ Not allowed ■ Others (n.a.)

Issuing shares with limited voting rights



Issuing shares without voting rights and with preferential rights to dividends



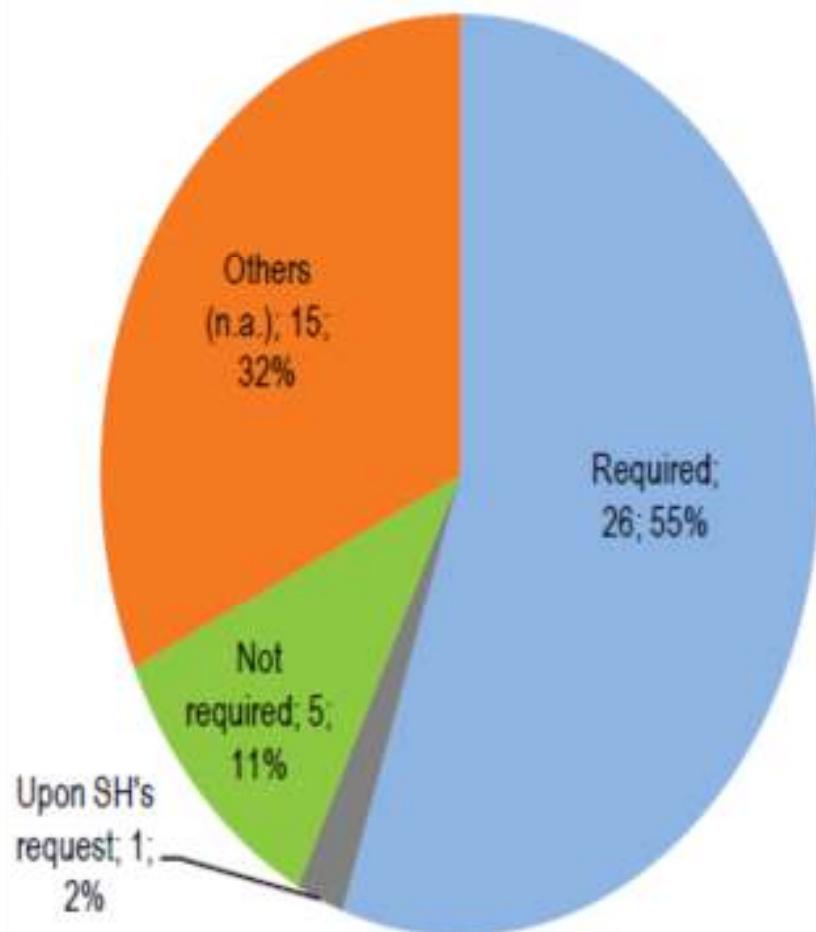
Issuing shares without voting rights and without preferential rights to dividends



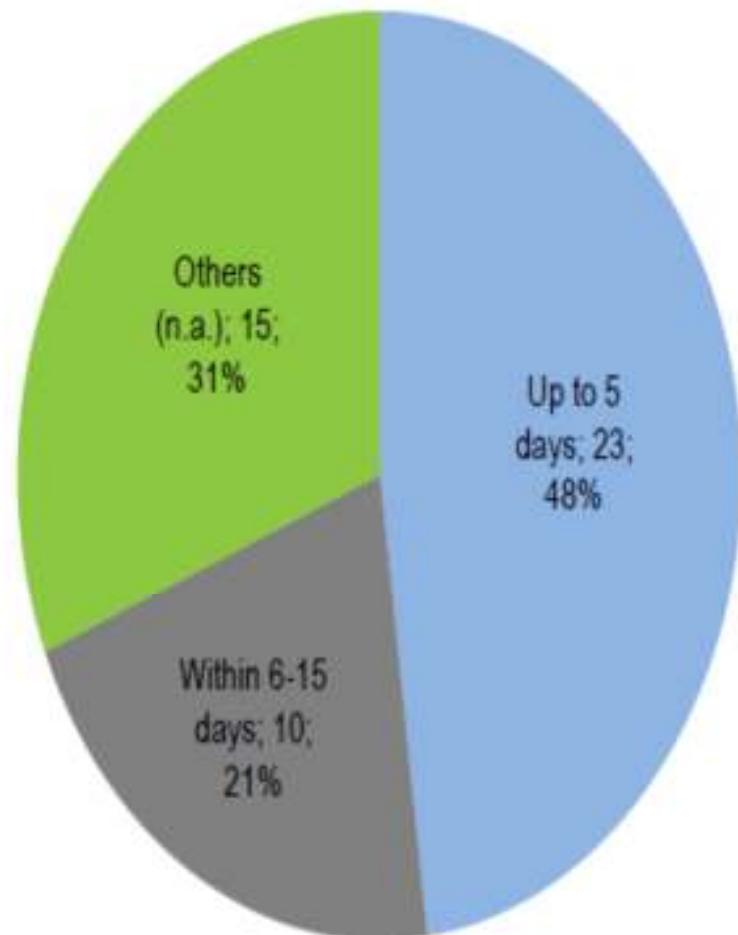


## شمارش رسمی آراء و افشای نتایج رای گیری

Formal vote counting at the general meeting



Disclosure of voting result

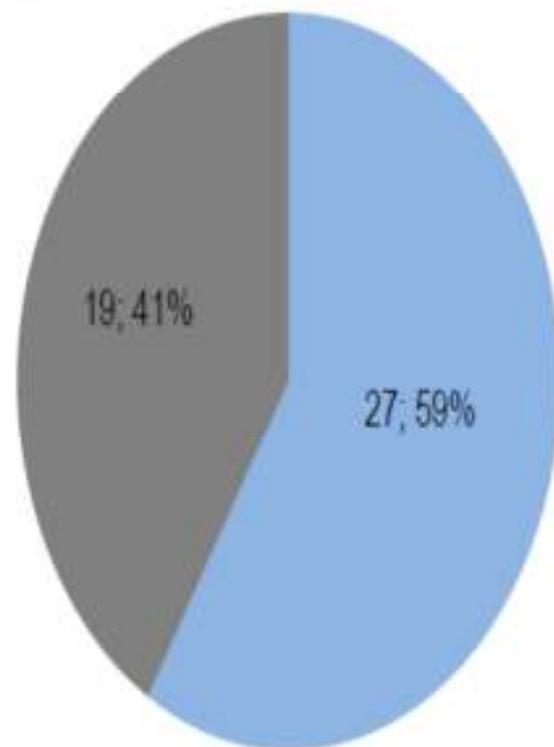




## تصویب هیات مدیره در خصوص انواع خاصی از معاملات با اشخاص وابسته

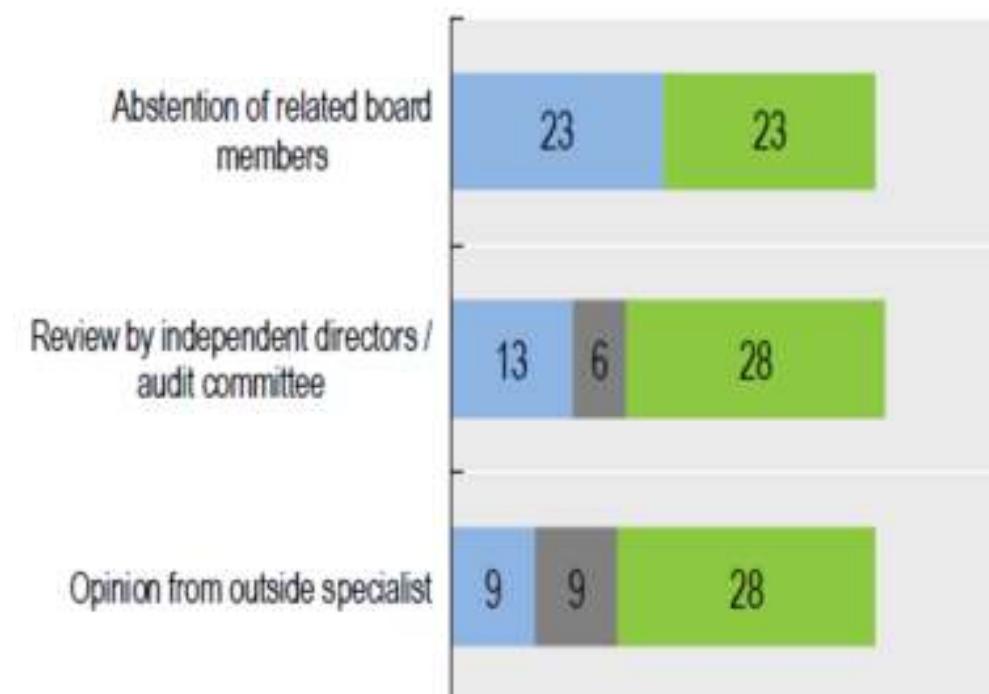
### Board approval for certain types of related party transactions

■ Required ■ Not required (or n.a.)



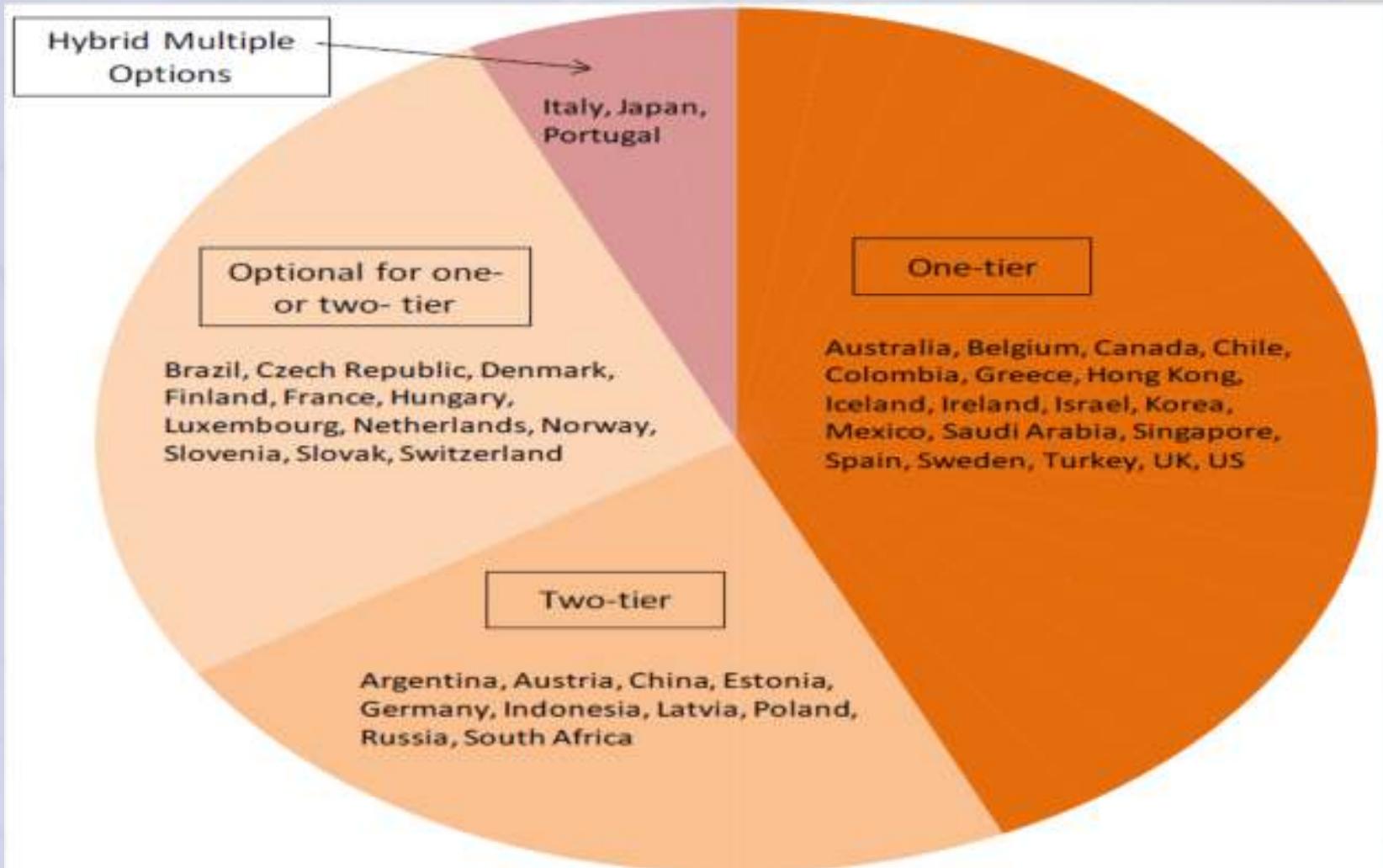
### Conditions for board approval

■ Required ■ Recommended or optional ■ Not required (or n.a.)





## ساختار هیات مدیره - یک سطحی یا دو سطحی



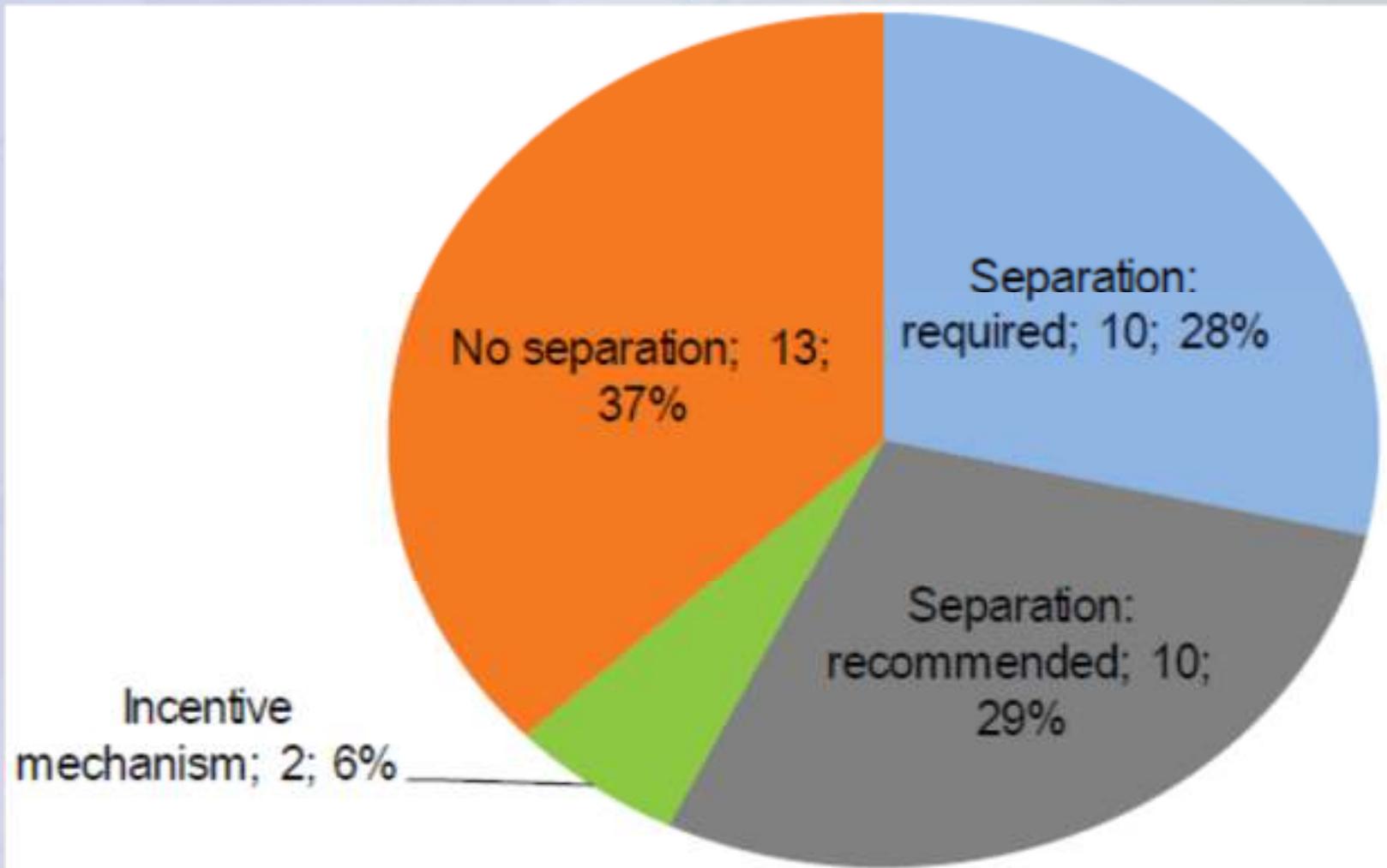
# حدائق تعداد هيئات مدیره مستقل



	Minimum number		Minimum ratio		
	1 person	2-3 persons	20-25%	30-33%	50%+
<b>One-tier board</b>					
CEO ≠ Board Chair	Required				
		Israel*	Colombia	Israel*	Israel* Sweden
		Belgium Hong Kong*		Hong Kong* India*	Australia UK
	Chile	Canada Greece* Saudi Arabia* Spain*	Mexico	Singapore* Saudi Arabia*	India* Korea** US***
		Turkey*		Greece*	Iceland Singapore*
CEO ≠ Board Chair	Recommended				
	Norway*	Brazil*	Brazil*	Brazil*	Netherlands Norway*
				China	Finland Switzerland
				France*	Hungary
					Denmark France* Slovenia
<b>One-tier board or two-tier board (supervisory)</b>					
CEO ≠ Board Chair	Required				
		Russia*	Russia*	Indonesia	Argentina Austria Estonia Latvia
		Poland		Russia*	South Africa
Two-tier board (supervisory)	Germany	Russia* Poland	Russia*	Indonesia Russia*	Argentina Austria Estonia Latvia South Africa
Hybrid Multiple Options	Italy* Japan (A)*	Japan (C)(S)* Italy*. Japan*			Portugal

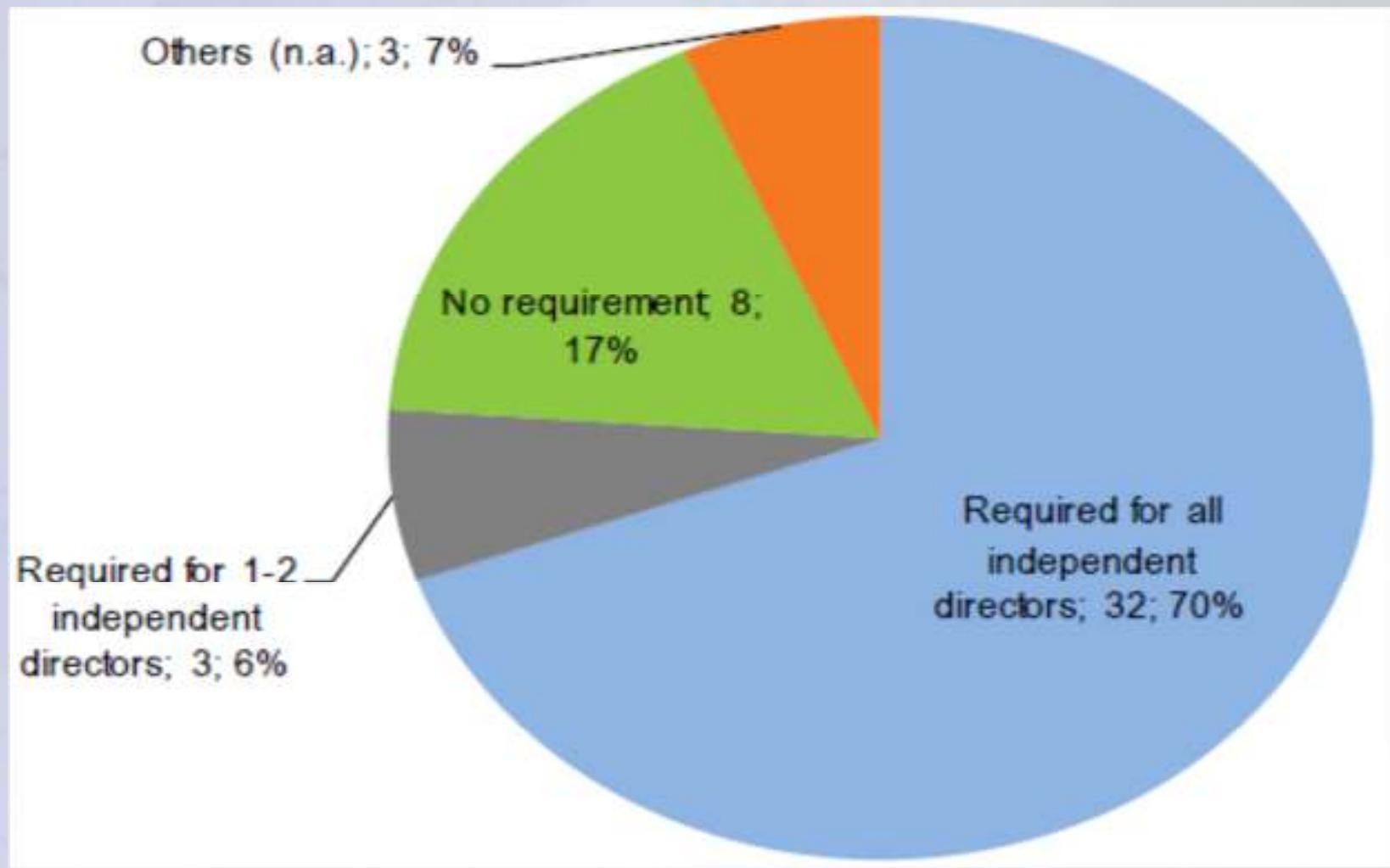


## جدایی رئیس هیات مدیره از مدیر عامل





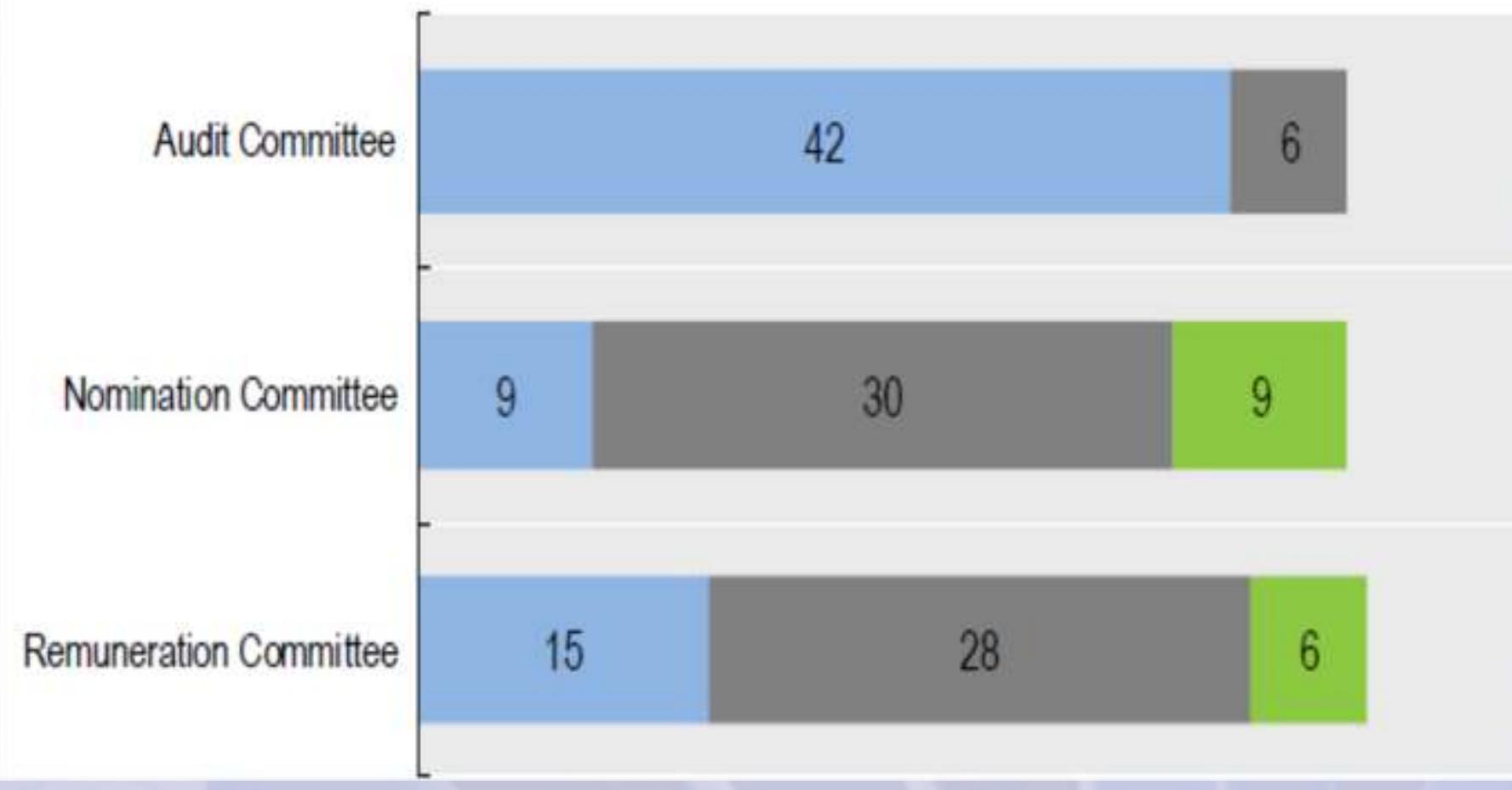
## استقلال عضو مستقل هیات مدیره از سهامدار عمده





## کمیته های سطح هیات مدیره

■ Rule/regulation ■ Code ■ No requirement / recommendation





## استقلال کمیته های سطح هیات مدیره

Committee member independence

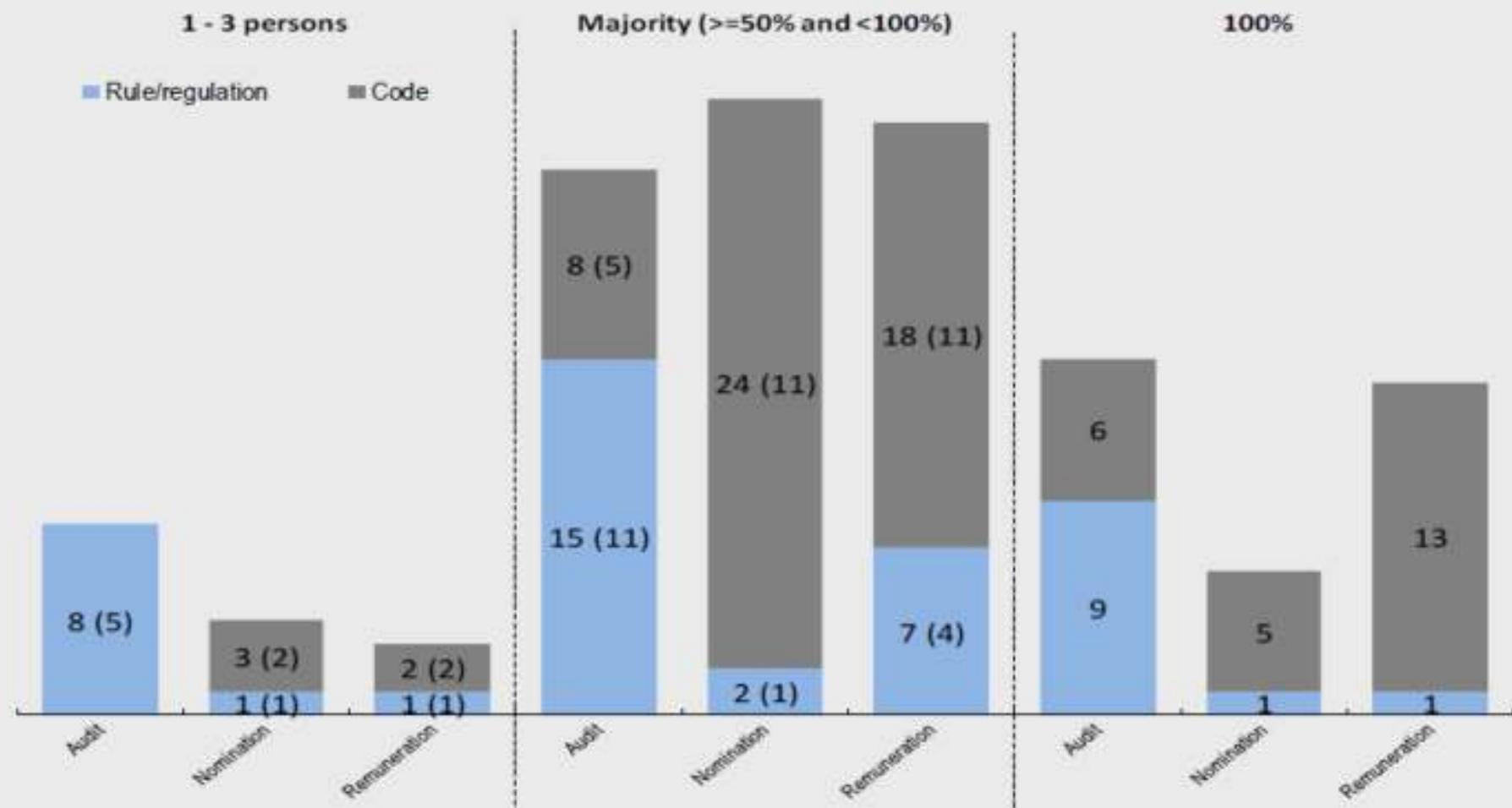
1 - 3 persons

■ Rule/regulation

■ Code

Majority ( $\geq 50\%$  and  $< 100\%$ )

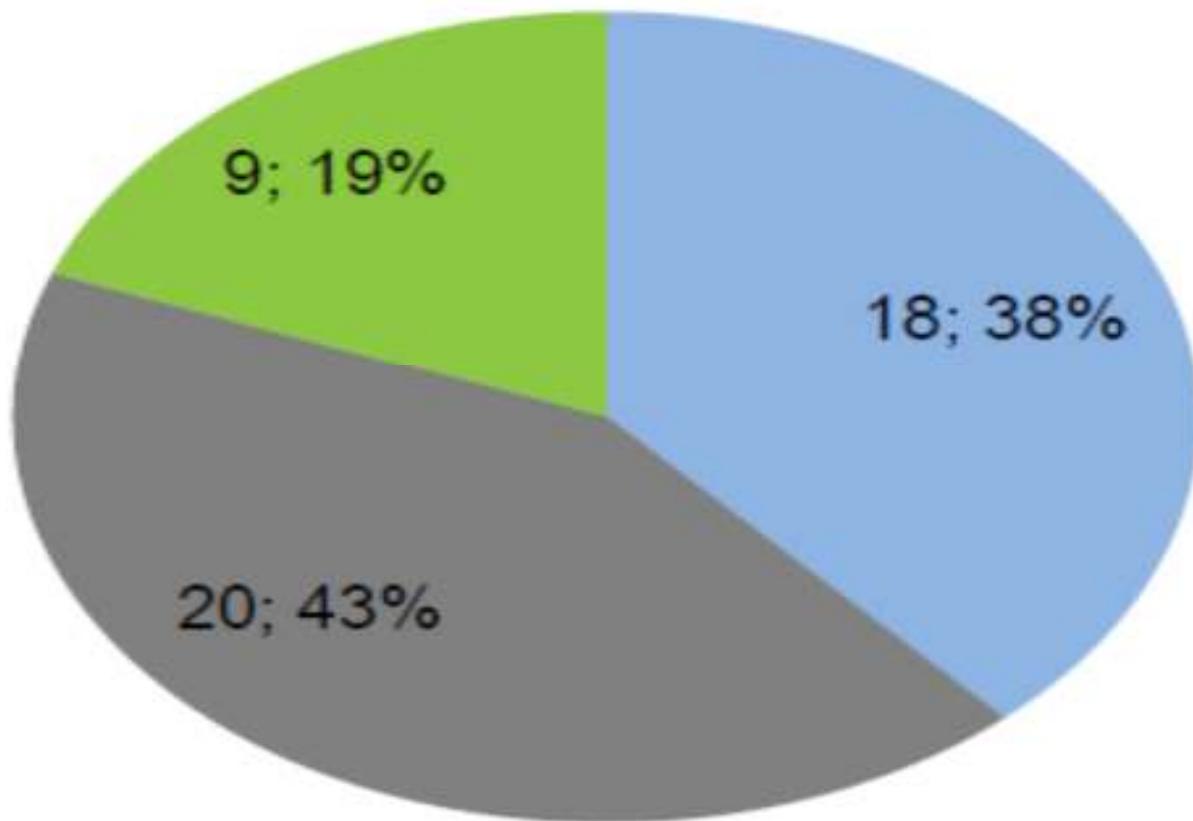
100%





## مسئولیتهای هیات مدیره برای مدیریت ریسک

■ Rule/regulation ■ Code ■ Others (no rule or n.a.)





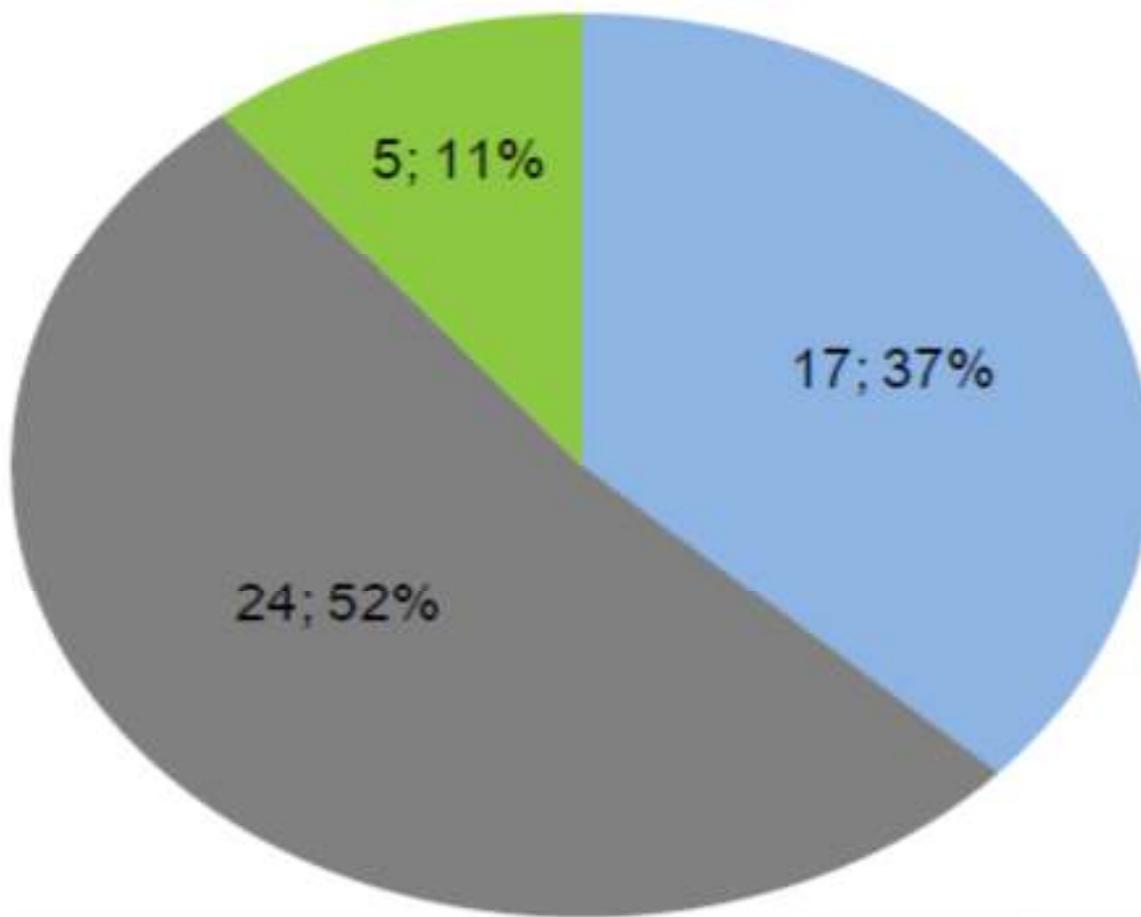
## کمیته های سطح هیات مدیره برای مدیریت ریسک





## افشای سیاستها و جبران خدمات اعضا هیات مدیره و مدیران ارشد اجرایی

■ Required ■ Recommended ■ Neither required nor recommended





# افشای سیاست و مقدار جبران خدمات مدیران در کشورها ی مختلف

## Disclosure of the amount of remuneration

No disclosure (or n.a.)      Total amount      Individual      Total amount & individual

Required

Czech Republic  
Hong Kong\*  
Mexico  
Norway  
Russia\*  
Turkey\*

Ireland  
Hong Kong\*  
Russia\*  
Turkey\*

Argentina  
Australia  
Belgium  
Brazil  
Canada  
China  
Germany  
Indonesia  
India  
Israel

Italy  
Korea  
Netherlands  
New Zealand  
Saudi Arabia  
Slovenia  
Spain  
Sweden  
Switzerland  
UK, US

(Recommended)

Colombia  
Denmark\*

Latvia  
Denmark\*

France

Austria  
Finland  
Singapore  
South Africa

No disclosure  
(or n.a.)

Estonia, Hungary,  
Luxembourg

Greece

Chile

Iceland  
Poland



Rule/regulation



Code



## نهادهای معتبر در حوزه خدمات حاکمیت شرکتی

### International Finance Corporation (IFC)

IFC عضوی از بانک جهانی است که خدمات مشاوره‌ای و پشتیبانی سرمایه‌گذاری به کشورهای در حال توسعه ارائه می‌کند. یکی از خدمات در این حوزه ارائه رهنمود، مشاوره و خدمات رتبه بندی در خصوص حاکمیت شرکتی در جهت بهبود ساختارهای قانونی و مقرراتی می‌باشد.

پرسشنامه رتبه بندی حاکمیت شرکتی IFC بر اساس اصول حاکمیت شرکتی OECD تهیه شده و

- ۱- حقوق سهامداران با ۲۱ پرسش و ۱۵ درصد وزن
- ۲- رفتار عادلانه با سهامداران با ۱۸ پرسش و ۲۰ درصد وزن
- ۳- نقش ذی نفعان با ۸ پرسش و ۵ درصد وزن
- ۴- افشا و شفافیت با ۳۲ پرسش و ۳۰ درصد وزن
- ۵- مسئولیتهای هیات مدیره با ۳۱ پرسش و ۳۰ درصد وزن

مشتمل بر ۵ بخش می‌باشد:



## رتبه بندی شرکتها در بورساهای منتخب



TABLE 4: EVALUATORS, EVALUATION PROCESS, AND EVALUATOR COMPENSATION

Index	Evaluator	Evaluation Process	Evaluator Compensation
Brazil BM&FBOVESPA Special CGI	BM&FBOVESPA	Evaluation of listing criteria by stock exchange	N/A
China SSE CGI	SSE and China Securities Index Co., Ltd.	Public self-evaluation and SSE research	SSE
Italy FTSE STAR	Borsa Italiana	Evaluation of listing criteria by stock exchange	N/A
Mexico BMV IPC Sustentable	• Universidad Anáhuac • Ecovalores (EIRIS)	Publicly available information and company feedback	BMV
Peru BVL Good CGI	Accredited rating agencies	Public self-evaluation and proprietary research	Company
South Africa JSE SRI Index	EIRIS and University of Stellenbosch Business School's Unit for Corporate Governance in Africa	Publicly available information and company feedback	JSE
South Korea KRX KOGI	Korea Corporate Governance Services (KCGS)	Publicly available information and proprietary research	KCGS is not-for-profit, partially funded by KRX
Turkey ISE CGI	Accredited rating agencies	Publicly available information and proprietary research	Company



# امتیاز حاکمیت شرکتی در بورس تهران



## تجربه بورس تهران در زمینه توسعه اصول حاکمیت شرکتی

بورس تهران به منظور توسعه و ترویج اصول حاکمیت شرکتی به دلیل عدم وجود الزامات قانونی مورد نیاز در این حوزه، اقدام به رتبه بندی شرکتهای بورسی از منظر رعایت قوانین و مقررات بازار سرمایه به عنوان نماینده اصول حاکمیت شرکتی نمود.

به منظور تعیین معیارهای صحیح ارزیابی وضعیت حاکمیت شرکتی، در این رتبه بندی از معیارهای متعددی استفاده شده است. معیارها، یک ابزار توسعه‌ای است و با هدف کمک به شرکتها در جهت بهبود عملکرد و گزارشگری حاکمیت شرکتی تدوین شد. به دلیل عدم دسترسی کامل به برخی از اطلاعات در حوزه زیست محیطی و اجتماعی تمرکز اصلی تنها بر روی موضوعات حاکمیت شرکتی بوده است اما چند معیار زیست محیطی و اجتماعی نیز در کنار حاکمیت شرکتی وجود دارد.



## تجربه بورس تهران در زمینه توسعه اصول حاکمیت شرکتی

در خصوص بهبود رعایت اصول حاکمیت شرکتی در شرکتهای پذیرفته شده بورس، بورس تهران اقدام به تهییه توصیه نامه حاکمیت شرکتی برای شرکتهای بورسی و پرسشنامه امتیازبندی شرکتهای بورسی از منظر حاکمیت شرکتی نمود.

همچنین، بورس اوراق بهادار تهران تصمیم دارد بر اساس مقررات موجود گزارش حاکمیت شرکتی خود را به عنوان یک شرکت پذیرفته شده تهییه و به صورت اختیاری منتشر کند. این گزارش وضعیت رعایت استانداردهای حاکمیت شرکتی توسط بورس تهران را با توجه به دستورالعمل حاکمیت شرکتی ابلاغی و استانداردهای بین المللی، نشان خواهد داد.



## تعیین امتیاز حاکمیت شرکتهای پذیرفته شده در بورس تهران (ادامه)

امتیازبندی حاکمیت شرکتی، سیاستها و رویه‌های حاکمیت شرکتهای بورسی و میزان رعایت منافع ذی نفعان شرکت را با تاکید بر منافع سهامداران به صورت اجمالی ارزیابی می‌کند. امتیازدهی حاکمیت شرکتی نسبی می‌باشد و بر مبنای درصد از صفر تا ۱۰۰ گزارش می‌شود.

معیارهای امتیازدهی بر اساس:

- قانون تجارت
- قانون بازار اوراق بهادار
- قانون توسعه ابزارها و نهادهای مالی جدید
- دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس
- دستورالعمل افشاء اطلاعات
- دستورالعمل حاکمیت شرکتی
- و سایر مقررات و دستورالعملهای مرتبط با بازار اوراق بهادار



## بخش‌های چهارگانه پرسشنامه حاکمیت شرکتی

### ۱ - حقوق سهامداران و ذی نفعان

این بخش ۳۰ سوال از ۸۸ سوال پرسشنامه را به خود اختصاص داده و وزن درنظر گرفته شده برای آن ۲۵ درصد از کل امتیازات می‌باشد؛ موارد مندرج در این بخش مربوط به حق رای سهامداران و حضور در مجتمع عمومی سهامداران، سیاستهای شرکت در حوزه پرسنلی، سیاست و نحوه پرداخت سود نقدی پرداختنی، نحوه ارتباط ناشر با سرمایه گذاران و پاسخگویی به سوالات آنها و ... می‌باشد.



## بخش‌های چهارگانه پرسشنامه حاکمیت شرکتی

### ۲- هیئت مدیره و کمیته‌ها

این بخش ۲۶ سوال از ۸۸ سوال تهیه شده را به خود اختصاص داده و وزن در نظر گرفته شده برای آن ۲۵ درصد از کل امتیازات می‌باشد؛ موارد مندرج در این بخش عمدهاً مربوط به نحوه گزارشگری هیات مدیره به سهامداران، مسئولیتها و ترکیب هیئت مدیره، کمیته‌های تخصصی تشکیل شده توسط هیئت مدیره و شرح وظایف آن‌ها می‌باشد.



## بخش‌های چهارگانه پرسشنامه حاکمیت شرکتی

### ۳- حسابرسی

این بخش ۱۲ سوال از ۸۸ سوال تهیه شده را به خود اختصاص داده و وزن در نظر گرفته شده برای آن ۱۵ درصد از کل امتیازات می‌باشد؛ موارد مندرج در این بخش مربوط به فرآیند انتخاب و عزل حسابرس مستقل و اعضای کمیته حسابرسی می‌باشد.



## بخش‌های چهارگانه پرسشنامه حاکمیت شرکتی

### ۴ - پاسخگویی و افشاری اطلاعات

این بخش ۲۰ سوال از ۸۸ سوال تهیه شده را به خود اختصاص داده و وزن در نظر گرفته شده برای آن ۳۵ درصد از کل امتیازات می‌باشد؛ این بخش بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است، لازم به ذکر است که ۲۰ امتیاز از این ۳۵ امتیاز مربوط به رعایت الزامات افشا و گزارشگری مالی مندرج در دستورالعمل افشا ناشران و ۱۵ درصد مربوط به سایر موارد افشا است که به صورت الزامی نمی‌باشد.



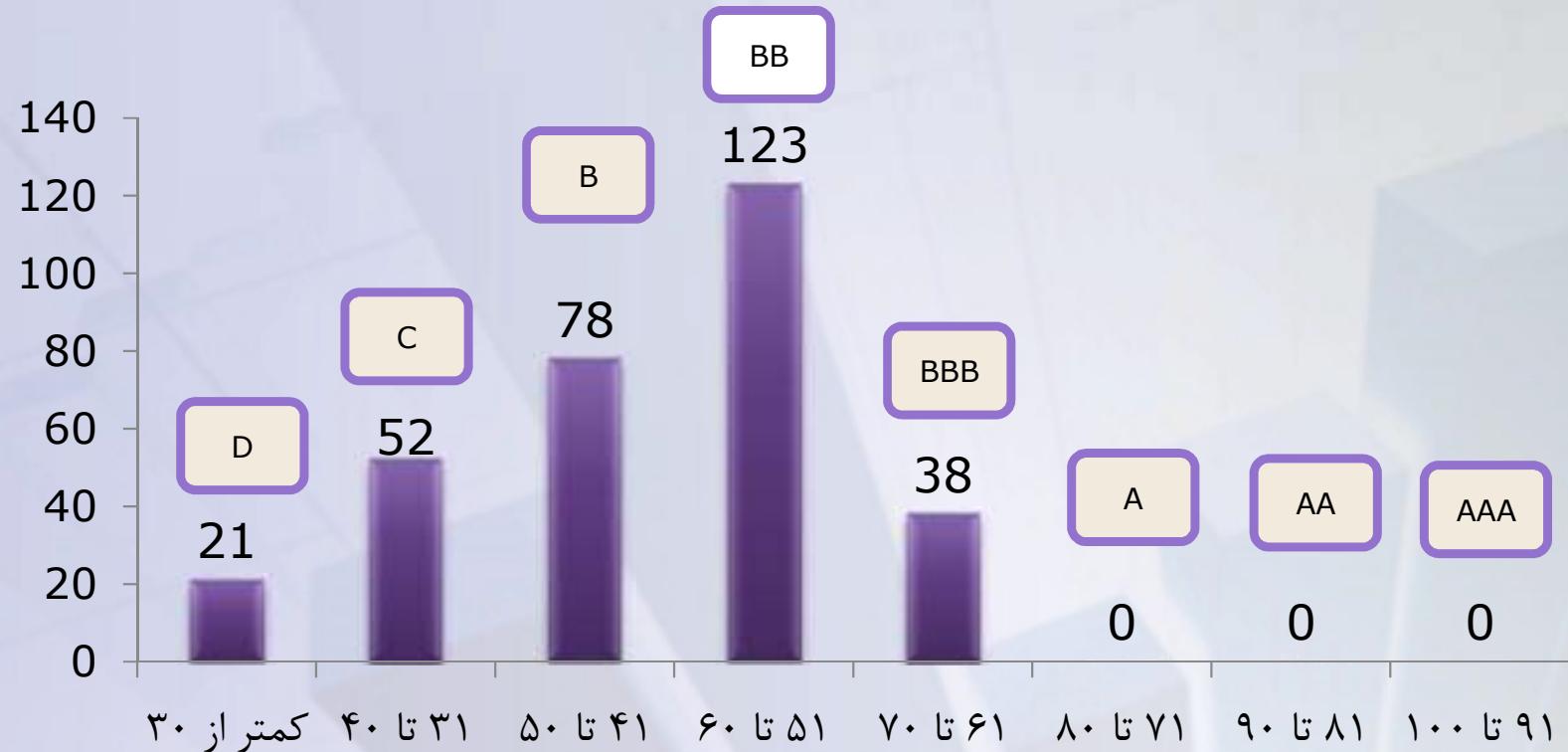
## سطح بندی شرکتها با توجه به امتیاز حاکمیت شرکتی

سطح	تعداد ستاره	دامنه امتیاز
مردود	D	کمتر از ۳۰
غیرقابل قبول	C	۳۰ - ۳۹
قابل قبول	B	۴۰ - ۴۹
رضایت بخش	BB	۵۹ - ۶۰
خوب	BBB	۶۹ - ۷۰
خیلی خوب	A	۷۹ - ۸۰
عالی	AA	۸۹ - ۹۰
طلایی	AAA	۱۰۰ - ۹۰



## سطح بندی شرکتها با توجه به امتیاز حاکمیت شرکتی

تعداد شرکتها در هر دامنه از امتیاز حاکمیت شرکتی



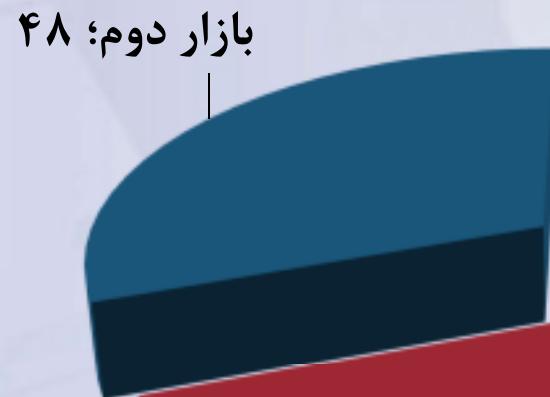


## امتیاز حاکمیت شرکتی به تفکیک بازارها

بازار اول اصلی:

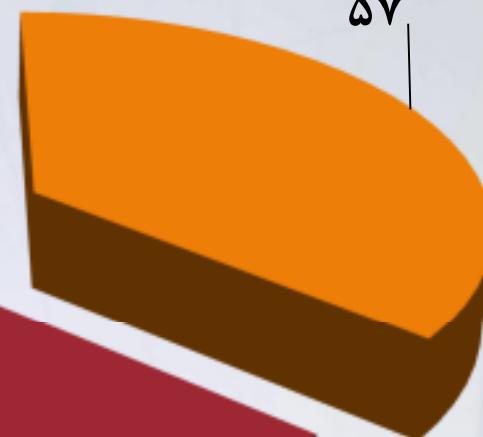
۵۷

بازار دوم:



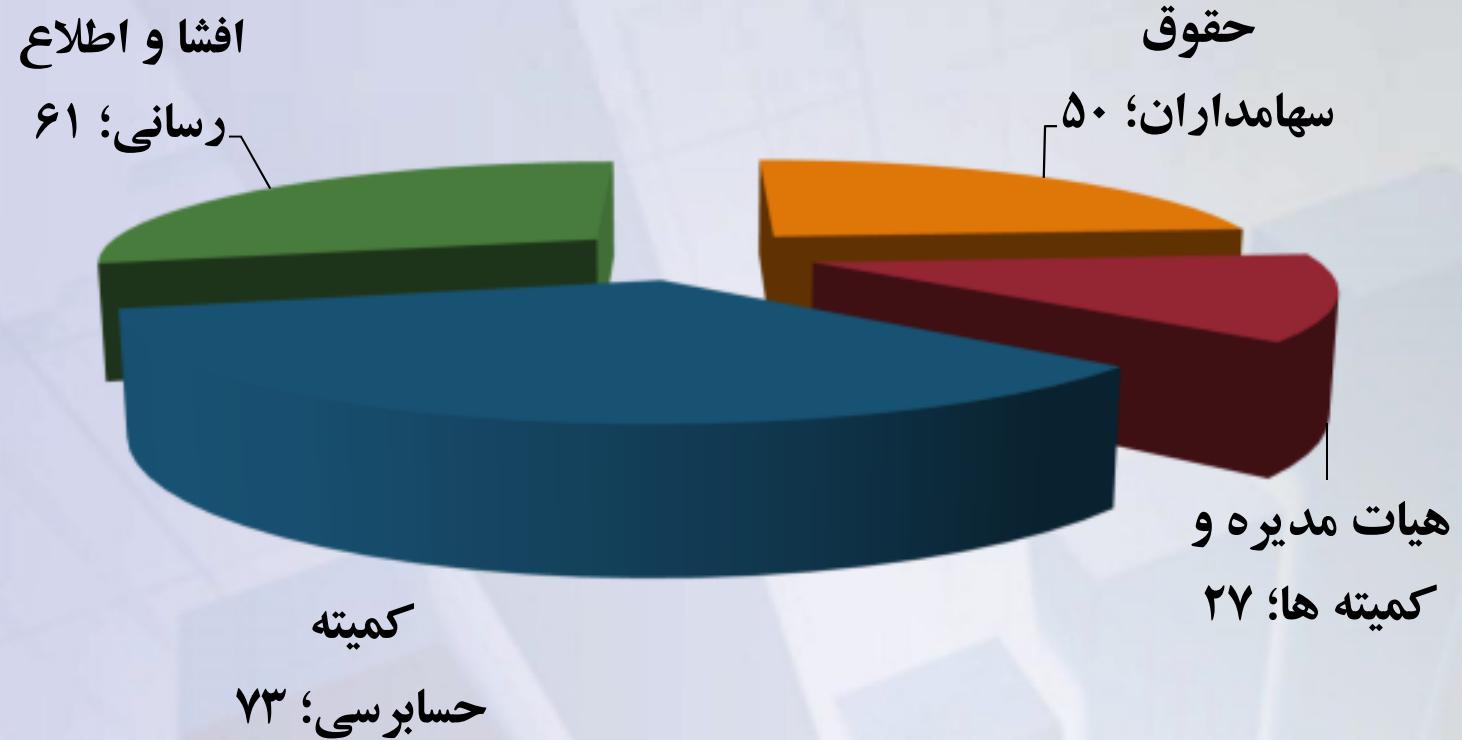
بازار اول فرعی:

۵۲



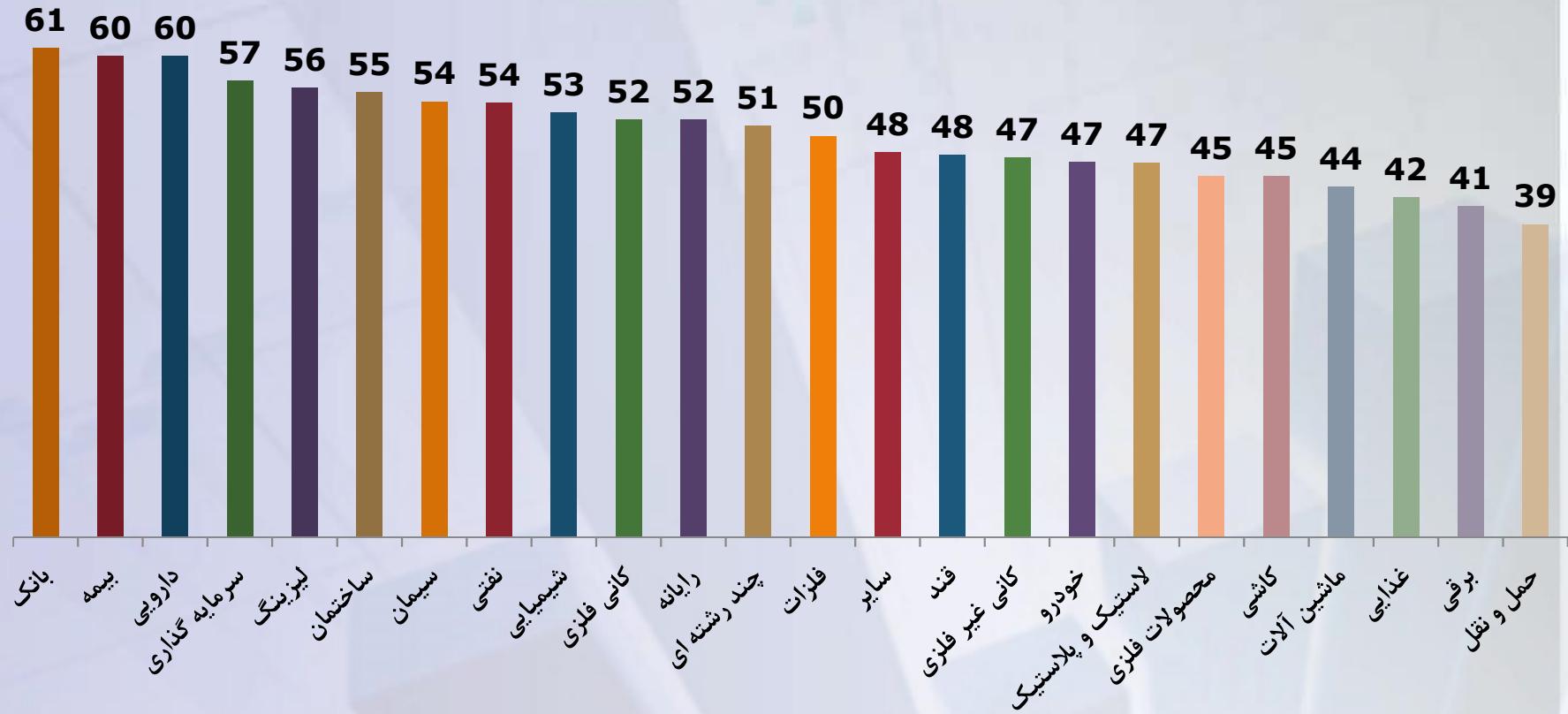


## رتبه حاکمیت شرکتی به تفکیک بخش‌های مختلف پرسشنامه





## امتیاز حاکمیت شرکتی صنایع مختلف بورس اوراق بهادار تهران - ۱۳۹۳

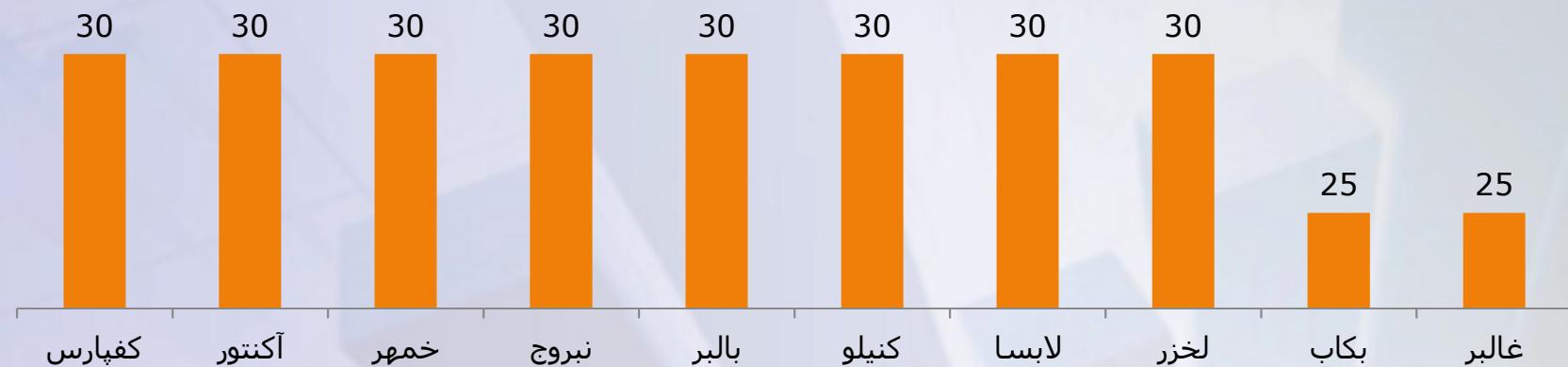




### ۱۰ شرکت دارای بالاترین رتبه حاکمیت شرکتی

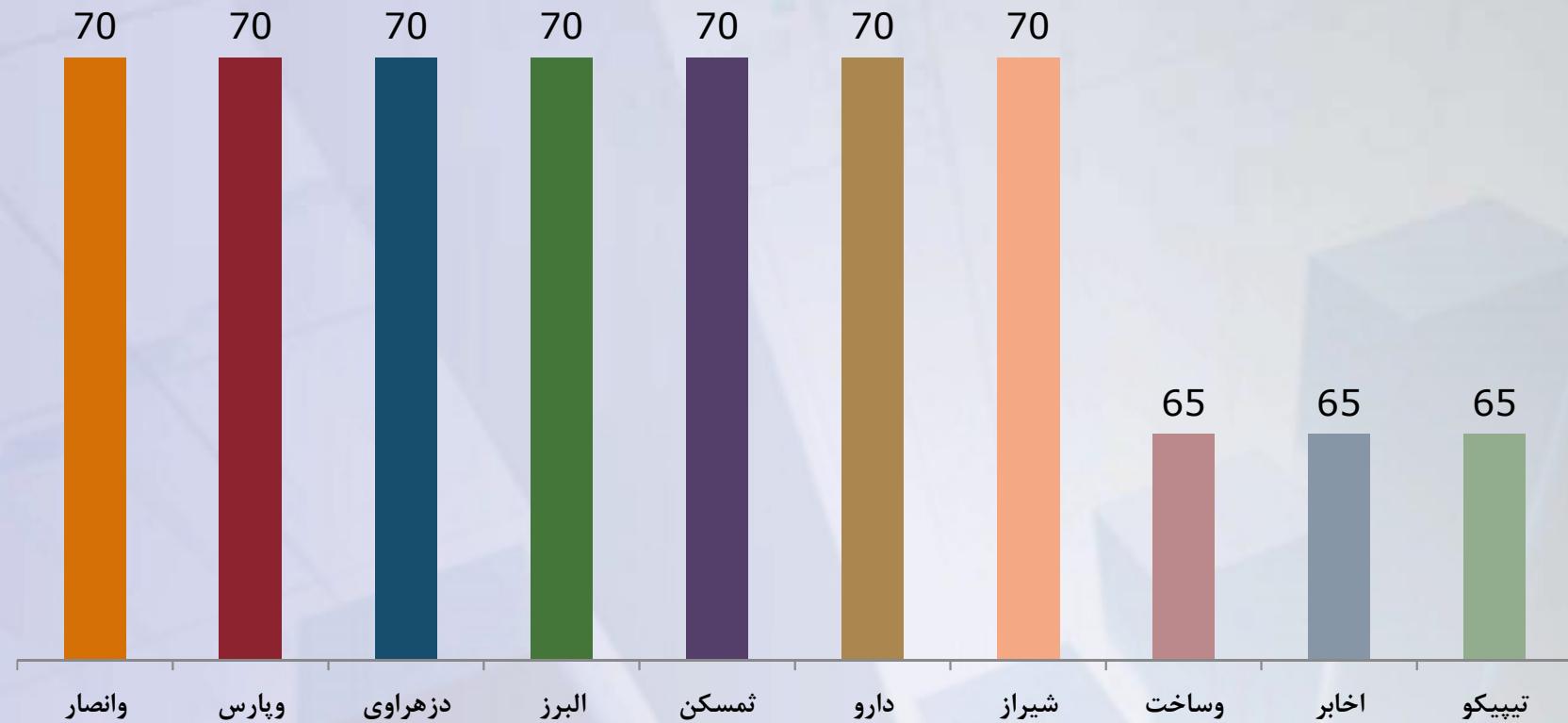


### ۱۰ شرکت دارای پایین ترین رتبه حاکمیت شرکتی



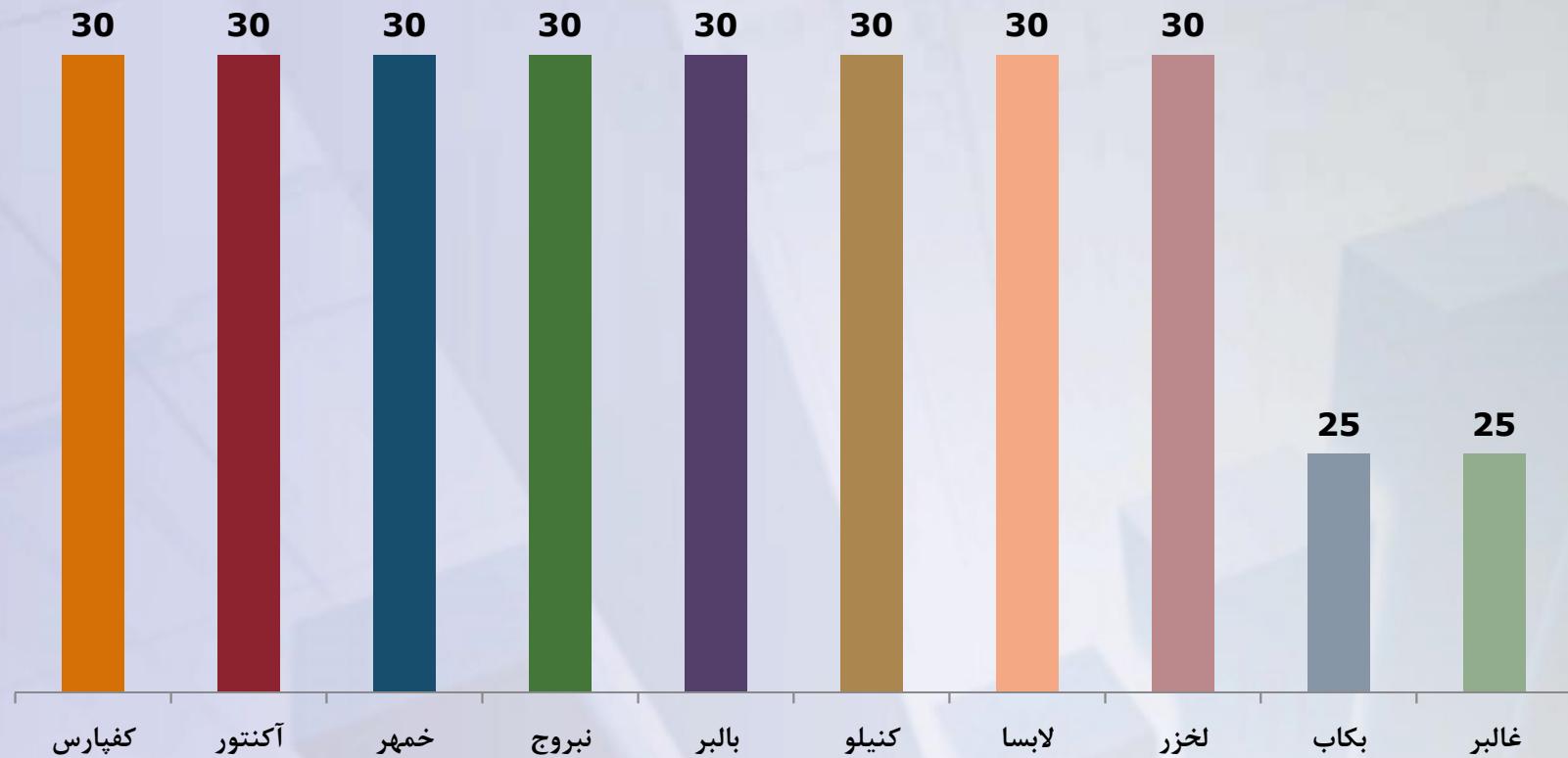


## ۱۰ شرکت دارای بالاترین امتیاز حاکمیت شرکتی - ۱۳۹۳





## ۱۰ شرکت دارای کمترین امتیاز حاکمیت شرکتی - ۱۳۹۳





## اصول حاکمیت شرکتی خاص هلدینگ‌ها (حاکمیت شرکتی در ساختارهای گروهی)

حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های مادر دو سطح را در بر می‌گیرد:

- حاکمیت شرکتی در سطح بنگاه مادر

- حاکمیت شرکتی در سطح شرکت‌های زیرمجموعه

ابزارهای مورد استفاده برای معماری نظام حاکمیت واحدهای تابعه همان عناصر ذکر شده برای حاکمیت شرکتی نظیر **چینش اعضای هیئت مدیره**، **ساز و کارهای کنترل و حسابرسی داخلی** و ... می‌باشند.  
از عمدۀ **چالش‌های موجود در راهبری بنگاه مادر** می‌توان به **نحوه چینش و انتخاب اعضای هیئت مدیره** در شرکت‌های تابعه، **طراحی کمیته‌های مورد نیاز نظیر کمیته ریسک**، **کمیته حسابرسی**، **نحوه انتخاب مدیر عامل** و **مدیران کلیدی** شرکت‌های تابعه، **نحوه انجام حسابرسی داخلی**، **نظرارت بر دستورالعمل‌های اجرایی** و **قوانین و مقررات و سیر مراحل تصویب آن** در واحدهای تابعه اشاره نمود.



## مهم‌ترین فواید اصول حاکمیت شرکتی خاص هلدینگ‌ها

تبیین حقوق و مسئولیت‌های هیات مدیره و مدیران ارشد شرکت‌های تابعه: نظام حاکمیت شرکتی یکپارچه شامل رهنما و پروتکل‌های درخصوص موضوعات اثرگذار بر روی هیات مدیره و مدیران ارشد از جمله خط‌مشی‌های تضاد منافع، ترکیب هیات مدیره و رویه‌های برگزاری جلسات هیات مدیره می‌باشد.

تعریف دقیق‌تر رابطه بین شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه: چارچوب حاکمیت شرکتی هلدینگ باید به شرکت‌های تابعه اجازه فعالیت مستقل را بدهد بدون آنکه تاثیر منفی بر منافع شرکت مادر داشته باشد. تفویض اختیار عملیاتی و مالی از شرکت مادر به شرکت‌های تابعه باید به گونه‌ای شفاف صورت پذیرد.

هماهنگ‌سازی رویه‌های حاکمیت شرکتی در سطح شرکت‌های تابعه: در برخی موارد ممکن است وجود برخی تفاوت‌ها در رویه‌های حاکمیت شرکتی شرکت‌های تابعه، به اثربخشی نظام حاکمیت شرکتی هلدینگ کمک نماید.

استقرار خطوط گزارشگری روشن بین شرکت‌های تابعه و شرکت مادر: وقتی سهام شرکت مادر در بورس پذیرفته شده باشد، افشای مستمر و به موقع اطلاعات بالاترین اهمیت کل گروه (شامل شرکت‌های تابعه) برای سرمایه‌گذاران الزامی می‌باشد.



## موارد خاص حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های مادر

### مورد ۱: کمیته‌های تخصصی در بنگاه‌های مادر

**کمیته راهبری شرکت‌ها:** هدف اصلی این کمیته، ارائه کمک و دادن نظرات مشورتی به هیئت مدیره و مدیریت ارشد بنگاه مادر برای هدایت موثر شرکت‌های تابعه می‌باشد. طرح‌های ارائه شده از سوی واحدهای تابعه می‌تواند در این کمیته مطرح و بررسی می‌گردد.

**اهم مسئولیت‌های پیشنهادی** برای این کمیته شامل (الف) ارائه نظرات مشورتی و پیشنهادات لازم درخصوص خط‌مشی‌های سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاری اولیه، افزایش سرمایه، مشارکت و ...)، سرمایه‌برداری (شامل تقسیم سود)، توسعه، ادغام، انحلال، واگذاری، اصلاح ساختار و ... در سطح واحدهای تابعه بنگاه مادر (ب) ارائه نظرات مشورتی و پیشنهادات لازم درخصوص ایجاد یا تحصیل شرکت‌های جدید حسب مورد و براساس اطلاعات و گزارش‌های ارائه شده توسط واحدهای مربوطه

(ج) ایجاد اطمینان برای هیئت مدیره و مدیریت ارشد بنگاه مادر مبنی بر در اختیار داشتن فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت اثربخش در شرکت‌های تابعه و طرح‌ها

**کمیته انتصابات:** این کمیته وظیفه بررسی صلاحیت افراد مورد نظر برای تصدی سمت مدیریت و پیشنهاد چنین اعضای هیئت مدیره در شرکت‌های زیرمجموعه را بر عهده دارد. استخراج تخصص‌های مورد نیاز و یافتن نفرات کارآمد برای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت‌های تابعه و یافتن پیکربندی مناسب از دیگر وظایف این کمیته می‌باشد.

**کمیته حسابرسی:** از نقشی کلیدی در حاکمیت شرکتی برخوردار است می‌تواند هم در سطح واحد تابعه و هم در سطح بنگاه مادر وجود داشته باشد. به عنوان یک قانون سرانگشتی می‌توان ادعا نمود که هر چه میزان استقلال اعطای شده به واحدهای تابعه بیشتر باشد، سیستم کنترل و نظارت قوی‌تری نیز مورد نیاز خواهد بود. یکی از اقداماتی که کمیته حسابرسی بنگاه مادر برای کنترل و نظارت بیشتر بر واحدهای تابعه می‌تواند انجام دهد، بررسی صلاحیت مدیران ارشد مالی شرکت‌های تابعه است.

بنگاه مادر در خصوص واحد حسابرسی داخلی نیز می‌تواند رویکرد متمن‌کری یا غیر متمن‌کر را انتخاب نماید. انتخاب رویکرد مناسب حسابرسی داخلی به عوامل بسیاری وابسته خواهد بود که از جمله این عوامل می‌توان به تعداد شرکت‌های تابعه، اندازه شرکت‌ها، زمینه‌های تخصصی و درجه تنوع بخشی اشاره نمود.



## موارد خاص حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های مادر

### مورد ۲: نحوه چینش هیئت مدیره و انتصاب و عزل مدیران

- با افزایش دامنه تنوع در بنگاه مادر، نیاز به استقلال در عملکرد مدیران واحدهای تابعه نیز افزایش خواهد یافت.
- میزان هماهنگی مورد نیاز در بین واحدهای تابعه. استفاده از اعضای مشترک برای هیئت مدیره واحدهای تابعه‌ای که نیاز به هماهنگی بالایی با یکدیگر دارند می‌تواند ایجاد پیوندهای لازم بین دو واحد متعامل را تسهیل نمایند. هر چه ساختار سازمان پیچیده‌تر باشد، استفاده از اعضای مشترک در هیئت مدیره شرکت‌های تابعه نیز نتایج ملموس‌تری را به بار خواهد آورد.
- حضور مدیران بنگاه مادر در هیئت مدیره شرکت‌های زیر مجموعه. این موضوع منافع و معایبی را به همراه خواهد داشت. حضور مدیران بنگاه مادر در واحدهای تابعه بر قدرت تصمیم‌گیری و اختیار عمل هیئت مدیره واحد مزبور افزوده و در مقابل، احتمالاً از میزان پاسخگویی آن خواهد کاست. حضور مدیران بنگاه مادر در هیئت مدیره واحدهای تابعه تنها زمانی توصیه می‌گردد که عملکرد واحد تابعه تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد بنگاه مادر داشته و یا واحد تابعه از نقشی کلیدی در برنامه راهبردی بنگاه مادر برخوردار باشد.



## موارد خاص حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های مادر

مورد ۳: نظارت بر تصمیمات اتخاذ شده در هیئت مدیره شرکت‌ها و انطباق آن با راهبردها و سیاست‌های بنگاه مادر و ارزیابی عملکرد مدیران واحدهای تابعه

اخذ مصوبات هیئت مدیره شرکت‌های تابعه و بررسی به موقع میزان همسویی آن با استراتژی بنگاه مادر هم بسیار مهم می‌باشد. در واقع جریان اطلاعاتی مستمری باید بین واحدهای تابعه و بنگاه مادر وجود داشته باشد تا تصمیمات به موقع و دقیق اتخاذ شود.

برای هماهنگی بیشتر، بنگاه مادر می‌تواند نسبت به گماردن یک عضو ناظر در جلسات هیئت مدیره واحدهای تابعه که از حق رای نیز برخوردار نیست، اقدام نماید.

برگزاری جلسات دوره‌ای بین مدیریت بنگاه مادر با مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره واحدهای تابعه به منظور ایجاد همسویی بیشتر بین چشم‌انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی‌های واحد تابعه با چشم‌انداز، ماموریت و اهداف و استراتژی‌های بنگاه مادر، از دیگر مکانیزم‌هایی است که می‌توان از آن استفاده نمود.



با ساس از توجه شما  
پ