



Governance Principles for Business Associations and Chambers of Commerce

اصول نظارتی حاکم بر
تشکل های کسب و کار و اتاق های
بازرگانی

فهرست عناوین

۳	معرفی
۴	مقدمه
۵	تشریح مساعی و قدردانی
۶	نظارت مؤثر تشکل های کسب و کار
۷	اصول نظارت برای تشکل های کسب و کار
۷	I. ایجاد تشکل های مستقل، ماموریت محور و عضو نهاد
۹	II. اعضا به عنوان مالکان تشکل
۱۰	III. رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا
۱۰	IV. نقش، ساختار و وظایف هیات مدیره
۱۳	V. فاش سازی و شفافیت
۱۴	VI. رابطه با سهامداران
۱۵	VII. حصول اطمینان از چارچوب سازمانی مؤثر برای نظارت تشکل های کسب و کار

معرفی

مرکز بین المللی بنگاههای اقتصادی خصوصی (CIPE) از طریق باز ساخت و بهسازی بنگاه های اقتصادی خصوصی در پی تحکیم و تقویت دموکراسی در سراسر جهان می باشد. CIPE یکی از چهار مؤسسه اصلی و مرکزی با سرمایه ملی برای دموکراسی و یکی از موسسات وابسته به اتاق بازرگانی ایالات متحده می باشد. CIPE از سال ۱۹۸۳ با تشکل های کسب و کار و اتاقهای بازرگانی در جهت ظرفیت سازی آنان در حفظ منافع اعضای خود و مشارکت مؤثر در گفتمان های مرتبط با خط مشی عمومی همکاری داشته است.

فدراسیون جهانی اتاقهای بازرگانی (WCF) در سال ۱۹۵۱ توسط اتاق بازرگانی بین المللی (ICC) تاسیس یافت تا حافظ منافع اعضای اتاقهای بازرگانی در سراسر جهان باشد. این فدراسیون (WCF) هیاتی غیر سیاسی، غیر دولتی و حافظ و نماینده منافع تمام اتاقهای بازرگانی و صنایع محلی، ملی، منطقه ای، دوجانبه و فراملی است.

مقدمه

نظارت شایسته و مؤثر در ایجاد تشکل های کسب و کار مستقل و ماموریت محور از ضرورت بالایی برخوردار است تا بتوانند پایه عضویت وسیعی را رشد دهند، نقش مباشران مالی مسئولی را ایفا کنند، خدمات عضویتی مناسبی ارائه نمایند و به عنوان نماینده اعضای خود حافظ منافع آنان در فرایند سیاستهای عمومی باشند.

نظارت را می توان در کل به عنوان یک سری خط مشی ها، مؤسسات، ساز و کارها و رویه هایی تعریف کرد که یک تشکل به وسیله آنها هدایت و کنترل می شود. رهبری مؤثر بخش عمده و اصلی نظارت شایسته و خوب را تشکیل می دهد، یعنی رهبری که نماینده اعضا و هموندان خود می باشد، با تمام اعضا منصفانه و بی طرف رفتار می کند و در جهت بالاترین منافع سازمان عمل می کند. استقرار ساز و کارهای دموکراتیک در انتخاب رهبری، حصول اطمینان از روشها و راه کارهای شفاف و مسئول در تصمیم سازی و تفکیک وظایف نظارت با مدیریت در درون تشکل، عناصر کلیدی نظارت شایسته و خوب به شمار می روند.

مرکز بین المللی بنگاههای اقتصادی خصوصی (CIPE) و فدراسیون جهانی اتاقهای بازرگانی (WCF) این اصول را ایجاد و توسعه دادند تا نظارت شایسته و خوبی را در تشکل های کسب و کار سهولت بخشند. اصول مذکور سکوی پرتاب و آغازی برای ایجاد و تحکیم ساز و کارهای مشخص مرتبط با نظارت شایسته را میسر می سازند. اصولی چون شناخت ویژگی های منحصر به فرد هر کشور، تفاوت های میان تشکیلات و ساختارهای سازمانی، محیط های مختلف صنفی آنها، در پی ایجاد و ارائه لیستی از دستور العمل هایی نیست تا تشکل ها از آنها تبعیت کنند، در عوض هدف از این اصول دستیابی به مجموعه وسیعی از رهنمودهای مربوط به نظارت شایسته است که تشکل های کسب و کار در کشورهای مختلف می توانند به کار گیرند تا رویه های جاری خود را ارزیابی نموده و اقداماتی را که برای پیشرفت و بهسازی خود لازم می دانند به عمل آورند. تشخیص ما این است که اصول مذکور به تنهایی ساختار نظارتی خوب و مؤثری در تشکل ها ایجاد نمی کنند. تغییر واقعی مستلزم ابزار و ساز و کارهای ملموس و مستحکم همراه با پیاده سازی و اجرای مستمر آنها می باشد.

ما این اصول را برای تشکل های کسب و کار، اتاقهای بازرگانی، فدراسیونهای تشکل ها که در سطوح بین المللی، ملی، منطقه ای و محلی کار می کنند، مناسب و قابل اجرا می دانیم. در جهت اهداف این اصول، تشکل های کسب و کار، اتاقهای بازرگانی و فدراسیون های تشکل ها را به عنوان گروههای تجاری تعریف می کنیم که نماینده منافع جمعی از اعضای تجاری خود، چه به صورت بنگاه های اقتصادی فردی و یا شرکتها و سازمانها هستند. شناخت ما از این اصول این است که گروهها و هیات های تجاری می توانند به صورتهای مختلف شکل بگیرند، تحت احکام و الزامات قانونی و انتظامی مختلف کار کنند، دیگر اینکه مدل های عضویت مختلفی در سراسر جهان به صورت الزامی، داوطلبانه و یا ترکیبی وجود دارند.^۵

^۵ برای اطلاعات بیشتر در رابطه با مدل های مختلف عضویت سازمانهای تجاری، کتاب "اتاقهای بازرگانی ملی" (National chambers of commerce) تالیف مارکوس پیلگریم و رالف میر که یکی از مبادی اولیه "سازمان و نقش سیستم های اتاق بازرگانی" است و توسط "مرکز بین المللی بنگاههای اقتصادی خصوصی" در سال ۱۹۹۵ منتشر شده (لینک مشروحه زیر ملاحظه شود).

تشریک مساعی و قدردانی

با شناخت اهمیت نظارت شرکتی در ایجاد شرکتهای اقتصادی شفاف و ماندگار، ما اصول نظارت شرکتی OECD را به عنوان پایه و اساس این اصول مورد استفاده قرار داده ایم. از آنجا که تشکلهای کسب و کار سازمانهای نماینده بخش خصوصی هستند، بایستی به بالاترین مجموعه اصولی متعهد و پایبند باشند که با بهترین شیوه ها و راهکارهای پذیرفته شده در بخش خصوصی سازگار باشند. با به کارگیری اصول OECD به عنوان نمونه و الگو، اقدام به ساخت یک چارچوب کلی نمودیم که روی اعضای تشکلهای و حقوق و وظایفشان، مسئولیتها و نقش اعضای هیات مدیره و مقررات صریح و شفاف متمرکز است. در عین حال تعدادی از عوامل ویژه و مشخص در ماهیت تشکلهای کسب و کار این اصول را متفاوت می سازند، یعنی عمدتاً این تشکلهای سازمانهایی غیرانتفاعی و مبتنی بر اعضا (عضو محور) هستند؛ ساختار نظارتی آنها تشکیل شده است از اعضای حق عضویت پرداز و هیات مدیره ای که بطور معمول پاداش مالی یا دستمزدی دریافت نمی کنند. بدین وسیله از سازمانهایی که در ایجاد و پیشرفت این اصول و همچنین در بازنگری و ارائه نظریات سودمند در مورد پیش نویسهای مختلف آن همکاری و تشریک مساعی نموده اند تشکر و قدردانی می نمایم.

سر دبیر : Aleksandr Shkolnikov

نظارت موثر تشکل های کسب و کار

در چند دهه اخیر نظارت شرکتی از موضوعی صرفاً حائز اهمیت برای شرکتهای بزرگ شناخته شده در حیطه مسایل اقتصادی عمده، به موضوعی تغییر و تبدیل یافته است که در کشورهای کوچک و بزرگ مورد توجه و علاقه همگانی و بویژه بخش خصوصی در امور تجاری قرار گرفته است. تشکل های کسب و کار و اتاقهای بازرگانی در سراسر جهان با مجموعه مشابهی از مسایل نظارتی مواجه شده اند که شرکتهای در عرصه نظارت شرکتی (در دهه ۱۹۹۰) رسیدگی و اقدام به آنها را آغاز نمودند. اجماع پدیدار شده در این عرصه بدین گونه است که مفهوم نظارت در همان حدی که برای شرکتهای مناسب و حائز اهمیت است، برای تشکل ها نیز مهم و مناسب می باشد.

سازو کارهای نظارتی تشکل ها نه فقط برای سازمانهای بزرگ در بازارهای توسعه یافته قابل اجرا هستند، بلکه برای تشکل های کوچکتر در کشورهای در حال توسعه، اگر نه بیشتر، اما با همان درجه اهمیت قابل اعمال می باشند.

مفهوم نظارت اعمال شده در تشکل های کسب و کار به خط مشیها، قوانین حقوقی، ساز و کارها و شیوه های اجرایی می پردازد که یک سازمان با آنها هدایت و کنترل می شود. نظارت شایسته و خوب درست در قلب و بطن ساختاری یک تشکل کسب و کار پویا، ماندگار، نمونه، مؤثر و مستقل قرار می گیرد. اینگونه نظارت از موارد جاری و کاری نظارت شرکتی به شمار می رود و یکی از عوامل کلیدی در ایجاد تشکل های کسب و کار است که می توانند نقش خود را در تقویت اعضا اجرا نموده و نماینده و حافظ منافع بخش خصوصی در فرایند سیاستهای عمومی در تمام سطوح دولت باشند.

رهنمودهای متعدد مختلفی برای نظارت بر سازمانهای غیر انتفاعی وجود دارند. بسیاری از این رهنمودها را می توان در مورد تشکل های کسب و کار اعمال نمود، با این حال ماهیت بارز تشکل های کسب و کار رویکرد خاصی را طلب می کند. تشکل های کسب و کار سازمانهای عضو نهاد هستند؛ مسئولیت آنها در رابطه با اعضای حق عضویت پرداز است، اعضایی که در عین حال ساختارهای نظارتی تشکل ها را نیز تشکیل می دهند.

این اصول به وجود آمده اند تا نقطه آغازی را برای توسعه و بهسازی روشهای نظارتی تشکل های کسب و کار فراهم سازند. اصول مذکور داوطلبانه و اختیاری هستند؛ با این حال شناخت این مسئله حائز اهمیت است که تشکل های کسب و کار در انطباق با تمام الزامات قانونی با نگرش به دروندادهای تشکل های کسب و کار در سراسر جهان ایجاد شده اند که بر ارتباط، قابلیت اجرا و کاربردی بودن آنها تاکید شده است.

اصول نظارت برای تشکل های کسب و کار

I. ایجاد تشکل های مستقل، ماموریت محور و عضو نهاد

چارچوب نظارتی تشکل بایستی موجب ایجاد تشکل های کسب و کار مستقل، مؤثر و ماموریت محوری باشد که نماینده و حافظ منافع اعضای خود بوده، ایجاد ارزش نمایند و نقش گسترده تری در جامعه ایفا نمایند.

A_ تشکل باید اصول دموکراتیکی را که به انتخاب هیات مدیره، فعالیتهای آنان و رفتار با اعضا مربوط می شود، در شیوه نظارتی خود قرین و همراه سازد.

تمرکز لازم باید روی ایجاد فرایندهای شفاف در انتخاب رهبری و تصمیم سازی معطوف گردد. شناخت اینکه رده های مختلف عضویت ممکن است دارای حقوق و تعهدات مختلفی باشند، با این وجود تشکل باید با کلیه اعضا بطور منصفانه و بی طرف رفتار نماید، در تصمیمات و فعالیتهایش صریح و شفاف عمل کند و امکان دسترسی یکسان به اطلاعات را فراهم سازد.

B_ چارچوب نظارتی تشکل بایستی این اطمینان را بدهد که تشکل نماینده و حافظ منافع اعضای خود بوده و در مقابل اعضا می تواند مسئول و پاسخگو به شمار آید.

C_ تشکل بایستی در رابطه با نظارت و یا وظایف کلیدی مدیریت از اعمال نفوذ از خارج مبرا و مستقل باشد.

D_ تصمیم گیرندگان تشکل بایستی از تاثیر و نفوذ بی مورد و ناروای افراد عضو در انجام مسئولیتهای خود مبرا و مستقل باشند.

E_ تصمیم گیرندگان باید در اعمال خود بی طرف باشند، دقت و مراقبت لازم را به عمل آورند، از تضاد و یا برخورد منافع اجتناب ورزند، در مسیر بالاترین منافع تشکل حرکت کنند.

(۱) تضاد منافع باید به نحو روشن در اسناد ذیربط نظارتی تشکل تعریف شود.

(۲) شرح وظایف و مسئولیتهای تصمیم گیرندگان باید بطور صریح و روشن تعریف شده و به طرز صحیح و مناسب بازنگری و به روز شود تا اطمینان حاصل شود که عملکرد واقعی منعکس کننده شرح وظایف هر پست ذیربط می باشد.

(۳) تصمیم گیرندگان باید به سمت اهداف روشن و تعریف شده ای هدایت شوند که با اهداف کلی سازمان همسو باشند.

F_ ساختار هیات مدیره به درستی نشان دهنده و نماینده کلیه اعضا باشد.

G_ چارچوب نظارتی تشکل باید متضمن این باشد که اعضای هیات مدیره و کارمندان احساس مسئولیت داشته و در مقابل تصمیمات و اعمال خود جوابگو باشند. سیستم مدیریت صحیح و مناسبی که تضمین کننده ارتباط ثمربخش و موفق بین هیات مدیره و کارمندان باشد برقرار گردد.

H_ برنامه ها و فعالیتهای تشکل باید با ماموریت آن سازگار و متناسب باشد.

I_ چارچوب نظارتی تشکل باید متضمن این باشد که یک تشکل همیشه بی طرف بوده و این بی طرفی را حفظ نماید.

J_ چارچوب نظارتی تشکل باید سیستم درست و دقیق مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی ایجاد نماید.

K_ مأموریت تشکل باید منعکس کننده منافع کلیه اعضای خود بوده و همچنین باید توسط اعضا و به شیوه ای دموکراتیک به وجود آید. مأموریت باید به تناوب و در فواصل معین مورد بازنگری، تنفیذ و تایید اعتبار قرار گیرد تا به درستی منعکس کننده عملکرد سازمان باشد.

L_ چارچوب نظارتی تشکل باید منعکس کننده صحیح طرح استراتژیک آن باشد.

M_ چارچوب نظارتی تشکل باید رهنمودهایی در مورد شرایطی ایجاد نماید که تحت آن شرایط به اعضا امکان داده می‌شود تا از نام تشکل در فعالیتهای خود استفاده نمایند.

N_ در ایجاد مواضع سیاست گذاری عمومی تشکل، چارچوب نظارتی تشکل باید در پی این باشد که کمیته های مناسب تعیین خط مشی که به درستی نماینده و حافظ منافع اعضا به شیوه ای دموکراتیک و با اطلاع رسانی کامل باشد، تشکیل دهد.

O_ تصمیم گیرندگان باید در تصمیمات خود در رابطه با ایجاد یا حذف کمیته های تعیین خط مشی صریح و شفاف عمل کنند تا اطمینان حاصل شود که این کمیته ها بجای انعکاس منافع افراد، نماینده و منعکس کننده منافع سازمان باشند. چارچوب نظارتی تشکل باید شامل رهنمودهای مکتوب برای کمیته های تعیین کننده خط مشی باشد، هیات مدیره باید از انطباق با این رهنمودها اطمینان حاصل نماید.

مسئولیت کمیته های تعیین خط مشی شامل موارد زیر می‌باشد :

۱) شناسایی و اولویت بندی مشکلات جاری و مسایل پیش رو در آینده.

۲) تعیین خط مشی ها و مواضع در رابطه با موضوعات مرتبط.

۳) فراهم سازی امکان بررسی و تایید در تجزیه و تحلیل خط مشی و مسایل و مساعی ارتباطی.

P_ قوانین و فرایندهای تشکیل کمیته ها باید صریح و شفاف باشند.

Q_ چارچوب نظارتی تشکل باید روشهای صریح و روشنی برای جریان اطلاعات و تعامل میان کمیته های تعیین خط مشی و هیات مدیره به وجود آورد.

II. اعضا به عنوان مالکان تشکل

چارچوب نظارتی تشکل باید این نکته را به رسمیت بشناسد که اعضا زیر بنا و اساس موجودیت تشکل هستند و آنان را قادر سازد تا به عنوان مالکان مطلع و فعال عمل نمایند. به آنها اطمینان دهد که نظارت به شیوه ای شفاف، مسئول و پاسخگو و با کارایی و حرفه گرایی لازم انجام می گیرد.

A _ حقوق اولیه و اصلی عضو شامل موارد زیر می باشد :

- ۱) اطلاعات اساسی و ذیربط تشکل را بموقع و بطور منظم دریافت می کند؛
- ۲) در مجمع عمومی شرکت و از حق رای برخوردار می باشد؛
- ۳) بخشی از فرایند تصمیم گیری می شود؛

B _ مسئولیتهای اولیه و اصلی عضو شامل موارد زیر می باشد:

- ۱) در سازمان فعالیت دارد؛
- ۲) حق عضویت تعیین شده را کامل و به موقع پرداخت می کند؛
- ۳) وفادار به سازمان باقی مانده و باعث تضعیف و اضمحلال آن نمی شود؛

C _ حقوق و وظایف عضو باید به روشنی در آئین نامه ها و مقررات داخلی تعریف شده و برای تمام اعضا قابل دسترسی باشد.

D _ اعضا با شناخت مدل های مختلف شکل گیری هیات مدیره باید طبق قوانین و دستورالعمل های صریح و شفاف در تشکیل هیات مدیره و برکناری برخی از اعضا هیات مدیره شرکت نمایند.

E _ اعضا از این حق برخوردارند تا در تصمیمات مرتبط با تغییرات اساسی در ساختار تشکل شرکت و در حد کافی مطلع گردند؛ تغییراتی از قبیل اصلاحات در آئین نامه ها و مقررات داخلی، مواد الحاقیه ها، یا اسناد نظارتی تشکل.

F _ ساختار نظارتی باید منعکس کننده صحیح ترکیب عضویتی یک تشکل باشد.

G _ اعضا باید فرصت شرکت مؤثر و حق رای در مجامع عمومی را داشته و از قوانین ذیربط، از جمله شیوه های رای گیری حاکم بر مجمع عمومی مطلع گردند.

H _ چارچوب نظارتی باید قدرت و اختیار لازم را برای اعمال حق مالکیت خود به کلیه اعضا بدهد.

I _ اعضا باید به هیات مدیره اجازه دهند تا به مسئولیتهای خود عمل نمایند.

J _ اعضا باید به موقعیت ها و مواضع سازمانی در موضوعات مربوط به خط مشی عمومی که در جهت مصلحت عضویتی هیات مدیره اتخاذ شده اند احترام گذارند.

III. رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا

چارچوب نظارتی تشکیل باید تضمین کننده رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا باشد.

A _ با کلیه اعضا در رده یکسان عضویتی باید بطور یکسان رفتار شود.

B _ در صورتی که معیارهای تقسیم و رده بندی مختلف عضویتی وجود دارد، باید بطور روشن مشخص شده و در دسترس کلیه اعضا باشد.

C _ فرایندها، دستورالعملها و روند تشکیل مجامع عمومی بایستی امکان مشارکت همگان و رفتار یکسان برای کلیه اعضا را فراهم آورد. دستورالعملهای تشکیل مجمع عمومی نباید باعث ایجاد مشکلات ناروا یا پر هزینه برای رای گیری گردد.

D _ دستور جلسه نیابتی باید ضرورتها و اولویتهای عضویتی تشکیل را برای هیات مدیره منعکس نماید.

E _ در صورتیکه تصمیمات هیات مدیره ممکن است تاثیر متفاوتی بر اعضای مختلف داشته باشد، هیات مدیره باید در مورد کلیه اعضا منصفانه عمل کند.

IV. نقش، ساختار و وظایف هیات مدیره

چارچوب نظارتی تشکیل باید تشکیل دهنده هیات مدیره ای باشد که هدایت راهبردی شکل را تضمین، سیاستهای کلی لازم را تعیین و اجرای آنها را پیش نماید؛ از انطباق با قوانین، مقررات، استانداردهای اخلاقی ذیربط و مناسب و همچنین از مدیریت صحیح توسط کارمندان حرفه ای اطمینان حاصل نماید؛ و متضمن مسئولیت، پاسخگویی و صراحت باشد.

A _ نظارت و مدیریت در درون شکل باید به وضوح و کاملاً منفک از یکدیگر انجام گیرد. هیات مدیره باید وظایف خود را در رابطه با هدف نیل به یک تعادل صحیح میان شکل های داوطلب محور و کارمند انجام دهد.

شکل های کسب و کار برای هدایت کلیدی و تصمیمات نظارتی وابسته و متکی به داوطلبان است.

به همان نحو، حفظ یک ارتباط درست و مناسب میان داوطلبان و کارمندان حقوق بگیر یکی از مسائل ذیربط و مدنظر در نظارت شایسته و خوب است. در داشتن شکل های داوطلب محور، مزایا و فوایدی وجود دارد؛ زیرا داوطلبان بخش عمده ای از امور رهبری و تصمیمات در سطح سیاست گذاری سازمانی را بر عهده دارند؛ از طرفی، در داشتن شکل های کارمند محور نیز مزایا و فوایدی وجود دارد؛ زیرا داوطلبان ممکن است بیشتر در مقام ارائه مشاوره به کارمندان عمل کنند که بخش عمده امور رهبری و تصمیمات در سطح سیاست گذاری سازمانی را عهده دار هستند. از نظر داشتن سازمانهای کارمند محور یا داوطلب محور مدل درست یا غلط وجود ندارد. چالش در انتخاب رویکرد افراطی به یکی از دو مدل مذکور، در رسیدن به تعادل درستی میان دو مدل مختلف با ایجاد یک ساختار نظارتی است که داوطلبان و کارمندان را وادار نماید نقش و مسئولیتهای اصلی و اساسی خود را ایفا و عمل نمایند.

با نگرش به مراتب فوق، داوطلبان باید توجه خود را روی انجام وظایف نظارتی متمرکز، در عین حال کارمندان را قادر به انجام وظایف مدیریتی در درون تشکل سازند. در غالب اوقات داوطلبان گرایش به عهده دار شدن وظایف مدیریتی به بهای تمرکز روی نظارت دارند. این مدل اغلب در نتیجه کمبود کارمندان حرفه ای است که در بسیاری از تشکل ها در همه کشورهای در حال توسعه مشکل حادی به شمار می‌رود. راه حل فقدان کارمندان حرفه ای در اثر کمبود یا نبود منابع مالی یا انسانی باید پرورش کارمندان موجود برای انجام و ایفای نقشها و وظایف مورد نیاز باشد. این امر در دراز مدت بیشتر به نفع تشکل خواهد بود.

B _ چارچوب نظارتی تشکل باید مسئولیتهای هیات مدیره و کارمندان اجرایی را بطور روشن تعریف کند تا اطمینان حاصل شود که هر یک از بخشهای کاری و مسئولیتی وظایف خود را بطور صحیح انجام می‌دهند.

C _ اعضای هیات مدیره با شناخت اهمیت جداسازی نظارت از مدیریت بجای واکنش منفعلانه به ابتکار عمل کارمندان باید در حیطه مسئولیتهای خود بطور فعال و کنشگر عمل نمایند.

D _ هیات مدیره نباید مسئولیتهای خود را به کارمندان انتقال دهد.

E _ اندازه و ترکیب هیات مدیره باید متناسب با ساختار سازمان باشد؛ تشکل ها باید از داشتن هیات مدیره ای خیلی کوچک و به تبع آن ناتوانی در انعکاس نیازهای ساختار عضویتی، همچنین از داشتن هیات مدیره های خیلی بزرگ نسبت به ساختار سازمان اجتناب ورزند.

F _ اعضای هیات مدیره باید بر پایه آگاهی و اطلاع کامل، با حسن نیت، با سعی و کوشش و مراقبت مستمر و در جهت بالاترین منافع تشکل و اعضای آن عمل نموده و در عین حال کارشان در انطباق با قوانین و مقررات ذیربط باشد.

G _ چارچوب نظارتی تشکل باید مهارتهای تکمیلی و زمینه های لازم را در اعضای هیات مدیره ارتقا بخشد تا از وجود هیات مدیره ای که قادر به انجام صحیح مسئولیتهایش باشد، اطمینان حاصل شود.

H _ چارچوب نظارتی تشکل باید رهنمودهای روشن و مناسبی برای اعضای هیات مدیره تهیه نماید که بطور منصفانه و بی طرفانه قابل اجرا باشد.

I _ هیات مدیره تشکل با شناخت حقوق افراد در اظهار عقیده سیاسی، باید از نظر سیاسی بی طرف باقی بماند.

J _ هیات مدیره تشکل باید اطمینان حاصل نماید که کلیه افراد با هویت‌های مختلف که در درون سازمان کار می‌کنند به اصول سازمان متعهد و پایبند باشند و بطور خود مختار عمل نکنند.

K _ اعضای هیات مدیره در مقابل اعضای تشکلی که نماینده آن هستند مسئول و پاسخگو می باشند.

L _ چارچوب نظارتی تشکل باید معیارهایی برای ارزیابی و سنجش عملکرد اعضای هیات مدیره و مجریان کلیدی تهیه نماید.

M _ اعضای هیات مدیره باید به استانداردهای والای اخلاقی هم در تشکل و هم در کارهای مربوط به خود متعهد و پایبند بوده و با اتخاذ و پذیرش اصول اخلاقی و رفتاری، متعهد به اصول مذکور باشند.

N _ اعضای هیات مدیره به منظور انجام مسئولیتهای خود بایستی به اطلاعات دقیق، مناسب و بموقع دسترسی داشته باشند. همچنین باید در فواصل مناسب برای تصدی گری و آشنایی کلی با مسئولیتهای در زمان عهده دار شدن پست ذیربط، آموزشهای لازم را طی نمایند.

O _ چارچوب نظارتی تشکیل باید با رویکردی مؤثر که مفاد تحلیلهای انجام شده یا نکات و توصیه های مشورتی متخصصین ذیربط را بررسی و بهبود می بخشد، بدور از تضاد منافع که ممکن است به نتیجه وحدت و یکپارچگی تحلیل و توصیه های آنان لطمه وارد سازد، تکامل بخشد.

P _ تشکیل باید روشهایی برای گزارش تخلفات^۱ ایجاد و به کار گیرد تا اطمینان حاصل شود که تخلفات بدون اذیت و تعرض به کسی بطور صحیح گزارش و بررسی شوند.

Q _ هیات مدیره باید وظایف کلیدی مشروحه زیر را انجام دهد:

- ۱- اطمینان از پیروی و انطباق با قوانین و مقررات داخلی تشکیل؛
- ۲- بازنگری، تایید، پایش اجرای راهبرد تشکیل، طرحهای عمده کاری، خط مشی مواجهه با ریسک، بودجه سالیانه، طرحهای تجاری و کسب و کار؛ تنظیم اهداف عملکردی و اجرا برای مدیران اجرایی کلیدی و کل سازمان؛ پایش اجرای کار و عملکرد تشکیل؛ و سرکشی و مباشرت کردن در هزینه های عمده مالی و مشارکتها.

نقش هیات مدیره در حصول اطمینان از ایجاد و توسعه راهبرد سازمان برای انواع مختلف تشکیل متفاوت است. در حداقل آن هیات مدیره باید راهبرد تعیین شده توسط بخش کارمندی را تایید و تصویب نماید. در مقیاس وسیعتر هیات مدیره نقش کنشگر و فعالتری در تعیین راهبرد و اطمینان از اجرای آن توسط سازمان بر عهده دارد. هیات مدیره باید کانالهای ارتباطی باز و مطمئنی با بخش مدیریتی در رابطه با راهبرد سازمان داشته باشد.

- ۳- پایش اثر بخشی امور و عملکرد نظارتی تشکیل و انجام تغییرات در صورت نیاز.
- ۴- انتخاب، پاداش دادن، پایش، در صورت لزوم جایگزین کردن مدیران یا مجریان کلیدی و مباشرت در برنامه ریزی برای جایگزینی.
- ۵- هم تراز کردن پاداش و حق الزحمه مجریان کلیدی با منافع دراز مدت تر تشکیل و اعضای آن.
- ۶- حصول اطمینان از فرایند شفاف کاندیداتوری و انتخاب هیات مدیره و ایجاد شرایط تعریف شده و روشن برای تعیین صلاحیت اعضای هیات مدیره.

i. قوانین کاندیداتوری و انتخاب اعضای هیات مدیره باید صریح و شفاف بوده و سبب ارتقا و بهبود رقابتهای انتخاباتی باشد.

ii. فرایندها و دستورالعملهای ذیربط باید صریح و روشن باشند.

iii. فرایند انتخابات باید موجب تشویق و افزایش تعداد اعضای شرکت کننده باشد.

۷- تشکیل کمیته های کلیدی و دادن قدرت و اختیار لازم به آنها. کمیته های کلیدی هیات مدیره ممکن است شامل موارد زیر باشد:

i. کمیته ممیزی

ii. کمیته اجرایی

iii. کمیته عضویتی

iv. کمیته انتخاب هیات مدیره و کاندیداتوری

v. کمیته اخلاقیات

vi. کمیته مدیریت ریسک

۸- کاربرد مسئولیت مالی به عنوان معتمد مالی شامل :

^۱Whistle blowing

- i. ایجاد یک سیکل سالیانه برای مدیریت مالی مشتمل بر بازنگری و بحث و بررسی بودجه، پایش فعالیتهای مالی و بحث و بررسی و بازبینی عملکرد مالی.
 - ii. بررسی و بازنگری عواید نقدی و غیر نقدی / سر رسید شده و نشده.
 - iii. تشکیل یک کمیته ممیزی و در صورت لزوم تسهیل در ممیزیهای خارج از سازمان.
 - iv. حصول اطمینان از اینکه منابع کافی در اختیار سازمان می باشد تا بتواند برنامه کاری خود را انجام دهد؛ و ایجاد منابع جدید سرمایه گذاری در صورت لزوم.
- ۹- پایش و مدیریت تضادها و برخورد منافع میان مدیریت و اعضای هیات مدیره و اجتناب از رفتار خودسرانه.
- ۱۰- حصول اطمینان از وجود سیستمهای گزارش مالی و حسابداری تشکل، شامل ممیزی مستقل و اینکه سیستم کنترل مناسب برقرار و جاری است، بویژه سیستمهایی برای مدیریت ریسک، کنترل مالی و عملیاتی، پیروی و انطباق با قوانین و استانداردهای مرتبط.
- ۱۱- سرپرستی و مباشرت در فرایند افشاسازی و ارتباطات و در همان حال ساخت و ارائه تصویر عمومی از سازمان.
- از مسئولیتهای هیات مدیره است تا به وضوح مشخص کند چه کسی سخنگوی تشکل خواهد بود، این شخص تحت چه شرایطی و با چه اختیاراتی می تواند نماینده و ارائه دهنده مسایل سازمان در محیطهای عمومی باشد.

V. فاش سازی و شفافیت^۱

چارچوب نظارتی تشکل باید متضمن این باشد که فاش سازی به موقع و دقیق در رابطه با کلیه موضوعات عمده و اساسی تشکل، از جمله وضعیت مالی، عملکردی، عضویتی و نظارتی انجام گیرد.

قوانین و وسعت فاش سازی باید با الزامات قانونی کشوری که تشکل در آن عمل می کند سازگار باشد. این الزامات ممکن است قوانین فاش سازی با توجه به اسناد کلیدی، منابع تامین سرمایه، گردش مالی و سایر موضوعات مربوط به عملیات تشکل باشد. اصول ذکر شده در این بخش باید به عنوان راهکاری شایسته و مناسب به کار گرفته شوند، حتی اگر حکم و ضابطه سازمانها و نهادهای عمومی و انتظامی بر این باشند که فاش سازی ضرورت ندارد و مورد نیاز نیست، فاش سازی برای اعضای تشکل به عنوان مالکان آن ضروری و مهم است.

A _ فاش سازی باید شامل، اما نه محدود به، اطلاعات اساسی در موارد مشروحه زیر باشد:

- ۱- نتایج عملیاتی و مالی تشکل، شامل کلیه اطلاعات ذیربط درباره تامین سرمایه خارج از حق عضویت پرداختی اعضا.
- ۲- ماموریت، دیدگاه و اهداف تشکل.
- ۳- حقوق اعضا در رابطه با رای گیری و انتخاب
- ۴- رهنمودهایی برای پرداخت پاداش و حق الزحمه برای مجریان کلیدی، اطلاعاتی در مورد اعضای هیات مدیره، شامل فرایند تعیین صلاحیت و انتخاب آنان. اعضای هیات مدیره در تشکل معمولاً به صورت داوطلبانه خدمت می کنند، لیکن چنانچه در مسائل مالی یا سایر امور مشارکت دارند و در این رابطه مبالغی دریافت می کنند، این دریافت نیز بایستی فاش سازی شود.

^۱Disclosure

^۲Transparency

- ۵- معاملات با طرفهای ذیربط.
- ۶- فاکتورهای ریسک قابل پیش بینی.
- ۷- موضوعات مرتبط با کارمندان و سایر سهامداران.
- ۸- موضوعاتی که بر چگونگی انجام وظایف یک تشکل تاثیر گذارند.
- ۹- ساختارها و سیاستهای نظارتی - بویژه مفاد هرگونه آئین نامه یا اساسنامه و فرایند اجرای آنها.
- ۱۰- شراکت های کلیدی با سهامداران

B _ باید از اعضای هیات مدیره و مجریان کلیدی خواسته شود تا به اطلاع سایر اعضای هیات مدیره برسانند و آشکار سازند که آیا بطور مستقیم یا غیر مستقیم، یا به نیابت از جانب طرفهای سوم، منافع قابل توجهی در هیچ معامله یا موضوعاتی که مستقیماً بر تشکل تاثیر گذار باشد، دارند یا خیر.

C _ اطلاعات باید بر طبق استانداردهای بالای کیفیت فاش سازی در مورد حسابداری، مالی و غیرمالی تهیه و افشا شوند.

D _ سالیانه باید یک فقره ممیزی توسط ممیز مستقل، دیصلاح و واجد شرایط انجام شود تا این تضمین و اطمینان عینی از خارج به هیات مدیره و اعضا داده شود که اظهارنامه های مالی در تمام جهات و بطور منصفانه روشن و نمایانگر وضعیت مالی تشکل می باشد.

E _ ممیزهای خارجی باید برای اعضا شناخته شده، قابل اعتماد و مسئول باشند و در مقابل تشکل وظیفه دارند تا در اجرای ممیزی، کمال دقت و مراقبت حرفه ای خود را به کار گیرند.

F _ اطلاعات مربوطه باید همیشه آماده دسترسی برای استفاده کنندگان مورد نظر باشد.

G _ تشکل باید از اسناد ذیربط داخلی و سوابق و پرونده های کاری خود که تشکیل دهنده و عامل امتیازات رقابتی هستند و افشای آنها می تواند برنامه های سازمان و اعضای آن را به مخاطره اندازد به خوبی نگهداری و محافظت نماید.

VI. رابطه با سهامداران

چارچوب نظارتی تشکل باید متضمن این باشد که روابط با سهامداران کلیدی به درستی افشا شود و در جهت بهترین منافع همه اعضای تشکل برقرار گردد.

A _ اعضای هیات مدیره باید از مفاد هر یک از روابط برقرار شده با سهامداران از جمله شرایط و الزامات قرارداد، کانالهای ارتباطی، دوره زمانی در صورت اقتضا، چه از طریق قانون یا به جهت قراردادهای همکاری متقابل، مطلع باشند.

B _ چنانچه قراردادهای رسمی با سهامداران وجود نداشته باشد، چارچوب نظارتی تشکل باید یک رده بندی برای سهامداران کلیدی و کانالهای مناسب ارتباطی برای آنها ایجاد نموده و آن را در دسترس و در اختیار هیات مدیره و کارمندان اجرایی کلیدی قرار دهد.

C _ هیات مدیره باید سرپرستی و نظارت صحیحی بر این روابط داشته و همچنین یک مدیر ارشد اجرایی را به عنوان رابط تعیین کند یا کمیته ثابتی را درگیر رسیدگی و اجرای نظارت نماید.

D _ تصمیم گیرندگان باید فرصت های همکاری با سایر سازمانها و افراد را مورد ملاحظه قرار داده و در این راستا، منافع حاصله و همچنین هزینه هایی را که برای تشکل دربر دارد مدنظر قرار دهد.

E _ برای شرکت در یک ائتلاف نیز باید قوانین پایه ای و زیر بنایی، شامل هرگونه محدودیت در سرمایه، نقش کارمندان حرفه ای، الزامات گزارش دهی و سخنگوی تعیین شده برای این هدف خاص وجود داشته باشد.

F _ هرگونه رابطه با مقامات دولتی، بویژه در زمینه های حمایتی باید آشکار و شفاف باشد. چارچوب نظارتی تشکل باید اطمینان دهد که یک سازمان در تعامل با دولت یا نمایندگان آن بی طرف باقی می ماند.

G _ تشکل در همکاری و تعامل با سازمانهای خیریه مالی یا بین المللی باید اطمینان یابد که هر یک از برنامه های اجرایی سازمانهای مذکور در جهت منافع اعضای تشکل می باشد.

VII. حصول اطمینان از چارچوب سازمانی مؤثر برای نظارت تشکل های کسب و کار

نظارت مؤثر تشکل مبتنی بر یک چارچوب سازمانی است که عدالت، شفافیت و امکان حسابرسی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری را در محیط های عمومی و خصوصی ارتقا بخشیده و با قوانین و مقررات داخلی سازگار باشد.

A _ الزامات قانونی و انتظامی که در یک حوزه صلاحیت قضایی بر طرز اجرای نظارت تشکل تاثیر گذارند باید متناسب و سازگار با قوانین و مقررات داخلی، شفاف و قابل اجرا باشند.

B _ الزامات قانونی و انتظامی باید بتوانند فرایندهای تصمیم گیری شفاف دموکراتیک را در تشکل ها مقدور و پشتیبانی نمایند.