

حوكمة البنوك والمؤسسات المالية



الأستاذ/ محمود أسعد محمد عبد اللطيف

وكيل الجهاز المركزى للمحاسبات
للرقابة المالية على البنوك (سابقاً)

المقدمة.

أولاً : أهداف وأهمية الحوكمة للجهاز المصرفي.

ثانياً: هيكل ومحتويات أدلة الحوكمة.

ثالثاً: مجال تطبيق الحوكمة.

رابعاً: أهم التعريفات.

خامساً: متطلبات وآليات تنفيذ الحوكمة.

سادساً : مبادئ الحوكمة وفقاً لتعليمات البنك المركزى المصرى .

المقدمة :

يعتبر الجهاز المصرفى الدعامة الرئيسية للنظام المالى وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية المستدامة والملاذ الآمن. لا بد من إدراك أن، لهذا يتميز بدرجة عالية من الحساسية للمخاطر المحتملة لأية عوامل أو مسببات ناشئة

باب الحوكمة

أولاً : أهداف وأهمية الحوكمة للجهاز المصرفي:

١- الأهداف :

- توفر الحوكمة هيكلًا وبنية تحدد من خلالهما أهداف البنك فضلاً عن تحديدها لوسائل بلوغ هذه الأهداف وسبل أداء الرقابة.
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي.
- حماية حقوق المودعين والمساهمين .
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح .
- تيسير الحصول على التمويل المالي وبتكلفة أقل.
- زيادة القيمة السوقية للبنوك.
- تعزيز الثقة مع الأطراف ذات العلاقة مع البنك.
- تقليل مخاطر الأزمات المالية للبنوك وللإقتصاد ككل .
- ضبط مخاطر الفساد بالبنوك.

٢ - أهمية وضع دليل لقواعد الممارسات المثلى لحوكمة البنوك وذلك في إطار:

- تعزيز وعي البنوك بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة .
- وضع إطار تنظيمي لحوكمة البنوك استكمالاً للمتطلبات القانونية ذات الصلة والواردة في القوانين أو تعليمات الجهات الرقابية.
- توفير إرشادات للبنوك حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية الفضلى لإدارة البنوك .

هام :

إلى مسؤولية البنوك تجاه المساهمين، لديها أيضاً تجاه المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين مما لها تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل سليم وفعال مل تكاليف آثار الإنهيار سواء على نظام تأمين على نظم الدفع ويمكن أن يترك ذلك أثراً على لاقتصاد الكلى.

ت لجنة بازل للرقابة البنك اهتماماً كبيراً لحوكمة بذلت جهوداً حثيثة في هذا المجال بهدف توفير نام والمرجعية السليمة للجهات الإشرافية لتحقيق نتائج لدورها الرقابى الذى يتمثل فى تعزيز تطبيق معايير الممارسات الفضلى بما يحقق استقرار الى والحفاظ على أموال المودعين، كما تعتبر حوكمة الصادرة عن لجنة بازل دليلاً لإدارات زيز الرقابة الذاتية ومرشداً لها يمكنها من القيام مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية .

لجنة بازل النشرة الإرشادية الأولى لمبادئ بنوك في عام ١٩٩٩ ، و تم تعديلها فى عام تتنادا إلى مبادئ حوكمة الشركات التى نشرت ٢٠٠٠ من منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية) والى تهدف إلى مساعدة الحكومات فى رامية إلى تقييم وتحسين إطار حوكمة الشركات روجيه للمشاركين والمنظمين من أسواق المال.

بور الأزمة المالية العالمية فى منتصف عام خفاق العديد من البنوك لعدة أسباب منها ما لى ويتعلق بالحوكمة ، أرتأت لجنة بازل أن ورة لإعادة النظر فى الارشادات الصادرة ٢٠٠٠ وقامت بإصدار إرشادات جديدة فى عام ت فيها على أهمية تبنيها من الجهات الإشرافية سمان تحقيق النتائج المرجوة منها.

ورقة لجنة بازل للرقابة المالية فيما يتعلق فى يوليو ٢٠١٥ ببعض التعديلات اهمها لى متطلبات العضو المستقل و تشكيل لجنة

التابعة أو الفرع مع هذه القواعد شريطة أن لا يتعارض مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في البلد المضيف.

٢- البنوك الوافدة : تلتزم البنوك الوافدة بتطبيق ما ورد في الدليل – الخاص بالبنك المركزي أو الجهات الرقابية المناظرة – بالبلد المضيف وعليها تقديم ما يدل على وجود ترتيبات تتفق ومتطلبات هذا الدليل لدى البنك الأم وأن هذه الترتيبات تتضمن ضوابط فعالة تخضع لها الأنشطة المسموح لها ممارستها في الدولة الموجود بها نشاط البنك.

رابعاً : أهم التعريفات :

• **الحوكمة:** « هي مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة البنك بطريقة حصيفة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل البنكي وبما يحقق الحفاظ على البنك وتنميته » .

• **المسؤولون الرئيسيون:** المدير العام أو المدير الإقليمي ونوابه ومساعديه ومديرو الدوائر (المسؤول الأول ونائبه لأنشطة إدارة المخاطر، الأمتثال، التدقيق الداخلي، منح الائتمان، التحصيل ومتابعة الائتمان، الرقابة على الائتمان، إدارة الخزينة والاستثمار والتوظيفات، إدارة العمليات، الإدارة المالية، مدراء المناطق، المسؤول الأول والثاني لأي فرع، مدير العمليات بالفرع) والأشخاص الذين يحملون مسؤولية مماثلة بغض النظر عن المسمى الوظيفي .

• **تضارب المصالح :** هي الحالة التي يكون فيها الشخص في وضع ترجح فيه شبهة حصوله على مصلحة أو فائدة أو منفعة خاصة مباشرة أو غير مباشرة له أو لغيره أو تؤثر على قدرته على أداء مهام وظيفته ومسؤولياته بموضوعية ونزاهة .

• **عضو مجلس الإدارة المستقل:** والذي تتوفر فيه الشروط الآتية :

معايير إضافية يرى البنك إمكانية تطبيقها لديه وبما لا يتعارض مع التشريعات السارية في البلد الذي يزاول البنك فيه نشاطه .

- لا بد من منح أو اعطاء بعض الوقت لتنفيذ بعض ارشادات الحوكمة كفترات انتقاليه لصعوبة التطبيق الفوري لتلك الارشادات.

ثانياً: هيكل ومحتويات الأدلة:

عند إعداد الدليل يتم الإستناد للقواعد والممارسات وولية الفضلى في مجال حوكمة الشركات وحوكمة بنوك الصادرة عن لجنة بازل في عام ٢٠١٠ ، مع الأخذ بعين الاعتبار التشريعات السارية في الدولة محل نشاط بنك والظروف التي يتصف بها القطاع البنكي ويجب أن يميز المبادئ التي يتضمنها الدليل بالمرونة التي تسمح بتطبيقها على كافة البنوك العاملة في الدولة محل النشاط على اختلاف أحجامها وهيكلها والأنشطة التي تقوم بها.

ويتم تقسيم الدليل بحيث يشتمل على عدد من المبادئ – حسب رؤية و حجم و عمليات و هيكل كل بنك – يحتوى على مبدأ من هذه المبادئ على عدة أحكام أو عناصر ستوجب التطبيق وعلى البنوك الالتزام بها وفي حال عدم الالتزام يتوجب على البنك تقديم المبررات القوية شرحاً يبين أسباب عدم الالتزام (COMPLY OR EXPLAIN) كما يجب أن يقوم البنك بالإفصاح في تقريره السنوي للمساهمين حول مدى الالتزام بمعايير حوكمة ومبررات عدم الالتزام .

ثالثاً : مجال التطبيق :

يتم تطبيق هذه المبادئ على البنوك وفقاً للتالى :

١- **البنوك المحلية:** إضافة إلى سريان هذه التعليمات على البنوك المحلية فإن على البنوك المحلية التي لديها شركات تابعة مملوكة بالأغلبية تعمل في القطاع المالي إعداد سياسة الحوكمة على مستوى المجموعة بشكل يتسجم مع هذه المبادئ لتطبيقها على كامل المجموعة وأن تتحقق البنوك من أن سياسة حوكمة الشركات التابعة لها متوافقة مع هذه القواعد في حال كان للبنك

باب الحوكمة

- وجود ولاء من العاملين بالبنك للبنك .
- الاقتناع بالعمل من خلال فريق عمل «يكمل بعضه».
- أن تكون ممارسات وتصرفات أعضاء المجلس قدوة لكافة المستويات الإدارية بالبنك.
- ضرورة وجود تدريب مستمر لأى جديد.
- ٣. توافر نماذج تقييم ومتابعة دورية لتطبيق الحوكمة (نصف سنوياً مثلاً) لتوفير المساءلة والمحاسبة .
- ٤. ذكر مبررات قوية فى حالة عدم الإلتزام.

سادساً : مبادئ الحوكمة وفقاً لتعليمات البنك المركزى المصرى :

قام البنك المركزى المصرى بتعليماته فى ٢٣ أغسطس ٢٠١١ بتحديد مبادئ الحوكمة على أساس ستة مبادئ تم توزيعها كما يلى :

- مفهوم الحوكمة .
- مجلس إدارة البنك (أحكام عامة – تشكيل المجلس – التوازن والاستقلالية فى المجلس – مسؤوليات والتزامات المجلس – قنوات الإتصال والتطوير المهنى – تقييم كفاءة أداء المجلس – لجان المجلس).
- العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك .
- الاستخدام الأمثل لنتائج أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية .
- الإفصاح والشفافية.
- علاقة مجلس إدارة البنك بالمساهمين.
- إحكام الرقابة على الهياكل / العمليات المعقدة فى إطار تطبيقات الحوكمة.

تكون له أية صلات بأى من أعضاء المجلس أو إدارة العليا أو أى من الأطراف المرتبطة بهم حتى رتبة الرابعة (مختلفة من بلد لآخر) .

تكون له أى مصالح تتعارض مع واجباته أو يكون من شأنها أن تؤثر فى حيده فى المداولات وإتخاذ القرار.

يتقاضى من البنك أى راتب أو مبلغ مالى باستثناء يتقاضاه مقابل عضويته فى المجلس أو لجانه بثقة.

يكون مساهماً رئيسياً بالبنك أو يمثله.

يكون شريكاً لمراجع حسابات البنك أو موظفاً خلال السنوات الثلاثة السابقة.

يكون قد مضت على عضويته أكثر من سنوات متتالية.

متطلبات وآليات تنفيذ الحوكمة :

• ميثاق عمل لمجلس الإدارة يتضمن ما يلى :
• صنع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف .

• تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.

• شرة أعمال وأنشطة البنك اليومية فى وجود إدارة داخلية مناسبة .

• التوازن بين الإلتزام بالمسؤولية تجاه مساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة صاحب المصالح الأخرى فى الاعتبار .

• كد من أن نشاط البنك يتم بأسلوب آمن وسليم فى إطار الإلتزام بالقوانين والتعليمات ضوابط السارية .

• سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.

• إعداد ميثاق للقيم والمبادئ لسلوكيات العاملين