



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری

«اداره مطالعات و مقررات بانکی»

برون‌سپاری خدمات مالی

“از انتشارات کمیته نظارت بر بانکداری بال”

بانک تسویه بین‌المللی

فوریه ۲۰۰۵

مترجمین: صدیقه رهبر شمس‌کار

مهرناز فریدونی

گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری

بهمن ماه ۱۳۸۶

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	برون سپاری خدمات مالی
	پیشگفتار (مترجم)
۱	۱- خلاصه مدیریتی
۵	۲- مروری بر اصول راهنما
۶	۳- تعریف
۸	۴- تحولات و انگیزه‌ها برای برون سپاری در صنعت بانکداری
۱۲	۵- روند جاری در برون سپاری
۱۴	۶- تحولات قانونگذاری
۱۸	۷- ریسک‌های اصلی برون سپاری
۱۹	۸- مباحث مطرح در اصول
۲۲	۹- اصول راهنما
۳۱	ضمیمه الف: مطالعات موردی در مورد برون سپاری
۳۶	ماخذ:

## توضیحات علایم اختصاری

**BCBS = The Basel Committee on Banking Supervision.**

**IOSCO = The International Organization of Securities Commission.**

**BITS = Bank Information Technology Secretariat.**

**IAIS = International Association of Insurance Supervisors.**

**BPO = Business Processing Outsourcing.**

**CEBS = The Committee of European Banking Supervisors.**

**CESR = The Committee of European Securities Regulators.**

**MIFID = Markets in Financial Instruments Directive.**

**CEIOPS = The Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors.**

**SFBC = Swiss Fedral Banking Commission.**

**APRA = Australian Prudential Regulation Authority.**

## پیشگفتار

برون سپاری خدمات مالی در دهه‌های اخیر روند رو به رشدی یافته است. گستره‌ی عللی که سبب اقبال موسسات فعال در حوزه‌های مختلف، از جمله در حوزه بانکداری به برون سپاری فعالیت‌های خود شده‌اند، بسیار وسیع می‌باشد. استفاده از صرفه‌جویی‌های حاصل از مقیاس، تسهیم ریسک، دشواری انجام فعالیت و یا غیر قابل کنترل بودن آن، تمایل به گسترش فعالیت‌های برون مرزی و ... از جمله دلایلی است که حاصل مطالعه میدانی انجام شده در چند کشور - برای این رویکرد موسسات به برون سپاری - است.

برون سپاری فعالیت را، برخلاف این که در ظاهر، کاری بسیار ساده به نظر می‌رسد به دلیل نکات ظریف و حایز اهمیتی که در فرآیند انجام آن نهفته است می‌بایست بسیار پیچیده و مهم تلقی نمود.

مباحث برون سپاری از تعریف برون سپاری و گستره آن، آغاز و به مباحث حقوقی پیچیده ختم می‌شوند. فرض بر این است که، موسسات مالی برای انجام فعالیت‌های تخصصی که در اساسنامه آن‌ها به عنوان موضوع فعالیت قید شده است از مراجع نظارتی مجوز فعالیت دریافت می‌نمایند. بنابراین، سوالی که وهله اول قابل طرح است این که، آیا موسسات مالی مجاز هستند فعالیت‌های اصلی خود را برون سپاری کنند؟ اهمیت این موضوع به حدی است که در بعضی از حوزه‌های قانونی، مراجع نظارتی، برون سپاری فعالیت‌های اصلی را مجاز ندانسته‌اند.

نکته دیگر این که در صورت برون سپاری فعالیت یک موسسه اعتباری به موسسه ارائه‌دهنده خدمات (که ممکن است خود، تحت نظارت مرجع نظارتی دیگری قرار داشته و یا اصولاً موسسه‌ای خارج از حوزه هرگونه نظارتی باشد)، لازم است جریان نظارت مستمر موسسه برون سپارنده‌ی فعالیت و نیز مقام ناظر آن بر فعالیت مورد بحث حفظ شود. بنابراین در این زمینه می‌بایست تدابیر لازم اندیشیده شود.

قدر مسلم آن که، مشتریان، ذینفعان و حسن شهرت بانک‌ها نمی‌بایست قربانی تصمیمات اشتباه یا بدون تدبیر موسسه اعتباری در زمینه برون سپاری امور خود گردند. به

همین دلیل تدوین خط مشی‌ها و رویه‌های شفاف در مورد برون‌سپاری فعالیت در موسسه‌ای که تمایل به استفاده از چنین ظرفیتی را دارد اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. بر پایه آن چه گذشت حفظ جریان نظارت مستمر موسسه اعتباری بر امور برون‌سپاری شده، تدوین برنامه‌های اقتضایی و نیز استمرار عملیات کاری، حفظ آمادگی برای بازگرداندن فعالیت به موسسه و یا اتخاذ تدابیر دیگر (در صورت عدم رضایت از نحوه عملکرد موسسه ارائه دهنده خدمت)، تسهیل نظارت مرجع نظارتی بر فعالیت برون‌سپاری شده، از طریق پیش‌بینی این امر در قراردادهای مربوط و ... از جمله نکات حایز اهمیتی است که می‌بایست در خط مشی‌ها و رویه‌های تدوین شده به طور شفاف تبیین شوند.

نوشتار حاضر ترجمه کار مشترک کمیته نظارت بر بانکداری بال با تعدادی از کمیته‌های بین‌المللی مطرح (از جمله در بازارهای سرمایه و بیمه) است و تلاش نموده با ارائه اصول پیشنهادی در مورد ابعاد مختلف و حایز اهمیت برون‌سپاری فعالیت‌ها، دیدگاه‌های خود را ارائه نماید.

از آنجا که اخیراً دست‌اندرکاران نظام بانکی کشور به الگوبرداری از نمونه‌های موجود در دیگر کشورها در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌ها، به ویژه فعالیت‌های نوین و پیچیده تمایل نشان داده‌اند، مسئولیت بانک مرکزی، به عنوان مقام قانونی ناظر بر بانک‌ها و موسسات اعتباری، در ضابطه‌مند نمودن این رویکرد نسبتاً جدید بسیار خطیر است از این رو، توصیه می‌شود این کار، بدون شتابزدگی، به دور از ساده‌انگاری‌ها، با مطالعه عمیق و ضمن رعایت کلیه جوانب احتیاطی انجام شود.

مطالعه این نوشتار که گامی است برای آشنایی بیشتر با نقطه‌نظرات مراجع نظارتی بین‌المللی در رابطه با مباحث مطرح در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌ها به تمامی دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان امور بانکداری توصیه می‌شود.

**صدیقه رهبرشمسی‌کار**

«بسمه تعالی»

## برون سپاری خدمات مالی

### خلاصه مدیریتی

ارائه خدمات مالی و تجاری در اموری که معمولاً جزء فعالیت‌های کاری موسسات تلقی می‌شوند به طور فزاینده‌ای در حال واگذاری به اشخاص ثالث است. تحقیق قانون‌گذاران در صنعت بانکداری، گویای این مطلب است که شرکت‌های مالی بخش عمده فعالیت‌های تحت نظارت و خارج از نظارت خود را برون سپاری می‌کنند. پیچیدگی تریبات برون سپاری در حال افزایش است.

برون سپاری به اشخاص ثالثی که ممکن است تحت نظارت قرار نداشته و یا فرامرزی فعالیت کنند از پتانسیل ریسک انتقال، مدیریت و تطبیق برخوردار است.

در این شرایط، چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که این اشخاص ثالث، مسئول امور مربوط به خدمات مالی و کنترل ریسک‌های آن‌ها هستند. چگونه می‌توان از رعایت وظائف قانونی توسط آن‌ها آگاه شد. مجریان این گونه امور چگونه می‌توانند ثابت کنند که به همان شیوه‌ای عمل می‌کنند که مدنظر قانون‌گذاران است؟

به منظور پاسخ به این پرسش‌ها و هدایت امور تحت نظارت، مجمع مشترک، کارگروهی را برای تدوین اصول عالی‌ه برون سپاری تشکیل داد.

در این گزارش، موضوعات اصلی و ریسک‌ها با جزئیات بیشتر مشخص می‌شوند اصولی مطرح می‌گردند که می‌توانند به عنوان معیار محسوب شوند. کلیه بخش‌های بانکداری، بیمه و اوراق بهادار و نیز کمیته‌های بین‌المللی که با هریک از این بخش‌ها

سروکار دارند<sup>۱</sup>، می‌توانند بر مبنای این اصول، رهنمودهای اختصاصی‌تر و متمرکزتری ارائه نمایند. گزیده مطالعات موردی (رجوع شود به ضمیمه الف) نشان می‌دهد که چرا طرح پرسش‌های یاد شده در فوق، تا این حد اهمیت دارد.

امروزه برون‌سپاری به طور روز افزون به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌ها و نیل به اهداف استراتژیک به کار می‌رود. تأثیر بالقوه آن در تمامی فعالیت‌های کاری از جمله فن‌آوری اطلاعات (مثل توسعه، برنامه‌ریزی و کدگذاری)، عملیات خاص (مثل بعضی از جنبه‌های تأمین مالی و حسابداری، فعالیت‌های پشتیبانی و پردازش و اداری) و واحد قرارداد (مراکز مطالبه)<sup>۲</sup> مشهود است. گزارش‌های صنعت و مطالعات ادواری مربوط به رویه‌های صنعت بیانگر این است که بنگاه‌های مالی در حال ورود به ترتیباتی هستند که در آن‌ها سایر موسسات - شرکت‌های وابسته‌ای که در یک گروه شرکتی هستند و نیز ارائه‌دهندگان خدمات به اشخاص ثالث - بخش قابل توجهی از فعالیت‌های موسسات تحت نظارت و خارج از نظارت را انجام می‌دهند.

فعالیت‌ها و وظایف یا در درون یک سازمان انجام می‌گیرد یا به روش‌های مختلف واگذار می‌شوند. یک موسسه باید وظایف خود را برحسب تولید کارخانه‌ای، بازاریابی، واحد پشتیبانی و توزیع، در درون شرکت تحت نظارت خود تقسیم نماید. زمانی که برای انجام امور، ترتیباتی در درون شرکت تحت نظارت، وجود داشته باشد به گونه‌ای که این امور در مکان‌های مختلف انجام شود این موارد را نمی‌توان جزء برون‌سپاری طبقه‌بندی نمود. در این حالت انتظار می‌رود موسسه تحت نظارت در چارچوب مدیریت ریسک متداول خود برای هر ریسک راه کار ارائه دهد<sup>۳</sup>.

به موجب ترتیباتی که به طور فزاینده در حال پیچیدگی و گسترش هستند، موسسات مرتبط<sup>۴</sup>، بعضی از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند در عین حال ارائه‌دهندگان غیر

---

۱- کمیته نظارت بر بانکداری بال، کمیته‌های بین‌المللی سازمان اوراق بهادار و ناظران اتحادیه‌های بین‌المللی بیمه.

2 - Call centers.

۲- دبیرخانه فن‌آوری اطلاعات بانک، چارچوبی جهت مدیریت ریسک تکنولوژی برای روابط ارائه‌دهندگان IT، ویرایش دوم، نوامبر ۲۰۰۳ صفحه ۲.

4 - Related entity.

مرتبط خدمات، سایر خدمات را انجام می‌دهند. در هر مورد ارائه دهنده خدمت می‌تواند یا ممکن است موسسه‌ای فاقد نظارت باشد. اصول مجمع مشترک قطع نظر از این که ارائه دهنده خدمت، موسسه تحت نظارت باشد، تدوین می‌گردد.

برون‌سپاری در صنایع مختلف شناسایی شده است و گزارش‌های نظارتی - به طور متناوب و براساس برون‌مرزی، موضوعاتی را در رابطه با ریسک انتقال و مدیریت مطرح می‌کنند. صنعت و قانون‌گذاران به این موضوع آگاه هستند که اتکای بیش از حد به فعالیت‌های برون‌سپاری می‌تواند بر توانمندی موسسات تحت نظارت در مورد مدیریت ریسک‌ها و پایش میزان رعایت الزامات قانونی تاثیرگذار باشد. از جمله نگرانی‌های خاص مطرح در خصوص فعالیت‌های برون‌سپاری، نگرانی از پتانسیلی است که برای اتکای بیش از حد به این فعالیت‌ها - که برای انجام حیات مستمر موسسات تحت نظارت ضروری است - و نیز تعهدات آن‌ها به مشتریان وجود دارد. علاوه بر این، ناظران این نگرانی را دارند که تا چه حد برون‌سپاری به شکل بالقوه می‌تواند برای اثبات کفایت اقدامات انجام شده برای مدیریت ریسک‌ها و انطباق با مقررات موجود، قانون‌گذاران را (مثلاً از طریق بازرسی‌ها و ...) با مانع مواجه کند.

موسسات تحت نظارت می‌توانند این‌گونه ریسک‌ها را از طریق اقداماتی مثل (همان‌طور که در بخش اصول در خصوص آن‌ها بحث خواهد شد) تدوین خط‌مشی‌های جامع و شفاف برون‌سپاری، تعیین برنامه‌های موثر مدیریت ریسک، انجام برنامه‌ریزی اقتضایی لازم از طریق موسسات برون‌سپاری، واگذاری مناسب قراردادهای برون‌سپاری و تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و زیر ساخت‌های منابع ارائه دهنده خدمات کاهش دهند.

قانون‌گذاران هم‌چنین از طریق حصول اطمینان از این که برون‌سپاری به قدر کافی در ارزیابی‌های هر موسسه تحت نظارت مورد توجه قرار گرفته است می‌توانند نگرانی‌های خود را در این زمینه کاهش دهند ضمن این که زمانی که به موضوعات مربوط به ریسک سیستمی می‌پردازند به تمرکز ریسک‌ها در ارائه خدمات توسط اشخاص ثالث توجه دارند.



یکی از موضوعات خاص مورد علاقه قانون‌گذاران، حفظ و تدوام حاکمیت شرکتی مستحکم است در این خصوص فعالیت‌های برون‌سپاری که ممکن است مانع از انجام مسئولیت‌های قانونی مدیریت مؤسسات تحت نظارت شود، از جمله موارد نگرانی قانون‌گذاران می‌باشد. نرخ رشد سریع ابداعات مربوط به فن‌آوری اطلاعات، همراه با اتکای بیش از حد به ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی خدمات، این امکان را دارند که به مشکلات سیستمی منجر شوند مگر این که این پتانسیل به کمک ترکیبی از تاثیرات بازار و مقررات به طور مناسب محدود گردد.

تلاش این گزارش، مشخص کردن نگرانی‌های موجود، بیان جزئیات بیشتری در مورد آن‌ها و نیز ارائه مجموعه‌ای از اصول مشتمل بر رهنمودهایی به مؤسسات و قانون‌گذاران است تا به کمک آن‌ها، بدون اینکه به کارایی مؤسسات لطمه وارد شود نگرانی‌های مربوط کاهش یابد.

## ۲- مروری بر اصول راهنما

مجمع مشترک اصول عالیّه زیر را تدوین نموده است. هفت اصل اول مسؤلیت‌های موسسات تحت نظارت را زمانی که فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند، در بر می‌گیرد و دو اصل پایانی به نقش و مسؤلیت‌های نظارتی می‌پردازد. در این بخش، مفاد اصول به طور اجمالی می‌آید. برای دریافت جزئیات بیشتری در مورد آن‌ها، به بخش نهم مراجعه شود.

I- هر موسسه تحت نظارتی که در پی برون‌سپاری فعالیت‌هایش است باید خط مشی جامعی را

تدوین کند و طی آن رهنمودهای لازم را برای ارزیابی نحوه واگذاری مناسب فعالیت‌ها

ارائه کند هیات مدیره یا مرجعی هم‌رتبه آن، مسؤلیت تدوین خط مشی برون‌سپاری و نیز

مسؤلیت‌های کلی مرتبط را برای فعالیت‌هایی که بر مبنای این سیاست‌ها انجام می‌شوند

برعهده دارد.

II- موسسه تحت نظارت باید برنامه جامعی برای مدیریت فعالیت‌های برون‌سپاری شده تدوین

کند و رابطه بین فعالیت‌های مذکور با ارائه دهنده خدمت را تبیین کند.

III- موسسه تحت نظارت باید اطمینان حاصل کند که ترتیبات برون‌سپاری از توانمندی آن‌ها

برای ایفای تعهداتشان به مشتریان و مراجع قانونگذار نمی‌گاهد و نیز مانعی برای انجام

نظارت مؤثر محسوب نمی‌شود.

IV- موسسه تحت نظارت باید اشخاص ثالث ارائه دهنده خدمات را پس از شناسایی کافی آن‌ها

انتخاب کند.

V- برون‌سپاری باید بر اساس قراردادهای مکتوبی انجام شود که به طور شفاف تمامی جزئیات

مهم ترتیبات برون‌سپاری شامل حقوق، مسؤلیت‌ها و انتظارات تمامی اشخاص در آن‌ها قید

شده باشد.

VI- موسسات تحت نظارت و ارائه دهندگان خدمات باید برنامه‌های اقتضایی لازم را تدوین

نمایند. این برنامه شامل برنامه‌ای برای بازگشت به شرایط عادی، هنگام وقوع حوادث غیر

مترقبه و نیز آزمون ادواری امکانات پشتیبانی است.

VII - موسسه تحت نظارت باید تدابیر لازم را اتخاذ نماید تا ارائه دهنده خدمات ملزم گردد

اطلاعات محرمانه موسسه مذکور و مشتریان آن را حفظ نموده از افشای عمدی و یا

غیرعمدی اطلاعات نزد اشخاص غیرمجاز ممانعت به عمل آورد.

VIII - مراجع نظارتی باید فعالیت‌های برون‌سپاری شده را به عنوان بخش غیر قابل تفکیک از

ارزیابی‌های مستمر از موسسه تحت نظارت محسوب نمایند و به کمک ابزارهای مناسب

اطمینان حاصل کنند که هریک از ترتیبات برون‌سپاری شده، به توانمندی موسسه تحت

نظارت برای انجام الزامات قانونی‌اش لطمه وارد نمی‌کند.

IX - مراجع نظارتی باید از ریسک‌های بالقوه موسسات تحت نظارتی که در چند بخش فعالیت

دارند و فعالیت‌های برون‌سپاری شده آن‌ها در تعدادی محدود از ارائه‌دهندگان خدمات

متمرکز است آگاهی داشته باشند.

### ۳ - تعریف

در این نوشتار، برون‌سپاری به مفهوم استفاده یک موسسه تحت نظارت از شخص ثالث (اعم از

این که شرکتی وابسته در یک گروه شرکتی یا شرکتی خارج از گروه شرکتی باشد) برای انجام مستمر

فعالیت‌ها در حال یا آینده است. فعالیت‌هایی که به طور معمول توسط موسسه تحت نظارت انجام می‌شده

است.

برون‌سپاری می‌تواند انتقال اولیه یک فعالیت (یا بخشی از آن فعالیت) از یک

موسسه تحت نظارت به یک شخص ثالث، یا انتقال بعدی یک فعالیت (یا بخشی از آن)،

از یک ارائه دهنده خدمات به شخص دیگری باشد که گاهی اوقات عنوان پیمانکار دست

دوم<sup>۱</sup> دارد. در بعضی از حوزه‌های قانونی، برون‌سپاری اولیه نیز به پیمانکار فرعی محول

می‌شود.

زمانی که شرکت‌ها این اصول را برای فعالیت‌هایی که در چارچوب برون‌سپاری

تعریف می‌شوند به کار می‌گیرند باید چند عامل را مورد توجه قرار دهند. اول، این اصول

---

1 - Subcontractor: پیمانکار دست دوم، مقاطعه‌کار فرعی

باید بسته به درجه اهمیت فعالیت برون سپاری شده نسبت به کل فعالیت‌های آن اعمال شوند.

حتی زمانی که فعالیت فاقد اهمیت باشد موسسه‌ای که فعالیت خود را برون سپاری نموده، باید به تناسب اعمال این اصول توجه داشته باشد. دوم، موسسات باید هرگونه وابستگی یا سایر ارتباطات بین موسسه‌ای که فعالیت آن برون سپاری شده و ارائه دهنده خدمات را مدنظر قرار دهند زمانی که لازم باشد اصول مربوط به برون سپاری در مورد شرکتی که فعالیت‌های موسسه به آن واگذار شده اعمال شود بهتر است این اصول با تعدیلاتی پذیرفته شود تا پتانسیل موجود، برای درجات متفاوت ریسک مربوط به برون سپاری‌های بین گروه<sup>۱</sup> منظور شود. سوم، ممکن است شرکت، قطع نظر از این که ارائه دهنده خدمات، شرکت تحت نظارتی است - که تابع نظارت مستقل قرار دارد - برای برون سپاری پذیرفته شود.

بر پایه این تعریف، برون سپاری، قراردادهای خرید را شامل نمی‌شود اگرچه موسساتی که فعالیت خود را برون سپاری می‌کنند باید اطمینان حاصل کنند آنچه خریداری می‌کنند برای هدف مورد نظر آنها مناسب باشد. "خرید" در این میان، به مفهوم اکتساب از فروشنده خدمات، کالاها، و تسهیلات است بدون این که اطلاعات اختصاصی شرکت خریدار که به مشتریانش تعلق دارد یا سایر اطلاعات مربوط به فعالیت‌های کاری اش منتقل شود.

از نظر این نوشتار، "موسسات تحت نظارت" به عنوان اشخاص حقوقی هستند که قانون گذار آنها را مجاز به انجام فعالیت قانونی دانسته است. اصول ارائه شده در این نوشتار موسسات با تعریف یاد شده در فوق را مورد نظر دارد.

"شخص ثالث" یا "ارائه دهنده خدمات" موسسه‌ای است که فعالیت برون سپاری شده از طرف یک موسسه تحت نظارت را انجام می‌دهد. عبارت "قانون گذار" در این متن تمامی مراجع قانون گذاری و نظارتی را شامل می‌شود که به موسسات مجوز فعالیت داده، بر فعالیت آنها نظارت می‌کنند.

#### ۴- تحولات و انگیزه‌ها برای برون‌سپاری در صنعت بانکداری

در حالی که گزارش‌ها حکایت از برون‌سپاری جزیی امور در شروع آن دارد، ولی شواهد بیانگر رشد سریع آن طی سال‌های اخیر است.

موسسه Deloitte برآورد نموده است که طی پنج‌سال اخیر از سال ۲۰۰۴، ۳۵۶ میلیارد دلار از خدمات صنعت مالی در آن سوی مرزها برون‌سپاری شده‌اند، این مقدار براساس گزارش موسسه یاد شده، بیانگر ۱۵ درصد هزینه‌های جاری صنعت می‌باشد. "موسسه برون‌سپاری"<sup>۲</sup> اطلاعات مربوط به شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف را در مورد امور برون‌سپاری شده آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. براساس پنجمین شاخص برون‌سپاری سالانه (بر پایه پاسخ‌نامه‌های دریافتی) فعالیت‌هایی که برون‌سپاری شده‌اند مواردی مانند حمل و نقل، مستغلات/مدیریت تسهیلات، فروش / بازاریابی، مراکز ارتباط/واحد‌های قرارداد<sup>۳</sup>، منابع انسانی، تامین مالی، توزیع و تدارکات، امور اداری و فن‌آوری اطلاعات را شامل می‌شوند.

#### جدول شماره (۱) عمده فعالیت‌های برون‌سپاری شده

وظایف	درصد
حمل و نقل	۹
مستغلات / مدیریت تسهیلات	۱۱
فروش / بازاریابی	۱۳
مراکز ارتباط / واحد‌های قرارداد	۱۵
تولید کارخانه‌ای	۱۸
منابع انسانی	۱۹
تامین مالی	۲۰
توزیع و پشتیبانی	۲۲
امور اداری	۴۷
فن‌آوری اطلاعات	۵۵

ماخذ: موسسه برون‌سپاری - شاخص برون‌سپاری پنجمین سال - ۲۰۰۴

۱- گزارش موسسه Deloitte به هیات مدیره فدرال رزرو، تحت عنوان برون‌سپاری فرامرزی توسط

بانک‌ها، مارس ۲۰۰۴.

2 - The Outsourcing Institute.

3 - Contact Centers / Call Centers.

جدول فوق نشان می‌دهد که خدمات مرتبط به فن‌آوری اطلاعات از جمله فعالیت‌های برون‌سپاری شده‌ای است که بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است، این اطلاعات با دیگر مطالعات انجام شده و نیز مشاهدات و مطالعات اعضای مجمع مشترک هماهنگ است. برآوردی حاکی بر این است که از مجموع ۳۴۰ میلیارد دلاری که در سال ۲۰۰۳ به طور کلی صرف فن‌آوری اطلاعات شده است ۱۲۰ میلیارد دلار یا یک سوم آن به اشخاص ثالث واگذار شده است. البته مطالعه انجام شده رشد سایر فعالیت‌هایی که در حال حاضر برون‌سپاری می‌شوند از جمله نیروی انسانی و تامین مالی را نیز نشان می‌دهد. چنین رشدی می‌تواند به عنوان بخشی از روند برون‌سپاری از وظایف خاص به سوی رشد برون‌سپاری استراتژیک محسوب شود.

دلایل بسیاری (از نظر تجاری موجه) برای برون‌سپاری وجود دارد که کم‌ترین آن ظرفیت برون‌سپاری برای صرفه‌جویی‌های قابل ملاحظه در هزینه‌ها از طریق سپردن امور به عاملی است که تلاش نموده در زمینه یک فعالیت خاص، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس را داشته باشد. یا فعالیت را به عاملی واگذار کند که به نیروی کار ارزان‌تر در کشور دیگر دسترسی دارد. علل اصلی یادشده برای برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی در جدول ارائه می‌شود.

#### جدول شماره ۲ - علل برون‌سپاری

درصد	علل برون‌سپاری
۱۰	دشواری فعالیت‌ها یا غیرقابل کنترل بودن آنها
۱۲	استفاده از قابلیت‌های فعالیت برون‌مرزی
۱۲	مشارکت در ریسک
۱۸	کاهش زمان برای بازار
۲۰	ثبت‌اندادن به منافع حاصل از مهندسی مجدد
۲۵	موجود نبودن منابع در داخل
۳۶	دسترسی به امکانات معتبر دنیا
۳۸	منابع آزاد برای سایر پروژه‌ها
۵۴	کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی
۵۶	افزایش تمرکز

ماخذ: موسسه برون‌سپاری - شاخص برون‌سپاری پنجمین سال - ۲۰۰۴

جزئیات خاص جغرافیایی در مورد اتحادیه اروپایی موجود است. در آن منطقه بانک مرکزی اروپا مطالعه‌ای در مورد انگیزه‌های برون‌سپاری انجام داده است.

### علل بانک‌های اتحادیه اروپا برای برون‌سپاری

درصد	علل برون‌سپاری
۸۹	کاهش هزینه‌ها
۶۰	دسترسی به فن‌آوری و مدیریت بهتر
۵۸	تمرکز بر فعالیت‌های اصلی
۲۹	صرفه‌جویی‌های حاصل از مقیاس
۲۴	منابع آزاد
۲۴	کیفیت / سرویس
۱۶	ایجاد تغییر / انعطاف‌پذیری

ماخذ: بانک مرکزی اروپا - سال ۲۰۰۴

در حالی که برون‌سپاری در سه بخش مالی اهمیت یافته است الگوی آن در هر بخش مشخص نیست. به ویژه، مدیریت وجوه و بخش‌های بیمه برای مدتی فعالیت‌هایی را برون‌سپاری نمودند که به طور بالقوه وظیفه اصلی آن‌ها محسوب می‌شدند. این امور عبارتند از:

- ❖ واگذاری مدیریت سرمایه‌گذاری (بسیاری از بیمه‌گران و مدیران وجوه، مدیریت سرمایه‌گذاری را به اشخاص ثالث و / یا موسسات گروه مرتبط واگذار می‌کنند).
- ❖ واحد نگه‌داری امانی و قیمت‌گذاری: در موارد قابل توجهی راه‌اندازی واحد قیمت‌گذاری و ترتیب‌نگه‌داری امانی وجوه و محصولات مرتبط را به اشخاص ثالث واگذار می‌کنند.
- ❖ بیمه کردن و دریافت مطالبات: بعضی از بیمه‌گران به حق‌العمل‌کاران اجازه می‌دهند مخاطرات اصلی ناشی از تعهدات را از طرف آنها بپذیرند و به مطالبات

رسیدگی کنند. برای این روند دلایل واقع بینانه‌ای مثل اهمیت تخصص در هنگام ورود به بازار جدید و صرفه‌جویی‌های حاصل از مقیاس وجود دارد ولی آن طور که مطالعه موردی شماره (۳) در ضمیمه "الف" نشان می‌دهد، تنظیم امور مربوط به آن می‌تواند به بیراهه رود.



## ۵- روند جاری در برون سپاری

مؤسسات مالی سال‌هاست که امور خود را برون سپاری می‌کنند اگرچه این موارد به حدی نیست که در سال‌های اخیر انجام شده است. به عنوان مثال در صنعت اوراق بهادار از سال‌های دهه ۱۹۷۰ تاکنون، شرکت‌ها، فعالیت‌های شبه دفتری خود، مثل چاپ و ذخیره‌سازی اطلاعات (نگهداری سوابق) را برون سپاری نموده‌اند این کار به دلیل صرفه‌جویی در هزینه‌ها انجام شد.

با پیشرفت فن‌آوری، برون سپاری ارائه خدمات اطلاعاتی رواج یافت. در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ این امور در مقیاس بالایی انجام شد و اغلب، برون سپاری، بخش فن‌آوری اطلاعات را با توجه به هزینه آن و نیز به دلیل اهمیت ضرورت همگامی با تحولات فن‌آوری، در بر می‌گرفت.

به دنبال آن، رشد برون سپاری در عرصه‌های استراتژیک‌تر مثل منابع انسانی را شاهد بودیم. در بعضی موارد مشاهده شده است که "برون سپاری پردازش امور"، به مفهوم برون سپاری فرآیندهای متوالی<sup>۱</sup> یک خط کاری یا پردازش کلی آن انجام شده است. برون سپاری فرآیندهای متوالی به دلیل روابط بین برون سپارنده و شخص ثالث تا حدودی متفاوت است به این علت که شخص ثالث در این نوع برون سپاری نسبت به ارائه دهنده سنتی خدمات، بیشتر، یک شریک استراتژیک به حساب می‌آید.

روند مهم دیگر موجود در برون سپاری که به نظر می‌رسد در برون سپاری "فرامرزی" شتاب یافته است فعالیت‌های موثر برون سپاری، ماورای مرزهای ملی است. بسیاری از مؤسسات با ساختارهای پیچیده و "تودرتو" بر پایه پردازش تراکنش و مراکز مطالبه فرامرزی<sup>۲</sup> در پی اثربخشی کلی سازمانی هستند. گاهی اوقات ترتیبات برون سپاری با اشخاص غیرمرتبط است در حالی که در سایر موارد، شرکت برون سپارنده، پایگاه برون سپاری خود را (از طریق یک شرکت وابسته) ایجاد می‌کند تا خدمات را ارائه کند.

---

1 - End to end.

2 - Call Center.

در هند تعدادی از سازمان‌ها ترتیبات برون‌سپاری را ایجاد کردند که در جدول زیر به صورت نمونه نشان داده شده است (تعداد تقریبی کارکنان در داخل پراتنز آمده است).

جدول ۱- شرکت‌های خدمات مالی در هند (اعداد داخل پراتنز = تعداد کارکنان)

Amex (۱۰۰۰)	ABN AMRO (۳۰۰)
Citigroup (۳۰۰)	Axa (۳۸۰)
GE (۱۱۰۰)	Deutsche Bank (۵۰۰)
JP Morgan Chase (۴۸۰)	HSBC (۲۰۰۰)
Merrill Lynch (۳۵۰)	Mellon Financial (۲۴۰)
	Standard Chartered (۳۰۰۰)

ماخذ: گزارش Deloitte ارائه شده به هیات مدیره فدرال رزرو تحت عنوان "برون‌سپاری برون‌مرزی و فرامرزی توسط بانک‌ها". ۳۰ مارس ۲۰۰۴

شواهد غیررسمی دال بر این است که کشورهای چین، مالزی و فیلیپین به عنوان مکان‌های مطلوب برای برون‌سپاری محسوب می‌شوند. براساس گزارش منتشره در سال ۲۰۰۴ توسط موسسه حسابرسی Deloitte، رشد برون‌سپاری در دهه حاضر تداوم یافته است. این گزارش رشد شرکت‌های خدمات مالی جهانی با امکانات برون‌مرزی را از ۲۹ درصد در سال ۲۰۰۲ به ۶۷ درصد در سال ۲۰۰۳ نشان می‌دهد. چنین برآورد می‌شود که تا سال ۲۰۰۵، ۲۱۰ میلیارد دلار از هزینه‌های صنعت که هزینه‌های فرامرزی است به ۴۰۰ میلیارد دلار یا ۲۰ درصد از کل هزینه صنعت در سال ۲۰۱۰ افزایش یابد.

در این گزارش آمده است که در روند کلی رشد برون‌سپاری، این نسبت برای شرکت‌های بزرگ به طور معنی‌داری بالاتر از شرکت‌های کوچک است. علاوه بر این، شرکت‌های بیشتری عملیات فرامرزی خود را برون‌سپاری می‌کنند. در عمل، رشد برون‌سپاری فرامرزی، ضرورت پایش منظم ریسک کشوری را اجتناب‌ناپذیر ساخت. به این مفهوم که لازم است موسسه برون‌سپارنده، خط مشی‌های دولت خارجی و شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و قانونی کشوری را که در آن دارای روابط قراردادی با

ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری است، مورد پایش قرار دهد. علاوه بر این، لازم است برنامه‌های مناسب استمرار عملیات کاری و نیز استراتژی‌های خروج را تدوین نماید. به عنوان بخشی از نیازهای سازمان در رابطه با موضوعات استمرار عملیات کاری موسسه باید - در بدترین حالت - این گزینه را که فرآیندها بتوانند با سرعت به کشور برگشت داده شوند مورد توجه قرار دهد.

## ۶- تحولات قانونگذاری

قانونگذاران به مسائلی که برون‌سپاری در دو سطح ملی و بین‌المللی پیش می‌آورد اذعان دارند. مجمع مشترک به منظور تدوین این مجموعه اصول که در تمامی بخش‌های مالی کاربرد دارد، با تعدادی از دیگر کارگروه‌های بین‌المللی تعاملاتی داشته است. سایر فعالیت‌های بین‌المللی در این خصوص به شرح ذیل اعلام می‌شوند:

- مجمع مشترک با کمیته دائمی کمیسیون بین‌المللی سازمان اوراق بهادار (IOSCO)<sup>۱</sup> که مجموعه‌ای از اصول برون‌سپاری را به ویژه در مورد شرکت‌های اوراق بهادار تدوین نموده است، ارتباط کاری نزدیکی داشته است. دو مجموعه تدوین شده، مکمل یکدیگر بوده و اصول عالی‌های را شکل می‌دهند که به همراه اصول ویژه کمیسیون بین‌المللی سازمان اوراق بهادار، می‌توانند مبنایی برای تمامی بخش‌ها تلقی شوند.
- کمیته نظارت بر بانکداری بازل و ناظران موسسه بین‌المللی بیمه (IAIS)<sup>۲</sup> در حال بررسی رویه‌ها و واکنش‌ها نسبت به مقررات برون‌سپاری‌های نوظهور هستند.
- کمیته ناظران بانکی اروپایی (CEBS)<sup>۳</sup> کاری را که توسط گروه تماس انجام شده بود پیگیری نمود و در آوریل سال ۲۰۰۴، مجموعه‌ای از اصول در مورد برون‌سپاری را برای اعلام نظر عموم منتشر کرد.
- کمیته قانونگذاران اوراق بهادار اروپایی، (CESR)<sup>۴</sup> درباره پیاده‌سازی قانون اتحادیه اروپا در مورد برون‌سپاری در بازارها، دستورالعمل ابزارهای مالی در بازار (MIFID)<sup>۵</sup>، توصیه‌هایی را منتشر کرد. پس از دوره مشورتی مقرر در

1 - The International organization of Securities Commission.

2 - International Association of Insurance Supervisors.

3 - The Committee of European Banking Supervisors.

4 - The Committee of European Securities Regulators.

5 - Markets in Financial Instruments Directive.

دستورالعمل، انتظار می‌رود که این دستورالعمل تا اواسط سال ۲۰۰۶ به اجرا در آید.

- کمیته بیمه اروپایی و ناظران صندوق‌های حرفه‌ای (CEIOPS)<sup>۱</sup> نیز احتمالاً در این زمینه منافی دارد.

گروهی از تدوین‌کنندگان مقررات برون‌سپاری در سطح ملی از استانداردها یا کنترل‌های قانونی برای برون‌سپاری برخوردارند. در اینجا نمونه گسترده‌ای از رویکردهای موجود در این زمینه ارائه می‌شود:

#### جدول ۲ - رویکردهای کشورهای برون‌سپاری

استرالیا	استانداردهای احتیاطی که برای برون‌سپاری به بانک‌ها ابلاغ گردید از اول ژوئیه سال ۲۰۰۲ نافذ است. بخش بیمه نیز اعلام نموده که آن بخش نیز این استانداردها را به محض ابلاغ رسمی به آن اجرا خواهد نمود.
بلژیک	در ژوئن سال ۲۰۰۴، CBFA مجموعه دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مشترکی را برای بانک‌ها و بخش خدمات سرمایه‌گذاری اعمال نمود که عمدتاً بر پایه گزارش مشورتی CEBS است. مشاوره برای پیاده‌سازی این مجموعه در بخش بیمه نیز آغاز شده است.
کانادا	در مه سال ۲۰۰۱، OSFI دستورالعمل B10 را اعمال نمود که مفاد آن در مورد انتظارات از موسسات برون‌سپاری است. ویرایش بازنگری شده دستورالعمل‌ها در دسامبر سال ۲۰۰۳ منتشر شد. در ۱۵ دسامبر سال ۲۰۰۴ دستورالعمل مورد بازنگری قرار گرفت و تمامی شرکت‌ها و سازمان‌های فدرال موظف گردیدند تا ۱۵ دسامبر سال ۲۰۰۴ خود را با این دستورالعمل تطبیق دهند.
فرانسه	در اوایل سال ۲۰۰۵ مواد جدیدی در مقررات ۰۲-۹۷ مربوط به کنترل داخلی در موسسات اعتباری و سرمایه‌گذاری گنجانیده شد. این مواد در برگرفته برون‌سپاری‌های حایز اهمیت و فاقد اهمیت می‌شد و الزامات خاصی را برای برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی مشخص می‌کرد. برون‌سپاری می‌بایست تحت قرارداد مکتوبی انجام شود که صریحاً در آن به موسسه اعتباری و ناظران بانک مرکزی فرانسه اجازه نظارت حضوری می‌داد. فعالیت‌های برون‌سپاری شده و مخاطرات مرتبط با آن‌ها باید به عنوان بخش خاصی از گزارش‌دهی به هیات مدیره باشد.
آلمان	در دسامبر سال ۲۰۰۱، مقامات آلمان دستورالعملی را صادر کردند که تمامی موسسات اعتباری و خدمات مالی را در بر می‌گرفت. این دستورالعمل الزاماتی را برای برون‌سپاری اعلام می‌داشت از جمله این که موسسات یاد شده می‌بایست هنگام برون‌سپاری اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های عملیاتی برون‌سپاری به موارد ذیل لطمه وارد نمی‌کند: ۱- کیفیت فعالیت و خدمت از نظر نظم و ترتیب؛ ۲- توانایی مدیران برای اداره و پایش این فعالیت‌ها؛ ۳- حق موسسه نظارتی آلمان برای حسابرسی و امکان نظارت موسسات اعتباری در حوزه قانونی آن.

1 - The Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors.

<p>ژاپن</p>	<p>در آوریل ۲۰۰۱، بانک مرکزی ژاپن، برای مشخص کردن انتظاراتش از موسسات مالی در مورد مدیریت ریسک فعالیت‌های برون‌سپاری شده گزارشی را منتشر نمود. موسسه خدمات مالی دستورالعمل بازرسی برای موسسات مالی را منتشر نمود. این دستورالعمل نکات کنترلی برای مدیریت ریسک ترتیبات برون‌سپاری را مشخص می‌کرد.</p>
<p>هلند</p>	<p>در اول آوریل سال ۲۰۰۱ در بانک مرکزی هلند (ناظر بر موسسات اعتباری) مقرراتی را در مورد سازمان و کنترل منتشر نمود. بخش ۲/۶ از این مجموعه مقررات به برون‌سپاری (و اجزای تشکیل دهنده آن) در فرآیند کار اختصاص داده شده است. در اول فوریه سال ۲۰۰۴ مقام ناظر بر صندوق‌های بازنشستگی و بیمه هلند مقرراتی را برای برون‌سپاری در شرکت‌های بیمه منتشر نمود.</p>
<p>سوئیس</p>	<p>در اوت سال ۱۹۹۹، کمیسیون بانکی فدرال سوئیس (SFBC)، "دستورالعمل برون‌سپاری" را برای بانک‌ها و سازمان‌های اوراق بهادار ابلاغ نمود که به موجب آن برای برون‌سپاری بدون نیاز به دریافت موافقت SFBC مجوز لازم داده شد. شمول این دستورالعمل‌ها، منوط به گزارش‌های سالانه حساب‌برسان مستقل است برون‌سپاری می‌بایست به صورت قرارداد مکتوب انجام شود و فعالیت‌های برون‌سپاری در حوزه نظام کنترل داخلی موسسات تلفیق گردد. یک قرارداد برون‌سپاری باید صراحتاً برای بازدید و کنترل‌های لازم به وسیله موسسات مالی، حساب‌برسان داخلی و مستقل و کمیسیون بانکی فدرال سوئیس مجوز ارائه نماید. برون‌سپاری وظایف هیات مدیره و نیز وظایف اصلی مدیریت موسسات مالی مجاز نمی‌باشد.</p>
<p>انگلستان</p>	<p>FSA انگلستان دستورالعمل‌هایی به بانک‌ها و ... ابلاغ نموده است. این دستورالعمل، برون‌سپاری‌های حایز اهمیت و فاقد اهمیت را در بر گرفته اما تمرکز آن بر روی برون‌سپاری‌های حایز اهمیت است. هر موسسه باید همیشه پیش از ورود به ترتیبات برون‌سپاری حائز اهمیت، مراتب را به اطلاع FSA برساند. در دسامبر سال ۲۰۰۴ دستورالعمل جدید ابلاغ گردید.</p>
<p>آمریکا (موسسات صادرکننده اوراق بهادار</p>	<p>به طور کلی قانون‌گذاران اوراق بهادار با برون‌سپاری فرآیندها و روش‌های اصلی که به طور سنتی قبل از برون‌سپاری در موسسات انجام شده مخالفتی نداشته‌اند. از قوانین شماره‌های ۳۴۲، ۳۴۶ و ۳۸۲ بورس نیویورک (که بزرگ‌ترین شرکت‌ها عضو آن هستند) چنین تعبیر می‌شود که قوانین یاد شده یا به طور کامل با برون‌سپاری مخالف هستند و یا فقط به طور محدود با برون‌سپاری به اشخاص تحت نظارت موافقت دارند. قانون اوراق بهادار سال ۱۹۳۴ به طور کلی هر شخص یا موسسه‌ای را از متعهد شدن در تراکنش‌های کاری اثرگذار در اوراق بهادار به حساب دیگران بدون ثبت در کمیسیون اوراق بهادار ایالات متحده منع کرده است. عبارت "تعهد در تراکنش کاری اثرگذار" در اوراق بهادار به حساب دیگران به طور گسترده تفسیر می‌شود و تعداد زیادی از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد.</p>

<p>FFIEC، تشکل سازمانی پنج مؤسسه قانونگذاری مؤسسات مالی، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و بولتن‌ها را به منظور تبیین وظایف بانک‌ها در مدیریت ریسک برون‌سپاری IT و نیز دستورالعمل‌هایی برای بازرسان منتشر نموده است. این نشریات که اخیراً به هنگام شدند به ویژه اطلاعاتی را در مورد ریسک‌های امنیتی در روابط با اشخاص ثالث مطرح می‌کنند. منبع اصلی دستورالعمل‌ها برای برون‌سپاری عبارتند از:</p> <p>بولتن شماره ۴۷-۲۰۰۱ مؤسسه OCC، روابط اشخاص ثالث، اصول مدیریت ریسک (نوامبر ۲۰۰۱)</p> <p>دستورالعمل FFIEC در مورد مدیریت ریسک برون‌سپاری خدمات فن‌آوری سه بولتن تکنولوژی مؤسسه FDIC با عنوان رویه‌های موثر برای انتخاب یک ارائه‌دهنده خدمات، ابزارها برای اداره ریسک عملکرد ارائه‌دهنده خدمات فنی، توافقات در سطح برابر، برای ارائه خدمات و تکنیک‌هایی برای اداره ارائه‌دهندگان خدمات چندگانه (ژوئن سال ۲۰۰۱)</p> <p>کتاب راهنمای IT، منتشره توسط FFIEC تحت عنوان کتابچه تکنولوژی‌های نظارتی برای ارائه‌دهندگان خدمات (مه سال ۲۰۰۳)، که در آن روش نظارت مبتنی بر ریسک برای نظارت و مدیریت روابط برون‌سپاری و رویه‌های نظارت و مدیریت روابط با ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری را عرضه می‌کند. در نیمه سال ۲۰۰۴، ناظران بانکی ایالات متحده دستورالعمل بازرسی برون‌سپاری خدمات فن‌آوری FFIEC را به هنگام نمودند. این دستورالعمل راهنما و روش بازرسی را ارائه می‌کند که به بازرسان کمک می‌کند فرآیند مدیریت ریسک مؤسسه مالی را ارزیابی کنند تا روابط برون‌سپاری فن‌آوری اطلاعات را تعیین، مدیریت و کنترل کنند.</p>	<p>آمریکا (بانک‌ها)</p>
<p>در ایالات متحده برون‌سپاری فعالیت‌های بیمه توسط ناظران بیمه ایالتی به روش‌های مختلف نظارت می‌شوند. وظایف اساسی برون‌سپاری از طریق اختیارات قانونی خاصی که به ناظران داده می‌شود مشخص می‌گردد. مثال‌های این موضوع شامل قوانین اداره نمایندگی‌های کل و ادارات شخص ثالث می‌شود.</p> <p>از دیگر فعالیت‌هایی که برون‌سپاری می‌شوند فرآیند انجام بازرسی حضوری بازار، هنگام بررسی نظام کنترل داخلی شرکت است، به عنوان مثال، پردازش مطالبات یا مدیریت سرمایه‌گذاری و تخلفاتی که از طریق مراجع نظارتی به منظور پیشگیری از تسویه ناعادلانه مطالبات یا رویه‌های تجاری مشخص می‌شود.</p> <p>کمیته مقررات بازار NAIC و امور مصرف‌کنندگان کارگروه "فروشنده ثالث" را ایجاد نموده است تا بررسی نماید که مرجع نظارتی در کدام حوزه‌ها، بهره‌گیری شرکت‌های بیمه از خدمات اشخاص ثالث را مجاز نمی‌داند کارگروه انتظار دارد که پیشنهادهاتی برای منظور نمودن در دستورالعمل ناظران بازار NAIC دریافت دارد.</p>	<p>آمریکا (بیمه)</p>

## ۷- ریسک‌های اصلی برون‌سپاری

علیرغم اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های مهم می‌تواند منافع متعددی را برای یک سازمان خدماتی مالی به ارمغان آورد، لیکن ریسک‌های متعددی را در بردارد که نیازمند مدیریتی جدی و موثر است. برخی از ریسک‌های عمده در جدول ذیل ارائه گردیده است.

### جدول ۳- برخی از ریسک‌های اصلی در برون‌سپاری

ریسک	نگرانی‌های عمده
ریسک استراتژیکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>اشخاص ثالث ممکن است فعالیت‌هایی را انجام دهند که با اهداف استراتژیکی کلی موسسه تحت نظارت سازگار نباشند؛</li> <li>عدم موفقیت برای انجام به موقع و مناسب بازرسی ارائه‌کننده خدمات برون‌سپاری؛</li> <li>ناکافی بودن تخصص برای نظارت بر ارائه‌دهنده‌ی خدمات.</li> </ul>
ریسک اعتباری	<ul style="list-style-type: none"> <li>دریافت خدمات ضعیف از شخص ثالث؛</li> <li>ارتباط متقابل مشتریان با استانداردهای کلی موسسه تحت نظارت سازگار نباشد؛</li> <li>رویه‌های شخص ثالث در راستای رویه‌های مقرر (اخلاقی یا دیگر موارد) موسسه تحت نظارت نباشد.</li> </ul>
ریسک تطبیق	<ul style="list-style-type: none"> <li>با قوانین خاص مطابقت نداشته باشد؛</li> <li>در حد کفایت با قوانین احتیاطی و مصرف‌کننده انطباق نداشته باشد؛</li> <li>قوانین احتیاطی و مصرف‌کننده در حد کفایت رعایت نشود؛</li> <li>سیستم‌های تطبیق و کنترل ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری در حد کفایت نباشد.</li> </ul>
ریسک عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم موفقیت تکنولوژیکی؛</li> <li>وجود ظرفیت‌های مالی نامناسب برای انجام تعهدات و یا اصلاحات؛</li> <li>اختلاس یا اشتباه؛</li> <li>ریسک‌هایی که به دلیل آن‌ها شرکت‌ها، انجام بازرسی ارائه‌دهنده‌ی خدمت را پرهزینه یا دشوار بدانند.</li> </ul>
ریسک استراتژی خروج	<p>ریسکی که برای آن استراتژی خروج مناسب وجود ندارد. این ریسک ناشی از اتکای بیش از حد به یک موسسه، از دست دادن مهارت‌های مربوط در موسسه که خود، عاملی بازدارنده برای بازگرداندن فعالیت به درون موسسه می‌باشد و قراردادهایی که با ممنوعیت خروج سریع، خروج از برون‌سپاری را پرهزینه می‌سازد.</p>
ریسک طرف مقابل	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعهد خرید یا ارزیابی اعتباری نامناسب.</li> <li>تنزل کیفی اسناد دریافتی.</li> </ul>

ریسک کشوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فضای سیاسی، اجتماعی و قانونی ممکن است به افزایش ریسک بیانجامد.</li> <li>• برنامه‌ریزی مستمر عملیات کاری پیچیده‌تر می‌گردد.</li> </ul>
ریسک انعقاد قرارداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توان اجرایی نمودن قراردادها.</li> <li>• برای برون‌سپاری فرامرزی (Off shore) گزینش قانون مهم است.</li> </ul>
ریسک دسترسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتیبات برون‌سپاری امکان تهیه به موقع اطلاعات و سایر اطلاعات مورد نیاز مراجع نظارتی را با تاخیر مواجه می‌کند.</li> <li>• لایه دیگری از مشکلات مربوط را به فعالیت‌های شناختی ارائه‌دهنده خدمت برون‌سپاری می‌افزاید.</li> </ul>
ریسک تمرکز و سیستماتیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صنعت کلی در قبال ارائه دهندگان خدمات برون‌سپاری در معرض ریسک‌های چشمگیری است. این تمرکز ریسک جنبه‌های ذیل را در بر می‌گیرد:</li> <li>• نبود کنترل هریک از موسسات بر ارائه‌دهنده خدمت</li> <li>• ریسک سیستمی صنعت در کل</li> </ul>

## ۸- مباحث مطرح در اصول:

**تعریف:** کارگروه مجمع مشترک، زمانی که در پی ارائه تعریف کاملی از برون‌سپاری بود مباحثات قابل توجهی را انجام داد. موضوع مهم این بود که تعریف در عین گستردگی به حد کافی مختصر باشد به طوری که در مورد اهمیت اجتناب‌ناپذیر بودن انجام وظایفی که به طور طبیعی ورای وظایف ناظران بانکی است آگاهی دهد (مثل ذخیره آب یا مبلمان دفتری حتی اگر از نظر تئوری - در بدترین سناریوها - تشریح شود که این خدمات مرتبط به کار ناظران است) با این هدف، کارگروه به مطالعاتی متکی شد که توسط کمیته ناظران بانکی اروپایی و کمیسیون‌های بین‌المللی سازمان اوراق بهادار انجام گرفت. مطالعات انجام شده توسط کمیسیون‌های بین‌المللی سازمان اوراق بهادار به دلیل بارز نمودن فعالیت‌هایی که انتظار می‌رود یک موسسه قانونگذاری به طور مستمر انجام دهد، مثبت بود. مطالعات کمیته ناظران بانکی اروپا نیز از نظر تبیین قراردادهای خرید اصلی که می‌بایست از تعریف خارج شوند، برای گروه مفید بود.



**وابسته‌ها:** کارگروه این موضوع را که برون‌سپاری به وابسته‌ها نیز در حوزه تعریف برون‌سپاری منظور شود، به بحث گذاشت. اعضا متفق‌القول بودند که باید وابسته‌ها را نیز منظور کنند. البته نگرانی که در مورد احتساب شرکت‌های وابسته وجود داشت، این که، ممکن است شرکت‌های یاد شده به منظور تحقق اهداف قانونی دیگری تشکیل شده باشند. مورد فوق، مجدداً در زمان گردهمایی مجمع مشترک و در پی انضمام متن دستورالعمل دیگری به تعریف، دوباره مطرح شد. کارگروه ابراز اطمینان کرد که توصیه‌های ارائه شده در اصول، توسط وابسته‌ها از احتمال بیشتری برای اجرا برخوردار است.

**حایز اهمیت بودن فعالیت:** کارگروه، مزیت تمایز قایل شدن بین فعالیت‌ها از نظر درجه اهمیت آن‌ها و داشتن سطوح متفاوت انطباق با اصول را با توجه به درجه اهمیت فعالیت‌ها به بحث گذاشت. در ابتدای امر، این که مفهوم اهمیت داشتن فعالیت‌ها در امور، بخش‌ها و کشورهای مختلف متفاوت باشد مورد تأیید قرار نگرفت. البته در نتیجه مشاوره‌های انجام شده، تصمیم بر این قرار گرفت که سطح اهمیت فعالیت‌ها منظور شود ولی تعریف دقیق آن با صلاحدید مقامات ملی باشد. در هر حال مجمع عمومی تأکید نمود که این اصول بنگاه‌ها را تشویق می‌کند سطح اهمیت را در گستره فرآیند مدیریت ریسک خود منظور نموده و در دستورالعمل‌هایی ارائه کنند.

**پاسخگو بودن مدیریت بنگاه:** مجمع عمومی در نگرش خود بر این نکته اتفاق نظر داشت که اصول باید بر مسئولیت مدیریت ارشد بنگاه در مورد تمامی فعالیت‌ها (اعم از این که برون‌سپاری شوند یا خیر) تأکید نماید. در نتیجه بازخوری که کارگروه طی فرآیند مشورتی به آن دست یافت، متنی به اصل سوم اضافه شد مبنی بر این که ساختار حاکمیتی مناسب با تعریف شفاف وظایف و مسئولیت‌ها از سوی برون‌سپارنده باید برای قبل از انجام برون‌سپاری و بعد از آن وجود داشته باشد.

**ممنوعیت (برون‌سپاری) فعالیت‌های خاص:** در مورد عملی و اجرایی بودن ممنوعیت

فعالیت‌های اصلی برون‌سپارنده، در مجمع مباحثاتی انجام شد. البته با توجه به گستردگی اصول و تفاوت‌های موجود در بخش‌هایی که این اصول برای آن‌ها طراحی می‌شوند، رویکرد محدودی مورد توافق قرار گرفت که به موجب آن برون‌سپاری فعالیت خاصی منع نشد با این استدلال که اصول بخشی و با جزئیات بیشتر، که بر پایه اصول تدوین شده توسط مجمع مشترک تهیه می‌گردد در رابطه با ممنوعیت فعالیت اعلام نظر می‌نماید.

**موضوعات سیستمی:** مجمع مشترک از این موضوع آگاه است که اگر چه این اصول برای پرداختن به ریسک‌های برون‌سپاری در سطح خرد طرح‌ریزی شده‌اند، ولی ریسک‌های سیستمی که می‌توانند از برون‌سپاری نشات گیرند قابل انکار نیستند. برای این موضوع، کارگروه، ضروری دانست تا اصول خاصی را برای کمک به ناظران برای پایش ریسک‌های تمرکز در ارائه‌دهندگان خدمات شخص ثالث و نیز ریسک‌های سیستمی ناشی از آن منظور نماید.

## ۹- اصول راهنما

مجمع مشترک، اصول عالیه ذیل را برای برون سپاری پیشنهاد نمود. خلاصه این اصول در بخش دوم قابل دسترسی است.

I- هر موسسه تحت نظارتی که در پی برون سپاری فعالیت‌هایش است باید خط مشی جامعی را تدوین کند و طی آن رهنمودهای لازم را برای ارزیابی نحوه واگذاری مناسب فعالیت‌ها ارائه کند هیات مدیره یا مرجعی هم رتبه آن مسئولیت تدوین خط مشی برون سپاری و نیز مسئولیت‌های کلی مرتبط را برای فعالیت‌هایی که بر مبنای این سیاست‌ها انجام می‌شوند برعهده دارد.

پیش از برون سپاری فعالیت‌ها، موسسه تحت نظارت باید خط مشی‌ها و معیارهای مشخصی را برای تصمیم‌گیری در مورد برون سپاری تدوین کند. این خط مشی‌ها می‌بایست ارزیابی مناسب بودن برون سپاری فعالیت را، حدی که تا آن، برون سپاری برای فعالیت مربوط مناسب است، در برگیرد. تمرکزهای ریسک، حدود مربوط به سطح کلی قابل قبول برای برون سپاری فعالیت‌ها و ریسک ناشی از برون سپاری چند فعالیت به یک ارائه دهنده خدمات واحد، همگی از مواردی هستند که می‌بایست مورد توجه قرار گیرند.

چنانچه موسسه تحت نظارتی درصدد باشد هر یک از فعالیت‌هایش را برون سپاری کند مدیریت آن باید به شناخت جامعی از هزینه و فایده مربوط به این کار دست یابد. تجزیه و تحلیل مورد نیاز در این رابطه، مستلزم ارزیابی قابلیت‌های اصلی سازمان، توان مدیریتی، نقاط ضعف و اهداف آتی موسسه است.

موسسه تحت نظارت باید خط مشی‌هایی را تدوین نماید تا در مورد توانمندی‌اش برای نظارت موثر بر فعالیت‌هایی که برون سپاری می‌شوند (به اصل ۲ رجوع شود). اطمینان ایجاد کند. لازم است در تمامی فرآیند تعهد و مدت قرارداد، ساختار حاکمیتی، مناسب و به گونه‌ای باشد که در آن وظایف و مسئولیت‌ها از سوی برون سپار به خوبی تبیین شده باشد.

موسسه تحت نظارت باید - در حد ضرورت - اقدامات لازم را انجام دهد تا نسبت به توانمندی اش برای انطباق با قوانین و الزامات مقرراتی در هر دو کشور اصلی و میزبان اطمینان ایجاد نماید.

چنانچه برون سپاری فعالیت، به حق مرجع نظارتی برای ارزیابی یا توان نظارتی آن لطمه وارد کند، فعالیت مورد نظر موسسه نمی بایست برون سپاری شود. هیات مدیره موسسه تحت نظارت (یا اشخاص هم تراز آن) مسئولیت دارد از این موضوع که تمامی تصمیمات متخذه در موسسه و نیز فعالیت های انجام شده توسط اشخاص ثالث در انطباق با خط مشی های مقرر (برون سپاری) هستند، اطمینان حاصل کنند. نقش حسابرس داخلی در این رابطه حایز اهمیت است.

## II - موسسه تحت نظارت باید برنامه جامعی برای مدیریت فعالیت های برون سپاری شده تدوین

کند و رابطه بین فعالیت های مذکور با ارائه دهنده خدمت را تبیین کند.

در تدوین برنامه مدیریت ریسک امور برون سپاری، ارزیابی ریسک برون سپاری در موسسه تحت نظارت به در نظر گرفتن عواملی از جمله حوزه و اهمیت فعالیت برون سپاری شده، نحوه مدیریت، پایش و کنترل ریسک فعالیت مزبور توسط موسسه (شامل مدیریت کلی ریسک عملیاتی آن) و این موضوع که ارائه دهنده خدمت چگونه و با چه کیفیتی ریسک های بالقوه عملیات مزبور را مدیریت و کنترل می کند، بستگی دارد.

بعضی از عواملی که می توانند در برنامه مدیریت ریسک با اهمیت تلقی شوند

عبارتند از:

- ❖ اثر مالی، شهرتی و عملیاتی بر موسسه تحت نظارت، هنگام عدم ارائه کامل و موفقیت آمیز خدمات مالی.
- ❖ زیان های بالقوه وارده به مشتریان و طرف های مقابل موسسه تحت نظارت در صورت عدم موفقیت ارائه دهنده خدمت.
- ❖ پیامدهای برون سپاری فعالیت از نظر تاثیر آن بر توانمندی و ظرفیت موسسه تحت نظارت برای رعایت الزامات مقرراتی و نیز تغییر در الزامات یاد شده.
- ❖ هزینه.

❖ ارتباط متقابل فعالیت برون سپاری شده با سایر فعالیت‌های موسسه تحت نظارت.

❖ وابستگی مالکیتی یا سایر ارتباطات موسسه تحت نظارت با ارائه‌دهنده خدمات.

❖ جایگاه قانونی ارائه دهنده خدمت.

❖ درجه دشواری انتخاب جایگزین برای ارائه‌دهنده خدمت یا بازگرداندن فعالیت به موسسه - در صورت ضرورت - و زمان مورد نیاز برای آن‌ها.

❖ پیچیدگی ترتیبات برون سپاری شده به عنوان مثال، توانمندی موسسه برای کنترل ریسک‌ها در زمانی که بیش از یک ارائه‌دهنده خدمت تلاش می‌کنند با همکاری یکدیگر مراحل مرتبط عملیات برون سپاری را انجام دهند.

حفاظت از اطلاعات، امنیت و سایر ریسک‌هایی که می‌تواند از نظر مکان جغرافیایی ارائه‌دهنده خدمت اثرات نامطلوبی را در پی داشته باشد. برای این منظور، زمانی که موسسه وارد ترتیبات برون سپاری و مدیریت آن‌ها در خارج از کشور اصلی می‌شود برخورداری از تخصص خاص مدیریت ریسک، برای ارزیابی ریسک کشوری مرتبط، مثلاً شرایط سیاسی یا قانونی، می‌تواند ضروری باشد.

به طور کلی، برنامه جامع مدیریت ریسک برون سپاری باید زمینه پایش و کنترل مستمر تمامی جنبه‌های ترتیبات برون سپاری و نیز روش‌های هدایت اقدامات اصلاحی هنگام وقوع حوادث مهم را فراهم کند.

III- موسسه تحت نظارت باید اطمینان حاصل کند که ترتیبات برون سپاری از توانمندی آن‌ها

برای ایفای تعهداتشان به مشتریان و مراجع قانونگذار نمی‌گاهد و نیز مانعی برای انجام

نظارت مؤثر محسوب نمی‌شود.

ترتیبات برون سپاری نباید بر حقوق مشتری نسبت به موسسه تحت نظارت، مثل توان مشتری برای دریافت خسارت در جایی که این کار تحت قوانین مرتبط عملی است، اثرگذار باشد.

ترتیبات برون سپاری نباید به توان مراجع نظارتی برای انجام وظایف قانونی آن‌ها مثل نظارت مناسب بر موسسه خدشه وارد کند.

IV- موسسه تحت نظارت باید اشخاص ثالث ارائه دهنده خدمات را پس از شناسایی کافی آنها

#### انتخاب کند.

موسسه تحت نظارت باید معیارهایی تعیین کند تا براساس آنها پیش از  
گزینش ارائه دهنده خدمت برون سپاری، از ظرفیت و توان آن برای انجام موثر، قابل اتکا  
و در سطح استاندارد امور برون سپاری اطمینان حاصل کند.

در موارد ذیل باید دقت کافی به عمل آید:

۱- گزینش ارائه دهندگان خدمات واجد شرایط و دارای منابع کافی برای انجام

فعالیت (برون سپاری شده)؛

۲- حصول اطمینان از این که ارائه دهنده خدمات ضمن آگاهی می تواند اهداف

موسسه تحت نظارت را در زمینه یک فعالیت خاص تامین نماید.

۳- شناخت سلامت مالی ارائه دهنده خدمات برای ایفای تعهدات آن.

هر نوع نیازهای خاص مثل ارائه فعالیت هایی که از نظر جغرافیایی دارای

پراکندگی است باید توسط اشخاص ثالث با توانمندی یا قابلیت یکسان انجام شود.

فعالیت هایی که ارائه دهنده خدمات نمی تواند شرایط آن را تامین کند،

نمی بایست برون سپاری شوند.

عدم موفقیت یا توانایی ارائه دهنده خدمات در اجرای امور برون سپاری شده،

ممکن است هزینه بر باشد یا موسسه را برای یافتن راه حل جایگزین با مشکل مواجه

سازد. از این رو است که هزینه های انتقال و اختلال های کاری بالقوه در برون سپاری امور

می بایست مورد توجه قرار گیرند.

نگرانی موجود دیگر این که اگر برون سپاری فعالیتی در خارج انجام شود به

عنوان مثال، در یک شرایط اضطراری، ممکن است برای موسسه تحت نظارت دشوار

باشد به شیوه ای مناسب واکنش نشان دهد. در ضمن در آن صورت ضرورت ایجاب می کند

مدیریت ارشد موسسه تحت نظارت، شرایط اقتصادی، قانونی و سیاسی را که می تواند

اثر نامطلوبی بر اجرای موثر امور برون سپاری شده برجای گذارد، در نظر گیرد.

۷- برون سپاری باید بر اساس قراردادهای مکتوبی انجام شود که به طور شفاف تمامی جزئیات

مهم ترتیبات برون سپاری شامل حقوق، مسئولیت‌ها و انتظارات تمامی اشخاص در آن‌ها قید شده باشد.

ترتیبات برون سپاری باید طی قراردادهای مکتوبی تنظیم شده باشد ماهیت و جزئیات امور، با توجه به اهمیت فعالیت برون سپاری شده نسبت به فعالیت مستمر موسسه تحت نظارت تعیین می‌شود. قرارداد مکتوب یک ابزار مهم مدیریت است وجود مواد مناسب در قرارداد می‌تواند ریسک عدم اجرا یا عدم توافق در رابطه با حوزه، ماهیت و کیفیت خدمات را کاهش دهد. بعضی از مواد قرارداد شامل موارد ذیل است:

قرارداد باید به طور شفاف فعالیت‌هایی را که موسسه در نظر دارد آن‌ها را برون سپاری کند، تعریف نماید. در اسرع وقت می‌بایست توانایی ارائه‌دهنده خدمات برای انجام کار از نظر کمی و کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد. قرارداد نمی‌بایست موسسه اعتباری را مجبور کند که از تعهدات قانونی خود سرباز زند، یا مرجع نظارتی را از انجام اختیارات قانونی‌اش باز دارد.

موسسه تحت نظارت باید اطمینان حاصل کند که به تمامی دفاتر، سوابق و اطلاعات مرتبط با فعالیت برون سپاری شده در موسسه ارائه‌دهنده خدمت دسترسی دارد. قرارداد می‌بایست زمینه لازم برای پایش مستمر و ارزیابی ارائه‌دهنده خدمت، توسط موسسه تحت نظارت را فراهم آورد به گونه‌ای که اقدامات اصلاحی لازم در اسرع وقت انجام شود.

عبارت فسخ قرارداد و حداقل دوره برای فسخ قرارداد، در صورتی که لازم تشخیص داده شود می‌بایست به متن قرارداد اضافه شود. این مورد به موسسه ارائه‌دهنده خدمات اجازه می‌دهد که فعالیت به شخص ثالث دیگر یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات دیگر انتقال یابد یا در موسسه تحت نظارت انجام نشود. چنین بخشی باید موادی درباره ورشکستگی یا سایر تغییرات ماهوی شرکت را در برگیرد.

مباحثی که منحصر به قراردادهای برون سپاری است باید به طور شفاف مشخص شوند. به عنوان مثال، زمانی که ارائه‌دهنده خدمت در خارج از کشور مستقر است، مفاد قرارداد باید متضمن مواد گزینش و قانون تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای حوزه قانونی باشد که تحت آن رسیدگی به منازعات بین طرفین انجام می‌شود.

این قرارداد باید در جایی که لازم است شرایط پیمانکاری شخص ثالث را برای ارائه تمامی خدمات و یا بخشی فعالیت‌های برون‌سپاری شده را در برگیرد. در موارد مقتضی می‌بایست استفاده از پیمانکاران برای انجام تمامی یا پاره‌ای از فعالیت می‌بایست توسط شخص ثالث ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری می‌بایست به تصویب موسسه تحت نظارت برسد. به طور کلی تر این قرارداد باید برای موسسه تحت نظارتی که از توانایی کنترل ریسک‌ها برخوردار است زمانی که به طور کلی تر، این قرارداد باید مثل قراردادهای برون‌سپاری مستقیم، برای موسسه تحت نظارت در مواردی که ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری شده، ارائه خدمات را به اشخاص دیگری محول می‌کند، امکان کنترل ریسک‌های مترتب بر آن را فراهم آورد.

#### VI - موسسات تحت نظارت و ارائه دهندگان خدمات باید برنامه‌های اقتضایی لازم را تدوین

نمایند. این برنامه شامل برنامه‌ای برای برگشت به شرایط عادی، هنگام وقوع حوادث غیر

مترقبه و نیز آزمون ادواری امکانات پشتیبانی است.

موسسه تحت نظارت باید هم‌زمان با تدوین خط مشی‌های اساسی و کلی که برنامه‌ریزی اقتضایی آن را مشخص می‌کند، باید برنامه‌های اقتضایی اختصاصی تری را هم به طور جداگانه برای هر یک از ترتیبات برون‌سپاری انجام شده در هر خط کاری داشته باشد. موسسه اعتباری باید اقدامات لازم را برای ارزیابی و مشخص کردن پیامد احتمالی بروز اختلال و یا سایر مشکلات در ارائه خدمات توسط ارائه‌دهنده خدمات انجام دهند. به ویژه، برنامه‌های اقتضایی در موسسه ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری، وجود هماهنگی در برنامه‌های اقتضایی موسسه برون‌سپارنده و ارائه‌دهنده خدمات و نیز برنامه‌های اقتضایی موسسه تحت نظارت در صورت عدم ارائه خدمات توسط موسسه ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری می‌بایست مورد توجه قرار گیرند.

تکرار مشکلات اجرایی همراه با تدوین برنامه‌های اقتضایی جامع توسط ارائه‌دهنده خدمت یا موسسه تحت نظارت بر بار آن‌ها می‌افزاید و می‌تواند به طور ناخواسته منجر به در معرض خطر اعتباری قرار گرفتن منابع، زیان‌های مالی، فرصت‌های تجاری از دست رفته و بروز مسائل شهرتی و قانونی شود.



امنیت کامل فن آوری اطلاعات یک ضرورت است. ایجاد وقفه در فن آوری اطلاعات می تواند به توانمندی موسسه تحت نظارت برای ایفای تعهداتش نسبت به سایر اعضای بازار آسیب رساند، منافع خاص مشتریان را تضعیف نموده، به شهرت موسسه تحت نظارت لطمه وارد کند. موسسات تحت نظارت باید اطمینان حاصل نمایند که ارائه دهنده خدمات برون سپاری از امنیت فن آوری تکنولوژی لازم و در زمان مقتضی - از قابلیت های بازیافت برخوردار است.

برنامه های اقتضایی، در صورت وخامت شرایط کاری، می بایست هزینه حق انتخاب های جایگزین را مدنظر قرار دهند. در واکنش به عدم رضایت از ارائه دهنده خدمت، حق انتخاب های موسسه تحت نظارت عبارتند از تغییر ارائه دهنده خدمت، انتقال انجام فعالیت به درون موسسه یا گاهی اوقات خروج از خط کاری، حق انتخاب های پر هزینه اغلب به عنوان آخرین اقدام برگزیده می شوند. با این وجود، این پیشامدها و هزینه های مربوط به آنها باید طی فرآیند مذاکره مشخص شده، در قرارداد تبیین شوند. در قراردادهای جاری، هنگام تجدید قرار داد می بایست این مواد اضافه شوند.

#### **VII - موسسه تحت نظارت باید تدابیر لازم را اتخاذ نماید تا ارائه دهنده خدمات ملزم گردد**

**اطلاعات محرمانه موسسه مذکور و مشتریان آن را حفظ نموده از افشای عمدی و یا**

**غیر عمدی اطلاعات نزد اشخاص غیر مجاز ممانعت به عمل آورد.**

از موسسه تحت نظارتی که عملیات برون سپاری را انجام می دهد، انتظار می رود که اقدامات لازم را برای حفاظت از اطلاعات محرمانه مشتریان انجام دهد و در ضمن تایید کند که این اطلاعات مورد سوءاستفاده یا استفاده نامناسب قرار نمی گیرد. چنین اقداماتی، با پیش بینی موادی در قرارداد منعقد با شخص ثالث مبنی بر منع ارائه دهنده خدمت و نمایندگان وی از استفاده یا افشای اطلاعات اختصاصی موسسه اعتباری یا مشتریان آن - جز در موارد لازم و به منظور ارائه خدمات طی مفاد قرارداد و در حد رعایت

مفاد قوانین و مقررات - را شامل می‌شود. موسسه اعتباری همچنین لازم است با مطالعه تمامی قوانین و مقررات لازم‌الاجرا، این مساله را که انتقال اطلاعات مشتریان به یک ارائه‌دهنده خدمت، مستلزم اطلاع به مشتریان است، مورد بررسی قرار دهد.

VIII- مراجع نظارتی باید فعالیت‌های برون‌سپاری شده را به عنوان بخشی غیرقابل تفکیک از

ارزیابی‌های مستمر از موسسه تحت نظارت محسوب نمایند و به کمک ابزارهای مناسب

اطمینان حاصل کنند که هریک از ترتیبات برون‌سپاری شده، به توانمندی موسسه تحت

نظارت برای انجام الزامات قانونی‌اش لطمه وارد نمی‌کند.

مراجع نظارتی باید به فعالیت‌های برون‌سپاری، به عنوان بخشی از ارزیابی کلی

ریسک موسسه تحت نظارت توجه نمایند.

به منظور انجام ارزیابی و پایش خط مشی برون‌سپاری، برنامه مدیریت ریسک

برون‌سپاری موسسه تحت نظارت، مراجع نظارتی باید بتوانند به محض درخواست،

قطع نظر از این که دفاتر و سوابق مربوط به فعالیت برون‌سپاری در اختیار موسسه

برون‌سپارنده یا شخص ثالث ارائه‌دهنده خدمات قرار داشته باشد، در اسرع وقت به آن‌ها

دسترسی یابند و اطلاعات دیگر مورد نیاز را در مورد فعالیت‌های برون‌سپاری کسب کنند.

دسترسی موسسه تحت نظارت به چنین سوابقی می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم

باشد، اگرچه موسسه همواره باید حق دسترسی مستقیم به دفاتر و سوابق را برای خود

محفوظ نگه‌دارد. تحقق این امر می‌تواند الزاماتی را شامل شود که به موجب آن‌ها دفاتر و

سوابق در حوزه قانونی مرجع نظارتی نگه‌داری شود یا موافقت ارائه‌دهنده خدمت با ارسال

اصل دفاتر و سوابق یا نسخه‌ای از آن‌ها، به حوزه قانونی مرجع نظارتی - به محض

درخواست - باشد.

مراجع نظارتی باید اجرای مناسب مقررات و اقدامات طرح‌ریزی شده برای

حمایت از دسترسی به دفاتر، سوابق و اطلاعات ارائه‌دهنده خدمت درباره عملکرد

فعالیت‌های برون‌سپاری شده را مورد توجه قرار دهند. تحقق این امر می‌تواند موکول به الزام

موسسه اعتباری به پیش‌بینی شروطی در قرارداد ترتیبات برون‌سپاری باشد که به موجب آن موسسه

امکان دسترسی (به دفاتر و سوابق) فعالیت‌های برون‌سپاری شده و حق بازرسی از آن‌ها و دسترسی‌های مشابه به دفاتر و سوابق هر پیمانکار را به دست آورد. علاوه بر این به موجب شروط قرارداد، می‌بایست ارائه‌دهنده خدمت ملزم شود دفاتر، سوابق و سایر اطلاعات مربوط به فعالیت برون‌سپاری شده را تهیه کند و این سوابق را به محض درخواست در اختیار مرجع نظارتی قرار دهد.

IX- مراجع نظارتی باید از ریسک‌های بالقوه موسسات تحت نظارتی که در چند بخش فعالیت

دارند و فعالیت‌های برون‌سپاری شده آن‌ها در تعدادی محدود از ارائه‌دهندگان خدمات

متمرکز است آگاهی داشته باشند.

زمانی که تعداد محدودی از ارائه‌دهندگان خدمات (گاهی اوقات فقط یک موسسه) خدمات برون‌سپاری را به چند موسسه تحت نظارت ارائه می‌کنند ریسک‌های عملیاتی متمرکز می‌شوند و می‌توانند به عنوان منشاء تهدیدی سیستمی محسوب گردند. به همین ترتیب، چنانچه چند موسسه ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری به ارائه‌کننده یکسان خدمات استمرار عملیات کاری (به عنوان مثال به یک سایت مشترک بازیابی پس از حوادث ناگوار) وابسته باشند، هر اختلالی که در تعداد قابل توجهی از موسسات روی دهد منجر به عدم آمادگی برای ارائه خدمات استمرار عملیات کاری می‌گردد.

این نکته پذیرفتنی است که بعضی از شکل‌های ریسک تمرکز اجتناب ناپذیرند، به این دلیل که موسسات از برون‌سپاری، برای بهبود اثربخشی و نیز صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس استفاده می‌کنند، مراجع نظارتی، زمانی که خط مشی و برنامه مدیریت ریسک برون‌سپاری یک موسسه تحت نظارت را ارزیابی نموده، تحت پایش قرار می‌دهند باید به روشی که موسسه برای منظور نمودن ریسک بالقوه‌ای که از طریق تمرکز بروز می‌کند، توجه ویژه مبذول دارند.

در حالی که ریسک‌های تمرکز وجود دارند ابزارهای کنترلی نیز هستند که تمرکز بالقوه ریسک سیستمی را مشخص می‌کنند. این ابزارها، اساساً کفایت برنامه‌ریزی اقتضایی در موسسات تحت نظارت (به اصل ۴ رجوع شود) و نیز سایر ابزارهای نظارتی کنترلی مثل پایش مستمر و برنامه‌های هشدار دهنده، تطابق با برنامه‌های نظارتی، ارزیابی‌های ریسک و سایر اقدامات را در بر می‌گیرد.

مطالعه موردی شماره ۱: "عامل وامدهی"<sup>۱</sup> آلمانی

در آلمان تعداد رو به رشدی از موسسات اعتباری، انجام امور اعطای وام را به ارائه‌دهندگان تخصصی خدمات که تحت نظارت قرار ندارند و "عاملان وام" نامیده می‌شوند، می‌سپارند. این ارائه‌دهندگان خدمات، امور پشتیبانی مربوط به اعطای وام و ترهین را به طور تخصصی انجام می‌دهند و در بعضی موارد در مورد اعطای وام تصمیم‌گیری می‌کنند.

در سال ۲۰۰۳ یک موسسه اعتباری می‌خواست نه فقط ارائه خدمات مربوط به اعطای وام بلکه تصمیم‌گیری در مورد در امور وام‌دهی استاندارد در سطح خرد و فعالیت‌های غیر استاندارد تا سقف ۲/۵ میلیون پوند را برون‌سپاری کند. نتیجه ارزیابی انجام شده توسط ناظران در مورد فعالیت‌های غیر استاندارد، این بود که موسسه اعتباری نمی‌تواند اعطای وام توسط "عامل وام" را تحت پایش و نظارت قرار دهد. اگرچه این امور توسط موسسه اعتباری انجام می‌شود و موسسه از این رهگذر متحمل ریسک می‌شود، ولی تصمیم‌گیری در مورد اعطای وام توسط ارائه‌دهنده خدمت انجام شده است.

مباحثی که به عنوان بخشی از این سناریو مطرح می‌شوند عبارتند از:

- برون‌سپاری تصمیمات در رابطه با ایجاد منابع در معرض خطر جدید مجاز است در صورتی که به توانمندی لازم مدیریت برای اداره‌ی ریسک‌ها لطمه وارد نکند.
- تحقق مورد پیش گفته فقط زمانی امکان‌پذیر است که موسسه تحت نظارت کاملاً متعهد شود که معیار دقیق و کامل ارزیابی را در مورد ارائه‌دهنده خدمات اعمال نماید. با سیستمی که در حال حاضر توسط صنعت بانکداری مورد استفاده قرار می‌گیرد این تنها گزینه ممکن در مورد در امور استاندارد شده وام‌دهی خرد<sup>۲</sup> می‌باشد.

1 - Loan Factory

2 - Standardized retail lending business.

**مطالعه موردی شماره ۲: "مراجعه نظارتی استرالیایی برون سپاری بانک‌ها را مورد بررسی قرار**

**می‌دهند.**

بانک‌های استرالیایی در بین فعالیتهای بانکی خود، فن‌آوری اطلاعات، خدمات کارت‌های اعتباری، تدارکات، خدمات تسویه چک و سایر تسویه‌های الکترونیکی، فرآیند ترمین و پرداخت حقوق را برون سپاری نموده‌اند. این امر، پرسش‌هایی را درباره اطلاعات خصوصی مشتریان و ریسک‌های مالی و شهرت مترتب بر بانک‌ها، در صورتی که ارائه‌دهنده خدمات با مشکلاتی مواجه شود یا نتواند به کار خود ادامه دهد، مطرح می‌سازد.

در ژانویه سال ۲۰۰۲، مرجع مقررات احتیاطی استرالیا (APRA)<sup>۱</sup> پس از انجام یک بررسی هدفمند از برون سپاری فعالیتهای بانکی، مقررات احتیاطی را برای اجرا از ابتدای ژوئیه ۲۰۰۲ ابلاغ نمود.

مرجع مقررات احتیاطی استرالیا طی این بررسی دریافت که ترتیبات برون سپاری به روش‌های متعددی مدیریت می‌شوند. به طور کلی، موسسات بزرگ‌تر به منظور حصول اطمینان از این که خط مشی برون سپاری به طور سازگار با خط مشی کلی موسسه انجام می‌شوند، واحد مشخصی برای برون سپاری پیش‌بینی نموده‌اند. البته تعدادی از موسسات، مسئولیت برون سپاری را به مسئولین خطوط کاری سپرده‌اند. در این موارد هیچ‌گونه تضمینی وجود ندارد که ریسک‌ها به طور مناسب مورد شناسایی و ارزیابی قرار گیرند و مرکزیتی برای پایش ترتیبات برون سپاری وجود ندارد.

کمتر از ۱/۳ موسساتی که مورد مطالعه قرار گرفتند خط مشی مشخصی در مورد برون سپاری فعالیتهای خود داشتند. در بیشتر موارد، بانک‌ها انواع فعالیتهایی را که برون سپاری می‌شوند یا دلایل برون سپاری یک فعالیت را تشریح نمودند ولی این کار به طور رسمی انجام نشده است.

---

1 - Australian Prudential Regulation Authority.

### مطالعه موردی شماره ۳: قیمت‌گذاری وجوه اداره شده توسط واحد برون‌سپاری

در سال ۱۹۹۹، یکی از موسسات مهم استرالیایی واحد قیمت‌گذاری و ترتیبات امانت‌داری به یک امین‌را، که بخشی از یک گروه بود واگذار نمود. این موسسه (امین) به شخص دیگری فروخته شد ولی ترتیبات برون‌سپاری به قوت خود باقی ماند.

در ژانویه ۲۰۰۴، فاش شد که مالیات بر اعتبارات وجوه مورد بحث برای چندین سال دریافت نشده است در نتیجه، واحد قیمت‌گذاری، قیمت‌ها را کمتر از حد واقعی برآورد نموده بود. زمانی که این موضوع کشف شد، موسسه مجبور گردید بابت جبران این مالیات، هزینه‌ای نزدیک به ۹۰ میلیون دلار استرالیا را پرداخت نماید و مراجع نظارتی موسسه را مکلف کردند که بررسی کلی از سیستم‌ها و فرآیندهای خود به عمل آورد تا اطمینان حاصل کند که این مشکل تکرارپذیر نیست.

موضوعات مهمی که آشکار شدند عبارتند از:

- کنترل‌ها و سازوکارهای کنترلی بین شخص ثالث (ارائه‌کننده خدمات) و موسسه از کفایت لازم برخوردار نبوده است.
- موسسه برون‌سپارنده، نسبت به توان خود برای تغییر ساده فرآیندها در شخص ثالث ارائه‌کننده خدمت با تردید مواجه بود چون توافقات زمانی انجام شد که موسسه ارائه‌دهنده خدمات بخشی از این گروه بود.
- سازمان از برون‌سپاری چنین فعالیتی به یک شخص ثالث، ریسک شهرت قابل ملاحظه‌ای را متحمل می‌شد.

#### مطالعه موردی شماره ۴: اقدام اداره نظارت پولی علیه یک بانک و ارائه‌دهنده خدمت

در سال ۲۰۰۲، اداره نظارت پولی (OCC) ایالات متحده اقدامات تنبیهی را در مورد بانک کالیفرنیا و شخص ثالث ارائه‌دهنده خدمات به بانک مذکور اعمال نمود. ارائه‌دهنده خدمات، مسئولیت کلیه امور مربوط به اعطای وام از شروع تا دریافت اقساط وام‌های ثبت شده در دفاتر بانک را در ۱۸ ایالت و نیز منطقه کلمبیا انجام می‌داد.

ارائه‌دهنده خدمات در بین امور یاد شده در فوق، نگهداری سوابق وام مشتری را آن طور که می‌بایست انجام نداد. این سوابق بیانگر وام‌های اعطایی به موجب دفاتر بانک بودند، که در سال ۲۰۰۲ به دور ریخته شدند. اداره نظارت پولی ادعا نمود که نگهداری نامناسب سوابق وام منجر به نقض قوانین و مقررات گردید.

اداره نظارت پولی هم‌چنین اعلام نمود که ارائه‌دهنده خدمات با پیروی از سیاست‌ها و رویه‌های بانک و سوء مدیریت در نگهداری سوابق وام‌دهی بانک، رویه‌های نامطمئن و نامناسبی داشته است. این مورد مخاطراتی را نشان می‌دهد که بانک‌های محلی، زمانی که امتیازهای خود را به فروشندگان ثالثی اجاره داده و در اجرای نظارت مناسب موفق نباشند. خود را در معرض آن‌ها قرار می‌دهند.

در مورد این بانک، اداره نظارت پولی دریافت که بانک کالیفرنیا نتوانسته روابط خود با ارائه‌دهنده خدمت را به شیوه‌ای مناسب و مطمئن اداره نماید. علاوه بر نقض قانون فرصت‌های برابر اعتبار<sup>۱</sup> و قانون حقیقت در وام‌دهی<sup>۲</sup>، این بانک، استانداردهای سلامت و اطمینان و نیز قانون نگهداری از اطلاعات خصوصی<sup>۳</sup> را که استانداردها برای حفاظت و نگهداری محرمانه اطلاعات مشتریان تعیین می‌کند، نقض نموده است.

این موارد نقض قوانین و نیز رویه‌های نامناسب و غیرمطمئن، منجر به دستور توقف فعالیت‌های بانک گردید. این ابلاغیه بانک را ملزم نمود جرایم مربوط را پرداخت کند و قرارداد خود را با ارائه‌دهنده خدمت فسخ نماید.

ارائه‌دهنده خدمت نیز جرایمی را پرداخت نمود و ملزم گردید از این به بعد بدون تایید اداره نظارت پولی با بانک‌های محلی هیچ‌گونه قراردادی منعقد نکند.

به منظور حفاظت از حقوق مشتریان، ابلاغیه مذکور بانک را موظف نمود به تمامی متقاضیانی که سوابق وام‌دهی آن‌ها از بین رفته، اطلاع داده شود. این اطلاعیه به مصرف‌کننده توصیه می‌کرد که هر اقدامی که می‌تواند برای مشخص شدن هویت مخدوش شده خود انجام دهند.

1 - The Equal Credit Opportunity Act.

2 - The Truth in Lending Act.

3 - Gramm – Leach – Bliley Act.

## مطالعه موردی شماره ۵: بازرسی‌های مشترک ارائه‌دهندگان خدمات در ایالات متحده آمریکا

به موجب قانون شرکت خدماتی بانک<sup>۱</sup>، موسسات بانکی ایالتی ایالات متحده آمریکا (FFIEC)، متشکل از شورای بازرسی موسسات تحت نظارت<sup>۲</sup> مسئولیت بازرسی اشخاص ثالث ارائه‌کننده خدمات به بانک‌ها را عهده‌دار هستند. این قانون برای شرکت خدماتی بانک (این مفهوم ارائه‌دهنده خدمات فن‌آوری را شامل می‌شود). تابع نظارت و مقررات تدوین شده توسط مرجع نظارتی بانکی است که خدمات را دریافت می‌دارد. علاوه بر این، بعضی از موسسات عضو (FFIEC) اقدامات تنبیهی را برای ارائه‌دهندگان خدمات به بانک‌ها انجام داده‌اند. مورد ذیل نمونه‌ای است از این که چگونه موسسات عضو (FFIEC) برای اجرای قانون ارائه‌دهندگان خدمات به بانک برگزیده شده‌اند.

یک ارائه‌دهنده خدمات، زمانی مشمول نظارت مشترک می‌شود امور مهم تعدادی زیادی از موسسات تحت نظارت، که توسط بیش از یک موسسه مورد بازرسی قرار می‌گیرند را انجام دهد. یا این که برای تعدادی از مراکز اطلاعات که در مناطق جغرافیایی مختلفی واقع شده‌اند، کاربرد از اطلاعات را انجام دهد. ارائه‌دهنده خدمات از این طریق، ریسک سیستمی را ایجاد می‌کند. موسسات نظارتی در مورد حوزه نظارتی، تنظیم زمان و تامین نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام این بازرسی‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند و گزارش بازرسی از موسسه تحت نظارت و ارائه‌دهنده خدمات به آن، در اختیار تمامی موسسات عضو قرار می‌گیرد. موسسات عضو FFIEC، برای ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک‌های مربوط به فن‌آوری اطلاعات موسسات تحت نظارت و نیز ارائه‌دهنده خدمات به آن‌ها، از سیستم رتبه‌بندی متحدالشکل و جامعی استفاده می‌کنند. (به موجب سیستم رتبه‌بندی متحدالشکل برای فن‌آوری اطلاعات) تعداد دفعات بازرسی فن‌آوری اطلاعات، به طور نمونه بین ۱۸ تا ۳۶ ماه براساس وضعیت ریسک ارائه‌دهنده خدمات متغیر است. برنامه‌های ملی و منطقه‌ای در حال حاضر نزدیک به ۱۶۰ ارائه‌دهنده خدمت را در بر می‌گیرد و با توجه به ارزیابی‌هایی که توسط بازرسان FFIEC انجام می‌شود ۱۳۰ ارائه‌دهنده خدمات به طور منظم تحت بازرسی قرار می‌گیرند.

در خلال سال ۲۰۰۳، اعضای موسسه FFIEC به طور مشترک در بازرسی‌های هدف‌مند فن‌آوری اطلاعات ادارات منطقه‌ای ارائه‌دهنده خدمات کلی فن‌آوری اطلاعات شرکت کردند. گستره بازرسی‌های مبتنی بر ریسک، فعالیت‌ها، خدمات پردازش تراکنش، تسویه، امنیت اطلاعات، برنامه استمرار عملیات و اجزای URSIT (مدیریت، حسابرسی، توسعه و تملک و حمایت و واگذاری را در بر می‌گرفت) بود. در هر مورد، یافته‌های بازرسی به عنوان گزارش‌های مشترک، در چارچوب فرمت متحدالشکل گزارش بازرسی برای بازرسی‌های فن‌آوری اطلاعات ارائه‌دهندگان خدمات، منتشر شد.

این بازرسی‌ها، هم‌چنین گستره محدود فعالیت‌های حمایتی را در حالی که این حمایت می‌بایست در خارج از منطقه‌ای که مراکز منطقه‌ای اصلی موسسه در آن واقع شده‌اند، انجام شوند در بر می‌گرفت. این نکته می‌بایست مورد توجه قرار گیرد که ناظران بین‌المللی خواهان دسترسی به گزارش‌های بازرسی در مورد ارائه‌دهندگان خدماتی شده‌اند که به موسسات تحت نظارت سایر کشورها، خدمات ارائه می‌کنند. موضوع بهره‌برداری مشترک از گزارش‌های بازرسی در چارچوب نتیجه برنامه MDPS، با ناظران بین‌المللی تحت بررسی قرار دارد.

1 - Bank Service Company Act.

2 - The Federal Regulated Institutions Examination Council.

این شورا متشکل است از اعضای هیات مدیره تمامی فدرال رزروها، موسسه بیمه سپرده فدرال، موسسه ملی اتحادیه اعتباری، اداره نظارت بر شرکت‌های صرفه‌جویی و وام (Thrift).

شرکت صرفه‌جویی و وام، Thrift: نوعی واسطه مالی و سپرده‌گذاری است که سپرده‌های پس‌انداز را می‌پذیرد و صرف وام‌های رهنی، شخصی و کار و کسب کوچک می‌کند. (از فرهنگ علوم اقتصادی - دکتر منوچهر فرهنگ).



**ماخذ:**

**Bank For International Settlements, Committee on Banking  
Supervision, the Joint Forum, Outsourcing in Financial Services,  
February 2005.**

استفاده از مطالب این مجموعه با ذکر ماخذ بلامانع است.

