

اصول حکمرانی برای تشکلهای اقتصادی و اتاقهای بازرگانی


Governance Principles for Business Associations and Chambers of Commerce

تهیه و تنظیم :

کمیسیون حمایت قضایی و مبارزه با فساد اتاق بازرگانی تهران

صفحه آرایی و چاپ:

روابط عمومی اتاق بازرگانی تهران



بهار ۱۴۰۱



اصول حکمرانی برای تشکل های اقتصادی و اتاق های بازرگانی

تهیه و تنظیم:
کمیسیون حمایت قضایی و مبارزه با فساد اتاق بازرگانی تهران

صفحه آرایی و چاپ:
روابط عمومی اتاق بازرگانی تهران

بهار ۱۴۰۱

مرکز سازمان های خصوصی بین المللی (CIPE)^۱ از سال ۱۹۸۳ با تشکل های اقتصادی و اتاق های بازرگانی در جهت ظرفیت سازی آنان در حفظ منافع اعضای خود و مشارکت مؤثر در گفتمان های مرتبط با خط مشی عمومی همکاری داشته است.

فدراسیون جهانی اتاق ها (WCF)^۲ در سال ۱۹۵۱ توسط اتاق بازرگانی بین المللی (ICC)^۴ تاسیس شد تا حافظ منافع اعضای اتاق های بازرگانی در سراسر جهان باشد. این فدراسیون هیئتی غیر سیاسی، غیر دولتی و حافظ و نماینده منافع تمام اتاق های بازرگانی و صنایع محلی، ملی، منطقه ای، دوجانبه و فراملی است.

-
۱. Center for International Private Enterprise
 ۲. Business Associations
 ۳. World Chambers Federation
 ۴. International Chamber of Commerce

The Center for International Private Enterprise (CIPE) Since 1983, has worked with business associations and chambers of commerce, building their capacity to represent the interests of their members and become effective participants in public policy dialogue.

The World Chambers Federation (WCF) was established by the International Chamber of Commerce (ICC) in 1951 to be the advocate of its chamber of commerce members worldwide. WCF is a non-political, non-governmental body representing the interests of all local, national, regional, bilateral and transnational chambers of commerce and industry.



مقدمه

حکمرانی شایسته و مؤثر در ایجاد شکل های اقتصادی مستقل و مأموریت محور از ضرورت بالایی برخوردار است تا بتوانند پایه عضویت وسیعی را رشد دهند، نقش مباشران مالی مسئولی را ایفا کنند، خدمات عضویتی مناسبی ارائه نمایند و به عنوان نماینده اعضای خود حافظ منافع آنان در فرایند سیاست های عمومی باشند.

حکمرانی را می توان در کل به عنوان یک سری خط مشی ها، مؤسسات، سازوکارها و رویه هایی تعریف کرد که یک شکل به وسیله آنها هدایت و کنترل می شود. رهبری مؤثر بخش عمده و اصلی حکمرانی شایسته و خوب را تشکیل می دهد، یعنی رهبری که نماینده اعضا و هم صنف خود است، با تمام اعضا منصفانه و بی طرف رفتار می کند و در جهت بالاترین منافع شکل عمل می کند. استقرار ساز و کارهای دموکراتیک در انتخاب رهبری، حصول اطمینان از روشها و راه کارهای شفاف و مسئول در تصمیم سازی و تفکیک وظایف حکمرانی با مدیریت در درون شکل، عناصر کلیدی حکمرانی شایسته و خوب به شمار می روند.

مرکز سازمان های خصوصی بین المللی و فدراسیون جهانی اتاق ها این اصول را ایجاد و توسعه دادند تا حکمرانی شایسته و خوبی را در شکل های اقتصادی صورت گیرد. اصول مذکور سکوی پرتاب و آغازی برای ایجاد و تحکیم ساز و کارهای مشخص مرتبط با حکمرانی شایسته را میسر می سازند. اصولی چون شناخت ویژگی های منحصر به فرد هر کشور، تفاوت های میان تشکیلات و ساختارهای سازمانی، محیط های مختلف صنفی آنها، در پی ایجاد و ارائه لیستی از دستور العمل هایی نیست تا شکل ها از آنها تبعیت کنند، در عوض هدف از این اصول دستیابی به مجموعه وسیعی از رهنمودهای مربوط به حکمرانی شایسته است که شکل های اقتصادی در کشورهای مختلف می توانند به کار گیرند تا رویه های جاری خود را ارزیابی نموده و اقداماتی را که برای پیشرفت و بهسازی خود لازم می دانند، به عمل آورند. تشخیص ما این است که اصول مذکور به تنهایی ساختار حکمرانی خوب و مؤثری در شکل ها ایجاد نمی کنند. تغییر واقعی مستلزم ابزار و سازوکارهای ملموس و مستحکم همراه با پیاده سازی و اجرای مستمر آنها است.

ما این اصول را برای شکل های اقتصادی، اتاق های بازرگانی، فدراسیون های شکل ها که در سطوح بین المللی، ملی، منطقه ای و محلی کار می کنند، مناسب و قابل اجرا می دانیم. در جهت

Preface

Good governance is essential to creating business associations that are independent and mission-driven, can grow a broad membership base, can be responsible financial stewards, provide membership services, and effectively represent their member interests in the public policy process.

Governance is generally defined as a set of policies, institutions, mechanisms, and practices by which an association is directed and controlled. Effective leadership is the central part of good governance – leadership that is representative of its membership, treats all members fairly, and acts in the best interests of the organization. Putting democratic mechanisms into place for leadership selection, ensuring transparent and responsible decision-making procedures, and separating governance and management functions within associations are the key elements of good governance.

The Center for International Private Enterprise (CIPE) and the World Chambers Federation (WCF) developed these principles in order to facilitate good governance within business associations. These principles provide a starting platform for developing and strengthening specific mechanisms related to good governance. Recognizing the uniqueness of each country, the differences between organizational structures, and the various business environments, these principles don't attempt to provide a list of prescriptions that associations must follow. Instead, the principles aim at capturing a broad set of good governance guidelines, which business associations in different countries can use to evaluate their existing practices and initiate improvements they deem necessary. We recognize that the principles alone do not create effective good governance structures within associations; real change requires concrete tools and mechanisms and consistent enforcement and implementation.

We view these principles as applicable to business associations, chambers of commerce, and federations of associations operating on the international, national, regional, and local levels. For the purpose of these principles, we define business associations, chambers of commerce, and federations of associations as trade bodies that represent the collective interest of their business members, whether individual entrepreneurs, companies, or organizations. We recognize that trade bodies can take

اهداف این اصول، شکل های اقتصادی، اتاق های بازرگانی و فدراسیون های تشکل ها را به عنوان گروه های اقتصادی تعریف می کنیم که نماینده منافع جمعی از اعضای تجاری خود، چه به صورت بنگاه های اقتصادی فردی باشند و چه به صورت شرکت و سازمان باشند. شناخت ما از این اصول این است که گروه ها و هیئت های اقتصادی می توانند به صورت های مختلف شکل بگیرند، تحت احکام و الزامات قانونی و انتظامی مختلف کار کنند. البته مدل های عضویت مختلفی در سراسر جهان به صورت الزامی، داوطلبانه و یا ترکیبی وجود دارد.^۵

۵. برای اطلاعات بیشتر در رابطه با مدل های مختلف عضویت سازمانهای تجاری، کتاب "اتاقهای بازرگانی ملی (National chambers of commerce)" تألیف مارکوس پیلگریم و رالف میر که یکی از مبادی اولیه "سازمان و نقش سیستم های اتاق بازرگانی" است و توسط "مرکز سازمان های خصوصی بین المللی" در سال ۱۹۹۵ منتشر شده است. لینک مشروح زیر ملاحظه شود.

http://www.cipe.org/programs/ba/pdf/Chamber_Primer.pdf

various forms, operate under different legal and regulatory mandates, and that various membership models are in existence around the world – mandatory, voluntary, and mixed.¹ These principles do not distinguish between different membership models and provide guidelines for establishing effective organizations that are representative of their membership regardless of the membership structure.

¹ For more on various membership models of business organizations see Markus Pilgrim and Ralph Meier, “National Chambers of Commerce: A Primer on the Organization and Role of Chamber Systems,” published by the Center for International Private Enterprise (1995) http://www.cipe.org/programs/ba/pdf/Chamber_Primer.pdf

تشریک مساعی و قدردانی

با شناخت اهمیت حکمرانی شرکتی در ایجاد شرکت ها و اقتصادهای شفاف و ماندگار، ما اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۶ (OECD) را به عنوان پایه و اساس این اصول مورد استفاده قرار داده ایم. از آنجا که شکل های اقتصادی نماینده بخش خصوصی هستند، بایستی به بالاترین مجموعه اصولی متعهد و پایبند باشند که با بهترین شیوه ها و راهکارهای پذیرفته شده در بخش خصوصی سازگار باشند. با به کارگیری اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به عنوان نمونه و الگو، اقدام به ساخت یک چارچوب کلی نمودیم که روی اعضای شکل ها و حقوق و وظایفشان، مسئولیتها و نقش اعضای هیئت مدیره و مقررات صریح و شفاف متمرکز است. در عین حال تعدادی از عوامل ویژه و مشخص در ماهیت شکل های اقتصادی این اصول را متفاوت می سازند، یعنی عمدتاً این شکل ها مجموعه هایی غیرانتفاعی و مبتنی بر اعضا (عضو محور) هستند؛ ساختار حکمرانی آنها تشکیل شده است از اعضای که حق عضویت پرداخته اند و هیئت مدیره ای که به طور معمول پاداش مالی یا دستمزدی دریافت نمی کنند.

بدین وسیله از نهادهایی که در ایجاد و پیشرفت این اصول و همچنین در بازنگری و ارائه نظریات سودمند در مورد پیش نویس های مختلف آن همکاری و تشریک مساعی نموده اند تشکر و قدردانی می نمائیم.

سرمدیر: Aleksandr Shkolnikov

۶. Corporate Governance

۷. The Organization for Economic Co-operation and Development

Acknowledgements

Recognizing the importance of corporate governance in creating transparent and sustainable companies as well as economies, we used the OECD Principles of Corporate Governance as the basis for these principles. As business associations are private sector representative organizations, they should subscribe to the highest set of principles that are consistent with those considered best practice in the private sector. Using the OECD Principles as the model, we built a general framework that focuses on members of associations and their rights and responsibilities, roles and responsibilities of board members, and disclosure and transparency provisions. At the same time, a number of factors specific to the nature of business associations make these principles different – mainly that business associations are non-profit, member-based organizations; their governance structures are composed of dues-paying members; and board members do not typically receive financial compensation.

We would like to thank the following organizations for contributing to the development of these principles and for reviewing and commenting on the various drafts:

Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria, Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific (ADFIAP), Aurora Chamber of Commerce, Azerbaijan Micro-finance Association, Azerbaijan, British Columbia Chamber of Commerce, Benavente Scartaccini, Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay (CNCS), Centre Wellington Chamber of Commerce, Chamber of Commerce, Industry and Agriculture of Beirut and Mount Lebanon, Communities Finance Officers Association, Corporate Governance Association of Turkey (COGAT), Cyprus Chamber of Commerce and Industry, Diamond Valley Chamber of Commerce, Durban Chamber of Commerce and Industry, East Sweden Chamber of Commerce, Federation of Chambers of Commerce and Industry Belgium, Federation of Israeli Chambers of Commerce, Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina, Ghana National Chamber of Commerce and Industry, Greater Saskatoon Chamber of Commerce, Greater Sudbury Chamber of Commerce, Guelph Chamber of Commerce, Hanna & District Chamber of Commerce, Highway Service Company, Indian Chamber of Commerce and Industry (ICCI), Institute of Corporate Directors (ICD), Institute for Solidarity in Asia (ISA), International Chamber of Commerce India (ICC India), Iran TPO, Jordan Chamber of Commerce, Lac La Biche &

District Chamber of Commerce, Lloydminster Chamber of Commerce, London Chamber of Commerce and Industry, Moose Jaw & District Chamber of Commerce, New Ross Chamber of Commerce Incorporated, NSW Business Chamber, Parksville & District Chamber of Commerce, Porirua Chamber of Commerce, Quinte West Chamber of Commerce, Regional Chamber of Commerce and Industry Krusevac, Regional Chamber of Commerce Novi Sad, River Valley Chamber of Commerce, Rotorua Chamber of Commerce, Sarnia Lambton Chamber of Commerce, Spruce Grove & District Chamber of Commerce, Squamish Chamber of Commerce, Strathmore & District Chamber of Commerce, St. Thomas & District Chamber of Commerce, Sussex & District Chamber of Commerce, Tauranga Chamber of Commerce, Turkey Business Association.

Editor: Aleksandr Shkolnikov

فهرست عناوین

۱۴.....	حکمرانی موثر تشکل های اقتصادی
۱۶.....	اصول حکمرانی برای تشکل های اقتصادی
۱۶.....	۱. ایجاد تشکل های مستقل، ماموریت محور و عضو نهاد
۲۲.....	۲. اعضا به عنوان مالکان تشکل اقتصادی
۲۶.....	۳. رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا
۲۸.....	۴. نقش، ساختار و وظایف هیئت مدیره
۳۸.....	۵. افشاء و شفافیت
۴۲.....	۶. رابطه با ذینفعان
۴۴.....	۷. حصول اطمینان از چارچوب تشکلی مؤثر برای حکمرانی تشکل های اقتصادی

Table of Contents

Effective Governance of Business Associations	15
Governance Principles for Business Associations	
I. Creating independent, mission- and member-driven associations	17
II. Members as owners of the association	23
III. Equitable treatment of all members	27
IV. The role, structure, and responsibilities of the board	29
V. Disclosure and transparency	39
VI. Relationship with stakeholders	43
VII. Ensuring effective institutional framework for governance of business associations	44

حکمرانی موثر تشکل های اقتصادی

در چند دهه اخیر حکمرانی شرکتی از موضوعی صرفاً حائز اهمیت برای شرکت های بزرگ شناخته شده در حیطه مسایل اقتصادی عمده، به موضوعی تغییر و تبدیل یافته است که در کشورهای کوچک و بزرگ مورد توجه و علاقه همگانی و بویژه بخش خصوصی در امور اقتصادی قرار گرفته است. تشکل های اقتصادی و اتاق های بازرگانی در سراسر جهان با مجموعه مشابهی از مسائل حکمرانی مواجه شده اند که شرکت ها در عرصه حکمرانی شرکتی در دهه (۱۹۹۰) رسیدگی و اقدام به آنها را آغاز نمودند. اجماع پدیدار شده در این عرصه بدین گونه است که مفهوم حکمرانی در همان حدی که برای شرکت ها مناسب و حائز اهمیت است، برای تشکل ها نیز مهم و مناسب است. سازوکارهای حکمرانی تشکل ها نه فقط برای سازمان های بزرگ در بازارهای توسعه یافته قابل اجرا هستند، بلکه برای تشکل های کوچکتر در کشورهای در حال توسعه، اگر نه بیشتر، اما با همان درجه اهمیت قابل قبولی دارد. مفهوم حکمرانی اعمال شده در تشکل های اقتصادی به خط مشی ها، قوانین حقوقی، سازوکارها و شیوه های اجرایی می پردازد که یک سازمان با آنها هدایت و کنترل می شود. حکمرانی شایسته و خوب درست در قلب و بطن ساختاری یک تشکل اقتصادی پویا، ماندگار، نمونه، مؤثر و مستقل قرار می گیرد. این گونه حکمرانی از موارد جاری و کاری حکمرانی شرکتی به شمار می رود و یکی از عوامل کلیدی در ایجاد تشکل های اقتصادی است که می تواند نقش خود را در تقویت اعضا اجرا نموده و نماینده و حافظ منافع بخش خصوصی در فرایند سیاست های عمومی در تمام سطوح دولت باشند. رهنمودهای متعدد مختلفی برای حکمرانی بر سازمان های غیر انتفاعی وجود دارند. بسیاری از این رهنمودها را می توان در مورد تشکل های اقتصادی اعمال نمود، با این حال ماهیت بارز تشکل های اقتصادی رویکرد خاصی را طلب می کند. تشکل های اقتصادی مجموعه های عضو نهاد هستند؛ مسئولیت آنها در رابطه با اعضای حق عضویت پرداز است، اعضای که در عین حال ساختارهای حکمرانی تشکل ها را نیز تشکیل می دهند. این اصول به وجود آمده اند تا نقطه آغازی را برای توسعه و بهسازی روش های حکمرانی تشکل های اقتصادی فراهم سازند. اصول مذکور داوطلبانه و اختیاری هستند؛ با این حال شناخت این مسئله حائز اهمیت است که تشکل های اقتصادی در انطباق با تمام الزامات قانونی با نگرش به دروندادهای تشکل های اقتصادی سراسر جهان ایجاد شده اند که بر ارتباط، قابلیت اجرا و کاربردی بودن آنها تاکید شده است.

Effective Governance of Business Associations

Over the past several decades, corporate governance has transitioned from being an issue of importance to large publicly-listed companies in major economies to the one that is of concern to public and private sector businesses in countries large and small. Business associations and chambers of commerce around the world are facing the same set of governance issues companies began to deal with in the corporate governance arena in the 1990s. The emerging consensus is that the concept of governance is as relevant for associations as it is for companies. Association governance mechanisms are applicable not only to large organizations in developed markets but are just as important, if not more so, for smaller associations in developing economies.

Applied to business associations, the concept of governance deals with policies, institutions, mechanisms, and practices by which an organization is directed and controlled. Good governance lies at the very heart of building dynamic, sustainable, independent, representative, and effective business associations – this is the business case for association governance. It is one of the key factors in creating business associations that can fulfill their role of strengthening their members and representing private sector interests in the public policy process at all levels of government.

There are a number of different guidelines for governance of non-profit organizations. Many of these guidelines can be applied to business associations, yet the distinct nature of business associations warrants a special approach. Business associations are membership-based organizations; their responsibility is to their dues-paying members, who also comprise the governing structures of associations.

These principles have been developed in order to provide business associations with a starting point for developing and improving their governance procedures. These principles are voluntary, yet it is important to recognize that business associations should comply with all relevant legal and regulatory requirements in their jurisdiction of operation. These principles have been developed with the input of business associations from around the world, which underscores their global relevance and

اصول حکمرانی برای تشکل های اقتصادی

۱.۱ ایجاد تشکل های مستقل، ماموریت محور و عضو نهاد

چارچوب حکمرانی تشکل اقتصادی بایستی موجب ایجاد تشکل های اقتصادی مستقل، مؤثر و ماموریت محوری باشد که نماینده و حافظ منافع اعضای خود بوده، ایجاد ارزش نمایند و نقش گسترده تری در جامعه ایفا نمایند.

الف) تشکل باید اصول دموکراتیکی را که به انتخاب هیئت مدیره، فعالیت های آنان و رفتار با اعضا مربوط می شوند، در شیوه حکمرانی خود قرین و همراه سازد. تمرکز لازم باید روی ایجاد فرایندهای شفاف در انتخاب رهبری و تصمیم سازی معطوف گردد. شناخت اینکه رده های مختلف عضویت ممکن است دارای حقوق و تعهدات مختلفی باشند، با این وجود تشکل باید با کلیه اعضا بطور منصفانه و بی طرف رفتار نماید، در تصمیمات و فعالیت هایش صریح و شفاف عمل کند و امکان دسترسی یکسان به اطلاعات را فراهم سازد.

ب) چارچوب حکمرانی تشکل اقتصادی بایستی این اطمینان را بدهد که تشکل نماینده و حافظ منافع اعضای خود بوده و در مقابل اعضا می تواند مسئول و پاسخگو به شمار آید.

پ) تشکل بایستی در رابطه با حکمرانی و یا وظایف کلیدی مدیریت از اعمال نفوذ از خارج، میرا و مستقل باشد.

ت) تصمیم گیرندگان تشکل بایستی از تاثیر و نفوذ بی مورد و ناروای افراد عضو در انجام مسئولیت های خود میرا و مستقل باشند.

ث) تصمیم گیرندگان باید در اعمال خود بی طرف باشند، دقت و مراقبت لازم را به عمل آورند، از تضاد و یا برخورد منافع اجتناب ورزند، در مسیر بالاترین منافع تشکل حرکت کنند.

- تضاد منافع باید به نحو روشن در اسناد ذیربط حکمرانی تشکل اقتصادی تعریف شود.
- شرح وظایف و مسئولیت های تصمیم گیرندگان باید بطور صریح و روشن تعریف شده و به طرز صحیح و مناسب بازنگری و به روز شود تا اطمینان حاصل شود که عملکرد واقعی منعکس کننده شرح وظایف هر پست ذیربط می باشد.

Governance Principles for Business Associations

I. Creating independent, mission- and member-driven associations

The association governance framework should create independent, effective, mission-driven business associations that represent their members' interests, create value, and fulfill their broader role in society.

- a. The association should espouse democratic principles in its governance as it relates to the selection of board members, their activities, and treatment of members.

The focus should be placed on creating transparent processes for leadership selection and decision-making. Recognizing that different membership tiers may have different rights and obligations, the association should nonetheless treat all members fairly, be transparent in its decisions and activities, and espouse equal access to information.

- b. The association governance framework should ensure that the association represents the broad interests of its membership and can be held accountable by its members.
- c. The association should be independent from external influence in governance or key management functions.
- d. Decision-makers of the association should be free from undue influence of individual members in carrying out their responsibilities.
- e. Decision-makers should be impartial in their actions, exercise duty of care, avoid conflict of interest, and act in the best interest of the association.
 1. Conflict of interest should be clearly defined in the relevant governance documents of the association.
 2. Job descriptions and the responsibilities of decision-makers should be clearly defined and properly reviewed and updated to ensure that actual practices reflect the position description.

- تصمیم گیرندگان باید به سمت اهداف روشن و تعریف شده ای هدایت شوند که با اهداف کلی تشکل همسو باشند.

ج) ساختار هیئت مدیره به درستی نشان دهنده و نماینده کلیه اعضا باشد.

چ) چارچوب حکمرانی تشکل باید متضمن این باشد که اعضای هیئت مدیره و کارمندان احساس مسئولیت داشته و در مقابل تصمیمات و اعمال خود پاسخگو هستند. سیستم مدیریت صحیح و مناسبی که تضمین کننده ارتباط ثمربخش و موفقی بین هیئت مدیره و کارمندان باشد، برقرار گردد.

ح) برنامه ها و فعالیت های تشکل های اقتصادی باید با ماموریت آن سازگار و متناسب باشد.

خ) چارچوب حکمرانی تشکل باید متضمن این باشد که یک تشکل همیشه بی طرف بوده و این بی طرفی را حفظ نماید.

د) چارچوب حکمرانی تشکل باید سیستم درست و دقیق مدیریت ریسک و کنترل های داخلی ایجاد نماید.

ذ) ماموریت تشکل باید منعکس کننده منافع کلیه اعضای خود بوده و همچنین باید توسط اعضا و به شیوه ای دموکراتیک به وجود آید. ماموریت باید به تناوب و در فواصل معین مورد بازنگری، تنفیذ و تایید اعتبار قرار گیرد تا به درستی منعکس کننده عملکرد تشکل باشد.

ر) چارچوب حکمرانی تشکل باید منعکس کننده صحیح طرح استراتژیک آن باشد.

ز) چارچوب حکمرانی تشکل باید رهنمودهایی در مورد شرایطی ایجاد نماید که تحت آن شرایط به اعضا امکان داده می شود تا از نام تشکل در فعالیت های خود استفاده نمایند.

ژ) در ایجاد مواضع سیاست گذاری عمومی تشکل، چارچوب حکمرانی تشکل باید در پی این باشد که کمیته های مناسب تعیین خط مشی که به درستی نماینده و حافظ منافع اعضا به شیوه ای دموکراتیک و با اطلاع رسانی کامل باشد، تشکیل دهد.

3. Decision-makers should be guided by clearly defined objectives that are aligned with the overall organizational goals.
- f. The structure of the board should be such that it properly represents its membership.
- g. The association governance framework should ensure that board members and staff are responsible and held accountable for their actions and decisions. A proper management system to ensure a productive relationship between board and staff should be put into place.
- h. Programs and activities of the association should be consistent with its mission.
- i. The association governance framework should ensure that an association remains non-partisan.
- j. The association governance framework should establish a sound system of risk management and internal controls.
- k. The mission of the association should reflect the interests of all its members and should be developed by members in a democratic manner. The mission should be periodically reviewed and validated to properly reflect the organization. Members should be aware of the mission.
- l. The association governance framework should properly reflect the strategic plan.
- m. The association governance framework should establish guidance on circumstances under which members are allowed to use the association's name in their activities.
- n. In developing the association's public policy positions, the association governance framework should seek to establish relevant policy committees to properly represent member interests in a democratic and fully informed manner.

س) تصمیم گیرندگان باید در تصمیمات خود در رابطه با ایجاد یا حذف کمیته های تعیین خط مشی صریح و شفاف عمل کنند تا اطمینان حاصل شود که این کمیته ها بجای انعکاس منافع افراد، نماینده و منعکس کننده منافع تشکل باشند. چارچوب حکمرانی تشکل باید شامل رهنمودهای مکتوب برای کمیته های تعیین کننده خط مشی باشد، هیئت مدیره باید از انطباق با این رهنمودها اطمینان حاصل نماید.

مسئولیت کمیته های تعیین خط مشی شامل موارد زیر میباشد :

- شناسایی و اولویت بندی مشکلات جاری و مسایل پیش رو در آینده.
- تعیین خط مشی ها و مواضع در رابطه با موضوعات مرتبط.
- فراهم سازی امکان بررسی و تایید در تجزیه و تحلیل خط مشی و مسایل و مساعی ارتباطی.

ش) قوانین و فرایندهای تشکل کمیته ها باید صریح و شفاف باشند.

ص) چارچوب حکمرانی تشکل باید روش های صریح و روشنی برای جریان اطلاعات و تعامل میان کمیته های تعیین خط مشی و هیئت مدیره به وجود آورد.

- o. Decision-makers should be transparent in their decisions to establish or eliminate policy committees to ensure that such committees reflect the interests of the organization rather than those of individual members. The association governance framework should include written guidelines for dealing with policy committees and the board should ensure compliance.

The responsibility of policy committees include:

- 1. Identifying and prioritizing current and emerging problems
 - 2. Developing policies and positions on issues
 - 3. Providing support on policy analysis and communication efforts
- p. The rules and process for composing committees should be clear and transparent.
 - q. The association governance framework should establish clear procedures for information flow and interaction between policy committees and the board of directors.

۲. اعضا به عنوان مالکان تشکل اقتصادی

چارچوب حکمرانی تشکل باید این نکته را به رسمیت بشناسد که اعضا زیر بنا و اساس موجودیت تشکل هستند و آنان را قادر سازد تا به عنوان مالکان مطلع و فعال عمل نمایند. به آنها اطمینان دهد که حکمرانی به شیوه ای شفاف، مسئول و پاسخگو و با کارائی و حرفه گرایی لازم انجام می گیرد.

الف) حقوق اولیه و اصلی عضو شامل موارد زیر است:

- اطلاعات اساسی و ذیربط تشکل را به موقع و به طور منظم دریافت می کند
- در مجمع عمومی شرکت و از حق رای برخوردار است
- بخشی از فرایند تصمیم گیری می شود

ب) مسئولیت های اولیه و اصلی عضو شامل موارد زیر است:

- در تشکل فعالیت دارد؛
- حق عضویت تعیین شده را کامل و به موقع پرداخت می کند
- وفادار به تشکل باقی مانده و باعث تضعیف و اضمحلال آن نمی شود

پ) حقوق و وظایف عضو باید به روشنی در آئین نامه ها و مقررات داخلی تعریف شده و برای تمام اعضا قابل دسترسی باشد.

ت) اعضا با شناخت مدل های مختلف شکل گیری هیئت مدیره باید طبق قوانین و دستورالعمل های صریح و شفاف در تشکیل هیئت مدیره و برکناری برخی از اعضا هیئت مدیره شرکت نمایند.

ث) اعضا از این حق برخوردارند تا در تصمیمات مرتبط با تغییرات اساسی در ساختار تشکل اقتصادی و در حد کافی مطلع گردند؛ تغییراتی از قبیل اصلاحات در آئین نامه ها و مقررات داخلی، مواد الحاقیه ها، یا اسناد حکمرانی تشکل.

ج) ساختار حکمرانی باید منعکس کننده صحیح ترکیب عضویتی یک تشکل باشد.

II. Members as owners of the association

The association governance framework should recognize that members are the foundation of its existence and enable them to act as informed and active owners, ensuring that governance is carried out in a transparent and accountable manner, with the necessary degree of professionalism and effectiveness.

- a. Basic member rights include the right to:
 1. obtain relevant and material information on the association in a timely and regular basis
 2. participate and vote in general meetings
 3. become part of the decision-making process
- b. Basic member responsibilities include:
 1. Being active in the organization
 2. Paying dues in full and in a timely manner
 3. Remaining loyal to the organization and not undermining it
 4. Observing the bylaws
- c. Member rights and responsibilities should be clearly defined in the bylaws and be accessible to all members.
- d. Recognizing the existence of different models for forming the board of directors, members should be engaged in composing the board and removing members of the board according to clear and transparent rules and procedures.
- e. Members have the right to participate in, and to be sufficiently informed on, decisions concerning fundamental changes in association structure such as: amendments to bylaws, articles of incorporation, or similar governing documents of the association.
- f. Governance structures should properly reflect the membership composition of an association.

چ) اعضا باید فرصت شرکت مؤثر و حق رای در مجامع عمومی را داشته و از قوانین ذیربط، از جمله شیوه‌های رای گیری حاکم بر مجمع عمومی مطلع گردند.

ح) چارچوب حکمرانی باید قدرت و اختیار لازم را برای اعمال حق مالکیت خود به کلیه اعضا بدهد.

خ) اعضا باید به هیئت مدیره اجازه دهند تا به مسئولیت های خود عمل نمایند.

د) اعضا باید به موقعیت ها و مواضع سازمانی در موضوعات مربوط به خط مشی عمومی که در جهت مصلحت عضویتی هیئت مدیره اتخاذ شده‌اند، احترام گذارند.

- g. Members should have the opportunity to participate effectively and vote in general meetings and should be informed of the rules, including voting procedures, that govern general meetings.
- h. The governance framework should empower all members to exercise their ownership rights.
- i. Members should let boards exercise their responsibilities.
- j. Members should respect organizational positions on public policy issues taken in the interest of broad membership.

۳. رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا

چارچوب حکمرانی تشکل اقتصادی باید تضمین کننده رفتار یکسان و منصفانه با کلیه اعضا باشد.

الف) با کلیه اعضا در رده یکسان عضویتی باید برابر رفتار شود.

ب) در صورتی که معیارهای تقسیم و رده بندی مختلف عضویتی وجود دارد، باید به طور مشخص روشن و در دسترس کلیه اعضا باشد.

پ) فرایندها، دستورالعمل ها و روند تشکیل مجامع عمومی بایستی امکان مشارکت همگان و رفتار یکسان برای کلیه اعضا را فراهم آورد. دستورالعمل های تشکیل مجمع عمومی نباید باعث ایجاد مشکلات ناروا یا پر هزینه برای رای گیری گردد.

ت) دستور جلسه نیابتی باید ضرورتها و اولویتهای عضویتی تشکل را برای هیئت مدیره منعکس نماید.

ث) در صورتی که تصمیمات هیئت مدیره ممکن است تاثیر متفاوتی بر اعضای مختلف داشته باشد، هیئت مدیره باید در مورد کلیه اعضا منصفانه عمل کند.

III. Equitable treatment of members

The association governance framework should ensure fair and equitable treatment of all members.

- a. All members of the same membership tier should be treated equally.
- b. Criteria for the division of different membership tiers, if such exist, should be clearly specified and available to all members.
- c. Processes and procedures for general meetings should allow for equitable treatment of all members. Procedures should not make it unduly difficult or expensive to cast votes.
- d. The advocacy agenda should reflect the needs and priorities of broad association membership.
- e. Where board decisions may affect different members differently, the board should treat all members fairly.

۴. نقش، ساختار و وظایف هیئت مدیره

چارچوب حکمرانی تشکل باید تشکیل دهنده هیئت مدیره ای باشد که هدایت راهبردی تشکل را تضمین، سیاست های کلی لازم را تعیین و اجرای آنها را پایش نماید؛ از انطباق با قوانین، مقررات، استانداردهای اخلاقی ذیربط و مناسب و همچنین از مدیریت صحیح توسط کارمندان حرفه ای اطمینان حاصل نماید؛ و متضمن مسئولیت، پاسخگویی و شفافیت باشد.

الف) حکمرانی و مدیریت در درون تشکل باید به وضوح و کاملاً منفک از یکدیگر انجام گیرد. هیئت مدیره باید وظایف خود را در رابطه با هدف نیل به یک تعادل صحیح میان تشکل های داوطلب محور و کارمند انجام دهد. تشکل های اقتصادی برای هدایت کلیدی و تصمیمات حکمرانی وابسته و متکی به داوطلبان است.

به همان نحو، حفظ یک ارتباط درست و مناسب میان داوطلبان و کارمندان حقوق بگیر یکی از مسائل ذیربط و مدنظر در حکمرانی شایسته و خوب است. در داشتن تشکل های داوطلب محور، مزایا و فوایدی وجود دارد؛ زیرا داوطلبان بخش عمده ای از امور رهبری و تصمیمات در سطح سیاست گذاری تشکل را بر عهده دارند؛ از طرفی، در داشتن تشکل های کارمند محور نیز مزایا و فوایدی وجود دارد؛ زیرا داوطلبان ممکن است بیشتر در مقام ارائه مشاوره به کارمندان عمل کنند که بخش عمده امور رهبری و تصمیمات در سطح سیاست گذاری تشکل را عهده دار هستند. از نظر داشتن تشکل های کارمند محور یا داوطلب محور مدل درست یا غلط وجود ندارد. چالش در انتخاب رویکرد افراطی به یکی از دو مدل مذکور، در رسیدن به تعادل درستی میان دو مدل مختلف با ایجاد یک ساختار حکمرانی است که داوطلبان و کارمندان را وادار نماید نقش و مسئولیت های اصلی و اساسی خود را ایفا و عمل نمایند.

با نگرش به مراتب فوق، داوطلبان باید توجه خود را روی انجام وظایف حکمرانی متمرکز، در عین حال کارمندان را قادر به انجام وظایف مدیریتی در درون تشکل سازند. در غالب اوقات داوطلبان گرایش به عهده دار شدن وظایف مدیریتی به بهای تمرکز روی حکمرانی دارند. این مدل اغلب در نتیجه کمبود کارمندان حرفه ای است که در بسیاری از تشکل ها در همه کشورهای در حال توسعه مشکل حادی به شمار می رود. راه حل فقدان کارمندان حرفه ای در اثر کمبود یا نبود

IV. The role, structure, and responsibilities of the board

The association governance framework should create a board that ensures strategic direction, develops policy, and monitors implementation; ensures compliance with organizational and national laws, regulations, and relevant ethical standards; ensures proper management by professional staff; and ensures accountability and openness.

- a. There should be a clear separation of governance and management within the association. The board should fulfill its functions with the goal of achieving a proper balance between volunteer-driven and staff-driven associations.

Business associations rely on volunteers for key management and governance decisions. As such, maintaining a proper relationship between volunteers and paid staff is one of the key concerns of good governance. There are benefits to having volunteer-driven associations, where volunteers make the majority of leadership and organizational policy-level decisions, just as there are benefits to having staff-driven associations, where volunteers may act more in an advisory capacity to the staff, which makes the majority of leadership and organizational policy-level decisions. There is no right or wrong model in terms of having staff- or volunteer-driven organizations. The challenge is avoiding either one of the extremes and achieving the proper balance between the two different models by developing a governance structure that gets the volunteers and the staff to fulfill their core roles and responsibilities.

In this regard, volunteers should focus on fulfilling governance functions while enabling the staff to fulfill management functions within associations. Oftentimes, volunteers tend to assume management functions at the expense of focusing on governance. This model is often the result of a shortage of professional staff, which is an acute problem in many associations across the developing world. The solution to lacking professional staff, whether due to a dearth of human or financial resources, should be to develop existing staff to fill needed roles. This benefits the association over the long term more than having board members take on additional responsibilities that should stay with the staff.

منابع مالی یا انسانی باید پرورش کارمندان موجود برای انجام و ایفای نقش‌ها و وظایف مورد نیاز باشد. این امر در دراز مدت بیشتر به نفع شکل خواهد بود.

ب) چارچوب حکمرانی شکل باید مسئولیتهای هیئت مدیره و کارمندان اجرایی را به طور روشن تعریف کند تا اطمینان حاصل شود که هر یک از بخش‌های کاری و مسئولیتی وظایف خود را به طور صحیح انجام می‌دهند.

پ) اعضای هیئت مدیره با شناخت اهمیت جداسازی حکمرانی از مدیریت به جای واکنش منفعلانه به ابتکار عمل کارمندان، باید در حیطه مسئولیت‌های خود به طور فعال و کنشگر عمل نمایند.

ت) هیئت مدیره نباید مسئولیت‌های خود را به کارمندان انتقال دهد.

ث) اندازه و ترکیب هیئت مدیره باید متناسب با ساختار شکل باشد؛ شکل‌ها باید از داشتن هیئت مدیره خیلی کوچک و به تبع آن ناتوانی در انعکاس نیازهای ساختار عضویتی، همچنین از داشتن هیئت مدیره خیلی بزرگ نسبت به ساختار شکل اجتناب ورزند.

ج) اعضای هیئت مدیره باید بر پایه آگاهی و اطلاع کامل، با حسن نیت، با سعی و کوشش و مراقبت مستمر و در جهت بالاترین منافع شکل و اعضای آن عمل نموده و در عین حال کارشان در انطباق با قوانین و مقررات ذیربط باشد.

چ) چارچوب حکمرانی شکل باید مهارت‌های تکمیلی و زمینه‌های لازم را در اعضای هیئت مدیره ارتقا بخشد تا از وجود هیئت مدیره‌ای که قادر به انجام صحیح مسئولیت‌هایش باشد، اطمینان حاصل شود.

ح) چارچوب حکمرانی شکل باید رهنمودهای روشن و مناسبی برای اعضای هیئت مدیره تهیه نماید که به طور منصفانه و بی طرفانه قابل اجرا باشد.

خ) هیئت مدیره شکل با شناخت حقوق افراد در اظهار عقیده سیاسی، باید از نظر سیاسی بی طرف باقی بماند.

- b. The association governance framework should clearly define the responsibilities of the board and the executive staff and ensure that the division of labor and responsibilities is properly implemented.
- c. Recognizing the importance of separating governance and management, board members should be proactive in fulfilling their responsibilities, rather than passively responding to staff initiatives.
- d. The board should not transfer its responsibilities to the staff.
- e. The size of the board should be consistent with its structure – associations should avoid having boards that are too small and fail to properly reflect membership structures as well as boards that are too large for the organization’s size.
- f. Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the association and its members while complying with all relevant laws and regulations.
- g. The association governance framework should promote complementary skills and backgrounds among board members to ensure a board that can fulfill its responsibilities.
- h. The association governance framework should provide clear and consistent guidelines on term limits for board members, which should be fairly and consistently enforced.
- i. Recognizing the right of individuals to personal political expression, the board of the association should remain politically impartial.
- j. The board of the association should ensure that all entities operating within the organization subscribe to its principles and do not become autonomous.
- k. Board members are accountable to the members of the association they represent.
- l. The association governance framework should establish criteria for evaluating and measuring the performance of board members and key executives.

د) هیئت مدیره تشکل باید اطمینان حاصل نماید که کلیه افراد با هویت های مختلف که در درون تشکل کار می کنند به اصول سازمان متعهد و پایبند باشند و به طور خود مختار عمل نکنند.

ذ) اعضای هیئت مدیره در مقابل اعضای تشکلی که نماینده آن هستند مسئول و پاسخگو می باشند.

ر) چارچوب حکمرانی تشکل باید معیارهایی برای ارزیابی و سنجش عملکرد اعضای هیئت مدیره و مجریان کلیدی تهیه نماید.

ز) اعضای هیئت مدیره باید به استانداردهای والای اخلاقی هم در تشکل و هم در کارهای مربوط به خود متعهد و پایبند بوده و با اتخاذ و پذیرش اصول اخلاقی و رفتاری، متعهد به اصول مذکور باشند.

ژ) اعضای هیئت مدیره به منظور انجام مسئولیت های خود بایستی به اطلاعات دقیق، مناسب و به موقع دسترسی داشته باشند. همچنین باید در فواصل مناسب برای تصدی گری و آشنایی کلی با مسئولیت ها در زمان عهده دار شدن پست ذیربط، آموزش های لازم را طی نمایند.

س) چارچوب حکمرانی تشکل باید با رویکردی مؤثر که مفاد تحلیل های انجام شده یا نکات و توصیه های مشورتی متخصصین ذیربط را بررسی و بهبود می بخشد، به دور از تضاد منافع که ممکن است به نتیجه وحدت و سلامت تشکلی تحلیل و توصیه های آنان لطمه وارد سازد، تکامل بخشد.

ش) تشکل باید روش هایی برای گزارش تخلفات ایجاد و به کار گیرد تا اطمینان حاصل شود که تخلفات بدون اذیت و تعرض به کسی، به طور صحیح گزارش و بررسی شوند.

ص) هیئت مدیره باید وظایف کلیدی مشروحه زیر را انجام دهد:

- اطمینان از پیروی و انطباق با قوانین و مقررات داخلی تشکل
- بازنگری، تایید، پایش اجرای راهبرد تشکل، طرح های عمده کاری، خط مشی مواجهه با ریسک، بودجه سالیانه، طرح های اقتصادی؛ تنظیم اهداف عملکردی و اجرا برای مدیران اجرایی کلیدی و کل تشکل؛ پایش اجرای کار و عملکرد تشکل؛ و سرکشی و مباشرت کردن در هزینه های عمده مالی و مشارکت ها. نقش هیئت مدیره در حصول اطمینان از ایجاد و توسعه راهبرد تشکل برای انواع مختلف تشکل متفاوت است. در حداقل آن هیئت مدیره باید راهبرد تعیین شده توسط بخش کارمندی را تایید و تصویب نماید. در مقیاس

- m. Board members should subscribe to high ethical standards in the association as well as in their own businesses and should adopt and subscribe to an ethics code and a code of conduct.
- n. In order to fulfill their responsibilities, board members should have access to accurate, relevant, and timely information. Board members should also receive relevant training at appropriate intervals of their tenure and general orientation upon assuming the position.
- o. The association governance framework should be complemented by an effective approach that addresses and promotes the provision of analysis or advice by relevant experts free from conflicts of interest that might compromise the integrity of their analysis or advice.
- p. The association should put into place whistle-blowing procedures to ensure that violations are properly reported and addressed without harassment.
- q. The board should fulfill the following key functions:
 - 1. Ensuring compliance with the bylaws of the association
 - 2. Reviewing, approving, and monitoring the implementation of association strategy, major plans of action, risk policy, annual budgets, and business plans; setting performance objectives for key executives and the organization overall; monitoring implementation and association performance; and overseeing major financial expenditures and partnerships.

The role of the board in ensuring proper strategic development of the organization varies among different types of associations. At a minimum, the board should approve the strategy developed by the staff. Increasingly, boards take a more proactive role in strategy formulation and in ensuring its implementation by the organization. The board should have open channels of communications with management on strategy.

- 3. Monitoring the effectiveness of the association's governance practices and making changes as needed.

- وسیعتر هیئت مدیره نقش کنشگر و فعال‌تری در تعیین راهبرد و اطمینان از اجرای آن توسط تشکل بر عهده دارد. هیئت مدیره باید کانال‌های ارتباطی باز و مطمئنی با بخش مدیریتی در رابطه با راهبرد تشکل داشته باشد.
- پایش اثر بخشی امور و عملکرد حکمرانی تشکل و انجام تغییرات در صورت نیاز.
 - انتخاب، پاداش دادن، پایش، در صورت لزوم جایگزین کردن مدیران یا مجریان کلیدی و مباشرت در برنامه ریزی برای جایگزینی.
 - هم تراز کردن پاداش و حق الزحمه مجریان کلیدی با منافع دراز مدت تشکل و اعضای آن.
 - حصول اطمینان از فرایند شفاف کاندید شدن و انتخاب هیئت مدیره و ایجاد شرایط تعریف شده و روشن برای تعیین صلاحیت اعضای هیئت مدیره.
 - ✓ قوانین کاندیداتوری و انتخاب اعضای هیئت مدیره باید صریح و شفاف بوده و سبب ارتقا و بهبود رقابت‌های انتخاباتی باشد.
 - ✓ فرایندها و دستورالعمل‌های ذریبط باید صریح و روشن باشند.
 - ✓ فرایند انتخابات باید موجب تشویق و افزایش تعداد اعضای شرکت کننده باشد.
 - تشکیل کمیته‌های کلیدی و دادن قدرت و اختیار لازم به آنها. کمیته‌های کلیدی هیئت مدیره ممکن است، شامل موارد زیر باشد:
 - ✓ کمیته ممیزی
 - ✓ کمیته اجرایی
 - ✓ کمیته عضویتی
 - ✓ کمیته انتخاب هیئت مدیره و کاندید شدن
 - ✓ کمیته اخلاقیات
 - ✓ کمیته مدیریت ریسک
 - مسئولیت مالی به عنوان معتمد مالی شامل:
 - ✓ ایجاد یک سیکل سالیانه برای مدیریت مالی مشتمل بر بازنگری و بحث و بررسی بودجه، پایش فعالیت‌های مالی و بحث و بررسی و بازبینی عملکرد مالی.
 - ✓ بررسی و بازنگری عواید نقدی و غیر نقدی / سر رسید شده و نشده.

4. Selecting, compensating, monitoring, and, when necessary, replacing key executives and overseeing succession planning.
5. Aligning key executive remuneration with the longer-term interests of the association and its members.
6. Ensuring a formal and transparent board nomination and election process and developing clearly defined board-member qualifications.
 - i. Rules for nominating and electing board members should be transparent and promote competition
 - ii. Relevant processes and procedures should be clear
 - iii. Voting processes should promote and encourage member participation
7. Establishing and empowering key board committees. Key board committees may include:
 - i. Audit committee
 - ii. Executive committee
 - iii. Membership committee
 - iv. Board selection and nomination committee
 - v. Ethics committee
 - vi. Risk management committee
8. Exercising its fiduciary responsibility, including:
 - i. Establishing an annual cycle for financial management that includes budget review and discussion, monitoring financial activities, and reviewing financial performance.
 - ii. Reviewing all dues and non-dues revenues.

✓ تشکیل یک کمیته ممیزی و در صورت لزوم تسهیل در ممیزی های خارج از
تشکل.

✓ حصول اطمینان از اینکه منابع کافی در اختیار تشکل است تا بتواند برنامه کاری
خود را انجام دهد؛ و ایجاد منابع جدید سرمایه گذاری در صورت لزوم.

• پایش و مدیریت تعارض منافع بالقوه میان مدیریت و اعضای هیئت مدیره و اجتناب از
رفتار خودسرانه.

• حصول اطمینان از وجود سیستم های گزارش مالی و حسابداری تشکل، شامل ممیزی
مستقل و اینکه سیستم کنترل مناسب برقرار و جاری است، به ویژه سیستم هایی برای
مدیریت ریسک، کنترل مالی و عملیاتی، پیروی و انطباق با قوانین و استانداردهای مرتبط.

• سرپرستی و مباشرت در فرایند افشاسازی و ارتباطات و در ارائه تصویرسازی عمومی از
سازمان. از مسئولیت های هیئت مدیره است تا به وضوح مشخص کند چه کسی سخنگوی
تشکل خواهد بود، این شخص تحت چه شرایطی و با چه اختیاراتی می تواند نماینده و
ارائه دهنده مسائل تشکل در محیط های عمومی باشد.

- iii. Establishing an audit committee and facilitating external audits as necessary.
 - iv. Ensuring that adequate resources are available for the organization to carry out its program of work and developing new sources of funding as necessary.
9. Monitoring and managing potential conflicts of interest between management and board members and avoiding self-dealing.
 10. Ensuring the integrity of the association's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and that appropriate systems of control are in place — in particular, systems for risk management, financial and operational control, and compliance with the law and relevant standards.
 11. Overseeing the process of disclosure and communications while building the organization's public image.

The board is responsible for clearly defining who shall be the spokesperson for the association and under what conditions and with what authority this person might represent the organization in a public environment.

۵. افشاء و شفافیت

چارچوب حکمرانی تشکل باید متضمن این باشد که افشاء به موقع و دقیق در رابطه با کلیه موضوعات عمده و اساسی تشکل، از جمله وضعیت مالی، عملکردی، عضویتی و حکمرانی انجام گیرد. قوانین و وسعت افشاء باید با الزامات قانونی کشوری که تشکل در آن عمل می‌کند سازگار باشد. این الزامات ممکن است قوانین افشاء با توجه به اسناد کلیدی، منابع تامین سرمایه، گردش مالی و سایر موضوعات مربوط به عملیات تشکل باشد. اصول ذکر شده در این بخش باید به عنوان راهکاری شایسته و مناسب به کار گرفته شوند، حتی اگر حکم و ضابطه تشکل ها و نهادهای عمومی و انتظامی بر این باشند که افشاء ضرورت ندارد و مورد نیاز نیست، افشاء برای اعضای تشکل به عنوان مالکان آن ضروری و مهم است.

الف) افشاء شامل، اما نه محدود به، اطلاعات اساسی در موارد مشروحه زیر باشد:

- نتایج عملیاتی و مالی تشکل، شامل کلیه اطلاعات ذیربط درباره تامین سرمایه خارج از حق عضویت پرداختی اعضا.
- ماموریت، دیدگاه و اهداف تشکل.
- حقوق اعضا در رابطه با رای گیری و انتخاب.
- رهنمودهایی برای پرداخت پاداش و حق الزحمه برای مجریان کلیدی، اطلاعاتی در مورد اعضای هیئت مدیره، شامل فرایند تعیین صلاحیت و انتخاب آنان. اعضای هیئت مدیره در تشکل معمول به صورت داوطلبانه خدمت می‌کنند، لیکن چنانچه در مسائل مالی یا سایر امور مشارکت دارند و در این رابطه مبالغی دریافت می‌کنند، این دریافت نیز بایستی افشاء شود.
- معاملات با طرف های ذیربط.
- فاکتورهای ریسک قابل پیش بینی.
- موضوعات مرتبط با کارمندان و سایر ذینفعان.

V. Disclosure and transparency

The association governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the association, including financial situation, performance, membership, and governance.

Disclosure rules and scope should be consistent with the legal requirements of the country in which the association operates. These requirements may specify disclosure rules in regards to key documents, funding sources, financial flows, and other matters related to the operation of associations. The principles listed in this section should be followed as a matter of good practice. Even if public and regulatory bodies rule that disclosure is not necessary or needed, disclosure to members of the association as its owners is essential.

- a. Disclosure should include, but not be limited to, material information on:
 1. The financial and operating results of the association, including all relevant information on funding beyond membership dues.
 2. Association mission, vision, and objectives.
 3. Voting rights of members.
 4. Remuneration guidelines for key executives, information about board members, including their qualifications and the selection process. Board members in associations typically serve on a volunteer basis, but if they are compensated for their involvement by financial or any other means, such compensation should also be disclosed.
 5. Related party transactions.
 6. Foreseeable risk factors.
 7. Issues regarding employees and other stakeholders.
 8. Issues that affect how an association functions.

- موضوعاتی که بر چگونگی انجام وظایف یک تشکل تاثیر گذارند.
- ساختارها و سیاست های حکمرانی – به ویژه مفاد هرگونه آئین نامه یا اساسنامه و فرایند

اجرای آنها

- همکاری های کلیدی با ذینفعان

ب) باید از اعضای هیئت مدیره و مجریان کلیدی خواسته شود تا به اطلاع سایر اعضای هیئت مدیره برسانند و آشکار سازند که آیا به طور مستقیم یا غیر مستقیم، یا به نیابت از جانب اشخاص ثالث، منافع قابل توجهی در هیچ معامله یا موضوعاتی که مستقیماً بر تشکل تاثیر گذار باشد، دارند یا خیر.

پ) اطلاعات باید بر طبق استانداردهای بالای کیفیت حسابداری، مالی و غیرمالی تهیه و افشاء شوند.

ت) سالیانه باید یک فقره ممیزی توسط ممیز مستقل، ذیصلاح و واجد شرایط انجام شود تا این تضمین و اطمینان عینی از خارج به هیئت مدیره و اعضا داده شود که اظهارنامه های مالی در تمام جهات و به طور منصفانه روشن و نمایانگر وضعیت مالی تشکل است.

ث) ممیزهای خارجی باید برای اعضا شناخته شده، قابل اعتماد و مسئول باشند و در مقابل تشکل وظیفه دارند تا در اجرای ممیزی، کمال دقت و مراقبت حرفه ای خود را به کار گیرند.

ج) اطلاعات مربوطه باید همیشه آماده در دسترس برای استفاده کنندگان مورد نظر باشد.

چ) تشکل باید از اسناد ذیربط داخلی و سوابق و پرونده های کاری خود که تشکیل دهنده و عامل امتیازات رقابتی هستند و افشاء آنها می تواند برنامه های تشکل و اعضای آن را به مخاطره اندازد به خوبی نگهداری و محافظت نماید.

9. Governance structures and policies — in particular, the content of any association code or policy and the process by which it is implemented.
10. Key partnerships with stakeholders.
 - b. Members of the board and key executives should be required to disclose to the board whether they, directly, indirectly, or on behalf of third parties, have a material interest in any transaction or matter directly affecting the association.
 - c. Information should be prepared and disclosed in accordance with high quality standards of accounting and financial and non-financial disclosure.
 - d. An annual audit should be conducted by an independent, competent, and qualified auditor in order to provide an external and objective assurance to the board and members that the financial statements fairly represent the financial position and performance of the association in all material respects.
 - e. External auditors should be accountable to members and owe a duty to associations to exercise due professional care in the conduct of the audit.
 - f. Relevant information should be readily available to intended users.
 - g. The association should protect and preserve relevant internal documents and business records that constitute a competitive advantage and disclosure of which could jeopardize the organization's programs and its members.

۶. رابطه با ذینفعان

چارچوب حکمرانی تشکل باید متضمن این باشد که روابط با ذینفعان کلیدی به درستی افشاء شود و در جهت بهترین منافع همه اعضای تشکل برقرار گردد.

الف) اعضای هیئت مدیره باید از مفاد هر یک از روابط برقرار شده با ذینفعان از جمله شرایط و الزامات قرارداد، کانال های ارتباطی، دوره زمانی در صورت اقتضا، چه از طریق قانون یا به جهت قراردادهای همکاری متقابل، مطلع باشند.

ب) چنانچه قراردادهای رسمی با ذینفعان وجود نداشته باشد، چارچوب حکمرانی تشکل باید یک رده بندی برای ذینفعان کلیدی و کانال های مناسب ارتباطی برای آنها ایجاد نموده و آن را در دسترس و در اختیار هیئت مدیره و کارمندان اجرایی کلیدی قرار دهد.

پ) هیئت مدیره باید سرپرستی و حکمرانی صحیحی بر این روابط داشته و همچنین یک مدیر ارشد اجرایی را به عنوان رابط تعیین کند یا کمیته ثابتی را درگیر رسیدگی و اجرای حکمرانی نماید.

ت) تصمیم گیرندگان باید فرصت های همکاری با سایر تشکل ها و افراد را مورد ملاحظه قرار داده و در این راستا، منافع حاصله و همچنین هزینه هایی را که برای تشکل دربر دارد، مدنظر قرار دهد.

ث) برای شرکت در یک ائتلاف نیز باید قوانین پایه ای و زیر بنایی، شامل هرگونه محدودیت در سرمایه، نقش کارمندان حرفه ای، الزامات گزارش دهی و سخنگوی تعیین شده برای این هدف خاص وجود داشته باشد.

ج) هرگونه رابطه با مقامات دولتی، به ویژه در زمینه های حمایتی باید آشکار و شفاف باشد. چارچوب نظارتی تشکل باید اطمینان دهد که یک تشکل در تعامل با دولت یا نمایندگان آن بی طرف باقی می ماند.

چ) تشکل در همکاری و تعامل با سازمان های خیریه مالی یا بین المللی باید اطمینان یابد که هر یک از برنامه های اجرایی سازمان های مذکور در جهت منافع اعضای تشکل می باشد.

VI. Relationship with stakeholders

The association governance framework should ensure that relationships with key stakeholders are properly disclosed and are initiated in the best interest of all members of the association.

- a. Any and all of the relationships with stakeholders, whether established through law or mutual agreements of cooperation, must be made known to the full board of directors, including terms and conditions of the agreement, communication channels, and timelines where appropriate.
- b. Where formal agreements with stakeholders do not exist, an association governance framework should establish a classification of key stakeholders and proper channels of communication with them, making it available to the board and key executive staff.
- c. The board should designate proper oversight and liaison to the chief staff executive for these relationships or engage a standing or special committee to handle it.
- d. Decision-makers should consider cooperation opportunities with other organizations or individuals, taking into the account the benefits as well as any costs to the association.
- e. There should be existing ground rules for participating in a coalition, including any limitations on commitment of funds, role of professional staff, reporting requirements, and designated spokesperson(s) for the campaign.
- f. Any relations with government officials, especially in the context of advocacy, should be open and transparent. An association governance framework should ensure that an organization remains non-partisan in its interaction with government and its agencies.
- g. In working with national or international donor organizations, associations should ensure that any of the programs they implement are in the interest of their members.

۷. حصول اطمینان از چارچوب تشکلی مؤثر برای حکمرانی تشکل های اقتصادی

حکمرانی مؤثر تشکل اقتصادی مبتنی بر یک چارچوب تشکلی است که عدالت، شفافیت و امکان حسابرسی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری را در محیط های عمومی و خصوصی ارتقا بخشیده و با قوانین و مقررات داخلی سازگار باشد.

الف) الزامات قانونی و انتظامی که در یک حوزه صلاحیت قضایی بر طرز اجرای حکمرانی تشکل تاثیر گذارند باید متناسب و سازگار با قوانین و مقررات داخلی، شفاف و قابل اجرا باشند.

ب) الزامات قانونی و انتظامی باید بتوانند فرایندهای تصمیم گیری شفاف دموکراتیک را در تشکل های اقتصادی مقدور و پشتیبانی نمایند.

VII. Ensuring effective institutional framework for governance of business associations

Effective association governance rests upon an institutional framework that promotes fairness, transparency, accountability, and responsibility in the private and public spheres and is consistent with the rule of law.

- a. The legal and regulatory requirements that affect association governance practices in a jurisdiction should be consistent with the rule of law, transparent, and enforceable.
- b. The legal and regulatory requirements should enable and support transparent and democratic decision-making processes within associations.



For more information, please contact:
The Center for International Private Enterprise
1155 15th Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
www.cipe.org | cipe@cipe.org

