آسیب‌شناسی نظام بانکی

۱۳. اصول و استانداردهای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها

کد موضوعی: ۲۲۰
شماره مسلسل: ۱۴۹۱۱
تیرماه ۱۳۹۵

معاونت پژوهش‌های اقتصادی
دفتر: مطالعات اقتصادی

به‌نام خدا

فهرست مطالب

چکیده ۱
مقدمه و بیان مسئله ۲
۱. ساختار درون‌سازمانی و اداره بانک ۴
۱-۱. بخش پیشین بانک ۴
۱-۲. بخش میانی بانک ۵
۱-۳. بخش پشتیبانی بانک ۶
۲. مفهوم و تعاریف حاکمیت شرکتی ۷
۲-۱. حاکمیت شرکتی در بانکداری متعارف ۷
۲-۲. حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی ۱۲
۳. اهمیت حاکمیت شرکتی در بانک‌ها ۱۴
۳-۱. تأمین ثبات و سلامت نظام بانکی (جلوگیری از ورشکستگی بانک‌ها) ۱۵
۳-۲. جلوگیری از سرایت مشکلات بانکی به کل اقتصاد ۱۵
۳-۳. مقابله با شکل‌گیری و گسترش فساد بانکی ۱۶
۴. ارکان و اصول حاکمیت شرکتی بانک‌ها؛ استانداردهای اداره بانک ۱۷
۴-۱. ساختار، نقش و وظایف هیئت‌مدیره بانک ۲۰
۴-۲. نقش و وظایف هیئت‌عامل (مدیریت ارشد) بانک ۲۷
۴-۳. مدیریت ریسک بانک ۲۷
۴-۴. حسابرسی ۳۲
۴-۵. تطبیق عملکرد؛ انطباق فعالیت‌های بانک با قوانین و مقررات ۳۹
۴-۶. انتصابات و جبران خدمات ۴۱
۴-۷. ساختار گروهی در بانک ۴۳
۴-۸. شفافیت و افشای اطلاعات ۴۵
۴-۹. نقش ناظران بانکی ۴۷
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ۵۰
منابع و مآخذ ۵۲

آسیب‌شناسی نظام بانکی
۱۳. اصول و استانداردهای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها

چکیده

بسیاری از اختلال‌ها و چالش‌های موجود در نظام بانکی کشور ازجمله عدم شفافیت، کارآیی پایین بانک‌ها، تخصیص غیرکارآی منابع، نبود مدیریت ریسک کارآمد، انتصابات غیرتخصصی در بین مدیران بانکی، عدم تأمین حقوق سپرده‌گذاران و سایر ذینفعان برآمده از فقدان طراحی و اجرای نظام حاکمیت شرکتی مناسب در بانک‌های کشور است. بر اساس مطالعات و تجربه‌های متعدد در نظام بانکداری، تحقق حاکمیت شرکتی در بانک‌ها به‌عنوان مهمترین راه برای دستیابی به کارآمدی و اثربخشی شبکه بانکی است و می‌تواند گام مهمی در جهت اجرای بند «۹» سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی؛ «اصلاح و تقویت همه‌جانبه نظام مالی کشور»، باشد، زیرا هرگونه اصلاح نظام بانکی به‌عنوان جزء مهم نظام مالی در ایران بدون توجه کافی به اصلاح ساختارها و فرآیندهای درونی بانک‌ها (اصول حاکمیت شرکتی) نتیجه‌بخش نخواهد بود.

آسیب‌شناسی نظام بانکی از منظر حاکمیت شرکتی نیازمند بررسی و ارائه وضع مطلوب و ساختار استاندارد حاکمیت شرکتی در بانک‌هاست که در این گزارش مورد بررسی و ارائه قرار می‌گیرد. در این گزارش تلاش شده است تا بیانیه‌ها و استانداردهای متعدد کمیته «بال» در خصوص حاکمیت شرکتی و نحوه مدیریت و اداره بانک‌ها گردآوری و تجمیع شده و در یک چارچوب مفهومی مشخص با درنظرگفتن برخی ابعاد محیط بانکداری جمهوری اسلامی ایران ارائه گردد.

حاکمیت شرکتی در یک معنای موسع، مجموعه‌ای از ساختارها، فرآیندها و رویه‌های ناظر بر هیئت‌مدیره، مدیریت ارشد (هیئت عامل)، کمیته‌ها و واحدهای نظارتی و اجرایی است که مبتنی‌بر اصول شفافیت، افشا و کنترل تضاد منافع، به دنبال تأمین حقوق کلیه ذینفعان (ازجمله سپرده‌گذاران، سهام‌داران، مشتریان و...) و حفظ ثبات و سلامت شبکه بانکی است. در واقع حاکمیت شرکتی ساختار مناسبی برای توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری فعالیت‌های بانک را ارائه می‌نماید.

تحقق حاکمیت شرکتی و ایجاد یک ساختار سازمانی مطلوب برای اداره صحیح بانک نیازمند کمیته‌ها و واحدهایی است که هر کدام بخشی از اهداف و اصول لازم برای حاکمیت شرکتی را محقق نمایند. از آنجایی‌که محور اصلی سیاستگذاری بانک را هیئت‌مدیره تشکیل می‌دهد، این کمیته‌ها نیز ذیل هیئت‌مدیره تشکیل می‌گردند. انواع کمیته‌ها ازجمله حسابرسی، مدیریت ریسک، تطبیق، جبران خدمات، انتصابات و... هرکدام بخشی از اهداف اداره صحیح بانک به‌منظور حفظ حقوق ذینفعان را بر

عهده دارند. هریک از کمیته‌های مذکور و واحدهای ذیل آنها، دارای ساختار، اهداف، وظایف و اصولی هستند که بر اساس جایگاهشان در حاکمیت شرکتی تعریف و مشخص شده‌اند.

بررسی استانداردها و اصول مختلف حاکمیت شرکتی بانک‌ها به‌عنوان چارچوب صحیح اداره بانک‌ها نشان داد که این مهم با ضابطه‌مند نمودن مسئولیت‌های مختلف در بانک (اعم از هیئت مدیره، هیئت عامل، کمیته‌ها و واحدهای بانکی، ناظران بانکی و...) درصدد ارائه قواعد، اصول و سازوکارهایی است که از رهگذر سلامت درون‌بانکی و شفافیت و پاسخگویی به وظایف، سلامت و ثبات کل نظام بانکی تأمین گردد. بر همین اساس ضروریست ساختارهای درون‌بانکی و اداره بانک‌ها در ایران نسبت به این استانداردها و اصول مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.

مقدمه و بیان مسئله

یکی از ابعاد آسیب‌شناسی نظام بانکی در ایران، بررسی چالش‌هایی است که به مسائل درون‌بانکی و ساختارهای داخلی و نحوه اداره بانک‌ها مرتبط می‌گردد. آسیب‌شناسی نظام بانکی با محوریت مسائل درون بانکی نیازمند شناخت مناسب از ساختارهای مطلوب درون‌سازمانی بانک است. ساختار درون‌سازمانی بانک را می‌توان در دو بخش لایه‌های سخت همانند پست‌های ارشد مدیریتی (هیئت‌مدیره و هیئت عامل و...) و کمیته‌ها و واحدهای سازمانی و لایه‌های نرم همچون حسابرسی، ریسک، تطبیق، جبران خدمات، شفافیت و افشا و... دانست. حال سؤالی که مطرح است، این است که این ساختار سازمانی چگونه باید شکل بگیرد تا یک بانک بتواند کارآ باشد، شفاف عمل نماید، ضمن برآوردن حقوق سپرده‌گذاران، سهام‌داران، مشتریان و سایر ذینفعان، تعادل مناسبی بین منافع همه ذینفعان برقرار نماید؟ پاسخ به این سؤالات و ارائه یک چارچوب روشن و هدفمند برای این ساختار، توسط مفهومی به نام حاکمیت شرکتی صورت می‌پذیرد.

شناخت، تحلیل و آسیب‌شناسی درون بانک به‌عنوان یک نهاد یا سازمان با اهداف تأمین مالی و ارائه ابزارهای پرداخت، نیازمند آگاهی از نقش‌ها و کارکردهای آن است. به‌طورکلی نظام بانکداری در دنیا، نقش‌هایی را برای سازمان بانک در نظر گرفته است که موارد مهم آن به‌شرح ذیل است:[1]

۱. بررسی و اخذ تصمیم راجع به منابع و مصارف با تجزیه و تحلیل فنی ترازنامه، گردش وجوه نقد و وضعیت نقدینگی با در نظر گرفتن پیش‌بینی‌های اقتصادی؛

۲. تصمیم‌گیری در خصوص تصویب اعتبارات با حفظ استقلال از بخش بازاریابی و فروش (شعب، مدیریت امور شعب، مدیریت اعتبارات) به‌منظور کنترل و مقابله با تعارض منافع؛

۳. شناسایی، سنجش و مهار ریسک به‌صورت پویا و علمی در تمامی بخش‌ها و واحدها بر اساس

---

۱. جوادیان، محمدرضا؛ (۱۳۹٤).

درک و روش یکسان معمولاً به شکل یک سند کلان واحد و دستورالعمل‌های جامع و شفاف؛

۴. تطبیق و یا انطباق فعالیت‌ها، تصمیمات و عملیات بانک با قوانین و مقررات ناظر بر بانک و معیارها و دستورالعمل‌های داخلی مصوب و ارائه گزارش‌های لازم به مدیران و ناظران بانکی؛

۵. کنترل و ارتقای کیفیت جایگاه و عملیات بانک با انجام حسابرسی داخلی از طریق بررسی برنامه‌های اجرایی و شرح وظایف واحدهای بانک منطبق با راهبردهای سازمان به‌منظور حصول اطمینان از تناسب و کارآیی و عنداللزوم اصلاح آنها در شرایط جاری و پیش رو؛

۶. بررسی و نظارت بر عملکرد واحدهای بانک با توجه به گزارش‌های عملکرد بانک، گزارش‌های تطبیقی، پرسش‌ها و ایرادات احتمالی مقامات بازار، سهامداران و اعضای هیئت‌مدیره.

این گزارش با هدف ارائه یک چارچوب استاندارد از ارکان و اصول حاکمیت شرکتی بانکی جهت آسیب‌شناسی و تحلیل چالش‌های موجود شبکه بانکی کشور، به دنبال یافتن پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. ساختار مطلوب درون‌سازمانی و راهبری بانک چیست؟

۲. حاکمیت شرکتی در بانک چه مفهوم و اهدافی دارد و به‌عنوان الگو و استاندارد اداره صحیح بانک دارای چه ارکان و اصولی است؟

۳. مسئولیت‌ها و شرح وظایف هریک از ارکان مختلف حاکمیت شرکتی بانک‌ها (هیئت‌مدیره و هیئت عامل، کمیته‌ها و واحدهای حاکمیت شرکتی، ناظران بانکی و سایر مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی) چیست؟

مفاهیم، ارکان و اصول حاکمیت شرکتی بر اساس مهمترین اسناد و گزارش‌های بین‌المللی از موارد مورد بحث در این مطالعه است که محور اصلی، بررسی‌های کمیته بانکی بال[1] در خصوص حاکمیت شرکتی بانک‌ها، مدیریت ریسک، حسابرسی و سایر مسائل مرتبط است. این گزارش به‌عنوان ارائه وضعیت مطلوب حاکمیت شرکتی در بانک‌ها مشتمل بر چارچوب‌ها، استانداردها و اصول مربوطه است که گام نخست آسیب‌شناسی وضعیت حاکمیت شرکتی در بانک‌های ایران به حساب می‌آید. مفاهیم و استانداردهای ارائه شده در این گزارش به‌عنوان وضعیت مطلوب حاکمیت شرکتی در حوزه بانکداری بوده که تحلیل و آسیب‌شناسی وضعیت بانک‌های ایران در استقرار حاکمیت شرکتی در گزارش مستقل دیگری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

محورها و رئوس اصلی ارائه چارچوب مطلوب حاکمیت شرکتی در بانک‌ها در این گزارش عبارتند از:

---

۱. کمیته نظارتی بانکی بال به‌عنوان یکي از مراجع مهم و فعال در عرصه بانکداري و استانداردهاي نظارتي است که در سال ۱۹۷۵ به‌وسیله رؤساي کل بانك‌هاي مرکزي کشورهاي عضو گروه ۱۰ شامل کشورهاي بلژيك، کانادا، فرانسه، آلمان، ايتاليا، ژاپن، لوکزامبورگ، هلند، اسپانيا، سوئد، سوئيس، انگلستان و ايالات‌متحده آمريکا پايه‌گذاري شد. در حال حاضر اين کميته، که اجلاس آن در بانك تسويه حساب‌هاي بين‌المللي واقع در شهر بازل (Basel)يا بال (Basle) سوئيس برگزار مي‌شود، به مهمترين مرجع تخصصي در زمينه نظارت بانکي تبديل شده است و استانداردها و پيشنهادهاي منتشره ازسوي اين کميته براي طراحي الگوها و تدوين بسياري از مقررات و الزامهاي احتياطي در کشورهاي گوناگون سايه افکنده است.

نخست ساختار درون‌سازمانی بانک تبیین می‌شود و پس از ارائه تعاریف، مفاهیم و ضرورت‌های حاکمیت شرکتی در بانک‌ها ، ارکان و اصول حاکمیت شرکتی در بانکداری ازجمله هیئت‌مدیره، هیئت عامل، مدیریت ریسک، حسابرسی، تطبیق عملکرد، جبران خدمات، کمیته‌ها و واحدهای مربوطه، شفافیت و افشا و نقش ناظران بانکی مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱. ساختار درون‌سازمانی و اداره بانک

بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهمترین نهادهای اقتصادی، نیازمند ساختار درست و کارآمد درون‌سازمانی هستند تا به‌وسیله ساختار درونی مطلوب، ضمن محقق‌سازی اهداف و چشم‌اندازهای درونی، انتظارات مقامات نظارتی نیز به نحو مطلوب فراهم گردد. این ساختار درونی، متشکل از مجموعه چارچوب‌ها و روابط مالکیتی-مدیریتی، چارت سازمانی، فرآیندها و سازوکارهای اداره آن سازمان است. ساختار سازمانی صرفاً از اجزای سخت نظیر افراد، گروه‌ها، تیم‌ها، ادارات و غیره تشکیل نشده است، بلکه عواملی همچون روابط بین اجزای سازمانی را نیز در برمی‌گیرد.[۱]

آسیب‌شناسی ساختار اداره و مدیریت بانک‌ها در ایران نیازمند این است که بررسی شود بانک به‌عنوان یک سازمان که تفاوت‌های زیادی را با یک سازمان تجاری و بنگاه اقتصادی دارد، نیازمند چه ساختار درونی استانداردی است؟ مبتنی‌بر ادبیات تحقیق و پیشرفت‌های صورت گرفته در نظام بانکداری جهان و بر اساس کارکردی که برای بانک قابل‌تصور است، در ساختار درونی بانک سه بخش وجود دارد:[۲] بخش پیشین[۳]، بخش میانی[۴] و بخش پشتیبانی[۵] که شرح این ساختار در ادامه بیان می‌گردد.

۱-۱. بخش پیشین بانک

بخش (واحد) پیشین یک سازمان به‌طورکلی مسئولیت تحلیل و سنجش کارآیی کلیه مبادلات انجام شده در حوزه سرمایه‌گذاری سازمان در راستای اهداف و استراتژی‌های همان سازمان را بر عهده دارد. در راستای این مسئولیت کلی، بخش پیشین وظایفی همچون طراحی و اجرای مبادلات مالی، مانیتورینگ و گزارش‌دهی پیوسته از شرایط داخلی و خارجی بازار و تحلیل نیازهای بودجه‌ای سازمان را عهده‌دار است.[۶]

در نظام بانکداری نوین در دنیا، بخش پیشین در ساختار درون‌سازمانی بانک، شامل مجموعه نقش‌ها

---

۱. منوریان و همکاران، ۱۳۸٦.

2. Back Office
3. Front Office
4. Middle Office

۵. دسته‌بندی اشاره شده از مقاله جوادیان (۱۳۹۴) برگرفته شده است. منبع سایر مطالب در متن اشاره شده است.

6. http://treasury.worldbank.org/web/documents/DebtManagementOffice_ Mainfunctions and skillsrequired .pdf

(واحدهایی) است که به نحوی با بازار در تماس‌اند. وظایف اصلی این بخش شامل بازاریابی، خریدوفروش محصولات و خدمات بانکی و دارایی‌های مالی و یا مشارکت در این‌گونه معاملات است. شبکه شعب، امور مشتریان شرکتی[۱]، مشاوره برای ایجاد و مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری[۲]، بانکداری مشتریان حقیقی خرد[۳]، اتاق معاملات در بازارهای گوناگون (ارز، فلزات پایه و گرانبها، سهام، اوراق بهادار، انرژی و کالا) و محصولات مختلف تأمین مالی برای مشتریان اعم از مالی و غیرمالی در این بخش از سازمان قرار می‌گیرند. به‌بیان‌دیگر وظیفه اصلی این بخش خلق و یا تکمیل کسب‌وکار سایر واحدها است. از دیدگاه حسابداری این کارکردها یا واحدها مرکز سودآوری[۴] هستند.[۵]

۲-۱. بخش میانی بانک

بخش (واحد) میانی سازمان، به‌طورکلی عهده‌دار وظایفی همانند مدل‌سازی ریسک پرتفوی سرمایه‌گذاری یا فعالیت تجاری سازمان، تحلیل محدودیت‌های مالی بالقوه برای سازمان، تعیین استراتژی مالی و مانند این‌هاست.[۶] در ساختار درون‌سازمانی بانک، بخش میانی متشکل از مجموعه کارکردها (واحدهایی) است که وظیفه اصلی آنها نظارت، سنجش، هشدار و بازدارندگی است.

نقش یا کارکردهای بخش میانی یک بانک عبارتند از حصول اطمینان از:

– رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای حرفه‌ای ملی و بین‌المللی بازارهای مالی و بانکداری؛

– رعایت حدود وضع شده عملیاتی ازسوی مقامات مسئول و ناظر بر بازارهای مالی داخل هر کشور ازجمله بازار سرمایه، پولی، نظام مالیاتی، واحد اطلاعات مالی برای مبارزه با پول‌شویی، پلیس اقتصادی - مالی و...؛

– توجه به معاهدات بین‌المللی، اصول و توصیه‌های سازمان‌ها و مؤسسات استانداردساز بین‌المللی نظیر کنوانسیون‌های الزام‌آور بین‌المللی، توصیه‌ها و معیارهای حرفه‌ای بانک تسویه حساب‌های بین‌المللی[۷] و گروه اقدام مالی[۸] گروه بانکی ولفسبرگ[۹] -شامل سیزده بانک بزرگ با فعالیت بین‌المللی، مؤسسه سویفت (سازمان ارتباطات مالی راه دور بین‌المللی)؛

– رعایت معیارها و حدود وضع شده داخلی هر بانک (حدود اعتباری، حدود مربوط به مدیریت

---

1. Corporate Banking
2. Investment Banking
3. Personal Banking: Personal Banking is a Type of Banking Service and Product Line Offered by Banks to Retail Customers, that is Consumers Rather than Businesses, Intermediaries and Institutions.
4. Profit Center
5. http://banker.ir/news/126611:۱۳۹۴ جوادیان،
6. http://treasury.worldbank.org/web/documents /DebtManagementOffice _Mainfunctions and skillsrequired.pdf
7. BIS
8. Financial Action Task Force
9. Wolfsberg

مجموعه دارایی‌ها و بدهی‌ها، منابع و مصارف، نسبت نقدینگی و...).

بخش میانی ساختار بانک، از طریق دریافت اطلاعات از تصمیمات و نحوه اجرای آنها در دو بخش دیگر سازمان (بخش پیشین و بخش پشتیبانی) از دریافت همزمان اطلاعات و جزئیات از مباحث و تصمیمات کمیته‌ها، تأیید مدارک و اسناد متقاضیان دریافت وام و تسهیلات و قراردادهای بین‌بانکی برای خرید یا فروش خدمات یا محصولات (نظیر دریافت یا اعطای وام بین‌بانکی)، سنجش ریسک‌های ناشی از معاملات و عملیات از سه جنبه اعتباری، بازار و ریسک‌های عملیاتی و سرانجام تخصیص منابع، ایفای وظیفه می‌نماید.

بخش میانی مسئولیتی در اتخاذ تصمیمات معاملاتی ندارد و در ساختار بانک و در نهایت به عضو یا اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد. البته چون واحد تطبیق مسئولیت انطباق عملیات بانک با قوانین جاری کشور را دارد، مسئول و مجاز است با مقام ناظر بازار (بانک مرکزی) و حتی ضابطین قضایی تماس برقرار کرده تا از نقض قوانین جلوگیری نماید. ازجمله این موارد می‌توان به جلوگیری از پول‌شویی و فرار از مالیات اشاره کرد که هم‌اکنون تقریباً در قوانین اکثر کشورها جرم شناخته می‌شوند.

سه کارکرد مهم در دنیای بانکداری امروز شامل تطبیق (انطباق)، حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک در بخش میانی قرار دارند و شاید بتوان گفت هر سه در راستای صیانت و ارتقای کارکرد بانک‌ها و در نهایت نظام بانکی در سطح ملی و بین‌المللی ایجاد شده و فعالیت می‌کنند. حسابرسی داخلی درعین‌حال مسئول کنترل کیفیت سازمان نیز است. زیرا به‌طور دوره‌ای (در برخی نظام‌های بانکی به‌طور یک‌ساله) و با توجه به تحولات بیرونی و درونی بانک به بازنگری و در صورت نیاز اصلاح شرح وظایف دو کارکرد دیگر (تطبیق و مدیریت ریسک) کمک می‌کند تا از این امر اطمینان حاصل شود که بین تحولات بازار و الزامات ناشی از آنها از یک‌سو و نحوه فعالیت و عملکرد بانک ازسوی دیگر شکافی ایجاد نمی‌شود و در واقع بانک در مسیر صحیح حرکت می‌کند. نکته مهم اینجاست که وجود و فعالیت بخش میانی بانک به‌هیچ‌وجه رافع مسئولیت در بخش پیشین و پشتیبانی سازمان در خصوص حفظ کیفیت عملیات و فعالیت‌ها با اجرای کامل و صحیح مقررات، دستورالعمل‌ها و معیارهای حرفه‌ای نیست، در واقع تمامی بخش‌ها و واحدها مسئول کنترل و حفظ صحت و کیفیت هستند.

در مجموع می‌توان بیان داشت، مجموعه کارکردهایی که با کنترل و ارتقای کیفیت، از آگاهی و رعایت قوانین، مقررات و معیارهای حرفه‌ای در بانک اطمینان حاصل و در زمان لازم با هشدار و یا مداخله از تخطی از آنها جلوگیری می‌نمایند، در بخش میانی ساختار بانک قرار دارند.

۳-۱. بخش پشتیبانی بانک

اصلی‌ترین وظایف و کارکرد این بخش را می‌توان اجرائیات، تنفیذ و تسجیل مبادلات، عملیات تسویه و پرداخت و ثبت قراردادها و مبادلات سازمان دانست. به‌منظور اجرای این وظایف مجموعه‌ای از واحدها و

کارکردهای اداری همانند مدیریت و ثبت بدهی و دارایی، کنترل ریسک عملیاتی، مدیریت روابط با نهادها و سازمان‌های مالی در حوزه این بخش قرار می‌گیرند.[1] بخش پشتیبانی در بانک، متشکل از بخش‌هایی است که عهده‌دار عملیات، خدمات و فناوری بانک هستند. بخش پشتیبان، حمایت لازم را از بخش پیشین در انجام فعالیت‌های مربوط به سودآوری بانک انجام می‌دهد[2].

همان‌طور که بیان شد، بانک به‌عنوان یک سازمان مالی باید دارای بخش‌ها و واحدهای تعریف شده برای انجام وظایف گوناگون در راستای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف باشد. مجموعه این بخش‌ها با تعریف روشن و تفکیک شده وظایف، ساختار درون‌سازمانی بانک را تشکیل می‌دهند که درصدد عملکرد مطلوب، کارآ و اثربخش سازمان هستند. در این میان استقرار نظام حاکمیت شرکتی، مقوله حائز اهمیت در چارچوب ذکر شده است که درصدد است به‌عنوان یک ابر مفهوم، با استفاده از چینش‌های مطلوب درون‌سازمانی، بسترهای لازم را برای عملکرد کارآمد و دستیابی به اهداف و منافع همه ذینفعان فراهم آورد. در ادامه گزارش، بررسی و واکاوی مسئله اصلی تحقیق ارائه می‌شود.

۲. مفهوم و تعاریف حاکمیت شرکتی

۲-۱. حاکمیت شرکتی در بانکداری متعارف

در متون نظری هیچ تعریف مورد توافقی در مورد حاکمیت شرکتی[3] وجود ندارد. در این باره در کشورهای مختلف، تفاوت‌های زیادی در تعریف وجود دارد. حتی در یک کشور مثل آمریکا یا انگلستان نیز رسیدن به تعریف واحد چندان کار آسانی نیست. مفهوم حاکمیت شرکتی، از تعریف‌های محدود و متمرکز بر شرکت‌ها و سهام‌داران آنها شروع می‌شود و تا تعریف‌های جامع و دربرگیرنده پاسخگویی شرکت‌ها در قبال گروه کثیری از سهام‌داران، افراد یا ذینفعان ادامه پیدا می‌کند. دیدگاه‌های محدود در یک‌سو و دیدگاه‌های گسترده در سوی دیگر طیف تعریف‌های حاکمیت شرکتی قرار دارند. در دیدگاه‌های محدود، حاکمیت شرکتی به رابطه شرکت و سهام‌داران محدود می‌شود. این الگویی قدیمی است که در قالب نظریه «نمایندگی[4]» بیان می‌شود. در آن‌سوی طیف، حاکمیت شرکتی را می‌توان به‌صورت شبکه‌ای از روابط در نظر گرفت که نه‌تنها میان شرکت و مالکان آنها (سهام‌داران) بلکه میان شرکت و تعداد زیادی از ذینفعان ازجمله کارکنان، مشتریان، فروشندگان، دارندگان اوراق قرضه و ... وجود دارد. چنین دیدگاهی

1. World Bank, http://treasury.worldbank.org/web/documents /Debt Management Office _Mainfunctionsandskillsrequired.pdf
2. https://www.wallstreetprep.com/knowledge/investment-bank-organizational-structure/
۳. برای معادل Corporate Governance ترجمه‌هایی همانند حاکمیت شرکتی، راهبری شرکتی، حاکمیت سهامی.
4. Agency Theory

در قالب نظریه «ذینفعان»[1] دیده می‌شود.[2]

در مجموع تعاریف ارائه‌شده برای حاکمیت شرکتی متنوع است. عمده‌ترین عامل متمایزکننده این تعاریف را می‌توان پهنه یا گستره شمول حاکمیت شرکتی دانست. از یک منظر می‌توان این نظام را رابطه «مدیران» با «سهام‌داران» دانست که مبنای نظری آن «تئوری نمایندگی (کارگزاری)[3]» در شکل محدود خود است. این نظریه هنگامی مطرح می‌شود که یک نفر مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص توزیع منابع مالی و اقتصادی و یا انجام خدمتی را طی قراردادی مشخص به شخص دیگری واگذار می‌نماید. شخص اول را در اصطلاح صاحب‌کار (مالک) و شخص دوم را اصطلاحاً نماینده (کارگزار) می‌نامند. رابطه بین سهام‌دار و مدیر، مدیرعامل و مدیران دایره‌های مختلف سازمان، شخص (حقیقی یا حقوقی) با وکیل قانونی و بیمه‌گر و بیمه‌گذار نمونه‌هایی از تئوری نمایندگی هستند.[4]

حاکمیت شرکتی دربرگیرنده کلیه فرآیندها و ساختارهایی است که مؤسسه مالی را در امر هدایت و راهبری امور، باهدف اطمینان از امنیت و سلامت عملکرد آن توأم با تقویت بازده حقوق صاحبان سهام یاری می‌نماید. نظام حاکمیت شرکتی توزیع اختیارات و به‌کارگیری مکانیسم‌های مناسب توسط هیئت‌مدیره، هیئت عامل و سهام‌داران به‌منظور پاسخگویی به دیگر ذینفعان بانک نظیر مشتریان، کارکنان و به‌طورکلی جامعه است و در این راستا ساختاری را به‌منظور توسعه اهداف شرکت و اجرای آنها فراهم نموده و نظارت و کنترل بر عملکرد مؤسسه را امکانپذیر می‌نماید.[5]

با بررسی تعاریف مختلف، می‌توان حاکمیت شرکتی را مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرآیندها و ساختارهایی دانست که با استفاده از سازوکارهای درون‌سازمانی نظیر هیئت‌مدیره، کنترل‌های داخلی اداری و حسابداری، حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک و سازوکارهای برون‌سازمانی مانند نظارت قانونی، نظام‌های حقوقی، بازار سرمایه، نظارت سهام‌داران عمده، حسابرسی مستقل و مؤسسات رتبه‌بندی، درپی کسب اطمینان از رعایت حقوق ذینفعان، پاسخگویی، شفافیت و عدالت در واحد تجاری است.[6]

از نگاه سازمان‌ها و مجامع بین‌المللی نیز حاکمیت شرکتی دارای تعاریفی است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

۱. تعریف حاکمیت شرکتی از نگاه سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD):

مجموعه‌ای از روابط میان مدیریت، هیئت‌مدیره، سهام‌داران و دیگر ذینفعان یک شرکت که تعیین‌کننده

---

1. Stakeholder Theory

۲. حساس یگانه، ۱۳۸۵.

3. Agency Theory

٤. محمد نمازی، بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت. علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز, ۲۲(۲),۱۳۸٤،صص ۱٤۷-۱٦٤.

٥. بانك مركزي جمهوري اسلامي ايران، مديريت كل نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباري، « اصول ١٤گانه براي بهبود حاكميت شركتي » كميته نظارت بانكي بال (بازل)"، ترجمه نرگس احمدي، بهار ١٣٩٤.

٦. حسین هروارنی، " ضرورت استقرار حاکمیت‌شرکتی و ارائه پیشنهاد برای حمایت از حقوق سهامداران خرد در ایران"، مرکز پژوهش‌هاي مجلس، دفتر مطالعات اقتصادي، شماره مسلسل: ۱۳٤٥۸، ۱۳۹۲.

ساختاری است که به‌واسطه آن اهداف شرکت و نیز ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد آنها مشخص می‌گردد. حاکمیت شرکتی خوب باید انگیزه‌های مناسبی را برای هیئت‌مدیره و هیئت عامل به‌منظور دنبال نمودن اهداف سازمان و در راستای منافع شرکت و سهامداران آن فراهم نموده و نظارت مؤثر را تسهیل نماید. وجود یک سیستم حاکمیت شرکتی مؤثر در یک شرکت یا گروهی از شرکت‌ها یا به‌طورکلی در عرصه اقتصاد، به ایجاد اطمینان لازم برای عملکرد صحیح اقتصاد مبتنی‌بر بازار کمک می‌نماید. همچنین حاکمیت شرکتی باید بازارهای شفاف و عادلانه را توسعه داده و سازگار با حاکمیت قانون و حمایت‌کننده نظارت و اجرای کارآمد باشد.[۱]

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه حاکمیت شرکتی خوب را به‌عنوان هدف غایی بیان نمی‌کند و وجود آن را به‌خودی‌خود ارزشمند نمی‌داند، بلکه آن را ابزاری می‌داند برای کسب اعتماد بازار و تجارت بی‌عیب و نقص که آن را برای شرکت‌هایی که نیازمند دسترسی به سرمایه در سرمایه‌گذاری بلندمدت هستند، ضروری می‌داند. دسترسی به سرمایه صاحبان سهام برای شرکت‌های آینده‌نگر بسیار مهم است.[۲]

۲. بانک تسویه بین‌المللی (کمیته بازل)[۳] نیز حاکمیت شرکتی را مجموعه‌ای از روابط بین مدیران، هیئت‌مدیره، سهامداران و دیگر ذینفعان یک شرکت می‌داند که منجر به ایجاد ساختاری جهت رسیدن به اهداف شرکت می‌شود. در واقع حاکمیت شرکتی ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد است. همچنین حاکمیت شرکتی کمک می‌کند تا روشی برای تخصیص اختیارات و مسئولیت‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری شرکت تعریف شود.

از منظر کمیته بال هدف ابتدایی حاکمیت شرکتی باید حفظ منافع ذینفعان همراستا با منافع عمومی بر اساس یک وضعیت پایدار باشد. در بین ذینفعان بانک، به‌ویژه در بانکداری خرد، منافع سهامداران نسبت به منافع سپرده‌گذاران در اولویت دوم قرار می‌گیرد.

۳. از نگاه بانک جهانی، حاکمیت شرکتی دربردارنده ساختارها و سازوکارهای هدایت و کنترل شرکت‌ها است. بر این اساس حاکمیت شرکتی روابط بین مدیریت، هیئت‌مدیره، سهامداران عمده، سهامداران خرد و سایر ذینفعان را مورد توجه قرار می‌دهد. حکمرانی خوب شرکتی[۴] با ارتقای عملکرد شرکت‌ها و افزایش دسترسی به سرمایه بیرونی، به توسعه اقتصادی پایدار کمک می‌نماید[۵].

از نگاه بانک جهانی[۶] حاکمیت شرکتی اشاره به مجموعه‌ای از مقررات و انگیزه‌ها دارد که از طریق

---

1. OECD, (2004), " Corporate Governance: A Survey of Developments in OECD Countries", Paris: Organization for Economic Cooperation and Development,

۲. **همان**.

3. Bank for International Settlements,۲۰۱۵ .p.3.

4. Good corporate governance

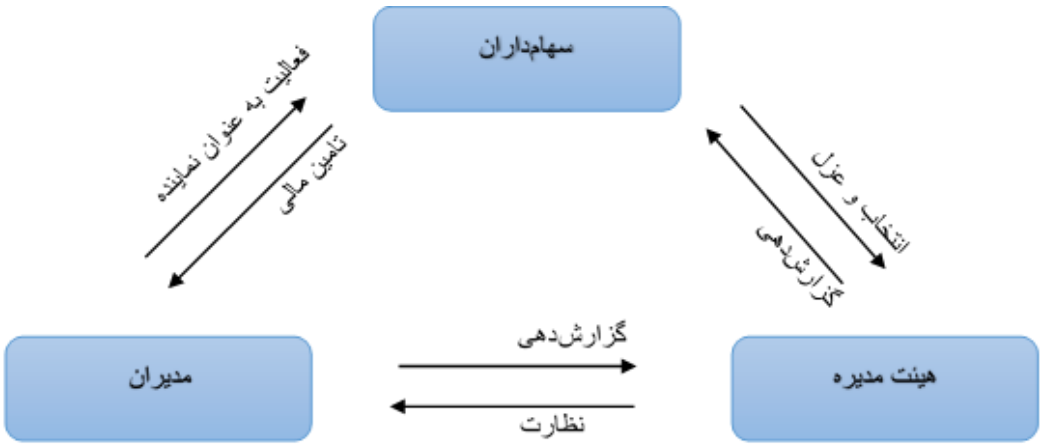
5. The Word Bank, (2009), "Report on the Observance Of Standards And Codes", Corporate Governance Country Assessment: http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_bgd09.pdf

6. World Bank

آن مدیریت یک شرکت کنترل و جهت‌دار می‌شود و به‌وسیله آن حقوق و مسئولیت‌ها بین هیئت‌مدیره، مدیران شرکت، سهامداران و دیگر ذینفعان توزیع می‌شود. اگرچه سیاست‌ها و اسناد غیرقابل‌انکار و مهم هستند اما این موارد به‌تنهایی نمی‌توانند متضمن یک حاکمیت خوب باشند، بلکه اقدامات شرکت باید به شفافیت و پاسخگویی بهتر منجر شود.

بانک جهانی با توجه به کشورهایی که موفق به استقرار حاکمیت شرکتی شده‌اند، برای استقرار آن منافعی را برشمرده است که ازجمله آن می‌توان به دسترسی بهتر تأمین مالی خارجی، کاهش هزینه‌های سرمایه، ارتقا و بهبود عملکرد بنگاه و کاهش ریسک مربوط به بحران‌ها و رسوایی‌های شرکتی اشاره کرد.[۱] بانک جهانی ارزیابی‌های متعددی را از وضعیت حاکمیت شرکتی در کشورهای مختلف انجام داده است. مبنای ارزیابی کشورها در عملکرد حاکمیت شرکتی در این ارزیابی‌ها، اصول حاکمیت شرکتی منتشر شده توسط سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) است.[۲] در شکل زیر چارچوب و مکانیسم‌های استقرار حاکمیت شرکتی از نگاه بانک جهانی نشان داده شده است:

شکل ۱. مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی از منظر بانک جهانی



۴. فدراسیون بین‌المللی حسابداران[۳] نیز حاکمیت شرکتی را به‌صورت زیر تعریف می‌کند:

«حاکمیت شرکتی، شیوه‌های به کار گرفته شده توسط مدیران شرکت با هدف تعیین استراتژی‌هایی است که موجب دستیابی شرکت به اهداف تعیین شده، کنترل ریسک و مصرف بهینه منابع می‌شود».[۴]

---

۱. **همان**.

۲. برای اطلاع بیشتر رجوع کنید به:

http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html

3. IFAC,2004.

٤. فدراسیون بین‌المللی حسابداران (۲۰۰۴) به نقل از مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۲.

سازوکارهای حاکمیت شرکتی در حقیقت قواعدی هستند که راهبری شرکت را فراهم می‌کنند. این سازوکارها را می‌توان به دو گروه داخلی و بیرونی طبقه‌بندی نمود. سازوکار داخلی حاکمیت شرکتی موارد زیر را شامل می‌شود:[۱]

– تمرکز مالکیت (مالکیت نسبی هریک از سهام‌داران حقیقی یا حقوقی مانند سرمایه‌گذاران نهادی)،

– هیئت‌مدیره (افرادی که مسئول حفظ منافع مالکان می‌باشند و این مسئولیت را از طریق کنترل تصمیمات راهبردی و استراتژیک مدیریت ارشد ایفا می‌کنند)،

– روش جبران خدمات مدیران (استفاده از سود، پاداش و محرک‌های بلندمدت به‌منظور تطبیق و همسو نمودن منافع مالکان و مدیران)،

– ساختار سازمانی چندبخشی (جابجایی بخش‌های کسب‌وکار به‌منظور کنترل تصمیم‌های راهبری مدیریتی و سازوکارهای بیرونی).

در این چارچوب، نیروهای داخلی و بیرونی وجود دارد که مواجهه آنها با یکدیگر بر رفتار و فعالیت شرکت‌های موجود تأثیر می‌گذارد. نیروهای داخلی، روابط بین بازیگران اصلی شرکت را تعریف می‌کند و نیروهای بیرونی رفتار عوامل داخلی را نظم می‌بخشد. در اقتصاد بازار، نیروهای بیرونی، نهادها و سیاست‌هایی است که از شفافیت، نظارت و انضباط بیشتر شرکت اطمینان می‌دهد. نمونه‌های مشخصی از این نیروهای بیرونی شامل چارچوب قانونی سیاست‌های رقابت، حقوق سهام‌داران و نحوه اعمال آن، سیستم حسابداری و حسابرسی، سیستم ورشکستگی و بازار کنترل شرکتی است. ویژگی‌های نیروهای داخلی و بیرونی در مجموع روش‌های مختلفی را برای ایجاد دامنه‌ای از سیستم‌های راهبری شرکتی فراهم می‌آورد که انعکاسی از ساختارهای بازار، سیستم‌های قانونی، سنت‌ها، مقررات و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی است.

حاکمیت شرکتی مطلوب مستلزم برخورداری از بسترهای مناسب و مؤثر 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. بااین‌حال ناظران بانکی ترغیب می‌شوند تا با آگاهی از موانع قانونی و سازمانی پیش رو، اقدامات لازم را به‌منظور تقویت مبانی مؤثر بر اجرای حاکمیت شرکتی، مطابق با اختیارات قانونی خود انجام دهند. درصورتی‌که این اقدامات در حیطه اختیارات قانونی آنها نباشد، می‌توانند با به‌کارگیری اقدامات قانونی پشتیبان نقش مستقیم‌تری را در پیشبرد یا اجرای حاکمیت شرکتی مطلوب بر عهده داشته باشند.

سازوکارهای حاکمیت شرکتی بهتر، کیفیت و کمیت اطلاعات افشا شده توسط شرکت را افزایش می‌دهد و باعث کاهش اطلاعات نامتقارن می‌شود. طبق پژوهش‌های زیرساختی بازار، نقدشوندگی بازار،

---

۱. سعید جمشیدی‌فر، سامانه راهبری شرکتی؛ مجموعه یکپارچه، نشریه حسابرس، ش ۶۹.

در صورت کاهش اطلاعات نامتقارن افزایش می‌یابد. بر اساس این یافته‌ها، افزایش در اطلاعات متقارن در اطراف اعلان‌های سود فصلی برای شرکت‌هایی کمتر است که حاکمیت شرکتی قوی‌تری دارند.[۱]

از منظر صنعت بانکداری، حاکمیت شرکتی توزیع اختیارات و وظایف هیئت‌مدیره و هیئت عامل و شیوه اداره امور یک بانک توسط آنها بوده و شامل چگونگی انجام امور زیر است[۲]:

- تعیین راهبرد و اهداف بانک؛
- تعیین استراتژی اشتهای ریسک بانک؛
- انجام فعالیت‌های روزانه بانک؛
- حمایت از منافع سپرده‌گذاران، ایفای تعهدات بانک در قبال سهامداران و در نظر گرفتن منافع دیگر گروه‌های ذینفعی که به رسمیت شناخته شدند؛
- همسو ساختن فعالیت‌ها و شیوه‌های کاری به‌منظور اطمینان از انطباق عملکرد بانک، مطابق با قوانین و مقررات لازم‌الاجرا.

۲-۲. حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی

بانکداری اسلامی (بدون ربا) در برخی حوزه‌ها تفاوت‌هایی با بانکداری متعارف دارد که در برخی از ابعاد حاکمیت شرکتی تمایزاتی را ایجاد می‌کند و یا به به‌بیان دیگر مکمل حاکمیت شرکتی در بانکداری متعارف است. البته بسیاری از ابعاد حاکمیت شرکتی در بانکداری متعارف تعارضی با مباحث اسلامی نداشته و مورد قبول نظام مالی اسلامی است. برای مثال مسئله شفافیت، حقوق ذینفعان، بهبود ساختارهای سازمانی و... مغایرتی با تأکیدات و آموزه‌های اسلامی نیز ندارد. یک تفاوت مبنایی حاکمیت شرکتی در نظام مالی اسلامی با بانکداری متعارف این است که در بانکداری مالی اسلامی تحقق حقوق ذینفعان (سهامداران، سپرده‌گذاران و...) و جلوگیری از تضییع حقوق آنها باید در چارچوب اصول و معیارهای نظام اقتصادی اسلام باشد. از مهمترین اصول مربوط به نظام اقتصادی اسلام می‌توان به حرمت ربا، نفی غرر، حرمت اکل مال به باطل، عدالت و... اشاره نمود که بر برخی جنبه‌های حاکمیت شرکتی سایه می‌اندازد. برای مثال تأمین منافع ذینفعان در بانکداری اسلامی باید بر اساس حقوق تعریف شده بر مبنای عقود شرعی به‌کار رفته در بانک، رعایت حرمت ربا در مبادلات و... باشد. باید توجه نمود که در پارادایم اسلامی، تحقق اصول شریعت مبنای اساسی در حاکمیت شرکتی باید باشد.

برای مثال مدل‌هایی از حاکمیت شرکتی که بر حقوق سهامداران تکیه می‌کند، با نظام ارزشی اسلامی که حداکثر اهمیت را به تحقق عدالت و انصاف می‌دهد تعارض دارد، زیرا هرچند در اکثر مدل‌های حاکمیت شرکتی صرفاً تکیه بر منافع سهامداران نیست و بلکه طیفی از ذینفعان مورد توجه قرار می‌گیرد، اما مسلماً

---

۱. Kiridaran, 2007 به نقل از رحیمیان و همکاران، ۱۳۸۸.

2. Basel Committee on Banking Supervision(BCBS), 2010.

نمی‌توان تنها هدف را حمایت از سهام‌داران مطرح ساخت، بلکه لازم است به منافع سایر ذینفعان حاکمیت شرکتی، ازجمله سپرده‌گذاران، مشتریان، کارمندان مؤسسه، دولت و حتی جامعه توجه شود.

یکی از تفاوت‌های اصلی حاکمیت شرکتی در چارچوب بانکداری اسلامی با حاکمیت شرکتی در بانکداری متعارف، مقوله حمایت از سپرده‌گذاران است. در بانکداری متعارف به حقوق سهام‌داران توجه کافی می‌شود؛ اما معمولاً به حقوق سپرده‌گذاران (کسانی که منافع آنها نیز همانند سهام‌داران در خطر است) توجه زیادی نمی‌شود. علت این امر نیز آن است که در بانکداری متعارف، تمامی سپرده‌ها تضمین شده‌اند و نرخ بهره (بازده) نیز از قبل مشخص است؛ اما در مدل بانکداری اسلامی، بخشی از فعالیت‌های بانک بر اساس عقود مشارکتی بوده و لذا به‌دلیل اینکه دارندگان حساب‌های سپرده سرمایه‌گذاری در سود و زیان شریک هستند، باید به‌عنوان بخشی از ذینفعان بانک منافعشان مورد حمایت واقع شود. به بیان دیگر ساختارهای حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی باید به نحوی باشد که دارندگان وجوه سرمایه‌گذاری نیز از کسب سود متناسب و مورد انتظار اطمینان حاصل نمایند.[۱] البته لازم به ذکر است این مسئله در واقعیت اجرای بانکداری اسلامی (حداقل در ایران) چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و به‌طور معمول دارندگان حساب‌های سرمایه‌گذاری به‌واقع در سود و زیان مشارکت ندارند و به‌طور معمول سودهای علی‌الحساب تفاوت چندانی با سودهای قطعی ندارد (از نظر پرداخت به سپرده‌گذاران).

هدف تأمین منافع تمامی ذینفعان (منافعی که خود بعضاً با هم متعارض‌اند) سبب می‌گردد که توجه به نقش بسیار مهم حاکمیت شرکتی در مؤسسات مالی اسلامی ضروری گردد. مهمترین مسئله در ایفای این نقش، ایجاد تعادلی عادلانه بین ذینفعان مختلف است؛ آن هم از طریق ایجاد گستره وسیعی از قوانین، استانداردها و قیود که می‌توانند رسمی یا غیررسمی باشند. قوانین، استانداردها و قیودی که هدفشان هدایت و کنترل مؤسسه مالی اسلامی به روشی است که منافع تمامی ذینفعان را، با هزینه‌ای نسبتاً پایین تضمین کند.[۲]

هیئت خدمات مالی اسلامی به‌عنوان مرجع ارائه‌دهنده اصول مربوط به مؤسسات مالی اسلامی، در سال ۲۰۰۶ اصولی را برای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها و مؤسسات مالی اسلامی ارائه کرده است که مهمترین موارد آن در شکل ۲ نشان داده شده است[۳]:

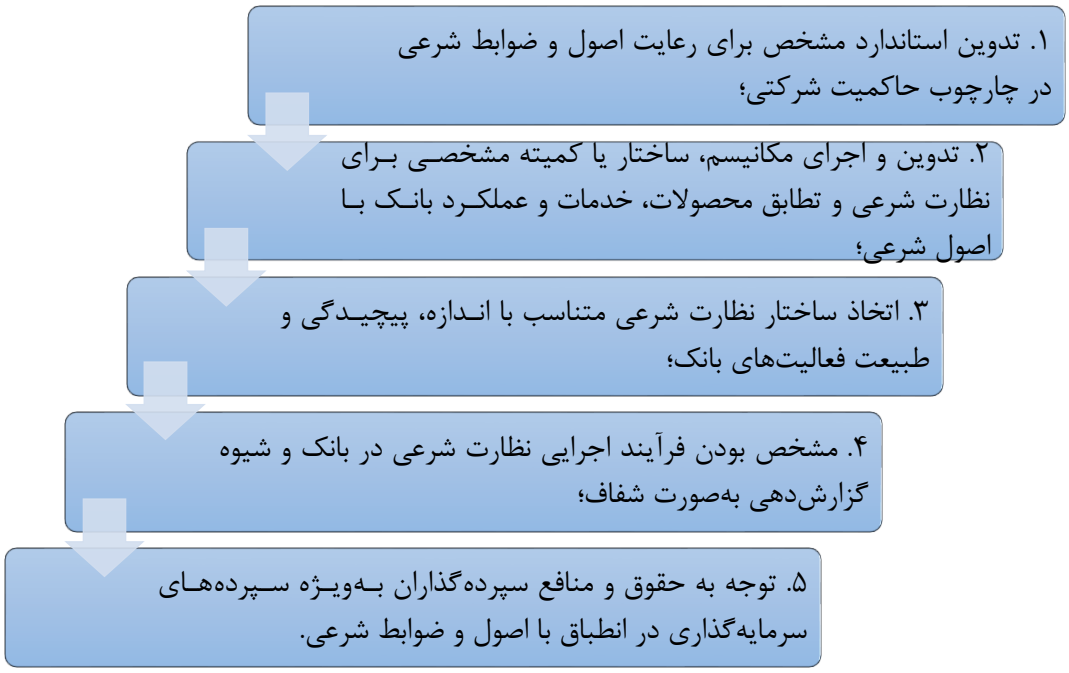
---

۱. چپرا و احمد (۱۳۸۸) پژوهشکده پولي و بانکي بانك مرکزي جمهوري اسلامي ايران، ۱۳۹۲.

۲. پژوهشکده پولي و بانکي بانك مرکزي جمهوري اسلامي ايران، حاکمیت‌شرکتی، نظارت و مقررات احتیاطی در مؤسسات مالی اسلامی: گزارش پنجمین روز مدرسه زمستانه بانکداري اسلامی. تدوین: حسین میسمي، ش٦، ۱۳۹۲.

3. http://www.ifsb.org/standard/ifsb3.pdf

شکل ۲. مهمترین اصول هیئت خدمات مالی اسلامی درخصوص حاکمیت شرکتی



در نهایت می‌توان بیان داشت که برخی ابزارها در بانکداری اسلامی می‌توانند به تحقق اصول حاکمیت شرکتی در این نظام بانکداری کمک نمایند، مهمترین این ابزارها عبارتند از: هیئت نظارت شرعی متمرکز، حسابرسان خبره شریعت، آموزش در بانکداری اسلامی، بازار تأمین مالی اسلامی.[۱]

۳. اهمیت حاکمیت شرکتی در بانک‌ها

یکی از مسائلی مهمی که در حوزه بانکداری در دنیا دارای اهمیت بسزایی است، کیفیت اداره و ساختار سازمانی بانک‌هاست. یکی از سؤالاتی که این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ برای آن است، استانداردهای کیفیت اداره و ساختار راهبری و حاکمیتی بانک‌ها و وضعیت این مسئله در نظام بانکی ایران است. یافتن پاسخ برای این سؤال نیازمند یک چارچوب مدون و مشخص است. نگاهی به وضعیت اداره و مدیریت بانک‌ها در ایران حاکی از این است که چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای در این حوزه مشاهده می‌شود. موضوع حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، موضوعی است که می‌توان بر اساس آن به سؤالات این تحقیق پاسخ داد. از این رهگذر، واکاوی موضوع فوق و جایگاه آن در بانک‌ها ضرورت دارد.

اهمیت و ضرورت استقرار حاکمیت شرکتی در بانک‌ها را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

---

۱. عمر چپرا و حبیب احمد (۱۳۸۸)، "حاکمیت شرکتي در مؤسسات مالي اسلامي"، ترجمه حسین میسمي، سازمان بورس و اوراق بهادار و دانشگاه امام صادق (ع)، ص۱۴۹، ۱۳۸۸.

۱-۳. تأمین ثبات و سلامت نظام بانکی (جلوگیری از ورشکستگی بانک‌ها)

حاکمیت مناسب و مطلوب شرکتی، نقش بسزایی در عملکرد نظام بانکی و به‌طورکلی عملکرد اقتصاد دارد. به دلیل اهمیت سیستمی بانک‌ها در اقتصاد، ثبات و سلامت بانک‌ها[1] و چارچوبی که بانک‌ها کسب‌وکار خود را اداره می‌کنند، عناصر کلیدی برای ثبات نظام مالی محسوب می‌شوند. ساختارهای ضعیف اداره بانک موجب می‌شود به‌دلیل اهمیت بانک‌ها در اقتصاد، مشکلات بخش بانکی به کل اقتصاد سرایت نماید.[2]

شیوه‌های مؤثر حاکمیت شرکتی به‌منظور جلب و حفظ اعتماد عمومی نسبت به نظام بانکی ضروری است. این مسئله برای عملکرد مناسب بخش بانکی و نیز کل اقتصاد بسیار مهم است. همان‌طور که گفته شد حاکمیت شرکتی ناکارآمد می‌تواند منجر به ورشکستگی بانک شود. این رویداد به‌دلیل آثار احتمالی آن بر نظام بیمه سپرده‌ها و یا تبعات گسترده‌تر آن در اقتصاد کلان، مانند ریسک سرایت یا متأثر ساختن نظام‌های پرداخت، می‌تواند هزینه‌ها و عواقب مهمی را برای آحاد جامعه در پی داشته باشد. چنین رخدادی را می‌توان 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 دارایی‌ها و بدهی‌هایش ازجمله سپرده‌های آن گردد. این امر می‌تواند موجب هجوم مردم برای برداشت گسترده سپرده‌ها و مواجه شدن بانک با بحران نقدینگی شود. در حقیقت بانک‌ها علاوه بر وظایفی که در قبال سهام‌داران خود دارند، مسئولیت خطیری را نیز در برابر سپرده‌گذاران و دیگر ذینفعان عهده‌دار می‌باشند.[3]

۲-۳. جلوگیری از سرایت مشکلات بانکی به کل اقتصاد

ازآنجایی‌که حاکمیت شرکتی عاملی ضروری برای عملکرد مطمئن و صحیح بانک به شمار می‌رود، ناظران بانکی علاقه زیادی به مقوله حاکمیت شرکتی داشته پس درصورتی‌که به‌طور مؤثر به کار گرفته نشود، می‌تواند آثار منفی را بر وضعیت ریسک بانک بر جای گذارد. به‌علاوه، حاکمیت شرکتی ضعیف (نامطلوب) در واحدهایی که نقش مهمی را در نظام مالی ایفا می‌کنند مانند سیستم‌های تسویه‌حساب و نقل و انتقالات بانکی، می‌تواند منجر به انتقال مشکلات به دیگر بخش‌های بانکداری گردد. برخورداری بانک از یک حاکمیت شرکتی مؤثر منجر به حفظ یک سیستم نظارتی مقرون‌به‌صرفه و کارآمد می‌گردد. علاوه بر آن هنگامی‌که یک بانک با مشکلاتی مواجه می‌گردد، حاکمیت شرکتی مؤثر می‌تواند مفید واقع شود. در چنین مواقعی احتمالاً ناظران بانکی بیش از هر چیز نیازمند مشارکت هر چه بیشتر هیئت‌مدیره یا مسئولان نظارتی به‌منظور جستجوی راه‌حل‌های مناسب جهت برون‌رفت از مشکلات حادث شده و نظارت بر انجام اقدامات اصلاحی می‌باشند.[4]

---

1. Banks' Safety and Soundness
2. Basel Committee on Banking Supervision, 2015, P.3.
۳. کمیته نظارت بانکي بال (بازل)، « اصول ١٤گانه براي بهبود حاکمیت شرکتي »، مترجم: نرگس احمدي، بانك مرکزي جمهوري اسلامي ایران، مدیریت کل نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباري، بهار ١٣٩٤.
٤. **همان.**

۳-۳. مقابله با شکل‌گیری و گسترش فساد بانکی

حاکمیت شرکتی قوی در شرکت‌ها و ازجمله بانک‌ها، مهمترین ابزار جلوگیری از فساد محسوب می‌شود. حاکمیت شرکتی ضعیف ممکن است به ورشکستگی‌های بانکی و از دست رفتن اعتماد بازارها نسبت به توانایی یک بانک در مدیریت مناسب دارایی‌ها و بدهی‌ها منجر شود. با توجه به نقش مهم بانک‌ها در واسطه‌گری مالی، استعداد زیاد آنها در اثرپذیری از مشکلات بالقوه ناشی از حاکمیت ناکارآمد شرکتی و لزوم صیانت از وجوه سپرده‌گذاران، موضوع حاکمیت شرکتی از اهمیت فراوانی برای نظام مالی برخوردار است. مطالعات صورت گرفته در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که با ضعف حاکمیت شرکتی، فساد مالی افزایش یافته و به دنبال آن سرمایه‌گذاری مستقیم داخلی و خارجی تنزل، مخارج دولت افزایش و رشد اقتصادی کاهش می‌یابد.[۱]

۴-۳. حفظ حقوق و منافع ذینفعان

همان‌گونه که بیان شد بانک‌ها به‌دلیل واسطه‌گری وجوه، نقشی بی‌بدیل در اقتصاد هر کشور ایفا نموده لکن ایفای این نقش، در کنار لزوم «حفظ منافع سپرده‌گذاران»، «حفظ اعتماد و اطمینان به بانک‌ها» و از طرف دیگر پیچیدگی روزافزون در عملیات بانک‌ها و حساسیت آنها به بحران نقدینگی، شرایط پیچیده‌ای را در برقراری تعادل میان منافع همه ذینفعان یک بانک ایجاد کرده است. امروزه ناظران بانکی نیز به‌عنوان یکی از ذینفعان اصلی حاکمیت‌شرکتی بانک‌ها به میدان آمده‌اند. ناظران بانکی با اختیارات قانونی خود اقدام به تدوین مقررات خاصی برای برقراری چارچوب مناسب و اثربخش برای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها نموده و از طرف دیگر از طریق بازرسان حضوری[۲] به ارزیابی نظام حاکمیت شرکتی هر یک از بانک‌ها می‌پردازند. این ارزیابی‌ها در مرحله اول معیاری برای اعمال اقدامات اصلاحی در بانک‌ها[۳] و در مرحله نهایی، اعمال اقدامات نظارتی بر روی هر یک از بانک‌ها خواهد شد.[۴]

همچنین حاکمیت شرکتی خوب به حفظ منافع سپرده‌گذاران کمک نموده و به ناظران این امکان را می‌دهد 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 تأکید می‌ورزند.

در مجموع می‌توان بیان داشت حاکمیت شرکتی مطلوب مستلزم برخورداری از بسترهای مناسب و مؤثر 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

---

۱. ولی‌اله سیف، نخستین کنگره سالیانه حسابرسان داخلی ایران، ۱۳۹۲:
http://www.cbi.ir/showitem/۱۱۳۳۷.aspx
2. on site – examiners
3. corrective actions
٤. امین‌آزاد، ۱۳۹۳.

خارج از حیطه نظارت بانکی قرار دارند. بااین‌حال ناظران بانکی ترغیب می‌شوند تا با آگاهی از موانع قانونی و سازمانی پیش‌رو، اقدامات لازم را به‌منظور تقویت مبانی مؤثر بر اجرای حاکمیت شرکتی، مطابق با اختیارات قانونی خود انجام دهند. درصورتی‌که این اقدامات در حیطه اختیارات قانونی آنها نباشد، می‌توانند با به‌کارگیری اقدامات قانونی پشتیبان نقش مستقیم‌تری را در پیشبرد یا اجرای حاکمیت شرکتی مطلوب بر عهده داشته باشند.[۱]

۴. ارکان و اصول حاکمیت شرکتی بانک‌ها؛ استانداردهای اداره بانک

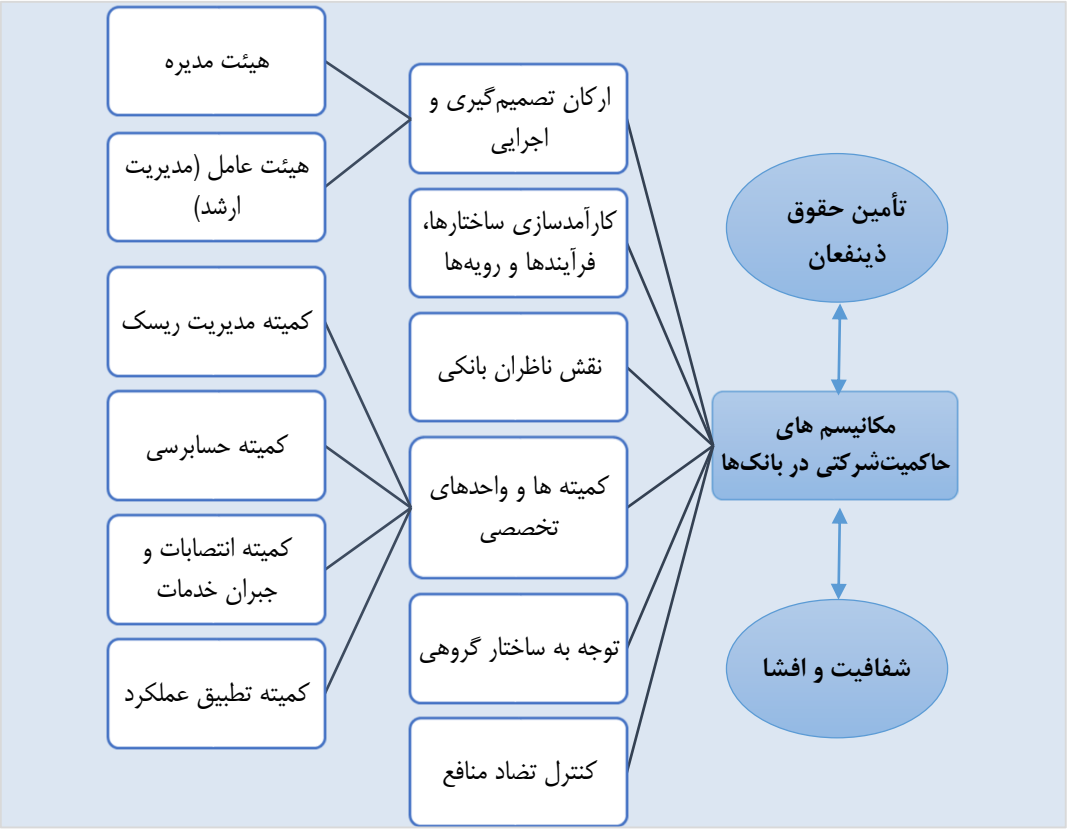
پس از بررسی مفاهیم، تعاریف و جایگاه حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، در این بخش به بررسی اصول و ارکان این موضوع می‌پردازیم. اینکه حاکمیت شرکتی دارای چه ارکان (ابعادی) و اصولی است، تحلیل‌ها و نگاه‌های مختلفی وجود دارد. سازمان‌های بین‌المللی در دنیا، هر کدام از منظری به تبیین اصول حاکمیت شرکتی مطلوب پرداخته‌اند. برخی از این اصول، به‌صورت عام برای همه انواع شرکت‌ها هستند و برخی دیگر همچون کمیته نظارتی بانکی بازل به‌طور خاص برای بانک‌ها تدوین شده است. به‌دلیل مبنا بودن اصول کمیته بازل در حاکمیت شرکتی مربوط به بانک‌ها، در این تحقیق نیز اصول حاکمیت شرکتی بازل به‌عنوان مبنای تحلیل، ارائه شاخص‌های استاندارد و آسیب‌شناسی بانکداری در ایران مبنا قرار گرفته است.[۲]

در شکل زیر شمای کلی از مکانیسم‌ها و فرآیندهای حاکمیت شرکتی در بانکداری ارائه شده است:

1. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2010.

۲. این بدان معنا نسیت که اصول حاکمیت شرکتي کمیته بال (بازل) به عنوان استاندارد و ضابطه بانك‌ها در ایران بدون هیچ‌گونه تعدیل و یا تغییري باید مورد توجه قرار گیرد بلکه این اصول مي‌توانند به‌عنوان راهنما و چارچوب اولیه براي تدوین مقررات حاکمیت شرکتي متناسب با نظام حقوقي و اقتصادي ایران باشند.

شکل ۳. مکانیسم‌ها و فرآیندهای تحقق حاکمیت شرکتی در بانک‌ها[1]



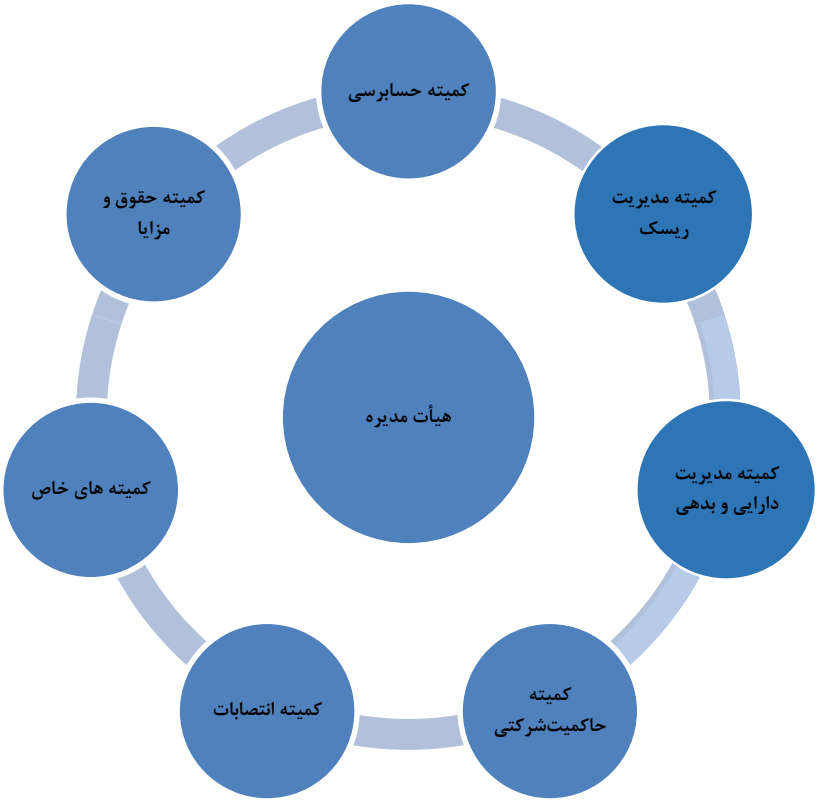
کمیته بانکی بال مهمترین سند خود را در خصوص اصول حاکمیت شرکتی در سال ۲۰۱۰ منتشر نمود که بر اساس آن ۱۴ اصل برای حاکمیت شرکتی در محورهای مختلف همچون هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل، کمیته‌های تخصصی ذیل هیئت‌مدیره (ریسک، حسابرسی)، شفافیت و... بیان شد. در هر یک از اصول ۱۴ گانه، شرح وظایف و یا استانداردهایی لازم‌الرعایه در آن اصل بیان شده است. این اصول در سال ۲۰۱۵ توسط کمیته مذکور مورد بازنگری قرار گرفت و با اعمال تغییراتی در ۱۳ اصل ارائه شد. در ادامه توضیحات مربوط به هریک از محورهای اصلی حاکمیت شرکتی بر اساس اصول حاکمیت شرکتی ۲۰۱۰ و ۲۰۱۵ و همچنین با استفاده از سایر تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته ارائه می‌گردد.

تحقق حاکمیت شرکتی و ایجاد یک ساختار سازمانی مطلوب برای اداره صحیح بانک نیازمند کمیته‌ها و واحدهایی است که هر کدام بخشی از اهداف و اصول لازم برای حاکمیت شرکتی را محقق نمایند. ازآنجایی‌که محور اصلی مدیریت بانک را هیئت‌مدیره تشکیل می‌دهد، این کمیته‌ها نیز ذیل هیئت‌مدیره تشکیل می‌گردند. انواع کمیته‌ها ازجمله حسابرسی، مدیریت ریسک، تطبیق، جبران خدمات، انتصابات و... هرکدام بخشی از اهداف اداره صحیح بانک به‌منظور حفظ حقوق ذینفعان را بر عهده دارند.

۱. جمع‌بندي محقق از ادبيات حاكميت شركتي بانكي با محوريت اصول حاكميت شركتي كميته بال، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۵.

هریک از کمیته‌های مذکور و واحدهای ذیل آنها، دارای ساختار، اهداف، وظایف و اصولی هستند که بر اساس جایگاهشان در حاکمیت شرکتی تعریف و مشخص شده‌اند. در شکل شمای کلی کمیته‌های (ابزارهای) تحقق حاکمیت شرکتی نشان داده شده است.

شکل ۴. ساختار کمیته‌های هیئت‌مدیره در تحقق حاکمیت شرکتی[۱]



تشکیل کمیته‌های ذیل هیئت‌مدیره باید بر اساس یک استاندارد مشخص و مطلوبی باشد تا بتواند کارکردها و وظایف لازم را برای تحقق حاکمیت شرکتی ایفا نماید. کمیته بال در سند مربوط به حاکمیت شرکتی (۲۰۱۰ و ۲۰۱۵) چارچوب و اصولی را برای تشکیل این کمیته‌ها ارائه نموده است. کمیته‌های ذیل هیئت‌مدیره باید بر اساس چارچوب و مؤلفه‌های زیر تشکیل یابند:

۱. **همان.**

جدول ۱. استانداردهای تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره

استانداردهای تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره	تشکیل کمیته‌های ویژه بر اساس اندازه بانک، ماهیت حوزه‌های فعالیت و وضعیت ریسک با هدف افزایش کارآیی
	تعیین دستور کار شامل دامنه اختیارات، تعهدات، رویه‌های کاری و نیز ترکیب (شامل اعضای مستقل) و افشای آنها
	ایجاد چارچوب لازم جهت تهیه گزارش‌های مقتضی در رابطه با تصمیمات کمیته‌ها و ارائه آنها به افرادی که مسئول حوزه‌های کنترلی یا نظارت بر عملکرد مؤثر این کمیته‌ها (به منظور ارزیابی عملکرد کمیته‌ها) هستند
	تغییر چرخشی اعضا و رؤسای کمیته‌ها به منظور اجتناب از تمرکززدایی قدرت (مشروط به عدم آسیب‌رسانی به تجربیات و اثربخشی)
	انتخاب رئیس کمیته از بین اعضای غیرموظف یا مستقل هیئت مدیره

در بخش پیش‌رو مهمترین محورهایی که حاکمیت شرکتی با وجود کارکرد مناسب این محورها می‌تواند در یک بانک به بلوغ رسیده و عملکرد اداره بانک را ارتقا دهد مورد بحث قرار می‌گیرد:

۱-۴. ساختار، نقش و وظایف هیئت‌مدیره بانک

در ادبیات حاکمیت شرکتی بانک‌ها، هیئت‌مدیره و در درجه بعد هیئت‌عامل نقش محوری و اساسی را در ایجاد و استقرار یک حاکمیت شرکتی مؤثر در جهت تحقق اهداف بانک و در راستای منافع ذینفعان بانک ایفا می‌نمایند. در این میان هیئت‌مدیره را می‌توان قلب استراتژیک بانک برای تحقق اهداف حاکمیت شرکتی و سلامت بانک دانست زیرا یک هیئت‌مدیره کارآمد با داشتن اعضای متخصص و توانمند به همراه یک ساختار مناسب، شفاف و پاسخگو در تصمیم‌گیری بانک، می‌تواند اداره بانک را به نحو مطلوب انجام دهد. سهامداران شرکت‌ها به‌منظور نظارت بر عملکرد مدیران اجرایی، هیئت‌مدیره را انتخاب می‌کنند. به لحاظ تئوری، هدف از تشکیل هیئت‌مدیره برطرف کردن مشکلات نمایندگی است که به‌دلیل جدایی مالکیت از کنترل تصمیم‌گیری ناشی می‌شود.

اصل اول حاکمیت شرکتی به‌شرح وظایف و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره می‌پردازد. این اصل بیان می‌دارد[1]:

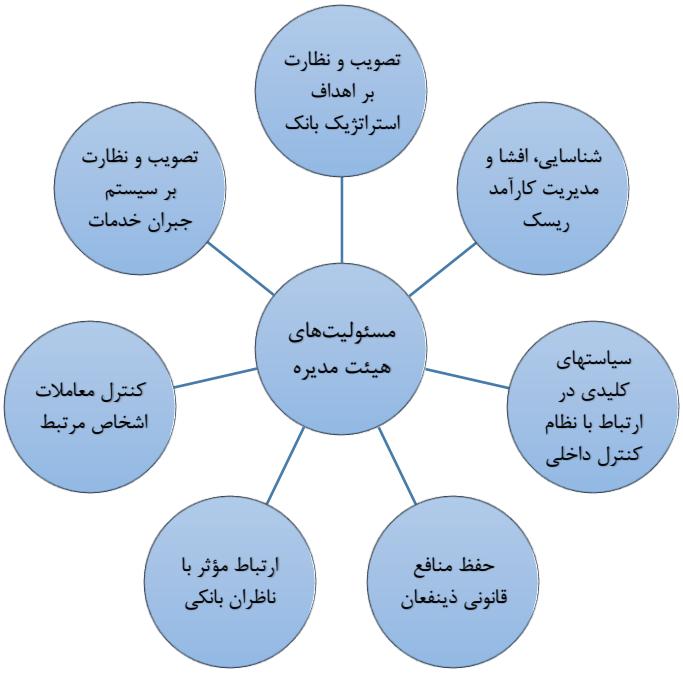
> **هیئت‌مدیره از مسئولیتی جامع در قبال بانک شامل تصویب و نظارت بر اجرای اهداف استراتژیک بانک، چارچوب (ساختار) حاکمیتی و ارزش‌های شرکتی برخوردار می‌باشد.**

1. Basel Committee on Banking Supervision, 2015.

بر اساس اصول حاکمیت شرکتی، مسئولیت‌های هیئت‌مدیره عبارتند از:[۱]

- تصویب و نظارت بر اجرای اهداف استراتژیک بانک: راهبرد کلی بانک در زمینه امور تجاری با در نظر گرفتن منافع مالی بلندمدت؛
- تصویب و نظارت بر اجرای استراتژی ریسک شامل شناسایی، افشا و مدیریت کارآمد ریسک با همکاری مدیریت‌عامل (ارشد)؛
- تصویب و نظارت بر به‌کارگیری سیاست‌های کلیدی در ارتباط با کفایت سرمایه لازم، الزامات تطبیق و همچنین نظام کنترل داخلی؛
- تصویب و نظارت بر اجرای سیستم جبران خدمات منطبق بر استراتژی ریسک و بیانیه ریسک بانک؛
- کسب اطمینان از معاملات اشخاص مرتبط (شامل معاملات میان گروه‌ها) به‌منظور ارزیابی ریسک‌های موجود و اعمال محدودیت‌های لازم در مورد آنها؛
- اطمینان از حفظ منافع قانونی سپرده‌گذاران، سهامداران و سایر ذینفعان مرتبط در ادای وظایف و همچنین اطمینان از ارتباط مؤثر بانک با مقام ناظر بانکی.

شکل ۵. مسئولیت‌های هیئت‌مدیره بر اساس استاندارد کمیته بازل (۲۰۱۵)



۱. به‌دلیل رعایت اختصار، برخی موارد حذف و یا با عناوین دیگر تجمیع شده است.

۱-۱-۴. جایگاه هیئت‌مدیره در استراتژی مدیریت ریسک بانک

به‌عنوان بخشی از چارچوب حاکمیت شرکتی، هیئت‌مدیره مسئولیت نظارت بر چارچوب قوی حاکمیت ریسک و ارائه چارچوب حاکمیت ریسک اثربخش مشتمل بر فرهنگ ریسک مناسب، بیانیه اشتهای به ریسک[۱]، تعریف دقیق مسئولیت‌های مدیریت ریسک و سایر واحدهای کنترلی را بر عهده دارد. به‌دلیل اهمیت فراوان هیئت‌مدیره در کنترل و مدیریت ریسک، در اسناد بین‌المللی مربوط به حاکمیت شرکتی علاوه بر اصل مجزا در خصوص مدیریت ریسک، وظایف هیئت‌مدیره نیز به‌صورت مشخص در این باره بیان می‌گردد.

یکی از مسائل مهمی که امروزه در نظام بانکداری جهان بسیار مورد توجه است، لزوم مشخص شدن اشتهای به ریسک بانک توسط بالاترین مقام سیاستگذاری بانک یعنی هیئت‌مدیره و ابلاغ آن به کلیه واحدهای بانک است.[۲] هیئت‌مدیره در تعریف اشتهای به ریسک باید تطبیق لازم را با استراتژی بانک، برنامه‌های سرمایه و مالی بانک و اقدامات مربوط به جبران خدمات صورت دهد. بررسی هیئت‌مدیره در این خصوص باید منجر به ارائه بیانیه اشتهای به ریسک بانک شود که این بیانیه باید خصوصیاتی همچون توجه همزمان به مؤلفه‌های کمّی‌وکیفی، در نظر داشتن سطوح فردی و جمعی انواع ریسک را در نظر بگیرد؛ ابلاغ بیانیه ریسک هیئت‌مدیره نیز باید به‌طور مؤثر در کل بانک و توجه به آن در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی بانک مورد توجه قرار گیرد. پس از تصویب و ارائه بیانیه تمایل به ریسک، اجرای صحیح آن باید با ایجاد تعامل مؤثر میان هیئت‌مدیره، هیئت عامل، واحد مدیریت ریسک و واحدهای تجاری بانک در کنار مدیر ارشد مالی[۳] پیگیری گردد.

بر اساس استانداردهای حاکمیت شرکتی کمیته بال (۲۰۱۵) هیئت‌مدیره باید ساختار حاکمیت ریسک بانک را با مشخص نمودن مسئولیت‌های سازمانی ریسک در سه لایه دفاعی زیر تعیین کند[۴]:

- ***خط تجاری***[۵] **(واحدهای اجرایی)**: عهده‌دار وظیفه شناسایی، ارزیابی و گزارش‌دهی افشای ریسک‌ها و همچنین توجه به سیاست‌ها، رویه‌ها و بیانیه ریسک؛
- ***واحد مدیریت ریسک و واحد تطبیق***[۶] **(مستقل از واحد تجاری)**: عهده‌دار مسئولیت دیده‌بانی و گزارش‌دهی در خصوص فعالیت‌های خط تجاری بانک و نظارت بر فعالیت‌های مختلف بانک از بُعد ریسک با رویکرد ارتقای اهمیت هیئت‌عامل و مدیران لایه تجاری در شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها به‌جای تکیه کردن بر تجسس و بررسی؛

---

1. Risk Appetite
۲. اطلاعات تکمیلی در خصوص ریسک بانک در بخش مربوط به مدیریت ریسک در همین گزارش ارائه شده است.
3. Chief Financial Officer
4. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015.
۵. منظور از خط تجاری بانک، زمینه یا حوزه فعالیتی است که بانک در آن حوزه به درآمدزایی از طریق ارائه تسهیلات، خدمات و... می پردازد.
٦. منظور از تطبیق، انطباق دادن برنامه‌ها و اقدامات بانک با قوانین، مقررات و رویه‌های مصوب داخل و خارج از بانک است.

- ***واحد حسابرسی داخلی*** **(مستقل از دو لایه پیشین):** وظیفه بررسی مستقل کیفیت و اثربخشی نظام کنترل داخلی، بررسی لایه اول و دوم دفاعی و بررسی وضعیت کلی ریسک شامل رویه‌های تصمیم‌گیری و جبران خدمات و برنامه‌ریزی‌های تجاری.

به‌طورکلی باید عنوان کرد که هیئت‌مدیره بانک باید اطمینان، نظارت و بررسی لازم را در خصوص موقعیت سازمانی، دسترسی به منابع و عملکرد واحدهای مدیریت ریسک، جبران خدمات و حسابرسی داخلی در راستای اجرای مسئولیت‌های سازمانی به نحو اثربخش و مستقل به عمل آورد.

۲-۱-۴. نظارت بر هیئت‌عامل

در ساختار حاکمیت شرکتی مطلوب به‌منظور تحقق اهداف شفافیت، پاسخگویی و حفظ منافع ذینفعان، یکی از وظایف مهم هیئت‌مدیره، انتخاب مدیرعامل[۱] و نظارت بر هیئت‌عامل (مدیرعامل، قائم‌مقام و معاونین آن) است.

در این راستا باید اقداماتی نظیر تطابق تصمیمات و فعالیت‌های هیئت‌عامل با سیاست‌های راهبردی مصوب هیئت‌مدیره، نظارت بر عملکرد و حقوق و مزایای هیئت‌عامل مطابق با اهداف بلندمدت، راهبرد شرکتی و سلامت مالی بانک و همچنین تشکیل جلسات منظم با هیئت‌عامل و بررسی و بازبینی منتقدانه توضیحات و اطلاعات ارائه‌شده توسط هیئت‌عامل به‌منظور تحقق اصول حاکمیت شرکتی مورد توجه قرار گیرد.[۲]

یکی از مسائل مهم در این‌باره این است که با اینکه اعضای هیئت‌مدیره به‌منظور همسوسازی منافع مدیران اجرایی با سهامداران انتخاب می‌شوند، ولی در عمل رابطه نزدیک اعضای هیئت‌مدیره با مدیران اجرایی شرکت می‌تواند سبب بروز تضاد منافع در شرکت شود. مدیران اجرایی به‌ویژه مدیرعامل از انگیزه لازم برای دخالت در فرآیند انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و کنترل حقوق و مزایای آنها برخوردارند. ازسوی دیگر اعضای هیئت‌مدیره دارای وظیفه امانت‌داری هستند تا بتوانند استقلال خود را حفظ کرده، بر مدیرعامل نظارت کنند و وی را در صورت کوتاهی مورد تنبیه قرار دهند.

۳-۱-۴. تعیین ارزش‌های شرکتی و منشور رفتاری

یکی از اجزای اصلی و مهم حاکمیت شرکتی و اداره صحیح بانک، فرهنگ‌سازمانی از طریق الزام و اجرای بایدها و نبایدهای متناسب با مسئولیت‌پذیری و رفتارهای اخلاقی است. این قواعد رفتاری از نظر آگاهی به ریسک، رفتار ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک بانک که در مجموع «فرهنگ ریسک» تلقی می‌شود از اهمیت بسزایی برخوردار هستند. در این میان هیئت‌مدیره باید به‌منظور ارتقای فرهنگ سازمانی کارآمد، از طریق

---

۱. سایر اعضای کلیدی هیئت عامل نیز می‌تواند توسط هیئت‌مدیره انتخاب گردد.

2. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015.

اقدامات زیر بر اجرای «مقررات اخلاقی»[1] تأکید ورزد[2]:

– ایجاد و وفاداری به ارزش‌های شرکتی در کل سازمان مبتنی‌بر اخلاق و قانون و نظارت بر آن از طریق هیئت‌عامل؛

– ارتقای توجه و هشیاری نسبت به رویه‌های ریسک و مسئولیت کل سازمان نسبت به وضعیت و حدود ریسک؛

– اتخاذ رویه‌ها و برخوردهای انضباطی با رفتارهای نادرست و تخلفات کارکنان و مدیران ارشد.

یکی از الزامات مربوط به این حوزه از حاکمیت شرکتی، ایجاد بستر لازم برای گفتگو کردن منظم و درعین‌حال بی‌پرده با هیئت‌مدیره و انتقال محرمانه مشاهدات مبنی‌بر تخلفات یا رفتارهای سؤال‌برانگیز صورت گرفته در بانک است که می‌تواند به‌صورت مستقیم یا از طریق حسابرسی مستقل یا فرآیند تطبیق (بدون سلسله‌مراتب اداری) صورت پذیرد که این مهم نیازمند تدوین دستورالعمل‌ها و استانداردهای مناسب توسط هیئت‌مدیره در خصوص روش‌های گزارش‌دهی محرمانه درباره مسائل و تخلف‌های صورت‌گرفته به واحدهای مربوطه است[3].

۴-۱-۴. ساختار و کارکردهای هیئت‌مدیره

یکی دیگر از ملاحظات حاکمیت شرکتی در خصوص هیئت‌مدیره، استانداردهایی است که باید در خصوص ترکیب و صلاحیت‌های اعضای هیئت‌مدیره رعایت گردد. اعضای هیئت‌مدیره باید به‌صورت فردی و جمعی، از صلاحیت لازم در اداره صحیح بانک برخوردار بوده و توانایی انجام قضاوت درست و بی‌طرفانه درباره امور بانک را دارا باشند.

در خصوص ترکیب و اعضای هیئت‌مدیره باید معیارهای زیر رعایت گردد:

– اعضای هیئت‌مدیره باید برخوردار از تجربه، قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای مناسب باشند؛

– اکثریت اعضای هیئت‌مدیره باید متشکل از اعضای غیرموظف (غیر اجرایی) و مدیران مستقل باشند؛

– اعضای هیئت‌مدیره باید برخوردار از دانش کافی و مرتبط در حوزه‌های تحلیل مالی، مسائل ثبات مالی، گزارشگری مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، حاکمیت شرکتی، مدیریت ریسک، حسابرسی، مقرراتگذاری و مهارت‌های مدیریتی باشند؛

– اعضای هیئت‌مدیره باید از درک معقول در خصوص عوامل بازار و اقتصاد محلی، منطقه‌ای و جهانی و محیط قانونی و مقرراتی برخوردار باشند.

سازوکارها و رویه‌های مقرراتی نیز در خصوص انتخاب اعضای هیئت‌مدیره باید متضمن اجرای اصول حاکمیت شرکتی باشد. زیرا نبود ساختار مطلوب برای انتخاب اعضا موجب می‌شود افراد غیر

1. tone at the Top
2. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015., p.9.
3. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015.

صلاحیت‌دار انتخاب گردند. در این خصوص در سازوکار انتخاب اعضای هیئت‌مدیره باید دارا بودن صلاحیت‌های ذکر شده در بالا مورد ارزیابی قرار گیرد. در این میان یکی از شروط مهم در راستای انجام مسئولیت‌ها به نحو مستقل و کارآمد، نبود تضاد منافع در خصوص کاندیداهای هیئت‌مدیره است. همچنین باید اطمینان حاصل گردد که اعمال نفوذی ازسوی سایر اشخاص (همچون مدیران یا سایر ذینفعان)، از اعضای هیئت‌مدیره قبلی یا فعلی و یا از روابط فردی، حرفه‌ای یا اقتصادی با سایر اعضای هیئت‌مدیره یا مدیریت ارشد (یا سایر مناصب در ساختار گروه بانک) در کاندیداهای اعضای هیئت‌مدیره صورت نگرفته است.

یکی از الزامات حاکمیت شرکتی در این خصوص این است که هیئت‌مدیره باید شیوه‌های حاکمیت شرکتی مناسبی را برای فعالیت خود تعیین نموده و دارای ابزاری مناسب جهت اطمینان از رعایت و بازنگری منظم این شیوه‌ها به‌منظور استمرار پیشرفت خود باشد. بر این اساس هیئت‌مدیره باید ارزیابی منظمی را از اثربخشی تشکیلات، رویه‌ها و عملکردهای حاکمیتی خود و همچنین اعمال تغییرات لازم صورت دهد. بدین منظور با هدف بررسی موضوعات و چالش‌های بزرگ سازمانی و جهانی، تشکیلات هیئت‌مدیره باید بر اساس اندازه و ترکیب و وظایف کمیته‌های ذیل هیئت‌مدیره سازماندهی شود.

۴-۱-۵. نقش رئیس هیئت‌مدیره

امروزه در نظام بانکداری دنیا، محوری‌ترین مسئولیت در بانک‌ها، رئیس هیئت‌مدیره است. رئیس هیئت‌مدیره نقش محوری را در راهبری و عملکرد صحیح و اثربخش هیئت‌مدیره ایفا می‌نماید. به همین دلیل باید از ویژگی‌های تجربه، توانمندی و شایستگی‌های فردی مورد نیاز برخوردار باشد. به‌منظور دستیابی به نظارت و تطبیق مطلوب، رئیس هیئت‌مدیره بهتر است از اعضای غیرموظف یا مستقل هیئت‌مدیره باشد.

در یک ساختار حقوقی که رئیس هیئت‌مدیره، وظایف مدیرعامل را نیز انجام می‌دهد، ضروری است اقداماتی را به‌منظور به حداقل رساندن آثار این امر بر فرآیند نظارت و تطبیق اعمال گردد، برای مثال برخورداری از عضو هیئت‌مدیره راهبر، یک عضو هیئت‌مدیره مستقل یا سمتی مشابه.[1]

۴-۱-۶. مسئله تضاد منافع

تضاد منافع ممکن است در نتیجه فعالیت‌های مختلفی که بانک بر عهده دارد (برای مثال هنگامی‌که بانک اقدام به اعطای تسهیلات می‌نماید و به‌طور همزمان اوراق بهادار صادر شده بر مبنای آن را نیز خریدوفروش می‌نماید) به وجود آید. همچنین ممکن است منافع بانک یا مشتریان آن با منافع اعضای هیئت‌مدیره بانک یا هیئت‌عامل در تضاد باشد (برای مثال هنگامی‌که بانک اقدام به برقراری رابطه تجاری با مؤسسه‌ای می‌کند که یکی از اعضای هیئت‌مدیره بانک در آن منافع مالی دارد). علاوه بر موارد فوق

1. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015.

در مواقعی که بانک خود بخشی از یک ساختار گروهی بزرگ‌تر است، تضاد منافع ممکن است ایجاد شود. برای مثال وقتی‌که بانک متعلق به یک گروه باشد این احتمال وجود دارد که مجراهای گزارش‌دهی و جریان‌های اطلاعاتی بین بانک و مؤسسه مادر و یا بانک و دیگر مؤسسات تابعه مؤسسه مادر، منجر به تضاد منافع مشابهی گردد (برای مثال عملی می‌توان به تبادل اطلاعات اختصاصی محرمانه یا مهم بین مؤسسات مختلف آن گروه اشاره کرد). در این راستا هیئت‌مدیره باید اطمینان یابد هیئت‌عامل سیاست‌های مربوط به شناسایی تضادهای احتمالی منافع را اتخاذ و به اجرا گذاشته و درصورتی‌که نمی‌تواند از بروز چنین تضادهایی جلوگیری نماید حداقل قادر به مدیریت مؤثر آنها باشد. بر این اساس برقراری روابط یا انجام معاملات باید مبتنی‌بر خط‌مشی‌های صحیح شرکتی و منطبق با قوانین ملی و استانداردهای نظارتی باشد.[۱]

لازم است هیئت‌مدیره دارای یک سیاست مکتوب رسمی در خصوص خط‌مشی تضاد منافع بوده و از فرآیند تطبیق بی‌طرفانه‌ای به‌منظور اجرای این خط‌مشی که شامل موارد زیر است، برخوردار باشد:[۲]

- تعهد اعضای هیئت‌مدیره مبنی‌بر خودداری از انجام اقداماتی که سبب ایجاد تضاد منافع می‌گردد؛
- تبعیت اعضای هیئت‌مدیره از یک فرآیند بازنگری یا تصویب، پیش از مشارکت در فعالیت‌های خاص (مانند فعالیت در یک هیئت‌مدیره دیگر)؛
- تعهد اعضای هیئت‌مدیره 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 هیئت‌مدیره به اجتناب از رأی‌دهی درجایی که موضوعی با منافع ایشان در تضاد است یا مواقعی که بی‌طرفی یا توانایی آنها برای انجام صحیح وظایفشان، ممکن است با منافعشان در تعارض باشد؛
- شیوه‌نامه مناسب انجام معاملات با اشخاص مرتبط، مبتنی‌بر روابط غیرشخصی؛
- نحوه برخورد هیئت‌مدیره در موارد عدم رعایت این خط‌مشی.

در مواقعی که بانک در مالکیت دولت بوده و به‌طور 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 قائل شد به‌نحوی‌که بتوان به هنگام نظارت بر بانک، مداخلات سیاسی را به حداقل رساند.

موضوع سهام‌داران بانفوذ (کنترلی) نیز در بحث حاکمیت شرکتی از اهمیت زیادی برخوردار است. در مواقعی که سهام‌داران بانفوذ، از قدرت انتصاب اعضای هیئت‌مدیره برخوردار می‌باشند، هیئت‌مدیره باید اقدامات احتیاطی لازم را اعمال نماید. در چنین مواردی باید توجه داشت اعضای هیئت‌مدیره، صرفنظر اینکه چه کسی آنها را منصوب کرده است، در قبال خود بانک دارای مسئولیت‌هایی هستند. در

---

۱. کمیته نظارت بانکی بازل، ۲۰۱۰، ص ۲۹.
۲. **همان**.

مواقعی که اعضای هیئت‌مدیره توسط یکی از سهام‌داران کنترلی منصوب می‌گردند، هیئت‌مدیره می‌تواند رویه‌های خاصی را مدون نموده و بازنگری‌های دوره‌ای را به‌منظور اطمینان یافتن از انجام صحیح وظایف کل اعضای خود اعمال نماید[1].

۲-۴. نقش و وظایف هیئت‌عامل (مدیریت ارشد) بانک

تفکیک حوزه اجرا از نظارت و سیاستگذاری یک اصل پذیرفته شده در اداره بانک است که یکی از ابزارهای تضمین دستیابی به اهداف حاکمیت شرکتی است. بر همین اساس لازم است هیئت‌عامل با هدایت و نظارت هیئت‌مدیره، فعالیت‌های بانک را در انطباق با راهبرد تجاری، رویه‌های کلی ریسک، جبران خدمات و سایر سیاست‌های مصوب هیئت‌مدیره، اجرا و مدیریت نماید.[2] هیئت عامل متشکل از یک گروه مرکزی (که به‌طورمعمول از مدیرعامل، قائم‌مقام و معاونین مدیرعامل تشکیل شده است) و متشکل از اشخاصی است که مسئولیت مدیریت امور روزمره بانک را بر عهده دارند.

هیئت‌عامل نیازمند یک ساختار مدیریتی به‌منظور تفویض وظایف و اختیارات کارکنان است تا بتواند اصول پاسخگویی و شفافیت را در بانک اجرایی نماید. همچنین هیئت‌عامل باید نسبت به تعهدات خود در زمینه نظارت بر اعمال وظایف محول شده و نیز مسئولیت نهایی خود در قبال هیئت‌مدیره در زمینه عملکرد بانک، آگاهی کامل داشته باشد.

هیئت‌عامل باید در خصوص موارد مهم زیر هیئت‌مدیره به نحو منظم و کافی مطلع سازد:

- تغییرات در راهبرد تجاری و وضعیت اشتهای ریسک؛
- موقعیت عملکردی و مالی بانک؛
- موارد نقض حدود ریسک یا قواعد تطبیق؛
- موارد شکست در کنترل داخلی؛
- نگرانی‌های قانونی یا مقرراتی.

حوزه عملیات و اجرا در بانک‌ها همواره با ریسک‌های زیادی روبرو است، ازاین‌رو ضروری است هیئت‌عامل مطابق با دستورات هیئت‌مدیره، سیستم‌های مؤثری را به‌منظور مدیریت ریسک‌های مالی و غیرمالی و نظام کنترل‌های داخلی به کار گیرد.

۳-۴. مدیریت ریسک بانک

مقوله ریسک در بانک‌ها و به‌طورکلی مؤسسات اعتباری از مهمترین و حساس‌ترین مسائل مربوط به فعالیت در حوزه اعتباری به شمار می‌رود. ادبیات گسترده بانکداری بیان‌کننده این واقعیت است که

1. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2015.
2. **Ibid**, p.20.

مدیریت ریسک موضوع مهمی برای عملکرد مالی مؤسسات اعتباری است به‌نحوی‌که می‌توان گفت محور ثبات و سلامت نظام بانکی و رکن اصلی تحقق حاکمیت شرکتی وابسته به مدیریت و کنترل دقیق و نظام‌مند انواع ریسک‌های مرتبط با فعالیت مالی و اعتباری است.

در سال‌های اخیر، مدیریت ریسک به‌عنوان یکی از مهمترین فعالیت‌های بانک‌ها مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. انجام مطالعات در مورد فعالیت‌های بانک با تأکید بر مدیریت ریسک را باید در آثار مرتون جستجو کرد که معتقد بود سیستم‌های مالی باید از دید عملیاتی دیده شود نه از دید نهادی زیرا در طی زمان فعالیت‌ها از ثبات بیشتری نسبت به نهادها برخوردارند. مرتون اشاره داشت که فعالیت اصلی یک مؤسسه مالی، توانایی آن در توزیع ریسک بر روی شرکای مختلف است[۱].

دستیابی به کنترل و مدیریت مناسب ریسک در بانک‌ها نیازمند الزامات و شروط متعددی است. **شرط اول** در سطح نگرش‌ها و حاکمیت فرهنگ مدیریت ریسک است به این معنا که نگرش مدیران و بدنه کارشناسی سازمان باید نسبت به مقوله ریسک و اهمیت آن در فعالیت‌های اعتباری اصلاح شود و ضرورت مسئله در فرهنگ سازمانی مؤسسات اعتباری مورد توجه قرار گیرد. **شرط دوم** این است که عدم توجه به مقوله مدیریت ریسک، هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل کند و به‌گونه‌ای نباشد که توجه یا عدم توجه به ریسک در مؤسسه اعتباری با یکدیگر یکسان باشد، به‌بیان‌دیگر توجه به مدیریت ریسک از درون سازمان شروع شود و قوانین و مقررات به‌گونه‌ای باشد که مضرات و هزینه‌های عدم توجه به ریسک متوجه خود سازمان (مؤسسه اعتباری) گردد. **شرط سوم** وجود ابزارها و زیرساخت‌های لازم برای شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک است.

بر اساس سند کمیته نظارت بانکی بال (۲۰۱۰)، مدیریت ریسک دربرگیرنده فرآیندهای زیر است[۲]:

- شناسایی ریسک‌های مهم پیش روی بانک؛
- ارزیابی ریسک‌ها و سنجش چگونگی مواجهه با آنها؛
- مشخص کردن الزامات سرمایه‌ای مربوط به ریسک‌های شناسایی شده (برنامه‌ریزی برای سرمایه بانک) به‌طور مستمر[۳]؛
- بررسی و ارزیابی تصمیمات متخذه در خصوص پذیرش ریسک‌های خاص، اقدامات انجام شده در رابطه با کاهش ریسک همسو با سیاست‌های مصوب هیئت‌مدیره؛
- گزارش‌دهی تمامی موارد فوق‌الذکر به هیئت‌مدیره.

---

۱. مرتون، ۱۹۸۹، به نقل از تاجمیر ریاحی، ۱۳۹۱، ص ۱.

2. Basel Committee on Banking Supervision, (2010), Principles for Enhancing Corporate Governance – Consultative. http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf

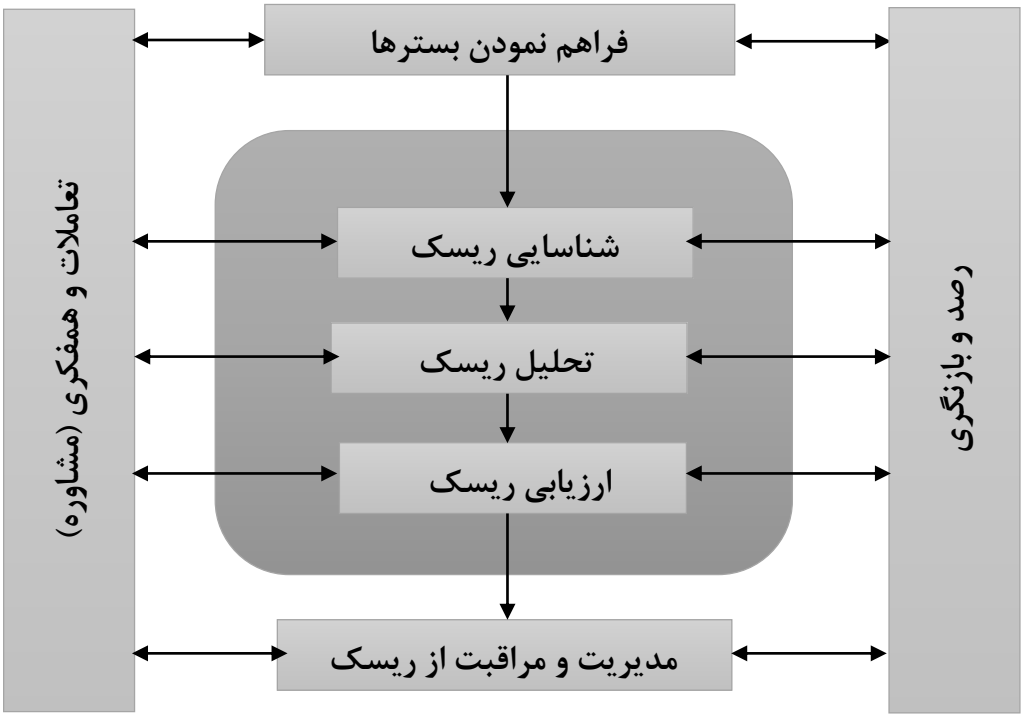
۳. درحالی‌که طراحي و اجراي فرآيند برنامه‌ريزی سرمايه‌ای بانك در وهله نخست وظيفه مدير ارشد مالي است، ولي واحدهاي خزانه‌داری يا بخش‌های ديگر بانك مانند واحد مديريت ريسك بايد قادر به بررسي شفاف و مستمر استراتژي وضعيت سرمايه و نقدينگي بانك باشند.

به‌طورکلی مدیریت ریسک دارای سه رکن اساسی است: راهبری و زیرساخت‌های[1] سازمانی، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و گزارش‌دهی[2].

بانک‌ها و مؤسسات اعتباری با ریسک‌های متنوع و زیادی روبرو هستند که تحقق حاکمیت شرکتی نیازمند شناسایی، ارزیابی و اتخاذ تصمیمات صحیح در مواجهه با انواع ریسک‌ها است.

در شکل ۶ شمای کلی مدیریت ریسک در بانک نشان داده شده است. بر این اساس شناسایی، تحلیل و ارزیابی سه گام مهم برای مدیریت و مراقبت از ریسک در بانک مبتنی است.

شکل ۶. ساختار نمونه مدیریت ریسک در بانک



Source The Public Risk Management Association, 2010, p 9.[3]

۱-۳-۴. کمیته و واحد مدیریت ریسک

در این بخش به تبیین وظایف و نقش کمیته مدیریت ریسک در ارکان حاکمیت شرکتی پرداخته می‌شود. همان‌طور که در بخش‌های پیشین نیز بیان شد، حاکمیت شرکتی یک هدف کلان است که تحقق آن نیازمند ابزارهای متعدد و درعین‌حال به‌هم‌پیوسته و ساختارمند است. یکی از ابزارهای مهم آن وجود

1. Governance and Infrastructure
2. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2013. Progress in Adopting the Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting http://www.bis.org/publ/bcbs۲٦۸.pdf
3. https://www.theirm.org/media/۸۸٦۰٦۲/ISO۳۱۰۰_doc.pdf

کمیته‌هایی (و واحدهایی در درون کمیته) در ذیل هیئت‌مدیره به‌عنوان بازوهای هیئت‌مدیره در تحقق حاکمیت شرکتی در بانک است. یکی از این کمیته‌ها «کمیته و واحد مدیریت ریسک» است که در ادامه به‌شرح و تبیین جایگاه، وظایف و ساختار استاندارد آن پرداخته می‌شود.

کمیته عالی مدیریت ریسک کمیته‌ای است تخصصی که ازسوی هیئت‌مدیره مؤسسه اعتباری و به‌منظور یاری رساندن به آن در امر نظارت بر مدیریت مؤثر ریسک‌هایی که مؤسسه اعتباری در معرض آن قرار دارد تشکیل می‌شود.

در بخش نخست از زیر فصل اصول و ارکان حاکمیت شرکتی، استانداردهای تشکیل کمیته‌ها بیان شد. در این بخش به استاندارد و مؤلفه‌های خاص مربوط به کمیته مدیریت ریسک اشاره می‌گردد. بر اساس استاندارد کمیته بال (۲۰۱۵) کمیته مدیریت ریسک باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- کمیته ریسک باید از کمیته حسابرسی مستقل باشد (بجز وظایف مرتبط نظیر بودجه)؛
- کمیته ریسک باید دارای اعضای کافی مستقل باتجربه کافی در حوزه ریسک باشد؛
- کمیته ریسک باید عهده‌دار مسئولیت راهنمایی و ارائه توصیه لازم به هیئت‌مدیره در خصوص وضعیت کنونی و آتی ریسک و نظارت بر رعایت میزان اشتهای ریسک[1] باشد؛
- کمیته ریسک باید در بانک‌های بزرگ (از نظر اهمیت سیستمی) در سطح هیئت‌مدیره یا معادل آن و در سایر بانک‌ها به تناسب اندازه و وضعیت ریسک وجود داشته باشد؛
- بین کمیته ریسک و کمیته حسابرسی تعامل و ارتباط اثربخشی به‌منظور تسهیل در مبادله اطلاعات، پوشش کافی بر همه ریسک‌ها ازجمله ریسک‌های پیشرو[2] و تعدیل‌های لازم در ساختار حاکمیت ریسک بانک وجود داشته باشد؛
- همه انواع ریسک ازجمله ریسک‌های نقدینگی، اعتباری، عملیاتی، بازار، تطبیق، شهرت و دیگر ریسک‌های بانکی در راهبردهای کمیته مدیریت ریسک تدوین و ارزیابی شوند.

ـ واحد مدیریت ریسک[3]

لازم است بانک دارای یک واحد مدیریت ریسک مؤثر زیرنظر یک مدیر ارشد ریسک بوده که دارای جایگاه، استقلال، منابع و امکان دسترسی مناسب به هیئت‌مدیره بانک را دارا باشد.

1. Risk Appetite Statement
2. Emerging Risks
3. BCBS, 2015.

در نسخه ۲۰۱۰، این اصل با عنوان مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی بوده است. به‌دلیل آنکه عبارت «کنترل‌های داخلي» به‌عنوان معادلي براي مديريت ريسك، حسابرسي داخلي، تطبیق و غیره استفاده شده است و مرز دقیقی بین مدیریت ریسك و کنترل‌های داخلي وجود ندارد. در نسخه ۲۰۱۵ کنترل داخلی از این اصل حذف شده است.

واحد مستقل مدیریت ریسک یکی از اجزای کلیدی دفاعی بانک است. این واحد مسئولیت مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های خطرپذیر[1] در کل سازمان را بر عهده دارد که باید دارای اختیارات لازم برای چنین کارکردی باشد.

فعالیت‌ها و ویژگی‌های اصلی واحد مدیریت ریسک باید شامل موارد زیر باشد:

- دسترسی مناسب به هیئت‌مدیره بانک؛
- شناسایی ریسک‌های بالقوه فردی، جمعی و پیشرو؛
- ارزیابی انواع ریسک‌ها (فردی، جمعی و پیشرو) و مشخص کردن الزامات سرمایه‌ای مربوط به آنها و سنجش چگونگی مواجهه با آنها بر اساس سطح ریسک‌پذیری و اشتهای به ریسک؛
- طراحی و اجرای ساختار جامع حاکمیت ریسک مشتمل بر فرهنگ، رویه‌های کلی و حدود ریسک با تصویب هیئت‌مدیره؛
- ایجاد سیستم اعلام هشدار و مواجهه با موارد نقض حدود یا رویه‌های کلی ریسک؛
- متعهد به گزارش‌دهی به هیئت‌عامل و هیئت‌مدیره[2] یا کمیته ریسک درباره تمامی وظایف واحد؛
- به‌عنوان یک فاکتور مهم، واحد مدیریت ریسک در عین رابطه کاری نزدیک با بخش‌های تجاری بانک، به‌صورت کافی استقلال لازم را از واحدهای تجاری و عدم ارتباط با واحدهای درآمدزایی بانک را داشته باشد؛
- در اختیار داشتن تعداد کارکنان کافی با دانش و تجربه لازم برای به چالش کشیدن خط تجاری (واحدهای اعتباری) در جهت مقابله با تمامی جنبه‌های ریسک‌های فعالیت بانک.

ـ نقش مدیر ارشد ریسک

بانک‌های بزرگ، پیچیده و فعال در حوزه بین‌الملل و سایر بانک‌ها مبتنی‌بر وضعیت ریسک و الزامات حاکمیتی‌شان نیازمند یک مدیر ارشد (مدیر ارشد ریسک یا معادل آن) هستند که مسئولیت کلی واحد مدیریت ریسک بانک و نظارت بر توسعه و انجام وظایف این واحد ازجمله ارتقای مستمر مهارت‌های کارکنان و ارتقای سیستم‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، مدل‌ها و گزارش‌های کمّی ریسک به‌منظور حصول اطمینان از کارآمدی و استحکام ظرفیت‌های مدیریت ریسک بانک با هدف حمایت کامل از دستیابی به اهداف استراتژیک بانک را بر عهده داشته باشد. صرفنظر از عنوان، نقش مدیر ارشد ریسک باید از دیگر وظایف اجرایی و مسئولیت‌های حرفه‌ای متمایز بوده و به‌طورکلی باید از محول ساختن بیش از یک وظیفه کاری به وی خودداری گردد (مدیر عملیاتی ارشد، مدیر مالی ارشد، حسابرس ارشد یا مدیر ارشد نباید به‌عنوان مدیر ارشد ریسک نیز فعالیت داشته باشند).

مدیر ارشد ریسک محوری‌ترین رکن مدیریت ریسک در بانک محسوب می‌شود و باید چارچوب

1. Risk-taking Activities

۲. در نسخه ۲۰۱۰، گزارش‌دهی به هیئت‌مدیره در صورت لزوم عنوان شده بود.

استاندارد روشنی برای انتخاب و فعالیت آن وجود داشته باشد.

داشتن شرایط و مؤلفه‌های زیر برای مدیر ارشد ریسک ضروری است:[1]

– خودداری از محول ساختن بیش از یک وظیفه به مدیر ارشد ریسک (مدیر عملیاتی ارشد، مدیر مالی ارشد، حسابرس ارشد یا مدیر ارشد نباید به‌عنوان مدیر ارشد ریسک نیز فعالیت داشته باشند)؛

– مدیر ارشد ریسک به‌عنوان یک مجرای گزارش‌دهی، مستقل باید باشد (مدیر ارشد ریسک باید در همان حال که به مدیرعامل یا دیگر مدیران ارشد گزارش می‌دهد، به هیئت‌مدیره و کمیته ریسک نیز دسترسی مستقیم داشته و به آنها گزارش دهد)؛

– مدیر ارشد ریسک از جایگاه و اختیارات لازم برای ارتقای مستمر مهارت‌های کارکنان و ارتقای سیستم‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، مدل‌ها و گزارش‌های کمّی ریسک برخوردار باشد؛

– مدیر ارشد ریسک در رابطه با خط‌مشی عملیاتی تجاری یا وظایف شغلی درآمدزا، نباید مسئولیت مدیریتی یا مالی داشته باشد؛

– بین مدیر ارشد ریسک و هیئت‌مدیره تعامل منظمی باید وجود داشته باشد و این تعاملات به‌صورت منظم مدون شود؛

– اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره در غیاب مدیر ارشد باید از حق ملاقات منظم با مدیر ارشد ریسک برخوردار باشند؛

– مدیر ارشد ریسک باید علاوه بر گزارش‌دهی منظم از توانایی تعامل با هیئت‌مدیره و هیئت عامل در زمینه مسائل مهم ریسک و دسترسی به اطلاعاتی که به اعتقاد وی برای اعمال قضاوتش مهم هستند برخوردار باشد؛

– درصورتی‌که مدیر ارشد ریسک بنا به هر دلیلی از پست سازمانی خود برکنار شود، باید این اقدام با تصویب قبلی هیئت‌مدیره انجام پذیرد؛

– برکناری مدیر ارشد ریسک باید برای همگان افشا شود؛

– برکناری مدیر ارشد ریسک باید با مذاکره و هماهنگی مقام ناظر بانکی صورت پذیرد.

۴-۴. حسابرسی

حرفه حسابرسی طی دوره‌های متمادی گسترش یافته است. ازآنجایی‌که سازمان‌ها از لحاظ اندازه و پیچیدگی به‌سرعت رشد کرده و بزرگ شده‌اند و فعالیت‌های آنها به لحاظ جغرافیایی بسیار گسترده و پراکنده شده است، مدیریت ارشد (اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی) دیگر به‌تنهایی نمی‌توانستند فعالیت‌های تحت مسئولیت خود را نظارت و سرپرستی نمایند و نمی‌توانستند با افرادی که

1. BCBS, 2015.

به‌طور مستقیم به آنها گزارش می‌دادند، ارتباط مستقیم و مناسبی برقرار نمایند. این دور بودن مدیران از فعالیت‌های تحت مسئولیت، باعث شده است تا به افراد دیگری در سازمان نیازمند باشند تا آنها از طریق بررسی و ارزیابی فعالیت‌ها و ارائه گزارش نتایج حاصل ازاین‌گونه بررسی‌ها یاری دهند[۱].

در مورد اهمیت حسابرسی در بانک باید به این نکته اشاره کرد که بانک‌ها از جنبه وضعیت مالی و جمع‌آوری منابع مورد نیاز خود تفاوت‌های قابل‌ملاحظه‌ای با مؤسسات و بنگاه‌های تجاری غیربانکی دارند. ازجمله دلایلی که کار حسابرسی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری را از سایر بنگاه‌های اقتصادی، حساس‌تر و به‌طورکلی از آنها متمایز می‌سازند، موارد اشاره شده در ذیل هستند[۲]:

- ویژگی‌های خاص ابزارهای مالی مورد استفاده (از قبیل درجه نقدشوندگی بالا و قابلیت نقل‌وانتقال آسان)، موجب افزایش خطر اختلاس و در نتیجه اهمیت بیشتر ارزیابی سیستم‌های کنترل داخلی می‌گردد.
- معاملات متنوع و در حجم بالا، نیاز به سیستم‌های کنترل داخلی و استفاده وسیع از فناوری اطلاعات را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.
- سود، عموماً از سپرده‌گیری‌های کوتاه‌مدت، کوچک و در سطح وسیع نشئت می‌گیرد. لذا تردید در توانایی بازپرداخت سپرده‌ها به‌سرعت به یک بحران عمومی تبدیل می‌شود.
- ریسک سرایت[۳] و گسترش بحران در زنجیره‌های پرداخت بانکی (ناشی از ناتوانی یک بانک در ایفای تعهدات خود) به‌مراتب خطرسازتر از سایر حوزه‌های مالی است.
- شبکه گسترده شعب و ادارات ستادی، مستلزم تمرکززدایی در حساب‌ها و هدایت عملیات است.
- تعداد زیادی از تراکنش‌ها و معاملات مشتریان بدون مداخله کارکنان بانک‌ها (برای مثال از طریق دستگاه‌ها و پایانه‌های پرداخت) صورت می‌گیرد.

در قسمت نظارتی (هیئت‌مدیره) با نام کمیته حسابرسی و در قسمت اجرایی (مدیرعامل) با نام واحد حسابرسی داخلی مشخص شده است. در این قسمت ابتدا به مفهوم کمیته حسابرسی و جایگاه آن می‌پردازیم و بعد به‌طور تفصیلی واحد حسابرسی داخلی را شرح خواهیم داد و در آخر به حسابرسی مستقل اشاره خواهیم کرد.

۱-۴-۴. کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی یک کمیته تخصصی در هیئت‌مدیره است. این کمیته، امور هیئت‌مدیره را در حوزه مسئولیت خود مدیریت کرده و به آن گزارش می‌دهد. مسئولیت نهایی در این رابطه بر عهده هیئت‌مدیره است.

کمیته حسابرسی، به‌منظور انجام مسئولیت‌های خود می‌تواند رئیس حسابرسی داخلی، رئیس بخش

---

۱. کاشف بهرامی، فرهنگ، ۱۳۹۲.
۲. مریم یوسف‌پور، ۱۳۹۰.

3 .Contagion Risk

تطبیق، مدیریت ارشد به‌ویژه مدیر اجرایی و سایر افراد مرتبط را به شرکت در جلسه کمیته دعوت کند. رئیس حسابرسی داخلی و اعضای کمیته حسابرسی می‌توانند جلسات خصوصی را بدون حضور مدیریت، به‌منظور به بحث گذاشتن موضوعات مورد نظر برگزار نمایند.

بخشی از مسئولیت‌های اصلی کمیته حسابرسی ذیلاً فهرست شده است، این فهرست خلاصه‌ای از اقدامات صحیح کمیته حسابرسی بانک را در قبال گزارش‌دهی مالی، حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل ارائه می‌کند.

ـ گزارش‌دهی مالی ازجمله افشا و اطلاعات

- پایش فرآیند گزارش‌دهی مالی و خروجی آن؛
- نظارت بر تدوین رویه‌ها و سیاست‌های حسابداری توسط بانک و بررسی جنبه‌های کیفی مهم در امور حسابداری شامل برآوردهای حسابداری و افشای صورت‌های مالی؛
- پایش صحت صورت‌های مالی و هرگونه اظهارنظر رسمی مربوط به عملکرد مالی بانک؛
- بررسی قضاوت‌های مهم گزارش‌های مالی ارائه شده در صورت‌های مالی؛
- بررسی سازوکار امکان بیان نگرانی کارکنان بانک به‌صورت محرمانه درخصوص اشتباهات موجود در گزارشگری مالی.

ـ انجام حسابرسی داخلی

- پایش و بررسی اثربخشی حسابرسی داخلی بانک؛
- تأیید برنامه حسابرسی داخلی، حوزه عملکرد و بودجه آن؛
- بحث و بررسی در مورد گزارش‌های حسابرسی داخلی؛
- حصول اطمینان از ارتباط سهل واحد حسابرسی داخلی با مدیریت ارشد، حسابرسان مستقل، مقام نظارتی و کمیته حسابرسی؛
- بررسی موارد مطروحه ازسوی رئیس حسابرسی داخلی در خصوص تخلفات و نقض قوانین و مقررات؛
- تأیید منشور حسابرسی و اصول اخلاقی حسابرسی داخلی؛
- تصویب یا پیشنهاد تصویب پاداش، شامل پاداش عملکرد واحد حسابرسی داخلی، به هیئت‌مدیره؛
- ارزیابی عملکرد رئیس حسابرسی داخلی؛
- تصویب یا پیشنهاد تصویب به هیئت‌مدیره در مورد انتصاب، انتصاب مجدد یا عزل رئیس حسابرسی داخلی و حسابرسان اصلی داخلی[1]

---

۱ .حسابرسان اصلي داخلي، حسابرساني هستند كه در واحد حسابرسي داخلي بانك، داراي نقش اساسي و كليدي مي‌باشند.

ـ حسابرسی قانونی یا حسابرسی مستقل

- نظارت بر حسابرسی قانونی گزارش‌های سالیانه و تلفیقی؛
- بحث و گفتگو با حسابرس قانونی یا شرکت حسابرسی مستقل در رابطه با موضوعات اصلی مطروحه در گزارش حسابرسی قانونی یا حسابرسی مستقل و به‌خصوص هر نوع نقاط ضعف مهم شناخته شده در کنترل داخلی در رابطه با فرآیند گزارشگری مالی؛
- بحث در مورد تأییدیه‌های کتبی اخذ شده از مدیریت ارشد توسط حسابرس قانونی یا شرکت حسابرسی و در صورت لزوم در مورد تأییدیه‌های مربوط به حاکمیت.

۲-۴-۴. واحد حسابرسی داخلی

امروزه حسابرسی داخلی بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند حاکمیت شرکتی است. در هر سازمانی که مدیریت به اهمیت و ضرورت کنترل‌های داخلی پی برده باشد و در عمل توجه و تأکید به آن را نشان دهد، نقش حسابرسی داخلی مهم می‌شود و همین موضوع زمینه رشد و شکوفایی حسابرسی داخلی را فراهم می‌کند. طبق تعریف، حسابرسی داخلی فعالیتی اطمینان‌بخش، مشاوره‌ای، مستقل و واقع‌گرا است که به دنبال ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان است. حسابرسی داخلی با فراهم آوردن رویکردی نظام‌مند در ارزیابی و بهبود اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کنترل و حاکمیت، سازمان‌ها را در رسیدن به هدف‌ها یاری می‌کند. همان‌طور که در تعریف مشخص است، حسابرسی داخلی ریشه در سه مفهوم مدیریت ریسک، کنترل و حاکمیت دارد. هدف نخستین حسابرسی داخلی، ارزیابی کنترل‌های موجود در سازمان به‌منظور اطمینان یافتن از این است که مخاطرات درونی و برونی همواره در نظر گرفته می‌شود و سازمان به‌طور اقتصادی، کارآمد و اثربخش به هدف‌هایش دست می‌یابد. از دیدگاه حسابرسان داخلی، وظیفه و کارکرد اصلی آنها کمک به هیئت‌مدیره و کمیته حسابرسی برای دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان است[۱]. آنچه در ادامه می‌آید تعاریفی است که سازمان‌های مختلف از حسابرسی داخلی ارائه کرده‌اند:

حسابرسی داخلی نقش مهمی در نگهداری و ارزیابی مستمر کنترل داخلی، مدیریت ریسک و سیستم‌ها و فرآیندهای حاکمیتی بانک بر عهده دارند. علاوه بر این، حسابرسان داخلی و ناظران بانکی، رویکردهای مبتنی‌بر ریسک را برای تعیین برنامه‌های کاری و اقدامات خود مورد استفاده قرار می‌دهند. علیرغم اینکه حسابرسان و ناظران بانکی هر کدام دارای اختیارات متفاوت بوده و مسئول ارزیابی‌ها و قضاوت‌های خود هستند، ممکن است که موارد ریسکی یکسان یا مرتبط را شناسایی کنند[۲].

در یک تعریف دیگر حسابرسی داخلی، فعالیت مستقل و بی‌طرفانه اطمینان‌بخش و مشاوره‌ای است

---

۱. بختیاری و آزاد، ۱۳۹۰، صص۹۲-۹۸.

2. BCBS, 2012.

که به‌منظور ایجاد ارزش‌افزوده و بهبود مستمر عملکرد سازمان، طراحی و اجرا می‌شود. حسابرسی داخلی سازمان را در دستیابی به اهداف، از طریق برقراری رویکردی سیستماتیک برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کنترل و نظام راهبری یاری می‌رساند[1].

انجام حسابرسی داخلی در بانک‌ها و مؤسسات اعتباری نیازمند اصول استاندارد و واحدی است. مراجع مختلفی این اصول را ارائه کرده‌اند ولی به‌دلیل اینکه حسابرسی در بانک‌ها و مؤسسات اعتباری تمایزهایی با شرکت‌ها و واحدهای اقتصادی دارد، اصول و استانداردهای مربوط به کمیته بانکی بال در این گزارش مورد استناد قرار گرفته است که در جدول زیر هر یک از اصول ارائه شده است.

جدول ۲. ارکان و اصول حسابرسی داخلی بر اساس سند کمیته بال

رکن	اصل
انتظارات نظارتی در خصوص کارکرد حسابرسی داخلی	۱. کسب اطمینان مستقل برای هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد درباره کیفیت و میزان اثربخشی کنترل داخلی بانک، مدیریت ریسک و فرآیندهای حاکمیتی
	۲. برخورداری از جایگاه و اختیار کافی در بانک جهت ایفای وظایف خود همراه با بی‌طرفی
	۳. دانش و تجربه کافی حسابرسان داخلی
	۴. انجام وظیفه به‌صورت صحیح و صادقانه
	۵. وجود منشور حسابرسی داخلی برای تشریح هدف، جایگاه و اختیار حسابرسی داخلی جهت کارکرد مؤثر
	۶. قرارگیری همه فعالیت‌ها (شامل فعالیت‌های برون‌سپاری) و تمام واحدهای مستقل بانک در حوزه حسابرسی داخلی
	۷. کسب اطمینان از کفایت موضوعات مقرراتی در برنامه حسابرسی داخلی
	۸. وجود حسابرسی داخلی دائمی در بانک
	۹. حمایت هیئت‌مدیره از حسابرسی داخلی جهت انجام مؤثر وظایفش
	۱۰. نظارت کمیته حسابرسی بر کارکرد حسابرسی داخلی
	۱۱. کسب اطمینان از انطباق کارکرد واحد حسابرسی با استانداردهای حسابرسی داخلی صحیح و اصول اخلاقی مربوطه
	۱۲. پاسخگویی حسابرسی داخلی به هیئت‌مدیره یا کمیته حسابرسی درباره همه موضوعات مرتبط با اختیارات خود
	۱۳. ارزیابی میزان اثربخشی و کارآیی کنترل داخلی، مدیریت ریسک و سیستم‌های حاکمیتی توسط حسابرسی داخلی
	۱۴. تسهیل در داشتن یک رویکرد همسان نسبت به حسابرسی داخلی در تمامی بانک‌های یک سازمان بانکی، توسط هیئت‌مدیره
	۱۵. مسئولیت نهایی کارکرد حسابرسی داخلی توسط هیئت‌مدیره، صرفنظر از برون‌سپاری یا غیر آن
رابطه مسئولین نظارتی و	۱۶. ارتباط منظم ناظران بانکی با حسابرسان داخلی جهت:

1. OECD 2011 & Institute of Internal Auditors

رکن	اصل
کارکرد حسابرسی داخلی	• تبادل‌نظر درباره موارد ریسکی شناسایی‌شده • شناسایی شاخص‌ها برای کاهش ریسک • پایش واکنش بانک به ضعف‌های شناسایی‌شده
ارزیابی نظارتی از کارکرد حسابرسی داخلی	۱۷. بررسی منظم حسابرسی داخلی جهت کسب اطمینان از جایگاه، اختیار کافی و عملکرد صحیح، توسط ناظران بانکی
	۱۸. گزارش ضعف‌های واحد حسابرسی داخلی به هیئت‌مدیره و الزام اقدامات اصلاحی، توسط ناظران بانکی
	۱۹. توجه به تأثیر ارزیابی مسئولین نظارتی از واحد حسابرسی داخلی در تعیین مشخصه ریسکی بانک
	۲۰. آمادگی مسئولین نظارتی برای اتخاذ اقدامات رسمی و غیررسمی نظارتی در جهت الزام هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد برای اصلاح تمام ناکارآیی‌های شناخته شده حسابرسی داخلی در یک چارچوب زمانی مشخص

Source: BCBS ,2012.

بر اساس اصل دهم اصول حاکمیت شرکتی بال (۲۰۱۵):

واحد حسابرسی داخلی باید تأمین‌کننده اطمینان مستقل برای هیئت‌مدیره و پشتیبانی از هیئت‌مدیره و هیئت عامل در ارتقای رویه‌های حاکمیتی مؤثر و ثبات بلندمدت بانک باشد.

به‌منظور بهبود و کارآمدسازی عملکرد حسابرسی داخلی در جهت تحقق حاکمیت شرکتی، واحد حسابرسی داخلی باید:[1]

۱. دستور کار روشن، پاسخگویی به هیئت‌مدیره و مستقل بودن از فعالیت‌های حسابرسی[2] را دارا باشد؛

۲. جایگاه، مهارت‌ها، منابع و اختیارات کافی را برای به‌کارگیری مؤثر و هدفمند حسابرسان دارا باشد؛

۳. به تمامی اطلاعات و گزارش‌های لازم و دارایی‌های فیزیکی بانک و همچنین دسترسی به تمامی سیستم‌های اطلاعاتی مدیران و واحدهای تصمیم‌گیری بانک داشته باشد؛

۴. دسترسی لازم را به استانداردهای تخصصی ملی و بین‌المللی (همچون استانداردهای IIA)[3] داشته باشد؛

۵. از طرف هیئت‌مدیره ملزم شود تا ارزیابی دوره‌ای از چارچوب کلی حاکمیت ریسک بانک شامل اثربخشی واحدهای مدیریت ریسک و تطبیق، کیفیت گزارش‌دهی به هیئت‌مدیره و هیئت عامل و

1. BCBS, 2015.
2. Audited Activities
3. Institute of Internal Auditors

اثربخشی نظام کنترل داخلی بانک انجام دهد؛

۶. به هیئت‌مدیره یا کمیته حسابرسی بدون فیلتر شدن توسط مدیریت ارشد بانک (هیئت عامل) مستقیماً گزارش دهد؛

۷. در زمان برکناری مدیر ارشد حسابرسی[1] انتشار عمومی شده و دلایل برکناری وی به مقام ناظر بانکی اعلام گردد؛

۸. نباید بیش از یک وظیفه کاری در سازمان داشته باشد؛ (در خصوص رئیس واحد حسابرسی داخلی).

۳-۴-۴. رابطه بین بخش‌های حسابرسی داخلی، تطبیق و مدیریت ریسک

واحد حسابرسی داخلی باید به‌صورت مستقل میزان اثربخشی و کارآیی کنترل داخلی، مدیریت ریسک و سیستم‌های حاکمیتی و فرآیندهای ایجاد شده توسط واحدهای تجاری را ارزیابی و از این کارکردها حمایت کرده و اطمینان خاطری را درباره کفایت این فرآیندها و سیستم‌ها فراهم آورد.

رابطه بین واحدهای عملیاتی بانک (صف)، واحدهای پشتیبانی و حسابرسی داخلی را می‌توان با استفاده از یک مدل کنترلی سه سطحی توضیح داد. واحدهای عملیاتی اولین سطح این مدل هستند. این واحدها در محدوده تعیین شده برای پذیرش ریسک، مسئول شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک‌های مربوط به کسب‌وکار خود هستند.

دومین سطح کنترلی شامل واحدهای پشتیبانی مانند واحدهای مدیریت ریسک، تطبیق، حقوقی، منابع انسانی، تأمین مالی، عملیات و فناوری می‌شود. هر یک از این واحدها، با برقراری ارتباط نزدیک با واحدهای عملیاتی، اطمینان حاصل می‌کنند که ریسک‌های موجود در سطح صف به شکل مناسب شناخته و مدیریت شده‌اند. واحدهای پشتیبانی به تعریف راهبرد، پیاده‌سازی رویه‌ها و سیاست‌های بانک و جمع‌آوری اطلاعات برای ایجاد نگرشی درباره ریسک در سطح کل بانک کمک می‌کنند. سومین سطح کنترلی، حسابرسی داخلی است که به‌طور مستقل، اثربخشی فرآیندهای ایجاد شده در سطوح اول و دوم کنترلی را ارزیابی کرده و اطمینانی را درباره صحت این فرآیندها فراهم می‌کند[2] (جدول ۳).

جدول ۳. سطوح کنترلی در بانک

سطح کنترلی	مثال	رویکرد
سطح اول	واحدهای صف، هر نوع فعالیت مربوط به ارتباط مستقیم با مشتری	مبتنی‌بر معاملات، مستمر
سطح دوم	مدیریت ریسک، تطبیق، حقوقی، منابع انسانی، مالی، عملیات و فناوری	مبتنی‌بر ریسک، مستمر یا دوره‌ای
سطح سوم	حسابرسی داخلی	مبتنی‌بر ریسک، دوره‌ای

مأخذ: بازل، ۲۰۱۲.

1. Chief Audit Executive

۲. بازل، ۲۰۱۲.

۴-۵. تطبیق عملکرد؛ انطباق فعالیت‌های بانک با قوانین و مقررات

منظور از تطبیق سازگاری فعالیت مؤسسه اعتباری با قوانین، مقررات و استانداردهای مرتبط با فعالیت‌های آن است. بر این اساس، ریسک تطبیق نیز احتمال شمول جریمه، مجازات قانونی، تنبیهات نظارتی، مواجهه با زیان‌های حائز اهمیت و یا آسیب وارد شدن به حسن شهرت مؤسسات اعتباری، به‌دلیل عدم رعایت قوانین، مقررات و استانداردهاست. این ریسک، متفاوت از ریسک حقوقی[۱] است.[۲]

واحد تطبیق به‌عنوان جزء کلیدی لایه دفاعی بانک محسوب می‌شود. این واحد در کنار برخی وظایف، مسئولیت کسب اطمینان از عملکرد بی‌نقص بانک و انطباق آن با قوانین جاری، مقررات و سیاست‌های داخلی بانک را دارد. کارکرد یا وظیفه تطبیق با نظارت بر روند تصمیم‌سازی‌ها به‌ویژه موارد منجر به ایجاد تعهد برای بانک، طی ۲۰ تا ۳۰ سال اخیر مکرراً در متون نظری، مقررات و معیارهای بین‌المللی آمده است. ازجمله وظایف این کارکرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تسلط بر تمامی قوانین، مقررات و معیارهای حرفه‌ای مرتبط با وضعیت و عملیات بانک؛
- مرور و اظهارنظر تأییدی یا سلبی راجع به پیش‌نویس اسناد و مدارک تعهدآور و یا مدارک مربوطه؛
- اخذ گزارش از واحدهای بانک به‌صورت نوبه‌ای (ماهیانه، فصلی یا ...) یا موردی با توجه به شرایط، نوع و حجم عملیات واحد مربوطه[۳].

بر این اساس یکی از وظایف بانک‌ها در حوزه مدیریت ریسک[۴]، مدیریت ریسک تطبیق است. مدیریت ریسک تطبیق به مفهوم فرآیند شناسایی، ارزیابی، اندازه‌گیری، واکنش مناسب نسبت به ریسک تطبیق و نیز پایش و نظارت مستمر بر آن است.

کمیته فرعی مدیریت ریسک تطبیق[۵] نیز کمیته‌ای است تحت نظارت کمیته عالی مدیریت ریسک که به‌منظور بررسی موارد مرتبط با ریسک تطبیق، اعضای آن علاوه بر مدیران واحدهای ریسک تطبیق و عملیاتی پس از ارائه نظرات مشورتی کمیته حسابرسی و کمیته عالی مدیریت ریسک از میان دیگر

---

۱. احتمال زیان ناشي از مشاوره یا مستندسازي نامناسب حقوقي، اشتباهات حقوقي و نیز عدم‌کفایت قوانین و مقررات و استانداردهای موجود (ازجمله ساکت بودن آنها) براي حل موضوعات حقوقي مبتلابه مؤسسه اعتباري و هرگونه تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی در قوانین و مقررات و استانداردها.

۲. بانك مرکزي، مجموعه رهنمودها براي مدیریت مؤثر ریسک تطبیق، آذرماه ۱۳۸۸.

۳. براي مثال از واحدهای مستقر در کشورهای با ریسک بالای پولشویی گزارش‌های مفصل‌تر و با مقاطع زمانی کوتاه‌تر اخذ می‌شود و شاید به آن واحد مأمور تطبیق اعزام و یا در آنجا مستقر شود. براي مثال در زمان صدور مجوز فعالیت هریک از واحدهای بانکی در مرکز بین‌المللی مالی دوبی (Dubai International Financial Center) و با نظر موافق مقام ناظر مرکز مزبور (DFSA: Dubai Financial Services Authority) حداقل یک نفر برای تصدی مسئولیت واحد تطبیق تعیین می‌شود. این فرد موظف است مراتب رعایت و یا عدم رعایت قوانین، مقررات و معیارهای حرفه‌ای را به‌طور مرتب به مقام ناظر مرکز مالی یا همان DFSA گزارش دهد. امروزه مسئولان و کارکنان واحدهای تطبیق از موقعیت و مزایای شغلی ممتازی در بانک‌ها برخوردارند که بر اساس بازار کار و با نظر عضو یا اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره مسئول (کمیته) تطبیق تعیین می‌شود. در بسیاری از بانک‌های بین‌المللی، ارشدترین فرد مسئول تطبیق (Head of Global Compliance)، نفر دوم بانک محسوب می‌شود.

٤. هرچند به مسئله تطبیق با رویکرد ریسك نگاه مي‌شود و به‌عنوان ریسك تطبیق مشهور است ولي به‌دلیل اینکه در سند حاکمیت شرکتي کمیته بازل (۲۰۱۵) به‌صورت مستقل به‌عنوان یك اصل پرداخته شده است، در این گزارش نیز به‌صورت مجزا از بخش مدیریت ریسك آورده و تبیین شده است.

۵. در برخي اسناد و رویکردها، به‌جای کمیته ریسك تطبیق، ذیل کمیته ریسك یك واحد ریسك تطبیق وجود دارد.

مدیران و کارشناسان واحدهای ذیربط توسط هیئت‌مدیره تعیین می‌شوند. وظایف این کمیته را کمیته فرعی مدیریت ریسک عملیاتی نیز می‌تواند بر عهده گیرد.[۱]

بر اساس اصل نهم استاندارد حاکمیت شرکتی کمیته بال (۲۰۱۵):

هیئت‌مدیره بانک مسئولیت نظارت بر مدیریت ریسک تطبیق بانک را بر عهده دارد. هیئت‌مدیره باید یک واحد تطبیق تأسیس نموده و سیاست‌ها و رویه‌های بانک را جهت شناسایی، ارزیابی، نظارت و گزارش‌دهی و مشورت‌دهی در خصوص ریسک تطبیق تصویب نماید.

استانداردها و اصول زیر باید در خصوص واحد تطبیق در بانک رعایت گردد:[۲]

۱. تشکیل واحد تطبیق مستقل با مسئولیت کسب اطمینان از عملکرد بی‌نقص بانک و انطباق آن با قوانین جاری، مقررات و سیاست‌های داخلی بانک،

۲. تصویب سیاست‌های تطبیق شامل اصول اساسی، رویه‌های اصلی شناسایی و مدیریت ریسک‌های تطبیق در همه اجزای سازمان،

۳. توجه به نقش محوری واحد تطبیق در حمایت از ارزش‌های شرکتی، سیاست‌ها و رویه‌های قانونی بانک،

۴. ارائه مشورت‌های لازم به هیئت‌مدیره و هیئت عامل (مدیریت ارشد) در خصوص قوانین و مقررات کاربردی، قواعد و استانداردها و اطلاع‌رسانی کافی در این زمینه،

۵. ارائه کمک‌ها و رهنمودهای لازم به کارکنان در خصوص اجرای قوانین و مقررات، استانداردها و قواعد در فرمت اسناد متنی (همچون منشور داخلی، دستورالعمل و...)،

۶. مستقل بودن واحد تطبیق از بخش‌های مدیریتی، با هدف دوری از اعمال نفوذ ناروا یا جلوگیری از ایجاد موانع در جهت اجرای وظایف،

۷. ارائه گزارش در خصوص تلاش‌های بانک در حوزه‌های فوق و نحوه مدیریت ریسک تطبیق توسط بانک به‌طور مستقیم به هیئت‌مدیره،

۸. داشتن اختیارات، جایگاه، استقلال و منابع کافی و دسترسی به هیئت‌مدیره با هدف مؤثر بودن واحد تطبیق،

۹. رعایت اصل «دوری از محول ساختن بیش از یک وظیفه کاری»[۳] به رئیس واحد تطبیق.

---

۱. اطلاعات تکمیلی در این خصوص:
BCBS, Compliance and the Compliance Function in Banks, 2005, Available at www.bis.org/publ/bcbs113.pdf.

2. BCBS, 2015.

3. Dual Hatting

۶-۴. انتصابات و جبران خدمات

دو مقوله و رکن انتصابات و جبران خدمات نیز از ارکان مهم حاکمیت شرکتی محسوب می‌شوند که در ذیل به‌صورت مختصر به ابعاد موضوع و اصول هریک پرداخته می‌شود.

انتصابات به‌عنوان یک کمیته از کمیته‌های هیئت مدیره برای تحقق حاکمیت شرکتی است. بر اساس دستورالعمل بال (۲۰۱۵) ذیل اصل سوم (ساختار هیئت مدیره)، کمیته انتصابات (منابع انسانی/ حاکمیت شرکتی) عهده‌دار وظایف زیر است[۱]:

- ارائه توصیه‌های لازم به هیئت مدیره در خصوص اعضای جدید هیئت مدیره و هیئت عامل
- ارزیابی میزان کارآمدی هیئت مدیره، هیئت عامل،
- نظارت بر سیاستگذاری‌های مربوط به کارکنان و منابع انسانی بانک.

موضوع دوم در این بخش مربوط به جبران خدمات (حقوق و پاداش) است. نظام حقوق و پاداش شکل‌دهنده عنصر کلیدی ساختار انگیزشی و حاکمیت (راهبری) بانک است که به‌وسیله آن هیئت‌مدیره و هیئت عامل می‌توانند عملکرد را بهبود بخشیده، از رفتار ریسک‌پذیری مورد پذیرش تبعیت نموده و موجب استحکام فرهنگ و عملکرد ریسک بانک گردد. به‌منظور تنظیم خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای مربوط به به‌کارگیری نظام جبران خدمات مناسب، کمیته جبران خدمات باید ذیل هیئت‌مدیره تشکیل شود. کمیته جبران خدمات با راهبری هیئت‌مدیره مسئول نظارت کلی بر به‌کارگیری سیستم حقوق و پاداش کل بانک است. کمیته جبران خدمات باید به‌صورت منظم نتایج را در پاسخ به این سؤال که آیا نظام حقوق، دستمزد و پاداش توانسته است انگیزه لازم را برای مدیریت ریسک، سرمایه و نقدینگی بانک فراهم نماید، کنترل و ارزیابی نمایند.

جبران خدمات باید نسبت به پیامدهای ریسک در یک افق چندساله حساس باشد. این مسئله از طریق ترتیباتی که جبران خدمات را تا زمان تشخیص نتایج حاصله از ریسک خاص به تعویق می‌اندازد، حاصل می‌شود. هنگامی‌که کارکنان سبب ایجاد مخاطراتی شوند که باعث تضعیف عملکرد بانک در سال‌های آتی گردد، شوند یا درصورتی‌که یکی از کارکنان مطابق با رویه‌های داخلی یا الزامات قانونی عمل ننماید، این خدمات کاهش یافته یا معکوس می‌گردند که به‌اصطلاح «جریمه» یا «باز پس گرفتن» نامیده می‌شود. طرح «مزایای طلایی» که مطابق آن مدیران یا کارمندان مبالغ هنگفتی را صرفنظر از عملکرد خود دریافت می‌کنند، به‌طورکلی متناسب با شیوه مؤثر جبران خدمات نیست.[۲]

بر اساس اصل دهم حاکمیت شرکتی کمیته بال (۲۰۱۵):

---

۱. لازم به ذکر است موضوع انتصابات و کمیته مربوط به آن برخلاف موضوعات دیگر به عنوان يك اصل از اصول حاکمیت شرکتي در سند کمیته بال نبوده و در متن این سند نیز خیلي بدان پرداخته نشده است.

۲. کمیته نظارت بانکي بال (بازل) (۲۰۱۰)، " اصول ١٤گانه براي بهبود حاکمیت شرکتي"، ترجمه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (نرگس احمدی)؛ بهار ۱۳۹۴

ساختار حقوق و دستمزد بانک باید حمایت‌کننده حاکمیت‌شرکتی و مدیریت ریسک مؤثر باشد.

ساختار حقوق و مزایا[1] و کمیته جبران خدمات بانک باید از اصول زیر پیروی نمایند:[2]

۱. میزان موفقیت نظام حقوق و دستمزد در ایجاد انگیزه لازم برای مدیریت ریسک، سرمایه و نقدینگی بانک باید توسط هیئت‌مدیره یا کمیته جبران خدمات مورد ارزیابی قرار گیرد؛

۲. هیئت‌مدیره یا کمیته مربوطه، باید برنامه‌ها، رویه‌ها و نتایج سیستم حقوق و دستمزد را حداقل به‌صورت سالیانه بازنگری کند؛

۳. اصول مربوطه به جبران خدمات (اصول FSB[3] و یا اصول مدون ملی) متناسب با اندازه، پیچیدگی و اهمیت بانک یا نهاد مالی باید به‌کار گرفته شود؛

۴. هیئت‌مدیره به همراه کمیته جبران خدمات، باید حقوق و پاداش مدیران ارشد بانک، شامل مدیرعامل، مدیر ارشد ریسک و رئیس حسابرسی داخلی را تصویب نمایند؛

۵. هیئت‌مدیره به همراه کمیته جبران خدمات، باید بر عملکرد سیاست‌ها، نظامات و سازوکارهای کنترلی جبران خدمات نظارت نمایند؛

۶. نظام جبران خدمات (حقوق و پاداش) کارکنان واحدهای کنترلی (همچون ریسک، تطبیق و حسابرسی داخلی) با هدف به خطر نیافتادن استقلال این واحدها، باید بر مبنای دستیابی به اهداف حوزه خود ساختاربندی شوند (برای مثال جبران خدمات نباید وابستگی زیادی به درآمد واحد تجاری بانک (بخش‌های اعتباری) داشته باشد)؛

۷. نظام جبران خدمات باید در راستای استراتژی ریسک، فعالیت تجاری، اهداف، ارزش‌ها و منافع بلندمدت بانک طراحی شود؛

۸. حقوق و پاداش کارکنان باید به‌صورت منعطف متناسب با ریسکی که یک کارمند متحمل می‌شود، تعیین گردد؛

۹. درصورتی‌که یکی از کارکنان مطابق با رویه‌های داخلی یا الزامات قانونی عمل ننماید، باید خدمات حقوق و مزایای آن مبتنی‌بر اصل «جریمه» یا «بازپس‌گیری» کاهش یا معکوس گردد؛

۱۰. اعطای مزایای ویژه (طلایی) که مطابق آن مدیران یا کارمندان مبالغ هنگفتی را صرفنظر از عملکرد خود دریافت می‌کنند، نباید وجود داشته باشد؛

---

1. Remuneration Structure

۲. BCBS, 2015 ؛ شایان ذکر است موارد بیان شده به‌عنوان اصول کمیته جبران خدمات به این شکل در سند کمیته بال نیامده است، بلکه این موارد از متن مربوط به اصل مورد نظر استخراج شده است.

۳. به‌طورکلی اصول FSB عمدتاً برای مؤسسات مالی بزرگ و پیچیده است ولی بر اساس گزارش کمیته بال در سال ۲۰۱۰، کشورها می‌توانند آنها را به شیوه‌ای مناسب در مورد مؤسسات کوچک‌تری که پیچیدگی کمتری دارند، نیز اجرا نمایند.

۱۱. جبران خدمات حوزه‌های کنترلی (برای مثال مدیر ارشد ریسک و کارکنان مدیریت ریسک) باهدف به خطر نیافتادن استقلال آنها باید بر مبنای دستیابی به اهداف این بخش ساختاربندی شوند؛ (برای مثال جبران خدمات نباید وابستگی زیادی به درآمد خط تجاری داشته باشد).

۴-۷. ساختار گروهی در بانک

ساختار گروهی بانک در دو شکل قابل تفسیر است. شکل اول این است که بانک به‌عنوان یک جزء از یک گروه بزرگ‌تر باشد که در واقع در این حالت بانک یک مؤسسه تابعه (فرعی) از یک مؤسسه مادر خواهد بود. در شکل دوم بانک به‌عنوان مؤسسه مادر است که دارای چند مؤسسه فرعی زیرمجموعه خود است. در هریک از این اشکال، حاکمیت شرکتی درصدد ارائه ساختار و چارچوبی است که بتواند کارآیی کل گروه از طریق کنترل ریسک‌ها، منافع و ایجاد ساختار مدیریتی که متضمن اجرای صحیح اصول حاکمیت شرکتی در آن باشد.

برخی از بانک‌ها، ساختارهایی را برای نیل به اهداف قانونی، مقرراتی، مالی به‌منظور عرضه محصولات خود به شکل واحد، شعبه، مؤسسه تابعه یا دیگر انواع نهادهای قانونی، ایجاد می‌نمایند. این نهادهای قانونی و به‌ویژه ارتباطات درون‌سازمانی و درون‌گروهی بین آنها، می‌توانند منجر به بروز چالش‌هایی در زمینه شناسایی، بررسی و مدیریت ریسک کل سازمان شود که این امر خود خطری بزرگ برای سازمان محسوب می‌گردد.[۱]

لازم است هیئت‌مدیره و هیئت عامل درک روشنی از ساختار و سازماندهی گروهی داشته باشند و این امر به معنی آگاهی از اهداف واحدها و مؤسسات مختلف و نیز ارتباطات رسمی و غیررسمی و روابط میان مؤسسات تابعه و مؤسسه مادر است. این روند شامل شناخت انواع ریسک‌ها، موانع قانونی و عملیاتی و نیز انواع مختلف گروه‌ها و تعاملات میان آنها و همچنین چگونگی تأثیر آنها بر بودجه، سرمایه و ریسک‌های کل گروه در شرایط عادی و بحرانی است. به‌منظور مدیریت نمودن کل ریسک‌های گروه بانکی و اعمال نظارت مؤثر بر گروه و به‌منظور تسهیل تبادل اطلاعات در میان مؤسسات مختلف، لازم است اقدامات و سیستم‌های مؤثری در نظر گرفته شود. ازاین‌رو لازم است هیئت عامل؛ هیئت‌مدیره را از ساختار سازمانی و عملیاتی گروه و عوامل اصلی مؤثر بر درآمدها و ریسک‌های گروه مطلع نمایند.[۲]

۱-۷-۴. ساختارهای مبهم و پیچیده

بانک‌ها با اهداف قانونی، مقرراتی و مالیاتی ساختارهای خود را تشکیل می‌دهند. این ساختارها شکل‌دهنده واحدها، بخش‌ها، مؤسسات تابعه یا سایر[۳] اشخاص قانونی است که در مجموع پیچیدگی سازمان را افزایش می‌دهد. تعداد اشخاص حقوقی و به‌طور خاص تعاملات و مبادلات درون‌گروهی بین

---

۱ کمیته نظارت بانکي بال (بازل)،۲۰۱۰، ص ۵۰.
۲. **همان**، ص ۵۱.

3. Legal Entities

این اشخاص منجر به چالش‌هایی در شناسایی و مدیریت ریسک‌های سازمان به‌صورت کلی می‌شود.

فعالیت در یک ساختار پیچیده و غیرشفاف ممکن است ریسک‌های قانونی، مالی، شهرت و سایر ریسک‌ها را به بانک تحمیل نماید که این مسئله ممکن است منجر به ایجاد موانعی برای هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد (هیئت عامل) برای برقرارسازی نظارت بر فعالیت تجاری بانک و همچنین ممانعت از نظارت بانکی مؤثر برای ناظران گردد.

۲-۷-۴. استانداردهای لازم‌الرعایه در خصوص بانک‌های دارای ساختار گروهی

بر اساس توضیحات ارائه شده در بالا، مشخص شد که توجه به حاکمیت شرکتی در ساختار گروهی در بانک‌ها دارای اهمیت زیادی است. بر همین اساس ضروری است اصول و استانداردهایی در این‌گونه ساختارها رعایت گردند. این استانداردها در سه محور زیر بیان می‌گردد[1]:

هیئت‌مدیره مؤسسه مادر

– هیئت‌مدیره مؤسسه مادر باید برای انجام وظایف خود در قبال حاکمیت شرکتی، از ریسک‌ها و مسائلی که ممکن است بر کل بانک و نیز مؤسسات تابعه آن مؤثر باشند، مطلع بوده و نظارت کافی را اعمال نماید؛

– یک ساختار گروهی (مشتمل بر ماهیت حقوقی و ساختار تجاری) و یک چارچوب حاکمیت شرکتی روشن با تعریف و تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها (در گروه و بانک تابعه) باید تدوین گردد؛

با توجه به ماهیت، میزان و پیچیدگی ریسک‌های مختلفی که گروه و مؤسسات تابعه با آنها روبرو هستند، هیئت‌مدیره مؤسسه مادر باید ساختار حاکمیتی هیئت‌مدیره و مدیریت مناسب را به‌منظور نظارت مؤثرتر بر مؤسسات تابعه ایجاد نماید؛

– ساختار حسابرسی داخلی اثربخشی باید در بین مؤسسات تابعه و به‌عنوان جزئی از گروه باهدف کنترل تضاد منافع درون‌گروهی و بین مؤسسات (برای مثال در مبادلات درون‌گروهی) به‌کار گرفته شود

هیئت‌مدیره مؤسسه تابعه

– هیئت‌مدیره مؤسسه تابعه و هیئت عامل، باید روش‌ها و سازوکارهای لازم برای مدیریت ریسک اثربخش (با در نظر داشتن ریسک‌های داخلی) در سطح گروهی را به‌کار گیرند؛

– هیئت‌مدیره مؤسسه تابعه، باید سازگاری قوانین داخلی، الزامات مقرراتی و چارچوب و اصول حاکمیت شرکتی مؤسسه را با سیاست‌های گروه ارزیابی نماید؛

ساختارهای مبهم و پیچیده

– هیئت عامل و هیئت‌مدیره باید اقداماتی همچون پرهیز از ایجاد ساختارهای پیچیده و بازنگری مداوم سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی را به‌منظور مقابله با ریسک‌ها و چالش‌های ناشی از پیچیدگی‌های ساختار سازمانی انجام دهند؛

---

1. BCBS, 2015.

– باید در تصمیم‌گیری برای ایجاد مؤسسات یا اشخاص وابسته جدید، سازوکارها و معیارهای مشخصی همچون توانایی نظارت بر گزارشگری مالی، مالیاتی، شناسایی و مدیریت ریسک‌ها، حسابرسی وثایق تملیکی[1] وجود داشته باشد؛

– هیئت‌مدیره باید مذاکرات و گزارش‌های لازم را در خصوص سیاست‌ها و اقدامات ناظر بر ایجاد و یا حفظ ساختار واحدها و مؤسسات تابعه به ناظر بانکی ارائه نماید.

۸-۴. شفافیت و افشای اطلاعات

ساختار سازمانی و اداره بانک هر چقدر هم بر اساس رویه‌ها و سازوکارهای استاندارد شکل گرفته باشد و مبتنی‌بر آن فعالیت نماید، در نبود شفافیت و افشاسازی نمی‌توان انتظار کارآمدی لازم و تحقق اهداف حاکمیت شرکتی را داشت. زیرا یکی از محورهای اساسی حاکمیت شرکتی، جلوگیری از ضایع شدن حقوق ذینفعان (سپرده‌گذاران، سهامداران و تسهیلات‌گیرندگان و...) است و این مهم بدون وجود شفافیت و اطلاع یافتن از وضعیت بانک و تصمیمات اتخاذ شده در خصوص فعالیت بانک و افشای آنها میسر نیست.

بر اساس مستندات و بررسی‌های کمیته بال با عنوان «بهبود شفافیت در بانک» در مواقعی که شفافیت وجود ندارد، حفظ هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در وضعیتی که به شیوه‌ای مناسب پاسخگوی اقدامات و عملکرد خود باشند، امری بس دشوار است. این موضوع در مواقعی اتفاق می‌افتد که ذینفعان، فعالان بازار و عموم مردم فاقد اطلاعات کافی راجع به ساختار و اهداف بانک هستند. اطلاعاتی که بر مبنای آن بتوانند راجع به اثربخشی هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در اداره امور بانک، داوری نمایند.[2]

شفافیت عامل استحکام و پایداری حاکمیت شرکتی صحیح و مؤثر محسوب می‌شود. همان‌طور که در رهنمود کمیته بال در خصوص شفافیت نیز تأکید شده است[3]، در صورت نبود شفافیت، نظارت مؤثر بر عملکرد هیئت‌مدیره و هیئت عامل از سوی سهامداران، سپرده‌گذاران دیگر ذینفعان و نیز فعالان بازار به‌گونه‌ای مناسب که پاسخگوی اعمال خود باشند؛ امری دشوار است. ازاین‌رو، هدف از شفافیت در حوزه حاکمیت شرکتی، ارائه اطلاعات مهم و لازم برای طرفین است به‌نحوی‌که بتوانند کارآیی هیئت‌مدیره و هیئت عامل را در زمینه اداره امور بانک، مطابق با قوانین داخلی و در چارچوب روش‌های نظارتی، ارزیابی نمایند.[4]

اگرچه ممکن است مباحث مربوط به فرآیند شفاف‌سازی، کاربرد اندکی برای بانک‌های غیر بورسی[5]

1. Trapped Collateral

۲. ارجمندنژاد، ۱۳۸٤.

3. BCBS, Enhancing Bank Transparency, September 1998, www.bis.org/publ/bcbs41.htm, and, Enhancing the Risk Disclosures of Banks – Report of the Enhanced Disclosure Task Force, October 2012, www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf.

4. BCBS, 2015, p.36.

5. Non Listed

به‌خصوص در مورد آن گروه از بانک‌هایی که سهام آنها تماماً به تملک انحصاری برخی اشخاص خاص درآمده است داشته باشد، اما این امکان وجود دارد که بانک‌های غیربورسی نیز در معرض ریسک‌های مالی، مشابه بانک‌های بورسی، ازجمله مسائل مربوط به نظام‌های پرداخت و پذیرش سپرده‌های خرد، قرار گیرند. همه بانک‌ها حتی بانک‌هایی غیربورسی که در نوع الزامات افشا تفاوت دارند، لازم است اطلاعات مقتضی و مفید مربوط به حوزه‌های مهم حاکمیت شرکتی را که توسط کمیته مربوطه مشخص می‌شود افشا نمایند. این افشا باید متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار مالکیتی، جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک بانک باشد.[1]

بر اساس اصل دوازدهم اصول حاکمیت شرکتی کمیته بال (۲۰۱۵):

اداره امور بانک باید برای سهام‌داران، سپرده‌گذاران و سایر ذینفعان مرتبط و نیز فعالان بازار از شفافیت کافی برخوردار باشد.

۱. زمینه‌های نظارت مؤثر بر عملکرد هیئت‌مدیره و هیئت عامل باید مطابق با قوانین داخلی و در چارچوب روش‌های نظارتی برای ذینفعان فراهم شود؛

۲. اطلاعات مقتضی و مفید مربوط به حوزه‌های مهم حاکمیت شرکتی مطلوب (ساختارهای سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌ها، نظام حقوق و پاداش، سهام‌داران عمده، معاملات اشخاص مرتبط[2] و...) باید افشا شوند؛

۳. افشای اطلاعات باید متناسب با اندازه، پیچیدگی، جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک بانک صورت پذیرد؛

۴. رویکرد استخدامی در خصوص انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مهارت‌ها، سوابق و دیدگاه‌های متناسب باید افشا شوند؛

۵. سیاست جبران خدمات و مشوق‌های مربوطه طبق اصول و استانداردهای هیئت ثبات مالی[3]، به‌درستی افشا شوند؛

۶. گزارش سالیانه نظام پرداخت حقوق و مزایا دربرگیرنده اطلاعات و رویه‌های تصمیم‌گیری برای حقوق و مزایا، ویژگی‌های اصلی نظام پرداخت، معیارهای به‌کار گرفته شده برای ارزیابی عملکرد و تعدیل‌های ریسک و اطلاعات تجمیعی مربوط به حقوق و دستمزدها به‌صورت عمومی منتشر شوند؛

۷. نکات کلیدی مربوط به وضعیت ریسک و استراتژی مدیریت ریسک بانک با رعایت اصل محرمانه بودن افشا باید افشا شوند؛

1. BCBS, 2015, p.36.
2. Related Party Transactions
3. FSB

۸. اطلاعات افشا شده برای ذینفعان بانک، باید دقیق و شفاف بوده و امکان مشورت و رایزنی را برای آنها فراهم شود؛

به‌طورکلی افشا باید شامل و نه محدود به اطلاعات اساسی درباره اهداف بانک، ساختارها، سیاست‌های سازمانی و حاکمیتی آن (به‌خصوص دربرگیرنده قوانین، مقررات و خط‌مشی‌های مربوط به حاکمیت شرکتی و فرآیند اجرای آن)، سهام‌داران عمده، حق رأی و نیز معاملات اشخاص مرتبط باشد. بانک باید سیاست جبران خدمات و مشوق‌های مربوطه را طبق اصول و استانداردهای هیئت ثبات مالی، به‌درستی افشا نماید.[1] درج یک اعلامیه جامع مختص موضوع حاکمیت شرکتی در بخش مشخصی از گزارش سالیانه، شیوه‌ای مناسب محسوب می‌شود که البته انجام آن بستگی به چارچوب گزارش‌دهی مالی بانک دارد. تمامی پیشرفت‌های اساسی به وجود آمده در خصوص گزارش‌های منظم، باید بدون تأخیر غیرضروری افشا شود.

۹-۴. نقش ناظران بانکی

در صورت عدم استقرار حاکمیت شرکتی به شکلی مؤثر، نظارت بانکی نمی‌تواند به‌خوبی عمل نماید. ازاین‌رو، ناظران بانکی علاقه وافری به حصول اطمینان از استقرار حاکمیت شرکتی مؤثر در هر واحد بانکی دارند. تجارب نظارتی بر ضرورت برخورداری هر بانک از سطوح مناسب مسئولیت‌پذیری، بازبینی و تطبیق تأکید می‌نمایند. ایجاد حاکمیت شرکتی به شیوه‌ای روشن و مؤثر، کار ناظران را بی‌نهایت آسان‌تر می‌کند. حاکمیت شرکتی مؤثر می‌تواند رابطه همکاری جمعی بین مدیریت بانک و ناظران را بهبود بخشد.[2]

بر اساس اصل سیزدهم اصول حاکمیت شرکتی کمیته بال (۲۰۱۵):

لازم است ناظران بانکی رهنمودهای لازم را به‌منظور نظارت حاکمیت شرکتی در بانک‌ها فراهم نموده و اقداماتی همچون ارزیابی‌های جامع و تعامل منظم با هیئت‌مدیره و هیئت عامل، الزام به ارتقا و انجام اقدامات ترمیمی ضروری و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات حاکمیت شرکتی با سایر ناظران را به اجرا گذارند.

آیا ناظران ارزیابی عملکرد لازم را از هیئت‌مدیره و هیئت عامل به‌عنوان مسئولان اصلی اداره بانک به عمل می‌آورند؟

چهار محور و اصل کلی برای ناظران جهت ارزیابی حاکمیت شرکتی و تشویق و ترغیب بهبود حاکمیت شرکتی بانک‌ها وجود دارد که در ادامه بیان می‌شود:

1. BCBS, 2010, p.30.

۲. ارجمندنژاد، ۱۳۸٤.

۴-۹-۱. ارزیابی‌های جامع حاکمیت شرکتی یک بانک

ناظران بانکی باید فرآیندهای لازم را به‌منظور ارزیابی جامع و کامل حاکمیت شرکتی بانک به کار برند. این ارزیابی‌ها می‌تواند از طریق بازبینی‌های منظم گزارش‌ها و مکتوبات، مصاحبه با اعضای هیئت‌مدیره و پرسنل بانک، آزمون‌ها، ارزیابی‌های صورت گرفته توسط خود بانک و سایر بازرسی‌های حضوری و غیرحضوری صورت گیرد. همچنین ارزیابی‌های صورت گرفته باید شامل تعاملات منظم با هیئت عامل، هیئت‌مدیره و مسئولان حوزه ریسک، واحدهای تطبیق و حسابرسی داخلی و حسابرسان مستقل باشد.[۱]

ناظران بانکی باید سازوکارهای هیئت‌مدیره و هیئت عامل بانک‌ها را به‌منظور ایفای مؤثر مسئولیت‌های نظارتی خود ارزیابی نمایند. ناظران باید ارزیابی لازم را در خصوص هیئت‌مدیره و هیئت عامل در به‌کارگیری حوزه‌ها و رویه‌های مورد نیاز شامل رویه‌های کلی ریسک، عملکرد مالی، کفایت سرمایه، برنامه‌ریزی برای سرمایه، نقدینگی، وضعیت ریسک و فرهنگ ریسک، کنترل‌ها، شیوه‌های جبران خدمات و انتخاب و ارزیابی مدیریت بانک جهت نظارت بر تحقق اهداف استراتژیک بانک به عمل آورند. همچنین ناظران باید توجه خاصی به نظارت بر واحدهای مدیریت ریسک، تطبیق و حسابرسی داخلی داشته باشند. این امر می‌تواند دربرگیرنده ارزیابی میزان تعامل هیئت‌مدیره با نمایندگان حوزه‌های کنترلی باشد. همچنین لازم است ناظران بانکی به ارزیابی کارآیی کنترل‌های داخلی که سبب گسترش حاکمیت شرکتی مؤثر و اجرایی شدن آن می‌شوند، بپردازند.[۲]

یکی از محورهای مهم نقش ناظران در حاکمیت شرکتی تعامل و ارتباط مستمر با هیئت‌مدیره و مدیران ارشد بانک و افرادی که در واحدهای مدیریت ریسک، تطبیق و حسابرسی داخلی دارای مسئولیت هستند. این تعامل باید مبتنی‌بر یک برنامه منظم از طرق مختلف ارتباطی باشد. هدف از این تعاملات، ایجاد بستر مناسب جهت تبادل‌نظر و اطلاعات بین بانک و ناظران در خصوص مسائل بانک ازجمله استراتژی‌های بانک، مدل تجاری و ریسک‌ها، اثربخشی حاکمیت شرکتی بانک، چالش‌های مدیریتی، پرداخت حقوق و دستمزد و سایر موضوعاتی که در خصوص اداره بانک دارای اهمیت است.[۳]

همچنین ناظران بانکی به‌منظور رسیدگی به نواقص عمده موجود در زمینه حاکمیت شرکتی، باید طیف گسترده‌ای از ابزارها را که شامل اختیارات لازم برای انجام اقدامات اصلاحی مناسب است، در اختیار داشته باشند. انتخاب ابزار و چارچوب زمانی لازم برای انجام اقدامات مذکور باید با سطح ریسکی که این نواقص در رابطه با امنیت و سلامت بانک یا نظام‌های مالی مربوطه ایجاد می‌کنند، متناسب باشد.

۴-۹-۲. تعامل مستمر با مدیران و هیئت عامل

یکی از وظایف مهم ناظران بانکی در تحقق حاکمیت شرکتی تعامل و ارتباط مستمر با هیئت‌مدیره و مدیران

---

1. BCBS, 2015, p.38.

۲. کمیته نظارت بانکي بال (بازل)،۲۰۱۰، ص ۵۸.

3. BCBS, 2015, p.39.

ارشد بانک و افراد دارای مسئولیت در واحدهای مدیریت ریسک، تطبیق و حسابرسی داخلی است. هدف از تعامل، حمایت مستمر و مذاکره مستقیم بین بانک و مقام ناظر در خصوص مسائل اساسی و مهم شامل استراتژی‌ها، مدل فعالیت و ریسک‌های آن، اثربخشی حاکمیت شرکتی در سطح بانک، فرهنگ سازمانی بانک، چالش‌های مدیریتی و برنامه‌های توسعه، جبران خدمات و مسائل انگیزشی و سایر جنبه‌های نظارتی و دارای اهمیت برای مدیران بانک به تشخیص مقام ناظر بانکی است.[1]

ضروری است ناظران، بینش و آگاهی لازم را به بانک‌ها در خصوص عملکردشان نسبت به سایر بانک‌های هم‌تراز خود، توسعه‌های صورت گرفته در بازار و ریسک‌های سیستماتیک پیشرو بدهند تا اهداف حاکمیت شرکتی به مخاطره نیافتد.

۳-۹-۴. الزام به انجام اقدامات مؤثر و توسعه‌ای و استفاده از ابزارهای تنبیهی

ناظران بانکی باید به‌منظور حصول اطمینان از به‌کارگیری حاکمیت شرکتی کارآمد توسط بانک، از ابزارها و اقدامات اصلاحی الزام‌آور جهت اعمال تغییرات لازم در سیاست‌ها و اقدامات بانک، ترکیب هیئت‌مدیره و هیئت عامل و اعمال مجازات یا سایر اقدامات تنبیهی استفاده نمایند. زیرا بدون استفاده از الزام و ابزارهای تنبیهی نمی‌توان انتظار پیاده‌سازی کامل اصول حاکمیت شرکتی در بانک را داشت.

زمانی که مقام ناظر بانکی تشخیص دهد که بانک از اصول حاکمیت شرکتی تخطی کرده است باید از ابزارهای الزام‌آور به‌صورت یک برنامه زمانبندی شده برای اصلاح و تکمیل توسط بانک استفاده نماید. در کنار این مسئله ناظران باید برخوردار از سازوکارها و روش‌های تشدیدی جایگزین باشند تا بتوانند از این طریق در مواقعی که بانک انتظارات ناظر را برآورده نساخته یا ناکارآیی‌های موجود را به نحو مطلوب اصلاح ننماید، بانک را ملزم به انجام اقدامات سریع و سخت‌گیرانه نماید.

۴-۹-۴. همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به حاکمیت شرکتی در بین ناظران

همکاری و مشارکت در زمینه اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین نهادهای مختلف ناظر شامل ناظران بانکی و نهادهای اداری از اهمیت بسیار زیادی در اثربخشی فعالیت نهادهای ناظر در ایفای وظایف نظارتی خود برخوردار است. این همکاری می‌تواند از طرق مختلف همچون بررسی‌های دو یا چندجانبه نهادهای ناظر در خصوص مسائل حاکمیت شرکتی صورت پذیرد. این‌گونه مشارکت‌ها موجب می‌شود ناظران بانکی ارزیابی و شناخت دقیق‌تری نسبت به وضعیت حاکمیت شرکتی بانک‌ها، ریسک‌های پیش رو به‌ویژه در ساختار گروهی و آثار آن بر کل نظام مالی داشته باشند. در این میان برخی ترتیبات همچون تفاهمنامه همکاری، می‌تواند در راستای اشتراک‌گذاری اطلاعات بین ناظران و سایر نهادهای مسئول مفید واقع شود.

در شکل زیر مهمترین مسئولیت‌های مقام ناظر در راستای تحقق حاکمیت شرکتی در بانک‌ها ارائه شده است.

---

1. **Ibid.**

شکل ۷. مسئولیت‌های ناظران بانکی در تحقق حاکمیت شرکتی[1]

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

گام نخست آسیب‌شناسی نظام بانکی با محوریت مسائل درون‌بانکی، شناخت وضعیت مطلوب و استانداردهای مربوط به ساختار اداره و راهبری بانک است که این مهم در مفهومی به نام حاکمیت شرکتی در بانک‌ها محقق می‌شود. در این گزارش به بررسی تفصیلی ابعاد حاکمیت شرکتی در بانک به‌عنوان ساختار مطلوب اداره و راهبری بانک پرداخته شد. حاکمیت (راهبری) مناسب و مطلوب شرکتی، نقش بسزایی در عملکرد نظام بانکی دارد. به‌دلیل اهمیت سیستمی بانک‌ها در اقتصاد، ثبات و سلامت بانک‌ها[2] و چارچوبی که بانک‌ها کسب‌وکار خود را اداره می‌کنند عناصر کلیدی برای ثبات نظام مالی محسوب می‌شوند. ساختارهای ضعیف اداره بانک موجب شکل‌گیری فساد، عدم کارآیی، تضییع حقوق

1. BCBS, 2015.
2. Banks' Safety and Soundness

ذینفعان، تحمیل ریسک به اقتصاد و مشکلات متعدد دیگر شده و این مسئله با تحقق اصول حاکمیت شرکتی که در واقع درون سازمان بانکی را مشکلات بخش بانکی به کل اقتصاد سرایت نماید.

در این گزارش در محورهای مختلف با استناد به مهمترین و به‌روزترین استانداردهای موجود در مکانیسم‌ها و اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، تلاش شد وضعیت مطلوب حاکمیت شرکتی و مدل مدیریت و اداره بانک ارائه گردد تا در مرحله بعد به ارزیابی و آسیب‌شناسی وضعیت موجود بانک‌ها در ایران در استقرار مکانیسم‌ها و اصول حاکمیت شرکتی پرداخته شود. محورها و رئوس اصلی ارائه چارچوب مطلوب حاکمیت شرکتی در بانک‌ها در این گزارش عبارت بود از: ساختار و نقش هیئت‌مدیره و هیئت عامل، مدیریت ریسک، حسابرسی، کمیته‌ها و واحدهای مربوطه، تطبیق عملکرد، شفافیت و افشاسازی و نقش ناظران بانکی که اصول و استانداردهای مربوطه به تفکیک ارائه گردید.

در مجموع می‌توان دستاوردها و نکات اساسی گزارش حاضر در خصوص قواعد حاکمیت شرکتی در بانک‌ها را به‌شرح ذیل برشمرد:

۱. حاکمیت شرکتی همانند دستگاه مکانیکی با اجزای به هم وابسته است که هریک از ارکان آن به‌عنوان اهرم‌های بانک وظیفه‌ای دارد که موجب می‌شود بانک در درون یک استاندارد حرکت کند و منجر به خروجی درست و مطلوب گردد. در این سیاست سلایق فردی کاهش می‌یابد و همه اجزای بانک در درون یک ساختار و چارچوب مشخص کار می‌کنند نه اینکه چارچوب اداره بانک را تغییر دهند.

۲. حاکمیت شرکتی موجب می‌شود خلاقیت‌ها، برنامه‌ها، سیاست‌های مدیران ارشد بانک و... در درون یک استاندارد و چارچوبی که همیشه مهمترین ریسک‌های اداره بانک را مد نظر قرار می‌دهند، اجرا و پیاده‌سازی شود.

۳. مهمترین ریسک‌های مد نظر حاکمیت شرکتی از چهار منظر اولویت‌بندی شده و مدیریت می‌شود:

- **از منظر اقتصاد ملی:** اهمیت نظام بانکی در اقتصاد ملی اولین هدف حاکمیت شرکتی است به‌ویژه در ایران که دارای نظام بانکی‌محور است.

- **از منظر نظارت بانک مرکزی:** از نظر حاکمیت شرکتی، ناظر بانکی (در ایران بانک مرکزی) ساختار و چارچوب را به‌گونه‌ای می‌چیند که ناظر بتواند ارزیابی مستمر از ریسک‌های سازمان داشته و عملکرد نظام بانکی برای ناظر مشهودتر شده و ناظر می‌تواند در چارچوب حاکمیت شرکتی نسبت به آینده عملکرد نظام بانکی از اطمینان منطقی برخوردار باشد.

- **از منظر شبکه بانکی:** با توجه به تأثیر عملکرد یک بانک بر بانک‌های دیگر و انتقال ریسک‌ها، ایجاد ساختار حاکمیت شرکتی مهمترین ریسک‌های بانک به بانک‌های دیگر را کنترل کرده و در یک چارچوب مشخص استانداردسازی می‌کند. این موجب می‌شود از شدت تأثیرات ریسک یک بانک بر شبکه بانکی کاسته

شود و از وضعیت انتقال ریسک به بانک‌های دیگر مطلع و برای آن راه‌حل‌هایی مد نظر قرار دهند.

- **از منظر تک‌تک بانک‌ها:** حاکمیت شرکتی ریسک یک بانک را با ارائه چارچوب مشخص و منظم برای شناسایی و کنترل ریسک مدیریت کرده و این ساختار موجب می‌شود همواره هیئت مدیره و هیئت عامل (مدیران ارشد) ریسک‌های اولویت‌دار که بیشترین تأثیر در نحوه اداره سازمان دارد، مد نظر داشته باشند.

در نهایت چارچوب حاکمیت شرکتی بنیان‌های اداره مطلوب بانک را در درون استاندارد و حدود مشخصی طراحی و تدوین می‌نماید که رعایت این بنیان‌ها بانک را در یک وضعیت متعادلی قرار می‌دهد که می‌تواند منافع ذینفعان را برآورده نماید.

منابع و مآخذ

۱. نمازی، محمد. «بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت»، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره ۲۲، ش ۲، ۱۳۸۴.
۲. هرورانی، حسین. مرکز پژوهش‌های مجلس، دفتر مطالعات اقتصادی، «ضرورت استقرار حاکمیت شرکتی و ارائه پیشنهاد برای حمایت از حقوق سهامداران خرد در ایران»، شماره مسلسل: ۱۳۹۲،۱۳۴۵۸.
۳. حساس یگانه، یحیی. حاکمیت شرکتی در ایران، حسابرس، ش ۳۲، ۱۳۸۵.
۴. رحیمیان، نظام‌الدین، سیدحسن، صالح‌نژاد و علی، سالکی. « رابط میان برخی سازوکارهای حاکمیت شرکتی و عدم تقارن اطلاعاتی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران»، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۶, ش ۵۸، ۱۳۸۸.
۵. تاجمیر ریاحی، حامد. «بررسی رابطه شاخصه‌ای حسابداری مدیریت ریسک و بازده سهام در بانک‌ها»، فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال اول، ش ۱، ۱۳۹۱.
۶. جمشیدی‌فر، سعید. «سامانه راهبری شرکتی؛ مجموعه یکپارچه»، نشریه حسابرس، ش ۶۹، ۱۳۹۲.
۷. میسمی، حسین. پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، حاکمیت شرکتی، نظارت و مقررات احتیاطی در مؤسسات مالی اسلامی: گزارش پنجمین روز مدرسه زمستانه بانکداری اسلامی، مقاله کاری ش ۶، ۱۳۹۲.
۸. چپرا، عمر و حبیب، احمد. «حاکمیت شرکتی در مؤسسات مالی اسلامی»، ترجمه حسین میسمی، سازمان بورس و اوراق بهادار و دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۸.
۹. کمیته نظارت بانکی بال (بازل)، «اصول ۱۴گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی»، مترجم: نرگس احمدی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت کل نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، بهار ۱۳۹۴.
۱۰. مهرآرا محسن و مهدی، مهران‌فر. «عملکرد بانکی و عوامل کلان اقتصادی در مدیریت ریسک»، فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی، سال هفتم، ش ۱، ۱۳۹۲.
۱۱. کمیته نظارت بانکی بال (بازل) (۲۰۱۰)، « اصول ۱۴گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی»، مترجم: نرگس احمدی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بهار ۱۳۹۴.
۱۲. جوادیان، محمدرضا.«مقایسه بانکداری پیشرفته با بانکداری ایران»، سایت خبری تحلیلی بنکر،۱۳۹۴:

http://banker.ir/news/126611/

۱۳. داداشی، ایمان و یحیی، حساس‌یگانه. تأثیر حاکمیت شرکتی بر تصمیمات حسابرسان درباره ریسک و برنامه‌ریزی« پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۳۸۹.

۱۴. کاشف بهرامی، فرهنگ. حاکمیت شرکتی و نقش رئیس هیئت‌مدیره و ارتباط آن با عدم تقارن اطلاعاتی و حسابرسی داخلی، حسابرس، ش ۶۹، ۱۳۹۲.

۱۵. بختیاری، مهرداد و عبدالله، آزاد. جایگاه کمیته حسابرسی داخلی و کنترل‌های داخلی در نظام راهبری شرکتی حسابدار رسمی، حسابدار رسمی، ش ۲۵، ۱۳۹۰.

۱۶. یوسف‌پور، مریم مسعود، پهلوان‌زاده. «ملاحظاتی در مورد انتخاب حسابرسان مستقل بانک‌ها و مؤسسات اعتباری»، تازه‌های اقتصاد، ش ۹، ۱۳۹۰.

۱۷. سیف، ولی‌اله. نخستین کنگره سالانه حسابرسان داخلی ایران،۱۳۹۲:
http://www.cbi.ir/showitem/۱۱۳۳۷.aspx

۱۸. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. « مجموعه رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی»، ترجمه سند کمیته بال، ۱۳۸۶.

۱۹. عرفانیان، امیر. ریسک‌های عملیاتی در بانک (مطالعه موردی بانک صنعت و معدن)، پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، شماره‌های پیاپی ۴۱ و ۴۲، ۱۳۸۶.

۲۰. داوری مجیدرضا و معصومه، پهلوانی. «مدیریت ریسک عملیاتی در بانک‌های تجاری»، فصلنامه اقتصادی، ش ۶، ۱۳۸۸.

۲۱. کمیته نظارت بانکی بال (۲۰۰۰). «رویه‌های مؤثر مدیریت نقدینگی بانک‌ها»، ترجمه اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی، خردادماه ۱۳۸۴.

۲۲. یزدان‌پناه، احمد و سکینه، شکیب. « عوامل مؤثر بر ریسک نقدینگی بانک‌ها (مطالعه موردی بانک ملت)»، مجله مطالعات مالی، ش ۳، پاییز ۱۳۸۸.

۲۳. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، «مروری بر ادبیات ریسک بازار»، دی‌ماه ۱۳۸۶.

24. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2011, ‘‘Principles for the Sound Management of Operational Risk’’, Bank for International Settlements. www.bis.org

25. _____, (2013). Progress in adopting the principles for effective risk data aggregation and risk reporting http://www.bis.org/publ/bcbs۲۶۸.pdf

26. _____, (2015), "Corporate governance principles for banks, Bank for international settlements (www.BIS.org), july 2015, http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf

27. _____,(1998), Enhancing bank transparency, September 1998, www.bis.org/publ/bcbs41.htm, and Review of the Pillar 3 disclosure requirements, June 2014, www.bis.org/publ/bcbs286.pdf; and FSB, Enhancing the risk disclosures of banks – report of the Enhanced Disclosure Task Force, October 2012, www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf

28. _____, (2010), Principles for enhancing corporate governance – consultative. http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf

29. Basel Committee on Banking Supervision, ‘‘Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision’’, September 2008

30. _____, (2004), " International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm
31. _____, (2011), Principles for the Sound Management of Operational Risk.
32. _____, (2000), Principles for the Management of Credit Risk.
33. OECD, (2015), Principles of Corporate Governance / september 2015
34. Hazem Hassan, Basel II Market Risk Framework, KPMG: https://www.kpmg.com/EG/en/IssuesAndInsights/Documents/IssuesInsights%20PDFs/Basel%20II%20letter%204%20Market%20Risk.pdf
35. Carney, Mark, (2012), Enhancing the risk disclosures of banks – report of the Enhanced Disclosure Task Force, October 2012, www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf
36. Islamic Financial Services Board (IFSB), "Guiding Principles of Risk Management for Institutions (Other Th an Insurance Institutions(Offering Only Islamic Financial Services. December 2005. Available at: http://www.ifsb.org/standard/ifsb1.pdf
37. OECD, (2004), " Corporate Governance: A Survey of Developments in OECD Countries", Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, Presentation in Central Bank of Iran.
38. Word Bank, (2009), "Report On the Observance of Standards and Codes", Corporate governance country assessment: http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_bgd09.pdf
39. World Bank Site: The Case for Corporate Governance: What Is Corporate Governance?
40. http://treasury.worldbank.org/web/documents/DebtManagementOffice_Mainfunctionsandskillsrequired.pdf
41. http://banker.ir/news/126611
42. http://treasury.worldbank.org/web/documents/DebtManagementOffice_Mainfunctionsandskillsrequired.pdf
43. https://www.wallstreetprep.com/knowledge/investment-bank-organizational-structure/
44. http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html
45. http://www.bis.org/bcbs/publ/joint٣٧.htm

شناسنامه گزارش	مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	شماره مسلسل: ۱۴۹۱۱

عنوان گزارش: آسیب‌شناسی نظام بانکی ۱۳. اصول و استانداردهای حاکمیت شرکتی در بانک‌ها

نام دفتر: مطالعات اقتصادی (گروه بازارهای مالی)

تهیه و تدوین‌کنندگان: موسی شهبازی غیاثی، هادی ترابی‌فر

ناظران علمی: رضا یاریفرد، صمد عزیزنژاد

اظهارنظرکننده (خارج از مرکز): کامران ندری

متقاضی: کمیسیون برنامه، بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی

ویراستار تخصصی: ــــــــ

ویراستار ادبی: ــــــــ

واژه‌های کلیدی:

۱. حاکمیت شرکتی

۲. اداره بانک

۳. مدیریت ریسک

۴. حسابرسی

۵. هیئت مدیره

۶. تطبیق

تاریخ انتشار: ۱۳۹۵/۴/۱۹