

حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری

سید نوید هاشمی - پوران پناهزاده



به نام آنکه جان را فکرت آموخت



حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری

سید نوید هاشمی
پوران پناهزاده

به سفارش:

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۴۰۰



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

حکمرانی شرکتی

در صندوق بازنشستگی کشوری

نویسنده: سید نوید هاشمی - پوران پناهزاده

طرح جلد و صفحه آرایی: احمد صدیقی

چاپ: اول - ۱۴۰۰

قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: گوتنبرگ

نشانی مؤسسه: تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی، پلاک ۴، طبقه اول، واحد ۱۰۱

تلفن: ۲۲۷۰۲۴۶۵ پست الکترونیکی: info@saba-psi.ir

تمامی حقوق برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

فهرست

مقدمه	۹
چکیده	۱۳

فصل اول:

بنیان‌های نظری	۱۵
۱-۱- حکمرانی شرکتی	۱۷
۱-۲- تعریف حکمرانی شرکتی	۱۸
۱-۳- اهداف حکمرانی شرکتی	۲۰
۱-۴- مکانیزم‌های حکمرانی شرکتی	۲۰
۱-۵- تئوری‌های رایج در حکمرانی شرکتی	۲۱
۱-۶- الگوهای حکمرانی شرکتی	۲۳
۱-۷- مدل‌های حکمرانی شرکتی	۲۳
۱-۸- اسناد حکمرانی شرکتی	۲۹
۱-۹- خلاصه فصل	۳۵

فصل دوم:

- حکمرانی شرکتی در ایران ۳۷
- ۱-۲-مدل حکمرانی شرکتی در ایران ۳۹
- ۲-۲-ویژگی‌های حکمرانی شرکتی ایران ۴۳

فصل سوم:

- بررسی حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری ۴۷
- ۳-۱- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی کشوری ۴۹
- ۳-۲- صندوق بازنشستگی کشوری ۵۴

فصل چهارم:

- چالش‌ها و مشکلات ناشی از عدم رعایت اصول حکمرانی شرکتی ۷۹
- ۴-۱- چالش‌ها و مشکلات ناشی از عدم رعایت اصول حکمرانی شرکتی ۸۱
- ۴-۲- طبقه‌بندی موضوعی تخلفات، مشکلات و چالش‌ها ۸۱
- ۴-۳- علل بروز تخلفات احتمالی و مشکلات و چالش‌ها ۸۴
- ۴-۴- خلاصه مهم‌ترین مشکلات گزارش شده ۱۰۲

فصل پنجم:

- تطبيق اصول حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی با اصول حکمرانی شرکتی سازمان همکاری‌های اقتصادی (OECD) ۱۰۵
- ۵-۱- چارچوب سازمان توسعه همکاری اقتصادی برای حکمرانی شرکتی ۱۰۷
- ۵-۲- اقدامات پیشنهادی در چارچوب حکمرانی شرکتی با توجه به اصول حکمرانی

شرکتی و چالش‌های صندوق ۱۲۲

۵-۳- خلاصه فصل ۱۲۴

فصل ششم:

دستورالعمل حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری ۱۲۷

دستورالعمل حکمرانی شرکتی بنگاه‌های اقتصادی تابعه صندوق بازنشستگی کشوری ۱۲۹

۱-۶- تعاریف و کلیات ۱۲۹

۲-۶- اصول و راهبردهای حکمرانی شرکتی ۱۳۴

۳-۶- هیئت‌مدیره و مدیرعامل ۱۳۶

۴-۶- کمیته‌های هیئت‌مدیره ۱۴۳

۵-۶- مجامع عمومی ۱۵۲

۶-۶- افشاء و پاسخگویی ۱۵۴

۷-۶- سطوح گزارش‌دهی ۱۵۷

۸-۶- ضمانت اجرایی ۱۵۷

فهرست منابع ۱۵۹

مقدمه

تغییرات روزافزون در سطوح مختلف سازمان‌ها که ناشی از تغییرات پویایی در محیط‌های اقتصادی و تجاری است، همواره با چالش‌های گوناگونی همراه بوده است. چالش‌هایی همچون حوزه‌های کسب و کار، توسعه فن‌آوری‌های جدید، رقابت، قوانین و مقررات، انتظارات مشتریان و انواع تقلبات و تخلفات، که سازمان‌ها را به سوی یکپارچگی و هماهنگی بیشتر سوق می‌دهد. بستر کسب و کار امروزی بر محور شرکت‌های هلدینگ بزرگی شکل گرفته است که بخش قابل توجهی از اقتصاد کشورها در آن‌ها جریان پیدا می‌کند. با پررنگ شدن نقش هلدینگ‌ها به عنوان یکی از نهادهای اقتصادی تاثیرگذار در اقتصاد کشور، موضوع حکمرانی شرکتی اثربخش، مدیریت ریسک و استقرار نظام کنترل‌های داخلی در این سازمان‌ها امری مهم و اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود. ایجاد نظام‌های کارآمد از جمله نظام کنترل‌های داخلی مناسب، منجر به حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان خواهد شد. صندوق‌های بازنشستگی در کشورهای توسعه‌یافته سازوکاری دارند که شاید نتوان آن‌ها را در قالب یک هلدینگ اقتصادی با تمام ملزومات بنگاه‌داری دسته‌بندی کرد اما صندوق‌های بازنشستگی ایران علاوه بر کارکردهای خود و ویژگی‌های مشترک با صندوق‌های بازنشستگی در دیگر کشورها در حوزه‌هایی چون مسئولیت‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، کلیه ملزومات، چارچوب‌ها و باید و نبایدهای یک سازمان اقتصادی را دارا هستند. در طول سالیان گذشته این صندوق‌ها با بحران‌های جدی در تراز منابع

و مصارف خود مواجه شدند که عدم سودآوری به علت عدم بهره‌وری مطلوب از منابع مهم‌ترین علت آن است. بحران صندوق‌های بازنشستگی به‌عنوان یک چالش پیش روی اقتصاد، ضرورت مدیریت مطلوب و نظارت بر هدایت آن‌ها در بلندمدت را ضروری ساخته است و راه‌حل این چالش استقرار درست سازوکار حکمرانی شرکتی در آن‌ها است. حکمرانی شرکتی با تبیین اصول کلی ضمن تسهیل راهبری و هدایت، بستر لازم را برای تأمین منافع کلیه ذی‌نفعان، ارتقاء عملکرد مالی و شفافیت فراهم می‌آورد. دستیابی به مهم‌ترین هدف و فلسفه وجودی این صندوق‌ها مبنی بر تحقق اصول و سیاست‌های کلی نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، نیازمند استقرار ساختارهای مناسب اجرایی، گزارشگری و نظارتی است. ساختارهای مناسب اجرایی، گزارشگری و نظارتی طرح‌های بازنشستگی تنها در صورت تبیین سازوکارهای مناسب کارآمد خواهند بود. به‌عبارت دیگر اثربخش بودن ارکان تصمیم‌گیری، نیازمند اجرای درست و به‌موقع ارکان اجرایی و نهایتاً شفافیت، بازنگری و ارزیابی منظم عملکرد توسط ارکان نظارتی است. به همین دلیل دولت‌ها به‌طور معمول، برقراری مجموعه‌ای از پیش شرط‌های اساسی جهت استقرار مطلوب ساختارهای فوق را در حوزه مدیریت صندوق‌های بازنشستگی چه به‌طور مستقیم و چه در چارچوب رهنمودهای انجمن‌های حرفه‌ای برای چنین سازمان‌هایی الزامی می‌نمایند. بررسی تعاریف و مفاهیم حکمرانی شرکتی و مرور دیدگاه‌های صاحب‌نظران مبین این نکته است که هدف نهایی حکمرانی شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی دستیابی به چهار مورد پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق بیمه‌شدگان در صندوق است. لذا چنانچه در صندوق بازنشستگی به موضوع اصول حکمرانی شرکتی توجه مناسب شود چارچوبی منطقی برای ایجاد اعتماد بلندمدت میان تصمیم‌گیران صندوق و ذی‌نفعان فراهم خواهد شد.

در همین راستا سازمان‌ها و انجمن‌های بین‌المللی گوناگونی از جمله سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی (ICGN) و اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA) اصولی را پیشنهاد داده‌اند که استقرار و اجرای این اصول

مسیر دستیابی به این چهار هدف را تسهیل می‌کند. در این بین، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) که در سال‌های اخیر هدایت کشورهای عضو در زمینه سیاست‌های بازنشستگی را برعهده گرفته، در سال ۲۰۰۴ اصول حکمرانی شرکتی صندوق‌های بازنشستگی و در سال ۲۰۰۹ راهبرد حاکمیت صندوق‌های بازنشستگی را در دو بخش ساختار حاکمیت و سازوکارهای مدیریت تدوین نموده است که این اقدام سازمان، اهمیت استقرار حکمرانی شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. از آنجایی که ساختار سازمانی، تعیین‌کننده نحوه ارتباطات، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه گزارش‌دهی و سلسله مراتب مربوط است، شناسایی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. وجود ساختار مناسب با اهداف و نیازهای سازمان از این جهت ضرورت دارد که همه تصمیمات مدیریت در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت اعمال این تصمیمات را داشته باشد. کارآمدی و اثربخشی مستلزم تعریف ساختار سازمانی مناسب است.

چکیده

اصول حکمرانی شرکتی با تسهیل راهبری و هدایت، بستر لازم را برای تأمین منافع کلیه ذی‌نفعان، ارتقاء عملکرد مالی و شفافیت فراهم می‌سازد. عملکرد صحیح فنی و اجرایی (مدیریتی) و استقرار مجموعه اصول ناظر بر راهبری فعالان نظام تأمین اجتماعی و بازنشستگی مستلزم تبیین مسئولیت‌ها و تعهدات نهادهای تأمین اجتماعی، بیمه‌های بازنشستگی عمومی، هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه است. توجه به ساختار صندوق‌های بازنشستگی در کشور و به‌طور خاص صندوق بازنشستگی کشوری در مسیر بنگاهداری و خلق ارزش به نفع ذی‌نفعان که همان بازنشستگان و مستمری‌بگیران هستند، اهمیت توجه به اصول و قواعد حکمرانی شرکتی را بیش از پیش روشن می‌نماید.

مطالعه حاضر به بررسی شرایط موجود و مطلوب این اصول در صندوق بازنشستگی کشوری در شش فصل می‌پردازد. در فصل اول وضعیت مطلوب حکمرانی شرکتی مطابق با استانداردهای جهانی که مهم‌ترین آن اصول پیشنهادی توسط سازمان توسعه همکاری اقتصادی (OECD) است ارائه می‌شود. در فصل دوم وضعیت حکمرانی شرکتی در ایران و مدل مناسب این اصول با توجه به شرایط اقتصادی و ساختار بنگاهداری در کشور تشریح می‌شود. در فصل سوم وضعیت حکمرانی شرکتی موجود در صندوق‌های بازنشستگی و به‌طور خاص صندوق بازنشستگی کشوری که شامل اقدامات انجام شده و عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری در راستای استقرار حکمرانی شرکتی است بررسی و تبیین

می‌شود. فصل چهارم به بررسی مشکلات و چالش‌های سال‌های گذشته که در نتیجه عدم استقرار اصول حکمرانی شرکتی مناسب در صندوق ایجاد شده است می‌پردازد. در فصل پنج مطالعه و مقایسه تطبیقی میان اصول استاندارد حکمرانی شرکتی و وضعیت موجود حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری انجام شده و با توجه به این مقایسه و نتایج حاصل از فصل چهارم پیشنهادهایی در خصوص ارتقاء وضعیت حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری در حوزه‌های مختلف ارائه می‌شود. در نهایت در فصل ششم دستورالعملی پیشنهاد می‌شود که اصول حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری را با توجه به شرایط و ساختار قانونی اقتصادی و بنگاهداری تبیین می‌کند. اگرچه قسمت اعظم این اصول پیشنهادی در حال حاضر در صندوق بازنشستگی کشوری در حال اجرا است، اما تدوین چارچوبی منسجم در قالب دستورالعمل در این خصوص اعتبار بیشتری به آن بخشیده و استقرار و اجرای این اصول را ساختارمند و الزام‌آور می‌کند.

واژه‌های کلیدی:

حکمرانی شرکتی - صندوق بازنشستگی کشوری - سازمان توسعه همکاری اقتصادی - دستورالعمل حکمرانی شرکتی

فصل اول

بنیان‌های نظری

۱-۱- حکمرانی شرکتی^۱

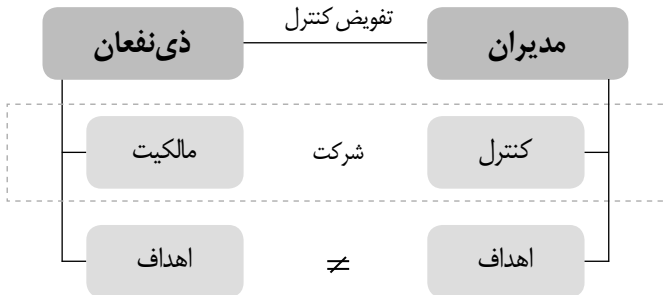
اندیشه جدایی مالکیت از مدیریت زمانی شکل گرفت که ظهور شرکت‌های بزرگ با تعداد زیادی سرمایه‌گذار، باعث پیدایش افرادی به‌عنوان مدیران کارآمد و حرفه‌ای شد. با تبدیل کارگاه‌های کوچک به کارخانه‌های بزرگ و نیز شکل‌گیری و رشد صنایع جدید به تدریج، مدیریت به فعالیتی تخصصی تبدیل شد و مالکان کسب‌وکار، یا به‌علت محدودیت دانش تخصصی و یا به خاطر گستردگی و مقیاس فعالیت‌ها، وادار شدند از مدیران حرفه‌ای استفاده کنند. اما جدایی مالکیت از مدیریت باعث ایجاد تضاد منافع بین مدیران به‌عنوان گردانندگان واحدهای تجاری و مالکان یا دارندگان بنگاه‌های اقتصادی نیز شد، به این صورت که مدیران می‌توانستند اقداماتی انجام دهند که به هزینه سهامدار و به نفع خود آنان تمام شود. عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیران و سهامداران به‌طور قابل ملاحظه‌ای تصمیمات سرمایه‌گذاری شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به تشدید مشکلات نمایندگی می‌شود.^۲ واژه حکمرانی شرکتی در دهه ۱۹۸۰ با ظهور مسئله نمایندگی و جدایی دو مقوله مالکیت و مدیریت از یکدیگر، مطرح شد و هدف از آن اطمینان یافتن از وجود چارچوبی است که توازن مناسبی را میان آزادی عمل مدیریت، پاسخگویی و منافع ذی‌نفعان مختلف شرکت فراهم می‌آورد. در واقع حکمرانی شرکتی رعایت اصولی را پیشنهاد می‌کند که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت و پاسخگویی در مقابل ذی‌نفعان مختلف از جمله حمایت از حقوق

1. Corporate Governance

۲. جیانگ و همکاران، ۲۰۱۰

سهامداران عمده و خرد، رفتار یکسان با کلیه سهامداران، توجه به نقش ذی نفعان، شفافیت و افشای اطلاعات و تعیین مسئولیت‌های هیئت‌مدیره برقرار می‌کند.^۱

شکل ۱-۱: جدایی مالکیت از مدیریت



۱-۲- تعریف حکمرانی شرکتی

حکمرانی شرکتی، مفهومی است که طی دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت و توسط اکثر بورس‌های جهانی مورد تأیید قرار گرفته است. یکی از اصلی‌ترین حامیان حکمرانی شرکتی سازمان توسعه همکاری اقتصادی (OECD) بوده که متشکل از ۳۰ اقتصاد پیشتاز جهانی است. در سال ۱۹۹۹ این سازمان، مجموعه‌ای از پیشنهادها را تحت عنوان «اصول حکمرانی شرکتی» توسعه داد که این اصول بعدها توسط وزرای دارایی G7 مورد تأیید قرار گرفت و در قالب رهنمودهای OECD برای بنگاه‌های چند ملیتی در فصلی با عنوان افشاء و شفاف‌سازی ارائه شد. پس از آن، بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی و دولت‌ها اصول و رهنمودهای مشابهی را تحت عنوان حکمرانی شرکتی اتخاذ نموده‌اند.

سازمان توسعه همکاری اقتصادی OECD حکمرانی شرکتی را چنین تعریف می‌نماید:

«حکمرانی شرکتی مجموعه‌ای از روابط بین هیئت‌مدیره، سهامداران و سایر

1. Corporate Governance and Pension Fund Performance-Oskar Kowalewski 2010

ذی نفعان سازمان است. حکمرانی شرکتی ساختاری را فراهم می‌آورد که از طریق آن اهداف سازمان تدوین و ابزارهای دستیابی به این اهداف و همچنین نحوه نظارت بر عملکرد مدیران مشخص می‌شود. حکمرانی شرکتی خوب یا مناسب باید برای هیئت‌مدیره و مدیریت انگیزه‌های مناسبی را ایجاد نماید تا اهدافی را که به نفع سازمان و سهامداران آن است دنبال کرده و همچنین نظارت موثر و کارآمد را تسهیل کند. وجود حکمرانی شرکتی کارآمد و موثر درون یک سازمان، کمک می‌کند تا میزانی از اعتماد فراهم آید که برای عملکرد مناسب اقتصاد لازم است.» حکمرانی شرکتی یکی از ابزارهای حفظ منافع سهامداران و کاهش هزینه‌های نمایندگی است. ساختار حکمرانی شرکتی یک سازمان به وسیله منشور، آیین‌نامه‌ها و خط‌مشی رسمی تعریف می‌شود. چارچوب حکمرانی شرکتی باید ضمن ارتقاء کارایی و شفافیت، با قوانین و مقررات سازگار باشد. همچنین می‌بایست تقسیم مسئولیت‌ها بین نهادهای نظارتی، قانون‌گذاری و اجرایی را به صورت شفاف مشخص نماید. حکمرانی شرکتی همچنین، ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن اهداف شرکت تعیین شده و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد تعیین می‌شود. حکمرانی شرکتی خود باید انگیزه‌های مالی را برای هیئت‌مدیره و مدیریت در جهت پیگیری اهدافی که به نفع شرکت و سهامداران است فراهم نماید و با تسهیل نظارت موثر، شرکت‌ها را به استفاده اثربخش‌تر از منابع تشویق کند. در واقع، حکمرانی شرکتی نظامی است که شرکت‌ها به وسیله آن تحت هدایت و کنترل قرار می‌گیرند. تعاریف دیگر از حکمرانی شرکتی به شرح زیر است:

- ساختاری از روابط و مسئولیت‌های موجود میان گروهی از سهامداران، اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، تا از آن طریق بتوان با ارائه عملکرد رقابتی اهداف مشترک میان این گروه‌ها را محقق کرد.^۱
- فرآیند نظارت و کنترل برای تضمین اینکه مدیر شرکت مطابق با منافع سهامداران

عمل می‌کند.^۱

- حکمرانی شرکتی مربوط به اداره عملیات شرکت نیست، بلکه مربوط به هدایت بنگاه اقتصادی، نظارت و کنترل اعمال مدیران اجرایی و پاسخگویی آن‌ها به تمام ذی‌نفعان شرکت است.^۲

۳-۱- اهداف حکمرانی شرکتی

بررسی تعاریف و مفاهیم حکمرانی شرکتی و مرور دیدگاه‌های صاحب‌نظران مبین این نکته است که هدف از حکمرانی شرکتی اطمینان یافتن از وجود چارچوبی است که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت، پاسخگویی و منافع ذی‌نفعان مختلف شرکت را فراهم آورد. از عمده اهداف حکمرانی شرکتی می‌توان شفافیت، انصاف، راستی، رعایت حقوق تمام ذی‌نفعان، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را برشمرد. «پاسخگویی» در واقع چکیده حکمرانی شرکتی است و تعیین میزان دقیق اعتقاد و پایبندی مدیران واحدهای اقتصادی به پاسخگویی، نیازمند بررسی همه جانبه متغیرهای فرهنگی، اقتصادی و... است.

۴-۱- مکانیزم‌های حکمرانی شرکتی

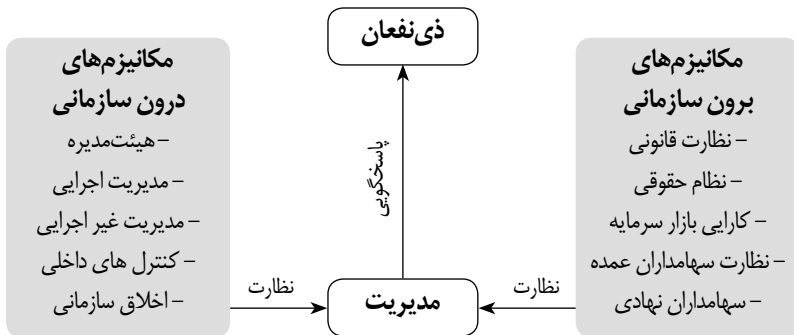
با توجه به تعاملات موجود بین سازمان و محیط بیرونی برای طراحی نظام حکمرانی شرکتی اثربخش، مکانیزم‌های مورد استفاده برای پیاده‌سازی حکمرانی شرکتی را می‌توان در دو دسته قرار داد: «مکانیزم‌های درون سازمانی» و «مکانیزم‌های برون سازمانی». از جمله مکانیزم‌های برون سازمانی می‌توان به الزامات و نظارت‌های قانونی، الزامات حقوقی، ملزم نمودن شرکت‌ها برای انجام حسابرسی مستقل و اجبار به استفاده از خدمات مؤسسه رتبه‌بندی اشاره نمود. از جمله مکانیزم‌های درون سازمانی نیز می‌توان به چگونگی انتخاب

۱. پارکینسون، ۱۹۹۴.

۲. آگوئرا و همکاران، ۲۰۱۵.

هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی سازمان و کنترل‌های داخلی در نظر گرفته اشاره نمود. استفاده از کمیته‌های تخصصی نظیر کمیته حسابرسی، کمیته مدیریت ریسک، کمیته مالی و کمیته حقوقی از دیگر مواردی است که می‌توان آن را در زمره مکانیزم‌های درون سازمانی مربوط به حکمرانی شرکتی طبقه‌بندی نمود. مکانیزم‌های برون سازمانی از سوی دولت‌ها و سازمان‌های نظارتی نظیر سازمان بورس اوراق بهادار در کشور و سایر نهادهای نظارتی تدوین و به اجرا گذاشته می‌شود، درحالی‌که معماری و پیاده‌سازی مکانیزم‌های درون سازمانی بر عهده سازمان است.

شکل ۱-۲: مکانیزم‌های درون سازمانی و برون سازمانی



۱-۵-۱- تئوری‌های رایج در حکمرانی شرکتی

۱-۵-۱-۱- تئوری نمایندگی

هدف تئوری نمایندگی ارائه راهکارهایی در جهت حفظ منافع و ارتقاء سطح بهره‌مندی سهامداران از سوی کارگزاران است و به دنبال حل مشکلاتی است که امکان بروز در روابط کارگزاری دارند. اولین مشکل، تداخل تمایلات کارفرما با تمایلات کارگزار است. دومین مشکل اختلاف نظر در رابطه با نحوه تقسیم ریسک بین مباشر و عامل است. فرضیات تئوری نمایندگی برای برطرف کردن موانع رابطه بین کارگزار و موکل بر مبنای اهداف زیر است:

- ایجاد همگرایی در شرایط وجود اختلاف بین منافع موکلین و کارگزاران
 - چاره‌اندیشی جهت نظارت بر عملکرد کارگزاران به گونه‌ای کم‌هزینه
 - کمک به موکلین برای کسب اطلاعاتی در رابطه با عملکرد کارگزاران
- دو شکل تئوری نمایندگی عبارتند از:
- اقدامات پنهانی کارگزاران
 - اطلاعات پنهانی و محرمانه

۲-۵-۱- تئوری هزینه مبادله

در تئوری هزینه مبادله سازمان از افراد با دیدگاه‌ها و اهداف مختلف تشکیل شده است و سازمان‌ها آنقدر بزرگ هستند که می‌توانند تولید را هدایت و بازار معاملات را متعادل کنند. همچنین می‌توان از طریق بازار یا درون بنگاه، مبادلات را سازماندهی کرد. انتخاب راه‌حل مناسب برای انجام معامله با فرض «عقلانیت محدود» و «فرصت‌طلبی» به ویژگی‌های مبادله بستگی دارد. فرصت‌طلبی به معنی تمایل کارگزار در به‌کارگیری روش‌های موجود جهت افزایش منافع شخصی تعریف می‌شود.

۳-۵-۱- تئوری ذی‌نفعان

در حالت کلی ذی‌نفعان گروه‌های منتفع و متأثر از فعالیت یک شرکت هستند که شامل سهامداران، مدیران، کارگران، مشتریان، دولت و حتی نسل‌های آینده است. تئوری ذی‌نفعان یک تئوری مدیریتی، اخلاقی، حقوقی، اقتصادی و اجتماعی درباره بنگاه است و به نحوه کارکرد موفق آن جهت ایجاد ارزش می‌پردازد. اساس این تئوری بر این مبنا است که تأثیر شرکت‌ها بر جامعه آنچنان عمیق است که بایستی علاوه بر سهامداران، به سایر بخش‌های منتفع جامعه نیز پاسخگو باشند.

۶-۱- الگوهای حکمرانی شرکتی

تأمین سلامت مالی سازمان‌ها و فراهم آوردن حداکثر منافع با رعایت عدالت و انصاف برای همه ذی‌نفعان، دارای چهار نوع الگوی حکمرانی شرکتی به شرح زیر است:

شکل ۱-۳: الگوهای حکمرانی شرکتی

الگوی مبتنی بر بازار

در این الگو تقسیم حقوق مالکیت بین سهامداران مقطعی است و ویژگی آن زیادبودن نقدینگی در بازار سرمایه است. در این الگو مدیران برای نفع حداکثری افق دید کوتاه‌مدت دارند که این امر باعث اقداماتی در خلاف جهت ایجاد ارزش برای سهامداران می‌شود. مزیت این الگو جمع‌آوری آسان سرمایه و توزیع ریسک سرمایه‌گذاران است.

الگوی مبتنی بر روابط

این الگو بر مبنای تمرکز مالکیت و بازار سیال سرمایه‌است و سهامداران افق دید بلندمدت دارند. در این الگو حکمرانی شرکتی بر مبنای روابط است و بانک‌ها بخش زیادی از سهام شرکت‌ها را مالک می‌شوند و بدین طریق مستقیماً در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند. سرمایه‌گذاری درون‌گروهی از ویژگی‌های این الگو پیروی می‌کند.

الگوی در حال گذار

در این الگو، بازارهای سرمایه ضعیف و غیرفعال هستند و شرکت‌ها از شکل دولتی به سهامداران جزء تبدیل می‌شوند. این الگو در کشورهای اروپای مرکزی و شرقی و کشورهای تازه استقلال یافته شوروی سابق مشاهده شده است.

الگوی نوظهور

در این الگو، گروه‌های تجاری و خانواده‌هایی که دارای مالکیت اجدادی بوده‌اند حاکم هستند. ویژگی‌های این الگو عبارتند از:
- بازار سرمایه فعال
- تبدیل موفق شرکت‌های دولتی به خصوصی
- وجود الگوهای مبتنی بر روابط و بازار
- وجود بازارهای نوظهور مدیریت و نظام‌های حقوقی رسمی
- وجود شرکت‌های خانوادگی و عمومی

۷-۱- مدل‌های حکمرانی شرکتی

مدل‌های مختلف ارائه شده برای حکمرانی شرکتی عبارتند از:

الف) مدل اروپای قاره‌ای

به این مدل، مدل درون سازمانی هم گفته می‌شود. اتحاد مالکیت و کنترل، تأمین سرمایه از منابع داخلی، هزینه نمایندگی پایین‌تر و سطح پایین افشای اطلاعات از ویژگی‌های این مدل است. این مدل در کشورهای ژاپن و آلمان مشاهده شده است.

ب) مدل انگلو-آمریکایی

این مدل نخستین بار در کشورهای آمریکا و بریتانیا شکل گرفت و بازیگران اصلی آن هیئت‌مدیره و سهامداران هستند. تفکیک مالکیت از کنترل، تأمین سرمایه از منابع خارجی، دارا بودن ضوابط استاندارد افشای اطلاعات، قوی بودن سرمایه‌گذاران نهادی و حمایت قابل توجه از سرمایه‌گذاران از ویژگی‌های این مدل است.

ج) مدل همگرایی بین‌المللی

در این مدل سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق جذب سرمایه‌گذاران خارجی تأمین مالی کنند.

جدول ۱-۱: مقایسه ویژگی‌ها و نقد مدل‌های انگلو-امریکایی و اروپای قاره‌ای

مدل	مدل انگلو-امریکایی	مدل اروپای قاره‌ای
ویژگی‌ها	تفکیک مالکیت از کنترل	اتحاد مالکیت و کنترل
	تأمین سرمایه از طریق منابع خارجی	تأمین سرمایه از طریق منابع داخلی
	برخورداری از قواعد افشای اطلاعات استاندارد	سطح پایین افشای اطلاعات
	قدرت در حال افزایش سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و سرمایه‌گذاران نهادی	هزینه نمایندگی کمتر
	حمایت قوی از سرمایه‌گذاران	
نقد مدل	جدایی مالکیت از کنترل و پراکندگی سهام: این موضوع منجر به مشکل و معضل نمایندگی شده است. جدایی مالکیت از کنترل وضعیتی را ایجاد کرده است که سهامداران بر مدیریت شرکت تأثیرگذاری اندکی داشته و سهامداران به‌واسطه پراکندگی سهام و بی‌تفاوتی نسبت به فعالیت‌های مدیریتی شرکتی که در آن سرمایه‌گذاری نموده‌اند، از اعمال کنترل ناتوان شده‌اند و اساس مشکل البته در پراکندگی سهام است.	امکان سوءاستفاده از قدرت و اختیارات: به‌واسطه سطح پایین و ناچیز تفکیک مالکیت کنترل، در بسیاری از کشورها امکان سوءاستفاده از قدرت و اختیارات وجود دارد. وجود سهامداران عمده که کنترل‌کننده هستند موجب می‌شود که سهامداران اقلیت نتوانند از عملیات شرکت آگاه شوند.
	تحمیل هزینه‌های نمایندگی: تفکیک مالکیت از کنترل یا پراکندگی سهام این است که نماینده لزوماً در جهت منافع اصیل (سهامداران) و اهداف شرکت عمل نمی‌نماید. مشکل اساسی اینجاست که نماینده (مدیر) نوعاً اطلاعات بیشتری از اصیل (سهامداران) در خصوص وضعیت شرکت دارد و اصلی نمی‌تواند بدون هیچ هزینه‌ای از عملکرد نماینده (مدیر) اطمینان حاصل نماید. لذا اصیل برای وصول اطمینان از کیفیت عملکرد نماینده باید متحمل هزینه‌هایی برای نظارت و کنترل بر رفتار و عملکرد نماینده شود. هر اندازه وظایف تفویضی نماینده پیچیده‌تر و اختیارات وسیع‌تر باشد، هزینه‌های نمایندگی همچون هزینه‌های نظارت بیشتر می‌شود که از آن تعبیر به هزینه‌های نمایندگی می‌شود.	ابهام در معاملات مالی: معاملات مالی مبهم و غیرشفاف است و افزایش سوءاستفاده از منابع مالی نمونه‌هایی از سوء جریان‌ها در این مدل به‌شمار می‌آید.

مدل اروپای قاره‌ای	مدل انگلو-امریکایی	مدل
<p>شفافیت ضعیف: از دیگر نقاط ضعف این مدل شفافیت پایین است. اطلاعات چندانی به بازار و سهامداران و بازار سرمایه ارائه نمی‌کند. فقدان شفافیت، احتمال سوءاستفاده‌های مالی مکرر در این مدل را افزایش می‌دهد.</p>	<p>تضاد منافع بین اصیل (سهامداران) و نماینده (مدیران): هدف اولیه در شرکت‌ها این است که مدیران دارایی سهامداران را به حداکثر برسانند اما در عمل ضرورتاً چنین موضوعی صادق نیست. این احتمال وجود دارد که مدیران منافع خود را ترجیح دهند و این موضوع می‌تواند منجر به بروز تمایل مدیران به تمرکز سرمایه‌گذاری بر طرح‌هایی شود که دارای منافع کوتاه‌مدت هستند.</p>	نقد مدل
	<p>تصاحب خصمانه: اعمال کنترل خصمانه صرفاً در این مدل نقش مهمی ایفا می‌کند. تصاحب خصمانه زمانی اتفاق می‌افتد که اقدامات مدیران موجب حداکثرسازی منافع سهامداران نمی‌شود و ارزش سهام کاهش می‌یابد؛ این امر به دیگر شرکت‌کنندگان در بازار اجازه می‌دهد تا سهام بیشتری را به دست آورند یا پیشنهاد خصمانه ارائه کنند و مدیریت فعلی را از صحنه خارج کنند.</p>	

هر چند در راستای همگرایی بین‌المللی حکمرانی شرکتی اقداماتی صورت گرفته است؛ از جمله این اقدامات، اصول حکمرانی شرکتی OECD، اظهار نظر شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی ICGN که مدل OECD را به عنوان سنگ بنای حکمرانی شرکتی خوب تأیید نموده است و نیز اصول کالپر که به عنوان گامی مهم در راستای هماهنگ‌سازی استانداردها و حکمرانی شرکتی محسوب می‌شود. اما به عقیده برخی محققین به کارگیری موفق اصول کاری بین‌المللی بستگی به میزان رعایت سیستم‌های مختلف حکمرانی شرکتی از دستورالعمل‌های فوق دارد و هر کشوری یک سیستم حکمرانی شرکتی دارای مشخصه و ساختار قانونی کاملاً متفاوت، سیستم مالی و ساختار مالکیت شرکتی، فرهنگ و عوامل اقتصادی خاص خود را دارد. چنین چارچوب‌های متفاوتی در حکمرانی شرکتی، استفاده از اصول کاری عمومی را بسیار مشکل می‌کند. در نتیجه با وجود موانع یاد شده،

امکان همگرایی حکمرانی شرکتی وجود نداشته یا حداقل در حال حاضر و آینده نزدیک امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل مدل حکمرانی شرکتی ترکیبی به‌عنوان مدل نوظهور کمتر با ایراد مواجه شده است. مطالعات حاکی از آن است که بهترین مدل حکمرانی شرکتی وجود ندارد. هر دو مدل مزایای قابل مقایسه متفاوتی دارند. مدل حکمرانی شرکتی آنگلو-آمریکایی از شرکت‌ها در بخش‌هایی بهتر حمایت می‌کند که نیازمند حرکت سریع برای ورود یا خروج به بازارهای جدید است. مدل اروپای قاره‌ای از شرکت‌ها در بخش‌هایی حمایت می‌کند که نیاز به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های درازمدت دارد. مدل ترکیبی حاکمیت شرکتی مبتنی بر فرضیه ارجاع متقابل (اقتباس مدل‌ها از یکدیگر) است که پیش‌فرض خود را بر این قرار می‌دهد که نظام‌های حکمرانی شرکتی تجزیه‌پذیر هستند. این بدان معناست که مؤلفه‌های یک مدل را می‌توان از یکدیگر جدا کرد و آن‌ها را برای استفاده برای مدل جدید، بدون دربرداشتن آثاری نامطلوب، سازگار نمود. یک مشخصه خاص با یک نوآوری باید امکان جدایی از مدل و سازگار شدن با مدل‌های دیگر را داشته باشد. لذا فرضیه ارجاع زمانی منطقی است که آن نظام‌ها در کشور عملاً تجزیه‌پذیر باشند. به عبارتی قابلیت پذیرش آن مؤلفه با مشخصه را داشته باشند.

د) مدل ترکیبی

پیش‌فرض این مدل بر تجزیه‌پذیر بودن نظام‌های حکمرانی شرکتی است و این مدل مبتنی بر فرضیه ارجاع متقابل است.

در توجیه نظری مدل حکمرانی شرکتی ترکیبی قانع‌کننده‌ترین توجیه اصل «رقابت کامل می‌کند» است. رقابت‌های جهانی این معنا را در پی دارد که بازار بزرگتر، سرمایه بیشتر و تولیدکنندگان سرمایه‌دارهای متخصص‌تری می‌طلبند و مستلزم مشارکت فرا مرزی میان سازمان‌های تولیدکننده کنونی است. فناوری‌های نوآورانه تولید نیز مانند حوزه سرمایه به سرعت در حال گسترش در بنگاه‌های سراسری جهان شد. همین مسیر باید در خصوص

حکمرانی شرکتی دنبال شود. در مدل غالب که در بازارهای بین‌المللی به‌طور تنگاتنگی با یکدیگر ارتباط دارند تحت فشار جهانی‌سازی نظام شرکت تلاش خواهند کرد تا مزایای متقابل یکدیگر را جذب نمایند. هر مدل حکمرانی شرکتی به کمک تحقیقات داخلی آکادمیک و شواهد و تجربیات عملی تلاش می‌کند تا موضوع جدیدی از مدل دیگر اقتباس کند تا مدل خود را تکامل بخشد. مدل مبتنی بر سهامدارمحور با تأکید بر تعهدات درازمدت، تمایل بیشتر بر حمایت از سهامداران دارد و مدل مبتنی بر ذی‌نفع بیشتر بر بازار تکیه دارد. ناکامی‌های احتمالی مدل بازارمدار را می‌توان از طریق راهکار مالکیت متمرکز سهام بهبود بخشید. در مقابل مدل‌های سهامدارمحور نیز می‌تواند مزایا و راهکارهای معتبر نظام بازارمدار را اقتباس کند. این نوع بهبود متقابل مسلماً منجر به مدل ترکیبی در نظام حکمرانی شرکتی می‌شود.

برنامه‌های سیاسی بسیاری از دولت‌ها در سرتاسر اروپا تمرکز بر روش ترکیبی است. در بریتانیا، طبق قانون شرکت‌های ۲۰۰۶ (Section ۱۷۲-۱۷۴)، مدیران به موجب قانون ملزم می‌باشند تا منافع اشخاص ذی‌نفع را به‌منظور تقویت موفقیت شرکت در نظر بگیرند. همچنین دولت رفاه فعال در بلژیک Polder model و آلمان نیز Neumitte مدل ترکیبی حکمرانی شرکتی را ترویج نموده‌اند که اینها همه حاکی از گرایش به سمت یک مدل ترکیبی حکمرانی شرکتی است که بر شماری از مکانیزم‌های رایج از قبیل هیئت‌مدیره‌های مستقل، افشای اطلاعات، پاسخگویی و غیره تکیه دارند.

شکل ۱-۴: انواع الگوهای ترکیبی حکمرانی شرکتی



۸-۱- اسناد حکمرانی شرکتی

مراجع فراملیتی از قبیل سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی، شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی و کمیته بال بر مبنای مشورت با دولت‌ها و ذی‌نفعان، مجموعه‌ای از استانداردها و رهنمودها را در خصوص موضوع حکمرانی شرکتی ایجاد کرده‌اند.

۸-۱-۱- سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)

دستورالعمل‌های این سازمان در رابطه با اصول حکمرانی شرکتی صندوق‌های بیمه و بازنشستگی در سال ۲۰۰۴ تدوین شد و استاندارد بین‌المللی برای سرمایه‌گذاران و

ذی‌نفعان به حساب می‌آیند. اصول ارائه شده برنامه‌ای برای حکمرانی شرکتی است و راهکارهایی برای ارتقاء حکمرانی شرکتی و حمایت بهتر از ذی‌نفعان به قانون‌گذاران کشورهای عضو و غیرعضو ارائه می‌دهد. دستورالعمل‌های این سازمان عبارتند از:

شکل ۱-۵: اجزای دستورالعمل حکمرانی شرکتی (OECD)



در جمهوری اسلامی ایران نیز مقام معظم رهبری (سال ۱۳۸۳) در رابطه با اصول این سازمان فرمودند: اصول این سازمان چارچوبی را برای کمک به شرکت‌ها در تمهید و استقرار یک سیستم حکمرانی شرکتی مطابق با قانون و مقررات آن‌ها فراهم می‌کنند. این اصول تعهدآور نبوده و به‌دنبال صدور نسخه‌ای دستوری برای قوانین ملی نیستند و منظور شناسایی اهداف و پیشنهاد روش‌های گوناگون دستیابی به آن‌هاست. سیاست‌گذاران

می‌توانند از این اصول در تدوین چارچوب‌های قانونی و نظارتی مالکیت شرکتی متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی، قانونی و فرهنگی سود جویند و فعالان بازار در تدوین رویه‌های خاص خود از آن استفاده کنند. این اصول ماهیت تکاملی دارند و باید با توجه به تغییرات مهم در شرایط حاکم مورد بازبینی قرار گیرند.

به رغم اینکه اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، چارچوبی را برای کمک به شرکت‌ها در تمهید و استقرار یک سیستم حکمرانی شرکتی مطابق با محیط قانونی، سازمانی و مقرراتی خود فراهم می‌کنند، با این حال تعهدآور نبوده و به دنبال صدور نسخه‌ای دستوری برای قوانین ملی نیستند، بلکه منظور شناسایی اهداف و پیشنهاد روش‌های گوناگون دستیابی به آنها است. این اصول به عنوان عناصر مرجع کاربرد دارند. سیاست‌گذاران می‌توانند از این اصول در تدوین چارچوب‌های قانونی و نظارتی مالکیت شرکتی متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی، قانونی و فرهنگی سود جویند و فعالان بازار در تدوین رویه‌های خاص خود از آن استفاده کنند. این اصول ماهیت تکاملی دارند و باید با توجه به تغییرات مهم در شرایط حاکم مورد بازبینی قرار گیرند.

۲-۸-۱- اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی

این اتحادیه یک سازمان راهبردی برای نمایندگی‌ها و سازمان‌های تأمین اجتماعی و بیمه بازنشستگی است که در ۴ اکتبر سال ۱۹۲۷ تاسیس شد. مجموعه رهنمودهای ISSA در زمینه حکمرانی خوب (طاهری بهروز، حاجی قربانی، ۱۳۹۵) بر اساس چارچوب راهبردی تنظیم گردیده و مؤلفه‌های پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، پویایی و قابلیت پیش‌بینی را به عنوان ارکان اصلی از میان اصول پذیرفته شده در حکمرانی خوب عنوان می‌کند. مجموعه رهنمودها در دو گروه زیر تهیه و تدوین شده‌اند:

- دستورالعمل‌های حکمرانی خوب در حوزه هیئت‌مدیره
- دستورالعمل‌های حوزه‌های خاص تأمین اجتماعی (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک،

مدیریت ریسک و حسابرسی)

۳-۸-۱- شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی (ICGN)

مؤسسه‌ای غیرانتفاعی است که از سرمایه‌گذاران نهادی، شرکت‌ها، سیاست‌گذاران و مشاوران حرفه‌ای تشکیل شده است و در زمینه اصول حکمرانی شرکتی بین‌المللی در سطح غیردولتی دارای بیانیه الزام‌آورتری است.

شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی، اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی را به‌عنوان زیربنای اصلی پذیرفته است و رهنمودهای دیگری نیز در مورد نحوه به‌کارگیری عملی آن اصول فراهم کرده است. اما شواهد کافی در مورد نحوه به‌کارگیری این اصول در کشورهایی با چارچوب ضعیف حکمرانی شرکتی ارائه نشده است. اهداف این شبکه عبارتند از:

برقراری ارتباط میان اعضا، بررسی اصول و ضوابط شبکه، توسعه معیارهای صحیح حکمرانی شرکتی، جذب عضو.

اصول شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی عبارتند از:

رهبری و استقلال، نظارت بر ریسک، فرهنگ شرکتی، مسئولیت‌های هیئت‌مدیره، ترکیب و انتصاب، گزارش‌دهی و ممیزی، حقوق سهامداران، پاداش.

۴-۸-۱- کمیته بال

رهنمودهای کمیته بال از اصول حکمرانی شرکتی سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه استنباط شده است. هدف اصول حکمرانی شرکتی کمیته بال، کمک به دولت‌ها در تلاش برای ارزیابی و بهبود چارچوب‌های حکمرانی شرکتی خود و ارائه رهنمودهایی برای شرکت‌کنندگان و ناظران بازارهای مالی و پولی است.

۵-۸-۱- جدول مقایسه اسناد حکمرانی شرکتی

جدول ۱-۲: مقایسه اسناد حکمرانی شرکتی از سه منظر ویژگی، محتوا و محدودیت‌ها

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)	شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی (ICGN)	عنوان مقایسه
این اصول بیانگر اولین ابتکار یک سازمان بین‌دولتی برای توسعه عناصر اصلی یک نظام حکمرانی شرکتی خوب است.	اصول ICGN عناصری از حکمرانی شرکتی را برجسته می‌کند که اعضای سرمایه‌گذار ICGN هنگام تصمیم‌گیری در مورد تخصیص دارایی و تصمیمات سرمایه‌گذاری، آنها را در نظر می‌گیرند.	و ت م ق
این اصول برای کمک به دولت‌های عضو OECD و غیر عضو OECD در تلاش برای ارزیابی و بهبود چارچوب قانونی، نهادی و نظارتی برای حکمرانی شرکتی و ارائه راهنمایی و پیشنهادات برای بورس سهام، سرمایه‌گذاران، شرکت‌ها و دیگر احزاب در نظر گرفته شده است که در روند توسعه حکمرانی شرکتی خوب نقش دارند.	اصول ICGN عمدتاً در مورد حکمرانی شرکتی شرکت‌های سهامی عام است اما بسیاری از موارد این اصول در دیگر شرکت‌ها نیز قابل بهره‌برداری است.	
این اصول بر شرکت‌های تجاری عمومی، اعم از مالی و غیر مالی تمرکز دارد. با این حال، تا حدی که کاربردی تشخیص داده شوند، ممکن است ابزاری مفید برای بهبود حکمرانی شرکتی در شرکت‌های غیر تجاری نیز باشد.	اصول ICGN حوزه‌های نظارتی را تشویق می‌کند تا سیاست‌های نظارتی گسترده‌تری را در زمینه‌های شرکتی و نظارتی در نقاطی که خارج از اختیارات شرکت است اعمال کنند.	
این اصول مبنای مشترکی را نشان می‌دهد که کشورهای عضو OECD آن‌ها را برای توسعه شیوه‌های حکمرانی خوب ضروری می‌دانند.	اصول ICGN برای سازگاری با سایر کدهای شناخته شده حکمرانی شرکتی تهیه شده است، اگرچه در برخی شرایط، اصول ICGN ممکن است سخت‌گیرانه‌تر باشد.	

عنوان مقایسه	شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی (ICGN)	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)
شماره ۱	<p>ICGN بر این باور است که بهبود حاکمیت باید هدف کلیه شرکت‌کنندگان در فرایند حکمرانی شرکتی باشد، از جمله سرمایه‌گذاران، هیئت‌مدیره، مدیران شرکت‌ها و سایر سهامداران و همچنین نهادهای قانون‌گذاری. بنابراین، ICGN قصد دارد این اصول را برای همه شرکت‌کنندگان در فرایند حکمرانی بیان کند.</p>	<p>این اصول به‌طور خلاصه، قابل فهم و در دسترس برای جامعه بین‌المللی در نظر گرفته شده است.</p>
شماره ۲		<p>این اصول برای این منظور در نظر گرفته نشده‌اند که جایگزین ابتکارات بخش دولتی، نیمه دولتی یا خصوصی برای توسعه "بهترین روش" در حکمرانی شرکتی شوند.</p>
شماره ۳	<p>هدف شرکت: افزایش بازدهی ذی‌نفعان</p>	<p>اطمینان دادن نسبت به وجود زیربنایی برای چارچوب راهبری شرکتی اثربخش</p>
شماره ۴	<p>شفافیت و افشاء</p>	<p>حقوق سهامداران و برخورد برابر با آنها و کارکردهای کلیدی مالکیتی</p>
شماره ۵	<p>حسابرسی</p>	<p>سرمایه‌گذارهای نهادی، بازارهای سهام و سایر واسطه‌ها</p>
شماره ۶	<p>مالکیت سهامداران، مسئولیت‌ها، حق رأی و روش‌های اصلاح</p>	<p>نقش ذی‌نفعان در راهبری شرکتی</p>
شماره ۷	<p>هیئت‌مدیره</p>	<p>افشاء و شفافیت</p>
شماره ۸	<p>سیاست‌های حقوقی شرکت‌ها</p>	<p>مسئولیت‌های هیئت‌مدیره</p>
شماره ۹	<p>تابعیت شرکتی^۱، روابط ذی‌نفعان و رفتار اخلاقی تجارت</p>	

۱- تابعیت شرکتی به مسئولیت‌های یک شرکت در قبال جامعه اشاره دارد. هدف تولید استانداردهای بالاتر زندگی و کیفیت زندگی برای جوامعی است که آنها را احاطه کرده و همچنان سودآوری سهامداران را حفظ می‌کند.

عنوان مقایسه	شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی (ICGN)	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)
مورد مطالعه	همه اصول داوطلبانه هستند و از نظر قانونی قابلیت اجرا ندارند، مگر اینکه در قوانین تدوین اساسنامه توسط کشورهای خاص ذکر شده باشد.	
	ممکن است به دلیل تفاوت در قوانین و سازوکارهای اقتصادی کشورهای مختلف برخی از این اصول برای بعضی کشورها قابل اجرا و برای بعضی دیگر غیر قابل اجرا باشند.	

۹-۱ - خلاصه فصل

در این فصل مختصری از ساختار کلی، تعاریف، اهداف، نهادها و الگوهای رایج حکمرانی شرکتی بیان شده است. شناخت چارچوب و الگوهای رایج حکمرانی شرکتی مطابق با استانداردهای جهانی، پیش‌نیاز بومی‌سازی این چارچوب، بررسی و اجرای آن در صندوق بازنشستگی کشوری است. فلسفه وجودی حکمرانی شرکتی از جدایی مالکیت و مدیریت نشئت می‌گیرد و در واقع حکمرانی شرکتی رعایت اصولی را پیشنهاد می‌کند که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت و پاسخگویی در مقابل ذی‌نفعان مختلف از جمله حمایت از حقوق سهامداران عمده و خرد، رفتار یکسان با کلیه سهامداران، توجه به نقش ذی‌نفعان، شفافیت و افشای اطلاعات و تعیین مسئولیت‌های هیئت‌مدیره برقرار می‌کند. نهادهای مختلفی در خصوص حکمرانی شرکتی در سطح جهانی نقش آفرینی می‌کنند که مهم‌ترین آنها سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی، شبکه بین‌المللی حکمرانی شرکتی و کمیته بال (بازل) است.

یکی از اصلی‌ترین حامیان حکمرانی شرکتی سازمان توسعه همکاری اقتصادی (OECD) است. این سازمان، مجموعه‌ای از پیشنهادهای را تحت عنوان «اصول حکمرانی شرکتی» توسعه داد که این اصول در قالب رهنمودهای OECD برای بنگاه‌های چند ملیتی در فصلی با عنوان افشاء و شفاف‌سازی ارائه شد. طبق این اصول، هدف از حکمرانی

شرکتی اطمینان یافتن از وجود چارچوبی است که توازن مناسبی بین آزادی عمل مدیریت، پاسخگویی و منافع ذی‌نفعان مختلف شرکت را فراهم آورد. مجموعه اصول حکمرانی شرکتی را می‌توان در مکانیزم‌های درون سازمانی، از جمله چگونگی انتخاب هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی سازمان و کنترل‌های داخلی و مکانیزم‌های برون سازمانی، از جمله الزامات و نظارت‌های قانونی، الزامات حقوقی، ملزم نمودن شرکت‌ها برای انجام حسابرسی مستقل جستجو کرد.

مطابق با استانداردهای جهانی، سه تئوری رایج حکمرانی شرکتی وجود دارد که شامل تئوری نمایندگی، تئوری هزینه مبادله و تئوری ذی‌نفعان است. هدف تئوری نمایندگی ارائه راهکارهایی در جهت حفظ منافع و ارتقاء سطح بهره‌مندی سهامداران از سوی کارگزاران است. در تئوری هزینه مبادله شرکت از افراد با دیدگاه‌ها و اهداف مختلف تشکیل شده است و شرکت‌ها آنقدر بزرگ هستند که می‌توانند تولید را هدایت و بازار معاملات را متعادل کنند. تئوری ذی‌نفعان یک تئوری مدیریتی، اخلاقی، حقوقی، اقتصادی و اجتماعی درباره بنگاه است و به نحوه کارکرد موفق آن جهت ایجاد ارزش می‌پردازد. مطابق با تئوری‌های مطرح شده، چهار مدل رایج برای حکمرانی شرکتی ارائه شده است که شامل مدل‌های اروپای قاره‌ای، آنگلو-امریکایی، همگرایی بین‌المللی و مدل ترکیبی است.

فصل دوم

حکمرانی شرکتی در ایران

۱-۲- مدل حکمرانی شرکتی در ایران

نظام حقوقی شرکت‌های کشورها، حسب سیستم‌های حقوقی خاص خود تابع یکی از این مدل‌های حاکمیت شرکتی می‌باشند. نظام حاکمیت شرکتی در ایران مبتنی بر مدل اروپای قاره‌ای (درون سازمانی) است و شاید دلیل عمده آن اقتباس از ساختار حاکمیت شرکتی اروپای قاره‌ای است. زیرا قانون تجارت ایران در باب مقررات شرکت‌های سهامی از قانون تجارت فرانسه اقتباس شده است و فرانسه نیز جزء کشورهای تابع نظام اروپای قاره‌ای و مبتنی بر مدل حاکمیت شرکتی اروپای قاره‌ای است. البته عواملی وجود داشت که چرا قانون‌گذار در زمان اقتباس اولیه ساختار حاکمیت شرکتی، مدل اروپای قاره‌ای را انتخاب نموده است که یکی عامل سیاسی است و دیگری عامل اقتصادی. از نظر سیاسی بر این توجیه استوار است که چنین مدلی کنترل دولت بر بخش خصوصی را تضمین می‌کرد. توجیه دیگر درآمدزایی و تأمین استقلال مالی دولت است. کنترل دولت بر بخش خصوصی می‌توانست درآمدزا باشد و دولت را از وابستگی به بخش خصوصی رها سازد. (رحمانی ۱۳۸۸)

هر چند در ایران در سال‌های اخیر موضوع خصوصی‌سازی مطرح شده اما باز هم قسمت عمده اقتصاد در اختیار دولت است. با توجه به این می‌توان انتظار داشت که عملکرد این نوع بنگاه‌ها با توجه به مباحث نظری خصوصی‌سازی، تحولی اساسی در کار این شرکت‌ها ایجاد نموده باشد چرا که کماکان کنترل و مدیریت بنگاه در اختیار بخش عمومی قرار دارد و لو این که مالکیت به بخش خصوصی منتقل شده باشد. این چیزی است که از

آن در حال حاضر تعبیر به شرکت‌های نیمه دولتی می‌شود. (شقایق شهری، ۱۳۹۱)

عامل بعدی که در اقتباس از مدل اروپایی قاره‌ای مربوط بوده است عامل اقتصادی (بهره‌وری) است. با این توضیح که مدل مزبور می‌توانست بیشتر از مدل آنگلو-آمریکایی به تأمین هدف بهره‌وری شرکتی کمک کند. از طرفی مدل اخیر در آن زمان به اندازه کافی در دنیا شناخته شده نبود یا حداقل قانون‌گذار ایران در زمان اقتباس نسبت به آن آگاهی نداشت. (رحمانی، ۱۳۸۸) مضافاً به این که مدل آنگلو-آمریکایی تا انتهای دهه ۱۹۳۰ میلادی صرفاً در آمریکا تثبیت شده بود و استقرار آن در کشور انگلستان تا انتهای سال ۱۹۷۹ به طول انجامید. (Chefins, 2002) در نتیجه اقتباس از مدل آنگلو آمریکایی می‌توانست موجب صرف هزینه‌های اضافی در خصوص جستجو، یادگیری و تمرین باشد. از طرفی مجاورت ایران با اروپای قاره‌ای و معاملات تجاری گسترده‌اش با آن و نیز موفقیت شرکت‌های اروپایی با مدل حاکمیت شرکتی، این مدل را برای قانون‌گذار و ایران جذاب نمود. مضافاً این که این مدل به مفهوم سنتی شرکت مدنی که برای ایرانیان کاملاً شناخته شده بود از این حیث که در آن ارتباط بین مالکیت و کنترل حفظ می‌شد نزدیکتر بود. (رحمانی، ۱۳۸۸)

در ایران به‌طور عمده شرکت‌های سهامی توسط شرکت‌های کوچک خانوادگی و یا شرکت‌های بزرگ دولتی انجام می‌گیرد و بازار سرمایه‌گذاری و بازارهای رقابت تا حدودی در ایران یا وجود نداشته یا ضعیف است و معاملات سهام نیز گسترده نبود و مردم نیز با این فرهنگ آشنا نبودند. در نتیجه اقتباس از مدل آنگلو-آمریکایی می‌توانست منجر به نتایج زیان‌باری شود. قوانین مربوط به راهبری شرکتی در ایران را می‌توان از باب سوم قانون تجارت ایران که همان باب «شرکت‌های تجاری» است جستجو کرد. مطابق این قانون، ارکان راهبری شرکتی در شرکت‌های سهامی به این شرح است:

۱- مؤسسان اولیه و مجمع عمومی مؤسسان اولیه

۲- بازرسان

۳- مجمع عمومی عادی یا همان سالیانه

۴- مجمع عمومی فوق العاده

۵- هیئت مدیره شرکت

۶- رئیس و نایب رئیس هیئت مدیره

۷- مدیرعامل شرکت

۸- معاملات با اشخاص وابسته

با این وجود، مفهوم راهبری شرکتی در شکل امروزی آن از اوایل دهه هشتاد شمسی مطرح شده است. مرکز تحقیقات و توسعه بازار سرمایه سازمان بورس اوراق بهادار اولین ویرایش آیین نامه راهبری شرکتی را در سال ۱۳۸۳ تنظیم و در سامانه اطلاعاتی بورس اوراق بهادار قرار داد. این آیین نامه که در ۲۲ ماده و دو تبصره تنظیم شده بود، شامل تعاریف، وظایف هیئت مدیره، سهامداران، افشای اطلاعات، پاسخگویی و حسابرسی بود. آیین نامه مذکور با توجه به ساختار مالکیت و وضعیت بازار سرمایه ایران و با لحاظ کردن قانون تجارت ایران تنظیم شد. بررسی شرکتها و بازار سرمایه در ایران بیانگر آن است که برخی از مکانیزمهای برون سازمانی (محیطی) نیز تا حدودی برقرار است که از جمله می توان به نظارت قانونی بر اساس مفاد قانون تجارت، به ویژه مواد ۱۴۴ تا ۱۵۶، قوانین و مقررات بورس اوراق بهادار، قانون بازار سرمایه، قانون تشکیل سازمان حسابرسی و قانون و مقررات جامعه حسابداران رسمی اشاره کرد. لزوم حسابرسی مستقل صورت های مالی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران نیز از دیگر مصادیق به کارگیری مکانیزمهای برون سازمانی راهبری شرکتی در ایران است. (حساس یگانه، ۱۳۸۵)

در سال ۱۳۸۶ شرکت بورس اوراق بهادار با تشکیل کارگروهی تحت عنوان «کارگروه حکمرانی شرکتی» اقدام به تدوین دستورالعملی برای به کارگیری اصول راهبری شرکتی توسط شرکت های پذیرفته شده در بورس کرد. در این کارگاه با الگوبرداری از اصول راهبری شرکتی در کشورهای پیشرفته و نیز اصول راهبری شرکتی سازمان توسعه همکاری های اقتصادی (OECD)، سعی در بومی سازی آن بر اساس ویژگی های خاص ایران و قوانین

حاکم در آن، از جمله قانون تجارت شد. در اردیبهشت ۱۳۹۲ پس از فراز و نشیب‌های بسیار، پیش‌نویس دستورالعمل راهبری شرکتی برای شرکت‌های بورسی و فرابورسی جهت نظرخواهی عمومی در سامانه اطلاع‌رسانی بورس اوراق بهادار قرار داده شد. این دستورالعمل که در پنج بخش و بیست و نه ماده تهیه شده بود، الزاماتی را در خصوص هیئت‌مدیره، مجامع عمومی صاحبان سهام، نحوه انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و پاسخگویی و افشای اطلاعات برای ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران تعیین می‌کرد. در نهایت، در تاریخ ۱۲ آبان ۱۳۹۷ «دستورالعمل حکمرانی شرکتی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران» توسط سازمان بورس اوراق بهادار ابلاغ شد. این دستورالعمل در ۶ فصل، ۴۴ ماده و ۲۴ تبصره به تصویب هیئت‌مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار رسیده است. البته ذکر این نکته ضروری است که در دستورالعمل کنترل‌های داخلی مصوب اردیبهشت ۱۳۹۱ که رعایت مفاد آن برای ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران الزامی است، برخی از اصول پایه‌ای راهبری شرکتی مورد نظر بورس اوراق بهادار تهران لحاظ شده است. به‌عنوان مثال مطابق ماده ۱۰ از فصل دوم این دستورالعمل، مدیریت ارشد شرکت باید کمیته حسابرسی را زیر نظر هیئت‌مدیره شرکت تشکیل دهد و یا مطابق ماده ۱۷ از فصل سوم همان دستورالعمل، حسابرس مستقل شرکت موظف است در گزارش خود به مجمع عمومی صاحبان سهام در خصوص استقرار و به‌کارگیری سیستم کنترل‌های داخلی مناسب و اثربخش توسط شرکت، با توجه به چارچوب کنترل‌های داخلی ذکر شده در فصل دوم این دستورالعمل، اظهار نظر کند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در این دو ماده، دو مکانیزم بسیار مهم راهبری شرکتی، یعنی کمیته حسابرسی و نیز حسابرس مستقل مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند. قبل از این دستورالعمل نیز در پاییز ۱۳۹۰ بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تصدی پست ریاست هیئت‌مدیره و مدیریت عاملی به‌طور هم‌زمان توسط یک نفر را در تمامی بانک‌های غیر دولتی منع کرد. در نهایت باید عنوان داشت که علی‌رغم قدمت نسبی راهبری شرکتی در ایران، این مفهوم

به لحاظ قانونی در این کشور هنوز بسیار جوان است و نیازمند تدوین و تصویب قوانین و مقرراتی مناسب و نیز نظارت بر اجرای آنها توسط نهادهای ناظر می‌باشد.

۲-۲- ویژگی‌های حکمرانی شرکتی ایران

جدول ۲-۱ ویژگی‌های حکمرانی شرکتی در ایران را از سه منظر سطح افشاء، مالکیت و کنترل و تأمین سرمایه بررسی می‌کند.

جدول ۲-۱: ویژگی‌های حکمرانی شرکتی در ایران

عنوان	شرح
اتحاد مالکیت و کنترل	ساختار مالک - مدیر حاکم است و مالکیت سهام در سطح بالایی متمرکز است. مطابق ماده ۱۰۷ ل.ا.ق. ت مدیران از بین صاحبان سهام انتخاب می‌شوند، بنابراین سهامداران به‌طور غیرمستقیم اداره و کنترل شرکت را در اختیار دارند. نتیجه آن این است که مشکلات نمایندگی و هزینه‌های کنترل بر مدیران شرکت توسط سهامداران منتفی است یا حداقل کمتر است.
تأمین سرمایه از طریق منابع داخلی	برخلاف کشورهای چون آلمان و ژاپن که بانک محور است و بانک‌ها و مؤسسات مالی نقش اساسی در تأمین سرمایه شرکت‌های سهامی دارند، در ایران این موضوع کمتر اتفاق می‌افتد و تأمین سرمایه صرفاً سوی منابع داخلی و نه بازار صورت می‌پذیرد. مطابق مقررات لایحه اصلاحی قسمتی از قانون تجارت ۱۳۴۷ مقنن برای سهامداران حق تقدم در خرید سهام را در زمان افزایش سرمایه پیش‌بینی نموده است (ماده ۱۶۶). در نتیجه شرکت به بازار رقابتی وابسته نیست و این خود معلول عدم وجود بازار رقابتی قوی در ایران است.
سطح پایین افشای اطلاعات	مقررات شرکت‌های سهامی از حیث ارائه اطلاعات کارآمد نیست. با توجه به این که حسب اصول OECD ارائه اطلاعات دقیق و مناسب برای سهامداران فعلی و سرمایه‌گذاران آتی و نیز تمامی ذی‌نفعان ضروری است، در نظام شرکت‌های سهامی ایران شاید سهامداران اکثریت به لحاظ نقش کنترلی امکان دسترسی به اطلاعات لازم را داشته اما این امکان برای سهامداران اقلیت وجود نداشته یا پایین است. در صورتی که یکی از بنیادی‌ترین اصول حمایت از سهامداران اقلیت است.

در شکل ۲-۱ معایب حکمرانی شرکتی در ایران به طور موردی تبیین شده است.

شکل ۲-۱: معایب حکمرانی شرکتی در ایران



شاخصه‌های لازم حکمرانی شرکتی در ایران در چهار بعد شفافیت و افشای اطلاعات استاندارد، جدایی مالکیت از کنترل، ایجاد بازار رقابتی قوی در جهت تأمین سرمایه از طریق بازار و مسئولیت‌پذیری مدیران در شکل ۲-۲ بیان شده است.

شکل ۲-۲: شاخصه‌های لازم حکمرانی شرکتی در ایران



فصل سوم

بررسی حکمرانی شرکتی
در صندوق بازنشستگی کشوری

۱-۳- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی کشوری

مطابق ماده (۱۱) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی مصوب ۱۳۸۳ وزارت رفاه و تأمین اجتماعی با اهداف زیر تشکیل شد:

شکل ۳-۱: اهداف وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی



با تصویب این قانون سازمان تأمین اجتماعی، صندوق بازنشستگی کشوری و متعاقباً صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستاییان و عشایر زیرمجموعه وزارت رفاه و تأمین

اجتماعی به فعالیت خود ادامه دادند. مطابق ماده (۱۷) قانون مذکور ارکان کلیه صندوق‌ها و نهادهای دولتی و عمومی فعال در قلمروهای بیمه‌ای، حمایتی و امدادی شامل هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت نظارت است و هیئت امنای سازمان تأمین اجتماعی در حکم هیئت امنای مجمع سایر صندوق‌های بازنشستگی تابعه (وزارت رفاه و تأمین اجتماعی) وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از جمله صندوق بازنشستگی کشوری نیز است. در سال ۱۳۹۰ با تصویب قانون ادغام وزارتخانه‌های تعاون، کار و امور اجتماعی و رفاه و تأمین اجتماعی کلیه وظایف و اختیاراتی که مطابق قوانین برعهده وزارتخانه‌ها و وزیران مربوط بود به وزارتخانه تازه تأسیس تعاون، کار و رفاه اجتماعی و وزیر آن منتقل شد.

۱-۱-۳- نقش و اختیارات وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی

وفق قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و اساسنامه‌های سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی تابعه اختیارات وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی به شرح زیر است:

- پیشنهاد شش نفر از اعضاء هیئت امناء به شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی
- صدور حکم انتصاب رئیس و اعضاء هیئت امناء
- ریاست هیئت امناء در صورتی که یکی از اعضاء هیئت امناء شخص وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی باشد
- تأیید نصب و عزل مدیرعامل صندوق بازنشستگی و صدور حکم آن
- بررسی پیشنهاد هیئت امناء در خصوص اصلاح اساسنامه و در صورت تأیید، ارسال آن جهت تصویب نهایی در هیئت وزیران
- صدور احکام اعضاء و رئیس هیئت‌مدیره صندوق بازنشستگی
- انتخاب رئیس هیئت نظارت از میان اعضاء هیئت توسط رئیس هیئت امناء یا وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی

- صدور حکم رئیس و اعضای هیئت نظارت
- تأیید اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه بدون واسطه و هلدینگ‌های زیرمجموعه
- تأیید پیشنهاد هیئت امناء برای نصب و عزل مدیرعامل
- تعیین و انتصاب سرپرست برای سازمان برای حداکثر شش ماه به‌منظور انجام مسئولیت‌های مدیرعامل سازمان (در صورت ضرورت)
- تأیید نصب و عزل معاونان مدیرعامل و مدیران استانی
- تصویب آیین‌نامه نحوه تشکیل و اداره جلسات هیئت امناء پس از تشکیل اولین جلسه.

۲-۱-۳- اقدامات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

به‌منظور رعایت قوانین و مقررات و در اجرای برخی از آنها، وزیر تعاون کار و رفاه اجتماعی به‌طور مستقیم مقرراتی را در قالب بخشنامه و آیین‌نامه به سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی و شرکت‌ها و مؤسسات تحت پوشش آن ابلاغ می‌نماید که موارد زیر از آن جمله‌اند:

- منشور شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (نامه شماره ۲۰۱۹۴۳ مورخ ۹۲/۱۱/۱۶)
- بخشنامه ممنوعیت تصدی همزمان هیئت‌مدیره بیش از یک شرکت (نامه شماره ۵۶۳۵۷ مورخ ۹۵/۳/۳۱)
- بخشنامه ممنوعیت تصدی هیئت‌مدیره و مدیرعامل صندوق توسط کارکنان دولت (نامه شماره ۵۶۳۵۷ مورخ ۹۵/۳/۳۱)
- بخشنامه ممنوعیت تصدی هیئت‌مدیره و مدیرعامل صندوق توسط بازنشستگان (نامه شماره ۵۶۴۷۹ مورخ ۹۵/۳/۳۱)
- بخشنامه ممنوعیت به‌کارگیری منسوبین به افراد سیاسی در بنگاه‌ها و هلدینگ‌های وابسته (نامه شماره ۱۹۶۳۱۱ مورخ ۹۶/۱۰/۱۰)

- آیین نامه حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره
 - دستورالعمل سطح بندی بنگاه های اقتصادی تابعه
 - دستورالعمل ضوابط انتخاب مدیران
 - استقرار شایسته سالاری در دستگاه ها و سازمان های تابعه (بخشنامه شماره ۱۳۲۷۳ مورخ ۹۶/۱/۳۰)
 - بخشنامه هماهنگی در انتصاب اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل شرکت ها و هلدینگ ها (نامه شماره ۹۹۶۵۵ مورخ ۹۷/۵/۲۳)
 - بخشنامه نقشه راه شفافیت (نامه شماره ۶۷۰۴۶ مورخ ۱۳۹۹/۴/۲۳)
- با توجه به اهمیت موضوع حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری و لزوم ارتقاء انضباط مالی و افزایش شفافیت در مجموعه های اقتصادی تابعه، منشور شفافیت و مسئولیت پذیری اجتماعی توسط وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی در تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۶ به صندوق بازنشستگی کشوری ابلاغ گردید. اهم موضوعات مطروحه در این بخشنامه به شرح زیر می باشد:
- تأکید بر مسئولیت خطیر حفظ و نگهداری و ارتقاء ذخایر و سرمایه سازمان و صندوق های بازنشستگی تابعه
 - ابلاغ بخشنامه نقشه راه شفافیت در راستای ارتقاء شفافیت و پاسخگویی که یکی از مهم ترین اصول حکمرانی شرکتی است
 - ابلاغ دستورالعمل پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل بنگاه های اقتصادی تابعه و پیرو آن ابلاغ دستورالعمل سطح بندی بنگاه های اقتصادی تابعه
 - لزوم پاسخگویی، شفافیت اطلاعات و مسئولیت پذیری اجتماعی
 - ممنوعیت عضویت هر فرد در بیش از یک شرکت
 - ممنوعیت انتصاب افراد بر اساس معیارهای غیر تخصصی همچون ملاک خانوادگی

و سیاسی و...

- ممنوعیت انتصاب افراد دارای خویشاوندی سببی و یا نسبی درجه اول یا دوم در هیئت‌مدیره یک شرکت

- لزوم انتصاب اعضای هیئت‌مدیره بر اساس قاعده مشخص و روشن

- پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت‌مدیره بر اساس آیین‌نامه سلامت هزینه‌ها

- تأکید بر گسترش مدیریت علمی و به‌کارگیری افراد متفکر و نخبگان جوان در سازمان و صندوق‌های بازنشستگی تابعه

- تدوین برنامه‌های دقیق و تنظیم سیاست‌های لازم برای تضمین سودآوری شرکت‌ها

- تکلیف شرکت‌ها به تدوین آیین‌نامه نظام حکمرانی شرکتی

- تشکیل کارگروه ارتقاء سلامت مالی در سازمان و صندوق‌های بازنشستگی تابعه

دیگر بخشنامه‌های ابلاغی وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی به صندوق‌های

بازنشستگی کشوری مرتبط با موضوع حکمرانی شرکتی به شرح زیر است:

- بخشنامه عدم تصدی همزمان در هیئت‌مدیره شرکت‌ها

- ابلاغ قانون ممنوعیت به‌کارگیری بازنشستگان

- متمم ضوابط مرتبط با انتخاب مدیران شرکت‌ها به همراه دستورالعمل ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران

- دستورالعمل ممنوعیت به‌کارگیری منسوبین به افراد سیاسی در بنگاه‌ها و هلدینگ‌های وابسته

- نقشه راه شفافیت

۲-۳- صندوق بازنشستگی کشوری

به استناد بند «ز» و «ط» ماده (۳) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی نظارت بر عملکرد صندوق‌های بیمه‌ای و تعادل منابع و مصارف صندوق‌ها بر مبنای علم محاسبات بیمه‌ای، از اهداف و وظایف حوزه بیمه‌ای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی است. به استناد ماده (۱۱) همان قانون، در راستای تحقق نظام جامع تأمین اجتماعی و برای اجرای قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، وزارت رفاه و تأمین اجتماعی تشکیل شد. پس از ادغام سه وزارتخانه رفاه و تأمین اجتماعی، تعاون و کار و امور اجتماعی، به استناد تبصره‌های قانون تشکیل دو وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی و صنعت، معدن و تجارت مصوب ۱۳۹۰/۴/۸ مجلس شورای اسلامی، کلیه تعهدات و اختیارات وزارتخانه‌های پیشین از جمله وزارت رفاه و تأمین اجتماعی به وزارت متبوع منتقل شده است. لذا اختیارات و مسئولیت‌های نظارت بر عملکرد صندوق‌های بازنشستگی تعادل منابع و مصارف آن‌ها بر اساس علم محاسبات بیمه‌ای نیز بر عهده این وزارتخانه قرار گرفته است.

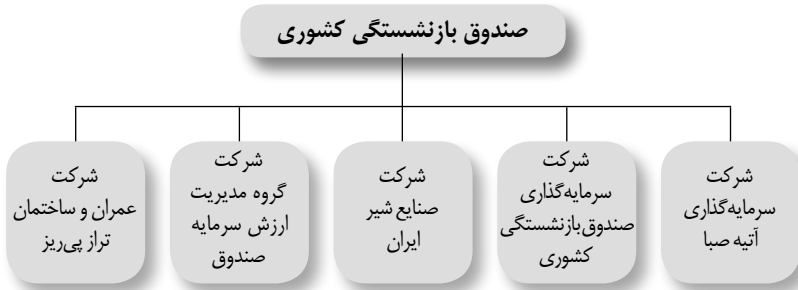
منابع صندوق بازنشستگی کشوری عمدتاً از طریق دریافتی‌ها از محل حق بیمه‌های پرداختی کارکنان و کارفرمایان، سرمایه‌گذاری‌ها و درآمد غیرمستقیم و از محل بودجه عمومی (دولت) تأمین می‌شود. همچنین مصارف اصلی صندوق شامل پرداخت مستمری بازنشستگی، مستمری بازماندگان کارکنان، مستمری از کارافتادگی و مصارف عملیاتی جاری می‌شود.

شکل ۳-۲: منابع و مصارف صندوق بازنشستگی کشوری



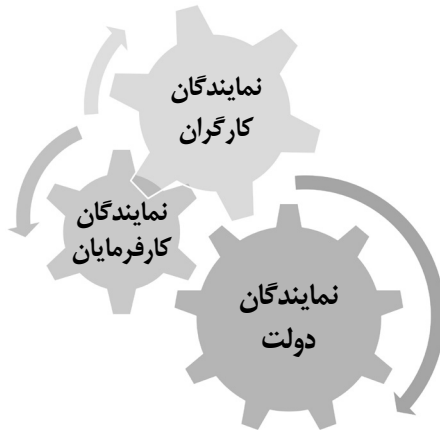
طبق اطلاعات سامانه شفافیت صندوق بازنشستگی کشوری هم اکنون ۵ هلدینگ تخصصی سرمایه‌گذاری آتیه صبا، سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری، صنایع شیر ایران، گروه مدیریت ارزش سرمایه، عمران و ساختمان تراز پی‌ریز تحت مدیریت صندوق قرار دارند و حدود ۱۰۰ شرکت کنترلی و مدیریتی زیرمجموعه صندوق هستند که از این تعداد ۶۰ شرکت طی سال‌های ۱۳۹۰-۱۳۷۸ تحت عنوان واگذاری و یا دیون دولتی به این صندوق منتقل گردیده است.

شکل ۳-۳: هلدینگ‌های تابعه صندوق بازنشستگی کشوری



به موجب ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی ارکان سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی شامل هیئت امنای تأمین اجتماعی، هیئت‌مدیره سازمان / صندوق، مدیرعامل سازمان / صندوق و هیئت نظارت سازمان / صندوق تعیین می‌شود. یکی از نکات حائز اهمیت در ترکیب هیئت امنای رعایت اصل سه جانبه‌گرایی است، یعنی هیئت امنای شامل نماینده دولت، کارفرمایان و کارگران (بیمه شدگان) است.

شکل ۳-۴: سه جانبه‌گرایی در ترکیب هیئت امنا



۱-۲-۳- ارکان صندوق بازنشستگی کشوری

در شکل زیر ارکان صندوق بازنشستگی کشوری نشان داده شده است که در خصوص هر یک از این ارکان در ادامه به تفصیل شرح داده خواهد شد.

شکل ۳-۵: ارکان صندوق بازنشستگی کشوری



۲-۲-۳- هیئت امناء

با توجه به قسمت اخیر بند (ب) ماده واحده قانون اصلاح ماده (۱۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، هیئت امناء بالاترین رکن صندوق است و طبق ماده (۷) اساسنامه سازمان تأمین اجتماعی، هیئت امناء سازمان تأمین اجتماعی علاوه بر سازمان در حکم هیئت امناء کلیه صندوق‌ها از جمله صندوق بازنشستگی کشوری، صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستاییان و عشایر و مؤسسه صندوق حمایت و بازنشستگی کارکنان فولاد خواهد بود.

اعضای هیئت امناء صندوق بر اساس قانون اصلاح ماده (۱۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری و چگونگی تعیین مدیریت سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی و بیمه‌های درمانی (مصوب ۱۳۸۸) جمعاً نه نفر بوده و به صورت زیر تعیین می‌شوند:

- شش نفر با پیشنهاد وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی و تصویب شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی
- سه نفر باقی مانده مطابق جزء (۲) بند (الف) ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی به شرح ذیل انتخاب می‌گردند:

«باقی اعضا به تناسب تعداد افراد تحت پوشش توسط خدمت گیرندگان متشکل و سازمان یافته آنها بر اساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تعیین خواهند شد و در صورت عدم وجود تشکل‌های رسمی موصوف و تا زمان شکل‌گیری آنها، اعضای مزبور به پیشنهاد وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی و تأیید شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی و تصویب هیئت وزیران انتخاب خواهند شد.»
- در صورتی که یکی از اعضای هیئت امناء شخص وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی باشد، ریاست هیئت امناء به عهده وی خواهد بود. حکم انتصاب رییس و اعضای هیئت امناء توسط وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی صادر می‌شود.
- چنانچه هریک از اعضای هیئت امناء برکنار شده، فوت یا استعفا نماید یا با تشخیص رییس هیئت امناء بیش از سه جلسه متوالی غیبت کند، جانشین او به نحو مذکور در قانون اصلاح ماده ۱۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و چگونگی تعیین مدیریت سازمان تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی و بیمه‌های درمانی (مصوب ۱۳۸۸) انتخاب خواهد شد.

۱-۲-۳- شرایط عضویت در هیئت امناء

طبق قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی شرایط عضویت در هیئت امناء دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد با پنج سال سابقه کار تخصصی در رشته‌های مدیریت، حسابداری،

بیمه، اقتصاد، انفورماتیک و گروه پزشکی خواهد بود و انتصاب افراد مزبور پس از تأیید احراز شرایط سمت از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری نافذ است.

۲-۲-۳- وظایف و اختیارات هیئت امناء

- تصویب خطمشی و راهبردهای کلان صندوق
- تصویب برنامه و بودجه، صورت‌های مالی و عملکرد سالانه صندوق
- نصب و عزل اعضای هیئت مدیره و هیئت نظارت
- «نصب و عزل مدیرعامل صندوق با پیشنهاد هیئت امناء و تأیید و حکم وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام می‌پذیرد.»
- تعیین حقوق و مزایا و پاداش اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و حق الزحمه هیئت نظارت بر اساس مصوبات شورای حقوق و دستمزد
- تصویب آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و سایر آیین‌نامه‌های مورد نیاز صندوق
- بررسی و تصویب تشکیلات کلان صندوق به پیشنهاد هیئت مدیره
- پیشنهاد اصلاح اساسنامه صندوق به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جهت بررسی و در صورت تأیید، ارسال آن جهت تصویب نهایی در هیئت وزیران
- بررسی و اتخاذ تصمیم در خصوص سایر مواردی که بنا به پیشنهاد هیئت مدیره صندوق در هیئت امناء مطرح می‌شود
- پیشنهاد تغییر یا اصلاح قوانین بازنشستگی (از جمله نرخ حق بیمه و سن بازنشستگی) بر اساس شاخص‌های جمعیتی امید به زندگی و محاسبات بیمه‌ای جهت تصویب در هیئت وزیران و سیر مراحل قانونی
- اتخاذ تصمیم ظرف مدت یک ماه از تاریخ وصول گزارشات عملکرد سالانه و صورت‌های مالی و تلفیقی
- نحوه تشکیل و اداره جلسات هیئت امناء به موجب آیین‌نامه‌ای خواهد بود که پس

- از تشکیل اولین جلسه به تصویب هیئت امناء می‌رسد
- مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره با دعوت هیئت امناء بدون حق رأی در جلسات هیئت امناء شرکت می‌کنند
- هیئت امناء برای بررسی و اظهارنظر در خصوص مسائل صندوق می‌توانند کارگروه‌های تخصصی داشته باشد. ترتیب تشکیل جلسات کارگروه‌های تخصصی طبق آیین‌نامه‌ای خواهد بود که ظرف سه ماه پس از تشکیل اولین جلسه به تصویب هیئت امناء می‌رسد.

۳-۲-۳- نحوه تشکیل جلسات هیئت امناء

جلسات هیئت امناء حداقل با حضور هفت نفر از اعضاء رسمیت یافته و تصمیمات آن با رأی موافق حداقل پنج عضو حاضر قطعیت خواهد یافت.

۳-۲-۳- هیئت مدیره

مدیریت اجرایی صندوق بازنشستگی کشوری بر عهده یک هیئت‌مدیره تمام وقت است که از سوی هیئت امناء برای مدت ۴ سال انتخاب می‌شوند. صدور احکام اعضای هیئت‌مدیره بر عهده وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی است. اعضای هیئت‌مدیره صندوق مطابق بند (ب) و تبصره (۱) ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی متشکل از ۵ یا ۷ نفر دارای تخصص و تجارب مختلف مورد نیاز و موظف (بدون پذیرش مسئولیت اجرایی) است. هیئت‌مدیره در اولین جلسه از بین اعضای خود یک نفر را به‌عنوان رئیس، یک نفر نایب رئیس و یک نفر منشی انتخاب می‌نماید. مسئولیت‌های هیئت‌مدیره باید با اصلی‌ترین هدف طرح بیمه بازنشستگی یعنی استمرار حمایت‌ها و ارائه خدمات تعهد شده، هماهنگ باشد. این هیئت باید از طریق نظارت و کنترل و به‌عبارت دیگر مدیریت بر همه ریسک‌های طرح بیمه و بازنشستگی خصوصاً ریسک‌های مالی و اقتصادی ناشی از تصمیمات اتخاذ شده و به‌ویژه تغییرات جمعیتی بکوشد تا پایداری مالی طرح را حفظ کند.

۱-۳-۲-۳- شرایط عضویت در هیئت‌مدیره

شرط عضویت در هیئت‌مدیره صندوق بازنشستگی، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد با پنج سال سابقه کار تخصصی در رشته‌های مدیریت، حسابداری، بیمه، اقتصاد، انفورماتیک و گروه پزشکی خواهد بود و انتصاب افراد مزبور پس از تأیید احراز شرایط سمت از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری نافذ می‌باشد.

۲-۳-۲-۳- رئیس هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره در اولین جلسه از بین اعضای خود یک نفر را به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره انتخاب خواهند کرد.

۳-۳-۲-۳- وظایف و اختیارات رئیس هیئت‌مدیره

- دعوت از اعضای هیئت‌مدیره جهت تشکیل جلسات
 - اداره جلسات هیئت‌مدیره
 - انعکاس پیشنهادهای هیئت‌مدیره به هیئت‌امناء و ابلاغ مصوبات هیئت‌امناء و هیئت‌مدیره به مدیرعامل
 - انجام مکاتبات لازم با دستگاه‌ها و مراجع ذی‌صلاح در حدود وظایف و اختیارات خود
- «در غیاب رئیس هیئت‌مدیره، تمامی وظایف وی بر عهده نایب رئیس خواهد بود.»

۴-۳-۲-۳- دبیر هیئت‌مدیره

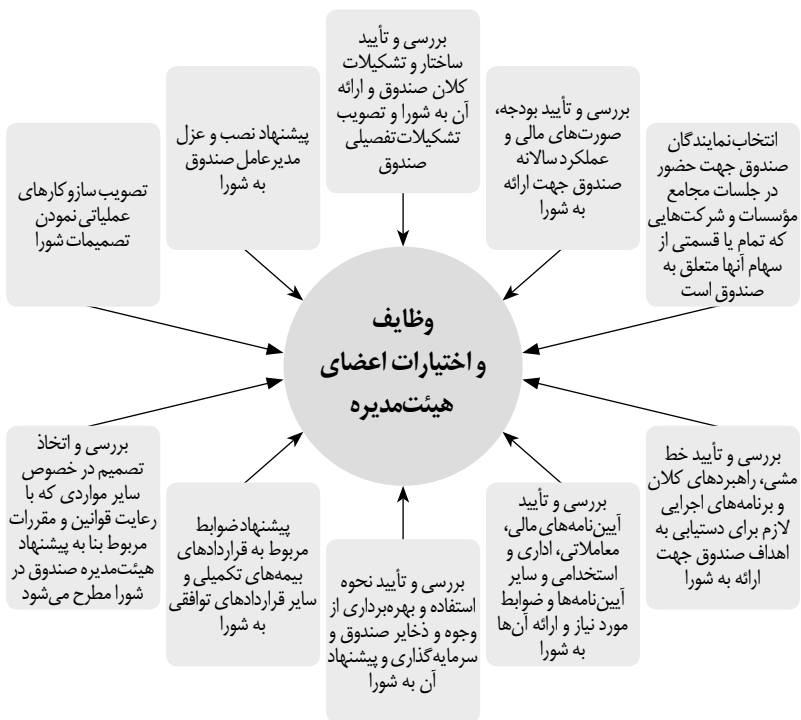
اداره دبیرخانه بر عهده دبیر هیئت‌مدیره است که با پیشنهاد رئیس هیئت‌مدیره و تصویب هیئت‌مدیره منصوب و زیر نظر رئیس هیئت‌مدیره انجام وظیفه می‌نماید. دبیرخانه مسئولیت اجرایی تشکیل جلسات هیئت‌مدیره، جمع‌آوری اطلاعات و دستور جلسات و دیگر موارد درخواستی اعضای هیئت‌مدیره را بر عهده دارد. دبیر هیئت‌مدیره در جلسات هیئت‌مدیره

حضور یافته و مسئول تدوین مذاکرات و مصوبات هیئت مدیره و هماهنگی مصوبات است. مدیرعامل نیز موظف است اطلاعات مورد تقاضای دبیر را تهیه و در اختیار وی قرار دهد. دبیرخانه موظف است گزارش اقدامات انجام شده در زمینه اجرای مصوبات را تهیه و به رئیس هیئت مدیره ارائه نماید.

۵-۳-۳- وظایف و اختیارات اعضای هیئت مدیره

شکل ۳-۶ مهم ترین وظایف و اختیارات هیئت مدیره صندوق بازنشستگی را نشان می دهد.

شکل ۳-۶: وظایف و اختیارات اعضای هیئت مدیره صندوق بازنشستگی کشوری



در جدول ۳-۱ وظایف و اختیارات هیئت امنا و هیئت مدیره صندوق بازنشستگی کشوری در موضوعات مختلف با یکدیگر مقایسه شده است:

جدول ۳-۱: مقایسه وظایف و اختیارات هیئت امنا و هیئت مدیره

موضوع	اعضای هیئت امنا	اعضای هیئت مدیره
خطمشی و راهبرد کلان صندوق	تصویب خطمشی و راهبردهای کلان صندوق	بررسی و تدوین خطمشی، راهبردهای کلان و برنامه‌های اجرایی لازم برای دستیابی به اهداف صندوق جهت ارائه به هیئت امنا
برنامه عملیاتی		تدوین برنامه عملیاتی با رعایت اصول بهره‌وری جهت تحویل اهداف راهبردی و خطمشی به صورت سالانه و پنج ساله
برنامه و بودجه	تصویب برنامه و بودجه، صورت‌های مالی و عملکرد سالانه صندوق	بررسی و تدوین بودجه، صورت‌های مالی و عملکرد سالانه صندوق جهت ارائه به هیئت امنا
نصب و عزل	نصب و عزل اعضای هیئت مدیره و هیئت نظارت	پیشنهاد اعضاء هیئت مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه بدون واسطه و هلدینگ‌های زیرمجموعه جهت صدور حکم توسط مدیرعامل پس از تأیید وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی
حقوق و مزایا	تعیین حقوق و مزایا و پاداش اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و حق الزحمه هیئت نظارت بر اساس مصوبات شورای حقوق و دستمزد	
آیین نامه مالی معاملاتی	تصویب آیین نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و سایر آیین نامه‌های مورد نیاز صندوق	بررسی و تدوین آیین نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی و سایر آیین نامه‌ها و ضوابط مورد نیاز و ارائه آنها به هیئت امنا

موضوع	اعضای هیئت امنا	اعضای هیئت مدیره
تشکیلات کلان صندوق	بررسی و تصویب تشکیلات کلان صندوق به پیشنهاد هیئت مدیره	
اصلاح اساسنامه صندوق	پیشنهاد اصلاح اساسنامه صندوق به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جهت بررسی و در صورت تأیید، ارسال آن جهت تصویب نهایی در هیئت وزیران	
پیشنهاد اصلاح قوانین	پیشنهاد تغییر یا اصلاح قوانین بازنشستگی (از جمله نرخ حق بیمه و سن بازنشستگی) بر اساس شاخص‌های جمعیتی امید به زندگی و محاسبات بیمه‌ای جهت تصویب در هیئت وزیران و سیر مراحل قانونی	
گزارش عملکرد سالانه و صورت‌های مالی	اتخاذ تصمیم ظرف مدت یک ماه از تاریخ وصول گزارشات عملکرد سالانه و صورت‌های مالی و تلفیقی	تفریح بودجه سال قبل تا پایان خرداد هر سال و ارائه آن به همراه ارزیابی عملکرد صندوق به هیئت امنا
	نحوه تشکیل و اداره جلسات هیئت امنا به موجب آیین‌نامه‌ای خواهد بود که پس از تشکیل اولین جلسه به تصویب هیئت امنا می‌رسد.	
	مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره با دعوت هیئت امنا بدون حق رأی در جلسات هیئت امنا شرکت می‌کنند.	بررسی گزارشات واصله از مدیرعامل در خصوص عملکرد شرکت‌ها و مؤسسات تابعه صندوق و ارائه گزارش نهایی به هیئت امنا
	هیئت امنا برای بررسی و اظهارنظر در خصوص مسائل صندوق می‌توانند کارگروه‌های تخصصی داشته باشد. ترتیب تشکیل جلسات کارگروه‌های تخصصی طبق آیین‌نامه‌ای خواهد بود که ظرف سه ماه پس از تشکیل اولین جلسه به تصویب هیئت امنا می‌رسد.	

اعضای هیئت مدیره	اعضای هیئت امناء	موضوع
بررسی و تأیید نحوه استفاده و بهره‌برداری از وجوه ذخایر صندوق و پیشنهاد آن به هیئت امناء	بررسی و اتخاذ تصمیم در خصوص سایر مواردی که بنا به پیشنهاد هیئت مدیره صندوق در هیئت امناء مطرح می‌شود.	سایر
انجام سایر امور لازم برای صندوق جهت حضور در جلسات مجامع مؤسسات و شرکت‌هایی که تمام یا قسمتی از سهام آنها متعلق به صندوق می‌باشد.		
پیشنهاد ضوابط مربوط به قراردادهای بیمه‌های تکمیلی و سایر قراردادهای توافقی به هیئت امناء		
انتخاب نماینده یا نمایندگان صندوق جهت حضور در جلسات مجامع مؤسسات و شرکت‌هایی که تمام یا قسمتی از سهام آنها متعلق به صندوق می‌باشد.		

۷-۳-۲-۳- نحوه تشکیل جلسات هیئت مدیره

جلسات هیئت مدیره با حضور حداقل ۴ نفر از اعضا رسمیت یافته و تصمیمات با رأی موافق حداقل ۳ نفر از اعضای حاضر معتبر خواهد بود. نحوه تشکیل و اداره جلسات هیئت مدیره به موجب آیین‌نامه نحوه تشکیل و اداره جلسات هیئت مدیره خواهد بود که توسط هیئت مدیره هر صندوق، با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات آن‌ها تهیه و به تصویب هیئت مدیره خواهد رسید.

۴-۲-۳- مدیرعامل

مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری با پیشنهاد هیئت امناء و تأیید و حکم وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی انتخاب می‌شود. به موجب اساسنامه صندوق بازنشستگی کشوری،

داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و پنج سال سابقه کار تخصصی در امور مدیریتی یا اقتصادی یا مالی یا حسابداری یا انفورماتیک و گروه پزشکی از شرایط انتصاب مدیرعامل صندوق‌های بازنشستگی است.

نصب و عزل مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری با پیشنهاد هیئت امناء و تأیید و حکم وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای مدت چهار سال صورت می‌پذیرد. در صورت ضرورت و به‌منظور انجام مسئولیت‌های مدیرعامل صندوق، وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌تواند حداکثر برای مدت شش ماه برای صندوق سرپرست تعیین و منصوب نماید.

۱-۴-۲-۳- شرایط انتخاب مدیرعامل

- الف- دارا بودن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد
- ب- داشتن پنج سال سابقه کار تخصصی در یکی از امور مدیریتی، اقتصادی، مالی، حسابداری، انفورماتیک و یا گروه پزشکی
- منظور از امور مدیریتی شامل موارد به شرح ذیل می‌باشد:
- مدیریت دولتی شامل وزراء، معاونین و مشاورین و مدیران کل و همتراز آنها در دستگاه‌های اجرایی
 - مدیریت بازرگانی و صنعتی شامل اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل شرکت‌های دولتی و شرکت‌های فعال در حوزه بازرگانی و صنعتی و تجارت پذیرفته‌شده در بورس و فرابورس
 - مدیریت حقوقی و قضایی شامل معاونین و مدیران ستادی قوه قضاییه و روسای کل دادگستری‌ها و دادستان‌های مرکزی استان و معاونین حقوقی دستگاه‌های اجرایی در سطح معاونین وزیر
 - سایر مدیریت‌ها از جمله روسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی حسب مورد پس از تأیید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

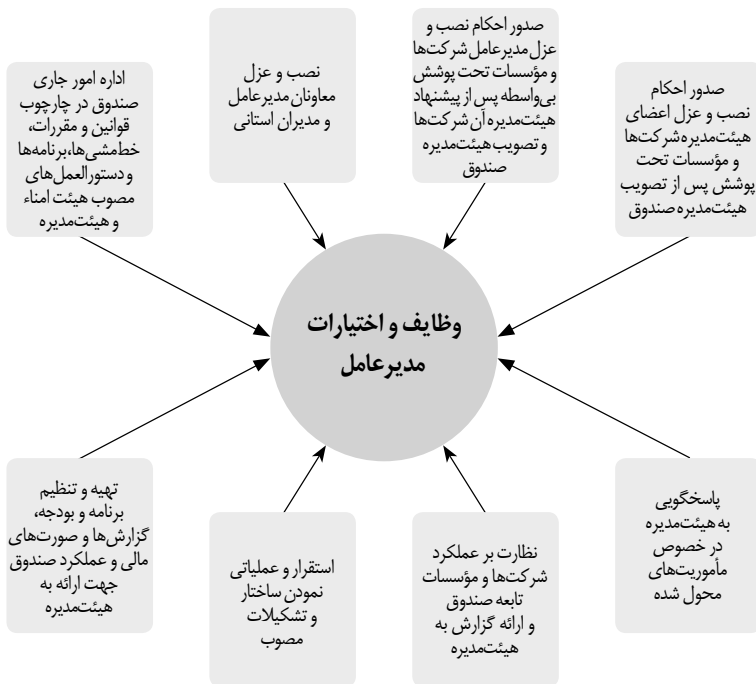
احراز شرایط مدیرعامل منتخب موضوع تبصره‌های (۲) و (۳) اصلاح اساسنامه سازمان تامین اجتماعی مصوب ۱۳۹۱/۵/۱۵ با معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و تأیید نهایی رئیس شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی خواهد بود.

۲-۴-۲- وظایف و اختیارات مدیرعامل

- اداره امور جاری صندوق در چارچوب قوانین و مقررات، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب هیئت امانت و هیئت‌مدیره
- تهیه و تنظیم برنامه و بودجه، گزارش‌ها و صورت‌های مالی و عملکرد صندوق جهت ارائه به هیئت‌مدیره
- استقرار و عملیاتی نمودن ساختار و تشکیلات مصوب
- نظارت بر عملکرد شرکت‌ها و مؤسسات تابعه صندوق و ارائه گزارش به هیئت‌مدیره
- پاسخگویی به هیئت‌مدیره در خصوص مأموریت‌های محول شده
- صدور احکام نصب و عزل اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تحت پوشش پس از تصویب هیئت‌مدیره صندوق
- صدور احکام نصب و عزل مدیرعامل شرکت‌ها و مؤسسات تحت پوشش بی‌واسطه پس از پیشنهاد هیئت‌مدیره آن شرکت‌ها و تصویب هیئت‌مدیره صندوق
- نصب و عزل معاونان مدیرعامل و مدیران استانی
- نصب و عزل مذکور در این ماده پس از تأیید وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی امکان‌پذیر است.
- مدیرعامل در مقابل اشخاص حقیقی و حقوقی در مراجع قانونی، نماینده صندوق می‌باشد و می‌تواند این اختیار را شخصاً یا به‌وسیله نمایندگان یا وکلایی که تعیین می‌کند، اعمال نماید. این تفویض، رافع مسئولیت‌های قانونی وی نخواهد بود.

- مکاتبات، قراردادهای صندوق در چارچوب ضوابط، مقررات و آیین‌نامه‌های مربوط با امضاء مدیرعامل و با مهر صندوق معتبر خواهد بود.
- مدیرعامل می‌تواند با مسئولیت خود، قسمتی از وظایف و اختیاراتش را به مدیران اجرایی صندوق تفویض نماید.
- اسناد تعهدآور و چک‌ها با امضای مدیرعامل و یکی از اعضای هیئت‌مدیره و مهر صندوق و در غیاب مدیرعامل با امضای دو نفر از اعضای هیئت‌مدیره و مهر صندوق معتبر خواهد بود. امضای چک‌ها از محل اعتبارات عمومی باید به امضای ذی‌حساب برسد.

شکل ۳-۷: وظایف و اختیارات مدیرعامل



۵-۲-۳- هیئت نظارت

به موجب اساسنامه صندوق‌های بازنشستگی تابعه، برای هیئت نظارت سه نفر دارای تخصص‌ها و تجارب مختلف مورد نیاز است که از سوی هیئت امناء انتخاب می‌شوند و حق دخالت در امور اجرایی سازمان یا صندوق را نخواهند داشت و در اجرای وظایف خود جهت دریافت اطلاعات مورد نیاز و رسیدگی به دفاتر و مدارک باید از طریق مدیرعامل اقدام نمایند. انتخاب رئیس هیئت نظارت از بین اعضای هیئت نظارت به عهده رئیس هیئت امنای سازمان یا صندوق بوده و صدور احکام اعضاء و رئیس هیئت نظارت بر عهده رئیس هیئت امناء می‌باشد. هیئت نظارت می‌تواند در هر زمان هرگونه رسیدگی و بازرسی لازم را انجام داده و اسناد و مدارک و اطلاعات مربوط به صندوق را مطالبه کرده و مورد رسیدگی قرار دهد. هیئت نظارت حق هیچ‌گونه دخالتی در امور اجرایی صندوق را نخواهد داشت. هیئت‌مدیره و مدیرعامل مکلفند هرگونه مدارک یا توضیحاتی را که مورد درخواست کتبی هیئت نظارت باشد، در مهلت قانونی یا تعیین شده در اختیار آنان قرار دهند.

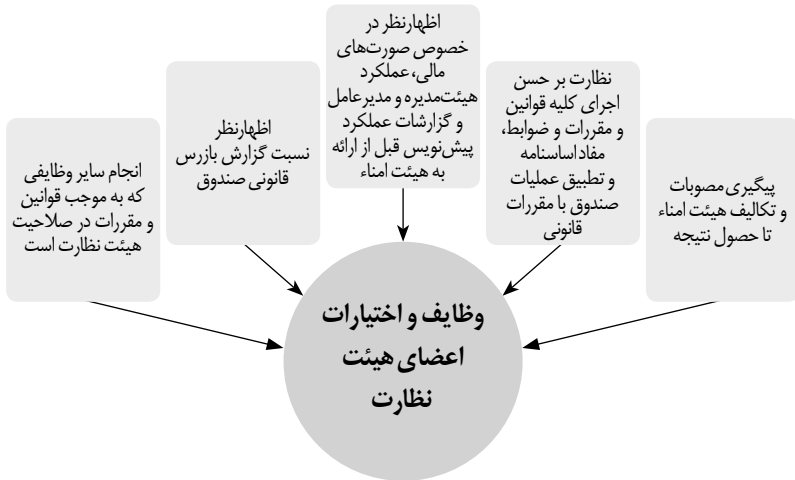
۱-۵-۲-۳- شرایط انتخاب هیئت نظارت

اعضای هیئت نظارت مرکب از سه نفر دارای تخصص‌ها و تجارب مختلف مورد نیاز است که از سوی هیئت امناء برای چهار سال انتخاب می‌شوند و انتخاب مجدد آنها بلامانع می‌باشد.

۲-۵-۲-۳- وظایف و اختیارات

اهم وظایف و اختیارات هیئت نظارت در شکل ۳-۸ بیان شده است.

شکل ۳-۸: وظایف و اختیارات اعضای هیئت نظارت



۳-۲-۵-۳ نحوه تشکیل جلسات هیئت نظارت

اداره امور داخلی هیئت نظارت و طرز تشکیل جلسات آن و نحوه انجام رسیدگی طبق آیین‌نامه‌ای خواهد بود که توسط هیئت یاد شده تدوین و تصویب خواهد شد.

۳-۲-۵-۴ رئیس هیئت نظارت

انتخاب رئیس هیئت نظارت از میان اعضای هیئت نظارت، بر عهده رئیس هیئت امانه بوده و احکام اعضاء و رئیس هیئت نظارت نیز توسط وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی صادر می‌شود. وظایف بازرس قانونی به عهده سازمان حسابرسی می‌باشد و گزارش خود را به هیئت نظارت جهت بررسی و اظهار نظر ارائه خواهد نمود.

۳-۲-۶ مقررات مترتب بر صندوق بازنشستگی کشوری

ارکان صندوق بازنشستگی کشوری و همچنین شرکت‌ها و مؤسسات تحت پوشش آن

ملزم به رعایت مقرراتی هستند که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به حوزه عملکرد آنها مربوط می‌شوند. مصوبات هیئت وزیران، مصوبات ابلاغی هیئت امنا، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های ابلاغی وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی و البته در برخی موارد مصوبات و بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و برخی از دستورالعمل‌های ابلاغی سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی نیز برای ارکان صندوق بازنشستگی کشوری و همچنین شرکت‌ها و مؤسسات تحت پوشش آن لازم‌الاجرا است.

شکل ۳-۹: مقررات مترتب بر صندوق بازنشستگی کشوری



۷-۲-۳- کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره صندوق بازنشستگی کشوری

در صندوق بازنشستگی، هیئت‌مدیره با تشکیل کمیته‌های تخصصی و در چارچوب آیین‌نامه‌ها و ضوابط مصوب نسبت به راهبری کلیه امور اقدام می‌نماید.

مهم‌ترین کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره صندوق بازنشستگی کشوری عبارتند از:

- کمیته ارزیابی و انتصابات
- کمیته ریسک
- کمیته سرمایه‌گذاری
- کمیته حسابرسی
- کمیته راهبردی
- کمیته املاک
- کمیته سامان‌دهی
- کمیته تدوین استراتژی‌های صندوق در حوزه اقتصادی
- کمیته ساماندهی شرکت‌های مشترک با سازمان تأمین اجتماعی
- کمیته ساماندهی شرکت‌های زیان‌ده و کم بازده
- کمیته وصول مطالبات

۸-۲-۳- آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی در صندوق بازنشستگی کشوری

- آیین‌نامه انتصابات
- دستورالعمل افشای اطلاعات
- دستورالعمل اجرایی کمیته سرمایه‌گذاری
- دستورالعمل تهیه و تدوین بودجه شرکت‌ها
- آیین‌نامه معاملات
- آیین‌نامه استفاده و بهره‌برداری از وجوه و منابع صندوق
- آیین‌نامه کمیته فرهنگی و اجتماعی بازنشستگان

- آیین نامه ارتباط
 - آیین نامه هلدینگ‌ها
 - دستورالعمل نحوه انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و عضو مستقل هیئت‌مدیره در مجامع عمومی در چارچوب ضوابط حکمرانی شرکتی
 - منشور فعالیت حسابرسی داخلی
 - منشور کمیته حسابرسی
 - دستورالعمل نظارت بر خانه‌های امید بازنشستگان
 - هنجارها و اصول رفتاری مدیران
- همچنین صندوق بازنشستگی کشوری در راستای استقرار حکمرانی شرکتی در شرکت‌های تابعه خود نسبت به تصویب و ابلاغ موارد زیر اقدام نموده است:
- تدوین دستورالعمل حرفه‌ای ابلاغ سیاست‌های معاون سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی صندوق در بخش بنگاه‌های اقتصادی (نشریه سیاست‌گذاری نظام حسابرسی داخلی صندوق بازنشستگی کشوری)
 - تصویب دستورالعمل اجرایی انتصابات اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل هلدینگ‌های تخصصی و شرکت‌های تحت پوشش
 - تشکیل کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره
 - الزام هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه به رعایت اصول رفتاری مدیران و ناشران غیر نهاد مالی ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار
 - تدوین منشور کمیته حسابرسی، منشور حسابرسی داخلی، دستورالعمل حسابرسی داخلی
 - معیار عمل قرار گرفتن دستورالعمل حکمرانی شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار و چارچوب یکپارچه کنترل‌های داخلی در هلدینگ‌ها
 - ابلاغ دستورالعمل حکمرانی شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار
 - افزایش سطح نظارت صندوق بر سرمایه‌گذاری‌ها و عملکرد هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه از طریق ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها:

- دستورالعمل برگزاری مجامع و ثبت صورت جلسات
- دستورالعمل اجرای فرآیندهای عملیاتی مرتبط با معاونت امور سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی
- آیین‌نامه استفاده و بهره‌برداری از وجوه و منابع صندوق
- دستورالعمل مراحل تنظیم و انعقاد قرارداد در هلدینگ‌های تخصصی
- دستورالعمل بودجه سالانه شرکت‌های تحت پوشش
- دستورالعمل نحوه ارائه گزارش‌های شرکت‌های تحت پوشش صندوق
- دستورالعمل اجرایی کمیته امور سرمایه‌گذاری‌ها و سرمایه‌برداری‌ها
- اقدام به‌منظور استقرار حسابرسی داخلی و کمیته‌های حسابرسی در هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه
- تشکیل تیم پروژه ساماندهی و استقرار نظام IT در هلدینگ‌ها و شرکت‌های مهم با محوریت هوش تجاری (BI)
- آیین‌نامه انضباطی کارکنان شرکت‌ها
- آیین‌نامه معاملات هلدینگ‌ها و شرکت‌های تحت پوشش
- آیین‌نامه استفاده و بهره‌برداری از وجوه و منابع
- دستورالعمل افشای اطلاعات شرکت‌های تابعه
- تهیه فرمت قرارداد فروش سهام شرکت
- آیین‌نامه انتصابات اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل
- آیین‌نامه ارتباطات در صندوق بازنشستگی کشوری
- آیین‌نامه هلدینگ‌ها شامل:
- دستورالعمل اجرای فرآیندهای عملیاتی مرتبط با معاونت سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی صندوق بازنشستگی و هلدینگ‌های تخصصی
- دستورالعمل نحوه و ارائه گزارش‌های شرکت‌های تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری

- دستورالعمل آیین نامه استفاده و بهره‌برداری از وجوه و منابع صندوق بازنشستگی کشوری
- دستورالعمل مراحل تنظیم و انعقاد قرارداد در هلدینگ‌های تخصصی
- دستورالعمل بودجه سالانه شرکت‌های تحت پوشش صندوق بازنشستگی
- دستورالعمل برگزاری مجامع و ثبت صورت‌جلسات
- توصیه‌های عمومی و ساختار کلی گزارش هیئت‌مدیره

۹-۲-۳- اقدامات صندوق بازنشستگی کشوری در حوزه شفافیت

شکل ۳-۱۰ ارکان شفافیت را طبق تعاریف و استانداردها نشان می‌دهد.

شکل ۳-۱۰: ارکان شفافیت



مطابق با ارکان حوزه شفافیت، صندوق بازنشستگی اقداماتی را در حوزه شفافیت و انتشار و افشای اطلاعات انجام می‌دهد که در جدول ۳-۲ تبیین شده است.

جدول ۳-۲: اقدامات صندوق بازنشستگی کشوری در حوزه شفافیت

ردیف	اطلاعات مورد انتشار	مخاطبین اطلاعات	نتایج و دستاوردهای حاصل از فرآیند شفاف‌سازی
۱	الف) انتشار اسناد تأسیس و اطلاعات راجع به ساختار سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های تابعه یا وابسته	انتشار عمومی	جلب اعتماد عمومی، رضایتمندی عمومی، ارتقاء سلامت اداری
۲	ب) وظایف و اختیارات و فرایندهای اداری، برنامه‌ها و طرح‌های مصوب و گزارش عملکرد	انتشار عمومی	جلب اعتماد عمومی، رضایتمندی عمومی، ارتقاء سلامت اداری
۳	انتشار صورت‌های مالی و اطلاعات راجع به اموال، دارایی‌ها، درآمدها و هزینه‌ها، مشخصات املاک و ساختمان‌ها (تحت تملک، در اختیار و مورد استفاده یا بهره‌برداری)، تسهیلات، هدایا، موقوفات و همچنین کمک‌ها و واگذاری‌های بلاعوض اعم از دریافتی و اعطایی	انتشار عمومی	جلب اعتماد عمومی، افزایش سوددهی شرکت‌ها
۴	انتشار تمامی اسناد بالا دستی، قوانین و مقررات حوزه فعالیت خود	انتشار عمومی	بهبود مستمر خدمت‌رسانی
۵	انتشار فرصت‌های سرمایه‌گذاری و همکاری در قالب مشارکت و شرایط استفاده از این فرصت‌ها	سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	افزایش مشارکت عمومی و مشارکت اقتصادی
۶	انتشار متن، متمم و الحاقات تمامی قراردادهای مربوط به معاملات بزرگ و متوسط	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	ارتقاء سلامت اداری، پیشگیری از شکل‌گیری فساد، ایجاد فرصت‌های برابر

ردیف	اطلاعات مورد انتشار	مخاطبین اطلاعات	نتایج و دستاوردهای حاصل از فرآیند شفاف‌سازی
۷	انتشار مبالغ تعرفه‌ها و عوارض و هزینه‌های ارائه خدمات، مصوبات و مرجع تصویب آنها و مستندات مربوط به صلاحیت تصویب	انتشار عمومی	افزایش رضایتمندی شهروندان
۸	انتشار آرای قطعی و تصمیمات صادره از مراجع قضایی و غیر قضایی له یا علیه خود به استثنای داده‌های شخصی طرفین دعوا	سرمایه‌گذاران آتی، سهامداران، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	ارتقاء اعتماد عمومی، شفافیت، رعایت عدالت
۹	انتشار قراردادهای و مناقصات، مزایده‌ها، فهرست خریداران محصولات و تأمین‌کنندگان عمده شرکت‌ها	انتشار عمومی	ایجاد فرصت‌های مساوی برای کلیه متقاضیان عقد قرارداد، ارتقاء سلامت اداری
۱۰	انتشار اظهارنامه مالیاتی تأییدشده توسط دوایر مالیاتی شرکت‌های تحت پوشش	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	شفافیت مالی
۱۱	انتشار و روزآمدسازی اطلاعات مربوط به اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها	انتشار عمومی	جلب اعتماد عمومی
۱۲	صورت‌جلسات مجامع، مصوبات هیئت‌مدیره	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	
۱۳	انتشار فهرست طرح‌های سرمایه‌گذاری پیش از انعقاد قرارداد	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	ایجاد فرصت‌های برابر برای کلیه متقاضیان، اطلاع از فرصت‌های مساوی برای دسترسی به اطلاعات
۱۴	انتشار حقوق، مزایای مستمر و غیرمستمر و پاداش‌های مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، هیئت‌عامل و رؤسا	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و گسترش انتشار آن به محدوده عموم مردم بنا به تشخیص مقام عالی وزارت	جلب اعتماد عمومی

فصل چهارم

چالش‌ها و مشکلات
ناشی از عدم رعایت اصول
حکمرانی شرکتی

۱-۴- چالش‌ها و مشکلات ناشی از عدم رعایت اصول حکمرانی شرکتی

یکی از روش‌های بررسی میزان توجه و اراده هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه در استقرار و اجرای اصول حکمرانی شرکتی، بررسی گزارشات نهادهای نظارتی همچون سازمان بازرسی کل کشور و... است. علی‌رغم وجود قوانین و مقررات متعدد در خصوص برخی اصول حکمرانی شرکتی و ابلاغ آنها به شرکت‌ها که این امر در برخی موارد از سوی مراجع مختلف صورت گرفته است و اهمیت موضوع را نشان می‌دهد اما برخی گزارشات حاکی از عدم رعایت قوانین و مقررات از سوی شرکت‌ها است که در ادامه به بررسی آنها می‌پردازیم.

۲-۴- طبقه‌بندی موضوعی تخلفات، مشکلات و چالش‌ها

جدول ۱-۴ نتیجه بررسی گزارشات نهادهای نظارتی است که چالش‌ها و مشکلات صندوق‌های بازنشستگی از جمله صندوق بازنشستگی کشوری را در موضوعات مختلف نشان می‌دهد. شایان ذکر است تمام موارد ذکر شده در این جدول متوجه صندوق بازنشستگی کشوری نیست، بلکه این موارد چالش‌های بالقوه‌ای برای صندوق‌های بازنشستگی هستند که برخی از آنها در صندوق بازنشستگی کشوری مصداق دارد.

جدول ۴-۱: طبقه‌بندی موضوعی مشکلات و چالش‌های ناشی از عدم رعایت اصول حکمرانی شرکتی

مشکلات	ضروریات راهبردی و الزامات قانونی	موضوع	ردیف
عدم اخذ استعلام‌های لازم قبل از هرگونه انتصاب افراد جدید در پست‌های مدیریتی	بخشنامه‌های صادره در خصوص معیار شایسته‌گزینی مدیران	انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل و مسائل اداری	۱
عدم توجه انتصاب برخی مدیران در شرکت‌های تابعه به مدرک تحصیلی و عدم توجه مدرک تحصیلی غیرمرتبط با موضوع فعالیت برخی مدیران و اعضای هیئت‌مدیره شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه	آیین‌نامه نظام انتخاب و انتصاب مدیران		
پرداخت‌های مازاد به مدیران و اعضای هیئت‌مدیره و عدم استرداد آن	ماده ۸۴ قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت	پرداخت حقوق و مزایا و سایر پرداخت‌ها	۲
عدم محاسبه و اقدام جهت استرداد وجوه در اختیار مدیران عامل	تبصره اصلاحی ماده ۳۴۱ قانون تجارت		
پرداخت‌های بدون ضابطه به مشاوران	ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری		
بروز برخی تخلفات و سوء جریان مالی و مدیریتی	قانون نحوه برگزاری مناقصات	مشکلات مالی معاملاتی	۳
	آیین‌نامه مالی و معاملاتی مصوب هیئت وزیران		
عدم رعایت مقررات مربوط به نحوه انعقاد قرارداد و اخذ تضامین معتبر	آیین‌نامه تضامین دولتی		
	آیین‌نامه مالی و معاملاتی تیپ		
	آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی شرکت‌ها		

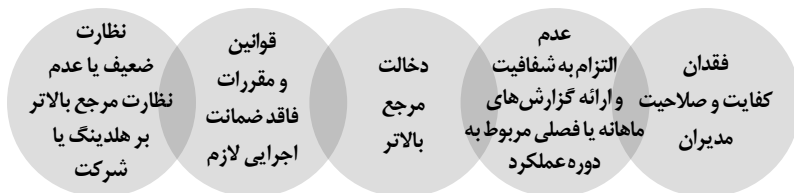
مشکلات	ضروریات راهبردی و الزامات قانونی	موضوع	ردیف
عدم ارائه گزارش جامع از میزان مطالبات شرکت و اقدامات انجام شده برای وصول مطالبات	بررسی‌های صورت گرفته حاکی از آن است که قانون مشخصی در این خصوص وجود ندارد ولی با لحاظ عمومات قانون مدنی از باب وصول دین و قانون تجارت به خصوص در فصل اوراق تجاری، نیاز به ارجاع خاصی به قانون وجود ندارد.	مطالبات	۴
عدم برگزاری مجامع شرکت‌ها در موعد قانونی مقرر	ماده ۷۲ قانون تجارت	مجامع	۵
عدم رعایت حقوق سهامداران خرد در برگزاری مجامع	آئین‌نامه نحوه تشکیل مجامع عمومی (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۸۷/۳/۱۲)		
عدم ارائه گزارش جامع در ارتباط با وصول و تعیین و تکلیف مطالبات هلدینگ از شرکت‌های وابسته و فرعی	قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲، ۸۳)	عملکرد و ارائه گزارش آن	۶
	تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۴۲۲۵ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیئت وزیران		
دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند (ه) ماده ۳ آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری			
گزارش عملکرد صندوق در انعقاد قرار داد بیمه تکمیلی درمان بازنشستگان، مستمری بگیران و افراد تحت تکلف	دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان و ضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیر رسمی (موضوع بخشنامه شماره ۱۴۰۵۲۱ مورخ ۱۳۹۳/۱۱/۱۳ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور)	عملکرد و ارائه گزارش آن	۶
	دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۳ تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲		
	بخشنامه ساماندهی روابط واحدهای تابعه با وزارت از طریق معاونت امور اقتصادی به منظور راهبری فرآیند پاسخگویی به سازمان‌های نظارتی		

مشکلات	ضروریات راهبردی و الزامات قانونی	موضوع	ردیف
عدم ارائه گزارش جامع از وضعیت قراردادهای	آیین نامه اجرایی ماده (۸۸) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت	قراردادهای	۷
اتخاذ تمهیدات لازم در انعقاد قراردادهای از جمله اخذ تضامین معتبر و نظارت مستمر بر نحوه انعقاد و اجرای آن	تصویب نامه در خصوص عقد قرارداد با شرکت های خصوصی و تعاونی برای وظایف پشتیبانی و خدماتی آیین نامه اجرایی تبصره ۱۹ ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور		
عدم اقدامات قانونی و قضایی در صورت تضییع حقوق شرکت مربوط به تعهدات ارزی ایجاد شده		حقوقی	۸
اختلاف فی مابین شرکتها			

۳-۴- علل بروز تخلفات احتمالی و مشکلات و چالش ها

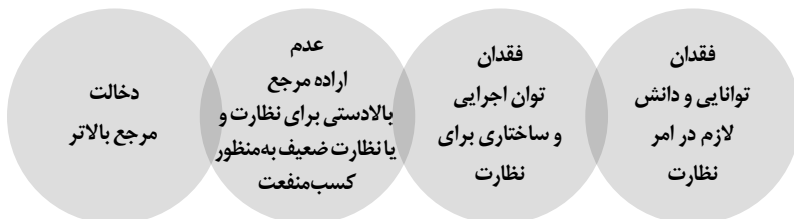
در بررسی چرایی بروز مشکلات این سوال مطرح می شود که آیا قوانین و مقررات لازم در این حوزه ها وجود دارد یا خیر؟ با توجه به قوانین و مقررات متعدد موجود در این حوزه این طور به نظر می رسد که وقوع مشکلات عمدتاً ناشی از عدم رعایت آنها بوده است. از طرفی ابلاغ قوانین و مقررات توسط مراجع بالادستی فرضیه عدم آگاهی از قوانین را منتفی خواهد نمود، ضمن اینکه عدم آگاهی مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره از قوانین و مقررات مترتب بر حوزه تحت مدیریت، دلیل عدم رعایت معیار شایستگی و لیاقت در انتخاب فرد مربوطه است. بنابراین علت بروز مشکلات می تواند یک یا ترکیبی از موارد شکل ۴-۱ باشد.

شکل ۴-۱: علل بروز تخلفات احتمالی، مشکلات و چالش‌ها



در صورتی که عدم رعایت قوانین و مقررات ناشی از فقدان ضمانت اجرایی باشد، راهکار پیشنهادی پیش‌بینی ضمانت اجرایی مناسب خواهد بود و چنانچه علت بروز تخلفات نظارت ضعیف یا عدم نظارت مرجع بالاتر باشد منشاء اصلی آن یکی از علل بیان شده در شکل ۴-۲ است.

شکل ۴-۲: منشاء بروز تخلفات احتمالی، مشکلات و چالش‌ها در شرایط نظارت ضعیف و یا عدم نظارت



نبود توانایی اجرایی و ساختاری لازم برای نظارت، از طریق آموزش و ایجاد دانش نظارتی برای مرجع بالادستی و اصلاح ساختار قابل رفع خواهد بود. اما عدم اراده مرجع بالادستی برای نظارت می‌تواند ناشی از کسب منفعت شخصی باشد که علت آن نیز انتخاب و انتصاب فرد بدون توجه به موضوع تعارض منافع بوده و راهکار پیشنهادی برای حل این مسئله رعایت موضوع تعارض منافع در انتخاب و انتصاب ارکان می‌باشد. چنانچه دخالت مرجع بالاتر علت بروز تخلف باشد منشاء آن به عدم تبیین وظایف و اختیارات ارکان یا حفظ

منافع شخصی، عدم پیش‌بینی سازوکارهای لازم جهت نظارت بر رفتار ارکان بالادستی و عدم دخالت وی بر هلدینگ یا شرکت و عدم پیش‌بینی ضمانت اجرایی مربوط به دخالت ارکان در هلدینگ‌ها و شرکت‌هاست متناسب می‌شود. در ادامه به برخی از موضوعات به‌طور مجزا و با جزئیات بیشتر پرداخته می‌شود.

۱-۳-۴- انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و ترکیب و ساختار آن

فقدان بانک اطلاعاتی مدیران، عدم رعایت معیارهای لیاقت و شایستگی (دانش، تخصص، تجربه) در انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه از مشکلات این حوزه می‌باشد. غیرموظف بودن اکثریت اعضای هیئت‌مدیره، عدم رعایت بخشنامه‌های نظارتی (بخشنامه عدم تصدی همزمان هیئت‌مدیره بیش از یک شرکت، بخشنامه عدم به‌کارگیری بازنشستگان در هیئت‌مدیره، بخشنامه عدم انتصاب کارمندان دولت به‌عنوان اعضای هیئت‌مدیره) و ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل از مشکلات عدیده موضوع انتخاب و انتصاب به‌شمار می‌روند.

علی‌رغم وجود مقررات بسیار در خصوص انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره از جمله منشور شفافیت و مسئولیت‌پذیری ابلاغی وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی شاهد برخی عدم رعایت معیار شایستگی اعضای هیئت‌مدیره و حداقل استانداردهای لازم در شرکت‌های تابعه هستیم. فارغ از شیوه انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل شرکت‌ها، مشکلات دیگری نیز در خصوص اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل به شرح زیر وجود دارد:

- عدم رعایت بخشنامه‌های ابلاغی در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران
- عدم وجود بانک اطلاعاتی مناسب از مدیران شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه در هلدینگ
- عدم شرایط احراز صلاحیت مالی اعضای هیئت‌مدیره

- عدم رعایت آیین‌نامه کمیته انتصابات
 - عدم انتخاب عضو هیئت‌مدیره و تکمیل آن
 - فقدان پست سازمانی اعضای موظف هیئت‌مدیره
 - عدم ثبت انتصاب اعضای هیئت‌مدیره در اداره ثبت شرکت‌ها
 - محدود بودن دوره تصدی برخی از اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل
 - اداره شرکت توسط سرپرست به مدت طولانی
 - عدم برگزاری منظم جلسات هیئت‌مدیره
 - عدم اجرای مفاد فصل دوم و چهارم دستورالعمل کمیته انتصابات در انتصاب مدیران
 - عدم توجه به مدارک تحصیلی در انتصاب برخی مدیران
 - عدم اخذ استعلام‌های لازم قبل از هرگونه انتصاب افراد جدید در پست‌های مدیریتی
 - عدم تدوین فهرست و مشخصات حرفه‌ای مدیران
 - در بررسی علل بروز این مشکلات ابتدا به وجود یا فقدان قوانین و مقررات لازم در این حوزه پرداخته می‌شود که بررسی‌های صورت گرفته حاکی از وجود قوانین و مقررات مرتبط با انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل به شرح زیر است:
 - بخشنامه‌های صادره در خصوص معیار شایسته‌گزینی مدیران
 - آیین‌نامه نظام انتخاب و انتصاب مدیران
 - اسناد بالادستی در خصوص رعایت اصول شایسته‌سالاری
 - کمیته انتصابات
- بنابراین فرض بروز تخلف به دلیل فقدان قوانین و مقررات لازم منتفی بوده و در واقع عدم اجرا و پایبندی به قوانین و مقررات منجر به بروز تخلفاتی در این حوزه شده است. ضعف یا فقدان نظارت، فقدان ضمانت اجرایی لازم و یا دخالت ارکان بالادستی

می‌تواند به عدم اجرای قوانین و مقررات بیانجامد که هر مورد به تفصیل در ادامه بررسی می‌شود.

الف- ضعف یا فقدان نظارت در انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل:
 به موجب قوانین و مقررات مربوط، نظارت بر شرکت‌های تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری از هلدینگ‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری بالادستی شروع شده و به‌صورت عمودی به صندوق منتهی می‌شود. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نیز نقش نظارت عالی را ایفا می‌نماید. ضعف نظارت یا فقدان نظارت هر یک از ارکان بالادستی می‌تواند به بروز تخلف منجر شود. چنانچه ارکان بالادستی به مسئولیت خود مبنی بر نظارت واقف نباشند در واقع فقدان صلاحیت ارکان بالادستی منشاء ضعف نظارتی خواهد بود. اما در صورتی که علی‌رغم وقوف ارکان بالادستی به نقش نظارتی و چگونگی انجام وظایف خود با بروز تخلف مواجه باشیم، ساختار نامناسب و فقدان الزامات اجرایی برای نظارت علت ضعف نظارتی است. در برخی موارد ارکان بالاتر به دلیل ملاحظات سیاسی و یا عدم ثبات مدیریتی وظایف نظارتی خود را انجام نمی‌دهد که در این صورت دخالت مرجع بالاتر منشاء ضعف نظارتی بوده و چنانچه ارکان بالاتر به دلیل حفظ منافع شخصی دچار تعارض منافع شده و از وظیفه نظارتی خود عدول نمایند، کسب منفعت شخصی منشاء ضعف نظارت خواهد بود.

ب- فقدان ضمانت اجرایی لازم:

در خصوص قوانین و مقررات مربوط به الزام نظام جامع انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل و ضرورت رعایت آنها ضمانت اجراهای قوی و محکمی به چشم نمی‌خورد. منشاء این امر فقدان سازوکارهای الزام‌آور جهت رعایت قوانین و مقررات مرتبط است. پیش‌بینی امکان عزل مدیران فاقد صلاحیت، عدم اعتبار جلسات هیئت‌مدیره، معرفی

مدیران متخلف به هیئت تخلفات و اعمال تنبیهات متناسب می‌تواند ضامن رعایت حداقلی مقررات باشد.

ج- دخالت ارکان بالاتر در انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل:

انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل بدون رعایت معیارهای لیاقت و شایستگی و به دور از اصول حرفه‌ای چنانچه با توصیه و پیشنهاد ارکان بالاتر صورت پذیرد به منزله دخالت ایشان در امور رکن پایین‌دستی است که عدم تعریف شفاف و روشن از وظایف و اختیارات ارکان و حفظ منفعت شخصی / هلدینگ / صندوق و... (تعارض منافع) منشاء آن است. چنانچه وظایف و اختیارات ارکان به موجب قوانین و مقررات به صورت مشخص تبیین نشده باشد و یا برخی ارکان اختیارات گسترده‌ای داشته باشند زمینه دخالت ارکان بالاتر در امور غیر مربوط فراهم می‌شود. از طرفی عدم توجه به موضوع تعارض منافع و به تبع آن حفظ منفعت شخصی می‌تواند به بروز دخالت رکن بالاتر در انتخاب و انتصاب منجر شود.

۲-۳-۴- امور مالی، اداری و استخدامی شرکت

طبق گزارشات واصله از سوی نهادهای نظارتی برخی از مشکلات به امور مالی، اداری و استخدامی شرکت مربوط می‌شود که در ادامه به آنها اشاره شده است:

- فقدان تشکیلات موسوم به کمیسیون معاملات
- عدم رعایت آئین‌نامه معاملات به هنگام انعقاد برخی قراردادها
- فقدان نظارت یا نظارت غیر مؤثر بر انبارها و ورود و خروج موجودی آنها
- ضابطه‌مند نبودن استفاده از وسایل نقلیه و ساختمان‌ها
- فقدان چارت مصوب سازمانی در شرکت‌ها
- عدم توجه اعضای هیئت‌مدیره نسبت به عدم دریافت تسهیلات و اعتبار از

- شرکت‌ها و معامله با اشخاص وابسته
- فقدان نظارت کافی در ورود و خروج کارکنان و ضعف سیستم مربوط
- عدم استقرار نظام مالی مدون و ضابطه‌مند نبودن حقوق و مزایای مدیران، معاونین و مشاورین در شرکت‌ها
- عدم رعایت ماده ۸۴ قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم (۲) در خصوص پرداختی مدیران
- عدم رعایت ماده ۲۴۱ قانون تجارت در یافتی پاداش مدیران
- امضاء افراد غیر مسئول در قراردادها
- عدم برگزاری مناسب کمیسیون معاملات و عدم رعایت مقررات در آن
- عدم بازنگری سقف معاملات در برخی شرکت‌ها با وجود قدمت قوانین مربوط
- هزینه کردن برخی مبالغ در اختیار مدیران بدون ضابطه روشن
- فقدان بایگانی منسجم در سیستم شرکت‌ها

۳-۳-۴- اتخاذ تصمیمات استراتژیک

- یکی از الزامات استقرار حکمرانی شرکتی اتخاذ تصمیم استراتژیک و بر مبنای برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت توسط هیئت‌مدیره شرکت است. به نظر می‌رسد برخی از مشکلاتی که شرکت‌ها با آنها مواجه‌اند به دلیل عدم اتخاذ تصمیمات مناسب و استراتژیک در شرکت‌ها است که برخی از مصادیق آن به شرح زیر است:
- عدم تأمین کالاها و خدمات مورد نیاز از واحدهای داخلی
 - فقدان سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
 - پرداخت کمک هلدینگ به شرکت‌ها بدون اخذ مصوبه هیئت‌مدیره و ضابطه‌مند نبودن آن‌ها
 - فقدان نظام بودجه‌بندی منسجم

- عدم تسویه تسهیلات بدون طی مراحل مطالعاتی و ارزیابی فنی و اقتصادی
 - فقدان برنامه مدون و مصوب برای رسیدن به اهداف سازمانی
 - تورم نیروی انسانی در شرکت‌ها با وجود زیان‌ده بودن آن‌ها
 - تمرکز دفاتر مرکزی شرکت‌ها در تهران علی‌رغم فعالیت آن‌ها در شهرستان
 - شروع پروژه‌ها بدون مطالعه و ارزیابی فنی و اقتصادی
 - ناتمام ماندن برخی پروژه‌ها
 - فقدان ناظر و مشاور پروژه در برخی پروژه‌ها
 - فقدان نیروهای مجرب و متخصص در تجزیه و تحلیل بازار سرمایه و سرمایه‌گذاری
- دستوری
- اخذ تسهیلات بدون طی مراحل مطالعاتی و ارزیابی فنی و اقتصادی
 - اخذ تسهیلات برای پرداخت سود سهام

۴-۳-۴- نظام کنترل داخلی در شرکت

فقدان کمیته انضباطی و آئین‌نامه مربوط در برخی هلدینگ‌ها و شرکت‌ها و کارکرد نامناسب کمیته حسابرسی داخلی بیانگر اشکال در نظام کنترل داخلی شرکت است. برخی از مشکلات که نهادهای نظارتی به آنها اشاره نموده‌اند به شرح زیر است:

- انجام وظایف حسابرسی مستقل و بازرسی قانونی توسط یک مؤسسه حسابرسی
- فقدان حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی در برخی شرکت‌ها
- انتخاب بازرسان بدون ارزیابی عملکرد آنها و به‌صورت سلیقه‌ای
- فقدان تخصص لازم متصدیان حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی

۴-۳-۵- برگزاری مجامع

- عدم بهره‌مندی از افراد متخصص دارای دانش و تجربه در مجامع

- عدم ثبت برخی صورتجلسات مجامع در اداره ثبت شرکتها
- عدم انجام تکالیف مجامع و تکرار سالیانه آن
- عدم برگزاری مجامع مطابق با اساسنامه شرکت و یا تأخیر طولانی مدت

۶-۳-۴- عدم رعایت قوانین و مقررات

مصادیق عدم رعایت قوانین و مقررات طبق گزارشات نهادهای نظارتی به شرح زیر است:

- عدم تأیید برخی قراردادهای توسط واحد حقوقی و مالی
- استفاده از صرافی‌های غیرمجاز برای نقل و انتقال ارز
- فقدان طرح طبقه‌بندی مشاغل در شرکتها و یا عدم اجرای آن
- عدم استعلام قانونی و ضابطه‌مند برای تعیین نرخ انتقال ارز و انتخاب صراف
- تصویب برخی موارد خلاف قانون و مقررات کشور در جلسات هیئت‌مدیره
- وجود قراردادهای استخدامی غیر متعارف در برخی شرکتها
- فقدان آیین‌نامه و دستورالعمل‌های لازم در برخی شرکتها برای اجرای فعالیت‌های جاری
- عدم کنترل موضوع کد اقتصادی و گواهی افزایش افزوده در شرکت‌های طرف حساب
- عدم امضاء برخی قراردادهای توسط دارندگان امضاء مجاز

۷-۳-۴- ضعف سیستم حقوقی

- وجود مشکلات قراردادی در اکثر شرکتها
- عدم اخذ تضامین لازم جهت اقدامات مقتضی
- عدم وصول مطالبات شرکتها
- عدم پیگیری‌های مناسب حقوقی پرونده‌ها

- عدم تهیه و تصویب اساسنامه متعاقب تغییر مالکیت شرکت‌ها
- عدم انجام موارد حقوقی توسط واحد حقوقی و سپردن آن به وکلای دادگستری
- عدم طرح دعاوی جهت وصول مطالبات شرکت
- عدم محاسبه جرائم متعلقه به تأخیر در اجرای قراردادها
- عدم پیش‌بینی ضمانت اجراهای لازم در قراردادها
- عدم اخذ توثیق و تضمین لازم و کافی
- منطبق نبودن اسناد و شرایط مناقصه با مفاد قراردادهای منعقد

۸-۳-۴- پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل

طبق گزارش مستند نهادهای نظارتی برخی از مهم‌ترین مصادیق تخلف در خصوص فقدان نظام پرداخت حقوق و مزایا به شرح زیر است:

- عدم بررسی حقوق و مزایای مدیران شرکت
- عدم گزارش مازاد پرداختی به اعضای غیر موظف هیئت‌مدیره و استرداد مازاد پرداختی
- عدم محاسبه و در صورت نیاز اقدام لازم جهت استرداد وجوه در اختیار مدیران عامل
- عدم ارائه گزارش در خصوص نحوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا
- عدم تهیه و تدوین دستورالعمل محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا
- عدم ارائه گزارش از وضعیت استرداد وجوه مازاد پرداختی

در بررسی علل بروز این تخلفات ابتدا به وجود یا فقدان قوانین و مقررات لازم در این حوزه پرداخته می‌شود که بررسی‌های صورت گرفته حاکی از وجود قوانین و مقررات مرتبط با نحوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل به شرح زیر است:

- ماده ۸۴ قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت
- تبصره اصلاحی ماده ۲۴۱ قانون تجارت

- ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

بنابراین فرض بروز تخلف به دلیل فقدان قوانین و مقررات لازم منتفی بوده و در واقع عدم اجرا و پایبندی به قوانین و مقررات منجر به بروز تخلفاتی در این حوزه شده است. با توجه به اینکه یکی از موضوعات منافع شخصی مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره، میزان حقوق و مزایای دریافتی ایشان است لذا چنانچه فرد ذی نفع در فرایند تصمیم گیری مؤثر باشد مصداق تعارض منافع خواهد بود. بنابراین اولین نکته حائز اهمیت در خصوص چنین مواردی عدم دخالت ذی نفع در فرایند تصمیم گیری بوده و با فرض رعایت این نکته ضعف یا فقدان نظارت، فقدان ضمانت اجرایی لازم، دخالت ارکان بالادستی و عدم التزام به ارائه گزارش می تواند به عدم اجرای قوانین و مقررات بیانجامد که هر مورد به تفصیل در ادامه بررسی می شود.

الف- ضعف یا فقدان نظارت در شیوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل:

ضعف یا فقدان نظارت هر یک از ارکان بالادستی می تواند به بروز تخلف منجر شود. چنانچه ارکان بالادستی به مسئولیت خود مبنی بر نظارت بر شیوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل واقف نباشند در واقع فقدان صلاحیت ارکان بالادستی منشاء ضعف نظارتی خواهد بود. اما در صورتی که علی رغم وقوف ارکان بالادستی به نقش نظارتی و چگونگی انجام وظایف خود با بروز تخلف مواجه باشیم، ساختار نامناسب و فقدان الزامات اجرایی برای نظارت علت ضعف نظارتی است. در برخی موارد ارکان بالاتر به دلیل ملاحظات سیاسی و یا عدم ثبات مدیریتی وظایف نظارتی خود را انجام نمی دهد که در این صورت دخالت مرجع بالاتر منشاء ضعف نظارتی بوده و چنانچه ارکان بالاتر به دلیل حفظ منافع رکن پایین تر دچار تعارض منافع شده و از وظیفه نظارتی خود عدول نماید، عدم استقلال ارکان، منشاء ضعف نظارت خواهد بود.

ب- فقدان ضمانت اجرایی لازم:

در این خصوص قوانین و مقررات مربوط در قانون تجارت و ماده ۷۸ قانون مدیریت خدمات کشوری ضمانت‌های اجرایی لازم پیش‌بینی شده است. عمده اشکالات این حوزه می‌تواند ناشی از عدم آگاهی مدیران و اعضاء هیئت‌مدیره از مقررات یاد شده باشد. در مواردی نیز که مدیران از مقررات فوق اطلاع دارند عوامل دیگری ممکن است دخیل باشند. عدم اعمال ضمانت‌های اجرایی مذکور نیز ممکن است به بروز تخلف در این حوزه منجر شود.

ج- دخالت ارکان بالاتر در شیوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل:

پرداخت حقوق و مزایا بدون رعایت قوانین و مقررات و بدون ضابطه چنانچه با توصیه و پیشنهاد ارکان بالاتر یا با ملاحظات سیاسی صورت پذیرد به منزله دخالت ایشان در امور رکن پایین‌دستی و یا عدم استقلال ارکان است که عدم تعریف شفاف و روشن از وظایف و اختیارات ارکان و حفظ منفعت شخصی / هلدینگ / صندوق / سازمان و... (تعارض منافع) و همچنین عدم رعایت معیار استقلال ارکان در انتخاب و انتصاب هر یک از ارکان منشاء آن است. چنانچه وظایف و اختیارات ارکان به موجب قوانین و مقررات به صورت مشخص تبیین نشده باشد و یا برخی ارکان اختیارات گسترده‌ای داشته باشد، زمینه دخالت ارکان بالاتر در امور غیر مربوط فراهم می‌شود. از طرفی عدم توجه به موضوع تعارض منافع و به تبع آن حفظ منفعت افراد وابسته و عدم رعایت معیار استقلال در انتخاب و انتصاب می‌تواند به بروز دخالت رکن بالاتر منجر شود.

د- عدم التزام به ارائه گزارش شیوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا به اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل:

حقوق و مزایای دریافتی اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل یکی از موضوعات اصلی منفعت

شخصی است که می‌تواند به بروز تخلف منجر شود که الزام ارکان تصمیم‌گیرنده و ارکان اجرایی به ارائه گزارش مستمر در این خصوص می‌تواند بازدارنده باشد. یکی از علل بروز چنین تخلفاتی عدم الزام به ارائه گزارش و نادیده گرفتن مسئولیت پاسخگویی ارکان است که چنانچه ارکان بالاتر بر آن واقف نباشند، فقدان صلاحیت منشاء آن خواهد بود و چنانچه بر اهمیت موضوع واقف بوده ولیکن اراده‌ای بر انجام آن نداشته باشند عدم رعایت اصل استقلال افراد در انتخاب و انتصاب ارکان منشاء آن است.

۹-۳-۴- فعالیت‌های مالی و معاملاتی

برخی از مهم‌ترین مصادیق تخلف در خصوص نظام جامع مالی و معاملاتی به شرح زیر است:

- عدم انعقاد قرارداد به رغم الزام قانونی مقرر شده در آیین‌نامه معاملات برخی از شرکتها
- عدم ساماندهی و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی و فروش
- فقدان برآورد اولیه در برگزاری مناقصات خصوصاً در اجرای پروژه‌های عمرانی که مهم‌ترین آسیب و نتیجه آن فقدان شاخص و مبنای مشخص به‌منظور سنج مبنای قیمت‌های پیشنهادی مناقصه‌گران می‌باشد
- عدم رعایت آیین‌نامه تعیین کارشناس رسمی در معاملات
- عدم رعایت قوانین و مقررات مربوط به برگزاری مزایده و مناقصه
- عدم انعقاد قرارداد به رغم الزام قانونی مقرر شده در آیین‌نامه معاملات برخی از شرکتها
- بروز برخی تخلفات و سوء جریان مالی و مدیریتی
- ضرورت ساماندهی و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی و فروش و تدوین فرآیندها
- اصلاح و تصویب آیین‌نامه معاملات بخش مربوط به خریدهای خارجی

- ضرورت اقدام شرکت جهت ثبت نرم‌افزار مالی مورد استفاده در شورای عالی انفورماتیک

- هزینه‌کرد مبالغ در اختیار در محل‌های غیر مرتبط در بررسی علل بروز این تخلفات ابتدا به وجود یا فقدان قوانین و مقررات لازم در این حوزه پرداخته می‌شود که بررسی‌های صورت گرفته حاکی از وجود قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت مالی و معاملاتی به شرح زیر است:

- قانون نحوه برگزاری مناقصات
- آیین‌نامه مالی و معاملاتی مصوب هیئت وزیران
- آیین‌نامه تضامین دولتی
- آیین‌نامه مالی و معاملاتی تیپ
- آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی شرکت‌ها

بنابراین فرض بروز تخلف به دلیل فقدان قوانین و مقررات لازم منتفی بوده و در واقع عدم اجرا و پایبندی به قوانین و مقررات منجر به بروز تخلفاتی در این حوزه شده است. با توجه به اینکه یکی از موضوعات بسیار مهم در اداره شرکت و هلدینگ امور مالی و معاملاتی آن است لذا انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل با رویکرد به کارگیری افراد متخصص در امور مالی ضرورت داشته و چنانچه این مهم در انتخاب و انتصاب لحاظ نشود، در واقع می‌توان انتظار داشت که بروز تخلفات حوزه مالی و معاملاتی افزایش یابد که فقدان دانش مالی و عدم به کارگیری مشاور متخصص مالی منشاء آن خواهد بود. با فرض اداره شرکت و هلدینگ با بهره‌مندی از متخصص مالی در پست‌های هیئت‌مدیره یا مدیرعامل ضعف یا فقدان نظارت، عدم اعمال ضمانت اجراهای قانونی، دخالت ارکان بالادستی، عدم التزام به ارائه گزارش فقدان کفایت و صلاحیت مدیران و عدم تشکیل کمیته معاملات می‌تواند به عدم اجرای قوانین و مقررات بیانجامد که هر مورد به تفصیل در ادامه بررسی می‌شود.

الف- ضعف یا فقدان نظارت بر امور مالی و معاملاتی:

ضعف یا فقدان نظارت هر یک از ارکان بالادستی می‌تواند به بروز تخلف منجر شود. چنانچه ارکان بالادستی به مسئولیت خود مبنی بر نظارت بر امور مالی و معاملاتی واقف نباشند در واقع فقدان صلاحیت ارکان بالادستی منشاء ضعف نظارتی خواهد بود. اما در صورتی که علی‌رغم وقوف ارکان بالادستی به نقش نظارتی و چگونگی انجام وظایف خود با بروز تخلف مواجه باشیم، ساختار نامناسب و فقدان الزامات اجرایی برای نظارت علت ضعف نظارتی است. در برخی موارد ارکان بالاتر به دلیل ملاحظات سیاسی و یا عدم ثبات مدیریتی وظایف نظارتی خود را انجام نمی‌دهد که در این صورت دخالت مرجع بالاتر منشاء ضعف نظارتی بوده و چنانچه ارکان بالاتر به دلیل حفظ منافع رکن پایین‌تر دچار تعارض منافع شده و از وظیفه نظارتی خود عدول نماید، عدم استقلال ارکان منشاء ضعف نظارت خواهد بود.

ب- عدم اعمال ضمانت اجرای قانونی:

در این خصوص قوانین و مقررات الزام‌آوری در قانون تجارت پیش‌بینی شده است. وجود مقررات کیفری در حوزه مالی و معاملاتی از جمله موضوع عنوان مجرمانه تحصیل مال نامشروع در صورت تصرف در اموال و قراردادهای قصور و در مرتبه پایین‌تر سهل‌انگاری و فقدان کفایت و یا صلاحیت کافی مدیران منجر به ضرر و زیان شرکت و عدم رعایت صرفه و صلاح شرکت در حوزه مالی و معاملاتی از موارد بارز ضمانت‌اجراهای مورد نظر می‌باشد.

ج- دخالت ارکان بالاتر در امور مالی و معاملاتی:

عدم رعایت آیین‌نامه مالی و معاملاتی و آیین‌نامه‌های مربوط و عدم ساماندهی و به‌روزرسانی آنها چنانچه با توصیه و پیشنهاد ارکان بالاتر یا با ملاحظات سیاسی صورت پذیرد به منزله دخالت ایشان در امور رکن پایین‌دستی و یا عدم استقلال ارکان است که

اراده بر سوءاستفاده، کسب منفعت شخصی و تعارض منافع علت آن بوده و فقدان کفایت و صلاحیت ارکان اعم از بالادستی و... منشاء آن است. لذا عدم توجه به موضوع تعارض منافع و به تبع آن حفظ منفعت افراد وابسته و عدم رعایت معیار استقلال در انتخاب و انتصاب می‌تواند به بروز دخالت رکن بالاتر در امور مالی و معاملاتی ارکان پایین‌دستی منجر شود.

د- عدم التزام به ارائه گزارش فعالیت‌های مالی و معاملاتی:

فعالیت‌های مالی و معاملاتی شرکت/هلدینگ یکی از مهم‌ترین گلوگاه‌های فساد است که چنانچه مورد توجه قرار نگیرد می‌تواند منشاء تعارض منافع واقع شده و به بروز تخلف منجر شود، لذا الزام ارکان تصمیم‌گیرنده و ارکان اجرایی به ارائه گزارش مستمر در این خصوص بازدارنده خواهد بود. یکی از علل بروز چنین تخلفاتی عدم التزام به ارائه گزارش و نادیده گرفتن مسئولیت پاسخگویی ارکان است که چنانچه ارکان بالاتر بر آن واقف نباشند، فقدان صلاحیت منشاء آن خواهد بود و چنانچه بر اهمیت موضوع واقف بوده ولیکن اراده‌ای بر انجام آن نداشته باشند عدم رعایت اصل استقلال افراد در انتخاب و انتصاب ارکان منشاء آن است.

ه- فقدان کفایت و صلاحیت مدیران و عدم تشکیل کمیته معاملات:

یکی از علل اهمیت انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل بر مبنای اصول شایسته‌سالاری و منطبق با معیارهای کفایت و صلاحیت حساسیت موضوع مالی و معاملاتی شرکت و هلدینگ می‌باشد. انتخاب و انتصاب مدیرانی که از سلامت حرفه‌ای و دانش مالی لازم برخوردار نبوده و بر اهمیت موضوع واقف نیستند عمده‌اً یا سهواً منجر به شکل‌گیری فساد و سوءاستفاده مالی شده و منافع شرکت، هلدینگ و سازمان/صندوق را تهدید خواهد نمود. بنابراین منشاء بروز برخی تخلفات حوزه مالی و معاملاتی فقدان صلاحیت مدیران اجرایی و غیر اجرایی می‌باشد.

۱۰-۳-۴- مطالبات و تعهدات

برخی از مهم‌ترین مصادیق تخلف در خصوص وصول مطالبات و تعهدات به شرح زیر است:

- اتخاذ تدابیر لازم جهت تشکیل کمیته وصول مطالبات سنوات گذشته شرکت و پیگیری جهت وصول آنها
- عدم اتخاذ تدابیر لازم برای وصول مطالبات
- عدم وجود سازوکار مناسب جهت وصول مطالبات
- عدم اقدام قانونی هیئت‌مدیره شرکت نسبت به افزایش تضامین و وصول مطالبات با احتساب خسارات و جرایم مطابق قرارداد فیما بین
- عدم پیگیری هیئت‌مدیره شرکت با تشکیل کمیته وصول مطالبات، با توجه به حجم بالای مطالبات شرکت و شرکت‌های تابعه

در بررسی علل بروز این تخلفات ابتدا به وجود یا فقدان قوانین و مقررات لازم در این حوزه پرداخته می‌شود که بررسی‌های صورت گرفته حاکی از آن است که قانون مشخصی در این خصوص وجود ندارد ولی با لحاظ عمومات قانون مدنی از باب وصول دین و قانون تجارت به‌خصوص در فصل اوراق تجاری، نیاز به ارجاع خاصی به قانون وجود ندارد.

بنابراین به‌منظور پیشگیری از بروز تخلفات در حوزه وصول دین ضرورتی برای وضع قوانین و مقررات مربوط وجود ندارد. یکی از نکات حائز اهمیت در موضوع مدیریت وصول مطالبات و تعهدات انگیزه هیئت‌مدیره و مدیرعامل برای رشد و تعالی، افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت/هلدینگ است که البته عدم توجه به موضوع استقلال اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل می‌تواند موجب شکل‌گیری تعارض منافع شده و مدیریت وصول مطالبات از سوی هیئت‌مدیره و مدیرعامل تعمداً مغفول ماند. ضعف یا فقدان نظارت، فقدان ضمانت اجرایی، فقدان انگیزه لازم برای وصول مطالبات، فقدان کفایت و صلاحیت مدیران و عدم التزام به ارائه گزارش می‌تواند به تجمیع مطالبات وصول نشده و شکل‌گیری مطالبات مشکوک الوصول بیانجامد که هر مورد به تفصیل در ادامه بررسی می‌شود.

الف- ضعف یا نبود نظارت بر مدیریت وصول مطالبات:

ضعف یا فقدان نظارت هر یک از ارکان بالادستی می‌تواند به بروز تخلف منجر شود. چنانچه ارکان بالادستی به مسئولیت خود مبنی بر نظارت بر مدیریت وصول مطالبات واقف نباشند در واقع فقدان صلاحیت ارکان بالادستی منشاء ضعف نظارتی خواهد بود. اما در صورتی که علی‌رغم وقوف ارکان بالادستی به نقش نظارتی و چگونگی انجام وظایف خود با بروز تخلف مواجه باشیم، ساختار نامناسب و فقدان الزامات اجرایی برای نظارت علت ضعف نظارتی است.

ب- فقدان ضمانت اجرایی:

موارد صریحی در خصوص ضمانت اجرایی برای رعایت قوانین و مقررات در حوزه مدیریت وصول مطالبات در قوانین مشخص به چشم نمی‌خورد لیکن در مقررات عام حقوق مدنی و قانون تجارت موضوع لزوم وصول مطالبات از باب رعایت صرفه و صلاح شرکت پیش‌بینی گردیده است.

ج- عدم کفایت و صلاحیت لازم مدیران:

یکی از علل اهمیت انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل بر مبنای اصول شایسته‌سالاری و منطبق با معیارهای کفایت و صلاحیت حساسیت موضوع مالی و وصول مطالبات شرکت و هلدینگ می‌باشد. انتخاب و انتصاب مدیرانی بی‌انگیزه که از سلامت حرفه‌ای و دانش مالی لازم برخوردار نبوده و بر اهمیت موضوع واقف نیستند عمده‌اً از سهواً از طریق عدم پیگیری لازم برای وصول مطالبات منجر به شکل‌گیری فساد شده و منافع شرکت، هلدینگ و سازمان/صندوق را تهدید خواهد نمود. بنابراین منشاء بروز قصور در مدیریت وصول مطالبات فقدان صلاحیت مدیران اجرایی و غیر اجرایی است.

د- عدم التزام به ارائه گزارش مدیریت وصول مطالبات:

فعالیت‌های مالی و معاملاتی شرکت/هلدینگ یکی از مهم‌ترین گلوگاه‌های فساد است که چنانچه مورد توجه قرار نگیرد می‌تواند منشاء تعارض منافع واقع شده و به بروز تخلف منجر شود، لذا الزام ارکان تصمیم‌گیرنده و ارکان اجرایی به ارائه گزارش مستمر در این خصوص بازدارنده خواهد بود. یکی از علل بروز چنین تخلفاتی عدم الزام به ارائه گزارش و نادیده گرفتن مسئولیت پاسخگویی ارکان است که چنانچه ارکان بالاتر بر آن واقف نباشند، فقدان صلاحیت منشاء آن خواهد بود و چنانچه بر اهمیت موضوع واقف بوده ولیکن اراده‌ای بر انجام آن نداشته باشند عدم رعایت اصل استقلال افراد در انتخاب و انتصاب ارکان منشاء آن است.

۴-۴- خلاصه مهم‌ترین مشکلات گزارش شده

۱-۴-۴- حقوق و مزایا



۲-۴-۴- انتخاب و انتصاب

مصادیق	قوانین و مقررات	علت عدم اجرا	منشاء
<p>۱. عدم انتخاب عضو هیئت‌مدیره و تکمیل آن</p> <p>۲. عدم تهیه و تدوین آیین‌نامه انتصابات</p> <p>۳. عدم ارائه فهرست و مشخصات حرفه‌ای مدیران</p> <p>۴. عدم تعیین وضعیت به کارگیری مشاورین</p> <p>۵. عدم رعایت آیین‌نامه کمیته انتصابات</p> <p>۶. عدم شرایط احراز صلاحیت مالی اعضای هیئت‌مدیره</p> <p>۷. عدم رعایت بخشنامه‌های ابلاغی در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران</p> <p>۸. عدم رعایت مراتب و نظامات اداری</p>	<p>۱. اسناد بالادستی در خصوص رعایت شایسته‌سالاری</p> <p>۲. آیین‌نامه نظام انتخاب و انتصاب مدیران</p> <p>۳. بخشنامه‌های صادره در خصوص معیارهای شایسته‌گزینی کشوری</p>	<p>۱. ضعف یا عدم نظارت</p> <p>۳. دخالت مراجع بالاتر</p> <p>۴. فقدان ضمانت اجرایی لازم</p>	<p>۱. کسب منافع شخصی</p> <p>۲. فقدان صلاحیت</p> <p>۳. ساختار نامناسب</p> <p>۴. دخالت مرجع بالاتر</p>

۳-۴-۴- مالی و معاملاتی

مصادیق	قوانین و مقررات	علت عدم اجرا	منشاء
<p>۱. عدم ساماندهی و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی و فروش</p> <p>۲. عدم رعایت آیین‌نامه تعیین کارشناس رسمی در معاملات</p> <p>۳. عدم ارائه گزارش در ارتباط با محل مصرف مبالغ در اختیار</p> <p>۴. هزینه‌کرد مبالغ در اختیار در محل‌های غیرمرتبط</p> <p>۵. عدم به‌روزرسانی اطلاعات حسابداری مربوط به بهای تمام شده</p> <p>۶. عدم رعایت قوانین و مقررات مربوط به برگزاری مزایده و مناقصه</p> <p>۷. عدم ثبت جرایم و هزینه‌های افزایش در دفاتر قانونی</p> <p>۸. عدم تشکیل کمیسیون معاملات</p> <p>۹. عدم پیش‌بینی سازوکار خرید خارجی در آیین‌نامه معاملات</p>	<p>۱. قانون نحوه برگزاری مناقصات</p> <p>۲. آیین‌نامه مالی و معاملاتی مصوب هیئت وزیران</p> <p>۳. آیین‌نامه تضامین دولتی</p> <p>۴. آیین‌نامه مالی و معاملاتی تیپ</p> <p>۵. آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی شرکت‌ها</p>	<p>۱. ضعف یا عدم نظارت</p> <p>۲. دخالت مراجع بالاتر</p> <p>۳. فقدان ضمانت اجرایی لازم</p> <p>۴. عدم تشکیل کمیته معاملات</p> <p>۵. عدم کفایت و صلاحیت مدیران</p> <p>۶. عدم التزام به ارائه گزارش</p>	<p>۱. تعارض منافع</p> <p>۲. فقدان صلاحیت</p> <p>۳. ساختار نامناسب</p> <p>۴. دخالت مرجع بالاتر</p>

۴-۴-۴- وصول مطالبات و تعهدات

مصادیق	قوانین و مقررات	علت عدم اجرا	منشاء
<ol style="list-style-type: none">۱. عدم وجود سازو کار مناسب جهت وصول مطالبات۲. عدم وجود گزارش جامع مطالبات یا عدم ارائه آن در صورت وجود۳. عدم تعیین قطعی میزان مطالبات۴. عدم اتخاذ تدابیر لازم جهت وصول مطالبات۵. عدم انجام اقدامات حقوقی لازم جهت وصول مطالبات۶. فقدان سازو کار مناسب جهت اعتبار سنجی مشتریان	<p>قانون مشخصی در این خصوص وجود ندارد، لیکن با لحاظ عمومات قانون مدنی از باب وصول دین و قانون تجارت به خصوص در فصل اوراق تجاری نیاز به ارجاع خاصی به قانون وجود ندارد.</p>	<ol style="list-style-type: none">۱. ضعف یا عدم نظارت۲. فقدان ضمانت اجرایی لازم۳. عدم انگیزه لازم جهت وصول مطالبات۴. عدم کفایت و صلاحیت۵. عدم التزام به ارائه گزارش	<ol style="list-style-type: none">۱. تعارض منافع۲. فقدان صلاحیت۳. عدم رعایت صرفه و صلاح۴. فقدان ساختار نظارتی لازم

فصل پنجم

تطبیق اصول
حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی
با اصول حکمرانی شرکتی سازمان
همکاری‌های اقتصادی (OECD)

۱-۵- چارچوب سازمان توسعه همکاری اقتصادی برای حکمرانی شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی

صندوق‌های بازنشستگی برای اینکه قادر به ایفای تعهدات خود باشند، می‌بایست از طریق سرمایه‌گذاری بر منابع خود درآمد کسب نمایند. با افزایش جمعیت تحت پوشش و به تبع آن افزایش منابع مالی صندوق‌ها، به تدریج دولت‌ها و حامیان طرح‌های بازنشستگی دریافتند که برای اداره صندوق‌های بازنشستگی به مدیران حرفه‌ای خصوصاً در حوزه سرمایه‌گذاری نیاز دارند. مدیرانی توانمند و حرفه‌ای که با اداره صحیح صندوق و سرمایه‌گذاری مناسب بتوانند زمینه لازم جهت ایفای تعهدات صندوق‌های بازنشستگی را فراهم سازند. حامیان طرح‌های بازنشستگی با یا بدون مشارکت ذی‌نفعان اقدام به انتخاب و انتصاب مدیران غیر اجرایی (هیئت‌مدیره) نموده و هیئت‌مدیره به‌منظور اداره امور صندوق نسبت به انتخاب و انتصاب مدیرعامل اقدام می‌نماید. جدایی مالکین صندوق‌های بازنشستگی از مدیران، تعارض منافع مدیران به‌عنوان اداره‌کنندگان صندوق و بیمه‌شدگان و ذی‌نفعان به‌عنوان مالکان صندوق را در پی خواهد داشت. لذا بیم آن می‌رود که مدیران برای تحقق اهداف شخصی خود، منافع بیمه‌شدگان را هزینه نموده و یا از منافع بیمه‌شدگان چشم‌پوشی کنند. با گذشت زمان و عبور صندوق‌های بازنشستگی از دوره جوانی به دوره بلوغ و شروع مرحله ایفای تعهدات، زنگ خطری برای دولت‌ها یا حامی طرح/صندوق بازنشستگی به صدا در می‌آید تا به‌منظور پیشگیری از به هم خوردن تعادل منابع و مصارف صندوق‌های

بازنشستگی و بروز بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی چاره‌اندیشی نماید. این چاره‌اندیشی می‌تواند از طریق وضع قوانین و مقررات و تدوین اصول و چارچوب‌ها ایجاد شده، منافع مدیران و ذی‌نفعان را همسو نماید. امروزه حکمرانی شرکتی یکی از ابزارهای توفیق در همسو نمودن منافع مدیران و ذی‌نفعان صندوق‌های بازنشستگی است.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) که در سال‌های اخیر هدایت کشورهای عضو در زمینه سیاست‌های بازنشستگی را بر عهده گرفته، در سال ۲۰۰۴ اصول حکمرانی شرکتی صندوق‌های بازنشستگی و در سال ۲۰۰۹ راهبرد حاکمیت صندوق‌های بازنشستگی را در دو بخش ساختار حاکمیت و سازوکارهای مدیریت تدوین نموده است که این اقدام سازمان، اهمیت استقرار حکمرانی شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. از آنجایی که ساختار سازمانی، تعیین‌کننده نحوه ارتباطات، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه گزارش‌دهی و سلسله مراتب مربوط است، شناسایی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وجود ساختار مناسب با اهداف و نیازهای سازمان از این جهت ضرورت دارد که همه تصمیمات مدیریت در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت اعمال این تصمیمات را داشته باشد. کارآمدی و اثربخشی مستلزم تعریف ساختار سازمانی مناسب است.

جدول زیر مهم‌ترین موضوعات مطروحه در چارچوب سازمان توسعه همکاری اقتصادی در خصوص حکمرانی شرکتی در صندوق‌ها را نشان می‌دهد. در این جدول توصیه‌هایی که این سازمان به‌منظور استقرار حکمرانی شرکتی مطلوب در صندوق‌های بازنشستگی و الزامات تحقق آن‌ها بیان می‌کند با وضعیت موجود این موضوعات در صندوق بازنشستگی مقایسه شده است.

**جدول ۵-۱: تطبیق وضعیت موجود اصول حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی
کشوری با اصول حکمرانی شرکتی OECD**

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
تعیین مسئولیت‌ها	۱	۱- تعریف اهداف اصلی صندوق	۱- تشریح اهداف و ساختار داخلی در اساسنامه صندوق	۱- اهداف و ساختار داخلی در اساسنامه صندوق تعیین شده است.
		۲- تعریف و تبیین ساختار قانونی صندوق	۲- شناسایی و تعیین وظایف عملیاتی نهاد بازنشستگی در قوانین و مقررات	۲- ساختار قانونی صندوق در قوانین و مقررات تبیین شده است.
		۳- تعریف و تفکیک مسئولیت‌های اجرایی، عملیاتی و نظارتی	۳- تنظیم قرارداد شفاف و روشن با خدمات دهندگان بیرونی و نظارت صحیح بر آن	۳- مسئولیت‌های اجرایی، عملیاتی و نظارتی در قانون ساختار نظام جامع رفاه و اساسنامه صندوق دیده شده است.
		۴- تقسیم وظایف به نحوی که ماهیت و میزان ریسک مترتب بر صندوق را منعکس کند	۴- تشکیل کمیته فرعی سرمایه‌گذاری در صورت پیچیده بودن استراتژی سرمایه‌گذاری	۴- کمیته‌ها در صندوق در حوزه‌های مختلف از جمله حوزه سرمایه‌گذاری فعال است.
		۵- تشریح نحوه انتصاب اعضای هیئت‌مدیره در اساسنامه	۵- تشریح نحوه انتصاب اعضای هیئت‌مدیره در اساسنامه	۵- نحوه انتخاب اعضای هیئت‌مدیره در اساسنامه ذکر شده است
		۶- ایفای نقش اساسی صندوق و ذی‌نفعان آن در انتصاب اعضای هیئت‌مدیره	۶- ایفای نقش اساسی صندوق و ذی‌نفعان آن در انتصاب اعضای هیئت‌مدیره	۶- در هیئت‌مدیره نماینده اعضای طرح و یا نماینده کارگری و کارفرمایی نداریم. این موضوع در هیئت امنای دیده شده است.

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
	تعیین مسئولیت‌ها		۷- در صورت فعالیت صندوق به‌عنوان یک نهاد حقوقی مستقل، استخدام کارکنان حرفه‌ای مانند متخصصان اکچوئری و مدیران مالی و جذب مشاور برای حامی طرح	۷- ماده (۲۳) اساسنامه صندوق؛ آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی به همراه آیین‌نامه‌های نحوه تشکیل و اداره جلسات شورا، هیئت‌مدیره و هیئت نظارت و سایر آیین‌نامه‌های موردنیاز صندوق.
			۸- تعیین مسئولیت کارکنان حرفه‌ای و خدمات‌دهندگان بیرون از صندوق توسط هیئت‌مدیره	۸- این سازوکار در صندوق دیده شده است.
۲	هیئت‌مدیره (هیئت‌مدیره دو لایه یعنی دارای هیئت نظارت)	۱- دارای قدرت اداره صندوق	۱- هیئت‌مدیره مسئول نظارت بر عملکرد صندوق	۱- با توجه به نظام مدیریتی دولایه در صندوق، نظارت بر عملکرد صندوق بر عهده هیئت نظارت است.
		۲- پاسخگو	۲- در نظام مدیریتی دولایه، هیئت‌مدیره مسئول تمام تصمیمات استراتژیک مدیریتی است.	۲- در صندوق هیئت‌مدیره مسئول تصمیمات صندوق و در مقام پاسخگویی به هیئت نظارت و هیئت امناء است.
		۳- تناسب مسئولیت‌های هیئت‌مدیره با اهداف صندوق	۳- محول نمودن وظایف عملیاتی به کارکنان اجرایی یا کمیته‌های فرعی نهاد بازنشستگی و یا خدمات‌دهندگان بیرونی	۳- مطابق ماده (۱۱) اساسنامه صندوق این تناسب وجود دارد.
		۴- مسئولیت‌نهایی اداره صندوق و پاسخگویی‌نهایی (دریافت خدمات از ارائه‌کنندگان بیرونی)	۴- استقرار هیئت نظارت یا کمیته نظارت جداگانه برای عملکرد هیئت‌مدیره	۴- مطابق ماده (۱۵) اساسنامه صندوق صندوق هیئت نظارت در صندوق وجود دارد.

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف	
۵- محاسبات اکچوئری در صندوق انجام می شود اما انتخاب حسابرس بر عهده هیئت نظارت نیست.	۵- مسئولیت هیئت نظارت: تعیین حسابرس یا اکچوئر و کنترل تعارض منافع		هیئت مدیره (هیئت مدیره دو لایه یعنی دارای هیئت نظارت)		
۶- مطابق ماده (۱۶) اساسنامه صندوق، هیئت نظارت بخشی از ساختار حکمرانی داخلی صندوق است.	۶- هیئت نظارت می تواند بخشی از ساختار حکمرانی داخلی نهاد بازنشستگی باشد.				
۷- در ماده (۱۱) اساسنامه صندوق تحقق اهداف صندوق بر عهده هیئت مدیره است.	۷- هیئت مدیره مسئول نهایی تحقق اهداف صندوق است.				
۸- کمیته های سرمایه گذاری و ریسک در صندوق ایجاد شده و فعال است.	۸- هیئت مدیره مسئول تنظیم سیاست های سرمایه گذاری و نظارت بر ریسک با بهره گیری از مشاوره تخصصی کمیته های فرعی و مشاور بیرونی است.				
۹- در ماده (۱۱) اساسنامه صندوق این الزامات دیده شده است و همچنین کمیته های ریسک، استراتژی و سامان دهی در صندوق مستقر و فعال هستند.	۹- استراتژی اصلی هیئت مدیره شامل: • پیاده سازی اهداف و مأموریت های کلیدی صندوق • شناسایی ریسک • تعیین اولویت بندی سیاست های اصلی مانند سیاست سرمایه گذاری و تخصیص استراتژیک دارایی و سیاست های بودجه ای و سیاست های مدیریت ریسک				
۱۰- در ماده (۱۱) اساسنامه صندوق این الزامات دیده شده است و همچنین کمیته های سرمایه گذاری، استراتژی و سامان دهی در صندوق مستقر و فعال هستند.	۱۰- مسئولیت هیئت مدیره: نظارت بر تطابق اهداف صندوق با قوانین و مقررات و حصول اطمینان از انطباق فعالیت های نهاد با قوانین و مقررات از جمله مقررات سرمایه گذاری، گزارشگری و الزامات افشاء، کنترل تضاد منافع و استفاده از اطلاعات				

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف
<p>۱- به نظر می‌رسد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (هیئت امنای تأمین اجتماعی) حامی طرح بازنشستگی باشد.</p>	<p>۱- پاسخگویی هیئت‌مدیره در برابر حامی طرح متناسب با مسئولیت‌های خود</p>	<p>۱- پاسخگویی هیئت‌مدیره در برابر اعضا، ذی‌نفعان و هیئت نظارت</p>	پاسخگویی	۳
<p>۲- تبصره ذیل بند (ر) ماده (۱۲) اساسنامه به این موضوع اشاره کرده است.</p>	<p>۲- پاسخگویی هیئت‌مدیره در قبال اقداماتی که تخطی از وظایف وی تلقی می‌شود.</p>	<p>۲- پاسخگویی هیئت‌مدیره در برابر حامی طرح</p>		
<p>۳- بیمه مسئولیت اعضای هیئت‌مدیره در اساسنامه و مقررات مترتب بر صندوق بازنشستگی کشوری دیده نشده است.</p>	<p>۳- بیمه مسئولیت اعضای هیئت‌مدیره برای جبران خسارت ناشی از سوء مدیریت در مواردی که مسئولیت مالی در بین باشد.</p>	<p>۳- هیئت‌مدیره به‌صورت قانونی مسئول عملکرد خود باشد.</p>		
<p>۴- نماینده اعضای طرح در هیئت امناء عضویت دارند و عضویت اعضای طرح در هیئت‌مدیره طبق اساسنامه مورد نظر نبوده است.</p>	<p>۴- پاسخگویی هیئت‌مدیره نیازمند جلسات منظم هیئت‌مدیره، قدرت تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره از طریق تصمیم‌گیری بر اساس اکثریت آراء، افشای مناسب تصمیمات اتخاذ شده توسط هیئت‌مدیره، گزارش منظم اطلاعات مهم و قابل توجه در مورد عملکرد صندوق به هیئت نظارت، گزارش عملکرد صندوق به مقامات نظارتی، اتخاذ مکانیسم‌های انتخاب شفاف برای اعضای هیئت‌مدیره و امکان انتصاب نمایندگان اعضای طرح و ذی‌نفعان از طریق یک سیستم انتخاب عادلانه، فرآیند برنامه‌ریزی متوالی مناسب است.</p>			

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
	پاسخگویی		۵- افشاء و گزارش دهی در خصوص هرگونه تغییر در طرح که بر منافع آتی صندوق موثر است به اعضای طرح و ذی نفعان.	۵- تغییرات در طرح بدون نظر و تصویب هیئت اماناء انجام نمی شود.
			۶- افشاء و گزارش دهی به صورت سالانه بعد از جلسه هیئت مدیره به منظور کاهش بار اداری	۶- مصوبات هیئت مدیره به هیئت اماناء گزارش می شود.
			۷- افزایش پاسخگویی هیئت مدیره از طریق عضویت اعضای طرح و ذی نفعان (از طریق اتحادیه های کارگری) در هیئت مدیره در طرح های کارگری- کارفرمایی	۷- نماینده اعضای طرح در هیئت اماناء عضویت دارند و عضویت اعضای طرح در هیئت مدیره طبق اساسنامه مورد نظر نبوده است.
			۸- انتصاب افراد حرفه ای مستقل به عنوان هیئت مدیره و در صورت انتخاب هیئت مدیره توسط اعضای طرح و ذی نفعان	۸- ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تبصره (۱) این قانون در سطح صندوق و بررسی در کمیته انتصابات و مطابق با آیین نامه انتصاب و انتخاب در سطح هلدینگ و بنگاه
۴	شایستگی (برازندگی)	۱- معیارهای حداقلی: شایستگی، تجربه، حرفه ای گری، مهارت و دانش لازم برای نظارت بر عملکرد صندوق	۱- دارا بودن حداقل معیار لیاقت و شایستگی برای اعضای هیئت مدیره	۱- ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تبصره (۱) این قانون در سطح صندوق و بررسی در کمیته انتصابات و مطابق با آیین نامه انتصاب و انتخاب در سطح هلدینگ و بنگاه

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	
	شناختی (برازندگی)	۲- ارتقاء دانش از طریق آموزش	۲- عدم محکومیت به تقلب، سرقت و یا جرایم جنایی، سوء مدیریت صندوق	۲- مواردی که منجر به عدم صلاحیت فرد برای عضویت در هیئت مدیره می شود در اساسنامه قید نشده است و به نظر می رسد قانون تجارت ملاک عمل باشد.	
		۳- معیارهای محرومیت از انتصاب ذکر شود	۳- دارا بودن دانش کافی، مهارت های لازم و شرایط و تجربه برای ایفای وظایف هیئت مدیره با توجه به مسئولیت های محوله	۳- مواردی که منجر به عدم صلاحیت فرد برای عضویت در هیئت مدیره می شود در اساسنامه قید نشده است و به نظر می رسد قانون تجارت ملاک عمل باشد.	
				۴- دارا بودن مدارک حرفه ای و تجربه مناسب برای تصمیم گیری های کلیدی از جمله طراحی استراتژیک سرمایه گذاری	۴- ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه و تبصره (۱) این قانون در سطح صندوق و بررسی در کمیته انتصابات و مطابق با آیین نامه انتصاب و انتخاب در سطح هلدینگ و بنگاه
					۵- جذب افراد با مهارت ها، دانش و تجربیات مختلف در هیئت مدیره
۵	نماینده و مشاور متخصص	۱- بهره مندی از مشاوران و کمیته های تخصصی با اعضای داخلی یا بیرونی	۱- بهره گیری هیئت مدیره از مشاوران بیرونی با تجربه برای انجام برخی از وظایف مانند تنظیم سیاست های سرمایه گذاری و تأمین منابع مالی و مدیریت دارایی	۱- هیئت مدیره و مدیرعامل از مشاوره های متخصص در حوزه های سرمایه گذاری، شناورسازی سهام پورتفو، حقوقی و... استفاده می کند.	

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
	نماینده و مشاور متخصص	۲- ارزیابی کیفیت و استقلال مشاوره‌های ارائه شده و ارزیابی و تأیید تخصص و تجربه کارکنان و مشاوران بیرونی	۲- واگذاری برخی وظایف به کمیته‌های فرعی نهاد بازنشستگی، کارکنان اجرایی داخلی حرفه‌ای و با ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی دارای تجربه و شایستگی	۲- ماده (۲۳) اساسنامه صندوق: آیین‌نامه‌های مالی، معاملات، اداری و استخدامی به همراه آیین‌نامه‌های نحوه تشکیل و اداره جلسات شورا، هیئت‌مدیره و هیئت نظارت و سایر آیین‌نامه‌های موردنیاز صندوق
			۳- واگذاری وظایف خاص مانند تجزیه و تحلیل اکچوئری به کارکنان واجد شرایط	۳- ماده (۲۲) اساسنامه صندوق و همچنین کمیته اکچوئری و حسابرس
۶	حسابرس	۱- انتصاب حسابرس مستقل برای دوره مشخص	۱- انتصاب حسابرس از سوی هیئت‌مدیره و در صورت وجود سیستم دولایه، تعیین حسابرس به‌طور مستقیم از طرف هیئت نظارت	۱- مطابق بند (د) ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه: وظایف بازرس قانونی به عهده سازمان حسابرسی بوده که گزارش خود را به هیئت نظارت جهت بررسی و اظهارنظر ارائه خواهد نمود.
		۲- ارائه گزارش حسابرسی به هیئت‌مدیره	۲- استقلال حسابرس از نهاد بازنشستگی، هیئت‌مدیره و حامی طرح برای اطمینان از بی‌طرفی حسابرس	۲- مطابق بند (د) ماده (۱۷) قانون ساختار نظام جامع رفاه: وظایف بازرس قانونی به عهده سازمان حسابرسی بوده که گزارش خود را به هیئت نظارت جهت بررسی و اظهارنظر ارائه خواهد نمود.

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف								
<p>۳- مطابق ماده (۲۰) اساسنامه صندوق: ترازنامه سالانه و گزارش مالی صندوق باید تا پایان تیرماه جهت ارائه به مراجع قانونی ذی ربط تهیه و تسلیم گردد. همچنین گزارش مالی سالانه صندوق مشتمل بر صورت‌های مالی تلفیقی حسابرسی شده به همراه گزارش باید حداکثر تا پایان مهر سال بعد به هیئت نظارت و شورا ارسال گردد.</p>	<p>۳- اقدام صندوق نسبت به تنظیم دستورالعمل حسابرس و بازرینی دستورالعمل حسابرسی یا سایر مقررات در صورت عملکرد نامطلوب صندوق</p>	<p>۳- ارائه گزارش حسابرسی به مقام بالاتر از هیئت‌مدیره در صورت عدم اقدام چاره جویانه</p>	حسابرس									
<p>۴- تبصره (۱) ماده (۲۰) اساسنامه صندوق</p>	<p>۴- حسابرسی حساب‌های مالی با دوره تناوب مناسب و بررسی و کنترل مدیریت ریسک و تضاد منافع و ارائه گزارش آن به هیئت‌مدیره</p>				حسابرس							
<p>۵- ماده (۲۰) اساسنامه صندوق</p>	<p>۵- دفعات حسابرسی بنا به ماهیت، پیچیدگی و اندازه طرح بازنشستگی / صندوق</p>						حسابرس					
<p>۶- ماده (۲۰) اساسنامه صندوق</p>	<p>۶- ارائه گزارش هرگونه تهدید قابل توجه وضعیت مالی صندوق بازنشستگی را به هیئت‌مدیره</p>								حسابرس			
<p>مطابق تبصره ماده (۱۶) اساسنامه صندوق: چنانچه هیئت نظارت در اداره امور صندوق عملی خلاف قوانین و مقررات یا مغایر مفاد این اساسنامه مشاهده نماید مراتب را به اطلاع شورا خواهد رساند.</p>	<p>۷- در صورت عدم اقدام اصلاحی ارائه گزارش مراتب به ارکان بالاتر</p>										حسابرس	

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
۷	اکچوئر	۱- انتصاب اکچوئر	۱- انتصاب اکچوئر توسط هیئت‌مدیره به نحوی که عضوی از کارکنان نهاد بازنشستگی و یا مدیریت مالی صندوق نباشد و عضو هیئت‌مدیره طرح بازنشستگی نباشد.	۱- ماده (۲۲) اساسنامه صندوق
		۲- ارائه گزارش اکچوئر به هیئت‌مدیره	۲- تعیین اکچوئر توسط هیئت نظارت در یک سیستم دولایه	۲- تبصره (۶) ماده (۱۵) اساسنامه صندوق
			۳- وظیفه اکچوئر: ارزیابی دارایی و ارزش فعلی تعهدات آتی و برآورد حق بیمه بر اساس روش‌های آماری و حسابداری	۳- ماده (۲۲) اساسنامه صندوق
		۴- ارائه گزارش اکچوئر به هیئت‌مدیره شامل شرایط صندوق و اقدامات چاره جویانه از جمله انجام اصلاحات و یا کمک مالی در شرایط خاص و در صورت عدم اقدام چاره جویانه از سوی هیئت‌مدیره، گزارش تهدیدهایی که صندوق با آن مواجه است به ارکان بالاتر	۴- تبصره ماده (۱۶) اساسنامه صندوق و ماده (۲۲) اساسنامه صندوق	
۸	زبانسی	۱- حفظ دارایی صندوق	۱- انتصاب متولی و امین دارایی خارج از نهاد بازنشستگی برای حفظ دارایی صندوق توسط هیئت‌مدیره برای حفاظت فیزیکی و قانونی دارایی‌های صندوق	۱- ماده (۸) اساسنامه صندوق در خصوص وظایف و اختیارات هیئت امانت

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف
۱- کمیته حسابرسی و کنترل‌های داخلی	۱- شاخص‌های کنترل داخلی مبتنی بر ریسک و با توجه به نوع و اندازه طرح بازنشستگی، صندوق و نهاد و نوع و میزان ریسک مواجه با آن	۱- وجود کنترل داخلی در تمام مراحل سازمانی و اداری	کنترل‌های داخلی مبتنی بر ریسک	۹
۲- ارزیابی عملکرد در صندوق انجام می‌شود. همچنین ارزیابی عملکرد صندوق توسط هیئت امضاء و کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام می‌شود.	۲- برخی از رویه‌های اصولی و مقدماتی اداری و سازمانی برای مدیریت و کنترل ریسک: ارزیابی منظم عملکرد افراد و نهادهای اجرایی و نظارتی صندوق‌های بازنشستگی، بررسی منظم فرآیندهای اطلاعات، سیستم‌های نظم افراز عملیاتی و سیستم‌های حسابداری و گزارش مالی، شناسایی، نظارت بر تعارض منافع و اتخاذ سیاست مقابله با موقعیت تضاد منافع، مکانیزم پیشگیری و کنترل سوءاستفاده از اطلاعات خاص، پیاده‌سازی ارزیابی ریسک متناسب و سیستم مدیریت شامل حسابرسی داخلی	۲- کنترل شامل ارزیابی عملکرد، سیستم اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌های مدیریت ریسک		
۳- دستورالعمل کنترل تعارض منافع در صندوق وجود ندارد.	۳- تعیین مکانیسم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان داخلی نهاد بازنشستگی و همچنین ارائه دهندگان خدمات دهندگان بیرونی، انجام خودارزیابی، انجام کنترل‌های داخلی بازنشستگی ضرورت دارد.	۳- تدوین دستورالعمل کنترل تعارض منافع		
۴- هم در سطح صندوق و هم در سطح هلدینگ و بنگاه در گزارش‌های عملکرد مدیریت به‌طور سالانه ارائه می‌شود.	۴- اعلام تعهدات صندوق و موارد مهم از جمله تعارض منافع توسط هیئت‌مدیره به‌صورت سالانه	۴- اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات حساس		

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف
<p>۵- هم در سطح صندوق و هم در سطح هلدینگ و بنگاه در گزارش‌های عملکرد مدیریت به‌طور سالانه ارائه می‌شود.</p>	<p>۵- احراز میزان کارایی موردنظر (هدف) برای تمامی افراد و نهادهای مشمول اداره صندوق بازنشستگی. ارائه عملکرد و نتایج عملکرد به تصمیم‌گیرنده مربوطه و در صورت لزوم به هیئت نظارت، اعضای صندوق بازنشستگی و ذی‌نفعان به‌طور منظم. بررسی منظم معیار سازگاری با اهداف صندوق از جمله استراتژی سرمایه‌گذاری.</p>	<p>۵- پیشگیری از سوءاستفاده از اطلاعات محرمانه</p>	کنترل‌های داخلی مبتنی بر ریسک	
<p>۶- در گزارش‌های حسابرسی سالانه و دوره‌ای هم در سطح صندوق و هم در سطح هلدینگ و بنگاه گزارش می‌شود.</p>	<p>۶- ارائه گزارش تعارض منافع توسط اعضای هیئت‌مدیره و کارکنان. شناسایی و برخورد مناسب با موقعیت تعارض منافع.</p>			
<p>۷- بخش اول توسط حسابرس گزارش و افشاء می‌شود.</p>	<p>۷- افشاء و گزارش تعارض و نقش اشخاص ثالث در استراتژی‌ها/ سیاست‌ها از جمله سیاست‌های تجاری و هزینه آن توسط صندوق. عدم واگذاری وظایف متعدد به یک شخص یا یک نهاد به‌منظور جلوگیری از تضاد منافع.</p>			
<p>۸- ماده (۱۶) اساسنامه صندوق در خصوص وظایف و اختیارات هیئت نظارت</p>	<p>۸- ضرورت نظارت دقیق‌تر در مواردی که افشای تضاد منافع به هیئت‌مدیره کافی نیست.</p>			
<p>۹- هیئت نظارت مصوبات هیئت‌مدیره را بررسی می‌کند و در صورت تخلف به هیئت امانا گزارش می‌دهد.</p>	<p>۹- اتخاذ سیاست پیشگیرانه در بروز تضاد منافع و پرهیز از رأی دادن در موارد تصمیم‌گیری که منشاء تضاد منافع فردی</p>			

بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری	الزامات تحقق	توصیه	موضوع	ردیف	
۱۰- تبصره (۳) ماده (۲۰) اساسنامه صندوق	۱۰- تصمیم‌گیری توسط سایر اعضای هیئت‌مدیره درگیر تضاد منافع است و در صورت عدم توانایی هیئت‌مدیره به حل و فصل تضاد منافع ارائه گزارش به هیئت نظارت برای تصمیم‌گیری.		کنترل‌های داخلی مبتنی بر ریسک		
۱۱- در گزارشات حسابرسی و گزارشات عملکرد هیئت‌مدیره در سطح صندوق، هلدینگ و بنگاه گزارش می‌شود.	۱۱- ایجاد کنترل‌های مناسب توسط هیئت‌مدیره برای ترویج استقلال و بی‌طرفی در تصمیمات اتخاذ شده- حصول اطمینان از رفتار برابر با همه اعضای طرح- اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات حساس صندوق و جلوگیری از استفاده نادرست از اطلاعات خاص و یا محرمانه				
۱۲- منشور اخلاقی کارکنان	۱۲- الزام کارمندان نهاد بازنشستگی به اعلام هرگونه نقض قوانین یا وظایف کاری که مسئول آن هستند به هیئت‌مدیره.				
۱۳- منشور اخلاقی کارکنان	۱۳- تدوین دستورالعمل رفتاری شامل الزام رعایت استاندارد صداقت و رفتار بی‌طرفانه کارکنان. پیشنهاد مکانیسم‌های داخلی تجدیدنظر به منظور ضمانت اجرایی انطباق با دستورالعمل رفتاری.				
۱۴- کمیته سرمایه‌گذاری و ریسک	۱۴- استقرار نظام مدیریت / اندازه‌گیری ریسک مناسب و حسابرسی داخلی مؤثر به نحوی که صندوق بازنشستگی را در برابر خطرات اصلی از جمله سرمایه‌گذاری، خطرات طبیعی و عملیاتی پوشش دهد.				

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
	کنترل‌های داخلی مبتنی بر ریسک ^{۱۰}		۱۵- تعریف مکانیسم‌های کنترلی بر اساس افزایش شفافیت، ثبات تصمیم‌گیری‌های مدیریت و حفاظت منافع سهامداران صندوق بازنشستگی. شیوه‌های مدیریت ریسک محتاطا باید عوامل ریسک نامحسوس مانند تغییرات محیطی، سیاسی و نظارتی را به خوبی و همچنین تأثیر بازار بالقوه صندوق بازنشستگی از طریق تصمیمات سرمایه‌گذاری خود را نیز در نظر بگیرد. استراتژی مدیریت ریسک باید به دنبال شناسایی فعالانه و تعادل کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد.	۱۵- کمیته سرمایه‌گذاری و ریسک
			۱۶- اتخاذ مکانیسم ارزیابی انطباق با قوانین توسط نهادهای بازنشستگی و اختصاص فردی برای انجام مستمر و منظم این فعالیت.	۱۶- کمیته حقوقی
۱۰	گزارش	۱- اطمینان از انتقال مؤثر و به‌موقع اطلاعات	۱- اجرای صحیح فرآیندها برای حصول اطمینان از اینکه اعضای هیئت‌مدیره اطلاعات مناسب، به‌موقع، دقیق، کامل، سازگار و قابل فهم دریافت می‌کنند و حصول اطمینان از اجرای مؤثر وظایف واگذار شده.	۱- نقشه راه شفافیت، مصوبات کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سامانه‌های شفافیت
		۲- ایجاد کانال‌های گزارشگری	۲- حصول اطمینان هیئت‌مدیره از دریافت اطلاعات لازم و دقیق و به‌موقع اکچوئر، مدیران مالی، مشاوران، حسابرسان و دیگر خدمت‌دهندگان حرفه‌ای برای انجام وظایفی که هیئت‌مدیره به ایشان محول کرده است.	۲- نقشه راه شفافیت، مصوبات کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سامانه‌های شفافیت

ردیف	موضوع	توصیه	الزامات تحقق	بررسی وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری
۱۱	افشای	۱- گزارش روشن، دقیق و به موقع اطلاعات به اعضای طرح بازنشستگی و ذی نفعان، حامیان مالی طرح، مقامات نظارتی، حسابرسان و... توسط هیئت مدیره	۱- افشای اطلاعات مربوط به حامی طرح، هیئت نظارت و اعضای طرح بازنشستگی و ذی نفعان به صورت روشن، دقیق و به موقع	۱- نقشه راه شفافیت، کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سامانه های شفافیت
			۲- افشای اطلاعات خاص از جمله هزینه و بازده سرمایه گذاری نیز لازم است از طریق مکانیسم های مناسب مثل وبسایت ها و رسانه های جمعی برای عموم مردم در مورد صندوق های بازنشستگی با سیستم انفرادی.	۲- نقشه راه شفافیت، مصوبات کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سامانه های شفافیت
			۳- افشای سیاست سرمایه گذاری با در نظر گرفتن کلیه ملاحظات محیطی، اجتماعی و حاکمیتی توسط هیئت مدیره	۳- نقشه راه شفافیت، مصوبات کمیته شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سامانه های شفافیت

۲-۵- اقدامات پیشنهادی در چارچوب حکمرانی شرکتی با توجه به اصول حکمرانی شرکتی و چالش های صندوق

با توجه به نتایج حاصل از بررسی مشکلات و چالش های صندوق بازنشستگی کشوری و بنگاه های اقتصادی تابعه و همچنین مقایسه تطبیقی اصول حکمرانی شرکتی موجود در صندوق بازنشستگی کشوری و اصول حکمرانی شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، پیشنهاد های جدول ۵-۲ در خصوص اصلاح و بهبود این اصول در صندوق بازنشستگی کشوری ارائه می شود.

جدول ۵-۲: اقدامات پیشنهادی جهت بهبود حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری

هدف	مسئله	راهبرد	سیاست	اقدام اساسی	
اصلاح و بهبود نظام حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری	۱	واگرایی قوانین بالادستی	سیاست یکپارچه در تدوین قوانین مرتبط با صندوق بازنشستگی کشوری	تتقیح قوانین و مقررات	
	۲	عدم شفافیت	بهبود محیط کسب و کار و تقویت رقابت پذیری (محیط توانمندساز)	تشکیل کمیته شفافیت در صندوق و پیگیری مصوبات کمیته شفافیت نهادهای بالادستی	
	۳	فقدان ضمانت اجرایی لازم در خصوص قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	بهبود سیستم‌های کنترل داخلی	تشکیل کمیته ارزیابی و نظارت بر مبنای بهره‌وری	
	۴	فقدان نظام ارزیابی و نظارت، عدم پاسخگویی و عدم وجود نظام تنبیه و پاداش	توسعه سرمایه انسانی	نظام رتبه‌بندی مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و بهره‌وری و بازار رقابتی مدیران	
	۵	ساختار نامطلوب مالکیت در بنگاه‌ها	بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری
	۶	تعارض منافع	کاهش مالکیت‌های چندلایه	اصلاح نظام مالکیت در بنگاه‌ها و خروج از بنگاه‌داری و حرکت به سوی سهامداری	بهره‌وری

۳-۵- خلاصه فصل

در این فصل وضعیت موجود حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری بررسی شده است. در این بررسی ابتدا تصویری از چارچوب حکمرانی شرکتی موجود در صندوق بازنشستگی کشوری با توجه به اسناد تأسیس، قوانین و مقررات، آیین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی همچون آیین نامه انتصابات، دستورالعمل افشای اطلاعات، دستورالعمل اجرایی کمیته سرمایه‌گذاری، آیین نامه معاملات و... و کمیته‌های تخصصی همچون کمیته ارزیابی و انتصابات، کمیته سرمایه‌گذاری و سرمایه‌برداری، کمیته حسابرسی و... ارائه شد. در واقع اقدامات صندوق بازنشستگی کشوری در راستای تحقق اهداف هر یک از این کمیته‌ها و قوانین و مقررات قدمی رو به جلو در راستای استقرار حکمرانی شرکتی در این صندوق است. یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه حکمرانی شرکتی، ارکان مدیریتی صندوق بازنشستگی کشوری است که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت. این ارکان شامل هیئت امنا، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت نظارت است. در این فصل کلیه وظایف و اختیارات، شرایط انتخاب و انتصاب و عضویت و نحوه تشکیل جلسات ارکان مختلف صندوق از بالاترین رکن به پایین مورد بررسی قرار گرفت و با یکدیگر مقایسه شد. در مرحله بعد به منظور کشف شکاف‌های فسادزا عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری از منظر گزارش‌ها نهادهای نظارتی (سازمان بازرسی کل کشور) در خصوص تخلفات و مشکلات بنگاه‌های اقتصادی تابعه مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به طبقه‌بندی موضوعی تخلفات گزارش شده، حوزه این تخلفات شامل مشکلات مربوط به انتصابات و امور اداری، مشکلات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا و سایر پرداخت‌ها، مشکلات مالی معاملاتی، مطالبات، پروژه‌ها، قراردادها و مشکلات حقوقی است. در تحلیل علل بروز این تخلفات این نتیجه حاصل شده است که وقوع تخلفات به علت عدم وجود قوانین و مقررات نیست، بلکه عمدتاً ناشی از عدم رعایت قوانین و مقررات است.

در پایان این فصل، چارچوب سازمان توسعه همکاری اقتصادی برای حکمرانی در

صندوق‌های بازنشستگی که در فصل اول به تفصیل در مورد آن صحبت شد با چارچوب حکمرانی شرکتی موجود در صندوق بازنشستگی کشوری مطابقت داده شد. این مقایسه تطبیقی در واقع مقایسه‌ای بین شرایط مطلوب (استاندارد جهانی) و شرایط موجود (حکمرانی شرکتی در صندوق بازنشستگی کشوری) است. این مقایسه در ۱۱ موضوع اصلی حکمرانی شرکتی مطابق با چارچوب سازمان توسعه همکاری اقتصادی انجام شده است. توصیه‌های لازم سازمان توسعه همکاری اقتصادی برای هر موضوع و الزامات تحقق آن در صندوق‌های بازنشستگی کشوری مورد بررسی قرار گرفت و برای هر موضوع وضعیت موجود صندوق بازنشستگی کشوری بررسی و بیان شد.

فصل ششم

دستورالعمل حکمرانی شرکتی
در صندوق بازنشستگی کشوری

دستورالعمل حکمرانی شرکتی بنگاه‌های اقتصادی تابعه صندوق بازنشستگی کشوری

به‌منظور تحصیل اهداف مورد انتظار و بهبود شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، کارایی و عدالت و در راستای حمایت از حقوق بازنشستگان، کسورپردازان و مستمری‌بگیران، پیشگیری از وقوع تخلفات و نیز سامان‌دهی بنگاه‌های اقتصادی تابعه صندوق بازنشستگی کشوری، دستورالعمل «حکمرانی شرکتی بنگاه‌های اقتصادی تابعه صندوق بازنشستگی کشوری» در تاریخ در ۸ فصل، ۸۰ ماده و ۵۴ تبصره توسط مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری جهت اجرا ابلاغ می‌شود.

۱-۶- تعاریف و کلیات

ماده (۱): در این دستورالعمل، اصطلاحات و واژه‌های به‌کاررفته به شرح زیر تعریف می‌شوند:

- ۱- صندوق: صندوق بازنشستگی کشوری
- ۲- شرکت: کلیه هلدینگ‌ها و بنگاه‌های اقتصادی تابعه که طبق قوانین و مقررات مربوطه تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری فعالیت می‌کنند.
- ۳- ذی‌نفعان: اشخاص حقیقی یا حقوقی هستند که انتظار می‌رود به‌واسطه خدمات، محصولات و فعالیت‌های صندوق و شرکت‌های تابعه به شکل قابل توجهی تحت تأثیر قرار بگیرند و یا اقدامات آنها بر توانایی یک

سازمان جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردها و رسیدن به اهداف خود اثر بگذارد. همچنین طیف وسیعی از بازنشستگان، کسورپردازان و مستمری‌بگیران، کارکنان و خانواده‌های آنان، مشتریان، شرکاء تجاری و جوامع محلی، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان، رسانه‌ها، سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی)، شهروندان و دستگاه‌های اجرایی (و امثالهم) را شامل می‌شود.

۴- **نظام کنترل‌های داخلی:** فرآیندی متأثر از هیئت‌مدیره، مدیران اجرایی و کارکنان است که با هدف پایش و حصول اطمینان از تحقق کارا و اثربخش اهداف مربوط به عملیات، اتکاپذیری گزارشگری و رعایت قوانین و مقررات طراحی و اجرا می‌شود.

۵- **هدلینگ:** واحد اقتصادی اصلی که با سرمایه‌گذاری در شرکت سرمایه‌پذیر جهت کسب انتفاع، به میزانی حق رأی کسب می‌کند که برای کنترل عملیات شرکت، هیئت‌مدیره را انتخاب کند و یا در انتخاب اعضای هیئت‌مدیره مؤثر باشد.

۶- **شرکت مادر:** شرکتی است که دارای منافع کنترل‌کننده یا اکثریت در یک شرکت دیگر باشد، که به آن حق کنترل فعالیت شرکت‌های تابعه را می‌دهد.

۷- **شرکت اصلی:** شرکتی که سهامدار اصلی آن مستقیماً صندوق بوده و می‌تواند دارای یک یا چند شرکت فرعی باشد.

۸- **شرکت فرعی:** یک شرکت که تحت کنترل یک شرکت دیگر (شرکت اصلی) است.

۹- **گروه:** شرکت اصلی و کلیه شرکت‌های فرعی آن.

۱۰- **شرکت وابسته:** یک شرکت سرمایه‌پذیر که شرکت سرمایه‌گذار در آن نفوذ قابل‌ملاحظه‌ای دارد، اما شرکت فرعی یا مشارکت

خاص آن محسوب نمی‌شود. نفوذ قابل ملاحظه، توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سیاست‌های مالی و عملیاتی یک شرکت، ولی نه در حد کنترل یا کنترل مشترک سیاست‌های مزبور است.

۱۱- اشخاص وابسته: منظور اشخاص وابسته مندرج در «استاندارد حسابداری شماره ۱۲» و مفاد «دستورالعمل جامع اجرایی افشای اطلاعات در شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری است».

۱۲- سهامدار عمده: سهامداری که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به همراه شرکت‌های فرعی و وابسته، توانایی انتخاب حداقل یکی از اعضای هیئت‌مدیره شرکت را دارا است.

۱۳- مشارکت خاص: عبارت است از توافقی قراردادی که به موجب آن دو یا چند شخص، کنترل مشترک یک فعالیت اقتصادی را به عهده می‌گیرند. کنترل مشترک، مشارکت در کنترل یک فعالیت اقتصادی به موجب یک توافق قراردادی است و تنها هنگامی وجود دارد که تصمیم‌گیری‌های مالی و عملیاتی راهبردی مربوط به آن فعالیت، مستلزم اتفاق آرای اشخاص دارای کنترل مشترک باشد.

۱۴- سهام کنترلی: حداقل میزان سهام مورد نیاز برای آنکه دارنده آن قادر به تعیین اکثریت اعضای هیئت‌مدیره باشد.

۱۵- افشاء: انتشار عمومی و به‌موقع اطلاعات مطابق قوانین، مقررات، ضوابط و دستورالعمل اجرایی افشای اطلاعات سازمان بورس و اوراق بهادار (برای شرکت‌های بورسی و فرابورسی)، بخشنامه نقشه راه شفافیت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سایر مقررات ذی‌ربط از جمله استاندارد حسابداری شماره ۱۲ است.

۱۶- اطلاعات نهانی: هرگونه اطلاعات افشاء نشده برای ذی‌نفعان که در صورت

افشاء به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم بر ارزش سهام بنگاه اقتصادی و با تصمیم سرمایه‌گذاران و منافع بازنشستگان و مستمری‌بگیران تأثیر می‌گذارد.

۱۷- **عضو موظف هیئت‌مدیره:** شخص حقیقی عضو هیئت‌مدیره که دارای مسئولیت اجرایی در شرکت است.

تبصره: مسئولیت اجرایی شامل کلیه موقعیت‌های شغلی است که در سلسله مراتب سازمانی در نهایت به مدیرعامل ختم می‌شود و باید به ایشان پاسخگو باشند.

۱۸- **عضو غیرموظف هیئت‌مدیره:** مدیری است که هیچگونه مسئولیت اجرایی در شرکت ندارد و در جلسات هیئت‌مدیره و کمیته‌های تخصصی حضور پیدا می‌کند.

۱۹- **عضو مستقل هیئت‌مدیره:** شخص حقیقی عضو هیئت‌مدیره است که شرایط استقلال را دارا باشد.

۲۰- **شرایط استقلال:** فقدان هرگونه رابطه یا منافع مستقیم یا غیرمستقیم که بر تصمیم‌گیری مستقل و بی‌طرفانه شخص اثرگذار باشد به‌گونه‌ای که موجب جهت‌گیری وی به سمت منافع شخص یا گروه خاصی از سهامداران شرکت یا سایرین شود، و سبب عدم رعایت منافع یکسان سهامداران یا صرفه و صلاح شرکت گردد. موارد ذیل برخی از مصادیقی است که می‌تواند منجر به عدم تحقق شرایط استقلال برای شخص شود:

الف- مالک بیش از پنج درصد سهام شرکت اصلی، شرکت‌های فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد؛

ب- بیش از سه دوره عضو هیئت‌مدیره باشد؛

ج- طی سه سال اخیر (قبل از انتخاب)، طرف قرارداد یا دارای معاملات تجاری یا روابط تجاری با اهمیت مستقیم یا غیرمستقیم با شرکت اصلی، شرکت‌های فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران

عمده آن باشد؛

د- طی مدت دو سال اخیر (قبل از انتخاب)، دارای هرگونه مسئولیت

اجرایی و رابطه استخدامی در شرکت اصلی، شرکت‌های فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد؛

و- دارای رابطه سببی یا نسبی (درجه اول از طبقات اول و دوم) با سایر

اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل، مشاوران یا کارکنان ارشد فعلی شرکت باشد؛

ز- فعالیت در کسب‌وکاری که ماهیتاً مشابه شرکت اصلی، شرکت‌های

فرعی، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن است؛

ح- طی سه سال اخیر جزء مدیران ارشد مؤسسه حسابرسی یا تیم

حسابرسی مستقل شرکت اصلی، شرکت‌های فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد؛

ط- منتخب سهامدار عمده اعم از شخص حقیقی و یا شرکت‌های

فرعی، وابسته، مشارکت خاص یا سهامداران عمده وی باشد؛

ی- منافع یا رابطه مشترک با اهمیتی با مدیرعامل یا اعضای

هیئت‌مدیره شرکت، در سایر شرکت‌ها داشته باشد؛

ک- جزء اشخاص مرتبط باشد.

تبصره (۱): شخصی که به‌عنوان عضو مستقل هیئت‌مدیره انتخاب می‌شود نباید (از تاریخ

اولین عضویت در هیئت‌مدیره) بیش از سه دوره بیست و چهارماهه (متوالی یا

متناوب) عضو هیئت‌مدیره یا مدیرعامل هلدینگ، شرکت اصلی، شرکت‌های

فرعی، وابسته، مشارکت خاص و سهامداران عمده آن باشد.

تبصره (۲): نحوه انتخاب عضو مستقل هیئت‌مدیره باید در اساسنامه مشخص و ذکر شود.

۲۱- کنترل: توانایی راهبری سیاست‌های مالی و عملیاتی هلدینگ یا شرکت

به منظور کسب منافع اقتصادی از فعالیتهای آن است. موارد زیر مصادیقی است که هر یک به تنهایی منجر به کنترل می‌شود:

الف) در اختیار داشتن اکثریت حق رأی به طور مستقیم یا غیرمستقیم؛

ب) داشتن مالکیت به طور مستقیم یا غیرمستقیم و در اختیار داشتن حق انتصاب یا عزل اکثریت اعضای هیئت‌مدیره؛

ج) برخورداری از حق تصمیم‌گیری در مورد امور مهم شرکت به طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق مفاد مندرج در اساسنامه یا انعقاد قرارداد با شرکت؛

ه) دارا بودن مالکیت (مستقیم یا غیرمستقیم) و اکثریت حق رأی از طریق توافق با سایر سهامداران.

۲۲- استاندارد (2018) GRI:GRI 102 محتوای گزارش‌دهی پایدار مشتمل بر چشم‌انداز و استراتژی، ساختارهای حاکمیتی و شاخص‌های عملکردی در بخش راهبری را طبقه‌بندی و تبیین می‌نماید.

۲۳- اصل احتیاط در استاندارد حسابداری: عبارت است از کاربرد درجه‌ای از مراقبت که در اعمال قضاوت برای انجام برآورد در شرایط ابهام مورد نیاز است به گونه‌ای که درآمدها یا دارایی‌ها بیشتر از واقع و هزینه‌ها یا بدهی‌ها کمتر از واقع ارائه نشود.

۲-۶- اصول و راهبردهای حکمرانی شرکتی

ماده (۲): هدف از استقرار اصول حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های اقتصادی تابعه صندوق بازنشستگی کشوری:

۱- صیانت از ذخایر خرد مشترکان و ذی‌نفعان به خصوص بازنشستگان و مستمری‌بگیران؛

- ۲- نهادهای شفافیت، افشاء و مسئولیت‌پذیری؛
 - ۳- بهبود کارایی و اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها، رشد پایدار و ثبات مالی نهادها؛
 - ۴- افزایش میزان انطباق با مقررات قانونی و اعتمادسازی از طریق رعایت اصول کسب و کار منصفانه و ایجاد منافع عادلانه و متقابل اقتصادی است.
- تبصره (۱):** چارچوب حکمرانی شرکتی باید این اطمینان را فراهم کند که تمام موضوعات با اهمیت مرتبط با صندوق از جمله وضعیت مالی، عملکرد، جریان نقدی، مالکیت و حکمرانی شرکتی به‌موقع و صحیح افشاء می‌شود.

ماده (۳): دامنه شمول

کلید هلدینگ‌ها و بنگاه‌های اقتصادی تابعه که طبق قوانین و مقررات مربوطه تحت پوشش صندوق بازنشستگی کشوری فعالیت می‌کنند، مشمول این دستورالعمل هستند.

ماده (۴): راهبردها و سیاست‌ها

- ۱- پایبندی به اصول پاسخگویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفعان، حاکمیت قانون، هنجارهای رفتاری بین‌المللی و حقوق بشر؛
- ۲- همکاری فعالانه شرکت‌ها و سایر ذی‌نفعان در ایجاد ثروت، اشتغال و پایداری منابع؛
- ۳- استقرار سازوکارهای اثربخش به‌منظور کسب اطمینان معقول از تحقق اصول حکمرانی شرکتی؛
- ۴- توسعه و نظام‌مندی کارکردها و توانمندی‌های هلدینگ‌ها و شرکت‌ها در حوزه حکمرانی شرکتی.

تبصره: چارچوب حکمرانی شرکتی باید سطح شفافیت و منصفانه بودن فعالیت‌های اقتصادی و تخصیص کارای منابع شرکت را بهبود دهد، با سلسله مراتب قوانین و مقررات سازگار باشد و از نظارت و اجرای مؤثر آنها پشتیبانی کند.

۳-۶- هیئت‌مدیره و مدیرعامل

ماده (۵): اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه بدون واسطه و هلدینگ‌های زیرمجموعه توسط هیئت‌مدیره صندوق انتخاب و حکم آنان توسط مدیرعامل

صندوق و پس از تأیید وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی صادر می‌شود.

ماده (۶): اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه هلدینگ‌های زیرمجموعه توسط هیئت‌مدیره هلدینگ انتخاب و حکم آنان توسط مدیرعامل هلدینگ و

پس از تأیید مدیرعامل صندوق صادر می‌شود.

ماده (۷): رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل نباید فردی واحد باشند.

تبصره (۱): رئیس هیئت‌مدیره با پیشنهاد هیئت‌مدیره، تصویب مجمع عمومی و حکم رئیس مجمع عمومی انتخاب می‌شود.

تبصره (۲): رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل در صورت وابستگی فامیلی باید آن را عیان نمایند.

ماده (۸): هیئت‌مدیره و مدیران ارشد شرکت‌ها در راستای ایفای نقش خود در راهبری

باید متعهد به مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، شفافیت، خلق ارزش، رفتار اخلاقی

و حاکمیت قانون باشند.

ماده (۹): هیئت‌مدیره مسئول تدوین و پیاده‌سازی اخلاق سازمانی در شرکت است

و باید از سازوکارهای اجرایی و الزام اجرایی شدن اخلاق سازمانی اطمینان

حاصل نماید. اخلاق سازمانی شامل التزام به صداقت، درستکاری و پایبندی به

ارزش‌های اخلاقی سازمانی است.

ماده (۱۰): اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، به‌منظور ایفای مسئولیت‌ها و تعهدات

خود در هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه و در راستای رعایت و الزامات قانونی

باید از شایستگی، صلاحیت، دانش و مهارت لازم انجام وظیفه مطابق

دستورالعمل رتبه‌بندی مدیران ابلاغی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

برخوردار باشند.

تبصره (۱): حداقل یکی از اعضای مستقل هیئت مدیره باید دارای تحصیلات مالی (مدیریت مالی، اقتصاد، حسابداری یا مهندسی مالی) باشد.

تبصره (۲): در ترکیب اعضای هیئت مدیره از وجود تنوع تفکر، تحصیلات، تجربه، مهارت و جنسیت اطمینان حاصل شود.

تبصره (۳): اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل باید حداقل به مدت یک سال مالی انتخاب شوند.

ماده (۱۱): اشخاصی که در نظر دارند به عنوان عضو مستقل هیئت مدیره انتخاب شوند باید اقرارنامه استقلال را نیز به کمیته انتصابات ارائه نمایند.

تبصره: در صورتی که مشخص شود عضو مستقل هیئت مدیره شرایط استقلال را از دست داده و اقدام به اعلام فوری آن به شرکت نموده و یا مشخص شود از زمان انتخاب فاقد شرایط استقلال بوده، متخلف محسوب شده و حسب مورد طبق دستورالعمل‌های انضباطی ناشران، آیین نامه اجرایی ماده ۱۴ قانون «توسعه ابزارها و نهادهای مالی جدید در راستای تسهیل اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی»، ماده (۷۹) این دستورالعمل و سایر قوانین و مقررات مرتبط، به تخلفات وی رسیدگی می‌شود.

ماده (۱۲): اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل نباید از منابع مالی و وجوه امانی نزد خود به تأمین مالی فعالیت‌های سیاسی و رقابت‌های انتخاباتی کمک نمایند.

تبصره: هیئت مدیره و مدیرعامل باید با ایجاد سازوکارهای لازم از دخالت‌های سیاسی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و فعالیت‌های عملیاتی هیئت مدیره اجتناب و ممانعت به عمل آورند.

ماده (۱۳): اکثریت اعضای هیئت مدیره باید غیرموظف باشند. تعداد اعضای مستقل هیئت مدیره حداقل یک سوم کل اعضای هیئت مدیره خواهد بود.

تبصره (۱): در تعیین سمت اعضای هیئت مدیره، عضو ذی نفع نباید در رأی‌گیری شرکت کند.

تبصره (۲): تعداد اعضای هیئت‌مدیره برای هلدینگ و شرکت‌های اصلی، حداقل هفت نفر می‌باشد.

تبصره (۳): تعداد اعضای مستقل در هلدینگ‌ها و شرکت‌های اصلی و وابسته حسب صلاحدید صندوق قابل افزایش است.

تبصره (۴): امکان تبدیل وضعیت اعضای هیئت‌مدیره از غیرموظف به موظف، با رعایت شرایط این ماده و صرفاً پس از تصویب هیئت‌مدیره امکان‌پذیر خواهد بود و عضو ذی‌نفع در این تصمیم‌گیری حق رأی ندارد.

تبصره (۵): عضویت رجال سیاسی (سابق/کنونی) [اعم از وزراء، نمایندگان مجلس، و...] و وابستگان (سببی/نسبی) در هیئت‌مدیره هلدینگ‌ها و شرکت‌های اصلی و وابسته ممنوع است.

تبصره (۶): چنانچه عضو مستقل هیئت‌مدیره منتخب مجمع عمومی شخص حقوقی باشد، احراز شرایط استقلال برای نماینده وی نیز الزامی است.

ماده (۱۴): اعضای موظف هیئت‌مدیره مجاز به فعالیت در شرکتی دیگر تحت عنوان مدیرعامل یا عضو موظف هیئت‌مدیره نیستند.

ماده (۱۵): صلاحیت اعضای هیئت‌مدیره:

الف- اعضای هیئت‌مدیره باید دارای صلاحیت علمی در زمینه‌های اقتصادی،

حسابداری، بیمه، سرمایه‌گذاری، مالی، حقوقی و انفورماتیک باشند.

ب- در ترکیب هیئت‌مدیره باید حداقل یک عضو غیرموظف حضور داشته

باشد که دارای تحصیلات مالی (حسابداری، مدیریت مالی، اقتصاد و

مدیریت با گرایش مالی) و تجربه مرتبط باشد.

ج- دارای صلاحیت حرفه‌ای و تجربی لازم بر اساس دستورالعمل رتبه‌بندی

مدیران باشند.

ماده (۱۶): هیئت‌مدیره مکلف به:

- الف- تعیین رویکرد راهبردی، پایبندی به اصول و نظارت بر اجرای آن؛
- ب- تصویب استراتژی اقتصادی و سرمایه‌گذاری کلی؛
- ج- تصمیم‌گیری در مورد بودجه ریسک؛
- د- تدوین سند راهبردی، خط‌مشی اجرایی، منشور اخلاقی سازمانی، آیین‌نامه‌های لازم جهت اداره امور و فعالیت‌ها از جمله آیین‌نامه استخدام، معاملات، حقوق و دستمزد، تعیین صلاحیت، تعیین سمت و سایر مقررات شرکت؛
- ه- پیشنهاد بودجه سالانه شرکت و نظارت بر اجرای آن؛
- و- تبیین راهبرد مدیریت دارایی- بدهی در چارچوب دارایی- بدهی؛
- ز- استقرار سامانه‌های یکپارچه عملیاتی و اطلاعاتی؛
- ح- استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد و کنترل پروژه طرح‌های سرمایه‌گذاری؛
- ط- راه‌اندازی و بهره‌برداری از پورتال جامع حکمرانی شرکتی در قالب آموزش، اطلاع‌رسانی و انتشار گزارش‌های مربوطه، می‌باشد.
- ماده (۱۷):** هیئت‌مدیره باید اقدامات لازم را جهت استقرار سازوکارهای کنترل داخلی اثربخش به‌منظور اطمینان بخشی معقول در خصوص حفاظت از دارایی‌ها و منابع شرکت در برابر اتلاف، تقلب و سوءاستفاده، تحقق کارایی و اثربخشی عملیات، کیفیت گزارشگری مالی و غیرمالی و رعایت قوانین و مقررات برقرار نماید.
- ماده (۱۸):** هیئت‌مدیره مکلف است ترتیبی اتخاذ کند که واحد سازمانی تحت عنوان «واحد حسابرسی داخلی» را مطابق با ضوابط و مقررات مربوط با تصویب مجمع عمومی تشکیل و مورد نظارت قرار دهد.
- تبصره (۱):** واحد حسابرسی وظیفه دارد عملکرد مالی نهاد را در مقاطع سه ماهه بررسی و نتایج آن را در گزارشی تحت عنوان «گزارش کنترل‌های داخلی» درج و افشاء نماید.
- تبصره (۲):** مدیرعامل موظف است یک نسخه از گزارش را به هیئت‌مدیره و کمیته

حسابرسی ارائه نماید.

تبصره (۳): حسابرس مستقل مکلف است در گزارش خود به مجمع عمومی، در خصوص رعایت استقرار و به کارگیری سیستم کنترل‌های داخلی مناسب و اثربخش توسط هلدینگ یا شرکت اصلی و وابسته مطابق با ضوابط و مقررات مرتبط اظهار نظر کند.

ماده (۱۹): هیئت‌مدیره باید سازوکار مناسبی برای شناسایی افراد وابسته طبق قوانین و مقررات مربوط تدوین کند و معاملات با اشخاص وابسته به شکلی تأیید و اجرا شود که از کنترل مناسب تضاد منافع اطمینان حاصل شود.

تبصره (۱): تضاد منافع در معاملات با اشخاص وابسته باید توسط هیئت‌مدیره به نحو مناسب نظارت و افشاء شود.

تبصره (۲): معاملات با اشخاص وابسته در شرکت‌های بورسی و فرابورسی باید طبق «دستورالعمل الزامات افشای اطلاعات و تصویب معاملات با اشخاص وابسته ناشران بورسی و فرابورسی» و در شرکت‌های غیر بورسی باید با توجه به مفاد «دستورالعمل جامع اجرایی افشای اطلاعات در شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری است» شناسایی و مستندسازی شود و به تصویب هیئت‌مدیره برسد.

ماده (۲۰): هر یک از مدیران اصلی باید داشتن منافع با اهمیت به شکل مستقیم یا غیرمستقیم یا به نمایندگی از طرف اشخاص ثالث در یک معامله یا موضوع تأثیرگذار بر صندوق، هلدینگ یا شرکت را پیش از انجام معامله نزد هیئت‌مدیره افشا کنند.

ماده (۲۱): مدیرعامل موظف است اطلاعات مربوط به تمامی پرداخت‌ها به هیئت‌مدیره و مدیرعامل را (اعم از مستمر و غیرمستمر، حقوق و مزایا اعم از نقدی و غیرنقدی، پاداش و...) طبق بخشنامه ابلاغی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

به صندوق ارسال و برای ذی نفعان و بازرسان قانونی افساء نماید.

ماده (۲۲): هیئت مدیره موظف است با اتخاذ تدابیر لازم، واحد سازمانی با عنوان «واحد مدیریت ریسک» تحت نظر مدیرعامل ایجاد کند. واحد مدیریت ریسک وظیفه دارد کلیه ریسک‌های مترتب بر فعالیت شرکت را کنترل و ارزیابی نماید و گزارش آن را در مقاطع سه ماهه به کمیته مدیریت ریسک و هیئت مدیره ارائه نماید.

ماده (۲۳): وظایف هیئت مدیره در موارد زیر غیر قابل تفویض است:

الف- انتخاب هیئت عامل، مدیرعامل و قائم مقام یا جانشین وی، اعضای کمیته‌های ریسک، حسابرسی، انتصاب و جبران خدمات و سایر کمیته‌های هیئت مدیره، مدیر حسابرسی داخلی و نظارت بر عملکرد آنان،
ب- معرفی اعضای هیئت مدیره برای شرکت‌های اصلی، وابسته و فرعی و تعیین نماینده عضو حقوقی هیئت مدیره در شرکت‌های وابسته و فرعی،
د- تعیین حقوق، مزایا و پاداش مدیرعامل و قائم مقام وی، اعضای کمیته حسابرسی و سایر کمیته‌های هیئت مدیره که عضو هیئت مدیره نیستند و مدیر حسابرسی داخلی و مبلغ و محتوای قراردادهای حسابرسی داخلی،
با رعایت قوانین و مقررات مربوط (با رعایت کامل آخرین دستورالعمل حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل، ابلاغی وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی)،

ه- حصول اطمینان از استقرار سازوکارهای مناسب برای مدیریت ریسک،

و- تصویب و افشای معاملات با اهمیت با اشخاص وابسته مطابق با ضوابط و مقررات صندوق،

ز- تصویب معاملات با اهمیت مربوط به دارایی‌های مشهود و نامشهود، سرمایه‌گذاری‌ها و استقراض،

ح- تعیین شرایط ترهین و توثیق عمده اموال و هبه و صلح اموال با حقوق شرکت،

ط - تصویب سیاست‌های مربوط به تعیین قیمت و شرایط فروش محصولات و ارائه خدمات با رعایت قوانین و مقررات.

ماده (۲۴): رئیس هیئت‌مدیره باید سازوکاری را اتخاذ نماید تا اطمینان حاصل گردد که تصمیمات هیئت‌مدیره بر اساس مبانی و اطلاعات صحیح اخذ می‌شود. رئیس هیئت‌مدیره نباید در هیچ یک از کمیته‌های هیئت‌مدیره عضویت داشته باشد.

ماده (۲۵): مدیرعامل مسئولیت اصلی امور اجرایی را برعهده دارد. در این راستا، وی باید طبق قوانین و مقررات، تصمیمات و مصوبات هیئت‌مدیره را اجرا و گزارش‌های دقیق، به‌موقع و شفافی از عملکرد خود و شرکت در اختیار هیئت‌مدیره قرار دهد.

ماده (۲۶): هیئت‌مدیره باید دارای یک دبیرخانه مستقل باشد که مسئولیت هماهنگی و مستندسازی جلسات هیئت‌مدیره، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و پیگیری انجام امور کارشناسی مورد درخواست اعضای هیئت‌مدیره و اطمینان‌بخشی از انجام تکالیف قانونی هیئت‌مدیره در اختیار دبیر هیئت‌مدیره قرار گیرد.

تبصره (۱): مستندات و اطلاعات موضوع این ماده، شامل مستندات و اطلاعات ارسالی کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره باید در اسرع وقت و بدون هیچ مانعی جهت ارائه به هیئت‌مدیره در اختیار دبیر هیئت‌مدیره قرار گیرد.

تبصره (۲): تشکیلات و رویه‌های اجرایی دبیرخانه هیئت‌مدیره باید در قالب منشوری به پیشنهاد رئیس هیئت‌مدیره و تصویب هیئت‌مدیره، مدون و مستقر شود.

تبصره (۳): خلاصه‌ای از موضوعاتی که قرار است در هر جلسه‌ای مطرح شود، باید طی دستور جلسه‌ای همراه با دعوتنامه و مستندات مربوط، به نحو و با فاصله زمانی مناسب قبل از جلسه به اطلاع اعضای هیئت‌مدیره برسد تا اعضا بتوانند تصمیمات مرتبط را اتخاذ نمایند.

ماده (۲۷): ریاست دبیرخانه هیئت‌مدیره به عهده دبیر هیئت‌مدیره است که از بین افراد دارای صلاحیت و ویژگی‌های لازم با پیشنهاد رئیس هیئت‌مدیره و تصویب

هیئت مدیره منصوب و زیر نظر رئیس هیئت مدیره انجام وظیفه می کند.
تبصره: انتخاب افراد خارج از هیئت مدیره به عنوان دبیر هیئت مدیره بلامانع است.
ماده (۲۸): مسئولیت تنظیم صورت مذاکرات و مصوبات هیئت مدیره، پیگیری مصوبات و تهیه گزارش از اجرای مصوبات بر عهده دبیر هیئت مدیره است؛ وی مسئولیت نگهداری تمامی مصوبات و صورت مذاکرات هیئت مدیره را به ترتیب شماره و تاریخ جلسه دارد.

ماده (۲۹): جلسات هیئت مدیره باید در هر ماه حداقل یکبار برگزار شود. ترتیب و تاریخ برگزاری جلسات هیئت مدیره باید در اولین جلسه هیئت مدیره برای دوره های سه ماهه به تصویب هیئت مدیره برسد.

تبصره: هیئت مدیره باید تعداد جلسات برگزار شده طی سال و جلسات کمیته های تخصصی و دفعات حضور هر یک از اعضای هیئت مدیره در جلسات را در گزارش سالانه خود به مجمع عمومی ارائه و در سامانه اطلاعاتی خود بارگذاری نماید.
ماده (۳۰): هیئت مدیره مکلف است حداکثر ۲ ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل کمیته ای تحت عنوان مسئولیت اجتماعی در ذیل ساختار خود به منظور نظارت بر حسن اجرای قواعد و اصول مسئولیت اجتماعی تشکیل دهد.

۴-۶- کمیته های هیئت مدیره

ماده (۳۱): هیئت مدیره موظف است ترتیبی اتخاذ نماید که کمیته های حسابرسی، مدیریت ریسک، سرمایه گذاری، دارایی و بدهی، و انتصاب و جبران خدمات ایجاد شود.

ماده (۳۲): تشکیل کمیته ها و انتصاب افراد مقرر در مفاد این دستورالعمل نافی مسئولیت ها و اختیارات هیئت مدیره و مدیرعامل مطابق با قانون تجارت نخواهد بود.

ماده (۳۳): هیئت مدیره مکلف به استقرار فرآیند پایش اثربخشی هیئت مدیره و مدیرعامل، کمیته حسابرسی و سایر کمیته های تخصصی هیئت مدیره و مدیرعامل، به

همراه ارزیابی اعضای هیئت‌مدیره ذی‌ربط در هلدینگ، شرکت اصلی، فرعی و وابسته است.

تبصره: پایش و ارزیابی‌ها باید به نحو مناسب مستندسازی و توسط شرکت به هلدینگ و توسط هلدینگ به صندوق گزارش شوند.

ماده (۳۴): هیئت‌مدیره و مدیرعامل موظفند اطلاعات مورد درخواست کمیته‌های موضوع ماده (۳۱) این دستورالعمل را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

الف) کمیته حسابرسی

ماده (۳۵): کمیته حسابرسی متشکل از حداقل ۳ عضو غیرموظف هیئت‌مدیره است که اکثریت آنها (به‌ویژه رئیس کمیته حسابرسی) مستقل هستند. حداقل دو عضو کمیته، از جمله رئیس آن باید دارای تجربه یا تخصص اقتصاد، حسابداری یا مدیریت مالی مرتبط باشند.

تبصره: کمیته می‌تواند در صورت نیاز و با تأیید هیئت‌مدیره از خدمات مشاوران مالی بیرونی استفاده نماید.

ماده (۳۶): هیئت‌مدیره هلدینگ موظف است گزارش نتایج بررسی عملکرد واحد حسابرسی داخلی مورد تأیید کمیته حسابرسی را حداکثر یک ماه پس از تهیه با امضاء رئیس هیئت‌مدیره به صندوق ارسال نماید.

ماده (۳۷): وظایف کمیته حسابرسی عبارتند از:

الف- بررسی و اظهارنظر در خصوص عملکرد واحد حسابرسی داخلی و

صورت‌های مالی شش‌ماهه و سالانه، و ارائه نتایج به هیئت‌مدیره،

ب- بررسی اظهار نظرات و موضوعات مهم گزارش‌دهی مالی به‌منظور

تضمین تمامیت صورت‌های مالی و هرگونه اعلانیه‌های مرتبط با

عملکرد مالی شرکت،

ج- بررسی سالانه کفایت و اثربخشی سیستم‌های مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی شرکت،

د- بررسی میزان اطمینان مدیران ارشد اجرایی و مدیر ارشد مالی در خصوص ثبت‌ها و صورت‌های مالی،

ه- ارائه توصیه‌هایی به هیئت‌مدیره درباره:

۱- پیشنهادات ارائه شده به سهامداران درباره انتصاب یا عزل حسابرسان بیرونی

۲- جبران خدمات و شرایط مشارکت حسابرسان بیرونی

و- بررسی کفایت، اثربخشی، استقلال، دامنه و نتایج حسابرسی بیرونی و وظیفه حسابرسی داخلی شرکت،

ز- بررسی سیاست‌ها و ترتیبات مقتضی برای دغدغه‌های مربوط به وجود نادرستی‌های محتمل در گزارش‌دهی مالی یا دیگر موضوعات با هدف تحقیق مستقل و پیگیری مناسب.

ماده (۳۸): کمیته حسابرسی، مدیران یا همکاران پیشین طرف قرارداد شرکت (مؤسسه

حسابرسی کنونی یا شرکت حسابرسی) با شرایط زیر را شامل نمی‌شود:

(۱) طی دوره ۲ ساله پس از تاریخ خاتمه همکاری مؤسسه حسابرسی یا مدیر

شرکت حسابرسی، و در همه موارد،

(۲) تا زمانی که آنها دارای هرگونه منفعت مالی در مؤسسه حسابرسی یا شرکت

حسابرسی باشند.

ماده (۳۹): نخستین سطر گزارش‌دهی درباره عملیات حسابرسی داخلی خطاب به کمیته

حسابرسی می‌باشد؛ که درباره انتصاب، خاتمه و جبران خدمات ریاست عملیات

حسابرسی تصمیم می‌گیرد. عملیات حسابرسی داخلی دارای دسترسی بدون

محدودیت به کلیه مدارک، ثبت‌ها، اموال و کارکنان، از جمله کمیته حسابرسی،

و دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشد.

ماده (۴۰): جلسات کمیته حسابرسی با حساب‌رسان بیرونی، و با حساب‌رسان داخلی بدون حضور مدیریت برگزار می‌شود (حداقل سالی یکبار).

ب) کمیته مدیریت ریسک

ماده (۴۱): اعضای کمیته ریسک متشکل از حداقل ۳ عضو شامل یک عضو مستقل (رئیس کمیته) هیئت‌مدیره، یکی از مدیران اجرایی به انتخاب مدیرعامل و یک کارشناس خبره با تأیید هیئت‌مدیره است.

تبصره (۱): رئیس کمیته مدیریت ریسک توسط هیئت‌مدیره و یا رأساً توسط خود کمیته انتخاب می‌شود. کمیته دارای وضعیت مستقل در شرکت است و برای این منظور رئیس کمیته مدیریت ریسک مستقیماً به رئیس هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد.

تبصره (۲): کمیته می‌تواند در صورت نیاز و با تأیید هیئت‌مدیره از خدمات مشاوران مالی بیرونی استفاده نماید.

ماده (۴۲): وظایف واحد مدیریت ریسک شامل موارد ذیل می‌باشد:

الف- کمک به هیئت‌مدیره در عملکرد مؤثر سیستم مدیریت ریسک از طریق

تجزیه و تحلیل تخصصی و بررسی‌های کیفی؛

ب- حفظ دیدگاه کلی و گروهی در خصوص پروفایل ریسک سازمان علاوه

بر دیدگاه انحصاری و فردی در خصوص ریسک؛

ج- پایش منابع درون سازمانی به‌منظور ارزیابی ماهیت تعهدات، درک

سیاست تأمین مالی و اندوخته‌گذاری؛

د- مدل‌سازی، تحلیل و ارائه توصیه در مورد بودجه و اشتباهی ریسک؛

ه- ارائه گزارش به هیئت‌مدیره در خصوص جزئیات مواجهه با ریسک و

اقداماتی که صورت گرفته است (با بایند صورت گیرد) برای مدیریت

مواجهه با ریسک؛

و- حصول اطمینان از شناسایی و پایش مستمر کلیه ریسک‌های کلیدی

سازمان و ارزیابی، افشاء و ارائه راهکارهای مربوط به هیئت‌مدیره؛

ز- ارائه مشاوره به هیئت‌مدیره در خصوص تصمیمات مدیریت ریسک در

ارتباط با مسائل راهبردی و عملیاتی همچون راهبرد شرکتی، ادغام‌ها و

تملیک‌ها و پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های اصلی.

ماده (۴۳): کمیته مدیریت ریسک نتیجه بررسی‌های خود را به صورت شش ماهه و سالانه

به هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد. هلدینگ موظف است گزارش‌های فوق را حداکثر

یک ماه پس از وصول در قالب گزارشی تحلیلی در اختیار صندوق قرار دهد.

ج) کمیته سرمایه‌گذاری

ماده (۴۴): کمیته سرمایه‌گذاری متشکل از حداقل دو عضو غیر موظف هیئت‌مدیره،

مدیرعامل، مدیر مالی، مدیر سرمایه‌گذاری، مدیر ارشد ریسک است.

ماده (۴۵): وظایف کمیته سرمایه‌گذاری شامل موارد ذیل می‌باشد:

الف- بررسی و اظهارنظر تخصصی راجع به سیاست و راهبرد سرمایه‌گذاری با

توجه به مدت، قابلیت پیش‌بینی و سررسید تعهدات صندوق؛

ب- نظارت بر سیاست‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری پروژه‌های در حال

اجرا و در صورت لزوم بازنگری آن‌ها از طریق دریافت گزارش‌های

دوره‌ای از شرکت‌های تابعه به منظور تصمیم‌گیری در خصوص تداوم،

تعدیل، توقف، واگذاری و انحلال طرح‌ها؛

ج- تحلیل بودجه ریسک و تخصیص دارایی‌های تاکتیکی با تأیید

هیئت‌مدیره؛

د- نظارت بر پروفایل ریسک سرمایه‌گذاری‌ها و تعیین رویکردهای کلی

مدیریت ریسک؛

- ه- تدوین چارچوب عملیاتی برای فعالیتهای سرمایه‌گذاری؛
- و- بررسی و تجدیدنظر (عنداللزوم) در راهبردهای سرمایه‌گذاری همگام با تغییرات فضای بازار؛
- ز- تشکیل پرتفوی سرمایه‌گذاری با در نظر گرفتن مأموریت سرمایه‌گذاری، باورهای سرمایه‌گذاری، بودجه حکمرانی، بازده سود و بودجه ریسک متناظر، فرصت‌های موجود برای سرمایه‌گذاری و الزامات نقدینگی؛
- ح- پایش ریسک تغییرات ارزش اقتصادی دارایی‌ها و بدهی‌ها؛
- ط- ظارت بر فعالیتهای سرمایه‌گذاری و فرایند عملیاتی قراردادهای توافق‌نامه‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری به همراه ارزیابی اثربخشی آن‌ها.
- تبصره (۱):** در دوره پایش عملکرد و ریسک باید ماهیت دارایی‌ها در نظر گرفته شود.
- تبصره (۲):** اعضا و رئیس کمیته باید حداکثر شفافیت و درک‌پذیری ممکن در خصوص اطلاعات مربوط به عملکرد سرمایه‌گذاری و ریسک را تضمین نمایند.
- ماده (۴۶):** کمیته سرمایه‌گذاری باید به‌طور دوره‌ای مطالعات و گزارش‌ها در موضوع سرمایه‌گذاری و ریسک‌های مربوط را در اختیار هیئت‌مدیره قرار داده و سیاست‌ها و اقدامات اتخاذ شده برای بهبود پرتفوی سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک را ارائه دهد.
- تبصره:** هر یک از عناصر فرآیند سرمایه‌گذاری باید با بودجه مناسبی از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها تأمین شوند.
- ماده (۴۷):** مدیریت یا کمیته سرمایه‌گذاری باید در فواصل سه ماهه، گزارش ریسک را به هیئت‌مدیره ارائه کند که عناصر ضروری مدل بودجه ریسک لازم برای تصمیم‌گیری کارآمد هیئت‌مدیره را در بر داشته باشد.
- ماده (۴۸):** کمیته سرمایه‌گذاری باید با برگزاری منظم جلسات، نتایج فعالیتهای خود را

به انضمام گزارشی مشتمل بر عناصر ضروری مدل بودجه ریسک در فواصل سه ماهه، به منظور تصمیم‌گیری کارآمد به هیئت‌مدیره ارائه نماید.

ماده (۴۹): هیئت‌مدیره لازم است بر سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در تسهیلات اجتماعی و اقتصادی جهت کسب اطمینان از تداوم منافع اجتماعی یا اقتصادی آن نظارت کند.

د) کمیته انتصابات

ماده (۵۰): کمیته انتصابات در صندوق متشکل از ۷ عضو شامل سه عضو هیئت‌مدیره صندوق، سه عضو منتخب کانون بازنشستگان و یک عضو مدیرعامل صندوق، به ریاست مدیرعامل صندوق و دبیری یکی از اعضای منتخب کانون بازنشستگان تشکیل می‌شود.

تبصره: اعضای کمیته انتصابات در شرکت‌ها و مؤسسات تابعه و هلدینگ‌های زیرمجموعه متشکل از حداقل ۳ عضو شامل دو عضو مستقل هیئت‌مدیره و مدیرعامل (رئیس کمیته) است.

ماده (۵۱): هیئت‌مدیره، کمیته انتصاب را با هدف ارائه توصیه به هیئت‌مدیره در خصوص موارد زیر ایجاد می‌نماید:

الف- بررسی برنامه‌های جانشین‌پروری جهت مدیران، به خصوص انتخاب و/یا جانشینی رئیس هیئت‌مدیره، مدیر ارشد اجرایی و پرسنل کلیدی مدیریتی (مدیر ارشد اجرایی و دیگر افراد دارای اختیار و مسئولیت برنامه‌ریزی، راهبری و کنترل فعالیت‌های شرکت)؛

ب- بررسی و احراز شرایط مقرر برای نامزدهای هیئت‌مدیره، از جمله بررسی احراز شرایط ذکر شده در این دستورالعمل در خصوص استقلال نامزدها؛

ج- پیشنهاد انتصاب و برکناری مدیرعامل و مدیران ارشد هلدینگ، شرکت

اصلی و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های وابسته و فرعی به هیئت‌مدیره؛

د- فرآیند و معیار ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، مدیران و کمیته‌های هیئت‌مدیره؛

ه- بررسی برنامه‌های پیشرفت حرفه‌ای و آموزشی جهت هیئت‌مدیره و مدیران؛

و- انتخاب و انتصاب مجدد مدیران (شامل مدیران جانشین، عنداللزوم).

ماده (۵۲): کمیته انتصاب لازم است ضمن تضمین اطلاع و آگاهی اعضای هیئت‌مدیره از الزامات کاری و مسئولیت‌های خود، نسبت به ارتقاء پیوسته مهارت‌ها و آگاهی اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل در زمینه کسب‌وکار و حکمرانی شرکتی اطمینان کسب نماید. نتایج بررسی‌ها به شکلی مناسب مستندسازی و ارائه شود.

ماده (۵۳): فرآیند انتخاب، انتصاب و انتصاب مجدد مدیران در هیئت‌مدیره شامل معیار شناسایی و ارزیابی مدیران بالقوه جدید و راه‌های مورد استفاده جهت یافتن کاندیداهای مناسب در گزارش سالانه صندوق آشکار می‌شود.

تبصره: اطلاعات مربوط به انتصاب یک مدیر خاص باید به مثابه بخشی از فرآیند انتخاب به منظور اعتبارسنجی منطبق و رأی انتخاب و انتصاب مستندسازی شود.

ماده (۵۴): کمیته انتصابات، به‌طور سالانه و یا بر حسب مورد، استقلال مدیران را بررسی و تصمیم‌گیری می‌نماید. مدیران عامل مکلفند ارتباطات خود را با شرکت اصلی و سایر شرکت‌های وابسته، سهامداران عمده و یا مدیران ارشد و یا هر فرد و نهادی که استقلال آنها را نقض می‌کند برای هیئت‌مدیره و دبیر کمیته انتصابات افشاء نمایند.

ه) کمیته جبران خدمات

ماده (۵۵): کمیته جبران خدمات توسط هیئت‌مدیره با هدف بررسی و ارائه توصیه به آنها در خصوص موارد زیر تشکیل می‌شود:

الف- چارچوب جبران خدمات هیئت‌مدیره و پرسنل کلیدی مدیریت؛

ب- بسته‌های ویژه جبران خدمات برای هر یک از مدیران و پرسنل کلیدی مدیریت.

تبصره: کمیته تمامی ابعاد جبران خدمات از جمله شرایط پایان فعالیت را به‌منظور تضمین عدالت و انصاف در نظر می‌گیرد.

ماده (۵۶): کمیته جبران خدمات دارای حداقل سه مدیر، با اعضای غیرموظف و رئیس مستقل می‌باشد.

ماده (۵۷): هیئت‌مدیره باید منای حقوق و مزایای اعضای موظف هیئت‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی را به‌گونه‌ای متناسب با عملکرد آنان تنظیم کند که با منافع بلندمدت صندوق/هلدینگ/شرکت و سهامداران همسو باشد و نیز منجر به انگیزه‌بخشی به اعضای هیئت‌مدیره و تضمین موفقیت بلندمدت شود.

تبصره: اعضای هیئت‌مدیره نمی‌توانند برای سمت خود به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره، وجوهی را تحت عنوان پاداش یا سایر عناوین، غیر از آنچه در مجمع عمومی تعیین شده، مقرر نمایند.

ماده (۵۸): جبران خدمات مدیران غیرموظف متناسب با سطح مشارکت و لحاظ عامل‌هایی همانند تلاش، صرف زمان و مسئولیت‌ها و با رعایت قوانین و مقررات مربوط می‌باشد.

ماده (۵۹): کمیته جبران خدمات باید بتواند در جذب، نگهداری و انگیزش مدیران با هدف تمهید مباشرت مناسب شرکت و کارکنان کلیدی مدیریت به‌منظور توفیق بلندمدت مناسب عمل کند.

۵-۶- مجامع عمومی

ماده (۶۰): تصویب برنامه‌های راهبردی، عملیاتی و بودجه هلدینگ یا شرکت، مبتنی بر مدیریت عملکرد و اهداف کمی بر عهده مجمع عمومی است.

ماده (۶۱): اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و رئیس کمیته حسابرسی باید در مجمع عمومی بدون حق رأی حضور داشته باشند. در صورتی که تصویب صورت‌های مالی در دستور جلسه مجمع عمومی باشد، حضور بالاترین مقام مالی هلدینگ یا شرکت در زمان طرح و رسیدگی به صورت‌های مالی بدون حق رأی الزامی است. در هر صورت هیئت‌مدیره باید ترتیبی اتخاذ نماید که اکثریت اعضای هیئت‌مدیره در مجمع حضور داشته باشند.

تبصره: عدم حضور مدیران و رئیس کمیته حسابرسی، مانع از برگزاری مجمع نخواهد شد، لیکن دلایل عدم حضور باید در همان مجمع به اطلاع اعضا برسد.

ماده (۶۲): کلیه گزارش‌ها طبق قوانین و مقررات از جمله صورت‌های مالی سالانه، گزارش تفسیری مدیریت، گزارش فعالیت هیئت‌مدیره، گزارش کنترل‌های داخلی و گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی باید در موعد مقرر و قبل از برگزاری مجمع پس از ارائه به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و هیئت امناء از طریق پایگاه اینترنتی (سامانه کدال) در اختیار عموم قرار داده شود.

تبصره (۱): در مجمع عمومی باید تصمیمات لازم در خصوص بندهای گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی اتخاذ و در صورت جلسه مجمع یا صورت خلاصه مذاکرات منعکس شود.

تبصره (۲): حق حضور اعضای مستقل و غیر موظف هیئت‌مدیره، با لحاظ قوانین و مقررات و نحوه جبران خدمات اعضای هیئت‌مدیره عضو کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره باید برابر قوانین و مقررات مربوط در مجمع عمومی صاحبان سهام تعیین و تصویب شود.

تبصره (۳): طی برگزاری جلسات مجامع عمومی، باید فرصت کافی و معقول به منظور پرسش و پاسخ سهامداران و هیئت‌مدیره فراهم شود.

ماده (۶۳): هرگونه تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی در مجمع عمومی، منوط به نظر کارگروه انتخاب حسابرس و بازرس قانونی وزارت امور اقتصادی و دارایی (کارگروه موضوع تصویب نامه شماره ۳۳۰۰/ت/۳۷۰۳۷ ک مورخ ۱۳۸۷/۱/۱۹ کمیسیون موضوع اصل ۱۳۸ قانون اساسی) است.

تبصره (۱): در صورت عدم انتخاب حسابرس و بازرس قانونی از سوی کارگروه مورد اشاره در این ماده، برای تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی در مجمع عمومی، لازم است موضوع در کمیته حسابرسی مورد بحث و بررسی قرار گیرد و دلایل تغییر و نتایج بررسی به همراه پیشنهادهای کمیته حسابرسی به مجمع عمومی اعلام شود. کمیته حسابرسی به منظور پیشنهاد انتخاب حسابرس مستقل به هیئت‌مدیره جهت طرح در مجمع عمومی، باید بررسی‌های انجام شده در خصوص الزامات مرتبط با انتخاب حسابرس مستقل از قبیل استقلال، تناسب و میزان حق‌الزحمه و مفاد قرارداد حسابرس مستقل را مستند و به هیئت‌مدیره ارائه نماید.

تبصره (۲): عملکرد حسابرس مستقل و بازرس قانونی و نتایج کار آنها باید توسط کمیته حسابرسی مورد پایش قرار گیرد.

تبصره (۳): در صورتی که هلدینگ/شرکت قصد ارائه پیشنهاد تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی را قبل از پایان دوره تصدی سمت حسابرس مستقل و بازرس قانونی دارند، باید مراتب را با ذکر دلیل به همراه نظر کمیته حسابرسی، حداقل ۱۰ روز قبل از برگزاری مجمع به اطلاع صندوق برسانند.

تبصره (۴): صندوق پس از بررسی دلایل تغییر و هماهنگی با کارگروه انتخاب حسابرس و بازرس قانونی وزارت امور اقتصادی و دارایی، تا ۵ روز قبل از مجمع نظر خود

را در خصوص تأیید یا عدم تأیید اعلام می‌نمایند. در صورت عدم تأیید، باید از تغییر حسابرس مستقل و بازرس قانونی خودداری شود.

۶-۶- افشاء و پاسخگویی

ماده (۶۴): هیئت‌مدیره باید سازوکار مناسبی را جهت جمع‌آوری و رسیدگی به گزارش‌های مربوط به نقض قوانین و مقررات و نارسایی در هلدینگ یا شرکت‌های اصلی و وابسته توسط اشخاص مختلف تدوین و اطلاع‌رسانی کرده و بر اجرای آن نظارت داشته باشد.

ماده (۶۵): هیئت‌مدیره باید با طراحی و استقرار سازوکار مناسب، نسبت به رعایت کلیه قوانین و مقررات در خصوص دارندگان اطلاعات نهانی اطمینان حاصل نماید. منظور از اطلاعات نهانی به‌طور معمول اطلاعات مهم، محرمانه و منتشر نشده برای عموم است.

ماده (۶۶): هیئت‌مدیره مکلف است در مهلت قانونی مربوط به ارائه صورت‌های مالی به حسابرس مستقل و بازرس قانونی، گزارش تطبیق عملیات شرکت با برنامه و بودجه مصوب/اصلاحی را با توجه به اهداف کمی و شرح کامل و دقیق علل انحرافات احتمالی با مستندهای مربوط به حسابرس مستقل و بازرس قانونی ارائه کنند.

ماده (۶۷): حسابرس مستقل و بازرس قانونی مکلف است در گزارش خود نسبت به مقادیر و دلایل ارائه شده در گزارش تطبیق ماده (۶۶) این دستورالعمل و نیز در خصوص تطبیق عملکرد با برنامه‌های راهبردی، سرمایه‌گذاری و عملیاتی و بودجه مصوب صندوق/هلدینگ اظهار نظر شفاف و صریح خود را به مجمع عمومی ارائه و نتایج کارایی و اثربخشی ناشی از آن را به‌صورت مجزا به مجمع عمومی گزارش نماید.

ماده (۶۸): هیئت‌مدیره ملزم به ایجاد و برقراری سیاستی شفاف است به نحوی که با رعایت اصل احتیاط، ذی‌نفعان در جریان عملکرد هلدینگ یا شرکت قرار گیرند.

تبصره: سیاست افشای اطلاعات باید به اطلاع عموم برسد.

ماده (۶۹): هیئت‌مدیره مکلف است با رعایت قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات:

الف- نسبت به ثبت و به‌روزرسانی اطلاعات خود، هلدینگ‌ها، شرکت‌های اصلی/وابسته/فرعی از جمله صورت‌های مالی مصوب مجمع عمومی، بودجه تفصیلی مصوب و اصلاحی، عملکرد بودجه، اعتبارات سرمایه‌گذاری به تفکیک هر طرح و پروژه در موعد مقرر اقدام و در پایگاه اطلاع‌رسانی خود ارائه نماید؛

ب- اطلاعات با اهمیت مالی و غیرمالی را در راستای استانداردهای حسابداری و قوانین و مقررات، برای نهادهای ناظر و ذی‌نفعان در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه گزارش نماید؛

ج- پس از تشکیل مجمع عمومی عادی سالانه، کلیه گزارش‌ها از جمله صورت‌های مالی سالانه، گزارش فعالیت هیئت‌مدیره و مدیرعامل، گزارش کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی را از طریق پایگاه اینترنتی شرکت در اختیار عموم قرار دهد.

تبصره: هر عامل ریسک قابل پیش‌بینی با اهمیت و اقدامات لازم برای مدیریت آن، هرگونه معاملات مهم و مسائل با اهمیت مربوط به کارکنان و سایر ذی‌نفعان باید در گزارش مربوط اعلام شود.

ماده (۷۰): اطلاعات با اهمیتی از قبیل مشخصات کامل، تحصیلات، تجارب، مدارک

حرفه‌ای و عملکرد اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، کمیته‌های تخصصی هیئت‌مدیره و اعضای آن‌ها، موظف یا غیرموظف بودن آنان، مستقل بودن

آنان، عضویت در هیئت‌مدیره سایر شرکت‌ها به اصالت یا به نمایندگی، حقوق و مزایای مدیران اصلی، و رویه‌های حکمرانی شرکتی و ساختار آن باید به نحو مناسب در پایگاه اینترنتی صندوق/هلدینگ/شرکت و در یک یادداشت جداگانه در گزارش تفسیری مدیریت افشاء شود.

تبصره (۱): صلاحیت‌های اعضای هیئت‌مدیره، فرآیند انتخاب از جمله سیاست‌های تنوع در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره در این گزارش لحاظ شود.

تبصره (۲): هلدینگ یا شرکت می‌تواند با رویکرد توسعه پایدار، ایجاد سازوکاری برای سنجش و ارزیابی توان ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت، اطلاعات لازم در زمینه مسائل مالی، اقتصادی، محیطی و اجتماعی را در قالب گزارشگری یکپارچه تهیه و در پایگاه اینترنتی خود ارائه نماید.

ماده (۷۱): هیئت‌مدیره باید در گزارش تفسیری مدیریت، ضمن ارزیابی میزان تحقق برنامه‌های راهبردی، گزارش اقدامات در رابطه با رعایت اصول راهبری شرکتی موضوع این دستورالعمل را ارائه نماید. در این گزارش باید گزارش عضو مستقل هیئت‌مدیره در خصوص رعایت اصول حکمرانی شرکتی نیز درج شود.

ماده (۷۲): در صورت تخلف مدیران درون یا برون سازمانی از رهنمودهای سرمایه‌گذاری، مدیریت یا کمیته سرمایه‌گذاری موظف به اعلام مکتوب موارد به صندوق است.

ماده (۷۳): هیئت‌مدیره موظف است در بیانیه سیاست‌گذاری افزون بر مشخص نمودن اهداف، محدودیت‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری، بررسی عملکرد، شناسایی و کنترل ریسک‌های مترتب، میزان توجه به ملاحظات اجتماعی، زیست محیطی و اخلاقی را در انتخاب، نگهداری و تحقق سرمایه‌گذاری‌ها افشاء نماید.

ماده (۷۴): مسئولیت نظارت و ارزیابی نحوه اجرای این دستورالعمل بر عهده صندوق بازنشستگی کشوری است. صندوق مکلف است گزارش ارزیابی را به صورت

سالانه در پایگاه اینترنتی خود افشاء نماید.

۷-۶- سطوح گزارش دهی

ماده (۷۵): هیئت مدیره موظف است در «بیانیه سیاست سرمایه‌گذاری میزان توجه به ملاحظات اجتماعی، زیست محیطی و اخلاقی را در انتخاب، نگهداری و تحقق سرمایه‌گذاری‌ها» گزارش نماید.

ماده (۷۶): چارچوب پایش شرکت‌های تابعه از منظر حکمرانی شرکتی اجتماعی توسط صندوق حداکثر دو ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل تدوین و ابلاغ می‌شود.

ماده (۷۷): هلدینگ‌ها/شرکت‌ها باید در راستای مسئولیت اجتماعی با رویکرد توسعه پایدار و ایجاد سازوکاری برای سنجش و ارزیابی توان ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت و بلندمدت، گزارش سالیانه در ابعاد اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی فعالیت‌ها، تولیدات و خدمات بر اساس استاندارد GRI 2018، تهیه و پس از تأیید هیئت مدیره و ارائه در مجمع، نسخه‌ای را به صندوق ارسال و از طریق وبسایت شرکت نیز افشاء کنند.

۸-۶- ضمانت اجرایی

ماده (۷۸): هیئت مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه بدون واسطه و هلدینگ‌های زیرمجموعه موظفند ضمن پیگیری برنامه اجرایی این دستورالعمل، گزارش عملکرد آن را هر شش ماه یکبار بر اساس چارچوب گزارش دهی ضمیمه دستورالعمل به صندوق ارسال کنند.

تبصره: هیئت مدیره شرکت‌ها و مؤسسات تابعه هلدینگ‌ها موظفند ضمن پیگیری برنامه اجرایی این دستورالعمل، گزارش عملکرد آن را هر شش ماه یکبار بر اساس چارچوب گزارش دهی ضمیمه دستورالعمل به هلدینگ ارسال کنند.

ماده (۷۹): در صورت تخلف از رعایت کامل مفاد این دستورالعمل و دستورالعمل‌های مربوطه از جمله عدم رعایت الزامات مطروحه در خصوص انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل، عدم تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره، عدم رعایت مفاد قانونی در خصوص تشکیل به‌موقع و با کیفیت مجامع، عدم ارسال گزارش‌های مقرر، عدم ارائه اطلاعات کامل، به‌موقع و معتبر توسط شرکت، واحدهای نظارتی در شرکت‌ها و مؤسسات تابعه بدون واسطه و هلدینگ‌های زیرمجموعه مکلفند ضمن ارائه گزارش تخلف به مدیرعامل صندوق با مدیران مربوط برخورد نموده و در صورت ضرورت از طریق سایر مراجع قانونی پیگیری‌های متناسب را به‌عمل آورند.

تبصره: در شرکت‌ها و مؤسسات تابعه هلدینگ‌ها گزارش تخلفات از سوی واحدهای نظارتی به مدیرعامل هلدینگ ارائه می‌شود و مدیرعامل هلدینگ مسئول برخورد با مدیران متخلف و در صورت ضرورت پیگیری از طریق سایر مراجع قانونی است.

ماده (۸۰): مدیرعامل صندوق موظف است گزارش مربوط به سوابق عملکردی کلیه شرکت‌ها و هلدینگ‌های زیرمجموعه صندوق و اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل آن‌ها در رابطه با نحوه اجرای این دستورالعمل و اقدامات انجام شده را در اختیار معاونت امور اقتصادی و برنامه‌ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی قرار دهد.

تبصره: معاونت امور اقتصادی و برنامه‌ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌تواند در صورت صلاحدید و به استناد به گزارش مدیرعامل صندوق و گزارش نهادهای نظارتی از جمله سازمان بازرسی کل کشور با مدیران خاطی برخورد نماید.

فهرست منابع

- قانون ساختار جامع رفاه و تأمین اجتماعی مصوب ۱۳۸۳/۱/۲۱.
- اساسنامه صندوق بازنشستگی کشوری مصوب ۱۳۸۷/۳/۲۶ و اصلاحات پس از آن.
- آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های صندوق بازنشستگی کشوری.
- آیین‌نامه نظام راهبری شرکتی، بورس اوراق بهادار تهران، مصوب ۱۳۸۶/۵/۱۱.
- چالش حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی، علی ابراهیم‌نژاد، فصلنامه تأمین اجتماعی دوره ۱۳ پاییز ۱۳۹۷ شماره ۴.
- حاجی قربانی دولابی، مریم، تجارب ملی و جهانی حکمرانی شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۹.
- حساس یگانه، یحیی و رافیک باغومیان، حکمرانی شرکتی و کیفیت گزارشگری مالی، فصلنامه حسابداری رسمی، شماره ۵ و ۶ ص ۸۶-۴۵، ۱۳۸۴.
- سلامی، رضا، بررسی اصول حکمرانی شرکتی از دیدگاه اسناد بین‌المللی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، ۱۳۹۴.
- شاخص راهبری شرکتی، بورس اوراق بهادار تهران، معاونت تحقیق و توسعه بازار، ۱۳۹۴.
- طاهری بهروز، اسمعیل و حاجی قربانی دولابی، مریم، حکمرانی خوب در سازمان‌های تأمین اجتماعی، مؤسسه فرهنگی هنری آهنگ آتیه، ۱۳۹۵.
- علی رحمانی، ارزیابی راهبری شرکتی توسط حسابرسان داخلی در ایران، دانش حسابداری، سال هفدهم، شماره ۶۷.
- مشایخی، بیتا و شاکری، مهین، راهبری شرکتی: مفاهیم و مورد کاوی، شرکت اطلاع‌رسانی و خدمات بورس، انتشارات بورس، ۱۳۹۲.

- A. Shleifer and R. W. Vishny, “A Survey of Corporate Governance,” *Journal of Finance*, Vol. 21, No. 1, 1222, pp. 232-283.
- Clapman, P. (2007). Committee on Fund Governance – Best Practice Principles. Discussion Paper at the Stanford Institutional Investors’ Forum.
- Keasey, K., Thompson, S., and Wright, M. (Eds.). (1112). corporate governance: accountability, enterprise and international comparisons. London: Wiley.
- Miller, Judith L. (2002). “The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards.” *Nonprofit Management and Leadership* 12(4): 429–450.
- OECD Guidelines for Pension Fund Governance (1112).
- Oxford University Press, *Corporate Governance in Contention* (book), 1118, p.11.
- Stewart, Fiona, & Juan Yermo (2008). *Pension fund governance: Challenges and potential solution.*

هاف نهایی حکمرانی سرتی در صندوق های بازنشستگی
دستیابی به چهار مورف پاسخگوی، شفافیت، عاال و
رعایت حقوق بیمه سدان در صندوق اسف. چنانچه به
اصول حکمرانی سرتی فوجه مناسب شود چارچوبی
منطقای برای ایجاد اعتماد بلندمدف میان تصمیم گیران
صندوق و ذی نفعان فراهم خواهد ساف. این کتاب به بررسی
شرایط موجود و مطلوب این اصول در صندوق بازنشستگی
کسوری پرداخته اسف.

قیمف: ۴۵۰۰۰ تومان