



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران  
مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری  
اداره نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

## «اصول ۱۴ گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی»

کمیته نظارت بانکی بال (بازل)

کمیته بین‌المللی تسویه – اکتبر ۲۰۱۰

مترجم: فرگس احمدی

بهار ۱۳۹۴

این نوشتار از طریق ذیل قابل دسترسی می باشد:

**Bank for International Settlements**

**Communications**

**CH-4002 Basel, Switzerland**

**E-mail: publications@bis.org**

**Fax: +41612809100/ +41612808100**

نوشتار در وب سایت بانک بین المللی تسویه نیز موجود است:

[www.bis.org](http://www.bis.org)

حقوق این اثر متعلق به بانک بین المللی تسویه در سال ۲۰۱۰ می باشد. تمامی حقوق محفوظ است. تکثیر و

ترجمه بخش های مختصر و منتخب از این نوشتار با ذکر منبع بلامانع است.

**گروه کاری کمیته نظارت بانکی بال در زمینه حاکمیت شرکتی**

**رئیس گروه : مقام نظارت احتیاطی فرانسه: Ms. Daniele Nouy**

**اعضاء گروه :**

کمیته بانکداری، سرمایه گذاری و بیمه بلژیک: **Mr. Hein Lannoy**

کمیته مقررات بانکی چین: **Mr. Liao Min**

مقام نظارت احتیاطی فرانسه: **Mr. Jean-Christophe Cabotte, Mr. Fabrice Mace**

بانک فدرال آلمان: **Ms. Kathrin Schulte-Sudhoff**

مقام نظارت مالی فدرال (BaFin) ؛ آلمان: **Ms. Heike Berger-Kerkhoff**

بانک مرکزی ایتالیا: **Ms. Diana Capone**

بانک مرکزی ژاپن: **Mr. Jun Iwasaki**

آژانس خدمات مالی ؛ ژاپن: **Mr. Hideaki Kamei**

کمیته نظارتی بخش مالی ؛ لوکزامبورگ: **Ms. Nadia Manzari**

**Ms. Annick Teubner**: بانک مرکزی هلند:

**Mr. Oleg Letyagin**: بانک مرکزی روسیه:

**Mr. Abdullah Alsoyan**: آژانس پولی عربستان سعودی:

**Mr. Francisco Ovelar**: بانک مرکزی اسپانیا:

**Ms. Cecilia Wennerholm**: مقام ناظر بازار مالی؛ سوئد:

**Mr. Gabe Shawn Varges**: مقام ناظر بازار مالی؛ سوئیس:

**Mr. Chris Hibben**: مقام خدمات مالی؛ انگلستان:

**Ms. Melinda West**: شرکت بیمه سپرده فدرال؛ آمریکا:

**Ms. Kristin Malcarney**: فدرال رزرو نیویورک؛ آمریکا:

**Mr. Kirk Odegard**: هیات مدیره فدرال رزرو؛ آمریکا:

**Ms. Karen Kwilosz**: دفتر بازرسی ارزی؛ آمریکا:

**Mr. Elies Massaoudi**: کمیته اروپایی:

**Mr. Grant Kirkpatrick**: سازمان همکاری و توسعه اقتصادی:

**Ms. Laura Ard, Ms Katia D`Hulster**: بانک جهانی:

**Mr. Denis Sicotte**: موسسه ثبات مالی:

**Mr. Toshio Tsuiki**: دبیر کمیته نظارت بانکی بال؛ بانک بین المللی تسویه:

## فهرست مطالب

پیشگفتار مترجم

۱- مقدمه

۲- مروری اجمالی بر موضوع حاکمیت شرکتی بانک ها

۳- اصول حاکمیت شرکتی موثر

الف) شیوه های کاری هیات مدیره

ب) هیات عامل

ج) مدیریت ریسک و کنترل های داخلی

د) جبران خدمات

ه) ساختارهای شرکتی مختلط و پیچیده

و) افشاء و شفافیت

۴- نقش ناظران بانکی

۵- ایجاد و توسعه محیطی برای پشتیبانی از حاکمیت شرکتی موثر

طرح موضوع حاکمیت شرکتی\* در دهه های اخیر محصول مطالعاتی است که در خصوص علل ناکامی شرکتها و بانکهای بزرگ و بویژه بحرانهای مالی می باشد که در سالهای اخیر بوقوع پیوسته است. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حاکمیت شرکتی\*\* را بدین گونه تعریف نموده است: «مجموعه روابطی که میان مدیریت، هیأت مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود داشته و تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می شود.» لذا حاکمیت شرکتی مطلوب بایستی مشوق های مناسبی را برای هیأت مدیره و مدیریت فراهم نموده به گونه ای که آنها بتوانند به پیگیری اهدافی که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده و نظارت موثری را ممکن می سازد، بپردازند.

در واحدهای بانکی، حاکمیت شرکتی را شیوه اداره امور تجاری دانسته اند که این امر شامل تدوین اهداف و ترسیم وضعیت ریسک یک بانک و نیز اولویت بندی فعالیتها آنها با توجه به وضعیت ریسک واحد بانکی و صیانت از منافع سپرده گذاران و سایر افراد ذینفع می باشد. از اینرو هدف آن است که با چیدمان صحیح روابط و مناسبات در ساختار قدرت و تبیین دقیق اختیارات و مسئولیتها در سازمان؛ منابع را به گونه ای کارآ به کار گیرد، اهداف را به شیوه ای اثربخش محقق سازد و از همه مهمتر؛ منافع افراد ذینفع را به بهترین شکل ممکن تامین نماید. شاید به جرات بتوان گفت که هدف غایی حاکمیت شرکتی موثر، یافتن نقطه بهینه ای است که در آن، منافع اشخاص ذینفع به طور همزمان، در بهترین وضعیت خود قرار گیرد.

در حاکمیت شرکتی، علاوه بر طرح مباحث نظری، تاکید فراوانی بر تدوین و حفظ ارزش های عالی اخلاقی و حرفه ای در محیط کار می شود. تجویز این راه کارهای ارزشی با این هدف صورت می گیرد که فرآیند کنترل و صیانت از منافع کلیه افراد ذینفع، در گفتار و کردار تمامی کارکنان سازمان - از اعضای هیأت مدیره و هیأت عامل تا کارکنان جزء - نهادینه شود. بدیهی است اتخاذ روش های عملی در این زمینه باید در چارچوب نظام ارزشی جوامع صورت پذیرد.

---

\* برای عبارت لاتین "corporate governance معادل های متعددی در زبان فارسی بکار رفته است: از جمله حاکمیت شرکتی، حاکمیت سهامی، راهبري شرکتی لیکن در ترجمه حاضر از عبارت رایج تر "حاکمیت شرکتی" استفاده شده است

\*\* Organization for economic cooperation and development; OECD

کمیته نظارت بانکی بال نخستین رهنمود خود را در خصوص اصول بهبود حاکمیت شرکتی در سال ۱۹۹۹ منتشر و در سال ۲۰۰۶، رهنمود خود را مطابق با اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بازرنگری نمود. متعاقب انتشار رهنمود کمیته در سال ۲۰۰۶ و طی بحران مالی که از اواسط سال ۲۰۰۷ آغاز شد، ناکامی‌ها و مشکلات بسیاری که در زمینه حاکمیت شرکتی پدید آمده بود، آشکار گشتند. از جمله؛ عدم نظارت کافی هیات مدیره بر هیات عامل، مدیریت ناکارآمد ریسک‌ها و وجود ساختارهای بانکی که بی‌جهت پیچیده یا مبهم بودند. از اینرو کمیته تصمیم گرفت رهنمود خود را مورد بازرنگری قرار دهد لذا با بازرنگری و اصلاح اصول مربوطه، تداوم پذیرش و اهمیت بکارگیری‌شان توسط بانک‌ها و ناظران را به منظور اطمینان از اجرای موثر حاکمیت شرکتی تثبیت نمود. نوشتار حاضر ترجمه «سند اصول ۱۴ گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی» کمیته نظارت بانکی بال می‌باشد که در اکتبر سال ۲۰۱۰ میلادی انتشار یافته است.

پیشنهاد ترجمه این سند به مترجم از سوی جناب آقای امین آزاد مدیرکل محترم نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مطرح شد و علاوه بر پیشنهاد ترجمه، پیگیری و تشویق ایشان و همچنین ویرایش دقیق متن همراه با ارائه پیشنهادات سازنده از نظر محتوایی و نگارشی سبب گردید ترجمه متن سلیس‌تر از نسخه اولیه تقدیم شود. از اینرو به تأسی از حدیث "کسی از بنده خدا تشکر و قدردانی نکند، شکرگزار خداوند نیز نخواهد بود" از تشویق‌های و پیگیری‌های صمیمانه و برادرانه ایشان کمال تشکر را دارم. لازم به یادآوری است:

(۱) در ترجمه متن، پاورقی‌ها عیناً براساس متن اصلی شماره‌گذاری و ترجمه شده است. (در متن اصلی پی‌نوشت‌ها بصورت متوالی می‌باشد)

(۲) اسناد منتشره توسط کمیته بال که تاکنون متن آنها توسط همکاران محترم حوزه مدیریت کل محترم نظارت بر بانکها و یا مدیریت کل محترم مطالعات، مقررات بانکی و مجوزهای بانکی ترجمه گردیده است، در انتهای پاورقی مربوطه با عبارت "ترجمه فارسی این سند را می‌توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی مطالعه فرمائید" اضافه گردیده است.

(۳) به جهت رعایت حفظ توالی پاورقی‌ها، معادل انگلیسی برخی عبارات با علامت ستاره (\*) به صورت پی‌نوشت درج شده است.

۴) در ترجمه بند ب ذیل ماده ۶ بخش اول ( هیأت عامل) و نیز ماده ۱۴ بخش دوم (مروری اجمالی بر موضوع حاکمیت شرکتی) مطابق با توضیحات مربوط به پاورقی شماره ۷ متن اصلی ، از عبارت تحمل/تمایل به ریسک\*\*\* به جای عبارت "ریسک‌پذیری" استفاده گردید لیکن در دیگر بخش ها ، عبارت " ریسک‌پذیری" بکار رفته است.

امید آنکه سند پیش رو بتواند بخشی از ابهاماتی را که در زمینه حاکمیت شرکتی وجود دارد برطرف نموده و از این رهگذر به ادبیات موجود " حاکمیت شرکتی" در شبکه بانکی کشور کمکی ناچیز نموده باشد./۲۳۴۴۷۰۵

**نرگس احمدی**

**رئیس گروه بازرسی بانکها**

---

\*\*\* risk tolerance/appetite

## اصول بهبود حاکمیت شرکتی

### ۱. مقدمه

۱- با توجه به نقش مهم بانکها در اقتصاد هر کشور به عنوان واسطه‌های مالی و اثرپذیری نظام مالی از مشکلات ناشی از فقدان حاکمیت شرکتی در بانکها، این موضوع از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. از آنجاییکه حاکمیت شرکتی رابطه تنگاتنگی با واحدهای بانکی به صورت جداگانه و نیز نظام مالی بین المللی بطور کلی دارد، از اینرو باید تحت یک رهنمود نظارتی هدفمند\* انجام پذیرد.

۲- کمیته نظارت بانکی بال<sup>۱</sup> (کمیته) از مدت ها قبل خود را متعهد به بهبود شیوه های حاکمیت شرکتی موثر برای واحدهای بانکی می‌دانسته است. این کمیته نخستین رهنمود خود را در سال ۱۹۹۹ منتشر و سپس در سال ۲۰۰۶ اصول مربوطه را بازنگری نمود<sup>۲</sup>. رهنمود کمیته ضمن یاری رساندن به ناظران بانکی، مرجع اصلی واحدهای بانکی در جهت بهبود بکارگیری شیوه های موثر حاکمیت شرکتی در کشورهايشان محسوب می شود. اصول مذکور همچنین به عنوان مرجع اصلی اقدامات بانک ها در زمینه حاکمیت شرکتی به شمار می رود.

۳- رهنمود کمیته در سال ۲۰۰۶، از اصول حاکمیت شرکتی که سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۴ منتشر نموده، برگرفته شده است. هدف سازمان مذکور از انتشار این اصولی که مقبولیت جهانی

#### \*targeted

<sup>۱</sup> کمیته نظارت بانکی بال، مرجعی را به منظور همکاری منظم در خصوص موضوعات مربوط به نظارت بانکی تشکیل داده و در پی بهبود و تقویت شیوه های نظارت و مدیریت ریسک در سطح جهانی می‌باشد. کمیته مذکور متشکل از نمایندگان از کشورهای آرژانتین، استرالیا، بلژیک، برزیل، کانادا، چین، فرانسه، آلمان، هنگ کنگ، هند، اندونزی، ایتالیا، ژاپن، کره، لوکزامبورگ، مکزیک، هلند، روسیه، عربستان سعودی، سنگاپور، آفریقای جنوبی، اسپانیا، سوئد، سوییس، ترکیه، انگلستان و آمریکا می باشد. جلسات کمیته معمولاً در بانک بین المللی تسویه (Bank for International settlements-BIS) در شهر بال واقع در کشور سوییس-مقر دائمی دبیرخانه آن- تشکیل می شود. <sup>۲</sup>مراجعه شود به رهنمود بهبود حاکمیت شرکتی برای واحدهای بانکی، کمیته نظارت بانکی بال، که در سپتامبر ۱۹۹۹ و فوریه ۲۰۰۶ منتشر شد و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs122.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm) موجود است. ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

<sup>۳</sup> (OECD-Organization for Economic Co-operation and Development) مراجعه شود به اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی که ابتدا در سال ۱۹۹۹ منتشر و سپس در آوریل سال ۲۰۰۴ مورد بازنگری قرار گرفته و در این نشانی موجود است:



یافته‌اند، آن بود که به دولت‌ها کمک کند ضمن ارزیابی چارچوب حاکمیت شرکتی خود، آن را بهبود بخشیده و همچنین رهنمودی را برای قانون‌گذاران\* و فعالان\*\* بازارهای مالی ارائه نماید<sup>۴</sup>.

۴- سازمان همکاری و توسعه اقتصادی؛ حاکمیت شرکتی را به شرح زیر تعریف نموده است:

"مجموعه روابط میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر ذینفعان یک شرکت می‌باشد که تعیین‌کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت و ابزار دست‌یابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد آنها مشخص می‌گردد. حاکمیت شرکتی خوب باید انگیزه‌های مناسبی را برای هیات مدیره و هیات عامل به منظور دنبال نمودن اهداف سازمان و در راستای منافع شرکت و سهامداران آن فراهم نموده و نظارت موثر را تسهیل نماید. وجود یک سیستم حاکمیت شرکتی موثر در یک شرکت یا گروهی از شرکت‌ها یا به طور کلی در عرصه اقتصاد، به ایجاد اطمینان لازم برای عملکرد صحیح اقتصاد مبتنی بر بازار کمک می‌نماید."

۵- از جمله نکات اصلی در رابطه با موضوع حاکمیت شرکتی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- لازم است هیات مدیره در زمینه تصویب استراتژی بانک مشارکت نماید؛
- وظایف آنها باید به وضوح تعیین و در کل سازمان اجرا شود؛
- سیاست‌های مربوط به جبران خدمات بایستی مطابق با اهداف بلند مدت بانک باشد؛
- ریسک‌های بوجود آمده ناشی از عملیاتی که فاقد شفافیت هستند، باید بطور مناسب مدیریت شوند.

---

www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf. این اصول یکی از دوازده استاندارد مهمی هستند که از سوی مجمع ثبات مالی (Financial Stability Forum) برای نظام‌های مالی استوار، تدوین گردیده‌اند.

\*-regulators

\*\*-participants

<sup>۴</sup> سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، واژه نامه ای را برای اصطلاحات مربوط به حاکمیت شرکتی در سند "تجارب حاصل از میزگردهای منطقه ای حاکمیت شرکتی، در سال ۲۰۰۳" گردآوری نموده که در این نشانی قابل دسترسی است:

www.oecd.org/dataoecd/19/26/23742340.pdf. بایستی توجه داشت که بکارگیری دقیق این اصطلاحات در کشورهای

مختلف، ممکن است متفاوت باشد.

۶- متعاقب انتشار رهنمود کمیته در سال ۲۰۰۶ و طی بحران مالی که از اواسط سال ۲۰۰۷ آغاز شد، ناکامی‌ها و مشکلات بسیاری که در زمینه حاکمیت شرکتی پدید آمده بود،<sup>۵</sup> آشکار گشتند. از جمله؛ عدم نظارت کافی هیات مدیره بر هیات عامل، مدیریت ناکارآمد ریسک‌ها و وجود ساختارهای بانکی که بی‌جهت پیچیده یا مبهم بودند. از اینرو کمیته تصمیم گرفت رهنمود سال ۲۰۰۶ خود را مورد بازنگری قرار دهد. بنابراین با بازنگری و اصلاح اصول مربوطه، تداوم پذیرش و اهمیت بکارگیری‌شان توسط بانک‌ها و ناظران را به منظور اطمینان از اجرای موثر این اصول تثبیت نمود.<sup>۶</sup> موارد کلیدی که به اعتقاد کمیته باید مورد بیشترین توجه قرار گیرند، به شرح ذیل مشخص شده‌اند:

### (الف) شیوه‌های کاری هیات مدیره

- لازم است هیات مدیره مسئولیت خود در قبال بانک را که شامل تدوین راهبرد تجاری، استراتژی مقابله با ریسک، اطمینان از سلامت مالی و اداره مطلوب سازمان می‌باشد، تمام و کمال و بطور موثر انجام دهد. هیات مدیره همچنین بایستی امکان نظارت موثر بر عملکرد هیات عامل را فراهم نماید.
- برای انجام این مسئولیت، هیأت مدیره باید:
  - قضاوتی بی‌طرفانه را اعمال و از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های فردی و جمعی مناسبی برخوردار بوده و آنها را حفظ نماید؛
  - شیوه‌های مناسب حاکمیتی را برای عملکرد خود بعنوان هیات مدیره دنبال نماید؛

---

<sup>۵</sup> بسیاری از ناکامی‌های سازمان‌های بزرگ جهانی ارائه‌کننده خدمات مالی در گزارش گروه ناظران ارشد راجع به بررسی شیوه‌های مدیریت ریسک طی آشفتگی اخیر بازار که در مارس ۲۰۰۸ منتشر شد، بیان گردیده و در نشانی [www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/rp080306.htm](http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/rp080306.htm) موجود می‌باشد. گزارش بعدی آن گروه درباره آموزه‌های مدیریت ریسک (حاصل از بحران بانکی جهانی سال ۲۰۰۸) که در اکتبر ۲۰۰۹ منتشر شد، در نشانی [www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2009/ma091021.htm](http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2009/ma091021.htm) در دسترس می‌باشد.

<sup>۶</sup> سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، اصول خود را با تجربه حاصل از بحران مالی اخیر تکمیل نموده است. رجوع شود به حاکمیت شرکتی و بحران مالی: نتایج و شیوه‌های موثر و نوظهور به منظور بهبود اجرای اصول حاکمیت شرکتی سال ۲۰۱۰، که در نشانی [www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf) موجود است.

- از پشتیبانی شایسته، قدرتمند و مستقلى به منظور مقابله با ريسک و کنترل آن برخوردار بوده و نظارتى موثر بر آن داشته باشد.

### **(ب) هیات عامل**

- لازم است هیات عامل (مدیریت ارشد) از تطابق فعالیت های بانک با راهبرد تجاری، استراتژی تحمل/تمایل به ريسک<sup>۷</sup> و سیاست های مصوب هیات مدیره، اطمینان حاصل نماید.

### **(ج) مدیریت ريسک و کنترل های داخلی**

- یک بانک بایستی دارای واحد "مدیریت ريسک" (شامل یک کارمند ارشد یا فردی معادل وی در بانک های بزرگ و بانک های فعال در عرصه بین المللی)، واحد "تطبيق عملکرد" و واحد "حسابرسی داخلی" باشد که هر یک از آنها از اختیارات، جایگاه، استقلال و نیروی انسانی کافی برخوردار بوده و نیز قابلیت دسترسی به هیات مدیره را داشته باشند؛
- ريسک ها بایستی بطور مداوم شناسایی، اندازه گیری و نظارت شوند؛
- لازم است نظام کنترل های داخلی که از طراحی و عملکرد موثری برخوردار است در بانک اجرا گردد؛
- زیرساخت های واحد مدیریت ريسک، تطبيق و کنترل داخلی یک بانک بایستی با تغییرات ایجاد شده در وضعیت ريسک آن (شامل میزان رشد) و نیز دورنمای بیرونی آن همگام باشد؛

---

<sup>۷</sup> برخی از بانک ها و ناظران بانکی اصطلاح "تحمل ريسک" را برای بیان میزان ريسکی که بانک مایل به پذیرفتنش است بکار می برند. بانکها و ناظران بانکی دیگر از اصطلاح "تمایل به ريسک" برای ایجاد تمایز بین ريسک های مطلقى که بانک پذیرای آن است (تمایل به ريسک)، در مقابل محدودیت های واقعی موجود در شیوه "تمایل به ريسک" که بانک آنها را دنبال می کند، استفاده می کنند (تحمل ريسک). تمایل به ريسک، دیدگاه گسترده تری از ريسک های قابل قبول را ارائه می نماید در حالی که تحمل ريسک، ريسک های خاصی را مشخص می کند که بانک آنها را خواهند پذیرفت. از آنجاییکه بانک ها و ناظران بانکی در این خصوص به توافق نرسیده اند، در این سند از عبارت "تحمل/تمایل به ريسک" استفاده شده است.

- مدیریت موثر ریسک، نیازمند ایجاد ارتباطات داخلی نیرومند و به موقع در داخل بانک می‌باشد که در کل سازمان با گزارش دهی به هیات مدیره و هیات عامل انجام می‌پذیرد.

#### **(د) جبران خدمات**

- لازم است بانک اصول شیوه‌های موثر جبران خدمات هیات ثبات مالی\* (FSB) – که در گذشته مجمع ثبات مالی نام داشت) و استانداردهای اجرایی مربوط به آن<sup>^</sup> (FSB Standards) یا قوانین ملی حاکم را که مطابق با اصول و استانداردهای هیات مذکور می‌باشند، بطور کامل اجرا نمایند.

#### **(ه) ساختارهای شرکتی مختلط یا پیچیده**

- لازم است هیات مدیره و هیات عامل نسبت به ساختار کلی شرکت و نحوه ارزیابی آن شناخت و آگاهی داشته و پس از حصول اطمینان از اینکه این ساختار (و نهادهای تشکیل دهنده آن) مورد تایید بوده و فاقد پیچیدگی غیر ضروری و بی مورد هستند، هدایت کنند؛
- هیات عامل و هیات مدیره باید ساختارهایی را که مانع از شفافیت می‌شوند، مورد شناسایی قرار داده و نسبت به ریسک های خاصی که اینگونه ساختارها ممکن است ایجاد نمایند مطلع گردیده و درصدد کاهش آن‌ها برآیند.

#### **(و) افشاء و شفافیت**

- شفافیت ابزاری کلیدی برای کمک به تحکیم و اجرای اصول اساسی حاکمیت شرکتی مطلوب محسوب می‌گردد.

---

#### **\*FSB Principles**

<sup>^</sup> رجوع شود به اصول مجمع ثبات مالی (FSF) در زمینه شیوه های مناسب جبران خدمات، منتشر شده در آوریل سال ۲۰۰۹، که در نشانی [www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_0904b.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf) و استانداردهای اجرایی سپتامبر ۲۰۰۹، که در نشانی [www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_090925c.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf) موجود هستند.

۷- هدف این رهنمود، کمک به واحدهای بانکی\* به منظور بهبود ساختارهای حاکمیت شرکتی شان و یاری رساندن به ناظران بانکی برای ارزیابی کیفیت این ساختارها می‌باشد. در عین حال این رهنمود قصد ندارد چارچوب مقرراتی جدیدی را در صدر قوانین و مقررات ملی موجود بوجود آورد<sup>۱</sup>. طبیعتاً انتظار می‌رود بکارگیری و اجرای استانداردهای حاکمیت شرکتی در هر کشور مطابق با قوانین، مقررات و الزامات قانونی آن کشور باشد. ناظران بانکی بر آن هستند تا در فواصلی معین، ساختارها و استانداردهای کشور خود را برای مطابقت هر چه بیشتر با رهنمود کمیته بررسی نمایند.

۸- اجرای اصول بیان شده در این سند بایستی متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار، اهمیت و جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک بانک یا گروهی که بانک به آن تعلق دارد (در صورت وجود) باشد. در عین حال کمیته به این موضوع واقف می‌باشد که برخی کشورها به فواید چارچوب‌های قانونی (بطور مثال برای شرکت‌های تجاری پذیرفته شده در بورس) و نیز استانداردهای حسابداری و حسابرسی پی‌برده‌اند. چارچوبها و استانداردهایی که جامع تر و الزام آورتر از اصول بیان شده در این سند می‌باشند. این چارچوب‌ها و استانداردها به ویژه برای بانک‌های بزرگ تر یا بانک‌های تجاری پذیرفته شده در بورس یا موسسات مالی مناسب می‌باشند.

۹- بسیاری از کاستی‌ها و نارسایی‌های مربوط به حاکمیت شرکتی در بخش‌های بانکداری و بیمه، طی بحران مالی که در سال ۲۰۰۷ آغاز شد، آشکار گردیدند. از این رو کمیته، بازنگری اصول خود را با انجمن بین المللی ناظران بیمه\*\* هماهنگ نمود. این انجمن در حال حاضر مجموعه کاملی از اصول اساسی بیمه را که شامل اصول حاکمیت شرکتی می‌باشد، به نحوی بازنگری می‌نماید که بتواند توسعه‌های اخیر صورت پذیرفته در بخش مالی را لحاظ نماید. کمیته و انجمن مذکور در پی همکاری با یکدیگر به منظور نظارت بر اجرای صحیح اصول حاکمیت شرکتی می‌باشند.

---

\*banking organisations

<sup>۱</sup>واژه‌های "بانک" و "واحد بانکی" در این نوشتار بطور کلی به بانک‌ها، هلدینگ‌های بانکی یا دیگر شرکت‌هایی اطلاق می‌گردد که ناظران بانکی براساس قوانین لازم‌الاجرای کشورشان، آن‌ها را یک موسسه اصلی و مادر برای یک گروه بانکی می‌دانند، درست همانگونه که ناظران کشور مبدا چنین فرضی را در مورد آن موسسه دارند. در این متن، هیچ تمایزی در بکارگیری واژه‌های "بانک" و "واحد بانکی" وجود ندارد مگر آنکه بطور آشکار به آن اشاره شده یا متن، خلاف آن را نشان دهد.

\*\*IAIS: International Association of Insurance Supervisors

۱۰- این سند بر تحکیم عوامل کلیدی اصول حاکمیت شرکتی که توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی منتشر شده، تاکید می ورزد و هدف آن را هدایت اقدامات هیات مدیره، هیات عامل و ناظران بانکی در کشورهای مختلفی که دارای نظام های قانونی و مقرراتی متفاوت هستند، می داند. اعم از اینکه عضو کمیته بال باشند یا خیر. با آنکه حقوق واقعی سهامداران یکی از موضوعات اساسی حاکمیت شرکتی در مورد شرکت های پذیرفته شده در بورس محسوب می شود لیکن تمرکز اصلی این رهنمود بر این موضوع نبوده بلکه حقوق مذکور در اصول منتشره توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند.

۱۱- صرف نظر از آنکه کشوری چارچوب کمیته بال ۲ را پذیرفته باشد یا خیر؛ اصول تدوین شده در این نوشتار، می تواند به مرحله اجرا گذاشته شود.<sup>۱</sup> با این حال، کمیته بال هنگام انتشار چارچوب بال ۲، اهمیت حاکمیت شرکتی را مدنظر داشته است. از این رو، هیات مدیره و هیات عامل هر موسسه ای متعهد هستند تا علاوه بر شناخت وضعیت ریسک موسسه، حاکمیت شرکتی موثر را نیز اعمال نمایند.

۱۲- این رهنمود به ساختاری از حاکمیت شرکتی که متشکل از هیات مدیره و هیات عامل است، اشاره دارد. کمیته به تفاوت های اساسی موجود در چارچوب های قانونی و مقرراتی کشورهای مختلف در زمینه وظایف هیات مدیره و هیات عامل اذعان دارد. برخی کشورها از ساختار دو لایه ای بهره می گیرند که در آن وظیفه نظارتی هیات مدیره توسط واحدی جداگانه بنام هیات نظارتی انجام می گردد. این واحد فاقد هر گونه عملکرد اجرایی است. بر خلاف کشورهای گروه نخست، برخی دیگر از کشورها ساختار یک لایه را بکار می گیرند که در آن هیات مدیره از نقش گسترده تری برخوردار است. با این وجود کشورهای دیگری هم هستند که رویکردی را اتخاذ کرده اند که اعضای موظف را از فعالیت در هیات مدیره باز داشته یا تعدادشان را محدود می نمایند. این رویکردی است که هیات مدیره را ملزم می نماید؛ ریاست

---

<sup>۱</sup> کمیته بال در جولای سال ۲۰۰۹ به منظور رسیدگی به ضعف های اساسی موجود در زمینه حاکمیت شرکتی و شیوه های مدیریت ریسک، چارچوب بال ۲ را توسعه داد که شامل "استانداردهای تقویت شده رکن ۲ برای فرآیند بررسی نظارتی" می باشد. رجوع شود به سند بهبود بال ۲، منتشر شده در جولای ۲۰۰۹، توسط کمیته نظارت بانکی بال، که در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs157.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs157.htm) موجود است.

کمیته‌های نظارتی (حسابرسی و ...) را به اعضای غیر موظف هیات مدیره محول نماید. با عنایت به تفاوت های ذکر شده، این سند از یک ساختار خاص برای هیات مدیره جانبداری نمی کند. بطور کلی واژه های هیات مدیره و هیات عامل صرفاً برای اشاره به وظایف نظارتی و مدیریتی بکار رفته اند و در نوشتار حاضر نیز، باید مطابق با قوانین هر کشور تفسیر گردند. این سند ضمن توجه به تفاوت موجود میان رویکردهای ساختاری کشورهای مختلف در زمینه حاکمیت شرکتی، به ترویج شیوه هایی می پردازد که بتواند نظارت، تطبیق و حاکمیت شرکتی مطلوب را در ساختارهای مختلف تقویت نماید.

## ۲. مروری اجمالی بر موضوع حاکمیت شرکتی

۱۳- شیوه های موثر حاکمیت شرکتی به منظور جلب و حفظ اعتماد عمومی نسبت به نظام بانکی ضروری هستند. این مسئله برای عملکرد مناسب بخش بانکی و نیز کل اقتصاد بسیار مهم می باشد. حاکمیت شرکتی ناکارآمد می تواند منجر به ورشکستگی بانک شود. این رویداد به دلیل اثرات احتمالی آن بر نظام بیمه سپرده ها و یا تبعات گسترده تر آن در اقتصاد کلان، مانند ریسک سرایت یا متاثر ساختن نظام های پرداخت، می تواند هزینه ها و عواقب مهمی را برای آحاد جامعه در پی داشته باشد. چنین رخدادی را می توان طی بحران مالی که در اواسط سال ۲۰۰۷ به وجود آمد، مشاهده نمود. علاوه بر آن، حاکمیت شرکتی ضعیف ممکن است منجر به از دست رفتن اعتماد بازار نسبت به توانایی یک بانک برای مدیریت دارایی ها و بدهی هایش از جمله سپرده های آن گردد. این امر می تواند موجب هجوم مردم برای برداشت گسترده سپرده ها و مواجه شدن بانک با بحران نقدینگی شود. در حقیقت بانک ها علاوه بر وظایفی که در قبال سهامداران خود دارند، مسئولیت خطیری را نیز در برابر سپرده گذاران و دیگر ذینفعان عهده دار می باشند. نظام قانونی یک کشور تعیین کننده وظایف رسمی یک بانک در قبال سهامداران، سپرده گذاران و دیگر ذینفعان می باشد. از اینرو سند حاضر واژه های مذکور را ضمن تأیید آنکه وظایف بانک ها در زمینه امور سهامداران، سپرده گذاران و دیگر ذینفعان در هر کشوری متفاوت است، بکار خواهد گرفت<sup>۱۱</sup>.

<sup>۱۱</sup> ناظران بانکی، دولت ها، سهامداران، سپرده گذاران و تضمین کنندگان ضمنی و علنی سپرده ها، به دلیل نقش منحصر به فرد بانک ها در زمینه اقتصاد ملی، محلی و سیستم های مالی، جزء افراد ذینفع محسوب می شوند.

۱۴- از منظر صنعت بانکداری، حاکمیت شرکتی توزیع اختیارات و وظایف هیات مدیره و هیات عامل و شیوه

اداره امور یک بانک توسط آنها است که شامل چگونگی انجام امور زیر می باشد:

- تعیین راهبرد و اهداف بانک؛
- تعیین استراتژی تحمل/تمایل به ریسک بانک؛
- انجام فعالیت های روزانه بانک؛
- حمایت از منافع سپرده گذاران، ایفای تعهدات بانک در قبال سهامداران و در نظر گرفتن منافع دیگر گروههای ذینفعی که به رسمیت شناخته شده اند؛
- هم سو ساختن فعالیت ها و شیوه های کاری به منظور اطمینان از انطباق عملکرد بانک، مطابق با قوانین و مقررات لازم الاجرا.

۱۵- از آنجایی که حاکمیت شرکتی عاملی ضروری برای عملکرد مطمئن و صحیح بانک به شمار می رود،

ناظران بانکی علاقه زیادی به مقوله حاکمیت شرکتی داشته فلذا در صورتیکه بطور موثر بکارگرفته نشود، می تواند اثرات منفی را بر وضعیت ریسک بانک بر جای گذارد. بعلاوه، حاکمیت شرکتی ضعیف (نامطلوب) در واحدهایی که نقش مهمی را در نظام مالی ایفاء می کنند مانند سیستم های تسویه حساب و نقل و انتقالات بانکی، می تواند منجر به انتقال مشکلات به دیگر بخش های بانکداری گردد. برخورداری بانک از یک حاکمیت شرکتی موثر منجر به حفظ یک سیستم نظارتی مقرون به صرفه و کارآمد می گردد. همچنین حاکمیت شرکتی خوب به حفظ منافع سپرده گذاران کمک نموده و به ناظران این امکان را می دهد تا به فرآیندهای داخلی بانک اعتماد بیشتری داشته باشند. تجارب نظارتی در این خصوص، بر اهمیت برخورداری بانک از سطوح مناسب پاسخگویی و اعمال نظارت و تطبیق صحیح تاکید می ورزند. علاوه بر آن هنگامی که یک بانک با مشکلاتی مواجه می گردد، حاکمیت شرکتی موثر می تواند مفید واقع شود. در چنین مواقعی احتمالاً ناظران بانکی بیش از هر چیز نیازمند مشارکت هر چه بیشتر هیات مدیره یا مسئولان نظارتی به منظور جستجوی راه حل های مناسب جهت برون رفت از مشکلات حادث شده و نظارت بر انجام اقدامات اصلاحی می باشند.



۱۶- زمانی که ساختار مالکیت بانک دارای پیچیدگی و عدم شفافیت، نظارت و تطبیق مناسب باشد، چالش‌های خاصی بوجود می‌آید. همچنین اعمال نفوذ نامناسب اشخاصی که دارای اطلاعات داخلی بانک بوده \* یا سهامداران کنترلی، سبب بروز چالش‌هایی در فعالیت‌های بانک می‌گردد. از نظر کمیته بال این بدان معنا نمی‌باشد که وجود سهامداران کنترلی، فی نفسه نامطلوب است، در واقع وجود آنها در بسیاری از بازارها و بانک‌های کوچک، الگوی مالکیتی رایجی شناخته شده که حساسیت ناظران بانکی را بر نمی‌انگیزد و می‌توان آنها را منابع موثری برای یک بانک به شمار آورد. با این وجود، بسیار مهم است که ناظران بانکی اطمینان یابند چنین ساختارهای مالکیتی باعث عدم اجرای حاکمیت شرکتی موثر نمی‌گردد، به ویژه ناظران بانکی بایستی قادر به ارزیابی صلاحیت و شایستگی مالکان و نیز اعضای هیات مدیره و هیأت عامل بانک‌ها باشند<sup>۱۲</sup>.

۱۷- حاکمیت شرکتی مطلوب مستلزم برخورداری از بسترهای مناسب و موثر قانونی، مقرراتی و سازمانی است. عوامل متعددی همانند مقررات تجاری، قوانین بورس و استانداردهای حسابداری می‌توانند بر انسجام بازار و ثبات آن اثرگذار باشند، هرچند این عوامل اغلب خارج از حیطه نظارت بانکی قرار دارند<sup>۱۳</sup>. با این حال ناظران بانکی ترغیب می‌شوند تا با آگاهی از موانع قانونی و سازمانی پیش رو، اقدامات لازم را به منظور تقویت مبانی موثر بر اجرای حاکمیت شرکتی، مطابق با اختیارات قانونی خود انجام دهند. در صورتی که این اقدامات در حیطه اختیارات قانونی آنها نباشد، می‌توانند با بکارگیری اقدامات قانونی پشتیبان نقش مستقیم تری را در پیشبرد یا اجرای حاکمیت شرکتی مطلوب بر عهده داشته باشند.

---

\* Insiders

<sup>۱۲</sup> برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد آزمون "صلاحیت و شایستگی" به سند "اصول اساسی برای نظارت بانکی موثر و متدلوژی" مربوط به این اصول مراجعه نمایید که توسط کمیته نظارت بانکی بال در اکتبر سال ۲۰۰۶ منتشر و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs129.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs129.htm) و [www.bis.org/publ/bcbs130.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs130.htm) موجود است.

<sup>۱۳</sup> مبانی حاکمیت شرکتی اثربخش را می‌توان با پیش‌شرط‌های لازم برای نظارت بانکی موثر، که در سند اصول اساسی برای نظارت بانکی موثر درج گردیده، مقایسه نمود. پیش‌شرط‌های مذکور نیز همانند مبانی حاکمیت شرکتی موثر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده ولی اغلب خارج از حوزه اختیارات قانونی ناظران بانکی هستند.

۱۸- نظام حاکمیت شرکتی و نیز نظام های قانونی و مقرراتی کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت است. با این وجود، مادامی که چند وظیفه مهم در یک واحد بانکی به اجرا در می آید می توان صرف نظر از روش مورد استفاده توسط آن واحد، به حاکمیت شرکتی مطلوب دست یافت. به منظور حصول اطمینان از انجام بازبینی و تطبیق مناسب، ساختار سازمانی هر بانکی باید شامل شیوه های نظارتی ذیل باشد:

- اعمال نظارت عالی از سوی هیات مدیره و هیأت عامل؛
- اعمال نظارت مستقیم توسط واحدهای کاری مختلف؛ و
- مدیریت مستقل واحدهای ریسک، تطبیق و حسابرسی.

۱۹- اصول کلی حاکمیت شرکتی موثر بایستی توسط بانک های دولتی و بانک هایی که توسط دولت حمایت می شوند (حتی اگر حمایت دولت از آنها موقتی باشد) نیز اجرا شود. (بطور مثال طی بحران مالی که از اواسط سال ۲۰۰۷ آغاز شد، دولتها یا بانک های مرکزی در برخی موارد به بانک ها در زمینه تامین سرمایه یاری رساندند<sup>۱۴</sup>). در چنین مواردی، سرمایه گذاری دولت یا مالکین آن (حتی بطور موقت) ممکن است سبب بروز چالش های جدیدی در زمینه حاکمیت شرکتی گردد. اگر چه سرمایه گذاری دولت در یک بانک یا مالکیت یک بانک توسط آن ممکن است راهبردها و اهداف بانک را تغییر دهد، لیکن چنین بانکی بواسطه حاکمیت شرکتی ضعیف ممکن است با ریسک هایی مشابه ریسک های بانک های غیردولتی مواجه شود. از سوی دیگر سیاست های مربوط به خروج از مالکیت یا حمایت دولت، می توانند چالش های دیگری را بوجود آورند که نیازمند اطمینان از اجرای حاکمیت شرکتی مطلوب در این زمینه می باشند. به همین ترتیب، این اصول را می توان برای بانک هایی با ساختارهای مالکیتی متفاوت، بطور مثال بانک هایی که ساختار حاکمیتی آنها خانوادگی است یا بخشی از یک گروه غیر مالی بزرگ تر هستند و یا بانک هایی که غیر بورسی می باشند\* (بطور مثال واحدهای بانکی تعاونی) به کار گرفت.

<sup>۱۴</sup> برای مطالعه بیشتر در زمینه اعمال وظایف مالکیتی از سوی دولت، به سند " رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی درباره حاکمیت شرکتی موسسات دولتی " که در اکتبر سال ۲۰۰۵ منتشر شده و در نشانی [www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf) موجود است، رجوع گردد.

\* Non-listed

### ۳. اصول حاکمیت شرکتی موثر

۲۰- همانطور که گفته شد ناظران بانکی تمایل زیادی به حصول اطمینان از این موضوع دارند که بانک ها شیوه های حاکمیت شرکتی موثر را پذیرفته و اجرا نمایند. رهنمود پیش رو، مبتنی بر تجربه ناظران بانکی در رابطه با بانک هایی است که در زمینه حاکمیت شرکتی با مشکلات رو به رو هستند، بنابراین، هم به جهت تقویت اصول پایه به منظور به حداقل رساندن این مشکلات و هم به منظور شناسایی شیوه هایی که می توان آنها را برای اجرای این اصول بکار برد، طراحی شده اند. اصول مذکور، بطور کلی عناصر مهم یک فرآیند حاکمیت شرکتی موثر را تشکیل می دهند.

#### الف) طرز کار هیات مدیره

##### مسئولیت های کلی هیات مدیره

اصل ۱: هیات مدیره از مسئولیتی جامع در قبال بانک؛ شامل تصویب و نظارت بر اجرای اهداف استراتژیک بانک، استراتژی ریسک، حاکمیت شرکتی و ارزش های شرکتی برخوردار می باشد. همچنین هیات مدیره مسئول نظارت بر عملکرد هیات عامل است.

##### مسئولیت های هیات مدیره

۲۱- مسئولیت نهایی عملیات، استراتژی ریسک، سلامت مالی بانک و نیز چگونگی سازماندهی و اداره سازمان بر عهده هیات مدیره است.

۲۲- از این رو هیات مدیره باید:

- راهبرد کلی بانک را در زمینه امور تجاری با در نظر گرفتن منافع مالی دراز مدت، وضعیت ریسک و توانایی مدیریت موثر ریسک تصویب و نظارت نماید؛ و
- اجرا و بکارگیری موارد زیر در بانک را تصویب و نظارت نماید:
- راهبرد کلی مقابله با ریسک شامل استراتژی تحمل/تمایل به ریسک؛
- خط مشی های کلی مربوط به تشخیص ریسک و مدیریت آن؛

- نظام کنترل‌های داخلی؛

- چارچوب حاکمیت شرکتی، اصول و ارزش‌های شرکتی که دربرگیرنده یک منشور رفتاری\*

یا سند قابل‌قیاس با آن باشد؛<sup>۱۵</sup> و

- سیستم جبران خدمات.

۲۳- هیات مدیره ضمن انجام این وظایف باید منافع قانونی سهامداران، سپرده‌گذاران و دیگر ذینفعان را

نیز در نظر بگیرد. همچنین لازم است نسبت به رابطه موثر بانک با ناظران اطمینان حاصل نماید.

۲۴- اعضای هیات مدیره بایستی "وظایف صیانت"<sup>\*\*</sup> و "وظیفه وفاداری"<sup>\*\*\*</sup> خود در قبال بانک را طبق

قوانین داخلی و استانداردهای نظارتی ایفاء نمایند.<sup>۱۶</sup>

۲۵- هیات مدیره باید از بررسی معاملات اشخاص مرتبط (شامل معاملات میان گروه‌ها) به منظور ارزیابی

ریسک‌های موجود و اعمال محدودیت‌های لازم در مورد آنها (بطور مثال با الزام انجام چنین معاملاتی به

شکل معاملات آزاد و غیر شخصی) اطمینان یابد. همچنین از اینکه منابع شرکتی و تجاری بانک به

درستی تخصیص یافته و بکارگرفته شده، اطمینان حاصل نماید.

### **ارزش‌های شرکتی و منشور رفتاری**

۲۶- یک فرهنگ شرکتی مشخص که هنجارها و انگیزه‌های مناسبی را به منظور بکارگیری و حمایت از

رفتار حرفه‌ای و مسئولانه ارائه می‌نماید، مبنایی ضروری برای یک حاکمیت شرکتی موثر به شمار

---

\* code of conduct

<sup>۱۵</sup> برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی مستمر و پویا است که تغییرات موجود در بازار، فعالیتها، محیط تجاری و فناوری را در نظر می‌گیرد.

\*\* care

\*\*\* loyalty

<sup>۱۶</sup> سازمان همکاری و توسعه اقتصادی "وظیفه صیانت" را بعنوان "وظیفه هر یک از اعضای هیات مدیره برای تصمیم‌گیری آگاهانه و محتاطانه در زمینه اقدامات مرتبط با شرکت مورد نظر" تعریف می‌کند. این وظیفه اغلب اعضای هیات مدیره را ملزم می‌دارد طوری برای دست‌یابی به امور و اهداف شرکت اقدام نمایند که یک "فرد محتاط" برای رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کند. تعهد نسبت به انجام وظیفه صیانت معمولاً بواسطه مقررات قضایی در زمینه تجارت، تعدیل می‌گردند. سازمان مذکور "وظیفه وفاداری" را اینگونه تعریف می‌نماید "وظیفه اعضای هیات مدیره برای انجام فعالیت هم‌سو با منافع شرکت و سهامداران آن. انجام این وظیفه می‌بایست تک‌تک اعضای هیات مدیره را از فعالیت هم‌سو با منافع خود یا فرد و گروه دیگر، به هزینه شرکت و سهامداران آن، منع نماید." به پی‌نوشت شماره ۴ مراجعه شود.

می آید لذا هیات مدیره باید مسئولیت تنظیم "مقررات اخلاقی"، استانداردها و ارزش‌های شرکتی را به منظور افزایش درستکاری خود، هیات عامل و دیگر کارمندان، عهده‌دار شود.

۲۷- منشور رفتاری بانک یا یک خط مشی قابل قیاس با آن بایستی بطور مفصل به رفتارهای مناسب و نامناسب بپردازد. بسیار مهم است که چنین خط مشی به صراحت از اعمال رویه ای که منجر به مشارکت بانک در اقدامی نامناسب یا غیرقانونی می گردد، جلوگیری نماید. این اقدامات غیرقانونی می تواند شامل عدم گزارش دهی صحیح، پولشویی، تقلب، رشوه خواری یا هرگونه فساد باشد. همچنین خط مشی مذکور باید مانع افزایش ریسک پذیری گردد.

۲۸- ارزش های شرکتی بانک بایستی اهمیت بسیار بالای مذاکرات صریح و به موقع با سطوح بالای سازمان را به هنگام بروز مشکلات با اهمیت و جدی مدنظر قرار دهد. کارمندان باید تشویق شوند تا به دور از اقدامات تلافی جویانه، قادر به گفتگو درباره موضوعاتی پیرامون رفتارهای غیر اخلاقی، سوال برانگیز و غیرقانونی باشند. از آنجاییکه چنین شیوه هایی می توانند اثر زیانباری بر اعتبار یک بانک داشته باشند، اعمال یک خطی مشی مطابق با قانون ملی، برای بانک ها بسیار مفید خواهد بود. چنین سیاستی به کارمندان امکان می دهد تا بتوانند بطور محرمانه و با حسن نیت درباره مشاهدات خود در خصوص تخلف‌های صورت گرفته گفتگو کنند. این گفتگوها باید بدون نیاز به طی "سلسله مراتب اداری" صورت پذیرفته و بطور مستقیم یا غیرمستقیم قابل انتقال به هیات مدیره (بطور مثال از طریق حسابرس مستقل یا فرآیند تطبیق یا بوسیله یک بازرس) باشد. همچنین هیات مدیره لازم است در خصوص اینکه مسائل قانونی چگونه و توسط چه کسانی بررسی و رسیدگی شوند، تصمیم‌گیری نماید؛ بطور مثال از طریق واحد کنترل‌های داخلی؛ یک شخص بی طرف؛ هیات عامل و یا خود هیات مدیره.

۲۹- هیات مدیره باید از وجود استانداردهای حرفه‌ای یا منشور رفتاری به منظور ترویج ارزش‌های شرکتی و نیز خطی‌مشی‌ها و روش های گزارش دهی محرمانه درباره مسائل و تخلف‌های صورت گرفته به واحدهای مربوطه، اطمینان حاصل نماید.

## الف) نظارت بر هیات عامل

۳۰- لازم است هیات مدیره؛ مدیر عامل را انتخاب و در صورت لزوم وی را عزل نموده و از شیوه مناسبی برای تعیین جانشین او برخوردار باشد.

۳۱- هیات مدیره بایستی بعنوان بخشی از عملکرد نظارت و تطبیق بانک، بر هیات عامل نظارت داشته باشد. بدین منظور هیات مدیره باید:

- بر تطابق اقدامات هیات عامل با سیاست های راهبردی مصوب هیات مدیره نظارت نماید.
- جلسات منظمی را با هیات عامل تشکیل دهد؛
- توضیحات و اطلاعات ارائه شده توسط هیات عامل را به شیوه ای منتقدانه بررسی و بازبینی نماید؛
- استانداردهای عملکرد رسمی را مطابق با اهداف بلند مدت، راهبرد شرکتی و سلامت مالی بانک برای هیات عامل تعیین نموده و با در نظر گرفتن این استانداردها، بر عملکرد آنها نظارت نماید؛ و
- از متناسب بودن دانش و تخصص اعضاء هیات عامل با ماهیت فعالیت و وضعیت ریسک بانک، اطمینان حاصل نماید

۳۲- هیات مدیره همچنین باید از اینکه ساختار سازمانی بانک موجب تسهیل در تصمیم گیری موثر و حاکمیت شرکتی مطلوب می گردد، اطمینان یابد. این موضوع باید دربرگیرنده حصول اطمینان از تعیین مجراهای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در کل سازمان به نحوی که وظایف و مسئولیتهای کلیدی هیات مدیره، هیات عامل و افراد مسئول کنترل های داخلی را به صراحت مشخص نماید، باشد.

۳۳- هیات مدیره بایستی خط مشی ها و نظام های کنترلی را همراه با عملکرد هیات عامل و واحدهای کنترل داخلی (شامل حسابرسی داخلی، مدیریت ریسک و تطبیق) را به طور منظم و به منظور شناسایی حوزه های نیازمند بهسازی، مشخص و نیز انواع ریسک ها و مسائل حائز اهمیت بانک را نظارت و رسیدگی نماید. لازم است هیات مدیره از اینکه واحدهای عوامل کنترلی از جایگاه، کارکنان و منابع مناسبی برخوردارند و نیز مسئولیت های خود را بطور مستقل و موثر انجام می دهند، اطمینان حاصل نماید.

## صلاحیت های هیات مدیره

اصل ۲: اعضای هیات مدیره بایستی از صلاحیت لازم برخوردار بوده و از طریق آموزش مرتبط با سمت خود،

واجد شرایط باقی بمانند. آنها باید درک روشنی از نقش خود در زمینه حاکمیت شرکتی داشته و همچنین

توانایی انجام قضاوت صحیح و بی طرفانه درباره امور بانک را دارا باشند.

۳۴- این اصل در مورد صلاحیت هر یک از اعضای هیات مدیره خواه به عنوان عضو هیات مدیره و یا عضو

هریک از کمیته های هیات مدیره صدق می نماید.

## صلاحیت ها

۳۵- اعضای هیات مدیره هم به صورت فردی و هم به صورت جمعی باید از تجربه، قابلیت ها و

شایستگی های فردی مناسب، از جمله توانمندی حرفه ای و درستکاری فردی برخوردار باشند.<sup>۱۷</sup>

۳۶- کل اعضای هیات مدیره بایستی از دانش و تجربه کافی و مرتبط با فعالیت های مالی بانک، به منظور

دستیابی به حاکمیت و نظارت موثر، برخوردار باشند. حوزه هایی که لازم است اعضای هیات مدیره برای

وارد شدن به آنها از دانش و تجارب کافی برخوردار باشند عبارتند از: امور مالی، حسابداری، اعطای

تسهیلات، عملیات بانکی، نظام های پرداخت، برنامه ریزی استراتژیک، روابط عمومی، حاکمیت شرکتی،

مدیریت ریسک، کنترل های داخلی، مقررات بانکی، حسابرسی و تطبیق. کل اعضای هیات مدیره بایستی

درک معقولی از عوامل بازار و اقتصاد محلی، منطقه ای و در صورت لزوم جهانی و نیز فضای قانونی و

مقرراتی مربوطه داشته باشند.

## آموزش

۳۷- هیات مدیره به منظور کمک به اعضای خود جهت کسب و ارتقای دانش و مهارت های لازم برای انجام

مسئولیت های شان، بایستی از اینکه آنها به برنامه های اولیه مناسب (برای مثال برنامه های مقدماتی) و

پس از آن به آموزش های مستمر در ارتباط با موضوعات مقتضی، دسترسی دارند، اطمینان حاصل

نمایند. هیات مدیره همچنین بایستی زمان، بودجه و منابع کافی را برای دست یابی به این هدف

اختصاص دهند.

---

<sup>۱۷</sup> رجوع شود به سند اصول اساسی، منتشر شده توسط کمیته نظارت بانکی بال، اکتبر ۲۰۰۶. هنگامی که یک بانک از اختیارات و مجوز قانونی برخوردار است، مرجعی که این مجوز را به آن اعطا کرده است باید اعضای پیشنهادی هیات مدیره و هیات عامل را به منظور بررسی صلاحیت و شایستگی شان ارزیابی نماید.

## ترکیب هیات مدیره

۳۸- هیات مدیره بانک باید از اعضای کافی و ترکیب مناسب برخوردار باشد. لازم است هیات مدیره نامزدهای مربوطه را شناسایی و معرفی نموده و از انجام برنامه ریزی لازم برای تعیین جانشین آنها اطمینان حاصل نماید (مگر آنکه در قانون طور دیگری ذکر شده باشد). توانایی هیات مدیره در انجام قضاوتی بی طرفانه و مستقل<sup>۱۸</sup> از عقاید مدیران اجرایی، تمایلات سیاسی و شخصی نامناسب را می توان با استخدام اعضای هیات مدیره از میان تعداد کثیر نامزدها (که بایستی تا حد امکان با توجه به اندازه، پیچیدگی و وسعت جغرافیایی بانک انتخاب شوند) تقویت نمود. قرار گرفتن تعداد زیادی از اعضای غیرموظف شایسته در ترکیب هیات مدیره و یا برخورداری بانک از هیات نظارتی یا هیات حسابرسی که مستقل از مدیریت اجرایی فعالیت می نمایند و قادر به انجام قضاوتی بی طرفه و عادلانه هستند، می تواند منجر به افزایش استقلال و واقع نگری در بانک گردد.<sup>۱۹</sup>

۳۹- لازم است هیات مدیره با شناسایی اعضای احتمالی خود از اینکه نامزدها، واجد شرایط خدمتگزاری بوده و قادر به تخصیص زمان و تلاش لازم برای انجام وظایف خود هستند، اطمینان یابد. اعضای هیات مدیره یا هیات عامل شرکتی که با بانک رقابت می کنند یا در حال تجارت با آن هستند، می توانند تضاد منافع برخاسته از قضاوت ها و تصمیم گیری های مستقل هیات مدیره را برطرف نمایند.

## ساختار هیات مدیره

**اصل ۳: هیات مدیره بایستی شیوه های حاکمیت شرکتی مناسبی را برای فعالیت خود تعیین نموده و دارای**

**ابزاری مناسب جهت اطمینان از رعایت و بازنگری منظم این شیوه ها به منظور استمرار پیشرفت خود باشد.**

---

<sup>۱۸</sup> تعریف عوامل تشکیل دهنده "استقلال" اعضای هیات مدیره در نظام های قانونی مختلف، متفاوت است و اغلب در فهرست الزامات و استانداردهای نظارتی بیان می شوند. ویژگی اساسی استقلال، به توانایی انجام قضاوت مستقل و بی طرفانه پس از لحاظ نمودن تمامی اطلاعات مرتبط و نیز اعمال دیدگاه ها، بدون تاثیرپذیری بی مورد از مدیریت منافع نامناسب اشخاص خارج از سازمان، بستگی دارد.

<sup>۱۹</sup> در صورتی که قرار است یکی از مدیران سابق در هیات مدیره فعالیت کند، هیات مدیره باید تضاد منافع احتمالی را به دقت بررسی نماید، بخصوص اگر مقرر است این فرد نقش ریاست هیات مدیره یا کمیته های آن را بر عهده گیرد. در صورتی که هیات مدیره دریابد استفاده از این شخص، به نفع سازمان است، بایستی مقدمات لازم به منظور کاهش تضاد منافع را که شامل در نظر گرفتن مدت زمان انتظار یا شرح موضوعاتی می شود که لازم است وی برای جلوگیری از تضاد منافع از انجام آنها خودداری نماید، اعمال نماید.



۴۰- شیوه های حاکمیت شرکتی هیات مدیره باید نشانگر بکارگیری اصول حاکمیت شرکتی موثر توسط آنها باشد. این اصول به هیات مدیره کمک می نماید تا وظایف خود را بطور موثرتری انجام داده و نشان دهنده سازمانی است که بانک درصدد تبدیل شدن به آن می باشد.

### **تشکیلات و کارکرد هیات مدیره**

۴۱- لازم است هیات مدیره؛ مقررات سازمانی، آیین نامه ها یا دیگر اسنادی را که وضع کننده ساختار، وظایف و اقدامات اصلی سازمان هستند، مدون و بطور منظم به روز رسانی نماید.

۴۲- هیات مدیره به منظور بهبود اثربخشی و بررسی مناسب موضوعات، چالش ها و مشکلات بزرگ و بحرانی، بایستی تشکیلات خود را برحسب اندازه، تعداد دفعات برگزاری جلسات و وظایف کمیته های مربوطه سازماندهی نماید.

۴۳- ارزیابی منظم عملکرد هیات مدیره به صورت کلی و نیز تک تک اعضای آن به صورت جداگانه، شیوه مناسبی جهت حمایت از عملکرد آنها به شمار می رود. در صورتی که هیات مدیره در مورد عملکرد یا درستکاری یکی از اعضای خود با تردیدهایی رو به رو شود، بایستی اقدامات لازم را اتخاذ نماید. همچنین لازم است اثربخشی شیوه ها و رویه های حاکمیتی خود را چه بعنوان بخشی از ارزیابی های آنها و چه بصورت جداگانه، بطور منظم بررسی و مواردی را که مستلزم بازنگری هستند، مشخص و سپس تغییرات لازم را اعمال نماید.

### **نقش رئیس هیات مدیره**

۴۴- رئیس هیات مدیره نقش بسیار مهمی را در عملکرد صحیح هیات مدیره ایفاء می نماید. راهبری هیات مدیره را بر عهده داشته و مسئول اثربخشی عملکرد کلی هیات مدیره که شامل حفظ رابطه توأم با اعتماد است، را عهده دار می باشد. وی باید دارای تجربه، توانمندی و شایستگی های فردی مورد نیاز برای انجام وظایف خود باشد.

۴۵- رئیس هیات مدیره باید اطمینان حاصل نماید تصمیمات هیات مدیره بر اساس آگاهی های لازم اتخاذ می گردد و مذاکرات انتقادی را تشویق و ترویج نموده و از اینکه افراد می توانند دیدگاه های مخالف خود را ابراز و طی فرآیند تصمیم گیری درباره آنها بحث کنند، اطمینان حاصل نماید.

۴۶- تعداد فزاینده ای از بانک ها برای دست یابی به نظارت و تطبیق مطلوب، لازم می دانند رئیس هیات مدیره، مدیری غیر موظف باشد (مگر آنکه در قانون طور دیگری ذکر شده باشد). در صورتی که بانک چنین تمایزی قائل نشود و بخصوص هنگامی که فرد مورد نظر هم رئیس هیات مدیره و هم مدیر عامل باشد، بسیار مهم است که بانک اقداماتی را به منظور به حداقل رساندن اثرات این امر بر فرایند نظارت و تطبیق اعمال نماید. (بطور مثال برخورداری از عضو هیات مدیره راهبر، یک عضو هیات مدیره مستقل یا سمتی مشابه).

### **کمیته های هیات مدیره**

۴۷- در بسیاری از کشورها، هیات مدیره به منظور تمرکز دقیق و موثر بر برخی از حوزه های خاص، کمیته های تخصصی ویژه ای را ایجاد می نمایند. تعداد و ماهیت این کمیته ها به عواملی از جمله اندازه بانک، تعداد اعضای هیات مدیره، ماهیت حوزه های فعالیت بانک و وضعیت ریسک آن بستگی دارد.

۴۸- لازم است هر کمیته یک دستور کار را که شامل دامنه اختیارات، تعهدات و رویه های کاری آن می باشد، تدوین نماید. به منظور شفافیت و پاسخگویی هر چه بیشتر باید هیات مدیره؛ اختیارات، تعهدات و نیز ترکیب (شامل اعضای مستقل) کمیته هایی را که تشکیل داده، تعریف و افشاء نماید. توصیه می گردد اعضا و روسای این کمیته ها به منظور اجتناب از تمرکز زدایی قدرت، به صورت چرخشی جابه جا شوند، مشروط بر آنکه انجام چنین کاری به مهارت ها، تجربیات و اثربخشی جمعی این کمیته ها آسیبی نرساند.

۴۹- کمیته های مذکور بایستی گزارش های مقتضی را (بطور مثال صورت جلسات یا خلاصه موضوعات بررسی شده) در رابطه با تصمیمات خود ارائه نمایند. این گزارش ها بایستی تحقق وظایف کمیته را مستند نموده و به افرادی که مسئول حوزه های کنترلی یا نظارت بر عملکرد موثر این کمیته ها می باشند، (به منظور ارزیابی عملکرد کمیته ها) کمک نمایند.

## کمیته حسابرسی

۵۰- لازم است بانک های بزرگ و فعال در عرصه بین المللی دارای یک کمیته حسابرسی یا کمیته ای معادل آن باشند. کمیته حسابرسی بطور معمول دارای وظایفی مانند؛ فرآیند گزارش دهی مالی، نظارت بر حسابرسان داخلی و مستقل بانک؛ تایید صلاحیت حسابرسان مستقل<sup>۲۰</sup> یا معرفی آنها به هیات مدیره یا سهامداران به منظور تأیید یا انتصاب، برکناری حسابرسان مستقل، جبران خدمات آنها، بازنگری و تصویب گستره حسابرسی، دریافت گزارش های مهم حسابرسی<sup>۲۱</sup> و اطمینان یافتن از این که هیات عامل اقدامات اصلاحی لازم را به موقع و به منظور رفع نقاط ضعف، عدم رعایت خط مشی ها، قوانین و مقررات و دیگر مشکلات شناسایی شده توسط حسابرسان، اعمال می نمایند، می باشد. علاوه بر آن کمیته حسابرسی بایستی تدوین سیاست ها و شیوه های حسابداری بانک را نظارت نماید.

۵۱- تعدادی کافی از اعضای مستقل و غیر موظف هیات مدیره باید در کمیته حسابرسی عضویت داشته باشند. اصلح آن است در کشورهایی که حسابرسان مستقل به وسیله کمیته حسابرسی انتخاب می شوند، انتصاب یا برکناری آنان فقط براساس تصمیم اعضای مستقل و غیر موظف کمیته حسابرسی انجام پذیرد. کمیته حسابرسی بایستی حداقل در کلیت خود دارای تجربیات مرتبط و به روز بوده و بطور کلی از مهارت ها و دانش تخصصی در زمینه موضوعاتی همچون گزارشگری مالی، حسابداری و حسابرسی، متناسب با پیچیدگی واحدهای بانکی و وظایف آنها برخوردار باشد.

## کمیته مدیریت ریسک

۵۲- بهتر است بانک ها به ویژه بزرگ و بانک های فعال در عرصه بین المللی دارای یک کمیته ریسک در سطح هیات مدیره یا معادل آن بوده تا بتوانند اطلاعات و توصیه های لازم را درباره وضعیت کنونی و آتی استراتژی ریسک پذیری بانک و راهبرد مقابله با آن را ارائه و بر اجرای این راهبرد، توسط هیات عامل

<sup>۲۰</sup> در برخی کشورها حسابرسان مستقل بطور مستقیم توسط سهامداران انتخاب می شوند و هیات مدیره فقط توصیه های لازم را در این خصوص ارائه می کند.

<sup>۲۱</sup> این موارد شامل گزارش های مربوط به مدیریت ریسک و تطبیق نیز می شوند مگر آنکه بانک کمیته های هیات مدیره جداگانه ای را برای این حوزه ها داشته باشد.

نظارت نمایند. راهبرد مذکور باید دربرگیرنده استراتژی‌های مدیریت ریسک نقدینگی، اعتباری، عملیاتی، بازار، تطبیق، شهرت و دیگر ریسک‌های بانکی باشد. کمیته ریسک به منظور تقویت اثربخشی خود بایستی اطلاعات رسمی و غیر رسمی مربوط به عملکرد هیات عامل و مدیر ارشد ریسک (به اصل ۶ مراجعه شود) را دریافت و در صورت لزوم به نظرات کارشناسان به ویژه در رابطه با اقدامات راهبردی پیشنهادی نظیر ادغام‌ها و مالکیت‌ها دسترسی داشته باشد.

### **دیگر کمیته‌ها**

۵۳- از جمله کمیته‌های تخصصی دیگری که استفاده از آن‌ها بطور فزاینده‌ای در بین بانک‌ها عمومیت یافته است، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- **کمیته جبران خدمات کارکنان** - امکان نظارت بر عملیات سیستم جبران خدمات را فراهم نموده و از تناسب و همخوانی جبران خدمات کارکنان با فرهنگ سازمانی، اهداف بلند مدت، استراتژی مقابله با ریسک، محیط کنترلی بانک (به اصول ۱۰ و ۱۱ مراجعه شود) و نیز هر گونه الزام قانونی و مقرراتی اطمینان می‌دهد.
- **کمیته انتصابات / منابع انسانی / حاکمیت شرکتی** - توصیه‌های لازم را در خصوص اعضای جدید هیات‌مدیره و هیات عامل به هیات مدیره ارائه می‌نماید؛ ضمناً می‌تواند در ارزیابی میزان کارآمدی هیات مدیره، هیات عامل و نیز نظارت بر سیاست‌گذاری‌های مربوط به کارکنان و منابع انسانی بانک مشارکت نماید.
- **کمیته تطبیق / اخلاقیات\*** - تمرکز آن اطمینان یافتن از این موضوع است که بانک دارای ابزار مناسب به منظور ترویج تصمیم‌گیری صحیح و مطابق با قوانین، مقررات و قواعد داخلی باشد؛ و بر کارکرد واحد تطبیق نظارت می‌نماید.

---

\* compliance/ethics

۵۴- لازم است هیات مدیره، اعضای کمیته های تخصصی را با هدف دستیابی به مجموعه بهینه‌ای از مهارت‌ها و تجربیات، به نحوی که کمیته‌ها به درک کامل، ارزیابی بی طرفانه و ایجاد ایده‌های نو در رابطه با موضوعات مورد نظر دست یابند، منصوب نماید. برای دستیابی به بی طرفی مورد نیاز، اعضای کمیته‌ها باید متشکل از اعضای غیر موظف و تا حد ممکن مستقل باشند. در صورتی که دست یافتن به میزان اکثریت اعضای مستقل، ممکن نباشد، کمیته بایستی تلاش کند تا با ترکیب مهارت‌ها و تجربیات اعضای خود به بالاترین میزان بی طرفی برسد. صرف نظر از ترکیب کمیته های تخصصی، بهتر است اعضای مستقل آنها، بطور جداگانه با یکدیگر و نیز با کارکنان حوزه های تحت نظارت خود نشست‌های منظمی را به منظور اطمینان از برقراری مذاکرات صریح و به موقع برگزار نمایند. علاوه بر آن ملاحظات هیات مدیره در رابطه با موضوعات مربوط به ریسک، بوسیله اعضای که در بیش از یک کمیته فعالیت می کنند(به دلیل محدودیت زمانی اعضا) می تواند بهبود یابد. بطور مثال، عضوی که هم در کمیته جبران خدمات کارکنان و هم در کمیته ریسک یا حسابرسی فعالیت می نماید، شناخت و ارزیابی بهتری را می تواند از این موضوعات داشته باشد.

### **تضاد منافع**

۵۵- تضاد منافع ممکن است در نتیجه فعالیت‌های مختلف که بانک بر عهده دارد (بطور مثال هنگامی که بانک اقدام به اعطای تسهیلات می نماید و به طور همزمان اوراق بهادار صادر شده بر مبنای آن را نیز خرید و فروش می نماید) بوجود آید. همچنین ممکن است منافع بانک یا مشتریان آن با منافع اعضای هیات مدیره بانک یا هیات عامل در تضاد باشد. (بطور مثال هنگامی که بانک اقدام به برقراری رابطه تجاری با موسسه‌ای می نماید که یکی از اعضای هیات مدیره بانک در آن منافع مالی دارد). علاوه بر موارد فوق در مواقعی که بانک خود بخشی از یک ساختار گروهی بزرگ تر است، تضاد منافع ممکن است ایجاد شود. بطور مثال وقتی که بانک متعلق به یک گروه باشد این احتمال وجود دارد که مجراهای گزارش دهی و جریان های اطلاعاتی بین بانک و موسسه مادر و یا بانک و دیگر موسسات تابعه موسسه مادر، منجر به تضاد منافع مشابهی گردد. (بطور مثال تبادل اطلاعات اختصاصی، محرمانه یا مهم بین

مؤسسات مختلف آن گروه). در این راستا هیات مدیره باید اطمینان یابد هیات عامل سیاست‌های مربوط به شناسایی تضادهای احتمالی منافع را اتخاذ و به اجرا گذاشته و در صورتی که نمی‌تواند از بروز چنین تضادهایی جلوگیری نماید حداقل قادر به مدیریت موثر آنها می‌باشد (بر این اساس برقراری روابط یا انجام معاملات بایستی مبتنی بر خط‌مشی‌های صحیح شرکتی و منطبق با قوانین ملی و استانداردهای نظارتی باشد).

۵۶- لازم است هیات مدیره دارای یک سیاست مکتوب رسمی در خصوص خط‌مشی تضاد منافع بوده و از

فرآیند تطبیق بی‌طرفانه‌ای به منظور اجرای این خط‌مشی که شامل موارد زیر است، برخوردار باشد :

- تعهد اعضای هیات مدیره مبنی بر خودداری از انجام اقداماتی که سبب ایجاد تضاد منافع می‌گردد؛

- تبعیت اعضای هیات مدیره از یک فرآیند بازنگری یا تصویب، پیش از مشارکت در فعالیت‌های خاص (مانند فعالیت در یک هیات مدیره دیگر)؛

- تعهد اعضای مدیره به افشای هر موضوعی که ممکن است منجر به تضاد منافع شده یا در حال حاضر باعث بروز آن شده است؛

- تعهد هر یک از اعضای هیات مدیره به اجتناب از رای‌دهی در جایی که موضوعی با منافع ایشان در تضاد است یا مواقعی که بی‌طرفی یا توانایی آنها برای انجام صحیح وظایفشان، ممکن است با منافعی در تعارض باشد؛

- شیوه‌نامه مناسب انجام معاملات با اشخاص مرتبط، مبتنی بر روابط غیر شخصی؛ و

- نحوه برخورد هیات مدیره در موارد عدم رعایت این خط‌مشی.

۵۷- بهترین شیوه گنجاندن مثال‌هایی از تضاد منافع در خط‌مشی مذکور، مواردی است که یک عضو هیات مدیره به هنگام انجام وظیفه با آنها روبرو می‌گردد.

۵۸- هیات مدیره بایستی از اینکه اطلاعات کافی در خصوص سیاست‌های بانک در زمینه تضاد بالقوه و بالفعل منافع، به شیوه مناسبی برای عموم افشاء شده و در اختیار ناظران بانکی قرار گرفته است، اطمینان

حاصل نماید. این امر بایستی در برگیرنده موارد مهم تضاد منافع بوده و تعارضات ناشی از ایجاد رابطه یا انجام معاملات بانک با دیگر موسسات درون گروهی است را مدیریت نماید.

۵۹- در مواقعی که بانک در مالکیت دولت بوده و به طور همزمان توسط آن نظارت می‌شود، احتمال وقوع تضاد منافع وجود دارد. در صورت بروز چنین تعارضاتی، لازم است بین وظایف مالکیتی و نظارتی بانک، تفکیک اداری کامل را بنحوی که بتوان به هنگام نظارت بر بانک، مداخلات سیاسی را به حداقل رساند، قائل شود.

### **سهامداران بانفوذ (سهامداران کنترلی)**

۶۰- در مواقعی که سهامداران بانفوذ، از قدرت انتصاب اعضای هیات مدیره برخوردار می‌باشند، هیات مدیره باید اقدامات احتیاطی لازم را اعمال نمایند. در چنین مواردی بایستی توجه داشت اعضای هیات مدیره، صرف نظر اینکه چه کسی آن‌ها را منصوب نموده است، دارای مسئولیت‌هایی در قبال خود بانک می‌باشند. در مواقعی که اعضای هیات مدیره توسط یکی از سهامداران کنترلی منصوب می‌گردند، هیات مدیره می‌تواند رویه‌های خاصی را مدون نموده و بازنگری‌های دوره‌ای را به منظور اطمینان یافتن از انجام صحیح وظایف کل اعضای خود اعمال نماید.

### **ساختارهای گروهی**

**اصل ۴: در یک ساختار گروهی، وظیفه نهایی اجرای حاکمیت شرکتی موثر بر عهده هیات مدیره موسسه مادر است. لازم است هیات مدیره از وجود سیاست‌ها و مکانیزم‌های مناسب در زمینه ساختار، فعالیت‌های تجاری و ریسک‌های پیش روی گروه و موسسات مربوطه اطمینان حاصل نماید.**

### **هیات مدیره موسسه مادر**

۶۱- لازم است هیات مدیره موسسه مادر برای انجام وظایف خود در قبال حاکمیت شرکتی، از ریسک‌ها و مسائلی که ممکن است بر کل بانک و نیز موسسات تابعه آن (موسسات بانکی تابعه) موثر باشند، مطلع باشد. در این راستا لازم است بر تمامی فعالیت‌های موسسات تابعه به منظور اطمینان از رعایت سیاست‌های هیات مدیره در زمینه حاکمیت شرکتی، نظارت کافی را اعمال نماید.

۶۲- هیات مدیره موسسه مادر باید برای انجام وظایف خود در خصوص حاکمیت شرکتی موارد زیر را رعایت نماید:

- با در نظر گرفتن ماهیت، میزان و پیچیدگی ریسک های مختلفی که گروه و موسسات تابعه با آنها رو به رو هستند، ساختار حاکمیتی را به منظور نظارت موثرتر بر موسسات تابعه ایجاد نماید.
- ارزیابی منظمی را به منظور اطمینان از اینکه ساختار حاکمیت شرکتی در مسیر رشد، افزایش پیچیدگی و گسترش جغرافیایی و غیره کارآمد باقی خواهد ماند، داشته باشد.
- یک خطی مشی حاکمیت شرکتی را که شامل تعهد به رعایت تمامی الزامات حاکم بر حاکمیت شرکتی باشد، در سطح گروه برای موسسات تابعه خود تصویب نماید.
- از اینکه هر یک از موسسات تابعه، منابع کافی را به منظور رعایت استانداردهای گروه و نیز استانداردهای حاکمیت شرکتی در اختیار دارند، اطمینان حاصل نماید.
- درک روشنی از نقش و روابط موسسات تابعه با یکدیگر و با موسسه مادر داشته باشد.
- از ابزارهای مناسب نظارتی به منظور اطمینان از عملکرد موسسات تابعه خود با قواعد لازم الاجرای حاکمیت شرکتی، برخوردار باشد.

#### **هیات مدیره موسسه بانکی تابعه**

۶۳- بطور کلی، هیات مدیره موسسه بانکی تابعه (فرعی)\* باید به ارزش های شرکتی و اصول حاکمیتی موسسه مادر وفادار بماند. هیات مدیره موسسه مذکور بایستی برای دست یابی به اهداف تعیین شده، ماهیت فعالیت تجاری آن و نیز الزامات قانونی را در نظر بگیرد.

۶۴- لازم است هیات مدیره یک موسسه تابعه به گونه ای مسئولیت های خود در زمینه حاکمیت شرکتی را مدون نموده و همچنین تصمیم گیری ها و شیوه های کاری را در سطح گروه بنحوی ارزیابی کند که مطمئن گردد این موارد سبب نقض قوانین و مقررات لازم الاجرا و یا مقررات احتیاطی، توسط موسسه تابعه نمی گردد<sup>۲۲</sup>. هیات مدیره چنین موسسه ای باید اطمینان یابد تصمیمات و شیوه های مذکور آسیبی به موارد زیر نمی رسانند:

---

\* Subsidiary bank



- مدیریت دقیق و صحیح موسسه تابعه؛
- سلامت مالی موسسه تابعه؛
- منافع قانونی سهامداران موسسه تابعه.

### **(ب) هیات عامل (مدیریت ارشد)**

**اصل ۵: لازم است هیات عامل با هدایت هیات مدیره از انطباق فعالیت های بانک با راهبرد تجاری، رویه های کلی**

**ریسک و سیاست های مصوب هیات مدیره، اطمینان حاصل نماید.**

۶۵- هیات عامل متشکل از یک گروه مرکزی اصلی از افرادی است که مسئولیت نظارت بر مدیریت امور روزمره بانک را بر عهده دارند. این افراد بایستی از تجربه، توانمندی و درستکاری لازم برای مدیریت حوزه های تحت نظارت خود برخوردار بوده و بر کارکنانی که در این حوزه ها فعالیت دارند، کنترل مناسبی را اعمال نمایند.

۶۶- هیات عامل از طریق راهبری شخصی (بطور مثال کمک به هیات مدیره در تنظیم "مقررات اخلاقی") و با اعمال نظارت مناسب بر افراد تحت مدیریت خود و نیز کسب اطمینان از آنکه فعالیت های بانک در انطباق با راهبرد تجاری، رویه های کلی ریسک و سیاستهای هیات مدیره می باشد، کمک شایانی را به اعمال حاکمیت شرکتی موثر می نماید.

۶۷- هیات عامل مسئول تفویض وظایف و اختیارات کارکنان است و بایستی یک ساختار مدیریتی را به منظور پاسخگویی و شفافیت در بانک ایجاد نماید. لازم است هیات عامل نسبت به تعهدات خود در زمینه نظارت بر اعمال وظایف محول شده و نیز مسئولیت نهایی خود در قبال هیات مدیره در زمینه عملکرد بانک، آگاه باشد.

---

<sup>۲۲</sup> در برخی کشورها، هیات مدیره موسسه تابعه برای آنکه مسئولیت های خود در زمینه حاکمیت شرکتی را بطور مستقل انجام دهد، باید دارای اعضای باشد که علاوه بر شایستگی های مورد نیاز، بصورت غیرموظف نیز انجام به کار نمایند به نحوی که این اعضا بتوانند زمان کافی را برای برطرف کردن مشکلات موسسه اختصاص دهند.

۶۸- هیات عامل باید مطابق دستورات هیات مدیره، سیستم های موثری را به منظور مدیریت ریسک های مالی و غیر مالی پیش روی بانک بکار گیرد. این امر شامل مدیریت جامع و مستقل ریسک و نظام کنترل های داخلی می گردد ( که در اصول ۶ و ۷ با ذکر جزئیات بیشتر به این مفهوم پرداخته شده است).

### **ج) مدیریت ریسک و کنترل های داخلی**

اصل ۶: لازم است بانک دارای یک نظام کنترل داخلی کارآمد و واحد مدیریت ریسک موثر (شامل یک مدیر ارشد ریسک یا معادل آن) بوده که دارای اختیارات، جایگاه، استقلال و منابع بوده و امکان دسترسی مناسب به هیات مدیره بانک را دارا باشد.

### **مقایسه واحد مدیریت ریسک با کنترل های داخلی<sup>۲۳</sup>**

۶۹- مدیریت ریسک بطور کلی در برگیرنده فرآیندهای زیر است:

- شناسایی ریسک های مهم پیش روی بانک؛
- ارزیابی این ریسک ها و سنجش چگونگی مواجهه با آنها؛
- بررسی ریسک های پیش روی بانک و مشخص کردن الزامات سرمایه ای مربوط به آنها (برنامه ریزی برای سرمایه بانک) بطور مستمر<sup>۲۴</sup>؛
- بررسی و ارزیابی تصمیمات متخذه در خصوص پذیرش ریسک هایی خاص، اقدامات انجام شده در رابطه با کاهش ریسک و اینکه آیا این تصمیمات با سیاست های مصوب هیات مدیره در رابطه با ریسک پذیری همسو می باشد یا خیر؛
- گزارش دهی به هیات عامل درباره تمامی موارد فوق الذکر و در صورت لزوم به هیات مدیره.

---

<sup>۲۳</sup> با آنکه در این سند از مدیریت ریسک و کنترل های داخلی به طور جداگانه صحبت شده؛ ممکن است برخی ناظران بانکی از عبارت "کنترل های داخلی" بعنوان معادلی برای مدیریت ریسک، حساسی داخلی، تطبیق و غیره استفاده نمایند. در واقع هر دو عبارت بسیار بهم نزدیک هستند و مرز میان مدیریت ریسک و کنترل های داخلی اهمیت زیادی ندارد، آنچه در عمل مهم است دستیابی به اهداف آن دو است.

<sup>۲۴</sup> در حالی که طراحی و اجرای فرآیند برنامه ریزی سرمایه ای بانک در وهله نخست وظیفه مدیر ارشد مالی است ولی واحدهای خزانه داری یا بخش های دیگر بانک مانند واحد مدیریت ریسک باید قادر به بررسی شفاف و مستمر استراتژی وضعیت سرمایه و نقدینگی بانک باشند.

۷۰- نظام کنترل‌های داخلی به منظور حصول اطمینان از اینکه آیا بانک در خصوص ریسک‌های کلیدی دارای یک خط مشی و فرآیند مشخص و نیز یک نظام کنترلی است یا خیر؟ طراحی شده است. همچنین بعنوان ابزاری نظارتی به منظور کسب اطمینان از جامعیت و اثربخشی موارد مذکور، طرح ریزی شده است. از اینرو، نظام کنترل‌های داخلی به اطمینان از صحت انجام فرآیند مدیریت ریسک و اثربخشی آن کمک نموده و موجب حصول اطمینان از این موضوع می‌گردد که اطلاعات مالی و مدیریتی ارائه شده قابل اتکاء، به موقع و کامل بوده و بانک مطابق با تعهدات خود مبنی بر رعایت قوانین و مقررات لازم الاجرا عمل می‌نماید.<sup>۲۵</sup> نظارت مذکور موجب ممانعت از انجام اقداماتی فراتر از حدود اختیارات افراد حتی کلاه برداری شده و بررسی‌های مستدلی را در مورد نظرات و آراء مدیران و کارمندان ارائه می‌نماید. بطور مثال تصمیمات مهم مدیریتی حتی در بانک‌های بسیار کوچک هم باید توسط بیش از یک نفر اتخاذ گردد ("اصل نظارت چهار چشمی" یا نظارت دقیق\*). بازنگری نظام کنترل‌های داخلی، بایستی تعیین کننده میزان انطباق عملکرد موسسه با خط مشی‌ها، رویه‌های سازمانی و نیز خط‌مشی‌های قانونی و مقرراتی باشد.

### **مدیر ارشد ریسک**

۷۱- بانک‌های بزرگ، بانک‌های فعال در عرصه بین‌المللی و دیگر بانک‌ها، بسته به وضعیت ریسک و الزامات حاکمیتی‌شان بایستی دارای یک مدیر ارشد مستقل باشند که از مسئولیت مجزایی به منظور مدیریت نمودن ریسک و چارچوب جامع آن در کل واحد بانکی برخوردار باشد. این مدیر بطور معمول، مدیر ارشد ریسک نامیده می‌شود. از آنجاییکه ممکن است در برخی از بانک‌ها فردی با عنوان دیگری وظایف مدیر ارشد ریسک را انجام دهد، در این رهنمود منظور از مدیر ارشد ریسک شامل معادل‌های آن نیز می‌شود. صرف‌نظر از عنوان، نقش مدیر ارشد ریسک باید از دیگر وظایف اجرایی و مسئولیت‌های

---

<sup>۲۵</sup> رجوع شود به سند "چارچوب نظام کنترل‌های داخلی در سازمان‌های بانکی" که توسط کمیته نظارت بانکی بال در سپتامبر ۱۹۹۸ منتشر شده است و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs40.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm) موجود است. ترجمه فارسی این سند را می‌توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [www.cbi.ir](http://www.cbi.ir) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

\* -four-eyes supervision

حرفه‌ای متمایز بوده و بطور کلی بایستی از محول ساختن بیش از یک وظیفه کاری به وی خودداری گردد (مدیر عملیاتی ارشد، مدیر مالی ارشد، حسابرس ارشد یا مدیر ارشد نباید بعنوان مدیر ارشد ریسک نیز فعالیت داشته باشند).<sup>۲۶</sup>

۷۲- مجراهای رسمی گزارش دهی ممکن است در بانک‌های مختلف، متفاوت باشند لیکن صرف نظر از این مجراها، مستقل بودن مدیر ارشد ریسک مهم‌ترین موضوع به شمار می‌رود. مدیر ارشد ریسک باید در همان حال که به مدیر عامل یا دیگر مدیران ارشد گزارش می‌دهد، به هیات مدیره و کمیته ریسک نیز دسترسی مستقیم داشته و به آنها گزارش دهد. همچنین مدیر ارشد ریسک نباید در رابطه با خط مشی عملیاتی تجاری یا وظایف شغلی درآمدزا، مسئولیت مدیریتی یا مالی داشته باشد. لازم است بین مدیر ارشد ریسک و هیات مدیره تعاملی منظم وجود داشته و این تعاملات بطور مناسب مدون گردد. اعضای غیر موظف هیات مدیره بایستی در غیاب مدیریت ارشد از حق ملاقات منظم با مدیر ارشد ریسک برخوردار باشند.

۷۳- مدیر ارشد ریسک باید از جایگاه و اختیارات لازم در واحد بانکی برخوردار باشد. این قابلیت وی به هنگام اتخاذ تصمیمات موثر در مواقع مواجهه بانک با ریسک نمایان می‌شود. مدیر ارشد ریسک علاوه بر گزارش دهی منظم باید از توانایی تعامل با هیات مدیره و هیات عامل در زمینه مسائل مهم ریسک و دسترسی به اطلاعاتی که به اعتقاد وی برای اعمال قضاوتش مهم هستند برخوردار بوده و چنین تعاملاتی نباید استقلال وی را به خطر اندازند.

۷۴- در صورتی که مدیر ارشد ریسک بنا به هر دلیلی از پست سازمانی خود برکنار شود، این اقدام بایستی با تصویب قبلی هیات مدیره انجام و برای همگان افشاء شود. همچنین بانک باید در مورد دلایل این برکناری با ناظر خود مذاکره نماید.

---

<sup>۲۶</sup> هنگامی که بیش از یک وظیفه کاری به فردی محول می‌گردد (بطور مثال در موسسات کوچک تر که محدودیت منابع ممکن است با مسئولیت‌ها هم پوشانی داشته باشد) این وظایف بایستی با یکدیگر سازگار باشند، بطور مثال محول ساختن وظیفه راهبری در زمینه یک ریسک خاص به مدیر ارشد ریسک، نباید سبب تضعیف عملکرد وی در زمینه بررسی و تطبیق شود.

### دامنه مسئولیت ها، جایگاه و استقلال واحد مدیریت ریسک

۷۵- واحد مدیریت ریسک، مسئول شناسایی، اندازه‌گیری، پایش، کنترل یا کاهش ریسک و نیز ارائه گزارش درباره ریسک‌هایی است که بانک با آنها مواجه می‌باشد. این وظیفه باید دربرگیرنده تمامی ریسک‌های پیش روی بانک اعم از ارقام زیرخط و روی خط ترازنامه و در سطح گروهی که بانک به آن تعلق دارد و نیز در سطح پرتفوی بانک و خط تجاری آن بوده و باید میزان هم پوشانی این ریسک‌ها را نیز در نظر بگیرد (بطور مثال مرزهای میان ریسک بازار و ریسک اعتباری و یا مرزهای بین ریسک اعتباری و ریسک عملیاتی بسیار نامشخص هستند). این واحد بایستی سطح ریسکی که بانک با آن مواجه است را با استراتژی تحمل/تمایل به ریسک که توسط هیات مدیره مشخص شده است، تطبیق دهد.

۷۶- واحد مدیریت ریسک بایستی هم در واحد بانکی و هم در بین موسسات تابعه آن، از جایگاه مناسبی برخوردار باشد به گونه‌ای که مسائل و مشکلات مدیران ریسک با اعمال توجه کافی از سوی هیات مدیره، هیات عامل و خطوط تجاری بانک رو به رو شوند. یک بانک بوسیله اعطای جایگاه مناسب به واحد مدیریت ریسک خود (سازماندهی درست مدیریت ریسک) و حمایت از آن، به واحد مذکور اطمینان می‌دهد که دیدگاه‌های مدیران ریسک، بخش مهمی از ملاحظات و دغدغه‌های بانک محسوب می‌گردد.

۷۷- در حالیکه همکاری مدیران ریسک با واحدهای تجاری، امری متداول به شمار می‌رود ولی در برخی موارد برای آنکه واحد مدیریت ریسک از توانایی گزارش دهی مضاعفی برخوردار شود، بایستی مستقل از واحدهای تجاری ای که در حال بررسی چگونگی نحوه عملکرد آنها در مواجهه با ریسک است، فعالیت نماید. ضمن آنکه چنین استقلال جزئی لاینفک مدیریت ریسک موثر محسوب می‌شود؛ دوری مدیران ریسک از واحدهای تجاری به لحاظ جغرافیایی یا به گونه‌ای دیگر نیز بسیار مهم است چرا که این فاصله ممکن است موجب شود مدیران مذکور فاقد شناخت کافی از فعالیت مورد نظر بوده یا نتوانند به اطلاعات لازم دسترسی یابند. علاوه بر آن، واحد مدیریت ریسک باید به تمامی خطوط تجاری که ممکن است

ریسک بالقوه‌ای را برای بانک ایجاد نمایند، دسترسی داشته باشد. مهمترین مسئولیت واحد مذکور صرف نظر از تمامی مسئولیت هایش در قبال خطوط تجاری و هیأت‌عامل، باید در قبال هیأت مدیره باشد.

### **منابع**

۷۸- یک بانک باید از طریق فرآیندهای برنامه ریزی و تخصیص بودجه از اینکه واحد مدیریت ریسک از منابع کافی و لازم (هم از لحاظ کمی و هم از نظر کیفی) برای ارزیابی ریسک که شامل؛ کارکنان، دسترسی به سیستم های فناوری اطلاعات، سیستم‌های توسعه منابع انسانی و دسترسی به اطلاعات داخلی می شود، برخوردار است اطمینان حاصل نماید. فرآیندهای مذکور باید بطور مشخص منابع کافی را برای واحد حسابرسی داخلی و تطبیق فراهم کنند. جبران خدمات کارکنان و دیگر مشوقها (برای مثال فرصتهای ارتقاء) که به مدیر ارشد ریسک و کارکنان این حوزه تعلق می گیرند بایستی مکفی بوده و موجب رضایت و حفظ کارکنان شایسته شود.

### **شایستگی و صلاحیت**

۷۹- کارکنان واحد مدیریت ریسک باید از تجربه و شایستگی های کافی از جمله دانش کافی درباره بازار، محصولات و نیز تسلط کافی بر ساز و کارهای ریسک، برخوردار باشند. ۲۷ آنها بایستی دارای توانایی و تمایل لازم برای به چالش کشیدن خط تجاری در جهت مقابله با تمامی جنبه های ریسک‌های ناشی از فعالیت بانک باشند.

**اصل ۷: ریسک های سازمان بایستی شناسائی شده و به طور مستمر بر آنها نظارت شود. پیچیدگی مدیریت ریسک و زیرساختهای کنترلهای داخلی باید منطبق بر سرعت تغییرات پرتفوی ریسک بانک (شامل افزایش آن) و دورنمای بیرونی ریسک‌ها باشد.**

---

<sup>۲۷</sup> بعضی از سازمان ها دریافته اند که تشویق و ملزم ساختن کارکنان برای انجام وظیفه در حیطه خطوط تجاری و مدیریت ریسک بطور گردشی، به عنوان یک الزام برای بهبود شغلی، شیوه موثری است. چنین رویکردی ممکن است مزایای بسیاری داشته باشد که شامل افزایش اهمیت مدیریت ریسک در مناسبات بانک با خطوط تجاری و دیگر واحدها، ترویج گفتگوهای گسترده در رابطه با ریسک و حصول اطمینان از شناخت خطوط تجاری راجع به مدیریت ریسک و نیز شناخت چگونگی عملکرد خطوط تجاری توسط مدیران ریسک می گردد.

## روش و اقدامات لازم برای مقابله با ریسک

۸۰- تجزیه و تحلیل ریسک باید از طریق ابزارهای کمی و کیفی صورت پذیرد. با آنکه سنجش ریسک عامل مهمی برای مدیریت ریسک محسوب می شود ولی تمرکز بیش از حد بر سنجش و مدل سازی ریسک، می تواند سبب نادیده گرفتن دیگر اقدامات لازم به منظور مدیریت آن گردد. این مسئله می تواند باعث اعتماد بیش از حد به اقداماتی شود که نشانگر مواجهه واقعی و دقیق با ریسکهای سازمان نیستند و بنابراین اقدامات کافی به منظور بررسی و کاهش آنها اعمال نمی شود. واحد مدیریت ریسک باید اطمینان یابد اقدامات داخلی بانک به طیف وسیعی از مسائل پرداخته و صرفاً براساس فرضیات خوش بینانه انجام نمی گردد. این اقدامات بایستی در برگیرنده دیدگاه های کیفی کل واحد بانکی درباره ریسک بوده که شامل عملکرد بانک و محیط بیرونی آن می گردد. هیات عامل و تا حد امکان هیات مدیره، باید سناریوهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل ریسک بانک را بازنگری و تصویب نموده و از فرضیات و نیز کاستی های احتمالی موجود در الگوهای ریسک بانک مطلع باشند.

۸۱- از آنجاییکه بانک ها از برخی داده های داخلی و خارجی مشخص برای شناسایی و ارزیابی ریسک، تصمیم گیری های راهبردی و عملیاتی و نیز تعیین کفایت سرمایه استفاده می نمایند، لذا هیات مدیره باید توجه ویژه ای به کیفیت، جامعیت و دقت داده هایی که بانک به منظور تصمیم گیری های مربوط به ریسک به آنها تکیه می نماید، داشته باشد.

۸۲- لازم است بانک بعنوان بخشی از تجزیه و تحلیل کمی و کیفی خود، از آزمون بحران\* و تجزیه و تحلیل سناریوها به منظور درک بهتر ریسک های احتمالی در شرایط نامساعد گوناگون استفاده نماید<sup>۲۸</sup>. این موارد بایستی شامل اجزای اصلی فرآیند مدیریت ریسک بانک باشند و نتایج حاصل از آنها نیز باید به خط تجاری مربوطه و کارکنان بانک اعلام و مورد ملاحظه ایشان قرار گیرد. همچنین یک رویکرد

\* Stress-test

<sup>۲۸</sup> رجوع شود به سند " اصولی برای رویه ها و نظارت موثر آزمون مدیریت بحران " که توسط کمیته نظارت بانکی بال در می ۲۰۰۹ منتشر شده و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs155.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs155.htm) موجود است. ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی ، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر ، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

آینده‌نگر به مدیریت ریسک بایستی شامل بررسی مستمر ریسک‌های موجود و نیز شناسایی ریسک‌های جدید و پیش‌رو باشد.

۸۳- علاوه بر استفاده از این ابزارهای آینده‌نگر، بانک بایستی به منظور ارزیابی دقت و اثربخشی فرآیند مدیریت ریسک و انجام تعدیلات لازم؛ عملکرد واقعی خود را پس از برآورد ریسک (یعنی تست پشتیبان)، بطور منظم مورد بازبینی قرار دهند.

۸۴- بخش مدیریت ریسک به جای تکیه بیش از حد بر ارزیابی ریسک‌های بیرونی بایستی به اهمیت نقش هیات عامل و مدیران خطوط تجاری در رابطه با شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها بیشتر توجه نماید. با آنکه ارزیابی عوامل بیرونی مثل رتبه بندی اعتباری یا الگوهای بیرونی ارزیابی ریسک شده، می‌تواند وسیله ای مفید برای ارزیابی جامع ریسک باشد اما مسئولیت نهایی ارزیابی ریسک صرفاً بر عهده بانک می‌باشد. بطور مثال، در خصوص الگوی ریسک اعتباری یا بازار خریداری شده، بانک موظف است گام‌های لازم را به منظور تایید اعتبار این الگوها و نیز سنجش و تنظیم آنها با شرایط خود به گونه‌ای که مطمئن شود ریسک به صورت جامع و کامل مورد ارزیابی قرار گرفته است، بردارد. در هر صورت بانک باید از تکیه و اعتماد بیش از حد بر روی یک روش یا الگوی خاص ریسک اجتناب نماید.

۸۵- در مورد موسسات بانکی تابعه همان رویکرد مورد نیاز است<sup>۲۹</sup>. هیات مدیره و هیأت عامل موسسه تابعه مسئول مدیریت ریسک موثر می‌باشند در حالیکه موسسات مادر باید مدیریت ریسک راهبردی را در سطح گروه مربوطه هدایت و خط مشی‌های مناسب ریسک را تجویز نمایند؛ مدیران و هیات مدیره موسسه تابعه باید از توانایی لازم به منظور اجرای آنها در سطح محلی یا منطقه ای و نیز ارزیابی ریسک‌های محلی برخوردار باشند. در صورتی که سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت گروهی ریسک تجویز شده باشد، مدیران موسسه تابعه (تحت نظارت هیات مدیره) مسئول ارزیابی و کسب اطمینان از مناسب بودن این سیستم‌ها و خط مشی‌ها با ماهیت عملیات موسسه تابعه می‌باشند. بعلاوه لازم است آزمون بحران

---

<sup>۲۹</sup> در عین حال، ممکن است قوانین داخلی وجود داشته باشند که در صورت پیوستن موسسات تابعه به یک گروه و رعایت برخی پیش شرط‌های لازم، از برخی الزامات نظارتی انفرادی، مستثنی شوند. ملاحظاتی که در این بند ذکر شده اند در صورتی قابل اجرا هستند که چنین استثناءهایی وجود نداشته باشند.



مناسبی از وضعیت موسسه که نه تنها مبتنی بر بسترهای اقتصادی و عملیاتی بلکه متأثر از بحران‌های بالقوه موسسه مادر است (بطور مثال ریسک نقدینگی، اعتبار، شهرت و غیره) انجام گردد. در برخی موارد چنین ارزیابی‌هایی ممکن است از طریق دفتر اصلی و تیم‌های تابعه صورت پذیرد. مدیران محلی و افرادی که مسئولیت حوزه‌های کنترلی را بر عهده دارند، باید پاسخگوی مدیریت ریسک احتیاطی در سطح محلی باشند. موسسات مادر باید از فراهم شدن ابزار و اختیارات کافی برای موسسات تابعه و نیز برداشت صحیح موسسه تابعه از الزامات گزارش دهی به دفتر اصلی، اطمینان حاصل نمایند.

۸۶- علاوه بر شناسایی و سنجش مواجهه با ریسک، بخش مدیریت ریسک بایستی طرق ممکن برای مدیریت نمودن چنین شرایطی را ارزیابی کند. در برخی موارد، این بخش ممکن است امر به کاهش ریسک یا محدود کردن آن نماید. در موارد دیگر، ممکن است به سادگی فقط وضعیت ریسک را گزارش داده و شرایط را به منظور حصول اطمینان از رعایت حدود تعیین شده برای ریسک بانک بررسی کنند. هر کدام از این رویکردها به شرط حفظ استقلال مدیریت ریسک بانک، می‌توانند مناسب باشند.

۸۷- پیچیدگی مدیریت ریسک و زیرساخت‌های کنترل داخلی که به ویژه شامل زیرساخت فناوری اطلاعات جامع و کارا می‌گردد، بایستی متناسب با بهبود صورت پذیرفته در ترازنامه و نیز رشد درآمدها، افزایش پیچیدگی ساختار تجاری یا عملیاتی، گسترش جغرافیایی، ادغام‌ها و مالکیت‌ها یا معرفی محصولات یا خطوط تجاری جدید باشد. برنامه ریزی راهبرد تجاری و بازمینی منظم آن، بایستی میزان پیشرفتهای صورت گرفته و نیز میزان احتمال روند رو به رشد آنها را در نظر بگیرند.

۸۸- لازم است بانک‌ها از فرآیندهایی برای تصویب محصولات جدید برخوردار باشند. این فرآیندها باید در برگیرنده ارزیابی ریسک‌های مربوط به محصولات جدید، تغییرات عمده محصولات کنونی، معرفی خطوط تجاری جدید و ورود به بازارهای جدید باشند. بخش مدیریت ریسک بایستی داده‌های مربوط به ریسک را بعنوان بخشی از این فرآیندها ارائه نماید. این روند باید شامل ارزیابی کامل و صریح ریسک‌های موجود در وضعیت‌های گوناگون و نیز ارزیابی کاستی‌های احتمالی موجود در مدیریت ریسک و حوزه کنترل‌های داخلی بانک به منظور مدیریت موثر ریسک‌های مربوطه باشد. فرآیند تصویب

محصول جدید بانک باید میزان برخورداری مدیریت ریسک از ابزارهای کافی و مهارت‌های لازم، انطباق با قوانین و مقررات، فناوری اطلاعات، خط تجاری و کنترل‌های داخلی را به منظور مدیریت نمودن ریسک‌های مربوطه در نظر گیرد. در صورتی که فرآیندهای مدیریت ریسک موثری وجود نداشته باشند، ارائه محصول جدید باید تا زمانی که این سیستم‌ها و مدیریت ریسک قادر به راه اندازی فعالیت مربوطه باشند، به تاخیر افتد. ضمن تکامل محصول، بایستی فرآیند ارزیابی ریسک و اجرای آن برای طرح ریزی‌های اولیه بطوری که بتوان بر همان اساس رویکرد مدیریت ریسک مناسب را به منظور برطرف کردن نواقص آن بکار برد، وجود داشته باشد.

۸۹- ادغام‌ها و تملک‌ها\* می‌توانند چالش‌های خاصی را برای مدیریت ریسک بانک بوجود آورند. به ویژه هنگامی که این ریسک‌ها، از تلاش ناکافی برای شناسایی ریسک‌های بعد از ادغام که با اهداف راهبردی بانک یا وضعیت ریسک‌پذیری آن در تعارض هستند، نشأت گرفته باشند. از این رو بخش مدیریت ریسک باید بطور موثر در ارزیابی ریسک‌هایی که احتمالاً برخاسته از ادغام‌ها و تملک‌ها هستند، مشارکت فعال داشته و یافته‌های خود را بطور مستقیم به هیات مدیره و یا کمیته‌های تخصصی مربوطه، گزارش دهد.

۹۰- در حالی که که بخش مدیریت ریسک نقش بسیار مهمی را در شناسایی، اندازه‌گیری، پایش و گزارش دهی ریسک ایفاء می‌نماید، دیگر واحدهای موجود در بانک نیز نقش مهمی را در مدیریت ریسک بر عهده دارند. علاوه بر خطوط تجاری که مسئول مدیریت ریسک‌های ناشی از فعالیت خود می‌باشند، بخش‌های خزانه‌داری و مالی بانک نیز باید مدیریت موثر ریسک را نه تنها از طریق حمایت از کنترل‌های مالی بلکه با بکارگیری قیمت گذاری داخلی دقیق ریسک به ویژه در بانک‌های بزرگ و فعال بین‌المللی ترویج دهند. ارزش سرمایه‌های داخلی یک واحد باید نمایانگر ریسک‌های اساسی ناشی از فعالیت‌های بانک باشد. عدم موفقیت در انجام اقدامات مذکور ممکن است منجر به سرمایه گذاری بیش از اندازه در

---

\* merge and acquisition

فعالیت هایی پر خطر شود، در حالی که اگر قیمت گذاری داخلی ریسک انجام شود، این سرمایه گذاری ها با ریسک های مربوطه تطبیق می یابند.

۹۱- اگر چه بخش مدیریت ریسک، نقش مهم راهبری و هماهنگی ریسک ها را بر عهده دارد، لیکن مسئولیت عملی اجرای تصمیمات مربوط به ریسک و نیز مدیریت نمودن آنها بر عهده مدیریت بانک و در نهایت بر عهده کارکنان آن می باشد. چارچوب مدیریت ریسک بانک بایستی در خصوص شرح وظایف سازمانی و مسئولیت های کارکنان واضح و شفاف باشد.

**اصل ۸: مدیریت موثر ریسک، مستلزم تعاملات داخلی جامع در درون بانک، هم از طریق تعامل در کل سازمان و هم از طریق گزارش دهی به هیات مدیره و هیات عامل می باشد.**

۹۲- زمانی که در سازمان آن چنان فرهنگی حکمفرما باشد که هیأت عامل و کارکنان ترغیب شوند به جای تکیه کردن به حسابرسی داخلی یا مدیریت ریسک، خودشان مسائل مربوط به ریسک را شناسایی کنند، حاکمیت شرکتی موثر نمایان می گردد. این انتظار نه تنها از طریق سیاست ها و خط مشی های بانک بلکه از طریق "سلسله مراتب" تعیین شده توسط هیات مدیره و هیات عامل برآورده می گردد.

۹۳- مواجهه بانک با ریسک و راهبردهای مقابله با آن باید به مقدار کافی در کل بانک ابلاغ شود. تعامل موثر در این زمینه که هم بطور افقی در سطح سازمان و هم بطور عمودی در زنجیره مدیریتی انجام پذیرد، اثربخشی تصمیم گیری ها را تسهیل، بانکداری ایمن و صحیح را ترویج و مانع اتخاذ تصمیم گیری هایی که منجر به تشدید مواجهه با ریسک شوند، می گردد.

۹۴- اطلاعات باید به موقع، کامل، قابل درک و دقیق، به منظور اتخاذ تصمیمات آگاهانه به هیات مدیره و هیات عامل ابلاغ شود. این موضوع بخصوص زمانی که بانک با مشکلات مالی و دیگر مشکلاتی که ممکن است نیازمند تصمیم گیری های سریع و مهم باشد، حائز اهمیت است. چنانچه هیات مدیره و هیات عامل اطلاعات کامل یا دقیقی در دست نداشته باشند، ممکن است تصمیمات آنها به جای کاهش ریسک ها، منجر به تشدید آنها شود. لازم است هیات مدیره بازبینی های منظم و دقیقی را از میزان و کیفیت اطلاعاتی که دریافت می کند یا لازم است دریافت کند داشته باشند.

۹۵- مدیریت و افراد مسئول حوزه‌های کنترلی بایستی به منظور اطمینان از برخورداری هیات مدیره و هیات‌عامل از اطلاعات کافی، بین اطلاعات دقیق و "فیلتر نشده" تعادل ایجاد نمایند (یعنی لزوماً خبرهای بد را از ایشان پنهان نکنند) و در انتقال اطلاعات فرعی آنقدر زیاده روی نکنند که اطلاعات اصلی نادیده گرفته شود.

۹۶- گزارش‌دهی ریسک به هیات مدیره، مستلزم طراحی دقیق به منظور حصول اطمینان از پوشش کلی و جزئی پرتفوی بانک و دیگر ریسک‌ها می‌باشد. گزارش‌دهی باید بطور دقیق، مواجهه با ریسک‌ها و نتایج حاصل از آزمون بحران یا تحلیل سناریوها را بیان نموده و موجب تصمیم‌گیری جامع درباره مواردی از قبیل نحوه مواجهه با ریسک‌های موجود و پیش‌روی بانک (بخصوص در سناریوهای پرتنش)، خطر بروز ریسک و بازگشت آن، میزان ریسک‌پذیری و غیره گردد. همچنین علاوه بر اقدامات داخلی و ارزیابی ریسک‌های بانک، گزارش‌دهی بایستی به منظور شناسایی شرایط و جریان‌ها بازار که می‌توانند بر وضعیت کنونی و آتی ریسک بانک تاثیرگذار بوده و در برگیرنده اطلاعاتی پیرامون محیط بیرونی بانک باشد، انجام پذیرد.

۹۷- سیستم‌های گزارش‌دهی ریسک باید پویا، جامع و دقیق بوده و بر اساس طیف وسیعی از فرضیات اساسی و قابل اتکاء انجام شوند. بررسی و گزارش‌دهی ریسک نه تنها در سطح جزئی (شامل ریسک‌های مهم موجود در سطح موسسات تابعه) بلکه باید در سطوح کلی‌تر نیز به نحوی که تصویری کلی و یکپارچه از امکان مواجهه با ریسک بدست دهند، صورت پذیرد. همچنین سیستم‌های گزارش‌دهی ریسک باید در مورد نواقص یا محدودیت‌های موجود در محاسبه ریسک و نیز فرضیات مهم مربوط به آن (بطور مثال درباره وابستگی‌ها و ارتباطات بین ریسک‌ها) واضح باشند. این سیستم‌ها نه تنها باید اطلاعات را برای سازمان جمع‌آوری و دورنمای کاملی از ریسک (از نظر جغرافیایی و نوع ریسک) فراهم نمایند، بلکه باید ریسک‌های در حال بروز را که ممکن است خطرناک شده و یا در تحلیل‌ها مفید واقع شوند، برجسته‌تر نمایند.

۹۸- در این رابطه، سیلوهای سازمانی\* می توانند مانع از تسهیم موثر اطلاعات در یک بانک شوند<sup>۳۰</sup> که این امر می تواند منجر به اتخاذ تصمیم گیری های مجزا و جدای از سایر بخش های بانک گردد<sup>۳۱</sup>. لازم است هیات مدیره و هیات عامل برای فائق آمدن بر موانع حاصل از ساختار این سیلوهها بر سر راه تسهیم اطلاعات، رویه های موجود را به منظور ترغیب این بخش ها به تعامل بهتر، بازنگری یا تجدیدنظر نمایند. برخی از سازمان ها تشکیل کمیته مدیریت ریسک را جدا از کمیته ریسک هیات مدیره در این زمینه موثر یافته اند و اعضای کمیته ها را به منظور بحث و گفتگو درباره تمامی انواع ریسکها از کل سازمان (بطور مثال از میان افراد فعال در زمینه خطوط تجاری یا بخش مدیریت ریسک)، انتخاب می نمایند.

**اصل ۹: هیات مدیره و هیات عامل بایستی از اقدامات انجام شده توسط حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل و نیز حوزه کنترل های داخلی به شیوه های موثر استفاده نمایند.**

۹۹- هیات مدیره بایستی توان تشخیص و تایید این موضوع را که حسابرسان (داخلی و مستقل) توانمند، با صلاحیت و مستقل و نیز حوزه کنترل های داخلی (شامل تطبیق) از اهمیت حیاتی برای فرایند حاکمیت شرکتی برخوردار می باشد، داشته باشند و تنها از رهگذر تشخیص چنین موضوعی است که می توان به برخی از اهداف مهم در این زمینه دست یافت. هیات عامل نیز باید از اهمیت و اثربخشی حسابرسی داخلی، حسابرسی مستقل و نیز حوزه های کنترلی در حفظ سلامت بلند مدت بانک، مطلع باشند.

۱۰۰- هیات مدیره و هیات عامل می توانند توانایی واحد حسابرسی داخلی<sup>۳۲</sup> را در شناسایی مشکلات مربوط به نحوه اداره بانک، مدیریت ریسک و نظام های کنترل های داخلی به شیوه های ذیل ارتقاء دهند:

---

\* organizational silos

<sup>۳۰</sup> سیلوهای سازمانی به اشکال مختلفی مانند خطوط تجاری، نهادهای قانونی و یا واحدهای جغرافیایی وجود دارند که جدا از یکدیگر دایر و اطلاعات محدودی را با یکدیگر به اشتراک می گذارند و در برخی موارد نیز بین آنها رقابت وجود دارد.

<sup>۳۱</sup> این مشاهدات در گزارش گروه ناظران بانکی ارشد درباره شیوه های مدیریت ریسک در آشفتگی اخیر بازار که در مارس ۲۰۰۸ منتشر گردیده، بیان شده است. به پی نوشت شماره ۵ مراجعه شود.

<sup>۳۲</sup> رجوع شود به سند حسابرسی داخلی بانکها و روابط بین ناظران بانکی و حسابرسان که توسط کمیته نظارت بانکی بال در آگوست سال ۲۰۰۱ منتشر و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs84.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm) موجود است. ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

- ترغیب حسابرسان داخلی به پیروی از استانداردهای حرفه ای داخلی و بین المللی از جمله استانداردهای تعیین شده توسط انجمن حسابرسان داخلی.
- ملزم ساختن کارکنان حسابرسی داخلی به برخورداری از مهارت هایی که متناسب با فعالیت های تجاری و ریسک های سازمان باشد.
- افزایش استقلال حسابرسان داخلی بطور مثال با حصول اطمینان از ارائه گزارش های حسابرسی داخلی به هیات مدیره و اینکه حسابرسان داخلی به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی هیات مذکور دسترسی مستقیم دارند.
- تشخیص اهمیت فرایندهای حسابرسی و کنترل های داخلی و ابلاغ این مهم به کل بانک.
- استفاده به موقع و موثر از یافته های حسابرسی داخلی و ملزم ساختن هیات عامل به اصلاح به هنگام مشکلات شناسایی شده توسط آنها؛ و
- بکارگیری و استفاده از نظرات حسابرسان داخلی در بررسی اثربخشی واحد مدیریت ریسک و تطبیق که شامل ارزیابی کیفیت گزارش دهی ریسک و نیز اثر بخش بودن گزارش های دیگر واحدهای کنترلی به هیات مدیره و هیات عامل می گردد.

۱۰۱- هیات مدیره و هیات عامل بایستی از اینکه صورت های مالی بانک، تصویری واقعی و منصفانه از وضعیت مالی بانکها و عملکرد آن را مطابق با استانداردهای لازم الاجرای حسابداری کشور ارائه می کنند، اطمینان یابند، مگر آنکه در قانون طور دیگری ذکر شده باشد. همچنین هیات مدیره و مدیرعامل بایستی از طریق حصول اطمینان از تطابق عملکرد حسابرسان مستقل با قوانین لازم الاجرای داخلی و بین المللی و نیز استانداردها و ضوابط حرفه ای، به اثر بخشی اقدامات آنها کمک نمایند.<sup>۳۳</sup>

<sup>۳۳</sup> رجوع شود به سند " کیفیت حسابرسی مستقل و نظارت بانکی " منتشر شده توسط کمیته نظارت بانکی بال در دسامبر ۲۰۰۸، که در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs146.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs146.htm) موجود است و نیز سند " حسابرسی داخلی در بانکها و رابطه بین ناظران بانکی و حسابرسان مستقل " که توسط همین کمیته در ژانویه ۲۰۰۲ منتشر شد و در این نشانی موجود می باشد: [www.bis.org/publ/bcbs87.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs87.htm) ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه " سایر اصول " مطالعه نمایید.

۱۰۲- اعضای غیر موظف هیات مدیره بایستی در غیاب هیات عامل از حق برگزاری جلسات منظم با حسابرس مستقل و روسای حوزه‌های حسابرسی داخلی و تطبیق برخوردار باشند. این موضوع می‌تواند توانایی هیات مدیره را برای نظارت بر بکارگیری سیاست های هیات مدیره توسط هیات عامل افزایش داده و از سازگاری و انطباق راهبردهای تجاری و ریسک های بانک با پارامترهای تعیین شده توسط خود، اطمینان حاصل نمایند.

۱۰۳- بانک باید دارای حوزه‌های کنترلی موثری از جمله واحد تطبیق باشد که علاوه بر انجام وظایف دیگر، میزان انطباق بانک با قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و آیین نامه‌ها و قواعد حاکمیت شرکتی را به طور مستمر نظارت نموده و از اینکه موارد انحراف به سطوح مدیریتی مربوطه و در صورت ضرورت به هیأت‌مدیره گزارش داده می‌شوند، اطمینان یابند.<sup>۳۴</sup>

۱۰۴- هیات عامل باید کنترل‌های داخلی جامع را گسترش و از اقدامات و روش‌هایی که اثربخشی آنها را کاهش می‌دهد، اجتناب نماید. از جمله اقدامات و شیوه‌های مشکل ساز در این خصوص عبارتند از: عدم اطمینان از وجود وظایف کاری مجزا در حیطه‌هایی که می‌تواند تعارض ایجاد نماید؛ عدم اجرای نظارت موثر بر کارمندی که در جایگاه‌های شغلی مهم فعالیت می‌کنند (حتی کارمندی که آشکارا "ممتاز" هستند)؛ و عدم بازخواست کارمندی که درآمدزا هستند یا انتظارات معقولی را برآورده می‌نمایند. از بیم آنکه درآمد حاصله یا این کارمندان را از دست بدهند. (بطور مثال فعالیت های تجاری را انجام می‌دهند که با وجود در برداشتن مخاطرات کم، بازده زیاد و غیر منتظره ای را تولید می‌کنند)

#### **(د) جبران خدمات**

۱۰۵- نظام های جبران خدمات به عملکرد بانک و قابلیت ریسک پذیری آن کمک نموده و از این رو بایستی جزء عوامل کلیدی مدیریت ریسک بانک به شمار روند. لیکن در عمل، در شیوه های جبران خدمات، انواع ریسک‌ها در نظر گرفته نمی‌شوند لذا ممکن است برخی از ریسک های بلند مدت مانند شیوه‌های

---

<sup>۳۴</sup> رجوع شود به سند "کارکرد بخش تطبیق در بانکها" که توسط کمیته نظارت بانکی بال در آوریل سال ۲۰۰۵ منتشر و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs113.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm) موجود است. این سند بیان میکند که عبارت "تطبیق" برای توصیف کارکنانی استفاده میشود که مسئولیت تطبیق را بر عهده دارند و مراد از آن تجویز یک ساختار سازمانی خاص نیست. در برخی موارد، وظیفه تطبیق بانک فقط برای رسیدگی به مسائل مربوط به مبارزه با پولشویی طراحی شده که مطابق با رهنمود کمیته بال نمیباشد. این وظیفه بایستی از دامنه وسیعتری برخوردار بوده و به حوزه های مشخص شده در این بند و رهنمودهای کمیته بال بپردازد. ترجمه فارسی این سند را می‌توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

تشویقی که سبب افزایش سودهای کوتاه مدت می‌گردند، تشدید شوند. هیات ثبات مالی با تشخیص این مسئله، اصولی را در آوریل سال ۲۰۰۹ و استانداردهای مربوط به آن (یعنی استانداردهای هیات ثبات مالی) را به منظور کمک به اجرای آن‌ها در سپتامبر سال ۲۰۰۹ منتشر کرد. علاوه بر آن، کمیته بال نیز در ژانویه ۲۰۱۰ سندی را با عنوان روش های ارزیابی اصول و استانداردهای جبران خدمات کارکنان، منتشر ساخت<sup>۳۵</sup>.

۱۰۶- بانک‌ها باید اصول و استانداردهای هیات ثبات مالی را بطور کامل اجرا یا مقررات لازم‌الاجرای داخلی را که با این اصول و استانداردها مطابقت دارند، به کار گیرند. با آنکه اصول ۱۰ و ۱۱ نشانگر برخی از عناصر کلیدی حاکمیت شرکتی ذکر شده در اصول هیات ثبات مالی هستند ولی از بانک‌ها انتظار می‌رود از تمامیت اصول و استانداردهای مذکور تبعیت نمایند. هدف آن است که اصول و استانداردهای مذکور در مورد موسسات مالی هم به کار روند، ولی کشورها می‌توانند آنها را به شیوه‌ای مناسب در مورد موسسات کوچکتری که پیچیدگی کمتری دارند، نیز اجرا نمایند.

**اصل ۱۰: هیات مدیره باید به منظور اطمینان از فعالیت سیستم جبران خدمات، مطابق اهداف مورد نظر بطور موثر بر طراحی و کارکرد این سیستم نظارت نماید.**

۱۰۷- هیات مدیره مسئول کلی طراحی و کارکرد سیستم جبران خدمات در سطح کل بانک می‌باشد<sup>۳۶</sup>. از این رو اعضای هیات مدیره‌ای که در طراحی و کارکرد سیستم مذکور مشارکت موثرتری دارند (بطور مثال اعضای کمیته جبران خدمات هیات مدیره) بایستی مستقل و غیر موظف بوده و از دانش کافی در مورد ترتیبات جبران خدمات، مشوق‌ها و ریسک‌های ناشی از این ترتیبات برخوردار باشند. از آنجاییکه جبران خدمات باید متناسب با ریسک باشد (همانطور که در اصل ۱۱ ذکر شده است)؛ شناسایی و

<sup>۳۵</sup> رجوع شود به سند "روش های ارزیابی اصول و استانداردهای جبران خدمات کارکنان" که توسط کمیته نظارت بانکی بال در ژانویه ۲۰۱۰ منتشر و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs166.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs166.htm) موجود است. هدف این سند هدایت ناظران بانکی در بررسی شیوه‌های جبران خدمات سازمانها بطور انفرادی و ارزیابی انطباق آنها با اصول و استانداردهای هیات ثبات مالی است و قصد دارد رویه‌های نظارتی را که در اشاعه و ترویج شیوه‌های موثر جبران خدمات بانکها، تاثیرگذار هستند را گسترش دهد.

<sup>۳۶</sup> با آنکه هیات مدیره مسئولیت کلی سیستم جبران خدمات بانک را بر عهده دارد ولی این بدان معنا نیست که هیات مدیره یا کمیته جبران خدمات، مسئول تعیین چگونگی ارائه این خدمات به شمار وسیعی از تک تک کارمندان است. هیات مدیره باید سیاست مناسبی را در زمینه جبران خدمات کارکنان برای کل بانک طراحی و مدون نموده، منبع جوایز را تعیین و پاداش هیأت عامل و نیز اعضای غیرموظف بانک را که از بالاترین دریافتیها برخوردار می‌باشند، بررسی و تصویب نماید.



مدیریت ریسک سازمان و چگونگی تاثیرگذاری شیوه های مختلف جبران خدمات بر وضعیت ریسک ها نیز مهم تلقی می شود. همچنین کمیته های جبران خدمات هیات مدیره بایستی مطابق با معیارهای مشخص شده در بخش "حاکمیت" استانداردهای هیات ثبات مالی اقدام نمایند که این امر شامل فعالیت کمیته ریسک هیات مدیره به منظور ارزیابی مشوق های ناشی از جبران خدمات و حصول اطمینان از بررسی سالیانه این خدمات می باشد.

۱۰۸- هیات مدیره علاوه بر ایجاد سیستم جبران خدمات بایستی نتایج حاصله را به منظور اطمینان از پیشبرد اهداف تعیین شده، بررسی و بازبینی نماید. بطور مثال هیات مدیره باید از اینکه در یک خط تجاری به درآمدی که ریسک کمتری دارد، میزان کمتری از پاداش تعلق می گیرد، اطمینان حاصل نمایند.

۱۰۹- جبران خدمات حوزه های کنترلی (بطور مثال مدیر ارشد ریسک و کارکنان مدیریت ریسک) باید بطور کلی بر مبنای دست یابی به اهداف این بخش ساختار بندی شده و استقلال آنها را به خطر نیندازد. (بطور مثال جبران خدمات نباید وابستگی زیادی به درآمد خط تجاری داشته باشد)

**اصل ۱۱: جبران خدمات یک کارمند باید به طور موثری متناسب با میزان ریسک پذیری عملکرد وی باشد؛ میزان جبران خدمات برای تمامی انواع ریسک، بایستی طوری در نظر گرفته شود که نتایج آن با نتایج ریسک مربوطه متناسب بوده و برنامه ریزی های انجام شده به منظور جبران خدمات باید محدوده زمانی ریسک ها را در نظر گیرند (برنامه زمانی پرداخت آن به دوره زمانی ریسک وابسته باشد). انواع مختلف جبران خدمات اعم از وجوه نقد، اوراق قرضه، سهام یا دیگر انواع نیز بایستی با ریسک مربوطه متناسب باشند.**

۱۱۰- از آنجاییکه ممکن است کارکنان سازمان با آنکه در درازمدت میزان متفاوتی از ریسک را متحمل می شوند، در کوتاه مدت از درآمدهای یکسانی برخوردار شوند، از اینرو بانک بایستی اطمینان یابد که میزان جبران خدمات (پاداشی) متناسب با میزان ریسکی است که یک کارمند متحمل می شود. لذا باید تمامی انواع ریسکها در یک چارچوب زمانی مناسب، به منظور آشکار شدن نتایج حاصله از آنها در نظر گرفته شود. در این خصوص باید از معیارهای کمی و نیز قضاوت انسانی برای تعیین تعدیلات ریسک استفاده نمود. در صورتی که سازمان ها چنین تعدیلاتی را بکار می برند، لازم است تمامی ریسک های اساسی شامل ریسک هایی که سنجش آنها دشوار است (بطور مثال ریسک شهرت) و نیز نتایج احتمالی ریسک های شدید را در نظر بگیرد.

۱۱۱- علاوه بر تعدیلات در نظر گرفته شده برای جبران خدمات، بانکها باید گام های دیگری را به منظور تناسب بیشتر این مقوله با ریسک پذیری بردارند. یکی از دستاوردهای موثر جبران خدمات این است که پیامدهای ریسک به ویژه در سطح بانک یا خط تجاری آن باید متناسب باشد، بدین صورت که میزان جبران خدمات بسته به عملکرد مثبت و منفی متفاوت باشد لذا هنگامی که یک بانک با زیان های قابل توجهی رو به رو می شود، جبران خدمات باید کاهش یافته یا حذف شوند.

۱۱۲- جبران خدمات بایستی نسبت به پیامدهای ریسک در یک افق چند ساله حساس باشد. این مسئله از طریق ترتیباتی که جبران خدمات را تا زمان تشخیص نتایج حاصله از ریسک خاص به تعویق می اندازد، حاصل می شود. هنگامی که کارکنان سبب ایجاد مخاطراتی که باعث تضعیف عملکرد بانک در سال های آتی گردد، شوند یا در صورتی که یکی از کارکنان مطابق با رویه های داخلی یا الزامات قانونی عمل ننماید، این خدمات کاهش یافته یا معکوس می گردند که به اصطلاح "جریمه" یا "بازپس گرفتن" نامیده می شود. طرح "مزایای طلایی" که مطابق آن مدیران یا کارمندان مبالغ هنگفتی را صرف نظر از عملکرد خود دریافت می کنند، بطور کلی متناسب با شیوه موثر جبران خدمات نیست.

۱۱۳- اشکال مختلف جبران خدمات شامل وجه نقد، سهام و نیز دیگر انواع آن، بایستی متناسب با سطح ریسک بوده و در رابطه با کارکنان مختلف، بسته به جایگاه و نقش آنها در بانک، متفاوت باشد.

#### **ه) ساختارهای شرکتی مختلف و پیچیده**

**اصل ۱۲: هیات مدیره و هیات عامل بایستی درک روشنی از ساختار عملیاتی بانک و نیز ریسک های مربوط به آن داشته و آنها را بشناسند (به عبارت دیگر "ساختار خود را بشناس").**

۱۱۴- برخی از بانک ها، ساختارهایی را جهت نیل به اهداف قانونی، مقرراتی، مالی یا به منظور عرضه محصولات خود به شکل واحد، شعبه، موسسه تابعه یا دیگر انواع نهادهای قانونی، ایجاد می نمایند. این نهادهای قانونی و به ویژه ارتباطات درون سازمانی و درون گروهی بین آنها، می توانند منجر به بروز چالش هایی در زمینه شناسایی، بررسی و مدیریت ریسک کل سازمان شود که این امر خود خطری بزرگ برای سازمان محسوب می گردد.

۱۱۵- لازم است هیات مدیره و هیات عامل درک روشنی از ساختار و سازماندهی گروهی داشته باشند و این امر به معنی آگاهی از اهداف واحدها و موسسات مختلف و نیز ارتباطات رسمی و غیر رسمی و روابط میان موسسات تابعه و موسسه مادر است. این روند شامل شناخت انواع ریسک ها، موانع قانونی و عملیاتی و نیز انواع مختلف گروه ها و تعاملات میان آنها و همچنین چگونگی تاثیر آنها بر بودجه، سرمایه و ریسک های کل گروه در شرایط عادی و بحرانی است. به منظور مدیریت نمودن کل ریسک های گروه بانکی و اعمال نظارت موثر بر گروه و به منظور تسهیل تبادل اطلاعات در میان موسسات مختلف، لازم است اقدامات و سیستم های موثری در نظر گرفته شود. از اینرو لازم است هیات عامل؛ هیات مدیره را از ساختار سازمانی و عملیاتی گروه و عوامل اصلی موثر بر درآمدها و ریسک های گروه مطلع نمایند.

۱۱۶- چالش دیگر در زمینه حاکمیت شرکتی هنگامی بوجود می آید که بانک ساختاری را به منظور اداره یک خط تجاری یا تولیدی ایجاد می نماید که با ساختار قانونی بانک سازگار نیست. با آنکه این امر، شیوه ای بسیار متداول است لیکن سبب ایجاد پیچیدگی بیشتر می گردد. هیات مدیره و هیات عامل علاوه بر حصول اطمینان از متناسب بودن این ساختارهای ماتریسی، بایستی از اینکه تمامی محصولات و ریسک های مربوط به آنها در هر یک از موسسات و نیز در کل گروهی که بانک به آن تعلق دارد، ارزیابی می شوند، اطمینان حاصل یابند.

۱۱۷- لازم است هیات مدیره سیاست ها و راهبردهای روشنی را برای ایجاد ساختارهای جدید تصویب نموده و در کنار آن؛ ساختار بانک و نیز تکامل تدریجی و محدودیت های آن را بطور مناسب هدایت و بررسی نماید. علاوه بر آن، هیات عامل باید تحت نظارت هیات مدیره موارد زیر را رعایت نماید:

- از ایجاد ساختارهای که بی جهت پیچیده هستند جلوگیری کند؛
- از یک فرآیند متمرکز برای تصویب و نظارت بر ایجاد موسسات قانونی جدید که مبنی بر معیارهایی مشخص هستند، برخوردار باشد. این معیارها شامل توانایی بررسی و اجرای مستمر الزامات هر موسسه (بطور مثال الزامات مقرراتی، مالیاتی، گزارش دهی مالی و حاکمیت شرکتی) می باشند.
- اطلاعات مربوط به ساختار بانک را که شامل ساختار مالکیتی، اساسنامه، نوع و فعالیت های تجاری هر یک از موسسات تابعه بانک می شود، مورد بررسی قرار داده و ساختار آن را ایجاد نماید.

- ریسک‌هایی را که خود ساختار موسسه تابعه ممکن است بوجود آورد، تشخیص دهند. این ریسک‌ها می‌توانند در برگیرنده عدم شفافیت، ریسک‌های عملیاتی حاصل از ساختارهای مرتبط و پیچیده سرمایه‌گذاری، مخاطرات درون‌گروهی و ریسک‌های مربوط به شرکای آنها باشند؛ و
- میزان تاثیر ریسک‌های مذکور بر ساختار موسسه و الزامات آن و نیز توانایی گروه بانکی در رابطه با مدیریت ریسک‌ها و توسعه سرمایه‌گذاری، تحت شرایط عادی و بحرانی را ارزیابی نمایند.

۱۱۸- برای بهبود حاکمیت موثر در یک گروه بانکی، می‌توان حسابرسی داخلی انجام شده در هر یک از موسسات را با ارزیابی ریسک‌های حاصل از ساختار گروه تکمیل نمود. گزارش‌های دوره‌ای مربوط به ارزیابی ساختار کلی بانک و فعالیت‌های هر یک از موسسات، بایستی تطابق آنها با راهبرد مصوب هیات‌مدیره را تایید و هر گونه اختلاف احتمالی در این زمینه را که می‌تواند برای کمیته ریسک و حسابرسی، هیات‌عامل و هیات‌مدیره موسسه مادر مفید باشند، افشاء نمایند.

۱۱۹- در صورت لزوم هیات‌مدیره و هیات‌عامل باید در مورد سیاست‌ها و روش‌های ایجاد ساختارهای جدید که سبب افزایش پیچیدگی بیشتر گروه می‌شوند، با ناظران خود مذاکره نموده یا درباره آنها گزارش دهند.

**اصل ۱۳: در صورتی که بانک از طریق ساختارهای خاص فعالیت نموده و یا در کشورهایی فعالیت دارند که از شفافیت ممانعت بعمل می‌آورند یا از استانداردهای بانکی بین‌المللی تبعیت نمی‌نمایند، هیات‌مدیره و هیات‌عامل بانک بایستی هدف، ساختار و ریسک‌های منحصر به فرد اینگونه فعالیت‌ها را شناخته و در جهت کاهش ریسک‌های شناسایی شده، اقدام نمایند (به عبارت دیگر "ساختار خود را بشناس").**

۱۲۰- بانک می‌تواند اهداف مشروعی را برای فعالیت در کشورهایی خاص (با موسسات یا شرکای فعال خود در این کشورها) یا برای ایجاد ساختارهایی معین (بطور مثال تراست‌ها) دنبال کند. با این وجود، فعالیت در کشورهایی که در اینگونه اقدامات در آنها از شفافیت کاملی برخوردار نیست یا با استانداردهای بانکی بین‌المللی تطابق ندارند (بطور مثال در زمینه‌های نظارت احتیاطی، مقررات مالیاتی، مبارزه با پولشویی و

تامین مالی تروریسم)<sup>۳۷</sup> یا فعالیت های خود را از طریق ساختارهای پیچیده یا غیرشفاف انجام می دهند، ممکن است موجب ریسک مالی، قانونی، شهرت یا دیگر انواع ریسک برای بانک شده و توانایی هیات مدیره و هیات عامل را برای اعمال نظارت مناسب بر حوزه فعالیتشان کاهش داده و مانع از انجام نظارت موثر بانکی گردد. از اینرو لازم است بانک فعالیت ها و اقدامات پیشنهادی را آنطور که قبلاً ذکر گردیده است، ارزیابی نموده و قبل از تصویب آنها، چگونگی اعمال نظارت موثر هیات مدیره و هیات عامل را به دقت بررسی نماید.

۱۲۱- علاوه بر ریسک های مذکور، ممکن است یک بانک هنگامی که خدمات خاصی را انجام یا ساختارهایی را برای مشتریان خود بنا می نهد، بطور غیرمستقیم با ریسک های دیگری نیز مواجه گردد<sup>۳۸</sup>. بطور مثال فعالیت بانک بعنوان یک موسسه یا شرکتی که طیف وسیعی از خدمات امانتی را ارائه داده و تراکنش های مالی پیچیده ای را برای مشتریان انجام می دهد، (با آنکه چنین فعالیت هایی اغلب سودآور بوده و جزء اهداف تجاری مشروع محسوب می شوند) لیکن در برخی موارد ممکن است مشتریان از محصولات و فعالیت های ارائه شده توسط بانک ها، برای انجام فعالیت هایی نامناسب یا غیرقانونی استفاده نمایند که این مسئله می تواند ریسک های قانونی و شهرت قابل توجهی را برای بانک، ایجاد یا سبب انحراف بانک از فعالیت اصلی اش گردیده و از کنترل مناسب ریسک های ایجاد شده توسط اینگونه مشتریان، برای کل گروه بانکی ممانعت بعمل آورد.

۱۲۲- هیات عامل و هیات مدیره در صورت لزوم باید به این چالش ها توجه نموده و اقدامات مناسبی را به منظور جلوگیری و یا کاهش آنها انجام دهند. این اقدامات شامل موارد زیر می باشند:

• حفظ و بازبینی مستمر سیاست ها، رویه ها و راهبردهای مناسب حاکم بر تصویب و حفظ این گونه

#### ساختارها و فعالیت ها؛

<sup>۳۷</sup> این مسئله میتواند در برگیرنده مراکز مالی برون مرزی و نیز حوزه های صلاحیتی درون مرزی ای باشد که در آنها فقدان شفافیت و ضعف ضمانت اجرای قوانین، سبب افزایش ابهام و ممانعت از نظارت و مدیریت موثر می گردد.

<sup>۳۸</sup> رجوع شود به "سند شناسایی دقیق مشتریان بانکها" که توسط کمیته نظارت بانکی بال در اکتبر سال ۲۰۰۱ منتشر شده است و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs85.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm) موجود می باشد. ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمائید.

- بررسی منظم ساختارها و فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از تطابق آن‌ها با اهداف مورد نظر؛ و
  - تدوین دستورالعمل های موثر شناسایی و مدیریت نمودن ریسک های مهم ناشی از فعالیت‌های مذکور. بانک بایستی فقط در صورتی این عملیات را تصویب نماید که ریسک های مهم مالی، قانونی و شهرت در خصوص آنها بخوبی قابل شناسایی، ارزیابی و مدیریت باشند.
- ۱۲۳- علاوه بر آن، هیات عامل در چارچوب رهنمودهای هیات مدیره بایستی از اینکه بانک دارای سیاست ها و دستورالعمل های لازم برای انجام اقدامات زیر است، اطمینان یابد:
- ایجاد فرآیندهایی به منظور تصویب این فعالیت ها (بطور مثال وضع محدودیت های اجرایی و انجام اقداماتی برای کاهش ریسک‌های قانونی یا شهرت) و در نظر گرفتن شرایط لازم برای ایجاد ساختارهای عملیاتی در سازمان؛
  - تعیین و شناخت اهداف مورد نظر این قبیل فعالیت ها و حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های مذکور در عمل منطبق با اهداف تعیین شده می‌باشند؛
  - مستندسازی فرآیند رسیدگی، صدور مجوز و مدیریت ریسک در جهت شفاف سازی این فرآیند برای حسابرسان و ناظران بانکی؛
  - ارزیابی منظم و مستمر لزوم فعالیت در کشورهای خاص یا لزوم فعالیت از طریق ساختارهای پیچیده ای که سبب کاهش شفافیت می‌شوند؛
  - حصول اطمینان از سهولت دسترسی دفتر مرکزی بانک به اطلاعات مربوط به فعالیت های مذکور و ریسک های مرتبط با آنها و گزارش‌دهی آن‌ها به شیوه مناسب به هیات مدیره و ناظران بانکی؛
  - کسب اطمینان از اینکه این فعالیت‌ها، مشمول بررسی‌های منظم حسابرسان داخلی و مستقل می‌باشند.
- ۱۲۴- هیات مدیره موسسه مادر می‌تواند به منظور بررسی رسمی این ساختارها و فعالیت‌ها، اثربخشی اقدامات مذکور را با ایجاد یک واحد کنترلی (مانند حسابرسی داخلی، مدیریت ریسک یا تطبیق) بهبود

بخشیده و نظارت‌های صورت پذیرفته در رابطه با آنها را با راهبردهای مصوب هیات مدیره بررسی و یافته‌های خود را به هیات مدیره و هیات عامل گزارش دهد.

۱۲۵- هیات مدیره باید آمادگی داشته باشد تا در مورد سیاست‌ها و راهبردهای اتخاذ شده در رابطه با ایجاد و حفظ این ساختارها و فعالیت‌ها با ناظر بانکی مذاکره و در صورت لزوم به وی گزارش دهد.

### **(و) افشاء و شفافیت**

**اصل ۱۴: اداره امور بانک بایستی برای سهامداران، سپرده‌گذاران دیگر ذینفعان مربوطه و نیز فعالان بازار از شفافیت کافی برخوردار باشد.**

۱۲۶- شفافیت عاملی ضروری برای حاکمیت شرکتی صحیح و موثر محسوب می‌شود. همانطور که در رهنمود کمیته بال در خصوص شفافیت نیز تاکید شده است<sup>۳۹</sup>، در صورت عدم وجود شفافیت، نظارت موثر بر عملکرد هیات مدیره و هیات عامل از سوی سهامداران، سپرده‌گذاران دیگر ذینفعان و نیز فعالان بازار به گونه‌ای مناسب که پاسخگوی اعمال خود باشند؛ امری دشوار است. از این رو، هدف از شفافیت در حوزه حاکمیت شرکتی، ارائه اطلاعات مهم و لازم برای طرفین است به نحوی که بتوانند کارآیی هیات‌مدیره و هیات عامل را در زمینه اداره امور بانک، مطابق با قوانین داخلی و در چارچوب روش‌های نظارتی، ارزیابی نمایند.

۱۲۷- اگر چه ممکن است مباحث مربوط به فرآیند شفاف‌سازی، کاربرد اندکی برای بانک‌های غیر بورسی بخصوص در مورد آن گروه از بانک‌هایی که سهام آن‌ها تماماً به تملک (انحصاری برخی اشخاص خاص) در آمده است داشته باشد، اما این امکان وجود دارد که بانک‌های غیربورسی نیز در معرض ریسک‌های مالی، مشابه بانک‌های بورسی، از جمله مسائل مربوط به نظام‌های پرداخت و پذیرش سپرده‌های خرد، قرار گیرند.

۱۲۸- لازم است بانک اطلاعات مقتضی و مفید را که مربوط به حوزه‌های مهم حاکمیت شرکتی می‌باشد، افشاء نماید. این اطلاعات بوسیله کمیته (به بند ۶ رجوع شود) شناسایی شده و باید متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار مالکیتی، جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک بانک افشاء شوند.

<sup>۳۹</sup> رجوع شود به "سند بهبود شفافیت در بانک" که توسط کمیته نظارت بانکی بال در سپتامبر ۱۹۹۸ منتشر شد و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbs41.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm) موجود میباشد. ترجمه فارسی این سند را می‌توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ی به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، قسمت گزیده اصول کمیته بال برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه "سایر اصول" مطالعه نمایید.

۱۲۹- بطور کلی بانک بایستی بخش افشاء و شفافیت اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۰۴ را رعایت کند<sup>۴۰</sup>. از این رو افشاء بایستی شامل و نه محدود به اطلاعات اساسی درباره اهداف بانک، ساختارها، سیاست های سازمانی و حاکمیتی آن (بخصوص در برگیرنده قوانین، مقررات و خطمشی های مربوط به حاکمیت شرکتی و فرآیند اجرای آن)، سهامداران عمده، حق رای و نیز معاملات اشخاص مرتبط باشد. بانک باید سیاست جبران خدمات و مشوق های مربوطه را طبق اصول و استانداردهای هیات ثبات مالی، به درستی افشاء نماید.

۱۳۰- همچنین لازم است بانک نکات مهم مربوط به استراتژی ریسک پذیری خود را (با رعایت محرمانه بودن آنها) افشاء و نیز اطلاعات مربوط به مشارکت هیات مدیره در این فرآیند را شرح دهد. هنگامی که بانک در ساختارهای پیچیده یا غیرشفاف وارد می شود بایستی اطلاعات کافی راجع به هدف، راهبردها، ساختارها، انواع ریسک را افشاء نماید.

۱۳۱- افشاء باید دقیق، واضح و قابل درک باشد، بطوری که سهامداران، سپرده گذاران، ذینفعان و فعالان بازار بتوانند درباره آن به راحتی بحث و تبادل نظر کنند. افشاء عمومی بموقع به شکل افشاء در وب سایت، گزارش های مالی سالیانه، ادواری و نیز گزارش های ارائه شده به ناظران بانکی یا به اشکال مناسب دیگر، امر مطلوبی می تواند باشد. درج یک اعلامیه جامع مختص موضوع حاکمیت شرکتی در بخش مشخصی از گزارش سالیانه، شیوه ای مناسب محسوب می شود که البته انجام آن بستگی به چارچوب گزارش دهی مالی بانک دارد. تمامی پیشرفت های اساسی بوجود آمده در خصوص گزارش های منظم، باید بدون تاخیر غیر ضرور افشاء شود.

#### ۴. نقش ناظران بانکی

۱۳۲- هیات مدیره و هیات عامل مسئول اصلی عملکرد بانک هستند و سهامداران باید آنها را در این خصوص پاسخگو بدانند. یکی از وظایف کلیدی ناظران بانکی؛ حصول اطمینان از اجرای نظام حاکمیت شرکتی

---

<sup>۴۰</sup> بخش ۵ اصول منتشر شده توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۰۴ بیان می کند که "حاکمیت شرکتی می بایست اطمینان یابد افشا به موقع و دقیقی درباره تمامی موضوعات مهم مربوط به شرکت/ موسسه مورد نظر که شامل وضعیت مالی، مالکیت، نحوه اداره شرکت/ موسسه می شود انجام می پذیرد". به پی نوشت شماره ۳ مراجعه شود.



موثر، به شیوه ای مطابق با اصول مذکور در بخش ۳ این رهنمود می‌باشد. این بخش بیانگر اصولی است که می‌تواند به ناظران بانکی در ارزیابی حاکمیت شرکتی بانک کمک نماید.

**۱. لازم است ناظران بانکی رهنمودهای لازم را به منظور دست‌یابی بانک‌ها به حاکمیت شرکتی موثر ارائه نمایند.**

۱۳۳- ناظران بانکی باید تلاش کنند تا دستورالعمل‌های حاکمیت شرکتی را مطابق با اصول ذکر شده در این نوشتار تدوین و بانک‌ها را ملزم به برخورداری از استراتژی‌ها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های جامع اجرای حاکمیت شرکتی موثر نمایند. این موضوع به ویژه زمانی که قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها یا الزامات حاکمیت شرکتی به قدر کافی جامع نمی‌باشند که بتوانند پاسخگوی نیازهای بانک برای اجرای حاکمیت شرکتی مطلوب باشند، اهمیت می‌یابد. در صورت لزوم، ناظران بانکی باید بهترین شیوه‌های حرفه‌ای و ریسک‌های مربوط به اجرای هر یک از آنها را با بانک به اشتراک گذارند.

**۲. لازم است ناظران بانکی سیاست‌ها و شیوه‌های حاکمیت شرکتی و اجرای اصول مربوطه توسط بانک را بطور جامع و منظم، ارزیابی نمایند.**

۱۳۴- ناظران بانکی باید ابزارها و فرآیندهای نظارتی لازم را به منظور ارزیابی سیاست‌ها و شیوه‌های حاکمیت شرکتی بانک، از طریق بازرسی‌های حضوری و غیرحضوری در اختیار داشته و تعاملات منظمی را با هیات‌عامل، هیات‌مدیره و مسئولان حوزه‌های کنترل‌های داخلی و حساب‌برسان مستقل داشته باشند.

۱۳۵- ناظران بانکی باید این نکته را در نظر بگیرند که در ارزیابی بانکها به صورت انفرادی، ملزم به استفاده از رویکردهای مختلفی به منظور بررسی اجرای نظام حاکمیت شرکتی بانک، متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار، جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک آن هستند. همچنین لازم است ناظران بانکی ویژگی‌های کلی بانک و ریسک‌های آن و نیز سایر عوامل داخلی موثر همانند الزامات قانونی آن کشور را در نظر گیرند.

۱۳۶- امنیت، سلامت عملکرد و نیز بررسی نحوه تاثیر حاکمیت شرکتی بانک بر وضعیت ریسک آن از جمله عوامل مهم نظارتی می‌باشند که ناظران بانکی را ملزم به طراحی و استقرار ساختارهای سازمانی به منظور انجام بازبینی و تطبیق‌های مناسب می‌نماید. جدای از موارد ذکر شده، رهنمودهای نظارتی باید بر اهمیت پاسخگویی و شفافیت نیز تاکید نمایند.

۱۳۷- ناظران بانکی باید اطلاعات لازم را به منظور اظهارنظر مراجع ذیصلاح پیرامون ارزیابی میزان تخصص و تعهد اعضای پیشنهادی هیات مدیره و هیات عامل کسب نمایند. معیارهای صلاحیت و شایستگی شامل موارد ذیل می شوند:

(۱) میزان تاثیری که مهارت ها و تجربیات فردی می توانند در ایجاد امنیت و سلامت عملیات یک بانک داشته باشند به طوری که در برگیرنده مهارت های کلی مدیریتی نیز بشوند.

(۲) هر گونه سابقه ای از اقدامات مجرمانه یا خلاف مقررات که باعث شود ناظر بانکی حکم به عدم صلاحیت یک فرد در کسب پستهای مهم بانک دهد.

علاوه بر این موارد، ناظران بانکی باید به منظور بازبینی میزان موفقیت حوزه های کنترلی در اجرای وظایف و مسئولیتهای محوله از سوی هیات مدیره و هیات عامل الزام بانکها به برخورداری از فرآیندهای لازم را بعنوان بخشی از فرآیند مستمر نظارتی بررسی نمایند. برگزاری جلسات منظم بین ناظران بانکی و اعضای هیات مدیره، هیأت عامل و مسئولان بخش های کنترلی، می تواند ناظران بانکی را در این زمینه یاری رساند.

۱۳۸- ناظران بانکی باید ساز و کارهای هیات مدیره و هیات عامل بانکها را به منظور ایفای موثر مسئولیتهای نظارتی خود ارزیابی نمایند. چنین ساز و کارهایی علاوه بر سیاست ها و رویه های نظارتی شامل بررسی حوزه های نظارتی مانند حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک و تطبیق که بایستی دارای جایگاه و کارکنان مناسب باشند نیز می شود. در این خصوص لازم است ناظران بانکی اثربخشی نظارت هیأت مدیره بر این حوزه ها را ارزیابی نمایند. این امر می تواند در برگیرنده ارزیابی میزان تعامل هیات مدیره با نمایندگان حوزه های کنترلی و تبعیت از رهنمودهای آنها باشد. ناظران بانکی بایستی از اینکه حوزه حسابرسی داخلی اقدام به انجام بررسی های مستقل، جامع و موثری در زمینه مدیریت ریسک و کنترل های داخلی بانک می نماید، اطمینان یابد. این فرآیند شامل انجام بازبینی های منظم از حوزه های کنترلی و بطور کلی نظام کنترل های داخلی بانک می گردد. همچنین لازم است ناظران بانکی به ارزیابی کارآیی کنترل های داخلی که سبب گسترش حاکمیت شرکتی موثر و اجرایی شدن آن می شوند، بپردازند.

۱۳۹- به منظور بررسی نظام حاکمیت شرکتی گروهی که بانک متعلق به آن است، ناظران باید مسئولیت های موسسه مادر و موسسات تابعه را به این دلیل که ممکن است منجر به ایجاد مشکلات نظارتی در کشور مبدا و میزبان شوند، مورد ملاحظه قرار دهند.

**۳. ناظران بانکی باید ارزیابی منظم خود از سیاست ها و شیوه های حاکمیتی بانک را با بررسی گزارش های داخلی و محرمانه (همانند گزارشات حسابرسان مستقل) که شامل گزارش های مربوط به اشخاص ثالث نیز می باشد، تکمیل نمایند.**

۱۴۰- لازم است ناظران بانکی اطلاعات بانک ها در مورد سیاست ها و شیوه های مربوط به حاکمیت شرکتی شان را در فواصل زمانی مشخص جمع آوری و در صورت بروز تغییرات عمده به روز رسانی نمایند. اطلاعات بانک ها بایستی به دفعاتی که متناسب با ماهیت اطلاعات مورد نیاز، وضعیت ریسک و اهمیت بانک است، گردآوری و تحلیل گردد.

۱۴۱- ناظران بانکی باید به منظور انجام بررسی و ارزیابی بانک، گزارش های داخلی مهم بانک را بطور منظم مورد بازبینی قرار داده و به منظور مقایسه صحیح عملکرد بانکها با یکدیگر یک فرآیند استاندارد گزارش دهی که داده های مورد نیازشان را پوشش دهد، در اختیار داشته باشند.

**۴. لازم است ناظران بانکی بانک را ملزم به انجام اقدامات موثر و به موقع به منظور رفع نواقص مربوط به سیاست ها و شیوه های حاکمیت شرکتی نموده و از ابزارهای مناسبی برای انجام این اقدامات برخوردار باشند.**

۱۴۲- ناظران بانکی به منظور رسیدگی به نواقص عمده موجود در زمینه حاکمیت شرکتی، بایستی طیف گسترده ای از ابزارها را که شامل اختیارات لازم برای انجام اقدامات اصلاحی مناسب می باشد، در اختیار داشته باشند. انتخاب ابزار و چارچوب زمانی لازم برای انجام اقدامات مذکور بایستی با سطح ریسکی که این نواقص در رابطه با امنیت و سلامت بانک یا نظام های مالی مربوطه ایجاد می کنند، متناسب باشد.

۱۴۳- هنگامی که ناظران بانکی خود را ملزم به انجام اقدامات اصلاحی می کنند، لازم است یک جدول زمانی را به منظور تکمیل این اقدامات ارائه نمایند. ناظران باید رویه های تعدیلی انجام اقدامات جبرانی شدیدتر یا سریع تر را در دست داشته باشند، تا در مواقعی که بانک به طور مطلوب به نواقص شناسایی شده رسیدگی نمی کند یا زمانی که ناظران اقدامات بیشتری را لازم می دانند از این روش ها بهره گیرند.

**۵. ناظران بانکی باید در زمینه بازبینی سیاست ها و شیوه های حاکمیت شرکتی، با دیگر ناظران بانکی در سایر کشورهای همکاری نمایند. ابزارهای مورد نیاز برای انجام این همکاری شامل تفاهم نامه، هیات های نظارتی و برگزاری جلسات منظم بین ناظران بانکی می باشد.<sup>۴۱</sup>**

۱۴۴- همکاری و تسهیم اطلاعاتی مناسب بین عموم مقامات ذی صلاح شامل ناظران بانکی، بانک های مرکزی، شرکت های بیمه سپرده های بانکی و دیگر مقامات می تواند به آنها در ایفای مسئولیت های شان نه تنها در زمینه حاکمیت شرکتی بلکه در کلیه امور، کمک چشمگیری نماید. همکاری مذکور می تواند به صورت تشکیل هیات های نظارتی و برگزاری جلسات دوره ای بین ناظران بانکی در رابطه با موضوعات حاکمیت شرکتی باشد. چنین تعاملاتی می تواند به بهبود ارزیابی کلی ناظران از حاکمیت شرکتی بانک و ریسک های پیش روی آن کمک نموده و دیگر مقامات نیز می توانند ریسک های پیش روی نظام مالی را بطور گسترده تری ارزیابی نمایند. تسهیم اطلاعات بایستی مرتبط با اهداف نظارتی بوده و در محدوده قوانین لازم الاجرا ارائه شود. اقدامات خاصی مانند تنظیم تفاهم نامه می تواند مدیریت تسهیم اطلاعات میان ناظران بانکی یا بین ناظران و دیگر مقامات را تضمین نماید.

#### **۵. ایجاد و توسعه محیطی برای پشتیبانی از حاکمیت شرکتی موثر**

۱۴۵- از نظر کمیته بال مسئولیت اصلی حاکمیت شرکتی موثر بر عهده هیات مدیره (که به وسیله حوزه های کنترلی پشتیبانی می شود) و هیات عامل بانک می باشد. علاوه بر آن، ناظران بانکی نقش مهمی در توسعه و ارزیابی شیوه های حاکمیت شرکتی بانک دارند. افراد دیگری هم به شرح ذیل می توانند حاکمیت شرکتی مطلوب را بهبود بخشند (برخی از آنها در این نوشتار توضیح داده شده اند):

- سهامداران از طریق اعمال حق رأی خود به طور موثر و آگاهانه؛
- سپرده گذاران و دیگر مشتریان بانکها از طریق عدم ورود به انجام معاملات با بانکهایی که به شیوه ای نادرست عمل می کنند؛

---

<sup>۴۱</sup> رجوع شود به سند " اصولی برای نظارت واحدهای برون مرزی بانکها" که تحت عنوان توافق نامه بال (Basel concordat) نیز شناخته می شود و در ماه می ۱۹۸۳ توسط کمیته نظارت بانکی بال منتشر شده و در نشانی [www.bis.org/publ/bcbasc312.htm](http://www.bis.org/publ/bcbasc312.htm) موجود می باشد. همچنین مراجعه شود به دیگر اسناد متعاقب آن که کمیته مزبور درباره همکاری در زمینه « همکاری های نظارتی» و «نظارت مراجع نظارت بانکی کشورهای مبدأ و مقصد» منتشر نموده است.

- حسابرسان مستقل از طریق اجرا و بکارگیری استانداردهای حسابرسی و ضوابط حرفه‌ای و نیز تعامل با هیات مدیره، هیات عامل و ناظران بانکی؛
  - انجمن‌های فعال در صنعت بانکداری - از طریق انجام اقدامات مبتکرانه‌ای که در رابطه با بکارگیری داوطلبانه اصول\* مربوط به حرفه بانکداری انجام می‌دهند و نیز توافق بر بکارگیری و انتشار روش‌های موثر صنعت بانکداری؛
  - موسسات و دفاتر مشاوره‌ای ریسک از طریق کمک به بانک‌ها در رابطه با اجراء و بکارگیری شیوه‌های موثر حاکمیت شرکتی؛
  - دولت‌ها از طریق وضع قوانین و مقررات، اجرای آنها و ایجاد یک نظام قضایی کارآمد؛
  - موسسات رتبه‌بندی اعتباری از طریق بررسی و ارزیابی اثرات شیوه‌های حاکمیت شرکتی بر وضعیت ریسک بانک‌ها؛
  - ناظران بازار سرمایه و اوراق بهادار و نیز موسسات خودانتظام (خود کنترل)\*\* از طریق افشاء و بیان الزامات؛ و
  - کارکنان از طریق بازتاب مباحث مربوط به شیوه‌های غیرقانونی و غیراخلاقی یا سوال برانگیز یا دیگر کاستی‌های موجود در زمینه حاکمیت شرکتی.
- ۱۴۶- همانطور که قبلاً اشاره شد می‌توان حاکمیت شرکتی را با طرح برخی مباحث قانونی ارتقاء بخشید؛
- صیانت و ارتقای حقوق سهامداران، سپرده‌گذاران و دیگر ذینفعان؛
  - تبیین نقش واحدهای بانکی در حاکمیت شرکتی؛
  - حصول اطمینان از آنکه عملکرد بانک‌ها در محیطی عاری از فساد و ارتشاء صورت می‌گیرد؛
  - افزایش همبستگی میان منافع مدیران، کارکنان، سپرده‌گذاران و سهامداران از طریق بکارگیری قوانین و مقررات.

\* Voluntary industry principles

\*\* Self-regulatory organization

تمامی این موارد می توانند به پیشبرد ایجاد بسترهای سالم تجاری و قانونی که حاکمیت شرکتی موثر و اقدامات نظارتی مرتبط با آن را پشتیبانی می کنند، کمک نماید.

۱۴۷- برخی کشورها ممکن است در زمینه ارتقای حاکمیت شرکتی با چالش های خاصی مواجه شوند. چارچوب و ساز و کارهای اصلی حاکمیت شرکتی در نظام های اقتصادی توسعه یافته، از تکامل قابل ملاحظه ای برخوردار می باشند، به عبارت دیگر آن ها از یک چارچوب قانونی و فرآیند نظارتی کارا و موثر، نظام قضایی مستقل و بازارهای کارآمد سرمایه که ممکن است در بسیاری از اقتصادهای در حال گذار ضعیف بوده یا حتی وجود نداشته باشند، برخوردار هستند. مزایایی مانند بهبود کارآیی عملیاتی، امکان دسترسی به وجوه بیشتر با صرف هزینه کمتر و کسب شهرت روزافزون، می تواند به ارتقای چارچوب حاکمیت شرکتی بیانجامد. همانطوریکه کشورها با سرعت های متفاوت در مسیری که در آن وضعیت خود را از حداقل انطباق با الزامات مقرراتی به حداکثر پایبندی نسبت به اصول حاکمیت شرکتی ارتقاء می بخشند، این انتظار می رود که این پیشرفتها به تدریج و در طول زمان تکامل یابند. ش ۲۳۴۴۷۰۵