



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

«اداره مطالعات و مقررات بانکی»

چارچوبی برای نظام‌های کنترل داخلی

در واحدهای بانکی

از انتشارات کمیته نظارت بر بانکداری بال

مستقر در بانک تسویه حساب‌های بین‌المللی

(سپتامبر ۱۹۹۸)

ترجمه: عبدالمهدی ارجمندنژاد

گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری

مرداد ماه ۱۳۸۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	پیشگفتار مترجم
۶	مقدمه
۱۵	یک- پیشینه موضوع
۱۸	دو- اهداف و نقش نظام کنترل داخلی
۲۱	سه- عناصر اصلی در فرآیند کنترل داخلی
۲۱	الف- نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی
۲۱	۱- هیات مدیره
۲۴	۲- مدیریت ارشد
۲۵	۳- فرهنگ کنترلی
۲۷	ب- شناخت و ارزیابی ریسک
۲۹	پ- فعالیت‌های کنترلی و تفکیک وظایف
۳۵	ت- اطلاعات و ارتباطات
۳۹	ث- فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسایی‌ها
۴۴	چهار- ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی توسط مراجع نظارتی
۵۰	پنج- وظایف و مسئولیت‌های حساب‌برسان مستقل
۵۲	پیوست ۱- مراجع
۵۳	پیوست ۲- درس‌های نظارتی برگرفته از نواقص موجود در کنترل داخلی
۶۲	ماخذ

بسمه تعالی

پیشگفتار مترجم

به نام آن که هستی نام ازو یافت
فلک جنبش زمین آرام ازو یافت

خدایی گآفرینش در سجودش
گواهی مطلق آمد بر وجودش

از مهم ترین ساز و کارهایی که در زمینه هدایت اثربخش و کارآی سازمان ها - به خصوص بانک ها و نهادهای مالی - ابداع شده است، مفهوم "کنترل های داخلی" است. این مفهوم را می توان مولود توسعه تفکر سازمانی و پیچیدگی ساختار سازمان ها دانست که خود، محصول تکامل جوامع بشری و تعمیق مفاهیم و مناسبات تجاری و صنعتی در آنهاست. ره آورد تکامل این مناسبات؛ یکی هم تفکیک مفاهیم "نظارت" و "اجرا" بود. بستری که در ابتدا، با تفکیک دو مقوله "مالکیت" و "مدیریت" از یکدیگر و تاکید بر ضرورت کنترل عملکرد "مدیران" توسط "مالکان"، زمینه ایجاد حرفه حسابرسی را پدید آورد در ادامه روند تکاملی خود، به گسترش و تعمیق مفهوم دیگری تحت عنوان "کنترل های داخلی" انجامید.

کنترل داخلی، بخش مهمی از مدیریت یک سازمان است. بخشی که شامل برنامه ها، روش ها و رویه های مورد استفاده سازمان در دستیابی به رسالت وجودی و اهداف خرد و کلان خود است¹. هدف نظام کنترل داخلی و حسابرسی، بهبود توان مدیریت مالی و اداری از طریق تحدید آن گروه از رفتارهای مالی است که به اتلاف و تخصیص نامناسب

1 - "Standards for Internal Control in the Federal Government", United States General Accounting Office (GAO), November 1999, P.4.

منابع و بروز فساد می‌انجامند^۱. استقرار و استمرار یک نظام کنترل داخلی توانمند در سازمان، امکان مدیریت کاراً و موثر سازمان را برای مدیریت آن فراهم می‌آورد. مدیران به خوبی می‌دانند در نبود یک سیستم کنترل داخلی اثربخش، تحقق رسالت اصلی شرکت، حفظ سودآوری و به حداقل رساندن رویدادهای غیرمنتظره بسیار مشکل است. مدیریت در مصاف با تغییرات سریع محیط‌های اقتصادی و رقابتی و تغییر تقاضا و سلیقه مشتریان، و تجدید ساختار به منظور رشد در آینده، سیستم کنترل داخلی را به خدمت می‌گیرد تا بتواند به موقع از خود واکنش مناسب نشان دهد. ضمناً کنترل‌های داخلی باعث افزایش کارایی، کاهش ریسک از دست دادن دارایی‌ها و حصول اطمینان معقول از قابلیت اعتماد صورت‌های مالی و رعایت قوانین و مقررات می‌شوند.

برای دستیابی به اکثر اهداف مهم، بکارگیری کنترل‌های داخلی گریز ناپذیر است. به همین جهت، تقاضا برای سیستم‌های بهتر و برتر کنترل داخلی و گزارش عملکرد آنها دائماً رو به افزایش است. با دقت نظر بیشتر، می‌توان دریافت که کنترل داخلی ابزاری مفید برای حل بسیاری از مشکلات بالقوه است^۲.

براساس تعریف ارائه شده از سوی کمیته سازمان‌های مسئول کمیسیون تردوی^۳ و^۴ (COSO)، کنترل داخلی به معنای فرآیندی است که توسط هیات مدیره، مدیریت و دیگر کارکنان یک موسسه اجرا می‌شود و هدف از ایجاد آن، کسب اطمینانی منطقی و معقول از دستیابی به اهداف ذیل است:

1-Mustafa Baltaci and Serdar Yilmaz, "KEEPING AN EYE ON SUBNATIONAL GOVERNMENTS: INTERNAL CONTROL AND AUDIT AT LOCAL LEVELS", World Bank Institute, Washington, D.C., P.1.

۲- "کنترل داخلی - چارچوب یکپارچه"، ترجمه: امیر پوریا نسب و کیهان مهمان، کمیته حسابرسی عملیاتی سازمان حسابرسی، چاپ اول، تیرماه ۱۳۷۷، جلد اول، صفحه ۱.

3 - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission = COSO.

4 - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), "Internal Control - Integrated Framework", July 1994.

- اثربخشی و کارایی عملیات
- قابلیت اعتماد به گزارش‌گری مالی
- پای‌بندی به قوانین و مقررات جاری

در کنترل‌های داخلی، سعی بر آن است تا از تحقق موارد ذیل اطمینان حاصل شود:

- فعالیت یک بانک به روشی محتاطانه و در انطباق با خط مشی‌ها و استراتژی‌های تدوین شده از سوی هیات مدیره بانک انجام می‌شود.
- معاملات فقط با اختیارات لازم به جریان می‌افتند.
- از دارائی‌ها محافظت شده و بدهی‌ها تحت کنترل قرار می‌گیرند.
- گزارش‌های حسابداری و غیره؛ اطلاعاتی کامل، دقیق و به موقع را فراهم می‌آورند.
- مدیریت قادر به شناسائی، ارزیابی، اداره و کنترل ریسک‌های این حرفه (بانکداری) می‌باشد.

چهار حوزه اولیه کنترل‌های داخلی عبارتند از:

- ساختارهای سازمانی (تعریف وظایف و مسئولیت‌ها، محدودیت‌های تعیین شده برای تصویب وام، و رویه‌های تصمیم‌گیری)
- رویه‌های حسابداری (رفع مغایرت از حساب‌ها، فهرست‌های کنترلی، ترازهای آزمایشی ادواری و غیره)
- اصل "نظارت دقیق"^۱ (تفکیک وظایف گوناگون، بازبینی مجدد، کنترل مجدد دارایی‌ها، درج امضاها ۲ نفره، و غیره)

1- The "Four Eyes" principle.

- کنترل فیزیکی اموال و سرمایه‌گذاری‌ها^۱

بنابراین کنترل‌های داخلی باید موارد ذیل را در برگیرند:

- ترتیبات مشخصی برای تفویض اختیار و مسئولیت
- تفکیک وظائف تعهدآور بانک، پرداخت وجوه، و حسابداری دارائی‌ها و بدهی‌ها از یکدیگر
- رفع مغایرت از این فرآیندها
- محافظت از اموال بانک
- و حسابرسی مناسب و مستقل داخلی و خارجی و وظایف تطبیقی جهت آزمون میزان پایبندی به این کنترل‌ها و نیز به قوانین و مقررات ذیربط^۲.

مقوله کنترل داخلی، ارتباط تنگاتنگی با بسیاری از مفاهیم بانکی دارد. از این رو، کمیته نظارت بانکی بال نیز در بسیاری از اسناد خود، استقرار یک نظام توانمند کنترل داخلی را، لازمه مدیریت اثربخش و کارآی بانک‌ها و موسسات مالی دانسته‌است. به عنوان مثال، مدیریت موثر بسیاری از ریسک‌های بانکی به خصوص ریسک عملیاتی، مستلزم استقرار نظام کنترل داخلی توانمندی است که در تمامی وظایف و ارکان بانک جریان داشته باشد. همچنین در بررسی نارسایی‌های مربوط به حاکمیت شرکتی^۳ بسیاری از سازمان‌ها، نبود یک نظام کنترل داخلی را از مهمترین علل اثرگذار در این رابطه دانسته‌اند. از این رو، نظام کنترل داخلی همچون بازوی توانمندی است که به کمک آن می‌توان ریسک‌های بانکی را به شیوه‌ای اثربخش مدیریت و از استقرار نظام توانمندی

۱- "اصول ۲۵ گانه برای نظارت بانکی موثر (کمیته نظارت بانکی بال)"، ترجمه: عبدالمهدی ارجمندزاد، مدیریت کل نظارت بر بانک‌ها و موسسات اعتباری، اداره مطالعات و مقررات بانکی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، آبان ماه ۱۳۸۳، صفحات ۶۵ - ۶۴.

۲- همان منبع، صفحه ۶۳.

از حاکمیت شرکتي اطمینان حاصل نمود.

نظر به اهمیت این موضوع، کمیته نظارت بانکی بال نیز در سپتامبر سال ۱۹۹۸ میلادی اقدام به انتشار سندی تحت عنوان "چارچوبی برای نظام‌های کنترل داخلی در واحدهای بانکی"^۱ نمود. این سند که ترجمه آنرا هم‌اینک پیش رو دارید مشتمل بر بخش‌های مختلفی است که در آنها ضمن ارائه تعاریف و اهداف کنترل‌های داخلی، کارکردها و عناصر اصلی این فرآیند برشمرده شده‌است. این نوشتار در ادامه، به طرح مباحثی پیرامون ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی توسط مراجع نظارتی می‌پردازد و پس از آن، وظایف و مسئولیت‌های حساب‌برسان مستقل را بر می‌شمرد. پیوست ۱، مشتمل بر عناوین مراجع مهم در این زمینه است و در پیوست ۲، برخی از درس‌های نظارتی برگرفته از نواقص موجود در کنترل داخلی بیان شده‌است. درس‌هایی که مبتنی بر تجارب تلخی است که پیش از این، مشکلات عدیده‌ای را برای شماری از بانک‌ها و موسسات مالی فراهم آورده است.

مطالعه این اثر را که یکی از مهم‌ترین اسناد منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال می‌باشد به کلیه فعالان عرصه بانکداری کشور توصیه می‌نمائیم. همچنین پیشنهاد می‌شود که دست‌اندرکاران شبکه بانکی کشور نیز از رهنمودهای آن در ایجاد و بهبود نظام‌های کنترل داخلی سازمان‌های متبوع خویش استفاده نمایند.

امیداست مطالعه این اثر در خاطر کلیه صاحب‌نظران و اهل فن مقبول افتاده، با نکته‌سنجی و دقت نظر خاص خود، نواقص و نارسایی‌های آن را متذکر شوند.

... تا چه در قبول افتد و چه در نظر آید.

عبدالمهدی ارجمندزاد

مرداد ماه ۱۳۸۵

1-FRAMEWORK FOR INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN BANKING ORGANISATIONS, Basle Committee on Banking Supervision, September 1998.

بسمه تعالی

چارچوبی برای نظام‌های کنترل داخلی در واحدهای بانکی

مقدمه

۱- کمیته نظارت بانکی بال^۱ در راستای تلاش‌های مستمر خود جهت طرح مباحث مربوط به نظارت بانکی و بهبود نظارت از طریق ارائه رهنمودهایی که به عملکرد موثر مدیریت ریسک می‌انجامد؛ اقدام به انتشار چارچوب حاضر برای ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی نموده‌است.

وجود نظامی از کنترل‌های داخلی موثر، بخش مهمی از مدیریت بانک بوده، مبنایی برای صحت و سلامت عملیات در واحدهای بانکی است. استقرار نظامی از کنترل‌های توانمند داخلی می‌تواند به حصول اطمینان از دستیابی به اموال و اهداف واحد بانکی یاری رساند. همچنین با استقرار این نظام می‌توان اطمینان

۱- کمیته نظارت بانکی بال (The Basle Committee on Banking Supervision)، متشکل از کارشناسان ارشد نظارت بانکی است که در سال ۱۹۷۵ توسط روسای کل بانک‌های مرکزی کشورهای گروه ۱۰، پایه‌گذاری شد. این کمیته از کارشناسان ارشد مراجع نظارت بر بانک‌ها و بانک‌های مرکزی کشورهای بلژیک، کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، هلند، سوئد، سوئیس، انگلستان و ایالات متحده تشکیل شده‌است. به طور معمول، اجلاس‌های این کمیته در بانک تسویه حساب‌های بین‌المللی در شهر بال (Basle) یا بازل (Basel) سوئیس - مقر دبیرخانه دائمی این کمیته - برگزار می‌شود.

یافت که بانک به اهداف سودآوری بلندمدت خود دست یافته و اعتبار گزارش‌گری مالی و مدیریتی آن محفوظ خواهد ماند. افزون بر این، وجود چنین سیستمی اطمینان می‌دهد که بانک در انطباق با قوانین و مقررات و نیز سیاست‌ها، برنامه‌ها، رویه‌ها و ضوابط داخلی عمل نموده و ریسک خسارات و زیان‌های غیر منتظره‌ای را که ممکن است به شهرت بانک خدشه وارد آورد؛ کاهش می‌دهد. این نوشتار - با بهره‌گیری از تجارب کشورهای عضو و اصول مطروحه در مقالات پیشین کمیته بال - به تشریح عوامل ضروری در یک نظام موثر کنترل داخلی می‌پردازد. هدف از ارائه این نوشتار، طرح کلی برخی از اصولی است که مراجع نظارتی می‌توانند از آنها، به هنگام ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی بانک‌ها استفاده نمایند.

۲- همگام با ناظران بانکی سراسر دنیا، کمیته بال نیز به شکلی فزاینده بر اهمیت کنترل‌های داخلی موثر تاکید نموده است. این علاقه زیاد نسبت به مبحث کنترل‌های داخلی، نتیجه خسارات سنگینی است که به برخی واحدهای بانکی وارد آمده است. تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به این خسارات، حاکی از آن است که اگر این بانک‌ها، دارای نظام‌های کنترل داخلی موثری بودند احتمال اجتناب آنها از مشکلات مزبور می‌رفت. نظام‌هایی این چنین، از بروز مشکلاتی که خسارات مزبور را در پی خود دارند جلوگیری نموده و یا امکان کشف آنها را - پیش از وقوع - فراهم می‌آورند. از این رو، این نظام‌ها می‌توانند خسارات وارده به واحدهای بانکی را محدود نمایند.

در تدوین این اصول، کمیته بال از تجارب مربوط به مشکلات بانکی به وجود آمده در یکایک کشورهای عضو بهره گرفته است.

۳- این اصول دارای کاربردی عمومی (کلی) هستند و مراجع نظارتی می‌بایست هنگامی که قصد ارزیابی روش‌ها و رویه‌های نظارتی خود در زمینه نظارت بر شیوه طراحی نظام‌های کنترل داخلی بانک‌ها را دارند، از آن استفاده نمایند.

اگرچه رویکرد واقعی انتخاب شده به وسیله هر یک از ناظران بانکی، به مجموعه‌ای از عوامل همچون روش‌های نظارت حضوری^۱ و غیرحضوری^۲ آنها و نیز میزان استفاده از خدمات حسابرسان مستقل^۳ در امور نظارتی بستگی دارد؛ تمامی اعضای کمیته بال راجع به این موضوع به توافق رسیدند که لازم است در ارزیابی نظام کنترل داخلی بانکها، از اصول تدوین شده در این نوشتار استفاده نمود.

۴- کمیته بال با اعتقاد به این موضوع که اصول مطروحه در این نوشتار، چارچوب سودمندی را برای نظارت موثر بر نظام‌های کنترل داخلی فراهم می‌آورد؛ اقدام به انتشار این مقاله در میان مراجع نظارتی سراسر دنیا نموده‌است. از این گذشته، کمیته بال مایل است بر این نکته تاکید نماید که کنترل‌های داخلی موثر، عاملی ضروری برای عملکرد احتیاطی بانکها بوده و در کل، نقش مهمی را در افزایش ثبات نظام مالی ایفا می‌نمایند.

با اینکه کمیته بال بر این موضوع واقف است که شاید همه موسسات نتوانند تمامی جوانب مطروحه در این چارچوب را به اجرا درآورند، لیکن بانکها به سمت پذیرش آن در حرکت هستند.

۵- سندی که پیش از این از سوی کمیته بال انتشار یافته بود به طرح برخی از مباحث مربوط به کنترل‌های داخلی می‌پرداخت. مباحثی که بر روی حوزه‌های خاصی از فعالیت‌های بانک از جمله ریسک نرخ بهره^۴، فعالیت‌های تجاری و ابزارهای مشتقه^۵ تاثیرگذار هستند.

برعکس، این رهنمود ارائه‌کننده چارچوبی است که کمیته بال، ناظران را به

1- On-site Supervisory Techniques.

2- Off-site Supervisory Techniques.

3- External auditors=حسابرسان خارجی

4- Interest rate risk.

5- Trading and derivatives activities.

استفاده از آن در ارزیابی کنترل‌های داخلی مربوط به فعالیت‌های بالا و زیر خط ترازنامه^۱ بانک‌ها و واحدهای بانکی یکپارچه^۲ ترغیب می‌کند. این رهنمود بر روی حوزه‌ها یا فعالیت‌های خاص یک واحد بانکی تمرکز نمی‌کند. کاربرد دقیق این رهنمود بستگی به ماهیت، پیچیدگی و ریسک‌های موجود در فعالیت‌های بانک دارد.

۶- کمیته بال در بخش اول از این نوشتار به ارائه سوابق موضوع، در بخش دوم به بیان اهداف و نقش یک چارچوب کنترل داخلی و در بخش‌های سوم و چهارم به ارائه ۱۳ اصلی می‌پردازد که مراجع نظارت بانکی می‌توانند در ارزیابی نظام‌های کنترلی داخلی بانک‌ها از آنها استفاده نمایند.

پیوست شماره یک به ارائه فهرستی از مراجع و پیوست شماره دو به بیان درس‌هایی اختصاص دارد که از ناکامی نظام‌های کنترل داخلی در گذشته آموخته شده است.

1- On-and off-balance sheet activities.

2- Consolidated banking organisations.

اصولی برای ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی

نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی

اصل ۱- لازم است مسئولیت تصویب و بازبینی ادواری استراتژی‌های کلی تجاری و سیاست‌های عمده بانک بر عهده هیات مدیره باشد. همچنین شناخت ریسک‌های عمده فراروی بانک و تعیین سطوح قابل قبولی از ریسک‌های مزبور و حصول اطمینان از اینکه مدیریت ارشد اقدامات ضروری لازم را جهت شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل آنها به عمل آورده است؛ بر عهده هیات مزبور است. تصویب ساختار سازمانی و اطمینان از اینکه مدیریت ارشد، بر اثربخشی نظام کنترل داخلی نظارت دارد از دیگر وظایف هیات مدیره است. در نهایت این هیات مدیره است که باید اطمینان یابد نظامی موثر و رضایت‌بخش از کنترل‌های داخلی ایجاد و حفظ می‌شود.

اصل ۲- مسئولیت اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های مصوب هیات مدیره بر عهده مدیریت ارشد است. توسعه روش‌هایی برای شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل ریسک‌هایی که بانک درگیر آنها است؛ حفظ یک ساختار سازمانی که مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط گزارشگری را به طور واضح تعیین می‌نماید؛ حصول اطمینان از این که مسئولیت‌های تفویض شده به شکلی موثر به اجرا در می‌آیند؛ ایجاد خط‌مشی‌هایی مناسب برای کنترل داخلی؛ و نظارت بر کفایت و اثربخشی نظام کنترل داخلی از دیگر وظایفی است که بر عهده مدیریت ارشد بانک می‌باشد.

اصل ۳- هیات مدیره و مدیریت ارشد مسئولیت دارند تا استانداردهای عالی اخلاقی و صداقت را ارتقا بخشیده، فرهنگی در سازمان به وجود آورند که اهمیت کنترل‌های داخلی را برای کلیه سطوح کارکنان بیان و مورد تأکید قرار دهد.

تمامی کارکنان واحد بانکی می‌بایست از نقش خود در فرآیند کنترل‌های داخلی مطلع بوده؛ مشارکتی کامل در آن داشته باشند.

شناخت و ارزیابی ریسک

اصل ۴- یک نظام کنترل داخلی موثر، مستلزم شناخت و ارزیابی مستمر ریسک‌های عمده‌ای است که بر دستیابی به اهداف بانک - به شکلی نامطلوب - اثر می‌گذرانند. این ارزیابی می‌بایست کلیه ریسک‌هایی را که بانک و واحد یکپارچه بانکی با آن مواجه هستند، پوشش دهد (ریسک اعتباری، ریسک کشوری و ریسک انتقال وجوه، ریسک بازار، ریسک نرخ بهره، ریسک نقدینگی، ریسک عملیاتی، ریسک حقوقی و ریسک شهرت).
ممکن است بازنگری در کنترل‌های داخلی ضرورت یابد تا بدین وسیله ریسک‌های جدید یا ریسک‌هایی که پیش از این جزو ریسک‌های غیرقابل کنترل قلمداد شده‌اند، به شیوه‌ای مناسب مورد بررسی قرار گیرند.

فعالیت‌های کنترلی و تفکیک وظایف

اصل ۵- باید فعالیت‌های کنترلی، بخش جدایی‌ناپذیری از فعالیت‌های روزانه یک بانک را تشکیل دهند. لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، ایجاد ساختار کنترلی مناسبی است که در آن برای هر یک از سطوح کاری، فعالیت‌های کنترلی مربوط تعریف شده باشد. این امر باید موارد ذیل را شامل شود: انجام بررسی در سطوح بالا^۱، کنترل مناسب فعالیت‌های واحدها یا بخش‌های مختلف؛ کنترل‌های فیزیکی؛ بررسی میزان انطباق با حدود تعیین‌شده برای مقدار منابع در معرض ریسک^۲ و

1- Top level reviews= انجام بررسی در سطوح مدیریت

2- Exposure.

پیگیری موارد عدم تطبیق؛ وجود نظامی از مصوبات و مجوزها؛ و استقرار نظامی از رسیدگی‌ها و رفع مغایرات.

اصل ۶- لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، تفکیک مناسب وظایف و عدم تخصیص مسئولیت‌های متضاد به کارکنان است. باید زمینه‌های بالقوه تضاد منافع را شناسایی نمود و به حداقل رساند و آنها را تحت نظارت دقیق و مستقل قرار داد.

اطلاعات و ارتباطات

اصل ۷- یک نظام کنترل داخلی موثر می‌بایست در مورد امور مالی، عملیاتی و تطبیق، از داده‌های^۱ داخلی کافی و جامعی برخوردار بوده، در مورد رویدادها و شرایطی که بر تصمیم‌گیری اثرگذار هستند، اطلاعاتی نیز از بازار بیرونی داشته‌باشد. اطلاعات باید معتبر، به موقع و قابل دسترسی بوده و در یک قالب هماهنگ (سازگار و همخوان) تهیه شده‌باشند.

اصل ۸- لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، استقرار نظام‌های اطلاعاتی معتبری است که تمامی فعالیت‌های عمده بانک را در بر می‌گیرند. نظام‌های مزبور - از جمله آنهایی که داده‌ها را در قالبی الکترونیکی نگهداری کرده و مورد استفاده قرار می‌دهند - باید مطمئن و ایمن بوده، به طور مستقل نظارت شده و با ترتیبات احتیاطی^۲ کافی پشتیبانی شوند.

اصل ۹- یک نظام کنترل داخلی کارآمد نیازمند برخورداری از کانال‌های اطلاعاتی موثری است که اطمینان می‌دهند تمامی کارکنان، از سیاست‌ها و رویه‌هایی که بر روی وظایف و مسئولیت‌های آنان اثر می‌گذارد؛ به طور کامل مطلع بوده و به آنها پای‌بند هستند. کانال‌هایی که اطمینان می‌دهند اطلاعات مرتبط دیگر نیز در اختیار کارکنان سطح مربوط قرار می‌گیرند.

1- Data.

2- Contingency= اقتضایی

فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسایی‌ها

اصل ۱۰- لازم است اثربخشی کلی کنترل‌های داخلی بانک، به طور مستمر تحت نظارت باشد. نظارت بر ریسک‌های عمده و نیز انجام ارزیابی‌های ادواری از سوی واحدهای کاری^۱ و حسابرسی داخلی می‌بایست بخشی از فعالیت‌های روزانه بانک را تشکیل دهند.

اصل ۱۱- باید حسابرسی داخلی کارآمد و جامعی در مورد نظام کنترل داخلی وجود داشته باشد. این امر می‌بایست توسط کارکنان شایسته‌ای انجام شود که از نظر عملیاتی مستقل بوده و به شکل مناسبی آموزش دیده باشند. حوزه حسابرسی داخلی - به عنوان بخشی از نظارت بر نظام کنترل‌های داخلی - باید گزارش خود را به طور مستقیم به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی آن و نیز به مدیریت ارشد ارائه دهد.

اصل ۱۲- نارسایی‌های موجود در کنترل داخلی، خواه توسط واحد کاری شناسایی شده باشند و خواه توسط حسابرسی داخلی یا دیگر کارکنان واحدهای کنترلی؛ باید به موقع به مدیریت ذیربط گزارش شده، فوراً^۲ مورد پیگیری قرار گیرند. لازم است نارسایی‌های مهم کنترل داخلی را به مدیریت ارشد و هیات مدیره گزارش نمود.

ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی توسط مراجع نظارتی

اصل ۱۳- ناظران باید تمامی بانک‌ها را - صرف‌نظر از اندازه آنها - ملزم نمایند که دارای نظام کارآمدی از کنترل‌های داخلی باشند. نظامی که با ماهیت، پیچیدگی و

1- Business lines.

ریسک نهفته در فعالیت‌های بالا و زیر خط تراز نامه آنها همخوانی داشته؛ توان واکنش در برابر تغییرات پدید آمده در شرایط و محیط بانک را داشته باشد.

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

یک - پیشینه موضوع

- ۱- به منظور شناسایی علل اصلی نارسایی‌های موجود در کنترل‌های داخلی، کمیته بال اقدام به بررسی مشکلات بانکی اخیر نموده است. مشکلات شناسایی شده بر اهمیت این موضوع تاکید دارند که اعضای هیات مدیره و مدیریت بانک، حسابرسان داخلی و خارجی (مستقل) و نیز ناظران بانکی؛ توجه بیشتری به تقویت نظام‌های کنترل داخلی و ارزیابی مستمر اثربخشی آنها بنمایند. موارد متعددی که اخیراً به وقوع پیوسته‌اند نشانگر آن هستند که عدم کفایت کنترل‌های داخلی ممکن است به خسارات قابل توجهی برای بانک‌ها بیانجامد.
- ۲- می‌توان انواع نارسایی‌هایی را که معمولاً در مورد بانک‌های مبتلا به مشکلات مشاهده شده‌است به ۵ گروه طبقه‌بندی نمود:

- نبود پاسخگویی و نظارت کافی مدیریت و کوتاهی در توسعه یک فرهنگ کنترلی قدرتمند در درون بانک. بدون استثنا، زیان‌های عمده وارده به بانک‌ها بیانگر بی‌توجهی و اهمال مدیریت در مورد فرهنگ کنترلی بانک، هدایت و نظارت ضعیف هیات مدیره و مدیریت ارشد، و عدم پاسخگویی شفاف مدیریت از طریق تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها است. همچنین این موارد حاکی از نبود مشوق‌های مناسب برای مدیریت در اجرای رویه‌های نظارتی قدرتمند و حفظ سطح بالایی از هشیاری کنترلی در زمینه‌های کاری است.
- تشخیص و ارزیابی نامناسب ریسک برخی از فعالیت‌های بانکی، چه این موارد مربوط به اقلام بالای خط ترازنامه باشند و چه مربوط به اقلام زیر خط ترازنامه. دلیل وارد آمدن زیان‌های عمده به بسیاری از واحدهای بانکی، اهمال آنها در تشخیص و ارزیابی ریسک محصولات و فعالیت‌های جدید یا کوتاهی در به روزآوری ارزیابی ریسک خود در مواقعی است که تغییرات قابل توجهی در محیط یا شرایط تجاری به وقوع پیوسته

است. بسیاری از موارد اخیر، این واقعیت را به عیان نشان داده‌اند که آن گروه از نظام‌های کنترلی که در مورد محصولات سنتی یا ساده به خوبی عمل می‌کنند، در مورد محصولات پیشرفته و پیچیده‌تر از توان لازم برخوردار نیستند.

- نبود یا ناتوانی ساختارها و فعالیت‌های کنترلی مهمی همچون تفکیک وظایف، تاییدیه‌ها^۱، رسیدگی‌ها^۲، رفع مغایرت‌ها^۳، و بازبینی عملکرد اجرایی^۴. به خصوص، عدم تفکیک وظایف نقش عمده‌ای را در زیان‌های مهم وارده به بانک‌ها ایفا می‌کند.

- تبادل ضعیف اطلاعات بین سطوح مدیریت بانک، به خصوص در مورد انعکاس مشکلات به سطوح بالا. کارآمدی مستلزم ابلاغ موثر سیاست‌ها و رویه‌های بانک به تمامی کارکنانی است که در یک فعالیت خاص مشارکت دارند. بروز برخی زیان‌ها در بانک‌ها به آن دلیل است که کارکنان ذیربط از سیاست‌های بانک مطلع نبوده یا آن‌ها را درک نمی‌نمایند. در چندین مورد، اطلاعات مربوط به اقدامات نامناسبی که می‌بایست از طریق سطوح سازمانی به بالا گزارش شود، به اطلاع هیات مدیره یا مدیریت ارشد نرسید تا اینکه مشکلات مزبور تشدید شدند.

در مواردی دیگر، اطلاعات مندرج در گزارش‌های مدیریت، کامل یا مقرون به صحت نبوده؛ در مورد وضعیت کاری، تصویری مطلوب لیکن غیرواقعی ارائه می‌نمود.

1- Approvals=نظام مصوبات، مصوبات

2- Verifications=ممیزی‌ها، تاییدات، راستی آزمایی‌ها، تطبیق‌ها

3- Reconciliations=اصلاحات، رفع اختلاف‌ها، مغایرت‌گیری‌ها

4- Reviews of operating performance=بررسی مجدد عملکرد اجرایی

• **عدم کفایت یا ناکارآمدی برنامه‌های حسابرسی و فعالیت‌های نظارتی.** در موارد متعدد، حسابرسان در شناسایی و گزارش نقاط ضعف کنترلی مربوط به بانک‌های مبتلابه مشکلات، دقت کافی به عمل نیاورده‌اند. در مواردی دیگر، اگر چه حسابرسان اقدام به گزارش مشکلات نموده بودند لیکن هیچگونه ساز و کاری تعبیه نشده بود تا از رهگذر آن بتوان اطمینان یافت که مدیریت اقدام به اصلاح نارسایی‌های مزبور نموده‌است.

۳- چارچوب کنترل داخلی ارائه شده در این رهنمود، مبتنی بر روش‌های جاری مورد استفاده در بسیاری از بانک‌های بزرگ، کارگزاران اوراق بهادار^۱، شرکت‌های غیرمالی^۲ و حسابرسان آنها است. به علاوه، این نظام ارزیابی با تاکید فزاینده ناظران بانکی مبنی بر بررسی مجدد مدیریت ریسک و فرآیندهای کنترل داخلی یک واحد بانکی همخوانی دارد.

تاکید بر این امر حائز اهمیت است که حصول اطمینان از استقرار کنترل‌های داخلی مکفی در بانک و ایجاد محیطی که در آن، افراد مسئولیت‌های خود را در این زمینه درک نموده و ایفا نمایند؛ از مسئولیت‌های هیات مدیره و مدیریت ارشد است. به همین ترتیب، ناظران بانکی نیز وظیفه دارند تا میزان تعهد و پایبندی هیات مدیره و مدیریت یک بانک به فرآیند کنترل داخلی را مورد ارزیابی قرار دهند.

۱- Securities firms= کارگزاران بورس

۲- Non-financial companies.

دو - اهداف و نقش نظام کنترل داخلی

۴- کنترل داخلی فرآیندی است که توسط هیات مدیره^۱، مدیریت ارشد و تمامی سطوح کارکنان به اجرا در می‌آید. این فرآیند، رویه یا سیاستی نیست که فقط در مقطع خاصی از زمان به اجرا در آید بلکه امری است که به طور مستمر و در کلیه سطوح بانک جریان دارد.

هیات مدیره و مدیریت ارشد مسئولیت دارند تا با استقرار فرهنگی شایسته، فرآیند کنترل داخلی موثری را ایجاد و زمینه نظارت مستمر بر اثربخشی آن را فراهم آورند. البته باید دانست که هر یک از افراد سازمان نیز وظیفه دارند تا در این فرآیند مشارکت جویند.

اهداف اصلی فرآیند کنترل داخلی را می‌توان در قالب موارد ذیل طبقه‌بندی نمود^۲:

۱- کارایی و اثربخشی فعالیتها (اهداف عملکرد^۳)

۱- این نوشتار به ساختار مدیریت متشکل از هیات مدیره و مدیریت ارشد اشاره دارد. کمیته از این امر آگاهی دارد که تفاوت‌های مهمی بین چارچوب تقنینی و نظارتی کشورها در خصوص وظایف هیات مدیره و مدیریت ارشد وجود دارد. در برخی کشورها، وظیفه نظارت بر مجموعه اجرایی - اگرچه نه به طور کامل - بر عهده هیات مدیره است تا بدین وسیله مطمئن شوند که مجموعه مزبور، وظایف خود را انجام می‌دهد. به همین دلیل در برخی موارد، از آن به عنوان هیات نظارت یاد می‌کنند. این امر بدین معنا است که هیات مذکور، دارای وظایف اجرایی نمی‌باشد. برعکس، در کشورهای دیگر، این هیات از صلاحیت بیشتری برخوردار است بدین صورت که چارچوب کلی مدیریت بانک را تعیین می‌نماید. به دلیل وجود این تفاوت‌ها، در این نوشتار، واژه‌های "هیات مدیره" و "مدیریت ارشد" نه برای شناخت واحدهای قانونی بلکه برای نامگذاری دو حوزه تصمیم‌گیری در درون بانک، به کار می‌رود.

۲- این موارد شامل کنترل‌های داخلی اعمال شده در زمینه محافظت از دارایی‌ها و دیگر منابع - در برابر تملک، استفاده و تصرف غیرمجاز یا زیان - می‌شود.

3- Performance objectives.

۲- اعتبار^۱، کامل^۲ و به هنگام بودن^۳ اطلاعات مالی و مدیریتی (اهداف اطلاعاتی^۴)

۳- پای‌بندی به قوانین و مقررات جاری (اهداف تطبیقی^۵)

۵- در کنترل‌های داخلی، اهداف عملکرد به اثربخشی و کارایی بانک در استفاده از دارایی‌ها و دیگر منابع و نیز در حفاظت از خود در برابر زیان اشاره دارد. فرآیند کنترل داخلی در پی آن است که اطمینان یابد تمامی کارکنان سازمان در تلاش هستند تا به اهداف آن - به طور کامل و توأم با کارایی - دست یافته و در این مسیر هیچگونه هزینه اضافه یا ناخواسته‌ای ایجاد نمی‌شود؛ نیز منافع دیگران (از قبیل منافع یک کارمند، فروشنده یا مشتری) نسبت به منافع بانک در اولویت قرار نمی‌گیرد.

۶- اهداف اطلاعاتی به مبحث تهیه گزارش‌های به هنگام، معتبر و مرتبطی می‌پردازد که برای تصمیم‌گیری در واحد بانکی مورد نیاز هستند. همچنین این اهداف، موضوع نیاز به گزارش‌های معتبر سالانه، صورت‌های مالی و نیز گزارش و افشای موارد مالی دیگر را - به سهامداران، ناظران و سایر طرف‌های خارجی - به بحث می‌گذارد.

اطلاعات دریافت شده از سوی مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و ناظران باید از کیفیت و اعتبار کافی برخوردار باشند به طوری که دریافت‌کنندگان آن بتوانند در تصمیم‌گیری‌های خود، به آنها استناد نمایند. واژه "معتبر"^۶ - تا آنجا که مربوط

1- Reliability.

2- Completeness.

3- Timeliness.

4- Information objectives.

5- Compliance objectives.

6- Reliable.

به صورت‌های مالی است - به تهیه صورت‌هایی اطلاق می‌شود که به شکلی
منصفانه ارائه شده، مبتنی بر اصول و مقررات جامع و شناخته شده حسابداری
می‌باشند.

۷- اهداف تطبیقی اطمینان می‌دهد که تمامی فعالیت‌های بانکی در انطباق با قوانین و
مقررات جاری، الزامات نظارتی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان است. به منظور
حفاظت از شهرت و ویژگی‌های مثبت^۱ بانک، دستیابی به این هدف ضروری
است.

1- Franchise= امتیاز، نقاط قوت، توانمندی،

سه - عناصر اصلی در فرآیند کنترل داخلی

۸- فرآیند کنترل داخلی که از دیرباز، ساز و کاری برای کاهش موارد کلاهبرداری، اختلاس و خطا بوده است با پرداختن به تمامی ریسک‌های مختلفی که فراروی واحدهای بانکی قرار دارند، ابعاد گسترده‌تری یافته‌است. اکنون این موضوع مشخص شده‌است که وجود یک فرآیند کنترل داخلی موثر، عاملی مهم در توانایی یک بانک در دستیابی به اهداف خود و حفظ کارایی مالی است.

۹- کنترل داخلی از ۵ عنصر به هم پیوسته تشکیل می‌شود:

۱- نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی

۲- شناخت و ارزیابی ریسک

۳- فعالیت‌های کنترلی و تفکیک وظایف

۴- اطلاعات و ارتباطات

۵- فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسایی‌ها

می‌توان مشکلات عمده‌ای را که طی سالیان اخیر در بانک‌ها مشاهده شده‌است با عوامل پنج‌گانه مزبور در ارتباط دانست. کارکرد موثر این عوامل، دارای نقش مهمی در دستیابی به اهداف عملکرد، اطلاعاتی و تطبیقی یک بانک است.

الف- نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی

۱- هیات مدیره

اصل ۱- لازم است مسئولیت تصویب و بازبینی ادواری استراتژی‌های کلی تجاری و سیاست‌های عمده

بانک بر عهده هیات مدیره باشد. همچنین شناخت ریسک‌های عمده فراروی بانک و تعیین

سطوح قابل قبولی از ریسک‌های مزبور و حصول اطمینان از اینکه مدیریت ارشد اقدامات

ضروری لازم جهت شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل آنها را به عمل آورده‌است؛ بر

عهده هیات مزبور است. تصویب ساختار سازمانی و اطمینان از اینکه مدیریت ارشد، بر اثربخشی نظام کنترل داخلی نظارت دارد از دیگر وظایف هیات مدیره است. در نهایت این هیات مدیره است که باید اطمینان یابد نظامی موثر و رضایت‌بخش از کنترل‌های داخلی ایجاد و حفظ می‌شود.

۱۰- هیات مدیره حق حاکمیت، رهبری و نظارت را برای مدیریت ارشد فراهم می‌آورد. همچنین مسئولیت بررسی و تصویب استراتژی‌های عمده تجاری و خط‌مشی‌های اصلی سازمان و نیز ساختار سازمانی آن بر عهده هیات مزبور است. مسئولیت نهایی اطمینان از اینکه یک نظام توانمند و موثر در زمینه کنترل‌های داخلی ایجاد و از آن حمایت می‌شود، بر عهده هیات مدیره است. اعضای این هیات می‌بایست افرادی واقع‌بین، توانمند و کنجکاو بوده، در زمینه فعالیت‌ها و ریسک‌های مختلفی که بانک درگیر آنها است، از دانش یا تجربه لازم برخوردار باشند. در برخی کشورها این امکان وجود دارد که هیات مدیره شامل اعضای باشد که نقشی در مدیریت روزمره بانک ندارند. یک هیات مدیره قدرتمند و فعال - خاصه هنگامی که با کانال‌های ارتباطی موثر رو به بالا^۱ و واحدهای مالی، حقوقی و حسابرسی داخلی توانمندی همراه شود - ساز و کار مهمی را فراهم می‌آورد که به کمک آن می‌توان اطمینان یافت مشکلاتی که ممکن است از اثربخشی نظام کنترل داخلی بکاهند، برطرف می‌شوند.

۱۱- فعالیت‌های هیات مدیره باید موارد ذیل را در برگیرند:

- ۱) تبادل نظرهای ادواری با مدیریت در مورد اثربخشی نظام کنترل داخلی
- ۲) بررسی به موقع ارزیابی‌هایی که مدیریت و حساب‌رسان داخلی و خارجی (مستقل) راجع به کنترل‌های داخلی به عمل می‌آورند.

1- Effective Upward Communication Channels.

۳) انجام اقدامات ادواری به منظور حصول اطمینان از این که مدیریت بدون فوت وقت، اقدام به پیگیری توصیه‌ها و مواردی نموده است که حسابرسان و مراجع نظارتی درخصوص نقاط ضعف کنترل داخلی بیان داشته‌اند.

۴) بررسی ادواری میزان تناسب و همخوانی استراتژی بانک و محدودیت‌های وضع شده در زمینه ریسک.

۱۲- یکی از گزینه‌های مورد استفاده از سوی بانک‌های بسیاری از کشورها، ایجاد یک کمیته حسابرسی مستقل جهت کمک به هیات مدیره در انجام وظایف محوله است.

ایجاد کمیته حسابرسی این امکان را می‌دهد که بدون نیاز به صرف وقت فراوان از سوی تمامی مدیران، اطلاعات و گزارش‌ها به طور مشروح مورد بررسی قرار گیرند. معمولاً نظارت بر فرآیند گزارش‌گری مالی و نظام کنترل داخلی برعهده کمیته حسابرسی است. این کمیته، در انجام بخشی از مسئولیت‌های خود وظیفه دارد تا بر فعالیت‌های واحد حسابرسی داخلی بانک نظارت نموده و به واسطه ارتباط مستقیمی که با واحد مزبور دارد، از آن پشتیبانی نماید. همچنین کمیته حسابرسی - به عنوان نقطه تماس اولیه - با حسابرسان خارجی در ارتباط بوده و خدمات مورد نیاز آنها را ارائه می‌کند. در برخی کشورها، کمیته مزبور می‌بایست متشکل از مدیرانی باشد که تمام یا بخش عمده‌ای از آنان، از مدیران خارج بانک هستند (به عنوان مثال، اعضای از هیات مدیره که در استخدام بانک یا هیچ‌یک از شرکت‌های وابسته به آن نمی‌باشند). مدیرانی که در زمینه ارائه گزارشات مالی و کنترل‌های داخلی، از دانش کافی برخوردارند. توجه به این نکته ضروری است که ایجاد یک کمیته حسابرسی هیچ‌گاه نباید به معنای انتقال وظایف هیات مدیره رسمی به دیگران تلقی شود. هیاتی که به لحاظ حقوقی، اختیار اخذ تصمیمات را در دست دارد.

۲- مدیریت ارشد

اصل ۲- مسئولیت اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های مصوب هیات مدیره برعهده مدیریت ارشد است. توسعه روش‌هایی برای شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل ریسک‌هایی که بانک درگیر آنها است؛ حفظ یک ساختار سازمانی که مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط گزارش‌گری را به طور واضح تعیین می‌نماید؛ حصول اطمینان از این که مسئولیت‌های تفویض شده به شکلی موثر به اجرا در می‌آیند؛ ایجاد خط‌مشی‌هایی مناسب برای کنترل داخلی؛ و نظارت بر کفایت و اثربخشی نظام کنترل داخلی از دیگر وظایفی است که بر عهده مدیریت ارشد بانک می‌باشد.

۱۳- مسئولیت اجرای رهنمودهای هیات مدیره، از جمله اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و نیز استقرار نظام کارآمدی از کنترل داخلی برعهده مدیریت ارشد است. معمولاً مدیران ارشد، مسئولیت ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های مشخص‌تر کنترل داخلی را به مسئولین واحدهای تجاری تفویض می‌نمایند. تفویض، بخش مهمی از مدیریت را تشکیل می‌دهد هرچند نظارت بر مدیرانی که مسئولیت‌های مزبور به آنها واگذار شده است، امری ضروری برای مدیریت ارشد است. امری که به واسطه آن می‌توان اطمینان یافت که آنها نسبت به توسعه و تحکیم سیاست‌ها و رویه‌های مناسب اقدام نموده‌اند.

۱۴- میزان هم‌خوانی با یک نظام کنترل داخلی موجود، بستگی زیادی به ساختار سازمانی‌ای دارد که به خوبی مستند و ابلاغ شده باشد. ساختاری که مسیر و مسئولیت گزارش‌گری و اختیارات را به وضوح نشان داده، ارتباطات موثری را در سراسر سازمان فراهم می‌آورد. لازم است تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها به گونه‌ای باشد که بتوان اطمینان یافت در مسیر ارائه گزارش‌ها، هیچ شکافی وجود نداشته و سطح کارآمدی از کنترل مدیریت، تمامی سطوح بانک و فعالیت‌های متنوع آنها را در بر می‌گیرد.

۱۵- برای اطمینان از این که فعالیت‌ها توسط کارکنان شایسته‌ای انجام می‌شوند که از قابلیت‌های فنی و تجربه لازم برخوردارند، مدیریت ارشد باید گام‌های لازم را بردارد. کارکنان شاغل در واحدهای کنترلی می‌بایست حقوق و مزایای مناسبی دریافت نمایند. لازم است آموزش و مهارت‌های کارکنان به طور منظم به روزآوری شود. مدیریت ارشد باید در زمینه جبران خدمات کارکنان و ترفیحات آنان، سیاست‌هایی را وضع نماید که مشوق رفتارهای مناسب بوده، انگیزه کارکنان جهت نادیده گرفتن یا بی‌اعتنایی به ساز و کارهای کنترل داخلی را به حداقل برسانند.

۳- فرهنگ کنترلی

اصل ۳ - هیات مدیره و مدیریت ارشد مسئولیت دارند تا استانداردهای عالی اخلاقی و صداقت را ارتقا بخشیده، فرهنگی در سازمان به وجود آورند که اهمیت کنترل‌های داخلی را برای کلیه سطوح کارکنان بیان و مورد تأکید قرار دهد. تمامی کارکنان واحد بانکی می‌بایست از نقش خود در فرآیند کنترل‌های داخلی مطلع بوده؛ مشارکتی کامل در آن داشته باشند.

۱۶- وجود یک فرهنگ کنترلی توانمند، عاملی ضروری برای یک نظام کارآمد کنترل داخلی به حساب می‌آید. هیات مدیره و مدیریت ارشد وظیفه دارند تا در گفتار و عمل، بر اهمیت کنترل داخلی تأکید نمایند. این امر شامل ارزش‌های اخلاقی‌ای است که مدیریت در روابط کاری خود - چه در درون و چه در خارج از سازمان - به نمایش می‌گذارد. گفتار، گرایش‌ها و اقدامات هیات مدیره و مدیریت ارشد بر روی انسجام، اخلاقیات و دیگر جوانب فرهنگ کنترلی بانک اثرگذار است.

۱۷- در زمینه کنترل‌های داخلی، یکایک کارکنان بانک - به درجات مختلف - مسئولیت دارند. تقریباً تمامی کارکنان به تولید اطلاعاتی می‌پردازند که در نظام کنترل داخلی کاربرد داشته و یا اقدامات دیگری را به عمل می‌آورند که بر روی کنترل

اثرگذار هستند. در یک نظام کنترل داخلی توانمند، یکی از عوامل مهم این است که کلیه کارکنان نیاز به انجام موثر مسئولیت‌های خود را تشخیص داده؛ تمامی مشکلات بوجود آمده در زمینه عملیات، موارد مربوط به عدم همخوانی با ضوابط و روش‌های انجام کار یا سایر موارد مربوط به نقض سیاست‌ها یا انجام اقدامات غیرقانونی مکشوفه را به اطلاع سطوح ذیربط مدیریت برسانند.

بهترین شیوه دستیابی به این مهم هنگامی است که رویه‌های عملیاتی مشتمل بر مستندات مکتوب و شفافی باشند که در دسترس تمامی کارکنان ذیربط قرار داده شده‌اند. این موضوع حائز اهمیت است که کلیه کارکنان بانک به اهمیت کنترل‌های داخلی پی‌برده و در این فرآیند، فعالانه مشارکت جویند.

۱۸- در راستای تقویت ارزش‌های اخلاقی، واحدهای بانکی باید از اتخاذ سیاست‌ها و

ایجاد روش‌هایی که ممکن است به طور ناخواسته، مشوق‌هایی را برای انجام فعالیت‌های ناشایست فراهم آورده و یا در این زمینه ایجاد وسوسه نمایند، دوری گزینند. مثال‌های ذیل، مواردی از این قبیل سیاست‌ها و روش‌ها را بیان می‌دارد:

- تاکید بیش از حد بر روی اهداف عملکرد یا دیگر نتایج عملیاتی به خصوص اهداف کوتاه مدتی که ریسک‌های بلندمدت‌تر را نادیده می‌گیرند؛
- طرح‌های جبران خدماتی که بیش از حد مبتنی بر عملکرد کوتاه مدت هستند؛
- تفکیک ناکارآمد وظایف یا کنترل‌های دیگری که ممکن است امکان سوءاستفاده از منابع یا کتمان عملکرد ضعیف را فراهم آورد؛
- در نظر گرفتن تنبیهات جزئی یا بسیار شدید برای رفتارهای ناشایست.

۱۹- اگرچه برخورداری از یک فرهنگ توانمند در زمینه کنترل داخلی، دستیابی

سازمان به اهداف خود را تضمین نمی‌کند، نبود چنین فرهنگی نیز امکان بیشتری را برای عدم کشف اشتباهات یا وقوع رفتارهای ناشایست فراهم می‌آورد.

ب - شناخت و ارزیابی ریسک

اصل ۴ - یک نظام کنترل داخلی موثر، مستلزم شناخت و ارزیابی مستمر ریسک‌های عمده‌ای است که بر دستیابی به اهداف بانک - به شکلی نامطلوب - اثر می‌گذارند. این ارزیابی می‌بایست کلیه ریسک‌هایی را که بانک و واحد یکپارچه بانکی با آن مواجه هستند، پوشش دهد (ریسک اعتباری، ریسک کشوری و ریسک انتقال وجوه، ریسک بازار، ریسک نرخ بهره، ریسک نقدینگی، ریسک عملیاتی، ریسک حقوقی و ریسک شهرت).

ممکن است بازنگری در کنترل‌های داخلی ضرورت یابد تا بدین وسیله ریسک‌های جدید یا ریسک‌هایی که پیش از این جزو ریسک‌های غیر قابل کنترل قلمداد شده‌اند، به شیوه‌ای مناسب مورد بررسی قرار گیرند.

۲۰- بانک‌ها در یک حرفه ریسک‌پذیر فعالیت دارند. در نتیجه به عنوان بخشی از یک نظام کنترل داخلی، شناخت و ارزیابی مستمر ریسک‌های مزبور، امری ضروری است. از دیدگاه کنترل داخلی، در ارزیابی ریسک باید اقدام به شناسایی و ارزیابی آن گروه از عوامل داخلی و خارجی نمود که ممکن است دارای اثری نامطلوب بر روی دستیابی به اهداف عملکرد و نیز اهداف اطلاعاتی و تطبیقی واحد بانکی باشند. لازم است این فرآیند تمامی ریسک‌های فرا روی بانک‌ها را در بر گرفته و در تمامی سطوح بانک به اجرا درآید. این فرآیند با فراگرد مدیریت ریسک تفاوت دارد. فراگردی که معمولاً بر روی بررسی استراتژی‌های تجاری تمرکز بیشتری دارد. استراتژی‌هایی که در پی حداکثر ساختن توازن بین ریسک و بازده در حوزه‌های مختلف بانک هستند.

۲۱- ارزیابی موثر ریسک مستلزم شناسایی و در نظر داشتن عوامل داخلی (از جمله پیچیدگی ساختار سازمان، ماهیت فعالیت‌های بانک، کیفیت کارکنان، تغییرات سازمانی و جابه‌جایی کارکنان) و نیز عوامل خارجی (از جمله نوسانات اقتصادی، تحولات پدیده آمده در صنعت و پیشرفت فناوری) است. عواملی که ممکن است بر روی دستیابی بانک به اهداف خویش، اثری نامطلوب باقی گذارند. لازم است ارزیابی مزبور در مورد یکایک فعالیت‌های تجاری، انجام شده؛ گستره وسیعی از

فعالیت‌ها و موسسات وابسته به واحد یکپارچه بانکی را در بر گیرد. دستیابی به این امر، از طرق مختلفی امکان‌پذیر است. ارزیابی کارآمد ریسک به جوانب قابل سنجش و غیرقابل سنجش ریسک پرداخته، هزینه‌های کنترل را در برابر منافع آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۲۲- فرآیند ارزیابی ریسک شامل ارزیابی ریسک‌ها نیز می‌شود. هدف این فعالیت، تشخیص ریسک‌های قابل و غیرقابل کنترل بانک است. در مورد ریسک‌های قابل کنترل، بانک باید این موضوع را مورد ارزیابی قرار دهد که آیا قصد دارد ریسک‌های مزبور را تحمل کند یا خیر. در صورتی که پاسخ مثبت باشد بانک می‌بایست به تعیین حدی بپردازد که از طریق رویه‌های کنترلی، قصد کاهش ریسک‌های مزبور را به آن سطح دارد. در مورد ریسک‌های غیرقابل کنترل، بانک باید راجع به این موضوع تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد ریسک‌های مزبور را تحمل نماید و یا در پی خروج از فعالیت تجاری ذیربط یا کاهش فعالیت خود در آن است.

۲۳- به منظور حفظ اثربخشی ارزیابی ریسک و در نتیجه حفظ کارآمدی نظام کنترل داخلی، مدیریت ارشد باید ریسک‌هایی را که بر دستیابی به اهدافش اثرگذار هستند، به طور مستمر ارزیابی نموده و نسبت به اوضاع و شرایط متغیر واکنش مناسب نشان دهد. ممکن است بازنگری در کنترل‌های داخلی ضرورت یابد تا از این طریق ریسک‌های جدید یا ریسک‌هایی که پیش از این غیرقابل کنترل قلمداد شده‌اند، به شیوه مناسبی مورد بررسی قرار گیرند. به عنوان مثال، هنگام معرفی یک ابتکار مالی^۱، بانک می‌بایست با ارزیابی ابزارهای مالی جدید و مبادلات بازار، ریسک‌های مرتبط با این قبیل فعالیت‌ها را زیر نظر بگیرد. اغلب بهترین روش برای شناخت این قبیل ریسک‌ها هنگامی است که شیوه اثرگذاری

سناریوهای مختلف (سناریوهای اقتصادی و غیره) بر روی جریانهای نقدی و درآمدهای ناشی از ابزارها و مبادلات مالی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نظر داشتن هوشمندانه طیف وسیعی از مشکلات احتمالی - از درک غلط انتظارات مشتری تا نواقص عملیاتی - ما را به سوی ملاحظات مهم کنترلی هدایت می‌نماید.

پ - فعالیت‌های کنترلی و تفکیک وظایف

اصل ۵- باید فعالیت‌های کنترلی، بخش جدایی‌ناپذیری از فعالیت‌های روزانه یک بانک را تشکیل دهند. لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، ایجاد ساختار کنترلی مناسبی است که در آن برای هر یک از سطوح کاری، فعالیت‌های کنترلی مربوط تعریف شده باشد. این امر باید موارد ذیل را شامل شود:

انجام بررسی در سطوح بالا، کنترل مناسب فعالیت‌های واحدها یا بخش‌های مختلف؛ کنترل‌های فیزیکی؛ بررسی میزان انطباق با محدودیت‌های تعیین شده در مورد مقدار منابع در معرض ریسک و پیگیری موارد عدم تطبیق؛ وجود نظامی از مصوبات و مجوزها؛ و استقرار نظامی از رسیدگی‌ها و رفع مغایرات.

۲۴- فعالیت‌های کنترلی بدین منظور طراحی شده و به اجرا در می‌آیند تا ریسک‌هایی را که از طریق فرآیند ارزیابی ریسک شناسایی شده‌اند، مورد بررسی قرار دهند. فعالیت‌های کنترلی شامل دو مرحله می‌شوند:

(۱) وضع سیاست‌ها و رویه‌های کنترلی

(۲) بررسی میزان پیروی از سیاست‌ها و رویه‌های کنترلی

فعالیت‌های کنترلی، تمامی سطوح کارکنان بانک - از مدیریت ارشد تا کارکنان واحدهای عملیاتی - را در بر می‌گیرند. موارد ذیل، نمونه‌هایی از فعالیت‌های کنترلی است:

- انجام بررسی‌ها در سطوح بالا^۱ - هیات مدیره و مدیریت ارشد اغلب متقاضی ارائه و دریافت گزارش‌های عملکرد هستند. گزارش‌هایی که آنها را قادر می‌سازد تا میزان پیشرفت بانک در حرکت به سمت اهداف خود را مورد ارزیابی قرار دهند. به عنوان مثال، ممکن است مدیریت ارشد به بررسی گزارش‌هایی پردازد که بیانگر نتایج واقعی عملکرد مالی - تا یک تاریخ مشخص و در برابر بودجه تخصیص داده شده - باشند. سوال‌هایی که در نتیجه این بررسی از سوی مدیریت ارشد مطرح می‌شوند همراه با پاسخ‌های دریافتی از سطوح پائین‌تر مدیریت، بیانگر یک فعالیت کنترلی هستند. فعالیتی که ممکن است به کشف مشکلاتی همچون نقاط ضعف کنترلی، وجود اشتباهات در گزارش‌گری مالی یا فعالیت‌های مشکوک^۲ بیانجامد.

- کنترل فعالیت‌ها^۳ - مدیریت بخش یا واحد به صورت روزانه، هفتگی یا ماهانه، گزارش‌هایی را پیرامون عملکرد استاندارد و موارد انحراف^۴ دریافت کرده، مورد بررسی قرار می‌دهد. بررسی‌های عملیاتی بیش از بررسی‌های انجام شده در سطوح بالا رخ داده و معمولاً از جزئیات بیشتری برخوردارند.

به عنوان مثال ممکن است یک مدیر اعتبارات تجاری^۵، گزارش‌هایی هفتگی پیرامون تخلفات، دریافتی‌ها^۶، و بهره‌های حاصله از پرتفو را مورد بررسی قرار دهد در حالی که یک مدیر ارشد اعتبارات^۷ ممکن

1- Top level reviews.

2- Fraudulent activities = (جعلی) فعالیت‌های متقلبانه

3- Activity Controls.

4- Exception reports = گزارش انحرافات

5- Commercial lending.

6- Payments received.

7- Senior Credit officer.

است به بررسی گزارش‌های مشابهی پردازد که مبنایی ماهانه داشته و به طور خلاصه تمامی حوزه‌های وام‌دهی (ارائه تسهیلات) را پوشش می‌دهند. همانند بررسی‌های انجام شده در سطوح بالا، سوال‌هایی که در نتیجه گزارش‌های مزبور طرح می‌شوند و پاسخ‌های ارائه شده به آنها، فعالیت‌های کنترلی به حساب می‌آیند.

- کنترل‌های فیزیکی^۱ - تمرکز کنترل‌های فیزیکی معمولاً بر روی ایجاد محدودیت در دسترسی به دارایی‌های مشهود، از جمله وجوه نقد و اوراق بهادار است. فعالیت‌های کنترلی شامل محدودیت‌های فیزیکی، حفاظت مضاعف^۲ و کنترل ادواری موجودی‌ها^۳ است.
- رعایت حدود وضع شده در زمینه مقدار منابع در معرض ریسک^۴ - وضع حدود احتیاطی برای مقدار منابع در معرض ریسک، بخش مهمی از مدیریت ریسک را تشکیل می‌دهد. برای مثال، رعایت محدودیت‌های وضع شده برای گیرندگان وام و سایر طرف‌های مقابل، تمرکز ریسک اعتباری بانک را کاهش داده، به ایجاد تنوع در وضعیت ریسک بانک یاری می‌رساند. در نتیجه، فرآیند بررسی میزان انطباق با چنین محدودیت‌هایی و پیگیری موارد عدم مطابقت با آنها؛ بخش مهمی از کنترل‌های داخلی را تشکیل می‌دهد.
- مصوبات^۵ و مجوزها^۶ - الزام به اخذ مصوبه و مجوز - برای معاملاتی که بیش از حدود تعیین شده هستند - این اطمینان را می‌دهد که سطح ذریع مدیریت از معامله یا وضعیت مزبور آگاهی داشته، به ایجاد پاسخ‌گویی می‌انجامد.

1- Physical Controls.

2- Dual Custody = حضانت دوگانه

3- Periodic inventories = ثبت ادواری موجودی‌ها

4- Compliance with exposure limits.

5- Approvals.

6- Authorisations.

- رسیدگی‌ها^۱ و رفع مغایرات^۲ - رسیدگی پیرامون جزئیات مبادلات و فعالیت‌ها و ستاده (خروجی) مدل‌های مورد استفاده بانک در زمینه مدیریت ریسک، فعالیت‌های کنترلی مهمی به حساب می‌آیند. انجام تطبیق‌های ادواری همچون مقایسه جریان‌ات نقدی با سوابق حساب‌ها و صورت‌های مالی^۳، ممکن است به شناسایی فعالیت‌ها و سوابقی بیانجامد که می‌بایست اصلاح شوند. در نتیجه، هر وقت که مسائل یا مشکلات بالقوه مورد شناسائی واقع شدند لازم است نتایج این تحقیقات به سطوح ذیربط مدیریت گزارش شوند.

۲۵- فعالیت‌های کنترلی هنگامی از حداکثر اثربخشی برخوردارند که مدیریت و تمامی کارکنان به آنها - نه به عنوان یک وظیفه اضافه و جنبی - بلکه به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از فعالیت‌های روزمره بانک بنگرند. هنگامی که به فعالیت‌های کنترلی به عنوان وظیفه‌ای نگریسته شود که مازاد بر فعالیت‌های روزانه است اغلب اهمیت کمتری به آنها داده شده و در مواقعی که افراد - به دلیل الزام به انجام فعالیت‌ها در یک مدت زمان محدود - خود را تحت فشار می‌بینند، ممکن است فعالیت‌های مزبور انجام نشوند. علاوه بر این، اقدامات کنترلی که بخش جدایی ناپذیری از فعالیت‌های روزانه را تشکیل می‌دهند توان ارائه واکنش سریع به شرایط متغیر و اجتناب از هزینه‌های غیرضروری را فراهم می‌آورند. به عنوان بخشی از تلاش‌های انجام شده جهت ترویج فرهنگ کنترلی مناسب در درون بانک، لازم است مدیریت ارشد اطمینان یابد که فعالیت‌های کنترلی مکفی، بخش جدایی ناپذیری از وظایف روزانه تمامی کارکنان ذیربط را تشکیل می‌دهند.

1- Verifications.

2- Reconciliations.

3- Account records and Statements.

۲۶- این که مدیریت ارشد فقط اقدام به وضع سیاست‌ها و رویه‌هایی مناسب برای فعالیت‌ها و بخش‌های مختلف بانک نماید، به تنهایی کافی نیست. لازم است آنها به طور منظم اطمینان یابند که تمامی بخش‌های بانک در انطباق با سیاست‌ها و رویه‌های مزبور بوده و نیز این موضوع را مشخص نمایند که کفایت سیاست‌ها و رویه‌های موجود، همچنان به قوت خود باقی است. این موضوع معمولاً وظیفه اصلی حوزه حسابرسی داخلی است.

اصل ۶- لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، تفکیک مناسب وظایف و عدم تخصیص مسئولیت‌های متضاد به کارکنان است. باید زمینه‌های بالقوه تضاد منافع را شناسایی و به حداقل رسانده؛ آنها را تحت نظارت دقیق و مستقل قرار داد.

۲۷- در بررسی زیان‌های عمده‌ای که به دلیل کنترل‌های داخلی ضعیف به بانک‌ها وارد آمده است ناظران بانکی عموماً به این نکته پی برده‌اند که یکی از علل اصلی چنین زیان‌هایی، تفکیک نامناسب وظایف است. تخصیص وظایف متضاد به یک فرد (به عنوان مثال، واگذاری هم‌زمان مسئولیت واحد معاملات^۱ و واحد ثبت و نگهداری حساب‌ها^۲ در یک حوزه تجاری به یک فرد واحد)، این امکان را به وی می‌دهد که به دارایی‌های ارزشمند^۳ دسترسی داشته و قادر باشد تا به منظور برخورداری از نفع شخصی یا کتمان زیان‌ها، داده‌های مالی را دستکاری نماید. در نتیجه، لازم است برخی وظایف در درون بانک - تا حد ممکن و در بین افراد مختلف - تقسیم شود تا از این طریق ریسک دستکاری در داده‌های مالی یا حیف و میل دارائی‌ها کاهش یابد.

۲۸- مقوله تفکیک وظایف فقط به موقعیت‌هایی که در آنها کنترل همزمان واحدهای

1- Front Office = واحد عملیات

2- Back Office = واحد پشتیبانی

3- Assets of Value = دارایی‌های بهادار، دارایی‌های قیمت‌دار

عملیات و ثبت و نگهداری حساب‌ها در دست یک نفر باشد، محدود نمی‌شود. عدم اعمال کنترل‌های مناسب در مواقعی که یک فرد، مسئولیت همزمان موارد ذیل را برعهده دارد نیز می‌تواند به بروز مشکلات جدی در این زمینه بیانجامد. مواردی همچون:

- پرداخت وجوه و تأیید مبالغ پرداختی
- حساب‌های تجاری مشتریان و حساب‌های تجاری متعلق به بانک^{۱ و ۲}
- ثبت مبادلات در دفاتر "بانکی"^۳ و "تجاری"^۴
- ارائه غیر رسمی اطلاعات به مشتریان در مورد وضعیت آنها، در حالی که به طور همزمان بازاریابی از آن مشتریان در جریان است.
- ارزیابی کفایت مستندات وام و نظارت بر عملکرد گیرنده آن (در پرداخت اقساط و ...) بعد از اعطای وام به وی.
- تمامی حوزه‌های دیگری که دارای تضاد منافع شدیدی هستند و امکان کاهش آنها نیز از طریق عوامل دیگر وجود ندارد.

1 - Customer and Proprietary accounts.

۲ - **Proprietary account** حسابی است که در آن یک کارگزار (بانک، کارگزار بورس و ...)، اقدام به ثبت و نگهداری اوراق بهادار و دیگر اموالی می‌نماید که به حساب خود و به منظور سرمایه‌گذاری و کسب منفعت خریداری نموده است. اوراق و اموال مزبور ممکن است متعلق به شخص کارگزار یا اشخاص مرتبط یا وابسته به وی باشد. در این معنا، **Proprietary account** در برابر واژه **Customer account** قرار دارد که در آن خرید اوراق بهادار از سوی کارگزار، به نمایندگی از مشتری صورت گرفته، در حساب خود مشتری ثبت و نگهداری می‌شود. برابر توصیه فوق، یک فرد واحد نباید به طور همزمان، نگهداری از این دو نوع حساب را در اختیار داشته باشد (مترجم).

3 - Banking books.

4 - Trading books.

۲۹- لازم است حوزه‌هایی که از تعارضات بالقوه برخوردارند شناسایی و به حداقل رسیده، از سوی یک شخص ثالث مستقل تحت نظارت هوشیارانه قرار گیرند. همچنین لازم است وظایف و مسئولیت‌های افراد کلیدی - به طور ادواری - مورد بررسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که افراد مزبور در موقعیتی نیستند که اعمال ناشایست را مخفی نمایند.

ت - اطلاعات و ارتباطات

اصل ۷- یک نظام کنترل داخلی موثر می‌بایست در مورد امور مالی، عملیاتی و تطبیق، از داده‌های داخلی کافی و جامعی برخوردار بوده، در مورد رویدادها و شرایطی که بر تصمیم‌گیری اثرگذار هستند، اطلاعاتی نیز از بازار بیرونی داشته باشد. اطلاعات باید معتبر، به موقع و قابل دسترسی بوده و در یک قالب هماهنگ (سازگار و همخوان) تهیه شده باشند.

۳۰- اطلاعات مکفی و ارتباطات اثربخش، عواملی ضروری برای کارکرد مناسب یک نظام کنترل داخلی هستند. از نقطه نظر بانک، برای این که اطلاعات سودمند باشند لازم است که آنها، اطلاعاتی مرتبط، معتبر، به موقع و قابل دسترسی بوده و در قالبی هماهنگ (سازگار و همخوان) تهیه شده باشند. اطلاعات مزبور هم داده‌های مالی، عملیاتی و تطبیقی بانک را شامل می‌شوند و هم اطلاعات بازار خارجی در مورد رویدادها و شرایط مرتبط با تصمیم‌گیری را در بر می‌گیرند. اطلاعات داخلی، بخشی از یک فرآیند ضبط سوابق است که باید رویه‌های موجود در مورد نگهداری از سوابق را شامل شوند.

اصل ۸- لازمه یک نظام کنترل داخلی موثر، استقرار نظام‌های اطلاعاتی معتبری است که تمامی فعالیت‌های عمده بانک را در بر می‌گیرند. نظام‌های مزبور - از جمله آنهایی که داده‌ها را در قالبی الکترونیکی نگهداری کرده و مورد استفاده قرار می‌دهند - باید مطمئن و ایمن بوده، به طور مستقل نظارت شده و با ترتیبات احتیاطی کافی پشتیبانی شوند.

۳۱- بخش مهمی از فعالیت‌های یک بانک، ایجاد و حفظ نظام‌های اطلاعات مدیریتی^۱ است که گستره کاملی از فعالیت‌های آن را در برگیرد. معمولاً این اطلاعات توسط ابزارهای الکترونیکی و غیر الکترونیکی تهیه می‌شوند. لازم است بانک‌ها در مورد الزامات سازمانی و کنترل‌های داخلی مرتبط با پردازش الکترونیکی اطلاعات و نیز ضرورت برخورداری از یک زنجیره عطف حسابرسی^۲ مناسب؛ از آگاهی‌های لازم برخوردار باشند. این امکان وجود دارد که تصمیم‌گیری مدیریت به شکلی نامطلوب تحت تاثیر اطلاعات غیرموثق و گمراه کننده‌ای قرار بگیرد که توسط سیستم‌هایی با طراحی و کنترل ضعیف فراهم شده‌اند.

۳۲- سیستم‌های الکترونیکی اطلاعات^۳ و استفاده از فناوری اطلاعات^۴ متضمن ریسک‌هایی هستند که بانک‌ها باید به شیوه موثری آنها را کنترل نمایند تا بدین طریق از ایجاد اختلال در عملیات تجاری و بروز زیان‌های بالقوه جلوگیری نمایند. از آنجا که پردازش تراکنش‌ها^۵ و استفاده از برنامه‌های کاربردی (تخصصی)^۶ به محیط رایانه‌های بزرگ^۷ محدود نمانده، بلکه از طریق سیستم‌های مختلف در تمامی حوزه‌های مهم تجاری^۸ پراکنده شده‌اند، بر حجم و دامنه ریسک‌های مربوط نیز افزوده شده است. کنترل‌های اعمال شده بر روی فناوری و نظام‌های اطلاعاتی، باید هم کنترل‌های عمومی^۹ و هم کنترل‌های کاربردی (تخصصی)^{۱۰} را

1-Management Information Systems = MIS

2- Audit trail = مسیر حسابرسی، وسیله‌ردگیری حسابرسی، ردهای حسابرسی، مدارک حسابرسی

3- Electronic Information Systems.

4- Information Technology = IT

5- Transaction Processing.

6- Business applications.

7- Mainframe Computer environments.

8- Mission – Critical business functions.

9- General Controls.

10- Applications Controls.

در برگیرند. کنترل‌های عمومی، کنترل‌هایی هستند که بر روی سیستم‌های رایانه‌ای (برای مثال، رایانه مرکزی^۱، سرویس‌گیرنده / سرویس‌دهنده^۲، و ایستگاه‌های عملیاتی کاربران نهایی^۳) اعمال شده، از صحت و استمرار عملیات آنها اطمینان می‌دهند. کنترل‌های عمومی شامل رویه‌های داخلی تهیه فایل‌های پشتیبان و بازیابی اطلاعات^۴، سیاست‌های توسعه و خرید نرم‌افزار، رویه‌های نگهداری (کنترل تغییر) و کنترل‌های امنیتی در دسترسی فیزیکی و منطقی به اطلاعات^۵ است. کنترل‌های کاربردی، مراحل کامپیوتری در درون نرم‌افزارهای کاربردی و دیگر رویه‌های دستی هستند که پردازش مبادلات و فعالیت‌های کاری را تحت کنترل دارند.

به عنوان مثال، کنترل‌های کاربردی شامل انجام بررسی‌های اصلاحی^۶ و اعمال کنترل‌های ویژه در دسترسی منطقی به اطلاعاتی است که تنها به یک سیستم تجاری خاص تعلق دارد. در صورت نبود کنترل‌های کافی بر روی فن‌آوری و نظام‌های اطلاعاتی (از جمله نظام‌هایی که در حال توسعه هستند)، این امکان وجود دارد که بانک‌ها - به خاطر ضعف تمهیدات امنیت فیزیکی و الکترونیکی، وجود نواقص در تجهیزات یا سامانه‌ها، و ضعف رویه‌های داخلی در تهیه فایل‌های پشتیبان و بازیابی اطلاعات - از ناحیه اطلاعات و برنامه‌ها دچار آسیب شوند.

۳۳- علاوه بر ریسک‌ها و کنترل‌هایی که در بالا شرح آنها گذشت، ریسک‌های دیگری وجود دارند که با ایجاد زیان یا اختلال وسیع در خدمات همراه بوده، توسط

1- Mainframe.

2- Client/Server = مشتری / میزبان

3- End – User Workstations.

4- Back – up and recovery = پشتیبان‌گیری و ترمیم

5- Physical / logical access security controls.

6- Edit checks.

عواملی بوجود می‌آیند که خارج از کنترل بانک هستند. از آنجا که توزیع خدمات شرکت و مشتری، با مباحث مهم مبادلاتی، استراتژیک و نیز مباحث مربوط به شهرت بانکها در ارتباط است این امکان وجود دارد که در شرایط حاد، چنین مسائلی به ایجاد مشکلاتی جدی برای بانکها انجامیده و حتی توان آنها در انجام فعالیت‌های کاری مهم را به مخاطره اندازد. مقابله با این خطرات بالقوه مستلزم آن است که بانک برنامه‌هایی را برای راه‌اندازی مجدد فعالیت‌های کاری^۱ و همچنین برنامه‌های اقتضایی^۲ ایجاد نماید. این امر می‌تواند با استفاده از تسهیلاتی در خارج از سازمان^۳ انجام پذیرد. تسهیلاتی که شامل بازیابی و راه‌اندازی مجدد سیستم‌های مهم و حیاتی بانک بوده و از سوی یک ارائه‌کننده خدمات در خارج از سازمان^۴ حمایت و پشتیبانی می‌شود. توان بالقوه‌ای که در خصوص ایراد زیان یا ایجاد اختلال گسترده در عملیات مهم تجاری وجود دارد، تلاش تمامی سطوح یک موسسه در زمینه برنامه‌ریزی اقتضایی را می‌طلبد. این امر شامل مدیریت امور تجاری است لیکن به عملیات متمرکز رایانه‌ای محدود نمی‌شود. لازم است برنامه‌های راه‌اندازی مجدد فعالیت‌های کاری به طور ادواری مورد آزمون قرار گیرند تا از قابلیت کارکرد برنامه‌های مزبور - در صورت وقوع یک حادثه غیر منتظره - اطمینان حاصل شود.

اصل ۹- یک نظام کنترل داخلی کارآمد نیازمند برخورداری از کانال‌های اطلاعاتی موثری است که اطمینان می‌دهند تمامی کارکنان، از سیاست‌ها و رویه‌هایی که بر روی وظایف و مسئولیت‌های آنان اثر می‌گذارند؛ به طور کامل مطلع بوده و به آنها پای‌بند هستند. کانال‌هایی که اطمینان می‌دهند اطلاعات مرتبط دیگر نیز در اختیار کارکنان سطح مربوط قرار می‌گیرند.

1- Business Resumption.

2- Contingency Plans.

3- Off-site facility = تسهیلات غیر حضوری

4- External Service provider.

۳۴- بدون وجود ارتباطات موثر، اطلاعات سودمند نخواهد بود. به منظور حصول اطمینان از این که اطلاعات مورد نیاز در اختیار افراد ذیربط قرار می‌گیرد، لازم است مدیریت ارشد بانک‌ها، مسیرهای ارتباطی کارآمدی را ایجاد نمایند. اطلاعات مزبور هم سیاست‌ها و رویه‌های عملیاتی بانک را در بر می‌گیرد و هم شامل عملکرد واقعی سازمان در امور عملیاتی است.

۳۵- لازم است ساختار سازمانی بانک، تسهیل‌کننده جریان کافی اطلاعات - به سمت بالا، پائین و در عرض سازمان - باشد. ساختاری که از این ویژگی برخوردار است اطمینان می‌دهد که اطلاعات به سمت بالای سازمان جریان دارد و هیات مدیره و مدیریت ارشد از ریسک‌های تجاری و کارکرد عملیاتی بانک مطلع می‌باشند. جریان اطلاعات به سمت پائین سازمان اطمینان می‌دهد که اهداف، استراتژی‌ها و انتظارات بانک و نیز خط‌مشی‌ها و رویه‌های جاری آن، به سطوح پائین‌تر مدیریت و کارکنان عملیاتی ابلاغ شده است. برای دستیابی به تلاش واحد و منسجم تمامی کارکنان بانک در نیل به اهداف سازمان، وجود چنین ارتباطاتی امری ضروری است. سرانجام، به منظور اطمینان از این که اطلاعات یک بخش یا یک واحد به سایر ادارات یا قسمت‌هایی که متاثر از آن اطلاعات هستند، منتقل می‌شود؛ وجود ارتباطات در عرض سازمان ضروری می‌نماید.

ث - فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسائی‌ها

اصل ۱۰- لازم است اثربخشی کلی کنترل‌های داخلی بانک، به طور مستمر تحت نظارت باشد. نظارت بر ریسک‌های عمده و نیز انجام ارزیابی‌های ادواری از سوی واحدهای کاری و حسابرسی داخلی می‌بایست بخشی از فعالیت‌های روزانه بانک را تشکیل دهند.

۳۶- از آنجا که بانکداری، صنعتی پویاست که به سرعت رشد و تکامل می‌یابد، بانک‌ها باید سیستم‌های کنترل داخلی خود را به طور مستمر و در پرتو شرایط

متغیر داخلی و خارجی، نظارت و ارزیابی نموده؛ به منظور حفظ اثربخشی سیستم‌های مزبور - در صورت نیاز - نسبت به بهبود آنها اقدام نمایند. در سازمان‌های پیچیده و چند ملیتی، لازم است مدیریت ارشد از تعریف و سازماندهی مناسب وظیفه نظارت در درون سازمان اطمینان یابد.

۳۷- نظارت بر اثربخشی کنترل‌های داخلی ممکن است توسط کارکنانی از چندین حوزه مختلف - از جمله حوزه کاری ذیربط، کنترل مالی و حسابرسی داخلی - انجام پذیرد. از این‌رو، این امر اهمیت می‌یابد که مدیریت ارشد به طور واضح مشخص نماید هر یک از وظایف نظارتی را چه کسی انجام دهد. نظارت می‌بایست بخشی از فعالیت‌های روزانه یک بانک را تشکیل دهد لیکن این امر می‌بایست انجام ارزیابی‌های ادواری جداگانه در مورد فرآیند کلی کنترل داخلی را نیز شامل شود. تعدد فعالیت‌های مختلف نظارتی در یک بانک، براساس ریسک‌های مربوط، ماهیت و کثرت تغییراتی که در محیط عملیاتی آن در حال وقوع است؛ تعیین می‌شود.

۳۸- فعالیت‌های مستمر نظارتی می‌توانند از این مزیت برخوردار باشند که به کشف سریع نواقص موجود در نظام کنترل داخلی و اصلاح آنها بیانجامند. چنین نظارتی هنگامی از حداکثر اثربخشی برخوردار است که نظام کنترل داخلی با محیط عملیاتی خود تناسب و هماهنگی داشته و گزارش‌های منظمی را جهت بررسی تولید نماید. مثال‌هایی از نظارت مستمر شامل بررسی و تأیید اقلام ثبت شده در دفتر روزنامه، و نیز بررسی و تأیید گزارش موارد انحراف از سوی مدیریت است.

۳۹- در مقابل، ارزیابی‌های موردی^۱ معمولاً مشکلات را تنها پس از وقوع آنها شناسائی می‌نمایند. هرچند ارزیابی‌های مزبور این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با دیدگاهی نو و جامع به مقوله اثربخشی نظام کنترل داخلی و به

1- Separate evaluations.

خصوصاً اثربخشی فعالیت‌های نظارتی بنگرد. این ارزیابی‌ها ممکن است توسط کارکنانی از چندین حوزه مختلف از جمله حوزه کاری ذیربط، کنترل مالی و حسابرسی داخلی انجام گیرد. هنگامی که اشخاص مسئول برای انجام یک وظیفه خاص، به تعیین اثربخشی اقدامات کنترلی مربوط به فعالیت‌های خود می‌پردازند ارزیابی‌های موردی نظام کنترل داخلی اغلب شکل خود ارزیابی پیدا می‌کنند. پس از آن، مدیریت ارشد اقدام به بررسی مستندات و نتایج حاصل از ارزیابی‌های انجام شده می‌نماید. لازم است بررسی‌های انجام شده در تمامی سطوح، به قدر کفایت مستندسازی شده و به موقع، به مدیریت ذیربط گزارش شوند.

اصل ۱۱- باید حسابرسی داخلی کارآمد و جامعی در مورد نظام کنترل داخلی وجود داشته باشد. این

امر می‌بایست توسط کارکنان شایسته‌ای انجام شود که از نظر عملیاتی مستقل بوده و به شکل مناسبی آموزش دیده باشند. حوزه حسابرسی داخلی - به عنوان بخشی از نظارت کنترل‌های داخلی - باید گزارش خود را به طور مستقیم به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی آن و نیز به مدیریت ارشد ارائه دهد.

۴۰- وظیفه حسابرسی داخلی، بخش مهمی از نظارت مستمر بر نظام کنترل‌های داخلی است زیرا این وظیفه، یک ارزیابی مستقل راجع به کفایت سیاست‌ها و رویه‌های وضع شده و میزان پای‌بندی به آنها فراهم می‌آورد. این امر حائز اهمیت است که وظیفه حسابرسی داخلی، استقلال خود را از عملکرد روزانه بانک حفظ کرده و به کلیه فعالیت‌های انجام شده توسط واحد بانکی، از جمله فعالیت‌های انجام شده در شعب و موسسات وابسته به بانک دسترسی داشته باشد.

۴۱- حسابرسان داخلی از طریق ارائه مستقیم گزارش‌ها به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی آن و نیز به مدیریت ارشد، اطلاعاتی واقع‌بینانه در خصوص

فعالیت‌های صفی^۱ سازمان فراهم می‌آورند. نظر به ماهیت مهمی که این وظیفه داراست، حسابرسی داخلی باید متشکل از کارکنان شایسته‌ای باشد که آموزش‌های لازم را به خوبی طی کرده، درک روشنی از نقش و مسئولیت‌های خویش داشته باشند. تعداد و حدود بررسی‌های انجام شده در زمینه حسابرسی داخلی و آزمون کنترل‌های داخلی در درون یک بانک می‌بایست با ماهیت، پیچیدگی و ریسک فعالیت‌های آن بانک همخوانی داشته باشد.

۴۲- این امر حائز اهمیت است که حوزه حسابرسی داخلی، گزارش‌های خود را به طور مستقیم به عالی‌ترین سطوح واحد بانکی ارائه دهد. معمولاً سطوح مزبور شامل هیات مدیره یا کمیته حسابرسی آن و نیز مدیریت ارشد می‌شوند. این موضوع امکان کارکرد مناسب حاکمیت شرکتی^۲ را از طریق ارائه اطلاعات به هیات مدیره فراهم می‌آورد. اطلاعاتی که از سوی سطوح مدیریت مورد اشاره در گزارش‌های مزبور، به هیچ طریقی متاثر نشده‌اند. همچنین لازم است هیات مدیره، از استقلال حسابرسان داخلی حمایت نماید. این مهم می‌تواند از طریق واگذاری تعیین موضوعاتی همچون جبران خدمات کارکنان^۳ یا منابع بودجه‌ای آنها، به هیات مدیره یا عالی‌ترین سطح مدیریت - نه مدیرانی که خود متاثر از کار حسابرسان داخلی هستند - صورت پذیرد.

اصل ۱۲- نارسائی‌های موجود در کنترل داخلی، خواه توسط واحد کاری شناسایی شده باشند و خواه توسط حسابرسی داخلی یا دیگر کارکنان واحدهای کنترلی؛ باید به موقع به مدیریت ذیربط گزارش شده، فوراً مورد پیگیری قرار گیرند. لازم است نارسائی‌های مهم کنترل داخلی را به مدیریت ارشد و هیات مدیره گزارش نمود.

1- Line activities.

2- Corporate Governance.

3- Compensation = حقوق و مزایای کارکنان

۴۳- به محض شناسائی نارسائی‌های موجود در کنترل‌های داخلی یا ریسک‌هایی که به شکل ناکارآمد کنترل می‌شوند، می‌بایست موارد را به فرد یا افراد ذیربط گزارش نمود. در این زمینه، حتی لازم است مواردی را که از اهمیت خاصی برخوردارند به اطلاع مدیریت ارشد و هیات مدیره رساند. پس از گزارش موضوع، مدیریت باید نواقص مزبور را به موقع اصلاح نماید. حساب‌رسان داخلی باید اقدام به پیگیری بررسی‌ها یا دیگر اشکال مناسب نظارت نموده؛ بی‌درنگ، مدیریت ارشد و هیات مدیره را از هرگونه نقصی که اصلاح نشده است، مطلع نمایند. به منظور حصول اطمینان از این که تمامی نواقص به موقع مورد بررسی قرار می‌گیرند، مدیریت ارشد باید مسئولیت ایجاد نظامی را برعهده گیرد که برای شناسایی و پیگیری نقاط ضعف کنترل داخلی و اقدامات اصلاحی لازم، طراحی شده باشد.

۴۴- لازم است هیات مدیره و مدیریت ارشد به طور ادواری، گزارش‌هایی را دریافت نمایند که تمامی مباحث کنترلی شناسایی شده را - به طور خلاصه - در خود دارند. هنگامی که به هر یک از فرآیندهای کنترلی، در انزوا و جدای از دیگر عوامل نگریسته شود؛ برخی از مباحث به نظر بی‌اهمیت می‌رسند. لیکن هنگامی که فرآیندهای کنترلی در ارتباط با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند، ممکن است این موضوعات به وجود نواقص و نارسائی‌های مهم در فرآیندهای کنترلی اشاره داشته باشند (اگر به موقع به آنها پرداخته نشود).

چهار- ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی توسط مراجع نظارتی

اصل ۱۳- ناظران باید تمامی بانک‌ها را - صرف‌نظر از اندازه آنها - ملزم نمایند که دارای نظام

کارآمدی از کنترل‌های داخلی باشند. نظامی که با ماهیت، پیچیدگی و ریسک نهفته در

فعالیت‌های بالا و زیرخط ترازنامه آنها همخوانی داشته؛ توان واکنش در برابر تغییرات پدید

آمده در شرایط و محیط بانک را داشته باشد.

در مواردی که ناظران بانکی عقیده دارند نظام کنترل داخلی یک بانک برای وضعیت ریسک

خاص آن بانک کافی یا اثربخش نمی‌باشد (برای مثال، تمامی اصول مطروحه در این سند را

در بر نمی‌گیرد)، لازم است اقدامات اصلاحی مناسب را به عمل آورند.

۴۵- اگرچه مسئولیت استقرار نظام کارآمدی از کنترل‌های داخلی، در نهایت بر عهده

هیات مدیره و مدیریت ارشد است لیکن ناظران بانکی می‌بایست به عنوان

بخشی از فعالیت‌های مستمر نظارتی خود، به ارزیابی نظام کنترل داخلی یکایک

بانک‌ها بپردازند. همچنین لازم است ناظران بانکی این موضوع را مشخص

نمایند که آیا مدیریت هر بانک بلافاصله متوجه هر مشکلی که توسط فرآیند

کنترل داخلی کشف و شناسایی شده است، می‌شود (یا خیر).

۴۶- ناظران باید تمامی بانک‌هایی را که تحت نظارت دارند، ملزم نمایند که دارای

فرهنگ توانمند کنترلی بوده، در فعالیت‌های نظارتی خود از یک رویکرد متمرکز

بر ریسک استفاده نمایند. این امر، انجام بررسی در مورد کفایت کنترل‌های

داخلی را شامل می‌شود. توجه به این نکته اهمیت دارد که ناظران بانکی نه تنها

می‌بایست اثربخشی کلی نظام کنترل‌های داخلی را مورد ارزیابی قرار دهند بلکه

لازم است کنترل‌های اعمال شده بر روی حوزه‌های پر ریسک را نیز بررسی

نمایند (به عنوان مثال حوزه‌هایی که دارای ویژگی‌هایی همچون سودآوری

نامتعارف، رشد سریع، و فعالیت جدید تجاری بوده، یا با دفتر مرکزی خود فاصله

دارند). در مواردی که به زعم ناظران، نظام کنترل داخلی یک بانک برای وضعیت

خاص ریسک آن، مکفی یا اثربخش نمی‌باشد باید آنها اقدامات لازم را به عمل

آورند. این امر شامل ابلاغ نگرانی‌های آنها به مدیریت ارشد و نظارت بر این موضوع است که بانک مزبور چه اقداماتی را برای بهبود نظام کنترل داخلی خود به عمل آورده است.

۴۷- در ارزیابی نظام‌های کنترل داخلی بانک‌ها، این امکان وجود دارد که ناظران بانکی توجه خود را به طور خاص، به فعالیت‌ها یا موقعیت‌هایی معطوف نمایند که پیش از آن دارای ارتباط با نواقص موجود در کنترل‌های داخلی بوده، زیان‌های عمده‌ای را برای بانک در پی داشته‌اند. باید به تغییرات خاصی که در محیط یک بانک بوجود می‌آید توجهی ویژه داشت تا مشخص شود که آیا لازم است همراه با این تغییرات، نظام کنترل داخلی را مورد بازنگری قرار داد (یا خیر)؟ این تغییرات شامل موارد ذیل می‌شوند:

- (۱) تغییر محیط عملیاتی
- (۲) کارکنان جدید
- (۳) نظام‌های اطلاعاتی جدید یا اصلاح شده
- (۴) حوزه‌ها و فعالیت‌هایی که دارای رشد سریع هستند
- (۵) فناوری جدید
- (۶) خطوط تولیدی، محصولات و فعالیت‌های جدید (به خصوص آنهایی که دارای پیچیدگی هستند)
- (۷) تجدید سازمان شرکت^۱، ادغام‌ها^۲ و اکتسابات^۳
- (۸) توسعه عملیات خارجی یا اکتساب آن (شامل اثر تغییرات در محیط‌های اقتصادی و نظارتی مرتبط)

۴۸- برای ارزیابی کیفیت کنترل‌های داخلی، ناظران بانکی می‌توانند از برخی روش‌ها

1- Corporate restructurings.

2- Mergers.

3- Acquisitions.

استفاده نمایند. آنها می‌توانند با بررسی مکاتبات کاری^۱ واحد حسابرسی داخلی بانک از جمله روش‌شناسی^۲ مورد استفاده آنها در شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل ریسک؛ کار انجام شده از سوی واحد مزبور را مورد ارزیابی قرار دهند. چنانچه ناظران از کیفیت کار انجام شده توسط واحد حسابرسی داخلی رضایت خاطر داشته باشند می‌توانند از گزارش‌های حسابرسان داخلی به عنوان ساز و کار اولیه جهت شناسایی مشکلات کنترلی بانک یا شناسایی زمینه‌های بالقوه ریسک استفاده نمایند. زمینه‌هایی که حسابرسان مزبور اخیراً به آنها پرداخته‌اند. ممکن است برخی ناظران از یک فرآیند خود ارزیابی^۳ استفاده نمایند. فرآیندی که در آن، مدیریت کنترل‌های داخلی یکایک امور تجاری را مورد بررسی قرار داده؛ کفایت کنترل‌های مزبور را برای هر یک از امور تجاری به اطلاع ناظر می‌رساند. برخی ناظران دیگر نیز ممکن است درخواست نمایند در حوزه‌های مهم و کلیدی بانک، حسابرسی‌های ادواری مستقلی^۴ انجام شود. حسابرسی‌هایی که حیطه آنها از سوی ناظر تعیین و مشخص می‌شود. سرانجام، این امکان وجود دارد که ناظران، یک یا تعداد بیشتری از راهکارهای فوق‌الذکر را در ترکیب با بازرسی‌های حضوری خود یا بررسی‌های انجام شده در زمینه کنترل‌های داخلی، مورد استفاده قرار دهند.

۴۹- در بسیاری از کشورها، ناظران اقدام به انجام بازرسی‌های حضوری^۵ می‌نمایند. بررسی کنترل‌های داخلی، بخش جدایی ناپذیری از این گونه بازرسی‌ها است. ممکن است بررسی حضوری هم شامل مطالعه فرآیند تجاری شود و هم سطح معقولی از آزمون عملی^۶ را در برگیرد تا از این رهگذر بتوان به تائید مستقلی از فرآیندهای کنترل داخلی بانک دست یافت.

-
- 1- Work Papers.
 - 2- Methodology.
 - 3- Self – assessment Process.
 - 4- Periodic external audits.
 - 5- on – site examinations.
 - 6- Transaction testing.

۵۰- برای تأیید موارد ذیل، لازم است سطح مناسبی از آزمون عملی به اجرا در آید:

- میزان کفایت و پای‌بندی به خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و حدود تعیین شده داخلی
- میزان صحت و کامل بودن گزارش‌های مدیریت و سوابق مالی
- پایایی کنترل‌های ویژه‌ای که برای عنصر تحت ارزیابی کنترل داخلی، نقشی حیاتی دارند (به این معنا که آیا کنترل‌های مزبور، مقاصد مورد نظر مدیریت را تأمین می‌کنند؟)

۵۱- به منظور ارزیابی میزان اثربخشی ۵ عنصر کنترل داخلی در یک واحد بانکی (یا یک واحد یا فعالیت متعلق به آن)، لازم است ناظران بانکی اقدامات ذیل را به عمل آورند:

- اهداف کنترل داخلی مرتبط با آن سازمان، واحد یا فعالیت تحت بررسی (به عنوان مثال وام‌دهی، سرمایه‌گذاری و حسابداری) را مورد شناسایی قرار دهند.
- اثربخشی عناصر کنترل داخلی را مورد ارزیابی قرار دهند و این کار را نه تنها از طریق بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌ها بلکه از طریق بررسی مستندات، تبادل نظر با سطوح مختلف کارکنان بانک پیرامون مباحث عملیاتی، مشاهده دقیق محیط عملیاتی و آزمون‌هایی اجرائی به انجام رسانند.
- دغدغه‌های نظارتی پیرامون کنترل‌های داخلی و توصیه‌هایی برای بهبود آنها را - به موقع - با هیات مدیره و مدیریت در میان گذارند.
- اطمینان یابند هرکجا که نقصی دیده شود، نسبت به اصلاح به موقع آن اقدام می‌شود.

۵۲- مراجع نظارت بانکی که براساس قانون یا ترتیبات دیگر می‌توانند حیطه کار حسابرسان مستقل را تعیین نموده و از خدمات آنان استفاده نمایند، همیشه یا در اغلب مواقع از خدمات این‌گونه حسابرسان استفاده می‌کنند تا این که بخواهند خود راساً اقدام به انجام بازرسی‌های حضوری نمایند. در این موارد، حسابرسان مستقل می‌بایست فرآیندهای کاری و آزمون‌های عملی فوق‌الذکر را - براساس توافقات به عمل آمده قبلی - مورد بررسی قرار دهند. ناظران بانکی نیز به نوبه خود می‌بایست به ارزیابی کیفیت کار حسابرسان مزبور بپردازند.

۵۳- در تمامی موارد، ناظران بانکی می‌بایست به مشاهدات و توصیه‌هایی که از سوی حسابرسان مستقل در مورد اثربخشی کنترل‌های داخلی مطرح می‌شوند، توجه نموده؛ مشخص نمایند که آیا مدیریت و هیات مدیره بانک، نگرانی‌ها و توصیه‌های مطروحه از سوی حسابرسان مستقل را به شیوه‌ای رضایت بخش، مورد پیگیری قرار داده‌اند؟ لازم است ناظران بانکی به هنگام ارزیابی اثربخشی کنترل‌های داخلی در یک بانک، سطح و ماهیت مشکلات کنترلی شناسایی شده از سوی حسابرسان را لحاظ نمایند.

۵۴- همچنین لازم است ناظران بانکی، حسابرسان مستقل را ترغیب نمایند تا عملیات حسابرسی خود را به گونه‌ای برنامه‌ریزی و اجرا نمایند که در آن، احتمال اظهارات خلاف واقع و موثری که در مورد صورت‌های مالی بانک‌ها و به منظور تقلب و کلاهبرداری مطرح می‌شوند؛ لحاظ شده باشد. باید هرگونه تقلب و کلاهبرداری را که توسط حسابرسان مستقل شناسایی شده است - صرف‌نظر از میزان اهمیت آن - به اطلاع سطح ذیربط مدیریت رسانند. حسابرسان مستقل می‌بایست مواردی را که به مدیریت ارشد مربوط بوده و یا برای موسسه اهمیت دارند، به هیات مدیره و یا کمیته حسابرسی گزارش نمایند. در برخی شرایط، از حسابرسان مستقل انتظار می‌رود که موارد تقلب و کلاهبرداری را به اطلاع برخی مراجع نظارتی یا مراجع دیگر در خارج از بانک برسانند (بسته به الزامات موجود در هر کشور).

۵۵- در بررسی میزان کفایت فرآیند کنترل داخلی در یکایک واحدهای بانکی، ناظران کشور مبدأ^۱ می‌بایست این موضوع را نیز مشخص نمایند که آیا فرآیند مزبور برای حوزه‌های فعالیت^۲، موسسات وابسته و محدوده مرزهای ملی موثر است یا

1- Home Country = کشور میهمان

2- Business Lines.

خیر^۱. این نکته حائز اهمیت است که ناظران، فرآیند کنترل داخلی را - نه تنها در سطح یکایک حوزه‌های فعالیت یا اشخاص حقوقی بلکه درخصوص طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها و موسسات وابسته به واحد یکپارچه بانکی^۲ - مورد ارزیابی قرار دهند. از این‌رو، ناظران باید گروه‌های بانکی را تشویق نمایند که در سراسر گروه و تا حد امکان، از حساب‌برسان مشترک و تاریخ‌های یکسان حسابداری استفاده نمایند.

۱- مجمع مشترک مجموعه‌های مالی (Joint Forum on Financial Conglomerates)

اقدام به انتشار سندی تحت عنوان "چارچوبی برای تبادل اطلاعات نظارتی" نموده است. این سند به بررسی موضوع تبادل اطلاعات در میان ناظران کشورهای مختلف می‌پردازد.

2- Consolidated Banking Organisation.

پنج- وظایف و مسئولیت‌های حسابرسان مستقل

۵۶- اگر چه براساس تعریف، حسابرسان مستقل به واحد بانکی تعلق نداشته و از این رو بخشی از نظام کنترل داخلی بانک به حساب نمی‌آیند، لیکن دارای تاثیر مهمی بر روی کیفیت کنترل‌های داخلی هستند. این مهم از طریق فعالیت‌های حسابرسی آنها از جمله تبادل نظر با مدیریت و ارائه توصیه‌هایی چند در خصوص بهبود کنترل‌های داخلی انجام می‌پذیرد. حسابرسان مستقل بازخور مهمی را در مورد اثربخشی نظام کنترل داخلی فراهم می‌آورند.

۵۷- گر چه هدف اولیه حوزه حسابرسی مستقل، اظهارنظر پیرامون حساب‌های سالیانه یک بانک است لیکن حسابرسی مستقل باید راجع به این موضوع تصمیم بگیرد که آیا می‌تواند به اثربخشی نظام کنترل داخلی بانک اعتماد نماید. به این دلیل، حسابرسان مزبور می‌بایست اقدام به شناخت نظام کنترل داخلی واحد مزبور نمایند تا از رهگذر آن مشخص نمایند که در تعیین ماهیت، زمان‌بندی و حیطه روش‌های حسابرسی خود، تا چه حد می‌توانند به نظام مزبور اتکا نمایند.

۵۸- نقش واقعی حسابرسان مستقل و فرآیندهای مورد استفاده آنها، از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد. در بسیاری از کشورها، استانداردهای حرفه‌ای حسابرسی^۱ الزام دارند که حسابرسی‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی و اجرا شوند که به حصول اطمینانی منطقی در مورد عاری بودن صورت‌های مالی از اظهارات خلاف واقع موثر^۲ بیانجامند. همچنین حسابرسان به صورت گزینشی به بررسی سوابق و رویدادهای مالی مهمی می‌پردازند که تراز صورت‌های مالی و ارقام افشا شده در این زمینه، مبتنی بر آنها هستند. یک حسابرس، اصول و خط‌مشی‌های مورد استفاده در حسابداری و نیز سایر برآوردهای مهم انجام شده از سوی مدیریت را ارزیابی نموده، شیوه ارایه صورت‌های مالی را به طور کلی

1- Professional auditing standards.

2- Material misstatement.

مورد بررسی قرار می‌دهد. در برخی کشورها، مراجع نظارتی از حسابرسان مستقل می‌خواهند که در مورد حیطة، کفایت و اثربخشی نظام کنترل داخلی یک بانک - از جمله نظام حسابرسی داخلی آن - ارزیابی ویژه‌ای به عمل آورند.

۵۹- هر چند، یکی از وجوه اشتراک موجود در میان تمامی کشورها این است که از حسابرسان مستقل انتظار می‌رود تا آنجا که به صحت صورت‌های مالی بانک ارتباط دارد، شناخت کاملی از فرآیند کنترل داخلی آن به دست آورند. میزان توجهی که به نظام کنترل داخلی می‌شود بر حسب حسابرس و بانک تغییر می‌کند لیکن عموماً این توقع می‌رود که نقاط ضعف مهمی که مورد شناسایی حسابرسان واقع شده‌اند در نامه‌هایی محرمانه به مدیریت - و در بسیاری از کشورها به مرجع نظارتی - گزارش شوند. در بسیاری از کشورها نیز الزامات نظارتی ویژه‌ای وجود دارد که بر اساس آنها، حسابرسان مستقل موظف به بیان شیوه‌ای هستند که کنترل‌های داخلی را بر مبنای آن، ارزیابی و گزارش می‌نمایند.

پيوسٽ ۱

مراجع

- Bank of England, "Banks Internal Controls and the Section 39 Process", February 1997.
- Canadian Deposit Insurance Corporation, "Standards of Sound Business and Financial Practices: Internal Control" , August 1993.
- Canadian Institute of Chartered Accountants, "Guidance on Control", November 1995.
- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), "Internal Control – Integrated Framework", July 1994.
- European Monetary Institute, "Internal Control Systems of Credit Institutions", July 1997.

پیوست ۲

درس‌های نظارتی برگرفته از نواقص موجود در کنترل داخلی

الف- نظارت مدیریت و فرهنگ کنترلی

۱- اگر هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک‌ها نسبت به ایجاد فرهنگ‌های کنترلی توانمند، اقدام می‌کردند امکان اجتناب یا کاهش قابل ملاحظه بسیاری از نارسایی‌های موجود در کنترل داخلی وجود می‌داشت. نارسایی‌های که خسارات مهمی را برای بانک‌ها در پی داشته‌اند. فرهنگ‌های کنترلی ضعیف اغلب از ۲ عامل متداول ناشی می‌شوند. عامل اول، کوتاهی مدیریت ارشد در تاکید بر اهمیت یک نظام توانمند کنترل داخلی، در گفتار و عمل و از همه مهم‌تر از طریق معیارهای مورد استفاده در زمینه جبران خدمات کارکنان و ترفیعات است. دومین عامل، کوتاهی مدیریت ارشد در اطمینان از تعریف دقیق و مناسب ساختار سازمانی و پاسخگویی مدیریت است. به عنوان مثال، کوتاهی مدیریت ارشد در الزام تصمیم‌گیرندگان کلیدی برای اعمال نظارت کافی و ارائه گزارش‌های به موقع در مورد ماهیت و انجام فعالیت‌های تجاری.

۲- ممکن است مدیریت ارشد با ارتقا و ارائه پاداش به مدیرانی که در کسب سود موفق بوده، لیکن در اجرای خط‌مشی‌های کنترل داخلی یا پی‌گیری مشکلات شناسایی شده از سوی حسابرسی داخلی کوتاهی نموده‌اند، زمینه تضعیف فرهنگ کنترلی را فراهم آورد. چنین اعمالی در بردارنده این پیام برای سایر افراد سازمان است که کنترل داخلی نسبت به سایر اهداف سازمان، در درجه دوم اهمیت قرار دارد. در نتیجه، از کیفیت فرهنگ کنترلی و میزان پایبندی به آن کاسته می‌شود.

۳- در ساختارهای سازمانی برخی از بانک‌هایی که دارای مشکلات کنترلی بودند مسئولیت‌های افراد به وضوح تعریف نشده بود. در نتیجه، بخشی از بانک وجود داشت که در برابر هیچ فردی از مدیریت ارشد - به طور مستقیم - پاسخگو نبود. این امر بدین معنا بود که هیچ مدیر ارشدی، انجام فعالیت‌های بخش مزبور را از نزدیک زیر نظر نداشت تا از این طریق، متوجه فعالیت‌های مالی و غیرمالی نامتعارف در آن بخش شود. همچنین هیچ مدیر ارشدی دارای درکی جامع از فعالیت‌ها و نحوه سودآوری آن بخش نبود. اگر مدیریت از فعالیت‌های آن بخش آگاهی می‌داشت می‌توانست علائم هشداردهنده (همچون رابطه نامتعارف بین سود و سطوح ریسک) را تشخیص داده، ریسک عملیات را بررسی کرده و برای کاهش زیان‌های احتمالی، اقدامات لازم را به عمل آورد. همچنین اگر مدیریت صف گزارش‌های مربوط به رویدادهای مالی و اطلاعات مدیریت را مورد بررسی قرار داده، در مورد ماهیت امور تجاری انجام شده با کارکنان ذیربط به تبادل نظر می‌پرداخت، اجتناب از مشکلات مزبور امکان‌پذیر بود. رویکردهایی این چنین، این هدف را برای مدیریت صف ترسیم می‌نمایند که به چگونگی اخذ تصمیمات نظر افکنده، اطمینان یابند کارکنان کلیدی، در راستای معیارهای وضع شده از سوی بانک و در چارچوب نظام کنترل داخلی آن عمل می‌نمایند.

ب- شناخت و ارزیابی ریسک

۴- در گذشته‌ای نه چندان دور، عدم شناخت و ارزیابی مناسب ریسک، مشکلات و زیان‌هایی را برای کنترل داخلی برخی سازمان‌ها در پی داشته‌است. در برخی موارد، امکان سودآوری فراوان برخی از انواع وام، سرمایه‌گذاری‌ها و ابزارهای مشتقه؛ توجه مدیریت را از لزوم ارزیابی دقیق ریسک‌های مرتبط با این امور و اختصاص منابع کافی برای بررسی و نظارت مستمر بر مقدار منابع در معرض

ریسک، منحرف ساخته است. همچنین هنگامی که محیط عملیاتی سازمان در حال تغییر است لیکن مدیریت در به روزآوری فرآیند ارزیابی ریسک کوتاهی می کند، امکان ایجاد زیان می رود. به عنوان مثال، ممکن است کنترل های داخلی نتوانند همزمان با توسعه محصولات پیچیده یا پیشرفته تر در یک زمینه تجاری، بهبود یابند تا از این طریق بتوان محصولات پیچیده تر را مورد بررسی قرار داد. مثال دیگر در این زمینه، ورود به یک فعالیت تجاری جدید است که بدون انجام یک ارزیابی کامل و عینی از ریسک های مرتبط با آن، صورت گرفته باشد. بدون ارزیابی ریسک های مزبور، ممکن نیست نظام کنترل داخلی بتواند ریسک های موجود در فعالیت تجاری جدید را مورد بررسی قرار دهد.

۵- همان گونه که در بالا اشاره شد، واحدهای بانکی برای کارایی و اثربخشی فعالیت ها، کامل و معتبر بودن اطلاعات مالی و مدیریت و پیروی از قوانین و مقررات؛ اهدافی را ایجاد می نمایند. ارزیابی ریسک شامل شناسایی و ارزیابی ریسک هایی است که در دستیابی به آن اهداف اثرگذار هستند. این فرآیند کمک می کند تا بتوان اطمینان یافت کنترل های داخلی بانک با ماهیت، پیچیدگی و ریسک فعالیت های بالا و زیرخط ترازنامه^۱ همخوانی دارند.

پ- فعالیت های کنترلی و تفکیک وظایف

۶- ناظران، در بررسی زیان های بانکی عمده ای که به دلیل کنترل های داخلی ضعیف به وجود آمده اند عموماً به این نکته پی برده اند که بانک های مزبور، برخی از اصول مهم کنترل داخلی را مدنظر نداشته اند. یکی از این اصول، تفکیک وظایف

1- Bank's on-and off-balance sheet activities.

است. این اصل که یکی از ارکان نظام‌های موثر کنترل داخلی به حساب می‌آید، به دفعات از سوی بانک‌هایی که به دلیل مشکلات کنترل داخلی، متحمل زیان‌های عمده‌ای شده‌بودند، مغفول مانده بود. در اغلب مواقع، مدیریت ارشد مسئولیت سرپرستی دو یا چند بخش را که دارای منافع متضادی بودند و الزاماً می‌بایست به افراد متفاوتی واگذار می‌شدند، به یک فرد بسیار معتبر محول نموده بود. به عنوان مثال، در چند مورد سرپرستی واحد معاملات و نگهداری حساب‌های یک بخش تجاری به یک شخص واحد واگذار شده بود. این امر به فرد مزبور امکان می‌داد که هم مراحل اولیه معامله (به عنوان مثال خرید و فروش اوراق بهادار یا ابزارهای مشتقه) و هم وظایف مرتبط با دقت‌داری آن را تحت کنترل خود داشته باشد. واگذاری چنین وظایف متضادی به یک فرد، این توانایی را به وی می‌دهد که به منظور کسب منافع شخصی یا کتمان زیان‌ها، داده‌های مالی را دستکاری نماید.

۷- مقوله تفکیک وظایف فقط به موقعیت‌هایی که در آنها کنترل همزمان واحدهای عملیات و ثبت و نگهداری حساب‌ها در دست یک نفر باشد، محدود نمی‌شود. این امر، در مواقعی که یک فرد مسئولیت همزمان موارد ذیل را بر عهده دارد نیز می‌تواند به بروز مشکلات جدی در این زمینه بیانجامد. مواردی همچون:

- پرداخت وجوه و تایید مبالغ پرداختی
- حساب‌های تجاری مشتریان و حساب‌های تجاری متعلق به بانک
- ثبت مبادلات در دفاتر "بانکی" و "تجاری"
- ارائه غیررسمی اطلاعات به مشتریان در مورد وضعیت آنها، در حالی که به طور همزمان بازاریابی از آن مشتریان در جریان است.
- ارزیابی کفایت مستندات وام و نظارت بر عملکرد گیرنده آن (در پرداخت اقساط و ...) بعد از اعطای وام به وی

• تمامی حوزه‌های دیگری که دارای تضاد منافع شدیدی هستند و امکان

کاهش آنها نیز از طریق عوامل دیگر وجود ندارد.^۱

۸- وجوه نواقص در فعالیت‌های کنترلی، از شکست تلاش‌های مختلفی حکایت دارد

که هدف آنها، اطمینان از انجام امور به شیوه مورد انتظار است. این امر شامل گستره‌ای از فعالیت‌ها - از بررسی‌های سطح بالا تا حفظ نظامی از بازبینی و تطبیق‌های ویژه در یک فرآیند کاری - می‌شود. به عنوان مثال، مدیریت در موارد متعدد نسبت به اطلاعاتی که دریافت می‌کرد، واکنش مناسبی نشان نمی‌داد. این اطلاعات در قالب گزارش‌های ادواری و راجع به عملیات کلیه بخش‌های سازمان بود. گزارش‌هایی که مدیریت را از میزان پیشرفت هر بخش در دستیابی به اهداف مطلع ساخته و این امکان را به آنها می‌داد که در صورت مغایرت نتایج بدست‌آمده با انتظارات، علت را جویا شوند. اغلب بخش‌هایی که بعدها، زیان‌های عمده‌ای را گزارش نموده بودند بخش‌هایی بودند که در ابتدا اظهار سودآوری می‌کردند. سودهایی که بسیار فراتر از انتظارات سطح ظاهری ریسک ذریبط بود و می‌بایست توجه مدیریت ارشد را به خود جلب می‌نمود. اگر بررسی‌های سطح بالا، به طور دقیق انجام شده بود این امکان برای مدیریت ارشد وجود می‌داشت که در مورد نتایج نا متعارف تحقیق کند، برخی از مشکلات را شناسایی و پیگیری نماید و در نتیجه، زیان‌های وارده را محدود ساخته یا از بروز آنها پیشگیری کند. لیکن از آنجا که انحراف از انتظارات مدیریت جنبه مثبتی داشت (یعنی

۱- در تشریح تضاد منافع بالقوه‌ای که امکان کاهش آن از طریق دیگر عوامل کنترلی می‌رود، می‌توان به انجام یک تحقیق مستقل پیرامون عملیات وامدهی اشاره نمود. تحقیقی که از طریق فعالیت‌های نظارتی خود در مورد نظام رتبه‌بندی اعتباری در یک بانک، امکان جبران تضاد بالقوه منافع را می‌دهد. تضادی که ناشی از واگذاری همزمان مسئولیت به یک فرد، در ارزیابی کفایت مستندات وام و نظارت بر اهلیت اعتباری (Creditworthiness) وام‌گیرنده بعد از اعطای وام است.

سودآوری)، نه سوالی پرسیده شد و نه تحقیقی به عمل آمد تا زمانی که مشکلات ابعادی غیرقابل مدیریت یافتند.

ت- اطلاعات و ارتباطات

۹- زیان‌های وارده به برخی بانک‌ها یا به این علت بوده است که اطلاعات موجود در سازمان نامعتبر یا ناقص بوده‌اند و یا به این دلیل بوده‌است که ارتباطات درون‌سازمانی از اثربخشی لازم برخوردار نبوده‌اند. این امکان وجود دارد که اطلاعات مالی در درون سازمان تحریف شده باشند؛ برای ارزش‌گذاری وضعیت‌های مالی، از مجموعه داده‌های نادرستی استفاده شده‌باشد که از منابع خارجی به دست آمده‌اند؛ و یا ممکن است در گزارش‌های مدیریت، به فعالیت‌های کوچک ولی پرریسک اشاره نشده‌باشد. در برخی موارد بانک‌ها در ابلاغ مناسب وظایف کارکنان، کنترل مسئولیت‌ها یا اعلام سیاست‌ها از طریق کانال‌هایی همچون پست الکترونیک کوتاهی می‌نمودند به طوری که این امر موجب عدم اطمینان از مطالعه، درک و به خاطر سپاری سیاست‌های مزبور می‌شد. در نتیجه، سیاست‌های عمده مدیریت برای مدت‌های طولانی به اجرا در نمی‌آمدند. در موارد دیگر، خطوط ارتباطی مناسبی وجود نداشت تا کارکنان بتوانند از آن طریق، موارد مشکوک را گزارش نمایند. اگر برای انعکاس مشکلات به سطوح بالاتر سازمان، کانال‌های لازم در نظر گرفته شده بود، مدیریت می‌توانست خیلی زودتر، نارسایی‌ها را شناسایی و اقدام به رفع آنها نماید.

ث- فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسایی‌ها

۱۰- بسیاری از بانک‌هایی که از ناحیه مشکلات کنترل داخلی آسیب‌دیده‌اند نظارت کارآمدی بر روی سیستم‌های کنترل داخلی خود نداشته‌اند. در اغلب موارد، سیستم‌های مزبور دارای فرآیندهای داخلی ضروری جهت نظارت مستمر نبوده‌اند

و ارزیابی‌های موردی انجام شده نیز یا کافی نبوده‌اند و یا مدیریت، آنها را به خوبی به اجرا نگذاشته‌بود.

۱۱- در برخی موارد، نبود نظارت هنگامی آغاز می‌شود که در توجه و ارائه واکنش مناسب نسبت به اطلاعات روزانه، کوتاهی شود. اطلاعاتی که برای مدیریت صف و کارکنان دیگر تهیه شده و نشان‌دهنده فعالیت‌های نامتعارفی همچون زیرپا گذاشتن حدود وضع شده در مورد مقدار منابع در معرض ریسک، استفاده از وجوه حساب مشتریان در حساب‌های تجاری متعلق به بانک، یا نبود صورت‌های مالی جاری از گیرندگان وام می‌باشند. در یک بانک، زیان‌های مرتبط با فعالیت‌های تجاری از طریق ثبت آنها در حساب یک مشتری صوری^۱ مخفی نگه داشته می‌شد. اگر آن واحد از رویه مناسبی برخوردار بود که براساس آن می‌بایست صورت حساب مشتریان به طور ماهیانه به آدرس آنها ارسال شده و مشتریان نیز به طور ادواری آنها را تایید نمایند؛ احتمالاً^۲ زیان‌های کتمان شده، مدت‌ها پیش از آنکه به دلیل گسترش بیش از حد به مشکلات عمده‌ای برای بانک تبدیل شوند، مورد توجه قرار می‌گرفتند.

۱۲- در موارد متعدد دیگر، بخش یا فعالیتی از سازمان که زیان‌های گسترده‌ای را موجب شده‌بود از ویژگی‌های زیادی برخوردار بوده‌است که همگی از افزایش سطح ریسک حکایت داشته‌اند. این افزایش شامل مواردی همچون سودآوری نامتعارف برای سطح شناخته شده‌ای از ریسک و رشد سریع در یک فعالیت تجاری جدید بوده‌است؛ فعالیتی که از نظر جغرافیایی در مکانی دور از سازمان اصلی^۳ به اجرا در می‌آمد. هرچند، واحدهای مزبور به دلیل ارزیابی نامناسب ریسک، منابع دیگری را که برای کنترل یا نظارت بر فعالیت‌های پریسک کفایت

1- Fictitious customer account.

2- Parent organisation.

کند، تدارک نمی‌دیدند. در حقیقت، در برخی موارد بر فعالیت‌های پرریسک، نظارت کمتری نسبت به وضعیت‌هایی با ریسک بسیار کمتر اعمال می‌شد و مدیریت به هشدارهای متعدد حسابرسان داخلی و خارجی (مستقل) درخصوص فعالیت‌های بخش مزبور واقعی نمی‌نهاد.

۱۳- اگرچه ممکن است حسابرسی داخلی منبع کارآمدی برای انجام ارزیابی‌های موردی باشد لیکن این وظیفه در مورد بسیاری از واحدهای مشکل‌دار بانکی اثربخش نیست. عدم کفایت حسابرسی داخلی در این زمینه، در اثر ترکیبی از عوامل ذیل تشدید می‌شود: عملکرد حسابرسی‌های پراکنده، نبود درک جامعی از فرآیندهای کاری، و عدم پی‌گیری مناسب مشکلات پس از شناسایی آنها. رویکرد حسابرسی پراکنده مقدماتاً به این دلیل به وجود می‌آید که برنامه‌های حسابرسی داخلی در قالب مجموعه‌ای از حسابرسی‌های گسسته پیرامون فعالیت‌های خاص بخش یا واحد مزبور، حوزه‌های جغرافیایی یا اشخاص حقوقی ساختار یافته‌بود. از آنجا که فرآیند حسابرسی، فرآیندی از هم گسیخته بود حسابرسان داخلی، شناخت کاملی از مراحل کاری به دست نمی‌آوردند. یک روش حسابرسی که امکان می‌دهد حسابرسان مراحل و وظایف را از نقطه شروع تا پایان آن دنبال نمایند (به این معنا که یک رویداد مالی واحد را از شروع آن تا ارائه گزارش مالی ذیربط تعقیب کنند)، آنها را قادر می‌سازد تا به شناخت بهتری از موضوعات دست یابند. افزون بر این، این امر امکان بررسی و آزمون کفایت کنترل‌ها - در هر مرحله از فرآیند مزبور - را فراهم می‌آورد.

۱۴- در برخی موارد، عدم آموزش و شناخت کافی کارکنان حسابرسی داخلی در زمینه بازارها و محصولات تجاری، سیستم‌های الکترونیکی اطلاعات و دیگر حوزه‌های بسیار پیشرفته نیز به تشدید مشکلات حسابرسی داخلی انجامیده است. از آنجا که کارکنان مزبور از تجربه لازم در این زمینه برخوردار نبودند، اغلب در طرح سوالات پیرامون موارد مشکوک نیز در تردید بودند و هنگام طرح

سوالات نیز به جای آنکه با پاسخهای ارائه شده چالش کنند، به احتمال قوی آنها را می پذیرفتند.

۱۵- همچنین هنگامی که مدیریت مشکلات شناسایی شده از سوی حسابرسان را به شیوه مناسبی پیگیری نمی نماید این امکان وجود دارد که حسابرسی داخلی نیز اثربخشی خود را از دست بدهد. علت تاخیرات مذکور ممکن است عدم پذیرش اهمیت و جایگاه حسابرسی داخلی از سوی مدیریت باشد. افزون بر این، هنگامی که مدیریت ارشد و اعضا هیات مدیره (یا برحسب مورد، کمیته حسابرسی) در دریافت گزارش های پیگیری^۱ به موقع و منظم کوتاهی می نمایند، به اثربخشی حسابرسی داخلی آسیب می رسد. این گزارش ها نشان دهنده مباحث مهم و اقدامات اصلاحی متعاقب آن است. اقداماتی که از سوی مدیریت به عمل می آیند. این نوع ابزار پیگیری دوره ای^۲ به مدیریت ارشد کمک می کند تا نسبت به موضوعات مهم، به موقع واکنش نشان دهد.

1- Tracking Reports.

2- Periodic Tracking Device.

ماخذ:

**FRAMEWORK FOR INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN
BANKING ORGANISATIONS, Basle Committee on Banking
Supervision, Basle, September 1998.**

استفاده از مطالب این مجموعه با ذکر ماخذ بلامانع است.