

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.2/ISAR/15
1 August 2002

ARABIC
Original: ENGLISH

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية



مجلس التجارة والتنمية

لجنة الاستثمار والتكنولوجيا والقضايا المالية المتصلة بذلك

فريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير

الدولية للمحاسبة والإبلاغ

الدورة التاسعة عشرة

جنيف، ٢٥-٢٧ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢

البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت

متطلبات الشفافية وكشف البيانات المالية في سياق إدارة الشركات: تقرير فريق الخبراء

الاستشاري المخصص المعني بعمليات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات

خلاصة

في المؤتمر العاشر للأونكتاد الذي يعقد مؤتمراته كل أربع سنوات (بانكوك، شباط/فبراير ٢٠٠٠)، طلبت الدول الأعضاء من فريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ أن يعمل على تعزيز زيادة الشفافية والكشف عن البيانات المالية من خلال التشجيع على استخدام معايير معترف بها دولياً للمحاسبة والإبلاغ ومراجعة الحسابات وتحسين الإدارة في الشركات. ومنذ ذلك الوقت، تسبب فشل عدد من الشركات في فقد قدر كبير من ثقة المستثمرين، مما يؤكد على أن التحسينات في إدارة الشركات مطلوبة في البلدان المتقدمة والنامية على السواء.

ويحتوي هذا التقرير مداولات فريق الخبراء الاستشاري المخصص المعني بمتطلبات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات. ويشار فيه أيضاً إلى التوصيات ذات الصلة الواردة في مختلف التقارير والمدونات الهامة المتعلقة بإدارة الشركات. وقد أجرى الفريق المخصص مشاورات غير رسمية حول أفضل الممارسات بشأن متطلبات كشف البيانات التي يمكن أن تنفذها البلدان النامية والبلدان النامية. تم اقتصاداتها بمرحلة انتقالية من أجل زيادة الشفافية وتحسين الكشف عن البيانات وبالتالي زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى هذه الاقتصادات.

وقد شملت مداولات الفريق الاستشاري مسائل، مثل: الكشف عن البيانات المالية فيما يتعلق بإدارة الشركات؛ والكشف عن أهداف الشركات؛ والملكية وهيكل الرقابة؛ ودور ووظائف المجلس؛ وأعضاء المجلس؛ وخلفية ومؤهلات أعضاء المجلس؛ وآليات تقييم الأداء؛ والتعويض، وخطط التعاقب على المناصب، وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية؛ واستقلال مراجع الحسابات؛ والإدارة البيئية والاجتماعية. وجرى أيضاً تناول قضايا الكشف عن البيانات فيما يتصل بالاجتماعات السنوية العامة، والتصويت، وحقوق حملة الأسهم، وتوقيت وسائل الكشف عن البيانات.

ويقدم هذا التقرير للنظر فيه واتخاذ إجراءات بصدده في الدورة التاسعة عشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ.

المحتويات

الصفحة

٣		مقدمة
٥		أولا - عمليات الكشف عن البيانات المالية
٧		ثانيا - الكشف عن البيانات غير المالية
٧		ألف - أهداف الشركة
٨		باء - حقوق الملكية وحملة الأسهم
١٠		جيم - سياسات وهياكل الإدارة
١٢		دال - أعضاء المجلس وكبار المديرين التنفيذيين
١٥		هاء - المسائل المادية المتصلة بالموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة
١٦		واو - القوام البيئية والاجتماعية
١٧		زاي - عوامل الخطر المادية التي يمكن التنبؤ بها
١٧		حاء - استقلالية مراجعي الحسابات
١٨		ثالثا - الاجتماعات السنوية العامة
١٨		رابعا - توقيت الكشف ووسائله
٢٠		خامسا - أفضل الممارسات في مجال الامتثال لمتطلبات الإدارة السليمة للشركات
٢٠		سادسا - الاستنتاجات

المرفقات

المرفق

٢١		References	I
	Members of the Ad Hoc Consultative Group of Experts on Corporate Governance		II
٢٥		Disclosures	

مقدمة

١- في المؤتمر العاشر للأونكتاد الذي تعقد مؤتمراته كل أربع سنوات (بانكوك، شباط/فبراير ٢٠٠٠)، طلبت الدول الأعضاء من الأونكتاد "أن يعزز زيادة الشفافية والكشف المالي بأن يشجع على استخدام معايير معترف بها دوليا للمحاسبة والإبلاغ ومراجعة الحسابات وتحسين إدارة الشركات". واستجابة لهذا الطلب، تقرر في الدورة السابعة عشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ استعراض الممارسات الحالية في مجال إدارة الشركات وكذلك المدونات والمبادئ الخاصة بالبلدان والشركات والأقاليم في هذا الصدد. وبناء عليه، أجري استعراض وعرض على الدورة الثامنة عشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ التي انعقدت في جنيف في الفترة من ١٠ إلى ١٢ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١.

٢- ولدى اختتام الدورة الثامنة عشرة واعتماد جدول الأعمال المؤقت للدورة التاسعة عشرة، اقترح فريق الخبراء العمل على معالجة القضايا ذات الصلة بإدارة الشركات. وقد ركزت المناقشات على الكيفية التي يمكن بها لفريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ الإسهام في تحسين الممارسات المتعلقة بإدارة الشركات ومساعدة البلدان النامية والبلدان ذات الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية على تحديد وتنفيذ أفضل ممارسات إدارة الشركات لتحسين الشفافية والكشف عن البيانات المالية والمحاسبة. ولم تكن هذه هي المرة الأولى التي يتناول فيها الفريق هذه المسألة. ففي عام ١٩٨٩ اتفق الفريق في دورته السابعة على مسألة كشف البيانات من جانب مجالس الإدارة. وفي العمل الحالي، سيجري استعراض ذلك العمل من جديد والتوسع فيه.

٣- ومن خلال المشاورات غير الرسمية التي أجريت في حلقة عمل استمرت يومين في ١٣ و ١٤ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١ والاتصالات المتبادلة التي جرت بعد ذلك بواسطة البريد الإلكتروني والفاكس، تم التوصل إلى اتفاق لتركيز العمل على متطلبات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات من أجل وضع مبادئ توجيهية. وقد برر معظم الخبراء تناول هذا الموضوع بعينه باعتباره موضوعا متوافقا مع ولاية الفريق المتعلقة بتعزيز تحسين الشفافية وكشف البيانات ولأنه يمكن أن يضيف قيمة إلى المبادرات الحالية. وخلال المناقشات لوحظ ما يلي:

- إن معظم المدونات ونماذج التصنيف المتعلقة بإدارة الشركات تعتبر عنصري الشفافية وكشف البيانات العنصرين الرئيسيين في أي نظام سليم لإدارة الشركات؛
- إن الأحداث الأخيرة التي شهدتها الأسواق المالية تدل على أن هناك حاجة إلى تطبيق هذه المدونات أو ترجمتها إلى إجراءات عملية وفقا لبيئة العمل الخاصة؛

- إن متطلبات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات، وإن كانت قد حددت بوصفها مسألة هامة، لم تعالج بعد على نحو محدد وشامل من جانب أي منظمة حكومية دولية؛
- إن التركيز على هذا الموضوع المحدد يتسق مع خبرات الفريق، ويمثل أفضل استخدام لهذه الخبرات فيما يتعلق بتوفير التوجيه بشأن أفضل الممارسات الدولية في مجال الإبلاغ والكشف عن البيانات؛
- إن هذا التوجيه بشأن التنفيذ قد يكون مفيداً بوجه خاص للبلدان النامية والبلدان ذات الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية.

٤- وبعد أن وافقت لجنة الاستثمار والتكنولوجيا والقضايا المالية المتصلة بذلك على هذا الموضوع، شكل فريق استشاري مخصص يتكون من خبراء من مجموعة واسعة من البلدان والمنظمات. وترد في المرفق الثاني قائمة بأعضاء فريق الخبراء الاستشاري. وأجرى الفريق مشاورات بالوسائل الإلكترونية واجتمع في جنيف في ٢٢ و ٢٣ نيسان/أبريل ٢٠٠٢. ويحتوي هذا التقرير نتائج هذه المشاورات.

٥- وكان هدف المشاورات غير الرسمية هو تقديم توصيات بشأن عمليات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات لمساعدة البلدان النامية والبلدان ذات الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية في تطبيق مبادئ إدارة الشركات المقبولة عموماً، مع مراعاة بيئتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية. وتبدأ هذه العملية بالتوصيات الرئيسية بشأن كشف البيانات ذات الصلة بإدارة الشركات الواردة في وثائق أساسية مثل مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في مجال إدارة الشركات (مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) وتقرير لجنة كادبوري بشأن الجوانب المالية لإدارة الشركات (تقرير كادبوري)، وتقرير كينغ بشأن إدارة الشركات في جنوب أفريقيا (تقرير كينغ)، ورابطة الكومنولث للمبادئ التوجيهية لإدارة الشركات، وآراء الرابطة الأوروبية لمساسة الأوراق المالية، وشبكة إدارة الشركات الدولية، والاستنتاجات السابقة لفريق الخبراء الحكومي الدولي العامل المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ، وغيرها.

٦- ويشار في هذا التقرير إلى التوصيات الواردة في التقارير السابقة، ذلك لأن أحد أهدافه هو توضيح التلاقي في الآراء بشأن محتوى عمليات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات. ومن الأهداف الأخرى لهذا التقرير تشجيع البلدان و/أو الشركات على استحداث مدوناتها الخاصة التي تتلاءم مع متطلباتها القانونية وتقاليدها الثقافية من خلال تقديم أمثلة على أفضل الممارسات الحالية.

٧- وخلال المشاورات غير الرسمية، تم التشديد على أن توجيهات الفريق بشأن عمليات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات هي بمثابة مساعدة تقنية طوعية للمنظمين والشركات في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية وغيرها من البلدان والشركات التي قد تختار اتباع هذه التوجيهات. أما تحديد ما تكشف

عنه المنظمات والكيفية التي سيتم بها ذلك فيتوقفان إلى حد كبير على القوانين والتقاليد المحلية. ومن ثم، فإن الغرض من هذا العمل هو تسليط الضوء على الهواجس الرئيسية لمؤسسات الاستثمار الدولية وغيرها من المستثمرين والمقرضين والكيفية التي يمكن بها طمأننتهم من خلال عمليات الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات. وربما كان هذا العمل مناسباً للشركات التواقفة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية على السواء بصرف النظر عن شكلها القانوني أو حجمها. كما أن من شأن هذه التوجيهات زيادة الوعي لدى البلدان والشركات التي لا تود أو لا تستطيع حالياً اتباع أفضل الممارسات والاستجابة لتوقعات المستثمرين فيما يتعلق بكشف البيانات في سياق إدارة الشركات، والتي تجد بالتالي أن اجتذاب الاستثمار هو أمر أكثر صعوبة ولربما أكثر كلفة. والواقع أن بعض مؤسسات الاستثمار قد انسحبت من أسواق ناشئة يرى أن إدارة الشركات فيها ضعيفة.

٨- وبعد تناول مسألة دور عمليات الكشف عن البيانات كجزء من أنظمة الإدارة السليمة للشركات على نحو ما هو موضح في المدونات واللوائح الرئيسية لإدارة الشركات، نظر الفريق الاستشاري غير الرسمي في محتوى عمليات كشف البيانات هذه، بما في ذلك عمليات كشف البيانات المالية وغير المالية وعمليات كشف البيانات المتعلقة بالاجتماعات العامة السنوية. وناقش الفريق أيضاً توقيت ووسائل عمليات كشف البيانات وكذلك قواعد كشف البيانات المتبعة في سياق إدارة الشركات. وتعرض في الفروع التالية الاستنتاجات الرئيسية للفريق بشأن هذه المسائل.

أولاً - عمليات الكشف عن البيانات المالية

٩- في معظم الآراء التي أدلى بها بشأن هذا الموضوع، حددت النوعية العالية لعملية كشف البيانات المالية بوصفها أحد المتطلبات الرئيسية للإدارة السليمة للشركات. كما أن الإبلاغ المالي السليم هو من المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة. وقد جرى تناول هذا الموضوع تحديداً في تقرير كادابوري ومبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمبادئ التوجيهية لرابطة الكومنولث في مجال إدارة الشركات وتقرير كينغ وعدد من مدونات البلدان.

١٠- ويوافق الفريق الاستشاري المخصص على أن معظم التوصيات الدولية المقبولة عموماً بشأن عمليات كشف البيانات المالية ترد في المعايير الدولية للإبلاغ المالي التي أصدرها المجلس الدولي لمعايير المحاسبة. ومع ذلك، يرى الفريق أن هناك ما يدعو إلى التركيز على المجالات الرئيسية التي تتصل تحديداً بمجال إدارة الشركات والتي قد يكون تقديم شروح إضافية بشأنها مفيداً للحكومات، لا سيما إذا كانت لوائحها أو ممارساتها الحالية المتعلقة بالمحاسبة والإبلاغ تختلف عن تلك المحددة في المعايير الدولية للإبلاغ المالي.

١١- وبوجه خاص، أكد الفريق على أهمية الكشف عن نتائج الأنشطة المالية والتشغيلية للشركة وصفقات الأطراف ذات الصلة وسياسات المحاسبة الرئيسية^(١).

١٢- ووافق الفريق على أنه ينبغي للشركات أن تكشف عن جميع المعلومات المالية الضرورية لحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة لكي يتمكنوا من فهم طبيعة نشاطها فهما صحيحا ومعرفة كيف يجري تطويره للمستقبل. وبوجه خاص، ينبغي الكشف عن أي سياسات محاسبية تؤثر بصفة خاصة على النتائج المنشورة لأعمال الشركة، ومناقشة آثار القرارات البديلة المتعلقة بالمحاسبة. وينبغي أن تشمل المعلومات المقدمة مناقشة آثار السياسات المحاسبية الرئيسية المطبقة، والآراء التي أعرب عنها فيما يتعلق بتطبيقها، واحتمال الإبلاغ عن نتائج مختلفة جوهريا إذا تم استخدام افتراضات مختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يشتمل الكشف عن السياسات التي تنتهجها إحدى الشركات، فيما يتعلق بدمج البيانات على توكيد من جانب مجلس الإدارة بأن المجلس قد تحقق من أن بيانات جميع الفروع والكيانات التابعة، بما فيها الكيانات ذات الأغراض الخاصة، التي تخضع لمتطلبات دمج البيانات بموجب معايير المحاسبة والإبلاغ المطبقة على الشركة، قد تم دمجها على النحو الصحيح. فهذا النوع من متطلبات الكشف عن البيانات يمكن أن يثني الإدارة عن التلاعب بمتطلبات المحاسبة والإبلاغ واستبعاد بعض الأصول والخصوم من الميزانية العمومية للشركة وتشويه العرض السليم لوضعها المالي وأدائها المالي.

١٣- واعترف الفريق بأنه ينبغي للشركات أن تكشف عن الصفقات مع الأطراف التابعة لنفس المجموعة فضلا عن أي علاقات مع الأطراف التابعة لنفس المجموعة حيثما تكون هناك سيطرة عليها. وينبغي، كحد أدنى، الكشف عن طبيعة ونوع وعناصر الصفقات مع الأطراف التابعة لنفس المجموعة. بل ينبغي الكشف أيضا حتى عن العلاقات بين الأطراف التابعة لنفس المجموعة إذا كانت هناك سيطرة عليها، بصرف النظر عما إذا كانت هناك صفقات بين الأطراف الخاضعة للسلطة المشتركة. كما ينبغي الكشف عن عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالموافقة على الصفقات مع الأطراف التابعة لنفس المجموعة. وينبغي لأعضاء المجلس والمديرين أن يكشفوا عن أي مصالح مادية في الصفقات أو غير ذلك من الأمور التي تؤثر على الشركة.

١٤- واعترف الفريق بأن مفهوم "المادية" قد يختلف من بلد إلى بلد. ومن ثم، ربما كان من المناسب تقديم بعض الشروح للمبادئ أو القواعد الموجهة لهذا المفهوم.

١٥- وينبغي الكشف عن سياسات المحاسبة الرئيسية التي تمثل العنصر الأساسي في وصف الوضع المالي للشركة ونتاجها التشغيلية. فتطبيق سياسات المحاسبة ينطوي على تقييم الإدارة لأمر غير مؤكدة بطبيعتها بحيث يمكن أن يكون تقييمها غير موضوعي ومعقدا. ومن ثم، فإن الكشف عن هذه السياسات وعرض الآراء التي أدلى بها بشأن تطبيقها، مع الإشارة إلى أن استخدام افتراضات مختلفة ربما يكون قد أدى إلى نتائج مادية مختلفة، هو أمر من شأنه أن يساعد المستثمرين على فهم مواطن القوة والضعف في المعلومات المالية المقدمة فهما أفضل. وفضلا عن ذلك، فإن التحديد الواضح للمخاطر الملازمة لعملية تحضير المعلومات المقدمة والتقديرات المستخدمة في هذه العملية، يتيح للمستثمرين أن يفهموا على نحو أفضل المخاطر التي يتحملونها باعتمادهم على رأي الإدارة.

١٦- وعلى سبيل المثال، تتيح قواعد المحاسبة للإدارة، في بعض الحالات، الانحراف عن التكلفة الاعتيادية وعرض بعض الأصول مقومة على أساس قيمتها المنصفة. إلا أنه بينما قد تكون هناك أسواق واسعة لبعض الأصول حيث يمكن الحصول على قيمة منصفة لها بقدر معقول من الموضوعية، فقد لا يكون الحال كذلك فيما يتعلق بأصول أخرى. وهذا النوع الأخير من الحالات قد يتيح للإدارة قدرا كبيرا من حرية التصرف والتأثير على اتجاه الإيرادات لصالحها. وعلى سبيل المثال، في إحدى حالات الغش المالي التي حدثت مؤخرا والتي أدت إلى انهيار إحدى الشركات، يزعم أن الإدارة قد حسبت القيمة المنصفة لبعض الأصول على أساس سعر متضخم بدرجة عالية استخدمته الشركة في بيع المنتج إلى إحدى الشركات التابعة لها. ويمكن لمجلس الإدارة أن يقدم توكيدا إضافيا لحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة من خلال الكشف عن أن المجلس أو لجنته المعنية بمراجعة الحسابات قد قاما بمراجعة الحسابات على أساس القيم المنصفة، إن كانت قد تم إجراء مثل هذه الحسابات، وأن الحسابات قد أجريت بطريقة موضوعية وأن أي صفقات تمت بين الشركة وفروعها واستخدمت كمقياس في هذه العملية تتسم بطابع الصفقات الحرة أو المطلقة.

ثانيا- الكشف عن البيانات غير المالية

ألف- أهداف الشركة

١٧- وافق الفريق الاستشاري المخصص على أنه ينبغي الكشف عن أهداف الشركة. ويمكن أن تختلف أهداف الشركات تبعا لقيم المجتمع. ففي كثير من البلدان، ولكن ليس في جميعها بأي حال، يكون الهدف الرئيسي للشركة هو تحقيق أقصى عائد على المدى الطويل لحملة الأسهم (قيمة الأسهم). ويظهر هذا الهدف في كثير من المدونات في جميع أنحاء العالم.

١٨- إلا أنه، بالرغم من أن هناك وعيا متزايدا في جميع أنحاء العالم بأنه يتعين تلبية متطلبات حملة الأسهم من أجل اجتذاب واستبقاء رأس المال الطويل الأجل والمنخفض التكلفة، فإن التركيز على زيادة قيمة الأسهم إلى أقصى حد ليس عالميا. ففي المملكة المتحدة، تشمل التنقيحات المقترحة لقانون الشركات بيانا لواجبات المديرين يركز على أن الواجب الرئيسي للمدير هو "تعزيز نجاح الشركة لصالح أعضائها ككل". وقد جاء في "تقرير كينغ" أنه "ينبغي للمديرين ... دائما أن يعملوا جاهدين من أجل زيادة قيمة الأسهم مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة الآخرين" (الفصل ٥: ٢٧-٧).

١٩- وعلى العموم، يوجد إلى جانب الوعي المتزايد بمتطلبات حملة الأسهم وعي بضرورة مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين من أجل زيادة قيمة الأسهم إلى أقصى حد على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، إذا أضرت الشركة عن علم بمصالح أحد أصحاب المصلحة، فإنها تواجه خطر تضرر سمعتها الذي يمكن أن يؤثر على

قيمة الأسهم. وتعترف المبادئ التوجيهية لمجلس إدارة شركة جنرال موتورز بأن "مسؤوليات المجلس تجاه حملة الأسهم وكذلك تجاه عملائها وموظفيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها تستند جميعها إلى إدامة نشاط الشركة على نحو موفق". ويدل ذلك على أنه بدلا من وضع مصالح حملة الأسهم في مواجهة مصالح أصحاب المصلحة، وهو نهج يتبعه الكثير من الأوساط الأكاديمية، ربما كان هناك ما يبرر الاعتقاد بأن كلتا المجموعتين من المصالح متوافقتان على المدى الطويل.

باء- حقوق الملكية وحملة الأسهم

٢٠- سلم الفريق العامل المخصص بضرورة الكشف بالكامل عن هيكل الملكية لجميع حملة الأسهم. وسلم الفريق أيضا بأن التغييرات في ملكية الأسهم الخاصة بكبار المستثمرين ينبغي أن يكشف عنها للسوق حالما تعلم الشركة بها. إذ إن لهيكل ملكية أي شركة أهمية كبيرة في قرارات الاستثمار، لا سيما فيما يتعلق بالمعاملة المنصفة لحملة الأسهم. فلكي يتخذ المستثمرون قرارات مدروسة بشأن الشركة، ينبغي أن يكون في إمكانهم الحصول على المعلومات المتعلقة بهيكل ملكيتها.

٢١- وفي بعض البلدان، يتعين الكشف عن الملكية عندما يتجاوز مستوى الملكية عتبات معينة. فالمدونة الألمانية لإدارة الشركات تنص على أنه يتعين، حالما تعلم الشركة بأن هناك طرفا آخر قد حصل على، أو تجاوز، أو لم يعد يملك، ٥ أو ١٠ أو ٢٥ أو ٥٠ أو ٧٥ في المائة من حقوق التصويت في الشركة، أن يتم نشر هذه المعلومات على الفور (II.2.i).

٢٢- وكان من رأي الفريق أنه ينبغي الكشف عن البيانات فيما يتعلق بهيكل الرقابة والكيفية التي يمكن بها لحملة الأسهم أو غيرهم من أعضاء المنظمة ممارسة حقوقهم في الرقابة من خلال التصويت أو غير ذلك من الوسائل. ورئي أيضا في المناقشة أنه يتعين الكشف عن أي ترتيب يمكن في إطاره أن تكون لبعض حملة الأسهم درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم للأسهم، سواء من خلال حقوق التصويت المتميزة أو تعيين المديرين أو غير ذلك من الآليات.

٢٣- وفي بعض الحالات المتطرفة، يمكن أن يكون للشركة حامل أسهم واحد أو مجموعة من حملة الأسهم تكون لديهم سيطرة غالبية على الشركة سواء من خلال حيازة أغلبية أسهم الشركة المتداولة أو من خلال حيازة أسهم تمنحهم حقوق تصويت متميزة. والمجموعة التي تملك أغلبية الأسهم يمكن أن تكون هي إدارة الشركة ويمكن أن تكسب من خلال إجراءات لا تتعلق بزيادة القيمة أكثر مما قد تخسره نتيجة لضياح عوائد على حملة الأسهم. وفي الحالات التي تنطوي على تنازع مصالح على هذا النحو، وبدون توفر ضمانات للأقلية من حملة الأسهم، فإن ذلك يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على المجموعة الأخيرة.

٢٤- وهناك عدد من المدونات التي تشدد على هذه المسألة. فعلى سبيل المثال، ورد في مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أنه ينبغي كشف بيانات حملة الأسهم الرئيسيين أو غيرهم من الذين يسيطرون على الشركة، بما في ذلك معلومات عن حقوق التصويت الخاصة واتفاقات حملة الأسهم وحيازة السيطرة أو ملكية مجموعات كبيرة من الأسهم، وعلاقات الملكية المتبادلة للأسهم أو الضمانات المتبادلة. ويوصي تقرير بيترس (هولندا) بأنه "ينبغي لمجلس الإدارة أن يقيم التأثير المتاح للمستثمرين في الشركة وأن يبلغهم كتابة بالنتائج التي يتوصل إليها" (التوصية ٥-٤-٣).

٢٥- ويدعو عدد من التقارير إلى العمل بمبدأ "صوت واحد للسهم الواحد" على المستوى الدولي. وهناك أمثلة على ذلك ترد في المبدأ الأول لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وفي مدونة الشبكة الدولية لإدارة الشركات.

٢٦- إلا أن الممارسة الفعلية قد تكون مختلفة. ففي الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، يسمح العديد من الدول الأعضاء فعلاً بأن تكون هناك أسهم تستتبع حقوق تصويت متعددة أو أسهم لا تستتبع أي حق في التصويت. وهذا أمر لا جدال فيه من منظور المستثمر ما دامت الفوارق في حقوق التصويت تكشف لجميع المشترين المحتملين. ولا تؤيد الرابطة الأوروبية لمساسة الأوراق المالية هذه الانحرافات ولكنها تسمح بالمرونة، معتبرة أنه إذا لم يكن من الممكن تلافي الانحرافات فإنها على الأقل لا ينبغي أن تطبق على نفس الفئة من الأسهم (مبادئ الرابطة الأوروبية لمساسة الأوراق المالية، التوصية الثانية - ٢).

٢٧- وتوجد أقوى معارضة للانحرافات عن مبدأ "صوت واحد للسهم الواحد" في المبادئ التوجيهية لحملة الأسهم في أوروبا (المبدأ التوجيهي الثاني). وعلى النقيض من ذلك، ترى لجنة هيليبويك (فرنسا) في حقوق التصويت المتعددة وسيلة لمكافأة بعض حملة الأسهم على ولائهم (I.C.3) ولكنها تشعر "أن من الممكن إساءة استخدام هذه الوسيلة على نحو يتعارض مع روح الإدارة المعقولة".

٢٨- وقد وافق الفريق على أنه ينبغي الكشف عن القواعد والإجراءات المنظمة لحيازة السيطرة على الشركات في الأسواق الرأسمالية والصفقات غير العادية مثل الاندماجات ومبيعات نسب كبيرة من أصول الشركة.

٢٩- ويعتبر معظم أنظمة الإدارة، بصفة عامة، أن إخضاع البت في بعض الأمور لموافقة حملة الأسهم في اجتماع عام، هو من الممارسات الجيدة. وتشمل هذه الأمور سلطة تعديل مواد النظام الأساسي أو غيره من الوثائق الأساسية، والموافقة على إصدار أسهم جديدة، واختيار مراجعي الحسابات، وانتخاب المديرين، والموافقة على الحسابات وتوزيع الأرباح، والموافقة على الصفقات غير العادية مثل الاندماجات والحيازات وعمليات الشراء.

جيم - سياسات وهياكل الإدارة

١- هيكل المجلس ودوره ووظائفه

٣٠- رأى الفريق أنه ينبغي الكشف عن تكوين المجلس، لا سيما فيما يتعلق بالتوازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. وعندما تكون هناك مسائل قد يرى أصحاب المصلحة أنها قد تمس باستقلال المديرين غير التنفيذيين، ينبغي للشركات أن تبين لماذا لا تعتبر هذه المسائل هامة ولماذا لا تنطوي على أساس باستقلال المديرين.

٣١- ومن المسائل الرئيسية المتعلقة بهيكل المجلس وبالكشف عنه ضمان أن يكفل الهيكل القائم في الشركة، أيا كان، استقلالية إدارة المجلس. ويركز بعض البلدان تركيزاً أكبر على ضرورة أن يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات بين الرئيس والمسؤول التنفيذي الأول (تقرير كادبوري، الفقرة ٤-٩). وتؤيد المدونة الموحدة الأخيرة في المملكة المتحدة هذا الرأي فعلاً وإن كانت ذات منحى عملي بدرجة أكبر بقليل، حيث تعترف بأن بعض الشركات قد نجحت في الجمع بين هذين الدورين.

٣٢- ومع ذلك، لا يوجد اتفاق عام بشأن هذه النقطة. ففي فرنسا وإيطاليا وإسبانيا، تتمثل الممارسة العامة في الجمع بين الدورين. وفي فرنسا، كرس هذا المطلب في القانون. ومع ذلك، يقترح تقرير فينو الثاني تغيير القانون لإتاحة مزيد من المرونة للشركات لاختيار الهيكل المفضل لها. وفي إيطاليا وإسبانيا، قبل الرأي القائل بأنه يتعين اتخاذ التدابير لموازنة السلطة على رأس الشركة ولكن فصل المركزين ليس من بين الاستراتيجيات التي يتعين النظر فيها.

٣٣- وإذا تم الجمع بين دوري الرئيس والمسؤول التنفيذي الأول، فإن نسبة المديرين المستقلين داخل هيكل المجلس ستكتسب أهمية أكبر. فعلى سبيل المثال، يوصي تقرير كادبوري بأنه في الحالات التي يجري فيها الجمع بين الدورين، ينبغي أن يكون هناك عنصر مستقل قوي في المجلس وينبغي أن يكون هناك مدير رئيسي غير تنفيذي يمكن أن توجه إليه المسائل المتعلقة بالإدارة التنفيذية. وهذه الفكرة متبعة في كل من المدونتين الهندية والماليزية. إلا أن تعريف المدير المستقل يختلف في مختلف البلدان، ومن ثم ربما كان من المفيد الإشارة إلى نهج معين يستخدم في تعريف استقلال المدير لدى الكشف عن هيكل المجلس ومناقشته.

٣٤- ورأى الفريق أنه ينبغي الكشف بالكامل عن دور ووظائف المجلس. وتركز معظم المبادئ التوجيهية والمدونات المتعلقة بأفضل الممارسات على الوظيفة الإشرافية للمجلس وتميز بين مسؤولياته ومسؤوليات الإدارة التنظيمية. ومع ذلك، هناك اختلافات في الموصفات المحددة لشرح دور المجلس. فعلى سبيل المثال، في كل من تقرير "دي" (كندا)، وتقرير "فينو" (فرنسا)، وتقرير ماليزيا بشأن إدارة الشركات، ومدونة المكسيك لإدارة الشركات، وتقرير "كينغ" (جنوب أفريقيا) ومدونة سوق الأوراق المالية الكورية، حددت وظائف المجلس باعتبارها تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد وإدارة المخاطر، واختيار كبار المسؤولين الإداريين والإشراف

عليهم وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم، والتخطيط للتعاقب على المناصب، وإجراء الاتصالات مع حملة الأسهم، وضمان سلامة الرقابة المالية والامتثال العام للقوانين. ومع ذلك، هناك مدونات أخرى مثل مدونة سوق الأوراق المالية في هونغ كونغ تكتفي بالإشارة إلى دور المديرين فيما يتعلق بضمان الامتثال لقواعد تسجيل الشركات في البورصة. وقد تعكس درجة هذا الاختلاف مدى تحديد مسؤوليات المجلس في قانون الشركة أو بموجب معايير تسجيل الشركات في البورصة.

٢- لجان المجلس

٣٥- لاحظ الفريق أن إنشاء لجان تابعة للمجلس للمشاركة في أداء العمل وضمان الاضطلاع بوظائف المجلس بكفاءة ومعالجة بعض حالات تنازع المصالح المحتملة قد أخذ يشكل ممارسة شائعة.

٣٦- واقترح الفريق الاستشاري المخصص أن يتم الكشف عن هياكل الإدارة هذه. وبوجه خاص، وافق الفريق على أنه يتعين على المجلس أن يكشف عن الهياكل الموضوعية لمنع التنازع بين مصالح المديرين والإدارة من ناحية ومصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة من ناحية أخرى. ويمكن أن تشمل هذه الهياكل اللجان أو الأفرقة التي يسند إليها المجلس مسؤولية الإشراف على مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين، والمسائل المتعلقة بالرقابة، والتعيينات في المجلس، وتقييم أداء الإدارة.

٣٧- واتفق أيضا على أنه يتعين الكشف بالكامل عن تكوين ووظائف هذه الأفرقة أو اللجان. وينبغي الكشف أيضا عما إذا كان هناك أي مدير يقوم بدور خاص في المجلس أو ضمن أي من هذه الهياكل.

٣٨- وثمة اتفاق في الرأي، على الصعيد الدولي، مفاده أنه بينما يتولى المجلس مسؤولية جماعية، فإنه ينصح بتكليف اللجان بالاضطلاع بوظائف رئيسية معينة تقع على عاتق المجلس. وينطبق ذلك بصورة خاصة عندما يواجه المديرون التنفيذيون حالات تضارب في المصالح - كما يحصل في مجالات مراجعة الحسابات والتعويضات والمكافآت وتعيين المديرين مثلا. وتوصي المدونات، كقاعدة عامة، بأن يكون أعضاء هذه اللجان من المديرين غير التنفيذيين أو مديرين من خارج الشركات، وخصوصا من المديرين المستقلين. ويتناول عدد من المدونات هذه القضية، مع بيان الحاجة إلى تحديد اختصاصات واضحة لهذه اللجان (أستراليا، جنوب أفريقيا، الهند، ماليزيا).

دال - أعضاء المجلس وكبار المديرين التنفيذيين

١- الواجبات والمؤهلات

٣٩- أوصى الفريق بالكشف عن واجبات فرادى المديرين. وتم الاتفاق على وجوب الكشف عن عدد المناصب الإدارية التي يشغلها كل واحد من هؤلاء.

٤٠- ورأى الفريق أنه لكي يكون حملة الأسهم على ثقة من أن المديرين يؤدون وظائفهم أداءً يخدم مصلحة حملة الأسهم، فإنهم بحاجة إلى معرفة ما ينطوي عليه هذا الأداء أو، بعبارة أبسط، ما هي واجبات المديرين. ويتعين أن يعرف حملة الأسهم عدد الوظائف الإدارية التي يشغلها كل مدير. إذ إن العديد من المدونات لا تتطرق لهذه القضية، بما فيها المدونة الموحدة للمملكة المتحدة (رغم أن الرابطة الوطنية لصناديق المعاشات التقاعدية قد دعت مؤخراً (أيار/مايو ٢٠٠٢) إلى ضرورة مطالبة المديرين [غير التنفيذيين] الذين يشغلون أكثر من خمس وظائف بتفسير قدرتهم على الاضطلاع بها وكيفية ذلك، فضلاً عن اشتراط ألا يشغل المدبرون التنفيذيون المتفرغون أكثر من وظيفة مدير واحدة خارج الشركة).

٤١- وقد جاء في "تقرير كنغ" إنه ينبغي أن تشجع الشركات المديرين التنفيذيين على قبول التعيين في مناصب غير تنفيذية في الشركات الأخرى، شرط ألا يؤثر عدد الوظائف غير التنفيذية هذه تأثيراً ضاراً على المسؤوليات التنفيذية التي يتحملها هذا المدير في شركته. ويدعو "تقرير داي" إلى قيام لجنة الترشيحات بتحديد العدد الأقصى لهذه الوظائف، كما أن المدونة الماليزية تحيل هذا الأمر إلى لجنة الترشيحات أيضاً، بينما تدعو المدونة الهندية إلى وجوب ألا يشغل أي مدير وظائف إدارية في أكثر من ١٠ شركات مسجلة.

٤٢- ورأى الخبراء أنه ينبغي الكشف بصورة كافية عن المؤهلات والمعلومات الخاصة بسيرة حياة كافة أعضاء المجلس بغية طمأنة حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة فيما يخص قدرة الأعضاء على الاضطلاع بمسؤولياتهم على نحو فعال. وينبغي الكشف عن الآليات القائمة التي تؤدي دور "الضوابط والموازير" بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون المناصب العليا في الشركة.

٤٣- وتتناول معظم المبادئ التوجيهية والمدونات المتعلقة بحسن الإدارة وأفضل الممارسات مواضيع تتعلق بمؤهلات المديرين ومعايير عضوية المجالس. وهذه قد تشمل الخبرات، والمميزات الشخصية والكفاءات الأساسية والتوفر والتنوع والسن والمهارات من قبيل فهم تكنولوجيات التصنيع، والخلفية الدولية، وما إلى ذلك. وتتطلب بعض المدونات على وجه التحديد الإلمام بالأمور المالية (الرابطة الوطنية لمديري الشركات) أو دراية بشؤون الأعمال التجارية والمالية (المعهد البرازيلي لإدارة الشركات).

٤٤ - وينبغي أن يتم الكشف عن أنواع التطوير والتدريب التي يخضع لها المديرون عند بدء عملهم وعلى أساس متواصل (التعليم المستمر).

٤٥ - وقد بدأت بعض البلدان مؤخرا تشترط توفر أنواع محددة من التدريب للمديرين. إذ تشترط ماليزيا، على سبيل المثال، أن يحضر المديرون دورات دراسية تهدف إلى تأهيلهم كي يصبحوا مديرين أكفاء.

مرفق لإسداء المشورة المهنية

٤٦ - يدرك الفريق أنه فيما يتعلق بمسائل قانونية ومالية معينة، قد يضطلع المديرون بواجباتهم على نحو أكثر فعالية إذا أتيحت لهم سبل الوصول إلى مصدر خارجي مستقل.

٤٧ - وعليه فقد اقترح الفريق أن يكشف المجلس عن المرافق التي قد تكون متوفرة لتزويد الأعضاء بالمشورة المهنية. ورأى الفريق أنه يتعين أن يكشف المجلس أيضا عما إذا كان قد تم اللجوء إلى هذه المرافق خلال السنة قيد البحث أم لا.

٤٨ - وثمة مجال آخر قد يكون هذا الإجراء مفيدا فيه، وهو عمل لجان الترشيح (بوش، المبدأ التوجيهي ٤). وتشير المدونة المجمعة في بلجيكا أيضا إلى الحاجة لوجود إجراء متفق عليه لاستخدام مرفق من هذا النوع، وهو أمر ورد ذكره أيضا في تقارير "داي" (كندا) و"فينو" (فرنسا) و"مرتانزيس" (اليونان) و"أولفنسيا" (إسبانيا). وقد يكون في المبالغة في الاستعانة بالمشورة الخارجية هدر لأموال حملة الأسهم ويفضي إلى تساؤلات حول نجاعة الإدارة الراهنة، ومن جهة أخرى إذا تم استعمال مرافق إسداء المشورة هذه على الوجه الصحيح، فإن هذه الخبرات قد تعزز قدرة المديرين على زيادة قيمة أسهم المساهمين.

٢ - آلية التقييم

٤٩ - واتفق رأي الفريق المخصص على وجوب أن يكشف المجلس عما إذا كان يطبق أي عملية لتقييم الأداء، إما بالنسبة لأداء المجلس ككل أو بالنسبة لأداء فرادى أعضائه. وينبغي أن يتم الكشف عن كيفية تقييم المجلس لأدائه وكيفية استخدام نتائج هذا التقييم. وبالإضافة إلى واجبات ومسؤوليات المديرين، يتعين أن يعرف حملة الأسهم طريقة تقييم المديرين، وما هي المعايير المستخدمة وكيف يتم تطبيقها على الصعيد العملي، وخصوصا فيما يتعلق بالمرتبات والمكافآت.

٥٠ - وتشدد رابطة الكمنولث للمبادئ التوجيهية لإدارة الشركات على أن التقييمات ينبغي أن تستند إلى معايير موضوعية تشمل "أداء المؤسسة التجارية، وبلوغ الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد وتطوير الإدارة". أما

مدونة "بريدا" (إيطاليا) والمبادئ التوجيهية "للرابطة الآيرلندية لمدرء الاستثمار" (آيرلندا) فتركان إلى لجنة المرتبات والمكافآت أمر اختيار المعايير المناسبة والبت فيما إذا كان يتم استيفاء هذه المعايير أم لا.

٥١ - وثمة جانب هام من جوانب الأداء هو حضور المديرين اجتماعات المجلس. حيث إن العامل الذي يتصدر قائمة "معايير الجدارة" لبورصة كوالالمبور، تحت عنوان "مجلس الإدارة"، هو "عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس ومستوى حضور المديرين لهذه الاجتماعات". وترد اشتراطات محددة بخصوص تواتر وإجراءات عقد اجتماعات المجالس في المدونة الهندية، وتقرير "كنغ"، والمدونة الموحدة للمملكة المتحدة.

٥٢ - كما أن إجراءات التقييم قد تتفاوت أيضا. حيث تشدد المبادئ التوجيهية في فنلندا وألمانيا وهولندا والمملكة المتحدة على وجوب اجتماع الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس دون حضور الإدارة بغية تيسير مناقشة القضايا الإدارية الحساسة. وتنص مدونة مبادرة برلين على أنه ينبغي أن تجري لجنة شؤون الموظفين تقييمات سنوية وأن تتعامل مع المجلس ككل إضافة إلى المساهمات الفردية.

٣ - مرتبات ومكافآت المديرين

٥٣ - رأى الفريق الاستشاري المخصص أنه ينبغي على المديرين الكشف عن آلية شفافة وقابلة للمساءلة لتحديد مكافآت المديرين. وينبغي أن يكون هذا الكشف كاملا قدر الإمكان بغية إقناع حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة بأن المرتبات والمكافآت ترتبط بالأداء الطويل الأمد للشركة الذي يتم قياسه وفقا لمعايير معترف بها. وينبغي أن تتضمن هذه المعلومات المرتبات، وخيارات احتياز الأسهم وغيرها من المنافع المرتبطة بذلك سواء كانت مالية أو غير مالية، إضافة إلى النفقات التي يتم التعويض عنها. وعندما تستخدم خيارات احتياز الأسهم في شكل حوافز دون أن تدرج في الحسابات كنفقات، ينبغي الكشف عن تكلفتها بالكامل باستخدام نموذج تسعير مقبول على نطاق واسع.

٥٤ - ويتفاوت المستوى الحالي للكشف عن مرتبات ومكافآت المديرين تفاوتا كبيرا. ففي المملكة المتحدة، يتعين أن يحدد تقرير لجنة المرتبات والمكافآت التابعة للشركة هوية كل مدير ومجموع التعويضات التي يحصل عليها، بما في ذلك الخيارات المتعلقة باحتياز الأسهم. وقد أضيفت مؤخرا قواعد تتطلب من الشركات طرح تقرير المكافآت على التصويت من جانب حملة الأسهم في كل اجتماع سنوي عام. وتنص المدونة الهندية على وجوب تقديم جدول يتضمن تفاصيل مكافآت كل مدير من المديرين وإدراج العمولات التي يتلقونها كجزء من تقرير المديرين، وذلك بالإضافة إلى الممارسة المعتادة المتمثلة في إدراج هذه المكافآت والعمولات في حاشية ملحقة ببيان الأرباح والخسائر. وقد بدأت سويسرا بوضع اشتراطات كشف جديدة فيما يخص مكافآت المديرين.

٥٥ - ورأى الفريق أيضا أنه ينبغي الكشف عن مدة عقود المديرين، علاوة على الكشف عن طبيعة التعويضات المستحقة لأي مدير عند إنهاء عقد خدمته. ويمكن الإشارة على وجه التحديد إلى أي ترتيبات محددة قد تتصل بتعويضات إنهاء خدمة المديرين في حالة انتقال ملكية الشركة لجهة أخرى.

٤ - التخطيط لتعاقب الموظفين

٥٦ - رأى الفريق أنه يتعين أن يكشف المجلس عما إذا كان قد وضع خطة لتعاقب كبار المديرين التنفيذيين وغيرهم من أعضاء المجلس من أجل ضمان وجود استراتيجية لاستمرارية العمل. وسلم الفريق أيضا بأنه قد تكون هناك قضايا تتعلق بالسرية وأنه لا يتعين بالضرورة الكشف عن تفاصيل أي خطة بعينها.

٥٧ - وفي حين أن الأداء الحالي يعتبر بالغ الأهمية، فإنه من الضروري أيضا عدم السماح بتأثر الأداء نتيجة لاستقالة أعضاء المجلس أو تقاعدهم. ومن المهم ضمان استمرار عمل المجلس وسلسلة المراحل الانتقالية التي يمر بها.

٥٨ - ويشدد المبدأ V.D.2 لمنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي على أن الإشراف على التخطيط لتعاقب الموظفين يشكل إحدى وظائف المجلس الرئيسية، في حين يعتبر تقرير "داي" (كندا) أن هذا التخطيط هو من واجبات الإشراف الهامة التي تضطلع بها الشركة. وأوصى تقرير "فيينو الأول" (فرنسا) بأنه "ينبغي أن يكون من المسؤوليات الدائمة للجنة الاختيار أن تكون في وضع يسمح لها بالقيام على وجه السرعة بتزكية الأعضاء الذين سيخلفون غيرهم" مع أنه من الواضح أن ذلك يتطلب مراعاة السرية.

٥ - تضارب المصالح

٥٩ - اقترح الفريق أن يتم على الأقل الكشف عن حالات تضارب المصالح التي تمس أعضاء المجلس، إن تعذر تجنبها. وينبغي أن يكشف مجلس الإدارة عما إذا كان لديه إجراء رسمي لمعالجة هذه الحالات أم لا، علاوة على تسلسل الالتزامات التي يخضع لها المديرون.

هـ - المسائل المادية المتصلة بالموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة

٦٠ - أوصى الفريق بأن يتم الكشف عما إذا كانت هناك آلية لحماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة أم لا.

٦١ - ويتناول المبدأ الثالث لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مسألة ضمان احترام حقوق أصحاب المصلحة الآخرين التي يحميها القانون. وحتى إذا لم يكن هناك أي قانون في هذا الصدد، فإنه يعتبر من الممارسات الجيدة أن تكون هناك التزامات إضافية، لأن سمعة الشركات وأدائها قد يتطلبان التسليم بالمصالح الأوسع نطاقا.

ومن الأمثلة على ذلك أنه من المتوقع أن تشمل تنقيحات قانون الشركات في المملكة المتحدة اشتراطات بأن تكشف المجالس عن آثار القرارات التي تتخذها على المجتمعات المحلية والموظفين والموردين. وتشترط رابطة الكومنولث للمبادئ التوجيهية لإدارة الشركات أن تحدد المجالس أصحاب المصلحة داخل وخارج الشركة ذات الصلة والاتفاق على سياسة تحدد شكل علاقة الشركة بهم.

٦٢- بيد أن أكثر قضايا أصحاب المصلحة إثارة للجدل هي دور الموظفين في إدارة الشركات. ومن الأمثلة على ذلك أن مختلف الممارسات في الاتحاد الأوروبي تقتضي قيام الموظفين بانتخاب بعض المديرين الذين يتولون مهام الإشراف ويمكن منح الموظفين حق ترشيح مدير أو أكثر أو الإدلاء برأي استشاري بشأن بعض القضايا المطروحة على المجلس. وهذا يتيح أن يكون لأصحاب المصلحة دور في عملية الإدارة دون المساس بحقوق الملكية التي يتمتع بها حملة الأسهم. ويمكن لخطط امتلاك الأسهم من جانب الموظفين وغيرها من أدوات امتلاك الأسهم أن تسمح لهم و/أو لممثلهم في نقابات العمال أو في مجالس العمل بالمشاركة مشاركة أوسع نطاقاً في إدارة الشركات بوصفهم مساهمين. وتعتبر هذه القضية الأخيرة مثيرة للجدل بصفة خاصة ومن ثم ينبغي أن تخضع للمزيد من الكشف.

واو - القوامة البيئية والاجتماعية

٦٣- رأى الفريق أنه ينبغي أن يكشف المجلس عن سياسته وأدائه فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأثر هذه السياسة والأداء على قدرة الشركة على الاستمرار. وكان قد سبق لفريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ بحث هذه القضية في سياق استنتاجاته المتفق عليها بشأن المحاسبة والإبلاغ المالي فيما يتعلق بالتكاليف والمسؤوليات البيئية. ولاحظ الفريق أن الأداء البيئي لأية مؤسسة تجارية يمكن أن يؤثر على ثروتها المالية وبالتالي على مقومات استمرارها. وقد تبين من الاستقصاءات التي أجراها الفريق أن عمليات الكشف عن البيانات البيئية كانت نوعية ووصفية وجزئية وتصعب مقارنتها. ومع مراعاة أفضل الممارسات، يمكن لإرشادات الفريق أن تساعد المؤسسات التجارية على معرفة الصفقات والأحداث البيئية التي يتعين الإبلاغ عنها في البيانات المالية وما يتصل بها من الحواشي.

٦٤- ويشجع "الميثاق العالمي" و"مبادرة الإبلاغ العالمية" الاضطلاع بالمسؤوليات البيئية والاجتماعية والكشف عنها. ويتناول "تقرير كينغ" (جنوب أفريقيا) هذه المسائل على وجه التحديد، كما تتناولها رابطة شركات التأمين البريطانية، في مبادئها التوجيهية بخصوص الاستثمار المتسم بالمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى غير ذلك من المصادر.

٦٥- وقد أسفر تزايد الاهتمام بمراتب ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية عن تعرض الشركات لضغوط مباشرة كسي تدبير علاقاتها مع أصحاب المصلحة بروح من المسؤولية. وقد أعلنت، رابطة شركات التأمين البريطانية في المملكة المتحدة أنها تتوقع من المجالس تقييم المخاطر والفرص في مجال المسائل الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وأنها

تعتبر أن هذه القضايا ترتبط ارتباطا وثيقا بنجاح الشركات. وتشترط اللوائح المطبقة في المملكة المتحدة قيام شركات صناديق الاستثمار بالكشف عما إذا كانت تطبق سياسات للاستثمار الاجتماعي أم لا، وينتظر بأن يتضمن قانون الشركات الجديد شروطا تتطلب من المجالس الكشف عن آثار قراراتها على المجتمعات المحلية والموظفين والموردين. وقد بدأت كل من أستراليا وبلجيكا وفرنسا وألمانيا والسويد بتطبيق قوانين تتعلق بالاستثمار المتسم بروح المسؤولية الاجتماعية.

زاي - عوامل الخطر المادية التي يمكن التنبؤ بها

٦٦- شهدت السنوات الأخيرة الكثير من الاهتمام بدور المجالس في مجال تقييم أو إدارة المخاطر وفرض الضوابط الداخلية. وعليه فقد تناول الفريق الاستشاري المخصص مسألة الكشف عن إدارة المخاطر.

٦٧- ورأى الفريق أنه ينبغي أن يقدم المجلس كشوفات وتأكيدات مناسبة تتعلق بأهداف إدارة المخاطر، ونظمها وأنشطتها. وتم الاتفاق بصورة خاصة على أنه يتعين أن يكشف المجلس عن التدابير المتخذة من أجل التخفيف من وطأة الآثار الضارة المحتملة للأنشطة المنطوية على مخاطر. وينبغي أن يبلغ المجلس عن نظم الضوابط الداخلية ومدى فعاليتها.

٦٨- وقد أكدت على أهمية هذه القضية معظم المدونات والمبادئ. حيث تشير مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن مستخدمي المعلومات المالية والمشاركين في الأسواق بحاجة لمعلومات عن المخاطر المادية التي يمكن التنبؤ بها، بما فيها المخاطر المتصلة بصناعات أو مناطق جغرافية بعينها ومخاطر الاعتماد على سلع أساسية معينة، ومخاطر أسواق المال، ومخاطر الأدوات المالية المشتقة. بيد أن كشف هذه المعلومات الكشف لا يعتبر فعالا إلا إذا تم على نحو يتلاءم مع أوضاع الصناعة أو الشركة المعنية. وقد تم تناول هذه القضية أيضا في مدونة رابطة الكومنولث للمبادئ التوجيهية لإدارة الشركات، وفي "تقرير كينغ"، و"المدونة الموحدة" و"تقرير كادبوري" و"تقرير تيرنبول" في المملكة المتحدة.

حاء - استقلالية مراجعي الحسابات

٦٩- اتفق الفريق على أنه يتعين أن يعرب المجلس عن ثقته بأمن استقلالية ونزاهة مراجعي الحسابات لا تشوبها أية شائبة. وينبغي الكشف عن عملية التفاعل مع مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين وعن إجراءات تعيينهم أيضا.

٧٠- وينص "المبدأ الرابع - جيم" من مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على وجوب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين المستقلين تأكيدات موضوعية بشأن الطريقة المتبعة في إعداد الحسابات. وقد تم تناول هذه القضية أيضا في "تقرير كادبوري"، و"تقرير لجنة بلو ريبون بشأن تحسين فعالية لجان تدقيق الحسابات في الشركات" (الولايات المتحدة)، و"المدونة الموحدة (بلجيكا) و"تقرير داي (كندا) و"تقرير بريدا (إيطاليا) الذي يبحث أيضا الاتصال بين لجنة مراجعة الحسابات ومراجع الحسابات الخارجيين.

٧١- ويتم حاليا بحث عدد من القضايا المتصلة بعمليات المراجعة الخارجية للحسابات مثل ضرورة تناوب مراجعي الحسابات واحتمال تضارب المصالح الكامن في توفير خدمات غير خدمات مراجعة الحسابات، وذلك بغية ضمان أن تخدم عمليات المراجعة الخارجية للحسابات المصلحة العامة بالطريقة المرجوة. وبالتالي فإن عمليات الكشف عن البيانات في مجالات كهذه قد تزود أصحاب المصلحة والمستثمرين المحتملين بمعلومات مفيدة. ويمكن أن يشمل الكشف عملية الانتقاء اختيار مراجعي الحسابات الخارجيين والموافقة عليهم، وطول فترة العلاقة (أي ما إذا كان قد تم التعاقد مع شركة مراجعة الحسابات ذاتها لفترة تزيد عن خمس سنوات أم لا، وما إذا كان هناك تبديل للشركاء في مراجعة الحسابات)، ومن الذي يتحكم بالعلاقة مع مراجع الحسابات، وما إذا كان مراجعو الحسابات يضطلعون بأي عمل آخر غير تدقيق الحسابات وما هي النسبة المئوية من الأجر المدفوعة لمراجعي الحسابات عن أعمال أخرى غير مراجعة الحسابات.

ثالثا - الاجتماعات السنوية العامة

٧٢- يحث الفريق مسألة ضرورة الكشف عن عملية عقد الاجتماعات السنوية العامة. ورأى الفريق أنه ينبغي أن يتم التبليغ بجدول الأعمال في الوقت المناسب وأن يتاح جدول الأعمال باللغة الوطنية (أو إحدى اللغات الرسمية) للشركة المعنية، أو بلغة أعمال تجارية مستخدمة على النطاق الدولي، عند الاقتضاء.

٧٣- وتبين مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وجود توافق عام في الآراء حول طبيعة اجتماعات حملة الأسهم وضرورة تبسيط عملية مشاركتهم وجعلها أكثر فعالية إلى أقصى حد ممكن وضمان معاملة جميع المساهمين على نحو منصف. وتنص المبادئ على وجوب مشاركة حملة الأسهم مشاركة فعالة وعلى حقهم في التصويت في الاجتماعات العامة للشركة. وينبغي إطلاعهم على القواعد، وتزويدهم، لهذه الغاية، بالمعلومات المتعلقة بتاريخ ومكان وجدول أعمال الاجتماع، إضافة إلى القضايا التي سيتم البت فيها.

٧٤- وفي معظم نظم الإدارة، يعتبر طرح عدة قضايا للحصول على موافقة حملة الأسهم عليها في اجتماع عام من الممارسات الجيدة بصورة عامة. وقد تتفاوت القواعد المتبعة في مختلف البلدان، وبالتالي فإن المعلومات حول هذا الموضوع قد تكون مفيدة للمستثمرين. ويجدر إيلاء المزيد من الاهتمام لهذا المجال.

رابعا - توقيت الكشف ووسائله

٧٥- اتفق الفريق على أنه يتعين الكشف في الوقت المناسب عن كافة القضايا المادية المتصلة بإدارة الشركات. وينبغي أن يكون الكشف عن هذه القضايا واضحا ودقيقا وأن ينطبق عليه مبدأ "المضمون قبل الشكل"، وقد تتطلب بعض المسائل عملية كشف مستمرة. وينبغي أن تكون المعلومات متوفرة للمستخدمين بطريقة فعالة من حيث التكلفة.

٧٦- ولا يتم عموماً تحديد مكان عمليات الكشف عن إدارة الشركات في التقرير السنوي: حيث إن بعضها يدرج في حواشي الحسابات، وبعضها في تقارير المديرين، في حين يكشف عن بعضها الآخر في تقرير منفصل صادر عن لجنة المرتبات والمكافآت أو لجنة مراجعة الحسابات أو في تقرير منفصل بشأن إدارة الشركة. ومن المستحسن وجود قدر من الاتساق فيما يتعلق بمكان إدراج الكشوفات المتصلة بإدارة الشركات بغية تمكين مستخدمي البيانات المالية من الوصول إلى البيانات ذات الصلة بصورة أسرع. ومن النهج المحتملة أن يتم إدراج كافة كشوفات إدارة الشركة في فرع مستقل من التقرير السنوي أو إدراجها في تقرير مستقل عن إدارة الشركة.

٧٧- وقد تدعو الضرورة إلى الكشف الفوري عن بعض المعلومات المتعلقة بإدارة الشركات، وهناك بعض المدونات التي تتناول هذه القضية. حيث ترد هذه الاشتراطات في بعض الحالات ضمن شروط تسجيل الشركات في البورصة. ومن الأمثلة على ذلك أن شروط التسجيل في ماليزيا تقتضي الكشف الفوري عن عدد من التعاملات، بما في ذلك إبرام أو خسارة عقد ما، وأي تغيير في الإدارة، أو في تكوين مراجعي الحسابات الخارجيين أو تكوين المجلس، واقتراض الأموال، والشروع أو الدخول طرفاً في دعوى قضائية، وأية تطورات مادية ناشئة عن ذلك، والشروع في إجراءات التحكيم أو الإجراءات التي تنطوي على طرق بديلة لحل المنازعات، وعدد من الأمور الأخرى.

٧٨- ومن المسلم به على نطاق واسع أن القنوات التقليدية للتواصل مع أصحاب المصلحة، من قبيل التقارير السنوية، ينبغي أن تكون مدعومة بقنوات اتصال أخرى تراعي تعقد الأسواق المالية وعولمتها وأثر التكنولوجيا. وتوضح مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن شبكة الإنترنت وتكنولوجيات المعلومات الأخرى تفسح المجال لتحسين تعميم المعلومات.

٧٩- ويؤيد هذا التوجه "تقرير كينغ" الذي يشدد أيضاً على الحاجة لإيصال المعلومات المالية البالغة الأهمية إلى كافة المساهمين، في الوقت نفسه. وجاء في التقرير أنه بالنظر إلى التكاليف التي تنطوي عليها طباعة البيانات السنوية وتوزيعها على جميع حملة الأسهم، ينبغي النظر في توزيع بيانات مالية سنوية ملخصة أو مختصرة على جميع حملة الأسهم وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية، مع بيان طريقة الحصول على البيانات المالية السنوية الكاملة.

٨٠- وأياً كانت الكشوفات المقدمة أو القنوات المستخدمة في ذلك، فإنه ينبغي التمييز بصورة واضحة بين المعلومات المالية المراجعة وغير المراجعة، وتوفير وسائل التحقق من صحة المعلومات الأخرى غير المالية.

خامسا - أفضل الممارسات في مجال الامتثال لمتطلبات الإدارة السليمة للشركات

٨١- سلم الفريق الاستشاري المخصص بأنه عندما توجد مدونة محلية بشأن إدارة الشركات، ينبغي تشجيع المؤسسات التجارية على الكشف عن مدى اتباعها للتوصيات الواردة فيها وتفسير أي أوجه قصور في تطبيقها. وحيثما لا توجد مدونة محلية في مجال إدارة الشركات، ينبغي تشجيع هذه الشركات على اتباع أفضل الممارسات الدولية ويسمح استخدام آليات "امتثل أو أوضح"، في العديد من البلدان، للمستثمرين بالحصول على المزيد من المعلومات عن الشركة ذات الصلة، ولذا ينبغي تشجيعه.

سادسا - الاستنتاجات

٨٢- لقد استعرض هذا التقرير طائفة من المجالات التي قد يكون الكشف عن البيانات فيها مفيدا لمستخدمي المعلومات عن الشركات. كما بحث التقرير عمليات الكشف عن المعلومات المالية وغير المالية، والأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وهيكل الملكية وسبل الرقابة، وتكوين المجالس ووظائفها، والمسؤوليات البيئية والاجتماعية، وإدارة المخاطر. كما تناول موضوع الاجتماعات السنوية العامة للشركات وحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة. وأخيرا تطرق التقرير إلى توقيت الكشف ووسائله، والكشف عن اعتماد أفضل الممارسات في مجال الامتثال لمتطلبات الإدارة السليمة للشركات.

٨٣- وفي سياق النظر في المجالات التي يعتبر فيها الكشف عن البيانات ضروريا، وردت في أمثلة مستمدة من مدونات عدد من البلدان فيما يتعلق بأفضل الممارسات. ورغم أن استعراض هذه المدونات الإقليمية والوطنية ليس استعراضا شاملا أو جامعا، فقد بذلت محاولة لتقديم استعراض متوازن.

٨٤- ومن بين المهام الرئيسية للدورة التاسعة عشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ تقييم هذا التقرير واستنتاجات الفريق الاستشاري المخصص. وإذا وجدت الدورة التاسعة عشرة أن هذه الاستنتاجات مفيدة، فإنه بإمكانها أن تنظر في وضع إرشادات إضافية تجسد فيها أفضل الممارسات المقبولة عموما والتي تم تلخيصها هنا وكذلك سبل ووسائل تطبيق هذه الممارسات ووضع مبدأ توجيهي لوضعي المعايير على المستوى الوطني فيما يخص الكشف عن البيانات في مجال إدارة الشركات.

الحاشية

(١) النص المطبوع بأحرف غير مائلة هو نص تفسيري؛ أما النص المطبوع بالأحرف المائلة فيمثل توصيات الفريق الاستشاري التي قدمت في اجتماع نيسان/أبريل أو ما تلاه من المناقشات التي أجريت بالوسائل الإلكترونية.

Annex I

References

International organizations

European Association of Securities Dealers (EASD) (2000). *Corporate Governance: Principles and Recommendations*.

European Commission Internal Market Directorate General (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes to the European Union and Member States*.

Euroshareholders (2000). *Euroshareholders Corporate Governance Guidelines*.

International Corporate Governance Network (1999). *Statement on Global Corporate Governance Principles*.

International Accounting Standards Board (2002). *International Accounting Standards*.

ISAR (1989). *Conclusions on Disclosure Requirements Concerning the Annual Report of the Board of Directors* (E/C.10/AC.3/1989/6).

OECD Ad Hoc Task Force on Corporate Governance (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*.

UNCTAD (1999). *Accounting and Financial Reporting for Environmental Costs and Liabilities* (UNCTAD/ITE/EDS/4).

UNCTAD (2000). *Integrating Environmental and Financial Performance at the Enterprise Level* (UNCTAD/ITE/TED/1).

Australia

Working Group representing the Australian Institute of Company Directors, the Australian Society of Certified Practicing Accountants, the Business Council of Australia Law Council of Australia, The Institute of Chartered Accountants in Australia and the Securities Institute of Australia (1995). *Bosch Report: Corporate Practices and Conduct*.

Belgium

Brussels Stock Exchange (1998). *Report of the Belgium Commission on Corporate Governance* (Cardon Report).

Brussels Stock Exchange Banking and Finance Commission (1998). *Corporate Governance for Belgian Listed Companies* (Merged Code).

Brazil

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Brazilian Institute of Corporate Governance) (2001). *Code of Best Practice of Corporate Governance*.

Canada

Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada (1994). *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada* (Dey Report).

China, Hong Kong

The Stock Exchange of Hong Kong (2000). *Code of Best Practice*.

France

Association Française des Entreprises Privées and Mouvement des Entreprises de France (1999). *Report on the Committee on Corporate Governance* (Vienot II).

Association Française de la Gestion Financière – Association des Sociétés et Fonds Français d'Investissement (1998). *Recommendations on Corporate Governance* (Hellebuyck Commission Recommendations).

Conseil National du Patronat Français and Association Française des Entreprises Privées (1995). *The Board of Directors of Listed Companies in France*, (Vienot I).

Germany

Berliner Initiativkreis (Berlin Initiative Group) (2000). *German Code for Corporate Governance*.

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (1998). *DSW Guidelines*.

Grundsatzkommission Corporate Governance (German Panel for Corporate Governance) (2000). *Corporate Governance Rules for German Quoted Companies*.

Greece

Capital Market Commission's Committee on Corporate Governance in Greece (1999). *Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for Its Competitive Transformation* (Mertzanis Report).

India

Confederation of Indian Industry (1998). *Desirable Corporate Governance – A Code*.

Ireland

Irish Association of Investment Managers (1999). *Corporate Governance, Share Options and Other Incentive Scheme Guidelines*.

Italy

Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate (Committee for the Corporate Governance of Listed Companies) (1999). *Report and Code of Conduct* (Preda Report).

Ministry of the Italian Treasury (1997). *Report of the Draghi Committee*.

Kyrgyzstan

Prime Minister's Office of the Kyrgyz Republic (1997). *Department of Economic Sectors Development, Model Charter of a Shareholding Society of Open Type.*

Malaysia

JPK Working Group I on Corporate Governance in Malaysia (2000). *Report on Corporate Governance in Malaysia.*

Kuala Lumpur Stock Exchange Listing Requirements as of January 2001, Chapter 9.

Mexico

Consejo Coordinador Empresarial y La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (1999). *Código de Mejores Prácticas.*

Netherlands

Committee on Corporate Governance (1997). *Corporate Governance in the Netherlands – Forty Recommendations* (Peters Code).

South Africa

Institute of Directors in Southern Africa (2002). *The King Report on Corporate Governance.*

Republic of Korea

Committee on Corporate Governance (1999). *Code of Best Practice for Corporate Governance.*

Spain

Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (1998). *El Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (Olivencia Report).

Thailand

The Stock Exchange of Thailand (1998). *The Roles, Duties and Responsibilities of the Directors of Listed Companies.*

United Kingdom

Association of British Insurers (2001). *Disclosure Guidelines on Socially Responsible Investment.*

Institute of Chartered Accountants in England and Wales (1999). *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (Turnbull Report).

London Stock Exchange Committee on Corporate Governance (1998). *The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice.*

National Association of Pension Funds (1999). *Corporate Governance Pocket Manual.*

Cadbury Commission (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (Cadbury Report).

United States

General Motors Board of Directors (2000). *GM Board of Directors Corporate Governance Guidelines on Significant Corporate Governance Issues*.

National Association of Corporate Directors (2000). *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Performance Evaluation of Chief Executive Officers, Board and Directors*.

NACD (1999). *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*.

Other Sources

Gregory HJ (Weil, Gotshal & Manges) (2000). *International Comparison of Board "Best Practices": Investor Viewpoints*.

Consúltese en www.ecgi.org/codes/comparative_summaries.htm

Gregory HJ (Weil, Gotshal & Manges) (2001). *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice in Developed Markets*. Consúltese en www.ecgi.org/codes/comparative_summaries.htm

Gregory HJ (Weil, Gotshal & Manges) (2001). *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice in Developing and Emerging Markets*. Consúltese en www.ecgi.org/codes/comparative_summaries.htm

Investor Responsibility Research Center (1999). *Global Corporate Governance Codes*.

KPMG (2001/2). *Corporate Governance in Europe, KPMG Survey*.

Lifeworth (2001). *Review of Corporate Responsibility*.

Other Literature

Berle, A. A., and Means, G. D. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan.

Gómez, S. (2002). Ejemplos de buen gobierno de empresas en España. Documento de trabajo, Universidad de Oviedo, España.

Melis, A. (2002). Examples of corporate governance in Italy. Working paper, University of Cagliari, Italy.

Monks, R. A. G., and Minow, N. (1991). *Power and Accountability*. New York, HarperCollins.

Annex II

Members of the Ad Hoc Consultative Group of Experts on Corporate Governance Disclosures¹

Mr. André Baladi
Co-Founder, ICGN
SWITZERLAND

Ms. Amra Balic
Standard & Poors
UNITED KINGDOM

Mr. M. Baree
The Institute of Chartered Accountants of Bangladesh
BANGLADESH

Ms. Heloisa Bedicks
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
BRAZIL

Mr. Robert Blanks
Institute of Chartered Secretaries & Administrators
UNITED KINGDOM

Mr. Geoffrey Bowes
Chief Executive
Commonwealth Association of Corporate Governance
NEW ZEALAND

Mr. Istvan Friedrich
International Business School
HUNGARY

Mr. Ndung'u Gathinji
Eastern Central & Southern African Federation of Accountants
KENYA

Mrs. Vicki Harris
Department for International Development
UNITED KINGDOM

Mr. Mark Hawkins
Ernst & Young
SWITZERLAND

¹ Opinions expressed by the experts do not necessarily reflect those of the organizations they are affiliated with.

Mr. Karugor Katamah
Private Sector Corporate Governance Trust
KENYA

Mr. George Kyriakides
Audit Office of the Republic of Cyprus
CYPRUS

Mr. Jeremy Leach
Department for International Development
UNITED KINGDOM

Mr. Paul Lee
Hermes Investment Management Limited
UNITED KINGDOM

Prof. Christine Mallin (resource person)
University of Birmingham
UNITED KINGDOM

Mr. Abbas Mirza (resource person)
Deloitte & Touche
UNITED ARAB EMIRATES

Mr. Serge Montangero
Deloitte & Touche
SWITZERLAND

Mr. Paul Moxey
The Association of Chartered Certified Accountants
UNITED KINGDOM

Ms. Mary Ncube
M. T. Ncube and Associates
ZAMBIA

Mr. Mustafizur Rahman
The Institute of Chartered Accountants of Bangladesh
BANGLADESH

Mr. Tony Renton
Institute of Directors
UNITED KINGDOM

Mr. John Rieger
Organization for Economic Co-operation and Development
FRANCE

Mr. Dominique Thienpont
European Commission
BELGIUM

Mr. Anthony Travis
PricewaterhouseCoopers
SWITZERLAND
