

رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی

۵۰

گروه مطالعاتی رفاه و تأمین اجتماعی
مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی

ترجمه:

هدی جعفری و حمید گماری

گروه مطالعاتی رفاه و تأمین اجتماعی
موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
«تهداد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»



رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی

ترجمه: هدی جعفری و حمید گماری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شماره مسلسل: ۵۰

کد گزارش: ۹۸۲۰۱۰۰۲۶

تاریخ انتشار: ۱۳۹۸/۰۱/۱۹

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.



تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی،

پلاک ۴، واحد ۱۰۱

کد پستی: ۱۹۳۴۶۱۳۷۸۱

دورنگار: ۰۲۱-۲۲۷۰۲۹۰۳

تلفن: ۰۲۱-۲۲۷۰۳۴۶۵

پست الکترونیک: info@saba-psi.ir

تارنما: www.saba-psi.ir

فهرست

مقدمه.....	۱
رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای حکمرانی	
صندوق‌های بازنشتگی.....	۳
الف) ساختار حکمرانی.....	۳
ب) سازوکارهای حکمرانی.....	۷
تفسیر رهنمودهایی در خصوص حکمرانی صندوق بازنشتگی.....	۸
الف) ساختار حکمرانی	۸
ب) سازوکارهای حکمرانی.....	۲۱

مقدمه

در سال‌های اخیر با گسترش موضوع حکمرانی، تعاریف متعددی نیز از سوی سازمان‌های مختلف برای آن بیان شده است. بانک جهانی حکمرانی را شیوه استفاده از قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی برای دستیابی به توسعه پایدار تعریف می‌کند و اصولاً مفهوم حکمرانی خوب در منشور سازمان ملل متحد و حقوق بین‌الملل و در سایه حمایت‌های سازمان یادشده پرورش یافته است. به‌طور کلی می‌توان حکمرانی را به معنای تمرین مدیریت (سیاسی، اقتصادی، اجرایی و...) منابع برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده تعریف کرد. این تمرین دربرگیرنده راهکارها و نهادهایی است که افراد و گروه‌های اجتماعی از طریق آن، توانایی دنبال کردن علایق و حقوق قانونی خود را با توجه به محدودیت‌ها داشته باشند.

امروزه، صندوق‌های بازنشستگی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی

در بسیاری از کشورهای جهان، به دلیل برخورداری از حجم عظیم دارایی‌ها و نیز تاثیرگذاری‌شان بر سیاست‌ها و بازارهای مالی، به یکی از موضوعات اصلی در این حوزه تبدیل شده‌اند. به نحوی که، مسائلی همچون نظام تدبیر، شفافیت عملکرد، سطح پاسخگویی مدیران، سیاست‌های سرمایه‌گذاری، صیانت از حقوق سهام‌داران و حکمرانی شرکتی در آنها بیش از پیش موردتوجه قرار گرفته‌اند. حکمرانی برنامه‌های بازنشستگی، به ساختار و فرایندهای اداره مؤثر آنها اشاره دارد که هدف آن حصول اطمینان از انجام تمام و کمال کلیه وظایف، یعنی صیانت از ذخایر تمامی شرکای اجتماعی، مدیریت صحیح آنها و پرداخت تعهدات، است.

اهمیت این موضوع در نظام‌های تامین اجتماعی به اندازه‌ای است که انجمن بین‌المللی تامین اجتماعی در سال ۲۰۱۴ میلادی اقدام به تدوین و انتشار رهنمودهایی با عنوان «حکمرانی خوب» کرد. این رهنمودها در سال ۱۳۹۵ توسط معاونت امور اقتصادی و برنامه‌ریزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به فارسی برگردانده شد. بر همین اساس، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) نیز متنی با عنوان «رهنمودهایی برای حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی» در سال ۲۰۰۹ و در دو بخش ساختار و سازوکارهای حکمرانی منتشر کرده که گزارش حاضر حاصل ترجمه متن مذکور است.

رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) برای حکمرانی

صندوق‌های بازنشستگی

الف) ساختار حکمرانی

۱. شناسایی مسئولیت‌ها

در حکمرانی یک صندوق بازنشستگی شناسایی و تفکیک عملیاتی و نظارتی مسئولیت‌ها باید به صورت واضح و شفاف انجام شود. در صورتی که یک نهاد بازنشستگی ایجاد شود و برای اعضا و ذینفعان خود یک صندوق بازنشستگی تشکیل دهد، شکل قانونی این نهاد، ساختار داخلی حکمرانی آن و اهداف اصلی آن بایستی با شفافیت تمام در احکام، آیین‌نامه‌ها، قراردادها، امانت‌نامه و یا مدارک مربوط به هر کدام از این‌ها ذکر شوند. اگر صندوق بازنشستگی به عنوان حساب جداگانه‌ای با مدیریت نهادهای مالی ایجاد شود، طرح یا قرارداد بازنشستگی بین حامیان/اعضا و ذینفعان و نهاد مالی بایستی مسئولیت‌ها را به طور شفاف با توجه به مدیریت صندوق بازنشستگی شرح دهد. حکمرانی خوب صندوق بازنشستگی بایستی مبتنی بر ریسک بوده و تقسیم‌بندی مسئولیت‌ها هم بایستی منعکس‌کننده ماهیت و اندازه ریسک‌های تحمیل شده باشد.

۲. هیئت عامل (ارگان مدیریت و نظارت)^۱

هر صندوق بازنشستگی باید یک هیئت عامل مقتدر برای اداره صندوق بازنشستگی داشته باشد که بتواند در نهایت پیروی اعضای طرح و ذینفعان از شرایط تنظیم شده را تضمین کند و مسئولیت حفاظت از منافع آن‌ها را به عهده بگیرد. مسئولیتی که هیئت عامل عهده‌دار آن می‌شود باید با اهداف مهم صندوق بازنشستگی که به عنوان یک منبع مطمئن درآمد بازنشستگی به کار گرفته می‌شود، سازگار باشد. هیئت عامل بایستی مسئولیت نهایی عملکرد صندوق بازنشستگی را حتی

۱. این هیئت متشکل از یک نظام دولایه است که در آن هیئت‌مدیره و هیئت ناظر مسئول اتخاذ تصمیمات راهبردی هستند.

در زمانی که وظایف خاصی به ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی محول می‌شود، بپذیرد. به‌عنوان مثال اعضای این هیئت باید مسئولیت کنترل و نظارت بر نحوه عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی را بر عهده گیرند. علاوه بر این، اگر هیئت عامل یک موسسه تجاری باشد، سازوکارهای نظارتی مناسبی باید ایجاد شوند.

۳. پاسخگویی

هیئت عامل باید به اعضای برنامه بازنشستگی و ذینفعان و همچنین (در صورت لزوم) هیئت نظارت و مقامات ذیصلاح پاسخگو باشد. کیفیت پاسخگویی به اعضای برنامه و ذینفعان را می‌توان از طریق انتصاب اعضای هیئت عامل توسط اعضای برنامه بازنشستگی و ذینفعان یا سازمان‌های نماینده آن‌ها ارتقا داد. شاید لازم باشد هیئت عامل به حامیان برنامه نیز متناسب با مسئولیت خود به‌عنوان فراهم‌کننده مزایا پاسخگو باشد. برای تضمین پاسخگویی، هیئت عامل باید مسئولیت قصور خود در هماهنگی با تکالیف را بپذیرد و با احتیاط عمل کنند. در برنامه‌های حق بیمه معین (DC)^۱، پاسخگویی مستلزم قوانین (اقدامات) رافع مسئولیت^۲ است که مسئولیت‌ها و التزامات هیئت عامل را با شفافیت توضیح دهد.

۴. شایستگی

عضویت در هیئت عامل مستلزم داشتن حداقل استانداردهایی از شایستگی است که برای تضمین سطح بالایی از همبستگی، کفایت، تجربه و تبحر در حکمرانی صندوق بازنشستگی لازم است. هیئت عامل بایستی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش لازم را برای نظارت بر کلیه عملکردهای صندوق بازنشستگی داشته باشد و همچنین بایستی بتواند امور محوله به نمایندگان و مشاوران را کنترل کند و در صورت لزوم نیز برای ارتقای دانش اعضای خود، دوره‌های آموزشی مناسب

1. Defined Contribution

2. Safe harbor

برگزار کند. در ضمن، معیارهایی هم که امکان عدم صلاحیت انتصاب هر فرد را در هیئت عامل نشان می‌دهند، بایستی به‌وضوح در مقررات آورده شوند.

۵. تفویض اختیار (نماینده‌گی) و مشاوره تخصصی

این امکان وجود دارد که هیئت عامل به حمایت کمیته‌های فرعی متکی باشد و ممکن است وظایفی را نیز به کارکنان داخلی نهاد بازنشستگی یا ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی واگذار کند. درجایی که هیئت عامل از تخصص کافی برای تصمیم‌گیری آگاهانه و انجام مسئولیت‌های خود برخوردار نباشد، از طرف رگولاتور ملزم به گرفتن مشاوره تخصصی و استفاده از افراد حرفه‌ای برای انجام برخی امور ویژه می‌شود و باید ابعاد مختلف مشاوره را نیز مورد ارزیابی قرار دهد. ابعاد این ارزیابی شامل کیفیت و استقلال مشاوره و حصول اطمینان از صلاحیت و تجربه کافی تمام کارکنان متخصص و ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی است.

۶. حسابرس

یک حسابرس باید بدون مداخله نهاد بازنشستگی، هیئت عامل و حامیان طرح، توسط یک مقام ذیصلاح برای انجام حسابرسی دوره‌ای (متناوب) هماهنگ با نیازهای برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته انتصاب شود. با توجه به چارچوب نظارتی، اگر حسابرس هنگام انجام وظایفش متوجه مسائلی شد که ممکن است تأثیر منفی بر وضعیت مالی یا اداری و ساختار نهاد حسابداری صندوق بازنشستگی داشته باشد، بایستی به هیئت عامل گزارش دهد و اگر هیئت عامل اقدامات لازم را انجام نداد مقامات ذیصلاح و مقامات مربوطه بالاتر را در جریان قرار دهد.

۷. آکچوئر (بیمه‌سنج)

یک آکچوئر باید توسط افراد یا مقامات ذیصلاح برای تمام برنامه‌های DB که توسط صندوق‌های بازنشستگی تأمین مالی می‌شوند، انتصاب شود. اگر آکچوئر

در هنگام انجام وظایف قانونی و حرفه‌ای خود متوجه شد که صندوق مطابق با شرایط مقرر و چارچوب نظارتی عمل نمی‌کند، او موظف است تا هیئت عامل را در جریان قرار دهد و اگر هیئت عامل اقدامات لازم را انجام نداد، بایستی به مقامات نظارتی و یا مقامات مربوطه بالاتر گزارش دهد.

۸. متولیان

مسئولیت حفاظت از دارایی‌های صندوق بازنشستگی ممکن است توسط نهاد بازنشستگی، مؤسسات مالی که صندوق بازنشستگی را مدیریت می‌کنند یا یک نهاد متولی مستقل انجام شود. اگر نهاد متولی مستقل توسط هیئت عامل برای نگهداری از دارایی‌های صندوق بازنشستگی و اطمینان از حفظ و نگهداری آن‌ها منصوب شود، دارایی‌های صندوق بازنشستگی از لحاظ قانونی باید از دارایی‌های نهادهای متولی تفکیک شوند. همچنین، امکان اینکه این نهاد بتواند خودش را با واگذار کردن تمام دارایی‌ها و یا بخشی از آن به شخص ثالث از مسئولیت نگهداری مبرا کند به هیچ وجه نباید وجود داشته باشد.

ب) سازوکارهای حکمرانی

۹. کنترل‌های درونی مبتنی بر ریسک

برای حصول اطمینان از اینکه تمام افراد و نهادها با مسؤولیت‌های عملیاتی و نظارتی طبق اهداف آیین‌نامه‌ها، مقررات، احکام، قرارداد یا امانت نامه و یا اسناد مربوط به هر کدام از موارد ذکر شده عمل می‌کنند، کنترل‌های درونی کافی و بجا بایستی وجود داشته باشند. چنین کنترل‌هایی تمام مراحل اساسی سازمانی و اداری را باید پوشش داده و با توجه به مقیاس و پیچیدگی برنامه، آن‌ها شامل ارزیابی عملکرد، سازوکارهای جبران خدمات (پاداش دهی)، نظام اطلاعات و پردازش، روش‌های مدیریت ریسک و رعایت اصول می‌شوند. هیئت عامل باید نظام‌نامه اخلاقی و سیاست تضاد منافع را برای خود و کارکنان نهاد بازنشستگی و همچنین برای هر بخشی که مسؤولیت عملیاتی دارد، ایجاد کند. همچنین باید کنترل‌های مناسب برای ترویج تصمیم‌گیری مستقل و منصفانه توسط هیئت عامل به‌منظور حصول اطمینان از محرمانه ماندن اطلاعات خاص و حساس مربوط به صندوق و پرهیز از استفاده نامناسب و نابجا از این اطلاعات خاص، وجود داشته باشد.

۱۰. ارائه گزارش

ارائه گزارش موجب برقراری ارتباط بین همه افراد و نهادهای فعال در حکمرانی صندوق می‌شود و باعث تضمین انتقال مؤثر و به‌موقع اطلاعات مرتبط و دقیق می‌شود.

۱۱. شفاف‌سازی

هیئت عامل باید اطلاعات مرتبط را به‌وضوح، به‌طور دقیق و به‌موقع در اختیار تمام کسانی که درگیر حکمرانی هستند قرار دهد (مخصوصاً اعضا و ذینفعان طرح بازنشستگی، حامیان طرح، مقامات نظارتی، حساب‌رسان و غیره).

تفسیر رهنمودهایی در خصوص حکمرانی صندوق بازنشتی (الف) ساختار حکمرانی

۱. شناسایی مسئولیت‌ها

در حکمرانی یک صندوق بازنشتی شناسایی و تفکیک عملیاتی و نظارتی مسئولیت‌ها باید به صورت واضح و شفاف انجام شود. در صورتی که یک نهاد بازنشتی ایجاد شود و برای اعضا و ذینفعان خود یک صندوق بازنشتی تشکیل دهد، شکل قانونی این نهاد، ساختار داخلی حکمرانی آن و اهداف اصلی آن بایستی با شفافیت تمام در احکام، آیین‌نامه‌ها، قراردادهای، امانت‌نامه و یا مدارک مربوط به هر کدام از این‌ها ذکر شوند. این مدارک بایستی به گونه‌ای تنظیم شوند که شکل قانونی نهاد بازنشتی، ساختار حکمرانی داخلی و اهداف اصلی در آن‌ها قید شده باشند. اگر صندوق بازنشتی به عنوان حساب جداگانه‌ای که مدیریت آن با نهادهای مالی است ایجاد شود، طرح یا قرارداد بازنشتی بین حامیان/اعضا و ذینفعان و نهاد مالی بایستی مسئولیت‌ها را به طور شفاف با توجه به مدیریت صندوق بازنشتی شرح دهند. علاوه بر این، سازوکاری برای نظارت مستقل و مناسب بر تصمیماتی که این سه بخش می‌گیرند بایستی در نظر گرفته شود.

نهادهای بازنشتی مطابق با احکام، آیین‌نامه‌ها، قراردادهای (از جمله توافق‌نامه‌های جمعی با اتحادیه اصناف) و یا امانت‌نامه ایجاد می‌شوند. این مدارک و البته گاهی همراه با موارد مرتبط به آن، باید شکل حقوقی نهاد بازنشتی و همچنین ساختار حکمرانی داخلی و اهداف اصلی را تعیین و تعریف کنند. اهداف اصلی نهاد بازنشتی با توجه به نوع برنامه‌ای که از آن پشتیبانی می‌کنند فرق می‌کند. در برنامه‌های DC، هدف اصلی نهاد بازنشتی با در نظر گرفتن هزینه‌ای که توسط اعضای طرح پرداخت می‌شود، سرمایه‌گذاری دارایی‌های بازنشتی به منظور به حداکثر رساندن بازده ریسک‌پذیر است.

در برنامه‌های DB هدف نهاد بازنشستگی می‌تواند چند مورد از قبیل تضمین تطابق کافی بین دارایی‌ها و تعهدات (بدهی‌های) برنامه بازنشستگی و پرداخت مزایای بازماندگان و بازنشستگان عضو طرح و یا ذینفعان باشد. برخی از وظایف عملیاتی نهاد بازنشستگی که بایستی شناسایی و به آن‌ها پرداخته شوند عبارت‌اند از وصول حق بیمه‌ها، نگهداری سوابق، محاسبات آکچوری، سیاست تأمین وجه و حق بیمه، مدیریت دارایی و بدهی (یا مفاهیم معادل در برنامه‌های DC)، راهبردهای سرمایه‌گذاری، مدیریت دارایی‌ها، شفاف‌سازی برای اعضای طرح و ذینفعان، مطابقت رگولاتوری (تنظیم گری) و در صورت نیاز آموزش مالی. این مسئولیت‌ها و وظایف باید در اسناد نهاد بازنشستگی به‌صورت واضح و روشن بیان شوند و در صورت برون‌سپاری این وظایف بایستی از طریق توافق‌نامه سطح خدمات مورد نظارت قرار گیرند.

حکمرانی خوب در صندوق بازنشستگی باید «مبتنی بر ریسک» باشد و تقسیم مسئولیت‌ها بایستی بتواند ماهیت و میزان خطرات پیشروی صندوق را منعکس سازد. برای مثال، در صندوق‌هایی که راهبرد پیچیده سرمایه‌گذاری دارند، به‌کارگیری یک کمیته فرعی سرمایه‌گذاری می‌تواند مؤثر واقع شود. نقش حامی برنامه و حق‌و‌حقوق اعضای برنامه/صندوق و ذینفعان در رابطه با حکمرانی صندوق باید با شفافیت و به‌صورت مستند ثبت شود. انتصاب اعضای هیئت عامل نیز بایستی بر پایه احکام نهاد بازنشستگی و یا مقررات حقوقی انجام شود. این امکان وجود دارد که حامی طرح برخی از اعضای هیئت عامل را انتصاب کند. اعضای برنامه بازنشستگی/صندوق بازنشستگی و ذینفعان یا دیگر سازمان‌های نماینده آن‌ها نیز ممکن است در انتصاب اعضای هیئت عامل صندوق بازنشستگی ایفای نقش کنند. اگر برنامه‌ای به‌عنوان یک توافق جمعی تأسیس شود، مسئولیت انتصاب هیئت عامل از طرف اعضای طرح/صندوق و ذینفعان با اتحادیه(های) اصناف است. وقتی

صندوق بازنشستگی به عنوان یک نهاد قانونی مستقل تأسیس می شود، برخی از کارکنان حرفه ای این نهاد از قبیل آکچوئرها و مدیران دارایی ممکن است از میان کارکنان یا مشاوران خارجی حامی برنامه انتخاب شوند. باوجوداین، به طور کلی این مسئولیت هیئت عامل است که کارکنان تخصصی و ارائه دهندگان خدمات بیرونی را در نهاد بازنشستگی انتصاب کند.

زمانی که صندوق بازنشستگی به عنوان یک حساب مجزا که توسط مؤسسات مالی اداره می شود تأسیس شد، مسئولیت هایش باید در برنامه یا قرارداد به وضوح بیان شوند. در برنامه های شغلی^۱، حامیان برنامه بایستی قراردادی با نهادهای مالی مسئول برای مدیریت صندوق بازنشستگی امضا کنند که در آن اهداف صندوق نیز به وضوح مشخص شده است و در برنامه های شخصی^۲ قرارداد مستقیماً بین اعضای برنامه و موسسه مالی امضا می شود.

۲. هیئت عامل

همان طور که قبلاً ذکر شد، صندوق های بازنشستگی توسط یک هیئت عامل که مسئول نظارت بر عملکرد این صندوق ها است کنترل می شوند. هیئت عامل همچنین ممکن است مسئولیت جنبه های دیگر (و یا درواقع همه جوانب) مدیریت یک طرح بازنشستگی را بر عهده گیرد. این هیئت عامل ممکن است متشکل از یک فرد، یک کمیته یا کمیته هایی از افراد (مانند هیئت امنا) یا یک نهاد حقوقی باشد. در یک نظام دولایه، به هیئت مدیره ای که مسئولیت اتخاذ کلیه تصمیمات راهبردی را دارد هیئت عامل گفته می شود. در برخی کشورها نهادهای مختلفی وظایف امانی^۳ دارند؛ بنابراین ممکن است آن ها درواقع هم سطح هیئت عامل در نظر گرفته شوند. در کل برای تقسیم مسئولیت های عملیاتی و نظارتی

1. Occupational plans

2. Personal Plans

3. Fiduciary duties

بهتر است که تمرکز هیئت عامل صرفاً بر تصمیمات راهبردی و نظارتی باشد. وظایف عملیاتی باید به کارکنان اجرایی نهاد بازنشستگی یا یک کمیته فرعی و یا در صورت لزوم به ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی واگذار شوند.

یک هیئت نظارتی جداگانه یا کمیته نظارت ممکن است ایجاد شود که وظیفه اصلی آن انتخاب و نظارت بر وظایف و تصمیمات راهبردی این هیئت باشد. هیئت نظارت ممکن است مسئولیت‌های دیگری مانند انتصاب حسابرس یا آکچوئر برای صندوق بازنشستگی و کنترل تضاد منافع را نیز بر عهده داشته باشد. هیئت نظارت ممکن است بخشی از ساختار حکمرانی داخلی نهاد بازنشستگی را شکل دهد و یا این امکان وجود دارد که بخشی از ساختار حکمرانی داخلی نهاد بازنشستگی باشد (مانند نظام دولایه) و یا به صورت خارجی ایجاد شود. اعضای این هیئت ممکن است توسط حامیان برنامه و اعضای برنامه/صندوق و ذینفعان انتخاب شوند. در صندوق‌های بازنشستگی که حالت صنفی دارند، جلسه عمومی اعضای برنامه/صندوق و ذینفعان نیز عهده‌دار برخی کارهای نظارتی هستند. اگر هیئت عامل یک نهاد تجاری باشد، نظارت مداوم و مستقل توسط هیئت نظارت امری ضروری تلقی می‌شود.

اگرچه ممکن است هیئت عامل وظایف عملیاتی خود را به کارمندان داخلی نهاد بازنشستگی و یا ارائه‌دهندگان خدمات خارجی واگذار کند، اما در نهایت مسئولیت تضمین برآورده شدن هدف اصلی صندوق بازنشستگی که پرداخت مزایای بازنشستگی از منابع صندوق است بر عهده خود هیئت عامل است. هیئت عامل مخصوصاً باید مسئولیت پیگیری و نظارت بر ارائه‌دهندگان خدمات را ترجیحاً از طریق توافق‌نامه‌های سطح خدمات بر عهده گیرد. وظایف اصلی از قبیل تنظیم سیاست سرمایه‌گذاری و نظارت بر ریسک نیز به‌طور معمول توسط هیئت عامل و با مشاوره کمیته فرعی انجام می‌شود، اگرچه گاهی این امکان

وجود دارد که درخواست دریافت مشاوره‌های بیرونی نیز صورت بگیرد. مسئولیت‌های اصلی نظارتی و کاربردی هیئت عامل باید دست‌کم دربرگیرنده موارد زیر باشند:

- تعیین اهداف کلیدی یا مأموریت اصلی صندوق بازنشتگی، شناسایی ریسک‌های اصلی، اتخاذ سیاست‌های اصلی از قبیل سیاست سرمایه‌گذاری (شامل راهبرد تخصیص دارایی)، سیاست تأمین منابع مالی و سیاست مدیریت ریسک؛
 - نظارت بر اداره صندوق بازنشتگی و حصول اطمینان از اینکه اهداف تعیین‌شده در صندوق طبق آیین‌نامه‌ها، قراردادها، احکام و امانت‌نامه یا دیگر اسناد مربوط به هر یک از این موارد تنظیم شده‌اند (برای مثال وعده پرداخت به‌موقع مزایای بازنشتگی یا مدیریت مناسب ریسک که شامل تخصیص متنوع دارایی، کارایی مدیریت، پرداخت مناسب مخارج برنامه از منابع صندوق و مواردی از این دست می‌شوند)؛
 - انتخاب، اعطای پاداش، نظارت و در صورت نیاز جایگزینی کارکنان اجرایی داخلی و همچنین ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی (برای مثال جایگزینی مدیران دارایی، آکچوئرها، متولیان، حساب‌رسان و غیره)؛ لازم به ذکر است که در یک نظام هیئت‌مدیره دولایه، مسئولیت انتصاب ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی (مثل آکچوئرها و حساب‌رسان) با هیئت نظارت است؛
 - اطمینان از انطباق فعالیت‌های نهاد بازنشتگی با قوانین بازنشتگی و دیگر احکام قابل اجرا (برای مثال مقررات سرمایه‌گذاری، ارائه گزارش و شرایط شفاف‌سازی، کنترل وضعیت تضاد منافع، استفاده نادرست از اطلاعات خاص و غیره)؛
- حکمرانی در صندوق‌های بازنشتگی با برنامه DC، با وظایف کلیدی مکمل

همراه است که شامل حصول اطمینان از موارد زیر است:

الف) انتخاب سرمایه‌گذاری مناسب برای اعضا انجام شود، ب) عملکرد این صندوق‌ها تحت کنترل قرار گیرد، ج) هزینه‌هایی که صرف اعضا شده بهینه بوده و برای آن‌ها شفاف‌سازی مناسب و تفکیک‌شده انجام شود و د) راهنمایی‌های لازم برای اعضا فراهم شوند و در صورت لزوم پیش‌بینی‌های لازم در خصوص مزایای مورد انتظار انجام شوند. بایستی توجه داشت که برای توانمندسازی هیئت عامل برای ایفا کردن هرچه مؤثر نقش خود، به‌کارگیری قوانین رافع مسئولیت گزینه‌ای مناسب به حساب می‌آید.

انتظاری که از هیئت عامل می‌رود این است که بهترین خدمت را به نفع اعضای برنامه و ذینفعان ارائه دهد، اما گاهی ممکن است لازم باشد که این هیئت از ایجاد بار مالی غیرضروری برای حامیان طرح اجتناب کند. مخارج اداری صندوق بازنشستگی باید به‌صورت کارآمد مدیریت شوند، شاید وقتی که این هزینه‌ها را صرفاً حامیان طرح متحمل می‌شوند هیئت عامل نیاز داشته باشد تا هزینه کارفرمایان را به حداقل برساند.

۳. پاسخگویی

پاسخگویی در قبال عملکرد حکمرانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا فرصتی برای مقامات نظارتی، اعضای طرح و ذینفعان فراهم می‌کند تا به هیئت عامل نظم دهند و در صورت برخورد با سوء مدیریت در پی راهی برای جبران خسارت باشند. هیئت عامل بایستی پاسخگوی حامیان برنامه هم باشد تا مطمئن شود که آن‌ها وظایف خود را به نحو احسن به‌عنوان فراهم‌کننده مزایا انجام می‌دهند. برای حصول اطمینان از پاسخگو بودن هیئت عامل، این هیئت بایستی مسئولیت تخطی از وظایف خود را بپذیرد که در برخی موارد شامل التزام مالی شخصی می‌شود. در چنین مواردی بیمه این التزام موجب تقویت توانایی صندوق

بازنشستگی می‌شوند تا خسارت‌های ناشی از سو مدیریت را جبران کند. در مواردی که حامی طرح به‌عنوان هیئت عامل ایفای نقش می‌کند یا سرویس‌دهنده شخص ثالث را در برنامه DC مدیریت می‌کند، به‌کارگیری اقدامات رافع مسئولیت برای تضمین پاسخگویی حامی طرح در قبال تصمیمات خود امری مناسب تلقی می‌شود اما مسئولیت این قوانین باید متناسب با حیطه تصمیمات باشد. برای مثال این قوانین به حامیان طرح اجازه می‌دهند در عین محدود کردن مسئولیت‌های خود، به انتخاب و نظارت مستمر بر ارائه‌دهندگان خدمات، بررسی گزینه‌های سرمایه‌گذاری جایگزین و پیش‌فرض بپردازند.

هیئت عامل در امر پاسخگویی بایستی به موارد زیر هم توجه کند:

- برگزاری جلسات منظم در هیئت عامل؛
 - پخش قدرت تصمیم‌گیری در هیئت عامل (به‌عنوان مثال، التزام بر رأی اکثریت برای تصمیم‌گیری)؛
 - شفاف‌سازی مناسب در خصوص تصمیمات اتخاذشده در جلسات برای اعضای طرح و ذینفعان؛
 - در صورت لزوم ارائه گزارش‌های منظم از اطلاعات مهم و قابل‌توجه درباره عملکرد صندوق بازنشستگی به هیئت نظارت؛
 - ارائه گزارش درباره عملکرد صندوق بازنشستگی به مقامات نظارتی؛
 - ایجاد سازوکاری شفاف برای انتخاب اعضای هیئت عامل (که شامل امکان انتصاب نمایندگان اعضای طرح و ذینفعان از طریق نظام گزینش عادلانه می‌شود)
 - تدارک دیدن فرآیندهای برنامه‌ریزی متوالی و مناسب؛
- شفاف‌سازی اطلاعات برای اعضای طرح و ذینفعان به‌منظور ایجاد تغییرات در برنامه لازم است، البته تغییراتی که تأثیرات مثبتی بر مزایای بازنشستگی آینده

داشته باشند، برای مثال ایجاد تغییرات در شرایط برنامه یا استفاده از برنامه. به‌منظور کاهش فشار اداری بر هیئت عامل، شفاف‌سازی اطلاعات را می‌توان به ترتیبی معین انجام داد، برای مثال سالی یک‌مرتبه به‌جای هر بار پس از جلسه.

ساختار انتخاب و توالی برنامه‌ریزی بایستی به اصطلاحات انتصاب/انتخاب یا عزل اعضای هیئت عامل صندوق بازنشستگی رسیدگی کند. شرط انتصاب اعضای هیئت عامل ممکن است با توجه به نوع و موقعیت برنامه‌ها تغییر کند. حضور نمایندگان اعضای برنامه و ذینفعان در هیئت عامل می‌تواند موجب ارتقای کیفیت پاسخگویی شود. هنگامی که برنامه بازنشستگی به‌عنوان بخشی از یک توافق جمعی ایجاد می‌شود، فرآیند کاندید شدن معمولاً شامل بستن قرارداد با اتحادیه‌های صنفی می‌شود. در برخی کشورها حضور متوازن نمایندگان کارفرمایان و کارگران در هیئت عامل از لحاظ قانونی الزامی است و این کار موجب حصول اطمینان از مطرح‌شدن نقطه نظرات آن‌ها می‌شود. در دیگر کشورها، بر اساس قوانین کار مربوط به روابط حکمرانی و مدیریت اتحادیه‌ها، حضور نماینده کارگران در صندوق بازنشستگی الزامی است. انتصاب متخصصان مستقل در هیئت عامل نیز یک روش مؤثر برای ارتقای حکمرانی خوب است.

انتخابات از طریق یک نظام رأی‌گیری عادلانه (مثل اکثریت آراء) در مواردی توصیه می‌شود که اعضای طرح و ذینفعان حق انتخاب برخی از اعضای هیئت عامل را داشته باشند. اطلاعات زندگینامه‌ای عضو هیئت که می‌خواهد در انتخابات شرکت کند بایستی در اختیار کسانی که عهده‌دار فرایند گزینش انتخابات هستند قرار گیرد. اطلاعات بایستی به‌موقع آماده شده و دارای جزییات کافی باشد و شامل اطلاعاتی نظیر سن، مدت‌زمانی که فرد با صندوق در ارتباط بوده، صلاحیت و تجربه باشد. با این توضیح، انجمن‌های کارگری موجود (مثل اتحادیه‌های صنفی) نظام‌های انتخاباتی داخلی خود را دارند و ممکن است

نیازی به برگزاری این نوع از انتخابات نداشته باشند.

۴. شایستگی

اعضای هیئت عامل باید دارای حداقل معیارهای استاندارد از قبیل «مناسب بودن و شایسته بودن» باشند. رد صلاحیت خودکار می‌تواند به خاطر محکومیت ناشی از کلاهبرداری، سرقت یا دیگر جرائم جنایی و سوءاستفاده از صندوق بازنشستگی یا صندوق‌های دیگر که منجر به جریمه‌های قابل توجه مدنی و یا در برخی موارد به ورشکستگی شخصی منجر شده، اتفاق بیفتد.

هر عضو هیئت عامل باید به تقویت مجموعه متعادل از مهارت‌ها کمک کند که هیئت‌مدیره را قادر می‌سازد تا به صورت یک ارگان جمعی فعالیت کند و با موفقیت تعهدات خود را به اجرا درآورد. برای رسیدن به این هدف، هیئت عامل ممکن است یک الگو از مهارت‌های موردنیاز را ایجاد کرده و شکاف‌های موجود را شناسایی کند. صلاحیت و تجربه موردنیاز اعضای این هیئت به مسئولیت‌های آن‌ها بستگی دارند. توصیه می‌شود که حداقل برخی از اعضای باصلاحیت و باتجربه برای کمک به اتخاذ تصمیمات کلیدی مانند طراحی راهبرد سرمایه‌گذاری بکار گرفته شوند. درمجموع بهتر است کلیه اعضای هیئت عامل از دانش و تجربه کافی برخوردار باشند تا توانایی درک تصمیمات افراد متخصصی که صندوق را اداره می‌کنند داشته باشند. جایی که ساختار حکمرانی شامل مجمع عمومی اعضای برنامه و ذینفعان (مثل صندوق‌های بازنشستگی که گاهی به صورت صنفی ایجاد می‌شوند) می‌شود، این‌ها به‌طور بدیهی به دو معیار مناسب بودن و شایسته بودن بستگی نخواهند داشت.

هیئت عامل باید مهارت جمعی خود را به‌طور منظم بازنگری کرده و بررسی کند که آیا از کفایت لازم برخوردار است یا خیر. در صورت لزوم باید از طریق آموزش مناسب که هزینه آن توسط نهاد بازنشستگی پرداخت می‌شود

به افزایش مجموعه دانش جمعی خود در خصوص موضوعات و مسائل مربوط به صندوق‌های بازنشستگی بپردازد. برای رسیدن به این هدف ممکن است فهرست مهارت‌ها و برنامه‌های آموزشی سالانه تهیه شود. در کل آموزش در ابتدای انتصاب و همچنین در ادامه فعالیت به‌طور مداوم توصیه می‌شود (حداقل هر دو سال یک بار). چنین دوره‌های آموزشی می‌توانند توسط نهادهای نظارتی و رگولاتوری (تنظیم‌گری) صندوق بازنشستگی (مثلاً از طریق دوره‌های آنلاین رایگان) پشتیبانی شوند و یا مقامات نظارتی ممکن است دوره‌های مناسب را شناسایی، تأیید و بکار گیرند. برای حصول اطمینان از اینکه هیئت عامل سرمایه‌گذاری در ابزارهای پیچیده مالی را به‌طور کامل درک می‌کند، شاید نیاز به آموزش‌های پیشرفته‌تر باشد.

۵. تفویض اختیار (نماینده‌گری) و مشاوره تخصصی

در صورت تشخیص نیاز، هیئت عامل ممکن است به دنبال مشاوره تخصصی باشد و وظایفی را به کمیته‌های فرعی، کارکنان اجرایی داخلی و یا ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی واگذار کند. برخی از وظایفی که هیئت عامل ممکن است در انجام آن نیازمند توصیه مشاوران بیرونی و دیگر ارائه‌دهندگان حرفه‌ای (تخصصی) خدمات باشد شامل سیاست‌های سرمایه‌گذاری و تأمین مالی (بودجه) و مدیریت دارایی-بدهی است. هیئت عامل باید قدرت و توانایی انتصاب، تشخیص و عزل این مشاوران را داشته باشد و همچنین باید مراقب باشد که منحصرأً بر یک منبع اطلاعات اعتماد نکرده و از مستقل و بدون تعارض بودن مشاوره اطمینان حاصل کند. همچنین این هیئت ممکن است وظایف عملیاتی نظیر مدیریت دارایی، ثبت سوابق و پرداخت مزایا را به کارکنان اجرایی داخلی و یا ارائه‌دهندگان خدمات تخصصی واگذار کند. این امکان هم وجود دارد که این هیئت از منابع حامیان برنامه استفاده کند، هرچند برای انجام وظایف خاص از قبیل تحلیل‌های

آکچوئری برخی کارکنان ممکن است همیشه واجد شرایط نباشند. هیئت عامل باید مطمئن شود که تمام کارکنان و در صورت لزوم، ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی صلاحیت و تجربه لازم برای انجام وظایف خود در راستای اهداف نهاد بازنشتی و برنامه بازنشتی را دارند.

۶. حسابرس

یک حسابرس مسئولیت بازبینی حساب‌های مالی برنامه‌های بازنشتی/ یا صندوق بازنشتی در دوره‌های زمانی مناسب را بر عهده دارد. اندازه و فراوانی حسابرسی با توجه به ماهیت، پیچیدگی و اندازه برنامه بازنشتی/ صندوق بازنشتی تغییر می‌کند. همچنین حسابرس ممکن است مسئول تأیید و کنترل‌های مرتبط با مدیریت ریسک و تضاد منافع باشد.

حسابرسان باید مانند «گزارش دهندگان تخلف» ایفای نقش کنند. اگر در حین انجام وظایف خود از هر تهدید مهمی برای وضعیت مالی صندوق بازنشتی یا اداره و یا سازمان حسابداری خود مطلع شدند، باید مستقیماً هیئت عامل را در جریان قرار دهند و در صورتی که هیئت عامل اقدامات لازم را انجام نداد به مقامات ذیصلاح و مقامات مربوطه بالاتر گزارش دهند. اگر اقدامات اصلاحی مناسب صورت نگرفت، حسابرس باید آن را در صدور نظرات حسابرسی خود در نظر بگیرد. مقامات و نهادهای ذیصلاح تخصصی باید برای حسابرسان راهنمایی‌های لازم را در خصوص اهمیت و حساسیت فعالیت‌هایی که مطابق با آیین‌نامه و مقررات صندوق بازنشتی یا قوانین فعلی آن نیستند، فراهم کنند. در بعضی از کشورها، برخی وظایف معمول که توسط حسابرسان انجام می‌شوند ممکن است به افراد دیگری مانند متولیان واگذار شوند.

استقلال حسابرس از نهاد بازنشتی، هیئت عامل و حامیان برنامه بازنشتی برای اطمینان از بی‌طرفی حسابرسی امری بسیار مهم تلقی می‌شود.

به‌طور معمول حسابرس باید توسط هیئت عامل نهاد بازنشستگی به‌گونه‌ای منصوب شود که با وظایف امانی وی مطابق باشد. در یک سیستم هیئت‌مدیره دولایه، نهاد نظارتی ممکن است حسابرس را تعیین کند و در برخی موارد هم این کار مستقیماً توسط یک مقام نظارتی انجام می‌شود.

۷. آکچوئر (بیمه سنج)

هیئت عامل تمام صندوق‌های بازنشستگی که از برنامه‌ها حمایت می‌کنند، باید یک آکچوئر تعیین کنند تا حامیان برنامه اعضای برنامه را در مقابل ریسک‌های سرمایه‌گذاری و بیومتریک بیمه کند. در یک سیستم هیئت‌مدیره دولایه، هیئت عامل ممکن است آکچوئر را تعیین کند. باین حال حتی ممکن است در برنامه‌های DB از آنجایی که سرمایه‌گذاری بر اساس کفایت دارایی‌های ناشی از درآمد بازنشستگان ایجاد می‌شود، انتصاب یک آکچوئر با نقش محدود توصیه می‌شود.

آکچوئر همیشه از میان کارمندان رسمی نهاد بازنشستگی یا موسسه مالی که صندوق را مدیریت می‌کنند انتخاب نمی‌شود. برای مثال، یک آکچوئر ممکن است مستقیم توسط کارفرما یا حامیان برنامه استخدام شود و یا ممکن است یک ارائه‌دهنده خدمات بیرونی باشد (برای مثال یک آکچوئر تخصصی یا یک شرکت مشاوره مزایا). اعضای هیئت عامل معمولاً نباید به‌عنوان آکچوئر برنامه/ صندوق بازنشستگی منصوب شوند. وقتی که آکچوئر مستقیماً توسط کارفرما یا حامیان برنامه استخدام می‌شود، تضاد منافع ممکن باید به‌درستی مدیریت شود. نقش آکچوئر دست‌کم باید شامل ارزیابی بدهی‌های موجود و بدهی‌های آینده صندوق بازنشستگی به‌منظور تعیین ضریب اطمینان مالی برنامه بازنشستگی طبق روش‌های شناخته‌شده حسابداری و آکچوئریال باشد. آکچوئر همچنین باید نیازهای مالی برنامه بازنشستگی را شناسایی کرده و سطح مشارکت (حق بیمه‌های پرداختی) را با توجه به ماهیت تعهدات برنامه بازنشستگی را

برآورد کند. همچنین وی باید نقش «گزارش دهنده تخلف» را نیز ایفا کرده و زمانی که متوجه می‌شود که صندوق طبق الزامات قانونی متناسب عمل نمی‌کند، بلافاصله به هیئت عامل گزارش دهد (برای مثال حداقل الزام مالی). اگر هیئت عامل اقدامات مناسب را انجام ندهد (برای مثال برنامه‌ای برای از بین بردن کسری بودجه تهیه نکند)، آچوئر باید به مقامات واجد شرایط و دیگر افراد ذیصلاح گزارش دهد. اگر اقدامات مناسبی صورت نگرفت، آچوئر باید درصدد صدور گزارش آچوئرئیل و یا هر راهکار مرتبط دیگری برآید. مقامات یا نهادهای حرفه‌ای ذیصلاح بایستی راهنمایی‌های لازم را در خصوص اهمیت اقداماتی که با احکام و یا قوانین جاری صندوق منطبق نیستند فراهم کنند.

۸. متولیان

در صورت لزوم، شاید نیاز باشد که یک متولی، بیرون از نهاد بازنشستگی یا شرکت مالی مدیریت کننده صندوق بازنشستگی، توسط هیئت عامل منصوب شود. انتصاب متولی مستقل یک روش مؤثر برای حفاظت یکپارچگی فیزیکی و قانونی دارایی‌های صندوق بازنشستگی است.

متولی دارایی‌های صندوق بازنشستگی را نگهداری کرده و باید در موقعیتی باشد که بتواند امنیت آن‌ها را تضمین کند. و همچنین ممکن است خدمات بیشتری از قبیل وام‌های اوراق قرضه، مدیریت وجه نقد، حسابداری سرمایه‌گذاری و گزارش دهی و اندازه‌گیری عملکرد را فراهم کند. در برخی موارد، متولی ممکن است نقش گزارش دهنده بیرونی تخلف را همانند وظیفه‌ای که حسابرس انجام می‌دهد ایفا کند، مانند سرمایه‌گذاری دارایی‌های بازنشستگی.

ب) سازوکارهای حکمرانی

۹. کنترل‌های داخلی مبتنی بر ریسک

محدوده و پیچیدگی اقدامات کنترل داخلی باید مبتنی بر ریسک باشد و مطابق با نوع و اندازه برنامه، صندوق و نهاد بازنشستگی و همچنین مطابق با نوع و اندازه ریسک‌هایی که با آن روبرو شده‌اند باشد. با این حال، روندهای اداری و سازمانی پایه‌ای خاصی وجود دارند که برای مدیریت و کنترل ریسک و اقدامات تجاری مناسب بسیار مهم تلقی می‌شوند:

- ارزیابی منظم عملکرد افراد و نهادهایی که در اداره کردن و نظارت بر صندوق‌های بازنشستگی دخیل هستند، به‌ویژه در مواردی که هیئت عامل یک موسسه تجاری است؛
 - بازبینی منظم سازوکارهای پاداش برای حصول اطمینان از اینکه این پاداش‌ها برای مسئولین انگیزه صحیح برای اداره کردن و نظارت صندوق‌های بازنشستگی ایجاد می‌کنند؛
 - بازبینی منظم فرآیندهای پردازش اطلاعات، نظام‌های نرم‌افزاری عملیاتی و نظام‌های حسابداری و ارائه گزارش مالی.
 - شناسایی، نظارت و در صورت لزوم اصلاح موقعیت‌های تضاد منافع و در نظر گرفتن یک سیاست برای مقابله با چنین موقعیت‌های خاص؛
 - به‌کارگیری سازوکارهای مجازات برای استفاده نادرست از اطلاعات محرمانه؛
 - به‌کارگیری نظام مناسب اندازه‌گیری و مدیریت ریسک با استفاده از بازرسی (حسابرسی) مؤثر داخلی.
 - ارزیابی منظم نظام‌های تطبیق رگولاتوری
- سازوکارهایی برای ارزیابی منظم عملکرد کارکنان داخلی نهاد بازنشستگی و

همچنین ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی (برای مثال کسانی که مشاوره، تحلیل آکچوئریال، مدیریت دارایی‌ها و دیگر خدمات برای نهاد بازنشستگی انجام می‌دهند) نیاز است. برای داشتن عملکردی بهتر، هیئت عامل بهتر است دست به خودکاو و ارزیابی داخلی بزند و همچنین از فرد و یا سازمان‌های خارجی مستقل (یا در صورت وجود هیئت نظارت) بخواهد تا عهده‌دار بازبینی کنترل‌های داخلی نهاد بازنشستگی و هیئت عامل بشود. این هیئت همچنین می‌تواند سالانه آگاهی خود از وظایف حکمرانی و اسناد کلیدی مربوط به صندوق را تصریح کرده و هرگونه انتقاد و تضاد بالقوه را پذیرفته و اعلام کند. برای همه افراد و نهادهایی که به‌نوعی در اداره کردن صندوق بازنشستگی فعالیت می‌کنند، باید معیارهای عینی و ثابت برای اندازه‌گیری عملکرد آن‌ها در نظر گرفته شوند. به‌عنوان نمونه، در نظر گرفتن معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد مدیران دارایی بیرونی. عملکرد صورت گرفته باید به‌طور منظم با توجه به معیارهای عینی عملکرد مورد سنجش قرار گرفته و نتایج به تصمیم سازان مربوطه و در صورت لزوم به هیئت نظارت، مسئول نظارت و دیگر اعضای صندوق بازنشستگی و ذینفعان گزارش داده شود. این معیارها نیز باید مرتباً مورد بازبینی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که با اهداف صندوق بازنشستگی هماهنگ هستند (برای مثال راهبرد سرمایه‌گذاری).

پاداش مناسب می‌تواند انگیزه‌های مناسبی برای عملکرد خوب فراهم کند. ایجاد یک کمیته جبران خدمات (پاداش) و انتصاب شخصی مسئول در این رابطه (رئیس) هم می‌تواند موجب بهبود فرآیند ارزیابی پاداش (جبران خدمات) مسئولین اداره و نظارت صندوق بازنشستگی از قبیل مدیران دارایی، متولیان، آکچوئر‌ها و همچنین اعضای هیئت عامل شود.

سیاست پاداش (جبران خدمات) برای نیروهای ارائه‌دهنده طرح بازنشستگی

ممکن است از سوی هیئت عامل مورد ارزیابی بسیار دقیق قرار گیرد زیرا که این هزینه‌ها به‌طور قابل توجهی می‌توانند مزایای بازنشستگی را کاهش دهند. این خطر نیز وجود دارد که کارکنان فروش به نفع اعضای طرح و ذینفعان عمل نکنند و محصولاتی را ارائه کنند که برای افراد خاص مناسب نباشند. پس این هیئت باید اطمینان حاصل کند که ساختار پاداش کارکنان فروش، انگیزه‌های تحریف‌شده برای آنان ایجاد نکرده و منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرعقلانی مصرف‌کنندگان نمی‌شود.

سیاست تضاد منافع باید در نظر گرفته شود و اعضای هیئت عامل و کارکنان باید به‌طور مرتب گزارش‌های مربوط به این قوانین را بررسی کنند. موقعیت‌های تضاد منافع باید شناسایی و به شیوه‌ای مناسب مورد بررسی قرار گیرند. این تضادها باید در صورت جلسات هیئت‌مدیره ثبت شوند و همچنین نقش اشخاص ثالث در تنظیم سیاست/راهبرد صندوق از جمله سیاست‌های تجاری، حق کمیسیون و دیگر هزینه‌های پرداختی توسط صندوق، شفاف‌سازی شده و ثبت شوند. در برخی شرایط خاص که تجمع وظایف در یک نهاد و یا عهده‌دار شدن آن‌ها توسط یک فرد موجب بروز تضاد منافع می‌شود، جلوگیری از وقوع این گونه از تجمع راه‌حلی مناسب تلقی می‌شود. در برخی موارد دیگر، ایجاد شفاف‌سازی نزد هیئت عامل در مورد تضاد منافع ممکن است کافی باشد و شخصی که عهده‌دار این کار می‌شود بایستی مواردی از این دست را از نزدیک تحت کنترل داشته باشد. بهتر است در صندوق سیاست‌هایی اتخاذ شوند که مانع ظهور تضاد منافع شوند. یکی از روش‌های مؤثر در این امر، جلوگیری از شرکت افراد ناسازگار (متضاد) در رأی‌گیری در تصمیم‌گیری‌های مناقشه برانگیز است.

هیئت عامل بایستی به دنبال راهکارهایی برای کنترل صحیح باشد تا از این طریق بتواند استقلال و بی‌طرفی را در اتخاذ تصمیمات ارتقا بخشد و با انجام این

کار چند امر مهم را تضمین کند: رفتار عادلانه با تمامی اعضای برنامه، رعایت اصل رازداری در خصوص اطلاعات محرمانه صندوق و جلوگیری از سوءاستفاده از اطلاعات محرمانه. کارکنان نهاد بازنشتی هم بایستی هیئت عامل را در جریان برخی مسائل قرار دهند مثل، نقض قوانین، نقض آیین‌نامه‌ها یا قراردادهای عملیاتی که مسئولیت آن‌ها را پذیرفته‌اند. برای پیاده‌سازی این اهداف، یک نظام‌نامه اخلاقی باید تهیه شود و از کارمندان خواسته شود که استانداردهای بالای وحدت، صداقت و انصاف را رعایت کنند. سازوکارهایی هم برای بازبینی داخلی و تأیید و تطابق با نظام‌نامه اخلاقی تدارک دیده شوند.

یک نظام مناسب اندازه‌گیری/مدیریت ریسک به همراه حسابرسی مؤثر داخلی نیز بایستی ایجاد شود. سیستم مدیریت ریسک باید ریسک‌های اصلی که صندوق بازنشتی در معرض آن قرار دارد از قبیل سرمایه‌گذاری و ریسک‌های عملیاتی و بیومتریک را پوشش دهد. این سازوکارهای کنترل، اساس رفتار مناسب کسب‌وکار، شفافیت بالا، سازگاری با تصمیمات مدیریتی را تشکیل می‌دهند و از تمام سهامداران صندوق بازنشتی حمایت می‌کنند. در مدیریت محتاطانه ریسک عوامل ریسک ناملموس مانند تغییرات زیست‌محیطی، تغییرات سیاسی و رگولاتوری و همچنین تأثیرات بالقوه بر بازار بازنشتی بایستی از طریق تصمیمات سرمایه‌گذاری مورد بررسی قرار گیرند. راهبرد مدیریت ریسک باید به‌طور فعالانه به دنبال شناسایی فعال و ایجاد تعادل واضح بین ملاحظات بلندمدت و کوتاه‌مدت باشد.

درنهایت، نهادهای بازنشتی باید سازوکاری برای ارزیابی تطابق با قانون داشته باشند. یک کارمند ممکن است مأمور تطابق این فعالیت شده و این کار را به‌طور مستمر انجام دهد. ارزیابی تطابق باید شامل مستندات مرتبط با وظایفی که به ارائه‌دهندگان بیرونی نیز واگذار می‌شود، باشد.

۱۰. ارائه گزارش

لازم به ذکر است که فرایندهایی باید تنظیم شوند تا بتوانند تضمین کنند که اعضای هیئت عامل اطلاعات مناسب، به‌موقع، دقیق، کامل، منسجم و قابل فهم دریافت کنند تا بتوانند به‌طور مؤثر و کارآمد مسئولیت‌های خود را بر اساس نظام‌نامه اخلاقی انجام دهند و مطمئن شوند که از پس مسئولیت‌های محوله برمی‌آیند. هیئت عامل هم به‌نوبه خود باید اطمینان حاصل کند که آکچوئر‌ها، مدیران دارایی، مشاوران، متولیان و دیگر ارائه‌دهندگان خدمات تخصصی نیز اطلاعات مناسب، دقیق، درست و به‌موقع دریافت می‌کنند تا بتوانند وظایف محوله را به‌درستی انجام دهند.

۱۱. شفاف‌سازی

هیئت عامل باید اطلاعات مرتبط را به‌وضوح، دقیق و به‌موقع در اختیار تمام کسانی که به‌نوعی درگیر حکمرانی هستند قرار دهد (مخصوصاً اعضا و ذینفعان طرح بازنشستگی، حامیان طرح، مقامات نظارتی، حساب‌رسان و غیره). اطلاعات خاصی که اعضا و ذینفعان برنامه باید دریافت کنند در دستورالعمل‌های OECD که مختص حفاظت از حقوق اعضا و ذینفعان است توضیح داده شده است. در مورد صندوق‌های بازنشستگی که از برنامه‌های بازنشستگی شخصی حمایت می‌کنند نیز نیاز دارند تا برخی اطلاعات خاص (مانند هزینه‌ها و بازده سرمایه‌گذاری) را از طریق سازوکارهای مناسب (مثل وبسایت‌ها و مطالب چاپی) در اختیار عموم قرار دهند. اگر قرار باشد تا التزامات زیست‌محیطی، اجتماعی و حکومتی در اتخاذ سیاست سرمایه‌گذاری گنجانده شود، شاید نیاز باشد تا هیئت عامل هم شفاف‌سازی عمومی انجام دهد. دستورالعمل‌های OECD برای شرکت‌های چندملیتی و اصول حکمرانی شرکتی OECD را می‌توان به‌عنوان دو منبع مفید و قابل استفاده در رابطه با این موضوع در نظر گرفت.



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی،

پلاک ۴، واحد ۱۰۱

دورنگار: ۰۲۱-۲۲۷۰۲۹۰۳

تلفن: ۰۲۱-۲۲۷۰۳۴۶۵

www.saba-psi.ir

info@saba-psi.ir