

شماره: ۹۳/۱۹۳۳۴۲
تاریخ: ۱۳۹۳/۰۷/۱۶
پوست:



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

رسبت کلی

**جهت اطلاع مدیران عامل محترم کلیه بانکهای دولتی، غیر دولتی و موسسات اعتباری توسعه،
عسکریه و کوثر ارسال گردید.**

با سلام :

احتراماً، همانگونه که مستحضرنند تحولات و بحرانهای مالی در سالهای اخیر، نیاز به نظارت محتاطانه را جهت حفظ ثبات و سلامت در سیستم بانکی افزایش داده است. اگر تاکنون عدم ایفای کامل تعهدات از سوی مشتریان (ریسک اعتباری) مهمترین ریسک بانکی محسوب می شد اکنون بانکداری دستخوش تحولاتی عظیم شده، محیط بازار پیچیده تر و ضرورت مواجهه با انواع ریسکها آشکارتر گردیده است.

مدیریت مؤثر بسیاری از ریسکهای بانکی، مستلزم استقرار نظام کنترل داخلی توانمندی است که در تمامی وظایف و ارکان بانک جریان داشته باشد. مدیران ارشد به خوبی می دانند در فقدان یک نظام کنترل داخلی اثربخش، تحقق رسالت اصلی سازمان، حفظ سودآوری و به حداقل رساندن رویدادهای غیرمنتظره بسیار مشکل است. مدیریت ارشد باید در مصاف با تغییرات سریع محیط های اقتصادی و رقابتی و تغییر تقاضا و سلیقه مشتریان و تجدید ساختار بمنظور رشد در آینده، نظام های کنترل داخلی را به خدمت گیرد تا بتواند به موقع از خود واکنش مناسب نشان دهد. به همین جهت تقاضا برای نظام های بهتر و برتر کنترلهای داخلی و گزارش عملکرد آنها دائماً رو به افزایش است. با دقت نظر بیشتر می توان دریافت که کنترل داخلی، ابزاری مفید برای حل بسیاری از مشکلات بالقوه بانکها و مؤسسات اعتباری می باشد.

تهران - بلوار سروالو - شماره ۱۴۴، تلفن: ۲۲۵۱

صفحه پستی: ۷۱۷۷ / ۱۵۸۷۵، فاکس: ۶۶۷۳۵۶۷۴، سایت اینترنتی: www.cbi.ir

شماره: ۹۳/۱۹۲۳۴۲
تاریخ: ۱۳۹۳/۰۷/۱۶
پوست:



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

همچنین در بررسی نارساییهای مربوط به حاکمیت شرکتی در بسیاری از سازمانها؛ فقدان یک نظام کنترل داخلی اثربخش را از مهمترین علل اثرگذار در این رابطه دانسته اند. از این رو نظام کنترل داخلی همچون بازوی توانمندی است که به کمک آن می توان ریسکهای بانکی را به شیوه ای مؤثر مدیریت و از استقرار حاکمیت شرکتی مناسب در بانکها و موسسات اعتباری اطمینان حاصل نمود.

با عنایت به مراتب پیش گفته و نظر به اهمیت و ضرورت برخورداری بانکها و موسسات اعتباری غیربانکی کشور از نظام مؤثر کنترلهای داخلی و فراهم سازی بستر لازم برای استقرار نظام کنترلهای داخلی؛ مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری اقدام به مطالعه تطبیقی اسناد و متون تخصصی و نظارتی سایر کشورها کرده و تلاش نموده تا در حد مقدورات و امکانات در این مسیر گام بردارد. در همین راستا " دستورالعمل کنترل داخلی بانک مرکزی پاکستان " که شامل تعریف، اهداف، اصول و اجزاء نظام کنترل داخلی و نحوه ارزیابی آن می باشد، جهت بهره برداری به پیوست تقدیم می گردد. مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری، مطالعه این سند را به کلیه اعضای محترم هیأت مدیره، هیأت عامل و مدیران عامل بانکها و موسسات اعتباری غیربانکی توصیه می نماید. / ۲۱۵۲۸۲۶

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

اداره نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

علی نصیری
۳۵۱۶

امیر حسین امین آزاد
۳۲۱۵-۱۶

تهران - بلوار سروالو - شماره ۱۴۴، تلفن: ۲۲۱۵۱

صفوحه پستی: ۷۱۷۷ / ۱۵۸۷۵، فاکس: ۶۶۷۲۵۶۷۴، سایت اینترنتی: www.cbi.ir



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

اداره نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

«دستور العمل کنترل داخلی»

بانک مرکزی پاکستان

مترجمین: سید محمد رضا حسینی پور – عباسعلی انتظاری

تابستان ۱۳۹۳



بانک مرکزی پاکستان

«اداره نظارت بر بانک ها»

دستور العمل کنترل داخلی

"سال ۲۰۰۴"

فهرست

شماره صفحه	عنوان	
۱	مقدمه	۱
	اهداف کنترل داخلی	۱-۱
۵	اصول کنترل داخلی	۲
۶	اجزاء نظام کنترل داخلی	۳
	محیط کنترلی	۳-۱
	ارزیابی و مدیریت ریسک	۳-۲
	ایجاد فعالیت های کنترلی	۳-۳
	نظام های حسابداری، اطلاعاتی و ارتباطی	۳-۴
	خودارزیابی و نظارت	۳-۵
۱۳	مسئولیت ها	۴
	هیأت مدیره	۴-۱
	مدیریت	۴-۲
	حسابرس داخلی	۴-۳
	حسابرس خارجی	۴-۴
	ناظر	۴-۵
۱۵	اجرای کنترل های داخلی	۵
۱۶	ارزیابی کنترل های داخلی	۶
	فرآیند ارزیابی کنترل های داخلی	۶-۱
	پیگیری ضعف ها	۶-۲
۲۰	گزارش کنترل های داخلی	۷
۲۳	پیوست	

۱- مقدمه:

کنترل داخلی مجموعه ای از سیاستها، برنامه ها و فرآیندها می باشد که توسط اعضای هیأت مدیره بانک تدوین می شود و از سوی مدیریت ارشد و کلیه سطوح کارکنان به اجرا در می آید. هدف از کنترل داخلی کسب اطمینان معقول در دستیابی به اهداف سازمانی می باشد. نظام کنترل های داخلی، امور مالی، عملیاتی و کنترل های تطبیقی را در بر می گیرد.

فارغ از نقش کنترل داخلی در حفاظت از داراییهای سازمانی، هدف اولیه کنترل داخلی حمایت از مدیریت سازمان در شناسایی و کاهش ریسک هایی است که سازمان در نیل به اهدافش با آنها مواجه می شود.

در واقع، کنترل داخلی شامل مجموعه ای از سیاستها، فرآیندها، وظایف، رفتارها و جنبه های دیگری از یک شرکت می باشد که کارایی و اثربخشی عملیات سازمان را ارتقاء می دهد به گونه ای که سازمان قادر باشد پاسخ مناسبی به ریسک های تجاری، مالی، عملیاتی، تطبیقی و سایر ریسک ها یی که سازمان در دستیابی به اهدافش با آنها مواجه می گردد، بدهد. همانگونه که قبلاً اشاره شد یکی از اهداف کنترل داخلی، حفاظت از دارایی های سازمانی در مقابل استفاده نامناسب از آنها، ضرر و زیان به داراییها و یا تقلب از یک سو؛ و از سوی دیگر شناسایی و مدیریت بدهیها می باشد که نهایتاً به ارائه گزارشات داخلی و خارجی با کیفیت بهتر کمک می کند. لازمه این امر، محافظت از اسناد و فرآیندهایی است که جریانی از اطلاعات مربوط، به موقع و قابل اتکاء را در داخل و خارج از سازمان ایجاد می نمایند؛ و همچنین به حصول اطمینان در زمینه رعایت قوانین و مقررات کاربردی و سیاست های داخلی مرتبط با انجام فعالیت های تجاری، کمک می نمایند.

در حوزه بانکداری، یک نظام کنترل داخلی اثر بخش، پایه های بانکداری ایمن و بی خطر را تحکیم می نماید. بنابراین یک نظام کنترل داخلی کاملاً اثربخش و کارآمد به حفاظت از داراییهای سازمانی و سودآوری آنها کمک می نماید که این امر نهایتاً منجر به ارائه گزارشات مالی قابل اتکاء؛ اطمینان بخشی نسبت به رعایت قوانین و مقررات و سرانجام حفاظت از منافع ذینفعان می گردد. همچنین کنترل داخلی اثربخش احتمال رخ دادن خطاهای با اهمیت، لغزش ها و بی نظمی ها را کاهش می دهد و به تشخیص به موقع آنها، در صورت وقوع کمک می نماید.

به زبان ساده، کنترل های داخلی به عنوان یک ابزار کمکی مهم در خدمت کلیه مدیران به منظور شناسایی و ارزیابی نقاط ضعف عمده در کنترل های عملیاتی، گزارشات مالی و رعایت قوانین و مقررات و به طور کلی به منظور تقویت انواع کنترل ها به کار برده می شوند. مدیریت بانک می تواند با توسعه برنامه های تطبیقی اثر بخش، بدهیهای بالقوه بانک را کاهش دهد. منظور از بدهی بالقوه، مجازات های ناشی از تخلفات بانکی است که برای بانک در نظر گرفته می شود.

امروزه به وضوح ثابت شده است که رابطه مکملی بین یک نظام مدیریت ریسک اثربخش و یک نظام کنترل داخلی کارآمد وجود دارد. با این حال باید به خاطر داشت که در مقابل مفاهیم مدیریت ریسک، کنترل های داخلی بسیار فراتر از کنترل ها و تعدیل های موردی می باشد و در واقع شامل بررسیهای مستمر و اثربخش انواع ریسک ها می باشد. پر واضح است که همه ریسک ها به صورت کامل قابل حذف نیستند اما یک نظام کنترل داخلی اثربخش، به کاهش انواع ریسک هایی که یک سازمان با آن مواجه است کمک می کند. به عبارتی دیگر، کاهش انواع ریسک ها به سطح قابل قبول و معین، از طریق نظام کنترل داخلی اثربخش صورت می گیرد.

اکنون کارشناسان مالی در سراسر جهان، با توجه به تجربه بحران های بانکی رخ داده، به این نتیجه رسیده اند که اگر اعضای هیأت مدیره یا مدیریت سازمانها یک فرهنگ کنترلی قوی را در سازمان خود پیاده سازی کنند؛ می توان ضرر و زیان های عمده سازمان ها را که ناشی از ضعف های عمده در نظام کنترل داخلی آنها می باشد به حداقل ممکن رساند. یک فرهنگ کنترلی ضعیف، اغلب دو مشخصه رایج دارد: اول اینکه مدیریت ارشد سازمان از اهمیت یک نظام کنترل داخلی قوی چه در حوزه گفتار و چه در حوزه عمل غافل می باشد. دوم اینکه مدیریت ارشد سازمان، ساختار سازمانی و مسئولیت های مدیریتی را به صورت واضح تعریف نمی نماید.

بانک مرکزی پاکستان، پیوسته بانکها را ترغیب به اتخاذ سیاست هایی توانمند در زمینه مدیریت ریسک می نماید. دستورالعمل کنترل های داخلی در راستای همین امر، تدوین شده است. در واقع؛ هدف از تدوین این دستورالعمل، تشویق و کمک کردن به بانکها در زمینه بنیان نهادن یک نظام کنترل داخلی اثربخش در بعد نظارتی می باشد. نظامی که با پیچیدگی و ریسک و ماهیت فعالیت های بانکی متناسب باشد و بتواند به تغییرات محیطی و موقعیتی بانکها پاسخ مناسب دهد.

این دستورالعمل برای همه بانکها قابل استفاده می باشد. فعالیت های کنترلی که در این دستورالعمل آمده است به صورت جهان شمول یا مختص به یک بخش بانک تدوین نشده است. بعلاوه فعالیت های کنترلی می توانند خود در معرض تغییر باشند که انعکاس دهنده تغییرات در محیط عملیاتی بانک می باشند. علاوه بر این؛ اعتقاد ما بر این است که کنترل های داخلی به منظور مدیریت ریسک عدم موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش و همچنین کسب اطمینان نسبی در مقابله با زیان ها به وجود آمده است. در حقیقت، کنترل های داخلی به فرآیندهایی اشاره دارد که برای رسیدن به نقطه پایان یعنی همان اهداف غایی سازمان تدوین شده است و خودش به تنهایی نقطه پایانی نمی باشد که باید بدان دست یافت.

۱-۱- اهداف کنترل داخلی:

هدف از کنترل های داخلی کمک کردن به مدیریت بانک در ارزیابی فرآیندها، بررسی عملکرد بانک و همچنین مدیریت ریسک می باشد. کنترل داخلی خوب به بانک کمک می کند تا به اهدافش دست پیدا کند و از رویدادهای غیر منتظره اجتناب نماید.

هر سیستمی که به وسیله انسان طراحی می شود در مقابل حواس پرتی های شخصی، بی دقتی ها، خستگی، خطاها در فهم و قضاوت، یا دستورالعمل های مبهم یا عدم اجرای تعمدی سیاستها؛ آسیب پذیر است. سیستم کنترل داخلی اثربخش به کشف چنین اشتباهاتی کمک می کند. بنابراین کنترل های داخلی به رفع این اشتباهات قبل از اینکه خیلی دیر شود، کمک می کند.

عمده ترین اهداف کنترل داخلی عبارتند از:

کسب اطمینان از کارایی و اثربخشی عملیات؛

کسب اطمینان از ارائه اطلاعات مالی و مدیریتی قابل اتکاء، کامل و به موقع؛

کسب اطمینان از پایبندی به سیاست ها، رویه ها و قوانین و مقررات.

تمرکز اهداف عملکردی بر روی حفاظت از داراییها، کارایی عملیاتی و مدیریت ریسک می باشد. هدف اطلاعاتی کنترل داخلی، ثبت و ضبط دقیق و صحیح اطلاعات و همچنین افشاء آنها به میزان کفایت می باشد و سرانجام هدف تطبیقی کنترل داخلی، کسب اطمینان نسبت به تبعیت از قوانین و مقررات و سیاست های داخلی مرتبط با سازمان می باشد.

به طور کلی کنترل داخلی، انجام صحیح فعالیت ها، کنترل فعالیت ها به میزان کافی و برقراری توازن و تعادل در آنها می باشد و در یک کلام؛ هر اقدامی که هدف از آن محافظت از داراییها و بهبود کارایی و اثربخشی عملیات باشد، کنترل داخلی محسوب می گردد.

همه بانکها باید به این اطمینان دست یابند که ساختار سازمانی آنها؛ «اختیارات و مسئولیت ها را به نحو صحیحی برای نظارت بر سیاست های سازمانی از پیش تعیین شده، چارچوبی اثربخش برای ارزیابی ریسک، زمینه افشای اطلاعات مالی، عملیاتی و قانونی دقیق و به موقع و مجموعه ای مناسب از رویه ها» را ایجاد کرده است که نهایتاً ساختار سازمانی با این ویژگی ها به حفاظت و مدیریت صحیح داراییهای سازمان و ایجاد یک نظام پایبند به قوانین و مقررات کاربردی منجر می شود.

لازمه یک نظام کنترل داخلی اثربخش، شناسایی و ارزیابی مستمر ریسک های عمده ای است که بر دستیابی بانک به اهدافش تاثیر منفی دارند. این ارزیابی باید کلیه ریسک هایی را که بانک با آن روبروست در بر گیرد. (این ریسک ها عبارتند از: ریسک اعتباری؛ ریسک بازار؛ ریسک نقدینگی؛ ریسک عملیاتی؛ ریسک کشوری؛ ریسک شهرت و....). کنترل های داخلی ممکن است به منظور مقابله با انواع جدید ریسک یا ریسک های موجود نیاز به تجدید نظر و اصلاح داشته باشند.

۲- اصول کنترل داخلی:

درسهایی که از بحران های بانکی گذشته به دست آمد، اصولی قابل قبول و آزمون شده است که تحت عنوان "اصول کنترلی" تدوین شد. همه سازمانها صرف نظر از اندازه، ماهیت و نوع فعالیت هایشان باید از این اصول کنترلی پیروی نمایند. این اصول عبارتند از:

پوشش همه فعالیت ها: کنترل داخلی در همه بانکها باید به گونه ای پیاده سازی شود که کلیه فعالیتهای آنها را به طور کلی و حوزه های ریسک عمده بانک (Key Risk Areas)^۱ را به طور اخص پوشش دهد.

نظم و انضباط در فعالیتهای: اقدامات کنترلی باید جزئی لاینفک از فعالیت های روزانه بانک باشد به نحوی که به جزئی ثابت از کلیه فرآیندهای مداوم بانک تبدیل گردد نه اینکه صرفاً مثل یک "تمرین اطفاء حریق" در پایان سال به منظور راضی نگه داشتن و قانع نمودن مدیران به اجرای کنترل های داخلی در سازمان باشد. (به عبارت دیگر اجرای کنترل داخلی نباید مقطعی و صرفاً برای قانع نمودن مدیران سازمان از اجرای فعالیتهای کنترلی باشد).

تفکیک وظایف: وظایف باید به گونه ای از یکدیگر تفکیک گردند که هیچ شخصی بر روی یک وظیفه یا فعالیت کلیدی، کنترل کامل نداشته باشد.

کسب مجوز و مصوبه: همه تراکنش ها و معاملات بانکی باید قبل از ثبت و اجرایی شدن، مجوزهای لازم را اخذ نمایند.

طبقه بندی های امنیتی و حفاظتی: مسئولیت «حفاظت از داراییها» باید از «نگهداری سوابق مرتبط با آن» تفکیک گردد.

کنترل های فیزیکی: از تجهیزات و داراییها، موجودی کالا، وجه نقد و دیگر دارایی های سازمان باید به لحاظ فیزیکی مراقبت نمود، به صورت دوره ای آنها را سرشماری کرد و با مقادیری که در سوابق اطلاعاتی بانک موجود است، مقایسه و تطبیق داده شود.

^۱حوزه های ریسک عمده، آن قسمت از فعالیت های کلیدی بانک می باشد که اگر آنها دچار فروپاشی ناگهانی گردند بانک نتواند به تعهداتش در قبال مشتریان و تامین کنندگان مالی خود عمل کند. بعلاوه خطر نشأت گرفته از این گونه فعالیت ها ممکن است سبب ورشکستگی پی در پی دیگر موسسات مالی گردد. نمونه هایی از حوزه های ریسک عبارتند از: ریسک نقدینگی، ریسک نرخ بهره، ریسک نرخ ارز، ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی، ...

آموزش و نظارت: کارکنان شایسته، آموزش دیده و تحت نظارت، همیشه نقش مؤثری در کسب اطمینان نسبت به انجام صحیح فرآیند کنترل داخلی دارند.

مستندسازی اطلاعات: سیاست‌ها و رویه‌های مستندسازی، درک کارکنان را نسبت به وظایف محوله شان ارتقاء می‌دهد و به ثبات و تسلسل کارها هنگامی که یک کارمند غایب باشد یا تغییر و تحولات شغلی (گردش شغلی) روی می‌دهد، کمک می‌نماید. بنابراین سیاست‌ها و رویه‌های شغلی باید در قالب راهنمای عملیاتی و دستورالعملها در همه بانکها وجود داشته باشد.

تاکید بر اهمیت کنترل داخلی در مکاتبات و روابط سازمانی: تنظیم استانداردهایی در زمینه صداقت شغلی و اخلاق حرفه‌ای و کسب اطمینان از این که کلیه کارکنان در هر سطحی از سازمان بر اهمیت نقش کنترل‌های داخلی به طور کلی و همچنین نقشی که هر یک به تنهایی در فرآیند کنترل داخلی ایفاء می‌نمایند، واقف هستند و کاملاً در بطن فرآیند کنترل داخلی باشند.

تحلیل هزینه/منفعت: بانکها باید هزینه‌های فرآیند کنترل داخلی را ارزیابی نمایند تا متناسب با مزایای مورد انتظار آن باشد.

۳- اجزاء نظام کنترل داخلی:

همه بانکها نیازمند اجرای یک سیستم کنترل داخلی قابل اتکا می‌باشند که این امر به میزان زیادی به اندازه بانکها، ماهیت، حیطه فعالیت و پیچیدگی فعالیت‌ها و ریسک‌های مرتبط با فعالیت آن بستگی دارد.

اگر سیاست‌های هیأت مدیره و مدیریت ارشد، به گونه‌ای اثربخش در بانک پیاده شود، کنترل داخلی به خوبی توسط کارکنان درک شده و از سوی آنان نیز به اجرا در می‌آید.

اجزاء یک سیستم کنترل داخلی مؤثر عبارتند از:

الف) محیط کنترلی؛

ب) شناسایی و ارزیابی ریسک؛

پ) فعالیت های کنترلی و تفکیک وظایف؛

ت) حسابداری، اطلاعات و ارتباطات؛ و

ث) خودنظارتی و اصلاح نارسایی ها.

۱-۳- محیط کنترلی:

محیطی که در آن کنترل داخلی به اجرا در می آید بر روی اثربخشی رویه های کنترلی اثر دارد. در حقیقت محیط کنترلی موسسه، دربرگیرنده پیاده سازی اصول کنترل داخلی توانمند می باشد. بعلاوه ساختاربخشی به نظام کنترل داخلی موجب ایجاد نظم و انضباط می گردد.

صداقت، اخلاقیات، و شایستگی کارکنان، ساختار سازمانی موسسه، نظارت هیأت مدیره و مدیریت ارشد، فلسفه و سبک عملیاتی مدیریت سازمان، توصیه نامه و دستورالعمل های ارائه شده از سوی هیأت مدیره و کمیته های اجرایی آن به خصوص کمیته های مدیریت ریسک و حسابرسی، سیاست ها و اقدامات پرسنلی و عوامل خارجی که بر کارها تاثیر می گذارند، همگی مبنای قضاوت در خصوص موفقیت یا عدم موفقیت محیط کنترلی محسوب می گردند. برای داشتن یک سیستم کنترل داخلی اثربخش باید از طریق مجموعه ای از اقدامات یک محیط کنترلی مناسب فراهم نمود. این اقدامات عبارتند از:

بررسی سیاست ها و رویه ها به صورت ادواری از سوی اعضای هیأت مدیره و کسب اطمینان از اجرای آنها؛

تعیین حسابرس مستقل و سیستم کنترلی از سوی هیأت مدیره تا به صورت ادواری بر پایبندی به سیاست ها و رویه های کنترلی تعیین شده نظارت نماید و مواردی که در آنها انحراف مشاهده می گردد به اعضای هیأت مدیره گزارش نمایند؛

کسب اطمینان اعضای هیأت مدیره از استقلال حسابرسان داخلی و خارجی، به گونه ای که حسابرسان داخلی مستقیماً به کمیته حسابرسی زیر نظر هیأت مدیره بانک گزارش دهند و حسابرسان خارجی ضمن تعامل سازنده با کمیته حسابرسی اشاره شده، موارد مشاهده شده را در قالب یک «نامه مدیریتی» مستقیماً به اعضای هیأت مدیره گزارش دهند؛

کسب اطمینان هیأت مدیره از اقدام عملی در خصوص مواردی که عدم پایبندی به سیاستها و رویه های کنترلی، گزارش شده و در پی آن اقدام در جهت بهبود سیستم به منظور جلوگیری از رخ دادن مجدد خطاها؛

ارائه اطلاعات مناسب و کافی به هیأت مدیره به وسیله سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) و دسترسی اعضای هیأت مدیره به کلیه اسناد بانکی در صورت نیاز؛

کسب اطمینان اعضای هیأت مدیره و مدیریت بانک از نحوه ارتباطات یا سیاست های اخلاقی و پایبندی به آنها از سطوح بالا تا سطوح پایینی سازمان.

به طور خلاصه، یک محیط کنترلی قوی و یک حسابرسی داخلی اثربخش می تواند نقش مکمل مهمی بر رویه های کنترلی خاص داشته باشد. با این وجود؛ تشکیل محیط کنترل داخلی، به تنهایی نمی تواند در یک نقطه زمانی، اثربخشی کل سیستم کنترل داخلی را تضمین نماید. اما نظارت مداوم مدیریت بر عملکردها نشان خواهد داد تا چه اندازه کارها مطابق برنامه از پیش تعیین شده انجام می شود.

۲-۳- ارزیابی و مدیریت ریسک:

هر فعالیت بانکی با انواعی از ریسک ها همراه است و همین امر بانکها را ناگزیر کرده است تا به عنوان بخشی از فعالیت نظام کنترل داخلی، این ریسک ها را شناسایی و ارزیابی کرده و نهایتاً درصد کاهش آن برآیند. از

دیدگاه کنترل داخلی، در ارزیابی ریسک باید کلیه عوامل داخلی^۲ و خارجی^۳ را که ممکن است دارای اثری نامطلوب بر روی اهداف عملکردی، اطلاعاتی و تطبیقی بانک داشته باشند، شناسایی و ارزیابی نمود. این فرآیند با مدیریت ریسک تفاوت دارد. مدیریت ریسک عموماً بر روی بررسی استراتژی های تجاری تمرکز دارد؛ استراتژی هایی که در پی حداکثر ساختن توازن بین ریسک و بازده در حوزه های مختلف بانک هستند.

شناسایی ریسک باید در کلیه فعالیت های سازمان، شامل شناسایی ریسک های قابل اندازه گیری و غیر قابل اندازه گیری انجام شود. در مرحله دوم یا همان مرحله ارزیابی ریسک، باید مشخص گردد که آیا ریسک های شناسایی شده قابل کنترل هستند یا خیر؟ در صورتی که ریسکها قابل کنترل هستند بانک باید بررسی کند که آیا همین سطح موجود ریسک را می پذیرد یا می خواهد از طریق رویه های کنترلی، ریسک های مزبور را به سطح قابل قبول مدنظرش کاهش دهد. در مورد ریسک های غیر قابل کنترل، بانک باید تصمیم بگیرد که آیا می خواهد ریسک های مزبور را در همین سطح فعلی بپذیرد و یا در پی خروج از فعالیت تجاری ذیربط یا کاهش فعالیت خود در آن است. اما در آینده، ممکن است بازنگری در کنترل های داخلی ضرورت یابد تا بتوان با ریسک های جدید غیر قابل کنترل یا ریسک های موجود، مقابله کرد.

یک نظام کارآمد ارزیابی ریسک، باید قادر باشد زمینه ای فراهم کند تا هیأت مدیره و مدیریت ارشد بانک برای مقابله با ریسک های موجود یا ریسک های جدید فعالیت های بانکی برنامه ریزی کنند. برای این منظور، یک چنین سیستمی باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

هیأت مدیره و مدیریت بانک، کارکنان بخش حسابرسی و سایر کارشناسان کنترل داخلی را در فرآیند ارزیابی ریسک مشارکت دهند. این کارشناسان باید شایسته، دارای دانش بالا و با منابع کافی تامین شده باشند.

وقتی که به مرور زمان و با تغییر شرایط، ریسک ها تغییر می کنند، اعضای هیأت مدیره و مدیریت بانک باید با مشارکت کارکنان بخش حسابرسی، مجدداً ریسک ها را ارزیابی نموده و راهکارهای کنترلی متناسب با فعالیت های موجود و یا جدید بانک را لحاظ نمایند.

^۲ عوامل داخلی عبارتند از: پیچیدگی، ماهیت و اندازه فعالیت های بانکی؛ کیفیت کارکنان؛ گردش شغلی کارکنان؛ اهداف سازمانی و ...

^۳ عوامل خارجی عبارتند از: نوسانات اقتصادی؛ تحولات پدید آمده در صنعت و پیشرفت فناوری، حملات صورت گرفته از سوی رقبای بازار

پوشش ریسک های بانک از طرق دیگر نیز باید مد نظر باشد. از جمله بیمه کردن (به عبارتی دیگر انتقال ریسک) یا استفاده از صندوق های تامین مالی در شرایط اضطراری مانند بحران های اقتصادی.

۳-۳- ایجاد فعالیت های کنترلی:

فعالیت های کنترلی بدین منظور طراحی شده و به اجرا در می آیند تا ریسک هایی را که بانک از طریق فرآیند ارزیابی ریسک شناسایی کرده است مورد بررسی قرار دهد. فعالیت های کنترلی شامل دو مرحله می شوند: الف) وضع سیاست ها و رویه های کنترلی ب) بررسی میزان تبعیت از سیاستها و رویه های کنترلی وضع شده. فعالیت های کنترلی باید تمامی سطوح کارکنان را از مدیریت ارشد تا کارکنان عملیاتی در بر بگیرد. ایجاد یک ساختار کنترلی مناسب، لازمه اثربخشی نظام کنترل داخلی است. فرآیند ایجاد فعالیت های کنترلی شامل موارد زیر می باشد:

برقراری و تبعیت از سیاست ها و رویه ها به منظور تضمین أخذ تصمیمات در چارچوب مصوبات و مجوزهای لازم برای انجام فعالیت های بانکی. الزام به تصمیم گیری در چارچوب مصوبات و مجوزها باعث به حداقل رسیدن انحرافات و تخلفات از سیاست های وضع شده می گردد. انحرافات که در صورت وجود باید به هیأت مدیره و مدیریت ارشد بانک گزارش شود.

اصلاح به موقع حسابها به گونه ای که مغایرت حسابهای دارای اشکال - حسابهای بالا و همچنین حسابهای زیر خط ترازنامه-رفع گردد.

تفکیک وظایف، اعمال کنترلهای مضاعف، أخذ تصمیمات توسط دو یا چند نفر، کنترل های دوگانه، حفاظت های کلیدی توأمان، کاهش دسترسی و استفاده از داراییهای با ارزش و اطلاعات محرمانه و حساس و سیاست های ترک اجباری و نظام های گردش شغلی کارکنان؛ همگی باید در فعالیت های پرخطر و موقعیت های حساس بانک به کار گرفته شوند به گونه ای که کارکنان این بخشها کنترل کامل بر روی کل یک فعالیت نداشته باشند و هر کارمند تنها بخشی از آن فعالیت حساس را انجام دهد.

ایجاد خطوط گزارشی در مسیر یک فعالیت یا یک حوزه کاری به گونه ای که استقلال فعالیت های کنترلی تضمین گردد.

ایجاد مکانیزمی برای پاسخگو بودن کارکنان، به نسبت مسئولیت‌ها و اختیاراتشان، در مقابل کارهایی که انجام داده‌اند.

پی‌ریزی کردن و بنا نهادن چارچوب تطبیقی از سوی اعضای هیأت مدیره و مدیریت ارشد سازمان تا نسبت به رعایت قوانین و مقررات اجرایی اطمینان حاصل گردد. این امر، دانش و آگاهی اعضای هیأت مدیره و مدیریت ارشد سازمان درباره برنامه‌های حسابرسی، قلمرو آن، گزارشات حسابرسی ثبت صورتجلسات هیأت مدیره و مدیریت ارشد و گزارش کلیه پرداختی‌ها بابت جرائم و بدهی‌های دعوای حقوقی علیه سازمان و کارکنانش را در بر می‌گیرد.

خلاصه کلام اینکه انجام بررسی‌ها در سطوح بالای سازمان، کنترل فعالیت‌ها به شکل مناسب برای بخش‌های مختلف سازمان، کنترل‌های فیزیکی، کنترل رعایت حدود وضع شده در زمینه مقدار منابع در معرض ریسک و پیگیری موارد عدم انطباق با آنها، یک نظام متشکل از مصوبات و مجوزها، یک نظام رسیدگی و رفع مغایرت‌ها؛ همگی تشکیل دهنده فعالیت‌های کنترلی هستند.

۴-۳- نظام‌های حسابداری، اطلاعاتی و ارتباطی:

ایجاد نظام‌های حسابداری، اطلاعاتی و ارتباطی، این اطمینان را می‌دهد که فعالیتهای پر ریسک سازمان در مسیر سیاستهای از پیش تعیین شده حرکت می‌کنند و کلیه سیستم‌ها به میزان کافی بررسی شده و درست کار می‌کنند. به همین منظور موارد زیر بسیار مهم هستند:

یک سیستم حسابداری کارآمد باید بتواند شناسایی، گردآوری، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی کردن، ثبت و ضبط کردن و گزارش کلیه تراکنش‌ها را بر طبق قالب‌های از پیش تعیین شده سازمان و استانداردهای جهانی انجام دهد.

میزان کارآمدی سیستم‌های اطلاعاتی^۴ به نوع، تعداد، و کیفیت گزارشاتی است که این سیستم‌ها برای کلیه فعالیتهای عملیاتی، مالی و تطبیقی تهیه می‌کنند. همچنین میزان دسترسی به این سیستم‌ها و مجوزهای لازم برای

^۴-کفایت سیستم اطلاعات به معنی افزایش کنترل بر سیستم‌های رایانه، رایانه‌های شخصی (PCS) و عملیات کامپیوتری می‌باشد. لیست افرادی که به رایانه‌های دارای اطلاعات مالی و داراییها دسترسی دارند، از دیدگاه کنترل داخلی بسیار مهم است. این افراد شامل اپراتورها، برنامه‌نویسان و سرپرستان می‌گردند. بانکها باید کنترل‌های پیچیده‌ای را نه تنها روی عملیات پردازنده مرکزی بلکه همچنین بر روی سیستم‌ها و اسناد ثبت شده روی رایانه‌ها، شبکه‌های محلی (LANS) و شبکه گسترده (WANS) اعمال نمایند.

دسترسی به آنها، در میزان کارآیی آنها مؤثر است. در واقع یک سیستم اطلاعاتی ایده آل، طیف کامل فعالیت ها را پوشش می دهد به گونه ای که اطلاعات گردآوری شده، برای کلیه رهگیریهای حسابرسی مفید و قابل فهم باشد.

از سویی دیگر، کارآیی سیستم های ارتباطی به توانایی آن در ابلاغ و پخش کردن اطلاعات با اهمیت در سراسر سازمان بستگی دارد (هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا) تا اطمینان حاصل شود که کارکنان، کلیه موارد ابلاغی را فهمیده اند و از سوی دیگر سیستم ارتباطی باید اطمینان دهد که اطلاعات با اهمیت را به دست بخش های خارجی بانک شامل سهامداران، ناظران و مشتریان نیز می رساند.

بعلاوه برای تضمین کیفیت و عملکرد، باید نظام های حسابداری، اطلاعاتی و ارتباطی، مرتباً و بطور کامل بررسی و بازبینی گردند. در اینجا ذکر این نکته لازم است که ریسک ها ذاتاً در استفاده از فن آوری اطلاعات وجود دارند. بنابراین بانکها باید اهداف حسابداری اطلاعاتی و ارتباطی خود را کنترل نمایند تا کسب و کارشان آسیب نبیند.

۵-۳- خودارزیابی و نظارت:

خود ارزیابی و نظارت، یک عنصر مهم نظام کنترل داخلی است که شامل موارد زیر می گردد:

نظارت هیأت مدیره و مدیریت ارشد بر روی کنترل داخلی، بررسی کنترل ها و یافته های حسابرسی. قبل از بررسی کنترل داخلی در مقیاس کلی و جامع؛ اعضای هیأت مدیره و مدیریت ارشد باید مجوزهای لازم را برای بررسی فعالیت های کنترلی برای تک تک بخش های کنترلی صادر نمایند. (برای مثال بخش حسابرسی، بخش بررسی اعتبارات و ...)

ارائه گزارشات مستمر و جامع از تخلفات رخ داده به هیأت مدیره و مدیریت ارشد با جزئیات کافی و ارائه به موقع، تا آنها بتوانند تجزیه و تحلیل و اقدامات لازم را انجام دهند.

مستندسازی^۵ کافی پاسخ های مدیریت به یافته های حسابرسان و یا دیگر بررسیهای بعمل آمده از کنترل داخلی به گونه ای که بتوان پیگیریهای بعدی را به شکل مناسب انجام داد.

^۵ در اینجا مستندسازی کافی، به جزئیات پوشش، یافته ها و پیگیری ضعف های کنترل داخلی؛ توجه به موقع و مناسب مدیریت به ضعف های شناسایی شده کنترل داخلی و ایجاد یک نظام مدیریتی حسابر به منظور برخورد با پیگیری نامناسب های کنترل داخلی اشاره دارد.

بررسی صلاحیت و استقلال کارکنانی که فعالیت های کنترلی را ارزیابی می کنند(برای مثال: حسابرسان خارجی، حسابرسان داخلی یا مدیران اعتبارات) از سوی هیأت مدیره، کمیته های آن و یا مدیریت ارشد.

۴- مسئولیت ها:

اعضای هیأت مدیره، مدیریت ارشد و سایر کارکنان بانک همگی در قبال ایجاد، حفظ و نگهداری و اجرایی کردن یک نظام کنترل داخلی مناسب مسئولیت مستمر دارند.

۴-۱- هیأت مدیره:

هیأت مدیره بانکها باید اطمینان حاصل نماید که یک نظام کنترل داخلی اثربخش و کارآمد در سازمان وجود دارد و وظیفه مدیریت ارشد سازمان حفظ و نگهداری از این نظام و نظارت بر آن می باشد. به علاوه هیأت مدیره باید نظام کنترل داخلی و گزارشات با اهمیت ارائه شده از سوی حسابرسی را به صورت دوره ای بررسی نماید.

۴-۲- مدیریت:

مدیریت ارشد بانکها وظیفه اجرای استراتژی ها و سیاست های ابلاغی هیأت مدیره را دارند. همچنین رشد و توسعه فرآیندهای شناسایی، اندازه گیری، نظارت و کنترل ریسک هایی که بانک متحمل می شود، از وظایف مدیریت ارشد سازمان می باشد. در ادامه این روند؛ حفظ و نگهداری ساختار سازمانی که به صورت شفاف مسئولیت ها، اختیارات و روابط گزارشگری را از یکدیگر تفکیک نموده باشد، بر عهده مدیریت ارشد سازمان است.

همه این وظایف به منظور اطمینان از انجام مسئولیت های محوله به صورت اثربخش، تنظیم سیاست های کنترل داخلی مناسب، و نظارت کافی و مؤثر بر نظام کنترل داخلی می باشد.

۴-۳- حسابرسان داخلی:

علاوه بر موارد اشاره شده در فوق؛ مدیریت ارشد سازمان باید وظیفه نظارت بر نظام کنترل داخلی را به حسابرسان داخلی واگذار نماید. حسابرسان داخلی باید اثربخشی نظام های کنترلی را ارزیابی و اعتبار سنجی کنند،

بر نظام های کنترلی نظارت کنند و در داشتن یک نظام کنترل داخلی اثربخش همکاری نمایند. دایره حسابرسی داخلی باید هر سه ماه یکبار گزارشی از نظام کنترل داخلی و یافته های اکتشافی خود در سازمان را به کمیته حسابرسی هیأت مدیره ارائه دهد.

۴-۴- حسابرسان خارجی:

حسابرسان خارجی بخشی از ساختار بانک نیستند، بنابراین بخشی از نظام کنترل داخلی بانک نیز نمی باشند. با این وجود؛ آنها به واسطه فعالیت های حسابرسی شان، تأثیر عمده ای بر کیفیت کنترل های داخلی دارند. این فعالیت ها شامل مذاکره با مدیریت ارشد سازمان و ارائه توصیه هایی برای بهبود کنترل داخلی می شود. حسابرسان خارجی بازخورد مهمی در زمینه اثربخشی نظام کنترل داخلی ارائه می دهند.

مفهوم «گزارشگری خارجی در ارتباط با کنترل داخلی» به خوبی در تاریخچه ادبیاتی حسابداری توضیح داده شده است. از حسابرسان خارجی انتظار می رود نظام کنترلی سازمان و اجرای سیاست ها، رویه ها و قوانین و مقررات مربوطه را بررسی نمایند، چرا که آنها تأثیر عمده ای روی گزارشات مالی دارند. میزان توجه بانک و حسابرسان به کنترل داخلی ممکن است به یک اندازه نباشد ولی انتظار می رود حسابرسان خارجی نقاط ضعف عمده کنترل داخلی بانک را شناسایی نموده و آنها را به مدیریت ارشد سازمان و هیأت مدیره / کمیته حسابرسی هیأت مدیره در قالب یک گزارش حسابرسی یا یک «نامه مدیریتی» ارائه دهند.

۴-۵- سرپرست / ناظر:

در راستای بازرسی های دوره ای از بانکها یا بازرسی های موردی، اداره نظارت بر بانکهای بانک مرکزی پاکستان باید نظام کنترل داخلی بانکها را بررسی نماید تا نسبت به اجرای این دستورالعمل و سایر قوانین و مقررات مربوطه که در یک دوره زمانی به اجرا در آمده است، اطمینان حاصل نماید. علاوه بر این، بانک مرکزی پاکستان مواردی شامل «گزارش حسابرسان داخلی بانکها، گزارش ارزیابی مدیریت از اثربخشی کنترل های داخلی و دستورات هیأت مدیره در پی این گزارش، گزارش حسابرسان خارجی در زمینه عملکرد مدیریت ارشد سازمان در ارتباط با اثربخشی کنترل داخلی» را بررسی خواهد کرد.

۵- اجرای کنترل های داخلی:

مدل ها و روش های متعددی برای طراحی و اجرای کنترل های داخلی وجود دارد. با این وجود، این امر به سازمان مورد نظر بستگی دارد که تصمیم بگیرد کدام یک از این مدل ها متناسب با اندازه، ماهیت، پیچیدگی، قلمرو، میزان ریسک پذیری و... فعالیت هایشان است. در ادامه به یک سری از نکات کلیدی که هنگام اجرای کنترل های داخلی باید مد نظر داشت اشاره می گردد:

الف) مقایسه اقدامات رایج در نظام کنترل داخلی موجود با نظام کنترل داخلی طراحی شده و شناسایی نقاط انحراف و شکاف ها؛ مهمترین نکته ای که یک خبیره نظام کنترل داخلی باید مدنظر داشته باشد، ارزیابی نظام کنترل داخلی موجود در مقایسه با نظام تعریف شده در این دستورالعمل و سایر اقدامات ایده آل تعریف شده بین المللی است. در این زمینه؛ اولین گام شناسایی نقاطی است که اقدامات نظام کنترل داخلی فعلی قادر به پوشش آنها می باشد یا آنها را پوشش نمی دهد.

ب) مشارکت فعال مدیریت ارشد سازمان، کمیته حسابرسی، کارکنان حسابرسی و کلیه عوامل کلیدی مؤثر در نظام کنترل داخلی. فرآیند طراحی و اجرای تغییرات در نظام کنترل داخلی نباید تنها به عنوان "سایر وظایف حسابرسی" لحاظ گردد، بلکه مدیریت ارشد و کمیته حسابرسی به عنوان محرک تغییرات و توسعه فرهنگ کنترلی باید مد نظر باشند.

پ) ارزیابی محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی و عوامل کلیدی. قبل از اینکه فرآیند تغییرات در نظام کنترل داخلی اجرا شود، لازم است به چهار سوال پاسخ دهیم: ۱- چه تغییراتی به لحاظ فرهنگی ایجاد می شود؟ ۲- چه تغییراتی در کسب و کار و سیستم های سازمانی ایجاد می گردد؟ ۳- آیا ابتکارات سازمانی وجود دارد که اجرای نظام کنترل داخلی بتواند با آن مرتبط شود؟ ۴- چه برداشتی درباره وظایف حسابرسی داخلی در سازمان وجود دارد؟

ت) تصمیم به اجرای استراتژی. اگر اقدامات جدید بتواند در مسیر ابتکارات سازمانی دیگر، پیاده سازی شود یا اگر مدیریت ارشد سازمان همزمان مالک سازمان نیز باشد؛ این مرحله نسبتاً ساده است. در هر صورت، داشتن یک استراتژی اجرا، برای دستیابی به موفقیت بسیار مهم است. اکثر مجریان برای اجرای تغییرات مورد نظر، ایده های خود

را به صورت غیر رسمی و آرام در سازمان گسترش می دهند، روابط بین کارکنان را در سازمان ایجاد می نمایند، نظرات دیگران را می شنوند به همان اندازه که درصدد انتقال نظرات خود به دیگران هستند و به تدریج اجماع لازم را برای ایجاد تغییرات فراهم می نمایند.

ث) آموزش دادن به تمام کسانی که درگیر تغییرات هستند. مهمترین عامل در موفقیت اجرای مدل کنترل داخلی، این است که اشخاص درگیر با این تغییرات، کنترل داخلی را درک نمایند. آموزش اثربخش به میزان زیادی بستگی دارد به اینکه چطور مفاهیم، بیان شده و مثال ها و تمرین های این مفاهیم به صورت عینی برای شرکت کنندگان تفهیم شود.

ج) اصلاح و بهبود؛ یافته های بخش حسابرسی داخلی و سایر کارشناسان سازمان باید به کارکنان / اداره مربوطه گزارش شود تا اصلاحات و بهبود مستمر نظام کنترل داخلی انجام شود.

۶- ارزیابی کنترلهای داخلی:

نظام های کنترلی اثربخش و با طراحی خوب، موضوع مدیریت ریسک هستند. کارکنانی که نظام کنترل داخلی را اجرا می کنند و یا حتی کارکنان آموزش دیده با بهترین طرز تفکر، ممکن است در اجرا، اهمال کاری نمایند یا دچار سردرگمی شوند. بنابراین، ارزیابی نظام های کنترل داخلی بسیار ضروری است تا اشتباهات عمدی و غیر عمدی و انحرافات از سیاست ها، رویه ها و قوانین به حداقل میزان ممکن کاهش یابد. به همین جهت باید به صورت مستمر بر اثربخشی کلی کنترل داخلی بانک نظارت شود. نظارت بر ریسک های عمده، همچنین ارزیابی دوره ای مسیر انجام کارهای واحد بانکی و حسابرسی داخلی باید بخشی از فعالیت های روزانه یک بانک باشد.

فلسفه ارزیابی به صورت کلی، حول محورهای زیر می چرخد:

شناسایی اهداف کنترل داخلی مربوط به سازمان، واحد سازمانی یا یک فعالیت تحت بررسی (برای مثال:

بخش اعتبارات، سرمایه گذاری، حسابداری)؛

ارزیابی اثربخشی عناصر کنترل داخلی، نه فقط با بررسی سیاست ها و رویه ها، بلکه همچنین به وسیله بررسی نحوه مستندسازی ها، بحث و گفتگو پیرامون کارها در بین سطوح مختلف کارکنان، مشاهده و بررسی محیط عملیاتی و آزمون کردن تراکنش ها؛

انتقال به موقع نگرانی ها و توصیه های حسابرسان / ارزیاب ها درباره بهبود کنترل های داخلی به هیأت مدیره و مدیریت ارشد، و سرانجام اینکه؛

اطمینان از اینکه کمبودها به موقع شناسایی می شوند و اقدامات اصلاحی به موقع نیز صورت می گیرد.

۱-۶- فرآیند ارزیابی کنترل های داخلی:

مراحل ارزیابی کنترل داخلی عبارتند از:

شناسایی اهداف کنترل داخلی کل بانک، یک بخش از بانک، مسیر یک فعالیت کاری در بانک، یا خدمات بانکی؛

بررسی رویه ها، سیاست ها و نحوه مستندسازی های مربوطه؛

بحث و گفتگو پیرامون فعالیت های کنترلی با کارکنان بانکی که درگیر کنترل ها هستند؛

مشاهده و بررسی محیط کنترلی؛

آزمون کردن تراکنش ها به نحو شایسته؛

در میان گذاشتن یافته ها، نگرانیها، و توصیه ها با هیأت مدیره و مدیریت ارشد سازمان؛ و سرانجام اینکه

آیا بانک در شناسایی کمبودها و انجام اقدامات اصلاحی، به موقع عمل می کند؟

بررسی و نظارت بر کنترل های داخلی عمدتاً شامل سؤال هایی است که حسابرسان / ارزیابان درباره نحوه

مستندسازی هایی مثل رویه های پیاده شده، توصیف شغلی و نمودارهای سازمانی دارند تا با پاسخ دادن به این

سوالات، ابهام های به وجود آمده در حین ارزیابی برای آنها رفع گردد.

استفاده از تکنیک های مختلف، توصیف ها به شکل مشروح، پرسشنامه ها و نمودارهای سازمانی همگی به منظور ثبت اطلاعات مرتبط با نظام کنترل داخلی و انتخاب یک تکنیک خاص استفاده می شوند که در حوزه کارهای حسابرسان می باشد. با این وجود؛ حسابرس باید مستندات کافی درباره آن قسمت از کنترل های داخلی که وی قصد دارد به آنها اعتماد و اتکاء نماید، داشته باشند.

چه کسی باید کارآمدی کنترل های داخلی را ارزیابی کند؟ در حالت ایده آل؛ باید یک حسابرسی داخلی جامع و مؤثر از نظام کنترل داخلی توسط کارکنان مستقل، شایسته و تحصیل کرده انجام شود. اقدامات صورت گرفته توسط حسابرسی داخلی؛ به عنوان بخشی از نظام کنترل داخلی باید مستقیماً به اعضای هیأت مدیره یا کمیته حسابرسی آن و در ادامه به مدیریت ارشد گزارش شود.

علاوه بر ارزیابی کنترل های داخلی توسط حسابرسان داخلی؛ حسابرسان خارجی نیز در ادامه روند حسابرسی قانونی، اقدام به ارزیابی کنترل های داخلی در بانک ها می نمایند. آنها معمولاً نظرات خود را در قالب یک گزارش به هیأت مدیره ارائه می دهند و همچنین نظرات آنها به عنوان بخشی از افشاگری مالی همراه با صورتهای مالی سالانه بانک منتشر می شود.

مدیریت همه بانکها باید زمینه دسترسی کافی حسابرسان داخلی، حسابرسان خارجی و بازرسان بانک مرکزی پاکستان به کلیه اطلاعات بانک را فراهم نمایند تا آنها تعیین کنند آیا بانک یک نظام کنترل داخلی رضایت بخش داشته است یا خیر؟

به منظور ارزیابی کنترل داخلی در یک بخش خاص بانکی، لازم است ابتدا کارکنان کلیدی در زمینه کنترل و موقعیت های کلیدی مرتبط با کنترل را شناسایی نمود. جواب دادن به سوالات زیر، به شکل گیری دیدگاه ارزیاب نسبت به سلامت نظام کنترل داخلی آن سازمان کمک می کند.

کدامیک از وظایف در سازمان نقش حیاتی و مهمی دارند و اشخاص مهمی^۶ که موقعیت های مرتبط با این وظایف را مدیریت می کنند چه کسانی هستند؟

اگر یک کارمند اشتباه عمده ای انجام دهد چه اتفاقی می افتد؟ برای مثال، اگر اشتباهی در ثبت تراکنش های بانک رخ دهد که می تواند به انحراف تجزیه و تحلیل ها و تصمیمات گرفته شده بر مبنای آن اطلاعات منجر شود آیا در این زمینه، کنترل های داخلی به افشاگری های مالی منجر می شود یا خیر؟

اگر یک اشتباه یا تخلف رخ دهد، آیا کنترل های معمول می تواند فوراً آن را تشخیص دهد؟

آیا ممکن است یک شخص بتواند تخلف یا اشتباه خودش را مخفی کند و آیا مکانیزم های کنترلی وجود دارد که بتواند امکان مخفی کردن تخلفات را به حداقل برساند و یا در صورت رخ دادن، بلافاصله آن را تشخیص دهد و افشا نماید؟

آیا تفکیک وظایف و مسئولیت ها به طرز مناسبی صورت گرفته است تا امکان رخ دادن تخلفات و اشتباهات را به حداقل ممکن برساند؟

چه شرایطی ممکن است، سبب شود کارکنان یا هر یک از ادارات بانک ریسک های غیرضروری و زاید انجام دهند؟

آیا کنترل های داخلی می تواند تعارضات درون سازمانی را به حداقل برساند یا آنها را کنترل نماید؟

لیست فوق یک لیست جامع و کامل نیست، بلکه تلاشی است در جهت فراهم آوردن چندین نمونه از سؤالاتی که باید حسابرس / ارزیاب، قبل از نتیجه گیری در خصوص کنترل های داخلی یک حوزه خاص بانکی مدنظر داشته باشد.

^۶ - کارکنانی هستند که بر اسناد مالی نفوذ و به داراییها دسترسی دارند. اشخاص مرتبط با موقعیت های مهم شامل بخش پردازشگری اطلاعات (برنامه نویسان رایانه ای) و یا فعالیت های سرمایه گذاری (معامله گران، خریداران و فروشندگان) می شوند.

۲-۶- پیگیری ضعف ها:

نارسایی های مشاهده شده در کنترل های داخلی که در زنجیره فعالیت های کاری بانک شناسایی شده است، یا حسابرسی داخلی یا اشخاص دیگری آن را شناسایی کرده اند باید به موقع به مدیر مربوطه گزارش شود و بلافاصله اقدامات لازم به منظور رفع نارسایی مشاهده شده انجام گیرد. نارسایی های عمده مشاهده شده باید به مدیریت ارشد و هیأت مدیره گزارش شود. چنین ضعف هایی معمولاً از طریق مکاتبه، اطلاع داده می شود.

گزارش تهیه شده باید درباره انحرافات صورت گرفته از سیاست ها، رویه ها و اقدامات تدوین شده، توضیح دهد. چنین انحرافات رخ خواهد داد اگر:

دستورالعمل ها مورد بازبینی و اصلاح قرار نگیرند تا در فعالیت های جاری نمود عینی پیدا کنند.

کارکنان برای انجام کارهایشان میانبر بزنند، یا رویه های کاری را با فریبکاری دور بزنند.

تغییرات در فعالیت ها و کارهای سازمانی سریعاً در سیاست ها و رویه ها انعکاس نیابد.

وظایف کارکنان دچار تغییرات عمده شود به گونه ای که بر سیاست های کنترل داخلی تأثیر بگذارد.

گزارش باید ارزیابی عادلانه ای از موارد با اهمیت ارائه دهد. به علاوه؛ در سراسر ارزیابی به عمل آمده از

کنترل های داخلی باید تعارضات سازمانی پیدا و پنهان مدنظر قرار بگیرد.

۷- گزارش کنترل های داخلی:

همه بانکها در گزارش سالانه ای که ارائه می دهند بخشی تحت عنوان "بیانیه کنترل های داخلی" دارند. این

بیانیه باید موارد زیر را در بر بگیرد:

الف) یک بیانیه از مسئولیت های مدیریت برای ایجاد و حفظ کنترل های داخلی و رویه های مناسب که در پی

ارزیابی مدیریت از اثربخشی کنترل های داخلی بانک می باشد ارائه گردد؛

ب) تایید ارزیابی مدیریت از سوی اعضای هیأت مدیره بانک؛

پ) سوگند خوردن حسابرسان قانونی و ارائه گزارش، ظهرنویسی گزارش و تایید کارآمدی نظام کنترل داخلی سازمان توسط هیأت مدیره، که تنها به گزارشات مالی مربوط می شوند.

ارزیابی مدیریت از کنترل های داخلی می تواند شامل هر چیزی باشد نه اینکه لزوماً به موارد زیر محدود گردد:

شرح مسئولیت های مدیریت در ارتباط با ایجاد و نگهداری یک نظام کنترل داخلی که مستقیماً به وی مربوط می شود. نظامی که طراحی شده است تا اطمینان معقولی از قابل اتکاء بودن کنترل های داخلی و گزارشات ارائه شده در قالب آن، فراهم آورد.

ارزیابی از اثربخشی نظام کنترل داخلی سازمان که موارد با اهمیت را در بر می گیرد.

ارائه یک بیانیه از پاسخ های مدیریت سازمان به نکات اشاره شده از سوی حسابرسان داخلی و خارجی در خصوص نظام کنترل های داخلی.

بیانیه فوق می تواند شامل هر چیزی باشد نه اینکه لزوماً به موارد زیر محدود گردد:

ارائه توضیحات در خصوص سعی و تلاش برای تبعیت از دستورالعمل کنترل های داخلی یا به عبارتی دیگر فرآیند مستمر شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک های عمده ای که بانک با آن روبروست.

با در نظر داشتن ریسک های در معرض بانک، کنترل های داخلی باید به طور منظم بازنگری و صحت و سلامت آنها گزارش شود.

گزارش ممکن است در برگرفته این واقعیت باشد که نهایتاً اعضای هیأت مدیره مسئول پاسخگویی در قبال نظام کنترل داخلی می باشند. نظامی که طراحی شده تا تنها ریسک ها را مدیریت کند به جای اینکه به حذف ریسک هایی که به شکست اهداف سازمانی منجر می شوند؛ بپردازد. این نظام تنها می تواند اطمینان نسبی و نه مطلق، برای مقابله با زیان های عمده ایجاد نماید.

در مواردی که اعضای هیأت مدیره نمی توانند نظارت جامعی داشته باشد یا قادر نیستند بر یکی یا چند بعد از کنترل های داخلی نظارت کنند، باید این حقیقت بیان و درباره آن توضیح داده شود.

پیوست

اصول^۶ ارزیابی نظام کنترل داخلی

الف) نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی:

اصل ۱:

لازم است مسئولیت تصویب و بازبینی ادواری استراتژی های کلی تجاری و سیاست های عمده بانک بر عهده هیأت مدیره باشد. همچنین شناخت ریسک های عمده فراروی بانک و تعیین سطوح قابل قبولی از ریسک های مزبور و حصول اطمینان از اینکه مدیریت ارشد اقدامات ضروری لازم را جهت شناسایی، اندازه گیری، نظارت و کنترل آنها به عمل آورده است؛ بر عهده هیأت مزبور است. تصویب ساختار سازمانی و اطمینان از اینکه مدیریت ارشد، بر اثربخشی نظام کنترل داخلی نظارت دارد از دیگر وظایف هیأت مدیره است. در نهایت این هیأت مدیره است که باید اطمینان یابد، نظامی مؤثر و رضایت بخش از کنترل های داخلی ایجاد و حفظ می شود.

اصل ۲:

مسئولیت اجرای استراتژی ها و سیاست های مصوب هیأت مدیره بر عهده مدیریت ارشد است. توسعه روش هایی برای شناسایی، اندازه گیری، نظارت و کنترل ریسک هایی که بانک درگیر آنها است؛ حفظ یک ساختار سازمانی که مسئولیت ها، اختیارات و روابط گزارشگری را به طور واضح تعیین می نماید؛ حصول اطمینان از این که مسئولیت های تفویض شده به شکلی مؤثر به اجرا در می آیند؛ ایجاد خط مشی هایی مناسب برای کنترل داخلی؛ و نظارت بر کفایت و اثربخشی نظام کنترل داخلی از دیگر وظایفی است که بر عهده مدیریت ارشد بانک می باشد.

^۶ چارچوب بانک تسویه بین المللی (BIS) برای نظام های کنترل داخلی در واحدهای بانکی

اصل ۳:

هیأت مدیره و مدیریت ارشد مسئولیت دارند تا استانداردهای عالی اخلاقی و صداقت را ارتقا بخشیده، فرهنگی در سازمان به وجود آورند که اهمیت کنترل های داخلی را برای کلیه سطوح کارکنان بیان و مورد تأکید قرار دهد. تمامی کارکنان واحد بانکی باید از نقش خود در فرآیند کنترل های داخلی مطلع بوده؛ مشارکتی کامل در آن داشته باشند.

ب) شناسایی و ارزیابی ریسک:

اصل ۴:

یک نظام کنترل داخلی مؤثر، مستلزم شناخت و ارزیابی مستمر ریسک های عمده ای است که بر دستیابی به اهداف بانک- به شکلی نامطلوب- اثر می گذارند. این ارزیابی باید کلیه ریسک هایی را که بانک و واحد یکپارچه بانکی با آن مواجه هستند، پوشش دهد (ریسک اعتباری، ریسک کشوری و ریسک انتقال وجوه، ریسک بازار، ریسک نرخ بهره، ریسک نقدینگی، ریسک عملیاتی، ریسک حقوقی و ریسک شهرت).

ممکن است بازنگری در کنترل های داخلی ضرورت یابد تا بدین وسیله ریسک های جدید یا ریسک هایی که پیش از این جزو ریسکهای غیر قابل کنترل قلمداد شده اند، به شیوه ای مناسب مورد بررسی قرار گیرند.

پ) فعالیت های کنترلی و تفکیک وظایف:

اصل ۵:

باید فعالیت های کنترلی، بخش جدایی ناپذیری از فعالیت های روزانه یک بانک را تشکیل دهند. لازمه یک نظام کنترل داخلی مؤثر، ایجاد ساختار کنترلی مناسبی است که در آن برای هر یک از سطوح کاری، فعالیت های کنترلی مربوط تعریف شده باشد. این امر باید موارد ذیل را شامل شود: انجام بررسی در سطوح بالا، کنترل مناسب فعالیت های واحدها یا بخش های مختلف؛ کنترل های فیزیکی؛ بررسی میزان انطباق با حدود تعیین شده برای مقدار

منابع در معرض ریسک و پیگیری موارد عدم تطبیق؛ وجود نظامی از مصوبات و مجوزها؛ و استقرار نظامی از رسیدگی ها و رفع مغایرات.

اصل ۶:

لازمه یک کنترل داخلی مؤثر، تفکیک مناسب وظایف و عدم تخصیص مسئولیت های متضاد به کارکنان است. باید زمینه های بالقوه تضاد منافع را شناسایی نمود و به حداقل رساند و آنها را تحت نظارت دقیق و مستقل قرار داد.

ت) اطلاعات و ارتباطات:

اصل ۷:

یک نظام کنترل داخلی مؤثر باید در مورد امور مالی، عملیاتی و تطبیق، از داده های داخلی کافی و جامعی برخوردار بوده، در مورد رویدادها و شرایطی که بر تصمیم گیری اثرگذار هستند، اطلاعاتی نیز از بازار بیرونی داشته باشد. اطلاعات باید معتبر، به موقع و قابل دسترسی بوده و در یک قالب هماهنگ (سازگار و همخوان) تهیه شده باشند.

اصل ۸:

لازمه یک نظام کنترل داخلی مؤثر، استقرار نظام های اطلاعاتی معتبری است که تمامی فعالیت های عمده بانک را در بر می گیرند. نظام های مزبور- از جمله آنهایی که داده ها را در قالبی الکترونیکی نگهداری کرده و مورد استفاده قرار می دهند- باید مطمئن و ایمن بوده، به طور مستقل نظارت شده و با ترتیبات احتیاطی کافی پشتیبانی شوند.

اصل ۹:

یک نظام کنترل داخلی کارآمد، نیازمند برخورداری از کانال های اطلاعاتی مؤثری است که اطمینان می دهند تمامی کارکنان، از سیاست ها و رویه هایی که بر روی وظایف و مسئولیت های آنان اثر می گذارند؛ به طور کامل مطلع

بوده و به آنها پای بند هستند. کانال هایی که اطمینان می دهند اطلاعات مرتبط دیگر نیز در اختیار کارکنان سطح مربوط قرار می گیرند.

ث) فعالیت های نظارتی و اصلاح نارسایی ها:

اصل ۱۰:

لازم است اثربخشی کلی کنترل های داخلی بانک، به طور مستمر تحت نظارت باشد. نظارت بر ریسک های عمده و نیز انجام ارزیابی های ادواری از سوی واحد های کاری و حسابرسی داخلی باید بخشی از فعالیت های روزانه بانک را تشکیل دهند.

اصل ۱۱:

باید حسابرسی داخلی کارآمد و جامعی در مورد نظام کنترل داخلی وجود داشته باشد. این امر بایست توسط کارکنان شایسته ای انجام شود که از نظر عملیاتی مستقل بوده و به شکل مناسبی آموزش دیده باشند. حوزه حسابرسی داخلی - به عنوان بخشی از نظارت بر نظام کنترل های داخلی - باید گزارش خود را به طور مستقیم به هیأت مدیره یا کمیته حسابرسی آن و نیز مدیریت ارشد ارائه دهد.

اصل ۱۲:

نارسایی های موجود در کنترل داخلی، خواه توسط واحد کاری شناسایی شده باشند و خواه توسط حسابرسی داخلی یا دیگر کارکنان واحدهای کنترلی؛ باید به موقع به مدیریت ذیربط گزارش شده، فوراً مورد پیگیری قرار گیرند. لازم است نارسایی های مهم کنترل داخلی را به مدیریت ارشد و هیأت مدیره گزارش نمود.

ج) ارزیابی نظام های کنترل داخلی توسط مراجع نظارتی:

اصل ۱۳:

ناظران بانکی باید تمامی بانک ها را - صرف نظر از اندازه آنها - ملزم نمایند که دارای نظام کارآمدی از کنترل های داخلی باشند. نظامی که با ماهیت، پیچیدگی و ریسک نهفته در فعالیت های بالا و زیر خط ترازنامه آنها همخوانی داشته؛ توان واکنش در برابر تغییرات پدید آمده در شرایط و محیط بانک را داشته باشد.

در مواردی که ناظران بانکی عقیده دارند نظام کنترل داخلی یک بانک برای وضعیت ریسک خاص آن بانک کافی یا اثربخش نمی باشد (برای مثال، تمامی اصول مطروحه در این سند را در بر نمی گیرد)، لازم است اقدامات اصلاحی مناسب را به عمل آورند. / ۲۱۵۲۸۲۶