



## ارزیابی ریسک رعایت (تطبیق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی استانداردسازی و رهنمودهای کمیسیون تردوی (مطالعه موردی یکی از بانک‌های عامل)

تاریخ دریافت مقاله : ۹۹/۰۷/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۹/۰۸/۲۳ دنیا حاجی شاه‌وردی<sup>۱</sup>  
غلامرضا زمردیان<sup>۲</sup>

### چکیده

رعایت (تطبیق) را می‌توان سازگاری عملکرد سازمان با تکالیف رعایت ناظر بر فعالیت آن و ریسک رعایت را به عنوان احتمال عدم برآورده‌سازی این تکالیف تعریف نمود. وقوع این ریسک می‌تواند موجب تحمیل انواع جرائم، مجازات‌های قانونی و نظارتی، زیان‌های مالی و یا آسیب وارده به حسن شهرت سازمان‌ها و به تبع آن جلب توجه نهادهای ذی‌صلاح شود. در تحقیق حاضر ریسک‌های رعایت یکی از بانک‌های عامل کشور ایران با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ایزو) و رهنمودهای کمیسیون تردوی و با استفاده از روش‌های تهیه چک‌لیست، مصاحبه ساختاریافته، نظرسنجی و اخذ نظرات خبرگان شناسایی شد. سپس حسب نظر کارشناسان و با کاربرد روش تجزیه و تحلیل اثر کسب‌وکار، میزان اهمیت (تاثیر) عوامل و احتمال وقوع هر عامل تعیین و ماتریس ریسک مربوطه ترسیم گردید و اقلام با اهمیت موثر بر مدیریت این ریسک در چهار حوزه شناسایی شد. در پایان نیز راه‌کارهایی برای مواجهه با ریسک‌های شناسایی شده ارائه و به مدیریت ارشد سازمان پیشنهاد گردید.

### کلمات کلیدی

رعایت قوانین و مقررات، تطبیق، مدیریت ریسک، استاندارد ایزو

۱- گروه مهندسی مالی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Donyahajishahverdi@yahoo.com](mailto:Donyahajishahverdi@yahoo.com)  
۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) [gh.zomorodian@yahoo.com](mailto:gh.zomorodian@yahoo.com)

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبیق) با الگوبری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاه‌وردی و زمردیان

### مقدمه

به طور کلی رعایت را می‌توان سازگاری عملکرد سازمان با تکالیف رعایت‌ناظر بر فعالیت آن و ریسک رعایت (تطبیق) را به عنوان احتمال عدم برآورده‌سازی این تکالیف تعریف نمود. در سنوات اخیر وقوع این ریسک موجب تحمیل انواع جرائم، مجازات‌های قانونی و نظارتی، زیان‌های مالی و یا آسیب وارده بر حسن شهرت سازمان‌ها و به تبع آن جلب توجه نهادهای ذی‌صلاح شده است. کمیته بال با تاکید بر اهمیت ریسک رعایت در بانک‌ها از این ریسک به عنوان "ریسک درستی عملیات بانکی"<sup>۱</sup> یاد نموده است، که می‌تواند به معنای ریسک تحریم‌های قانونی یا نظارتی، زیان‌های مالی و یا آسیب‌های وارده بر اعتبار یک بانک در نتیجه ناتوانی آن در مطابقت با مجموعه قوانین، مقررات، استانداردها، ضوابط و استانداردهای مناسب اجرایی باشد.

شایان ذکر است در متون تخصصی از این ریسک تحت عناوینی نظیر ریسک رعایت، ریسک رعایت قوانین و مقررات، ریسک تطبیق، ریسک ارزیابی و ریسک عدم رعایت یاد شده است. در مطالعه حاضر با هدف هماهنگی بیشتر با اسناد استاندارد ایزو از این ریسک تحت عنوان "ریسک رعایت" یاد خواهد شد. در ادامه ضمن تعریف این ریسک، کلیات مدیریت آن در صنعت بانکداری تشریح می‌گردد.

### چارچوب نظری موضوع

#### اهمیت ریسک رعایت در صنعت بانکداری

در سنوات اخیر ورشکستگی‌های زنجیره‌وار در صنعت بانکداری و نیز انتشار اخبار منفی از عملکرد بانک‌ها، موجب افت شدید اعتماد عمومی به فعالان این بازار شده است، به گونه‌ای که نتایج اجرای یک نظرسنجی در صنایع ۲۸ کشور در سال ۲۰۱۷ حاکی از عدم اعتماد جامعه به فعالان صنعت بانکداری و کسب کمترین امتیاز پس از صنایع مواد غذایی و آشامیدنی، خدمات عرضه محصول و بخش انرژی می‌باشد، که این امر نشان‌گر اهمیت توجه بیشتر فعالان این صنعت به مباحث مرتبط با حسن شهرت، بهبود عملکرد و ارتقاء سطح اعتماد عمومی می‌باشد. بدیهی است یکی از عوامل موثر در ارتقاء این جایگاه، بهبود فرآیند مدیریت ریسک‌های بانکی از جمله مدیریت رعایت است. (Bin Ibrahim, 2018)

امروزه افزایش شمول جرائم و مجازات‌های ناشی از سوءاستفاده از موسسات اعتباری برای مقاصد مجرمانه به ویژه در حوزه پول‌شویی، تامین مالی تروریسم، نقض تحریم‌های بین‌المللی و جرائم ناشی از رشوه، اختلاس و فرار مالیاتی توجه جامعه جهانی را بیش از پیش به مدیریت ریسک رعایت جلب نموده، به ویژه آن که در سنوات اخیر صنعت بانکداری به شدت تحت تاثیر تبعات سوءمدیریت این ریسک قرار گرفته است. عدم اجرای موثر فرآیند مدیریت این ریسک تنها در حوزه شفاف‌سازی تراکنش‌های مالی و

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

مبارزه با پول شویی از زمان وقوع بحران مالی ۸-۲۰۰۷ تا پایان سال ۲۰۱۷ هزینه‌ای بالغ بر ۳۲۰ میلیارد دلار را به این صنعت تحمیل نموده است. عدم رعایت قوانین و مقررات ناظر بر وام‌های رهنی، تخطی از نرخ‌های پرداخت در مبادلات مالی بین‌المللی، عدم رعایت تحریم‌های اقتصادی<sup>۲</sup>، فرار مالیاتی<sup>۳</sup> (عدم رعایت قوانین مالیاتی) و عدم رعایت قوانین ناظر بر اعمال مجرمانه در کشور میزبان<sup>۴</sup>، عدم کفایت کنترل‌ها به ویژه در خصوص سلامت پرداخت‌ها و عدم رعایت قوانین مبارزه با پول شویی از اهم مصادیق عدم رعایت پیش‌روی این صنعت می‌باشند. (Thomas Baxter, 2014)

همچنین موسسه ریسک نت<sup>۵</sup> با اجرای یک نظرسنجی از صد مدیر ارشد ریسک و مدیر ریسک عملیاتی در بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های مدیریت دارایی و سایر شرکت‌های فعال در صنعت مالی اقدام به ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک‌های عملیاتی این صنعت در سال ۲۰۲۰ نموده است، که نتایج این نظرسنجی حاکی از آن است که از نظر صاحب نظران این حوزه ریسک رعایت به عنوان بخشی از ریسک نظارتی<sup>۶</sup>، هشتمین ریسک عملیاتی برتر پیش‌روی فعالان این صنعت در سال ۲۰۲۰ می‌باشد.

### اجزای ریسک رعایت

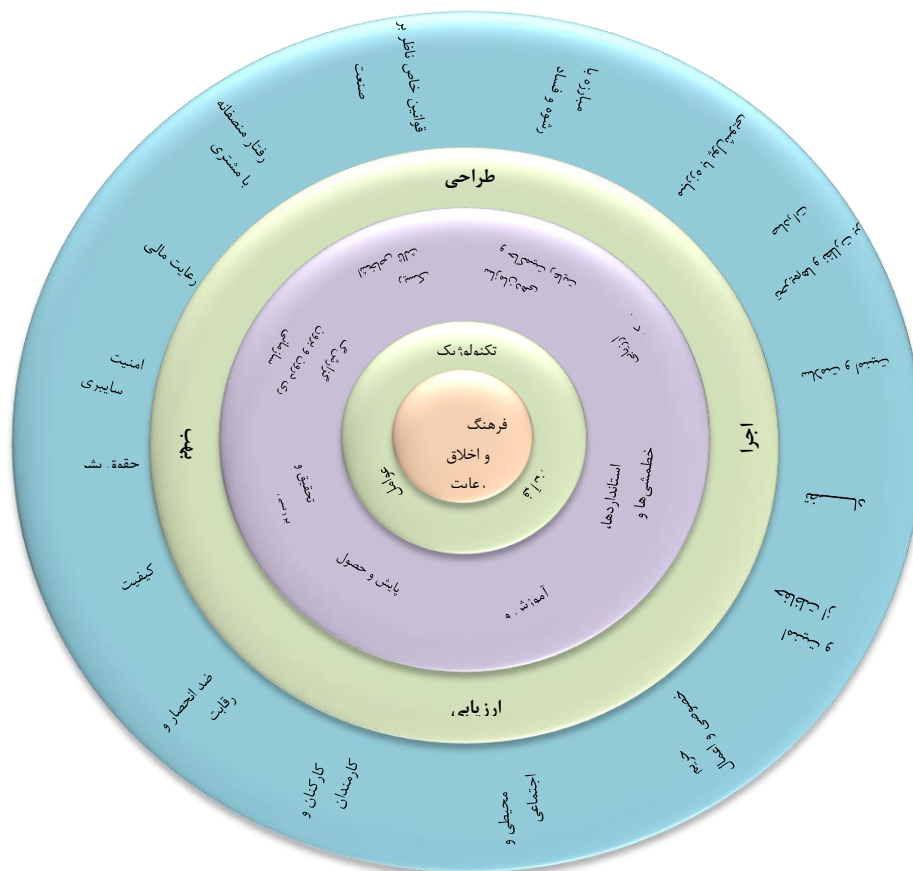
سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ایزو)<sup>۷</sup> در سند ISO ۱۹۶۰۰ خود با عنوان "راهنمای سیستم‌های مدیریت رعایت"<sup>۸</sup> این ریسک را به عنوان اثر عدم اطمینان نسبت به اهداف رعایت مورد توجه قرار داده است و شناسایی تکالیف رعایت<sup>۹</sup> مترتب بر سازمان اعم از تکالیف الزام‌آور (الزامات رعایت<sup>۱۰</sup>) و تکالیف داوطلبانه (تعهدات رعایت<sup>۱۱</sup>) را لازمه مدیریت این ریسک دانسته است.

قوانین و مقررات، انواع مجوزها، دستورالعمل‌ها، مقررات و راهنماهای منتشره نهادهای نظارتی، آراء مقام‌های قضایی، معاهدات، کنوانسیون‌ها و پروتکل‌ها از اهم الزامات رعایت ناظر بر فعالیت سازمان‌ها می‌باشند، که هر سازمان حسب عوامل ناظر بر فعالیت خود می‌بایست اقدام به شناسایی و به‌روزرسانی این الزامات نماید. علاوه بر آن سازمان‌ها می‌توانند در راستای اهداف استراتژیک و عملیاتی خود اقدام به تعریف تعهدات رعایت به عنوان تکالیف داوطلبانه رعایت نمایند، انواع توافق‌ها با گروه‌های اجتماعی یا سازمان‌های غیردولتی، توافق‌ها با مقامات دولتی و مشتریان، الزامات سازمانی نظیر خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و استانداردها، اصول داوطلبانه یا آیین‌نامه‌های اجرایی، اقدام‌های داوطلبانه بشردوستانه یا تعهدات زیست محیطی، تکالیف ناشی از توافق‌های مندرج در قراردادهای سازمان و برخی از استانداردهای سازمانی و صنعتی در زمره این تعهدات قرار می‌گیرند.

سازمان حسابرسی دپلویت<sup>۱۲</sup> به عنوان یکی از چهار شرکت حسابرسی برتر جهان در سندی تحت عنوان "رعایت در افق زمانی ۲۰۲۰ و فراتر از آن"<sup>۱۳</sup> ضمن تاکید بر نقش فرهنگ و اخلاق در استقرار

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبيق) با الگوبری از اسناد سازمان بین المللی.../شاهوردی و زمردیان

کارکرد رعایت، به تشریح نحوه شناسایی ریسک‌های رعایت، در سه حوزه عوامل انسانی، تکنولوژی و فرآیندها پرداخته است و چارچوب مدیریت این ریسک را در قالب فرآیندی متشکل از سازمان‌دهی و حاکمیت رعایت، ارزیابی ریسک، تدوین استانداردها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، آموزش و ارتباطات، پایش و حصول اطمینان، تحقیق و بررسی، گزارش‌گری درون و برون‌سازمانی و شناسایی ریسک‌های رعایت مرتبط با اشخاص ثالث به شرح شکل زیر تشریح نموده است.



شکل ۱: اجزای تشکیل‌دهنده ریسک رعایت (Deloitte Development LLC, 2020)

حسب نمودار فوق، این شرکت به معرفی دامنه شمول تکالیف رعایت ناظر بر فعالیت سازمان‌ها می‌پردازد. هر چند تعریف حوزه تکالیف رعایت سازمان‌ها را محدود به موارد فوق نمی‌نماید. به طور کلی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

انتظار می‌رود هر سازمان حسب نوع، حجم و پیچیدگی فعالیت‌های کاری خود اقدام به شناسایی و به‌روزرسانی دامنه شمول تکالیف رعایت‌ناظر بر فعالیت خود نماید.

براین اساس کمیته بال نیز به عنوان نهاد ذی‌صلاح بین‌المللی صنعت بانکداری، در سال ۲۰۰۳ اولین رهنمود خود در حوزه مدیریت این ریسک را با عنوان "کارکرد بخش رعایت در بانک‌ها"<sup>۱۴</sup> منتشر و از آن به عنوان "ریسک درستی عملیات بانکی" یاد نمود و ضمن تاکید بر تمایز ریسک رعایت از ریسک قانونی، آن را به عنوان احتمال شمول تحریم‌های قانونی یا نظارتی<sup>۱۵</sup>، زیان‌های مالی و یا آسیب‌های وارده بر اعتبار یک بانک در نتیجه ناتوانی آن در مطابقت با قوانین، مقررات، ضوابط و استانداردهای مناسب مورد توجه قرار داد. ترجمه این رهنمود طی نامه مب/۱۷۹۲ مورخ ۱۳۸۳/۱۱/۳ بانک مرکزی ج.ا.ا. به شبکه بانکی ابلاغ شده است و هم‌اکنون از طریق وب سایت این سازمان در اختیار مخاطبان می‌باشد.

این کمیته متعاقباً در سال ۲۰۰۵ رهنمود دیگری تحت عنوان "رعایت و کارکرد آن در بانک‌ها"<sup>۱۶</sup> منتشر و حوزه این ریسک را علاوه بر قوانین، مقررات، ضوابط و استانداردهای مناسب شامل آیین‌نامه‌های مرتبط با فعالیت‌های بانکی نیز دانست، که در چارچوب این رهنمود قوانین و مقررات موضوعه این ریسک مشتمل بر استانداردهای بازار، مدیریت تعارض منافع، رفتار منصفانه با مشتریان، حصول اطمینان از مناسب بودن سفارش مشتریان، قوانین حرفه‌ای نظیر قوانین مرتبط با مبارزه با پول‌شویی و تامین مالی تروریسم، قوانین مالیاتی در رابطه با ساختار عملیات بانکی و آگاهی دادن به مشتریان می‌باشد. ترجمه این رهنمود طی نامه ۸۸/۷۵۲۶۲ مورخ ۱۳۸۸/۴/۹ بانک مرکزی ج.ا.ا. به شبکه بانکی ابلاغ شده است و هم‌اکنون از طریق وب سایت این سازمان در اختیار مخاطبان می‌باشد.

بانک مرکزی ج.ا.ا. نیز در بخشنامه "رهنمودهایی برای نظام موثر کنترل داخلی در موسسات اعتباری" ابلاغی طی نامه مب/۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۱۲/۳۱ ریسک رعایت را قصور در رعایت قوانین و مقررات جاری یا معیارها و روش‌های انجام کار تعریف نمود. متعاقباً در چارچوب بخش دوم و پیوست سوم سند "مجموعه رهنمودها برای مدیریت موثر ریسک تطبیق" ابلاغی طی نامه ۸۸/۲۱۱۰۷۲ مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۹ به تشریح دامنه تکالیف رعایت موسسات اعتباری تحت نظارت خود اعم از قوانین پایه کشور، قوانین و مقررات ناظر بر عملکرد سیستم بانکی، فرامین و دستورات رئیس بانک مرکزی، تصمیمات و مصوبات هیات عامل بانک مرکزی، قوانین برنامه توسعه پنج ساله، قوانین بودجه سالانه و بسته‌های سیاستی - نظارتی سالانه، تصمیمات الزامی شوراهای موجود، تصمیمات هیات امنای حساب ذخیره ارزی، مصوبات مجمع عمومی بانک‌ها، مصوبات کمیسیون حقوقی بانک‌ها، مصوبات شورای عالی بانک‌ها و شورای هماهنگی بانک‌ها، استانداردها، پیمان‌های بین‌المللی<sup>۱۷</sup>، تصمیمات شورای امنیت سازمان ملل متحد<sup>۱۸</sup>، معاهدات

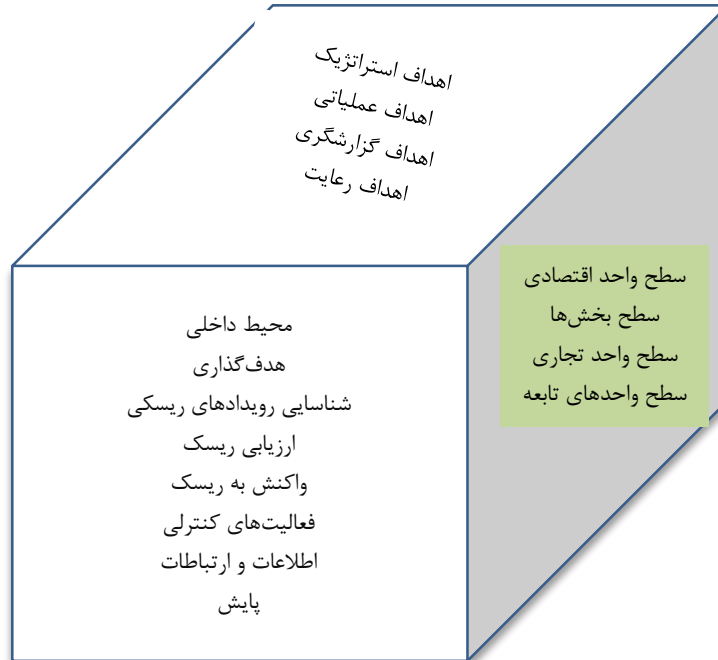
## ارزیابی ریسک رعایت (تطبیق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاهوردی و زمردیان

بین‌المللی<sup>۱۹</sup>، تفاهم‌نامه‌های بانک مرکزی با دیگر کشورها<sup>۲۰</sup>، قوانین مبارزه با پول‌شویی و تامین مالی تروریسم و غیره می‌پردازد. پس از آن این مقام ناظر با صدور دستورالعمل "رعایت قوانین و مقررات در موسسات اعتباری" ابلاغی طی نامه ۹۶/۲۳۵۰۷۶ مورخ ۹۶/۰۷/۲۷ دامنه شمول قوانین و مقررات موضوعه این ریسک را به تمامی قوانین، مقررات و استانداردهای لازم‌الاجرا برای موسسه اعتباری در ایران و کشورهای که موسسه اعتباری در آن‌ها دارای واحد مستقل فرعی، شعبه و یا دفتر نمایندگی می‌باشد و همچنین کشورهایی که موسسه اعتباری به نحوی از انحاء در آن‌ها عملیات بانکی دارد، بسط می‌دهد. شایان ذکر است حسب الزامات قانونی و نظارتی حاکم در هر حوزه قضائی و در هر صنعت دامنه شمول تکالیف رعایت ناظر می‌تواند به شیوه‌های متفاوتی تعریف گردد. هر چند دامنه تکالیف لحاظ شده می‌بایست دربرگیرنده الزامات ناظر بر آن صنعت به عنوان حداقل‌های رعایت باشد.

### **چارچوب مدیریت ریسک رعایت**

کای (Kaye, 2005) ریسک را احتمال وقوع رویدادی غیرمترقبه و ناخواسته در آینده دانسته و مدیریت آن را فرآیند شناسایی، تجزیه و تحلیل و کنترل اقتصادی عواملی می‌داند که ظرفیت‌های درآمدزایی سازمان و دارایی‌های آن را با مخاطره مواجه می‌سازد. براین اساس مدیریت ریسک<sup>۲۱</sup> را می‌توان فرآیندی شامل شناسایی<sup>۲۲</sup>، ارزیابی<sup>۲۳</sup>، پایش<sup>۲۴</sup> و کاهش تاثیر ریسک‌های هر کسب‌وکار دانست، که در قالب فرآیندی دو مرحله‌ای شامل برآورد ریسک به معنای شناسایی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی عوامل ریسک و کنترل ریسک به معنای برنامه‌ریزی، نظارت ریسک و انجام اقدامات اصلاحی قابل اجرا می‌باشد. (Alexander, 2004)

همچنین حسب سند "مدیریت ریسک سازمانی-یکپارچه‌سازی با استراتژی و عملکرد"<sup>۲۵</sup> کمیته سازمان‌های مسئول کمیسیون تردوی<sup>۲۶</sup> مدیریت ریسک را می‌توان در قالب ماتریسی سه بعدی یا مکعبی با سه سطح به شرح شکل زیر بررسی نمود.

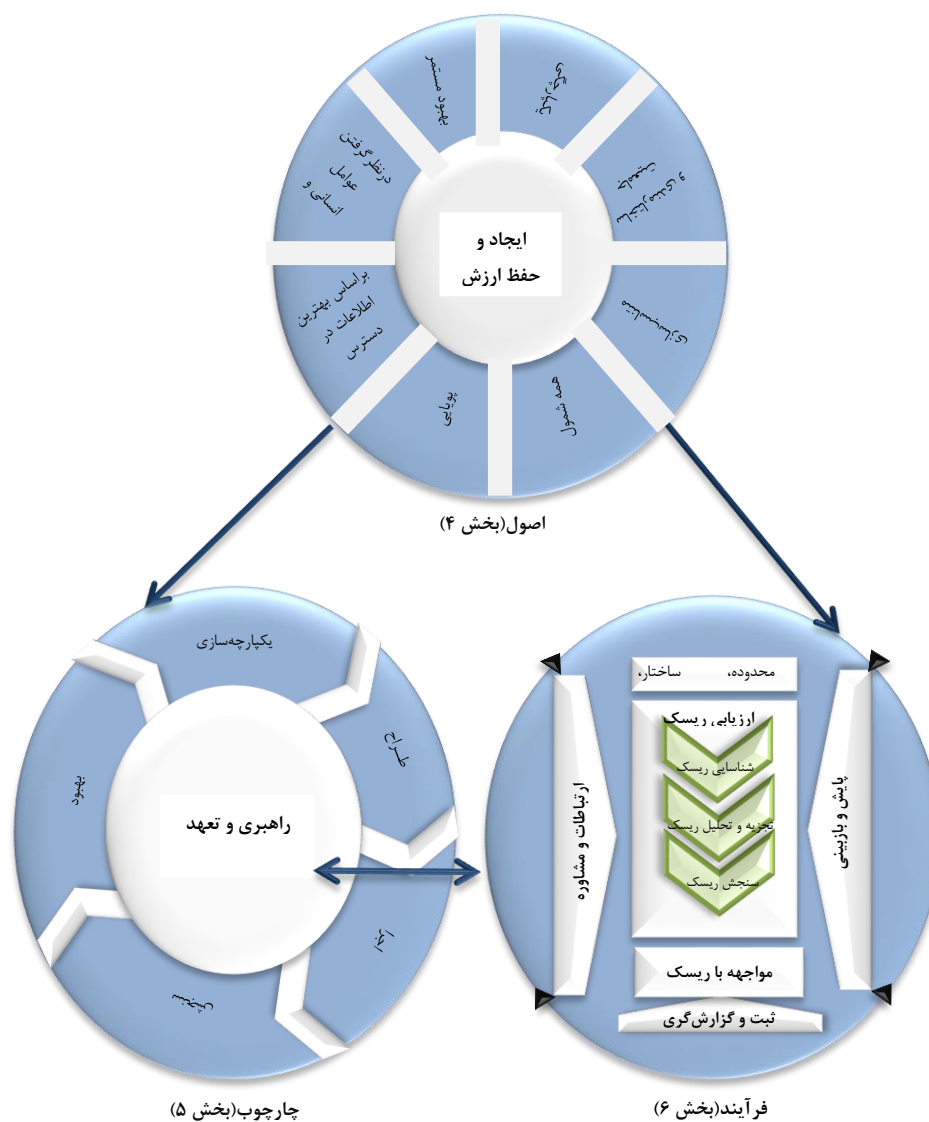


شکل ۲: چارچوب کلی مدیریت ریسک سازمانی (COSO, 2017)

این چارچوب مدیریت ریسک، چهار دسته از اهداف راهبردی (استراتژیک)<sup>۲۷</sup>، عملیاتی<sup>۲۸</sup>، گزارش‌گری<sup>۲۹</sup> و رعایت (تطبیق)<sup>۳۰</sup> را در بر می‌گیرد، که حسب آن به ترتیب اهداف استراتژیک و رعایت می‌بایست در سطحی بالاتر از سایر اهداف ارزیابی و در تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف عملیاتی و گزارش‌گری لحاظ شوند.

سازمان ایزو نیز با الگوگیری از اسناد کمیته تردوی در چارچوب سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ به عنوان یک سند استاندارد بین‌المللی به معرفی اصول، چارچوب و فرآیند کلی مدیریت ریسک به شرح نمودار زیر می‌پردازد، که در مطالعه حاضر از این الگو برای ارزیابی ریسک رعایت در نمونه آماری مورد مطالعه استفاده شده است.

ارزیابی ریسک رعایت (تطبيق) با الگوبری از اسناد سازمان بین المللی.../شاهوردی و زمردیان

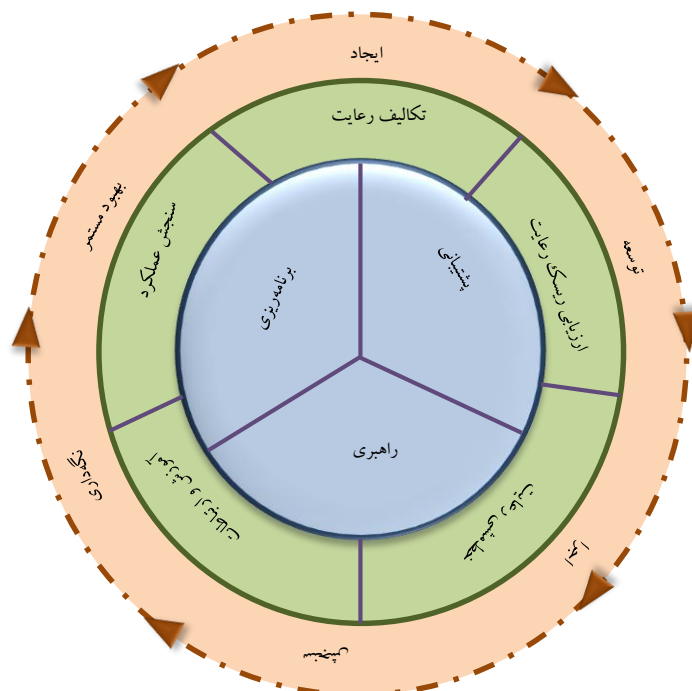


شکل ۳: اصول، چارچوب و فرآیند مدیریت ریسک سازمانی (ISO31000,2018)

علاوه بر آن در اسناد استاندارد ایزو ۱۹۶۰۰ و ۳۷۳۰۱ با ملحوظ نظر قرار دادن چارچوب مدیریت ریسک مندرج در سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ (تصویر فوق) و با پیروی از اصول بهبود مستمر کسب و کار ۳۱ فرآیندی برای ایجاد، توسعه، اجرا، سنجش، نگهداری و بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت رعایت در قالب



شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۴: چارچوب کلی سیستم مدیریت رعایت (ISO 37301, 2020)

به طور کلی حسب مطالب مندرج در اسناد فوق‌الاشاره، ارزیابی ریسک رعایت یکی از ارکان اصلی استقرار سیستم مدیریت رعایت محسوب می‌گردد. در ادامه شرح مختصری از پیشینه مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت ریسک رعایت ارائه می‌گردد.

#### پیشینه تحقیق

هر چند بررسی سابقه مطالعاتی موضوع مدیریت ریسک رعایت گویای تازه‌بودن طرح این موضوع و انجام مطالعات اندک در این حوزه می‌باشد، اما در ادامه تلاش می‌گردد تا به مربوطترین سوابق مطالعاتی انجام‌شده در این حوزه اشاره گردد.

لوزی ویک و همکارانش (Losiewicz) (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "روش‌های پایش ریسک رعایت در بانک‌ها" ابزارها و روش‌های مورد استفاده برای نظارت بر ریسک رعایت را که اغلب در صنعت بانکداری کشور لهستان حسب الزامات ناظر بر حوزه رعایت این کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد، تشریح می‌نماید.

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبیق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاهوردی و زمردیان

اسنوو (Asenov) (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان "چارچوب مدیریت ریسک رعایت" به تشریح ساختار کلی ریسک رعایت و ریسک قانونی در موسسات مالی از جمله بانک‌ها حسب الزامات بین‌المللی ناظر بر این حوزه به ویژه رهنمودهای کمیته بال می‌پردازد.

کرچلر و همکارانش (Kirchler et al) (۲۰۱۸) نیز در مقاله‌ای با عنوان "رتبه‌بندی و ساختار تحمل ریسک" به تشریح نحوه اولویت‌بندی و تعیین میزان تحمل ریسک می‌پردازند. در این مطالعه علاوه بر توجه به ریسک‌های مالی صنعت بانکداری، به انواع ریسک‌های کیفی و عملیاتی این صنعت از جمله ریسک رعایت و ریسک قانونی نیز توجه شده است.

شیدی و همکارانش (Sheedy) (۲۰۱۹) نیز در مقاله‌ای با عنوان "مشوق‌ها و فرهنگ رعایت" به تشریح تاثیر فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها در راستای اجرای موثر مدیریت رعایت می‌پردازند و ضمن اشاره به مولفه‌های کلیدی فرهنگ رعایت حسب اسناد بین‌المللی این حوزه، نقش فرهنگ‌سازی رعایت در کنترل و کاهش ریسک رعایت را تشریح می‌نمایند.

اگراول و همکارانش (Agarwal) (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "تاثیر قانون‌گذاری بر هزینه رعایت، تحمل ریسک و حسن شهرت" به بررسی تاثیر تکالیف ناظر بر رعایت در صنعت بانکداری اتحادیه اروپا بر حسن شهرت و میزان تحمل ریسک در سازمان‌های فعال در این حوزه می‌پردازند.

حکمت، سیاوش و محمدی قمی، سیده سحر (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه چارچوبی برای بهبود عملکرد تطبیق مقررات در نظام بانکی به کمک فناوری نظارتی" ضمن اشاره به مفهوم فناوری نظارتی و محرک‌های پیشران آن، به تشریح موضوعاتی نظیر روندهای آینده مدیریت ریسک و تطبیق مقررات، حوزه‌های کاربرد، نمونه فعالیت‌ها و داستان‌های موفقیت رگتک‌ها، مراحل تدوین و عوامل کلیدی راه‌حل‌های این فناوری می‌پردازند و چارچوبی را برای پیاده‌سازی فناوری نظارتی با هدف بهبود عملکرد تطبیق مقررات در نظام بانکی ارائه می‌نمایند.

ایروانی، محمد جواد (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان "نظارت بر ریسک تطبیق" با تمرکز بر شبکه بانکی کشور و حسب الزامات نظارتی این حوزه، به تشریح چارچوب نظارت بر مدیریت این ریسک در صنعت بانکداری کشور می‌پردازد.

حاجی شاهوردی، دنیا و تاجدینی، مهدی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان مروری اجمالی بر مبانی نظری مدیریت ریسک رعایت در بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری به تشریح چارچوب کلی مدیریت این ریسک در صنعت بانکداری می‌پردازند و چارچوب کلی الزامات ناظر بر مدیریت این ریسک را حسب الزامات بین‌المللی و ملی تشریح می‌نمایند.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

نصیری، وحید (۱۳۹۷) در پایان نامه‌ای با عنوان "جنبه‌های حقوقی ریسک تطبیق در صنعت بانکداری" به بررسی جنبه‌های حقوقی ریسک رعایت (تطبیق) در این صنعت و چرایی و سابقه طرح مدیریت این ریسک می‌پردازد.

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، حسب الزامات داخلی هر کشور چارچوب کلی تکالیف رعایت ناظر بر عملکرد بانک‌ها متفاوت می‌باشد، براین اساس در مطالعه حاضر با الگوگیری از چارچوب ارائه شده در اسناد بین‌المللی این حوزه و با تمرکز بر تکالیف رعایت ناظر بر صنعت بانکداری کشور ایران، به بررسی جایگاه ریسک رعایت در یکی از بانک‌های عامل فعال در شبکه بانکی کشور پرداخته شده است، که در ادامه به روش اجرای این پژوهش اشاره می‌گردد.

### **روش پژوهش در ارزیابی جایگاه ریسک رعایت:**

حسب چارچوب مدیریت ریسک ارائه شده در سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ فرآیند ارزیابی ریسک را می‌توان در قالب مراحل شامل شناسایی، تجزیه و تحلیل و سنجش ریسک اجرایی نمود.

در تحقیق حاضر با هدف ارزیابی ریسک رعایت در نمونه آماری مورد مطالعه یکی از بانک‌های عامل (کشور) ابتدا ضمن برگزاری جلسات کاری با اساتید دانشگاه و خبرگان این حوزه چک‌لیست رعایت طراحی و با برگزاری جلسات مصاحبه ساختاریافته نقطه نظرات کارشناسان و خبرگان جمع‌آوری گردید. سپس وضعیت فعلی اجرای الزامات این حوزه ارزیابی و عوامل موثر بر وقوع این ریسک تعیین گردید. در ادامه نیز عوامل بالقوه وقوع ریسک رعایت در نمونه آماری مورد مطالعه حسب منبع وقوع آن‌ها در چهار حوزه استراتژی‌ها، عوامل انسانی، کنترل‌های داخلی و فناوری اطلاعات شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در ادامه نیز با توجه به نظر خبرگان و کارشناسان مربوطه و با کاربرد روش تجزیه و تحلیل اثر کسب‌وکار<sup>۳۲</sup> میزان اهمیت (تاثیر) عوامل و احتمال وقوع هر عامل تعیین و ماتریس ریسک مربوطه ترسیم شد. در پایان با برگزاری جلسات کارشناسی و اخذ نظرات خبرگان راه‌کارهایی برای مواجهه با اقلام با اهمیت ریسک‌های رعایت شناسایی شده پیشنهاد و برای اجرا به مدیران بانک عامل مورد مطالعه ارائه گردید.

### **شناسایی موارد ریسک رعایت قوانین و مقررات (تطبیق):**

شناسایی ریسک به طور کلی بیانگر فرآیند شناسایی، تشخیص و تشریح ریسک می‌باشد، که هدف از آن کشف، تشخیص و تبیین ریسک‌هایی است که ممکن است به سازمان در دستیابی به اهداف آن یاری رسانند و یا سازمان را از این امر بازدارند. حسب سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ این مرحله شامل تعیین منبع ریسک، رویدادها، علل و پیامدهای بالقوه وقوع می‌باشد. سازمان‌ها اغلب حسب داده‌های تاریخی، تحلیل‌های نظری، نظرات افراد مطلع و نیازهای گروه‌های ذی‌نفع ریسک‌های خود را شناسایی می‌نمایند.

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبيق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاه‌وردی و زمردیان

برای اجرای موثر این مرحله از فرآیند ارزیابی ریسک می‌بایست عواملی نظیر منابع ریسک‌های مشهود و نامشهود، علل و رویدادها، تهدیدها و فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، تغییرات در ساختار برون و درون سازمانی، معیارهای ریسک نوین (نوظهور)، ماهیت و ارزش دارایی‌ها و منابع، پیامدهای وقوع، محدودیت‌های دانش و قابلیت اتکاء به اطلاعات، عوامل مرتبط با زمان، تورش‌های ذهنی و مفروضات و باورهای افراد مرتبط با مدیریت ریسک سازمان را مدنظر قرار داد و لیست جامعی از ریسک‌های سازمان تهیه نمود. در این کار مطالعاتی نیز با هدف شناسایی ریسک‌های رعایت قوانین و مقررات در نمونه آماری مورد مطالعه با بهره‌گیری از الگوهای معرفی شده در سند استاندارد ۳۱۰۱۰ اقداماتی به شرح زیر اجرایی شد.

- ◀ تهیه بانک اطلاعاتی تکالیف رعایت ناظر بر عملکرد بانک‌های عامل در نظام بانکی کشور
- ◀ طراحی چک‌لیست اولیه با هدف جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی وضعیت پیاده‌سازی تکالیف ناظر بر این حوزه حسب نظر اساتید و خبرگان این حوزه
- ◀ بررسی و رفع نواقص موجود در چک‌لیست طراحی شده در قالب برگزاری جلسات کاری با خبرگان این حوزه

- ◀ جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری مورد مطالعه برای سنجش وضعیت فعلی اجرای الزامات
- ◀ بررسی وضعیت فعلی اجرای الزامات این حوزه در نمونه آماری مورد مطالعه و شناسایی موارد بالقوه ریسک رعایت و طبقه‌بندی آن‌ها در چهار حوزه استراتژی‌ها، عوامل انسانی، کنترل‌های داخلی و فناوری اطلاعات

### **برآورد میزان اهمیت (تأثیر) عوامل ریسک:**

با توجه به نسبی بودن مفهوم اهمیت، غالباً میزان اهمیت هر یک از عوامل ریسک بر مبنای نحوه تأثیر آن عامل بر عملکرد سازمان برآورد می‌گردد. برای این منظور آستانه‌ی اهمیت عوامل ریسک به عنوان مبنایی برای اندازه‌گیری ریسک‌های سازمان و اتخاذ استراتژی مناسب مدیریت ریسک تعیین می‌گردد. در برآورد میزان اهمیت رویدادهای ریسکی می‌بایست در نظر داشت که انجام برآورد میزان تأثیر عوامل ریسک در خصوص بسیاری از رویدادهای ریسکی از جمله رویدادهای رعایت بسیار دشوار و اغلب تابع نظر کارشناسان آن حوزه می‌باشد.

در مطالعه حاضر برای برآورد میزان اهمیت عوامل ریسک رعایت در نمونه آماری مورد مطالعه ضمن اخذ نظرات خبرگان این حوزه، پیشینه وقوع این رویدادها در نمونه آماری مورد مطالعه ارزیابی و با کاربرد روش تجزیه و تحلیل اثر کسب‌وکار برآوردهای لازم حسب جداول زیر اجرایی گردید.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

**جدول ۱: دسته‌بندی موارد عدم‌رعایت قوانین و مقررات از حیث اهمیت و احتمال وقوع**

دسته‌بندی‌های موارد عدم‌رعایت	مبنای دسته‌بندی
سطح یک- گروه عوامل بی‌اهمیت	عوامل دارای تاثیر جزئی و قابل اغماض
سطح دو- گروه عوامل با اهمیت نسبی	عوامل دارای تاثیرات کمی بالاتر یا در حدود آستانه اهمیت
سطح سه- گروه عوامل با اهمیت	عواملی دارای تاثیرات بین یک تا سه برابر آستانه اهمیت
سطح چهار- گروه عوامل اساسی	عواملی دارای تاثیرات بین سه تا ده برابر آستانه اهمیت
سطح پنجم- گروه عوامل بحرانی	عوامل دارای تاثیرات بیش از ده برابر آستانه اهمیت

### **اولویت‌بندی عوامل ریسک**

حاصل ضرب احتمال وقوع در میزان اهمیت وقوع عوامل ریسک مبنایی برای اولویت‌بندی این عوامل و ترسیم ماتریس ریسک به شرح جدول زیر را فراهم می‌آورد. این اولویت‌بندی می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی استراتژی مناسب مدیریت ریسک در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

**جدول ۲: اولویت‌بندی عوامل ریسک**

		احتمال وقوع				
		۱	۲	۳	۴	۵
اهمیت وقوع	۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
	۴	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰
	۳	۳	۶	۹	۱۲	۱۵
	۲	۲	۴	۶	۸	۱۰
	۱	۱	۲	۳	۴	۵

اولویت محاسبه شده بیانگر اولویت توجه به رویدادهایی است که در یک دوره زمانی مشخص، احتمال بروز آن‌ها وجود دارد.

**جدول ۳: نحوه اولویت‌بندی موارد عدم‌رعایت قوانین و مقررات**

اولویت‌بندی‌های موارد عدم‌رعایت	مبنای دسته‌بندی
گروه عوامل بی‌اهمیت ریسک	اخذ امتیاز ۱، ۲ و ۳
گروه عوامل با اهمیت نسبی ریسک	اخذ امتیاز ۴، ۵ و ۶
گروه عوامل با اهمیت ریسک	اخذ امتیاز ۸، ۱۰، ۹ و ۱۲
گروه عوامل اساسی ریسک	اخذ امتیاز ۱۵ و ۱۶
گروه عوامل بحرانی ریسک	اخذ امتیاز ۲۰ و ۲۵

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبيق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاه‌وردی و زمردیان

در پایان پس از ترسیم ماتریس ریسک، موارد بالقوه ریسک رعایت در نمونه آماری مورد مطالعه اولویت‌بندی شدند، در ادامه نیز با برگزاری جلسات کاری با خبرگان این حوزه پیشنهادهایی برای مواجهه با اقلام بحرانی و اساسی ریسک رعایت شناسایی شده به مدیران ارشد سازمان ارائه گردید. منظور از روش‌های مواجهه با ریسک رعایت در این مطالعه ارائه راهکارهایی در راستای مواجهه با تبعات موارد ریسک شناسایی شده می‌باشد، که در بخش بحث و نتیجه‌گیری به کلیات این روش‌ها اشاره خواهد شد.

### **یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری**

بررسی سوابق وقوع ریسک رعایت در صنعت بانکداری حاکی از افزایش چشمگیر پیامدهای وقوع این ریسک در سال ۲۰۱۹ می‌باشد. به‌گونه‌ای که در این سال فعالان صنعت مالی در مجموع متحمل جریمه‌های بالغ بر ۱۰ میلیارد دلار به دلیل نقض برخی از الزامات حوزه رعایت شدند، که این مبلغ شامل ۴ میلیارد دلار جریمه ناشی از عدم رعایت قوانین ناظر بر تحریم‌های تجاری<sup>۳۳</sup> و ۸۲,۷ میلیون دلار جریمه ناشی از عدم رعایت دستورالعمل بازارهای ابزارهای مالی<sup>۳۴</sup> و عدم رعایت مقررات حفاظت از داده‌های عمومی<sup>۳۵</sup> می‌باشد. همچنین در این سال عدم رعایت قوانین و مقررات مرتبط با پول‌شویی، شناسایی مشتریان و گزارش‌گری معاملات نیز ۱۲ بانک از ۵۰ بانک برتر دنیا را درگیر نمود، که از این میان می‌توان به جریمه ۱,۵ و ۵,۱ میلیارد دلاری بانک‌های ایتالیایی و بانک سوئیس اشاره نمود. شایان ذکر است با توجه به افزایش دامنه شمول الزامات این حوزه انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۰ بر شدت تبعات وقوع ریسک رعایت در صنعت بانکداری افزوده شود. (Alex Rolfe, 2020)

براین اساس در کار مطالعاتی حاضر با الگوگیری از اسناد بین‌المللی و ملی ناظر بر مدیریت این ریسک در نظام بانکی، ریسک‌های رعایت در یکی از بانک‌های عامل ارزیابی گردید. برای این منظور ضمن شناسایی ریسک‌های رعایت موجود، اولویت‌بندی آن‌ها در قالب ماتریس، اقلام بحرانی و اساسی این ریسک در نمونه آماری مورد مطالعه شناسایی و راهکارهایی برای مواجهه با آن‌ها ارائه گردید. در این بخش با حفظ محرمانگی اطلاعات داخلی و عدم افشای اطلاعات محرمانه در سازمان مورد مطالعه، کلیات پیشنهادات مطروحه به مدیران ارشد سازمان برای مواجهه با ریسک‌های شناسایی شده برای الگوگیری و بهره‌برداری سایر سازمان‌ها ارائه می‌گردد.

### **روش‌های پیشنهادی برای مواجهه با ریسک‌های رعایت حوزه استراتژی‌های سازمانی**

◀ تصویب، ابلاغ، بازنگری و نظارت بر حسن اجرای سیاست‌ها و راهبردهای کلان رعایت در سازمان شامل منشور اخلاقی کارکنان، خط‌مشی رعایت، شیوه‌نامه رعایت

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

تصویب، ابلاغ و بازنگری سند اشتباهی ریسک سازمان با لحاظ نمودن تکالیف رعایت با هدف کارسازی رویه‌های کلی شناسایی، ارزیابی و مواجهه با این ریسک، پایش و بازبینی و نیز چارچوب کلی ثبت و گزارش‌گری و برقراری فرآیندهای ارتباطاتی و مشاوره‌ای حسب اسناد بالادستی موجود

حصول اطمینان از پیاده‌سازی حاکمیت مناسب<sup>۳۶</sup> و استقرار الزامات سه خط دفاعی در ساختار سازمانی<sup>۳۷</sup>

بازبینی جایگاه واحد مدیریت ریسک رعایت و حدود اختیارات این واحد در سازمان با رعایت اصل استقلال عمل و تفکیک وظایف متضاد حسب الزامات دستورالعمل‌های "رعایت قوانین و مقررات در موسسات اعتباری" و دستورالعمل‌های "الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی و غیردولتی" و سایر الزامات ناظر

تبیین حوزه فعالیت واحدهای مدیریت ریسک رعایت و حسابرسی داخلی با توجه به ضرورت تفکیک وظایف سازمانی و رعایت اصل استقلال عمل آن‌ها

تعریف و ابلاغ نحوه تعامل واحد مدیریت ریسک رعایت با واحدهای حسابرسی، بازرسی و سایر واحدهای سازمانی و نیز کمیته‌های مرتبط نظیر حسابرسی و مدیریت ریسک

طراحی و ابلاغ رویه‌های مدیریت ریسک رعایت در تمامی سطوح سازمانی و نظارت بر حسن اجرای آن

حصول اطمینان از ارسال به موقع گزارش‌های مدیریت رعایت شامل موارد با اهمیت نقض قوانین، مقررات و استانداردهای مرتبط به هیات مدیره یا کمیته عالی رعایت و پایش مستمر کارکرد مدیریت رعایت در بانک

طراحی برنامه عملیاتی سالانه رعایت با هدف توسعه و به‌روزرسانی سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم‌های کنترل‌های داخلی و نیز آموزش و به‌روزرسانی کارکنان

تبیین جایگاه مدیریت ارشد و بخش حاکمیتی در اجرای فرآیند مدیریت رعایت و اعمال نظارت بر مدیریت ریسک و نظارت عالی بر حسن اجرای آن حسب الزامات مندرج در سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ و ۳۷۳۰۱

### **روش‌های پیشنهادی برای مواجهه با ریسک‌های رعایت حوزه عوامل انسانی**

تامین نیروی انسانی خیره و متخصص در امور رعایت حسب شاخص‌های رفتاری و تخصصی تعریف شده برای کارکنان این حوزه

## ارزیابی ریسک رعایت (تطبيق) با الگوگیری از اسناد سازمان بین‌المللی.../شاه‌وردی و زمردیان

◀ اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت ریسک رعایت به منظور به‌روزرسانی توانمندی‌های کلیه کارکنان در تمام سطوح سازمان

◀ طراحی سازوکارهای انگیزشی و بازدارنده مرتبط با رعایت

◀ تلاش برای استقرار فرهنگ ریسک‌محور و ارتقاء فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان

### **روش‌های پیشنهادی برای مواجهه با ریسک‌های رعایت حوزه کنترل‌های داخلی**

◀ حصول اطمینان از اجرای موثر مدیریت اطلاعات<sup>۳۸</sup> شامل نگاه‌داری سوابق<sup>۳۹</sup> و مستندات مرتبط

با ریسک رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای موضوعه و تسهیل فرآیند دسترسی به آن‌ها

◀ طراحی سازوکار مناسب برای حصول اطمینان از شناسایی ریسک‌های موجود در حوزه‌های

قضایی فعالیت سازمان و ارزیابی تاثیر احتمالی آن‌ها

◀ طراحی سازوکار مناسب برای شناسایی، ارزیابی و گزارش‌گری موارد نقض و عدم‌رعایت نظیر

عدم شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها، عدم کفایت نظارت بر کارکنان و ضعف در تفکیک وظایف و کنترل‌های دوگانه، نقض قوانین مربوطه، اعمال مجرمانه، عدم کفایت و یا نقض رهنمودها، سیاست‌ها و رویه‌های داخلی سازمان، عدم کفایت سیستم‌های اطلاعاتی، عدم سازگاری فرآیندها و روش‌ها و یا ناکافی بودن آن‌ها، ضعف در مستندسازی فرآیندهای کاری و امور حقوقی، ناکافی بودن اطلاعات ثبت شده در خصوص مشتریان و عدم کفایت سیستم‌های کنترلی سازمان

◀ طراحی سازوکار مناسب برای تعامل با واحد حسابرسی داخلی و سایر واحدهای نظارتی در

شناسایی موارد مشمول ریسک رعایت و دسترسی واحد رعایت به اطلاعات مربوطه

### **روش‌های پیشنهادی برای مواجهه با ریسک‌های رعایت حوزه فناوری اطلاعات**

◀ ارائه دسترسی‌های لازم به واحد رعایت به سیستم‌های سازمانی موجود برای تسهیل شناسایی،

ارزیابی، گزارش‌گری و پایش موارد نقض و عدم‌رعایت

◀ طراحی، اجرا و به‌روز رسانی پایگاه اطلاعات تعهدات و الزامات رعایت به عنوان سنگ بنای اولیه

اجرای کارکرد رعایت در سازمان

◀ طراحی سازوکاری برای گزارش‌گری به موقع، امن و مجرمانه موارد نقض و عدم‌رعایت‌های

شناسایی شده در تمام سطوح سازمانی



منابع

- ۱) حاجی شاهوردی، دنیا و تاجدینی، مهدی، ۱۳۹۶، مدیریت ریسک تطبیق در بانک‌ها، انتشارات آرنا
- ۲) حاجی شاهوردی، دنیا و تاجدینی، مهدی، ۱۳۹۶، مروری اجمالی بر مبانی نظری مدیریت ریسک رعایت در بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری (بخش اول)، مجله مدیریت، اقتصاد و حسابداری، شماره ۲۶
- ۳) حاجی شاهوردی، دنیا و تاجدینی، مهدی، ۱۳۹۶، مروری اجمالی بر مبانی نظری مدیریت ریسک رعایت در بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری (بخش دوم)، مجله مدیریت، اقتصاد و حسابداری، شماره ۲۷
- ۴) حنیفی، فرهاد. حاجی شاهوردی، دنیا و تاجدینی، مهدی، ۱۳۹۷، مدیریت ریسک عملیاتی در بانک‌ها، انتشارات آرنا
- ۵) حنیفی، فرهاد. حاجی شاهوردی، دنیا، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک رعایت (تطبیق) در چارچوب سند استاندارد ایزو ۱۹۶۰۰، انتشارات آرنا
- ۶) حنیفی، فرهاد. حاجی شاهوردی، دنیا، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک رعایت (تطبیق) در چارچوب سند استاندارد ایزو ۳۷۳۰۱، انتشارات آرنا
- ۷) حنیفی، فرهاد. حاجی شاهوردی، دنیا، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک در چارچوب سند استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰، انتشارات آرنا

- 8) <https://www.bis.org/bcbs/>
- 9) <https://www.cbi.ir/>
- 10) <https://www.coso.org>
- 11) <http://www.iso.org/directives>
- 12) <http://www.iso.org/patents>
- 13) ISO19600, Compliance Management Systems — Guidelines
- 14) ISO 37301, Compliance Management systems — Requirements with guidance for use
- 15) ISO31000, Risk Management — Guidelines
- 16) ISO31010, Risk Management – Risk Assessment Techniques
- 17) <http://www.iso.org/directives>
- 18) <http://www.deloitte.com>
- 19) <http://www.Risk net.com>
- 20) Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, COSO, 2017

- 
- 1 Integrity Risk
  - 2 Economic Sanctions
  - 3 Tax Evasion
  - 4 Foreign Corrupt Practices
  - 5 Risk Net
  - 6 Regulatory Risk
  - 7 The International Organization for Standardization(ISO)
  - 8 Compliance Management Systems — Guidelines(ISO 19600)
  - 9 Compliance Obligations
  - 10 Compliance Requirement
  - 11 Compliance Commitment
  - 12 Deloitte
  - 13 Compliance 2020 and Beyond
  - 14 The Compliance Function in Banks(BIS,2003)
  - 15 Legal or Regulatory Sanctions
  - 16 Compliance and the Compliance Function in Banks(BIS,2005)
  - 17 Conventions
  - 18 Resolutions
  - 19 Treaties
  - 20 Memorandum of Understanding(MOU)
  - 21 Risk Management
  - 22 Identify
  - 23 Assess
  - 24 Monitor
  - 25 Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance
  - 26 Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission(COSO)
  - 27 Strategic Objectives
  - 28 Operations Objectives
  - 29 Reporting Objectives
  - 30 Compliance Objectives
  - 31 Plan-Do-Check-Act(PDCA) or Plan-Implement-Measure-Learn(PIML) Approach
  - 32 Impact Analysis
  - 33 Trade Sanctions
  - 34 Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II)
  - 35 Global Data Protection Regulation (GDPR)
  - 36 Proper Good Governance Arrangements
  - 37 The Three Lines of Defence
  - 38 Management of Information
  - 39 Record-Keeping