

نظارت کلی بر مؤسسات متعلق به دولت در آفریقای جنوبی^۱

گردآوری و تدوین: هیگودتویت ۲۵/۱۱/۲۰۰۵

ترجمه: محسن ایزدیان*

مقدمه

مدیریت شرکت^۲ شامل فرایندها و سیستم‌هایی است که از طریق آنها مؤسسات متعلق به دولت، اداره، کنترل و پاسخگو شناخته می‌شوند. علاوه بر وجود استلزامات قانونی مندرج در قوانین ایجاد کننده مؤسسات متعلق به دولت و قانون شرکت‌ها، مدیریت شرکت از طریق قانون مدیریت مالی^۳ عمومی به موازات پروتکل مدیریت شرکت که خلاصه‌ای از اصول مندرج در گزارش شماره ۲ کینگ^۴ (که درباره مدیریت شرکت می‌باشد) را بیان می‌کند، اجرا می‌شود.

1 Governance Oversight Role over State Owned Entities (SOE's) Available at: <http://www.treasury.gov.za/publications/other/soe/Governance%20Oversight%20Role.pdf>

* دانش آموخته کارشناسی ارشد حقوق عمومی دانشگاه شهید بهشتی.

2 Corporate Governance

3 Public Finance Management Act (PFMA)

قانون مدیریت مالی عمومی نسبت به تمام مؤسسات دولتی اعمال می‌شود. به منظور اجرای کامل و موفقیت‌آمیز این قانون، مؤسسات دولتی موظف به ارائه گزارش‌های کامل از امکانات و تأسیسات خود شدند. این قانون به منظور تنظیم مدیریت مالی دولت ملی و دولت‌های ایالتی، تضمین اینکه تمام درآمدها، مخارج، مسئولیت‌های ایالت‌ها به خوبی مدیریت شود، در سال ۱۹۹۹ به تصویب رسیده است. (مترجم)

۴. این گزارش از رویکرد یکپارچه به حکمرانی خوب با درج اصول مرتبط با رویه‌های خوب اجتماعی، اخلاقی و زیست محیطی به دفاع برمی‌خیزد. این گزارش به این نیاز اشاره می‌کند که شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند بدون توجه به محیط و اجتماعی که در آن هستند به فعالیت پردازند (یعنی نباید صرفاً به سود سهامداران توجه داشت).

گزارش کینگ ۱: این نام خلاصه‌شده گزارش کینگ در مورد مدیریت شرکت است که به سال ۱۹۹۴ در آفریقای جنوبی منتشر شد. این گزارش توسط کمیته کینگ به سرپرستی قاضی سابق دیوان عالی کشور «مروین کینگ» به تهیه گزارشی در مورد مدیریت شرکت اقدام نمود. این گزارش شامل مجموعه‌ای از قوانین و مقررات مربوط به رویه‌های شرکتی است. (مترجم)

نظارت دولت بر مؤسسات متعلق به دولت بر عهده سه مرجع مهم یعنی پارلمان، قوه مجریه و هیئت مدیره مؤسسات متعلق به دولت نهاده می‌شود. پارلمان با تحقیق و بررسی صورت‌های مالی سالانه مؤسسات متعلق به دولت عملکرد آنها را ارزیابی کرده و از این طریق نقش نظارتی خود را اعمال می‌کند. کمیته دائمی محاسبات عمومی^۱ صورت‌های مالی سالانه و گزارش‌های حسابرس کل را بررسی می‌کند و کمیته مشورتی^۲ نظارت کلی خود را بر نحوه ارائه خدمات توسط این مؤسسات انجام می‌دهد و شخصا اطلاعات غیرمالی در گزارش‌های سالانه این مؤسسات را درخصوص به ارائه خدمات و افزایش رشد اقتصادی، است، مورد بررسی قرار می‌دهد.

مقام اجرایی به عنوان مالک/ سهامدار^۳ دغدغه بازگشت (بازده) سرمایه‌گذاری‌ها را دارد و بقای مالی مؤسسه متعلق به دولت را تضمین می‌کند. مقام اجرایی مربوط مانند یک سهامدار عمل می‌کند، در همین حال وزیر اقتصاد و دارایی و خزانه‌داری کل^۴ مسئولیت نظارت مالی بر این مؤسسات را برعهده دارند.

به علاوه، دولت نیز که به سیاست‌گذاری می‌پردازد به عنوان ناظر و مقررات‌گذار، سیاست‌های مربوط به ارائه خدمات را اجرا می‌کند. همه این مسئولیت‌ها به هیئت وزیران به عنوان سیاست‌گذار، وزیر مسئول (مقام اجرایی) و وزارتخانه ذیربط و در برخی موارد به وزارتخانه مسئول سیاست‌گذاری واگذار می‌شود (به طور مثال، مدیریت سهامداران مؤسسه اسکام^۵ به وزارتخانه مؤسسات عمومی واگذار می‌شود در حالی که وزارت معادن و نیرو^۱ مسئول سیاست‌گذاری است).

1 The Standing Committee on Public Accounts (SCOPA)

2 Portfolio Committee

مجلس ملی و شورای ملی استان‌ها هر یک کمیته‌هایی دارند. این کمیته‌ها مسئول نظارت بر دوا بر دولتی و بررسی مقررات وضع شده توسط آنها و مقررات مرتبط با آنها هستند. از این کمیته‌ها در مجلس ملی با عنوان کمیته‌های مشورتی و در شورای ملی استانها با عنوان کمیته‌های ویژه یاد می‌شود. (مترجم)

3 Owner/Shareholder

4 Minister of Finance and the National Treasury

5 Eskom

شرکت اسکام یک شرکت مادر با مسئولیت محدود است که بر اساس قانون شرکت‌ها در جمهوری آفریقای جنوبی به ثبت رسیده است. این شرکت بر اساس قانون تبدیل اسکام مصوب ۲۰۰۱ میلادی به یک شرکت سهامی عام تبدیل شد. این امر باعث شد که فرصتی ایده‌آل به منظور بازننگری در ساختار نظارتی و طراحی یک فرآیند مؤثر و کارآمد تصمیم‌گیری ایجاد شود. دولت جمهوری آفریقای جنوبی سهامدار اسکام است و نماینده آن هم وزیر بنگاه‌های عمومی است. این شرکت برق به سال ۱۹۲۳ با

روی هم رفته نظارت مقام اجرایی، بر احکام و مقررات قانون مدیریت مالیه عمومی متکی است. این قانون به مقام اجرایی اجازه اعمال نظارت می دهد و آن را با ارجاع به برنامه های شرکت،^۲ موافقت نامه سهامداران و گزارش های سالانه تقویت می کند. این مقام همچنین صلاحیت عزل و نصب هیئت مدیره مؤسسات عمومی را دارد. همچنین باید اطمینان حاصل کند که ترکیبی مناسب از مدیران اجرایی و غیر اجرایی منصوب شده و از مهارت های ضروری برای اداره مؤسسات متعلق به دولت برخوردارند. نظارت سهامداران بین ادارات مختلف سهامداری تقسیم شده است در حالی که دوایر سیاست گذاری که در برخی موارد غیر از دوایر سهامداری اند، مسئول نظارت بر سیاست ها هستند.

هیئت مدیره مؤسسات متعلق به دولت، رکن حاکم آنها است. این هیئت مسئولیت مطلق عملکرد این مؤسسات را دارد و کاملاً در مقابل عملکرد آنها پاسخگوست. اصول حاکمیتی مربوط به نقش و مسئولیت هیئت های مدیره در قانون مدیریت مالیه عمومی و پروتکل حاکمیت شرکتی ذکر شده است.

الف) نقش نظارتی پارلمان

مقدمه

قانون اساسی آفریقای جنوبی به مجالس ملی و مجالس ایالتی این کشور اختیار داده است تا بر نهادهای اجرایی ذی ربط خود نظارت کلی داشته باشند. بند ۲ اصل ۵۵ قانون اساسی این کشور که ناظر بر اختیارات مجلس ملی مربوط است تصریح می کند که مجلس ملی باید سازوکارهایی را تدارک ببیند که:

- پاسخگو بودن تمام نهادهای اجرایی دولت در مقابل آن (مجلس) را تضمین کند.
- نظارت کلی خود را بر قوه مجریه، از جمله بر اجرای قوانین و همه نهادهای دولت اعمال کند.

عنوان کمیسیون تأمین برق (ESKOM) توسط دولت آفریقای جنوبی بر اساس قانون برق مصوب سال ۱۹۲۲ تاسیس شد. این شرکت با اسم آفریقایی *Elektrisiteits voorsiening skommissie* (EVKOM) نیز شناخته می شود. این دو مترادف به سال ۱۹۸۶ ترکیب شده و این شرکت هم اکنون با عنوان اسکام ESKOM شناخته می شود. (مترجم)

1 Department of Minerals and Energy
2 Corporate Plans

بند ۳ اصل ۴۲ قانون اساسی به مجلس این اختیار را می‌دهد که اقدامات اجرایی را بازرسی و نظارت کند. همچنین قسمت (ب) از بند سوم اصل ۹۲ قانون اساسی اعضای کابینه را ملزم می‌سازد تا از تمام امور تحت کنترل خود گزارش‌های کامل، منظم و دوره‌ای به مجلس ارائه دهند. مشکلی که نمایندگان مجلس با آن مواجه‌اند عبارت است از: بهبود صلاحیت کمیته‌های پارلمانی / سیاست‌گذار با استفاده از طرح‌های راهبردی، اسناد بودجه‌ای و گزارش‌های سالانه به عنوان مبنای عمل تا بتوانند وزارتخانه‌ها و مؤسسات متعلق به دولت را در قبال عملکرد خود مسئول و پاسخگو تلقی کنند.

۱. گزارش‌های سالانه^۱

گزارش‌های سالانه به مجلس امکان می‌دهد تا بتواند براساس آن، عملکرد وزارتخانه‌ها را در پایان هر سال مالی ارزیابی کند. تا سال ۲۰۰۰ میلادی نسبت به عملکرد وزارتخانه‌ها در مورد ارائه خدمات غیرمالی هیچ‌گونه نظارتی اعمال نمی‌شد و آنها به جای ارائه گزارش‌های سالانه صرفاً به طرح صورت‌های مالی و گزارش‌های حسابرسی بسنده می‌کردند. با وجود این، از زمان تصویب قانون مدیریت مالی عمومی و قانون خدمات عمومی، وزرای هر وزارتخانه که ممکن است مقام اجرایی یک مؤسسه متعلق به دولت نیز باشند باید گزارش‌های سالانه عملکرد خود را ظرف شش ماه پس از پایان هر سال مالی ارائه دهند. ماده ۶۵ قانون مدیریت مالی عمومی مقامات اجرایی را ملزم می‌سازد تا گزارش‌هایی سالانه راجع به مؤسسات متعلق به دولت تحت مسئولیت خود تا ۳۰ سپتامبر که در واقع شش ماه پس از پایان سال مالی این مؤسسات است ارائه کنند. این قانون همچنین بر این امر دلالت می‌کند که گزارش‌های سالانه باید یک ماه پس از اینکه مأمور حسابرسی آنها را از مؤسسات متعلق به دولت دریافت کرد، در مجلس به مذاکره گذاشته شود.

با توجه به اینکه نظارت مجلس ملی بر مقامات اجرایی از طریق بررسی امور اجرایی ۳۵ دپارتمان ملی و بیش از ۲۵۰ مؤسسه عمومی ملی، ممکن نیست، برای تسهیل نقش نظارتی مجلس، کمیته‌های پارلمانی ایجاد شده است. این نوع تقسیم کار به اعضای کمیته‌های مذکور امکان می‌دهد تا در حوزه‌های مختلف متخصص شوند و زمان زیادی را برای نظارت واقعی صرف کنند.

۲. نقش‌های کمیته‌های مختلف پارلمانی

۱-۲. کمیته محاسبات عمومی^۱

کمیته محاسبات عمومی مسئولیت بررسی گزارش‌های حسابرسی کل^۲ و نقش مهم و تخصصی را در صیانت از بیت‌المال (وجوه عمومی)^۳ دارد. کمیته برای انجام چنین نقشی بر بررسی امور زیر تمرکز کرده است:

- مسائل و موضوعاتی که در گزارش کلی حسابرسی کل راجع به محاسبه درآمدهای عمومی ذکر شده است؛

- موضوعات راجع به صحت و درستی^۴ محاسبات مالی آن‌گونه که در گزارش‌های حسابرسی مشخص شده یا در گزارش مدیریتی اعلام یا منعکس شده است؛

- رعایت قانون مدیریت مالیه عمومی، مقررات خزانه‌داری و گزارش مدیریتی مأمور حسابرسی؛

- تحقیق و بررسی و ارزیابی راجع به مصادیق هزینه‌های اضافی یا هزینه‌های غیرمجاز؛ تحقیق و بررسی درخصوص مصادیق و موارد هزینه‌های غیرقانونی، بی‌فایده و ضایع شده (هیچ ثمری نداشته)؛

- نحوه کارکرد سیستم‌های مدیریت ریسک؛

- مدیریت صنفی وزارتخانه‌ها، مؤسسات عمومی و نهادهای مبتنی بر قانون

اساسی.

۲-۲. کمیته‌های مشورتی^۵

با توجه به اینکه، این کمیته‌ها در فرایند تقنینی، بودجه‌ریزی و نظارت^۶ سالانه دخالت دارند، این دخالت سبب می‌شود تا آنها بر ارائه خدمات عمومی مؤسسات عمومی نظارت داشته باشند. کمیته‌های مشورتی مسئولیت بررسی اطلاعات غیرمالی مندرج در گزارش‌های سالانه مؤسسات متعلق به دولت را برعهده دارند. این کمیته‌ها باید نظارت و احراز کنند که آیا مؤسسات مذکور تعهدات خود در خصوص ارائه خدمات بر طبق برنامه‌ها یا طرح‌های پیش‌بینی شده را انجام داده‌اند یا خیر. همچنین

1 Public Accounts Committee

2 Auditor General

3 Public Monies

4 Probity

5 Portfolio Committees

6 Monitoring

باید عملکرد مالی مؤسسات مالی مذکور را در نظر بگیرند تا تصویر جامعی از عملکرد مؤسسات مذکور ارائه دهند.

کمیته‌های مشورتی برای ایفای نقش خود در بررسی گزارش‌های سالانه مؤسسات متعلق به دولت، بر موضوعات زیر تأکید و تمرکز دارند:

- بررسی کیفیت فنی گزارش‌های سالانه‌ای که وزارتخانه‌ها و مؤسسات متعلق به دولت تهیه کرده‌اند؛

- مقرون به صرفه بودن، کارآمدی، اثربخشی خدمات ارائه شده که با شاخص‌های عملکردی که در گزارش‌های سالانه نشان داده شده‌اند اندازه‌گیری می‌شود؛

- بررسی و ارزیابی توضیحات مدیریت درخصوص اینکه چرا عملکرد آن مدیریت در ارائه خدمات نتوانسته است به اهداف پیش‌بینی شده در طرح‌ها و برنامه‌های آن مدیریت دست یابد؛

- بررسی نحوه اعمال انصاف و مساوات^۱ در ارائه خدمات عمومی؛

- تحقیق و بررسی درخصوص اوضاع و احوالی که منجر به ضعف عملکرد مالی شده و تأثیری که این امر بر ارائه خدمات عمومی گذاشته و تدابیری که مدیریت برای اصلاح وضعیت اتخاذ کرده است.

کمیته‌های غیرمالی مجلس ملی مسئولیت دارند تا بر وزارتخانه‌های ملی مربوط که در قبال آنها مسئول‌اند نظارت کنند. گزارش مؤسسات متعلق به دولت به وزیر مربوط و نیز گزارش‌های سالانه آنها را وزیر به کمیته محاسبات و هم به کمیته غیرمالی مربوط ارائه می‌دهد.

۳-۲. ارتباط کمیته‌های مشورتی با کمیته محاسبات عمومی

به طور مطلوب فرایند نظارت باید تصویری کامل از عملکرد موسسه متعلق به دولت، امور مالی، سیستم‌ها، منابع انسانی و نحوه خدمات‌دهی ارائه دهد. به علاوه، شرح وظایف موسسه متعلق به دولت باید به دقت بررسی شود تا برآورده شدن اهداف خط-مشی‌ای را تضمین کند. از آنجا که کمیته محاسبات عمومی بر موضوعات مالی و کمیته مشورتی بر سیاست‌ها و ارائه خدمات تمرکز دارند، تبادل اطلاعات بین آنها مهم است.

۴-۲. اطلاعات فراهم شده به وسیله دیگر نقش آفرینان

بخشی از موفقیت فرایند نظارت منوط است به میزان قابلیت کمیته دائمی محاسبات عمومی در هدایت و استفاده از ورودی‌هایی (اطلاعات و داده‌ها) که دیگر نقش آفرینان عرصه نظارت فراهم می‌سازند. این نقش آفرینان عبارت‌اند از:

حسابرس کل،^۱ یک مؤسسه دولتی است که در برابر مجلس ملی پاسخگوست. طبق اصل ۱۱۸ قانون اساسی وی باید حساب‌ها، اظهارات مالی و مدیریت مالی همه دستگاه‌ها یا وزارتخانه‌های ملی یا ایالتی، شهرداری‌ها و هر مؤسسه دیگر یا هرگونه مؤسسه حسابرسی ایجاد شده تا قوانین ملی و استانی را حسابرسی و گزارش کند. **وزارت خانه‌ها،** مؤسساتی محسوب می‌شوند که قوه مجریه از طریق آنها خدمات خود را ارائه می‌دهد. اهداف وزارتخانه‌ها باید با اهداف خدماتی شرکت‌های متعلق به دولت که عملکرد خود را به مسئولان اجرایی (وزیر مربوط) گزارش می‌کنند هم‌آهنگ باشد.

ب) نقش دولت به عنوان مالک، سیاست‌گذار و مقنن

۱. نقش نظارتی مسئولان اجرایی

مقدمه

قوه مجریه نقش‌های مختلفی در ارتباط با شرکت‌های متعلق به دولت دارد. از یک سو، دولت به عنوان مالک و سهامدار نگران و دنبال کسب منافع لازم از سرمایه‌گذاری‌هایی است که انجام داده است و می‌خواهد قابلیت بقای مالی شرکت‌های مذکور را تأمین کند. از سوی دیگر، دولت به عنوان سیاست‌گذار به دنبال اعمال سیاست (های کلی) ارائه خدمات عمومی است. سرانجام آنکه دولت به عنوان مقنن با شیوه‌های صنعتی شرکت‌های متعلق به دولت، ساختارهای قیمت‌گذاری و منافع مشتریان (مصرف‌کنندگان) سروکار دارد.

مقام اجرایی (وزیر مسئول) مسئول تهیه کارآمد و مؤثر لوازم ارائه خدمات شناسایی شده است و از سوی دیگر باید وظیفه نظارتی خود را به عنوان سهامدار انجام دهد. وزیر مسئول در مدیریت شرکت‌های متعلق به دولت و تحقق اهداف شرکت‌های

مذکور نقش سازنده و پیشینی (فعال) دارد. نظارت (نظارت وی بر این شرکت‌ها) شامل بازبینی و نظارت کلی بر امور، شیوه‌ها، فعالیت‌ها، رفتارها و فعل و انفعالات شرکت‌های متعلق به دولت است تا قانع شود که امور و فعالیت‌های شرکت مذکور مطابق با قواعد و هنجارهای عادی تجارت، قوانین و دیگر مقررات مربوط، و به گونه پیش‌بینی شده انجام می‌شود.

این امر متضمن بازبینی، پی‌گیری و نظارت کلی بر این نکته است که مدیریت شرکت‌های متعلق به دولت، طرح‌ریزی‌های استراتژیک و شغلی آنها، فعالیت‌های تجاری و گزارش‌دهی و حسابرسی آنها به‌گونه‌ای کارآمد توسط مدیریت و کارکنان آنها اداره می‌شوند و دارایی‌ها و حسن شهرت آنها به نحو مناسبی حمایت و محافظت می‌شود.

مسئولیت وزیر مسئول به عنوان سهامدار عبارت است از تضمین اینکه از هیئت مدیره تا پایین‌ترین اعضای شرکت و همچنین در رابطه با پاسخگویی هیئت مدیره تا سهامداران، همه ساختارها، آیین‌ها، شیوه‌ها، کنترل‌ها و تضمینات ضروری و متناسب برای مدیریت (صنفي) شرکت ایجاد و به نحو مقتضی اعمال شده و به گونه مؤثری در شرکت اجرا می‌شود.

چنانچه وزیر مسئول، سهامدار شرکت متعلق به دولت باشد که فعالیت‌های آن شرکت کاملاً حاکی از فعالیت‌های یک بنگاه پایدار اقتصادی و سودآور است، دغدغه سهامدار برای بازگشت سرمایه‌گذاری‌هایی که انجام داده است در برگیرنده بررسی، مانیتورینگ و نظارت کلی بر این امر است که طرح‌های راهبردی و کاری شرکت مذکور و همچنین فعالیت‌های عملی آن سطح و میزان سود پیش‌بینی شده و مورد انتظار از سرمایه‌گذاری را برآورده می‌سازد (در واقع با انتظارات مورد توافق درخصوص بازگشت سرمایه و سود هماهنگ است).

از نظر سهامدار، عملکرد مالی عبارت است از بررسی و احراز اینکه آیا:

- مؤسسات متعلق به دولت طرح‌ریزی‌های متناسب و کارآمد و فرایندهای بودجه‌ریزی مناسب دارند؛

- مدیریت مالی و ساختارها و فرایندهای نظارتی به گونه‌ای هستند که ایجاد سوابق و گزارش‌دهی به موقع و قابل اعتماد از معاملات مالی شرکت صورت بگیرد؛

- اینکه سیستم‌های مدیریت مالی و کنترل‌ها برقرار هستند تا مدیریت کارآمد امور مالی شرکت‌های متعلق به دولت را تنظیم کنند؛
- اینکه امور و عملکرد مالی مؤسسات متعلق به دولت بدان گونه که گزارش شده است در چارچوب طرح‌های شرکت و توافق‌هایی که با سهامداران صورت گرفته، قابل قبول هستند.

۲. نقش سیاست‌گذاری دولت^۱

مقدمه

هیئت وزیران مرجع نهایی سیاست‌گذاری در خصوص مؤسسات متعلق به دولت است و در خصوص سیاست‌های کلی متناسب و مورد نظر برای کشور تصمیم‌گیری می‌کند که این سیاست‌ها را حسب مورد وزیر یا وزارت‌خانه مربوط بر شرکت‌های دولتی اعمال می‌کنند. متعاقب صدور سند سیاست‌گذاری، وزیر و وزارت‌خانه سیاستگذار باید تضمین کنند که ساختارها و فرایندهای ضروری، شیوه‌ها و فعالیت‌های حرفه‌ای در داخل شرکت‌های دولتی اعمال شده‌اند تا اجرای سیاست اعلام شده و ارائه خدمات یا محصولات مورد نیاز را تسهیل کنند. از این پس، نقش وزارت‌خانه سیاست-گذار آن است که ارائه خدمات مؤسسات متعلق به دولت را نظارت و بررسی نماید تا اطمینان حاصل کند که ارائه خدمات با نتایج و خروجی‌های پیش‌بینی شده هماهنگ بوده و در راستای اجرای سیاست‌های اعلام شده می‌باشد.

۱) طرح‌های شرکت و توافق‌های سهامداران

نقش نظارتی وزیر مسئول و وزارت‌خانه‌های آنها بر طبق ماده ۵۲ قانون مدیریت مالی عمومی اعمال می‌شود که ناظر به موضوع بودجه‌های سالانه و طرح‌های شرکت است. طبق این ماده مدیران مؤسسات متعلق به دولت باید سالانه موارد زیر را اعلام کنند:

- طرح درآمدها، هزینه‌ها و بدهی‌ها برای آن سال مالی در قالب پیش‌بینی شده.

- طرح شرکت در قالب پیش‌بینی شده، اموری را که واحد عمومی یا بنگاه تجاری برای سه سال متوالی انجام خواهد داد دربر می‌گیرد و چنانچه یارانه‌هایی نیز در میان باشد امور مربوط به آنها نیز باید بیان شود.
- به علاوه، بند ۱ ماده ۲۹ آیین‌نامه خزانه‌داری ناظر بر برنامه‌های شرکت است که آنها را باید به مؤسسات متعلق به دولت ارائه دهند. این آیین‌نامه مقرر می‌کند که واحد حسابداری مؤسسه عمومی مذکور باید برنامه شرکت را به مقام اجرایی و خزانه‌داری مربوط تسلیم کند. این برنامه سه ساله شامل موارد ذیل است:
- اهداف راهبردی و نتایجی که مقام اجرایی در موافقت‌نامه سهامداران تعیین نموده و پذیرفته است؛
- طرح‌های حساس و تجاری که در راهبردهای تجارتی گنجانده می‌شود؛
- مقیاس‌ها و شاخص‌های اجرایی اصلی برای ارزیابی عملکرد مؤسسه در دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب؛
- برنامه مدیریت ریسک؛
- برنامه جلوگیری از تقلب و کلاهبرداری؛
- یک شبکه اهمیت (اشاره به اهمیت اطلاعات و وقایعی دارد که بر روی قیمت سهام یک شرکت تأثیر می‌گذارد) که در شق ۱ بند ۳ ماده ۲۸ آیین‌نامه خزانه‌داری مندرج شده است.
- یک برنامه مالی که به این موارد پردازد: پیش‌بینی درآمدها، مخارج و بدهی‌ها؛ کنترل و مدیریت دارایی‌ها و دیون؛ پیش‌بینی جریان نقدینگی؛ برنامه‌های مرتبط با هزینه‌های سرمایه‌ای و سیاست‌های مرتبط با سود سهام.
- مقام اجرایی هر مؤسسه متعلق به دولت باید سالانه علاوه بر برنامه شرکتی، موافقت‌نامه‌ای با سهامداران مؤسسات عمومی تحت نظر خود به طور سالانه منعقد کند. در بند ۲ ماده ۲۹ آیین‌نامه خزانه‌داری مقرر می‌کند که «موافقت‌نامه سهامداران باید تشریفات اصلی (الزامی) در مورد نحوه ارائه گزارش‌های سه‌ماهه به مقام اجرایی را مشخص کند تا نظارت مؤثر، ارزیابی و اقدامات اصلاحی تسهیل شود».
- این موافقت‌نامه بیانگر توافق بین مقام اجرایی ذی‌ربط در سطح دولت ملی یا ایالتی - به عنوان صاحب سهام اکثریت - و واحد حسابداری مؤسسه عمومی نسبت به شاخص‌ها و عوامل اجرایی است. این موافقت‌نامه نه تنها جایگزین برنامه‌های راهبردی،

شرکتی و تجاری نمی‌شود، بلکه در واقع مکمل این اسناد است. این موافقت‌نامه ارتباط بین صاحبان امضا و رفتاری را که طرفین باید به منظور حمایت از اداره مؤثر و عملکرد مؤسسه انجام دهند توصیف می‌کند.

از یک سو، موافقت‌نامه سهامداران از پروتکل مدیریت شرکت^۱ (مجموعه قواعد، مقررات، نهادها و روش‌هایی است که چگونگی اداره یک شرکت را معین می‌کنند) در بخش عمومی ریشه می‌گیرد که منوط به گذر زمان نیست. از سوی دیگر، این موافقت‌نامه از برنامه‌های راهبردی، شرکتی و تجاری ناشی می‌شود که منوط به گذر زمان هستند. موافقت‌نامه سهامداران از ضرورت شناخت آشکار از رابطه بین دولت و مؤسسات عمومی تحت عنوان گسترش ارائه خدمات عمومی از راه مؤسسات تجاری ناشی می‌شود. این امر نتیجه تحقیق و توسعه در زمینه مدیریت شرکت و توافقات اجرایی بین صاحبان سهام اکثریت و هیئت مدیره و بحث و گفتگو با طرف‌های ذی‌نفع است.

این سند چارچوبی را ایجاد می‌کند که در آن مؤسسات تجاری می‌توانند بر سر اهدافی که باید برای سازمان یافتن پی‌گیری شود، با مقام اجرایی به توافق برسند. همچنین شامل دستورالعمل‌هایی به منظور تدوین برنامه تغییر ساختار است که بر اساس آن سهامدار و واحد حسابداری بتوانند پیش از اجرایی شدن بودجه سالانه به توافق دست یابند.

توجه به این امر ضروری است که موافقت‌نامه سهامداران می‌تواند از برنامه شرکتی که پیشاپیش مؤسسه عمومی تهیه و تنظیم کرده است، اطلاعات مورد نیاز را کسب کند.

۲) اختیار مقامات اجرایی برای عزل و نصب هیئت مدیره

مقام اجرایی در صورت عملکرد ضعیف مؤسسات متعلق به دولت اختیار تشکیل هیئت مدیره و عزل مدیران را دارد.

۳) نقش خزانه‌داری کل^۲

نقش نظارت مالی این خزانه‌داری به عنوان حافظ ذخیره درآمد ملی و تعیین‌کننده میزان اعتبار کشور از قرار زیر است:

1 Protocol of Corporate Governance
2 National Treasury's Role

- تنظیم دستورالعمل‌های مربوط به نحوه گزارش‌دهی برای بهبود و تقویت شفافیت درباره درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها.
 - نظارت بر برنامه‌های وام‌گیری و استقراض مؤسسات عمومی؛
 - استفاده از بدهی‌های احتمالی؛ و
 - شیوه‌های مؤثر اداره خزانه
- این وظایف خزانه‌داری به موجب قانون مدیریت مالیه عمومی به شرح زیر است:
- بهبود و تقویت شفافیت و مدیریت مؤثر بر درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌های وزارتخانه‌ها، مؤسسات عمومی و نهادهای مبتنی بر قانون اساسی (قسمت g بند ۱ ماده ۶)؛
 - تأیید/ارزیابی تأسیس هر واحد تجاری جدید در مؤسسه عمومی (قسمت g بند ۱ ماده ۵۶)؛
 - اعلام وصول برنامه‌های شرکت (ماده ۵۲)؛
 - خزانه‌داری کل می‌تواند اطلاعات، اظهارنامه‌ها، اسناد، توضیحات و انگیزه‌های مورد لزوم را تعیین کند. (بند ۱ ماده ۵۴)
 - دریافت پیش‌نویس‌ها و صورت‌های مالی سالانه نهایی شده در چارچوب زمانی مقرر در ماده ۵۵؛
 - صلاحیت استقراض، صدور ضمانت‌نامه، پرداخت غرامت یا صدور اوراق بهادار از سوی یک مؤسسه عمومی مذکور بر عهده وزیر اقتصاد و دارایی است. وی بر اساس توصیه خزانه‌داری کل دولت اقدام می‌کند.
 - مؤسسه‌ای عمومی که مجاز به قرض گرفتن است باید یک برنامه استقراضی را به مدت یک سال تهیه و تنظیم کند و ممکن است نتواند بالاتر از میزان تعیین شده به صورت ارز خارجی استقراض کند.

۳. نقش دولت به عنوان مقررات‌گذار^۱ (آیین‌نامه‌ساز)

این نقش بیشتر بر حوزه‌ای تمرکز دارد که در چارچوب آن مؤسسات عمومی عمل یا خدمت می‌کنند. مقررات‌گذار تمایل دارد تمام هم‌خود را صرف مسائلی مانند قیمت‌گذاری، سود مشتری و درآمد یا سود مربوط به این حوزه کند. هر چند مقررات

گذار یک سازمان دولتی است و نقش دولت را دارد، رابطه آن با یک مؤسسه متعلق به دولت می‌تواند و باید که رابطه‌ای مستقل، بی‌طرفانه و بدون تبانی باشد، برخلاف رابطه مستقیم‌تری که ممکن است دولت به عنوان سهامدار و سیاست‌گذار داشته باشد.

ج) نقش نظارتی هیئت مدیره مؤسسات متعلق به دولت^۱

این هیئت، عبارت از هیئت رئیسه هر مؤسسه متعلق به دولت است. تمام این مؤسسات باید تحت رهبری و نظارت هیئت مدیره مؤثر و کارآمد قرار داشته باشند. این هیئت متشکل است از ترکیبی مناسب از مدیر و دیگر مدیران عامل که مهارت‌های لازم را برای هدایت و رهبری مؤسسه متعلق به دولت به طور راهبردی دارند. این هیئت مسئولیت کامل عملکرد مؤسسه متعلق به دولت را دارد و کاملاً برای عملکرد خود در برابر این مؤسسه پاسخگوست و سرپرستی و هدایت راهبردی مؤسسه را بر عهده دارد.

۱. مأموریت هیئت مدیره^۲

مأموریت این هیئت عبارت است از اجرای دستورات مؤسسه متعلق به دولت با رعایت اهداف راهبردی دولت جهت نیل به اهداف تجاری خود. هیئت مدیره نهایتاً در مقابل سهامداران نسبت به عملکرد مؤسسه متعلق به دولت و امور جاری آن پاسخگو و مسئول است. از این رو، باید کنترل کامل و مؤثر مؤسسه متعلق به دولت را در اختیار داشته باشد و سرپرستی و هدایت راهبردی خود را بر مدیریت مؤسسه اعمال کند. به علاوه، در مقابل سایر گروه‌های ذی‌نفع که عبارت‌اند از بهره‌مندان از محصولات و خدمات در حال و آینده، مشتریان، وام‌دهندگان و کارکنان مسئول است.

۲. مسئولیت امانی^۳

به طور کلی، مدیران و هیئت مدیره مؤسسات متعلق به دولت - اجرایی و غیراجرایی - بنا بر قانون شرکت‌ها و قانون مدیریت مالیّه عمومی، مسئولیت امانی کاملی را بر عهده دارند.

1 The Oversight role of the Board of Directors of SOE's

2 Mission of the Board

3 Fiduciary Responsibility

۳. اختیارات و تکالیف هیئت مدیره

۳-۱. قانون مدیریت مالیه عمومی

منتخبی از قانون مدیریت مالیه عمومی در خصوص «اختیارات و تکالیف هیئت مدیره یک مؤسسه متعلق به دولت» در آیین‌نامه‌های خزانه‌داری آمده است. این هیئت بودجه سالانه و برنامه شرکتی تهیه و تنظیم خواهد کرد (ماده ۵۲ قانون مدیریت مالیه عمومی و بند ۱ ماده ۲۹ آیین‌نامه خزانه‌داری) که به مأمور حسابرسی بخش صفاً وزارتخانه که منتخب وزیر مسئول است و همچنین حداقل یک ماه قبل از شروع سال مالی یا در زمان مورد توافق دیگر به خزانه‌داری کل تسلیم خواهد شد. این موارد مشتمل است بر:

- پیش‌بینی درآمدها، مخارج و بدهی‌ها برای آن سال مالی در قالب تعیین‌شده؛
 - برنامه شرکتی در قالب تعیین شده که به رتق و فتق امور جاری این شرکت و همچنین شرکت‌های فرعی (تابعه) آن در سه سال مالی بعدی پردازد.
- وظایف قانونی هیئت مدیره عبارت است از :
- اطمینان حاصل کند که مدیریت اجرایی، راهبرد مقرر شده را برای مؤسسه متعلق به دولت اجرا کند.
 - اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت بهره‌مند از سیستم عملیاتی مؤثر، کارآمد و شفاف، سیستم مدیریت ریسک و سیستم کنترل مالی درونی است {ماده (i)(a)(۱)۵۱}.
 - نظارت بر فعالیت‌های مدیر اجرایی.
 - اطلاع‌رسانی درباره فعالیت‌های مؤسسه متعلق به دولت به اشخاص ذی‌حق.
 - از جانشینی (جایگزینی متناوب) مدیران ارشد اطمینان حاصل کند و انتصاب آنان را تأیید نماید.
 - از فعالیت مؤسسه متعلق به دولت در چارچوب اصول اخلاقی اطمینان یابد.
 - کفایت مزایای بازنشستگی، مراقبت‌های بهداشتی و تأمین بودجه آنها را در نظر داشته باشد.

- اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت سیستم حسابرسی داخلی تحت نظارت کمیته حسابرسی دارد و این کمیته با رعایت مقررات و دستورالعمل‌های ذکرشده در مواد ۷۶ و ۷۷ قانون مدیریت مالیه عمومی فعالیت می‌کند.

- اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت یک سیستم مناسب آماده و پشتیبانی دارد که منصفانه، عادلانه، رقابتی و مقرون به صرفه است {ماده ۵۱ (۱)(a)(iii)} .

- اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت قبل از تصمیم نهایی درباره یک طرح عمده سرمایه‌ای، مجهز به یک سیستم ارزیابی صحیح باشد. هیئت مدیره باید اقدامات مؤثر و مناسبی را بدین صورت اتخاذ کند {ماده ۵۱ (۱)(b)} :

- وصول تمام درآمدهای مؤسسه متعلق به دولت؛
- ممانعت از مخارج غیر متعارف، بی‌قاعده، بی‌فایده، ضررهای ناشی از رفتار مجرمانه و مخارجی که مطابق با سیاست‌های عملیاتی مؤسسه متعلق به دولت نیست؛
- مدیریت کارآمد و اقتصادی سرمایه در گردش موجود.

هیئت مدیره مسئول اداره و حراست دارایی‌ها، و همچنین مسئول اداره درآمدها، مخارج و بدهی‌های مؤسسه متعلق به دولت است {ماده ۵۱ (۱)(c)}.

هیئت مدیره باید تمام قوانین و مقررات مربوط به مالیات، مالیات‌بندی، وظایف، مستمری و حسابرسی را رعایت کند {ماده ۵۱ (۱)(d)}.

همچنین این هیئت باید اقدامات انضباطی مؤثر و مناسبی را درباره هر یک از آن کارکنان مؤسسه اتخاذ کند که طبق ماده {۵۱ (۱)(e)} از رعایت مقررات قانون مدیریت مالیه عمومی سرپیچی یا قصور می‌کنند؛ مرتکب عملی می‌شوند که مدیریت مالی و سیستم کنترل داخلی مؤسسه را تضعیف می‌کند؛ اجازه می‌دهند مخارج نامتعارف یا بی‌فایده صورت پذیرد.

هیئت مدیره مسئول ارائه و تقدیم تمام گزارش‌ها، اظهارنامه‌ها، اعلامیه‌ها و یادداشت‌ها و دیگر اطلاعات مؤسسه متعلق به دولت به پارلمان، اعضا، و خزانه‌داری می‌باشد که در قوانین و مقررات تصریح شده است {ماده ۵۱ (۱)(f)}.

هیئت مدیره باید بی‌درنگ خزانه‌داری را از قصد خود مبنی بر تأسیس شرکت جدید مطلع کند و به خزانه‌داری فرصت کافی جهت تصمیم‌گیری و اظهارنظر بدهد، و

موافقت مقام اجرایی برای تاسیس مؤسسه تجاری جدید را جلب کند {ماده ۵۱ (۱)(g)}.

همچنین این هیئت باید اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت دارای یک برنامه تبعیض مثبت (اقدام ایجابی) شایسته می‌باشد تا به پیشرفت اعضای گروه‌هایی که از نظر تاریخی مورد تبعیض قرار گرفته‌اند (به دلایلی همچون نژاد، رنگ، اصل و نسب، جنسیت و معلولیت) کمک شود.

مدیران در راستای اعمال اختیارات، تمام توان خویش را برای دستیابی به اهداف مؤسسه متعلق به دولت که در اساسنامه مؤسسه تشریح شده و مقام اجرایی به اطلاع آنها رسانده است به کار می‌بندند.

اگر هیئت مدیره نتواند به مسئولیت‌های مقرر خود در قانون مدیریت مالیه عمومی عمل کند، باید بی‌درنگ ناتوانی خود را به پیوست دلایل به وزیر مربوط و خزانه‌داری کل گزارش دهد (ماده ۵۱(۲)).

هیئت مدیره بر اساس ماده ۵۵ قانون مدیریت مالیه عمومی :

- باید از سوابق و دفاتر مربوط به امور مالی مؤسسه متعلق به دولت به طور کامل و صحیح نگهداری کند؛

- صورت‌های مالی هر سال را با رعایت GAAP¹ (اصول پذیرفته شده حسابداری) تهیه و تنظیم کند؛

- پیش‌نویس صورت‌های مالی را برای حسابرسی ظرف دو ماه پس از پایان سال مالی به خزانه و حسابرسان تقدیم کند؛

- صورت‌های ممیزی شده را ظرف پنج ماه پس از پایان سال مالی به مقام اجرایی، خزانه‌داری کل و حسابرس کل تقدیم کند.

باید هیئت مدیره طبق (بند ۲ ماده ۲۹ آیین‌نامه خزانه‌داری) با مشورت مقام اجرایی به انعقاد موافقت‌نامه سهامداران به طور سالانه اقدام کند. این موافقت‌نامه باید از دستیابی مؤسسه متعلق به دولت به مقیاس‌ها و شاخص‌های اجرایی مورد لزوم حمایت کند. همچنین این هیئت باید (بند ۳ ماده ۲۹ آیین‌نامه خزانه‌داری) در مورد نحوه ارائه گزارش‌های سه ماهه به مقام اجرایی، تشریفات وضع کند تا به تسهیل نظارت مؤثر اجرایی، انجام محاسبات و اقدامات اصلاحی بینجامد.

¹Generally Accepted Accounting Principles

۲-۳. پروتکل مدیریت شرکت^۱

این پروتکل را هیئت وزیران در سال ۲۰۰۳ پذیرفت و به تمام مؤسسات عمومی ابلاغ شد که باید از اصول مندرج در آن تبعیت کنند. این پروتکل مجموعه‌ای از مقررات رفتاری و اخلاقی است و مشابه گزارش کینگ^۲ درباره مدیریت شرکت بوده و تاکنون به هیأت قانون در نیامده است. این پروتکل خلاصه‌ای از گزارش کینگ ۲ را بیان می‌کند و اصول مدیریت شرکت را هم‌شأن مدیریت مالیه عمومی قرار می‌دهد و در عین حال تلاش بسیار می‌کند تا استقلال مؤسسات متعلق به دولت را حفظ نماید.

دولت به عنوان سهامدار عمده این مؤسسات در معرض مجموعه گسترده‌ای از ریسک‌های مرتبط با فعالیت‌های این مؤسسات مانند ریسک مالی، اعتباری، سیاسی و عملیاتی قرار دارد. مسئولیت هر مقام اجرایی حصول اطمینان از این امر است که این ریسک مشخص گردد، از میزان آن کاسته شده و مدیریت شود. مؤسسات متعلق به دولت در عین این‌که از مداخله روزانه مقام اجرایی در انجام وظایف خود معاف می‌باشند، اما باید درباره عملکرد مالی و غیر مالی خود به مقام اجرایی گزارش و حساب - پس دهند. هدف این پروتکل راهنمایی این روابط است.

در این پروتکل با عنایت به مسائل پیش روی حکمرانی بیان می‌شود که رابطه دولت با مؤسسات خود شبیه رابطه بین شرکت مادر با شرکت‌های تابع خود است. ویژگی‌های هر یک عبارت‌اند از: سهم بسیار در عملکرد مالی مؤسسه متعلق به دولت؛ ترتیب گزارش‌دهی و پاسخگویی، که نظارت مناسب سهامدار بر مؤسسه را تسهیل می‌کند؛ اقدامات اصلاحی سهامداران در صورتی که جهت‌گیری راهبردی مؤسسه متعلق به دولت از موارد ترجیح سهامداران نباشد.

مقام اجرایی ذی‌ربط (همان‌طور که در قانون مدیریت مالیه عمومی پیش‌بینی شده است) و وزیر اقتصاد و دارایی نمایانگر سهم مالکیت دولت در مؤسسات متعلق به دولت‌اند. مقام اجرایی هنگامی در نقش سهامدار ظاهر می‌شود که وزیر اقتصاد و دارایی و خزانه‌داری کل مسئول انجام نظارت مالی هستند.

اصول راهنمای این پروتکل عبارت‌اند از:

- مقام اجرایی باید در عین پاسخگویی مؤسسه (متعلق به دولت) به پارلمان و مردم، بر روش انجام کار آنها نظارت کند.

- این مقام باید اهداف واضح و آشکاری را برای مؤسسات متعلق به دولت ترسیم کند.

- هر تعهد ناشی از خدمات اجتماعی که بر عهده مؤسسه متعلق به دولت است باید به طور کلی با موافقتنامه سهامداران تعیین شود؛

- مدیران هر مؤسسه از تدوین و توسعه راهبردهای تجاری، خط مشی‌ها و روش‌ها اطمینان حاصل کنند و بر اجرای آنها نظارت داشته باشند.

مدیران هر مؤسسه متعلق به دولت باید اطمینان حاصل کنند که اعمال مدیریت بر فعالیت‌های مؤسسات متعلق به دولت برای به حداقل رساندن تضاد منافع بین مؤسسه و سهامداران صورت گیرد؛ اداره مؤسسات متعلق به دولت در راستای منافع خود مؤسسه، سهامداران و دیگر گروه‌های ذی‌نفع انجام پذیرد؛ مؤسسات متعلق به دولت و مقامات آنها از بالاترین معیارهای درستی، پاسخگویی و مسئولیت برخوردار باشند؛ و همان‌طور که در مجموعه قوانین کینگ بیان شده است، اساسنامه مؤسسه متعلق به دولت به شرح وظایف هیئت مدیره می‌پردازد و باید این وظایف در گزارش سالانه تشریح شود. دست‌کم اساسنامه باید مسئولیت هیئت مدیره را در تصویب برنامه‌های راهبردی، نظارت بر مدیریت و عملکرد اجرایی و تعیین روش انجام کار تأیید کند تا از هماهنگی و صحت مدیریت خطر و کنترل‌های داخلی، روش تبادل اطلاعات، انتخاب مدیران، جهت‌یابی و ارزیابی از جانب مؤسسات متعلق به دولت اطمینان حاصل شود.

هیئت‌های مدیره مؤسسات متعلق به دولت به منزله‌ی بنیادی بنیادین برای اعمال اصول مدیریت شرکت در این مؤسسات محسوب می‌شوند. باید هر مؤسسه متعلق به دولت تحت هدایت و سرپرستی هیئت مدیره‌ای فعال و کارآمد قرار گیرد که اکثر اعضای آن باید مدیران غیر اجرایی باشند تا از استقلال و بی‌طرفی آنها در تصمیم‌گیری‌ها اطمینان حاصل شود.

ذیلاً به نقش هیئت مدیره اشاره می‌شود:

- درباره‌ی عملکرد مؤسسه متعلق به دولت مسئولیت مطلق دارد؛
- نظارت کامل و مؤثری را بر مؤسسه متعلق به دولت اعمال می‌کند؛

- باید اطمینان حاصل کند که مؤسسه متعلق به دولت از قوانین جاری، مقررات و آیین‌نامه‌ها و سیاست دولت تبعیت نماید؛
 - به اطلاعات مؤسسه متعلق به دولت دسترسی نامحدود دارد؛
 - تدوین، نظارت، بازنگری در راهبرد شرکت، برنامه‌های اصلی فعالیت، مدیریت ریسک، سیاست خطر، بودجه‌های سالانه و برنامه‌های تجارتي را عهده‌دار است؛
 - تحقق اهداف اجرایی سهامداران را تضمین می‌کند؛
 - تضادهای بالقوه بین منافع را مدیریت می‌کند؛
 - معنایی واضح از میزان اهمیت (اشاره به اهمیت اطلاعات و وقایعی دارد که بر روی قیمت سهام شرکت تاثیر می‌گذارد) ارائه می‌کند؛
 - هیئت مدیره باید در مجمع عمومی سالانه حاضر شود؛
 - از تهیه و تنظیم صورت‌های مالی اطمینان حاصل کند؛
 - باید عملکرد رئیس هیئت مدیره را ارزیابی کند؛
 - از انتصاب رسمی و مؤثر {اعضای} هیئت مدیره اطمینان حاصل کند؛
 - باید معتقد به درستی، مسئولیت و پاسخگویی باشد.
- از آنجا که هیئت مدیره نمی‌تواند به طور مؤثر به تمام مسائل رسیدگی کند، پروتکل، تأسیس کمیته‌های زیر را توصیه می‌کند:
- کمیته حسابرسی
 - کمیته پرداخت پاداش یا غرامت
 - کمیته انتصاب
 - کمیته مدیریت ریسک.
- در این پروتکل همگام با احکام قانون مدیریت مالیة عمومی، بیان می‌شود که موافقت‌نامه سهامداران بر روابط بین مقام اجرایی و هیئت مدیره حاکم است. مقام اجرایی باید از نزدیک بر میزان دستیابی به اهداف و به‌ویژه مجموعه اهداف اجرایی، و در مواقع ضروری بر اقدامات اصلاحی هیئت مدیره نظارت کند.
- با توجه به نقش مدیرعامل، پروتکل این گونه بیان می‌دارد:
- مقام اجرایی باید مدیرعامل را منصوب کند و ترجیحاً نقش وی باید از نقش رئیس هیئت مدیره متمایز باشد مگر اینکه در قرارداد سهامداران یا موافقت‌نامه سهامداران (بسته به مورد) طوری دیگر توافق شده باشد. باید مقام اجرایی با هیئت مدیره در مورد

نامزد مورد نظر خود برای پست مدیرعاملی مشورت کند و فرصت مناسبی را برای بررسی این نامزد و ارائه پاسخ پیش از انتصاب وی در اختیار هیئت مدیره بگذارد. باید وظیفه مدیرعامل عمدتاً بر عملیات و فعالیت‌های مؤسسه متعلق به دولت متمرکز بوده و اطمینان بدهد که مؤسسه متعلق به دولت به طور مؤثر و کارآمد و مطابق با تصمیمات راهبردی هیئت مدیره اداره می‌شود.

این پروتکل راجع به نظارت مالی مبتنی بر مقررات قانون مدیریت مالیّه عمومی است. قانون مدیریت مالیّه عمومی به عنوان قانون اصلی به ذکر قواعد و مقررات مربوط به مدیریت مالی مؤسسات عمومی می‌پردازد.

۴. حسابرسان مستقل^۱

باید حسابرسان مؤسسه متعلق به دولت در گزارش خود این نکته را تأیید کنند که موسسه متعلق به دولت مقررات قانون مدیریت مالیّه عمومی و پروتکل را در خصوص حاکمیت شرکتی رعایت کرده است.