

# دستورالعمل راهبری شرکتی در انداختن طرحی نو

آسیب دیده‌اند، استقرار نظام راهبری شرکتی ضرورت پیدا کرده است. در سال‌های اخیر روز به روز فشارها به مردم بیشتر شده است و تعداد کسانی که آسیب دیده‌اند زیاد شده است، در ایران هم کم و بیش دارد این اتفاقات می‌افتد و زمینه‌ی آن برای آینده بیشتر است. در ایران متأسفانه ضعف مدیریت زیاد داریم و در مورد تقلب هم زمینه‌هایی وجود داشته است که به هر حال لازم است اقداماتی انجام بگیرد که از جمله‌ی آن اقدامات استقرار سامانه‌ی راهبری شرکتی اثربخش است.



غلامرضا سلامی: رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران، حسابدار مستقل، و حسابدار رسمی

**قبل از پیاده کردن نظام راهبری شرکتی لازم بود که بیشتر تکیه بر سامانه‌های کنترل داخلی مدرن می‌داشتیم**

وی در این خصوص که چرا تاکنون دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغ نشده است و موانع اجرایی آن کدامند، افزود: موضوع سامانه‌ی راهبری شرکتی در دنیا هم زیاد قدیمی نیست. البته در دنیا و در کشورهای پیشرفته قبل از این که مسأله‌ی راهبری شرکتی به صورت کامل مطرح شود زیر مجموعه‌ی آن یعنی سامانه‌ی کنترل داخلی مدرن در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت. در آن جا شرکت‌ها مکلف شدند سامانه‌های نوین کنترل داخلی را در شرکت‌هایشان پیاده کنند و گزارش لازم را در زمینه بدهند و راهکاری برای نظارت بر سامانه‌ی کنترل داخلی هم پیش‌بینی بشود ولی در ایران متأسفانه در این زمینه قدم‌های مهم برداشته‌ایم و از دنیا عقب هستیم. یعنی هنوز سامانه‌های کنترل داخلی مان اگر وجود داشته باشد مربوط

غلامرضا سلامی در خصوص دستورالعمل راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی گفت: در حال حاضر پیش‌نویس این دستورالعمل منتشر شده است و اگر تا زمانی که انتشار رسمی پیدا می‌کند، تغییری نکند، اقدام خوبی است. اگر از این نظر که شرکت‌های بورس از یک روش استاندارد برای استقرار نظام راهبری شرکتی استفاده کنند، به آن نگاه کنیم، این اولین و مهم‌ترین قدمی است که لازم بود اما کافی نیست.

## در ایران ضعف مدیریت زیاد است

رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در زمینه‌ی ضرورت وجود ضوابط راهبری شرکتی جدید و مدرن برای شرکت‌های سهامی اظهار داشت: هم‌اکنون در تمام دنیا به دلیل این که مردم عادی در شرکت‌های سهامی عام به خصوص شرکت‌های پذیرفته شده در بورس از مشکلات مدیریتی این شرکت‌ها اعم از سوءاستفاده مدیریت یا ضعف مدیریت یا تقلب

در دنیای امروز، تدوین و اجرای قوانین و مقررات پیشرفته برای جلب اطمینان سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی بی‌تردید یکی از الزامات توسعه‌ی پاینده در گسترده‌های ملی، منطقه‌ای، و جهانی است. هم‌گام با دگرگون شدن شرایط کسب‌وکار، در قوانین و مقررات مربوط نیز باید طرحی نو در انداخته شود تا نیازهای جدید را پاسخ‌گو باشند. با توجه به نقش حیاتی بازارهای سرمایه و شرکت‌های سهامی در گردآوری سرمایه‌های خرد و کلان و تخصیص بهینه‌ی آن‌ها در طرح‌های اقتصادی، ضرورت ارتقای قوانین و ضوابط ناظر بر فعالیت مشارکت‌کنندگان این بازارها بیش از پیش احساس می‌شود. در این راستا، راهبری شرکتی به عنوان ضوابط مادر و بستر بسیاری از مقررات دیگر، هم‌چون، گزارشگری مالی، کنترل‌های داخلی، حسابرسی داخلی، حسابرسی مستقل، روابط سرمایه‌گذاران، و... که عمده‌تأ هدف‌شان شفافیت و قربتگی اطلاعاتی، انصاف، پاسخ‌گویی، و رعایت حقوق سهام‌داران است، از اهمیت دوچندانی برخوردار است.

در ایران نیز طی سال‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای برای تدوین و اجرای مقررات راهبری شرکتی از سوی نهادهای ناظر بازار سرمایه انجام شده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک به نتیجه‌ی مطلوب منتهی شود. از این رو، در این شماره بر آن شدیم تا پای صحبت شماری از صاحب‌نظران درباره‌ی دستورالعمل راهبری شرکتی بنشینیم و نظر آنان را در این ارتباط جویا شویم.

محسن آزادیان، خبرنگار حسابدار، با غلامرضا سلامی، رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران، امیرپوریانسب، عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران، سعید جمشیدی‌فرد، عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران، محسن قاسمی، عضو (دبیر) کارگروه راهبری شرکتی بورس اوراق بهادار تهران، آزاده مداحی، رئیس اداره‌ی حسابرسی و گزارشگری مالی سازمان بورس و اوراق بهادار، و علی رحمانی، مدیر عامل پیشین شرکت بورس اوراق بهادار تهران در این رابطه گفتگو کرده است که آن را در ادامه می‌خوانیم.

به ۶۰ تا ۷۰ سال پیش است. این تحولی که در سامانه‌ی کنترل داخلی و در نگرش جدید به آن به وجود آمد در ایران چندان اجرایی نشد. در واقع قبل از این که سامانه‌ی راهبری شرکتی را پیاده کنیم، لازم بود که بیشتر تکیه روی سامانه‌های کنترل داخلی مدرن می‌داشتیم. شاید قصد بر این است که هر دو کار را یکجا انجام بدهند. در حالی که این کار مشکل است، تأکید اصلی امروزه باید بر سامانه‌های کنترل داخلی باشد و در کنار آن سامانه‌ی راهبری شرکتی اثربخش هم باید مستقر شود.

### در قانون تجارت همه‌ی اختیارات و قدرت در اختیار سهامداران عمده است

سلامی در پاسخ به این سؤال که مشخصه‌ی اصلی راهبری شرکتی جدید در مقایسه با راهبری شرکتی سنتی طبق قانون تجارت چیست، افزود: در قانون تجارت باید یا نبایدهایی برای هیأت مدیره گذاشته شده است که در زمان خودش خوب و لازم هم بود. ولی قانون تجارت ما مربوط به تقریباً ۴۴ سال پیش است و طی این مدت تجارت و کسب و کار در دنیا دچار تحولات بسیار عظیمی شده است، به هر حال به ایران هم این تحولات سرایت کرده‌اند و بنابراین با ساز و کارهای کنترلی که در قانون تجارت پیش‌بینی شده است، نمی‌شود شرکت‌های بزرگ و شرکت‌هایی را که در حقیقت با مردم عادی به عنوان سهامدار سروکار دارند اداره کرد، بدون این که به سهامداران یا اشخاص ذی‌نفع آسیبی برسد.

وی ادامه داد: به هر حال راهبری شرکتی جدید تفاوت‌های اساسی با چیزی دارد که در قانون تجارت است. در قانون تجارت اصولاً مدیر غیرموظف و موظف تعریف نشده است. اما در این راهبری شرکتی جدید مقدراری از وظایف بر عهده‌ی این مدیران غیرموظف است. نقش سهامداران غیرعمده در اداره‌ی آن شرکت‌ها در این نظام پررنگ شده است. در حالی که در

سامانه‌ی قانون تجارت ما همه‌ی اختیارات و قدرت در اختیار سهامداران عمده است و سهامداران اقلیت تقریباً می‌توان گفت هیچ نوع ابزاری برای نظارت بر عملکرد مدیریت ندارد. در صورتی که در سامانه‌ی راهبری شرکتی جدید و دستورالعملی که به تبع آن نظام تدوین شده است به سهامداران اقلیت و سهامداران جزء برای اداره‌ی امور شرکت و نظارت بر کار عملیات شرکت نقشی داده شده است.

### قدم گذاشتن در راه استقرار سامانه‌ی

#### راهبری شرکتی زود به نظر می‌رسد

رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در این زمینه که چرا برخی معتقدند راهبری شرکتی جدید در ایران قابل اجرا نیست، گفت: علت آن این است که قدمی که برداشتیم قدم بزرگی است، یعنی قبل از این که ما سامانه‌ی کنترل داخلی را در ایران مستقر کنیم، حسابرسی داخلی را نهادینه کنیم، و اهمیت حسابرسی مستقل را به خوبی درک کنیم و از کارکرد آنها استفاده کنیم، قدم گذاشتن در راه استقرار سامانه‌ی راهبری شرکتی اثربخش زود به نظر می‌رسد. یعنی مخالفان معتقدند امکان دارد که سنگ بزرگی باشد به نشانه‌ی نزدن!

### سازمان بورس و اوراق بهادار مهم‌ترین نقش را در استقرار سامانه‌ی راهبری شرکتی دارد

وی در خصوص جایگاه سازمان‌های مقررات‌گذار مانند بورس برای نهادینه کردن راهبری شرکتی جدید گفت: مسلماً مانند تمام دنیا سازمان بورس و اوراق بهادار مهم‌ترین نقش را در استقرار سامانه‌ی راهبری شرکتی دارد. به دلیل این که بنگاه‌هایی که در بورس پذیرفته می‌شوند یا مایل هستند پذیرفته شوند، مکلفند مقررات بورس را رعایت کنند و اگر این کار را انجام ندهند شرایط لازم را برای پذیرش و حضور در فهرست بورس از دست می‌دهند. در حقیقت ضمانت اجرایی

مقرراتی که از طرف سازمان بورس وضع می‌شود به مراتب بیشتر از سایر مقررات است. به همین دلیل نقش این سازمان در اصلاح سامانه‌های کنترل‌های داخلی و هم سامانه‌ی راهبری شرکتی بسیار برجسته است.

### قانون بازار اوراق بهادار این اجازه را به سازمان بورس داده است که بتواند مقررات جدید وضع کند

سلامی در پاسخ به این سؤال که آیا باید راهبری شرکتی جدید به پیروی از راهبری شرکتی سنتی مبتنی بر قانون تجارت باشد یا خیر نیز گفت: در دستورالعملی که تدوین شده است جای نیست که قانون تجارت نقض شده باشد و این دستورالعمل مخالفت صریح با قانون تجارت ندارد. فقط یکسری شرط‌های اضافی برای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس گذاشته شده است که مثلاً از بین سهامداران جزء هم افرادی وارد هیأت مدیره شوند که این البته با قانون تجارت ۱۳۴۷ مقدراری مغایر است. ولی فکر کنم قانون بازار اوراق بهادار این اجازه را به سازمان بورس و اوراق بهادار داده است که بتواند مقررات و شرایط اضافی برای اعضای هیأت مدیره‌ی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس بگذارد.

### دستورالعمل باید الزامی باشد / تأکید سازمان بورس باید روی استقرار سامانه‌های کنترل داخلی مدرن در شرکت‌ها باشد

وی در این خصوص که دستورالعمل باید الزامی باشد یا توصیه‌ای، اظهار داشت: البته باید الزامی باشد اما ممکن است برای ابتدای کار مقدراری فرصت لازم به شرکت‌ها داده شود. آنچه از نظر من مهم است این است که تکیه و فشار زیاد سازمان بورس باید روی استقرار سامانه‌های کنترل داخلی مدرن در شرکت‌ها، الزام به وجود حسابرسی داخلی و ارائه‌ی گزارش مربوط به کنترل‌های داخلی توسط حسابرس داخلی و

حسابرس مستقل به اشخاص ذیربط و ذی‌نفع باشد که به نظرم ضرورت این الزامها باید بیشتر از مسأله‌ی سامانه‌ی راهبری شرکتی باشد. همه‌ی این مواردی که گفتم جزئی از راهبری شرکتی است. ولی اگر امکان این که عضو هیأت مدیره از بین سهامداران جزء و مستقل انتخاب شود، وجود نداشته باشد، نباید بقیه‌ی اجزا تعطیل شود بلکه آن‌ها باید هر چه سریع‌تر الزامی و اجباری شوند.

سلامی در پایان اظهار داشت: به طور کلی این دستورالعمل را مناسب می‌دانم اما تا زمانی که این دستورالعمل نهایی و منتشر نشود در خصوص نقاط ضعف و قوت آن نمی‌توان صحبت کرد.



امیر پوریاناسب: حسابدار خیره، سردبیر حسابدار، و عضو شورای عالی انجمن حسابداران خیره‌ی ایران، و عضو کارگروه راهبری شرکتی شرکت بورس اوراق بهادار تهران

**امیر پوریاناسب با ارائه توضیحاتی در خصوص دستورالعمل راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی گفت: اجازه دهید من به خود مقام دستورالعمل بپردازم تا محتوای آن. چون دوستان دیگر در مورد محتوا صحبت می‌کنند. سابقه‌ی این دستورالعمل به زمانی بازمی‌گردد که در بورس انجام وظیفه می‌کردم، آنجا تصمیم گرفتیم که سامانه‌ی راهبری شرکتی را برای اعضای بورس بهبود دهیم. سال ۱۳۸۷ با تشکیل یک کارگروه مطالعات را شروع کردیم. اعضای کارگروه شامل اینجاب به عنوان رئیس کارگروه، محسن قاسمی**

در مقام دبیر، و بیتا مشایخی، یحیی حساس‌یگانه و مهسا رهبری بودند. نگاهمان به کشورهایی بود که هم‌تایمان باشند و بورس آن‌ها و اقتصادشان هم نوظهور باشد. ضمن این که کشور اسلامی هم باشد و دغدغه‌هایش هم مثل ما باشد. ما متوجه شدیم که بورس مالزی یک دستورالعمل راهبری شرکتی بسیار مترقی دارد. بنابراین مثل بقیه‌ی قوانین و مقررات با هم چرخ را اختراع نکردیم و به ترجمه و پالایش آن بسنده کردیم. دغدغه‌ای هم نداشتیم که با قانون تجارتان همخوانی ندارد. چون می‌دانستیم قانون تجارت ما کهنه شده است و باید سامانه‌ی راهبری شرکت نوسامانی شود. بنابراین فکر کردیم از تمام پتانسیل آن استفاده کنیم. بحث‌هایی در بین خودمان به راه افتاد که چگونه پیش برویم و نهایتاً تصمیم گرفتیم تا حدودی آن را ایرانی‌تر کنیم که این کار را کردیم. اما باز هم این دغدغه را داشتیم که آنهایی که راهبری شرکتی را مبتنی بر قانون می‌دانند، بخواهند در آن تغییراتی ایجاد کنند و بخواهند مخالفت‌هایی بکنند. به هر جهت ما بعد از این که کار ایرانی‌تر شد، به این نتیجه رسیدیم این کار را می‌توانیم برای تصویب به سازمان بورس بدهیم. فکر می‌کنم وقتی من از شرکت بورس خارج شدم تغییرات دیگری در شرکت بورس روی این دستورالعمل انجام شد و بعد این دستورالعمل برای سازمان بورس ارسال شد. در جریان اخبار سازمان بورس هم هستم و می‌دانم در حال بحث و تبادل نظر روی آن هستند و دغدغه‌هایی دارند که آن دغدغه‌ها اجازه‌ی انتشار این دستورالعمل را تا به حال نداده است، به هر جهت الان شاید بعد از این که دستورالعمل کنترل داخلی را به نظرخواهی گذاشته‌اند و دستورالعمل‌های دیگر را در صف ابلاغ دارند موقع آن است که این دستورالعمل را نیز نهایی کنند. چون به هر لحاظ دستورالعمل راهبری شرکتی برای مقررات دیگر مانند کنترل‌های داخلی و روابط سرمایه‌گذاران و چیزهای دیگر، یک دستورالعمل مادر محسوب می‌شود. باید یک سازگاری درونی بین این دستورالعمل و آنها وجود

داشته باشد و الان موقع آن است که دستورالعمل راهبری شرکتی منتشر شود.

وی ادامه داد: ما در آن زمان کارهای گسترده‌تری از این دستورالعمل را هم انجام دادیم. چون فکر می‌کردیم دستورالعمل را باید تقویت کرد. مثلاً آمدیم برای این که شرکت‌ها را ملزم به رعایت راهبری شرکتی کنیم گفتیم آن‌ها را به لحاظ راهبری شرکتی رتبه‌بندی کنیم، برای این کار ابتدا نماگرهای کلیدی و اندازه‌های راهبری شرکتی را شناسایی کردیم و تصمیم گرفتیم یک شاخص راهبری شرکتی درست کنیم. این بحث تا جایی پیش‌رفت ولی سپس مسکوت و متوقف ماند، چون با مخالفت مواجه شد. اخیراً شنیده‌ام که شرکت بورس در حال درست کردن شاخص راهبری شرکتی است که اگر این اتفاق بیفتد در کنار این دستورالعمل می‌تواند راهبری شرکتی ما را بهبود بدهد.

### سازمان بورس باید از همه‌ی ظرفیت‌اش برای ضابطه‌گذاری استفاده کند

پوریاناسب اظهار داشت: نکته‌ی دیگر این است که در آن زمان یعنی سال ۱۳۸۷ روح دستورالعمل را حفظ کردیم. اساس کار دستورالعمل مالزی به روش‌ها بود. ما نیز، به روش را به رسمیت شناختیم و دستورالعمل عمده‌تاً جنبه‌ی توصیه‌ای پیدا کرد. به روش‌ها امروزه شاه‌کلید ضوابط مدرن هستند چون چابکی ضوابط را حفظ می‌کنند و اجازه می‌دهند دائماً به‌روز باقی بماند. این فلسفه‌ی ضابطه‌گذاری مدرن است. این که چرا ما سراغ ضابطه می‌رویم و سراغ قانون نمی‌رویم به این دلیل است که قانون‌گذاری کند است. وقتی ما یک سازمان ضابط یا ناظر را برای نظارت یا ضابطه‌گذاری برای جایی یا حوزه‌ای از فعالیت تأسیس می‌کنیم، باید این چابکی را داشته باشد که بتواند بر اساس نوآوری‌های مدرن و روزآمد، ضوابط خودش را اصلاح کند و خودش را تطبیق بدهد. در ایران هنوز روح ضابطه‌گذاری حداکثری

در سازمان بورس و اوراق بهادار به رسمیت شناخته نشده است و اگر هم شناخته شده است آن را در چارچوب قوانین محصور و محدود می‌کنند. قانونگذار به هر لحاظ این پتانسیل را به سازمان بورس و سایر سازمان‌های ضابطه‌گذار داده است تا به سمت به‌روشنی‌های روز بروند و نیازی نباشد که برای تصویب ضوابط‌شان سراغ مجلس بروند. تاکنون در بورس از تمام ظرفیت این پتانسیل به خوبی استفاده نشده است. شاید موقع آن باشد که با تصویب دستورالعمل راهبری شرکتی، به این سمت بروند و نباید نگرانی داشته باشند که دستورالعمل‌شان جاهایی با قانون تجارت مغایر است. چون به هر جهت قانون تجارت کهنه شده است ولی سامانه‌های راهبری شرکتی ما نیاز به نوسازی دارند و این دستورالعمل می‌تواند به آنها کمک کند. به طور مثال به سازمان حسابرسی نگاه کنید. سازمان حسابرسی برای ضابطه‌گذاری از حداکثر پتانسیل خود استفاده می‌کند و به این توجه نمی‌کند که قبلاً قانون در مورد حسابداری چه گفته است. هر موقع نیاز به استانداردهای جدید باشد وضع می‌کند و هر جا نیاز به تغییر باشد سریعاً تغییر می‌دهد. این نشان می‌دهد که سازمان حسابرسی برای وضع استانداردهای حسابداری، از پتانسیل ضابطه‌گذاری‌اش به نحو احسن و حداکثری استفاده می‌کند. فکر می‌کنم سازمان بورس اوراق بهادار هم باید به این سمت حرکت بکند و از این ظرفیت به نحو احسن استفاده کند و خودش را در چارچوب قوانین محصور نکند چون در این صورت از نظر ضابطه‌گذاری به آرمان‌هایش نخواهد رسید.

### **ساختار راهبری شرکتی مان باید نوسازی بشود**

عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران افزود: این دستورالعمل می‌تواند مبتنی بر قانون تجارت باشد چرا که هنوز بخشی از راهبری شرکتی که در قانون تجارت وجود دارد کماکان قابل استفاده است ولی آن جاهایی از قانون

تجارت که قابل استفاده نیست باید کنار گذاشته شود. ساختار راهبری شرکتی مان باید نوسازی بشود. ما همیشه برای کنترل مدیران از مکانیزم هویج و چماق استفاده می‌کنیم و این مکانیزم اگر خوب هم در قوانین دیده شود و شرکت‌ها از آن خوب استفاده کنند اما ساختار راهبری شرکتی ما به‌روز نباشد و مریض باشد، چندان کار نمی‌کند. کما این که در بورس‌های خارج از کشور شاهد شکست ساز و کار هویج و چماق بوده‌ایم و در کشور خودمان مصداق آن تقلب ۳ هزار میلیارد تومانی اخیر است.

### **بورس دغدغه و ملاحظه‌ی قانون تجارت را دارد**

پوریان‌سب در خصوص این که چرا تاکنون دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغ نشده است و موانع اجرایی آن کدامند اظهار داشت: شاید مهم‌ترین مانع آن این است که سازمان بورس دارد ملاحظه‌ی قانون تجارت قدیمی را می‌کند. این قانون در زمان خودش هم با وجود این که مترقی بود، نقایص بزرگی داشت. مثل این که مفاهیم مدیریت و هیأت‌مدیره چندان در آن تفکیک نشده است و مسئولیت‌هایی که باید به مدیران داده می‌شد به هیأت‌مدیره داده شده است و بالعکس. دیگر این که تصور این است که سازمان بورس باید پتانسیل ضابطه‌گذاری خودش را تماماً فعال کند. فکر می‌کنم در سال ۱۳۸۷ دستورالعمل با تمام پتانسیل‌اش قابل اجرا بود. حتی اگر الان ایرانیزه‌تر شده باشد و از آن فاصله گرفته باشیم باز هم از قانون تجارت قدیمی بهتر است. سازمان بورس به‌زودی به این نتیجه خواهد رسید که راهبری شرکتی را عیناً به سمت به‌روشنی‌های روز دنیا ببرد، چاره‌ای جز این ندارد. فکر می‌کنم وفاداری به قانون تجارت کماکان راهبری شرکتی ما را عقب نگاه می‌دارد.

### **در راهبری شرکتی جدید هیأت‌مدیره و مدیران نقش اصلی خود را می‌یابند**

وی در مورد مشخصه‌ی اصلی راهبری شرکتی جدید در مقایسه با راهبری شرکتی سنتی طبق

قانون تجارت گفت: به نظرم مشخصه‌ی اصلی آن این است که اجازه می‌دهد اعضای مستقل در هیأت‌مدیره وجود داشته باشند، هیأت‌مدیره حتماً شامل چند عضو غیر اجرایی باشد، مقام رئیس هیأت‌مدیره از مدیرعامل منفک شود، هیأت‌مدیره در شرکت‌هایی که بزرگ‌تر هستند دارای کمیته‌های تخصصی باشد که بتوانند نظارت را روی مدیران اثربخش‌تر انجام بدهند، حقوق و رأی سهامداران جز به حساب گرفته می‌شود، و دیگر این که مسئولیت‌های هیأت‌مدیره از حالت سنتی فراتر برود و شامل نظارت‌هایی مثل نظارت بر دستورالعمل‌ها و رویه‌های حفاظت‌داری‌ها و... شود. روح و فلسفه‌ی ساختار راهبری شرکتی این است که هیأت‌مدیره به نمایندگی از سهامداران بتواند کنترل بیشتری را روی مدیران اعمال کند. ولی ظاهراً ساختار راهبری شرکتی سنتی ما همواره به جای این که هیأت‌مدیره را به عنوان نمایندگان سهامداران نشان بدهد، آنها را در مقام مدیران نشان می‌دهد و بین خود هیأت‌مدیره و سهامداران هم نوعی تضاد منافع بالقوه‌ی بسیار بالا ایجاد می‌کند. در راهبری شرکتی جدید هیأت‌مدیره و مدیران نقش‌های اصلی خود را می‌یابند و اجازه داده می‌شود هیأت‌مدیره بتواند به نمایندگی از سهامداران کنترل بیشتری روی مدیران اعمال کند.

### **کسانی که معتقدند دستورالعمل قابلیت اجرا ندارد، احتمالاً راهبری شرکتی را مبتنی بر قانون تجارت می‌پذیرند**

پوریان‌سب اظهار داشت: کسانی که معتقدند دستورالعمل قابلیت اجرا ندارد احتمالاً جزو آن گروهی هستند که راهبری شرکتی را مبتنی بر قانون تجارت می‌پذیرند. در صورتی که عمده‌تاً راهبری‌های شرکتی در تمام دنیا مبتنی بر ضوابط هستند ضمن این که خیلی از جاها شرکت‌ها در کنار ضوابط به طور داوطلبانه از به‌روشنی‌های راهبری شرکتی جدید استفاده می‌کنند. مثلاً می‌بینیم در



سعید جمشیدی فرد: عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران، حسابدار خبره، حسابدار رسمی، حسابدار مستقل، و مدرس دانشگاه

### سعید جمشیدی فرد در خصوص دستورالعمل

راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی عام گفت: نظام راهبری شرکتی ساختاری نوین در سطح بنگاه‌های اقتصادی است ولی مفاهیم، اهداف و خصوصیات آن تازگی ندارد و با پیشینه‌ی بنگاهداری آمیخته است. به اعتقاد من راهبری شرکتی مجموعه‌ای از مقررات خیاطی شده‌ی لازم‌الاجرا در یک بنگاه اقتصادی است که با محوریت منافع بنگاه امکان نیل به اهداف پاسخگویی، شفافیت و نفی تبعیض را برای اشخاص ذی‌حق متناسباً فراهم می‌سازد. چنین اهدافی به طرق مختلف در قوانین و مقررات یا توافقات بین سهامداران با خود و با مدیران منتخب مورد توجه قرار گرفته است. اما آنچه در ساختار نوین راهبری شرکتی وجود دارد انسجام یکجا و طبقه‌بندی شده‌ای است که ابعاد مختلف دانشی و مقرراتی را دربر می‌گیرد. این طبقه‌بندی و نظام جدید حاصل تجربیاتی است که بر اثر بحران‌ها یا ضرورت‌ها در بنگاه‌های اقتصادی بزرگ کشورهای پیشرفته‌ی صنعتی به دست آمده‌اند و به دنبال تعاملات بین‌المللی و تبادلات آموزشی و پژوهشی وارد شده‌اند.

وی افزود: تا قبل از ضرورت تدوین دستورالعمل راهبری شرکتی، چنین الگویی از طریق تعاملات و گفتگوهای صاحب‌نظران مطرح و بعضاً داوطلبانه

باشد. باید اجازه بدهیم اگر شرکتی در اجرای بعضی از زمینه‌های راهبری شرکتی که هنوز به ضوابط راه پیدا نکرده است، پیشتاز شد بتواند به آن عمل کند. باید روح دموکراتیکی که برای ارتقای سامانه‌ی راهبری شرکتی لازم است وجود داشته باشد. به عبارتی در کنار الزام و توصیه در ضوابط باید به روش‌ها نیز اجازه‌ی بروز داشته باشد. بنابراین نباید قوانین و ضوابط را حداکثری فرض کنیم.

### دستورالعمل برای شرکت‌های ایرانی مناسب است

پوریناسب در پاسخ به این سوال که آیا کلیت دستورالعمل راهبری شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار را مناسب شرکت‌های ایرانی می‌دانید، اظهار داشت: قطعاً این‌گونه است. سازمان شرکت‌های سهامی ما و سامانه‌ی بازار ما برگرفته از شرکت‌های سهامی و بازارهای کشورهای پیشرفته و مترقی است. بنابراین اگر می‌توانیم سازمان و عملیات شرکت‌هایمان را با آنها تطبیق بدهیم، و فناوری و علم مدیریت را وارد کنیم، چرا نتوانیم سامانه‌ی راهبری شرکتی را هم از آنها وام بگیریم. بنابراین کاملاً معتقدم که چون ساختار اقتصادی ما به سمت سرمایه‌داری رفته است، پس می‌تواند ضوابطش هم به همان سمت برود.

### ایرانیزه کردن و وفاداری به قانون تجارت می‌تواند مهم‌ترین ضعف دستورالعمل باشد

وی در پایان در خصوص نقاط ضعف و قوت دستورالعمل گفت: فکر می‌کنم خیلی ایرانیزه کردن این دستورالعمل و وفاداری به قانون تجارت عهد عتیق می‌تواند مهم‌ترین ضعف آن باشد الان که فکر می‌کنم می‌بینم ما هم در بورس اشتباه کردیم که آن را ایرانیزه کردیم. نقاط قوت آن هر آن چیزی است که مترقی است و به دنیای امروز و فردا متعلق است. بنابراین آن بخش‌هایی از راهبری شرکتی که مبتنی بر به‌روشنی و ساختار نوین روز دنیاست مهم‌ترین نقاط قوت این دستورالعمل هستند.

بعضی از شرکت‌های بزرگ هیأت مدیره به سمت دولایه‌ی شدن رفته است در صورتی که در هیچ قانونی نمی‌بینیم دولایه‌ی شدن را الزام کرده باشند. به نظرم قانون‌گرایان باورشان نیست که سامانه‌ی راهبری شرکتی از قانون که خاستگاه اولیه‌اش بود به سمت ضابطه حرکت کرده است.

### چابکی در ضابطه‌گذاری یک اصل مهم برای نهادهایی مانند سازمان بورس است

وی ادامه داد: قطعاً سازمان بورس و شرکت بورس اوراق بهادار نقش مهمی در امر نهادینه کردن راهبری شرکتی دارند، اول این که می‌توانند ضوابطشان را بر اساس نیازهای روز شرکت‌ها و بر اساس ضوابط کشورهای پیشتاز به روز نگه دارند و بعد این که کنترل کنند که شرکت‌ها از ضوابط راهبری شرکتی آنها پیروی می‌کنند. فکر می‌کنم چابکی در ضابطه‌گذاری یک اصل مهم برای نهادهایی مثل سازمان بورس است. این سازمان باید از این ظرفیت‌اش به طور کامل استفاده کند و این بهترین کاری است که سازمان‌های ضابطه‌گذار یا مقررات‌گذار می‌توانند انجام دهند.

### دستورالعمل می‌تواند تلفیقی از توصیه و الزام باشد

عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران در خصوص الزامی یا توصیه‌ای بودن دستورالعمل گفت: این دستورالعمل می‌تواند تلفیقی از توصیه و الزام باشد. یک حداقل الزامات لازم است، ولی چاره‌ای نیست بعضی چیزها باید توصیه‌ای باشد. چون اندازه‌ی شرکت‌ها و ترکیب سهامداران و ذی‌نفعان آن‌ها فرق می‌کند. مثلاً در مورد کمیته‌های هیأت مدیره یا تأسیس واحد حسابرسی داخلی باید حتماً به اندازه توجه شود. باید دست سهامداران باز باشد. به هر لحاظ بازار تصمیم می‌گیرد که شرکتی، راهبری شرکتی خوبی دارد یا خیر. معمولاً بازار به اجرای راهبری شرکتی خوب پاداش می‌دهد. پس این دستورالعمل می‌تواند تلفیقی از توصیه و الزام



استفاده می‌شد. اما بحران‌های اقتصادی، بروز اختلافات و طرح دعاوی نسبت به عملکرد مدیران و تضییع حقوق برخی سهامداران اقلیت الگوی راهبری شرکتی را به عنوان راه حل مناسب برجسته‌تر کرد. از این‌رو با تصویب قانون بازار اوراق بهادار در سال ۱۳۸۴ ساختار جدید بازار سرمایه‌ی ایران با تفکیک سازمان بورس و اوراق بهادار به عنوان نظام ناظر بر شرکت‌های بورس در جایگاه اجرایی، زمینه‌ای برای ورود نظام راهبری شرکتی در مجموعه‌ی مقررات حاکم در بازار سرمایه شد.

این عضو شورای عالی انجمن ادامه داد: با توجه به احکام قانون بازار اوراق بهادار، دستورالعمل جدید پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران در دی ۱۳۸۶ به تصویب رسید و اولین منشأ مقرراتی راهبری شرکتی جاری شد. بر حسب ماده‌ی ۳۵ دستورالعمل مزبور مقرر شد شرکتی که اوراق بهادار آن در بورس پذیرفته شده است باید اصول راهبری شرکتی مصوب هیات مدیره‌ی سازمان را رعایت کند و از تطبیق عملیات شرکت با استانداردها، اهداف شرکت و قوانین و مقررات مربوط اطمینان حاصل کند. به این اعتبار دستورالعمل راهبری شرکتی برای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در دستور کار سازمان بورس قرار گرفت و مأموریت تهیه و تدوین آن به کمیته‌ی استانداردها و آموزش واگذار شد که پس از بررسی‌های قابل توجه و جلسات متعددی در قالب ماده‌ی ۳۶ جهت طرح در هیأت مدیره‌ی سازمان بورس آماده شد.

وی در زمینه‌ی ضرورت وجود ضوابط شرکتی جدید و مدرن برای شرکت‌های سهامی گفت: محیط فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی و به طور مشخص شرکت‌های سهامی عام علاوه بر فضای تخصصی و عملیاتی خود با قوانین و مقررات متعددی درگیر است. از سوی دیگر اغلب شرکت‌ها در تعامل با شرکت‌های خارجی هستند و مرزهای فیزیکی دیگر محدودیتی برای برقراری ارتباط نیست. علاوه بر این محیط کسب و کار متنوع، پیچیده، با اندازه‌های بزرگ و ذی‌نفع‌های متعدد مواجه است و ساختارهای ایستا

و سنتی با سرعت تغییرات هماهنگی ندارند. بنابراین استقرار نظامی که ضمن برخورداری از انعطاف برای توسعه‌ی فعالیت و سرعت و سهولت تجارت بتواند اطمینان نسبی و بهتر از وضعیت متعارف و متداول فراهم کند ضرورت یافته است. در حال حاضر نظام راهبری شرکتی این قابلیت را دارد که خلاهای قوانین و مقررات را پوشش دهد و زمینه‌ی به کارگیری ساختارها، فرایندها و سامانه‌های مناسب را برای بهبود فعالیت، پیشگیری از اتخاذ تصمیمات اشتباه، و افزایش بهره‌وری به وجود آورد. چنین ضرورتی از ۲ سطح قابل شناسایی است، یکی از نگاه ارکان شرکت‌ها شامل سهامداران و مدیران و دیگری خواست مقامات ناظر و سطح کلان جهت ایجاد اطمینان از اداره‌ی مطلوب شرکت‌ها که از طریق معیارهای پاسخگویی، شفافیت، و عدالت قابل ارزیابی است.

وی در پاسخ به این سوال که چرا تاکنون دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغ نشده است و موانع اجرایی آن کدامند، اظهار داشت: بازار سرمایه از زمان تصویب قانون بازار اوراق بهادار با شتاب قابل توجهی با توسعه کمی و کیفی، حضور نهادهای مالی جدید، ظرفیت‌سازی در مقررات، به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و گسترش پژوهش در محیط اقتصادی پیشرو شده است. به نظر من سرعت رشد تحولات در این بازار بیشتر از بخش‌های دیگر اقتصادی بوده است و بعضی از بخش‌ها همپای بازار حرکت نکرده‌اند. این عدم تناسب می‌تواند در عدم موفقیت دستورالعمل راهبری شرکتی تأثیر بگذارد و مقاومت‌هایی را به وجود آورد. به اعتقاد من ۲ نکته‌ی اصلی در تأخیر اجرایی کردن دستورالعمل وجود دارد، یکی انواع و ویژگی‌های مدیران و دیگری چگونگی لازم‌الاجرا کردن. با خصوصیات در نظر گرفته شده برای مدیر مستقل که تماماً سلبی است، مدیران مستقل که باید در ترکیب هیأت مدیره‌ها باشند در مقایسه بر نحوه‌ی انتصابات متعارف و معمول و تأکیدی که بر ضرورت وابستگی اعضای هیأت مدیره‌ها به سهامداران اصلی و عمده وجود دارد این نگرانی را به وجود می‌آورد

که بستر مناسب برای برقراری الزام حضور مدیران مستقل فراهم نیست، ضمن این که ویژگی‌های تعیین شده تا حدودی حقوق سهامداران واجد اعمال رای برای انتخاب مدیران مورد نظر خود را محدود می‌کند.

جمشیدی‌فرد ادامه داد: اگرچه هدف مقررات‌گزینش مدیران ذی‌صلاح برای اداره‌ی شرکت است لیکن محدودیت ایجاد شده با روح قانون تجارت تناسب ندارد و به دلیل جایگاه بالاتر قانون در مقایسه با دستورالعمل می‌تواند اجرای این بخش از دستورالعمل را با مشکل روبرو سازد. اما چگونگی لازم‌الاجرا کردن از نظر زمانی و از نظر شرکت‌های مشمول حائز اهمیت است. قبل از لازم‌الاجرا شدن باید به این سؤالات پاسخ داد که آیا باید دوره‌ی گذاری را برای تطبیق در نظر گرفت و بعضی از احکام را معوق گذاشت و آیا الزام را برای تمام شرکت‌های پذیرفته شده به طور یکسان باید برقرار کرد. آیا نباید دستورالعمل را به جای الزام ابتدا توصیه‌ای و تشویقی جاری کرد؟ دستیابی به پاسخ مناسب به این قبیل سؤالات مستلزم تعمق و تدبیری است که به منظور پیشگیری از ناموفق شدن این نظام نوین، مؤثر و کارا، اجرایی کردن دستورالعمل را به تعویق می‌اندازد.

### راهبری شرکتی جایگزین قانون تجارت نیست

راهبری شرکتی نوین قصد دارد یکه‌تازی غیرمنصفانه‌ی سهامداران عمده را تحت کنترل قرار دهد.

وی بیان کرد: همان‌گونه که اشاره کردم محیط جدید کسب و کار، پیچیدگی‌ها و تعاملات نوین داخلی و بین‌المللی ضرورت استقرار راهبری شرکتی متناسب را ایجاد کرده است. زمانی اعتبار روابط تجاری تجار به بند قیطان دفترهای روزنامه و کل بود و صحت معاملات با قبض و اقباض کالا و وجه مابه‌ازای آن به ترتیبی که عینیت داشته باشد، نتیجه می‌شد در حالی که کالاهای مالی تنوع یافته‌اند، با حذف پول فیزیکی تجارت الکترونیکی در حال همه‌گیر شدن است و شبکه‌های اطلاعاتی

و اعلام قصد معامله گران و اداره‌ی بنگاه‌ها تحول پیدا کرده است. شخصیت‌های حقوقی از تنوع و ساختارهای پیچیده‌تری شکل می‌گیرند و شرکت‌های چند ملیتی و فراملی از مرزهای جغرافیایی و قلمروهای حقوقی کشورها عبور می‌کنند. در چنین شرایطی قوانین محلی و ساختارهای سنتی بنگاه‌های اقتصادی از کفایت لازم برخوردار نیست. پس باید ساختاری چون راهبری شرکتی نوین بتواند خلأها را بپوشاند و موانع سنتی را برطرف کند. اما باید توجه کرد که راهبری شرکتی جایگزین قانون تجارت نیست بلکه مکمل مقررات، معیار ارزیابی و واسط ورود دانش‌های مورد نیاز در توسعه‌ی بنگاه‌ها است. بنابراین راهبری شرکتی نوین قصد دارد یک‌تازی غیرمنصفانه‌ی سهامداران عمده را تحت کنترل قرار دهد، مدیران کارآفرین، شایسته و پاسخگو را برجسته‌تر به کار می‌گمارد، نظام کنترل‌های داخلی و شیوه‌های تصمیم‌گیری در تناسب با وضعیت کسب و کار را متحول می‌کند.

### دستورالعمل راهبری شرکتی در ایران قابل اجرا است

جمشیدی‌فرد ادامه داد: به شخصه معتقد به قابل اجرا بودن نظام راهبری شرکتی در ایران هستم و کسانی که موافق این امر نیستند باید پاسخ لازم را بدهند. با این حال آنان که نمی‌توانند خود را با تحولات و دانش روز تطبیق دهند یا تفکر توسعه‌ای ندارند یا به الگوهای یکنواخت عادت کرده‌اند، می‌توانند در زمره‌ی مخالفان باشند. علاوه بر این ساختار مالکیتی شرکت‌های ایرانی به دلیل عمده بودن مالکیت‌های دولتی، تحت پوششی و غیر خصوصی از جهت نحوه‌ی انتصاب مدیران منطبق با چارچوب انتخاب و تعیین صلاحیت مدیران مورد نظر نظام راهبری شرکتی نیست. از سوی دیگر شرکت‌هایی که در مالکیت بخش خصوصی هستند نه از نظر اندازه آنقدر بزرگند که تحمل هزینه‌ی استقرار راهبری شرکتی را داشته باشند و نه عموماً تمایلی به ورود اشخاص

غیر معتمد خود یا نهادها و ساختارهای ناظر خارج از کنترل خود نشان می‌دهند. بنابراین اگرچه دو گروه مالکیتی اشاره شده هنوز آگاهی کاملی از نظام راهبری شرکتی و چارچوب دستورالعمل ندارند لیکن می‌توان آنان را از مخالفان بالقوه‌ی راهبری شرکتی نوین دانست. با این حال با نگاه بلند مدت، توسعه‌گرا و پاینده‌ی بنگاه‌های اقتصادی و توجه به اهداف نظام راهبری شرکتی باید به استقرار و اجرایی شدن هرچه سریع‌تر آن کمک کرد.

وی با اشاره به جایگاه سازمان‌های مقررات‌گذار مثل بورس برای نهادینه کردن راهبری شرکتی جدید اظهار داشت: تجربه ثابت کرده است الزاماتی که از اصالت و منطق صحیحی برخوردار باشند عملی و اجرایی می‌شوند. زمانی شرکت‌ها در برگزاری مجامع خود تعلل و کوتاهی می‌کردند و مالکان سهام نیز که عمدتاً غیر خصوصی بودند توجه جدی و تنبیهی مبتنی بر قانون به آن نمی‌کردند. اما در آنجا که مثلاً طبق قانون مالیات‌ها تسلیم صورتجلسه مجمع به اداره الزام آورده شد، تشکیل مجامع نیز به موقع‌تر شد یا وقتی که سهام شرکت‌ها در بورس پذیرفته شدند، مالکان، مدیران و بازرسان به تکالیف قانونی خود در مرحله‌ی اول توجه بیشتری کردند و سپس علاوه بر قانون تجارت، ضوابط و مقررات لازم‌الاجرای بورس را شامل گزارشگری دوره‌ای، اطلاع‌رسانی به موقع و حقوق سهامداران اقلیت را با دقت و حساسیت بیشتری رعایت می‌کنند. به اعتقاد من سازمان بورس و اوراق بهادار با برخورداری از اختیارات قانونی می‌تواند با برقراری الزامات دستورالعمل راهبری شرکتی برای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس را جاری کند و پس از موفقیت در این بخش به نهادینه کردن آن برای به‌کارگیری سایر شرکت‌ها و بنگاه‌ها بینجامد. بدیهی است که در طی این مسیر چالش‌هایی متصور باشد ولی به دلیل اصالت اهداف اصلی راهبری شرکتی، نتایج مطلوب به دست خواهد آمد.

وی در پاسخ به این سوال که آیا راهبری شرکتی جدید باید به پیروی از راهبری شرکتی سنتی مبتنی

بر قانون تجارت باشد یا می‌تواند نباشد، گفت: به اعتقاد من راهبری شرکتی از بعد مقرراتی قانون تجارت، خیاطی شده برای هر شرکت است. قانون تجارت صرفاً مربوط به شرکت‌ها نیست، حاوی بخش‌های دیگری چون تاجر و عملیات تجاری، اسناد تجاری و ورشکستگی است که البته اصلاحیه‌ی سال ۱۳۴۷ آن متمرکز بر شرکت‌های تجاری است. در بسیاری از کشورها قانون اختصاصی برای شرکت‌ها وجود دارد. به نظر من در غیاب چنین قانونی، نظام راهبری شرکتی از بعد مقرراتی جایگزین قانون شرکت‌های ایران خواهد بود.

### ظرفیت‌ها و امکانات قانون تجارت در بنگاهداری با وجود قدمت آن نادیده گرفته شده است

وی افزود: چنین مقرراتی از نظر حقوقی مکمل قانون تجارت، قانون بازار و اوراق بهادار، قانون مالیات‌ها، قانون کار و دیگر قوانین مرتبط با شرکت‌هاست. قانون پایه‌ای و اساسی آن، قانون تجارت است. بعضی اعتقاد دارند که به دلیل ناکارآمدی قانون تجارت، استقرار نظام راهبری شرکتی ضروری است. اما بنده مخالف چنین ادعایی هستم. به اعتقاد من ظرفیت‌ها و امکانات قانون تجارت در بنگاهداری با وجود قدمت آن نادیده گرفته شده است. شاید با وجود جدید بودن مبحث راهبری شرکتی تعداد مقالات و ترجمه‌های متون در این زمینه بیشتر از مقالات و نظرات در خصوص طراحی اساسنامه‌ی شرکت‌ها، حدود اختیارات هیأت مدیره و مدیرعامل که مدنظر قانون تجارت است، باشد. کارشناسان و صاحب‌نظران در این زمینه کم کار کرده‌اند. در حالی که اگر اساسنامه هر شرکت واقعاً بر اساس قصد و اهداف سهامداران طراحی شود، حدود اختیارات هیأت مدیره متناسب با آن و بسا ویژگی مدیران منتخب تعیین شود و مدیرعامل منتخب هیأت مدیره منطبق با حدود اختیارات تفویضی هیأت مدیره و با در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی، تخصصی و انگیزشی فعالیت کند، بخش عمده‌ای از اهداف راهبری شرکتی در مقررات

قانون تجارت وجود دارد. چنانچه مقررات مربوط به معاملات با مدیران یا شرکت‌ها و اشخاص ذی‌نفع و وابسته، فعالیت مشابه و نظیر شرکت و یا توجه به استمرار وظیفه‌ی بازرسی قانونی طبق قانون تجارت و منطبق با مفاهیم حقوقی موجود اجرا شود، بخش دیگری از راهبری شرکتی پیاده شده است.

وی افزود: در این رابطه لازم می‌دانم به تجربه‌ی استثنایی که در شرکت بورس اوراق بهادار تهران داشتیم اشاره کنم. در سال ۱۳۸۷ مدیرعامل محترم وقت شرکت بورس طی احکامی کمیته‌ی حقوقی را مرکب از اینجانب و دو حقوقدان دیگر و دبیری مدیر واحد حقوقی شرکت بورس تشکیل داد که وظیفه‌ی تطبیق حقوقی مقررات راهبری شرکتی مورد نظر سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) را با قانون تجارت و سایر قوانین مرتبط را بر عهده گیرد. نشست‌های هفتگی طی چند ماه تبدیل به خلاصه مذاکرات کارشناسی شد که به طور خلاصه مقررات وارداتی مذکور در ظرفیت‌های قانون تجارت قابل طراحی تشخیص داده شد و تعارضات مهم و مانع کننده‌ی شناسایی نشد. بنابراین مادام که دستورالعمل راهبری شرکتی در جایگاه قانون قرار نگرفته باید مبتنی بر مفاهیم حقوقی خصوصاً قانون تجارت باشد و برای تعارضات احتمالی باید به صورت موردی راه حل یافت و به ظرفیت‌های قانون تجارت با تعمق و نگاه کارشناسی و با کاری تطبیقی توجه ویژه کرد. شاید بیش از سنتی تلقی کردن قانون تجارت باید مشکل را در نگاه سنتی اشخاص به این مقوله و ضعف پژوهش در این زمینه جویا شد.

### **باید یک دوره‌ی گذار برای تطبیق وضعیت با دستورالعمل برای شرکت‌ها در نظر گرفت**

این عضو شورای عالی انجمن ادامه داد: استقرار نظام راهبری شرکتی هزینه دربردارد و در حال حاضر موانعی از جمله ملاحظات مدیر مستقل برای تصویب دارد که اجرای توصیه‌ی یا الزامی آن را پیش کشیده است. عدم دقت در چگونگی اجرایی کردن دستورالعمل ممکن است حصول نتایج اهداف

راهبری شرکتی را با تردید روبرو کند. از آنجا که راهبری شرکتی یک سامانه‌ی یکپارچه است، به منظور پیشگیری از عدم موفقیت آن چند ملاحظه را در اجرا باید به خرج داد. اول این که در محیط بازار سرمایه، تمام شرکت‌های پذیرفته شده از ظرفیت‌های مالی، اجرایی و بلوغ یکسانی برخوردار نیستند در نتیجه می‌توان در مرحله‌ی اول گروه‌های منتخب واجد شرایط را در نظر گرفت مثلاً شرکت‌های تابلوی اصلی و در مقابل تابلوی فرعی و یا بانک‌های پذیرفته شده در بورس که به واسطه‌ی الزامات بانک مرکزی ساختارهایی از راهبری شرکتی را دارند. گروه واجد شرایط اول ملزم به استقرار نظام راهبری شرکتی شوند و دیگر گروه‌ها در صورت پیاده‌سازی داوطلبانه از امتیازی برای ارتقای رتبه و جایگاه برخوردار شوند. نکته‌ی دیگر این که باید دوره‌ی گذاری را برای تطبیق وضعیت با دستورالعمل برای شرکت‌های مشمول در نظر گرفت. مثلاً یک دوره‌ی شش ماه از تاریخ تصویب دستورالعمل جهت جایگزینی مدیران واجد صلاحیت راهبری شرکتی و تشکیل کمیته‌های مورد نظر پیش‌بینی شود. در این صورت شرکت‌هایی که در مرحله‌ی اول ملزم نیستند، دوره‌ی تطبیق شده یک سال و نیم را داشته باشند.

### **دستورالعمل را با تعدیل یا انعطافی در خصوص مدیر مستقل مناسب می‌دانم**

وی اظهار داشت: در مجموع دستورالعمل راهبری شرکتی را با تعدیل یا انعطافی در خصوص مدیر مستقل و شیوه‌ی اجرایی شدن آن مناسب می‌دانم. بخش عمده‌ای از نگرانی‌ها در عدم موفقیت مربوط به دستورالعمل نیست بلکه ناهمگونی تفکر مالکانه‌ی سهامداران شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، شکل نگرفتن کامل طبقه و نهاد مدیریت و ویژگی‌ها و صلاحیت‌های آن و همچنین نامتناسب بودن رشد نهادهای مختلف محیط اقتصادی در مقایسه با تحولات بازار سرمایه مشکلات اصلی در این زمینه است. با این حال این بخش از مشکلات ناچارند خود را با ضوابط و مقررات راهبری شرکتی تطبیق دهند.

### **جلوگیری از تفویض اختیارهای بی‌مورد از جمله نقاط قوت دستورالعمل است**

جمشیدی‌فرد در پایان در خصوص نقاط ضعف و قوت دستورالعمل گفت: دستورالعمل در مجموع مناسب و اجرای آن ضروری است و نقاط ضعف آن در مقابل مزیت‌ها و منافع آن ناچیز است. این دستورالعمل تا حدودی تصمیمات سهامداران عمده را تحت نظارت بیشتر در می‌آورد تا فراتر از حقوق خود در عملیات دخالت نکنند اما در مواردی بیش از حد به سهامدار اقلیت و جزء مثل عضویت در هیأت رئیسه‌ی مجامع اهمیت می‌دهد. مقام ناظر بازار می‌تواند حقوق این گروه را تحت نظر داشته باشد. ویژگی‌های مدیر مستقل ممکن است به سرعت اجرایی نشود ولی تأکید بر مسئولیت‌پذیری بیشتر مدیران غیر موظف، روشن کردن حدود وظایف مدیران، پیش‌بینی عضو مالی در هیأت مدیره، الزام به تشکیل جلسات و شکل‌گیری نهاد دبیرخانه هیأت مدیره به کارایی بیشتر هیأت مدیره خواهد انجامید. دستورالعمل به شرکت هزینه تحمیل می‌کند با این حال در صورت طراحی و اجرای مناسب آن هزینه‌های آن قابل جبران است. وظایفی که برای مدیران مستقل و غیر موظف در نظر گرفته شده ممکن است کل اهداف مورد نظر در شرکت‌هایی که ۵ نفر عضو هیأت مدیره دارند برآورده نکند. بنابراین اصلاح اساسنامه‌ها و یا تشکیل مجامع برای تنظیم تعداد اعضای برخوردار از صلاحیت‌های لازم ضروری است. محدود کردن مدیران به پذیرش سمت در سایر شرکت‌ها و جلوگیری از تفویض اختیارهای بی‌مورد از جمله نقاط قوت دستورالعمل است که عملکرد در هیأت مدیره را اصلاح می‌کند و با تشکیل کمیته‌های تخصصی کیفیت تصمیم‌گیری بهبود می‌یابد. با این حال در شرایط پرمخاطره محیط اقتصادی کنونی، الزام به تشکیل کمیته ریسک علاوه بر کمیته‌های حسابرسی و انتصابات مفیدتر خواهد بود. ضمن این که حسابرس مستقل نیز باید مسئولانه‌تر و فعال‌تر به ایفای نقش و انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای و قانونی خود بپردازد.





علی رحمانی: حسابدار خبره، حسابدار رسمی، مدیر مالی حرفه‌ای، کارشناس رسمی دادگستری، دکتری حسابداری، عضو هیات علمی گروه حسابداری دانشگاه الزهراء، نویسنده، و مترجم

**علی رحمانی** در خصوص دستورالعمل راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی گفت: دستورالعمل راهبری شرکتی که توسط سازمان بورس اوراق بهادار تدوین شده است اقدام مؤثری است که یکی از خلاهای فعلی را برطرف می‌کند و به بهبود فضای کسب و کار و حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران می‌انجامد و شفافیت و قابلیت اتکای اطلاعات مالی را نیز افزایش خواهد داد.

**استقرار نظام راهبری شرکتی مؤثر منجر به تغییر ارزیابی نهادهای جهانی از ریسک کشور می‌شود**

وی در خصوص ضرورت وجود ضوابط شرکتی جدید و مدرن برای شرکت‌های سهامی اظهار داشت: از بعد جهانی، شاخص‌های بانک جهانی و انسیتیتی مالی بین‌الملل (IIF) برای ارزیابی حمایت سرمایه‌گذاران همان عناصر مورد تأکید در نظام راهبری شرکتی است. همچنین استقرار نظام راهبری شرکتی مؤثر در کشور منجر به تغییر ارزیابی نهادهای جهانی از ریسک کشور و افزایش جذابیت سرمایه‌گذاری خارجی می‌شود. از دید ملی، تأکید بر توسعه بازار سرمایه با اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و خیل عظیم سهامداران منافع شرکت‌های بزرگ در آینده سازوکارهای راهبری را ایجاب می‌کند. از دید بازار سرمایه، تحولات اساسی در مقررات و قوانین

اداره‌ی شرکت‌های سهامی عام و حرفه‌ی حسابرسی به واسطه‌ی رسوایی‌های مالی در شرکت‌ها اجرای نظام راهبری را ضروری می‌سازد.

**باید با فرهنگ‌سازی زمینه‌ی مقبولیت دستورالعمل فراهم شود**

مدیرعامل سابق شرکت بورس اوراق بهادار تهران در پاسخ به این سوال که چرا تاکنون دستورالعمل راهبری شرکتی ابلاغ نشده است و موانع اجرایی آن کدامند، گفت: یکی از تلاش‌های سازمان بورس و اوراق بهادار و نیز بورس اوراق بهادار تهران تدوین نظام راهبری شرکتی منطبق با قوانین و مقررات بوده است، لذا باید با فرهنگ‌سازی زمینه‌ی مقبولیت دستورالعمل فراهم شود، همچنین یکی از مشکلات و موانع اجرایی آن تعریف مدیر مستقل و عملیاتی کردن آن بوده است. رحمانی در خصوص مشخصه اصلی راهبری شرکتی جدید در مقایسه با راهبری شرکتی سنتی طبق قانون تجارت اظهار داشت: به نظرم دستورالعمل جدید عمدتاً بازنویسی و بازخوانی قانون تجارت است و ریشه‌های راهبری را باید در آن قانون پیگیری کرد. با این وجود به تحولات اخیر از جمله تأکید بر وظایف هیأت مدیره، کمیته‌های حسابرسی و ریسک در دستورالعمل جدید توجه شده است.

**تأخیر در اجرای نظام راهبری شرکتی خساراتی را به همراه دارد**

وی افزود: به نظرم نظام راهبری شرکتی در ایران قابل اجرا است و یک ضرورت آنی است که تأخیر در اجرای آن خساراتی را به همراه دارد. به هر حال هرگونه تغییر و تحول نیازمند تلاش‌ها و اقداماتی است که ممکن است خارج از حوصله‌ی بعضی‌ها باشد و لذا این گروه ترجیح می‌دهند آن را یک پدیده‌ی لوکس یا غیر قابل اجرا تلقی کنند.

**در بیشتر کشورهای بورس پیش‌تاز مقررات‌گذاری و الزام به استقرار نظام راهبری شرکتی بوده است**  
رحمانی هم‌چنین در خصوص جایگاه سازمان‌های

مقررات‌گذار مثل بورس برای نهادینه کردن راهبری شرکتی جدید گفت: در بسیاری از کشورها بورس، پیش‌تاز مقررات‌گذاری و الزام به استقرار نظام راهبری شرکتی بوده است. در ایران نیز بورس که طبق قانون باید از حقوق سرمایه‌گذاران حمایت کند در جایگاه مناسبی قرار دارد، هر چند که نقش بانک مرکزی را نیز نباید نادیده گرفت. در توصیه‌نامه‌های بال نیز رهنمودهایی برای ارتقای نظام راهبری در مؤسسات اعتباری و بانکی پیش‌بینی شده است که کم‌توجهی به آن هزینه‌ای همچون سؤاستفاده‌ی بانکی بزرگ اخیر را به همراه دارد.

وی در پاسخ به این سوال که آیا راهبری شرکتی جدید باید به پیروی از راهبری شرکتی سنتی مبتنی بر قانون تجارت باشد یا می‌تواند نباشد، اظهار داشت: هر چقدر راهبری شرکتی مبتنی بر مقررات و قوانین به خصوص قانون تجارت و قانون بازار اوراق بهادار باشد، مقبولیت آن بیشتر خواهد بود. همچنین به نظرم دستورالعمل راهبری شرکتی جدید باید الزامی باشد و باید سازوکار مناسبی برای نظارت بر اجرای آن طراحی شود.

**دستورالعمل تا حد زیادی مناسب شرکت‌های ایرانی است**

رحمانی این دستورالعمل را تا حد زیادی مناسب شرکت‌های ایرانی دانست و بیان کرد: پس از اجرای این دستورالعمل امکان بهبود آن نیز وجود دارد، به هر حال باید از جایی شروع کرد و این دستورالعمل نقطه‌ی آغاز مناسبی است.

**باید نظام راهبری شرکتی را به عنوان یکی از عناصر تعالی سازمان ارج نهیم و به اجرای آن اهتمام ورزیم**

وی در پایان در خصوص نقاط ضعف و قوت دستورالعمل گفت: وجود این دستورالعمل در صورت تصویب و اجرا یک قوت است. به هر حال ضعف‌هایی هم دارد که ناشی از ساده‌سازی آن برای اجرا در شرکت‌های ایرانی است و باید امیدوار باشیم

که به مرور به سمت استانداردهای مطلوب جهانی حرکت کنیم. به نظر من بسیاری از مفاهیم و نیز مقصود این دستورالعمل حتی ریشه‌های دینی دارد. پاسخگویی، شفافیت، انعطاف، رعایت حقوق دیگران که در این نظام مورد تأکید است ریشه در اعتقادات ما دارد و باید نظام راهبری شرکتی را به عنوان یکی از عناصر تعالی سازمان ارج نهیم و به اجرای آن اهتمام ورزیم.



محسن قاسمی: نویسنده، مترجم و عضو (دبیر) کارگروه راهبری شرکتی شرکت بورس اوراق بهادار تهران

**محسن قاسمی** در خصوص دستورالعمل راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی عام گفت: زمانی که ما در بورس هم‌زمان روی چند دستورالعمل کار می‌کردیم، این دستورالعمل مهم‌ترین آن‌ها و دستورالعمل مادر بود، چرا که بستر اصلی همین سامانه‌ی راهبری شرکتی است و می‌توان گفت بقیه‌ی دستورالعمل‌ها به گونه‌ای اجزای این دستورالعمل هستند. قبل از تشکیل کارگروه برای تدوین این دستورالعمل، ما در مدیریت امور ناشران شرکت بورس با همکاری چند نفر از دوستان به جمع‌بندی برای استفاده از مقررات کشور مالزی رسیدیم و آن مقررات را اساس کار قرار دادیم. من به همراه امیر پوریانسان این مقررات را ترجمه کردیم و سپس در کارگروه راهبری شرکتی که حدود ۸ جلسه برگزار شد سعی کردیم جاهایی را که ممکن بود با فضای ایران تضاد داشته باشد اصلاح کنیم، اما بیشترین

تأکید بر این بود که تغییرات آن‌چنانی که به منطق قضیه آسیب وارد می‌کند، اعمال نشود. البته پس از تغییر و تحولات مدیریتی در بورس این متن با پیش‌نویس دستورالعملی که در زمان سازمان کارگزاران بورس اوراق بهادار (سابق) تهیه شده بود ادغام شد و از طرف هیأت مدیره‌ی بورس تهران به سازمان بورس ارسال شد. در سازمان بورس هم این پیش‌نویس پیشنهادی بورس تهران در کمیته‌ی استانداردها و آموزش مطرح شد که در آن زمان من به عنوان نماینده‌ی بورس در آن جلسات حضور داشتم.

### **بحث مدیر مستقل مهم‌ترین چالش این دستورالعمل است**

وی ادامه داد: تا جایی که من اطلاع دارم در کمیته‌ی استانداردها و آموزش سازمان بورس چالش اصلی در بررسی این دستورالعمل روی الزام به انتخاب مدیر مستقل در هیأت مدیره‌ی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس بوده است و با مشاوره‌های حقوقی که انجام شده بود، استنباط‌شان این بود که با قانون تجارت تضادهایی دارد. این دستورالعمل حتی برای نظرخواهی عمومی هم هنوز منتشر نشده است و احتمال می‌رود موضوع بر سر همان چالش مدیر مستقل باشد.

### **دستورالعمل کاملاً جایگاه قانونی دارد**

وی در زمینه‌ی ضرورت وجود چنین ضوابطی برای شرکت‌های سهامی بیان کرد: در دنیا هم بحث راهبری شرکتی حتی در کشورهای توسعه یافته، آنچنان که باید و شاید گسترش نداشته است و در دوره‌هایی فقط در حد مباحث نظری بوده است. ولی در سال‌های اخیر در بیشتر کشورها تحت عنوان قانون یا دستورالعمل تصویب شده است و شرکت‌ها مجبورند آن را رعایت کنند. در بیشتر کشورهای پیشرفته هم در خیلی از سال‌ها حالت توصیه‌ای داشته است و بحث

الزامی شدن آن تقریباً موضوع جدیدی است. به نظر من در ایران الزام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس به رعایت دستورالعمل راهبری شرکتی کاملاً جایگاه قانونی دارد. زیرا، طبق قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (مصوب آذر ۱۳۸۴) پذیرش اوراق بهادار در بورس طبق دستورالعمل پیشنهادی بورس و مصوب سازمان بورس است (ماده‌ی ۳۰). در راستای اجرای این ماده، در بهمن ۱۳۸۶ دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران که پیشنهادی بورس تهران بود در هیأت مدیره‌ی سازمان به تصویب رسید که معیار پذیرش سهام شرکت‌ها در بورس و تداوم پذیرش آن‌ها است. طبق ماده‌ی ۳۵ این دستورالعمل شرکتی که اوراق بهادار آن در بورس پذیرفته شده است باید اصول راهبری شرکتی مصوب هیأت مدیره‌ی سازمان را رعایت کند. از سال ۱۳۸۶ که این دستورالعمل تصویب شده است تا به امروز که چهار سال می‌گذرد در واقع اصول راهبری شرکتی از سوی سازمان بورس تصویب نشده است که شرکت‌های پذیرفته شده آن را رعایت کنند. اما این پتانسیل در قانون بازار اوراق بهادار و دستورالعمل پذیرش وجود دارد که سازمان دستورالعمل راهبری شرکتی را تصویب کند و شرکت‌های پذیرفته شده را به رعایت آن ملزم کند. بنابراین می‌بینید که این دستورالعمل کاملاً جایگاه قانونی دارد.

### **اگر بحث مدیر مستقل را از این دستورالعمل بردارند دیگر چیزی از آن باقی نخواهد ماند**

قاسمی بیان کرد: از لحاظ نظری عمده‌ترین منبعی که در دنیا برای راهبری شرکتی وجود دارد همان اصول راهبری شرکتی OECD یا سازمان همکاری و توسعه‌ی اقتصادی است که ۳۴ کشور عضو آن هستند. آخرین نسخه‌ی این اصول مربوط به سال ۲۰۰۴ است. در این منبع اصولی برای پیاده‌سازی و رعایت راهبری شرکتی در شرکت‌های سهامی عام وجود دارد که عمدتاً

همه در این راستا هستند که منافع سهامداران به صورت یکسان رعایت شود و منطق اصلی آن هم بیش تر برای شرکت‌های سهامی عام است و بیشتر در بازارهایی است که پراکندگی سهامداران زیاد است. بحث انتخاب مدیر مستقل هم دقیقاً از همین موضوع نشأت می‌گیرد، زیرا وقتی تعداد سهامداران شرکت‌های سهامی عام زیاد و پراکنده می‌شود باید ساز و کارهایی وجود داشته باشد که از منافع این سهامداران پاسداری کند. یکی از اثربخش‌ترین سازوکارها الزام به انتخاب مدیر مستقل در هیأت مدیره‌ی این شرکت‌ها است. عضو هیأت مدیره‌ی که منتخب سهامداران عمده نباشد و بتواند نگرانی‌های سهامداران اقلیت را پیگیری کند. اگر در ایران هم بحث مدیر مستقل را از این دستورالعمل بردارند، به نظرم دیگر چیزی از دستورالعمل باقی نخواهد ماند.

### برخی معتقدند دستورالعمل راهبری شرکتی نباید با قانون تجارت تضاد داشته باشد

قاسمی هم‌چنین در مورد موانع اجرایی دستورالعمل اظهار داشت: در مورد موانع اجرایی این دستورالعمل ۲ دیدگاه وجود دارد. یک دیدگاهی که باعث شده این دستورالعمل در این چند سال اخیر تصویب و اجرا نشود و ظاهراً دیدگاه قدرتمندی بوده است، چرا که تا الان مانع اجرا شده است. کسانی که طرفدار این دیدگاه هستند خیلی تأکید روی قانون تجارت دارند. اینها معتقدند که دستورالعمل راهبری شرکتی اگر بخواهد تصویب هم بشود، باید در راستای قانون تجارت باشد و عمده‌ترین مشکل‌شان هم بر سر انتخاب مدیر مستقل است. در بیشتر قوانین راهبری شرکتی که در کشورهای مختلف وجود دارد، در شرکت‌هایی که هیأت مدیره‌های تک لایه‌ای دارند انتخاب مدیر مستقل الزامی است و در ایران هم چون اکثر هیأت مدیره‌ها تک لایه‌ای هستند، این موضوع ضرورت پیدا می‌کند که الزام به انتخاب مدیر مستقل در دستورالعمل راهبری

شرکتی گنجانده شود. آن هم مدیر مستقلی که منتخب سهامداران عمده نباشد. شاید اگر در ایران هم مانند برخی از کشورها هیأت مدیره‌های دو لایه‌ای (یک هیأت مدیره‌ی نظارتی و یک هیأت مدیره‌ی اجرایی) رواج داشت این همه بر روی انتخاب مدیر مستقل تأکید نمی‌کردیم.

مدیر سابق امور ناشران شرکت بورس اوراق بهادار افزود: حال باید دید کارکرد مدیر مستقل چیست. مدیر مستقل چون از طرف سهامداران عمده انتخاب نمی‌شود به معنایی منتخب سهامداران اقلیت است. اکنون طبق قانون تجارت ایران در بعضی از شرکت‌ها که اکثریت سهام در دست یک یا چند سهامدار عمده است، دیگر سهامداران اقلیت در هیأت مدیره نماینده‌ای نخواهند داشت. حتی در یکسری شرکت‌هایی که سهامدار عمده‌شان درصد سهام کمتری هم دارند اما سهامداران اقلیت‌شان آنقدر پراکنده‌اند که نمی‌توانند با هم متحد شوند باز این اتفاق می‌افتد. اما در الزام به انتخاب مدیر مستقل یکسری ساز و کارها پیش‌بینی می‌شود که حتماً سهامداران اقلیت یک یا چند نماینده در هیأت مدیره داشته باشند و اجزای دیگر راهبری شرکتی که از عمده‌ترین آنها انتخاب کمیته‌های هیأت مدیره است، با اثربخشی بیشتری اجرا می‌شوند. این کمیته‌ها باید از مدیران مستقل در ساختار خود استفاده کنند، حال کسانی که طرفدار دیدگاه اول هستند، می‌گویند که انتخاب مدیر مستقل به این شکل، با قانون تجارت تضاد دارد. چرا که طبق قانون تجارت اکثریت سهامداران می‌توانند تصمیم بگیرند که مثلاً کل هیأت مدیره را خودشان انتخاب کنند. حال اگر بیاییم مجبورشان کنیم که از یک بخشی از حق‌شان بگذرند، این با قانون تجارت تضاد پیدا می‌کند. این دیدگاه غالبی بود که تا کنون مانع از این شده است که دستورالعمل به این شکل اجرا بشود. پس اگر بخواهیم موانع اجرایی‌اش را از این دیدگاه نگاه کنیم، تقریباً امری حل‌نشده است. یعنی یا

ما باید بحث مدیر مستقل را به طور کلی کنار بگذاریم که به نظرم اگر این کار را کنیم چیزی از دستورالعمل نمی‌ماند و اگر بخواهیم در انتخاب مدیر مستقل پافشاری کنیم باید گفت که تقریباً نمی‌توان اجرایش کرد.

### سازمان بورس می‌تواند یکسری ضوابط جدید فراتر از قانون تجارت تدوین کند

قاسمی ادامه داد: ولی دیدگاه دومی که من خودم طرفدار آن هستم این است که سازمان بورس به عنوان نهاد ناظر بر فعالیت شرکت‌های سهامی عام، طبق قانون بازار اوراق بهادار می‌تواند برای شرکت‌های سهامی عام یکسری ضوابط جدید فراتر از قانون تجارت تدوین کند و شرکت‌های سهامی عام را هم ملزم به اجرای آنها کند. جالب اینجا است که در خیلی از حوزه‌ها این کار را انجام داده‌اند که نمونه‌ی آن در بحث انتخاب حسابرس مستقل است که در قانون تجارت اسمی هم از آن نیامده است. در صورتی که سازمان بورس یکسری مقررات خیلی مفصل برای حسابرسان معتمد سازمان بورس تدوین کرده است و شرکت‌ها را مجبور می‌کند حتماً از بین این افراد حسابرس‌شان را انتخاب کنند. این امر از دیدگاه اول در تضاد با قانون تجارت است. چراکه بر اساس دیدگاه اول، طبق قانون تجارت شرکت سهامی می‌تواند هر کسی را به عنوان بازرس قانونی انتخاب کند. از این نمونه‌هایی که مقرراتی فراتر از قانون تجارت اجرا می‌شوند در بازار سرمایه بسیار است. بنابراین از دیدگاه دوم این دستورالعمل و انتخاب مدیر مستقل به راحتی می‌تواند اجرا شود و سازمان بورس به عنوان نهاد ناظر می‌تواند همه‌ی شرکت‌های سهامی عام را مکلف به اجرای این دستورالعمل کند. حال هر شرکتی که نمی‌خواهد اجرا بکند و می‌خواهد فعالیت‌هایش در حد قانون تجارت باشد می‌تواند بیرون از بورس یا به شکل سهامی خاص اداره شود. اما شرکتی که می‌خواهد سهامی عام باشد و

با منافع عمومی درگیر باشد، مسلم است که باید یکسری مقررات اضافه‌تری را رعایت کند. درست است که قانون تجارت قانون مادر است اما فقط حداقل‌ها در آن بیان شده است و در برخی از حوزه‌ها به هیچ وجه جوابگوی شرایط پیچیده‌ی امروزی بازار سرمایه نیست.

## دستورالعمل در ایران کاملاً قابلیت اجرایی دارد

وی اظهار داشت: از نظر قانونی معتقدم این دستورالعمل در ایران قابل اجراست، یعنی طبق قانون بازار اوراق بهادار که مصوب سال ۸۴ است این دستورالعمل کاملاً قابلیت اجرایی و جایگاه قانونی دارد.

## قوانینی که برای شرکت‌های سهامی عام نوشته می‌شوند باید مرجع اصلی‌شان قانون بازار اوراق بهادار باشد

وی در پاسخ به این سؤال که آیا راهبری شرکتی جدید باید به پیروی از راهبری شرکتی سنتی مبتنی بر قانون تجارت باشد، بیان کرد: اعتقاد این است که قوانینی که برای شرکت‌های سهامی عام می‌نویسیم، مرجع اصلی‌اش باید قانون بازار اوراق بهادار باشد نه قانون تجارت. قانون بازار اوراق بهادار از نظر قانونی بسیار جای محکمی دارد و قانون تخصصی بازار سرمایه است فقط باید از ظرفیت‌هایی که در قانون بازار اوراق بهادار است، به خوبی استفاده شود.

## تجربه نشان داده است معمولاً به دستورالعمل‌هایی که توصیه‌ای است توجهی نمی‌شود

قاسمی ادامه داد: این دستورالعمل قطعاً باید الزامی باشد، البته این کار می‌تواند در یک دوره‌ی گذار انجام شود. مثلاً نمی‌توانیم همین الان این دستورالعمل را تصویب کنیم و بخواهیم ۳ یا ۴ ماه دیگر اجرایش کنیم. یکسری زیرساخت‌هایی که باید فراهم شود نیاز به زمان دارد. حتی می‌توان

شرکت‌ها را دسته‌بندی کرد. مثلاً شرکت‌هایی که در بورس وجود دارند در تابلوهای مختلف فهرست شده‌اند. شرکت‌هایی که در تابلوی اصلی بورس هستند، عمدتاً شرکت‌های بزرگی هستند که قاعداً باید زیرساخت‌های راهبری شرکتی مناسب‌تری داشته باشند. به عنوان مثال، با شرکت خیلی بزرگی که فرضاً ۶ درصد ارزش کل بازار بورس را دارد و یک شرکت خیلی کوچکی که فعالیت خیلی جزئی مبتنی بر یک خط تولید دارد نمی‌توانیم یکسان برخورد کنیم. می‌توانیم در مدت زمان کوتاه‌تری از شرکت‌های بزرگ‌تر بخواهیم دستورالعمل را اجرا کنند. حتی می‌توان برای شرکت‌های کوچک‌تر ملاحظات خاص در نظر گرفت ولی برای شرکت‌های بزرگ که طیف بسیار گسترده‌ای از سهامداران در آن‌ها درگیر هستند اتفاقاً باید خیلی سختگیرانه‌تر برخورد کرد و برای آنها باید این دستورالعمل کاملاً الزامی باشد. بگذارید بدون تعارف بگویم، تجربه نشان داده است دستورالعمل‌هایی که توصیه‌ای است، خیلی جواب نمی‌دهد و معمولاً کسی به آنها توجهی نمی‌کند.

قاسمی در خصوص نقاط ضعف و قوت دستورالعمل نیز گفت: در دستورالعملی که ما روی آن کار کردیم، سعی شد که کم‌ترین نقطه ضعف را داشته باشد. تغییرات جدید آن را نمی‌دانم، اما باز هم روی بحث مدیر مستقل خیلی تأکید دارم. یعنی نظر شخصی‌ام این است که چون در ایران هیأت مدیره‌ها تک لایه‌ای هستند، اگر بحث مدیر مستقل را از دستورالعمل راهبری شرکتی خارج کنیم، همه‌ی حلقه‌های راهبری شرکتی از هم گسسته می‌شود. وقتی ما مدیر مستقل را به عنوان بحث اصلی مطرح می‌کنیم، بعد از آن بحث انتخاب کمیته‌های هیأت مدیره مطرح می‌شود و ملموس‌ترین آن برای حسابرسان، کمیته‌ی حسابرسی است که در بیشتر کشورهایی که الزام انتخاب مدیر مستقل را دارند، معمولاً الزام می‌کنند که رئیس کمیته‌ی حسابرسی هم

همان مدیر مستقل باشد. حتماً منطقی پشت این قضیه است. مثلاً یکی از اجزای راهبری شرکتی را می‌توانم توضیح بدهم که چگونه به مدیر مستقل وابسته است. به طور مثال حسابرس داخلی را ما به عنوان یکی از اجزای متداول راهبری شرکتی می‌شناسیم. در منطق حسابرسی داخلی، حتماً آن مرجعی که حسابرسی داخلی به آن گزارش می‌دهد، باید مستقل از هیأت مدیره و مدیرعامل باشد که عمدتاً سازوکار اصلی‌شان گزارش به کمیته‌ی حسابرسی است. حتی برای این که استقلال نسبی این حسابرس داخلی را تا حدودی برآورده کنند تعیین حقوق و مزایای آنان را هم بر عهده‌ی کمیته‌ی حسابرسی می‌گذارند. یعنی کمیته‌های تشکیل می‌دهند که مستقل از هیأت مدیره و مدیرعامل باشد و حسابرس داخلی به این کمیته گزارش بدهد. این هم به دلیل این است که حسابرس داخلی یک استقلال نسبی داشته باشد، البته هیچوقت استقلال حسابرس داخلی به استقلال حسابرس مستقل نمی‌رسد. حال فرض کنید که از مقررات راهبری شرکتی مدیر مستقل را برداریم. همان اعضای هیأت مدیره‌ای که منتخب سهامداران عمده هستند، همان‌ها هم در کمیته‌ی حسابرسی باشند و حسابرس داخلی هم بخواهد به آنها گزارش بدهد. در این صورت آن منطق حسابرس داخلی کاملاً لوٹ می‌شود. یعنی عملاً اگر اتفاقی در شرکت افتاده باشد که مثلاً منافع سهامداران اقلیت پامال شده باشد، حتی اگر حسابرسی داخلی هم گزارش بدهد باز هم به دست نمایندگان سهامدار عمده می‌رسد و هیچ اثربخشی نخواهد داشت.

## وجود مدیر مستقل بزرگ‌ترین حسن دستورالعمل و نبود آن بزرگ‌ترین نقص دستورالعمل است

وی در پایان گفت: کنترل داخلی ۲ محدودیت اصلی دارد. یک محدودیت آن تبانی کارکنان است، بدین معنی که کنترل داخلی هر چقدر هم

اثر بخش باشد، اگر کارکنان تباری کنند، می‌توانند کنترل داخلی را زیر پا بگذارند. یک محدودیت خیلی مهم‌تر از آن زیر پا گذاشتن کنترل داخلی توسط مدیریت است. یعنی مدیریت چون خودش حافظ کنترل داخلی است، اگر خودش کنترل داخلی را زیر پا بگذارد، دیگر آن کنترل داخلی کار نمی‌کند. حال اگر حسابرس داخلی زیر پا گذاشتن کنترل داخلی و دیگر مقررات شرکت توسط مدیریت را گزارش کند، ۲ حالت می‌شود، اگر در کمیته‌ی حسابرسی مدیر مستقل باشد، که می‌تواند یک برخورد مؤثر نشان بدهد ولی اگر در کمیته‌ی مدیر مستقل نباشد، گزارش حسابرس داخلی نمی‌تواند اثر بخش باشد. بنابراین به نظرم در دستورالعمل پیشنهادی بزرگ‌ترین حسن‌اش انتخاب مدیر مستقل بود و اگر آن بند را بردارند و کنار بگذارند، تبدیل به بزرگ‌ترین نقص و عیب دستورالعمل خواهد شد.



آزاده مداحی: رئیس اداره حسابرسی و گزارشگری مالی سازمان بورس اوراق بهادار، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

**آزاده مداحی** در خصوص دستورالعمل راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی اظهار داشت: راهبری شرکتی موضوعی است که پس از ورشکستگی‌هایی که در شرکت‌های آمریکایی و اروپایی رخ داد، به عنوان یک موضوع مهم در قوانین تجاری کشورها به آن پرداخته شد. در کشور ما هم با توجه به اهمیت موضوع، این بحث چند سالی است که در دستور کار

قرار گرفته است. این‌طور نیست که تدوین این دستورالعمل در مدت زمان کوتاهی باشد بلکه از مدت‌ها قبل در دستور کار سازمان بوده است. وی افزود: سازمان سعی کرده است با توجه به بررسی‌های تطبیقی که در مقررات سایر کشورها داشته است و با در نظر داشتن قوانین داخلی خودمان دستورالعمل راهبری شرکتی را تدوین کند. پیش‌نویس دستورالعمل به مرحله‌ی نهایی رسیده است و به زودی ابلاغ می‌شود. اما زمانی که دستورالعمل می‌خواهد تصویب شود، قاعدتاً باید از ابعاد مختلف آن را بررسی کنیم. فلسفه‌ی وجودی این دستورالعمل هم به دلیل اهمیت بالایی است که دارد و مهم‌ترین هدف ما از راهبری شرکتی بحث پاسخگویی و شفافیت و عدالت و رعایت حقوق سهامداران است. حال اگر واقعاً می‌خواهیم به این اهداف برسیم لازم‌هاش این است که طوری این دستورالعمل را تدوین کنیم که با در نظر گرفتن قوانین و مقررات موجود قابلیت اجرا داشته باشد.

### **باید طبق قانون تجارت این دستورالعمل را تدوین کنیم**

مداحی اضافه کرد: برای بحث اجرایی کردن این دستورالعمل نیز باید بگوییم چون ما باید طبق قانون تجارت این دستورالعمل را تدوین کنیم، ممکن است بعضی از موارد و ظرفیت‌های قانون تجارت موجود آنقدر با اهداف کلی که ما داریم، همخوانی نداشته باشد. شاید قانون تجارت فعلی ما آن ظرفیت کامل را نداشته باشد، بنابراین این تطبیق‌ها یعنی تطبیق اهدافی که ما در دستورالعمل دنبال می‌کنیم با قوانین و مقررات سبب به تأخیر افتادن تدوین این دستورالعمل شده است.

وی در خصوص ضرورت وجود ضوابط راهبری شرکتی جدید برای شرکت‌های سهامی گفت: راهبری شرکتی مطابق آنچه در سایر کشورها هم است، یکسری اهداف تعریف شده دارد ولی هدف اصلی ما بیشتر شدن شفافیت اطلاعاتی شرکت‌ها، رعایت حقوق سهامداران و افزایش

بحث پاسخگویی شرکت‌ها است. برای رسیدن به این اهداف یکسری سازوکارها دیده شده است و نیز یکسری عوامل پیشگیرانه در نظر گرفته شده است. از جمله وجود کمیته‌ی حسابرسی که یکی از مهم‌ترین بحث‌هایی بود که در این دستورالعمل مورد تأکید قرار گرفته است و قطعی هم است. ما می‌گوییم الزاماً باید در شرکت‌ها کمیته‌ی حسابرسی وجود داشته باشد و این کمیته بر اساس وظایفی که در دستورالعمل برایش تعریف شده است، یکسری تکالیف را انجام دهد. یکی از وظایف کمیته‌ی حسابرسی نظارت بر عملکرد حسابرسان داخلی و حصول اطمینان از اثربخشی فرآیندهای حسابرسی داخلی، و استقرار سامانه‌ی کنترل داخلی شرکت‌ها است که خود اساس سازوکار بنیادی در گزارشگری شفاف است. از دیگر وظایف کمیته‌ی حسابرسی حصول اطمینان از ارائه‌ی به موقع گزارش‌ها، و رعایت استانداردهای حسابداری است که در دستورالعمل گنجانده شده است. بحث ترکیب هیأت مدیره و این که تا حد ممکن هیأت مدیره مستقل باشد در دستورالعمل مورد توجه قرار گرفته است. و دیگر این که شرکت هم به صورت سالانه گزارش‌هایی را در خصوص راهبری شرکتی ارائه کند.

مداحی در خصوص مشخصه‌ی اصلی راهبری شرکتی جدید در مقایسه با راهبری شرکتی سنتی طبق قانون تجارت گفت: در این دستورالعمل موارد نوین ساختار راهبری شرکتی بیان شده است. مثلاً این که کمیته‌ی حسابرسی وجود داشته باشد. وجود کمیته‌ی حسابرسی که متشکل از یک سری افراد مستقل و متخصص است سازوکاری است که در دستورالعمل جدید دیده شده است در حالی که در قانون تجارت به این موضوع توجه نشده است.

### **مهم‌ترین بخشی که در این دستورالعمل با قانون تجارت مشکل پیدا می‌کند، مدیر مستقل است**

مداحی به این نکته اشاره کرد که برخی



معتقدند راهبری شرکتی جدید در ایران قابل اجرا نیست و اظهار داشت: بستگی دارد به چه شکل به قضیه نگاه کنیم. گاهی ما یکسری ایده‌آلهایی را در نظر می‌گیریم و بعد می‌گوییم با توجه به این ایده‌آل‌ها، این دستورالعمل قابلیت اجرا دارد یا خیر. مثلاً بحث مدیر مستقل را با توجه به آن چیزی که در قانون تجارت است شاید خیلی صد درصد نشود اجرا کرد، ولی باید دید آیا این امر در مقایسه با وضعیت فعلی ما مناسب است یا خیر. شاید با این دستورالعمل به اهداف صد درصدی نرسیم. ولی حداقل می‌توانیم به درصد بالایی از اهداف خود برسیم چون به هر حال سازوکارهای دیگری در این دستورالعمل دیده شده است که در حال حاضر این سازوکارها انجام نمی‌شود مانند اصول مرتبط با حسابرسی داخلی. افرادی که معتقدند در ایران این دستورالعمل ظرفیت اجرا ندارد، دارند با حالت ایده‌آل مقایسه می‌کنند. ما می‌گوییم برای رسیدن به حالت ایده‌آل باید در قانون تجارت یکسری موارد دیده شده باشد که از جمله‌ی آنها بحث مدیر مستقل است. شاید مهم‌ترین بخشی که در این دستورالعمل با قانون تجارت مشکل پیدا می‌کند، همین بحث مدیر مستقل است.

### **در تدوین دستورالعمل تا جایی که امکان دارد از ظرفیت‌های قانونی استفاده می‌کنیم**

وی در پاسخ به این سوال که آیا راهبری شرکتی جدید باید به پیروی از راهبری شرکتی سنتی مبتنی بر قانون تجارت باشد یا می‌تواند نباشد، گفت: در تدوین دستورالعمل تا جایی که امکان دارد از ظرفیت‌های قانونی استفاده می‌کنیم. سازمان بورس به عنوان مرجع نظارتی یکسری اختیارات بر اساس قانون بازار اوراق بهادار دارد، از جمله تدوین یکسری مقررات و ضوابط برای شرکت‌ها در راستای اهدافی که در قانون بازار است. ما تا جایی که ممکن است از این ظرفیت استفاده می‌کنیم و تا جایی که حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران اتفاق بیفتد، این کار را انجام می‌دهیم. در مورد مدیر مستقل و سایر موارد اگر

که مشکلی موجود نباشد قطعاً سازمان استفاده خواهد کرد.

### **نمی‌توانیم مغایر قانون تجارت عمل کنیم**

مداحی ادامه داد: ولی به هر حال ما نمی‌توانیم مغایر قانون تجارت عمل کنیم، این قانونی است که به هر حال وجود دارد. جاهایی که این قانون تجارت یک ظرفیت‌هایی را داده است ما می‌توانیم این ظرفیت‌ها را برای شرکت‌های سهامی عام توسعه دهیم. اما این که صد درصد مغایر قانون تجارت باشد، ممکن نیست و از نظر حقوقی مشکل به وجود می‌آید. ولی به هر حال برای تدوین این دستورالعمل سعی می‌کنیم تا جایی که ممکن باشد از این ظرفیت‌های قانونی استفاده کنیم. سعی می‌کنیم با در نظر گرفتن جمیع جهات دستورالعملی تدوین کنیم که اجرای آن تا حد زیادی به دستیابی به اهداف ما کمک کند.

### **رویکرد ما در این دستورالعمل به الزامی بودن است**

وی در این خصوص که دستورالعمل باید توصیه‌ای باشد یا الزامی اظهار داشت: بستگی دارد. اگر بحث مدیر مستقل را الزامی کنیم و بعد ببینیم خیلی از نظر اجرایی سخت باشد، ممکن است ترجیح بدهیم همین حالا اختیاری‌اش کنیم. ولی رویکرد کلی ما الزامی کردن است. چون مواردی که در دستورالعمل گفته شده است هیچ‌کدام مباحث پیچیده‌ای نیست. مثلاً گفته‌ایم که حسابرسی داخلی داشته باشید و قطعاً برای شرکت‌ها منافع موجود حسابرسی داخلی بیشتر از مخارج آن‌ها است. در نتیجه چون این مواردی که در دستورالعمل دیده شده است، مباحث خیلی هزینه‌بری نیست. مثلاً کمیته‌ی انتصابات در خیلی از دستورالعمل‌ها وجود داشته است اما این موضوع را توصیه‌ای کرده‌ایم. در نتیجه در این دستورالعمل ممکن است مواردی باشد که بگوییم بودن آنها خوب است اما اجبار نمی‌کنیم. به طور کلی، کلیت دستورالعمل الزامی است و رویکرد ما

این است که اگر موارد خاصی توصیه‌ای باشد آن را به طور مشخص اعلام کنیم.

### **شاید یکسری محدودیت‌های قانون تجارت مانع از این بشود که به اهداف صد درصدی برسیم**

مداحی در خصوص نقاط ضعف و قوت دستورالعمل نیز بیان داشت: این نکته را بگویم که این دستورالعمل خیلی مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این که کارشناسان شرکت بورس نیز آن را بررسی کرده‌اند، در داخل سازمان این دستورالعمل در چند جلسه‌ی متعدد در کمیته‌ی تخصصی که متشکل از افراد متخصص مالی عضو جامعه‌ی حسابداران و سازمان حسابرسی و اعضای کمیته‌ی استانداردها و آموزشی سازمان بورس هستند بررسی شده است. ما با حساسیت ویژه سعی کرده‌ایم آن را بررسی کنیم و سعی کردیم دستورالعملی تدوین کنیم که طبق قوانین باشد. این دستورالعمل در کمیته‌ی استانداردها و آموزش سازمان بورس و سایر کمیته‌های تخصصی آن بررسی شده است. سعی کردیم حتی‌الامکان دستورالعمل را اجرایی ببینیم. مواردی را که فکر می‌کردیم خیلی ضروری است در دستورالعمل الزامی کردیم، از جمله بحث حسابرسی داخلی و کمیته‌ی حسابرسی. در نتیجه سعی کردیم دستورالعمل طوری تدوین شود که منافع‌اش از مخارج اجرای آن بیشتر باشد. مواردی را که در مقررات سایر کشورها بود ولی در اولویت اول نبود الزامی نکردیم تا بتوانیم به اهداف اصلی با کم‌ترین هزینه برای شرکت‌ها برسیم.

نقاط قوت آن است که سعی کردیم وضعیت فعلی شرکت‌های خودمسان را ببینیم و نقاط ضعف بحث این است که به هر حال بحث مدیر مستقل هنوز نهایی نشده است که ببینیم به چه شکلی درمی‌آید. شاید یکسری محدودیت‌های قانون تجارت مانع از این بشود که به آنچه اهداف ماست، صد درصد برسیم.