

فصل ۵

نقش و مسئولیت‌های کمیته هیأت مدیره

مقدمه

نظارت از اجزای نظام راهبری شرکتی می‌باشد که وظیفه انجام آن بر عهده هیأت مدیره شرکت و کمیته‌ها است. هیأت مدیره، وظیفه نظارتی و مشاوره‌ای خود را به منظور استفاده هرچه بهتر از مهارت‌های تمامی مدیران از طریق کمیته‌های کاملاً سازمان‌یافته و طرح‌ریزی شده انجام می‌دهد. شکل‌گیری و تعیین کمیته‌های هیأت مدیره به اندازه شرکت، هیأت مدیره آن و وظایف متصور برای اعضای کمیته بستگی دارد. اعضای هر کمیته، موضوعات مربوط را پیگیری می‌نمایند و توصیه‌های خود را جهت تأیید نهایی در اختیار هیأت مدیره قرار می‌دهند. کمیته‌های هیأت مدیره معمولاً مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و از اختیار، نفوذ و منابع کافی جهت کمک به هیأت مدیره برخوردار بوده و مسئولیت‌هایی برای آنها تعیین شده است.

اهداف اولیه فصل

اهداف اولیه فصل عبارتند از:

- فراهم آوردن یک دید کلی از وظایف کمیته‌های هیأت مدیره.
- درک نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته‌های هیأت مدیره.
- آگاهی از اهداف تعیین شده برای کمیته‌های هیأت مدیره.
- آشنا شدن با وظایف، مسئولیت‌ها و موقعیت کمیته‌های حسابرسی، حقوق و مزایا، انتصابات، راهبری شرکتی و دیگر کمیته‌های خاص.
- درک فرآیند رویه‌های موجود برای انتخاب مدیران شرکت.

لزوم تشکیل کمیته‌های هیأت مدیره

استقرار کمیته‌های هیأت مدیره به واسطه تفویض اختیار و مسئولیت‌های مناسب و نیز لزوم پاسخگویی برای این کمیته‌ها می‌تواند منجر به توجه بیشتر به نقش نظارتی هیأت مدیره شود. براساس استانداردهای پذیرش در انواع بورس‌ها، شرکت‌های پذیرفته شده ملزم به تشکیل حداقل سه کمیته شامل کمیته حسابرسی، کمیته حقوق و مزایا و کمیته انتصابات هستند. شرکت‌های سهامی عام علاوه بر این سه کمیته، می‌توانند کمیته راهبری شرکتی و سایر کمیته‌ها از قبیل کمیته تأمین مالی، کمیته فناوری اطلاعات و کمیته افشا نیز داشته باشند. تعداد و اندازه کمیته‌های هیأت مدیره به تعداد اعضای هیأت مدیره شرکت بستگی دارد. تعداد اعضای هیأت مدیره شرکت‌های سهامی عام [در ایالات متحده] معمولاً بین ۹ تا ۱۵ نفر است. هیأت مدیره‌ای با کمتر از ۹ نفر ممکن است تحت تملک و کنترل گروه کوچکی باشد و هیأت مدیره‌ای با بیشتر از ۱۵ نفر عملکرد و کیفیت کمتری دارد. قانون‌گذاران (مانند کمیسیون بورس اوراق بهادار^۱ و از این پس SEC)، سازمان‌های حرفه‌ای (مانند هیأت مشورتی^۲ و شورای سهامداران نهادی که در این کتاب قبلاً معرفی شدند) و فعالان راهبری شرکتی، حداقل سه عضو برای هیأت مدیره را الزامی کرده یا پیشنهاد می‌دهند. بنابراین برای انجام این الزام و استفاده اثربخش از وقت و تجربه مدیران، شرکت‌ها گاهی اوقات برخی از کمیته‌های مذکور را با هم ترکیب می‌کنند. برای مثال کمیته انتصابات و کمیته راهبری شرکتی معمولاً در یک کمیته ترکیب می‌شوند. با توجه به اجبار بورس به تشکیل حداقل سه کمیته متشکل از سه مدیر مستقل، برای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، تعداد کل اعضای مستقل هیأت مدیره باید ۹ نفر باشد. البته این امکان وجود دارد که یک نفر از اعضای مستقل بتواند در بیش از یک کمیته هیأت مدیره فعالیت کند و این امر اغلب در شرکت‌های کوچک‌تر اتفاق می‌افتد.

کمیته حسابرسی

تجزیه و تحلیل رسوایی‌های مالی گزارش شده در اواخر دهه ۹۰ و اوایل قرن بیست و یکم الگوی مشابهی از زوال نقش نظارتی کمیته حسابرسی را نشان می‌دهد. این مطلب این سوال را به ذهن می‌آورد که «پس کمیته حسابرسی کجا بود؟» کمیته حسابرسی از طریق به عهده گرفتن مسئولیت نظارت بر راهبری شرکتی، گزارشگری مالی، فعالیت‌های حسابرسی و رعایت قوانین و مقررات و اصول اخلاقی، به عنوان

1. Securities Stock Exchange
2. Conference Board

مدافع منافع سرمایه‌گذاران عمل می‌کند. تشکیل کمیته حسابرسی در ابتدا اختیاری بود و سپس الزامی شد، ولی امروزه در سایه اصلاحات جدید راهبری شرکتی، بحث‌هایی درباره چگونگی جای دادن آن در ساختار راهبری شرکتی مطرح شده است.

قوانین (مانند ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲)^۱، مقررات (همچون مقررات SEC) و استانداردهای پذیرش بورس‌های مختلف (همانند NYSE) عموماً شرکت‌های سهامی عام را ملزم می‌کنند یک کمیته حسابرسی متشکل از مدیران مستقلی داشته باشند که هیچ ارتباط شخصی، مالی یا خانوادگی با مدیریت اجرایی نداشته باشند. کمیته حسابرسی به عنوان یک رابط بین مدیریت و حسابرسان مستقل جهت حفظ استقلال آنان برای نظارت بر کنترل‌های داخلی، گزارشگری مالی و فعالیت‌های حسابرسی عمل می‌کند. کمیته حسابرسی مستقیماً مسئول به‌کارگیری، پرداخت حق‌الزحمه، عزل و نظارت بر کار حسابرسان مستقل می‌باشد. حسابرسان مستقل نیز نهایتاً به کمیته حسابرسی پاسخگو می‌باشند. کمیته حسابرسی همچنین مسئول نظارت بر راهبری شرکتی، فرآیند گزارشگری مالی قابل اتکا و فعالیت‌های معتبر حسابرسی است.

اصلاحات اخیر به وجود آمده در راهبری شرکتی، سبب بالا رفتن اعتبار، اهمیت و وجهه عمومی کمیته حسابرسی شده است. بنابراین همان‌گونه که حرکت رو به جلو راهبری شرکتی شتاب پیدا می‌کند، نیاز به شناخت کمیته حسابرسی و فعالیت‌های آن حساس‌تر می‌شود. از آنجایی که اصلاحات ایجاد شده در ساختار راهبری شرکتی اثری مستقیم بر عملیات شرکت، امور تجاری، گزارشگری مالی، محیط کنترلی و فعالیت‌های حسابرسی دارد، این اصلاحات باید در تفکر و ذهن کمیته حسابرسی نهادینه شود. در این‌که ابداعات جدید، تغییر مقررات، اصول راهنما و استانداردها بتوانند نقش کمیته حسابرسی را گسترش دهند، اختیارات این کمیته را تقویت نمایند، منابع بیشتری برای آن فراهم کنند، برخی مسئولیت‌های سنتی در مدیریت مثل عزل و نصب و پرداخت حق‌الزحمه حسابرسان مستقل را به این کمیته منتقل کنند و کیفیت زمان کاری و تلاش کمیته را افزایش دهند، تردیدی وجود ندارد.

در اول آوریل ۲۰۰۳، SEC پذیرش هرگونه شرکتی را که الزامات تعیین شده به وسیله قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ در مورد کمیته حسابرسی را رعایت نکند، ممنوع اعلام کرد. SEC استانداردهای شماره ۸۲۲۰ - ۳۳ و ۴۷۶۵۴ - ۳۴ را با عنوان «استانداردهای مرتبط با کمیته حسابرسی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس» منتشر کرد و طی آنها موارد زیر را الزامی کرد:

۱. استقلال اعضای کمیته حسابرسی؛
۲. مسئولیت کمیته حسابرسی برای انتخاب و نظارت بر حسابرسان مستقل شرکت؛
۳. رویه‌هایی برای دادخواهی‌های مطرح شده با توجه به رویه‌های حسابرسان شرکت؛
۴. اختیار کمیته حسابرسی برای به‌کارگیری مشاوران؛
۵. تأمین بودجه کافی برای پرداخت به حسابرسان مستقل و کلیه مشاور برون‌سازمانی به‌کار گرفته شده توسط کمیته حسابرسی.

اصلاحات ایجاد شده در راهبری شرکتی از جمله قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، مقررات SEC، استانداردهای پذیرش و بهترین رویه‌ها اثر مثبتی بر اثربخشی نقش نظارتی کمیته حسابرسی داشته است. جلسات معدود کمیته حسابرسی که معمولاً کمتر از ۱۰ دقیقه به طول می‌انجامد با جلساتی مکرر، طولانی‌تر، سازنده‌تر و پربارتر جایگزین شده است. جدول (۵-۱) وظایف کمیته حسابرسی را قبل و بعد از اصلاحات راهبری شرکتی مقایسه می‌کند.

جدول (۵-۱): مقایسه کمیته حسابرس (قبل و بعد از اصلاحات راهبری شرکتی)

قبل از اصلاحات	بعد از اصلاحات
- تشکیل اختیاری کمیته حسابرسی	- اجباری شدن تشکیل کمیته حسابرسی
- وجود رابطه شخصی و مالی با مدیریت و شرکت	- مستقل بودن تمامی اعضای کمیته
- ارتباط نادرست بین مدیریت و حسابرسان مستقل	- مسئولیت مستقیم برای تعیین، پرداخت حق الزحمه و نظارت بر حسابرسان مستقل

قبل از اصلاحات	بعد از اصلاحات
<ul style="list-style-type: none"> - دانش محدود از گزارشگری مالی - تعداد جلسات کم و با زمان کوتاه - نداشتن اختیار و منابع کافی - پاسخگویی کم - نظارت ناکافی بر گزارشگری مالی و فعالیت حسابرسی 	<ul style="list-style-type: none"> - لزوم تخصص و دانش مالی - افشاء وجود حداقل یک متخصص مالی در کمیته و بیان دلیل در صورت عدم وجود - نام متخصص مالی و اینکه آیا از مدیریت مستقل است یا خیر - تشکیل حداقل چهار جلسه در سال - داشتن اختیار برای به‌کارگیری مشاوران - بودجه کافی برای پرداخت حق الزحمه به حسابرسان مستقل و مشاوران - پاسخگویی بیشتر - ارزیابی کمیته حسابرسی و اعضای آن - لزوم استقرار رویه‌هایی برای دریافت، نگهداری و برخورد با شکایات مرتبط با موضوعات حسابداری، حسابرسی و کنترل داخلی - نظارت بر گزارشگری مالی، مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی و فعالیت‌های حسابرسی - تأیید تمام خدمات حسابرسی و خدمات غیرحسابرسی مجاز

• تعریف کمیته حسابرسی

تعاریف متعددی از کمیته حسابرسی در گزارشات معتبر، کتاب‌ها و مقالات ارائه شده است. کمیته روبان آبی (BRC)^۱ بدون ارائه تعریفی رسمی از کمیته حسابرسی، بیان می‌کند که «شغل کمیته حسابرسی مشخصاً نظارت و دیده‌بانی است و در انجام این شغل، این کمیته در ارتباط با مدیریت مالی ارشد و حسابرسان مستقل عمل می‌کند.» به‌طور دقیق‌تر کمیته حسابرسی به‌عنوان کمیته‌ای تشکیل شده توسط هیأت مدیره شرکت، تعریف شده است تا به‌عنوان رابط بین مدیریت و حسابرسان مستقل عمل کند. در مفهومی گسترده‌تر، کمیته حسابرسی به‌عنوان نماینده سهامداران برای محافظت از منافع و حقوق آنها تعریف شده است.

اولین تعریف حقوقی از کمیته حسابرسی در بخش (الف) ۲۰۵ قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ ارائه شده بود که کمیته حسابرسی را بدین شرح تعریف می‌کرد:

کمیته (یا نهادی مشابه) تعیین شده از میان هیأت مدیره یک شرکت با هدف نظارت بر فرآیند گزارشگری مالی و حسابداری صورت‌های مالی شرکت که اگر چنین کمیته‌ای وجود نداشته باشد، تمامی اعضای هیأت مدیره در مقابل شرکت در قبال وظایف مذکور مسئولیت دارند.

کمیته حسابرسی به‌عنوان نماینده هیأت مدیره و به‌منظور کمک به هیأت مدیره در انجام وظایف نظارت بر فرآیند گزارشگری مالی، کنترل‌های داخلی و فعالیت‌های حسابرسی ایجاد شد. بنابراین در مفهوم تئوری نمایندگی، کمیته حسابرسی می‌تواند به‌عنوان مکانیزم داخلی راهبری شرکتی برای نظارت بر گزارشگری مالی با بهبود کیفیت گزارش‌های مالی ارائه شده توسط نماینده (مدیریت)، برای کارگزار (سهامداران) نگریسته شود.

کمیته حسابرسی همچنین به این شرح تعریف شده است:

کمیته‌ای متشکل از مدیران مستقل و غیر موظف عهده‌دار نقش نظارت بر راهبری شرکتی مسئولانه، فرآیند معتبر گزارشگری مالی، ساختار اثربخش کنترل‌های داخلی، نقش اعتباربخشی حسابرسی، فرآیند غیررسمی افشاگری و مبنای مناسب اخلاق تجاری با هدف ایجاد (افزایش) ارزش سهامداران در بلندمدت در عین حفاظت از منافع ذینفعان.

این تعریف به اندازه کافی برای نشان دادن تمام وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های مهم کمیته حسابرسی گسترده و جامع می‌باشد.

• ارتباط کمیته حسابرسی با سایر مشارکت‌کنندگان راهبری شرکتی

۱. ارتباط با هیأت مدیره

کمیته حسابرسی یکی از کمیته‌های اصلی هیأت مدیره شرکت است و بنابراین با سایر کمیته‌های هیأت مدیره (حقوق و مزایا، انتصابات و راهبری شرکتی) به‌منظور انجام وظایف امانت‌داری هیأت مدیره کار می‌کند. اساس تشکیل و استقرار کمیته حسابرسی به‌عنوان یکی از کمیته‌های هیأت مدیره، نیاز به یک گروه متخصص از جانب هیأت مدیره می‌باشد. هیأت مدیره در مورد عملکرد شرکت و امور تجاری نهایتاً به سرمایه‌گذاران پاسخگو می‌باشد. کمیته حسابرسی با تخصصی که در زمینه‌های گزارشگری مالی، کنترل‌های داخلی، مدیریت ریسک و فعالیت‌های حسابرسی دارد به هیأت مدیره در این امر کمک می‌کند.

۲. ارتباط با مدیریت اجرایی

کمیته حسابرسی باید با مدیریت اجرایی از طریق طرح سوالات مناسب مرتبط با ساختار راهبری شرکتی، کنترل‌های داخلی، گزارشگری مالی، فعالیت‌های حسابرسی، ارزیابی ریسک، مبانی رفتاری و اخلاقی و برنامه افشاگری ارتباط متقابل داشته باشد. بنابراین اعضای کمیته حسابرسی برای ارتباط اثربخش با مدیریت، باید درک کافی از راهبری شرکتی، فعالیت‌های مالی و عملیات آن داشته باشند. مدیران ارشد اجرایی باید کمیته حسابرسی را از رویدادها و معاملات عمده که اثر قابل توجهی بر افزایش ریسک شرکت دارند، آگاه سازند. مدیریت اجرایی بایستی با کمیته حسابرسی در زمینه‌هایی که دارای ریسک مالی هستند، ارتباط داشته باشد و باید کنترل‌های داخلی مناسبی را برای جلوگیری و کاهش اشتباهات مالی با اهمیت، طراحی نماید. مدیریت همچنین باید رویه‌های مهم حسابداری مورد استفاده در تهیه صورت‌های مالی قابل اتکا را به کمیته حسابرسی اطلاع دهد.

۳. ارتباط با حسابرسان مستقل

ارتباط کمیته حسابرسی با حسابرسان مستقل از زمان تصویب قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ و انتشار استانداردهای حسابداری به وسیله هیأت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام (PCAOB)^۱ تغییر کرده است. بر اساس قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ کمیته حسابرسی مسئولیت مستقیم برای نظارت بر فعالیت حسابرسان مستقل را داراست. همان‌طور که کمیته مستقیماً مسئول نظارت بر کار حسابرسان مستقل است، بایستی مسئول استخدام، پرداخت حق‌الزحمه و عزل حسابرسان مستقل هم باشد. حسابرسان مستقل نهایتاً به کمیته حسابرسی پاسخگو هستند و باید گزارش خود را در مورد حسابرسی کنترل‌های داخلی و حسابرسی صورت‌های مالی از طریق کمیته حسابرسی به مدیریت اجرایی ارائه کنند. کمیته حسابرسی باید تمام خدمات حسابرسی و خدمات غیرحسابرسی مجاز حسابرسان مستقل را تأیید کند و هر کدام که توسط حسابرسان مستقل انجام شد، دامنه حسابرسی، برنامه حسابرسی و یافته‌های آنها را بازبینی کرده و نهایتاً عملکرد آنها را ارزیابی نماید. حسابرسان مستقل به عنوان بخشی از حسابرسی کنترل‌های داخلی، اثربخشی کمیته حسابرسی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و مؤثر و کارا نبودن آن را به عنوان ضعف با اهمیت در کنترل‌های داخلی تلقی می‌کنند. بنابراین ارزیابی دو طرفه عملکرد حسابرسان مستقل، یک فرآیند کنترلی مناسب را به وجود می‌آورد که از ایجاد تضاد منافع بالقوه جلوگیری می‌نماید. به علاوه، کمیته باید از حسابرسان مستقل خلاصه‌ای

در مورد هر یک از خدمات وی، شامل حق الزحمه مربوط و توجیه این که خدمات مذکور منافاتی با استقلال حسابرس مستقل ندارد، دریافت کند.

۴. ارتباط با حسابرسان داخلی

کمیته حسابرسی باید مسئول به کارگیری، نظارت، پرداخت حق الزحمه و عزل مدیر حسابرسی داخلی باشد. حسابرسان داخلی نهایتاً به کمیته حسابرسی پاسخگو هستند و باید یافته‌های خود را مستقیماً به کمیته حسابرسی گزارش کنند. این ارتباط کاری بین کمیته حسابرسی و حسابرسان داخلی این موارد را الزامی می‌کند: (۱) دسترسی سریع و ارتباط بی‌پرده و مستقیم بین حسابرسان داخلی و کمیته حسابرسی و (۲) درک روشن کمیته حسابرسی از سیاست‌ها، فرآیندها، رویه‌ها و یافته‌های حسابرسان داخلی.

• چشم‌انداز تاریخی کمیته حسابرسی

جدول (۲-۵) یک چشم‌انداز تاریخی از نقش نظارتی کمیته حسابرسی در راهبری شرکتهای، کنترل‌های داخلی، گزارشگری مالی و فعالیت‌های حسابرسی از بدو ایجاد تا به امروز را ارائه می‌دهد. عصر ایجاد کمیته حسابرسی را می‌توان به رسوایی مالی مکسون و رایبیز^۱ در دهه ۱۹۳۰ نسبت داد که شامل گزارشگری غیرواقعی موجودی‌ها، بیش‌نمایی حساب‌ها و ناتوانی حسابرس در کشف این فعالیت‌های مالی متقلبانه بود. این رسوایی در آن زمان، ضرورت وجود یک کمیته ویژه متشکل از مدیران خارجی (مستقل) برای اطمینان از درستی گزارشگری مالی را گوشزد کرد.

SEC در سال ۱۹۴۰ سلسله بیانیه‌های حسابداری (ASR)^۲ را منتشر کرد که در آن توصیه می‌کرد مدیران بیرونی و مستقل، حسابرسان مستقل را انتخاب کنند. NYSE توصیه مشابهی را مطرح نمود، مبنی بر اینکه یک کمیته ویژه از مدیران خارجی مستقل برای انتخاب حسابرسان مستقل تشکیل شود. نهایتاً انجمن حسابداران رسمی آمریکا (AICPA) در سال ۱۹۷۶ بدون هیچ‌گونه الزامی توصیه کرد شرکت‌ها یک کمیته حسابرسی متشکل از مدیران خارجی مستقل تشکیل دهند تا به عنوان رابط بین مدیریت و حسابرسان مستقل به منظور حفظ استقلال حسابرسان عمل کند.

در سال ۱۹۷۲، عمدتاً به منظور کشف خلاف‌های سیاسی غیرقانونی بعد از واقعه واترگیت^۳، رشوه و جریان وجوه غیرقانونی [به عنوان مثال جریان وجوه مصادیق پولشویی] در شرکت‌ها، SEC، اقدام به

1. McKesson and Robbins
2. Accounting Series Release (ASR)
3. Post-Watergate

انتشار ASR شماره ۱۲۳ نمود که تشکیل یک کمیته حسابرسی متشکل از مدیران برون‌سازمانی مستقل برای تمامی شرکت‌های سهامی عام به منظور حمایت از سرمایه‌گذاران در مقابل صورت‌های مالی گمراه‌کننده را الزامی کرد.

اولین الزام برای تشکیل کمیته حسابرسی متشکل از منحصراً مدیران برون‌سازمانی و غیرموظف در سال ۱۹۷۳ توسط NYSE بیان شد. این الزام، توجهات زیادی را از جانب حرفه حسابداری و جامعه تجاری در سال ۱۹۷۸ به خود جلب کرد، طوری که در گزارش کوزو^۱ قویاً توصیه شده است که SEC الزام مشابهی را در نظر بگیرد. گزارش کوزو با عنوان «گزارش کمیسیون ملی در مورد گزارشگری مالی متقلبانه» بر اهمیت نقشی که کمیته حسابرسی می‌تواند در جلوگیری و کاهش گزارشگری مالی متقلبانه بازی کند، تأکید می‌کند.

بسیاری از توصیه‌های مذکور به صورت پیوسته توسط شرکت‌های سهامی عام و تمامی بورس‌های ملی اجرایی شد. این توصیه‌ها همچنین توسط حرفه حسابداری نیز زمانی انجام شد که AICPA بیانیه خود را در قالب استاندارد حسابرسی (SAS) شماره ۶۱ با عنوان «ارتباط با کمیته حسابرسی» منتشر کرد و در آن در کنار مواردی دیگر، حساب‌رسان را ملزم به افشای موضوعات حسابرسی شامل هرگونه تعدیل پیشنهادی انجام شده یا انجام نشده و هرگونه عدم توافق با مدیریت اجرایی می‌کرد. این موارد در قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ نیز بیان شدند و بعدها در دستورالعمل‌های SEC در رابطه با کمیته حسابرسی الزامی شدند.

کنگره ایالات متحده در سال ۱۹۹۱ در پاسخ به بحران سپرده و وام^۲، قانون FDICIA^۳ را تصویب کرد. کنگره در بخش ۳۶ و ۱۱۲ قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ بهبودهایی را در مدیریت مالی نهادهای سپرده‌گذاری بیمه‌شده^۱ الزامی می‌داند. قانون FDICIA مدیریت نهادهای سپرده‌گذاری را به انتشار یک گزارش در مورد اثربخشی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و تشکیل یک کمیته حسابرسی مستقل که تماماً از مدیران برون‌سازمانی تشکیل شده است، ملزم می‌کند. برای مؤسسات بانکی با بیش از ۳ میلیارد دلار دارایی، الزامی است که کمیته حسابرسی آنها شامل اعضای با تخصص بانکی یا مدیریت مالی باشند. اگرچه FDIC^۲ فقط برای مؤسسات سپرده‌گذاری بیمه شده توسط FDIC کاربرد دارد، قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ تبدیل به یک راهنما برای بهترین رویه‌ها برای سایر شرکت‌ها شد.

1. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

2. Saving and Loan crisis

3. Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act

جدول (۵-۲): سیر تکاملی کمیته حسابرسی

سال	رویدادهای مؤثر بر تشکیل کمیته حسابرسی
۱۹۳۸	- وقوع تقلب مکسون و رابینز.
۱۹۳۹	- NYSE توصیه کرد کمیته حسابرسی تشکیل شود.
۱۹۴۰	- SEC توصیه کرد شرکت‌ها کمیته حسابرسی تشکیل دهند. (ASR شماره ۱۹)
۱۹۶۷	- بیانیه کمیته اجرایی AICPA در مورد کمیته حسابرسی هیأت مدیره که تشکیل کمیته حسابرسی را توصیه می‌کرد.
۱۹۷۰	- ورشکستگی پنسنترال ^۳ .
۱۹۷۲	- ASR شماره ۱۲۳ و ۱۲۶.
۱۹۷۳	- نظر وایت پیپر ^۴ NYSE مبنی بر ضرورت وجود کمیته حسابرسی.
۱۹۷۴	- ASR شماره ۱۶۵. - کمیته‌هایی به ریاست سناتور لی متکالف ^۵ و نماینده کنگره جان موس ^۶ تحقیقات خود نسبت به حرفه حسابداری را تکمیل کردند.
۱۹۷۴	- AICPA کمیسیونی را در مورد مسئولیت حسابرسان تشکیل داد (کمیسیون کوهن ^۷).
۱۹۷۶	- گزارش کمیته متکالف با عنوان «استقرار حسابداری» منتشر شد ^۸ .
۱۹۷۷	- قانون رویه‌های فاسد خارجی ^۹ (FCPA).
۱۹۷۸	- انتشار بیانیه کمیسیون کوهن IACPA با عنوان «مسئولیت حسابرسان: گزارش، نتیجه‌گیری و پیشنهادات». - AICPA کمیته ویژه‌ای را برای پذیرش الزام کمیته حسابرسی تشکیل داد. - NYSE شرکت‌های ثبت شده در این بورس را ملزم به داشتن یک کمیته حسابرسی کرد.

1. Insured Depository Institutions

3. Penn Central

6. John Moss

accounting Establishment"

4. White Paper

7. Cohen Commission

9. Foreign Corrupt Practice Act

2. Federal Deposit Insurance Corporation

5. Lee Metcalf

8. Metcalf Committee Staff Report: "The Ac-

سال	رویدادهای مؤثر بر تشکیل کمیته حسابرسی
۱۹۸۵	- جان دی، دینگل ^۱ اولین سلسله از استماع عمومی را با موضوعیت اثربخشی حسابرسان مستقل تشکیل داد.
۱۹۸۷	- تشکیل کمیسیون ملی گزارشگری مالی متقلبان ^۲ (NCFRR/ کمیسیون تری‌دی‌وی).
۱۹۸۸	- پنج عضو کمیسیون SEC، با یک رأی‌گیری محدود، تصمیم به الزامی نکردن تمام شرکت‌های سهامی عام به داشتن کمیته حسابرسی گرفتند، ولی تشکیل آن را توصیه و تشویق کردند. - بیانیه استانداردهای حسابرسی شماره ۶۱، با عنوان «ارتباط با کمیته حسابرسی» منتشر شد.
۱۹۸۹	- انجمن ملی معامله‌گران سهام (NASD) الزام شرکت‌های سیستم بازار ملی را به داشتن کمیته حسابرسی تصویب کرد. - بیانیه استانداردهای حسابرسی داخلی شماره ۷ با عنوان «ارتباط با هیئت مدیره» منتشر شد.
۱۹۹۱	- تصویب قانون FDICIA.
۱۹۹۲	- COSO چارچوب یکپارچه کنترل‌های داخلی را منتشر کرد.
۱۹۹۳	- هیأت نظارت عمومی SEC بخش رویه‌ها را در مجله پابلیک اینترست ^۳ منتشر کرد.
۱۹۹۴	- کرک پنل ^۴ (هیأت نظارت عمومی بر سنجش رویه‌های SEC) بیانیه «تقویت حرفه‌ای‌گری حسابرسان مستقل» را منتشر کرد.
۱۹۹۵	- هیأت نظارت عمومی بر بخش رویه‌های SEC، بیانیه «نبرد برای حمایت از منافع سهامداران» را منتشر کرد.
۱۹۹۸	- آرتور لویت ^۵ (رییس SEC) در مرکز تجارت و قانون نیویورک، به ایراد سخنرانی پرداخت که در آن NYSE و NASDAQ را به تشکیل کمیته روبان آبی (BRC) فرا خواند تا نقش کمیته حسابرسی را بررسی کنند.

سال	رویدادهای مؤثر بر تشکیل کمیته حسابرسی
۱۹۹۹	- گزارش و پیشنهادات BRC در مورد بهبود عملکرد کمیته حسابرسی شرکت. - استاندارد حسابرسی شماره ۹۰ با عنوان «ارتباطات کمیته حسابرسی» منتشر شد. - SEC بیانیه شماره ۴۲۲۶۶-۳۴ را با عنوان «افشا در کمیته حسابرسی» منتشر کرد. - NYSE و NASDAQ به مقررات جدید الزامی کردن وجود، موقعیت، ویژگی‌های مدیران و وظایف یک کمیته حسابرسی رأی دادند.
۲۰۰۰	- POB در مورد اثربخشی حسابرسی، گزارش و توصیه‌هایی را منتشر کرد.
۲۰۰۱	- آرتور لویت (رییس SEC) نامه‌ای به رؤسای کمیته حسابرسی را منتشر کرد.
۲۰۰۲	- قانون ساربنز-آکسی ۲۰۰۲ (SOX)
۲۰۰۳	- بیانیه‌های SEC با شماره ۸۱۷۷-۳۳ و ۴۷۲۳۵-۳۴: افشای الزامی در راستای بخش‌های ۴۰۶ و ۴۰۷ قانون ساربنز-آکسلی در سال ۲۰۰۲. - بیانیه‌های SEC با شماره ۸۲۲۰-۳۴ و ۴۷۶۵۴-۳۴: استانداردهای مرتبط با کمیته حسابرسی شرکت‌های بورسی. - SEC اصلاحات استانداردهای راهبری شرکتی را برای NYSE و NASDAQ تصویب کرد.
۲۰۰۴	- NYSE اصلاحات استانداردهای راهبری شرکتی توسط SEC را پذیرفت.

• اصول کمیته حسابرسی

اصول کمیته حسابرسی زیر از نشریات، قوانین و مقررات مختلفی از جمله ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، مقررات مربوط به SEC، توصیه‌های BRC و نشریه موسسه حسابرسی ک.پ.ام.جی (از این پس، KPMG) بر گرفته شده است.

- تشکیل کمیته حسابرسی: شرکت‌های سهامی عام باید متناسب با ساختار راهبری شرکتی، فرهنگ و ویژگی‌های منحصر به فرد خود اقدام به تشکیل کمیته حسابرسی نمایند. یک اندازه واحد برای کمیته تمامی شرکت‌ها مناسب نیست.
- استقلال کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی باید از مدیران مستقل تشکیل شده باشد.
- ویژگی‌های اعضای کمیته حسابرسی: اعضای کمیته حسابرسی باید از حداقل دانش مالی برخوردار باشند و یک نفر به عنوان متخصص مالی تعیین شود. اعضای کمیته همچنین باید باهوش، باتجربه، آگاه، هوشیار و کوشا باشند. ویژگی‌هایی که اعضای کمیته حسابرسی را

اثربخش می‌سازد، عبارتند از: (۱) شناخت کلی ریسک مالی، عملیاتی، تجاری و اقتصادی شرکت؛ (۲) دانشی گسترده از ارتباط بین عملیات شرکت و گزارشگری مالی؛ (۳) درک واضحی از تفاوت بین وظیفه تصمیم‌گیری شرکت که به عهده مدیریت است و وظیفه نظارت که به عهده کمیته حسابرسی است؛ (۴) توانایی طرح و پرسش سؤالات کاوش‌گرانه در مورد عملیات، کسب و کار، کنترل‌های داخلی فرآیند گزارشگری مالی و فعالیت‌های حسابرسی شرکت؛ و (۵) شهامت در به چالش کشاندن مدیریت اجرایی در مواقع ضروری.

- اختیارات کمیته حسابرسی: اختیارات کمیته حسابرسی باید توسط هیأت مدیره به آن تفویض شود تا مسئولیت نظارت معین شده را انجام دهد که این مسئولیت شامل اختیار لازم برای استخدام، پرداخت حق‌الزحمه و عزل حسابرسان مستقل و حسابرسان داخلی، اختیار برای به‌کارگرفتن مشاوران مستقل و سایر مشاوران، و نیز اختیار برای هدایت هرگونه سرمایه‌گذاری مجاز و ضروری در شرکت است.
- منابع مالی کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی باید منابع و بودجه کافی برای پرداخت حق‌الزحمه به حسابرسان مستقل، حسابرسان داخلی (مقام ارشد حسابرسی)، مشاوران حقوقی و سایر مشاوران مالی در اختیار داشته باشد.
- نقش نظارتی کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی حداقل باید مسئول نظارت بر راهبری شرکتی، کنترل داخلی، گزارشگری مالی، ارزیابی ریسک، حسابرسی داخلی، مبانی رفتاری و اخلاقی، برنامه‌های افشاگری و حسابرسی مستقل باشد.
- پاسخگویی کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی بایستی نهایتاً به هیأت مدیره، به‌عنوان نماینده ذینفعان و به‌ویژه سهامداران، پاسخگو باشد. کمیته حسابرسی باید گزارش فصلی را به هیأت مدیره و گزارش سالانه را به سهامداران در مورد فعالیت‌ها، یافته‌ها و عملکرد خود ارائه دهد. کمیته حسابرسی همچنین باید به‌طور سالانه در خصوص میزان دستیابی به اهدافش مورد ارزیابی قرار گیرد.
- منشور کمیته حسابرسی: کمیته حسابرسی باید یک منشور مکتوب و متناسب با فعالیت شرکت داشته باشد که به‌طور واضح موارد مربوط به کمیته حسابرسی شامل اختیارات، منابع مالی، وظایف، مسئولیت نظارت، ساختار، فرآیند، استقلال، شرایط عضویت و ارتباط با مدیریت، حسابرسی داخلی و حسابرسان مستقل را شرح دهد.
- برنامه کاری کمیته حسابرسی: یک برنامه کاری جامع، مکتوب و بسیار سازمان‌یافته به کمیته حسابرسی کمک می‌کند تا بر رسالت و انجام وظایف نظارتی خود تمرکز نماید. این برنامه کاری

و دستور جلسات باید براساس اطلاعات دریافتی از مدیریت، حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل، مشاوران حقوقی و سایر اشخاص درگیر تهیه شود و به همان خوبی که اجرا می‌شود، مستند شود.

- معرفی و آموزش مقطعی و مستمر کمیته حسابرسی؛ اصلاحات راهبری شرکتهای حاصل از قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، مقررات کاربردی SEC و مجموعه استانداردهای پذیرش در بورسهای ملی، کمیتههای حسابرسی را به یافتن روشهایی برای انجام مسئولیت نظارت محول شده به آنها و آگاه بودن نسبت به آخرین تغییرات به وجود آمده در مقررات، استانداردها، جهتگیری و سایر الزامات، ملزم کند. کمیته حسابرسی باید به اصلاحات ایجاد شده آگاه بوده و امکان تأثیر آنها بر ساختار راهبری شرکتهای سازمان را پیگیری نماید. ضمن این که باید یک برنامه آموزشی و آشنایی برای اعضای تازه استخدام شده در کمیته حسابرسی وجود داشته باشد و تمامی اعضا باید در برنامههای آموزش مستمر سالانه شرکت کنند تا از تمامی نوآوریهای به وجود آمده آگاه باشند.

• ترکیب کمیته حسابرسی

اصلاحات ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ در زمینه راهبری شرکتهای به طور ویژه ترکیب کمیته حسابرسی را بهبود بخشید و این امر از طریق الزام این که تمامی اعضا باید مستقل و دارای تخصص مالی (حداقل یک عضو) باشند و منابع و اختیار کافی در اختیار داشته باشند، محقق گردید. در رابطه با ترکیب کمیته حسابرسی مواردی در زمینه اندازه، استقلال، ویژگیها و منابع، مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱. اندازه کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی باید حداقل از سه عضو تشکیل شده باشد. اندازه کمیته حسابرسی معمولاً از سه تا شش نفر می‌باشد، در عین حال مقررات SEC و استانداردهای پذیرش در بورسها برای شرکتهای سهامی عام حداقل سه عضو را برای کمیته حسابرسی الزامی می‌کند.

۲. استقلال کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی باید از مدیران مستقل، غیرموظف و بیرونی تشکیل شده باشد. مقررات SEC و استانداردهای پذیرش در بورس، اعضای کمیته حسابرسی را ملزم می‌کند تا از این از این طریق مستقل باشند: (۱) عدم دریافت هرگونه پاداش به جز آن چیزی که به عنوان حق حضور در جلسات یک عضو هیأت مدیره تعیین شده است؛ (۲) عدم ارائه هرگونه خدمات مشاوره‌ای به شرکتهای که در خدمت آن

هستند، شرکت‌های وابسته و یا سایر واحد یا تجاری مرتبط با آن؛ (۳) عدم رابطه استخدامی با شرکت یا شرکت‌های وابسته آن برای مدت پنج سال؛ و (۴) در استخدام نبودن اعضای خانواده آن در شرکت یا شرکت‌های وابسته آن برای مدت پنج سال.

اصلاحات اخیر راهبری شرکتی، برای ارتقای اثربخشی کمیته، استقلال مدیران را به عنوان مهم‌ترین ویژگی در نظر گرفته است. قبل از تصویب قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲: (۱) اعضای کمیته حسابرسی کاملاً مستقل نبودند و بخش عمده‌ای از مدیران سابقه زیادی در شرکت داشتند؛ (۲) کمیته حسابرسی مستقل بیشتر حامی حسابرسان مستقل به نظر می‌رسید؛ (۳) ارتباط مستقیمی بین استقلال کمیته حسابرسی و درصد مدیران برون‌سازمانی وجود داشت که این موضوع اشاره داشت که استقلال کمیته حسابرسی به میزان زیادی تحت تأثیر استقلال هیأت مدیره بود. استقلال کمیته حسابرسی می‌تواند به این شکل منافع زیادی به دنبال داشته باشد: (۱) بهبود کیفیت گزارشگری مالی از طریق کمک به کاهش اشتباهات؛ (۲) افزایش ارتباط متقابل با حسابرسان داخلی؛ و (۳) بهبود کیفیت صورت‌های مالی از طریق به‌کارگیری حسابرسان مستقل با کیفیت بالاتر.

اصول راهنمای جدید راهبری شرکتی در زمینه استقلال کمیته حسابرسی باید به شرکت‌های سهامی عام در اجتناب از تضاد منافع اعضای کمیته حسابرسی با شرکت به دلیل قراردادهای اضافی یا مشاوره‌ای که آنها را به شرکت یا مدیریت آن بیشتر وابسته می‌سازد، کمک کنند. با این وجود، هنوز هم تضاد منافع ممکن است به این دلیل که منافع شخصی اعضای کمیته آنها را به حمایت از مدیران در مورد موضوعات سؤال برانگیز مالی تشویق کند، وجود داشته باشد. برای مثال در رسوایی انرون، یکی از اعضای کمیته حسابرسی، همسر یکی از سناتورهای با نفوذ بود که هدایای با ارزشی از انرون دریافت می‌کرد. یکی از اعضا، استاد دانشگاه بود که مرکز تحقیقاتی دارویی او کمک‌های عمده‌ای از انرون دریافت کرده بود. این‌گونه منافع شخصی که تحت مقررات SEC و مجموعه استانداردهای پذیرش در بورس ممنوع نشده و ممکن است تضاد منافع ایجاد کند، بایستی زمانی که کمیته حسابرسی اعضای جدید را به خدمت می‌گیرد مورد توجه جدی قرار گرفته شده و استقلال این اعضا ارزیابی گردد.

۳. ویژگی‌های اعضای کمیته حسابرسی

حداقل یکی از اعضای کمیته حسابرسی باید به عنوان متخصص مالی انتخاب شود. SEC واژه «متخصص مالی کمیته حسابرسی» را تعریف کرده و چگونگی کاربرد آن در کمیته حسابرسی به‌ویژه در ارتباط با موارد افشای الزامی را توضیح می‌دهد. مقررات، یک متخصص مالی کمیته حسابرسی را به عنوان شخصی تعریف می‌کند که تمام ویژگی‌های زیر را دارد:

- درک صحیحی از اصول پذیرفته شده حسابداری و صورت‌های مالی.
- توانایی ارزیابی و تجزیه و تحلیل کاربرد عمومی چنین اصولی در ارتباط با حسابداری برآوردها، تعهدات و ذخایر.
- تجربه تهیه، حسابرسی، تجزیه و تحلیل یا ارزیابی صورت‌های مالی که نشان‌دهنده سطح گسترده و پیچیده‌ای از موضوعات حسابداری است که قابل قیاس با موضوعاتی می‌باشد که ممکن است در صورت‌های مالی شرکت‌های بورسی مشاهده شود، یا تجربه سرپرستی فعالانه شخص یا اشخاصی که در چنین فعالیت‌هایی شرکت داشته‌اند.
- درک صحیح کنترل‌های داخلی و روش‌های گزارشگری مالی و درک درستی از وظایف کمیته حسابرسی.

بر اساس مقررات SEC، یک شخص باید ویژگی‌های بالا را از طریق یک یا چند مورد زیر کسب کند:

۱. آموزش و کسب تجربه به عنوان یک کارشناس مالی و حسابداری، مسئول حسابداری، حسابدار عمومی (قسم خورده)، یا حسابرسی یا تجربه در شغلی که وظایف مشابهی را در برمی‌گیرد.
۲. تجربه فعالانه سرپرستی بر یک کارشناس مالی و حسابداری، مسئول حسابداری، حسابدار عمومی (قسم خورده)، یا حسابرسی یا تجربه در شغلی که وظایف مشابهی را در برمی‌گیرد.
۳. تجربه نظارت یا ارزیابی عملکرد شرکت‌ها یا حسابداران عمومی در رابطه با تهیه، حسابرسی یا ارزیابی صورت‌های مالی.
۴. سایر تجارب مربوط.

هیأت مدیره شرکت در تعیین این که کدام عضو به عنوان متخصص مالی واجد شرایط می‌باشند، بایستی تعریف و منظور SEC را در مورد دانش و تجربه اعضای کمیته حسابرسی به کار گیرد و اگر هیچ کدام واجد شرایط نیستند، حداقل شخصی که واجد شرایط لازم است را به استخدام درآورد. شرکت باید همچنین نام متخصص و این که آیا متخصص مالی تعیین شده مستقل از مدیریت است را افشا کند و اگر استقلال مذکور وجود ندارد، عدم وجود استقلال و دلیل آن افشاء گردد.

۴. اختیارات و منابع کمیته حسابرسی

قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، به دلیل افزایش مسئولیت‌های تعیین شده برای کمیته حسابرسی، این اختیار را به آنها می‌دهد تا یک مشاور مستقل و سایر مشاوران بیرونی را در صورت احساس نیاز و ضرورت، به کار گیرند و شرکت را ملزم به تأمین بودجه کافی برای این مشاوران می‌کند. حال این سؤال مطرح است

که با توجه به این که حداقل یکی از اعضای کمیته حسابرسی بایستی به عنوان متخصص مالی تعیین شده باشد و کمیته هم از مشاوره حسابرسان داخلی و هم حسابرسان مستقل بهره می‌گیرد، آیا باز هم اختیار به‌کارگیری مشاوران مالی و حسابداری را دارد؟ در شرایط عادی، کمیته حسابرسی باید نظرات مشاوره‌ای مالی و حسابداری را از مدیریت، حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل به دست آورد؛ ولی در شرایطی خاص که امکان اتهام فعالیت‌های مالی متقابلانه متوجه مدیریت یا حسابرسان مستقل است و یا در مورد رویه‌های پیچیده حسابرسی (از جمله اوراق مشتقه و مزایای بازنشستگی)، کمیته حسابرسی ممکن است یک مشاور مالی و حسابداری متبحر یا یک حسابدار دادگاهی^۱ [یا همان کارشناس رسمی دادگستری در حوزه مالی] با تجربه را به استخدام درآورد.

• مسئولیت‌های کمیته حسابرسی

مسئولیت کمیته حسابرسی از فعالیت به‌عنوان رابط بین مدیریت و حسابرسان مستقل به منظور حفظ و تقویت استقلال حسابرسان به نظارت بر فرآیند گزارشگری مالی و کنترل‌های داخلی ارتقا یافته است. قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ مسئولیت کمیته حسابرسی را گسترش داد و این مسئولیت را به شکل نظارت بر «فرآیند گزارشگری مالی و حسابرسی صورت‌های مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس» تعریف کرد. بخش ۳۰۱ قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ کمیته حسابرسی را مستقیماً مسئول استخدام و عزل، پرداخت حق‌الزحمه و نظارت بر عملکرد حسابرسان مستقل می‌داند. مقررات SEC کمیته حسابرسی را ملزم می‌کند که مستقیماً مسئول تأیید تمامی خدمات (حسابرسی و غیرحسابرسی) حسابرسان مستقل برای شرکت یا واحدهای تجاری فرعی آن باشد.

مقررات SEC متمایل به افزایش اختیارات کمیته حسابرسی در جهت بهبود اهداف و استقلال حسابرسان مستقل، محافظت از حسابرسان مستقل در مقابل فشار احتمالی از جانب مدیریت و کاهش تضاد منافع بالقوه بین مدیریت و حسابرسان مستقل می‌باشد. مقررات SEC ملزم می‌کند که تمام خدمات بازرینی و شهادت‌دهی حسابرسی: (۱) در تمامی موارد توسط کمیته حسابرسی تأیید شده باشند و (۲) الزاماتی که تاکنون توسط کمیته حسابرسی مقرر شده‌اند را احراز کنند. شرکت‌های سهامی عام ملزم هستند که این موارد را افشا کنند: رویه‌های پذیرفته شده و تصویب شده توسط کمیته حسابرسی در ارتباط با تمامی خدمات حسابرسی و غیرحسابرسی مجاز، حق‌الزحمه حسابرسان طی دو سال اخیر در چهار دسته خدمات حسابرسی، مربوط به حسابرسی^۲، مالیاتی و سایر خدمات.

1. Forensic Accountant

2. Audit-related

کمیته حسابرسی به عنوان نماینده هیأت مدیره شرکت باید مسئولیت هایی که از جانب هیأت مدیره را به عهده گرفته را بپذیرد. بنابراین مسئولیت اصلی کمیته این است که نماینده سرمایه گذاران و سایر ذینفعان باشد و از منافع آنها محافظت نماید. هیأت مدیره در حالی که اختیارات و مسئولیت هایی را به کمیته حسابرسی تفویض کرده است، باید به موارد زیر نیز توجه داشته باشد:

- ساختار راهبری شرکتی؛
- مطابقت مسئولیت های منتقل شده با قوانین و مقررات کاربردی؛
- توازن بین اختیارات و مسئولیت های منتقل شده به کمیته؛
- اندازه و ماهیت نقش نظارتی کمیته در گزارشگری مالی، کنترل های داخلی، ارزیابی ریسک و فعالیت های حسابرسی.

مسئولیت نظارتی کمیته حسابرسی را می توان در گروه های زیر طبقه بندی کرد:

۱. راهبری شرکتی

کمیته حسابرسی به عنوان یکی از اجزای حیاتی و مؤثر راهبری شرکتی، باید بدون به عهده گرفتن مسئولیت مدیریتی، با سایر کمیته های هیأت مدیره (حقوق و مزایا، انتصابات و راهبری شرکتی) در نظارت مؤثر بر راهبری شرکتی مشارکت کند.

۲. کنترل های داخلی

کمیته حسابرسی باید بر ساختار کنترل های داخلی برای اطمینان از این موارد نظارت کند: (۱) کارایی و اثربخشی عملیات؛ (۲) قابلیت اتکای گزارشگری مالی؛ و (۳) انطباق با قوانین و مقررات کاربردی. نظارت کمیته حسابرسی مطابق بخش ۴۰۴ قانون ساربنز- آکسلی ۲۰۰۲ در مورد کنترل های داخلی شرکت های سهامی عام که تأیید کنترل های داخلی آنها الزامی شده است، اهمیت بیشتری پیدا می کند. کمیته حسابرسی باید: (۱) مدیر اجرایی ارشد که مستقیماً مسئول و نهایتاً در قبال اجرای سنجش ۴۰۴ پاسخگو است را بشناسد؛ (۲) فرآیند استقرار و نگهداری کنترل داخلی کافی و اثربخش را درک کند؛ (۳) با رویه های ارزیابی، طراحی و اجرای کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی آشنا باشد؛ (۴) درک صحیحی از مستندسازی رعایت و اجرای بخش ۴۰۴ قانون ساربنز- آکسلی ۲۰۰۲ پیدا کند؛ (۵) گزارش مدیریت را در مورد اثربخشی کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی بازبینی کند؛ (۶) گزارش حسابرس مستقل را در خصوص اظهار نظر درباره ارزیابی اثربخشی کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی بازبینی کند؛ (۶) ضعف ها و کمبودهای بااهمیت در کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی را شناسایی کند؛

(۷) از فعالیت‌ها و گزارش مدیریت و حسابرسان در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی قانع شود؛ و (۸) از این‌که مدیریت به‌طور مناسب ضعف‌های با اهمیت شناسایی شده را گزارش می‌کند، اطمینان حاصل کند.

۳. گزارشگری مالی

کمیته حسابرسی باید بر فرآیند گزارشگری مالی از طریق بازبینی صورت‌های مالی سالانه و فصلی شامل: (۱) تجزیه و تحلیل مدیریت؛ (۲) اصول، رویه‌ها، برآوردها و ذخایر حسابداری؛ و (۳) پیشنهادات، اصلاحات و تعدیلات حسابرس مستقل نظارت کند. کمیته حسابرسی مسئول کامل بودن و شفافیت افسشایات مالی شرکت می‌باشد.

۴. فعالیت‌های حسابرسی

کمیته حسابرسی مسئول نظارت بر حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل می‌باشد. کمیته حسابرسی مستقیماً مسئول استخدام، پرداخت حق‌الزحمه و عزل حسابرسان مستقل و مدیر واحد حسابرسی داخلی شرکت است. بخش‌های ۲۰۱ و ۲۰۲ قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ کمیته حسابرسی را ملزم به تأیید تمامی خدمات حسابرسی و غیرحسابرسی مجاز می‌کند. این مسئولیت ممکن است به یکی از اعضای کمیته واگذار شود و وی باید بعداً تأیید خدمات غیرحسابرسی را برای کلیه اعضای کمیته حسابرسی در یک جلسه رسمی ارائه کند. بنابراین کمیته حسابرسی باید: (۱) از شناخت تمامی خدمات غیرحسابرسی مجاز اطمینان کسب کند؛ (۲) کیفیت خدمات غیرحسابرسی ارائه شده را ارزیابی کند؛ و (۳) با توجه به تأکید جدی‌تر بر استقلال حسابرسان مستقل از مدیریت، بهترین ارائه‌کننده خدمات حسابرسی را انتخاب کند. هم حسابرسان مستقل و هم مدیر حسابرسی داخلی نهایتاً باید به کمیته حسابرسی پاسخگو باشند. کمیته باید گزارش حسابرسان مستقل را در مورد صورت‌های مالی، کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و سایر گزارش‌های با اهمیت حسابرسان داخلی، بازبینی کند.

۵. مبانی اخلاقی

کمیته حسابرسی مسئول نظارت بر استقرار و قویت مبانی اخلاقی رفتاری شرکت به این منظور است که از اجرای سیاست استقرار اصول صحیح اخلاقی و حرفه‌ای در سطوح بالای سازمان و ایجاد فرهنگ مناسب در سطح شرکت برای ارتقا و تشویق مبانی اخلاقی در شرکت اطمینان یابد.

۶. برنامه افشاگری^۱

کمیته حسابرسی مسئول نظارت بر استقرار و ارتقای برنامه طرح شکایات در انطباق با الزامات قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ و مقررات مرتبط با SEC می باشد. قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ از طریق الزام کمیته حسابرسی به ایجاد رویه‌هایی برای دریافت و نحوه برخورد با نکات یا شکایاتی که به صورت ناشناس و محرمانه مطرح می‌شوند، فرصتی را برای عرضه اطلاعات به صورت محرمانه و ناشناس تحت عنوان برنامه افشاگری به وجود آورد. مسئولیت شنیدن، بررسی و قضاوت در مورد شکایات به واحد اجرایی امنیت و سلامت حرفه‌ای که واحدی از وزارت کار آمریکا است، تنفیذ شده است. پیرو قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، کارمندان ذینفع می‌توانند بی‌قاعدگی‌های موجود در گزارشات مالی و حسابداری از قبیل تقلب را بدون ترس از تنزل رتبه، اخراج، آزار و اذیت و تهدید به از دست دادن کار یا هر گونه مجازات دیگر، گزارش نمایند. برای اجرای الزامات مرتبط با برنامه افشاگری قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲، شرکت‌های سهامی عام باید رویه‌هایی را تعیین کنند که کارکنان را به گزارش محرمانه اطلاعات در مورد هرگونه شک یا حدس و گمان و رخداد یک سوء استفاده یا رفتار ناشایسته، قادر سازد.

۷. مدیریت ریسک واحد تجاری

کمیته حسابرسی مسئول نظارت بر مدیریت ریسک واحد تجاری و ایجاد اطمینان از این است که رویدادهای تجاری و معاملات و ریسک‌های مربوط به آنها، مدیریت نوسانات ریسک و فعالیت‌های انجام شده برای نظارت و حداقل کردن ریسک‌هایی که سلامت و صحت گزارش‌های مالی را تهدید می‌کنند، به گونه‌ای مناسب تشخیص داده می‌شوند.

۸. تقلب در صورت‌های مالی

بررسی تقلبات دادگاهی در سال ۲۰۰۳ توسط مؤسسه حسابرسی KPMG نشان می‌دهد اگرچه تقلب در صورت‌های مالی به لحاظ تعداد، درصد کمی از کل تقلب‌های رخ داده را تشکیل می‌دهد (حدود ۷ درصد)، ولی بخش اعظم هزینه‌های متحمل‌ه مربوط به این نوع از تقلب‌هاست. برخی از عوامل که در بروز صورت‌های متقلبانه دخیل می‌باشند، شامل فقدان نظارت هوشیارانه هیأت مدیره، کنترل‌های داخلی غیراثربخش و تبهانی بین مدیریت و کارکنان است.

• جلسات کمیته حسابرسی

جلسات کمیته حسابرسی باید مکانی باشد برای تبادل نظر به صورت بی‌پرده، آزادانه و سازنده بین اعضای کمیته، مدیریت، حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل. رییس کمیته باید رویکردی مشخص برای ماهیت، پیوستگی و راهگشا بودن این جلسات تنظیم کند. این سوال که آیا مدیر عامل و مدیر مالی شرکت و شرکای اصلی مؤسسه حسابرسی مستقل آن باید در جلسات کمیته حسابرسی شرکت داشته باشند، بارها مطرح شده است. حضور مدیر عامل و مدیر مالی شرکت در جلسات می‌تواند برای مدیران اجرایی ارشد، نشان دهنده اثربخشی نقش نظارتی کمیته حسابرسی و همچنین اهمیت آن جلسات باشد. اگرچه حضور منظم و همیشگی مدیران اجرایی ارشد در تمام جلسات رسمی کمیته حسابرسی ممکن است از گفتگوی ژک و بی‌پرده بین حسابرسان مستقل و کمیته حسابرسی ممانعت به عمل آورد و اختیارات رییس کمیته را تضعیف نماید. بنابراین پاسخ به سؤال فوق، بستگی به گرایش کمیته حسابرسی و چگونه در نظر گرفته شدن حضور مدیران اجرایی ارشد دارد.

برگزاری جلسات رسمی کمیته حسابرسی با حضور مدیران اجرایی ارشد و جلسات مدیران با حسابرسان مستقل و یا حسابرسان داخلی باید اثربخشی نقش نظارتی کمیته حسابرسی را بهبود بخشد. در نظر گرفتن حسابرسان داخلی به عنوان «چشم و گوش» کمیته حسابرسی، بیان‌کننده این است که مدیر حسابرسی داخلی باید در تمامی جلسات رسمی و مهم کمیته حسابرسی حضور داشته باشد. حسابرسی همزمان صورت‌های مالی و کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی تأکیدی است بر اهمیت حضور شریک اصلی مؤسسه حسابرسی در تمام جلسات رسمی کمیته حسابرسی، به ویژه جلساتی که در ارتباط با نقش نظارت بر ریسک مالی، کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و فعالیت‌های حسابرسی که مستقیماً بر کامل بودن و شفافیت صورت‌های مالی حسابرسی شده توسط مؤسسه حسابرسی تأثیر می‌گذارد، هستند. پیوستگی جلسات کمیته حسابرسی و چگونگی شرکت اعضا در این جلسات به میزان درگیری کمیته در نقش نظارتی شرکت، مسئولیت‌های تعیین شده برای کمیته حسابرسی و فعالیت‌های تحت اختیار آن بستگی دارد. کمیته حسابرسی باید حداقل چهار بار در سال برای بازبینی گزارشات مالی فصلی و در صورت نیاز پیگیری سایر موضوعات مهم تشکیل جلسه دهد. کیفیت و کمیت جلسات می‌تواند اثر با اهمیتی روی اثربخشی انجام نقش نظارتی آن داشته باشد. افرادی که معمولاً باید در جلسات شرکت داشته باشند عبارتند از: تمامی اعضای کمیته حسابرسی، مدیران ارشد اجرایی، حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل و سایر افرادی که می‌توانند کمک کنند یا در قبال موضوعات مورد بحث در جلسات مسئولیت دارند. همچنین کمیته باید زمانی که بتوان موضوعات اساسی را بدون حضور مدیریت اجرایی به شکل بهتری پیگیری کرد، جلسات خصوصی یا اجرایی با حسابرسان داخلی و مستقل تشکیل دهد.

• دستور جلسه کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی باید یک برنامه کاری^۱ و یا همان دستور جلسه مکتوب و کاملاً تعریف شده‌ای برای تمامی جلسات داشته باشد. دستور جلسه، این موارد را بایستی پوشش دهد:

- (۱) صورت جلسه قبلی؛ (۲) بازبینی صورت های مالی جاری و گزارش حسابرسی آن، معاملات پیچیده و غیرعادی، رویه های حسابداری، ارزیابی دارایی ها، تعیین بدهی ها، برآوردها و ذخایر؛ (۳) بازبینی گزارش های مدیریت و حسابرسان داخلی در مورد کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی شامل تعریف نقاط ضعف عمده در کنترل های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و مسئولیت مدیریت در قبال ضعف های عمده گزارش شده؛ (۴) بازبینی برنامه های افشاگری و واکنش مناسب برای اجرای آنها؛ (۵) بازبینی مدیریت ریسک های ارزیابی شده و رویه هایی که برای حداقل کردن ریسک های مذکور طراحی شده است؛ و (۶) بازبینی برنامه حسابرسی، دامنه حسابرسی و یافته های حسابرسان داخلی و مستقل. اثربخشی کمیته حسابرسی، اغلب از طریق تمرکز پیش از اندازه بر موضوعات اداری و تمرکز کمتر از اندازه بر موارد با اهمیت حسابداری و یا موضوعات مرتبط که بحث های استراتژیک، راهبری شرکتی، گزارشگری مالی و فعالیت های حسابرسی را تحت تأثیر قرار می دهد، لطمه می بیند.

• گزارشگری کمیته حسابرسی

معمولاً سه نوع گزارش کمیته حسابرسی وجود دارد. اول، کمیته حسابرسی باید به طور مرتب گزارشات معمول و با صورت جلساتی از جلسات قبلی کمیته را برای هیات مدیره شرکت فراهم کند که در آن دستور جلسات کمیته، فعالیت ها و نتایج بحث و بررسی ها و توصیه های ارائه شده شرح داده شود. دوم، کمیته باید یک گزارش رسمی سالیانه را به هیات مدیره ارائه کند که در آن اختیارات و منابع، مسئولیت نظارت، نحوه تأمین بودجه، اثربخشی، توصیه ها و بحث و بررسی های انجام شده در سال قبل و برنامه کاری برای سال بعد را به طور خلاصه بیان می کند. سوم، کمیته حسابرسی باید یک گزارش رسمی سالیانه را برای سهامداران تهیه کند و در آن موارد به این موضوعات اشاره نماید: (۱) صورت های مالی تهیه شده مطابق با استانداردهای پذیرفته شده حسابداری شامل گزارش های سالیانه در قالب فرم ۱۰-K یا فرم ۱۰-KBS^۲؛ (۲) کمیته یک منشور را پذیرفته و نقش نظارتی خود را همان گونه که در گزارشات ارائه شده به مجمع بیان شده، ادا کرده است؛ (۳) کمیته با حسابرسان مستقل در مورد موضوعاتی که

1. Agenda

۲. برای اطلاعات بیشتر به زیرنویس شماره ۱ صفحه ۲۶۵ و زیرنویس شماره ۲ صفحه ۲۶۶ مراجعه کنید.

طریق استانداردهای پذیرفته شده حسابرسی ملزم به ارتباط با آنها می‌باشد، بحث کرده است؛ (۴) کمیته مواردی را که لازم است مطابق با استانداردهای پذیرفته شده حسابرسی به حسابرسان مستقل مخابره شود، با آنها در میان گذاشته است؛ و (۵) کمیته شواهد مربوط به استقلال را از حسابرسان مستقل دریافت کرده و آنها را به بحث گذاشته است. گزارش کمیته حسابرسی به سهامداران موارد دیگری را نیز به بحث می‌گذارد، از جمله: (۱) گزارش مدیریت و حسابرسان مستقل در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی؛ (۲) مسئولیت نظارت کمیته در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی؛ (۳) خط‌مشی‌های تأیید شده در مورد خدمات حسابرسی و غیرحسابرسی؛ (۴) برنامه افشاجاری؛ (۵) مشارکت کمیته در به‌کارگیری، حفظ و نظارت بر کار حسابرسان مستقل؛ یک ارزیابی کلی از کیفیت کار حسابرسی و اثربخشی حسابرسی مستقل صورت‌های مالی.

حتی اگر ارتباط کمیته با اجزای مختلف راهبری شرکتی شامل مدیریت، حسابرسان داخلی، مشاوران حقوقی، مشاوران مالی و حسابرسان مستقل الزامی باشد، مسئولیت گزارشگری کمیته حسابرسی اساساً در قبال هیأت مدیره و سهامداران می‌باشد. کمیته باید به‌طور مرتب به هیأت مدیره در مورد فعالیت‌ها، یافته‌ها و توصیه‌ها و جلسات خود گزارش دهد. گزارش‌های معمول به سهامداران شامل پاراگراف‌های متعددی می‌باشد. پاراگراف اول، شکل‌گیری و ترکیب کمیته حسابرسی را شرح می‌دهد. پاراگراف دوم مسئولیت‌های مدیریت شرکت، حسابرسان مستقل و کمیته حسابرسی در ارتباط با کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و تهیه صورت‌های مالی را شرح می‌دهد. پاراگراف سوم تعیین می‌کند کمیته حسابرسی هم با مدیریت و هم با حسابرسان مستقل برای بحث در مورد تهیه صورت‌های مالی منطبق با استانداردهای پذیرفته شده حسابداری و انجام حسابرسی مستقل مالی مطابق با استانداردهای پذیرفته شده حسابرسی جلساتی برگزار می‌کند. این پاراگراف همچنین ارتباط کمیته با مدیریت و حسابرسان مستقل را در رابطه با موضوعات حسابداری و کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی شرح می‌دهد. پاراگراف چهارم، استقلال حسابرسان را نشان می‌دهد. این پاراگراف بیان می‌کند که حسابرسان مستقل گزارشات الزامی را به کمیته ارائه داده و موضوع استقلال حسابرسان مستقل با آنها به بحث گذاشته شده است. این پاراگراف همچنین شرایط ارائه خدمات غیرحسابرسی که به حفظ استقلال حسابرسان مستقل صدمه‌ای نمی‌زند را توضیح می‌دهد. پاراگراف آخر بیان می‌کند که بر اساس مباحث صورت گرفته کمیته حسابرسی با مدیریت و حسابرسان مستقل، کمیته به هیأت مدیره توصیه می‌کند صورت‌های مالی حسابرسی شده را مطابق با فرم ۱۰-K به SEC ارائه نماید.

• مسئولیت حقوقی کمیته حسابرسي

افزایش و ارتقای نقش نظارتی کمیته حسابرسي ممکن است موقعیت حقوقی جدیدی را برای آن خلق کند. به علاوه، کمیته تحت کنترل شدید توسط قانونگذاران، استاندارداران، سهامداران و فعالان راهبری شرکتي می باشد. این ظرفیت بالقوه برای افزایش مسئولیت قانونی باید: (۱) تصمیم‌گیری اعضای کمیته حسابرسي و فرآیند آن را به شکل منفی تحت تأثیر قرار ندهد، بدین معنی که اعضای کمیته باید بر اساس استانداردهای حرفه‌ای صحیح و قابل توجیه، قضاوت حرفه‌ای و رفتار اخلاقی تصمیم‌گیری نمایند؛ (۲) مستندسازی مناسب برنامه کاری و دستورجلسات کمیته را توثیق نماید؛ و (۳) بر نگهداری جزئیات جلسات و بحث و بررسی‌های مربوط به فعالیت‌ها و تصمیمات نظارتی تأکید کند. انتظار می‌رود اجرای اصلاحات راهبری شرکتي، اثربخشی نقش نظارتی کمیته حسابرسي را بهبود بخشیده و بنابراین ریسک مسئولیت قانونی آنها را کاهش دهد. اجرای این اصلاحات همچنین به کمیته در اخذ تصمیمات آگاهانه کمک می‌کند و در عین حال آنها را مشمول قاعده قضاوت تجاری^۱ می‌نماید، به این معنی که در صورت پایبندی ایشان به انجام وظیفه امانت‌داری و در صورت عدم کوتاهی و قصور فاحش ایشان، حتی اگر بعداً ثابت شود که تصمیمات گرفته شده نادرست بوده‌اند، مصون خواهند بود. انتظار می‌رود کمیته حسابرسي در تعیین واقعیت‌ها که بر اساس اطلاعات دریافت شده از مدیریت و سایرین انجام می‌دهد، سخت‌کوشانه فعالیت کند و در مورد رویدادهایی که تجربه کافی در مورد آنها ندارد، قضاوت حرفه‌ای انجام دهد. اعضای کمیته حسابرسي می‌توانند برای قصور در انجام وظیفه امانت‌داری مشمول دعوی، حقوقی مطابق قوانین تعیین شده قرار گیرند. همچنین مطابق قوانین بورس اوراق بهادار ۱۹۳۳ و ۱۹۳۴ می‌توان در موارد انتشار اطلاعات گمراه‌کننده یا اشتباه، از کمیته حسابرسي شکایت حقوقی کرد. قانون ساربنز- آکسلی ۲۰۰۲ هیأت مدیره را از گمراه کردن سرمایه‌گذاران به شکل متقابلانه و یا مبادلات وجوه صندوق‌های بازنشستگی به هنگام غیرمجاز، منع می‌کند.

مقررات SEC موارد زیر را در دفاع از عضوی از کمیته حسابرسي که متخصص مالی محسوب می‌شود، در مقابل مسئولیت قانونی اش تعیین کرده است:

۱. متخصص مالی کمیته حسابرسي برای مقاصد مسئولیت تعیین شده در بخش ۱۱ قانون اوراق بهادار ۱۹۳۳، متخصص تلقی نمی‌شود.

۲. تعیین یک عضو به عنوان متخصص مالی باعث نمی‌شود که تعهدات یا وظایف مفروض برای

وی بالآخر یا پایین‌تر از سایر اعضای کمیته حسابرسی یا هیات مدیره باشد. همچنین تعیین او بر تعهدات یا وظایف سایر اعضای کمیته یا هیات مدیره تأثیر نمی‌گذارد.

• ارزیابی اثربخشی کمیته حسابرسی

اگرچه قانون ساربنز- آکسلی ۲۰۰۲ و مقررات SEC به‌طور مستقیم به موضوع ارزیابی کمیته حسابرسی اشاره نکرده‌اند، اما استانداردهای پذیرش در بورس ارزیابی سالانه کمیته حسابرسی تمام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس را الزامی نموده است (شامل یک خودارزیابی توسط هیات مدیره). استانداردهای پذیرش در بورس‌های ملی، ارزیابی سالانه‌ی تمامی اعضای هیات مدیره، هر یک از کمیته‌های هیات مدیره و هر یک از اعضای این کمیته‌ها را الزامی می‌کند. به‌طور ویژه هیات مدیره باید اثربخشی کمیته حسابرسی را در مورد ایفای نقش نظارتی آن ارزیابی کند. ارزیابی حسابرِس مستقل از اثربخشی نقش نظارتی کمیته حسابرسی در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی باید شامل توجه به این ویژگی‌ها باشد:

(۱) استقلال اعضای کمیته از مدیریت اجرایی؛ (۲) میزان مسئولیت نظارتی تعریف شده کمیته و میزان درک افراد دگرگیر در فرآیند گزارشگری مالی آنان؛ (۳) ارتباط‌های متقابل در کمیته؛ (۴) کیفیت موضوعاتی که کمیته در مورد آنها با مدیریت و حسابرسان مستقل بحث می‌کند؛ و (۵) واکنش کمیته در قبال موضوعات و سوالات مطرح شده توسط حسابرسان مستقل. همچنین در انطباق با بخش ۴۰۴ قانون ساربنز- آکسلی ۲۰۰۲، کمیته حسابرسی توسط مدیریت به‌عنوان بخشی از ارزیابی کلی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی، ارزیابی می‌شود. بنابراین ارزیابی رسمی اثربخشی نظارت کمیته حسابرسی توسط هیات مدیره شرکت‌ها، مدیریت و حسابرسان مستقل الزامی می‌شود. ارزیابی غیررسمی اثربخشی کمیته اغلب توسط سهامداران، فعالیت‌های راهبری شرکتی، موسسات رتبه‌بندی و مقررات‌گذاران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

• ارزیابی کمیته حسابرسی از حسابرسان مستقل

استانداردهای پذیرش در بورس، کمیته حسابرسی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس را به ارزیابی (حداقل سالانه) ویژگی‌های حسابرسان مستقل، استقلال و عملکرد آنها ملزم می‌کند. این فرآیند ارزیابی شامل بازبینی سیستم کنترل کیفیت حسابرسی، برنامه حسابرسی، ارزشیابی کارکنان، عملکرد شریک اصلی، گزارش بازرسی یا بررسی همپیشگان و بازبینی دقیق نتایج هرگونه بازرسی توسط مقامات ناظر می‌شود. کمیته حسابرسی باید توجه ویژه‌ای به بخشی از گزارش در ارزیابی عملکرد حسابرسی و اتخاذ

تصمیم برای تمدید یا قطع همکاری با مؤسسه حساسبرسی داشته باشد. این ارزیابی باعث تقویت استقلال حساسبران، بهبود اثربخشی حساسبرسی، افزایش اعتبار و کیفیت حساسبرسی و حفاظت از سرمایه‌گذاران در مقابل عملکرد ضعیف و غیراثربخش حساسبرسی می‌شود.

• کمیته حقوق و مزایا

کمیته حقوق و مزایا عموماً برای تعیین حقوق و مزایا و پاداش مدیران شکل می‌گیرد. برای اثربخش و هدفمند بودن، کمیته حقوق و مزایا باید از مدیران مستقل بیرونی با تجربه کافی در مورد منابع انسانی و در زمینه حقوق و مزایا و موضوعات مرتبط تشکیل گردد. این کمیته باید مشاوران بیرونی را که به‌طور مستقیم به کمیته حقوق و مزایا گزارش می‌دهند و از آن حقوق دریافت می‌کنند، به خدمت گیرد. بحث‌های اخیر در مورد بررسی معقول بودن حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی و شناسایی پاداش مدیران براساس سهام، توجه زیادی را در خصوص شکل‌گیری و نقش این کمیته ایجاد کرده است.

کمیته حقوق و مزایا مسئول تنظیم طرح‌های حقوق و مزایا می‌باشد تا مدیران خوب را در صورتی که یک عملکرد بهینه داشته و برای سهامداران ارزش ایجاد کنند، حفظ کند. بنابراین، برای اثربخش بودن، کمیته باید مستقل از مدیریت باشد. علاوه بر این، اداره مالیات بر درآمدهای ایالات متحده (IRS)^۱ جهت قابل پذیرش بودن هزینه حقوق مزایا و پاداش اعضای این کمیته به‌لحاظ مالیاتی، کمیته حقوق و مزایا را ملزم به استفاده از دو یا چند مدیر کاملاً مستقل و بیرونی نموده است.

استانداردهای پذیرش در بورس، شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا کمیته حقوق و مزایایی متشکل از حداقل سه مدیر مستقل با مسئولیت اصلی تعیین حقوق و مزایای هیأت مدیره و مدیران اجرایی داشته باشند. این استانداردها: (۱) رهنمودی را برای شرکت‌ها جهت تدوین سیاست حقوق و مزایا و نیز برای سهامداران جهت اتخاذ تصمیم مربوط به انتخاب مدیران فراهم می‌کنند؛ و (۲) پیشنهاد می‌کنند که حقوق و مزایا و پاداش مدیران بر اساس عملکرد مالی سازمان تعیین شوند (مثلاً ارتباط پاداش با استراتژی یا اهداف تجاری شرکت). همچنین، بورس نیویورک (NYSE) عضویت دو طرفه در کمیته حقوق و مزایا را ممنوع می‌کند، به این شکل که یک مدیر اجرایی ارشد از یک شرکت نمی‌تواند در کمیته حقوق و مزایا یک شرکت دیگر خدمات ارائه کند.

کمیته حقوق و مزایا باید مسئول تعیین پرداخت‌های مدیران، ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی و کل ساختار برنامه‌های پرداخت بر اساس عملکرد پس از تایید هیات مدیره می‌باشد. شورای سهامداران نهادی اصول و رویه‌های زیر را برای کسب اطمینان از اثربخشی کمیته حقوق و مزایا توصیه می‌کند.

• ساختار کمیته حقوق و مزایا

کمیته باید از مدیرانی کاملاً مستقل که به طور دوروای تغییر می‌کنند، تشکیل شده باشد. این مدیران باید در مورد حقوق و مزایا و موضوعات مرتبط با آن دانش کافی داشته باشند یا این مسئولیت را بپذیرند که دانش کافی را کسب نمایند و بتوانند با هوشیاری کامل و قضاوت حرفه‌ای و صحیح در انجام وظایف تعیین شده فعالیت کنند.

• مسئولیت‌های کمیته حقوق و مزایا

مسئولیت‌های کمیته شامل این موارد می‌شود: (الف) توسعه، بهبود، نظارت و افشای چگونگی پرداخت به مدیران اجرایی شرکت که چرخه کامل پرداخت حقوق و مزایا و پاداش از جمله ساختار برنامه‌ها، ترکیب مطلوب پاداش نقدی و سهمی، ارتباط پرداخت مدیران با پاداش سایر کارکنان و استفاده از قراردادهای استخدام را مد نظر قرار می‌دهد؛ (ب) نظارت هوشیارانه بر تمام جنبه‌های حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی ارشد شامل مدیر عامل، مدیر مالی و سایر پرداخت‌های چشم‌گیر به مدیران اجرایی شرکت‌های فرعی، شرکت‌های با هدف خاص و سایر شرکت‌های وابسته برای اطمینان از صداقت و نبود تبعیض؛ (ج) اجرای برنامه پرداخت در راستای عملکرد مدیران که طبق آن به عملکرد بهتر پاداش اختصاص می‌یابد؛ (د) بازبینی سالانه عملکرد افراد در گروه‌های نظارتی (هیات مدیره) و تصویب حقوق و مزایا پاداش آنها، تمایز، پاداش‌های مبتنی بر اساس سهام، مرگ یا از کارافتادگی، بازبینی، قطع همکاری با دلیل یا بدون دلیل و قطع کار داوطلبانه هر یک از این افراد؛ (ه) پاسخگو بودن کمیته، شامل حضور در تمام جلسات فصلی و ویژه سهامداران، در دسترس بودن برای پاسخ مستقیم به سؤالات راجع به حقوق و مزایا و پاداش مدیران، گزارشگری در مورد فعالیت‌های خود به اعضای مستقل هیات مدیره و تهیه گزارش کمیته حقوق و مزایا برای ارائه در وکالت‌نامه سالانه حق رأی در مجمع؛ و (ز) به عهده گرفتن مسئولیت استخدام، به‌کارگیری و عزل متخصصان مستقل بیرونی شامل مشاور حقوقی، مشاور مالی و مشاور منابع انسانی برای زمان مذاکره در خصوص انعقاد قرارداد با مدیران.

• افشا وکالت نامه حق رأی در مجمع^۱

کمیته مستقیماً مسئول کسب اطمینان از این موضوع است که تمامی جنبه‌های حقوق و مزایا و پاداش مدیران به طور کامل و منصفانه در وکالت نامه سالانه حق رأی در مجمع طوری افشا شده است که سهامداران بتوانند درک روشنی از چگونگی و مبلغ پرداختی به مدیران شامل حقوق و مزایا و پاداش و طرح‌های انگیزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت به دست آورند. علاوه بر این، کمیته باید به طور مناسبی، فلسفه اجرای سیاست‌های خود را افشا کند. اگر کمیته از یک معیار مشخص (مثلاً از یک نمونه شرکت موفق در گروه‌های مشابه) در تعیین پاداش استفاده کرده است، باید آن را به طور مناسبی افشا نماید. کمیته باید حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی را به عملکرد شرکت مرتبط سازد و درباره میزان استفاده مدیران از سایر مزایای شرکتی شامل استفاده از خطوط هوایمایی، اتومبیل و خانه سازمانی، اطلاعات شفافی فراهم کند.

• مسئولیت‌های کمیته حقوق و مزایا

نقشی که کمیته حقوق و مزایا در راهبری شرکتی بازی می‌کند، زمانی حیاتی‌تر شد که موضوعات مرتبط با حقوق و مزایا و پاداش مدیران پیچیده‌تر شد و کمیته خدمات بیشتری از مشاوران بیرونی دریافت نمود. ارتباط بین کمیته و مشاوران بیرونی به ویژه زمانی مهم است که مشاوران توصیه‌هایی را هم به کمیته و هم به مدیران ارائه می‌دهند. بهترین رویه‌های پیشنهادی این است که کمیته حقوق و مزایا: (۱) اطمینان حاصل نماید مشاوران از مدیریت مستقل بوده و مشاوره‌های مربوط و هدفمند ارائه می‌کنند؛ (۲) بر تمامی جنبه‌ها و شرایط ارتباط الکترونیک با مشاوران شامل استخدام، عزل، حوزه کاری و نظارت بر کار آنها کنترل داشته باشند؛ و (۳) در موارد نادر، به یک مشاور اجازه دهد تا خدمات محدودی را برای مدیریت اجرایی انجام دهد، مادامی که چنین خدماتی به طور مناسب در گزارش آنها به کمیته افشاء می‌شود. مسئولیت‌های کمیته حقوق و مزایا می‌تواند به چهار دسته تقسیم شود: (۱) ارزیابی عملکرد هیات مدیره؛ (۲) ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی؛ (۳) طراحی و اجرای طرح‌های حقوق و مزایا و پاداش برای مدیران اجرایی و اعضای هیات مدیره؛ و (۴) افشای کار کمیته.

1. Proxy Statement Disclosure

توضیح مترجم: در ایالات متحده، وکالت نامه حق رأی در مجمع، اطلاعات مورد نیاز سهامداری که می‌خواهند در مجمع شرکت کرده و با رأی بدهند را در بر دارد. این وکالت نامه درست قبل از مجمع در اختیار سهامداران گذاشته می‌شود. سهامداران می‌توانند وکالت نامه حضور در مجمع را به مدیریت واگذار کنند. این فرم برای ارزیابی چگونگی پرداخت و جبران خدمت مدیریت و نتایج تضاد منافع بالقوه با حسابرسیان مفید است که شامل اطلاعاتی همچون فرایند رأی‌گیری و اطلاعات مربوط، سابق اطلاعاتی درباره نامزدهای هیات مدیره شرکت، پاداش هیات مدیران اجرایی و تفکیک حق رایحه‌های پرداختی بابت خدمات حسابرسی و غیرحسابرسی به حسابرسیان مستقل می‌باشد.

۱. ارزیابی عملکرد هیأت مدیره

ارزیابی عملکرد فردی هر یک از اعضای هیأت مدیره به تنهایی، خیلی حساس بوده و اغلب ذهنی و قضایاتی است که دلیل عمده آن نبودن راهنمایی معتبر برای ارزیابی می‌باشد. برخی از ملاحظات زیر برآورده شده عمومی برای ارزیابی کل هیأت مدیره عبارتست از:

- (۱) انجام وظایف نظارتی؛ (۲) شفافیت و پاسخگویی وظیفه نظارتی؛ (۳) نظارت بر تضاد منافع؛ (۴) تدوین و عملی کردن اهداف و استراتژی‌ها؛ و (۵) ارزیابی عملکرد مدیریت. کمیته باید هیأت مدیره را مطابق با وظیفه نظارتی تعیین شده برای آنها ارزیابی کند. کمیته حقوق و مزایا باید از معیارهای ذیل در ارزیابی عملکرد فردی مدیران استفاده کند:

- (۱) حضور در جلسات کمیته یا هیأت مدیره؛ (۱) میزان آمادگی قبلی در جلسات و شرکت در بحث‌ها؛ (۲) در دسترس بودن و توانایی برای مشاوره دادن به مدیران اجرایی به ویژه مدیر عامل؛ (۳) آموزش حرفه‌ای مستمر برای آگاهی به روز از ابداعات و اصلاحات راهبری شرکتی؛ و (۴) میزان تعهد به شرکت در قالب زمان، تلاش و منافع مالی (مانند مالکیت سهام). به علاوه، اعضای هر یک از کمیته‌های هیأت مدیره باید بر اساس توانایی راهبری، سلامت، دانش مالی و حقوقی، چشم‌انداز استراتژیک، تصمیم‌گیری و قضاوت، کارگروهی، ارتباط جمعی، رهبری، تیزهوشی تجاری و توانایی پرسیدن سوالات مربوط و مناسب ارزیابی شوند.

استانداردهای پذیرش در بورس و بهترین رویه‌ها، یک ارزیابی رسمی سالیانه را برای هیأت مدیره، هر یک از کمیته‌های عالی هیأت مدیره و هر یک از اعضای کمیته ملزم می‌کند. بسته به استقلال هیأت مدیره از مدیر عامل، ساختار راهبری شرکتی، ترکیب هیأت مدیره و اختیار مدیران اجرایی، یک فرآیند ارزیابی مناسب می‌تواند از یک شرکت دیگر متفاوت باشد. اهداف ارزیابی عبارتند از:

- (الف) تعریف نقاط ضعف و قوت عملکرد؛ (ب) ارائه پیشنهادات سازنده برای بهبود نقش نظارتی مدیران؛ و (ج) فرموله کردن مبنایی برای تعیین حقوق و مزایا و پاداش مدیران.

۲. طراحی و اجرای طرح‌های حقوق و مزایا و پاداش هیأت مدیره

بسته حقوق و مزایا و پاداش اعضای هیأت مدیره باید هم شامل وجه نقد و هم شامل مالکیت سهام باشد و انتظار می‌رود پس از قانون ساربنز-آکسلی ۲۰۰۲ که به دلیل افزایش اهمیت وظیفه امانت‌داری، ساعات صرف شده توسط مدیران نیز افزایش یافته است، مبلغ این بسته هم افزوده شود. کمیته حقوق و مزایا باید این موضوعات ذیل را در ارتباط با ارزیابی سالانه هیأت مدیره شرکت مورد توجه قرار دهد: (۱) آیا ارزیابی باید توسط خود شرکت انجام شود یا بدین منظور مشاوران خارجی به کار گرفته شوند؛ (۲) آیا

علاوه بر ارزیابی کل هیات مدیره و کمیته‌های آن، هر یک از اعضا نیز بایستی جداگانه ارزیابی شوند؛ (۳) چه کسی باید بر ارزیابی نظارت کند؛ (۴) چه معیارهایی باید در ارزیابی موفقیت و اثربخشی مورد استفاده قرار گیرد؛ (۵) هیات مدیره چگونه باید ارزیابی را مستندسازی کند؛ و (۶) آیا ارزیابی یا خلاصه آن باید برای سهامداران افشا شود.

۳. ارزیابی مدیران ارشد اجرایی

ارزیابی مدیران ارشد اجرایی یکی از مهم‌ترین وظایف کمیته حقوق و مزایا برای کسب اطمینان از این موضوع است که آیا مدیران در جهت دستیابی به اهداف ایجاد ارزش برای سهامداران و حفاظت از منافع ذینفعان عمل می‌کنند یا خیر. اهداف ارزیابی مدیران اجرایی عبارتند از: (۱) شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد مدیران اجرایی؛ (۲) مدیریت مستقیم فعالیت‌ها در جهت دستیابی به اهداف؛ (۳) هم‌سو کردن منافع مدیران اجرایی با سایر سهامداران؛ (۴) اطمینان از انطباق کارکرد مدیران اجرایی با قوانین و مقررات مربوط و مبانی اخلاقی؛ و (۵) تعیین مبنایی برای پرداخت به مدیران. مدیران اجرایی بایستی بر اساس این موارد ارزیابی شوند: (۱) انگیزه و میل به انجام کارهای درست؛ (۲) پاسخگویی حرفه‌ای؛ (۳) مسئولیت فردی؛ (۴) صلاحیت و شایستگی؛ (۵) رهبری اخلاقی؛ (۶) توانایی نمایندگی منافع سهامداران؛ (۷) انطباق با قوانین و مقررات مربوط؛ (۸) سلامت فردی؛ (۹) روابط عمومی؛ (۱۰) شهرت در سطح ملی؛ و (۱۱) سایر موفقیت‌ها.

برای برقراری ارتباط بین حقوق و مزایا و پاداش مدیر عامل و عملکرد شرکت، کمیته حقوق و مزایا باید این موارد را در نظر بگیرد: (۱) هر یک از اجرای حقوق و مزایا و پاداش را محاسبه و تمامی اجرا را به حساب آورد؛ (۲) سیاست‌های پرداخت مبتنی بر سهام را اجرا کند و از حساب‌برسان داخلی یا بخش منابع انسانی بخواهد بر این فرآیند نظارت داشته باشند؛ (۳) استفاده از حق خرید سهام به‌عنوان مشوق و انگیزه مالکیت (نه به‌عنوان اجرای حقوق و مزایا و پاداش فعلی) از طریق تهیه یک جدول از سودهای اثبات‌شده سهام برای تعیین ارزش کل حق خریدهایی که تاکنون به مدیر عامل اعطا شده و تعیین ارزش در حال افزایش حق خریدهای اضافی؛ و (۴) توجه به اجرای حقوق و مزایا و پاداش مدیر عامل، شامل مزایای بازشتستگی مراد بر آنچه که تحت طرح مزایای بازشتستگی شرکت به سایر کارکنان قابل پرداخت است؛ مزایای غیرفقدنی و رفاهی که ممکن است دریافت نماید (مثلاً استفاده از جت شخصی شرکت)؛ است؛ مزایایی که به دلیل تمایز از دیگر مدیران دریافت می‌کند (مثلاً از محل برزند مدیریتی) و پرداخت‌هایی که در پایان قرارداد می‌گیرد.

۴. طراحی و اجرای طرح‌های حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی طراحی و اجرای مناسب طرح‌های حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی شامل حقوق پایه، پاداش سالانه و بسته انگیزشی بلندمدت می‌تواند انگیزه و فرصت برای نگه داشتن مدیران اجرایی لایق و شایسته و ارتباط پاداش آنها با عملکرد شرکت را فراهم کند. کمیته حقوق و مزایا باید تعیین کند آیا مدیران اجرایی واجد شرایط برای دریافت پاداش سالانه یا مزایای مربوط طرح‌های انگیزشی بلندمدت هستند یا خیر. حقوق و مزایا و پاداش سالانه مدیران باید بر اساس ملاک‌هایی مربوط و در جهت بهبود عملکرد شرکت و افزایش ارزش سهامداران باشد. چنین مبالغی که معمولاً به صورت وجه نقد پرداخت می‌شود، می‌تواند به شکل اعطای حق خرید سهامی که باید برای یک دوره قابل ملاحظه نگهداری شود، سازماندهی گردد. این نوع پرداختی‌ها بایستی یک سقف داشته باشد، توسط سهامداران تصویب شده و به طور کلی در وکالت‌نامه حق رأی در مجمع افشا شود. طرح‌های انگیزشی بلندمدت می‌تواند به شکل سهام اهدایی، پاداش معوق و یا حق خرید سهام غیر قابل اعمال با دوره نگهداری حداقل سه ساله باشد. این طرح‌ها باید توسط سهامداران تصویب شود، به طور کامل افشا گردد و در محاسبات مزایای بازشتگی لحاظ نگردد. به عنوان یک قاعده عمومی، فقط حقوق پایه مدیران اجرایی باید در محاسبات مزایای بازشتگی مورد استفاده قرار گیرد.

معیارهای سنجش عملکرد که معمولاً توسط کمیته حقوق و مزایا مورد استفاده قرار می‌گیرد به شرح زیر است:

۱. سود هر سهم (EPS) :^۱ عمومی‌ترین شاخص هم در طرح‌های پاداش سالانه و هم در طرح‌های پاداش بلندمدت می‌باشد. با این حال تکیه زیاد بر EPS می‌تواند باعث تشویق بازخريد سهام شود، نسبت به جریان وجه نقد بیشتر می‌تواند دستکاری شود و ممکن است ریسکی بیشتر از حد بهینه را به شرکت تحمیل کند.
۲. جریان وجه نقد: معیار جریان وجه نقد، شامل جریان وجه نقد آزاد یا جریان وجه نقد عملیاتی، برای اندازه‌گیری و سنجش عملکرد شرکت مربوط می‌باشد. با این حال، استفاده از سود قبل از هزینه مالی، مالیات و استهلاک به عنوان جانشینی برای جریان وجه نقد، یک معیار سنجش عملکرد خوب نیست و دلیل اصلی این امر می‌تواند امکان دستکاری آسان از طریق رویه‌های مختلف حسابداری باشد. به طور کلی، اندازه‌گیری جریان وجه نقد می‌تواند تخمین بهتری از عملکرد شرکت را منعکس سازد، زیرا کمتر مورد دستکاری قرار می‌گیرد.

۳. بازه کل سهامداران (TSR)؛ استفاده از ابزار سنجش TSR در ترکیب با سایر ابزارها برای ارزیابی عملکرد بلندمدت و طرح‌های حقوق و مرایا و پاداش بلندمدت می‌تواند مفید باشد. با این حال، TSR پیش از اندازه به قیمت سهام تاکید دارد و بنابراین ممکن است یک معیار مناسب برای حقوق و مرایا و پاداش سالانه نباشد. محدودیت دیگر TSR این است که این معیار ارتباط زیادی با نوع صنعت و توسعه بازار دارد و ارتباط کمتری با عملکرد شرکت و مدیریت آن دارد. TSR زمانی می‌تواند به خوبی مورد استفاده قرار گیرد که صنعت ویژه‌ای مدنظر باشد. هر ابزار سنجشی که وابستگی زیادی به آستانه‌های قیمت سهام داشته باشد، متکی بر نوسانات قیمت سهام است که ممکن است با عملکرد شرکت یا مدیریت و کارکنان آن ارتباط نداشته باشد.

۴. انواع بازه: معیارهای بازه از جمله بازه دارایی‌ها (ROA)^۲، بازه حقوق صاحبان سهام (ROE)^۳ و حتی TSR اگر برای اندازه‌گیری عملکرد در بلندمدت و به همراه سایر ابزارهای سنجش عملکرد به کار گرفته شوند، بسیار مناسب خواهند بود. البته، هر برداشتی به مدیران اجرایی بر اساس معیارهای بازه می‌تواند در معرض خطر نوسانات در کوتاه‌مدت باشد.

۵. سود اقتصادی یا ارزش افزوده اقتصادی (EVA)^۴ : سود اقتصادی (مثلاً EVA) که هزینه سرمایه را در محاسبات دخیل می‌کند، به‌ندرت در اندازه‌گیری عملکرد هیأت مدیره و مدیران ارشد اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این معیارها برای نظم دادن به تسهیم سرمایه استفاده می‌شوند و این کار را از طریق عدم تأیید استراتژی‌های رشد و برنامه‌های مصرفی که می‌تواند اصل سرمایه شرکت را از بین ببرد، انجام می‌دهند.

۶. درآمد: درآمد گزارش شده به‌عنوان یک ابزار سنجش عملکرد می‌تواند برای ارزیابی رشد شرکت طراحی شود، صرف‌نظر از شایستگی این معیار و اینکه آیا با استراتژی‌های رشد بلندمدت ارتباط دارد یا خیر.

۷. معیارهای عملیاتی: آن دسته از معیارهای عملیاتی که به اهداف عملیاتی شرکت مربوط می‌باشند و با معیارهایی که مختص به صنعت هستند، می‌توانند از طریق تمرکز بر استفاده از تکنولوژی، ارتقای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)^۵، بهبود کلی نسبت‌های کارایی، یا حفظ

-
1. Total Shareholder Return
 2. Return on Assets
 3. Return on Equity
 4. Economic Value Added
 5. Total Quality Management

کیفیت دارایی‌ها، ابزار سنجش مفیدی برای هیأت مدیره و مدیران اجرایی باشند. یک مثال از اهداف عملیاتی خاص صنعت، جایگزینی ذخایر در شرکت‌های تولید و اکتشاف نفت و گاز می‌باشد که می‌تواند برای سلامت مالی در بلندمدت و کیفیت اعتبار این شرکت‌ها مهم باشد.

۸. معیارهای کیفی: معیارهای کیفی از جمله اهداف استراتژیک شرکت و ارتباط آن با ساختار پاداش مدیران اجرایی، به عنوان یک ارزش مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حال شرکت‌ها معمولاً این موضوع را که چگونه به عوامل کیفی در طرح‌های پاداش وزن می‌شود، افشا نمی‌کنند و این امر، درک و ارزیابی آنها را برای سرمایه‌گذاران دشوارتر می‌کند.

شرکت‌های سهامی عام و کمیته‌های حقوق و مزایای آنها باید معیارهای عملکرد را به ساختار حقوق و مزایا و پاداش اعضای هیأت مدیره و مدیران مرتبط کنند و ترکیبی مناسب از معیارهای سنجش مذکور در این بخش را به شکلی طراحی کنند که منافع اعضای هیأت مدیره و مدیران اجرایی با اهداف بلندمدت سهامداران هم‌سو گردد. به‌طور کلی معیارهای اثربخش سنجش عملکرد آنها می‌باشند که مرتبط با عملکرد پایداری شرکت در خلق ارزش برای سهامداران و مطابق با تصمیمات استراتژیک بلندمدت شرکت باشند.

۵. گزارش کمیته حقوق و مزایا

کمیته حقوق و مزایا در گزارشی مجزا و یا در مجموعه گزارش سالانه شرکت، جنبه‌های مهم زیر را افشاء می‌کند:

- الف) ترکیب کمیته حقوق و مزایا شامل تعداد اعضا، نام، ویژگی‌ها و استقلال آنها.
- ب) رویه‌ها و سیاست‌های کمیته.
- ج) جزئیات حقوق و مزایا و پاداش فردی اعضای هیأت مدیره و مدیران شامل حقوق و مزایا، پاداش، سهام و حق خرید سهام.

د) مصوبه سهامداران در خصوص طرح‌های حقوق و مزایا و پاداش مبتنی بر سهام و هزینه این طرح‌ها. ه) رأی و نظر مشاور سهامداران در مورد حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی.

مقررات SEC، افشای مناسب پاداش مدیران اجرایی بدون اعمال نفوذ یا حتی ارزیابی ماهیت و اندازه پاداش مدیران اجرایی را الزامی می‌کند. این مقررات متمایل به کمک به سهامداران در به‌دست آوردن اطلاعات کامل، صحیح و شفاف در مورد پاداش مدیران اجرایی برای انجام تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری صحیح هستند. مقررات SEC، افشای اطلاعات مربوط به حقوق و مزایا و پاداش مدیران را از طریق ملزم کردن شرکت‌ها به این موارد بهبود می‌بخشند: (۱) تهیه گزارشی جدید با عنوان تجزیه و تحلیل و

بحث حقوق و مزایا و پاداش (CD&A)^۱ در وکالت نامه حق رأی در مجمع و گزارش سالانه در قالب فرم ۱۰-K؛ (۲) تصحیح کنترل های افشا و رویه های مربوط به حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جدید مربوط آنها؛ و (۳) اعطای مسئولیت مستقیم به کمیته حقوق و مزایا برای برقراری طرح های حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی، اخذ مصوبه از کل هیات مدیره در رابطه با این طرح ها و افشای اختیارات، منابع، مسئولیت ها، نقش ها و وظایف کمیته در گزارش کمیته حقوق و مزایا. گزارش کمیته حقوق و مزایا که بر اساس مدل اثربخش گزارش کمیته حسابرسی بنا شده است، این دو مورد را در بر می گیرد: (۱) آیا کمیته حقوق و مزایا CD&A را با مدیریت اجرایی مورد بررسی و به بحث گذاشته است؛ و (۲) آیا کمیته حقوق و مزایا بر اساس بررسی ها و مباحثات انجام شده، قرار گرفتن CD&A را در مجموعه گزارش سالانه شرکت در قالب فرم ۱۰-K و وکالت نامه حق رأی در مجمع به هیات مدیره پیشنهاد کرده است.

مقررات SEC در مورد حقوق و مزایا و پاداش مدیران به این دلیل است که سهامداران و سایر استفاده کنندگان از صورت های مالی را نسبت به افشای کامل، صحیح و شفاف اطلاعات در این خصوص مطمئن سازد. این الزامات افشا به پاداش مدیران، معاملات با اشخاص وابسته، مالکیت سهام اعضای هیات مدیره و مدیران اجرایی، استقلال مدیران و سایر موضوعات راهبری شرکتی مربوط است. مقررات مذکور میزان پرداختی به مدیران را نه پیشنهاد و نه ملزم می کند. شرکت های سهامی عام ملزم هستند گزارش CD&A را با الزامات SEC مطابقت دهند. رهنمودهای مربوط به تهیه گزارش CD&A مبتنی بر اصول بوده و باید با شرایط شرکت انطباق داده شوند و مبالغ پرداختی در سال های مالی گذشته را شامل اهداف، عناصر، اجرای رویه ها را پوشش دهند.

جدول (۳-۵) مقررات جدید را با مقررات قبلی آن در خصوص حقوق و مزایا و پاداش مدیران مقایسه می کند. هدف اصلی از گزارش جدید کمیته حقوق و مزایا اول موضوع به بحث گذاشتن گزارش CD&A با مدیریت و دوم موضوع پیشنهاد درج این گزارش در مجموعه گزارش سالانه شرکت در قالب فرم ۱۰-K و وکالت نامه حق رأی در مجمع به هیات مدیره می باشد. هدف اصلی گزارش CD&A نیز افشای صحیح فرآیند تعیین حق رأی و مزایا و پاداش اعضای هیات مدیره و مدیران اجرایی در هیات مدیره و شفاف سازی آن برای سهامداران است.

جدول (۵-۳): مقایسه مقررات جدید با مقررات قبلی در خصوص حقوق و مزایا و پاداش مدیران^۱

مقررات جدید	مقررات قدیمی	دامنه
مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد مالی و سه نفر از مدیران با بالاترین حقوق و مزایا	مدیر عامل و چهار نفر از مدیران با بالاترین حقوق و مزایا	
گزارش قدیمی‌تر کمیته حقوق و مزایا حذف شده و با این موارد جایگزین شد: (۱) گزارش جدید کمیته حقوق و مزایا و (۲) بخش توصیف بحث و تحلیل حقوق و مزایا	افشای گزارش کمیته حقوق و مزایای هیأت مدیره در خصوص حقوق و مزایا و پاداش مدیران اجرایی	افشا / جدا اول
تغییری در شکل انفاق نیافتاده است؛ به افشا تحت مقررات (S-K, 407b) منتقل شد.	الزام به گزارش کمیته حسابرسی تحت مقررات S-K, 306	
تغییری در شکل انفاق نیافتاده است؛ به افشا تحت مقررات 201 S-K منتقل شد.	الزام به گزارش نمودار عملکرد تحت مقررات S-K, 402	جدول خلاصه حقوق و مزایا و پاداش
<ul style="list-style-type: none"> - حقوق و مزایا - حقوق و مزایا - ارزش دلاری پاداش مبتنی بر سهام - ارزش منصفانه پاداش مبتنی اختیار خرید سهام - طرح‌های انگیزشی غیر مبتنی بر سهام - تغییر در ارزش ذخیره بازبستگی و پاداش‌های معوق غیرمشروط - سایر انواع مزایا و پاداش - کل حقوق و مزایا و پاداش 	<ul style="list-style-type: none"> - حقوق و مزایا - سایر حقوق و مزایا و پاداش سلاله - ارزش دلاری پاداش مبتنی بر سهام محدود شده - پاداش مبتنی اختیار خرید اوراق بهادار - طرح‌های انگیزشی بلندمدت - سایر انواع حقوق و مزایا و پاداش 	

مقررات جدید	مقررات قدیمی	
<ul style="list-style-type: none"> - اعطای پاداش مبتنی بر برنامه - پاداش مبتنی بر سهام در پایان سال مالی - اعطای اختیار خرید سهام - طرح بازبستگی - مرابای معوق غیر مشروط - پاداش اعضای هیات مدیره 	<ul style="list-style-type: none"> - طرح پاداش انگیزشی بلندمدت - اعطای حق اختیار سهام و پاداش ناشی از رشد قیمت سهام شرکت (SAR) - گزارش ده ساله در خصوص قیمت‌گذاری مجدد اختیار خرید سهام / SAR - تجمیع اختیار خرید سهام / SAR - طرح بازبستگی 	<p>جدول تکمیلی</p>
<p>افشای روایتی پرداخت‌های بالقوه پس از خاتمه خدمت یا تغییر در مالکیت شرکت</p>	<p>افشای روایتی قراردادهای استخدامی خانمه خدمت و هرگونه قرارداد مبتنی بر تغییر در مالکیت شرکت</p>	<p>مرابای پایان خدمت / تغییر در مالکیت شرکت</p>
<ul style="list-style-type: none"> - جدول حق و مرابای مدیر جدید - لزوم افشای روایتی 	<p>افشای روایتی</p>	<p>حقوق و مرابا و پاداش</p>
<ul style="list-style-type: none"> - افشای پرداخت‌های بیش از ۱۲۰ هزار دلار - لزوم شنای رویه‌ها و سیاست‌های تصویب معاملات با اشخاص وابسته 	<ul style="list-style-type: none"> - افشای پرداخت‌های بیش از ۶۰ هزار دلار - عدم لزوم افشای رویه‌ها و سیاست‌های تصویب معاملات با اشخاص وابسته 	<p>معاملات با اشخاص وابسته</p>
<p>افشای جدید و جدید ساختار شده موضوعات راهبری شرکتی (به‌عنوان مثال استقلال اعضای هیات مدیره و فرآیندها و رویه‌های کمیته حقوق و مرابا)</p>	<p>الزامات مختلف افشا بر اساس بندهای ۳۰۶ و ۴۰۱ و ۴۰۲ و ۴۰۴ مقررات S-K</p>	<p>استقلال مدیران / راهبری شرکتی</p>

کمیته راهبری شرکتی

کمیته راهبری شرکتی باید متشکل از مدیران اجرایی (موظف) و مدیران غیراجرایی (غیرهوظف) بوده و مسئول ایجاد و نظارت بر اصول راهبری شرکتی شامل نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای هیأت مدیره و مدیران اجرایی است. این کمیته باید از تقسیم متعادل قدرت بین هیأت مدیره و مدیریت اجرایی و هیأت مدیره و سهامداران (همان‌گونه که در قوانین فدرال تعیین شده است) اطمینان کسب کند. کمیته راهبری شرکتی باید نقش و مسئولیت تعیین شده برای رییس هیأت مدیره، هر یک از کمیته‌های هیأت مدیره و اعضای آنها و مدیر عامل را تشریح نماید. کمیته باید برای بحث‌های استراتژیک جلسات اجرایی را با حضور یا بدون حضور مدیر عامل برگزار کند.

• مسئولیت کمیته راهبری شرکتی

کمیته راهبری شرکتی باید مسئول تعیین و استقرار برنامه کاری و دستور جلسات هیأت مدیره باشد. به‌طور سنتی مدیریت اجرایی دستور جلسات هیأت مدیره را کنترل و دیکته می‌کرده است. هیأت مدیره نیز معمولاً بی‌چون و چرا و بدون بحث‌های کافی، پیشنهادات استراتژیک مدیریت را به تصویب می‌رساند. کمتر هیأت مدیره‌ای در زمینه هدایت بحث‌های استراتژیک مدیریت پیش‌قدم می‌شود. در بسیاری از شرکت‌ها، دستور جلسات هیأت مدیره توسط مدیر عامل و با اطلاعات ناکافی دیکته می‌شود و جلسات هیأت مدیره، کوتاه و بدون بحث‌های سازنده بود. اصلاحات جدید در راهبری شرکتی مستلزم سطح بالایی از پاسخگویی برای هیأت مدیره است. کمیته راهبری شرکتی باید با مدیر عامل شرکت در طراحی دستور جلسات هیأت مدیره که مورد توافق هر دو باشد، همکاری کند. کمیته راهبری شرکتی می‌تواند به منظور تسهیل و هماهنگی فعالیت‌های کل هیأت مدیره و سایر کمیته‌های آن شکل بگیرد.

کمیته راهبری شرکتی باید: (۱) برنامه کاری و دستور جلسات هیأت مدیره را با تمرکز بر موضوعات استراتژیک بلندمدت و هم موضوعات عملکرد کوتاه‌مدت مدیریت کند؛ (۲) دستور جلسات و صورت جلسات قبلی را به منظور کسب اطمینان از صرف زمان و بحث‌های کافی برای هر موضوع بازبینی نماید؛ (۳) در مواقع ضروری در دستور جلسات هیأت مدیره بازنگری کرده و اولویت‌های جلسات را تعیین نماید؛ (۴) از وجود مستندات مربوط و به موقع برای موضوعات دستور جلسات هیأت مدیره اطمینان حاصل نماید؛ و (۵) خلاصه‌ای از موضوعات و مستندات مربوط به دستور جلسات را قبل از جلسه به اعضا ارائه دهد. هرساله کمیته راهبری شرکتی به همراه مدیریت ارشد شرکت، بایستی اولویت‌هایی شامل جهت استراتژی، فعالیت‌های تأمین مالی، فرصت‌های سرمایه‌گذاری، طرح‌های جانشین‌پروری

و رشد پایدار را برای هیأت مدیره تعریف کند. سپس این اولویت‌ها باید در رأس دستورجلسات هیأت مدیره قرار گیرد. مدیریت اجرایی باید توصیه‌هایی را برای هر اولویت ارائه دهد، اطلاعات کافی و خلاصه موضوعات را برای هر موضوع اصلی از قبل فراهم نماید، فرصت بحث و مناظره را فراهم آورد و نهایتاً به دنبال کسب تأیید هیأت مدیره برای این موضوعات مهم باشد.

همچنین کمیته راهبری شرکتی باید جلساتی را به طور سالانه به منظور گفت و گوی رودرروی اعضای هیأت مدیره با مدیرعامل برگزار نماید. سایر کمیته‌های هیأت مدیره باید فعالیت‌هایشان را به منظور فراهم آوردن استمرار در راهبری، فرآیند تعیین نامزدهای عضویت در هیأت مدیره، طرح حقوق و مزایا و پاداش، گزارشگری مالی و وظیفه حساسی مستقل، با کمیته راهبری شرکتی هماهنگ نمایند. مدیران بیرون‌سازمانی اغلب وقت محدودی برای مشاهده و شناخت حجم زیاد اطلاعات فراهم شده توسط مدیریت ارشد دارند. بنابراین، وظیفه کمیته راهبری شرکتی است تا این اطمینان را حاصل نماید که اطلاعات صحیحی، برای هیأت مدیره فراهم شده است و این کار را از طریق فیلتر کردن اطلاعات اضافی یا درخواست اطلاعات بیشتر به هنگامی که مدیریت تلاش می‌کند اطلاعات بسیار ناچیزی را در اختیار هیأت مدیره قرار بدهد، به انجام می‌رساند. مدیریت اجرایی عموماً از طریق بیانات مدیرعامل یا ارائه خلاصه‌ای از موضوعات مهم در مورد عملکرد شرکت، عملیات و شرایط مالی و حقوقی، با هیأت مدیره ارتباط برقرار می‌کند. در هر مورد، کمیته باید با مدیریت در جهت کسب اطمینان از این‌که اطلاعات درست و در زمان مقرر به هیأت مدیره ارائه شده است، همکاری نماید.

کمیته راهبری شرکتی باید اطلاعات کافی را در اختیار هیأت مدیره قرار دهد تا بتواند بازبینی اثربخشی بر عملکرد مالی شرکت داشته باشند. این اطلاعات بایستی شامل هم شاخص‌های عملکرد مالی و هم غیرمالی و مقایسه آنها با شاخص‌های صنعت و بودجه شرکت باشد. شاخص‌های مالی عبارتند از: (۱) صورت‌های مالی حساسی شده سالانه؛ (۲) صورت‌های مالی بازبینی شده فصلی؛ (۳) تأییدیه مدیران در مورد صورت‌های مالی و کنترل‌های داخلی؛ (۴) گزارش حساسی در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی؛ (۵) تجزیه و تحلیل مدیریت؛ (۶) سودهای اعلام شده؛ (۷) ارزیابی ریسک مدیریت؛ (۸) عملکرد بودجه؛ و (۹) سایر اطلاعات مالی مربوط مثل ادغام و تحصیل، تحقیق و توسعه، و معاملات اشخاص وابسته. شاخص‌های غیرمالی عبارتند از: (۱) ارزیابی سهامداران و سایر ذی‌فعاان اصلی از وضع تجاری؛ (۲) پیشنهادات و تجزیه و تحلیل سهامداران؛ (۳) گزارش کمیته حساسی؛ (۴) گزارشات کمیته حقوق و مزایا؛ (۵) ارتباط سهامداران؛ (۶) سهم بازار و موقعیت کلیدی محصولات، خدمات و برندها؛ (۷) رضایت مشتریان و حفظ و نگهداری آنها؛ (۸) قابلیت اتکا و پاسخ‌دهی تأمین‌کنندگان کالا و خدمات؛ (۹) رضایت‌مندی کارکنان و گردش آنها؛ (۱۰)

سه‌م بازار و درصد قابل انتساب به محصولات و مشتریان جدید؛ (۱۱) سرمایه‌گذاری و نوآوری در زمینه تحقیق و توسعه؛ و (۱۲) عملکرد اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی.

کمیته راهبری شرکتی باید ایجاد شود تا ساختار راهبری، مکانیزم‌ها، فرآیندها و رویه‌های شرکت توسعه یافته، ارزیابی شده و بهبود مستمر داشته باشند و این امر از طریق این موارد زیر امکان‌پذیر می‌شود:

(۱) حفظ استقلال هیأت مدیره؛ (۲) کسب اطمینان از این‌که اعضای هیأت مدیره اطلاعات مربوط، قابل اعتماد و به موقع برای انجام مسئولیت نظارتشان دریافت می‌کنند؛ (۳) فعالیت به‌عنوان رابط بین هیأت مدیره و مدیریت اجرایی از طریق فراهم آوردن شرایطی برای اعضای هیأت مدیره جهت بیان دغدغه‌های خود در مورد موضوعات راهبری شرکتی؛ (۴) بازبینی منظم از راهبری شرکتی و توصیه برای تغییرات لازم به هیأت مدیره؛ (۵) به‌روز نگه داشتن دانش اعضای هیأت مدیره در مورد اصلاحات جدید راهبری شرکتی شامل قوانین، مقررات، اصلاحیه‌ها، اسناد اذرای پذیرش در بورس و بهترین رویه‌های صنعت؛ (۶) صحبت‌های مستقیم ادواری با کارمندان به جای مدیران اجرایی ارشد؛ و (۷) ارزیابی ادواری از عملکرد اجتماعی، اخلاقی و زیست‌محیطی شرکت.

• گزارشگری راهبری شرکتی

گزارشگری و افشا در رابطه راهبری شرکت به صورت زیر انجام می‌شود:

(۱) در گزارشات ارائه شده توسط شرکت‌های سهامی عام به‌طور سنتی اطلاعات کمی در مورد راهبری شرکتی آنها شامل حقوق و مزایا و پاداش مدیران ارشد، مدیر عامل، مدیر مالی، اعضای هیأت مدیره، رئیس هیأت مدیره و مؤسسان شرکت فراهم می‌شود و کمیته راهبری شرکتی باید اطلاعاتی شفاف‌تر و به موقع‌تر را در مورد راهبری شرکتی، هیأت مدیره، مدیریت ارشد و کمیته‌های هیأت مدیره افشا نماید.

(۲) کمیته راهبری شرکتی باید یک گزارش سالانه شامل این موارد تهیه نماید: (۱) نام تمامی مدیران اجرایی و غیراجرایی؛ (۲) متخصص مالی تعیین شده در کمیته حسابرسی؛ (۳) فرآیند انتخاب اعضای هیأت مدیره توسط سهامداران، پیشنهادات، راه‌حل‌ها و دسترسی به وکالت حق رأی در مجمع توسط سهامداران؛ (۴) تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده توسط هیأت مدیره در مقایسه با دستور جلسات طراحی شده؛ (۵) دستور جلسات هیأت مدیره برای سال جدید؛ (۶) شرح مختصری از کارهای انجام شده توسط تمامی کمیته‌های هیأت مدیره شامل تعداد جلسات تشکیل شده؛ (۷) یک گزارش از کمیته حسابرسی با توجه به توصیه‌های این کمیته در مورد

انتشار صورت‌های مالی برای سهامداران؛ (۸) توضیحی از تأییدیه مدیریت در مورد کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی و صورت‌های مالی؛ (۹) توضیحی از جانب مدیریت اجرایی در ارتباط با ضعف‌های عمده در مورد کنترل‌های داخلی و اقدامات اصلاحی مدیریت در مورد آنها؛ و (۹) اقدامات شرکت در مورد مدیریت ریسک، شامل عوامل ریسک‌های قابل پیش‌بینی و واکنش‌های لازم در برابر آنها.

• کمیته انتصابات

کمیته انتصابات معمولاً مسئول ارزیابی و انتصاب اعضای جدید هیات مدیره و تسهیل انتخاب اعضای جدید توسط سهامداران می‌باشد. این کمیته ممکن است از خدمتانی که توسط مدیر عامل در شناسایی و به‌کارگیری اعضای جدید هیات مدیره شرکت ارائه می‌شود، استفاده نماید. یک کمیته انتصابات اثربخش می‌تواند به‌شکلی چشم‌گیر، نقش سنتی مدیر عامل در انتخاب اعضای هیات مدیره‌ای که الزاماً ممکن است از مدیریت مستقل نباشند را کاهش دهد.

• مسئولیت‌های کمیته انتصابات

کمیته انتصابات مسئول این موارد می‌باشد: (۱) بازیابی عملکرد اعضای فعلی هیات مدیره؛ (۲) ارزیابی نیاز به اعضای جدید هیات مدیره؛ (۳) شناسایی و ارزیابی مهارت‌ها، سوابق، تنوع و دانش نامزد‌های عضویت در هیات مدیره؛ (۴) داشتن یک فرآیند انتصاب هدفمند برای کاندیداهای واجد شرایط؛ و (۵) کمک به انتصاب مدیران جدید واجد شرایط. کمیته، همچنین مسئول حصول اطمینان از وجود ترکیب مناسبی از هیات مدیره شامل: استقلال، مهارت، تنوع و میراث تعهد مدیران می‌باشد. کمیته انتصابات باید تأیید کند تمام اعضای هیات مدیره الزام استقلال را که توسط اسناد اardeهای پذیرش در بورس درباره اکثریت مدیران (حداقل دو سوم) وضع شده است، برآورده ساخته‌اند. کمیته باید به ترکیب توازن مدیران موظف و مدیران غیرموظف توجه داشته باشد. هم مدیران موظف و هم مدیران غیرموظف باید مسئولیت نظارت بر مراقبت کامل، وفاداری و هوشیاری را به‌عهده بگیرند. با این حال در دنیای واقعی، وقت صرف شده برای امور تجاری شرکت، دانش راهبری و عملیات شرکت، پاداش دریافت شده و توانایی فرض شده توسط مدیران موظف نسبت به مدیران غیرموظف بیشتر است.

کمیته انتصابات هیات مدیره باید فرآیند انتخاب مدیران و ارزیابی توازن مهارت‌ها، دانش، استقلال، تنوع و تجربه مورد نیاز برای انتخاب مدیران جدید یا انتخاب مجدد مدیران متصدی را رهبری کند. کمیته باید کمال و صلاحیت هیات مدیره، کمیته‌های آن و هر یک از مدیران را ارزیابی کند. علاوه بر این

ویژگی‌ها، ویژگی‌های فردی مدیران شامل قضاوت آگاهانه، موارد مالی و حقوقی، استناداردهای عملکرد بالا و اعتماد به نفس بالا همچنین مهارت اصلی هیات مدیره شامل حسابداری و مالی، مدیریت، قضاوت تجاری، مسئولیت در قبال بحران، رهبری، سیاست‌ها و چشم‌اندازها، دانش صنعت و بازارهای بین‌المللی باید مورد توجه قرار گیرد.

باید یک ترکیب مناسب از انواع شخصیت‌ها و تجارب برای ایجاد بحث‌های سازنده، موضوعات شرکت و سایر روش‌ها وجود داشته باشد. برخی ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری یک مدیر خوب شامل توانایی برای این موارد می‌باشد: (۱) پرسش‌سولات سخت

(۲) همکاری خوب با دیگران (۳) استفاده از تجربه و اطلاعات صنعت (۴) فراهم کردن داده‌های با ارزش (۵) در دسترس بودن در مواقع مورد نیاز (۶) گوش به زنگ و کنجکاوی بودن (۷) استفاده از دانش تجاری (۸) دخیل بودن در کار کمیته (۹) توجه به جلسات

(۱۰) سخنرانی مناسب در جلسات (۱۱) آمادگی برای جلسات (۱۲) همکاری در طرح‌های بلندمدت (۱۳) فراهم کردن همفکری همه‌جانبه و کلی (۱۴) اطمینان دادن از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۱۵) آموزش در مورد اصلاحات به‌وجود آمده در راهبری شرکتی و مقررات اجرایی (۱۶) ارتباط مؤثر با تمام ذی‌فعان شرکت (۱۷) حمایت از شاخص‌های اقتصادی، اخلاقی، اجتماعی و محیطی شرکت.

• گزینش، کاندید شدن و انتخاب مدیران

کمیته انتصابات باید مسئول گزینش و کاندید کردن (نامزدی) مدیران جدید باشد. مدیرعامل شرکت اغلب خدماهایی را به این کمیته ارائه می‌دهد و بنابراین می‌تواند مدیران جدید را تعیین و پیشنهاد دهد. کمیته انتصابات با حمایت از مدیرعامل یا مشاوره‌هایی که از مشاوران مستقل دریافت می‌کند باید به‌طور سالانه تنوع، استقلال، تجربه، دانش و سایر ویژگی‌های مورد نیاز هیات مدیره را تعیین کند. بنابراین یک شرح از ویژگی‌های مطلوب از هیات مدیره باید به‌عنوان ملاک مقایسه با وضع موجود مورد استفاده قرار بگیرد. مقایسه حالت مطلوب هیات مدیره و حالت موجود، حالت مورد نیاز را تعیین می‌کند. کاندیداهای همسانی که حالت مورد نیاز را برآورده می‌سازند باید گزینش شوند و سابقه، دانش، تخصص، تنوع و موقعیت اخلاقی آنها بایستی توسط کمیته مورد بازبینی قرار گرفته و منبع آنها از طریق گزینش‌های قبلی به‌عنوان نامردهای بالقوه بررسی شود. کاندیدهای گزینش شده باید سپس توسط تمام هیات مدیره قبل از نهایی شدن برای انتخاب توسط سهامداران در مجمع عمومی سالانه تأیید شوند. همچنین کاندیدها باید توسط کمیته انتصابات به‌منظور کسب اطمینان از اینکه آنها نه تنها حائز شرایط مطلوب هستند، بلکه همچنین برای عضویت مؤثر در هیات مدیره زمان و علاقه کافی دارند، مورد

مصاحبه قرار بگیرند. مصاحبه و مذاکره کاندیداهای بالقوه با کمیته انتصابات می‌تواند برای کاندیدان بسیار کمکی‌کننده باشد، چراکه با مدیران فعلی ملاقات می‌کنند، درک بیشتری از امکانات و تیم مدیریتی سطح ارشد کسب می‌کنند و همچنین فرصت‌های خدمت به هیات مدیره را بهتر درمی‌یابند. این مصاحبه از این جهت برای شرکت، سودآور است که شرکت برای مدیریت فرصتی فراهم می‌کند.^۱ کاندیداهای بالقوه را از زبانی کند و برای سایر رهبران شرکت، فرصت به دست آوردن درک و سعی نسبی به متقاعد کردن کاندیدها جهت پذیرش رهبری را فراهم می‌کند.

کاندیدادها برای مدیریت معمولاً در مجمع عمومی سالانه به سهامداران معرفی می‌شوند. سپس سهامداران به انتخاب مدیران جدیدی که مسئولیت حفاظت از منافع آنها را به عهده خواهند گرفت، رأی می‌دهند. معمولاً اساسنامه شرکت این اختیار را به هیات مدیره می‌دهد تا به صورت میان مدت و برای مدت زمان باقی مانده یا تا مجمع عمومی بعدی سهامداران جایگاه هیات مدیره را تشکیل دهند. دوره زمانی مدیریت معمولاً برای یک تا سه سال تعیین شده و شروع و پایان آن مصادف با تاریخ مجمع است زمانی که یک مدیر انتخاب شد، دوره زمانی مدیران قبلی خاتمه پیدا می‌کند، مگر این‌که مدیر به شکلی دیگری منتقل یا مجبور به استعفا شود. اصلاحات اخیر در زمینه راهبری شرکعی پیشنهاد می‌کند که برای حفاظت بهتر از منافع سهامداران، مدیران باید به طور سالانه و بدون دوره‌های متناوب انتخاب شوند.

• انتخاب مدیران

انتخاب اعضا هیات مدیره یکی از نقش‌های حیاتی سهامداران در راهبری شرکعی می‌باشد، به این دلیل که اعضای هیات مدیره به‌عنوان نماینده سهامداران خدمت می‌کنند و انتخاب این نمایندگان اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.^۲ در رأی‌گیری اکثریت نسبی^۱، فقط یک رأی موافق این اطمینان به وجود می‌آورد که کاندید در هیات مدیره قرار خواهد گرفت. صرف‌نظر از تعداد آراء مخالف یا موافق این امر ممکن است زمانی منصفانه باشد که تعداد کاندیدها از تعداد اعضاء هیات مدیره بیشتر باشد اما از طرفی زمانی که کاندید اطمینان داشته باشد که با حداقل یک رأی پذیرفته خواهد شد می‌تواند ضربه‌زنر باشد. رأی‌گیری اکثریت مطلق^۲ سهامداران را از طریق الزام به اینکه کاندید از طریق تأیید و رأی موافق اکثریت سهامداران انتخاب می‌شود، اختیارمند می‌سازد. موضع رأی‌گیری اکثریت مطلق برای انتخاب اعضا هیات مدیره توجه و علاقه قابل ملاحظه‌ای را از جانب سهامداران به خود جلب کرد:

^۱ Plurality Voting

^۲ Majority Voting

است. اگرچه این موضوع یک پدیده جدید نیست، تخلفات شرکتی اخیر و رسوایی‌های مالی مربوطه تأثیر زیادی بر اهمیت و ایجاد تحول در این مورد داشته است. اخیراً هیأت کالپرز^۱ یک طرح سه شاخه^۲ را در طرفداری از الزامی بودن رأی‌گیری اکثریت مطلق تصویب کرده است. راب فکتر^۳ رئیس هیأت کالپرز بیان می‌کند «رأی‌گیری اکثریت مطلق این اختیار را به سهامداران خواهد داد تا مدیران را در قبال فعالیت‌ها و عملکردشان پاسخگو نگه دارند و بهترین شخص را برای این شغل انتخاب کند». طرح رأی‌گیری اکثریت مطلق کالپرز موارد ذیل را توصیه می‌کند: (۱) اجرای سیاست‌های رأی‌گیری اکثریت مطلق در شرکت‌های سهامی عام از طریق اساسنامه و اصلاحیه شرکت (۲) ایجاد تغییر در قوانین تعیین شده برای اجرای رأی‌گیری اکثریت مطلق جایی که این رأی‌گیری امکان‌پذیر باشد (۳) اجرای رأی‌گیری اکثریت مطلق در SBC و بورس‌های ملی کشورها (۴) اصلاح اصول مرکزی و رهنمودهای راهبری شرکتی کالپرز در جهت ارتقاء بهبود رأی‌گیری اکثریت مطلق اعضای هیأت مدیره شرکت.

حتی اگر آنها یک رأی موافق برای خودشان کسب کنند و اکثریت آرا مخالف نامزد باشد، روبه جاری استاندارد رأی‌گیری اکثریت نسبی اجازه می‌دهد مدیران انتخاب شوند. استاندارد رأی‌گیری اکثریت نسبی به دلیل غیردموکراتیک و غیرمنصفانه بودن مورد انتقاد قرار گرفته است. رأی‌گیری اکثریت مطلق برای انتخاب اعضای هیأت مدیره، توجه و حمایت گسترده‌ای را از جانب مؤسسات سرمایه‌گذاری جلب کرده است که این (۱) رأی‌گیری واقعی را در اختیار سهامداران قرار خواهد داد، (۲) فرآیند انتخاب در شرکت را آزاد خواهد کرد، (۳) باعث می‌شود هیأت مدیره شرکت نسبت به سهامداران بیشتر پاسخگو باشند و بیشتر از آنان دفاع کند، و (۴) مشابه استانداردهای رأی‌گیری اکثریت مطلق کشورهای توسعه یافته از قبیل بریتانیا، آلمان، کانادا، استرالیا و فرانسه خواهد بود. دو نوع از اصلاحات پیشنهادی برای رأی‌گیری اکثریت نسبی ارائه و طی سال ۲۰۰۵ مورد نظرخواهی قرار گرفت. نوع اول اصلاح اساسنامه از طریق تغییر از سیستم رأی‌گیری اکثریت نسبی به سیستم رأی‌گیری اکثریت که به عنوان «استاندارد رأی‌گیری اکثریت مطلق» تعبیر می‌شود. نوع دوم اصلاح اصول راهبری شرکتی از طریق الزام به این‌که (۱) مدیرانی که اکثریت آرا مخالف را کسب می‌کنند استعفا، خود را به هیأت مدیره ارائه دهند و (۲) هیأت مدیره به استعفا توجه کند و آن را تصویب نماید. نوع دوم اصلاح به عنوان «رأی‌گیری اکثریت مطلق تعدیل شده»^۴ مورد توجه قرار می‌گیرد و به دلیل ناتوانی در اهدا حق رأی «نه» به سهامداران و قادر ساختن هیأت مدیره

1. CalPERS Board
2. Three-Pronged Plan
3. Rob Feckner
4. majority vote light

برای انحصار تصمیم نهایی مورد انتقاد قرار گرفته است. شرکت‌ها باید از طریق ارتقاء و بهبود دموکراسی (با همه‌پرسی) سهامداران و قادر ساختن سهامداران به رأی «نه» برای نامرد‌ها، سیستم رأی‌گیری اکثریت مطلق را به ساختار راهبری شرکی خود وارد کنند. در سیستم رأی‌گیری اکثریت نسبی اعضای هیات مدیره با چالش‌های بسیار کمی روبرو هستند و شانس زیادی برای انتخاب شدن دارند.

• انتخاب مجدد مدیران متصدی

دوره تصدی هیات مدیره به‌طور سنتی دوره زمانی نامحدود و متناوب بوده است. اگرچه موقعیت مدیران شامل دوره تصدی نمی‌شود، معمولاً دوره زمانی محدودی نیز در اساسنامه وجود ندارد. بنابراین مدیران متصدی به‌طور معمول مجدداً انتخاب می‌شوند، مگر این‌که بازنشسته یا بنا به دلایلی کنار گذاشته شوند. ارزیابی سالانه مدیران باید قبل از هر چیز تعیین کند که آیا یک مدیر متصدی می‌تواند برای انتخاب مجدد نامرد شود. توصیه‌های متعددی در ارتباط با نامرد شدن صحیح و هدفمند مدیران متصدی شامل موارد ذیل ارائه گردیده است:

۱. داشتن یک سن بازنشستگی اجباری برای تمام مدیران. در حال حاضر، قانون استاندارد با الزامات دیگری که سن بازنشستگی استاندارد را برای مدیران اجبار کند وجود ندارد. شرکت‌های سهامی عام در پیروی از بهترین رویه‌ها باید به‌طور فردی تصمیم بگیرند چه سن بازنشستگی اجباری برای مدیرانش بهتر عمل می‌کند (شاید بین سن ۷۰ تا ۷۵ سالگی).
۲. استفاده از ارزشیابی سالانه هیات مدیره برای ارزیابی ویژگی‌ها، دانش، داشتن گواهی‌نامه‌ها و تغییرات در وضعیت مدیران فعلی و کوشش آنها در جهت نامرد شدن برای انتخاب مجدد.
۳. استفاده از دوره‌های محدود برای انتخاب مجدد مدیران متصدی.
۴. الزام تأییدیه سالانه از اعضای هیات مدیره جهت افساء هرگونه تغییر در شرایط استخدامی اولیه. تضاد منافع بالقوه و دست داشتن در هرگونه فعالیت غیر قانونی با غیراخلاقی که می‌تواند باعث رسوایی شرکت شود.
۵. فراهم آوردن انگیزه و فرصت برای مدیران در جهت کنارگیری از هیات مدیره قبل از نامردی مجدد و انتخاب مجدد در شرایطی که مدیران عملکرد غیرمؤثری دارند یا در کارهای غیراخلاقی شرکت دارند.
۶. تشویق سهامداران، به‌ویژه مؤسسات سرمایه‌گذاری به شرکت دادن نامرد‌هایشان در رأی‌گیری شرکت.

• فرآیند برنامه‌ریزی برای جانشین پرووی

کمیته انتصابات شرکت باید یک فرآیند روئین برنامه‌ریزی را جهت کسب اطمینان از جایگزینی منظم هیأت مدیره شرکت و سایر مدیران ارشد اجرایی برقرار سازد. خصوصیت کلیدی یک فرآیند مؤثر جانشین‌پرورزی شامل این موارد می‌باشد: ۱- یک فرآیند مستمر، ۲- نظارت و تأیید مناسب توسط هیأت مدیره، ۳- ورود، مشارکت و همکاری مدیر عامل هنگامی که ضرورت دارد و البته بدون تسلط بر کمیته، ۴- یک رویه آسان به لحاظ کارپردی و قابل پذیرش در صورت وقوع یک بحران، ۵- الزامات جایگزینی هم‌تراز با طرح‌های استراتژیک شرکت، ۶- کمک به یافتن رهبر خوب در زمان مناسب، ۷- تشکیل گروه‌های استعدادیابی در سطوح پایین، ۸- ایجاد یک برنامه برای نامزد کردن افراد درون‌سازمانی، و ۹- اجتناب از تفکر مسابقه‌ای^۱ که ممکن است منجر به از دست دادن جانشینان کلیدی پس از انتصاب مدیر عامل جدید شود.

کمیته انتصابات پس از قانون سارینز- آکسلی ۲۰۰۲ در رابطه با استقرار فرآیند عینی‌تر و شفاف‌تر استخدام و انتصاب کاندیداهایی که با دقت بیشتری به ارزیابی زمان، ریسک‌ها، تعهدات و پاداش‌های مرتبط با مدیریت می‌پردازند، با چالش روبه‌رو می‌باشد. این‌که الزام اکثریت اعضای هیأت مدیره باید مستقل باشند و رابطه شخصی و مالی با مدیریت اجرایی نداشته باشند، فرآیند انتصاب را پیچیده‌تر و زمان‌برتر می‌کند. بنابراین کمیته انتصابات باید توجه مناسب به مهارت‌ها، تخصص‌ها، ویژگی‌های مشخص و گوناگون مورد نیاز در هیأت مدیره با توجه به فرهنگ، ویژگی و اهداف استراتژیک شرکت داشته باشد. این کمیته باید بر فرآیند استخدام هدفمند و مؤثرتر تمرکز داشته باشد.

• افشاییات کمیته انتصابات

شرکت‌های سهامی عام باید منشور مکتوبی را برای کمیته انتصاباتشان تهیه کرده و آن را در وب‌سایت شرکت در دسترس همه قرار دهند و یا آن را در آیین‌نامه نمایندگی مطرح کند. و اگر چنین منشوری تهیه نشده باشد باید در این آیین‌نامه بیان شود. اگر شرکت در بورس پذیرفته شده است، باید افشا شود که آیا تمام اعضای کمیته انتصابات به شرحی که در استانداردهای پذیرش در بورس بیان شده است مستقل هستند یا خیر؟ اگر شرکت در بورس پذیرفته نشده است، باید افشا شود که آیا هر عضو کمیته انتصابات به نحوی که توسط هیأت مدیره تعیین شده است و مطابق با الزامات استانداردهای پذیرش در بورس،

1. Horse race mentality

نوعی تفکری سیاسی و ژورنالیستی که در آن بیش از آنکه بر ماهیت موضوع و اهمیت آن تأکید داشته باشند، بر بازی و اینکه برنده یا بازنده نهایی آن کیست، تکیه دارند. پیامد این گونه تفکر، تأکید بر مسائل و رویدادهای بی‌اهمیت خواهد بود

مستقل می باشد یا خیر؟ کمیته انتصابات باید رویه‌هایی را برای توجه به کاندیداهای توصیه شده هیأت مدیره توسط سهامداران استقرار بخشد و اگر چنین رویه‌هایی وجود ندارد باید توجه هیأت مدیره و دلیل آن در آیین نامه نمایندگی شرح داده شود.

سایر کمیته‌های هیأت مدیره

شرکت‌های سهامی عام ممکن است کمیته‌های ویژه دیگری را برای برخورد با موضوعاتی که تخصص‌های خاصی را می‌طلبد تشکیل دهند. برای مثال یک شرکت ممکن است یک کمیته مالی برای نظارت بر فعالیت‌های تأمین مالی، ساختار سرمایه یا فعالیت‌های استراتژیک و طرح‌ریزی تشکیل دهد. کمیته‌های ویژه همچنین می‌توانند در جهت برخورد با موضوعات به وجود آمده از قبیل مسائل محیطی، ادغام، تحصیل و تحقیق و بررسی دلایل خطاکاری‌های اعضای هیأت مدیره و کارکنان تشکیل گردد. کمیته‌های ویژه معمولاً با تکمیل وظایف تعیین شده برای آنها منحل می‌شوند. در یک موقعیت زمانی که مدیر عامل شرکت رییس هیأت مدیره هم باشد یک کمیته خارجی می‌تواند برای حفظ استقلال هیأت مدیره تشکیل شود. این کمیته باید تماماً از مدیران غیرموظف تشکیل شده باشد و باید در وظایف نظارت و مشاوره در مورد مسئولیت‌های تقبل شده توسط مدیران داخلی از جمله مدیر عامل در جهت مدیریت شرکت به کار گرفته شود. رییس کمیته خارجی می‌تواند توسط تمام اعضا هیأت مدیره به‌ویژه مدیران خارجی انتخاب شود و به‌عنوان رهبر هیأت مدیره خدمت کند.

مثال‌های دیگر در مورد کمیته‌های ویژه یک کمیته اجرایی است که معمولاً در جلسات هیأت مدیره به منظور بازبینی و تأیید تصمیمات مدیر، طرح‌ها و فعالیت‌های انجام شده از جانب کل هیأت مدیره شرکت می‌کند.

فرآیند تدوین برای یک کمیته ویژه مهم است، چراکه دادگاه‌ها به دقت به بررسی این فرآیند می‌پردازند تا از این‌که کمیته یک تعهد درست دارد و مسئولیت خود را با دقت و پشتکار کامل انجام می‌دهد، اطمینان یابند.

خلاصه فصل

راهبري شرکتهای به مجموعه روابط تقسیم قدرت مابین مدیریت شرکت، هیأت مدیره، سهامداران و دیگر ذینفعان آن اطلاق می‌گردد که از یک سو شامل روش نظارت هیأت مدیره بر نحوه اداره شرکت توسط مدیریت بوده و از سوی دیگر چگونگی پاسخگویی اعضای هیأت مدیره نسبت