



بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مدیریت کل نظارت بر بانک ها و موسسات اعتباری

«اداره مطالعات و مقررات بانکی»

بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی

از انتشارات کمیته نظارت بانکی بال (بازل)

(فوریه ۲۰۰۶)

ترجمه: عبدالمهدی ارجمندنژاد

دی ماه ۱۳۸۸

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳	< پیشگفتار مترجم
۷	< بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی
۷	۱- مقدمه
۱۱	۲- مروری اجمالی بر موضوع حاکمیت شرکتی در بانک ها
۱۶	۳- اصول موثر حاکمیت شرکتی
۴۶	۴- نقش ناظران بانکی
۵۰	۵- ایجاد و توسعه محیطی برای حمایت از حاکمیت شرکتی موثر
۵۳	< فهرست منابع

«بسمه تعالی»

## پیشگفتار مترجم

سر آغاز گفتار نام خداست که رحمتگر و مهربان خلق راست یکی از مباحثی که طی سالیان اخیر در کانون توجه صاحبان نظران سازمانی، حقوقدانان، مدیران، مالکان، بازرسان و دیگر اشخاص ذینفع موسسات قرار گرفته است مقوله «حاکمیت شرکتی»<sup>۱</sup> است. موضوعی که اهمیت آن بیشتر در زمانی آشکار می شود که یک سازمان، فاقد سامانه ای توانمند و کارآمد در این زمینه بوده و یا با تبعات منفی برخورداری از نظامی ضعیف در این خصوص، دست به گریبان است. از قضا، توان این مقوله در جذب مخاطبین مختلف نیز مرهون تجارب تلخ و گزنده و گاه ورشکستگی سازمان های بزرگی بوده است که آوازه ای جهانی داشته اند. سازمان هایی همچون «Worldcom»، «Xerox»، «Citibank»، «Enron»، «Gateway»، «KPMG»، «Bristol Myers»، «Merck» و «Tyco» در ایالات متحده آمریکا؛ «Akai» و «Bank of China» در جمهوری خلق چین؛ «Daewoo» و «SK Group» در کره جنوبی و «Swiss air» در سوئیس و ... .

در واقع طرح موضوع حاکمیت شرکتی در دو دهه اخیر، محصول مطالعاتی است که کلیه دست اندرکاران و صاحب نظران مباحث سازمانی، در بررسی علل ناکامی شرکت های

۱ - برای عبارت لاتین «Corporate Governance» معادل های متعددی در زبان فارسی اختیار شده است که «حاکمیت شرکتی»، «حاکمیت سهامی» و «نظام راهبری» از جمله آن ها است. اگرچه رسایی هر یک از این عبارات، خود محل بحث و جدل است لیکن در ترجمه حاضر از معادل «حاکمیت شرکتی» برای بیان این منظور استفاده شده است.

بزرگ در خلال سال های مزبور داشته اند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>1</sup> (OECD)، حاکمیت شرکتی را بدین گونه تعریف نموده است:

« مجموعه روابطی که میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود دارد. همچنین حاکمیت شرکتی، تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت تدوین و ابزار دستیابی به این اهداف و نظارت بر عملکرد مشخص می شود. حاکمیت شرکتی خوب می بایست مشوق های مناسبی را برای هیات مدیره و مدیریت فراهم آورد تا آن ها به پیگیری اهدافی بپردازند که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده؛ نظارت موثری را ممکن می سازد. از این رهگذر شرکت ها تشویق می شوند از منابع، به شیوه ای کارآتر استفاده نمایند». در تعریفی دیگر، از حاکمیت شرکتی به عنوان « ساختار و وظیفه یک شرکت در رابطه با ذینفعان، به طور عام و سهامداران آن، به طور خاص» یاد شده است (BANKS, 2004, 3).

درواحدهای بانکی، حاکمیت شرکتی را شیوه اداره امور تجاری آن ها دانسته اند. این امر شامل تدوین اهداف و ترسیم وضعیت ریسک یک بانک؛ و نیز اولویت بندی فعالیت ها و رفتارهای شرکت به این امید است که مدیریت به گونه ای مطمئن و موثر عمل نموده و عملیات روزانه - با توجه به وضعیت ریسک واحد- مدیریت شده و به طور همزمان، حفاظت از منافع سپرده گذاران و سایر افراد ذینفع پیگیری گردد. به عبارت دیگر، مجموعه روابطی که بین مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و ذینفعان دیگر یک بانک وجود دارد (Greuning, et al, 2003, 31 - 32). حاکمیت شرکتی توانمند در پی آن است که با چیدمان صحیح روابط و مناسبات در ساختار قدرت و تبیین دقیق اختیارات و مسئولیت ها در سازمان؛ منابع را به گونه ای کارآ به کار گیرد، اهداف را به شیوه ای اثر بخش محقق سازد و از همه مهم تر؛ منافع افراد ذینفع را به بهترین شکل ممکن تامین نماید.

---

1 - Organisation for Economic Cooperation and Development; OECD.

شاید به جرات بتوان گفت که هدف غایی حاکمیت شرکتی موثر، یافتن نقطه بهینه ای است که در آن، منافع اشخاص ذینفع به طور همزمان، در بهترین وضعیت خود قرارداد. در حاکمیت شرکتی، علاوه بر طرح مباحث نظری در زمینه سازمان، تاکید فراوانی بر تدوین و حفظ ارزش های عالی اخلاقی و حرفه ای در محیط کار می شود. تجویز این راه کارهای ارزشی با این هدف صورت می گیرد که فرآیند کنترل و صیانت از منافع کلیه افراد ذینفع، در گفتار و کردار تمامی کارکنان سازمان - از اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد تا کارکنان جزء - نهادینه شود. بدیهی است اتخاذ روش های عملی در این زمینه، در چارچوب نظام ارزشی جوامع صورت می پذیرد.

مقاله ای که در پیش رو دارید ترجمه یکی از اسناد مهم منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال است که تحت عنوان «بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی<sup>۱</sup>» در فوریه سال ۲۰۰۶ میلادی انتشار یافته است.

پیش از این و در سپتامبر سال ۱۹۹۹ میلادی نیز، کمیته بال اقدام به انتشار سندی با همین عنوان نموده بود لیکن در سند جدید، ضمن تاکید بر مطالب مطروحه در سند سال ۱۹۹۹، به بسط و تبیین بیشتر آن ها پرداخته شده است. در این سند، به روش های کاهش تضاد منافع در میان اشخاص ذینفع توجه بیشتری شده و راه کارهایی برای ارتقای حاکمیت شرکتی در بانک ها و به طور خاص، در بانک های دولتی مطرح شده است. همچنین در این سند، به ساختارهای گروهی، نقش حسابرسان مستقل، نحوه گزارشدهی، کنترل های داخلی و نقش ناظران بانکی در تقویت حاکمیت شرکتی بانک ها بیش از سند قبلی پرداخته شده است. افشا و شفافیت که خود از مهمترین عوامل انضباط بازار هستند و نقشی بی بدیل در حاکمیت شرکتی دارند به تفصیل مورد بحث قرار گرفته و راه کارهایی برای ارتقا آن ها - به خصوص در مواقعی که بانک در کشورها و یا از طریق ساختارهای پیچیده ای عمل می کند که مانع شفافیت هستند- توصیه شده است. در واقع،

---

1 - Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

مقایسه دو سند پیشین و جدید کمیته بال در این زمینه، ممکن است خود بازتابی از تکامل تفکر این کمیته در خصوص حاکمیت شرکتی در بانک ها را به نمایش بگذارد. از این رو، مطالعه و مقابله هر دو سند پیشین و جدید به خوانندگان توصیه می شود<sup>۱</sup>.

امید است مطالعه این اثر در خاطر کلیه صاحب نظران و اهل فن مقبول افتاده، با نکته سنجی و دقت نظر خاص خود، نواقص و نارسایی های آن را متذکر شوند. انشاءا... .

**عبدالمهدی ارجمند نژاد**

**دی ماه ۱۳۸۸**

---

۱ - شایان ذکر است ترجمه فارسی نسخه ۱۹۹۹ این اثر تحت عنوان « بهبود حاکمیت سهامی در واحد های بانکی » - پیش از این و به قلم همین نگارنده - از سوی اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ترجمه شده است. برای مطالعه سند یاد شده می توانید به سایت بانک مرکزی ج.ا.ا. به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) ، بخش نظارت بانکی، قسمت ترجمه اسنادی از کمیته بال، زیرمجموعه سایر اصول مراجعه فرمائید.

# بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی

## ۱- مقدمه

۱- با توجه به نقش مهم بانک ها در واسطه گری مالی، استعداد زیاد آن ها در اثر پذیری از مشکلات بالقوه ناشی از حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> ناکارآمد و لزوم صیانت از وجوه سپرده گذاران؛ موضوع حاکمیت شرکتی از اهمیت فراوانی برای نظام مالی بین المللی برخوردار بوده و شایسته است که در خصوص آن، رهنمود نظارتی هدفمندی ارائه شود. در سال ۱۹۹۹ میلادی، کمیته نظارت بانکی بال<sup>۲</sup> (کمیته) رهنمودی را منتشر نمود که هدف آن، کمک به ناظران بانکی در توسعه مقبولیت و استفاده از روش های موثر حاکمیت شرکتی توسط واحدهای بانکی مستقر در کشورهای متبوع آن ها بود<sup>۳</sup>. رهنمود مزبور برگرفته از اصولی بود که پیش از آن، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۴</sup> (OECD) در زمینه حاکمیت شرکتی منتشر نموده بود. هدف این سازمان از انتشار سند مذکور آن بود تا به دولت های مختلف

### 1- Corporate Governance.

۲ - کمیته نظارت بانکی بال (The Basel Committee on Banking Supervision)، متشکل از مراجع نظارت بانکی کشورها است که در سال ۱۹۷۵ توسط روسای کل بانک های مرکزی کشورهای گروه ۱۰، پایه گذاری شد. این کمیته از کارشناسان ارشد مراجع نظارت بر بانک ها و بانک های مرکزی کشورهای بلژیک، کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، هلند، اسپانیا، سوئد، سوئیس، انگلستان و ایالات متحده آمریکا تشکیل شده است. به طور معمول، اجلاس های این کمیته در بانک تسویه حساب های بین المللی (Bank for International Settlements, BIS) در شهر بال (Basle) یا بازل (Basel) سوئیس - مقر دبیرخانه دائمی این کمیته - برگزار می شود.

۳ - به ترجمه این رهنمود تحت عنوان «بهبود حاکمیت سهامی در واحدهای بانکی» که از سوی اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی ج.ا.ا منتشر شده است، رجوع شود. ترجمه مذکور در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی WWW.CBI.IR، بخش نظارت بانکی، زیرمجموعه ترجمه اسنادی از کمیته بال قرار دارد.

۴ - به «اصول حاکمیت شرکتی سازمان توسعه و همکاری اقتصادی» که ابتدا در ماه ژوئن سال ۱۹۹۹ میلادی انتشار یافت و سپس در ماه آوریل سال ۲۰۰۴ میلادی مورد بازنگری قرار گرفت؛ رجوع شود. این اصول، یکی از ۱۲ استاندارد مهمی است که از سوی مجمع ثبات مالی (Financial Stability Forum) برای نظام های مالی توانمند و سالم تدوین شده است.

کمک کند چارچوب های حاکمیت شرکتی موجود در کشورهای خود را ارزیابی و بهبود بخشیده؛ رهنمودی را برای ضابطین<sup>۱</sup> و فعالان بازارهای مالی فراهم آورند.<sup>۲</sup>

۲- از زمان انتشار اسناد مذکور و به دلیل ناکامی های گسترده ای که در زمینه حاکمیت شرکتی پدید آمد، مباحث مربوط به این مقوله توانست تا اهمیت و جایگاه خود در میان مجامع و مراکز ملی و بین المللی را همچنان حفظ نماید. در پاسخ به درخواست های واصله به سازمان توسعه و همکاری اقتصادی برای ارزیابی مجدد اصول آن سازمان در پرتو تحولات مذکور، این سازمان اقدام به انتشار «اصول بازنگری شده حاکمیت شرکتی» در سال ۲۰۰۴ میلادی نمود. کمیته نظارت بانکی بال ضمن تأیید این موضوع که رهنمود اصلاحی مذکور می تواند در پیاده سازی و اجرای حاکمیت شرکتی موثر به واحدهای بانکی و ناظران آنها یاری رساند برآن شد تا با انتشار رهنمودهای عملی که متناسب با ویژگی های منحصر به فرد واحدهای بانکی باشد؛ رهنمود سال ۱۹۹۹ خود را در این زمینه، مورد تجدید نظر قرار دهد. در ماه ژوئیه سال ۲۰۰۵ میلادی و به منظور کسب نقطه نظرات مشورتی، نسخه بازنگری شده رهنمود سال ۱۹۹۹ به فراخوان عمومی گذاشته شد. نسخه حاضر که تاحدود زیادی، ساختار رهنمود سال ۱۹۹۹ را در خود حفظ نموده است مشتمل بر نقطه نظرات دریافتی طی دوره فراخوان است. همچنین این نوشتار، ملاحظات چندی را در خصوص حاکمیت شرکتی ارائه می کند. ملاحظاتی که مربوط به فعالیت های آن گروه از واحدهای بانکی است که یا در قالب ساختارهایی به اجرا در می آیند که فاقد شفافیت هستند یا در کشورهای فعالی دارند که مانع از جریان اطلاعات می شوند.

۳- هدف کمیته بال از انتشار این سند برای مراجع نظارتی و واحدهای بانکی در سراسر دنیا، اطمینان از پذیرش و اجرای روش های موثر حاکمیت شرکتی از سوی

۱ - Regulators = تدوین کنندگان مقررات، مراجع انتظامی، انتظام دهندگان

۲ - سازمان توسعه و همکاری اقتصادی اقدام به تدوین واژه نامه ای برای اصطلاحات مرتبط با حاکمیت شرکتی در سند «تجاری از میزگردهای منطقه ای حاکمیت شرکتی» (سال ۲۰۰۳ میلادی) نموده است. هر چند ممکن است که کشورهای مختلف در به کارگیری دقیق این اصطلاحات، متفاوت از یکدیگر عمل کنند.



واحدهای بانکی است. این رهنمود برآن نیست تا چارچوب مقرراتی جدید و چند لایه ای را در راس قوانین، مقررات یا ضوابط ملی موجود ایجاد نماید بلکه در پی آن است که به واحدهای بانکی در ارتقای نظام های حاکمیت شرکتی خود کمک نموده و ناظران بانکی را نیز در ارزیابی کیفیت نظام های مذکور یاری رساند. اجرای اصول مطروحه در این نوشتار می بایست متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار، اهمیت و جایگاه اقتصادی و وضعیت ریسک بانک یا گروهی (در صورت وجود) باشد که بانک، به آن تعلق دارد. کاربرد استانداردهای حاکمیت شرکتی در هر کشور بستگی به قوانین، مقررات، ضوابط و انتظارات نظارتی مربوط دارد.

۴- اسنادی که کمیته بال طی سال های اخیر در مورد شیوه های موثر منتشر نموده است بر اهمیت اصول مطروحه در نوشتار حاضر تاکید می ورزند. این امر از طریق توصیف نقشی که هیات مدیره و مدیریت ارشد در مدیریت ریسک دارند و نیز تاکید بر نیاز بانک ها به تدوین استراتژی برای عملیات خود و ایجاد ساز و کاری برای اجرای استراتژی های مذکور؛ صورت می پذیرد. اسناد پیش گفته، استراتژی ها و فنون مدیریت ریسک را مورد تاکید قرار می دهند و مشتمل بر عناصر مشترکی هستند که مبنای حاکمیت شرکتی موثر را تشکیل می دهند.

۵- این نوشتار، به تحکیم اجزای اصلی اصول حاکمیت شرکتی می پردازد. اصول بنیادینی که مقبولیتی گسترده دارند و راهنمای عمل اعضای هیات مدیره، مدیران ارشد و ناظران بانکی طیف وسیعی از بانک ها<sup>۱</sup> در کشورهای مختلفی قرار دارند که از نظام های قانونی و مقرراتی متفاوتی برخوردارند، خواه این کشورها، عضو کمیته بال باشند و خواه در این کمیته عضویت نداشته باشند. دیگر مباحث اساسی مربوط به حاکمیت شرکتی شرکت های پذیرفته شده در بورس<sup>۲</sup> از جمله حقوق واقعی سهامداران، در اصول منتشره از سوی سازمان توسعه و همکاری اقتصادی مورد بحث

۱- واژه های «بانک» و «واحد بانکی» در این نوشتار، عموماً به بانک ها، هولدینگ های بانکی یا دیگر شرکت هایی اطلاق می شود که ناظران بانکی بر اساس قوانین ملی ذی ربط، آن ها را موسسه اصلی و مادر (Parent) یک گروه بانکی می دانند درست همان گونه که ناظران بانکی کشور مبدأ، چنین فرضی در مورد آن موسسه دارند. در این متن، هیچ تمایزی بین واژه های «بانک» و «واحد بانکی» به کار نرفته است مگر آن که این موضوع به طور صریح مورد اشاره واقع شده و یا متن نوشتار، خلاف آن را نشان دهد.

2 - Publicly listed companies.

و بررسی قرار گرفته است. اصول تدوین شده در این نوشتار، مبانی اصلی حاکمیت شرکتی موثر را برای گستره وسیعی از کشورها و ساختارهای قانونمند بانکی فراهم می آورد. کمیته بال بر این موضوع واقف است که برخی کشورها، به فواید نظام ها و استانداردهای قانونی ( از جمله برای شرکت های تجاری پذیرفته شده در بورس<sup>۱</sup> ) و نیز استانداردهای حسابداری و حسابرسی؛ پی برده اند. چارچوب ها و استانداردهایی که نسبت به اصول مندرج در این نوشتار؛ از جامعیت و الزام بیشتری برخوردارند. چارچوب ها و استانداردهایی این چنین، به طور خاص مربوط به موسسات مالی بزرگ هستند. موسساتی که مشکلات مالی ناشی از نارسایی های حاکمیت شرکتی در آن ها، ممکن است به مشکلات بالقوه بزرگ و گسترده ای برای نظام مالی بینجامد.

۶- این نوشتار در پی آن نیست که عامل جدیدی را به مجموعه عوامل مذکور در سند « چارچوب بازنگری شده بین المللی برای کفایت سرمایه بانک (بال ۲) »<sup>۲</sup> بیفزاید و یا الزامات دیگری را به مجموعه الزامات آن اضافه نماید. صرف نظر از اینکه کشوری چارچوب بال ۲ را پذیرفته باشد یا خیر، می تواند از اصول تدوین شده در این نوشتار استفاده نماید. با وجود این، کمیته بال به هنگام انتشار چارچوب بال ۲، اهمیت حاکمیت شرکتی را در نظر داشت. در این رابطه، هیات مدیره و مدیریت ارشد هر موسسه متعهد هستند تا شناخت مناسبی از وضعیت ریسک آن داشته و اطمینان یابند که سرمایه ای متناسب با وضعیت ریسک موسسه، در نظر گرفته شده است.

۷- این رهنمود به ساختاری از حاکمیت که متشکل از هیات مدیره و مدیریت ارشد است، اشاره دارد. کمیته بال از تفاوت های مهمی که بین نظام های قانونی و مقرراتی کشورهای مختلف در زمینه وظایف هیات مدیره و مدیریت ارشد وجود دارد، آگاه است. برخی کشورها از یک ساختار دولایه ای بهره می گیرند. ساختاری که در آن،

#### 1- Publicly traded firms.

۲- به سند «همگرایی بین المللی در زمینه سنجش و استانداردهای سرمایه: یک چارچوب بازنگری شده»، منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (ژوئن ۲۰۰۴ میلادی) مراجعه نمایید.

وظایف نظارتی هیات مدیره بر عهده مجموعه جداگانه ای تحت عنوان « هیات نظارتی<sup>۱</sup> » است. این مجموعه هیچگونه وظیفه اجرایی بر عهده ندارد. بر خلاف کشورهای گروه نخست، در برخی کشورهای دیگر، ساختاری یک لایه ای رایج است. ساختاری که در آن، هیات مدیره نقش گسترده تری را بر عهده دارد. به دلیل وجود این تفاوت ها، در این نوشتار، واژه های «هیات مدیره» و «مدیریت ارشد» نه برای شناخت واحدهای قانونی بلکه برای نامگذاری وظایف «مدیریتی» و «نظارتی» در درون یک بانک، به کار می رود. در نوشتار حاضر، از مجموعه رویکردهای پیش گفته در زمینه هیات مدیره و مدیریت ارشد تحت عنوان کلی « ساختارهای حاکمیت شرکتی » یاد شده است. این سند، ضمن توجه به تفاوت موجود میان رویکردهای ساختاری حاکمیت شرکتی در میان کشورهای مختلف، به ترویج روش هایی می پردازد که می توانند صرف نظر از نوع ساختار، مبانی حاکمیت شرکتی را استحکام بخشند.

## ۲ - مروری اجمالی بر موضوع حاکمیت شرکتی در بانک ها

۸- روش های موثر حاکمیت شرکتی، عنصری ضروری برای جلب و حفظ اعتماد عمومی نسبت به نظام بانکی است. موضوعی که به نوبه خود، عامل مهمی برای کارکرد مناسب بخش بانکی و تمامیت اقتصاد است. حاکمیت شرکتی ضعیف ممکن است به ورشکستگی های بانکی بینجامد. این امر ممکن است به دلیل برخورداری از تاثیرات بالقوه ای که بر روی هریک از سیستم های مرتبط بیمه سپرده ها دارد و نیز احتمال در برداشتن تبعات وسیع تر برای اقتصاد کلان از جمله ریسک سرایت و تاثیراتی که بر روی نظام های پرداخت دارد، هزینه ها و تبعات فراوانی را برای عموم در پی داشته باشد. علاوه بر این، حاکمیت شرکتی ضعیف ممکن است به ازدست رفتن اعتماد بازارها نسبت به توانایی یک بانک در مدیریت مناسب دارائی ها و بدهی های خود (از جمله سپرده ها) بینجامد. موضوعی که به نوبه خود می تواند هجوم مردم را به

---

1 - Supervisory board.

بانک ها (برای بیرون آوردن وجوه خود) در پی داشته و یا برای آن بانک، بحران نقدینگی به دنبال آورد. در واقع، بانک ها علاوه بر سهامداران، نسبت به سپرده گذاران خود نیز مسئولیت دارند.

۹- اصول مطروحه از سوی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حاکمیت شرکتی را به عنوان مجموعه روابطی می داند که میان مدیریت، هیات مدیره، سهامداران و دیگر اشخاص ذینفع یک شرکت وجود دارد. همچنین حاکمیت شرکتی، تعیین کننده ساختاری است که توسط آن اهداف شرکت تدوین شده، نحوه دستیابی به این اهداف و نیز پایش عملکرد مشخص می شود. حاکمیت شرکتی صحیح می بایست مشوق های مناسبی را برای هیات مدیره و مدیریت فراهم آورد تا آن ها به پیگیری اهدافی بپردازند که در راستای منافع شرکت و سهامداران آن بوده؛ پایش موثر عملکرد شرکت را ممکن سازد. استقرار نظام کارآمدی از حاکمیت شرکتی - در درون هر شرکت و در عرصه کل اقتصاد - به ایجاد اعتمادی می انجامد که لازمه کارکرد مناسب یک اقتصاد مبتنی بر بازار است.

۱۰- از دیدگاه صنعت بانکداری، حاکمیت شرکتی به شیوه ای اطلاق می شود که بر اساس آن، هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک ها، امور تجاری و فعالیت های کاری خود را مدیریت می نمایند. شیوه ای که عملکرد آن ها را در زمینه های ذیل متاثر می سازد:

- تعیین اهداف شرکت؛
- اجرای امور تجاری بانک به صورت روزانه؛
- ایفای تعهدات در زمینه پاسخگویی به سهامداران بانک و در نظر داشتن منافع دیگر گروه های ذینفع شناخته شده<sup>۱</sup>؛

---

۱ - به دلیل نقش منحصر به فرد بانک ها در اقتصاد ملی، محلی و نیز در سیستم های مالی؛ ناظران بانکی، دولت ها، سپرده گذاران و تضمین کنندگان مرتبط ضمنی و علنی سپرده ها، در زمره اشخاص ذینفع محسوب می شوند.

- تنظیم فعالیت ها و رفتارهای شرکتی، با این امید که بانک ها به شیوه ای مطمئن و موثر و در انطباق با قوانین و مقررات ذی ربط عمل خواهند کرد؛
- صیانت از منافع سپرده گذاران.

۱۱- ناظران بانکی علاقه وافری به موضوع حاکمیت شرکتی موثر دارند زیرا این مقوله، عاملی ضروری برای کارکرد مطمئن و صحیح یک بانک به حساب می آید و در صورتی که به شیوه موثری به اجرا در نیاید، ممکن است بر روی وضعیت ریسک بانک تاثیر بگذارد. از آنجا که وظایف هیات مدیره و مدیریت ارشد در زمینه تنظیم و اجرای سیاست ها و پایش میزان رعایت آن ها، عوامل مهمی برای وظایف کنترلی یک بانک به حساب می آیند، اعمال نظارتی موثر بر امور تجاری و کاری یک بانک از سوی هیات مدیره و مدیریت ارشد آن، به حفظ یک نظام نظارتی کارا و مقرون به صرفه می انجامد. همچنین حاکمیت شرکتی موثر به حفاظت از منافع سپرده گذاران بانک انجامیده؛ امکان اعتماد بیشتر ناظران را به فرآیندهای داخلی بانک فراهم می آورد. در این زمینه، تجارب نظارتی نیز بر اهمیت برخورداری هر بانک از سطوح مناسب پاسخگوئی، بازبینی و تطبیق تاکید می نمایند. علاوه بر این، در مواقعی که یک بانک با مشکلاتی دست به گریبان است یا هنگامی که انجام اقدامات اصلاحی مهم ضرورت می یابد روش های موثر حاکمیت شرکتی، اهمیت ویژه ای می یابند به گونه ای که ممکن است مرجع نظارتی، هیات مدیره را ملزم نماید برای یافتن راه حل هایی جهت برون رفت از مشکلات پیش آمده و نظارت بر اجرای اقدامات اصلاحی، مشارکت بیشتری از خود نشان دهد.

۱۲- هنگامی که ساختار مالکیت یک بانک از شفافیت لازم برخوردار نیست یا بازبینی و تطبیق های<sup>۱</sup> انجام شده در خصوص اقدامات نامناسب یا نفوذ خودی ها<sup>۲</sup> یا سهامداران کنترلی کفایت ننماید؛ چالشهای منحصر به فردی در زمینه حاکمیت شرکتی پدید می آید. منظور کمیته نظارت بانکی بال این نیست که صرف وجود

1 - Checks and Balances.

2 - Insiders.

سهامداران کنترلی، به خودی خود امری نامناسب است. در واقع، می توان سهامداران کنترلی را به عنوان منابع سودمند یک بانک به حساب آورد به طوری که حتی در گستره وسیعی از بازارها و درمورد بسیاری از بانک های کوچک، این گروه از سهامداران به عنوان بخشی از یک الگوی مالکیتی کاملاً متداول و مناسب شناخته می شود که حساسیت ناظران بانکی را نیز بر نمی انگیزد. با وجود این، ناظران بانکی می بایست اطمینان یابند که برخورداری یک بانک از ساختارهای مالکیتی این چنین، مانع از پیاده سازی حاکمیت شرکتی موثر در آن بانک نمی شود و به منظور دستیابی به این اطمینان، تمامی تدابیر و اقدامات لازم را به عمل آورند. به خصوص، ناظران بانکی باید از توان ارزیابی « صلاحیت و شایستگی » مالکان بانک برخوردار باشند.<sup>۱</sup>

۱۳- حاکمیت شرکتی مطلوب مستلزم برخورداری از مبانی مناسب و کارآمد قانونی، مقرراتی و ساختاری است. عوامل متعددی همچون نظام قوانین تجاری و استانداردهای حسابداری می توانند بر انسجام بازار و عملکرد کلی اقتصاد تاثیر گذارند. هرچند چنین عواملی، اغلب خارج از حیطه نظارت بانکی قرار دارند.<sup>۲</sup> با وجود این، از ناظران بانکی انتظار می رود تا با آگاهی از موانع قانونی و ساختاری فرا روی حاکمیت شرکتی موثر، اقدامات لازم را برای تقویت مبانی این مقوله مهم به عمل آورند به خصوص در مواقعی که انجام چنین امری، در حیطه اختیارات قانونی آن ها قرار دارد.

۱ - برای مطالعه بیشتر در زمینه آزمون های « صلاحیت و شایستگی »، به سند « اصول اساسی برای نظارت بانکی موثر (سپتامبر ۱۹۹۷) » و متدولوژی مربوط به آن (اکتبر ۱۹۹۹) که از سوی کمیته نظارت بانکی بال انتشار یافته است، مراجعه نمائید. لازم به ذکر است « اصول اساسی برای نظارت بانکی موثر » پیش از این و تحت عنوان « اصول ۲۵ گانه برای نظارت بانکی موثر » از سوی اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی ج.ا.م منتشر شده است. برای مطالعه نسخه ۱۹۹۷ و ۲۰۰۶ میلادی این سند، می توانید به سایت بانک مرکزی ج.ا.م به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR) بخش نظارت بانکی، زیرمجموعه «ترجمه اسنادی از کمیته بال»، قسمت «اصول مدیریت ریسک» مراجعه کنید. ترجمه متدولوژی سند نخست (نسخه ۱۹۹۹) را نیز می توان در نشانی یاد شده ملاحظه نمود.

۲ - می توان مبانی حاکمیت شرکتی اثربخش را با پیش شرط های لازم برای نظارت بانکی موثر که در بخش دوم سند « اصول اساسی برای نظارت بانکی موثر » به آن ها اشاره شده است، مقایسه نمود. مبانی حاکمیت شرکتی اثربخش نیز همانند پیش شرط های لازم برای نظارت بانکی موثر از اهمیت فراوانی برخوردارند لیکن آن ها نیز اغلب خارج از توان و حیطه اختیارات قانونی ناظران بانکی هستند.

۱۴- ترتیبات حاکمیت شرکتی و نیز نظام های قانونی و مقرراتی کشورهای مختلف، تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند. با وجود این، مادامی که چند وظیفه مهم در سازمان به اجرا در می آیند- صرفنظر از شیوه مورد استفاده واحد بانکی در این زمینه - می توان شاهد استقرار یک حاکمیت شرکتی کارآمد در سازمان بانک بود. برای حصول اطمینان از انجام بازبینی و تطبیق های مناسب، ساختار سازمانی هر بانک می بایست مشتمل بر چهار شیوه مهم نظارتی باشد:

(۱) اعمال نظارت عالی توسط هیات مدیره یا هیات نظارت؛

(۲) اعمال نظارت عالی به وسیله افرادی که نقشی در اداره روزانه حوزه های

مختلف فعالیت ندارند؛

(۳) نظارت مستقیم توسط خود واحدهای کاری؛

(۴) نظارت به وسیله حوزه های مستقل مدیریت ریسک، تطبیق و حسابرسی.

افزون بر موارد فوق، کارکنان کلیدی باید از صلاحیت و شایستگی لازم برای انجام وظایف خود برخوردار باشند.

۱۵- اگرچه مالکیت دولتی یک بانک از این توان بالقوه برخوردار است که استراتژی ها و اهداف یک بانک را تغییر دهد لیکن یک بانک دولتی نیز ممکن است با بسیاری از ریسک های مشابهی مواجه شود که بانک های غیر دولتی نیز به دلیل برخورداری از حاکمیت شرکتی ضعیف با آن ها روبرو می شوند<sup>۱</sup>. در نتیجه، اصول کلی حاکمیت شرکتی موثر را می بایست برای بانک های دولتی نیز به کارگرفت. به طور مشابه، این اصول را می توان برای بانک هایی با ساختارهای مالکیتی دیگر نیز استفاده نمود از جمله بانک هایی که ساختار مالکیت آن ها خانوادگی است یا بخشی از یک گروه غیر مالی بزرگتر هستند و یا بانکهای غیر بورسی<sup>۲</sup>.

۱- برای مطالعه بیشتر پیرامون رهنمودهای منتشره در زمینه اعمال وظیفه مالکیتی از سوی دولت می توان به مجموعه رهنمودهای سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در خصوص حاکمیت شرکتی موسسات دولتی (اکتبر سال ۲۰۰۵ میلادی) مراجعه نمود.

2 - Non - listed.

### ۳- اصول موثر حاکمیت شرکتی

۱۶- همان گونه که پیش از این اشاره شد ناظران بانکی علاقه وافری به اطمینان از این موضوع دارند که بانک ها، رویه های موثری را برای حاکمیت شرکتی پذیرفته و به مورد اجرا گذاشته اند. مباحثی که در ادامه خواهد آمد مبتنی بر تجارب نظارتی به دست آمده از مشکلات حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی است و از این رو، برای تقویت اصولی طراحی شده اند که می توانند به حداقل سازی چنین مشکلاتی بینجامند. به این اصول به عنوان عناصر مهم یک فرآیند موثر حاکمیت شرکتی نگریسته می شود.

**اصل ۱: اعضای هیات مدیره می بایست از صلاحیت و شایستگی لازم برای تصدی مناصب خود برخوردار بوده و درک روشنی از نقش خود در زمینه حاکمیت شرکتی داشته باشند. آن ها باید از امور مختلف بانک نیز شناخت کافی داشته باشند.**

۱۷- مسئولیت نهایی عملیات و سلامت مالی بانک برعهده هیات مدیره است. اگرچه کمیته نظارت بانکی بال قصد ندارد تا به ارائه فهرستی از الزامات و ویژگی های هیات مدیره بانک ها و هریک از اعضای آن بپردازد لیکن مشاهدات کمیته بیانگر آن است که برخورداری این دو مجموعه از ویژگی های ذیل، به تقویت حاکمیت شرکتی یک بانک می انجامد:

- وظیفه نظارت عالی خود را به خوبی درک نموده و به اجرا درآورند. این وظیفه مشتمل بر شناخت وضعیت ریسک بانک است ؛
- راهبرد کلی بانک را در زمینه امور تجاری تصویب نمایند. این امر شامل خط مشی کلی ریسک و رویه های مدیریت آن است؛



- وظایف وفاداری و صیانت از منافع بانک را در چارچوب قوانین ملی و استانداردهای نظارتی مربوط ایفا نمایند؛
- در مراودات کاری خود با سازمان های دیگر یا تعهداتی که نسبت به آن ها دارند، از تضاد منافع یا بروز زمینه های آن دوری گزینند؛
- در مواقعی که به دلیل تضاد منافع نمی توانند وظایف خود را نسبت به بانک به درستی ایفا نمایند، از اخذ تصمیم در زمینه های مربوط امتناع کنند؛
- برای ایفای مسئولیت های خود، وقت و انرژی کافی اختصاص دهند؛
- هیات مدیره ساختاری را برای خود برگزیند ( از جمله در مورد تعداد اعضای هیات مدیره) که به افزایش کارایی و بسط مباحث راهبردی بینجامد؛
- همزمان با افزایش اندازه بانک و پیچیدگی عملیات آن، سطح تخصصی خود را توسعه داده و حفظ نماید؛
- به طور ادواری، اثربخشی روش های حاکمیت شرکتی خود را مورد ارزیابی قرار دهند. این امر شامل نحوه اعلام نامزدی و انتخاب اعضای هیات مدیره، چگونگی مدیریت تضاد منافع، شناسایی نقاط آسیب پذیر و شیوه انجام تغییرات ضروری است؛
- مدیران مهم را گزینش نمایند، عملکرد آن ها را زیر نظر داشته باشند و در صورت لزوم، آن ها را تعویض کنند. همزمان باید اطمینان یابند که جایگزینی مدیران در بانک، براساس برنامه مناسبی انجام می شود و مدیر یا مدیران جایگزین، افرادی واجد شرایط بوده، از صلاحیت و شایستگی لازم برای مدیریت امور بانک برخوردارند؛
- با اجرای وظایف و استفاده از اختیارات خود در طرح سوال از

مدیریت بانک و تاکید بر ارائه توضیحات صریح و بی پرده از سوی آن ها و نیز دریافت اطلاعات کافی و به موقع (در مورد اطلاعات مهم بانک و جهت ارزیابی و اظهار نظر در خصوص عملکرد آن)؛ زمینه نظارت عالی مدیریت ارشد بانک را فراهم آورند؛

- به منظور بازبینی خط مشی ها، برقراری مجاری ارتباطی و پایش میزان پیشرفت به سمت اهداف شرکتی، جلسات منظمی را با مدیریت ارشد و واحد حسابرسی داخلی بانک برگزار نماید؛
- ایمنی و سلامت بانک را ارتقاء بخشند؛ شناخت کافی از محیط نظارتی به دست آورند و اطمینان یابند که بانک به حفظ رابطه موثر خود با ناظران بانکی ادامه خواهد داد؛
- رهنمودها و شیوه های موثر و مفیدی را که ماحصل تجارب گوناگون است؛ ارائه نمایند؛
- از مشارکت در مدیریت روزمره بانک - به عنوان عضوی از هیات مدیره - دوری گزینند<sup>۱</sup>؛
- در کشورهایی که مسئولیت استخدام و نظارت عالی بر عملکرد حسابرسان مستقل، برعهده هیات مدیره است این هیات باید دقت نظر لازم را در انجام وظایف مذکور به عمل آورد (در برخی از کشورهای دیگر، حسابرسان مستقل به طور مستقیم در استخدام سهامداران هستند).

۱۸- هیات مدیره بانک باید متشکل از تعداد کافی و ترکیب مناسبی از مدیرانی باشد که می توانند نقطه نظرات خود را مستقل از دیدگاه های مدیریت، تمایلات سیاسی یا منافع

۱ - این امر شامل اعضای از هیات مدیره که در استخدام بانک هستند (از جمله مدیران ارشد)، نمی شود.

نامناسب خارج از بانک اعمال نمایند<sup>۱</sup>.

علاوه بر این، باید به این موضوع توجه داشت که مسئولیت صیانت از بانک در برابر اقدامات یا اعمال نفوذهای غیر قانونی یا نامناسب سهامداران عمده یا کنترلی برعهده هیات مدیره است. اقدامات یا اعمال نفوذهایی که برای بانک یا سهامداران آن زیان آور هستند و یا منافع آن ها را به بهترین وجه، تامین نمی نمایند. قرارگرفتن مدیران غیر موظف شایسته<sup>۲</sup> در ترکیب هیات مدیره و یا برخورداری بانک از هیات نظارتی<sup>۳</sup> یا هیات حسابرسی<sup>۴</sup> که مستقل از مدیریت اجرائی عمل می کنند می تواند به افزایش استقلال و واقع نگری در بانک بینجامد. توجه به این موضوع، به خصوص در مورد حوزه هایی که در آن ها، ریسک تاثیر پذیری هیات مدیره از مدیریت ارشد یا نفوذهای سیاسی وجود دارد یا در مواقعی که هیات مدیره برای انجام اقداماتی که منافع بانک را به بهترین وجه تامین نمی نمایند، تحت فشار قرار می گیرد (هرچند منافع شخصی « خودی ها »<sup>۵</sup> یا سهامداران عمده را در پی داشته باشند) یا در مواقعی که امکان بروز تضاد منافع در حوزه های مهم وجود داشته باشد، اهمیت بیشتری می یابد. نمونه هایی از این حوزه های مهم عبارتند از: حصول اطمینان از قابلیت اعتماد به گزارش دهی مالی و غیر مالی، بررسی معاملات با اشخاص مرتبط، نحوه انتصاب اعضای هیات مدیره و مدیران اجرایی مهم و نیز نحوه جبران خدمات آن ها. مدیران واجد شرایط و مستقل می توانند دیدگاه های کاری جدیدی را به بانک منتقل نمایند. دیدگاه هایی که ممکن است جهت گیری استراتژیک مدیریت از جمله در خصوص نحوه نگرش به شرایط محلی را بهبود بخشند. این مدیران به عنوان منابع مهمی از تجارب مدیریتی به حساب می آیند.

۱ - تعریف عوامل تشکیل دهنده « استقلال » در میان نظام های قانونی گوناگون، متفاوت بوده؛ اغلب در فهرست الزامات و استانداردهای نظارتی منعکس می شوند. ویژگی اصلی استقلال، به توانایی انجام قضاوت صحیح بعد از ملحوظ نمودن بی طرفانه تمامی اطلاعات مرتبط و نیز اعمال نقطه نظرات بدون تاثیرپذیری های نامربوط از مدیریت یا منافع نامناسب اشخاص خارج از سازمان بستگی دارد. ارزیابی دقیق میزان استقلال اعضای هیات مدیره یک بانک توسط ناظران بانکی، تا حدودی به ارزیابی این موضوع بستگی دارد که شخص یا اشخاصی که از موقعیتی ویژه برخوردارند تا چه حد می توانند بر تصمیمات بانک تاثیر بگذارند.

2 - Qualified non – executive directors.

3 - Supervisory board.

4 - Board of auditors.

5 - Insiders.

۱۹- مجموعه هیات مدیره باید درخصوص هریک از فعالیت های مالی مهم در بانک، از دانش کافی برخوردار باشد. افزون بر این، برای اینکه هیات مدیره بتواند نظارت و حاکمیت اثر بخشی را اعمال نماید می بایست از دانش و تخصص کافی برخوردار باشد. هرچند در برخی موارد، ممکن است آن گروه از اعضای هیات مدیره بانک که عهده دار وظایف مدیریتی نیستند به جزئیات مباحث بانکداری، امور مالی، مدیریت ریسک، شیوه رعایت مقررات، فناوری اطلاعات و ارتباطات یا دیگر مباحث مرتبط واقف نباشند. در چنین مواقعی، از بانک خواسته می شود تا برای آموزش مستمر اعضای هیات مدیره خود؛ برنامه هایی را به اجرا در آورده و یا اقدامات دیگری را به عمل آورد تا اطمینان حاصل شود که چنین دانشی در دسترس هیات مدیره قرار دارد. دانشی که به کمک آن بتوانند مسئولیت های خود را به شیوه ای بهتر اعمال نمایند.

۲۰- سهامداران کنترلی، از قدرت فراوانی در انتصاب اعضای هیات مدیره برخوردارند. در چنین مواردی، توجه به این موضوع ضروری است که هیات مدیره و اعضای آن؛ در قبال خود بانک نیز مسئولیت دارند. در مورد بانک های دولتی:

- دولت نباید در مدیریت روزمره بانک دخالت نماید؛
- استقلال هیات مدیره باید محترم شمرده شود؛
- هیات مدیره می بایست مسئولیت های خود را به طور مستمر و به دور از هرگونه ملاحظه و نفوذ سیاسی، ایفا نماید. ملاحظاتی که ممکن است تضاد منافع ذینفعان مختلف را در پی داشته باشد (به عنوان مثال، هنگامی که اعضای هیات مدیره از مقامات دولتی هستند - همان گونه که در عمل نیز، اغلب چنین است - یا هنگامی که اعضای این مجموعه از منافع سیاسی آشکاری برخوردارند). نکته دیگری که باید به آن توجه داشت این است که طرح موضوع اخیر، به هیچ وجه به معنای نفی حق دولت (به عنوان مالک بانک) در تعیین اهداف کلی برای آن نمی باشد.

۲۱- در برخی کشورها به ویژه کشورهایی که در آن ها، هیات مدیره عهده دار هر دو وظیفه « نظارت» و « مدیریت » است، مزایای ایجاد کمیته های تخصصی ویژه (برای ارائه مشورت به هیات مدیره) برای هیات مدیره بانک ها آشکار شده است. در صورتی که یک بانک اقدام به ایجاد چنین کمیته هایی نمود، لازم است اختیارات، ترکیب ( شامل اعضای مستقل) و رویه های کاری کمیته های مذکور به خوبی تعریف شده و افشا شوند تا از رهگذران بتوان به شفافیت و پاسخگویی بیشتری دست یافت. ممکن است هر از چندی، گردش شغلی اعضا و مدیران این قبیل کمیته ها به سودمندی بیشتر آن ها بینجامد.

۲۲- از نظر کمیته بال، ایجاد یک کمیته حسابرسی (یا ساختار دیگری با وظایف مشابه) در سازمان بانک های بزرگی که در عرصه بین المللی فعالیت دارند، میتواند مزایای بیشماری را برای آن ها به ارمغان بیاورد. وظایف کمیته حسابرسی معمولاً عبارتند از:

- فراهم ساختن زمینه لازم برای نظارت حسابرسان داخلی و مستقل بانک؛
- تأیید صلاحیت حسابرسان مستقل؛ یا توصیه آن ها به هیات مدیره یا سهامداران برای تأیید، انتصاب<sup>۱</sup>، جبران خدمات و اخراج آن ها؛
- بررسی و تصویب گستره حسابرسی ها و تعداد آن ها؛
- دریافت گزارش های حسابرسی؛ و
- حصول اطمینان از اینکه مدیریت برای رفع نقاط ضعف موجود در ساز و کارهای کنترلی، عدم رعایت سیاست ها، قوانین و مقررات و دیگر مشکلات شناسایی شده از سوی حسابرسان؛ اقدامات اصلاحی مناسب و به موقعی را به مورد اجرا می گذارد.

۲۳- به منظور نیل به استقلال و بی طرفی کافی، کمیته حسابرسی می بایست حداقل از این ویژگی برخوردار باشد که اکثریت اعضای آن، از میان اعضای مستقل هیات مدیره انتخاب شده باشند. نیز لازم است که اعضای آن در رابطه با نقش کمیته حسابرسی در زمینه حاکمیت شرکتی و مدیریت ریسک بانک؛ از یک دیدگاه شرکتی مناسب برخوردار

۱ - در برخی کشور ها، حسابرسان مستقل به طور مستقیم توسط سهامداران منصوب می شوند و هیات مدیره فقط می تواند آن ها را توصیه نماید.

باشند. در اغلب موارد، کمیته حسابرسی صرفاً از اعضای غیر موظف هیات مدیره تشکیل می‌شود. در مواقعی که اعضای موظف هیات مدیره برحسب معمول، در جلسات کمیته حسابرسی شرکت می‌نمایند می‌توان برای طرح صریح‌تر مباحث مورد نظر، جلسات جداگانه‌ای را بین اعضای غیر موظف هیات مدیره برگزار نمود تا به نتایج بهتری در این زمینه دست یافت. همچنین در صورتی که انتصاب یا اخراج حساب‌رسان داخلی و مستقل، صرفاً با تصمیم اعضای مستقل و غیر موظف کمیته حسابرسی ممکن باشد؛ انتظار نتایج بهتری می‌رود. لازم است کمیته حسابرسی - حداقل در کلیت خود - از تجارب مرتبط و به روز برخوردار بوده و در زمینه موضوعاتی همچون گزارشگری مالی، حسابداری یا حسابرسی، دارای دانش و مهارت‌های تخصصی لازم باشد. بدیهی است سطح دانش و مهارت‌های مذکور باید متناسب با پیچیدگی واحد بانکی و وظایف آن باشد.

۲۴- از دیگر کمیته‌های تخصصی که استفاده از آن‌ها به طور فزاینده‌ای متداول شده است می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- کمیته مدیریت ریسک - امکان نظارت بر فعالیت‌های مدیریت ارشد را در زمینه مدیریت ریسک‌های اعتباری، بازار، نقدینگی، عملیاتی، تطبیق، شهرت و دیگر ریسک‌های بانک فراهم می‌آورد.
- کمیته جبران خدمات کارکنان<sup>۱</sup> - امکان نظارت بر حقوق و مزایای مدیریت ارشد و دیگر کارکنان کلیدی را فراهم آورده؛ اطمینان می‌دهد جبران خدمات کارکنان با فرهنگ، اهداف، استراتژی و محیط کنترلی بانک (درست همان گونه که در تنظیم خط مشی جبران خدمات کارکنان منعکس شده است) همخوانی دارد.
- کمیته انتصابات/حاکمیت شرکتی/منابع انسانی - میزان کارآمدی هیات مدیره را مورد ارزیابی قرار داده؛ فرآیند تعویض و جایگزینی اعضای آن را هدایت می‌نماید.

---

1 - Compensation Committee.

اعضای غیر موظف هیات مدیره و نیز دیگر اعضای این هیات که از دانش و مهارت های لازم برخوردارند می توانند نقش مهمی را در این قبیل کمیته های وابسته به هیات مدیره ایفا نمایند.

## **اصل ۲: اهداف راهبردی و ارزش های شرکتی بانک که به تمامی واحدهای آن**

**ابلاغ می شود باید به تأیید هیات مدیره رسیده، تحت نظارت این هیات باشد.**

۲۵- در صورتی که یک سازمان، فاقد اهداف راهبردی یا ارزش های شرکتی راهنما باشد، انجام فعالیت های آن، امری مشکل خواهد بود<sup>۱</sup>. از این رو، لازم است که هیات مدیره اقدام به تدوین اهداف راهبردی و استانداردهای عالی و حرفه ای انجام کار (که به فعالیت های مستمر بانک جهت می دهند)، نماید. در تدوین اهداف و استانداردهای مذکور؛ هیات مدیره باید منافع سهامداران و سپرده گذاران را ملحوظ نماید و اطمینان یابد که اهداف و استانداردهای فوق به تمامی واحدهای سازمان ابلاغ شده است. اهمیت برخورداری از یک فرهنگ شرکتی کاملاً علنی که در قبال نشان دادن رفتار حرفه ای از سوی کارکنان، مشوق های مناسبی را به آن ها ارائه می کند اگر بیشتر از هر مجموعه مکتوب دیگری از ارزش ها و استانداردهای عالی حرفه ای نباشد، قطعاً کمتر از آن نیست. در این زمینه، هیات مدیره باید در ایجاد فضای حمایتی لازم در راس سازمان و تصویب استانداردهای حرفه ای و ارزش های شرکتی برای خود، مدیریت ارشد و دیگر کارکنان پیشقدم شود. چنانچه استانداردهای عالی حرفه ای با یکدیگر سازگار باشند بهترین منافع را برای بانک در پی داشته؛ براعتبار این استانداردها و قابلیت اطمینان از کاربرد آن ها در عملیات روزمره و بلند مدت بانک، افزوده می شود. به خصوص، این موضوع که استانداردهای مزبور بتوانند هرگونه فساد، معامله با خود<sup>۲</sup> و یا رفتار غیر قانونی، غیر اخلاقی

۱ - اگر چه برخی از واحدهای بانکی در فعالیت هایی مشارکت دارند که از آن ها تحت عنوان « مسئولیت اجتماعی شرکت » یاد می شود لیکن استفاده از واژه هایی همچون « ارزش ها »، « اصول و ضوابط انجام کار » و « استانداردهای اخلاقی » در این رهنمود، عموماً اشاره ای به مسئولیت مذکور ندارند.

2 - Self - dealing.

یا سوال برانگیز دیگر را (در فعالیت های داخلی و خارجی بانک) شناسائی و پیگیری نمایند؛ از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۲۶- لازم است هیات مدیره اطمینان یابد که مدیریت ارشد، سیاست های راهبردی و رویه هایی را که برای ارتقای رفتار حرفه ای و اعتمادپذیری تدوین شده اند، به اجرا درمی آورد. همچنین هیات مدیره باید اطمینان یابد که مدیریت ارشد، برای تحدید و یا جلوگیری از فعالیت ها، روابط یا ایجاد وضعیت هایی که ممکن است به کاهش کیفیت حاکمیت شرکتی بینجامد، سیاست های مناسبی را اتخاذ و به مورد اجرا گذاشته است. مواردی که به کاهش کیفیت حاکمیت شرکتی می انجامند، عبارتند از:

- تضاد منافع؛
- اعطای وام به کارکنان ارشد، کارمندان، اعضای هیات مدیره یا سهامداران کنترلی (در مواقعی که قوانین ملی، اجازه این اقدام را می دهند). اعطای وام های داخلی باید در انطباق با ایمنی و سلامت بانک باشد. به عنوان مثال، ممکن است این گونه وام ها در چارچوب شرایط بازار یا شرایطی اعطا شود که برای تمامی کارکنان<sup>۱</sup> (به عنوان رویه معمول در جبران خدمات آن ها) یکسان است و یا تنها انواع خاصی از وام ها را در برگیرد. گزارش های مربوط به اعطای وام های درون سازمانی<sup>۲</sup> باید به هیات مدیره<sup>۳</sup> بانک ارائه شود و لازم است که اعطای چنین وام هایی، توسط حسابرسان داخلی و مستقل و نیز ناظران بانکی مورد بررسی قرار گیرند؛
- اعمال رفتارهای تبعیض آمیز در مورد اشخاص مرتبط<sup>۴</sup> و دیگر اشخاص نورچشمی (به عنوان مثال اعطای وام با شرایط بسیار مطلوب

۱ - این موضوع بدین معنا نیست که « بانک ها نمی توانند در اعطای وام های مختلف به کارکنان خود، از فنون قیمت گذاری مبتنی بر ریسک استفاده کنند ».

2 - Insider lending = اعطای وام به خودی ها

۳ - گزارش های مربوط به اعطای وام های معمول به کارکنان را می توان - به عنوان مثال - به صورت تجمیعی یا بر اساس معیارهایی که از نظر ناظر بانکی حائز اهمیت هستند، تهیه نمود.

4 - Related parties.



به آن ها، پوشش زیان تجاری این قبیل وام ها و یا اخذ کارمزدهای

استثنایی و اندک از این اشخاص).

۲۷- تضاد منافع ممکن است نتیجه فعالیت ها و نقش های گوناگونی باشد که بانک ایفا می نماید(به عنوان مثال، در مواقعی که بانک اقدام به اعطای تسهیلات به شرکتی می نماید که به طور همزمان، خرید و فروش اوراق صادره از سوی آن شرکت را نیز برعهده دارد). نیز ممکن است منافع بانک یا مشتریان آن با منافع اعضای هیات مدیره یا مدیریت ارشد بانک، در تعارض باشد( به عنوان مثال، در مواقعی که بانک اقدام به برقراری روابط تجاری با موسسه ای می نماید که در تملک یکی از اعضای هیات مدیره بانک است). افزون بر موارد فوق، در مواقعی که بانک خود بخشی از یک ساختار گروهی بزرگتری است، تضاد منافع ممکن است پدیدار شود. به عنوان مثال، هنگامی که بانک متعلق به یک گروه است؛ این احتمال وجود دارد که مجاری گزارشدهی و جریان های اطلاعاتی موجود بین بانک و موسسه مادر آن و یا بانک با دیگر موسسات وابسته به موسسه مادر، به تضادهای مشابهی بینجامند( به عنوان مثال، در مورد اطلاعات نسبتاً اختصاصی، محرمانه یا دیگر اطلاعات حساسی که بین موسسات مختلف آن گروه مبادله می شوند). هیات مدیره باید اطمینان یابد که مدیریت ارشد، برای شناسایی مواردی که به طور بالقوه، متضمن تضاد منافع هستند سیاست هایی را اتخاذ و به مورد اجرا گذاشته است و در صورتی که نمی تواند مانع از بروز این تعارضات شود حداقل قادر به مدیریت موثر آن ها هست (در پرتو ارزیابی این موضوع که آیا برقراری روابط تجاری یا انجام معاملات بر اساس خط مشی های شرکتی بانک، در انطباق با قوانین ملی و استانداردهای نظارتی است).

۲۸- سیاست های هیات مدیره باید این اطمینان را فراهم آورند که آن گروه از فعالیت های کاری بانک که ممکن است به تضاد منافع میان اشخاص بینجامند به گونه ای انجام می شوند که به قدر کافی، مستقل از یکدیگر باشند(به عنوان مثال از طریق ایجاد حائل های اطلاعاتی بین فعالیت های مختلف و یا از طریق کنترل های داخلی و یا ایجاد خطوط مستقل

گزارش دهی). افزون بر این، لازم است در چنین مواردی اطمینان حاصل شود اطلاعاتی که مخاطب آن ها، مشتریان فعلی یا بالقوه بانک هستند (به عنوان مثال اطلاعات در مورد ماهیت و هزینه خدمات ارائه شده، یا توصیه های مربوط به ابزارهای مالی و استراتژی های سرمایه گذاری)؛ از وضوح و بی طرفی لازم برخوردار بوده و گمراه کننده نمی باشند. همچنین لازم است این سیاست ها - از طریق رویه های مناسب - این اطمینان را فراهم آورند که مبادلات با اشخاص مرتبط، به خصوص سهامداران، اعضای هیات مدیره یا مدیران اجرایی و دیگر شرکت های مرتبط، بر اساس ضوابط<sup>۱</sup> انجام می شوند ( مگر آنکه انجام آن ها بر اساس یک سیاست مناسب و آشکار در زمینه تضاد منافع، مجاز باشد) و بر اساس شرایطی انجام نمی شوند که در تضاد با منافع بانک، سهامداران و سپرده گذاران آن باشند. معمولاً در قوانین، مقررات و یا برنامه های نظارتی آن گروه از حوزه های قضائی که بر روی شرکت های مادر، نظارت یکپارچه ای<sup>۲</sup> را اعمال می نمایند، به این مباحث پرداخته شده است.

۲۹- هیات مدیره باید اطمینان یابد که سیاست های بانک در زمینه تضاد بالقوه و بالفعل منافع، به شیوه مناسبی برای عموم افشا شده و یا به اطلاع ناظران بانکی رسیده است. این امر می بایست در برگیرنده روشی باشد که به وسیله آن، بانک موارد مهم تضاد منافع را که در چارچوب سیاست های مزبور قرار ندارند، مدیریت می کند. همچنین این موضوع باید سیاست های بانک در خصوص تضاد منافع بالقوه و بالفعلی را که ممکن است در اثر ایجاد ارتباطات یا انجام مبادلات با دیگر موسسات درون گروه به وجود آیند، دربرگیرد. افزون بر موارد فوق، این مقوله باید رویکرد بانک را در زمینه مدیریت موارد مهمی از تضاد منافع که در چارچوب این سیاست ها قرار نمی گیرند، تبیین نماید. در این قبیل موارد نیز لازم است بانک - به شیوه ای مشابه آنچه گذشت - موارد مهم تضاد منافع را که در چارچوب این سیاست ها قرار ندارند، افشا نموده و یا به ناظران بانکی گزارش دهد.

1 - On an arms – length basis = بر مبنای روابط غیر شخصی

2 - Consolidated supervision = نظارت تلفیقی

۳۰- در مواقعی که یک بانک در مالکیت دولت بوده و به طور همزمان، تحت نظارت آن نیز قرارداد، زمینه ای برای ایجاد تضاد بالقوه منافع شکل می گیرد. در این قبیل موارد، لازم است بین وظایف «مالکیتی» و «نظارت بانکی»، تفکیک اداری کاملی را به عمل آورد تا از رهگذر آن، بتوان مداخله سیاسی در نظارت بر آن بانک را به حداقل خود کاهش داد.

۳۱- ارزش های شرکتی بانک، باید بر ضرورت طرح به موقع و صریح مشکلات تاکید نمایند. در این رابطه، لازم است با فراهم آوردن حفاظت کافی از کارکنان در مقابل اقدامات تلافی جویانه، آن ها را تشویق نموده و قادر ساخت تا در خصوص روش های غیر قانونی، غیر اخلاقی یا مشکوک، نقطه نظرات خود را بیان کنند. از آنجا که ممکن است چنین روش هایی، تاثیرات زیانباری بر شهرت یک بانک داشته باشند ممکن است تدوین سیاستی با رویه های مناسب و در انطباق با قوانین ملی که به موجب آن کارکنان بتوانند موضوعات مهم را صادقانه، به طور مستقیم یا غیر مستقیم (به عنوان مثال از طریق یک فرآیند حسابرسی یا تطبیق مستقل و یا توسط یک مامور رسیدگی به شکایات)، محرمانه و خارج از سلسله مراتب اداری؛ به اعضای هیات مدیره بانک منعکس نمایند، بسیار سودمند باشد. هیات مدیره و مدیریت ارشد نیز می بایست به نوبه خود، چنین موارد مشروعی را پیگیری نمایند. هر فرآیندی که با گزارش دهی موضوعات مهم سروکار دارد باید شامل سازوکارهایی برای حفظ نام، مشخصات و دیگر اسرار کارمندی باشد که تخلفات مذکور را گزارش کرده است. هیات مدیره و مدیریت ارشد باید از کارکنانی که روش های غیر قانونی، غیر اخلاقی یا مشکوک را گزارش می دهند در برابر اقدامات تنبیهی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم آن ها را تهدید می کند و نیز در برابر دیگر تبعات نامطلوبی که ممکن است از ناحیه بانک مزبور متوجه آنان شود، محافظت نمایند.

**اصل ۳: هیات مدیره باید برای تمامی سازمان، خط مشی های روشنی در زمینه**

**پذیرش مسئولیت و پاسخگویی تدوین نموده و آن ها را تحکیم بخشد.**

۳۲- هیات مدیره های کارآمد، به طور واضح اختیارات و مسئولیت های مهم را برای خود و

نیز مدیریت ارشد تعریف می کنند. همچنین آن ها بر این امر واقفند که عدم وجود حوزه های مشخص پاسخگوئی یا وجود خط مشی های مبهم و متعدد در زمینه مسئولیت ها، ممکن است از طریق ارائه واکنش های کند یا ضعیف، به تشدید مشکلات بینجامد. هیات مدیره وظیفه دارد تا بر اقدامات مدیریت بانک نظارت نموده و انطباق آن ها را با سیاست های وضع شده از سوی هیات مدیره، مورد بررسی قرار دهد (به عنوان بخشی از فرآیند بازبینی و تطبیق های<sup>۱</sup> موجود در حاکمیت شرکتی موثر). وظیفه تفویض مسئولیت به کارکنان و ایجاد یک ساختار مدیریتی که به افزایش پاسخگوئی بینجامد، برعهده مدیریت ارشد است لیکن این مجموعه وظیفه دارد تا بر نحوه انجام مسئولیت هایی که تفویض کرده است، نظارت نماید. در نهایت نیز این مدیریت ارشد است که مسئول عملکرد بانک در برابر هیات مدیره آن می باشد.

۳۳- در مواقعی که بانک، خود بخشی از یک ساختار گروهی وسیع تری را تشکیل می دهد - چه به عنوان شرکت مادر و چه به عنوان یک واحد مستقل فرعی<sup>۲</sup> - می توان از اصولی مشابه آنچه گذشت، بهره گرفت. هرچند، ویژگی گروهی این ساختارها موجب طرح مباحثی در خصوص دیدگاه حاکمیت شرکتی در آن ها می شود. مباحثی که احتمالاً و تا حدی بر ساختار حاکمیت شرکتی و فعالیت های هیات مدیره شرکت های مادر و واحد مستقل فرعی تاثیر می گذارد.

هنگام بررسی حاکمیت شرکتی در یک ساختار گروهی، ناظران بانکی باید مسئولیت های حاکمیت شرکتی هم بانک و هم شرکت مادر آن را مد نظر داشته باشند. هیات مدیره یا مدیریت ارشد شرکت مادر- همزمان با عمل به مسئولیت های خود در زمینه حاکمیت شرکتی واحد مادر- وظیفه دارد استراتژی و سیاست های کلی گروه و واحدهای مستقل فرعی آن را تدوین نموده و مشخص نماید که برای واحدهای مستقل فرعی خود، چه ساختار حاکمیتی ای می تواند به بهترین وجه، سلسله مراتب نظارتی کارآمدی را برای گروه مذکور- به عنوان یک کلیت واحد- فراهم آورد. مسئولیت های مربوط به حاکمیت

---

1 - Checks and balances.

2 - Subsidiary.

شرکتی در بانک مستقل فرعی، همچنان برعهده هیات مدیره این بانک است. این مسئولیت ها شامل حفظ سلامت بانک و صیانت از منافع سپرده گذاران آن است. همچنین آن ها باید اطمینان یابند که بانک در انطباق با تعهدات قانونی و مقرراتی خود عمل می کند. در مواقعی که یک بانک، با مشکلاتی مواجه می شود یا زمانی که انجام اقدامات اصلاحی مهم، ضرورت می یابد جنبه گروهی چنین ساختارهایی، چالش های مقرراتی خاصی را برای بانک ایجاد می نماید. در این مواقع، ممکن است ناظر بانکی از هیات مدیره بانک بخواهد که برای جستجوی راه حل ها و اجرای اقدامات اصلاحی، مشارکتی جدی و اثرگذار از خود نشان دهد.

۳۴- در اجرای مسئولیت های مربوط به حاکمیت شرکتی، هیات مدیره شرکت های مادر باید از ریسک ها و مباحث مهمی که ممکن است بر روی موسسات وابسته به آن ها تاثیر بگذارند، اطلاع داشته باشند. از این رو، لازم است که برفعالیت واحدهای مستقل فرعی خود، نظارت کافی اعمال نمایند. در حالی که مسئولیت های هیات مدیره شرکت مادر در زمینه حاکمیت شرکتی به معنای تضعیف یا کاهش مسئولیت های هیات مدیره و مدیریت ارشد واحدهای مستقل فرعی در این رابطه نیست (همان گونه که پیش از این اشاره شد) لیکن می توان با ایجاد انسجام و هماهنگی کافی، از تکرار غیرضروری ساختارها و فعالیت های مربوط به حاکمیت شرکتی نیز اجتناب نمود.

۳۵- برخورداری از ابعاد گروهی، چالش هایی را نیز برای بانک و ناظران آن ایجاد می نماید<sup>۱</sup>. به عنوان مثال، هنگامی که یک بانک یک واحد مستقل فرعی از یک شرکت مادر است ساختارها و فعالیت های حاکمیت شرکتی آن ممکن است با ساختارها و فعالیت های

۱ - هر چند چالش ها و اصول مطروحه در این نوشتار، مواردی کلی را در خصوص گروه های بانکی مطرح می نمایند لیکن ناظرانی که شرکت های هولدینگ بانکی (Bank holding companies) را تحت نظارت دارند می توانند در چارچوب ضوابط قانونی و نظارتی کشورهای خود، از این اصول استفاده نمایند.

شرکت مادر یا دیگر واحدهای مستقل فرعی وابسته به آن، آمیخته شده یا تحت تاثیر آن ها قرار گیرد.<sup>۱</sup>

کمیته نظارت بانکی بال، متوجه روند رو به رشد ایجاد ساختارهای مدیریت ماتریسی در سطح واحدهای مادر<sup>۲</sup> و ساختارهای مدیریتی خطوط محصول<sup>۳</sup> شده است. این ساختارها ممکن است الزاما با ساختار حقوقی بانک همخوانی نداشته باشند (به عنوان مثال در مواقعی که کارکنان با خطوط گزارشدهی دوگانه ای مواجه هستند که در آن ها باید هم به مدیریت خط محصول گزارش دهند و هم به مدیریت ساختار وظیفه ای موسسه). اگرچه ممکن است چنین ساختارهایی از اثربخشی لازم برخوردار بوده و اهداف کلی تجاری و کنترلی موسسه را تامین نمایند لیکن در صورتی که این ساختارها به ایجاد فاصله بین مسئولیت و پاسخگوئی واحدهای مستقل فرعی بینجامند می توانند چالش هایی را برای حاکمیت شرکتی موثر در بانک ایجاد نمایند. در چنین مواردی، لازم است هیات مدیره، مدیریت ارشد و واحد کنترل داخلی بانک اطمینان یابند که تصمیمات این ساختارهای ماتریسی و مدیریت خطوط محصول، با ایفای موثر مسئولیت های حاکمیت شرکتی - چه

۱ - در مواقعی که بانک، بخشی از یک گروه غیرمالی را تشکیل می دهد این موضوع فوق العاده حائز اهمیت است که چارچوب حاکمیت شرکتی بانک به گونه ای باشد که بتواند مسئولیتی را که بانک در زمینه ارائه یک عملکرد مطمئن و سالم دارد به خوبی تشخیص داده و بستر لازم برای تحقق آن را فراهم آورد. معاملاتی که بین بانک و دیگر واحد های گروه انجام می شود باید در چارچوب سیاست های احتیاطی هیات مدیره بوده و از شفافیت کافی برخوردار باشند. همچنین این معاملات باید بر اساس ضوابط و روابط غیر شخصی (at an arm's length basis) شکل گرفته باشند. انجام معاملاتی با کیفیت پایین با دیگر واحد های گروه (به عنوان مثال در مواردی که ارزش واقعی مورد معامله و یا توان پرداخت طرف مقابل، مورد تردید است) و یا معاملاتی که هدف از انجام آن ها واضح و مشخص نیست، به هیچ وجه نباید صورت پذیرد. بانکی که بخشی از یک گروه غیر مالی را تشکیل می دهد باید تا حد امکان به عنوان یک واحد مجزا و مستقل عمل نماید (نه به عنوان واحدی که وظیفه تامین مالی سایر واحدهای آن گروه را بر عهده دارد - مترجم).

2 - Parent – level matrix.

3 - Business line management.

در سطح بانک وجه در سطح گروه - همخوانی دارند.<sup>۱</sup>

۳۶- از این گذشته، بانک نمی تواند هنگام برون سپاری وظایف مهم خود؛ پاسخگویی اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک را نیز به موسساتی که وظایف مذکور به آن ها برون سپاری شده است، تفویض نماید<sup>۲</sup>. برون سپاری وظایف عملیاتی به دیگر موسسات گروهی که بانک هم عضوی از آن است<sup>۳</sup> (در رابطه با وظایفی همچون حسابرسی داخلی، تطبیق و مدیریت ریسک یا سایر وظایف عملیاتی) نباید به گونه ای باشد که تعهدات و مسئولیت های بانک را در عمل به وظایف نظارتی خود، از میان ببرد (البته بدون اینکه این موضوع به تکرار وظایف در سطح گروه و یا بانک بینجامد). همچنین این امر نباید نافی مسئولیت هیات مدیره در تشخیص و مدیریت انواع ریسک در بانک باشد.

۱ - در ساختار وظیفه ای، همه افرادی را که یک نوع فعالیت یا چندین فعالیت مشابه (به نام وظیفه) انجام می دهند، در قالب یک واحد سازماندهی می کنند. در سازماندهی بر حسب نوع یا خط محصول ( کالا یا خدمات)، همه کسانی که به امر تولید و بازاریابی یک محصول یا گروه محصولات ذی ربط می پردازند؛ یا در یک منطقه جغرافیایی به فعالیت اشتغال داشته و یا با نوع مشخصی از مشتری سر و کار دارند، در قالب یک مجموعه واحد سازماندهی می شوند. در ساختار ماتریسی که گاهی آن را « سیستم فرماندهی متعدد » می نامند به طور همزمان از دو نوع ساختار پیشین استفاده می شود. این نوع از ساختار، از دو زنجیره فرماندهی تشکیل شده است و در واقع، هر یک از کارکنان دارای دو رئیس است. یک زنجیره فرماندهی که از نوع وظیفه ای یا مبتنی بر واحد مستقل است و زنجیره دوم، که از نوع افقی است و در آن، افراد متعلق به گروه های وظیفه ای یا واحد های مستقل متفاوت، در ذیل یک طرح یا یک تیم سازمان داده شده اند. اگر چه ساختار ماتریسی، دارای نقاط قوت متعددی است که در بسیاری از مواقع (از جمله در مورد سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی پیچیده و متنوعی دارند)، به کارگیری آن را توجیه می نماید لیکن از آنجا که در این سازماندهی، کارکنان به طور همزمان از دو مدیر دستور می گیرند (مدیر وظیفه ای و مدیر پروژه) و به اصطلاح اصل « وحدت فرماندهی (Unity of Command) » رعایت نمی شود، ممکن است دستورات ضد و نقیض و یا گنگ مدیران یاد شده به ایجاد ناهماهنگی و اختلال در امور؛ تنش، اضطراب و کاهش ثبات در میان کارکنان؛ جنگ قدرت و اتلاف منابع؛ و ... بینجامد. از جمله نقاط ضعف این نوع سازماندهی که در این نوشتار به آن اشاره شده است، احتمال لوٹ شدن مسئولیت ها به گونه ای است که اصل مهم پاسخگویی را خدشه دار نماید (مترجم).

۲ - سند « برون سپاری در خدمات مالی » منتشره از سوی مجمع مشترک (فوریه ۲۰۰۵) را ملاحظه نمایید.

3 - Intra - group outsourcing = برون سپاری درون گروهی

#### اصل ۴: هیات مدیره باید اطمینان یابد مدیریت ارشد، نظارت عالی‌ه ای را که در

همخوانی با سیاست های هیات مدیره است، به اجرا در می آورد.

۳۷- مدیریت ارشد متشکل از یک گروه اصلی از افرادی است (به عنوان مثال، شامل مدیر بخش مالی<sup>۱</sup> و روسای بخش ها) که مسئولیت نظارت بر مدیریت امور روزمره بانک را برعهده دارند. این افراد باید از مهارت های لازم برای مدیریت حوزه های زیر نظر خود برخوردار بوده و بر افراد کلیدی شاغل در این حوزه ها؛ کنترل مناسبی را اعمال نمایند.

۳۸- مدیران ارشد با نظارت بر مدیران صفی که در بخش ها و زمینه های کاری خاصی فعالیت می کنند (نظارتی که در چارچوب خط مشی ها و رویه های تدوین شده از سوی هیات مدیره بانک قرار دارد)، عامل مهمی برای حاکمیت شرکتی موثر در یک بانک به حساب می آیند. یکی از وظایف مهم مدیریت ارشد، ایجاد نظام کارآمدی از کنترل های داخلی<sup>۲</sup>، در چارچوب رهنمودهای هیات مدیره است. به عنوان مثال، حتی در بانک های بسیار کوچک نیز می بایست تصمیمات مدیریتی مهم، توسط بیش از یک نفر اتخاذ شود.<sup>۳</sup> شرایط مدیریتی که باید از آن ها اجتناب شود شامل مواردی است که در آن ها مدیران ارشد:

- به شیوه ای نامناسب، خود را در جزئیات تصمیم گیری های کاری درگیر می نمایند؛
- عهده دار مدیریت حوزه ای می شوند که از مهارت ها یا دانش مورد نیاز برای اداره آن حوزه برخوردار نیستند؛
- تمایل یا توان اعمال کنترلی موثر بر روی فعالیت های کارکنان به اصطلاح «ستاره» را ندارند. این امر به خصوص در مواقعی مشکل ساز می شود که مدیران در اخذ توضیح از کارکنانی که درآمدهایی بیش از

#### 1 - Chief financial officer.

۲ - سند «چارچوبی برای نظام های کنترل داخلی در واحد های بانکی» منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (سپتامبر ۱۹۹۸) را ملاحظه نمایند. ترجمه فارسی این سند را می توانید در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی WWW.CBI.IR، بخش نظارت بانکی، زیرمجموعه گزیده اصول کمیته بال (بازل) برای نظارت بانکی موثر، قسمت سایر اصول مطالعه نمایند.

3 - Four eyes principle = اصل نظارت دقیق یا نظارت چهارچشمی



انتظارات منطقی و معقول ایجاد می کنند ( به عنوان مثال، در مواقعی که فعالیت با ریسک کم و سود اندک، درآمدی غیر قابل انتظار و زیاد ایجاد نموده باشد)، کوتاهی می ورزند تا مبادا با طرح سوال از آن ها، یا درآمدها و یا کارکنان مذکور را از دست بدهند.

**اصل ۵: هیات مدیره و مدیریت ارشد باید از مجموعه اقدامات انجام شده توسط حوزه های حسابرسی داخلی، حسابرسان خارجی (مستقل) و کنترل داخلی؛ به شیوه ای موثر استفاده نمایند.**

۳۹- هیات مدیره باید توان تشخیص و تأیید این موضوع را داشته باشد که برخورداری از حسابرسان مستقل، ماهر و ذی صلاح و نیز حوزه های کنترل داخلی (شامل حوزه های تطبیق و حقوقی)، اهمیتی حیاتی برای فرآیند حاکمیت شرکتی دارند و تنها از رهگذر تشخیص چنین موضوعی است که می توان به برخی از اهداف مهم در این زمینه دست یافت. به طور خاص، هیات مدیره باید اطلاعاتی را که مدیریت در مورد عملیات و عملکرد بانک ارائه می کند با گزارش های دریافتی از حسابرسان و حوزه های کنترلی، تطبیق دهد تا بدین وسیله، اطلاعات مذکور را مستقلاً بررسی نموده و از صحت آن ها اطمینان حاصل کند. مدیریت ارشد نیز می بایست از اهمیت و نقش مهمی که حوزه های کارآمد حسابرسی داخلی و خارجی (مستقل) و حوزه های کنترلی در حفظ سلامت بلندمدت بانک دارند؛ مطلع باشد.

۴۰- هیات مدیره و مدیریت ارشد می توانند اثربخشی حوزه حسابرسی داخلی<sup>۱</sup> در شناسایی مشکلات مربوط به مدیریت ریسک و سیستم های کنترل داخلی یک شرکت را به شیوه های ذیل ارتقا دهند:

۱ - سند «حسابرسی داخلی در بانک ها و ارتباط ناظران بانکی با حسابرسان»، منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (آگوست ۲۰۰۱) را ملاحظه نمایند. ترجمه فارسی این سند را می توان در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی [WWW.CBI.IR](http://WWW.CBI.IR)، بخش نظارت بانکی، گزیده اصول کمیته بال (بازل) برای نظارت بانکی موثر، زیر مجموعه «سایر اصول» مطالعه نمود.

- تشخیص اهمیت فرآیندهای حسابرسی و کنترل داخلی و ابلاغ این مهم به تمامی بانک؛
- استفاده به موقع و کارآمد از یافته های حسابرسی های داخلی و ملزم ساختن مدیریت به اصلاح به موقع مشکلات؛
- افزایش استقلال حسابرس داخلی (به عنوان مثال از طریق گزارشدهی به هیات مدیره یا کمیته حسابرسی آن)؛
- مشارکت دادن حسابرسان داخلی در قضاوت پیرامون اثربخشی کنترل های داخلی در زمینه ها و حوزه های مهم.

۴۱- هیات مدیره و مدیریت ارشد می توانند با کمک به افزایش اثر بخشی حسابرسان مستقل<sup>۱</sup>، اطمینان یابند که صورت های مالی بانک، تصویری واقعی و منصفانه از وضعیت مالی و عملکرد آن - در تمامی زمینه های اصلی - ارائه می کنند. این امر از طرق ذیل امکان پذیر است:

- حصول اطمینان از این موضوع که حسابرسان مستقل در انطباق با اصول و ضوابط حرفه ای عمل می کنند<sup>۲</sup>؛
- ترغیب حسابرس اصلی<sup>۳</sup> - در چارچوب استانداردهای ملی - برای پذیرش مسئولیت در زمینه دیگر حسابرسی های مستقلی که از صورت های مالی یک گروه و عملیات کلی آن به عمل آمده است تا از این رهگذر، ریسک ناهمخوانی در حیطه فعالیت های حسابرسی یا ناهماهنگی در انجام آن ها، به حداقل ممکن کاهش یافته؛ از انسجام صورت های مالی اطمینان حاصل شود؛

۱ - سند «ارتباط بین ناظران بانکی و حسابرسان مستقل بانک ها»، منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (ژانویه ۲۰۰۲) را ملاحظه نمایید.

۲ - به عنوان مثال «ضوابط اخلاقی برای حسابداران حرفه ای»، منتشره از سوی فدراسیون بین المللی حسابداران.

۳ - حسابرس اصلی که اظهار نظر در مورد صورت های مالی گروه بر عهده وی می باشد، ممکن است از خدمات ارائه شده توسط دیگر حسابرسان استفاده نماید. چنانچه حسابرس اصلی نتواند در مورد هر عضو گروه، شواهد مناسب و کافی بدست آورد لازم است در اظهار نظر حسابرسی خود در رابطه با صورت های مالی گروه، تاثیر محدودیت های مربوط به آن حوزه را در نظر داشته باشد.

- مشارکت دادن حسابرسان مستقل در بررسی فرآیندهای کنترل داخلی مربوط به افشای صورت های مالی؛
- حصول اطمینان از اینکه حسابرسان مستقل، به وظیفه خود در قبال بانک مبنی بر به کارگیری ضوابط حرفه ای در انجام حسابرسی ها، به خوبی اشراف دارند؛
- تعویض ادواری - حداقل - حسابرس اصلی؛
- برای بانک های دولتی؛ حفظ ارتباط مناسب با موسسات عالی حسابرسی دولتی (که مسئولیت حسابرسی بانک را برعهده دارند)، کنترل کنندگان دولتی (در صورت وجود چنین اشخاصی) و نیز با حسابرسان مستقل، در جایی که مناسب داشته باشد.

۴۲- لازم است بانک از حوزه های موثر کنترل داخلی حمایت نماید. این امر شامل حمایت از حوزه تطبیق موثری است که علاوه بر انجام وظایف دیگر، میزان انطباق بانک با ضوابط، مقررات، اصول و سیاست های مرتبط با حاکمیت شرکتی را به طور مستمر زیر نظر دارد و اطمینان می دهد که موارد انحراف، به سطوح مدیریتی مربوط - و یا در صورت ضرورت به هیات مدیره - گزارش می شود.<sup>۱</sup>

۴۳- یک روش موثر در این زمینه، گزارشدهی مستقیم حوزه حسابرسی داخلی به هیات مدیره، از طریق کمیته حسابرسی یا ساختار سازمانی دیگری است که اکثر اعضای آن، از میان اعضای مستقل هیات مدیره تشکیل شده باشد. چنانچه اعضای مستقل هیات مدیره - حداقل سالی یکبار و بدون حضور مدیریت بانک - اقدام به تشکیل جلساتی با حضور حسابرس مستقل، روسای حوزه های حسابرسی داخلی، تطبیق و حقوقی بانک نمایند، می توانند از منافع آن بهره مند شوند. این امر می تواند به افزایش توانایی هیات مدیره بانک در نظارت بر نحوه اجرای سیاست های هیات مدیره توسط مدیریت بانک بینجامد و

۱ - سند « تطبیق و کارکرد آن در بانک ها » منتشره از سوی کمیته بال (آوریل ۲۰۰۵) را ملاحظه نمایید. در این سند بیان شده است که عبارت «حوزه تطبیق» برای توصیف کارکنانی به کار می رود که انجام وظایف تطبیق را برعهده دارند و مراد از آن، تجویز یک ساختار سازمانی خاص نیست. برای مطالعه ترجمه این سند به سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی WWW.CBI.IR، بخش نظارت بانکی مراجعه نمایید.

اطمینان دهد که راهبردهای تجاری و مقادیر در معرض ریسک یک بانک، با معیارهای تعیین شده از سوی هیات مدیره آن همخوانی دارد.

**اصل ۶: هیات مدیره باید اطمینان یابد که خط مشی ها و رویه های جبران خدمات کارکنان با فرهنگ شرکتی، اهداف و استراتژی های بلند مدت و محیط کنترلی بانک همخوانی دارد.**

۴۴- ناتوانی در ایجاد رابطه بین مزایای تشویقی اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد با استراتژی بلندمدت تجاری، ممکن است به اقداماتی بینجامد که خلاف منافع بانک و ذینفعان آن است. این امر به خصوص در مواقعی پیش می آید که به عنوان مثال، عملکرد تجاری براساس حجم و یا سودآوری کوتاه مدت - که ارتباط چندانی با پیامدهای کوتاه یا بلندمدت ریسک ندارد - سنجیده می شود.

۴۵- لازم است هیات مدیره یا کمیته تعیین شده از سوی آن، میزان حقوق و مزایای اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد را - در چارچوب خط مشی مصوب جبران خدمات کارکنان - تعیین و یا تصویب نموده و اطمینان یابند این جبران خدمات با فرهنگ، اهداف و استراتژی های بلند مدت، و نیز محیط کنترلی بانک سازگاری دارد. چنانچه اداره امور خط مشی های جبران خدمات کارکنان، به کمیته ای از هیات مدیره واگذار شود که تمام یا اکثریت اعضای آن، متشکل از اعضای مستقل هیات مدیره باشد، ممکن است نتایج سودمندی به دست آید. این امر ممکن است به کاهش تضاد بالقوه منافع انجامیده و اطمینان خاطر لازم در این زمینه را برای سهامداران و دیگر ذینفعان فراهم آورد.

۴۶- با توجه به نقشی که هیات مدیره در نظارت عالیه، بازبینی و تطبیق بر عهده دارد (در مقایسه با آنچه که پیش از این در مورد مدیریت ارشد بیان شد)، لازم است جبران خدمات مدیران غیر موظف به ویژه آن هایی که عضو کمیته هایی همچون حسابرسی یا مدیریت ریسک هستند، متناسب با مسئولیت ها و اوقاتی باشد که به انجام

امور اختصاص داده اند نه اینکه جبران خدمات آنان را به شیوه ای غلط، به عملکرد کوتاه مدت بانک مرتبط نمود.

۴۷- در مواقعی که مقرر است حقوق و مزایای اعضای موظف هیات مدیره یا مدیران ارشد، براساس عملکرد آن ها باشد نحوه جبران خدمات آن ها باید بر اساس اهداف عینی و مرتبطی باشد که برای افزایش ارزش شرکت در بلندمدت در نظر گرفته شده اند. به منظور اجتناب از ارائه مشوق هایی که ممکن است به ریسک پذیری افراطی بینجامد، لازم است شاخص های حقوقی را در چارچوب خط مشی معمول کاری به گونه ای تنظیم نمود که بیش از حد به عملکردهای کوتاه مدتی همچون «منافع تجاری کوتاه مدت» مرتبط نشده باشند. در این راستا، سیاست های جبران خدمات کارکنان می بایست به گونه ای تعیین شوند که اعضای هیات مدیره و مدیران کلیدی بتوانند مالک بخشی از سهام بانک یا شرکت هایی که بانک در آن ها منافع مالی قابل توجهی دارد، شده و یا به داد و ستد این اوراق بپردازند. نیز لازم است رویه هایی برای اعطا و قیمت گذاری مجدد گزینه های تشویقی (هنگامی که موارد مذکور بخش مهمی از نظام کلی جبران خدمات را تشکیل می دهند)، در نظر گرفت.

#### **اصل ۷: لازم است بانک به شیوه ای شفاف اداره شود.**

۴۸- شفافیت را می توان عاملی ضروری برای حاکمیت شرکتی مناسب و موثر دانست. همان گونه که در رهنمود کمیته بال درمورد شفافیت بانکی اشاره شده است<sup>۱</sup>، در صورت عدم وجود شفافیت؛ نظارت موثر بر عملکرد هیات مدیره و مدیریت ارشد از سوی سهامداران و دیگر ذینفعان و فعالان بازار و نیز حفظ آن ها در وضعیتی که به گونه ای مناسب، پاسخگوی اعمال خود باشند؛ امری بس دشوار است. این موضوع در مواقعی پدید می آید که سهامداران، دیگر ذینفعان و نیز فعالان بازار، فاقد اطلاعات کافی راجع به ساختار

۱ - سند «بهبود شفافیت در بانک»، منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (سپتامبر ۱۹۹۸) را ملاحظه نمایید. ترجمه این سند در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی WWW.CBI.IR، بخش نظارت بانکی، زیر مجموعه ترجمه اسنادی از کمیته بال قرار دارد.

مالکیت و اهداف بانک هستند. اطلاعاتی که بر مبنای آن بتوانند در مورد کارآمدی هیات مدیره و مدیریت ارشد در اداره امور بانک، قضاوت نمایند.

۴۹- افشای عمومی مناسب، به افزایش انضباط بازار و در نتیجه تقویت حاکمیت شرکتی موثر می انجامد و حال آن که، ارائه گزارش به ناظران بانکی، افزایش توانایی آن ها در پایش موثرتر صحت و سلامت چنین بانک هایی را در پی دارد. اگرچه ممکن است مباحث مطروحه در انضباط بازار، کاربرد اندکی برای بانک های غیر بورسی<sup>۱</sup> داشته باشد(به خصوص در مورد آن گروه از بانک هایی که سهام آن ها تماما به تملک درآمده است)، لیکن با وجود این، بانک های غیر بورسی نیز ممکن است در معرض ریسک های مالی مشابهی قرارگیرند که بانک های بورسی<sup>۲</sup> به واسطه فعالیت های مختلفی که انجام می دهند(از جمله مشارکت در نظام های پرداخت و پذیرش سپرده های خرد)، در معرض آن ها قراردارند. افشا و گزارشدهی مناسب در مورد ابعاد حاکمیت شرکتی - در چارچوب قوانین ملی و روش های نظارتی - می تواند در پایش صحت و سلامت بانک، به فعالان بازار و دیگر ذینفعان آن یاری رساند.

۵۰- افشای عمومی دقیق و به موقع اطلاعات ذیل در وب سایت عمومی بانک، گزارش های سالیانه و ادواری آن، گزارش های ارائه شده به ناظران بانکی یا دیگر اشکال مناسب، امر مطلوبی است<sup>۳</sup>. افشای می بایست متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار مالکیت، اهمیت اقتصادی، وضعیت ریسک و وضعیت عضویت بانک در بورس(بورسی یا غیر بورسی بودن بانک) باشد.

موارد ذیل، اگرچه ارائه کننده فهرست جامعی از تمامی انواع اطلاعاتی که می بایست افشا یا گزارش شوند، نیست(به عنوان مثال، ناظران بانکی ممکن است بانک را ملزم نمایند که در رابطه با مواردی همچون داده های مالی، مقدار منابع در معرض ریسک، تطبیق،

---

1- Non – listed banks.

2 - Publicly traded banks.

۳ - طرح مباحث فوق در رابطه با شفافیت به معنای ایجاد یک رژیم جدید افشا در مقایسه با رژیم های ملی یا استانداردهای بین المللی حسابداری نیست بلکه باید به این موضوع به عنوان مبحثی تکمیلی نگریست که برای افشای موارد خاص در بانک هایی که چارچوب سرمایه بال<sup>۲</sup> را پذیرفته اند، مورد نیاز است.

حسابرسی داخلی و... به افشای اطلاعات یا ارائه گزارش بپردازند) لیکن —واردی را

دربار می‌گیرند که ارتباط بیشتری با موضوع حاکمیت شرکتی در بانک دارند:

- ساختار هیات مدیره (به عنوان مثال آئین نامه ها، اندازه، عضویت، فرآیند انتخاب اعضای هیات مدیره، شرایط احراز، دیگر امور مدیریتی، معیارهای مربوط به استقلال، منافع مهم در معاملات یا موضوعات اثرگذار بر روی بانک، عضویت در کمیته ها، امتیازات<sup>۱</sup> و مسئولیت ها) و ساختار مدیریت ارشد (به عنوان مثال مسئولیت ها، رویه های گزارشدهی، شرایط احراز و تجربه)؛
- ساختار اصلی مالکیت (به عنوان مثال مالکیت اصلی سهام و حق رای، مالکان ذینفع<sup>۲</sup>، شیوه مشارکت سهامداران اصلی در هیات مدیره یا مدیریت ارشد، و جلسات سهامداران)؛
- ساختار سازمانی (به عنوان مثال نمودار اصلی سازمان، خطوط فعالیت<sup>۳</sup>، واحدهای مستقل فرعی و واحدهای وابسته، کمیته های مدیریت)؛
- اطلاعات در مورد ساختار مشوق های بانک (به عنوان مثال خط مشی های ارائه پاداش، نحوه جبران خدمات اعضای هیات مدیره و مدیران اجرایی، پاداش ها، گزینه های سهام<sup>۴</sup>)؛
- ضوابط یا خط مشی های انجام کار و یا منشور اخلاقی بانک (شامل هرگونه چشم پوشی از حقوق<sup>۵</sup>، در صورتی که مناسبت داشته باشد)، نیز هرگونه ساختار و خط مشی حاکمیتی جاری (به خصوص، محتوای هر خط مشی یا ضابطه حاکمیت شرکتی و فرآیندی که از طریق آن، خط مشی یا ضابطه مذکور به اجرا درمی آید و همچنین انجام یک

#### 1 - Charters.

۲ - در مواقعی که اطلاعات مربوط به مالکان ذینفع، در اختیار بانک قرار ندارد و یا افشای عمومی آن ها ممکن نمی باشد لازم است که چنین اطلاعاتی، حداقل برای مراجع انتظامی (Regulatory) و اجرایی (Enforcement) و یا از طریق فرآیند قضائی قابل دستیابی باشند.

3 - Business lines = زمینه های فعالیت، حوزه های کاری

4 - Stock options.

5 - Waivers.

خود ارزیابی از سوی هیات مدیره در خصوص عملکردی که در رابطه با اجرای ضابطه یا خط مشی فوق داشته است):

• در مورد بانک های دولتی، اطلاعات ذیل نیز باید بررسی شود:

✓ سیاست مالکیتی ای که به تعریف اهداف کلی مالکیت دولتی

می پردازد؛

✓ نقش دولت در حاکمیت شرکتی بانک؛

✓ نحوه اجرای سیاست مالکیتی توسط دولت.

• همان گونه که پیش از این اشاره شد، خط مشی های بانک

در خصوص تضاد منافع و نیز ماهیت و میزان داد و ستد با وابستگان و

اشخاص مرتبط (که ممکن است برای اعطای وام های متداول به

کارکنان، به شکل تجمیعی ارائه شوند)، از جمله هر موضوع بانکی که

اعضای هیات مدیره یا مدیریت ارشد، در رابطه با آن دارای منافع

مهمی - به طور مستقیم، غیر مستقیم و یا به نمایندگی از طرف

اشخاص ثالث - هستند.<sup>۱</sup>

۵۱- اگر چه تمرکز این بخش بر روی افشای مالی نیست لیکن توجه به این موضوع

ضروری است که صورت های مالی کامل (سالانه) و جداول و یادداشت های همراه آن ها را

باید در اختیار سپرده گذاران و دیگر مشتریان قرارداد ( به عنوان مثال از طریق وب سایت

بانک و یا توضیحات و گزارش های ارائه شده به ناظران بانکی؛ در مواقعی که چنین

گزارش هایی را می توان در دسترس عموم قرارداد) تا بدین طریق، تصویری شفاف و

---

۱ - هیات استانداردهای بین المللی حسابداری ( International Accounting Standards Board, IASB) - به عنوان بخشی از فعالیت هایی که به منظور بهبود استانداردها به عمل می آورد - استاندارد خود در رابطه با انجام معاملات با اشخاص مرتبط را بازنگری نموده است. این استاندارد بر روی تعاریف جامع تری از اشخاص مرتبط و نیز افشاهای موثری تمرکز دارد که به منظور افزایش شناخت کاربران از تاثیراتی که معامله با اشخاص مرتبط، بر روی عملکرد مالی یک موسسه دارد، تدوین شده اند. برای اطلاع از جزئیات بیشتر، به استاندارد بین المللی حسابداری، شماره ۲۴ تحت عنوان «افشای اطلاعات مربوط به اشخاص مرتبط» مراجعه نمایید.



کامل از وضعیت مالی بانک برای آن‌ها فراهم شده و آن‌ها را قادر سازد تا به اعمال انضباط بازار بپردازند.<sup>۱</sup>

**اصل ۸: هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک باید شناخت مناسبی از ساختار عملیاتی بانک داشته باشند. این امر شامل مناطق عملیاتی بانک در آن گروه از کشورها یا توسط آن دسته از ساختارهایی است که همچون مانعی برای شفافیت عمل می‌کنند (به عبارت دیگر: «ساختار خود را بشناس<sup>۲</sup>»).**

۵۲- در مواردی که بانک‌ها از طریق ساختارهایی عمل می‌کنند که فاقد شفافیت لازم بوده و یا به آن آسیب می‌رسانند، چالش‌های حاکمیت شرکتی نیز پدیدار می‌شوند. این امکان وجود دارد که بانک‌ها، انجام عملیات در کشوری خاص<sup>۳</sup> و یا از طریق ایجاد ساختارهای پیچیده (به عنوان مثال از طریق ساختارهایی با مقاصد خاص<sup>۴</sup> یا توسط تراست‌های شرکتی<sup>۵</sup>) را در دستور کار خود قرار دهند. امری که اغلب به منظور دستیابی به اهداف تجاری مجاز و متداول صورت می‌پذیرد. اگر چه، انجام عملیات در این قبیل حوزه‌های قضائی یا توسط چنین ساختارهایی ممکن است ریسک‌های مالی، حقوقی و شهرت را برای واحد بانکی در پی داشته باشد لیکن افزون بر آن، به توان هیات مدیره و مدیریت ارشد در انجام نظارت عالی به مناسب بر جریان امور آسیب رسانده؛ مانع از انجام نظارت بانکی موثر می‌شود. از این رو، لازم است مدیریت ارشد بانک اطمینان حاصل نماید که چنین ساختارها یا فعالیت‌هایی در انطباق با قوانین و مقررات مربوط است. هیات مدیره

۱ - در برخی کشورها، بانک‌ها فقط ملزم به تهیه صورت‌های مالی بخشی یا مختصر هستند. این امر ممکن است به تحدید افشای توضیحات مهم صورت‌های مالی و نیز افشای مباحث کیفی تر بینجامد و در نتیجه، همچون مانعی برای شفافیت و انضباط بازار عمل نماید.

2 - Know – your – structure.

۳ - این موضوع ممکن است شامل مراکز مالی برون مرزی (Offshore financial centres) و حوزه‌های قضائی درون مرزی (Onshore jurisdictions) شود که در آن‌ها؛ فقدان شفافیت و یا ساز و کارهای اجرایی ضعیف، به افزایش ابهام انجامیده، مانع از اعمال مدیریت و نظارت کارآمد می‌شود.

4 - Special purpose vehicles.

5 - Corporate trusts.

بانک نیز باید برای انجام عملیات در این قبیل حوزه های قضائی یا برای استفاده از چنین ساختارهایی، محدودیت های مناسب و متناسبی را وضع نماید و اطمینان یابد که مدیریت ارشد نیز برای شناسایی و مدیریت گستره کاملی از ریسک های مرتبط با چنین ساختارها یا فعالیت هایی، خط مشی های مناسبی را وضع نموده است. هیات مدیره یا مدیریت ارشد (که زیر نظر آن هیات فعالیت می کند) باید اقدام به مستند سازی این فرآیند یعنی فرآیند رسیدگی، صدور مجوز و مدیریت ریسک نمایند تا از این طریق، فرآیند مذکور را برای حسابرسان و ناظران بانکی شفاف سازند.

۵۳- بانک ها، علاوه بر اینکه در معرض ریسک هایی قرار دارند که به طور مستقیم، ناشی از انجام عملیات در کشورها و یا انجام فعالیت های تجاری توسط ساختارهای «فاقد شفافیت یا با شفافیت ضعیف» هستند، در مواقعی نیز که خدمات خاصی را ارائه می کنند یا برای حفظ منافع مشتریان، ساختارهای مبهم و غیر شفاف را ایجاد می کنند نیز ممکن است به طور غیرمستقیم، در معرض ریسک هایی قرار بگیرند<sup>۱</sup>. به عنوان مثال، می توان به مواردی اشاره کرد که در آن ها بانک به عنوان یک شرکت کارگزاری برای تاسیس شرکت ها عمل می کند و یا به ارائه گستره ای از خدمات امنی می پردازد و یا اینکه مبادلات مالی پیچیده ای را برای مشتریان انجام می دهد. اگر چه چنین خدماتی اغلب سود آور بوده و مقاصد مشروع تجاری مشتریان را تامین می نمایند لیکن این امکان وجود دارد که در برخی موارد، مشتریان از محصولات و فعالیت های ارائه شده توسط بانک ها، برای ورود به فعالیت های غیر قانونی یا خلاف استفاده نمایند. این امر به نوبه خود می تواند ریسک های قانونی و شهرت مهمی را برای بانک هایی که چنین خدماتی را ارائه می کنند، در پی داشته باشد. از این رو، بانک هایی که به ارائه چنین فعالیت هایی اشتغال دارند باید برای شناسایی و مدیریت تمامی ریسک های مهمی که ناشی از چنین فعالیت هایی هستند، از سیاست ها و رویه های مناسبی استفاده کنند.

۱- سند «شناسایی کافی مشتری از سوی بانک ها»، منتشره از سوی کمیته نظارت بانکی بال (اکتبر ۲۰۰۱) را ملاحظه نمایند (ترجمه این سند در سایت بانک مرکزی ج.ا.ا به نشانی WWW.CBI.IR، بخش نظارت بانکی، زیر مجموعه ترجمه اسنادی از کمیته بال قرار دارد).

۵۴- برای حصول اطمینان از اینکه ریسک های مربوط به چنین فعالیت هایی به خوبی

شناسایی و مدیریت می شوند، هیات مدیره باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- هیات مدیره باید اطمینان یابد که مدیریت ارشد برای انجام فعالیت ها

- از طریق ساختارهای شرکتی یا کشورهای که فاقد شفافیت مناسبی

هستند - خط مشی های روشنی را دنبال می کند؛

- کمیته حسابرسی موسسه مادر می بایست بر کنترل های واحد

حسابرسی داخلی موسسات زیر مجموعه خود - در زمینه ساختارها و

فعالیت های مزبور- نظارت نموده و یافته های خود را به طور

سالانه یا در هر زمان که رویدادها یا نارسایی های مهمی مشاهده

کرد، به هیات مدیره گزارش نماید؛

- لازم است برای تصویب ساختارها، ابزارها یا محصولات مالی

پیچیده ای که توسط واحدهای تجاری مختلف در بانک مورد استفاده

قرار گرفته یا عرضه می شوند؛ خط مشی ها، رویه ها و راهبردهای

مناسبی وجود داشته باشد. افزون بر این، برای ارزیابی نحوه استفاده

از این قبیل ساختارها و یا فروش ابزارها یا محصولات این چنین،

هیات مدیره باید سیاست ها و فرآیندهای مناسبی را ایجاد نماید. این

اقدام، بخشی از بازبینی های متداول مدیریتی هیات مدیره است که

باید به طور ادواری صورت پذیرد. بانک ها باید فقط آن گروه از

ساختارها، ابزارها یا محصولات مالی پیچیده ای را تأیید نمایند که

توان ارزیابی و مدیریت مناسب ریسک های مهم مالی، قانونی و

شهرت ناشی از استفاده یا فروش آن ها را دارند.

۵۵- چنانچه هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک، این الزام را ایجاد نمایند که در

کنترل های داخلی؛ علاوه بر بررسی فعالیت های اصلی بانک، آن گروه از فعالیت هایی که در

کشورها و یا از طریق ساختارهای فاقد شفافیت لازم به اجرا در می آیند(چه برای خود بانک صورت پذیرفته باشد چه به نمایندگی از مشتریان آن) نیز مورد بررسی قرار گیرند؛ می توانند بر اثربخشی اقدامات خود بیفزایند. به عنوان مثال، این بررسی ها می بایست موارد زیر را در برگیرند:

- انجام بازرسی های حضوری منظم توسط حسابرسان داخلی؛
- بازبینی فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از اینکه فعالیت های مذکور همچنان در راستای اهداف اولیه خود قرار دارند؛
- بررسی میزان انطباق فعالیت ها با قوانین و مقررات جاری؛
- ارزیابی ریسک های قانونی و شهرتی که ناشی از فعالیت ها یا ساختارهای مذکور است.

تواتر این بررسی ها، بستگی به ارزیابی میزان ریسک دارد و مدیریت بانک باید اطمینان یابد که هیات مدیره از وجود هرگونه ریسک مهمی که شناسائی شده است و مدیریتی که در خصوص آن اعمال می شود، اطلاع می یابد.

۵۶- اگرچه مسئولیت نظارت عالی کلی و تصویب خط مشی های بانک برعهده هیات مدیره آن است و مدیریت ارشد نیز وظیفه دارد تا ریسک های مهم ناشی از تمامی فعالیت های بانک را شناسائی نموده و مدیریت کند لیکن افزون بر موارد فوق و درمواقعی که بانک در کشورها و یا از طریق ساختارهای پیچیده ای عمل می کند که موجب تضعیف شفافیت شده و امکان نظارت موثر را از میان می برد این دو مجموعه وظیفه دارند تا برای شناسایی مشتریان، از استانداردهای پیشرفته تری استفاده نموده و یا چنین خدماتی را در اختیار مشتریان خود قرار دهند. در این رابطه، هیات مدیره یا مدیریت ارشد(در چارچوب رهنمودهای هیات مدیره) می بایست اطمینان یابند که بانک از سیاست ها و رویه های مناسبی در زمینه های ذیل برخوردار است:

- ارزیابی منظم لزوم فعالیت در کشورها و یا از طریق ساختارهای پیچیده ای که شفافیت را کاهش می دهند؛
- شناسایی، سنجش و مدیریت تمامی ریسک های مهم از جمله ریسک های قانونی و شهرتی که ناشی از انجام فعالیت هایی نظیر فعالیت های فوق الذکر هستند؛
- ایجاد فرآیندهای مناسبی برای تأیید معاملات و محصولات جدید، به خصوص در مورد فعالیت هایی نظیر فعالیت های فوق الذکر (به عنوان مثال محدودیت های اجرایی، اقداماتی برای کاهش ریسک های قانونی و شهرت، و الزامات اطلاعاتی)؛
- بیان روشن انتظارات و مسئولیت های مربوط به حاکمیت شرکتی برای هریک از واحدها و زمینه های فعالیت<sup>1</sup> در درون واحد بانکی؛
- تعریف و شناخت اهداف مورد نظر از انجام این قبیل فعالیت ها و حصول اطمینان از اینکه فعالیت های مذکور، در عمل نیز منطبق با اهداف مورد نظر به اجرا در می آیند؛
- نظارت بر ارزیابی منظم میزان انطباق با تمامی قوانین و مقررات جاری و نیز خط مشی های داخلی خود بانک؛
- حصول اطمینان از اینکه چنین فعالیت هایی در حیطه کنترل های داخلی منظم دفتر مرکزی و نیز بازبینی های حسابرسان مستقل قرار دارند؛
- حصول اطمینان از اینکه اطلاعات مربوط به فعالیت های مذکور و ریسک های مرتبط با آن ها به سهولت در دسترس دفتر مرکزی بانک قرار می گیرد و به شیوه مناسبی به هیات مدیره و ناظران بانکی گزارش شده و برای عموم مردم نیز افشا می شود. این امر شامل

---

1 - Business lines.

اطلاعات کافی در زمینه هایی همچون هدف، راهبردها، ساختارها، حجم، ریسک ها و کنترل های مربوط به چنین فعالیت هایی می شود.

#### ۴- نقش ناظران بانکی

۵۷- هیات مدیره و مدیریت ارشد یک بانک، نخستین و اصلی ترین مراجعی هستند که در قبال عملکرد آن مسئول و پاسخگو می باشند. بر همین سیاق، سهامداران باید هیات مدیره را در موضعی قرار دهند که در خصوص مدیریت موثر بانک پاسخگو باشد. از این رو، یکی از وظایف کلیدی ناظران بانکی، پیشبرد حاکمیت شرکتی توانمند از طریق بازبینی و ارزیابی عملکرد یک بانک در زمینه اجرای اصول موثر مطروحه در بخش سوم این نوشتار است. بنابراین، در این بخش به طرح تعدادی از اصولی پرداخته می شود که می توانند به ناظران بانکی در ارزیابی حاکمیت شرکتی یک بانک کمک نمایند.

#### لازم است ناظران بانکی در مورد حاکمیت شرکتی موثر و روش های فعالانه ای

**که می بایست به اجرا در آیند، رهنمودهای مناسبی را برای بانک فراهم نمایند.**

۵۸- هنگام تدوین چنین رهنمودی، ناظران بانکی باید به این موضوع توجه داشته باشند که لازم است بانک ها، رویکردهای متفاوتی را نسبت به مقوله حاکمیت شرکتی برگزینند. رویکردهایی که متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار و وضعیت ریسک آن بانک باشند. فرآیند نظارتی نیز می بایست در ارزیابی حاکمیت شرکتی یک بانک، به وجود چنین تفاوت هایی توجه نماید.

## ناظران بانکی باید به مقوله حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از عوامل تامین کننده

### منافع سپرده گذاران بنگرند.

۵۹- در یک نظام کارآمد حاکمیت شرکتی نه تنها به منافع سهامداران بلکه به منافع سپرده گذاران نیز توجه می شود. ناظران بانکی باید اطمینان یابند که یکایک بانک ها در انجام کسب و کار خود به گونه ای عمل می کنند که آسیبی به منافع سپرده گذاران نمی رسد. از این رو لازم است در هر یک از موارد ذیل، منافع سپرده گذاران را در نظر گرفت:

- در هر یک از سیستم های بیمه سپرده ها؛
- ضرورت اجتناب از آن گروه مخاطرات اخلاقی که ممکن است ناشی از اتخاذ رویکردهایی خاص به مقوله حفاظت از منافع مشتریان باشد؛
- و دیگر اصول مطروحه در این زمینه.

## لازم است ناظران بانکی، از پذیرش و اجرای کارآمد سیاست ها و روش های

### موثر حاکمیت شرکتی در بانک اطمینان حاصل کنند.

۶۰- شناخت نحوه اثرگذاری حاکمیت شرکتی بر وضعیت ریسک یک بانک، از جمله عوامل مهم در نظارت بر ایمنی و سلامت بانک است. ناظران بانکی نه تنها باید به ارزیابی سیاست ها و رویه های حاکمیت شرکتی بانک بپردازند بلکه باید شیوه اجرای این سیاست ها و رویه ها را نیز مورد ارزیابی قرار دهند. ناظران باید انتظار داشته باشند که بانک ها، ساختارهای سازمانی خود را به گونه ای طراحی و مستقر نمایند که انجام بازرینی و تطبیق های<sup>۱</sup> مناسب در آن ها امکان پذیر باشد. رهنمودهای نظارتی نیز باید بر اهمیت پاسخگوئی و شفافیت تاکید نمایند.

۶۱- برای ارزیابی میزان تخصص و تعهد اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشدی که برای اداره امور بانک پیشنهاد شده اند، لازم است ناظران بانکی و نیز مراجع صدور مجوز، اقدام

---

1 - Checks and balances.

به جمع آوری اطلاعات لازم نمایند. معیارهای صلاحیت و شایستگی باید موارد ذیل را دربرگیرد لیکن نباید به آن ها نیز محدود شود:

- ۱) میزان تاثیرات و سهمی که مهارت ها و تجربیات یک فرد ممکن است در ایجاد ایمنی و سلامت برای عملیات یک بانک داشته باشد؛
- ۲) وجود هرگونه سابقه ای از فعالیت های جنائی یا احکام نظارتی نامطلوب که به موجب آن ها، ناظر بانکی حکم به عدم صلاحیت یک فرد در کسب پست های مهم یک بانک می نماید. افزون براین، ناظران بانکی باید اطمینان یابند که اعضای هیات مدیره و مدیریت ارشد هر یک از موسسات، برای بازبینی میزان موفقیت خود در انجام وظایف و ایفای مسئولیت های محوله؛ از فرآیندهای لازم برخوردارند. برگزاری جلساتی بین ناظران بانکی و یکایک اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد (به عنوان بخشی از فرآیند مستمر نظارتی) می تواند به ناظران بانکی در این زمینه یاری رساند.

### **ناظران بانکی باید کیفیت حوزه های کارکردی حسابرسی و کنترلی**

#### **بانک ها را ارزیابی کنند.**

۶۲- ناظران بانکی باید این موضوع را مورد ارزیابی قرار دهند که آیا بانک دارای سازوکارهای موثری هست که به وسیله آن ها، هیات مدیره و مدیریت ارشد بتوانند مسئولیت های نظارتی خود را ایفا نمایند. سازوکارهایی که مشتمل بر حوزه های حسابرسی داخلی و مستقل، حوزه مدیریت ریسک و حوزه تطبیق می شود. در این رابطه، ناظران بانکی وظیفه دارند که اثربخشی نظارتی را که هیات مدیره بر این حوزه ها اعمال می کند، مورد ارزیابی قرار دهند. این امر می تواند شامل برگزاری جلساتی با حسابرسان داخلی و مستقل و نیز مدیران ارشد واحدهای ریسک، تطبیق و دیگر کارکنان کلیه در حوزه های کنترلی شود (البته در صورت لزوم، باید موافقت مدیریت ارشد در این رابطه اخذ شود). ناظران بانکی باید اطمینان یابند که حوزه حسابرسی داخلی؛ اقدام



به انجام بررسی های مستقل، جامع و موثری در زمینه مدیریت ریسک و کنترل های داخلی بانک می نماید. همچنین ناظران باید به ارزیابی کفایت آن گروه از کنترل های داخلی بپردازند که زمینه رشد و پرورش حاکمیت شرکتی موثر را فراهم می آورند. توجه به این موضوع مهم است که کنترل های داخلی را نه تنها باید در قالب سیاست ها و رویه های مناسبی تبیین نمود بلکه لازم است آن ها را به خوبی نیز به اجرا درآورد.

### **ناظران باید اثرات ساختار گروهی بانک را مورد ارزیابی قرار دهند.**

۶۳- ناظران بانکی باید توان کسب اطلاعات در مورد ساختار گروهی که بانک متعلق به آن است، داشته باشند. به عنوان مثال، مدیریت بانک باید قادر باشد تا در صورت درخواست ناظران بانکی، فهرست کاملی از تمامی موسسات وابسته به گروه و نیز حوزه فعالیت آن ها را تهیه نماید. اطلاعات مربوط به ساختار گروه باید امکان ارزیابی صلاحیت و شایستگی سهامداران اصلی و اعضای هیات مدیره موسسه مادر و نیز کفایت فرآیند نظارتی در درون گروه از جمله هماهنگی وظایف مشابه در سطح بانک و گروه را بدهد. افزون بر این، ناظران باید اطمینان یابند که در زمینه تمامی ریسک های حائز اهمیت و دیگر مباحث اثرگذار بر روی گروه؛ بین بانک و هیات مدیره موسسه مادر، ساز و کار گزارشدهی و ارتباطات داخلی مناسبی وجود دارد (به عبارت دیگر، لازم است ساختار کل گروه شناخته شود). هنگامی که یک بانک یا گروهی که بانک، متعلق به آن است در سطح بین المللی فعالیت دارند، ناظران بانکی باید اقدام به همکاری و تبادل اطلاعات با ناظران بانکی دیگر کشورها نمایند تا از این رهگذر بتوانند اثربخشی نظارتی را افزایش داده و از فشار مسئولیت های نظارتی خود بکاهند<sup>۱</sup>. هنگامی که بانک ها در کشورها یا از طریق ساختارهایی عمل

۱- این موضوع با سند « اصولی برای نظارت بر واحد های برون مرزی بانک ها » که تحت عنوان توافق نامه بال (Basel Concordat) نیز شناخته می شود و در ماه می سال ۱۹۸۳ از سوی کمیته نظارت بانکی بال منتشر شده و نیز دیگر اسنادی که کمیته مزبور در زمینه « همکاری های نظارتی » و « نظارت مراجع نظارت بانکی کشورهای مبدا و مقصد » منتشر نموده است؛ همخوانی و مطابقت دارد.

می کنند که از شفافیت کافی برخوردار نیستند، لازم است کشورها، بر روی پذیرش قوانین و مقرراتی کار کنند که به موجب آن ها، ناظران بانکی می توانند مستندات فرآیند ارزیابی و صدور مجوز برای یک بانک را بدست آورده و بررسی نمایند و در صورت ضرورت، بتوانند برای شناسایی و بررسی نارسایی ها و فعالیت های نادرست، اقدامات نظارتی لازم را به عمل آورند.

### **ناظران بانکی باید مسائلی را که از طریق فعالیت های نظارتی خود کشف**

**نموده اند به اطلاع هیات مدیره و مدیریت بانک برسانند.**

۶۴- روش های ضعیف حاکمیت شرکتی، ممکن است خود علت یا نشانی از وجود مشکلات بزرگتری باشد که شایسته است آن ها را از نقطه نظر نظارتی مورد بررسی قرارداد. ناظران بانکی باید هشیاری خود را نسبت به هرگونه علایم هشدار دهنده ای که حاکی از وجود ضعف در اداره فعالیت های بانک می باشد، حفظ نمایند. در مواقعی که ناظران بانکی عقیده دارند بانک متقبل ریسک هایی شده است که توان اندازه گیری یا کنترل کامل آن ها را ندارد می بایست هیات مدیره و مدیریت ارشد بانک را ملزم به ارائه پاسخ نموده و از آن ها بخواهند که اقدامات اصلاحی خود را به موقع انجام دهند.

### **۵- ایجاد و توسعه محیطی برای حمایت از حاکمیت شرکتی موثر**

۶۵- از نظر کمیته بال، مسئولیت اصلی برای استقرار حاکمیت شرکتی مناسب در بانک ها، در وهله نخست متوجه هیات مدیره و مدیریت ارشد آن ها است. علاوه براین، همان گونه که در بخش چهارم اشاره شد ناظران بانکی نقش مهمی را در تدوین و توسعه رهنمودها و نیز ارزیابی روش های حاکمیت شرکتی بانک ها ایفا می نمایند. برای ایجاد و توسعه حاکمیت شرکتی مناسب، روش های متعدد دیگری نیز وجود دارد که از آن میان می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- سهامداران - از طریق اعمال حق رای خود به صورتی فعالانه و آگاهانه؛
- سپرده گذاران و دیگر مشتریان - از طریق عدم ورود به انجام معامله با بانک هایی که به شیوه ای نادرست و نامطمئن عمل می کنند؛
- حسابرسان - از طریق بکارگیری اصول و ضوابط تخصصی حرفه حسابرسی. اصولی که به خوبی و در تمامی ارکان بانک استقرار یافته باشند و نیز از طریق بکارگیری استانداردهای حسابرسی و ایجاد تعامل بین حسابرسان و هیات مدیره، مدیریت ارشد و ناظران بانکی؛
- انجمن های صنعت بانکداری - از طریق بکارگیری ابتکاراتی در زمینه اصول اختیاری صنعت<sup>۱</sup> و توافق بر روی بکارگیری و انتشار روش های موثر صنعت بانکداری؛
- موسسات و دفاتر مشاوره حرفه ای در زمینه ریسک - از طریق کمک به بانک ها در اجرای روش های موثر حاکمیت شرکتی؛
- دولت ها - از طریق قوانین، مقررات، واحدهای اجرای قانون و یک چارچوب قضایی کارآمد؛
- موسسات رتبه بندی اعتباری - از طریق بررسی و ارزیابی تاثیر روش های حاکمیت شرکتی بر روی وضعیت ریسک یک بانک؛
- ناظران بازار سرمایه و اوراق بهادار<sup>۲</sup> و دیگر سازمان های خود انتظام<sup>۳</sup> - از طریق افشا و بیان الزامات؛
- کارکنان - از طریق بازتاب مباحث مربوط به روش های غیر قانونی یا غیر اخلاقی یا دیگر نارسایی های موجود در حاکمیت شرکتی.

1 - Voluntary industry principles.

2 - Securities regulators, stock exchanges.

3 - Self - regulatory organisations.

۶۶- همان گونه که پیش از این نیز اشاره شد، می توان با طرح برخی مباحث قانونی

- از جمله موارد ذیل - زمینه رشد و بالندگی مقوله حاکمیت شرکتی را فراهم آورد:

- صیانت از حقوق سهامداران و ارتقای آن؛
- تبیین نقش های حاکمیتی برای هریک از واحدهای شرکتی؛
- حصول اطمینان از اینکه شرکت ها در محیطی عاری از فساد و ارتشاء عمل می کنند؛

- افزایش همبستگی میان منافع مدیران، کارکنان و سهامداران از طریق قوانین، مقررات و دیگر اقدامات مناسب.

تمامی این موارد می توانند به پیشبرد محیط های تجاری و قانونی سالمی بیانجامند که از حاکمیت شرکتی موثر و اقدامات نظارتی مربوط حمایت می کنند.

۶۷- کمیته بال از این موضوع آگاه است که در فرآیند ارتقای حاکمیت شرکتی، برخی کشورها ممکن است با چالش های خاصی مواجه شوند. چارچوب و ساز و کارهای اصلی حاکمیت شرکتی که در نظام های اقتصادی توسعه یافته، از تکامل قابل توجهی برخوردارند (از جمله برخورداری از یک چارچوب قانونی و فرآیند نظارتی کارآمد، نظام قضائی مستقل و بازارهای کارای سرمایه)؛ در اقتصادهای در حال گذار ممکن است ضعیف بوده یا اصلاً وجود خارجی نداشته باشند. برخورداری از مزایایی همچون «بهبود کارائی عملیات»، «دسترسی به بیشترین وجوه و با کمترین هزینه» و «کسب شهرت روز افزون» می تواند به ارتقای چارچوب و ساز و کارهای حاکمیت شرکتی بیانجامد. در حالی که کشورهای مختلف، با سرعت هایی متفاوت، در مسیری حرکت می کنند که در آن، وضعیت خود را از حداقل انطباق با الزامات مقرراتی به حداکثر پایبندی به اصول حاکمیت شرکتی موثر ارتقا می بخشند، این انتظار می رود که به تدریج نیز بر میزان موفقیت آن ها در دستیابی به چارچوب ها و ساز و کارهای یادشده افزوده شود.

## فهرست منابع

این اثر، ترجمه سند ذیل است:

"Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations", Basel Committee on Banking Supervision, BIS, February 2006.

دیگر منابع مورد استفاده در مقدمه این اثر عبارتند از:

1 – BANKS, ERIK(2004) " Corporate Governance, Financial Responsibility, Controls and Ethics ", First published. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

2 – Van Greuning, Hennie – Brajovic Bratanovic, Sonja (2003) "Analyzing and Managing Banking Risk, A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk", Second Edition. WASHINGTON, D.C.: THE WORLD BANK.

استفاده از مطالب این مجموعه با ذکر ماخذ بلامانع است.