

چارچوب مناسب حاکمیت شرکتی در بانک‌های توسعه‌ای ایران

محمدعلی دهقان دهنوی و یکتا پاک نیت

چکیده

بانک‌های توسعه‌ای ابزار مهمی برای دولت‌ها در راستای افزایش رشد و توسعه اقتصادی تلقی می‌شوند. سازوکارهای حاکمیتی تأثیر عمده‌ای بر چگونگی عملکرد بانک‌های توسعه‌ای و توانایی آنها در اجرای مأموریتشان دارد و حاکمیت شرکتی خوب به عنوان یک مؤلفه مهم برای اثرگذاری و تحقق نقش بانک‌های توسعه‌ای در راستای دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی می‌باشد. این تحقیق بر اساس دستورالعمل‌هایی که توسط OECD و کمیته بازل منتشر شده، طراحی شده است تا یک چارچوب حاکمیت شرکتی مناسب برای بانک‌های توسعه‌ای ارائه نماید. تحقیق حاضر، همچنین چالش‌هایی که بانک‌های توسعه‌ای با آن مواجه هستند را بررسی کرده و با برشمردن مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی خوب؛ از جمله عملکرد درست هیئت مدیره، مدیریت داخلی مناسب، مدیریت اجرایی پاسخگو و مستقل، تفکیک مدیر عامل از رئیس هیئت مدیره، افشا و شفافیت اهداف و عملکرد، مصون بودن از فشار سیاسی، مشارکت فعال جامعه مدنی و کارمندان بانک، سیاست شفافیت قوی مبتنی بر حق اطلاعات و سیاست‌های پاسخگویی قوی به ارائه برخی راهکارها به منظور اصلاح حاکمیت شرکتی در نظام بانکی توسعه‌ای کشور می‌پردازد.

واژه‌های کلیدی: حاکمیت شرکتی، بانک توسعه‌ای، رشد و توسعه اقتصادی، حکمرانی خوب

۱- مقدمه

بحران مالی ۱۹۹۷ تا ۱۹۹۹ شرق آسیا و یا بحران مالی ۲۰۰۸ در آمریکا که بازارهای مالی و اقتصادی را در بر گرفت، تنها به خاطر مدیریت غلط اقتصاد کلان یا ضعف ساختارهای اقتصادی یا شوک‌های شدید اقتصادی نبود، بلکه به عقیده بسیاری از تحلیلگران، عامل اصلی این بحران متأثر از ضعف حاکمیت شرکتی^۱ در میان شرکت‌ها و موسسات پولی و مالی بود [۱]. در بحران آسیا هنگامی ریسک سیستماتیک و مخاطرات تشدید شدند که بانک‌ها تحت تاثیر تحولات سیاسی قرار گرفتند و ضعف مشهود آنها در بخش مدیریت و عدم پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری هیات مدیره و مدیریت ارشد بر گسترش بحران افزود. در نتیجه، هزینه‌های حاکمیت شرکتی غلط موجب تشدید بحران‌های مالی شدند [۲].

بعد از بحران آسیا در سال ۱۹۹۷ نگاه‌ها برای نخستین بار معطوف به حاکمیت شرکتی در بانک‌ها شد به طوری که بانک‌ها و موسسات مالی در سراسر جهان یکی پس از دیگری به اهمیت بالای حاکمیت شرکتی پی بردند و در اجرای اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌ها تاکید کردند. در این راستا، کمیته نظارت بانکی بال^۲ نخستین رهنمود خود را در خصوص اصول بهبود حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری در سال ۱۹۹۹ منتشر و در سال ۲۰۰۶ رهنمود خود را مطابق با اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳ بازنگری نمود. به دنبال انتشار رهنمود کمیته بال در سال ۲۰۰۶ و طی بحران ۲۰۰۸، ناکامی‌ها و مشکلات بسیاری که در زمینه حاکمیت شرکتی پدید آمده بود، آشکار گشت. لذا با بازنگری و اصلاح اصول مربوطه در اکتبر سال ۲۰۱۰ و نهایتاً ۲۰۱۵ اصول راهنمای حاکمیت شرکتی بانک‌ها مجدداً بررسی گردید [۱].

حاکمیت شرکتی، قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی است که موجب دستیابی به هدف‌های پاسخگویی، شفافیت، انصاف و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌شود [۳]. در تعریفی دیگر «حاکمیت شرکتی به فرآیند و ساختاری برای نظارت بر راهبری و مدیریت یک شرکت اشاره می‌کند تا مأموریت و اهداف خود را به طور موثر به انجام رساند» [۴]. و همچنین حاکمیت شرکتی «مجموعه روابطی است که میان مدیریت، هیئت مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود داشته و تعیین کننده ساختاری است که توسط آن، اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می‌شود». لذا حاکمیت شرکتی مطلوب باید انگیزه‌های مناسبی را برای هیئت مدیره و مدیریت فراهم نموده به گونه‌ای که آنها بتوانند به پیگیری اهدافی که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده و نظارت موثری را ممکن می‌سازد، بپردازند [۵]. به عبارت دیگر حاکمیت شرکتی عبارت است از تعدادی مسئولیت‌ها و شیوه‌های به کار برده شده توسط هیئت مدیره و مدیران موظف با هدف مشخص کردن یک مسیر استراتژیک که تضمین‌کننده دستیابی به اهداف، کنترل‌کننده ریسک و مصرف مسئولانه منابع باشد [۶].

تجربه کشورهای موفق نشان می‌دهد که یک توسعه خوب، نیازمند حاکمیت مطلوب، اعم از سیاست‌گذاری، نظارت و اجراست. نظام‌های مالی این کشورها توانستند فرآیند رشد و توسعه‌شان را سهل، آسان و کوتاه نمایند. سازمان‌ها و نهادهایی که توسعه مالی و اقتصادی را به هم گره می‌زنند، بانک‌های توسعه‌ای هستند. بانک‌های توسعه‌ای دولتی، موسسات مالی هستند که در راستای حمایت از توسعه اقتصادی و کمک به پیشرفت اقتصادی با کمک‌های مستقیم و غیر مستقیم دولت‌ها به منظور پذیرش ریسک مالی که سایر واسطه‌های مالی تمایلی به پذیرش آن ندارند، تاسیس شده و مهم‌ترین وظیفه این موسسات مالی و اعتباری اعطای اعتبارات و تسهیلات بلند مدت و میان مدت به اشخاص حقیقی و حقوقی برای مقاصد تولیدی و عمرانی در راستای اهداف توسعه‌ای جامعه می‌باشد [۷]. یکی از تفاوت‌های بانک‌های توسعه‌ای و تجاری در این است که در بانکداری تجاری، هدف، سودآوری است ولی در بانکداری توسعه‌ای، هدف کمک به امر توسعه است به عبارت دیگر بانک‌های توسعه‌ای در پی بهینه‌سازی سود با لحاظ ملاحظات منافع اجتماعی پروژه‌ها هستند در حالی که بانک‌های تجاری به دنبال حداکثر نمودن سود می‌باشند.

^۱Corporate governance

^۲Basel Committee for Banking Supervision

^۳Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance

این تحقیق، چارچوب حاکمیت شرکتی مناسب و دستورالعمل‌هایی برای بانک‌های توسعه‌ای کشور بر اساس مأموریت توسعه‌ای این بانک‌ها در راستای دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی ارائه می‌دهد. حاکمیت خوب یکی از ویژگی‌های اصلی بانک‌های توسعه‌ای برای اجرای اصول اثربخش توسعه و رشد اقتصادی می‌باشد. بنابراین با توجه به نقش مهم بانک‌های توسعه‌ای در رشد و توسعه اقتصادی هر کشور و مأموریت توسعه‌ای این بانک‌ها و همچنین اثرپذیری رشد و توسعه اقتصادی از مشکلات ناشی از فقدان حاکمیت شرکتی در این بانک‌ها، بایستی به موضوع حاکمیت شرکتی در این بانک‌ها نگاه نظام‌مند داشت. از این رو طراحی چارچوب جامع و مناسب حاکمیت شرکتی در این بانک‌ها ضروری است.

چارچوب حاکمیت شرکتی مناسب برای بانک‌های توسعه‌ای بر اساس قوانین و مقررات دقیق و پایه‌های نهادی طراحی می‌شود. قوانین و مقررات مربوطه شامل، قانون شرکت، قوانین اوراق بهادار (مانند کنترل، انتشار و فروش اوراق بهادار به عموم)، قوانین حاکم بر حسابداری و حسابرسی، اصول مدیریت مالی عمومی و همچنین تامین مالی ویژه مؤسسات و مقررات احتیاطی می‌باشد. پایه‌های نهادی مناسب عبارتند از: سیاست‌ها و شیوه‌های حاکم بر بهره‌مندی دولت از مالکیت در بانک‌های توسعه‌ای و همچنین سیاست‌ها و شیوه‌های اجرایی برای هیئت مدیره و مدیریت بانک‌های توسعه‌ای.

چارچوب ارائه شده در این تحقیق با توجه به چندین منبع معتبر، طراحی شده است؛ از جمله اصول حاکمیت شرکتی OECD (۲۰۰۴)، راهبردهای OECD در مورد حاکمیت شرکتی مؤسسات دولتی (۲۰۰۵) و حاکمیت شرکتی کمیته بال برای بانک‌ها (۲۰۱۵). این مقاله ابتدا چالش‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی و به ویژه بانک‌های توسعه‌ای را بررسی کرده و همچنین به ارائه مثال‌هایی از حاکمیت شرکتی در بانک توسعه آفریقای جنوبی که به نظر می‌رسد در شیوه‌های حاکمیت شرکتی خود به خوبی پیشرفت کرده است، می‌پردازد. سپس به ارائه چارچوب حاکمیت شرکتی مناسب برای بانک‌های توسعه‌ای-ای پرداخته و در نهایت موانع تحقق حاکمیت شرکتی مناسب در بانک‌های توسعه‌ای ایران را برشمرده و مجموعه‌ای از راهکارها را ارائه می‌نماید.

۲- شیوه‌ها و ساز و کارهای کلیدی حاکمیت بانک‌های دولتی

شیوه‌های حاکمیت شرکتی باید برای مشخص کردن مسئولیت‌های مربوط به مقامات و پاسخگویی مالکان، هیئت مدیره و مدیران اجرایی به کار رود. برای هر بانک دولتی دو هدف کلیدی برای اینکه هیئت مدیره و مدیران اجرایی باید پاسخگو باشند، عبارت است از:

- اطمینان از پایداری طولانی مدت مؤسسه (بدون نیاز زیاد به حمایت‌های مالی دولت)
- رسیدن به اهداف مشخصی از عملکرد مالی

البته برای بانک‌های دولتی که مأموریت خاصی را برای دنبال کردن اهداف سیاست عمومی به عهده دارند (مانند مؤسسات و بانک‌های توسعه‌ای)، یک هدف کلیدی دیگر، که در ذیل دو هدف فوق قرار می‌گیرد: دستیابی به اهداف سیاستی (مانند رشد و توسعه کشور یا بخش اقتصادی خاصی از کشور) می‌باشد.

برای مطمئن نگه داشتن مالکان، هیئت مدیره و پاسخگویی مدیران اجرایی، اهداف و انتظارات باید صریح و روشن باشد. برای کارکرد موثر، مالکان و هیئت مدیره و مدیران اجرایی باید به اطلاعات درست و به موقع و مناسب که بر اساس آن تصمیمات پایه‌گذاری شده و عملکرد مشخص می‌شود، دسترسی داشته باشند. بنابراین، اصول اساسی برای پاسخگویی در رابطه با اهداف، انتظارات، اقدامات انجام شده، نتایج حاصل شده و هزینه‌های متحمل شده، باید واضح و شفاف باشند. این بخش، سازوکارهای حاکمیت شرکتی و شیوه‌های مطرح شده از راهبردهای OECD را در شکل (۱) نشان می‌دهد که برای عملکرد موثر بانک‌های دولتی حیاتی بوده و برای اینکه بانک‌های دولتی کمتر سقوط کنند، مهم می‌باشد [۹].

شکل ۱: شیوه‌ها و سازوکارهای حاکمیتی بانک‌های دولتی



۳- چالش‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی

حاکمیت شرکتی خوب به عنوان یک مولفه مهم برای موسسات دولتی و همچنین موسسات بخش خصوصی می‌باشد. حاکمیت موسسات دولتی می‌تواند چالش بیشتری نسبت به شرکت‌های خصوصی داشته باشد، بخشی از این چالش‌ها به این دلیل است که ساختار مالکیت موسسات دولتی پیچیده‌تر است و شامل مجلس، دولت و یک یا چند وزارتخانه است به طوری که سازماندهی و شیوه کارکرد مالکیت، خود یک چالش است. علاوه بر این، موسسات دولتی در معرض ریسک مداخلات سیاسی ویژه در حین اعمال مالکیت هستند. سازوکارهای حاکمیت بانک‌های دولتی حتی می‌تواند از سایر موسسات دولتی پرچالش‌تر باشد [۹].

اساساً مالکیت دولتی، به خودی خود یکی از چالش‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی می‌باشد، مالکیت دولتی در بانک‌ها مشکل حادی در حاکمیت شرکتی آنها ایجاد می‌کند زیرا هدف از قوانین و مقررات که اجرای درست حاکمیت شرکتی است با مالکیت در تعارض است. به عبارت دیگر، دولت در نقش مالک و دولت در نقش نهاد ناظر قانونی دچار تضاد منافع است و بنابراین، مشکل جدی در حاکمیت شرکتی بانک‌ها ایجاد می‌کند. به علاوه، در مورد بانک‌های دولتی، سپرده‌گذاران و سایر تامین‌کنندگان اعتبار به دلیل اطمینان از حمایت دولت، انگیزه بسیار کمتری برای نظارت بر عملکرد بانک دارند.

همچنین، بانک‌های دولتی اغلب دارای اهرم بالاتری هستند و به این ترتیب پتانسیل ایجاد بدهی‌های مالی قابل توجهی را دارند، به همین دلیل، ملاحظات مدیریت مالی عمومی به طور خاص برای بانک‌های دولتی، مهم می‌باشد. از طرفی، بانک‌های توسعه‌ای دولتی که دارای مأموریت سیاستی هستند، چالش‌های حاکمیتی بیشتری را به ویژه در رابطه با مدیریت ذاتی عملیات خود دارند که اهداف متضادی را دنبال می‌کند (مثلاً ارائه امتیازهای تأمین مالی به مشتریان خاص بدون توجه کامل به مدل کسب و کار و لزوم حفظ پایداری مالی، یکی از این نمونه‌هاست).

بسیاری از مشکلات که به طور معمول برای ناکارآمدی بانک‌های دولتی شناسایی شده است می‌تواند با ضعف در حاکمیت شرکتی مرتبط باشد حتی اگر به طور مستقیم به آن نسبت داده نشود. در ذیل به برخی از این مشکلات اشاره می‌شود:

- ✓ مقامات دولتی که به عنوان مالک ایفای نقش می‌کنند به طور مستقیم در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی روزانه دخالت می‌کنند؛ مثلاً به چه کسی وام داده شود، با چه شرایطی وام داده شود و چه زمانی بدهی بخشیده شود.
- ✓ مدیران اجرایی تقریباً به صورت خودمختار عمل می‌کنند، اهداف تعیین شده بانک را دنبال نکرده و به شیوه‌ای متضاد با کسب و کار تجاری درست و اصول مدیریت مالی عمومی فعالیت می‌کنند.
- ✓ اعضای هیئت مدیره فاقد استقلال، مهارت‌های حرفه‌ای و تجربه لازم برای درست انجام دادن وظایفشان می‌باشند.
- ✓ گزارش‌های مالی و غیرمالی داخلی و خارجی ناقص و نادرست است، مبنای مناسبی برای تصمیم‌گیری توسط هیئت مدیره و مدیران اجرایی مشخص نشده است و باعث گمراهی مالکان و مردم می‌گردد [۹].

انواع مشکلات ذکر شده در بالا نه تنها زیان و ناکارایی بانک‌های دولتی را به دنبال دارد بلکه منجر به یک سیستم مالی ضعیف می‌شود. حاکمیت ضعیف می‌تواند بانک‌های دولتی را به ریسک‌های ناشی از قیمت گذاری پایین هدایت کند، مانع ورود بازیگران جدید به صنعت شود و رقابت را متوقف نماید، در نتیجه باعث کند ساختن توسعه بازار مالی، کاهش دسترسی به خدمات مالی و تضعیف پایداری سیستم مالی می‌شود که ذاتاً مخالف اهداف تعیین شده برای مالکیت دولتی موسسات مالی است.

در مقابل، حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند عملکرد موسسات مالی دولتی را بهبود بخشیده و به جلوگیری از برخی مشکلاتی که آنها معمولاً تجربه می‌کنند، کمک کند. از طرفی، حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند اطمینان دهد که بانک‌های دولتی، اهدافی را که برای آنها ایجاد شده بودند، دنبال می‌کنند و از کند شدن مأموریتشان جلوگیری کرده و یک تمایل نهادی برای دنبال کردن رشد و توسعه در آنها ایجاد کند. همچنین حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند اعتماد مشتریان و

شرکای تجاری را افزایش داده و از هزینه‌های وجوه احتیاطی بانک‌های دولتی بکاهد. علاوه بر این، می‌تواند توانایی دولت را برای جذب سرمایه خصوصی در جهت تنوع مالکیت تسهیل نموده و راه را برای بخش خصوصی هموار نماید. استقرار سازوکارهای حاکمیتی درست برای مؤسسات مالی دولتی نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجه در افراد، فرآیندها و تکنولوژی با هزینه‌های قابل توجه مداوم و پیشرو می‌باشد. وقتی که زمینه اهداف دولت برای مؤسسات مالی دولتی مطرح شده و مشکلاتی که آنها انتظار دارند تا حل شود، سنجیده می‌شود، هزینه‌ها اغلب ممکن است توجیه نشود یا مقرون به صرفه نباشند. در چنین شرایطی، پاسخ، تغییر کوچک در حاکمیت شرکتی نیست بلکه هدف مداخله دولت، تخصیص مقرون به صرفه‌تر و کارا تر می‌باشد.

حاکمیت خوبی که بر روی کاغذ نوشته می‌شود اما در عمل اجرا نمی‌شود یا مورد احترام قرار نمی‌گیرد، اثر بسیار ناچیزی خواهد داشت. عدم موفقیت در اطمینان از اصول حسابداری و گزارش‌دهی دقیق و افزایش شفافیت در تمام سطوح، سایر پیشرفت‌ها را به تحلیل می‌برد. حتی اگر اصلاحات حاکمیتی جامع و جدی اجرا شود، حمایت از این اصلاحات از طریق مجریان دولتی به طور پیوسته چالش‌هایی را به همراه خواهد داشت و در هر صورت ارتقا حاکمیت، تمام مشکلات را حل نخواهد کرد اما انجام این کار به حرفه‌ای شدن مالکیت، هیئت مدیره و مدیریت کمک خواهد کرد و می‌تواند اولین گام در مسیر بهبود هرچه بیشتر عملکرد بانک‌ها باشد. بهبود عملکرد چنین مؤسساتی در بسیاری از ابعاد برای توسعه کلی بخش مالی در زمینه توسعه کلی اقتصادی و استراتژی‌های رشد، مهم می‌باشد.

۳-۱- چالش‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌های توسعه‌ای

بانک‌های توسعه‌ای شکلی از مداخله دولت در سیستم مالی می‌باشند که هدف آن‌ها مقابله با شکست‌های بازار در تامین مالی یا به طور کلی کمک به دستیابی به اهداف اجتماعی- اقتصادی مانند عدالت یا کاهش فقر می‌باشد. در سراسر جهان در حدود ۵۲۰ بانک توسعه‌ای وجود دارد که عمدتاً تمایل به تمرکز بر تامین مالی بلندمدت برای پروژه‌های با منافع اجتماعی بزرگ دارند و همچنین خدمات توسعه‌ای مانند تحقیق، حمایت و کمک فنی ارائه می‌دهند [۱۰]. در ایران نیز ۵ بانک توسعه- ای؛ توسعه صادرات، صنعت و معدن، کشاورزی، مسکن، توسعه تعاون بر اساس قانون تعریف شده‌اند که به صورت تخصصی به فعالیت می‌پردازند.

برخلاف بانک‌های تجاری که هدف اصلی آنها به حداکثر رساندن سود است، انتظار می‌رود بانک‌های توسعه‌ای مأموریت- های سیاستی عمومی را دنبال کرده و همچنین اهداف عملکرد مالی را برآورده کنند. اجرای مأموریت‌های سیاستی معمولاً شامل ارائه خدمات ارزان به گروه‌های هدف (اعطای امتیاز وام یا ارائه کمک‌های فنی و خدمات آموزشی بدون هزینه یا کم هزینه به مشتریان خاص) و تامین مالی پروژه‌هایی است که منافع اجتماعی آنها از سود تجاری‌شان پیشی گرفته است مانند: پروژه‌های بلندمدت، سرمایه‌گذاری‌های ریسکی یا جدید مانند فن‌آوری‌های جدید و وام‌گیرندگان کوچک و جدید که فاقد وثیقه هستند.

بنابراین انجام مأموریت‌های سیاستی می‌تواند با اهداف عملکرد مالی مغایرت داشته باشد و پایداری مالی بلندمدت را به خطر بیندازد مگر اینکه سازوکارهای مناسب جبران بانک‌های توسعه‌ای برای ارائه چنین خدماتی وجود داشته باشد. از سوی دیگر، سازوکارهای تامین مالی برای فعالیت‌های سیاستی می‌تواند مورد سوء استفاده قرار بگیرد تا ناکارآمدی‌های عملیاتی و زیان‌های غیرمرتبط با فعالیت‌های سیاستی را پوشش دهد. سازمان‌دهی کردن ابزارهایی که به منظور ایجاد توافق بین اهداف سیاستی و مالی و انجام مؤثر مأموریت‌های سیاستی به کار می‌رود یک چالش حاکمیتی کلیدی است که بانک‌های توسعه‌ای با آن روبه‌رو می‌شوند [۹].

با توجه به اینکه در اغلب کشورها، وزیر دارایی، مسئول مطالبات مالی احتمالی ناشی از فعالیت شرکت‌های دولتی است، وزرای دارایی ذینفعان مهمی در حاکمیت مؤسسات مالی دولتی می‌باشند. علاوه بر این، برای بانک‌های توسعه‌ای اغلب، وزارت- خانه‌های دارایی مسئولیت نهایی را برای تامین مالی فعالیت‌های سیاستی متحمل می‌شوند. به همین دلیل، تقویت عملکرد

نمایندگان سهامدار در زمینه حاکمیت بانک‌های توسعه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد. اطمینان از شفاف بودن نقش نماینده سهامدار و ایجاد تعادل و بررسی‌های مناسب می‌تواند مبنایی بهتر برای حاکمیت خوب به وجود آورد. نمایندگان سهامدار و همچنین وزیر دارایی باید انگیزه‌هایی را برای هیئت مدیره و مدیران اجرایی ایجاد کنند تا به طور موثر و کارا در فعالیت‌های سیاستی به کار گمارده شوند در حالی که اهداف عملکردی با بهره‌وری مالی و عملیاتی ایجاد کنند و از پایداری مالی بلندمدت بدون توسل به حمایت‌های خارق‌العاده دولت اطمینان حاصل نمایند.

بنابراین سازوکارهای حاکمیتی می‌تواند توسط مأموریت‌های سیاستی که به وضوح مشخص شده است، ارتقا یابد و ابزارهایی که تامین مالی مأموریت‌ها به وسیله آنها انجام گرفته است با تاکید بر هزینه‌های درگیر در انجام فعالیت‌های سیاستی، تعیین کیفیت شود و مفاد برنامه‌ریزی جامع استراتژیک و تأمین مالی به صورت پویا تشخیص داده شود و با الزام بر عملکرد واقعی در دستیابی به اهداف سیاستی، ارزیابی و تعیین کیفیت شده و هزینه‌ها در مقابل درآمدها به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند.

۳-۱-۱- مأموریت سیاستی^۱

به طور معمول، مأموریت مؤسسات سیاستی در شرایط گسترده و عمومی، به ویژه در قانون مربوطه (مثلاً قانون اساسی، اساسنامه) و مقررات اجرایی تعریف می‌شود. مأموریت‌های وسیع، خود ممکن است یکی از دلایل اصلی مشکلاتی باشد که بسیاری از بانک‌های توسعه‌ای با آن مواجه می‌شوند. مأموریت‌های وسیع، هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی را قادر می‌سازد تا طیف وسیعی از کسب و کارها را فراتر از آن چیزی که در اصل، توسط دولت‌ها و مجلس تصور می‌شد، دنبال کنند. این مأموریت‌ها می‌توانند سنجش عملکرد هیئت مدیره و مدیریت و عملکرد سازمانی را دشوارتر کنند. به همین دلیل، نماینده سهامدار و وزیر دارایی باید مأموریت‌های سیاستی را در عمل به صورت واضح و دقیق، مشخص نمایند. این مهم می‌تواند توسط ابزارهایی مانند مأموریت‌های الزام شده از سوی سهامدار(دولت)، برنامه مدون شرکت و بیانیه‌های تصمیمات سهامدار محقق شود.

از طرفی، بررسی‌های دوره‌ای مأموریت سیاستی، یک ابزار خوب برای ارزیابی مجدد وجود شکاف‌های بازار و اصلاح مأموریت‌های سیاستی بانک‌های توسعه‌ای می‌باشد. بررسی دوره‌ای مأموریت‌ها یکی از مکانیسم‌هایی است که دولت‌ها می‌توانند برای کاهش ریسک مأموریت‌های منسوخ شده اتخاذ کنند زیرا تکامل بازارها، نیازهای مشتری و اهداف سیاست عمومی می‌توانند مأموریت‌هایی که یک بانک توسعه‌ای همچنان بر روی آن متمرکز شده است را از درجه اعتبار ساقط کند.

برخی از کشورها در حال پیاده سازی سیاست‌هایی هستند که ملزم به چنین بررسی‌هایی می‌باشند. برای مثال، حساب‌رسان کانادا^۲ در گزارشی در دسامبر ۲۰۰۰ مؤسسات دولتی را ملزم به بررسی سیستماتیک مأموریت‌های شرکتی کردند. این گزارش پیشنهاد می‌کند که حکومت دستورالعمل‌هایی را برای هدایت منظم بررسی‌های دوره‌ای مأموریت اتخاذ کند. بررسی‌های مأموریت توسط نماینده سهامدار هدایت می‌شود و توسط متخصص بیرونی پشتیبانی می‌شود. این بررسی، اعتبار مستمر مأموریت را ارزیابی می‌کند و نتایج آن با تمام طرف‌هایی که در چهارچوب پاسخگویی مؤسسات دولتی هستند به اشتراک گذاشته خواهد شد. به عنوان مثال، در آفریقای جنوبی، مأموریت بانک توسعه آفریقای جنوبی در معرض بررسی دوره‌ای داخلی و خارجی قرار دارد؛ بررسی اخیر این بانک در زمینه ارزیابی گسترده سیستم جامع تامین مالی توسعه‌ای انجام شده است.

۳-۱-۲- ابزارهای سیاستی تأمین مالی^۳

معمولاً چندین ابزار برای تأمین مالی و سایر خدمات در شرایط سیاستی وجود دارد. ابزارهای مختلفی که در زیر آورده شده‌اند در عمل به صورت ترکیبی استفاده می‌شوند و هیچکدام بدون اشکال نیستند.

یک ابزار رایج برای فعالیت‌های سیاستی تأمین مالی، اعطای یارانه متقاطع^۴ به کسب و کارهای هدف سیاستی از طریق فشار به سایر کسب و کارها است. به عنوان مثال، منابع لازم برای ارائه قیمت پایین تر برای گروه هدف از طریق بالا بردن

¹ Policy Mandates

² Auditor General of Canada

³ Financing Policy Activities

⁴ cross-subsidize

قیمت برای گروه دیگر تأمین می شود. مشکل این است که یارانه متقاطع انگیزه‌هایی را برای مدیریت و هیئت مدیره ایجاد می کند تا فعالیت‌های تجاری مؤسسه را گسترش دهد با توجیه اینکه این امر آنها را قادر می سازد تا در فعالیت‌های سیاستی بیشتری شرکت کنند و یا به مشتریان نیازمند امتیاز بیشتری بدهند. این اثر، اغلب برای کسب و کارهای تجاری زیر قیمت^۱ به منظور تنگ کردن عرصه برای بخش خصوصی در بازارهای مالی تجاری و/ یا تضعیف ورود خصوصی جدید به این بازارها و جلوگیری از توسعه بازارهای مالی می باشد.^۲

برای کاهش این ریسک، نماینده سهامدار و/ یا وزارت دارایی باید از نظارت داخلی و مکانیزم‌های گزارش‌دهی برای ایجاد شفافیت اطمینان حاصل کند و برای فعالیت تجاری که توسط بانک‌های توسعه‌ای تعهد شده است حدودی را معین کند. علاوه بر این سیستم‌های داخلی، دولت‌ها می توانند به ایجاد مکانیزم‌هایی که بخش خصوصی را از رقابت‌های ناعادلانه با مؤسسات دولتی مصون می دارد، رسیدگی کنند. همچنین برای جلوگیری از این ریسک، نماینده سهامدار می تواند درخواست کند که تأمین مالی یک فعالیت تجاری معین به طور مشترک توسط بانک‌های توسعه‌ای و مؤسسات خصوصی که زمینه کاری مشترکی دارند، قیمت‌گذاری شود.^۳

یکی دیگر از ابزارها برای تأمین مالی کسب و کار امتیازی، از طریق حقوق صاحبان سهام است بدین صورت که دولت اهداف عملکردی پایینی برای بانک یا مؤسسه دولتی قرار می دهد (مثلاً به بانک اجازه می دهد تا بازدهی حقوق صاحبان سهام پایین‌تری از بازار داشته باشد). از این طریق، مؤسسه می تواند از تفاوت بین بازده بازار و بازده هدف، برای پوشش هزینه‌هایی استفاده کند که به فعالیت‌های توسعه‌ای اختصاص داده شده است. یک ابزار مناسب برای دولت این است که در آراء منابعی که برای فعالیت‌های سیاستی تأمین مالی استفاده کرده است به بانک مورد نظر معافیت‌هایی در مالیات بر درآمد و دیگر مالیات‌ها اعطا می کند. با این حال این نوع قوانین، بانک‌های توسعه‌ای را در یک مزیت رقابتی نسبت به مؤسسات بخش خصوصی قرار می دهد و به همان اندازه که آنها مجازند تا در فعالیت‌های تجاری شرکت کنند، می تواند اثر تضعیفی بر بخش خصوصی و جلوگیری از گسترش بازار را داشته باشد.

یکی دیگر از گزینه‌ها برای تأمین مالی فعالیت‌های سیاستی این است که دولت به عنوان مجری، هزینه سرمایه‌گذاری بانک‌های توسعه‌ای را کاهش دهد. این می تواند شامل تضمین بدهی‌های مؤسسه، اجبار شرکت‌های دولتی و سایر مؤسسات مالی یا صندوق‌های بازنشستگی عمومی برای خرید اوراق قرضه یا قرار دادن سپرده‌ها در مؤسسه با نرخ‌های پایین‌تر از بازار یا دادن وام‌های بانرخ بهره کم به مؤسسه (مثلاً توسط بانک مرکزی) باشد. این روش در واقع یک نوع مالیات غیرمستقیم بر صاحبان سرمایه و منابع مالی در بخش خصوصی است که می تواند توان مالی‌شان را تضعیف کند، بازارهای مالی را ناهموار سازد و توسعه بازار را متوقف نماید.

در نهایت، دولت‌ها می توانند انتقال مستقیم تأمین مالی را به منظور جبران هزینه‌هایی که بانک‌های توسعه‌ای در فعالیت‌های سیاستی، متحمل شده‌اند، به عهده بگیرند. این روش از انحرافات بالقوه بازار جلوگیری می کند و از منافعی که به آسانی قابل سنجش و شفاف است، برخوردار می باشد.^۴ این مورد بدون اشکال نیست، در این مورد، انتقالات مالی سالانه که در معرض فرآیندهای بودجه سالانه قرار دارند، کمتر قابل پیش‌بینی هستند و می تواند برنامه‌ریزی موثر بلندمدت توسط مدیریت و هیئت مدیره را تضعیف نماید.

در هر روش یا ترکیبی از روش‌هایی که به کار گرفته می شود، حاکمیت مؤثر لازم می داند تا چگونگی فعالیت‌های سیاستی که تأمین مالی خواهند شد، توسط دولت یا نماینده سهامدار با مشورت هیئت مدیره مشخص شود. هدف این است که منبع

^۱ Under-price

^۲ نتیجه دیگر این است که مؤسسه به مراتب فراتر از مأموریتش عمل می کند، برای انجام مأموریت سیاستی خود کسب و کارهای بیشتر و ریسک بیشتری را نسبت به آن چیزی که ضروری است می پذیرد و در این فرآیند زیان‌های بیشتری را به وجود می آورد یا بدهی‌های مالی محتمل‌الوقوع بیشتری را برای دولت ایجاد می کند.
^۳ این امر به ویژه در زمینه تأمین مالی پروژه‌های بزرگ زیربنایی امکان پذیر است.
^۴ همچنین منافع بالقوه‌ای برای دسترسی به مؤسسات خصوصی ایجاد کرده است.

تأمین مالی برای فعالیتهای سیاستی تشریح و شفاف شود و اقدامات تکمیلی برای جلوگیری از هرگونه عواقب بالقوه منفی انجام گیرد. البته سازوکارهای تأمین مالی نباید در معرض تغییر مکرر قرار داده شود [۹].

۳-۱-۳- مدیریت، نظارت و ارزیابی عملکرد فعالیتهای سیاستی

با تعریف مشخصی از مأموریت‌های سیاستی و توافق در مورد ابزارهای تأمین مالی آنها، نماینده سهامدار در موقعیتی قرار می‌گیرد که سیاست خاصی را با هیئت مدیره و مدیران اجرایی برای عملکرد اهداف عملیاتی و تأمین مالی توافق می‌کند. اهداف سیاستی، مشخصات دقیق‌تری برای مأموریت سیاستی در اختیار قرار خواهند داد که تا حد ممکن در شرایط قابل اندازه‌گیری و قابل سنجش از جمله در شرایط نتایج توسعه‌ای بیان خواهد شد.

اهداف تأمین مالی به دنبال این خواهد بود که اطمینان حاصل کند مدیریت و هیئت مدیره پایداری مالی طولانی‌مدت را بدون درخواست‌های مکرر برای پشتیبانی خارق‌العاده دولت، تضمین کنند. در واقع، اهداف عملیاتی به دنبال این است که انتقال جبران فعالیتهای سیاستی به استفاده‌کنندگان از خدمات مالی یا سایر مشتریان تضمین شود و به وسیله عملیات ناکارآمد (هزینه‌های بیش از اندازه) یا سایر زیان‌ها جذب نشود [۹]. به عنوان نمونه در بانک توسعه آفریقای جنوبی سنجش عملکرد برای اندازه‌گیری نتایج توسعه‌ای (و نه صرفاً بازده‌ها) به منظور تعیین بهتر کیفیت اثرات توسعه‌ای پروژه‌هایی که از لحاظ مالی توسط بانک توسعه آفریقای جنوبی حمایت شده با در نظر گرفتن جنبه‌های کیفی اثر توسعه و دیدگاه‌های ذینفعان خارجی از ارزش و کیفیت کار این بانک از طریق بررسی‌های انجام شده توسط اشخاص ثالث مستقل، تعیین می‌شود [۱۱].

۴- چارچوب حاکمیت شرکتی خوب برای بانک‌های توسعه‌ای

سازوکارهای حاکمیتی تأثیر عمده‌ای بر چگونگی عملکرد بانک‌ها و توانایی کلی آنها در اجرای مأموریتشان دارد. بانک‌های توسعه‌ای باید بر اساس حاکمیت و مدیریت قوی و مناسب و فرآیندهای باز، فراگیر، شفاف و پاسخگو فعالیت کنند. در این بخش به بررسی برخی از مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌های توسعه‌ای که برای انجام مأموریتشان در رشد و توسعه، حیاتی می‌باشد، می‌پردازیم.

۴-۱- عملکرد هیئت مدیره

یک هیئت مدیره با عملکرد درست یکی از عوامل حیاتی برای موفقیت یک بانک توسعه‌ای می‌باشد زیرا مانع دخالت‌های سیاسی بی‌مورد در مدیریت روزمره بانک می‌شود. دیاموند آن را «یک سپر بسیار قوی و محافظ برای مدیریت» [۱۲] نامیده است. هیئت مدیره، سالیانه با دولت بنابر اهداف مؤسسه قرارداد می‌بندد و دارای وظیفه وفادارانه برای نظارت بر عملکرد در جهت این اهداف است. هیئت مدیره، همچنین بر مدیریت مؤسسه نظارت می‌کند و نسبت به دولت و ذینفعان پاسخگو است تا از استانداردهای بالای حاکمیت شرکتی اطمینان حاصل شود.

هیئت مدیره باید از اینکه بانک دارای یک قرارداد اجرایی روشن، یک برنامه استراتژیک برای دستیابی به اهداف این قرارداد، کنترل و حسابرسی مالی مناسب و سطح بالایی از افشای اطلاعات است، اطمینان حاصل نماید. همچنین باید از کارکرد اخلاقی سازمان بر طبق یک سری از دستورالعمل‌های اخلاقی و اقدامات لازم برای جلوگیری از فساد، اطمینان حاصل نماید [۱۳]. برای تکمیل این نقش حیاتی، اعضای هیئت مدیره باید بی‌طرف و مستقل باشند، در جهت منافع بانک و سهامدارانشان رفتار کنند و بالاترین سطوح امانت و شایستگی را داشته باشند.

هیئت مدیره نیازمند یک محیط توانمند مانند یک مأموریت مشخص، استقلال از دولت، تعادل مناسب مهارت‌ها و تجربیات، شرح قانونی واضح از عملکرد و وظایف وفادارانه، شرح کتبی شغل، رویه‌های مناسب و یک دستورالعمل اخلاقی برای اعضای هیئت مدیره می‌باشند. این ابعاد را می‌توان در منشور هیئت مدیره ذکر کرد. هیئت مدیره ممکن است نیاز به آموزش داشته باشد و عملکرد آن باید سالانه توسط خود یا به وسیله سهامدار ارزیابی شود. هیئت مدیره باید توسط کمیته‌های

تخصصی پشتیبانی شود که رایج‌ترین آنها کمیته حسابرسی، مدیریت ریسک و کمیته تطبیق عملکرد است. همچنین لازم است، اعضای خارجی با مهارت‌های تخصصی در این کمیته‌ها به همکاری پذیرفته شوند [۵][۱۴].

۴-۲- مدیریت داخلی

مدیریت بانک توسعه‌ای باید تحت نظارت هیئت مدیره، سیستم‌های حاکمیتی داخلی مناسبی را ایجاد کند تا اطمینان حاصل شود که مؤسسه ضمن رعایت الزامات قانونی، به اهداف تامین مالی و توسعه‌ای دست یافته است. از دیدگاه حاکمیت شرکتی اصل پیروی از الزامات عملی برای بانک‌های توسعه‌ای به حرفه‌ای بودن در تمام جنبه‌های عملیاتی و همچنین انصاف، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نسبت به کارکنان، دولت و ذینفعان اشاره دارد. از دیدگاه مدیریت مالی، بانک‌های توسعه‌ای باید به اصول کلی و دقیق مدیریت مالی پایبند باشند. این اصول شامل الزامات منشور آنها یا اساسنامه آنها، الزامات بانک مرکزی و تا حد امکان استانداردهای بین‌المللی است. در این راستا، اصول اساسی بازل بیانگر این است که «تمام بانک‌ها باید بدون توجه به مالکیت آنها استانداردهای عملیاتی نظارتی را تحت پوشش قرار دهند» [۵][۱۳].

۴-۳- مدیریت اجرایی

یکی از جدی‌ترین مشکلات نظارت بانک‌های توسعه‌ای، حفظ تعادل بین پاسخگویی و استقلال داخلی است. عدم دستیابی به چنین تعادلی می‌تواند منجر به دخالت سیاسی و/یا تصمیمات ضعیف سرمایه‌گذاری شود. این باعث می‌شود مدیریت اجرایی بخش حیاتی فرآیند حاکمیت باشد.

به طور کلی، توافق شده که دولت و بانک توسعه‌ای باید قرارداد اجرایی که اهداف واضحی را مشخص می‌کند، منعقد کنند. سپس به بانک استقلال عملیاتی برای دنبال کردن این اهداف داده شود. قراردادهای اجرایی به طور مستقیم مورد توجه هستند زیرا چنین ترتیبی، برای تلاش بیشتر، انگیزه ایجاد می‌کند، الزامات ذینفعان را توضیح می‌دهد، نظارت و ارزیابی را تسهیل می‌کند و شفافیت را افزایش می‌دهد [۱۵]. اما این قراردادها می‌توانند پیامدهای ناخواسته‌ای داشته باشند زیرا یک رابطه نمایندگی و عدم تقارن بزرگ اطلاعاتی بین دولت و بانک وجود دارد. برای مثال، یک الزام پایداری مالی می‌تواند بانک را به کاهش خدمات توسعه‌ای هزینه‌بر سوق دهد و به سمت رقابت با بخش خصوصی برای ورود در پروژه‌های سودآور سوق دهد. بخشی از این مشکل ممکن است به وسیله انتشار قرارداد به منظور افزایش نظارت به وسیله مردم و رسانه‌ها برطرف شود [۱۶]. این عمل باید با شفافیت و افشا مناسب عملکرد بانک در طول دوره‌های این قرارداد، تکمیل شود، برای مثال لازم است سیاست‌ها، ساختار سبد دارایی‌ها و پروژه‌هایی که تامین مالی می‌شوند، به طور مستمر اعلان عمومی شود.

۴-۴- تفکیک رئیس هیئت مدیره از مدیر عامل

تفکیک رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل از یکدیگر در بانک‌های توسعه‌ای اقدام مهمی در برقراری حاکمیت شرکتی خوب تلقی می‌شود. بر اساس مطالعات انجام شده یک وظیفه عمده هیئت مدیره نظارت بر عملکرد مدیر عامل است. بر اساس تئوری نمایندگی برای استقلال هیئت مدیره از مدیریت، رئیس هیئت مدیره و بالاترین مقام اجرایی نباید شخص واحدی باشند. معیارهای حاکمیت مناسب ملزم می‌کنند که رئیس هیئت مدیره باید فردی به غیر از مدیر عامل باشد [۱۷]. هاردویک و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند که تجمیع سمت‌های مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره می‌تواند مانع انتشار اطلاعات به اعضای هیئت مدیره شود [۱۸]. این بررسی‌ها نشان می‌دهد بالاترین مقام اجرایی که همزمان رئیس هیئت مدیره نیز می‌باشد قادر است فرآیند راهبری داخلی را تحت سیطره خود داشته و سیستم‌های کنترلی و تعادل را نادیده انگارد و از این طریق به اثربخشی وظیفه نظارتی هیئت مدیره از طریق نظام حاکمیت شرکتی لطمه وارد نماید. بنابراین به نظر می‌رسد تفکیک تصدی دو پست رئیس هیئت مدیره و بالاترین مقام اجرایی می‌تواند به عملکرد واقعی در دستیابی به اهداف سیاستی و کاهش فساد کمک کند.

بنابراین می‌توان بیان نمود که عدم تفکیک وظایف مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره می‌تواند منجر به کاهش اثربخشی نقش نظارتی هیئت مدیره شده و زمینه‌سازی فساد و تضییع حقوق ذینفعان را در پی داشته باشد. اگر مدیر عامل و هیئت مدیره یکسان باشند، آنگاه ممکن است قدرت مدیر عامل زیاد شود و او به جای اینکه به فکر پیشبرد اهداف تعیین شده بانک باشد، به دنبال منافع خود باشد [۱۷]. بنابراین جدا نمودن رئیس هیئت مدیره از مدیر عامل باعث می‌شود حاکمیت شرکتی کارا تر اعمال شده و عملکرد بانک‌های توسعه‌ای در جهت تحقق اهداف سیاستی بهبود یابد.

۴-۵- افشا و شفافیت اهداف و عملکرد

شفافیت مهم‌ترین رکن حاکمیت شرکتی خوب در بانک‌های توسعه‌ای برای تحقق مأموریت توسعه‌ای می‌باشد. بر اساس مستندات و بررسی‌های کمیته بال در مواقعی که شفافیت وجود ندارد، حفظ هیئت مدیره و مدیریت ارشد در وضعیتی که به شیوه مناسب پاسخگوی اقدامات و عملکرد خود باشند، امری بس دشوار است. این موضوع در مواقعی اتفاق می‌افتد که ذینفعان، فعالان بازار و عموم مردم، فاقد اطلاعات کافی راجع به ساختار و اهداف بانک می‌باشند. از این رو، هدف از شفافیت در حوزه حاکمیت شرکتی، ارائه اطلاعات مهم و لازم برای طرفین است به نحوی که بتوانند کارایی هیئت مدیره و هیئت عامل را در زمینه اداره امور بانک، مطابق با قوانین و در چارچوب روش‌های نظارتی، ارزیابی نماید [۱۹].

بنابراین برای بهبود و تقویت شفافیت، باید استانداردهای حسابداری، حسابرسی، شفافیت و افشا در بانک‌های توسعه‌ای به کار گرفته شود. به عنوان مثال بانک توسعه آفریقای جنوبی در معرض الزامات افشا و حسابداری گسترده‌ای قرار دارد از جمله یک گزارش سالانه شامل صورت‌های مالی سالانه حسابرسی شده و گزارش مدیر، یک ضمیمه از گزارش فعالیت‌ها که اثر توسعه‌ای فعالیت‌های بانک را در طول سال شرح می‌دهد، یک گزارش اطلاعات که بر طبق پیشبرد دسترسی به منشور اطلاعات (۲۰۰۰) منتشر شده است و گزارش شش ماهه شامل یک مرور استراتژیک، تمام گزارشات و همچنین اطلاعات گسترده اضافی در وب سایت این بانک قابل دسترسی است. علاوه بر این بانک توسعه آفریقای جنوبی، اطلاعات مالی و عملیاتی را به صورت فصلی به خزانه ملی ارسال می‌کند.

همچنین بانک‌های توسعه‌ای باید اهداف کلی خود و اینکه چطور و چگونه آنها را عملی خواهد کرد، افشا کند. این امر روش توزیع مبادلات اصلی میان اهداف را افشا می‌کند. در بانک توسعه آفریقای جنوبی، گزارش مدیران که در گزارش سالانه ارائه می‌شود، اهداف و عملکرد را مورد بحث قرار می‌دهد. گزارش مدیران یک گزارش اقتصادی، گزارش محیط زیست و گزارش اجتماعی را در بر دارد. گزارش اقتصادی، تحویل محصولات و خدمات و تمرکز جغرافیایی آنها و بخش کسب و کار و گزارشات مربوط به اثر توسعه‌ای بانک را ارائه می‌کند. گزارش زیست محیطی یک بحث کیفی از اثر محیطی محصولات و خدمات بانکی و عملیات بانک ارائه می‌کند. به طور مشابه، گزارش اجتماعی یک بحث کیفی از فعالیت‌ها و تاثیراتی در زمینه‌هایی مانند توسعه منابع انسانی، سلامت و برابری جنسیتی و همچنین در رابطه با کارکنان آن ارائه می‌دهد. گزارش مدیران در معرض حسابرسی خارجی به منظور تایید محتوی کمی و کیفی آن است. گزارش‌های دوره‌ای (شش ماهه) اطلاعات توضیحی اضافی را راجع به اهداف ارائه می‌دهد. برنامه بازاریابی بانک توسعه آفریقای جنوبی به منظور افزایش آگاهی عمومی از مأموریت و عملکردشان پیگیری می‌شود. این بانک همچنین مدلی که نتایج بالقوه عملکرد مالی تصمیم‌های استراتژیک متناوب را نشان می‌دهد، گسترش داده است. این مدل ابزاری برای اندازه‌گیری اثر مبادلات اصلی در سیاست‌های کسب و کار و اهدافش است.

از سوی دیگر، باید شاخص‌های کلیدی عملکرد تامین مالی و کسب و کار در افشای چگونگی تحقق اهداف به کار برده شوند. گزارش سالانه باید این شاخص‌ها و مقایسه با سال قبل را ارائه دهد. به طور مثال برای بانک توسعه آفریقای جنوبی گزارش اقتصادی در قالب مدل کارت امتیازی متوازن^۱، عملکرد این بانک را بر روی ۳۱ هدف ویژه تحت ۹ هدف استراتژیک در مقایسه با سال قبل مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. این روش اطلاعات عملکردی در مورد اثرات اقتصادی را ارائه می‌دهد (مثلاً از نظر تولید ناخالص ملی، اشتغال و خانواده‌های کم درآمد) و اثرات اجتماعی (مانند هزینه پایین ساخت خانه) فعالیت-

¹ Balanced Scorecard

های این بانک که از طریق مدل‌های اقتصادی داخلی و ماتریس حسابداری اجتماعی^۱ به وجود می‌آید نیز بخش دیگری از این گزارش است. جزئیات مربوط به مدل‌ها در یک گزارش جداگانه به همراه گزارش سالانه افشا می‌شود. همچنین شاخص‌های اضافی در ضمیمه گزارش فعالیت‌ها ارائه می‌شود که روش به کار گرفته شده برای محاسبه اثرات توسعه‌ای را شرح می‌دهد. [۱۱].

۴-۶- مصون بودن از فشار سیاسی

اجرای سازوکارهای حاکمیتی و نهادی که از بانک‌های توسعه‌ای در برابر فشارهای ناخواسته دولتی که ممکن است با هدف مورد نظر بانک متضاد باشد، حمایت می‌کند از اهمیت برخوردار است. این بدین معنی است که مؤسسات باید به منظور پشتیبانی از استراتژی‌های تعیین شده، هدف‌گذاری کنند که این امر مستلزم حمایت از برنامه‌های طراحی شده توسط دولت است اما در عین حال باید به لحاظ عملیاتی با توجه به مأموریت‌های مشخص شده کاملاً مستقل عمل نماید. به عنوان مثال، ریسک استفاده از بانک‌های توسعه‌ای به عنوان ابزار سیاسی برای به دست آوردن پیروزی‌های کوتاه‌مدت سیاسی یا داشتن رفتارهای فاسد مرتبط با آنها به ویژه در سطح ملی باید تا حد امکان کاهش یابد.

به منظور اطمینان از فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگو باید قوانین نحوه عملکرد هیئت مدیره بانک توسعه‌ای و همچنین اطلاعاتی در مورد جهت و روش انتخاب و تحویل پروژه‌های حقیقی به روشنی بیان شوند. ضروری است تا دستورالعمل‌های روشن، شفاف و منصفانه برای استخدام کارمندان و مدیران بانک‌های توسعه‌ای مقرر شود. کارکنان تمام بانک‌های توسعه‌ای باید آمادگی حرفه‌ای داشته باشند اما تأکید باید بر انتخاب کارمندان بر پایه شایسته‌سالاری باشد. برای اطمینان از اینکه بانک‌های توسعه‌ای به اصول خود پایبند هستند و همچنین بهترین استعدادها را به کار می‌گیرند سیاست‌های قوی باید برای اعمال تعادل تخصصی و حتی جنسیتی اجرا شود [۱۰].

۴-۷- مشارکت فعال جامعه مدنی^۲ و کارکنان بانک

بانک‌های توسعه‌ای باید کانال‌هایی را برای مشارکت معنی‌دار بازیگران جامعه مدنی از جمله اتحادیه‌های تجاری و اتحادیه کارکنان بانک در فرآیندهای تصمیم‌گیری‌شان ایجاد کنند. مشارکت جامعه مدنی نه تنها در اجرا، نظارت و ارزیابی پروژه‌های تامین مالی شده توسط این بانک‌ها بلکه به عنوان ورودی‌های ارزشمند در طراحی سیاست‌های بانک‌های توسعه‌ای نیز مهم است. با این حال، بسیاری از سازمان‌های جامعه مدنی از اینکه نمایندگانی در سطح هیئت مدیره در این بانک‌ها داشته باشند بدبین هستند؛ به این دلیل که استقلال سازمان‌های جامعه مدنی و جوامع محلی از تصمیم‌گیری واقعی بانک‌ها، کلیدی برای ایجاد نهادهایی به منظور حسابرسی تصمیمات سرمایه‌گذاری و سیاستی آنها می‌باشد. در عوض ایجاد انجمن‌های جامعه مدنی، مرکب از نمایندگان گروه‌های مختلف جامعه مدنی با یک تعادل جنسیتی و قومی مناسب می‌تواند به اطمینان از ارائه منافع مختلف، کمک نماید.

حمایت از حقوق کارمندان برای حاکمیت خوب بانک‌های توسعه‌ای بسیار حیاتی می‌باشد، اما کارمندان می‌توانند نقش‌های دیگری نیز در حاکمیت بانک‌های توسعه‌ای بازی کنند. اینکه اطمینان حاصل شود کارمندان بانک حق دارند تا اتحادیه کاری داشته باشند و اقدامات جمعی در همه سطوح قانونی انجام دهند، به طور حیاتی مهم است (برای مثال در مکزیک کارمندان بانک نمی‌توانند اعتصاب کنند). در تمام سطوح، کارمندان بانک باید توانایی و حق ارائه نگرانی‌های خود برای مدیریت در یک روش باز، بدون انتظار هیچ واکنش متقابل را داشته باشند. تجربه برخی از بانک‌های توسعه ملی نشان داده که کارمندان می‌توانند یک نقش مفید در ساختار حاکمیتی بانک‌های توسعه‌ای ایفا کنند که در یک روش معنی‌دار برای تعریف جهت‌یابی-

¹ Social Accounting Matrix models (SAM)

² civil society

های سیاستی موسسه کمک می‌کند. برای مثال بانک دولتی هند (دارای عملیات توسعه‌ای و خرده‌فروشی) هیئت مدیره‌ای دارد که شامل یک کارمند بانکی و یک عضو مدیریتی دیگری است که توسط دولت تعیین شده است [۱۰].

۴-۸- سیاست‌های شفافیت قوی مبتنی بر حق اطلاعات

بر اساس سیاست‌های شفافیت باید حق شهروندان برای دسترسی به اطلاعات توسط مسئولین دولتی محفوظ بماند. این یک حق اساسی است که تحت قانون بین‌الملل تعهد شده و توسط دادگاه حقوق بشر اروپا^۱ و کمیته حقوق بشر ملل متحد^۲ به رسمیت شناخته شده است. همانطور که موسسات توسعه‌ای مأموریت دارند تا نتایج توسعه‌ای را محقق سازند، بانک‌های توسعه‌ای ملی و منطقه‌ای و جهانی باید با این اصول مطابقت داشته باشند.

سیاست‌های شفافیت بانک‌های توسعه‌ای باید ترکیبی از ۵ عنصر اصلی زیر باشد:

✓ حق دسترسی به اطلاعات: بانک‌های توسعه‌ای باید شرایط شفافیت در سازوکارهای قرارداد با مشتریان را داشته باشند و به‌طور عمومی اطلاعات مهم را افشا کنند.

✓ افشای خودکار اطلاعات: تمام اسناد باید با در نظر گرفتن استثنائاتی افشا شود. بانک‌های توسعه‌ای باید اطلاعات جامعی را در مورد فعالیت‌هایی که تأمین مالی می‌کنند از جمله ارزیابی‌های محیطی و اجتماعی برای کسانی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند، منتشر کنند. در مورد وام‌دهی خوشه‌ای، این بانک‌ها باید اطلاعات مربوط به خرده پروژه-های پشتیبانی شده توسط مشتریانشان را منتشر کنند.

✓ استثنائات محدود: افشای اطلاعات با در نظر گرفتن استثنائاتی صورت می‌گیرد که تصمیم در مورد استثنائات باید توسط رئیس هیئت مدیره انجام گیرد نه توسط مشتریان یا مدیریت.

✓ حق درخواست اطلاعات: به طور کلی، شهروندان و به ویژه افرادی که از فعالیت‌های این بانک متأثر می‌شوند حق درخواست اطلاعات را دارند. بانک‌های توسعه باید مشخص کنند که چه داده‌هایی می‌توانند درخواست شوند. فرآیند درخواست اطلاعات باید ساده، سریع و رایگان یا کم‌هزینه باشد.

✓ دسترسی به تصمیم‌گیری: به عنوان مثال، در مورد بانک‌های توسعه چندجانبه، جهانی و منطقه‌ای، مؤسسات باید اطلاعات دقیق‌تری را افشا کنند که موقعیت‌های کشورهای مختلف را در داخل هیئت‌مدیره و چگونگی تصمیمات در پروژه‌هایی که در حال انجام هستند آشکار می‌کند. این امر به شهروندان این اجازه می‌دهد که هیئت مدیره را پاسخگو نگه دارند. جلساتی که تصمیمات در آنها گرفته می‌شود باید به صورت عمومی بر روی وب سایت این بانک-ها قرار گیرد [۱۰].

۴-۹- سیاست‌های پاسخگویی قوی

سیاست‌های پاسخگویی بانک‌های توسعه‌ای باید طراحی و اجرا شود تا به انواع بازیگران از جمله دولت‌ها، پارلمان‌ها، جامعه مدنی و کمیته‌های محلی؛ امکان دهد تا این بانک‌ها را پاسخگو نگه دارند.

سیاست‌های پاسخگویی بانک‌های توسعه‌ای باید شامل سه عنصر اصلی باشد:

۱. ارزیابی‌های مستقل و آموختن تجربه: بانک‌های توسعه‌ای باید منابع کافی را برای تأمین مالی ارزیابی‌های مستقل اختصاص دهند و فرآیندهایی را ایجاد کنند که آنها را قادر می‌سازد تا تجاری که از فعالیت‌های گذشته به دست آمده است به هیئت مدیره جدید بیاموزند.

¹ European Court of Human Rights

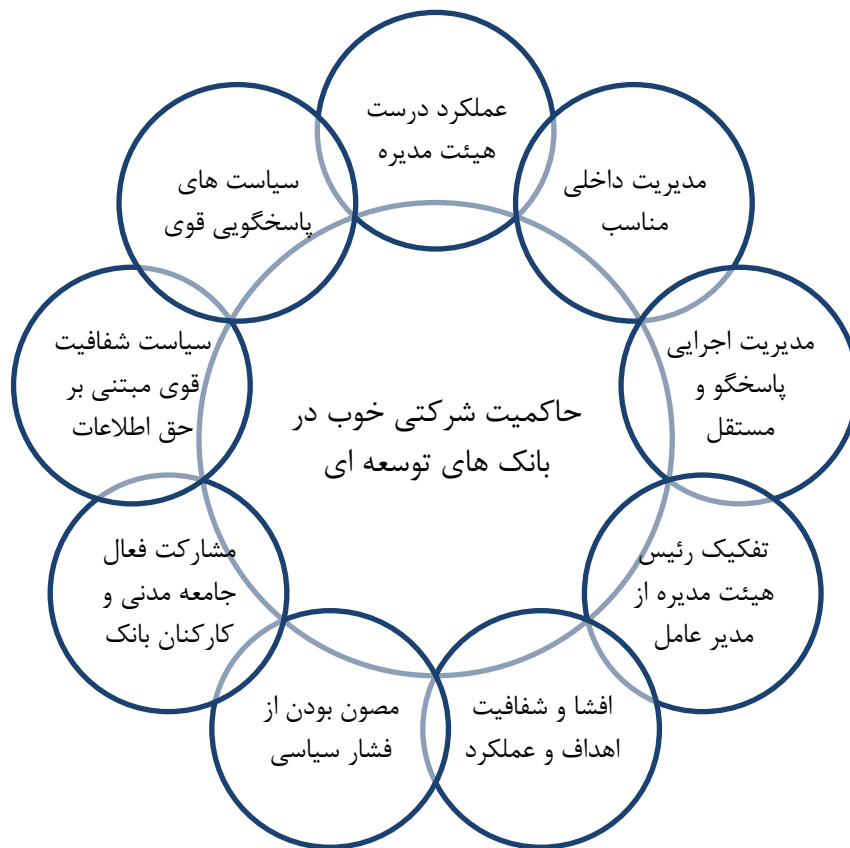
² United Nations Human Rights Committee

۲. مشارکت فعال و معنی‌دار ذینفعان خارجی از جمله جامعه مدنی، جوامع آسیب دیده و پارلمان‌های ملی: این بدان معنی است که این بازیگران باید دسترسی به موقع به اطلاعاتی راجع به وام‌های در انتظار داشته باشند و جلسات هیئت مدیره باید با انتشار آگهی به طور عمومی منتشر شود. منابع مالی و انسانی کافی باید به منظور اطمینان از فرآیندهای مشاوره‌ای مرتبط و روشن در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی تخصیص داده شود. حمایت از حقوق افراد بومی باید در سیاست‌های تمام مؤسسات قرار داده شود و به عنوان یک الزام ضروری برای تأیید پروژه‌ها تصویب و اجرا شود.

۳. مکانیسم‌های شکایات مستقل، کاربرپسند و مؤثر: به منظور تحقق مأموریت‌های پاسخگویی، این بانک‌ها باید مکانیسم‌های شکایاتی ایجاد کنند که توانایی ارزیابی انطباق با استانداردهای قانون محور را داشته باشند صرف نظر از فعالیت‌هایی که تامین مالی شده‌اند. در اصل، مکانیسم‌های شکایات نباید به عنوان مانعی برای پیشرفت باشد بلکه به عنوان عنصری برای دستیابی به نتایج توسعه باشد. افراد و گروه‌های آسیب دیده باید حق شکایت داشته باشند و به دنبال جبران خسارت باشند در حالی که بانک‌های توسعه‌ای باید موافقت‌نامه‌هایی را برای حمایت از شکایت‌کنندگان و جبران خسارت آنها در صورت وقوع اتخاذ کنند. مکانیسم‌های شکایات باید به آسانی قابل دسترسی، کاربرپسند و مستقل باشند. مکانیسم‌ها باید با منابع کافی ارائه شوند و توصیه‌ها باید الزامی باشد.

شمای کلی از مفاهیم نه‌گانه‌ای که در خصوص حاکمیت شرکتی خوب در بانک‌های توسعه‌ای بیان شد در شکل (۲) نشان داده شده است.

شکل ۲: چارچوب حاکمیت شرکتی خوب در بانک‌های توسعه‌ای



۵- موانع تحقق حاکمیت شرکتی در بانکداری توسعه‌ای ایران و ارائه راهکارها

با توجه به اهمیت بسیار زیاد استقرار حاکمیت شرکتی در سیستم بانکداری کشور و رفع مشکلات زیرساختی در بانکها و همچنین با توجه به پیشرفت این مقوله در نظام بانکداری دنیا، به نظر می رسد مقوله حاکمیت شرکتی با اهدافی چون اصلاح قواعد درون سازمانی بانکها، توجه به حقوق ذینفعان و افشا و شفافیت، جایگاه مناسبی در کشور ندارد [۱۷]. از این رو بخشی از اختلالها و چالشهای موجود در نظام بانکداری توسعه‌ای کشور از جمله عدم شفافیت، عدم تامین حقوق ذینفعان، مدیریت عملکرد غیرشفاف، نظارت و حاکمیت داخلی ضعیف، تخصیص غیر کارای منابع، حساسی غیر اثر بخش را می توان برآمده از فقدان طراحی و اجرای قواعد حاکمیت شرکتی مناسب در بانکهای توسعه‌ای کشور دانست.

در واقع با وجود خلأهایی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، بررسی وضعیت موجود حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری توسعه‌ای ایران مسائل و چالشهایی را به شرح زیر نمایان می‌سازد:

- عدم وجود تفاوت روشن بین بانکهای تخصصی- توسعه‌ای و تجاری در قوانین و ضوابط بانک مرکزی، در حالی که ماهیت فعالیت این بانکها با هم متفاوت است.
- عدم برخورداری نظارت بانکی از اختیارات قانونی مکفی برای برقراری حاکمیت شرکتی خوب در بانکهای تخصصی
- تسلط دولت بر ساختار حاکمیتی و مدیریت این بانکها بدون روشن بودن اهداف سیاستی و الزامات پایداری مالی؛
- عدم وجود سازوکارهای مناسب برای مصونیت تصمیمات نسبت به نفوذ سیاسی دولت؛
- عدم توجه کافی به لزوم پایداری مالی و کارایی هزینه که باعث رجوع بیش از حد بانکهای توسعه ای به حمایت دولت می شود؛

- عدم ارائه گزارش مدیران که اهداف و عملکرد بانک را گزارش داده و عدم ارائه گزارش اقتصادی و محیطی و اجتماعی و نظارت بر این گزارش‌ها؛
 - عدم انطباق اساسنامه با اصول حاکمیت شرکتی که اجازه می‌دهد سهامدار اصلی مطابق با قانون یا اساسنامه در اداره امور بانک دخالت کرده و برای تجهیز یا تخصیص منابع آن برنامه‌ریزی نماید؛
 - نگرانی از افشای اطلاعات و ایجاد شفافیت، دخالت‌های خارج از نظام بانک نظیر انتصابات یا تسهیلات تکلیفی به برخی گروه‌ها یا طرح‌ها بدون لحاظ اصول مدیریت ریسک؛
 - عدم تفکیک سمت مدیر عامل و ریاست هیئت مدیره؛
 - عدم امکان نظارت موثر در لایه ارشد مدیریت بانک به دلیل یک لایه بودن ساختار مدیریت ارشد بانک که سبب شده هیئت مدیره، علاوه بر سیاست‌گذاری و نظارت، موظف به اجرای سیاست‌های تعیین شده از سوی خود نیز باشد و ایجاد واحدها و کمیته‌های نظارتی نیز اثربخشی لازم را نداشته باشد؛
 - عدم تمایل دولت برای افشای اطلاعات و تأثیرات منفی خود در اداره امور این بانک‌ها و ایجاد شفافیت در عملکرد بانک؛
 - عدم وجود ارتباط سیستماتیک با فعالان جامعه مدنی؛
 - عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی بانک‌ها؛
 - فقدان مکانیسم مشخص برای پاسخگویی بانک‌های توسعه‌ای نسبت به عملکردشان و تأثیر سیاست‌های اجرایی آنها بر بخش‌های مختلف اقتصادی؛
 - کافی نبودن اختیارات قانونی در نظارت بانکی برای برقراری حاکمیت شرکتی خوب در این بانک‌ها؛
 - جنبه رهنمود داشتن بیشتر مواردی که در خصوص رعایت حاکمیت شرکتی به بانک‌ها ابلاغ گردیده به جای لازم الاجرا بودن مقررات؛
- با عنایت به ملاحظات فوق و با توجه به اینکه بانک‌های توسعه‌ای ابزار مهمی برای دولت‌ها در راستای افزایش رشد اقتصادی تلقی می‌شوند و اجرای حاکمیت شرکتی در این بانک‌ها تأثیر قابل ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصادی کشور دارد، برقراری نظام مطلوب حاکمیت شرکتی در بانک‌های تخصصی توسعه‌ای کشور نیازمند اقدامات و پیش‌نیازهایی است که برخی از مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:
- لازم است برای تحقق حاکمیت شرکتی مطلوب، ابتدا ماهیت متمایز بانک‌های توسعه‌ای از بانک‌های تجاری در قوانین و ضوابط بانک مرکزی در نظر گرفته شود و قانون و مقررات صریح در الزام به رعایت همه اصول و ارکان حاکمیت شرکتی در نظام بانکداری توسعه‌ای کشور به وجود آید.
 - ایجاد قوانین موضوعه خاص حاکم بر عملیات بانک‌های تخصصی و توسعه‌ای که می‌تواند زمینه ثبات بخشی بلند مدت به تصمیمات کلان اقتصادی در جهت‌دهی منطقی به طرح‌های حمایتی را فراهم کند و این قوانین می‌تواند بسیاری از الزامات ۹ گانه موردنظر را از قبیل مدل ارزیابی عملکرد، افشای اطلاعات، مصونیت و استقلال عملیات و موارد دیگری از این دست را پوشش بدهد.
 - قدم بعدی اصلاح اساسنامه و یا قوانین تأسیس بانک‌های مذکور به نحوی است که بتواند با دستورالعمل حاکمیت شرکتی تطبیق یابد و مسیر پیاده سازی اصول حکمرانی خوب را در آنها هموار سازد.
 - لزوم هماهنگی نهادهای ناظر بر این دسته از بانک‌ها و تفکیک وظایف آنها از یکدیگر باید صورت پذیرد.

- دستورالعمل ارزیابی عملکرد و حقوق و پاداش کارکنان این دسته از بانکها بر اساس میزان تحقق اهداف توسعه‌ای دولت تدوین شود.
- با توجه به انتظارات دولت از بانکهای توسعه‌ای برای فعالیت در راستای اهداف توسعه‌ای کشور، انتظار می‌رود این بانکها نظر به اهمیت توجه ویژه به ملاحظات ملی در تخصیص منابع در ارزیابی طرحها از روش تجزیه و تحلیل اقتصادی با ملحوظ داشتن اثرات زیست‌محیطی و اثرات بیرونی و سایر آثار اجتماعی طرحها استفاده نمایند و ارائه گزارش اقتصادی و زیست‌محیطی و اجتماعی و نظارت بر این گزارشها صورت پذیرد.
- ورود در طرحها و تأمین مالی آن توسط بانکهای توسعه‌ای، باید توأم با حفظ پایداری مالی و کارایی هزینه‌ها در بانک باشد. بانکهای مذکور باید بپذیرند که آنها فقط کانالی برای انتقال منابع دولتی نیستند بلکه باید خوداتکا باشند.
- به منظور اطمینان از فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگو باید قوانین نحوه عملکرد هیئت مدیره بانکهای توسعه‌ای و همچنین اطلاعاتی در مورد جهت و روش انتخاب و تحویل پروژههای انفرادی به روشنی و به موقع افشا شود.
- همچنین ضوابط مربوط به افشا و شفافیت از جمله شفافیت و افشاء ناظران، هیئت مدیره و مدیریت ارشد، مالکیت و کمیته‌ها تدوین شود.
- تفکیک مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره و ایجاد نظارت داخلی و مکانیزمهای گزارش‌دهی برای ایجاد شفافیت و جلوگیری از درگیر شدن مدیریت و هیئت مدیره در فعالیتهای صرفاً تجاری و عدم اجرای ماموریت‌های سیاستی بانک توسط آنها بخش دیگری از راه حل است.
- در کنار مدل نظارتی که توسط سهامدار (دولت) اجرا می‌شود، بانک مرکزی نیز باید مدل نظارتی مناسب بانکهای توسعه‌ای که احیاناً متمایز از مدل نظارتی بانکهای تجاری است را به اجرا بگذارد.
- عملکرد مالی بانکهای توسعه‌ای، عملکرد سیاستی و عملیاتی آنها در معرض ارزیابی گسترده قرار گیرد. اهداف و ابزارهای عملکرد به طور سالانه تعیین و ارزیابی شود. بانکهای توسعه‌ای به طور گسترده افشای عمومی اطلاعات را در خصوص تأمین مالی، عملکرد سیاستی و عملیاتی‌شان انجام دهند و شیوه‌های افشای این بانکها در معرض تعدادی از تأییدات قانونی قرار گیرد. سند بانک، هیئت مدیره را ملزم کند تا گزارش سالانه راجع به وضعیت مالی و دستیابی به اهداف بانک منتشر کرده و سالانه توسط افراد خبره حسابرسی شوند.

۶- نتیجه‌گیری

بانکهای توسعه‌ای در یک موقعیت منحصر به فرد و قوی برای تحقق اهداف سیاستی می‌باشند. این بانکها می‌توانند -و باید- نقش مهمی در رشد و توسعه ایفا نمایند. اجرای اصول حاکمیت شرکتی خوب زمینه ساز رشد و توسعه می‌باشد بنابراین همانطور که در این مقاله نشان داده شد در بانکهای توسعه‌ای که ماموریت توسعه‌ای هر کشور یا منطقه را بر عهده دارند اجرای این اصول زمینه توسعه و رشد پایدار را فراهم می‌کند. حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند اطمینان دهد که بانکهای توسعه‌ای اهدافی را که برای آن ایجاد شده بودند دنبال می‌کنند و از کند شدن ماموریتشان جلوگیری کرده و یک تمایل نهادی برای دنبال کردن رشد و توسعه مشخص شده، دارند.

با این وجود حاکمیت شرکتی در بانکهای توسعه‌ای با چالش‌های چشمگیری مواجه می‌باشد. این تحقیق، چارچوبی برای حاکمیت شرکتی مناسب در بانکهای توسعه‌ای برای تحقق بخشیدن به پتانسیل آنها به عنوان موتور محرکه رشد و توسعه مثبت ارائه می‌دهد. مولفه‌هایی که به منظور حاکمیت خوب در این بانکها در این تحقیق به آن اشاره شد عبارت است از: عملکرد درست هیئت مدیره، مدیریت داخلی مناسب، مدیریت اجرایی پاسخگو و مستقل، تفکیک مدیر عامل از رئیس هیئت

مدیره، افشا و شفافیت اهداف و عملکرد، مصون بودن از فشار سیاسی، مشارکت فعال جامعه مدنی و کارکنان بانک، سیاست شفافیت قوی مبتنی بر حق اطلاعات، سیاست‌های پاسخگویی قوی.

بنابراین به منظور رعایت الزامات این چارچوب، تمام بانک‌های توسعه به هیئت مدیره حرفه‌ای، حاکمیت داخلی قوی، مدیریت مناسب، اهداف و انتظارات صریح و روشن، عملکرد شفاف و پذیرفتن اصلاحات، نیاز خواهند داشت. البته مشخص است که برای اجرای مؤثر چنین مدلی در بانک‌های توسعه‌ای ایران، مسیر دشواری پیشرو می‌باشد لیکن تنظیم و توافق بر سر یک چارچوب کلی و سپس اجرای مرحله به مرحله در قالب یک برنامه زمانی مشخص می‌تواند این امر را محقق سازد.

مراجع

- [۱]. روشندل، محمود، "راهکارهای بومی سازی حاکمیت شرکتی موثر در نظام بانکی ایران"، اداره مطالعات و مقررات بانکی، بانک مرکزی، ۱۳۸۶
- [2]. Mulbert, P.O., "Corporate Governance of Banks" ECGL- Law Working Paper No, 130, 2009.
- [۳]. حساس یگانه، یحیی و باغومیان، رافیک، "نقش هیئت مدیره در حاکمیت شرکتی"، نشریه حسابدار، شماره ۱۷۴، ۱۳۸۵.
- [4]. Report of the Auditor General of Canada, chapter 7, 2005.
- [5]. OECD, "Corporate Governance: A Survey of Developments in OECD Countries", Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, 2004.
- [6]. International Federation of Accountants (IFAC), Enterprise Governance Getting the Balance Right, 2004.
- [۷]. طیب نیا، علی، "نقش بانک‌های توسعه‌ای"، مجموعه مقالات نخستین همایش نقش بانک‌های توسعه‌ای در توسعه و رونق اقتصادی کشور، ۱۳۹۴.
- [۸]. تحلیلی بر بانکداری توسعه‌ای؛ با نگاهی به وضعیت بانکداری توسعه‌ای در ایران، دومین همایش نقش بانک‌های توسعه‌ای در توسعه و رونق اقتصادی کشور، ۱۳۹۵.
- [9]. Scott, D.H, "Strengthening the Governance and Performance of Stste- Owned Financial Institution", Policy Research Working Paper, The World Bank, 2009.
- [10]. Public Development Banks: towards a better Model, A Eurodad Discussion Paper co- sponsored by Afrodad and Latindad, 2017.
- [11]. www.dbsa.org
- [12]. Diamond, W, "Development Bank", Baltimor, MD: Johns Hopkins University Press, 1975.
- [13]. Thorne, J. & Toit, D, "A Macro- Framework for Successful Development Banks", Development Southern Africa, 26:5, 677-694, 2009.
- [14]. Micco, AJ & Panizza, U, "Should the Government be in the Banking Business?" www.iadb.org accessed 2006.
- [15]. NELLIS, JR, "Contract plans and public enterprise performance". Policy, Planning, and Research Working Paper 118. Washington, DC: World Bank, 1989.

[16]. SHIRLEY, MM, "The reform of state-owned enterprises: lessons from World Bank lending". Policy and Research Series, 8025. Washington, DC: World Bank, 1989.

[۱۷]. فرزین وش، اسدالله، دادگر، یدالله، مهرآرا، محسن، نجارزاده، ابوالفضل، "نقش حاکمیت شرکتی بر شاخص‌های عملکرد نظام بانکی"، فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۸۲:۲۵، ۳۱۰-۲۶۱، ۱۳۹۶.

[۱۸]. سلطان زالی، مسعود، فرمان آرا، امید، "نقش هیئت مدیره در حاکمیت شرکتی اثر بخش بانک‌ها"، بیست و ششمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی، تهران سالن اجلاس سران، ۱۳۹۵.

[۱۹]. آسیب شناسی نظام بانکی؛ اصول و استانداردهای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، معاونت پژوهش‌های اقتصادی، ۱۳۹۵.