



علیرضا امیدوار، مدیر مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی

نظام بنگاهداری فعلی ما را به اهداف چشم انداز نمی‌رساند

دردن حاکمیت شرکتی موضوع عجیب و حتی جدیدی نیست؛ نظام حاکمیت شرکتی یعنی رابطه بین سهامداران یا مالکان شرکت با هیات مدیره و رابطه هیات مدیره با مدیران اجرایی شرکت؛ برای همین هر شرکتی یک نظام حاکمیت شرکتی دارد. اما همه حرف این است که این نظام حاکمیت شرکتی باید مؤثر، مطلوب و کارآمد باشد و کل حرف‌هایی که در دنیا راجع به آن زده می‌شود این است که چطور این رابطه، رابطه مطلوب و کارآمد و مؤثری باشد. علیرضا امیدوار، مدیر مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی که بر روی موضوعاتی چون حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و اخلاق کسب و کار فعالیت می‌کند در گفت‌وگو با ماهنامه بورس از تمام راه‌هایی گفت که می‌تواند برای اجرای حاکمیت شرکتی وجود داشته باشد.



ساره صابری

تفویض اختیارات به طور شفاف انجام گرفته و استفاده از آن اختیارات با قبول مسئولیت و پاسخگویی همراه باشد.

دردن خاستگاه حاکمیت شرکتی کجاست؟

حاکمیت شرکتی دو مکتب عمده دارد؛ یکی انگلیسی و دیگری آلمانی-ژاپنی. فرقیشان هم در هیات مدیره تک‌سطحی (یک‌لایه‌ای) یا دوسطحی (دولایه‌ای) است. مثلاً در آلمان و ژاپن همه شرکت‌ها یک هیئت ناظر دارند و یک هیات مدیره‌یعی دو هیئت دارند در حالی که در ایران، انگلیس یا آمریکا تک‌لایه‌ای هستند یک هیات مدیره دارند و سهامداران استانداردهای برآمده از مدل انگلیسی-آمریکایی تأکید بیشتری بر استقلال اعضای هیات مدیره می‌شود (بیشتر از دو مدل آلمانی-ژاپنی) و امر بر تشکیل هیات مدیره‌هایی تک‌لایه می‌شود (در مقایسه با مدل حاکمیتی آلمانی که هیات مدیره‌های دو لایه‌ای دارد؛ هیئت ناظر و هیئت عامل). از سوی دیگر، در مدل آلمانی استانداردهای متفاوتی در مورد حق رای (محدودیت حق رای به درصد معینی از سهام شرکت)، اندازه هیات مدیره (قانون تعیین‌کننده این اندازه است و سهامداران اختیاری در این باره ندارند) وجود دارد که این

دردن مقوله پیچیده حاکمیت شرکتی با این همه فراز و فرود چگونه است؟

اصلاً فراز و فرودی نیست. هر شرکتی که تأسیس می‌شود، نظام حاکمیت شرکتی و طبق قانون تجارت رابطه‌ای دارد. سهامدار باید هیات مدیره را انتخاب کند و هیات مدیره، مدیر اجرایی را؛ این نظام حاکمیت شرکتی است؛ اما همه حرف این است که چطور باید مطلوب، کارآمد و مؤثر باشد. مهم‌ترین عنصر در ساختار شرکت‌های بزرگ، هیات مدیره است. مسائلی مانند ترکیب اعضای هیات مدیره، مسائلی که هیات مدیره بر آن تمرکز دارد، فرایندهای تصمیم‌گیری و نیز آموزش چگونگی بهبود مستمر، بر کیفیت تصمیم‌گیری و مدیریت تأثیر می‌گذارد. مسئولیت اصلی هیات مدیره ارائه نظارت مؤثر بر مدیریت و هدایت به سوی ارزش ایجاد استراتژی‌ها در شرکت است. کیفیت تصمیم‌گیری‌های هیات مدیره به شدت وابسته به کیفیت اطلاعات آنها است. ایجاد فرهنگ رفتاری مناسب از طرف مدیران رده بالای شرکت، عامل بسیار مهمی در ایجاد اعتماد در شرکت‌هاست. لازم است در این مورد توضیح دهیم وقتی از «ساختار حاکمیت» شرکت سخن می‌گوییم منظور ما چیست. به بیان ساده، ما به نظام تصمیم‌گیری و کنترل اشاره داریم که هدف از آن این است که منافع سهامداران و مدیران اجرایی در یک راستا قرار گرفته،

دردن

اردیبهشت ماه ۱۳۹۳
شماره ۱۱۱

مدیره یکسری مسئولیت‌های قانونی و امانتداری، مراقبتی و وفاداری دارید؛ شما به عنوان عضو هیات مدیره باید به دنبال حداکثر کردن منافع شرکت باشید نه منافع سهامدار عمده یا منافع شخصی خود. در ایران به دلیل نوع ساختار مالکیتی متمرکز و وابستگی اعضای هیات مدیره به سهامدار عمده، اعضای هیات مدیره، عمدتاً منافع سهامدار عمده را لحاظ می‌کنند نه منافع شرکت را. حالا در پنج، شش سال اخیر به نحوی منافع سهامدار عمده با منافع شرکت‌ها همسو شده است. اینجا اتفاق مهمی که می‌افتد اینکه سهامدار عمده منافعتش را در منافع شرکت می‌بیند. می‌گوید من اگر این شرکت را در ده سال آینده داشته باشم، سود بیشتری نصیب می‌شود. قبل از پنج، شش سال گذشته سهامداران عمده بیشتر به دنبال آن بودند که وارد شرکتی بشوند، سودی کسب کنند و بیرون بروند یعنی ورود و خروج خیلی زیاد بود ولی الان اینطور نیست و این اتفاق خوبی است و باعث می‌شود آن تضاد یا عدم توازن کمتر اتفاق بیفتد یعنی باوجود اینکه هیات مدیره منافع سهامدار عمده را پیگیری می‌کند، منافع شرکت هم خود به خود تأمین می‌شود ولی خیلی از شرکت‌ها هنوز اینطور نیستند یعنی خیلی از اتفاق‌هایی که در بازار سرمایه می‌افتند لزوماً منافع سهامدار عمده یا منافع شرکت یکی نیست. سهامدار عمده به دنبال سود است در حالی که منافع شرکت این است که آن سود تقسیم نشود و به توسعه و سرمایه‌گذاری تبدیل شود؛ اگر این روال نباشد شرکت بازاری را از دست می‌دهد برای همین یکی از مهمترین چیزهایی که در حاکمیت شرکتی وجود دارد اینکه شما به عنوان عضو هیات مدیره مسئولیت امانتداری، وفاداری و مراقبتی این است که دنبال منافع شرکت باشید نه منافع سهامدار عمده و تصمیم‌گیری کاملاً مستقلی در راستای منافع شرکت داشته باشید.

دردن با همه این چیزهایی که گفتید این قانون / دستورالعمل هنوز تصویب نشده...

تصویب نشد و هنوز سر آن بحث است. اولین بار سال ۸۴ تنظیم شد، سال ۸۶ تثبیت شد، سال ۸۹ و ۹۱ ویرایش شد ولی هنوز نهایی نشده است.

دردن علت این ویرایش و بازنگری‌های مداوم آن هم قبل از ابلاغ چیست؟

تداخلاتی است که با قانون تجارت وجود دارد. یکی از مهمترین ویژگی‌های حاکمیت شرکتی این است که شرکت علاوه بر عضو موظف و غیرموظف که نماینده صاحب‌سهامند باید عضو هیات مدیره مستقلی داشته باشد که به نمایندگی از هیچ‌کدام از صاحبان سهام نباشد و آنها توازن بین صاحبان سهام و منافع جامعه را برقرار می‌کنند. مثلاً شما وقتی شرکت‌های آمریکایی را بررسی می‌کنید به خصوص شرکت‌هایی که در لیست ۵۰۰ شرکت برتر هستند، ۱۲ عضو هیات مدیره دارند که ۱۱ تایشان عضو هیات مدیره مستقلند یعنی به نمایندگی از هیچ‌کدام از صاحبان سهام نیستند. امروزه ۹۲ درصد از اعضای هیات مدیره ۵۰۰ شرکت برتر در آمریکا، ۳۶ درصد از ۳۵۰ شرکت برتر بورسی لندن FTSE و ۲۳ درصد از شرکت‌های بورسی بازار بورس آسیا از اعضای مستقل هیات مدیره هستند. در ایران قانون تجارت اجازه عضو هیات مدیره مستقل را نمی‌دهد چون قانون تجارت تصریح می‌کند که تمامی اعضای هیات مدیره باید به نمایندگی از صاحبان سهام باشند این یکی از مشکلاتی است که وجود دارد؛ البته یکسری راه‌حلهایی وجود دارد مثل اینکه شما عضو هیات مدیره را که مطمئنید از لحاظ فردی و رفتاری استقلال دارد، از لحاظ مادی و منافع مالی وابسته به شرکت نیست، فردی است که استقلال رأی دارد، فردی است که به راحتی بله‌قربان‌گو نیست، استقلال سیاسی، گروهی و احساسی دارد؛ به عنوان عضو هیات مدیره مستقل معرفی کنید و برای اینکه مشکل قانونی‌شان حل شود به صورت رسمی بین یک سهم تا صد سهم به آنها داده شود تا سهامدار شوند ولی سهامدار تأثیرگذار

مسئله نیز با مدل‌های انگلیسی و آمریکایی متفاوت است. در هر یک از این دو مدل هم یکسری تقسیم‌بندی‌هایی داریم مثلاً در آمریکا نظام حاکمیت شرکتی بسیار دستورالعمل‌محور است و نتیجه آن می‌شود که بزرگترین فاجعه‌ها و رسوایی‌های مالی در آمریکا اتفاق می‌افتد باوجود اینکه به نظر می‌رسد نظام حاکمیت شرکتی قوی تری هم دارند.

دردن پس لزوماً اگر شرکتی کمیته حسابرسی مالیاتی داشته باشد، رئیس هیات مدیره از مدیر عامل جدا باشد و خط‌مشی و خدمات مشخص داشته باشد، معنی‌اش آن نیست که نظام حاکمیت شرکتی مطلوبی دارد.

دقیقاً؛ به عبارتی نظام حاکمیت شرکتی در آمریکا، چک لیست محور است، برای همین اروپایی‌ها عمدتاً روی فرهنگ این موضوع کار می‌کنند آیا ما افراد مناسب را در اختیار داریم و در هیات مدیره گمارده‌ایم؟ آیا ما تیم مناسب را برگزیده‌ایم؟ آیا ما فرایندهای کاری مناسب را در پیش گرفته‌ایم؟ آیا فرهنگ صحیحی بر هیات مدیره حاکم است؟ آیا ما به روز هستیم و اطلاعات متناسبی در اختیار داریم؟ آیا شیوه‌ی مناسبی از رهبری را اعمال می‌کنیم؟ آیا نظارت مناسبی را اعمال می‌کنیم؟ آیا نتایج کسب و کار خود را برای توسعه‌ی مستمر عملکرد خود بررسی می‌کنیم؟ به عبارتی حاکمیت شرکتی مجموعه‌ای از چند دستورالعمل و آیین‌نامه نیست، به عبارتی در شرکت و هیات مدیره جریان آزاد اطلاعات وجود داشته باشد، هیات مدیره مدیره تیم خوبی باشد و مدیرعامل را حمایت کنند به عبارتی همه مثل یک تیم عمل کنند نه اینکه هر کدام از اعضای هیات مدیره با توجه به منافع خود یا منافع سهامداری را که نمایندگی می‌کند، تصمیم بگیرند. از طرفی اعضای هیات مدیره نباید تابع یک فرد باشد و منتظر باشند که مدیرعامل دستور جلسه را تعیین کند. کشورهای در حال توسعه هم خیلی سعی می‌کنند از اروپایی‌ها پیروی کنند یعنی فرهنگ حاکمیت شرکتی درستی ایجاد کنند ولی اینکه چطور این اتفاق بیفتد واقعا به سیستم اقتصادی حکومت و نظام اقتصادی حاکم بر کشور بستگی دارد. نکته دیگر اینکه حاکمیت شرکتی تنها بخشی از محیط اقتصادی بزرگ تری است که شرکت‌ها در آن به فعالیت می‌پردازند که برای مثال شامل سیاست‌های اقتصادی کلان، میزان رقابت در محصول و بازارها است. شما نمی‌توانید اصول حاکمیت شرکتی را جدای این نظام اقتصادی تعریف کنید، یعنی مثلاً شرکتی هیات مدیره‌اش را درست می‌چیند و همه کارها را درست انجام می‌دهد ولی چون نظام اقتصادی حاکم بر کشور از او حمایت نمی‌کند بعد از یک مدت می‌بیند که ضرر کرده و بازاری را از دست داده است. بنابراین وقتی نظام اقتصادی یک کشور مطلوب و مساعد نباشد هیات مدیره لاجرم نمی‌تواند درست عمل کند؛ اگر درست عمل کند بازار را واگذار می‌کند چون رقیبش هیچ‌کدام از این قواعد را رعایت نمی‌کند و هزینه‌های کمتری را می‌پردازد. به عبارتی هزینه کار غیر مسئولانه در کشور بالا نیست.

دردن فرمودید که نظام حاکمیت شرکتی از ابتدا در هر شرکتی وجود دارد یعنی همه "بله‌قربان‌گوی" هیات مدیره نباشند اما این دقیقاً تضادی است که در ایران وجود دارد ...

وقتی می‌گوییم اعضای هیات مدیره نباید بله‌قربان‌گوی هیات مدیره باشند این احتمال دارد که اعضای هیات مدیره اگر دچار تله‌های فکری شوند، ممکن است تمایل بیشتری داشته باشند که الگوهای فکری مشابه را اجرا کنند و تمایل بیشتری به ارتکاب به اشتباهات مشترک داشته باشند و در دام تفکر گروهی می‌افتند، یکی از اعضای هیات مدیره نظری می‌دهد و بقیه ساکتند و نظری نمی‌دهند چون هیچ‌کدام دیگر حاضر نیستند فکر کنند و قضاوت مستقلی ندارند. مهمترین نکته در فلسفه حاکمیت شرکتی این است که شما به عنوان عضو هیات

نباشند. در حالی که در خیلی از کشورها، برای انتخاب عضو مستقل هیات مدیره از سوی مجمع عمومی، در صورتی که فرد سهام‌دار نباشد، ۱ تا ۱۰۰ سهم علاوه بر ۱۰۰۰ سهم وثیقه مدیران به وی اعطا می‌شود. با اجرایی شدن مفهوم عضو مستقل هیات مدیره در کشور زمینه بهینه شدن ساختار و ترکیب هیات مدیره و تفکر در این زمینه فراهم می‌گردد و مدیران بنگاه‌های اقتصادی کشور به این باور می‌رسند که برای ترکیب بهینه هیات مدیره شرکت‌شان باید عواملی چون تعداد، ترکیب جنسیتی، تعداد اعضای موظف و غیر موظف، تخصص و تجربه اعضا و ... را در نظر گیرند.

در ویرایش آخر دستورالعمل حاکمیت شرکتی (سال ۹۱) چنین مکانیزمی پیش‌بینی شد ولی به هر حال هنوز مدیران سازمان بورس گویی جرات اجرایی شدن آن را ندارند؛ این یک دلیل و دلیل دیگر اینکه اداره امور حسابرسی و گزارشگری مالی سازمان بورس اولویت‌های دیگری دارد که حاکمیت شرکتی در دستور کار این اداره نیست و کمی به محاق رفته است. البته چون هنوز فکر می‌کنند بازار سرمایه آماده نیست، ناشرهای بازار سرمایه آماده نیستند و کسی هم نیست که مدیریت ریسک را برعهده بگیرد، مرتب عقب می‌افتد.

بودن مرکز ترویج حاکمیت شرکتی که شما موسس آن بودید چه کاری انجام می‌دهد؟

ما یک NGO هستیم که در سازمان ملی جوانان ثبت شدیم. عمده کارهایی هم که در چهار، پنج سال گذشته انجام دادیم، ترویجی بوده یعنی سعی کردیم دانش حاکمیت شرکتی را در بازار سرمایه ایران وارد کنیم. با شرکت بورس یکسری همکاری‌هایی را برای توسعه، آموزش و فرهنگ‌سازی انجام دادیم. همچنین کتاب‌هایی را در این زمینه چاپ کردیم؛ از طرف دیگر یکسری همکاری‌هایی را با نهادهای بین‌المللی شروع کردیم مثلاً با انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه، پاکستان، مؤسسه مالی بین‌المللی بانک جهانی و... تعاملاتی داشتیم. مثلاً با پاکستان و ترکیه دو گروه کاری درست کردیم که ۱۲ نفر در آن بوده‌اند، از تاجر و روزنامه‌نگار تا... اینها یک سفر به ترکیه و پاکستان رفتند تا ببینند آنجا حاکمیت شرکتی چطور پیاده شده‌است.

بودن یعنی یک بخش تحقیق و توسعه قوی داشتید؟

بله، هر سال در کنفرانس‌های حاکمیت شرکتی در منطقه شرکت کردیم و تیم‌هایی را از ایران در این کنفرانس‌ها شرکت کردند. مثلاً سال گذشته یک تیم ۱۸ نفره را به ترکیه بردیم که علاوه بر شرکت در کنفرانس در زمینه استاندارد گزارش‌دهی مالی یکپارچه آموزش دیدند. «مروین کینگ» که یکی از بزرگان بحث گزارش‌دهی مالی یکپارچه دنیاست، به این ۱۸ نفر درس دادند و این استاندارد (گزارش‌دهی یکپارچه) را معرفی کردند. عمده کارهایی که کردیم کارهای ترویجی و توسعه دانشی بوده مثلاً یک مدرسه آنلاین به نام مدرسه بنگاه‌های مسئولیت‌پذیر در این زمینه راه‌اندازی کردیم که آخرین اخبارهای روز را در آن مدرسه می‌گذاریم که خیلی کاربردی است. با برخی از شرکت‌های بزرگ بورس کشور نیز در زمینه بهبود نظام حاکمیت شرکتی و ارزیابی آن همکاری مشترک و نزدیک داریم.

بودن و تعاملتان با سازمان بورس چطور بوده؟

برقراری ارتباط و هماهنگی با سازمان و یا شرکت بورس برای ما بسیار لازم است چون کاری که انجام می‌دهیم به سازمان بورس وصل می‌شود و اگر آنها حمایت نکنند و خریدار کار ما نباشند در نهایت کار ما خیلی جلو نمی‌رود و در حد همان توسعه دانش و پژوهش باقی می‌ماند. جایی که ما می‌توانیم نتیجه بگیریم این است که به آنها وصل شویم ولی تا کنون خیلی استقبال نکردند و اگر بدبینانه بخواهم بگویم بلوغ فکری بازار سرمایه آنطور

نبود که بخواهد پذیرای چنین چیزهایی باشند. از سوی دیگر به دلیل سابقه تاریخی تسلط دولت هنوز مدل‌های مشارکت برنده - برنده در ذهن مدیران تصمیم‌سازان وجود ندارد، فکر می‌کنند همه کار را باید خودشان انجام دهند، به توانمندسازی نهادهای جامعه مدنی اعتقادی وجود ندارد، از سوی دیگر چون بازار سرمایه ما به بازار سرمایه بین‌المللی متصل نیست و بیشتر به صورت جزیره‌ای فعالیت می‌کند. همانطور که نگاه کنید بازار سرمایه در توسعه صنعت کشور نقشی نداشته. سال گذشته و با تحقیقاتی متوجه شدیم که اصلاً عضو هیات مدیره مستقل را چطور می‌توان در بازار سرمایه وارد کرد؟ در این زمینه مطالعاتی انجام دادیم و با تعدادی از استادان بنام دنیا و همینطور با تعدادی از مدیران بازار سرمایه ایران گفت‌وگو‌هایی کردیم و در نهایت ۱۰ ماده پیشنهاد دادیم که اگر می‌خواهید عضو هیات مدیره مستقل را پیاده‌سازی کنید این ۱۰ ماده را اجرایی کنید ولی استقبال خاصی نشد. یا مثلاً یک دوره آموزشی به صورت اختصاصی در ایران و اندونزی داشتیم که این دو کشور چگونه شاخص حاکمیت شرکتی را مستقر کرده‌اند، به شرکت بورس پیشنهاد دادیم که می‌توانیم شاخص حاکمیت شرکتی بورس تهران را تدوین و توسعه دهیم، ولی از آن هم استقبالی نشد. در حالی که تجربه کشور برزیل و نیاز بورس تهران به بین‌المللی شدن تدوین چنین شاخصی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

بودن دلایلشان برای بی‌میلی در این همکاری چیست؟

همانگونه که گفتیم یکی، فرهنگ دولتی بودن آن است یعنی می‌خواهند همه کارها را خودشان انجام دهند و نمی‌توانند بپذیرند که یکی دیگر بیاورد این کار را انجام دهد و با یکدیگر کار را جلو ببرند. متأسفانه این فرهنگ وجود ندارد که از یک سازمان جامعه مدنی حمایت کنند تا به عنوان همکار بتواند کاری انجام دهد و در این زمینه کارشناس تربیت کند و در آنها انگیزه ایجاد شود. اگر سازمان بورس از ما حمایت می‌کرد؛ نمی‌گویم حمایت مالی چون نیاز نداریم و نمی‌خواهیم وابسته به آنها باشیم، ولی برای ما بازار ایجاد کند؛ مثلاً می‌گفتند شاخص حاکمیت شرکتی را شما توسعه دهید و ما به نام سازمان بورس توسعه می‌دهیم بعد می‌توانستیم کارشناس تربیت کنیم و آنها می‌دیدند که سازمان بورس آنها را می‌خواهد و همین پویایی خاصی در این حوزه ایجاد می‌کند.

بودن مسئولیت اجرای درست حاکمیت شرکتی با چه نهادی و ارگانی است؟

این مهم به سطح بلوغ آن شرکت بستگی دارد. در کشورهای مختلف، مثال‌های مختلف می‌توانم بزنم. مثلاً در ترکیه و پاکستان عمدتاً دبیر هیات مدیره مسئولیت اجرایی حاکمیت شرکتی را دارد ولی در یکسری کشورهای اروپایی، یک کمیته حاکمیت شرکتی زیر نظر هیات مدیره تاسیس شده، یکی از اعضای هیات مدیره هم رئیس کمیته حاکمیت شرکتی است. در بعضی از کشورها اداره روابط با سرمایه‌گذاران ایجاد شده که این اداره مسئول اجرای حاکمیت شرکتی است و اینکه مطمئن باشد نظام حاکمیت شرکتی درست پیاده می‌شود.

در هر کشور یا هر شرکتی به تناسب بلوغ نظام اقتصادی و نظام حاکمیتی آن شرکت، نهادهای مختلفی مسئول اجرا و نظارت هستند ولی در نهایت نظارت عالی بر عهده سازمان بورس است. مثلاً در پاکستان دو کد یا دستورالعمل حاکمیت شرکتی دارد. دستورالعمل حاکمیت شرکتی ویژه شرکت‌های بورسی و دستورالعمل حاکمیت شرکتی ویژه بانک‌ها یعنی اگر بانکی عضو سازمان بورس است هم باید دستورالعمل حاکمیت شرکتی بانک مرکزی را رعایت کند و هم سازمان بورس را.

در کمپانی هند شرقی برای اولین بار مالکیت از مدیریت جدا شد و مالکان که لردهای انگلیسی بود یکسری مدیران حرفه‌ای را در اختیار گرفتند و اداره شرکت را به آنها واگذار کردند. ولی اگر بخواهیم خیلی مدرن تر صحبت کنیم می‌شود گفت حاکمیت‌شرکتی بعد از واقعه انرون در قالب قانون ساربنز آکسلی در آمریکا شکل گرفت و بعد از آن تعداد زیادی قانون در دنیا شکل گرفت. مثلاً دستورالعمل کاگ و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه در اروپا شکل گرفت، دستورالعمل کیننگ ۲، ۱ و ۳ در آفریقای جنوبی شکل گرفت و می‌شود گفت که این سه موتور متحرک دستورالعمل حاکمیت‌شرکتی در دنیا بودند و بعد از آن هم یکسری سازمان‌هایی مثل سازمان همکاری‌های توسعه اقتصاد، مرکز توسعه بخش خصوصی آمریکا و بانک جهانی به دنبال آنها آمدند.

بودن دیدگاه نهادهای بین‌المللی بازار سرمایه در خصوص حاکمیت‌شرکتی چیست؟
به شدت خواهان توسعه این موضوع هستند.

بودن دستورالعمل خاصی را تدوین کرده‌اند؟
نه یا از دستورالعمل OECD و یا از کاگ و یا از کیننگ ۲، ۱ و ۳ پیروی می‌کنند. ولی به هر حال همه نهادهای بین‌المللی که می‌شود گفت فدراسیون‌ها یا انجمن‌های بازار سرمایه‌اند به شدت دنبال این هستند که حاکمیت‌شرکتی را یکدست و استانداردسازی کنند چون این استانداردسازی به مشترک شدن یک زبان کمک می‌کند. شما صندوق فیروزه را می‌شناسید. سال اولی که این صندوق شروع به کار کرد (سال ۸۸، ۸۹) و وقتی خواستند سرمایه‌گذاران خارجی به خصوص دانمارک و آلمان را جذب کنند یکی از مهمترین چیزهایی که می‌گفتند این بود که حاکمیت‌شرکتی شرکت‌های ایرانی چگونه است؟ از این طرف در ایران اصلاً نمی‌دانستند که حاکمیت‌شرکتی چیست و وقتی از آنها حاکمیت‌شرکتی می‌خواستند چارت سازمانی‌شان را می‌دادند.

بودن یعنی شفافیت اطلاعاتی؟
آنهايي که یک مقدار به تعریف گسترده‌تر از حاکمیت‌شرکتی معتقدند می‌گویند یکی از کارهایی که حاکمیت‌شرکتی می‌کند این است که تعادل ذی‌نفعان را برقرار می‌کند یعنی مسئولیت‌های شرکت در ارتباط با رسانه، مسئولیت‌های شرکت‌ها در ارتباط با جامعه، مسئولیت‌های شرکت در ارتباط با محیط زیست، در ارتباط با تأمین‌کننده و پیمانکار و... مشخص است. اما اگر همین الان از یکی از هیات مدیره‌های ما بپرسید که وظیفه شما در قبال تأمین‌کننده‌ها چیست می‌گوید از مدیرعامل بپرسید! یعنی نمی‌داند. در حالی که در حاکمیت‌شرکتی اینها باید مشخص و مدون شود. الان بسیاری از شرکت‌های بورسی، مسئولیت‌شان در ارتباط با رسانه مشخص نیست

بودن در ایران چگونه است؟

در ایران سه نهاد یا مقام ناظر وجود دارد؛ بانک مرکزی، بیمه مرکزی و سازمان بورس. غیر از اینکه ویژگی نظام اقتصادی ایران طوری است که باید به سمت ادغام برویم و یک مقام ناظر مالی واحد داشته باشیم اما اگر بخواهد اجرایی شود، هر کدام از اینها باید با توجه به موقعیت فعلی یک دستورالعمل حاکمیت‌شرکتی جدا داشته باشند. به نظر من آنکه عمومی‌تر است را سازمان بورس باید توسعه دهد، براساس آن چیزی که سازمان بورس توسعه داده، بانک مرکزی و بیمه مرکزی هم الزامات خودشان را وارد کنند یعنی برای بیمه مرکزی و بانک مرکزی باید یک مقدار سختگیرانه‌تر و تخصصی‌تر از سازمان بورس باشد.

بودن ابزار کنترلی نهاد ناظر برای اجرای درست این رویه چیست؟
در خود دستورالعمل حاکمیت‌شرکتی مجازات‌ها و تشویق‌هایی در نظر گرفته شده که باید فرهنگ‌سازی شود. مثلاً اگر شاخص حاکمیت‌شرکتی توسعه داده شود، می‌تواند به عنوان یک ابزار نهادینه‌سازی و کنترلی عمل کند. چطور؟ شرکت می‌بیند اگر در حاکمیت‌شرکتی شاخص رتبه بیشتری داشته باشد، سرمایه‌گذار خارجی به سراغش می‌آید، ثبات بیشتری دارد، سرمایه‌گذار داخلی بیشتری می‌تواند جذب کند و... پس ترجیح می‌دهد که حاکمیت‌شرکتی را در خود مستقر کند تا بتواند در شاخص آن رتبه بالایی را بگیرد. این می‌تواند ابزار خودکنترلی باشد. در کنار آن بورس هم می‌تواند یکسری مجازات‌ها و روش‌های تشویقی بگذارد.

بودن شاید قبل از همه اینها باید می‌پرسیدم که اصلاً زیرساخت‌های کشور برای اجرای حاکمیت‌شرکتی آماده است؟
به نظر من قانون تجارت‌مان کامل جواب می‌دهد. ببینید نکته‌ای که باید بگویم این است که به‌رغم اینکه ما دستورالعمل حاکمیت‌شرکتی را نداریم و مصوب و اجرایی نشده ولی بخش‌هایی از حاکمیت‌های شرکتی در قالب دستورالعمل‌های جداگانه مثل دستورالعمل کنترل داخلی اجرا می‌شود ولی به صورت یک پکیج کامل در نیامده و اینکه گفته می‌شود به صورت گام‌به‌گام در حال پیشروی است به نظرم تنها یک توجیه است.

بودن سابقه استقرار حاکمیت‌شرکتی برای اولین بار در کجا بوده؟
نظریه مختلفی در این رابطه وجود دارد. مثلاً می‌گویند اولین نظام حاکمیت‌شرکتی را کمپانی هند شرقی در قرن ۱۶ داشته زمانی که مالکیت را از مدیریت جدا کرده چون فلسفه‌ای که پشت حاکمیت‌شرکتی است اینکه چطور شما مدیران حرفه‌ای داشته باشید که جدای از مالکان باشند و مالکان لزوماً مدیرهای اجرایی نباشند تا بتوانند شرکت را به بهترین نحو اداره کنند.



یک برنامه تفویض اختیارات را با همکاری مدیر عامل تدوین نکرده، به بحث نگذاشته و مورد بازنگری قرار نداده است که در آن تمام حقوق، مسئولیت‌ها و اختیارات اعطا شده به مدیر عامل ذکر شده باشد.

• هیات مدیره دارای یک برنامه کاری سالانه نیست که تمام کارکردها، رویدادها، فعالیت‌ها و پروژه‌هایی که هیات مدیره بر عهده دارد یا خواهد داشت را در بر گیرد. دستور کار سالانه جلسات هیات مدیره به صورت مدون وجود ندارد و بر پایه تجربه شخصی اعضای هیات مدیره و اتفاقات مهم کاری هیات مدیره است.

• دفتر ارتباط با سهامداران و سرمایه‌گذاران تاسیس نشده است و کانال ارتباطی مشخصی بین شرکت و سهامداران حقیقی شرکت وجود ندارد.

• ریسک عدم مشارکت ذی‌نفعان بررسی نمی‌شود یا اغلب به سرعت توسط اعضای هیات مدیره انکار می‌شود و در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها، ذی‌نفعان به ویژه تأمین‌کنندگان و مشتریان در نظر گرفته نمی‌شوند.

• به دلیل نبود ساختار فرایندهای شفاف و گردش اطلاعات میان هیات مدیره و مدیران اجرایی، ریسک حاصل از تصمیم‌گیری از سوی مدیران اجرایی به هیات مدیره منتقل می‌شود.

• هیچ نظام فیلترینگ برای تصمیم‌گیری در هیات مدیره وجود ندارد و جلسات هیات مدیره از هیچ آیین‌نامه یا خط مشی پیروی نمی‌کند.

• آئین‌نامه پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی تدوین و مصوب نشده است

• هیات مدیره پروفایل ریسک و برنامه حسابرسی داخلی را به صورت دوره‌ای بازبینی نمی‌کند.

• هیات مدیره پروفایل ریسک و برنامه حسابرسی داخلی را به صورت دوره‌ای بازبینی نمی‌کند.

بورس چقدر از شرکت‌های ما الان به سمت اجرای حاکمیت شرکتی می‌روند؟

تعدادشان بسیار زیاد شده ولی مشکلی که وجود دارد اینکه اگر دو سال پیش سازمان بورس از ما حمایت می‌کرد ما هم اکنون ۲۰ متخصص حاکمیت شرکتی را تربیت می‌کردیم چون تفاهم‌نامه با بانک جهانی، ترکیه و پاکستان داشتیم و می‌توانستیم از متخصصان آنها به طور رایگان استفاده کنیم. الان متخصصان حاکمیت شرکتی ما افرادی هستند که بیشتر از بقیه مطالعه کرده‌اند اما هیچ شرکتی را در دنیا ندیدند که چطور حاکمیت شرکتی را پیاده می‌کند. به همین دلیل نمی‌توانند جلب اعتماد کنند مگر اینکه بازار سرمایه به حدی باز شود که چهار شرکت بین‌المللی وارد شوند و آنها این دانش را با خودشان بیاورند و به افراد آموزش دهند.

بورس نظام پولی کشور هم وارد مقوله حاکمیت شرکتی شده است؟

انجا وحشتناک است. من به عنوان یک متخصص می‌گویم حاکمیت شرکتی برای نظام پولی واجب‌تر از نظام سرمایه است یعنی اگر اول در بانک‌ها و بیمه‌ها آغاز شود، بسیار اثرگذارتر است چون آنها می‌توانند به عنوان پیشرو و سفیر عمل کنند. دقت کنید؛ ما بازار سرمایه بزرگی نداریم، اگر بانک‌ها و بیمه‌ها را خارج کنیم حجم زیادی پول از بازار سرمایه خارج می‌شود اما اگر اینها نظام حاکمیت شرکتی را پیاده کنند، ناخودآگاه این نظام حاکمیت شرکتی به شرکت‌های زیرمجموعه آنها تسری پیدا می‌کند و موتوری راه می‌افتد. اگر آقای سیف که مدتی در بانک بحرین بوده و آثار حاکمیت شرکتی را از نزدیک دیده، یک تیم تخصصی جمع‌آوری کند به راحتی در بازار سرمایه گسترش پیدا می‌کند. به نظر من یکی از کارهایی که مقامات بورس کشور می‌توانستند انجام دهند این بود که مشارکتی با بانک مرکزی و بیمه تعریف می‌کردند و بانک مرکزی را سه سال قبل مجبور به حاکمیت شرکتی برای بانک‌های کشور می‌کردند با این کار احتیاط اتفاق نمی‌افتاد و اگر می‌افتاد به جای سه هزار میلیارد تومان، هزار میلیارد تومان بود و تبعات آن متوجه بورس نمی‌شد.

مدیرعامل با رسانه‌ها مصاحبه می‌کند یک چیز می‌گوید، رئیس هیات مدیره در مصاحبه چیز دیگری می‌گوید. عضو هیات مدیره هم چیز دیگری می‌گوید. در حالی که اگر یک منشور حاکمیت شرکتی وجود داشت، مشخص بود که رئیس هیات مدیره حق دارد در این حیطه‌ها با رسانه صحبت کند، مدیرعامل در حیطه‌های دیگری حق دارد با رسانه صحبت کند و هیچ تداخل و اختلافی هم بینشان ایجاد نمی‌کند و یکدیگر را نقض نمی‌کنند. وقتی EPS به خاطر مصاحبه یک مدیرعامل پایین می‌آید تنها کسی که ضرر می‌کند سهامدار است و کسی آن را جبران نمی‌کند. برای همین وقتی حاکمیت شرکتی مستقر شده باشد من سرمایه‌گذار خارجی مطمئنم که به آن فکر کردند پس این شرکت پایدارتر است و هزینه کار غیراخلاقی‌کردنش بالاتر است. وقتی آمریکا می‌گوید باید حاکمیت شرکتی، کمیته نظارت بر اجرا و ... داشته باشید یعنی می‌خواهد هزینه کار غیراخلاقی کردن را بالا ببرد تا شرکت سعی کند کمتر اشتباه کند و کار نادرست یا تقلب نکند.

بورس مزیت نهادینه شدن حاکمیت شرکتی بین ناشران بورس چیست؟

اجازه دهید یک مثال بزنم. الان مشاور یک شرکتی هستیم که جزو شرکت‌های بزرگ بورس و بازار سرمایه است و نظام حاکمیت شرکتی به صورت مطلوب و کارآمد ندارد، روابط بین اعضای هیات مدیره کاملاً نامشخص است، اعضای هیات مدیره هیچ‌کدام مسئولیت مشخصی را ندارند غیر از شرکت

در جلسه هیات مدیره، نظام ارتباطی یا جریان اطلاعات

بین هیات مدیره و مدیرعامل شفاف نیست و...؛ اتفاقی که می‌افتد اینکه ریسک تصمیم‌گیری مدیرهای اجرایی روی میز هیات مدیره می‌آید. مثلاً من به عنوان مدیر بازاریابی باید تصمیم بگیرم و اجرا کنم ولی به تنهایی نمی‌توانم بنابراین می‌گذارم هیات مدیره تصمیم‌گیری کند. این باعث می‌شود تا مدیرعامل مشخصاً به چیزی پاسخ ندهد و هیات مدیره هر هفته جلسه بگذارد در حالی که استانداردهای جهانی می‌گوید هیات مدیره در سال ۸ جلسه باید داشته باشد.

تعلل در تصمیم‌گیری وجود دارد که باعث ضرر کردن سهامدار می‌شود. تقویم هیات مدیره وجود ندارد؛ هیات مدیره باید یک تقویم کاری سالانه داشته باشد تا بتواند خودش را برای ارائه قوی آماده کند. برخی از اعضای هیات مدیره‌های ما حتی بلد نیستند مشورت بگیرند. برنامه آموزش و توانمندسازی نداریم. بهترین مهندسان و مدیران فروش را

عضو هیات مدیره می‌کنیم در حالی که نمی‌دانند عضو هیات مدیره بودن چه مسئولیت‌هایی دارد و چه قوانینی را باید بدانند. این آسیبی است که داریم. مورد دیگر اینکه عمده شرکت‌های بورس ما هلدینگ هستند و زیرمجموعه زیادی دارند و ما هیچ نظام گزینش و ارزیابی برای انتخاب اعضای هیات مدیره نداریم و همین‌طور کارمندانمان را عضو هیات مدیره می‌کنیم. اینها جزو مسائلی است که من در این شرکتی که مشاورشان هستیم می‌بینم که به دلیل عدم نظام حاکمیت شرکتی ضررهای زیادی کردند یا سودهای خیلی زیادی که می‌توانستند داشته باشند را از دست داده‌اند.

در مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی در بررسی نظام حاکمیت شرکتی ۱۰ شرکت بورس و گفتگو با مدیران شرکت‌ها مهمترین نقاط ضعف و هشدارهای نظام بنگاهداری شرکت‌های بورسی را استخراج کردیم که این هشدارها یا کاستی‌ها را در بخش‌هایی چون کارآمدی هیات مدیره، اخلاق کسب و کار، مدیریت جلسات هیات مدیره، نظام کنترل داخلی، حقوق ذی‌نفعان، رفتار یکسان با سهامداران را بررسی کردیم که مهمترین آنها را برای شما بازگو می‌کنم:

• هیچ منشور یا دستورالعملی درباره نحوه تفویض اختیارات یا رفتار مدیران وجود ندارد. فقط یک بخشنامه یا مصوبه هیات مدیره وجود دارد که برخی از اختیارات هیات مدیره به مدیرعامل تفویض شده است. هیات مدیره هر ساله

شرکت‌های زیرمجموعه خود را کنترل و نظارت کنند و بتوانند رابطه‌های پایدار با مدیران شرکت‌های زیر مجموعه برقرار کنند؟ چگونه روابط بین اعضای خانواده که مشغول کار در کسب و کار خانوادگی خود هستند و آنهایی که مالک هستند و متکی به درآمدهای حاصل از موفقیت در شرکت هستند را می‌توان مدیریت کرد؟ برای همه اینها نهادها و راه حل‌های حاکمیتی وجود دارد که می‌توان از طریق منشور خانواده، شورای خانواده، مجمع خانوادگی و دیگر سازوکارهای حاکمیتی مسایل را پیش برد.

بورس نکته دیگر فقدان نظام، کانون و تشکل خودانتظام برای سهامداران خرد است، بنابراین در مجامع جزو اقلیت‌ها قرار می‌گیرند، حاکمیت شرکتی حقوق این دسته را چطور تامین می‌کند؟

یکی از مواردی که در حاکمیت شرکتی وجود دارد، مسئولیت هیات مدیره در ارتباط با سهامدار خرد است. این باید مدون و مکتوب شود. یکی از ابزارهایی که می‌شود پیش‌بینی کرد اینکه در برخی از شرکت‌ها یکی از اعضای هیات مدیره به نمایندگی از سهامداران اقلیت باشد. سهامدار اقلیت یک عضو هیات مدیره را معرفی کند. این سازوکاری است که در خیلی از شرکت‌های دنیاست و باید در شرکت‌های بورس ما هم مکانیزمی برایش تعریف شود. در چارچوب نظام حاکمیت شرکتی به عنوان مثال سازوکار انتخاب هیئت ریسه در مجمع عمومی در کشور ناقص حقوق سهامدار اقلیت است، به نظر می‌رسد برای جلوگیری از تضییع حقوق سهامداران اقلیت ضروری است دست‌کم یکی از اعضای هیئت ریسه توسط سهامدار اقلیت تعیین شود. همان‌طور که ماده ۱۰۱ لایحه اصلاح قسمتی از قانون تجارت صراحت دارد، رییس هیئت ریسه در صورت پیش‌بینی نشدن ترتیب دیگر در اساسنامه همان رییس هیات مدیره شرکت است. بنابراین می‌توان یکی از ناظران یا حتی منشی جلسه را از میان سهامداران اقلیت یا به پیشنهاد آنها انتخاب کرد. در ماده ۱۴۴ لایحه اصلاح قسمتی از قانون تجارت مجمع عمومی عادی سالانه یک یا چند بازرسان انتخاب می‌کند. از این رو باید امکانی فراهم شود تا سهامداران اقلیت بتوانند در انتخاب آنها نقش داشته باشند. مهمترین نکته برای حفظ حقوق سهامداران اقلیت برگزاری درست، شفاف و قانونی مجمع عمومی شرکتها به ویژه شرکت‌های بورسی است که شیوه رای‌گیری و نحوه برگزاری آن مطلوب باشد. در کشور به دلیل ضعف‌های مقرراتی در مجامع رای‌گیری‌ها به صورت کتبی صورت نمی‌پذیرد و به ویژه هنگام تصویب معاملات مشمول ماده ۱۲۹ و به راحتی سهامداران ذی‌نفع در رای‌گیری شرکت می‌کنند و یا رای‌گیری با استفاده از میزان بلندی صدای صلوات سنجیده می‌شود. هنوز هیچ ساز و کاری در کشور برای حفظ حقوق سهامداران اقلیت هنگام ادغام یا انحلال شرکت یا اخراج از بورس دیده نشده است و سازمان بورس در این زمینه خود را متعهد به حفظ حقوق سهامداران اقلیت نمی‌داند.

بورس و به عنوان پرسش آخر فکر می‌کنید استقرار حاکمیت شرکتی چه تأثیری در بازار سرمایه خواهد داشت؟

بازار سرمایه را قابل پیش‌بینی‌تر و اطمینان‌پذیرتر می‌کند و سرمایه‌گذارهای فردی و نهادی را راحت‌تر به بازار سرمایه می‌کشاند. وقتی بازار سرمایه قابل پیش‌بینی و پایدارتری داشته باشید بسیاری این بازار را برای سرمایه‌گذاری انتخاب می‌کنند ضمن آنکه همانطور که پیش‌تر عرض کردم یکی از مزایای ورود با قدرت سرمایه‌گذاران خارجی به بازار خواهد بود. ناو و مرکادو به عنوان بخش خاصی از بازار بورس سانوپائولو برزیل در دسامبر ۲۰۰۰ برای مبادله سهام در شرکت‌هایی ایجاد شد که اقدامات حاکمیت شرکتی را به طور داوطلبانه و فراتر از الزامات قانونی در برزیل می‌پذیرفتند. فهرست شدن در این بخش خاص، شرکت‌ها را تابع مجموعه‌ای از قوانین شرکتی می‌کند که حقوق سهامدار را افزایش داده، شفافیت بیشتری را طلب کرده و آشکارسازی‌های جامع‌تری را ایجاد می‌کند که این شاخص پس از ۷ سال یعنی در سال ۲۰۰۷ نزدیک به ۶۰ درصد بازار سرمایه برزیل را تشکیل داد و خود به یکی از علت‌های بین‌المللی شدن بازار سرمایه آن کشور و جذب سرمایه خارجی تبدیل شد.

بورس خیلی از کارشناسان می‌گویند موفقیت حاکمیت شرکتی در گروه هماهنگی با قانون تجارت است؟

نه به نظر من بهانه است. مهمترین بخش آن عضو مستقل هیات مدیره است که اصلاً تعریف قانونی ندارد. شما اساسنامه‌تان را می‌توانید با اندکی تغییر مطابق حاکمیت شرکتی دنیا کنید، عضو مستقل هیات مدیره را هم با همین ابزاری که گفتم وارد کنید. مدیران ما خیلی راحت می‌توانستند یک انجمن حرفه‌ای مدیران بازار سرمایه درست و آنها را معرفی کنند تا بقیه شرکت‌ها از این افراد به عنوان عضو مستقل استفاده کنند. یکی از کارهایی که به نظر سازمان بورس باید انجام دهد، اجباری و الزامی کردن آموزش دو سوم اعضای هیات مدیره راجع به حاکمیت شرکتی است. شما از مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت نباید انتظار پیاده شدن حاکمیت شرکتی را داشته باشید نباید هیات مدیره به مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت بگوید حاکمیت شرکتی را پیاده کند. مسئول پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی خود هیات مدیره است. اگر هیات مدیره به دلیل مشغله‌های زیادی که دارد، به مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک حاکمیت شرکتی را بسپارد مطمئن باشید چیز غلطی از آب در می‌آید و آن شرکت ضرر می‌کند و حاکمیت شرکتی در ایران توسعه پیدا نمی‌کند. اگر هیات مدیره حاکمیت شرکتی را نفهمد، مدیر برنامه‌ریزی هم هیچ وقت نمی‌فهمد.

بورس آئین‌نامه حاکمیت شرکتی ابعاد مختلفی از جزئیات را طرح کرده اما در خصوص نحوه ارزیابی کیفی و کمی توضیحی داده نشده است؟ اصلا مدل ارزیابی شرکت بورس برای سنجش میزان درستی استقرار و اجرای حاکمیت شرکتی در میان ناشران بورسی چیست؟

برای تحقق این کار نظام‌های ارزیابی هیات مدیره باید راه بیفتد. ما الان در دنیا دو نظام ارزیابی هیات مدیره داریم؛ یکی ارزیابی مستقل که یک آدم بیرونی هیات مدیره را ارزیابی می‌کند و دیگری نظام خودارزیابی است یعنی هیات مدیره خودش را ارزیابی می‌کند. همه اینها استاندارد دارد که باید در ایران پیاده شود. برخی شرکت‌ها به این سمت رفته‌اند که اعضای هیات مدیره زیرمجموعه‌شان را ارزیابی کنند. مثلاً شرکت هلدینگ ۳۰ شرکت زیرمجموعه دارد که مجبور شده برای هر کدام ۳۰ تا ۳ تا هیات مدیره بگذارد، باید یک نظامی داشته باشد که ببیند این ۹۰ نفری که به عنوان هیات مدیره گذاشته درست عمل می‌کنند یا نه.

بورس این روال درباره شرکت‌های خانوادگی چطور است؟

در شرکت‌های خانوادگی موضوع فرق می‌کند و نظام حاکمیت شرکتی در آنها متفاوت است. در این شرکت‌ها مثلاً مالک را داریم که خودش هم مالک است، هم سهامدار، هم هیات مدیره است ضمن آنکه هم مدیرعامل و هم مدیر بازاریابی است. شرکت‌های خانوادگی زیادی داریم که باید راهکارهای آن را یاد بگیرند و گرنه شرکت از هم پاشیده می‌شود. مثال‌هایی از این دست وجود دارد که نبود سازوکارهای حاکمیتی یا فقدان نظام جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی به راحتی موجب می‌شود که این شرکت‌ها از هم بپاشد. ما مثلاً مکانیزم‌های Silent Voting، مکانیزم‌های Proxy Voting در ایران نداریم. بسیاری از شرکت‌های ما نمی‌دانند توافق‌نامه سهامداران یا منشور شرکت خانوادگی چیست و نمی‌دانند که می‌توانند بسیاری از اینها را در اساسنامه شرکتشان وارد کنند و از سلیقه‌های شدن تصمیمات جلوگیری کنند. بسیاری از این اختلافات از سلیقه‌های شدن ناشی می‌شود. هیچ سند و توافق‌نامه‌ای وجود ندارد که به آن رجوع کنند تا مبنای تصمیم‌گیری‌شان شود. ساز و کار حل اختلافات میان مدیرعامل شرکت و پدر خانواده یا موسس اصلی شرکت در اداره و مدیریت شرکت چیست؟ یا با ورود افراد جدید چون عروس و داماد به خانواده، چگونه این افراد در مدیریت شرکت خانوادگی وارد می‌شوند؟ فرزند ارشد خانواده یا موسس شرکت به کسب و کار و تجارت خانوادگی شرکت علاقه‌مند نیست، موسس و مدیر ارشد شرکت برای پایداری و دوام شرکت چه باید کند؟ شرکت خانوادگی توسعه پیدا کرده است و به نوعی به یک شرکت هلدینگ تبدیل شده است، مالکان شرکت چگونه