



مقدمه:

دکتر یدالله مکرمی

جهان در ده سال گذشته شاهد تغییر شکل مهمی در نقش بخش خصوصی، در توسعه اقتصادی و ایجاد شغل بوده است. بتدریج که کشورهای بیشتری از نگرش بازار-محور در سیاست اقتصادی پیروی کرده‌اند، آگاهی درباره اهمیت بنگاه‌های خصوصی در زمینه رفاه افراد افزایش یافته است.

بنگاه‌ها شغل ایجاد می‌کنند، مالیات بردارند، آرایه وسیعی از خدمات و کالاها با قیمتهای معقول تولید می‌کنند، و هر روز بیش از گذشته پس اندازهای مردم را سامان می‌دهند و درآمدهای بازنشستگی آنان را تضمین می‌کنند. همزمان با اتکای روزافزون اقتصاد به بخش خصوصی در سراسر جهان، مباحث **نظام راهبری بنگاه** نیز اهمیتی بیش از پیش یافته است.

بحرانهای مالی اخیر در آمریکا، اروپا و آسیا برای همه کشورها کاملاً روشن کرده است که چرا مباحث شفافیت و پاسخگویی در نظام راهبری بنگاه در اعتماد سرمایه‌گذاران و عملکرد مجموع اقتصاد ملی اینهمه اهمیت دارد. نظام راهبری بنگاه به سازوکارهایی مربوط است که بنگاه‌ها به کمک آن کار می‌کنند و کنترل می‌شوند. با آن که دولت‌ها در کار شکل دادن فضای قانونی، نهادی و انتظامی برای ایجاد نظام راهبری بنگاه نقش محوری به عهده دارند، اما مسئولیت اصلی، در برپایی نظام مطلوب، بردوش بخش خصوصی است. نظام مطلوب راهبری بنگاه این اطمینان را پدید می‌آورد که بنگاه‌ها سرمایه خود را به طور موثر به کار

گرفته‌اند. به علاوه این اطمینان را پدید می‌آورد که بنگاه‌ها منافع دامنه وسیعی از گروه‌های ذینفع و همچنین جامعه‌ای را که بنگاه در درون آن به فعالیت مشغول است، در نظر گرفته‌اند و هیئت مدیره در برابر سهامداران و شرکت پاسخگو است. چنین نظامی به نوبه خود اطمینان ایجاد می‌کند که بنگاه‌ها، در کل، در جهت منافع جامعه فعالیت می‌کنند و موجب جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و جذب سرمایه‌های درازمدت می‌شوند.

یکی از عوامل اصلی بهبود کارایی اقتصادی، نظام راهبری بنگاه است که دربرگیرنده مجموعه‌ای از روابط میان مدیریت شرکت، هیئت مدیره، سهامداران و سایر گروه‌های ذینفع است. نظام راهبری بنگاه به علاوه ساختاری را فراهم می‌کند که از طریق آن هدفهای بنگاه تنظیم و وسایل دستیابی به هدفها و نظارت بر عملکرد تعیین می‌شود. نظام مطلوب راهبری بنگاه باید انگیزه و پاداش مناسب برای اعضای هیئت مدیره و مدیریت شرکت فراهم کند تا آنها هدفهای مورد نظر شرکت و سهامداران آن را دنبال کنند و زمینه را برای نظارت موثر هموار سازند. به این ترتیب، شرکتهای منابع را با اثربخشی بیشتری به کار می‌گیرند.

در نظام سنتی راهبری شرکتهای، مهمترین مفهوم، تفکیک مالکیت از مدیریت بود. تفکیک مالکیت از مدیریت، زمینه را برای رشد سرمایه و توسعه بنگاههای اقتصادی فراهم ساخت و در پرتو آن تحولی عظیم در نظام تولید ثروت پدید آمد.

پیچیدگیهای مربوط به تضاد منافع مدیران و مالکان از یک سو و اهمیت آثار عملکرد شرکت بر سایر گروه‌های ذینفع از دیگر سو، دیرزمانی است که توجه دولتها، مراجع حرفه‌ای و گروه‌های اجتماعی را به خود جلب کرده است و یافتن الگوی مناسب برای نظام راهبری بنگاه، دلمشغولی جدی آنها شمرده می‌شده است. دلمشغولی اصلی ابتدا حفظ منافع مالکان و سپس حفظ منافع سهامداران اقلیت بود. دایره گروه‌های ذینفع کم‌کم گسترده‌تر شد و مشتریان، تامین‌کنندگان، کارکنان دولت و بالاخره کل جامعه را دربرگرفت. گرچه توجه به منافع گروه‌های ذینفع از همان ابتدا مطرح بود اما تنها چند سالی است که در نتیجه تحقیقات و مطالعات گسترده و ارزیابی تجربه‌های موفق و ناموفق در زمینه نظام راهبری بنگاه، تحولی اساسی در این نگرش پدید آمده است.

محور اصلی این تحول دو موضوع بود:

- اصالت دادن به منافع همه گروه‌های ذینفع،
- تفکیک کنترل از مالکیت و مدیریت.

نظام راهبری بنگاه چیست؟

سیستمهای راهبری بسیار گوناگونند و تنها یک مدل مطلوب نظام راهبری وجود ندارد؛ اما ضرورت زبان مشترک جهانی محسوس است و تلاش گسترده‌ای به کار می‌رود تا آیینهای راهبری و الگوهای تجربه شده در سطح ملی و منطقه‌ای به وجود آید. استفاده از نظام راهبری بنگاه به دلایل مختلف، ضرورت دارد، از جمله:

- پاسخگویی به نیاز دولتها در سازمان دادن به اقتصاد ملی،
- فراهم ساختن رهنمود برای بورس اوراق بهادار، سهامداران، شرکتهای و مراجع حسابداری،
- کمک به شرکتهای در کار یافتن نظام مطلوب برای کارکرد بنگاه. قلمرو نظام راهبری بنگاه دو بخش است: بیرونی و داخلی که در (شکل ۱) نشان داده شده است.

بخش بیرونی نظام راهبری بنگاه مجموعه‌ای از سازوکارهاست که رفتار انسان را قاعده‌مند، هدایت، کنترل و بر آن نظارت می‌کند؛ با این هدف که رفتار جمعی و فردی در یک گروه با هنجارهای مورد انتظار جامعه انطباق پیدا کند.

بخش داخلی نظام راهبری بنگاه مجموعه قواعد، رهنمودها و کنترلهایی است که مسیر حرکت فرد را در سازمانی متشکل از گروهی از افراد، تعیین می‌کند.

دو تغییر ماهیتی در ساختار سنتی راهبری بنگاه پدید آمده است: وظایف اصلی بنگاه در ساختار سنتی، ارزش آفرینی برای

سهامداران بود. بنگاه و منافع حاصل از آن بر اساس حق مالکیت منابع اقتصادی، به سهامدار تعلق داشت. گرچه منافع دیگر گروههای ذینفع مورد توجه قرار داشت، اما اصل نبود.

در ساختار نوین راهبری بنگاه، ارزش آفرینی برای همه ذینفعان، شرط اصلی در کارکرد بنگاه است. تحصیل ارزش به زیان یک گروه و به نفع گروه دیگر مجاز نیست. انتفاع مشتری به عنوان فردی از افراد جامعه همانقدر اهمیت دارد که انتفاع سهامدار.

سازمان هیئت مدیره، در ساختار سنتی، سازمانی متمرکز بود که اختیار کامل اداره امور بنگاه و تخصیص منابع را به عهده داشت. تنها الزامات قانونی و انتظامی محدودی برای حمایت از منافع سهامداران اقلیت و رفع تضاد منافع میان مدیران و سهامداران وجود داشت که رعایت آن نیز از تضمین جدی برخوردار نبود. تمام قدرت معمولاً در دست یک نفر متمرکز بود.

در ساختار نوین راهبری بنگاه، وظایف هیئت مدیره بر اساس اصول معینی که محور آن تضمین منافع همه گروههای ذینفع است، تعریف شده و تقسیم کار روشنی در هیئت مدیره برای انجام وظایف در نظر گرفته شده است (شکل ۲).

بر اساس این تقسیم کار، هیئت مدیره از دو گروه مستقل تشکیل می‌شود: یک گروه، مدیران موظف که مسئول اداره امور شرکتند و مدیران اجرایی را هدایت می‌کنند و گروه دیگر، مدیران غیرموظف که مسئول کنترل بنگاه‌اند؛ و گروه اخیر نقش مسلط را در ترکیب هیئت مدیره دارد. اساس این تقسیم کار، تفکیک وظایف

شکل ۱- قلمرو نظام راهبری بنگاه



شکل ۲- ساختار نوین راهبری بنگاه



تقسیم مسئولیت
در راس شرکت باید تقسیم مسئولیت روشنی بین امور مربوط به اداره کردن هیئت مدیره و مسئولیت اجرایی اداره کردن کسب و کار شرکت، وجود داشته باشد. هیچ فردی نباید قدرت تصمیمگیری بدون قید و شرط داشته باشد:

- یک نفر نمی تواند به طور همزمان رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل باشد. تقسیم مسئولیتها بین این دو نقش باید صریح و روشن و مکتوب بوده و به تصویب هیئت مدیره رسیده باشد.
- رئیس هیئت مدیره باید معیارهای مستقل بودن را داشته باشد.

تعادل بین مدیران موظف و غیر موظف

در هیئت مدیره باید تعادلی بین مدیران موظف و غیر موظف (و به ویژه مدیران غیر موظف مستقل) وجود داشته باشد، به ترتیبی که هیچ فردی یا گروه کوچکی از افراد نتواند تصمیمگیری هیئت مدیره را تحت نفوذ خود قرار دهد:

- اعضای غیر موظف و مستقل هیئت مدیره باید به نام مشخص شوند. هیئت مدیره باید درجه استقلال رئیس هیئت مدیره را بررسی و تعیین کند. عوامل موثر در استقلال رئیس هیئت مدیره عبارتند از این که:

- در پنج سال گذشته کارمند شرکت یا گروه نبوده باشد،
- در سه سال گذشته به طور مستقیم یا غیر مستقیم روابط تجاری عمده با شرکت نداشته و یا شریک، سهامدار، عضو هیئت مدیره و یا مدیر ارشد موسسه ای که چنین روابطی با شرکت داشته است، نبوده باشد،
- علاوه بر حق الزحمه هیئت مدیره، مزایای دیگری از شرکت دریافت نکنند، از امتیاز اختیار خرید سهم یا صندوق بازنشستگی برخوردار نباشند،
- با مشاوران، مدیران و کارکنان ارشد شرکت رابطه خویشاوندی نزدیک نداشته باشد،
- عضو هیئت مدیره شرکتهای دیگر نباشد و یا به دلیل اشتغال در سایر شرکتهای رابطه مهمی با سایر مدیران نداشته باشد،
- نماینده سهامدار عمده معینی نباشد،
- بیش از ۹ سال در هیئت مدیره عضویت نداشته باشد.
- حداقل نیمی از هیئت مدیره، به جز رئیس هیئت مدیره، باید عضو غیر موظف و به تشخیص هیئت مدیره، مستقل باشند.
- هیئت مدیره باید یکی از اعضای غیر موظف مستقل را به عنوان

اجرایی از وظایف نظارتی و کنترلی است.

اصول راهبری بنگاه

بر اساس تحقیقات و نظرخواهیهای گسترده، اصول معینی برای نظام راهبری بنگاه در کشورهای مختلف تدوین و به کار گرفته شده که گرچه با هم تفاوت دارند اما بسیار به هم نزدیکند. این اصول در امریکا در سال ۲۰۰۲ و در انگلستان در سال ۲۰۰۳ جنبه قانونی به خود گرفت.

مسئولیت هیئت مدیره

هر شرکت باید به وسیله هیئت مدیره ای کارآمد اداره شود. هیئت مدیره به طور جمعی مسئول موفقیت شرکت است:

- هیئت مدیره باید به طور منظم، طبق جدول زمانبندی مشخصی برای انجام وظایف خود تشکیل جلسه دهد،
- رئیس هیئت مدیره باید با مدیران غیر موظف بدون حضور مدیران موظف جلسه داشته باشد،
- اعضای غیر موظف هیئت مدیره باید حداقل یکبار در سال برای ارزیابی عملکرد رئیس هیئت مدیره جلسه تشکیل دهند. اعضای هیئت مدیره باید مسایل حل نشده را در صورت جلسه هیئت مدیره درج کنند،
- اعضای غیر موظف هیئت مدیره باید دلایل استعفای خود را به صورت کتبی به رئیس هیئت مدیره ارائه کنند تا او آن را بین دیگر اعضا توزیع کند.

در ساختار نوین راهبری بنگاه

وظایف هیئت مدیره بر

اساس اصول معینی که

محور آن تضمین منافع

همه گروه‌های ذینفع است

تعریف شده و

تقسیم کار روشنی

در هیئت مدیره

برای انجام وظایف

در نظر گرفته شده است

عضو ارشد، برای ارتباط آزاد با سهامداران انتخاب کند، تا سهامدارانی که با مدیران اجرایی مشکل دارند، به وی دسترسی داشته باشند.

انتصاب مدیران

انتصاب مدیران جدید در هیئت مدیره باید تابع مقررات رسمی، سخت و شفاف باشد:

• باید کمیته‌ای به نام **کمیته انتخابات**^۲ برای هدایت فرایند انتصاب اعضای هیئت مدیره تشکیل شود که اکثریت اعضای آن از میان اعضای غیر موظف مستقل هیئت مدیره باشند.

• کمیته انتخابات باید تعادل میان مهارتها، دانش و تجربه در هیئت مدیره را ارزیابی کند و در پرتو این ارزیابی، شرح نقش و قابلیت‌های لازم برای سمت‌های معین را تهیه کند.

• کمیته انتخابات باید برای انتصاب رئیس هیئت مدیره، شرح شغل تهیه کند و اوقات همکاری رئیس هیئت مدیره برای انجام وظیفه را مشخص سازد. سایر اشتغالات رئیس هیئت مدیره پیش از انتصاب باید افشا شود. هیچ فردی نمی‌تواند در آن واحد در دو شرکت رئیس هیئت مدیره باشد.

• شرایط انتصاب اعضای غیر موظف هیئت مدیره باید مشخص باشد و آنها وقت کافی برای انجام وظایف خود داشته باشند. سایر تعهدات مهم آنان باید در برابر هیئت مدیره افشا شود.

• اعضای موظف و تمام وقت هیئت مدیره نمی‌توانند در بیش از یک شرکت دیگر عضو غیر موظف هیئت مدیره و یا رئیس هیئت مدیره باشند.

تامین اطلاعات

برای اینکه هیئت مدیره بتواند وظایفش را انجام دهد، باید اطلاعات مورد نیاز در شکل و کیفیت مناسب، در دوره‌های زمانی مشخص در اختیارش قرار گیرد:

• اعضای جدید هیئت مدیره باید به محض پیوستن به هیئت مدیره به طور رسمی و کامل در جریان امور قرار گیرند و سهامداران اصلی بتوانند با مدیر جدید غیر موظف در بدو ورود آشنا شوند.

• هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که مدیران، به ویژه اعضای غیر موظف، می‌توانند به هزینه شرکت از نظرات مشاوران حرفه‌ای مستقل استفاده کنند. کمیته‌ها باید برای انجام وظایف خود منابع کافی در اختیار داشته باشند.

• تمام اعضای هیئت مدیره باید به خدمات و مشورت‌های دبیر هیئت مدیره دسترسی داشته باشند. دبیر هیئت مدیره مسئولیت داردا اطمینان حاصل کند که مقررات هیئت مدیره رعایت شده است. انتصاب و خاتمه خدمت دبیر هیئت مدیره به عهده هیئت مدیره است.

ارزیابی عملکرد

هیئت مدیره باید به طور جدی و رسمی عملکرد خود، کمیته‌هایش و فرد فرد مدیران را، سالانه ارزیابی کند:

• روش ارزیابی عملکرد هیئت مدیره، کمیته‌های هیئت مدیره و اعضای هیئت مدیره باید مشخص باشد. مدیران غیر موظف باید مسئول ارزیابی عملکرد رئیس هیئت مدیره باشند.

تجدید انتخاب مدیران

تمام مدیران باید در دوره‌های منظم در معرض تجدید انتخاب قرار گیرند، به شرط آنکه عملکردشان پیوسته رضایتبخش بوده باشد. هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که برنامه‌ای دائمی برای تجدید نیرو و جایگزینی اعضای هیئت مدیره وجود دارد:

• تمام اعضای هیئت مدیره باید در مجمع عمومی سالانه انتخاب شوند و در فواصل حداکثر سه ساله تجدید انتخاب شوند. اسامی کاندیداهای عضویت در هیئت مدیره باید به همراه اطلاعات کافی درباره آنان در اختیار سهامداران قرار گیرد.

• تجدید انتخاب اعضای هیئت مدیره در صورتی باید به سهامداران توصیه شود که عملکرد عضو، براساس ارزیابی عملکرد رسمی، موثر و متعهدانه باشد. تجدید انتخاب اعضای

در ساختار نوین
راهبری بنگاه
ارزش آفرینی برای
همه ذینفعان
شرط اصلی در
کارکرد بنگاه است

Governance

• کمیته حقوق و مزایا مسئول تعیین حقوق و مزایای تمام مدیران موظف و رئیس هیئت مدیره است. کمیته یادشده به علاوه باید سطح و ساختار حقوق و مزایای مدیران ارشد را پیشنهاد و بر آن نظارت کند.

• هیئت مدیره و یا سهامداران، باید حقوق و مزایای مدیران غیر موظف را تعیین کنند.

• طرحهای انگیزشی و تغییرات طرحهای موجود باید به تصویب سهامداران برسد.

ارزیابی عملکرد شرکت

هیئت مدیره باید ارزیابی قابل فهم و متوازی از وضعیت شرکت و آینده آن ارائه دهد:

• هیئت مدیره باید در گزارش سالانه، مسئولیت خود برای تهیه حسابها را توضیح دهد و همچنین تداوم فعالیت واحد تجاری و فرضیات پشتیبان یا شرطهای مربوط را گزارش کند.

استقرار سیستم کنترل داخلی

هیئت مدیره باید برای حفاظت از سرمایه گذاری سهامداران و داراییهای شرکت، یک سیستم کنترل داخلی معتبر مستقر کند:

• هیئت مدیره باید حداقل سالانه اثربخشی سیستم کنترلهای داخلی را مورد بررسی قرار دهد و گزارش انجام آن را به سهامداران عرضه کند. بررسی یادشده باید تمام کنترلهای مهم، شامل کنترلهای مالی، عملیاتی و رعایت و همچنین سیستمهای مدیریت ریسک را پوشش دهد.

گزارشگری مالی

هیئت مدیره باید ترتیبات رسمی و شفاف برای چگونگی اعمال اصول گزارشگری مالی و کنترلهای داخلی و برقراری روابط مناسب با حسابرسان شرکت، ایجاد کند:

• هیئت مدیره باید کمیته ای با نام کمیته حسابرسی^۱، متشکل از سه نفر اعضای غیر موظف مستقل هیئت مدیره تشکیل دهد. هیئت مدیره باید مطمئن باشد که حداقل یک نفر از اعضای کمیته حسابرسی تجربه مالی مربوط و بروز داشته باشد.

• کمیته حسابرسی باید مسئولیتها و نقش مشخصی به شرح زیر داشته باشد:

•• نظارت بر درستی صورتهای مالی شرکت و یاهرگونه گزارش

هیئت مدیره بیش از دو دوره متوالی باید پس از بررسیهای جدی و توجه به ضرورت تازه گردانی هیئت مدیره انجام شود.

• اعضای هیئت مدیره ای که عضویت آنها بیش از ۹ سال بطول می انجامد، عضو غیر موظف مستقل به حساب نمی آیند.

مزایای جبران خدمت

سطح حقوق و مزایا باید برای جذب، حفظ و انگیزش مدیرانی با کیفیت، در حدی که برای اداره موفق شرکت لازم است، کافی باشد. اما شرکت باید از پرداخت حقوق و مزایا بیش از آنچه که لازم است اجتناب کند. بخش مهمی از حقوق و مزایای مدیران اجرایی باید به گونه ای شکلبندی شود که مزایای جبران خدمت با عملکرد فرد و شرکت مربوط باشد:

• اجزای حقوق و مزایای مرتبط با عملکرد باید بخش مهمی از مجموعه حقوق و مزایای مدیران موظف را تشکیل دهد و به گونه ای طراحی شود که علاقه های آنها را با علاقه های سهامداران همسو سازد و به آنان انگیزه قوی بدهد تا کار خود را در بالاترین سطح انجام دهند.

• سطح حقوق و مزایای مدیران غیر موظف باید منعکس کننده میزان اوقات همکاری و همچنین مسئولیتهای شغلی آنان باشد.

• شرایط مزایای پایان خدمت مدیران باید به گونه ای باشد که به عملکرد ضعیف، پاداش تعلق نگیرد.

مبانی تعیین حقوق و مزایا

برای تعیین سیاست شرکت در مورد حقوق و مزایا و همچنین مشخص کردن حقوق و مزایای هر مدیر، باید دستورالعمل رسمی و شفاف وجود داشته باشد. هیچ مدیری نباید در مورد حقوق و مزایای خودش، تصمیمگیر باشد:

• هیئت مدیره باید کمیته ای به نام کمیته حقوق و مزایا^۲ متشکل از حداقل ۳ عضو غیر موظف مستقل هیئت مدیره تشکیل دهد.

دست سهامداران برسد.

رعایت نظام راهبری توسط سهامداران نهادی

سهامداران نهادی باید در زمان ارزیابی نظام راهبری بنگاه در شرکتهای سرمایه پذیر، به ویژه آن بخش از نظام که به ترکیب و ساختار هیئت مدیره مربوط است، وزن لازم را برای عوامل مربوط و درخور توجه در نظر بگیرند:

• سهامداران نهادی مانند صندوقهای بازنشستگی به عنوان یک سهامدار آگاه و مطلع، مسئولیت ویژه‌ای در ارزیابی نظام راهبری بنگاه و به ویژه خروج مدیران از مقررات تعیین شده، دارند.

اهمیت آرای سهامداران نهادی

سهامداران نهادی مسئولیت دارند در استفاده از آرای خود جوانب کار را در نظر بگیرند:

• سهامداران نهادی باید اطمینان حاصل کنند که خواست و رای آنان در عمل تحقق پیدا می کند،
• سهامداران نهادی باید در جلسات مجمع عمومی شرکت کنند.



پانوشتها:

- 1- Corporate Governance
- 2- Nomination Committee
- 3- Remuneration Committee
- 4- Audit Committee

- IIA, Strengthening the Internal Auditor's Role in the Governance Process, Mar 2003
- FRC, Combined Code on Corporate Governance, July 2003
- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004
- Association of CEO, Principles of Corporate Governance, 2004
- PWC, Audit Committees, 2003
- IIA, Internal Auditing; Adding Value Across the Board, 2004
- IIA, Top 10 Global Impacts of SOX on Internal Auditing, 2004
- IIA, Applying COSO's Enterprise Risk Management; Integrated Framework, 2004
- Deloitte, Deloitte Corporate Governance Survey, 2004
- IAA, Internal Audit Reporting Relationships; Serving Two Masters, 2004

رسمی درباره عملکرد مالی و همچنین بررسی قضاوتهای گزارشگری مالی مهم موجود در آنها،

•• بررسی کنترلهای مالی داخلی شرکت و بررسی سیستمهای مدیریت ریسک و کنترلهای داخلی شرکت،

•• بررسی و نظارت بر اثربخشی کارکرد حسابرسی داخلی شرکت،

•• پیشنهاد انتصاب، تجدید انتصاب و خاتمه همکاری حسابرسان مستقل و تعیین حق الزحمه حسابرس مستقل،

•• بررسی و نظارت بر استقلال و اقمینی حسابرس مستقل و اثربخشی فرایند حسابرسی،

•• تعیین و اجرای سیاستهای مربوط به استفاده از خدمات غیر حسابرسی حسابرس مستقل.

ارتباط با سهامداران

باید برای تفاهم مشترک درباره هدفها، بین هیئت مدیره و سهامداران گفتگویی وجود داشته باشد. هیئت مدیره در کل مسئولیت دارد اطمینان حاصل کند که جریان گفتگوی لازم با سهامداران برقرار است:

• رئیس هیئت مدیره موظف است اطمینان حاصل کند که نظرات سهامداران به اعضای هیئت مدیره منتقل می شود،
• باید بین اعضای غیر موظف هیئت مدیره و سهامداران عمده ارتباط رودررو وجود داشته باشد.

جلسات مجمع عمومی

هیئت مدیره باید از جلسات مجمع عمومی برای ارتباط با سهامداران و ترغیب آنان به مشارکت، استفاده کند:

• شرکت باید اطمینان حاصل کند که آرای سهامداران به درستی دریافت و ثبت شده است و نتایج آرا را اعلام کند،
• شرکت باید برای هر موضوع مهم، رای گیری جداگانه در مجمع عمومی برگزار کند،

• رئیس هیئت مدیره باید ترتیبی دهد که روسای کمیته های انتخابات، حقوق و مزایا، و حسابرسی به سئوالات سهامداران پاسخ دهند و همه اعضای هیئت مدیره در جلسه مجمع عمومی حاضر باشند،

• رئیس هیئت مدیره باید ترتیبی دهد که دعوت مجمع عمومی و موضوعات مربوط به آن حداقل ۲۰ روز پیش از تشکیل جلسه به