



تطبيق: چرایی، چگونگی و چالش‌ها

* هیدی یوسفی *

** مهران فرهی کیا **

*** مهدی محمدزاده منفرد ***

* رئیس اداره مدیریت ریسک و مبارزه با پولشویی و سرپرست اداره تطبيق، بانک آینده

** معاون گروه مدل‌سازی ریسک، بانک آینده

*** معاون گروه تجزیه و تحلیل ریسک، بانک آینده

چکیده

امروزه صنعت بانکداری در سطح بین‌المللی، در پاسخ به بحران‌های مالی، شاهد تغییرات روزافزون در قوانین و مقررات است. تطبیق با تمام این قوانین و مقررات، پرهزینه و در عین حال، اجتناب‌ناپذیر است. در داخل کشور نیز با توجه به قرارگیری در دوران پساتحریم و امید به تعامل بیشتر شبکه بانکی کشور با دنیای خارج، لزوم تطبیق با قوانین و مقررات به‌طور عام و استانداردهای بین‌المللی به‌طور خاص که از لازمه‌های برقراری ارتباط می‌باشد؛ حوزه تطبیق را بیش از پیش مورد توجه قرار داده است. در این مقاله، سعی می‌گردد تا مفهوم تطبیق، فلسفه وجودی، ضرورت ایجاد برنامه تطبیق، چگونگی پیاده‌سازی برنامه عملیاتی تطبیق در قالب رویکرد مبتنی بر خودارزیابی تطبیق و چالش‌های موجود بر سر این راه در سطح بین‌المللی و ایران بررسی گردد.

واژگان کلیدی: تطبیق، الزامات قانونی، نظام بانکی، خودارزیابی، ریسک و پساتحریم.

مقدمه

در سال‌های اخیر، همراه با افزایش پی در پی قوانین جدید یا اصلاح شده و رویکرد متضاد با «عدم محکومیت» قانونگذاران در سراسر جهان، مدیریت تطبیق، به چالشی بزرگ برای بانک‌ها تبدیل شده است. طی سال‌های گذشته، حجم قوانین به‌طور چشمگیری افزایش یافته است، ولی با وجود این، وضع احکام جدید بی‌وقفه ادامه دارند. پیش‌بینی‌ها حکایت از آن دارد که در سال ۲۰۲۰، بانک‌های جهانی باید خود را با حداقل ۱۲۰ هزار صفحه از قوانین تطبیق دهند. بانک‌های فعال در چند کشور مختلف، مجبور به تطبیق خود با قوانین داخلی و بین‌المللی بسیار پیچیده‌ای هستند که در پاره‌ای از موارد، بر مبنای صلاحدید و قضاوت قانونگذاران متفاوت، حتی با پیچیدگی‌های بیشتری توأم می‌شوند [۷].

بنابراین، تعجب‌برانگیز نیست که امروزه، بانک‌ها، هزینه‌های گزافی را برای تضمین تطبیق می‌پردازند. به‌عنوان نمونه، بزرگترین بانک‌های بریتانیا، در حال حاضر، سالانه ۶۶۰ میلیون یورو، تنها برای تطبیق با قوانین مبارزه با پولشویی هزینه می‌کنند، ولی به‌رغم چنین سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی، از دسترس قانونگذاران در امان نیستند. برآورد جرایم مقرراتی پرداخت شده توسط بانک‌های آمریکایی و اروپایی در سال ۲۰۱۴، مبلغی حدود ۶۵ میلیارد دلار است که حدود ۴۰ درصد نسبت به سال پیش از آن، افزایش داشته است [۷].

امروزه بانک‌ها، علاوه بر صرف هزینه‌های کلان، باید موارد عدم تطابق خود را به‌طور کامل در اختیار عموم قرار دهند و این در حالی است که حتی کوچکترین مورد عدم تطابق، تبدیل به تیتراهای جذاب خبری شده و در پی آن، تخریب شهرت بانک را موجب می‌شود [۷].

این جای افسوس دارد که با تصدیق چنین محیط چالش برانگیزی، رویکردهای مدیریت تطبیق کنونی در اکثر بانک‌ها در سطح نازلی قرار دارد و رویکردهای

غیرمرسوم بانک‌ها در زمینه تطبیق با مقوله‌های بی‌شماری احاطه شده و همین امر، تطبیق را بسیار چالش برانگیز کرده است.

با توجه به مطالب پیشگفته، بدون تردید بانک‌های ایران هم، باید همگام با تحولات بی‌وقفه در صنعت بانکداری در سطح بین‌المللی، تصویر روشنی از جایگاه خود در صنعت بانکداری روز دنیا، به‌ویژه در دوره کنونی پساتحریم داشته باشند. بررسی ماهیت چالش‌های پیش روی بانک‌های دنیا تا اقیانوس ۲۰۲۰ و سرمایه‌گذاری آنها در مباحثی چون تطبیق با مقررات نظارتی، می‌تواند هشدارهای خوبی برای بانک‌های داخلی باشند. اکنون در دوره پساتحریم باید نظام بانکی قوی در سطح کشور وجود داشته باشد که بهانه‌ای برای اعمال فشار (به‌ویژه بر سیستم بانکی) در اختیار قانونگذاران بین‌المللی وجود نداشته باشد [۱۰].

آنچه از شواهد و قرائن مشهود است، مواردی مانند عدم تطابق با استانداردهای بین‌المللی می‌تواند مانعی بزرگ برای تعامل سازنده بانک‌های داخلی با بانک‌های در سطح بین‌المللی باشد و همین امر، نیاز به بهبود سیستم‌های فنی و طراحی ساختارهای پیشرفته در نظام بانکی داخلی را بیش از پیش نمایان می‌کند. اکنون که نظام بانکی در سطح بین‌المللی، موضوع تطبیق با مقررات بانکداری را در اولویت‌های کاری خود قرار داده است، بانک‌های بین‌المللی به‌شدت به دنبال پیروی از قوانین هستند و بی‌توجهی به این مهم را زمینه‌ساز بحران‌های مالی می‌دانند، بانک‌های کشور نیز باید در این راستا گام بردارند؛ اگر چه این امر، بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر باشد. در این راستا، مقاله حاضر به بررسی مفهوم تطبیق و ضرورت اجرایی‌سازی آن، چگونگی اجرا و همچنین چالش‌های پیش‌رو در بانک‌ها می‌پردازد. بر این اساس، تقسیم‌بندی ادامه مقاله حاضر به این صورت می‌باشد که در بخش دوم، مفهوم تطبیق، ضرورت وجودی و لازمه تدوین برنامه مدون تطبیق، تبیین می‌گردد. در بخش سوم، پیاده‌سازی تطبیق مورد بحث قرار می‌گیرد. در بخش چهارم و پنجم

نیز به چالش‌های تطبیق در داخل و خارج از کشور پرداخته می‌شود. بخش ششم، به بررسی مدل عملی تطبیق می‌پردازد.

۱- تطبیق

۱-۱- مفهوم تطبیق

تطبیق در ادبیات عام، پایبندی به قوانین و مقرراتی است که به وسیله مقامات ناظر بنا نهاده شده‌اند. تطبیق، تصدیق یا تأیید این موضوع است که انجام‌دهنده عمل، سیاست‌های پذیرفته‌شده، مقررات، دستورالعمل‌ها و قواعد تعیین‌شده، استانداردهای مربوط یا محتویات قرارداد را رعایت می‌کند [۸].

بیگلمن^۱ تطبیق را همسو بودن با مقررات وضع شده، خط‌مشی‌ها، استانداردها یا دستورالعمل‌ها تعریف می‌کند. تطبیق شامل مفاهیمی چون تمکین، رعایت، احترام، تابعیت، گرایش داشتن، مقاومت نکردن و تسلیم می‌شود. این موارد جنبه‌هایی از وظیفه، مانند انجام آنچه باید انجام شود، تعهد اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، سازگاری، رفتار پسندیده، پاسخ‌گویی و عمل اخلاق‌گرایانه را موجب می‌شوند [۴].

تعریف دقیق تطبیق با پیچیدگی‌های بسیاری همراه است. واژه «تطبیق» برای نشان دادن وجود ماهیت‌های قانونی، اجتماعی، محیطی و مسئولیت‌های اخلاقی در بطن فعالیت‌های تطبیق بسیار مبهم و گنگ است. اساساً، برخی از مشاوران برجسته تطبیق، عبارت «برنامه یکپارچه‌سازی»^۲ را ترجیح می‌دهند؛ زیرا «تطبیق» بیش از مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی، به‌طور ضمنی به تابعیت ساده از قوانین نیز دلالت دارد [۸].

اجرای رویه‌های مبارزه با پولشویی، تنها یکی از وظایف بی‌شمار مسئول تطبیق است و قانون‌گذار، موارد خاص دیگری را مرتبط با سیاست یکپارچه‌سازی

^۱ Biegelman

^۲ Integrity Program

شامل تدوین خط‌مشی‌های کارکنان، ارائه رویه‌ها و اصول اخلاقی، آموزش و توسعه آگاهی کارکنان، ثبت و گزارش خطرات، بررسی نقض قوانین، نظارت بر تراکنش‌ها، غربالگری مشتری، نقد محصولات جدید و ارائه پیشنهادات، پیگیری قوانین و ارائه سیاست وظیفه‌گرا در داخل بانک را متذکر شده است [۸].

۲-۱- دلایل نیاز بانک‌ها به تطبیق و برنامه تطبیق

این فقط قانونگذاران نیستند که به‌شدت در پی مؤسسات ناقض قانون هستند، بلکه جامعه نیز این موضوع را پیگیری می‌کند و عواقب بیشتری نسبت به آنچه قانونگذاران در نظر می‌گیرند، مانند (واهمه و روی‌گردانی عمومی) به بانک‌های قانون‌شکن تحمیل می‌شود. به همین دلیل، مسئله تطبیق برای بانک‌ها تبدیل به مقوله‌ای محوری شده است؛ زیرا ناتوانی آن‌ها در شناسایی کامل مشتریان و مبادلات، سازمان را در معرض بررسی دقیق و دادخواهی قرار می‌دهد. همواره باید به‌خاطر داشت که این مؤسسات مالی هستند که مسئول پاسخگویی به اعمال و فعالیت‌های خود هستند [۱۱].

الزام به همسویی با قوانین داخلی، از یک طرف و قوانین گسترده بین‌المللی از سویی دیگر، سبب شده است تا ایجاد واحد تطبیق و پیگیری دقیق فعالیت‌های هم‌راستا با این حوزه، از سوی شبکه بانکی بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. با توجه به گستردگی مفهوم تطبیق به‌نظر می‌رسد، انجام فعالیت تطبیق، نیازمند برنامه‌ای مدون و درخور اتکا است.

به‌طور دقیق‌تر، پاسخ به علت لزوم دستیابی به برنامه تطبیق، در مقاله کمیته بال (۲۰۰۵) نهفته است که پیشنهاد می‌دهد فعالیت‌های مرتبط با تطبیق باید تحت برنامه‌ای تطبیقی انجام گیرد و فعالیت‌های طراحی شده‌ای مانند اجرا و مرور رویه‌ها و سیاست‌های ویژه و آموزش کارکنان درباره ماهیت‌های تطبیق را تنظیم می‌کند. برنامه تطبیق باید ریسک محور بوده و منطبق با نگرش رئیس

تطبیق باشد تا پوشش مناسب کسب و کار و هماهنگی با فعالیت‌های مدیریت ریسک را تضمین کند [۹].

پاسخی دیگر برای پرسش یاد شده درخصوص برنامه تطبیق را می‌توان بدین صورت بیان نمود. برنامه‌های تطبیق، سازمان‌ها را در جلوگیری از تخلفات غیرعمدی کارکنان یاری می‌دهند، فعالیت‌های غیرقانونی را کشف می‌کنند و کارکنان را از انجام تخلفات عمدی باز می‌دارند [۹].

۳-۱- برنامه تطبیق چیست؟

کیلسی^۱ بیان می‌دارد که برنامه تطبیق بانک، عنصری اساسی در چهارچوب کلی مدیریت ریسک مؤسسه است. مادامی که انتظارات نظارتی رو به افزایش باشد، چالش اجرای موفقیت‌آمیز برنامه تطبیق وجود دارد که مؤلفه‌ای فعال در فرهنگ مدیریت ریسک مؤسسه است و جزء واحدهای اجرایی مؤسسه جاسازی می‌شود. لاگردینز عقیده دارد؛ هدف برنامه تطبیق، ایجاد فرایندی برای شناسایی و کاهش ریسک و تقویت کنترل‌های داخلی است. به عبارت دیگر، از نقطه نظر اجرای قوانین، برنامه تطبیق مؤثر، احتمال نقض تعمدی یا نادیده گرفته شدن بی‌پروای قوانین را کاهش می‌دهد. به طور ساده، برنامه تطبیق، فرایندی سیستماتیک است که هدف آن تضمین تطابق سازمان و کارکنان آن (و شاید شرکای تجاری آن) با قوانین، استانداردها و هنجارهای قابل اجراست. مفهوم تطبیق تصدیق می‌کند که برنامه تطبیق دو مؤلفه اساسی دارد: مؤلفه ساختاری و مؤلفه اساسی دارد [۹].

مؤلفه ساختاری شامل چهارچوب اساسی است که برای شکل‌دهی و اجرای برنامه تطبیق مؤثر، ضروری است. این عناصر اغلب در هر برنامه تطبیقی، بدون توجه به مسائل حقوقی یا مقوله‌های نظارتی وجود دارند که سازمان تلاش در

^۱ Kelsey

بررسی آن‌ها دارد. در واقع، دستورالعمل‌های قضائی حکم هفت عنصر برنامه تطبيق را تشریح می‌کنند. تمام عناصر حیاتی هستند؛ اما دو عنصر نخست به‌عنوان مبنای برنامه تطبيق مطلوب توسط محققان در نظر گرفته می‌شود.

۱- **استانداردهای تطبيق:** سازمان باید استانداردها و رویه‌های تطبيق^۱ به ثبت رسیده‌ای داشته باشد که کارکنان و دیگر عاملانی از آن تبعیت کنند که به‌طور منطقی قادر به کاهش چشم‌انداز رفتار مجرمانه هستند.

۲- **مسئولیت‌های سطح بالا:** افراد خاص در سطوح بالایی سازمان باید مسئولیت نظارت بر استانداردها و رویه‌های تطبيق را بر عهده بگیرند.

۳- **افراد قابل اعتماد:** سازمان باید مراقب باشد تا از تفویض اختیار به افرادی خودداری شود که سازمان می‌داند گرایش به شرکت در فعالیت‌های غیرقانونی دارند. (به‌عنوان نمونه، باید از طریق فعالیت‌های شناخت کامل به آن دست یافت.)

۴- **آموزش:** سازمان باید مراحل برای انتقال مؤثر رویه‌ها و استانداردهای خود به تمام کارکنان و عاملان داشته باشد. این کار می‌تواند از طریق الزام به شرکت در برنامه‌های آموزشی یا از طریق انتشار مطالب آموزشی صورت پذیرد که به‌صورت عملی تشریح کند چه چیزی نیاز است.

۵- **نظارت و بازرسی:** سازمان باید از طریق نظارت و بازرسی با استفاده از سیستم‌هایی که به‌طور قابل قبولی برای کشف رفتارهای مجرمانه کارکنان و عاملان دیگرش طراحی شده‌اند و همچنین با استقرار بجا و آگاهانه سیستم گزارش‌دهی که در آن کارکنان و عاملان می‌توانند رفتار مجرمانه دیگران را بدون ترس از انتقام، گزارش دهند، برای دستیابی به تطبيق با استانداردها گام‌های منطقی بردارد.

^۱ از میان استانداردهای و رویه‌های تطبيق مثلاً می‌توان به آیین رفتار کارکنان (Code of Conduct) یا

استانداردهای مبارزه با رشوه و فساد و ... اشاره نمود.

۶- انضباط و اعمال قانون: این استانداردها باید همراه با ساز و کار انضباطی مناسب باشد.

۷- پاسخگویی و جلوگیری: سازمان باید پس از کشف جرم، تمام مراحل قابل قبول را برای برخورد مناسب با آن جرم و جلوگیری از جرایم مشابه (شامل هرگونه اصلاحات ضروری در برنامه برای جلوگیری و کشف نقض قانون) انجام دهد. مؤلفه دوم یا مؤلفه اساسی اشاره به قوانینی دارد که سازمان سعی دارد تا خود را با آنها تطبیق دهد. سازمان‌ها به‌طور مکرر سیاست‌ها و برنامه‌هایی آموزشی ارائه می‌کنند تا برای کارکنان مربوطه الزاماتی را تشریح کند که قانون بر عملکرد آنها اعمال می‌نماید [۹].

برنامه تطبیق، مسئله‌ای بیش از یک سیاست است که تمایل سازمان را به تطبیق با قوانین قابل اجرا سوق دهد. برای مؤثر بودن، باید برنامه تطبیق به‌گونه‌ای طراحی شود که به فعالیت‌های تجاری سازمان و ریسک‌های مترتب اشاره کند؛ افرادی را آموزش دهد که شغل آنان اثر قابل توجه‌ای بر این ریسک‌ها دارد و شامل عملیات نظارت و گزارش‌دهی شود که برای اندازه‌گیری تطبیق واقعی سازمان، مؤثر بودن برنامه و شناسایی مشکلات با سرعت زیاد و مؤثر طراحی شده‌اند و شامل مؤلفه‌های انضباط و اعمال قانونی شوند که باعث می‌شوند کارکنان مسئولیت‌های تطبیق خود را جدی بگیرند. ایجاد برنامه تطبیق مؤثر، مستلزم تعهد سازمان به مطابقت با قوانین قابل اجراست [۹].

۴-۱- جایگاه تطبیق در بانک‌ها

براساس دستورالعمل کوزو، جایگاه تطبیق در بانک در دومین خط دفاعی^۱ قرار داشته و ارتباط مستقیم با مدیریت ارشد و هیئت مدیره یا کمیته‌های ذیل

^۱ Second Line of Defence

هیئت مدیره نظیر کمیته مدیریت ریسک یا حسابرسی دارد. این ارتباط، به حدی اهمیت دارد که کمیته نظارتی بازل در رهنمود تطبیق در بانک‌ها [۳] ماده ۲۳، بیان می‌دارد؛ به‌منظور تثبیت جایگاه رسمی تطبیق در بانک و حفظ استقلال آن، تطبیق باید ارتباط مستقیم با مدیریت ارشد و هیئت مدیره بانک یا یکی از کمیته‌های مرتبط با هیئت مدیره داشته باشد. بر این اساس، جایگاه مفهومی تطبیق را می‌توان به‌شرح شکل شماره ۱ براساس پیشنهاد کوزو [۲] در نظر گرفت. درخصوص جایگاه رسمی تطبیق در نمودار سازمانی نیز در ادامه بحث می‌گردد.

شکل شماره ۱: بررسی جایگاه تطبیق



مأخذ: [2]

۲- پیاده‌سازی تطبیق

۲-۱- یافتن مبنای آغازین از طریق خود ارزیابی راهبردی

برای بانک، ارائه راهبرد برای ارزیابی تطبیق آن با دستورالعمل‌های اجرایی و سپس گسترش برنامه مدیریت تطبیق یکپارچه آن حیاتی است. نقطه شروع خود

ارزیابی، بخش مهمی از برنامه مدیریت ریسک تطبیق کلی است. بسیاری از نهادهای بانکی، تلاش لازم برای ارزیابی فعال سطح تطبیق با دستورالعمل‌های نظارتی را متقبل نشده‌اند و این بیشتر به آن دلیل است که خود ارزیابی فعال را مأموریتی حیاتی^۱ نمی‌دانند [۱۲].

خود ارزیابی‌های راهبردی می‌توانند ابزارهایی برای شناسایی و ارزیابی این مهم باشند که ریسک‌های تطبیق چه در سطح خطوط کسب و کار و چه در سطح سازمان، چگونه نظارت می‌شوند. همچنین می‌توانند سازمان را در شناسایی مقوله‌های عدم تطبیق یاری کنند و این امکان را به سازمان بدهند که پیش از حسابرسی داخلی و بازرسی قانونی، موارد عدم تطابق را شناسایی کنند. در انجام خود ارزیابی، تثبیت دستورالعمل نظارتی برای فرایندهای سازمان و کسب و کار، رفتاری عقلایی است که می‌تواند شفافیت بیشتری را درباره الزاماتی که در داخل سازمان رعایت می‌شوند (و البته آنهایی که رعایت نمی‌شوند) فراهم آورد. خود ارزیابی می‌تواند مبنایی برای تجزیه و تحلیل جوانبی ویژه باشد که مؤلفه‌های کلیدی برای چهارچوب برنامه تطبیق هستند (شکل شماره ۲ را ببینید). با توجه به این مؤلفه‌ها به نظر می‌رسد چالش‌هایی گسترده و رایج در طراحی و اجرای برنامه‌های تطبیق مؤثر وجود دارد [۱۲]. خود ارزیابی در گام نخست می‌تواند از طریق تجزیه و تحلیل SWOT (نقاط قوت^۲، نقاط ضعف^۳، فرصت‌ها^۴، خطرات^۵) براساس بحث و مناظره با اداراتی انجام شود که تطبیق خدماتی را برای آنها فراهم می‌کند. به‌طور خاص، موارد زیر می‌تواند بررسی شود [۶]:

- چه بازخورد و نگرانی‌هایی درباره تطبیق دارند؟

¹ Mission-critical

² Strengths

³ Weaknesses

⁴ Opportunities

⁵ Threats

- نقاط ضعف و قوت تطبيق را در چه حوزه‌هایی می‌دانند؟
- دوست دارند با اجرای تطبيق چه فوایدی نصیب سازمان گردد؟
- اداره تطبيق و دیگر ادارات، چه نکاتی را مانعی برای خدمات بهتر تطبيق می‌شناسند؟

شکل شماره ۲: مؤلفه‌های کلیدی برای چهارچوب برنامه تطبيق



مأخذ: [۱۲]

نمونه‌هایی از مواردی که ممکن است از طریق چنین تجزیه و تحلیل‌هایی استخراج شوند، عبارت‌اند از:

- اولویت‌های نظارتی تغییر می‌کنند.
- قوانین به طریقی اجرا می‌شوند که در نهایت به نفع اهداف نهایی ما هستند.

- تطبیق در ارائه نظرات قانونگذاران ضعیف است.
 - تطبیق به جای همکاری با ما در جست و جو برای راه حل هایی است که انتظارات ما و ناظران را پوشش دهد و بر اعمال کنترل متمرکز می شود.
 - تطبیق در صورتی که به طور کامل انجام شود، فرایندی زمان بر است.
 - تطبیق با تفسیرهایی مبهم از قوانین همراه است و با به کارگیری قوانین، ناسازگار است.
 - ما هرگز نمی دانیم که تا چه حد مطابق با قوانین عمل می کنیم یا بخش ما بهتر از دیگر بخش هاست.
 - من هرگز به سمت تطبیق نمی روم؛ حتی اگر در این راه مثرثمر باشم.
 - تطبیق همواره بخشی از مشکل است و هرگز راه حل نیست.
- اگر در طول بحث و مناظره با مدیران ادارات متفاوت هر یک از تمایلات پیشگفته در رابطه با فرایند تطبیق آشکار گردید، تطبیق می تواند گام های مثبتی را به سوی تغییر این ادراک و بهبود اوضاع بردارد.

۲-۲- ترسیم طرح راهبردی

- پس از این که سازمان، خط مبنا و نقطه شروع خود را تعیین و شکاف های برنامه تطبیق خود را شناسایی کرد، گام بعدی، ایجاد طرحی راهبردی است. این طرح باید به پاسخ دهی به پرسش های زیر کمک کند:
- عملیات تطبیق ما در پی دستیابی به چه چیزی است؟
 - مأموریت و چشم انداز تطبیق چیست؟
 - چگونه تطبیق از اهداف اصلی کسب و کار، پشتیبانی می کند؟
 - آیا فرصتی برای استخراج کازایی بیشتر از نظر هزینه از طریق به کارگیری فناوری ها و ابزار وجود دارد؟

البته باید در نظر داشت که این طرحی راهبردی برای ریسک تطبيق و نه مدیریت ریسک یکپارچه است. سازمان ممکن است در حال حاضر، چشم‌اندازی راهبردی برای مدیریت ریسک داشته باشد؛ اما ریسک تطبيق، بسیار حیاتی‌تر از این است که زیرمجموعه‌ای از طرح مدیریت ریسک کلی در نظر گرفته شود. راهبرد ویژه تطبيق باید برای تخصیص چشم‌انداز سازمان ارائه شود، در حالی که نیازهای توسعه‌ای ویژه، تطبيق را عمیق‌تر بررسی می‌کند [۱۲].

۳-۲- حرکت به سوی طرح عملی

پس از ایجاد طرح راهبردی، باید فعالیت‌های دقیق و زمان‌نهایی اجرای این طرح از طریق طرح عملی دقیق، تعریف و مستندسازی شود. طرح عملی باید به شکاف‌های شناسایی شده در طول فرآیند خود ارزیابی، فعالیت‌های لازم برای اجرای طرح راهبردی و هرگونه یافته‌های نظارتی مربوط به مدیریت تطبيق بانک‌ها اشاره کند که بدون راه‌حل است.

در ضمن تاریخ‌های مورد نظر برای تکمیل هر فرآیند باید مشخص شود. این تاریخ‌ها باید به‌طور جدی قبل از مستندسازی در نظر گرفته و تشریح شود؛ زیرا احتمال دارد این طرح عملی با بازرسی داخلی و نظارت قانونگذاران تداخل یابد. همچنین باید تاریخ‌ها عمومی شوند؛ به‌ویژه اگر یافته‌های نظارتی بررسی نشده‌ای برای هر فرآیند موجود باشد.

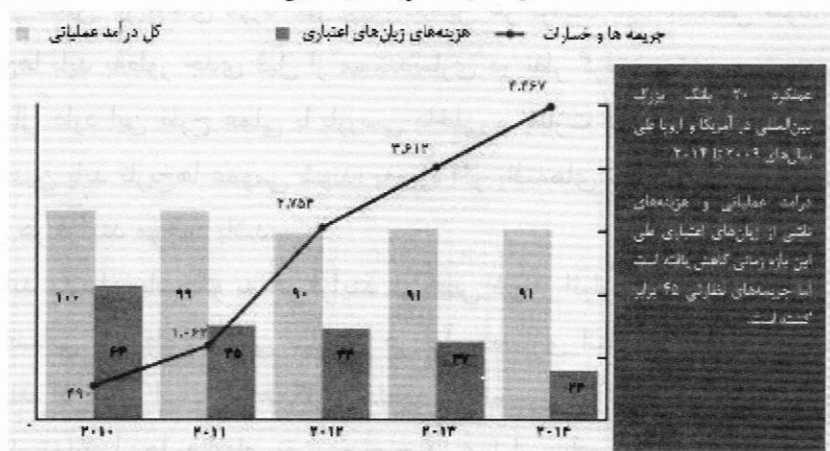
باید مدیران پاسخگو به هر فرآیند مشخص شوند. اثبات پاسخگویی مدیران و همراستایی با سطوح بالایی سازمان در برآورده‌سازی انتظارات نظارتی، کلیدی هستند. این مهم است که همکاران متعهد به همسویی با تغییر وسیع در سازمان گردند. تمایل آن‌ها به ایفای نقش صحیح در عملیاتی‌سازی طرح راهبردی بانک و مدل عملیاتی‌نهایی برای موفقیت مأموریت آتی ضروری است.

اجرای مؤثر طرح عملی اغلب منجر به توسعه (چشم‌اندازی جدید) عناصر متفاوت برنامه مدیریت تطبیق یکپارچه می‌شود. این عناصر ممکن است کمیته‌های حاکمیت و مدیریت ریسک تطبیق، رویه‌های و سیاست‌های تطبیق کلی، فرایند ارزیابی ریسک و روش‌شناسی نظارت و بررسی را شامل شوند [۱۲].

۳- چالش‌های تطبیق در سطح بین‌المللی

اخیراً مؤسسه مشاوره مطرح مک کینزی، نگاه دقیق‌تری به چالش‌های ریسک تطبیق در دنیا می‌نماید. براساس آنچه این مؤسسه منتشر نموده، تطبیق با قوانین و مقررات سختگیرانه، مؤسسات مالی را به اشکال گوناگون با چالش روبه‌رو کرده است. ریسک تطبیق، از دغدغه‌های اصلی حال حاضر مدیران ارشد مؤسسات مالی می‌باشد. از سال ۲۰۰۹ میلادی به بعد هزینه‌های نظارتی نسبت به سود و زیان‌های اعتباری بانک‌ها به شدت افزایش یافته است [5].

شکل شماره ۳: هزینه‌های تطبیق



مأخذ: [5]

بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی، فرصتی آموزشی برای مقامات نظارتی ایالات متحده ایجاد کرد تا ارزیابی موشکافانه خود را در تمام حوزه فعالیت‌های بانکی، افزایش دهند. اگر چه تلاش‌های بسیاری برای پاسخ به فشارهای موجود به صنعت بانکداری صورت پذیرفته است، اما این صنعت نیاز به پاسخی ساختار یافته‌تر دارد تا براساس آن چهارچوب ریسک و کنترلی مؤثرتر و اثربخش‌تر شکل بگیرد و در طول زمان قوی و پایدار بماند.

در مدل سنتی، تطبیق بازوی اجرایی بخش حقوقی به‌شمار می‌رفت. سابق بر این، تطبیق تنها ترویج‌دهنده قوانین، مقررات و سیاست‌های داخلی بانک بود و در آن مقطع زمانی، سیاست‌های داخلی بانک بیشتر جنبه توصیه‌ای داشت و بدون تمرکز بر شناسایی ریسک، مدیریت آن یا چگونگی تبدیل الزامات مقرراتی و نظارتی به اقدامات مدیریتی، ابلاغ می‌شد. در دیدگاه سنتی نسبت به دیدگاه جدید، تأکید بر فرایند ذهنی و ارزیابی و کنترل پایین به بالای بانک و نه رویکردی عملی و مبتنی بر کنترل ریسک محور مطرح بوده است. بیشتر کنترل‌ها و میزان استفاده از آنها در قبال الزامات قانونی و نظارتی، با توجه به نظر مدیریت ارشد بوده و بانک‌ها، اغلب در تعریف مفاهیم تطبیق در لایه اول سازمانی خود مانده بودند. همچنین فعالیت‌های تطبیق تمایل به کناره‌گیری داشتند و سعی بر برقراری ارتباط با چهارچوب وسیع مدیریت ریسک نداشتند. در نتیجه، هزینه‌های تطبیق و کنترل بانک‌ها افزایش یافته و تأثیر چندانی روی کاهش ریسک‌های باقی‌مانده نداشته‌اند [5].

بر این اساس، رویکرد نوین تطبیق بر سه اصل اساسی برای بیان چالش‌های نظام بانکی به‌شرح زیر استوار است:

۱- نقش توسعه یافته تطبیق در بانک و حضور فعالانه در چهارچوب ریسک و کنترل امروزه بانک‌ها نیاز دارند تا نقش واحد تطبیق از یک مشاور به یک واحد با تأکید بسیار بر مدیریت فعالانه ریسک و کنترل، تبدیل شود. در عمل، این بدان

معنی است که واحد تطبیق، شریک واحدهای دیگر بانک در ریسک^۱ شود تا نظارت مستقل بر چهارچوب کنترل داشته باشد.

امروزه، در رویکرد جدید از تطبیق انتظار می‌رود که دیدی واقعی نسبت به قوانین و مقررات در عمل فراهم آورد.

- با توجه به نقش جدید تطبیق، مسئولیت واحد تطبیق شامل موارد زیر می‌شود:
- ایجاد زمینه عملی لازم برای کاربردی کردن هر چه بیشتر قوانین، مقررات و استانداردهای نظارتی در کسب و کار و فرایندهای بانک و نحوه تبدیل الزامات قانونی و نظارتی به اقدامات عملی؛
- ایجاد استانداردهایی برای ریسک‌های اطلاعات با اهمیت؛^۲ (اطلاعاتی که در صورت حذف شدن بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند).
- طراحی و مدیریت فرایند شناسایی و ارزیابی قوی ریسک تطبیق؛
- اعمال استانداردها و طراحی فرایند مراقبت ریسک؛ به نحوی که ریشه‌های اصلی تطبیق کشف شود و فقط محدود به بررسی علائم ظاهری نباشد.
- ایجاد استانداردهای مشخص برای دوره‌های آموزشی؛
- اطمینان از اینکه همه واحدهای بانک در لایه‌های مختلف به تناسب، فرایندها و ابزارهای طراحی شده از سوی تطبیق را به کار می‌گیرند؛
- تأیید مشتریان، تراکنش‌ها و محصولات براساس قوانین ریسک محور از پیش تعیین شده؛
- ارزیابی دوره‌ای برنامه کلی تطبیق؛
- درک فرهنگ ریسک و قدرت آن در بانک به‌علاوه شناسایی کاستی‌های بالقوه.
- اجرای مؤثر مسئولیت‌های بالا به درکی عمیق از فرایندهای کسب و کار از سوی تطبیق، نیاز دارد. روش‌های عملی زیر این مهم را آسان خواهد کرد:

^۱ Risk Ownership

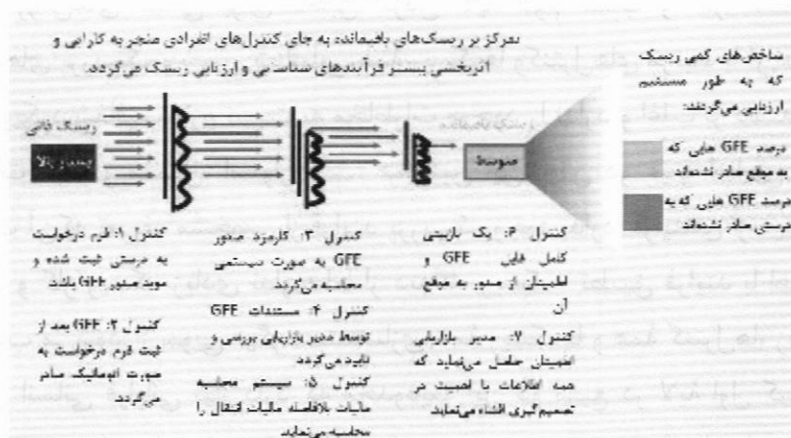
^۲ Material Risk or Risk Materiality

- دخیل کردن فرایندهای ترسیم شده در ارزیابی تطبيق - ریسک بانک؛ (به‌عنوان نمونه، راه‌اندازی کارگاه‌های آموزشی برای لایه‌های اول و دوم بانک به‌منظور شناسایی ریسک‌های ذاتی و تفهیم این‌که چطور آن لایه‌ها می‌توانند بر این فرایندها تأثیر بگذارند).
 - پیاده‌سازی فرایند مدیریت تحول کسب و کار که تغییرات عملیاتی در آن کاملاً مشخص باشد؛
 - طراحی ابزار قوی برای اندازه‌گیری کمی و عینی ریسک؛
- بنابراین طراحی اقدامات عملیاتی تطبيق در بانک بسیار مهم بوده و تغییر از مدل تطبيق واحد محور به مدلی از تطبيق بسیار پراهمیت است که تمامی واحدهای سازمان با تخصص‌های مختلف در عرض چارت سازمانی را شامل شود.
- ۲- شفافیت درخصوص ریسک باقی‌مانده و مؤثر بودن کنترل
- از روش‌های سنتی برای دخیل کردن لایه دوم کسب و کار، شناسایی فرایندهای پرریسک و سپس شناسایی همه ریسک‌ها و کنترل‌های مرتبط با آنهاست. این رویکرد شفافیت لازم نسبت به مخاطرات موجود را ندارد و اغلب بر دسته‌ای از اقدامات ثابت و معمول، استوار است. همچنین این روش دو عیب اساسی دارد؛ نخست آن‌که تعریف مشخصی از فرایند پرریسک وجود ندارد. فرایندی از دید لایه کسب و کار ریسک زیادی ندارد؛ اما از دیدگاه ریسک - تطبيق فرایند با اهمیتی محسوب می‌شود. از سویی دیگر مستندسازی همه ریسک‌ها و همه کنترل‌ها، زمان و نیروی انسانی فراوانی نیاز دارد که محدودیت این دو منبع در لایه اول کسب و کار سبب می‌شود این نیروها در اصل قضیه عمیق نشده و تنها برای از سر باز کردن مسئولیت، حجم بسیاری از ریسک‌ها و کنترل‌های کیفی مستند شود؛ در صورتی که باید مخاطرات اصلی شناسایی شده، فرایند مرتبط با آن تجزیه و تحلیل شود، نقاط حساس کنترلی مشخص و ریشه‌های اصلی به‌وجود آمدن آن ریسک بررسی شود.

رویکرد جدید تطبیق بر ریسک باقی مانده (ریسک باقی مانده = ریسک ذاتی - تأثیر کنترل ریسک)^۱ تأکید دارد. نقاط حساس کنترلی شناسایی شده در فرایند، این اطمینان را به وجود می آورند که هیچ گونه مخاطره یا اطلاعات با اهمیتی، بدون توجه رها نشده است و رویکردی ریسک محور، نظارت کارا و اقدامات اصلاحی (در صورت نیاز) را انجام می دهد. رویکرد پیشگفته با ارتباطدهی مستقیم الزامات مقرراتی با فرایندها و کنترل ها از طریق سه کارکرد زیر شکل می گیرد:

- نگاشت ریسک ها به فرایندها^۲،
- روند سیستمی جریان اطلاعات لازم تا لایه اول بانک به شیوه ای ریسک محور
- طراحی شاخص های کمی و کیفی ریسک^۳ در نقاط حساس فرایند که احتمال بروز ریسک وجود دارد.

شکل شماره ۴: نمونه ای از فرایندها



مأخذ: [5]

¹ Residual Risk = Inherent Risk – Impact of Risk Control

² Mapping of Risks to Processes

³ Key Risk Indicators (KIR)

شکل شماره ۴، فرایند صدور هزینه‌های تشکیل پرونده اعتباری در شرایط ایده‌آل (GFE)^۱ را نشان می‌دهد. فرم هزینه‌های تشکیل پرونده اعتباری در شرایط ایده‌آل (GFE)، سندی است که بانک‌ها و مؤسسات اعتباری در ایالت متحده به متقاضی تسهیلات مسکن (حداکثر تا سه روز بعد از ثبت تقاضا از سوی مشتری) تسلیم می‌کنند و در آن، همه اطلاعات مربوط به تسهیلات تقاضا شده، اعم از نرخ، سود، کارمزد، دوران بازپرداخت و ... را درج می‌کنند. همان‌طور که در شکل شماره ۴ مشاهده می‌شود، در مدل سنتی تطبیق فرایند صدور هزینه‌های تشکیل پرونده اعتباری در شرایط ایده‌آل (GFE) از طریق هفت کنترل تحت نظارت قرار می‌گیرد؛ اما در رویکرد جدید، نظارت معطوف دو شاخص ریسک می‌شود که به مراتب زمان و منابع کمتری از بانک صرف می‌کند و به مراتب مؤثرتر است. رویکرد جدید با تعریف ریسک‌های مترتب با یک فرایند آغاز می‌شود و در مرحله بعد، نقاط حساسی مشخص می‌شوند که این ریسک‌ها احتمال وقوع دارند. بر این اساس نقاط حساس شناسایی شده، شاخص‌های کمی و کیفی ریسک طراحی می‌شود که ارزیابی آن‌ها ریسک باقی‌مانده را اندازه‌گیری می‌کند.

۳- یکپارچگی با مدیریت ریسک کلی بانک

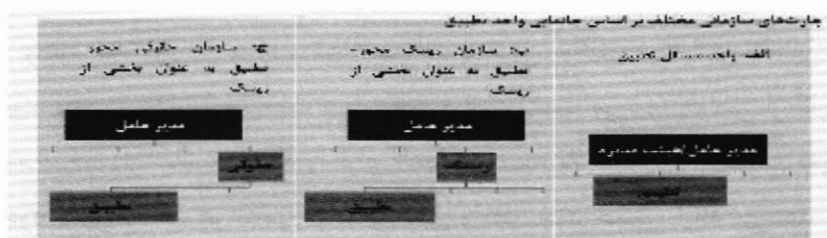
ریسک تطبیق از سوی عواملی به وجود می‌آید که دیگر ریسک‌های پیش روی بانک را نیز به وجود می‌آورند؛ اما تبعات ریسک تطبیق، (مانند جریمه‌های سنگین از سوی مقام ناظر یا حتی دستور به توقف فعالیت) بسیار سنگین است. از این رو، نیاز است تا چهارچوب جدید تطبیق ایجاد شود که با مدیریت ریسک بانک، به‌ویژه مدیریت ریسک عملیاتی بانک یکپارچه شده است. این چنین یکپارچه‌سازی، منافع ملموس متعددی شامل موارد زیر را در بردارد:

^۱ Good Faith Estimate (GFE)

- وجود نمایی کلی از پرتفوی ریسک بانک، به نحوی که هیچ اطلاعات با اهمیتی کنار گذاشته نشده است؛
 - کاهش بار وظایف کسب و کار، به نحوی که این اطمینان به دست آید که هیچ فعالیت آموزشی، گزارشی و ارتباطی جا نمانده یا دوباره کاری نشده است؛
 - ایجاد تخصیصی ریسک محور از منابع و اقدامات مدیریتی بانک در خصوص نقاط پرریسک.
- در این راستا، بانک می‌تواند با انجام اقدامات عملی زیر، ریسک تطبیق را با مدیریت ریسک خود یکپارچه کند:
- ایجاد انباره واحد از ریسک‌های عملیاتی و تطبیق؛
 - ایجاد و نگهداری طبقه‌بندی استاندارد از ریسک، فرایند، محصولات و کنترل‌ها؛
 - هماهنگی کامل میان روش‌های ارزیابی، اصلاحی و گزارشگری ریسک؛
 - تعریف مشخص نقش و مسئولیت‌ها میان اقدامات ریسک و کنترل، به نحوی که شکاف یا همپوشانی وجود نداشته باشد.
 - ایجاد و مدیریت یکپارچه برنامه‌های آموزشی و ارتباطی؛
 - ایجاد ساختارهای حاکمیتی ریسک، نظیر ایجاد کمیته‌های ریسک؛
 - مشارکت و درگیر کردن مدیریت ارشد تطبیق در هدف‌گذاری‌ها، تعیین راهبردها، ایجاد برنامه‌های عملیاتی و ...؛
 - ایجاد ارتباطی رسمی با مقامات دولتی و ناظر.
- به منظور دستیابی به یکپارچگی مؤثر اشاره شده، مؤسسات مالی ساختار سازمانی خود را برای جانمایی تطبیق تغییر می‌دهند. در ادامه، نحوه قرارگیری تطبیق در بانک مطرح می‌شود. انتقال تطبیق به واحد ریسک، از رویکردهای جدید در سطح بین‌المللی است که سابق بر این، زیرمجموعه واحد حقوقی بود. این ساختار سازمانی جدید، تطبیق را به مثابه ریسک عملیاتی می‌بیند و برای آن کنترل در نظر می‌گیرد و نه مشاوره. تعداد معدودی مؤسسه مالی نیز هستند که

برای تطبیق، جایگاهی مستقل با تفکیک کامل وظایف در نظر می‌گیرند که البته نیازمند تعامل بیشتر با واحد ریسک است [5].

شکل شماره ۵: انواع نمودارهای سازمانی



مأخذ: [5]

۴- چالش‌های تطبیق در ایران

دوران پساتحریم، روزنه‌ی امیدی برای رشد، توسعه و شکوفایی کشور است که در این راستا، شبکه‌ی بانکی کشور می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد. بدون تردید شرایط نظام بانکی در دوران پساتحریم تغییر خواهد کرد. تعامل با دنیای خارج و بازارهای مالی بین‌المللی پس از دوره‌ی طولانی انزوا که منجر به عقب‌افتادگی کسب و کار بانکداری ایران از فعالان همتراز خود در سطح بازارهای بین‌الملل شد، تغییر در حیطه‌ی پیشگفته را با چالش‌هایی روبه‌رو خواهد کرد. چالش‌های بحث شده علاوه بر چالش‌های موجود در سطح بین‌المللی به شرح پیشگفته، چالش‌هایی مختص ایران است. از میان چالش‌های پیش‌روی نظام بانکی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تطبیق با قوانین، مقررات، استانداردها، الگوهای برتر و فرایندهای بانکی در محیط بین‌المللی
- نظام بانکی ایران طی سالیان گذشته در محیطی بسته به فعالیت خود ادامه داده و همچنان رویه‌های سنتی خود را حفظ کرده است. در صورت گشوده شدن

درهای اقتصاد به روی سرمایه‌گذاران خارجی در دوران پساتحریم، شاخص‌ها، استانداردها و رویه‌هایی کاملاً روشن می‌تواند اتصال‌دهنده بانک‌های داخلی به بازارهای بین‌المللی باشند.

• نبود جامعیت و شفافیت قوانین در کشور

وجود نداشتن جامعیت و شفافیت، از مهم‌ترین نواقص در قوانین داخلی کشور است. نبود شفافیت، جامعیت و نارسایی قوانین سبب می‌شود قوانین از کارآمدی لازم برخوردار نباشند و راه را برای اعمال سلیقه باز بگذارند. به‌عنوان نمونه، با وجود قانون واحد، هر قاضی براساس رأی و نظر خود حکمی ارائه می‌دهد که در درازمدت منجر به تشتت آرا و اطاله دادرسی‌ها خواهد شد. این نبود جامعیت و شفافیت باعث می‌شود قوانین و مقررات فقط حامی و تأمین‌کننده خواسته‌های طیفی خاص باشند. اگر وضع قوانین تنها برای نیاز سپرده‌گذاران یا تسهیلات‌گیرندگان باشد و خواسته‌های بانکداران در نظر گرفته نشود، نمی‌توان انتظار داشت مجموعه‌ای مقاوم و منسجم بانکی شکل بگیرد. مضاف بر این، تضاد قوانین و مقررات با یکدیگر یا در برخی موارد نبود قوانین و مقررات کارآمد، نظام بانکی را با چالشی جدی روبه‌رو می‌نماید. به‌عنوان نمونه، در این باره می‌توان به حوزه ادغام اشاره کرد که به‌رغم مشاهده این رویداد در بازارهای مالی، قوانین در این حوزه به شدت مغفول مانده است.

• نبود هزینه برای الزام به پاسخ‌گویی در قبال قانون

علاوه بر نبود جامعیت و شفافیت قوانین داخلی، کشور به‌طور عام و شبکه بانکی به‌طور خاص، از نبود حس پاسخگویی به قوانین و نبود روحیه اطاعت‌پذیری در برابر قانون رنج می‌برد. صرف داشتن قوانین درست، کافی نیست و ضمانت و عدالت در اجرای قوانین نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در حال حاضر، در شبکه بانکی کشور بین بانک‌ها در رعایت و عدم رعایت قوانین تفاوتی وجود ندارد زیرا هیچ‌گونه

تشویق در صورت رعایت یا تنبیه و هزینه در صورت عدم رعایت قوانین در داخل شبکه بانکی مطرح نیست.

- نبود حمایت زیرساختی از شبکه بانکی در قبال مسئولیت‌های سنگین وضع شده نظام بانکی کشور با مجموعه گسترده‌ای از الزامات قانونی از سوی مقامات ناظر روبه‌رو است؛ ولی نبود حمایت و زیرساخت‌های لازم، به‌ویژه زیرساخت‌های اطلاعاتی، سبب شده تا پاسخ‌گویی بانک‌ها به مقام ناظر با سرعت و دقت همراه نباشد. نمونه‌ای از نبود زیرساخت‌های اطلاعاتی لازم، نداشتن آمارهای رسمی درباره مشتریان، نظیر درآمد و هزینه، نحوه شناسایی افراد ذینفع واحد، صورت‌های مالی حسابرسی شده، امور مالیاتی، رتبه اعتباری، اطلاعات سهامداران شرکت‌ها و ... است. اما بحث اصلی این است که الزامات قانونی موجود که مقام ناظر انتظار دارد شبکه بانکی با آن‌ها منطبق باشد، نیازمند دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط می‌باشد.

- سطح مهارت منابع انسانی در حوزه تطبيق

حوزه تطبيق، از حوزه‌های جدید در نظام بانکی کشور است که نیازمند توجه ویژه به امر آموزش دارد. با وجود این که این حوزه، در ظاهر، هم‌پوشانی گسترده‌ای با دیگر حوزه‌های بانکی، نظیر مدیریت ریسک، بازرسی، حسابرسی داخلی و ... دارند، اما دارای تفاوت‌هایی جدی در عمل هستند و به ارتقای دانش منابع انسانی به موضوع تطبيق، به‌ویژه در سطح بین‌المللی نیاز دارند.

- توسعه بخش فناوری اطلاعات در بانک‌ها در راستای تعامل با بانک‌ها و

نهادهای پولی و تسویه بین‌المللی

تغییر استانداردهای حسابداری، تغییر ساختار ترازنامه، افشای اطلاعات و ... موضوعاتی هستند که اهمیت فناوری اطلاعات در حوزه تطبيق را برجسته می‌کنند. از سویی دیگر، در حال حاضر، در ایران، رشد فناوری اطلاعات منطبق با نیازهای واقعی بخش کسب و کار نبوده است و به تبع آن، به ارتقای کارایی و اثربخشی نظام بانکی منجر نشده است. نبود توسعه کسب و کار بانکی متناسب با

امکانات فناوری، دور بودن از تحولات بین‌المللی و فقر دانش بانکداری از منظر بین‌المللی سبب شده است تا سامانه‌های مورد استفاده و به‌طور کل، اصول حاکم بر زیرساخت بازارهای مالی به‌رغم پیشرفت‌ها و تحولات شگرف، به‌دلیل رشد و نمو در محیطی بسته و ایزوله، کانون توجه قرار نگیرد. از طرفی دیگر، شتاب در رشد و پیشرفت ابزارها، محصولات و خدمات الکترونیکی بانکی به‌هیچ وجه همگام با مقوله نظارت بر آنان نبوده و ابزارهای نظارتی برای کنترل‌های ریسک‌های مترتب به سرعت رشد آن‌ها طراحی و پیاده‌سازی نمی‌شوند.

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

براساس مطالعات صورت گرفته و آمارهای موجود که بخشی از آن، در این مقاله ارائه گردید، واضح و مبرهن است که نظام بانکداری بین‌الملل در راستای پیاده‌سازی تطبیق گام نهاده است. بنابراین با توجه به تمایل بانک‌های ایرانی به ایجاد روابط بین‌المللی، به‌خصوص در دوره پساتحریم، بدون تردید همگام شدن با نظام بانکداری بین‌الملل، امری اجتناب‌ناپذیر است. در نتیجه، بانک‌های ایرانی نیز باید با آگاهی کامل از فلسفه تطبیق با دانشی کامل و دقیق در راستای پیاده‌سازی این سیاست نظارتی گام بردارند. با توجه به تعاریف ارائه شده از مفهوم تطبیق و گستردگی غیرقابل انکار موجود در بطن این مفهوم، محققان و خبرگان نظام بانکی بین‌المللی، تدوین برنامه جدید برای تطبیق را ضروری و لازمه عملیاتی نمودن آن می‌دانند. مدل‌های مختلفی برای اجرای تطبیق پیشنهاد شده است که ساختار همگی آنها تا حدود زیادی مشابه بوده و نیاز به تدوین یک برنامه راهبردی در ابتدای امر دارد که می‌تواند با تجزیه و تحلیل SWOT همراه باشد. اجرای این برنامه و در نهایت تجزیه و تحلیلی از شکاف‌های موجود در شاکله عمده آنها وجود دارد. البته اجرای تطبیق با چالش‌هایی نیز همراه است که در این بین، نقش توسعه یافته تطبیق در بانک، شفافیت در خصوص ریسک باقی مانده و یکپارچگی با مدیریت ریسک کلی

عمده چالش‌ها در سطح بین‌المللی هستند. از سوی دیگر، از عدم جامعیت و شفافیت در قوانین کشور، تطبیق با قوانین و مقررات بین‌المللی، عدم حمایت شبکه بانکی و سطح مهارت منابع انسانی می‌توان به‌عنوان چالش‌های مهم این رویکرد در داخل کشور نام برد.

کتابنامه

انگلیسی

- [1] Alberth S., Babel B., Becker D., Kaltenbrunner G., Poppensieker T., Schneider S., Stegemann U., and Wegner T. (2012): *Compliance and Control 2. Unlocking Potential Through Compliance and Quality-Control Activities*, McKinsey Working Papers on Risk, No. 33.
- [2] Anderson D. J. and Eubanks G. (2015): *Leveraging COSO across the Three Lines of Defense*, Institute of Internal Auditors.
- [3] Basel Committee on Banking Supervision. (2005): *Compliance and the Compliance Function in Banks*.
- [4] Biegelman, M. T. and Biegelman, D.R. (2008): *Building a World-Class Compliance Program. Best Practices and Strategies for Success*, John Wiley & Sons.
- [5] Kaminski P. and Robu K. (2016): *A Best-Practice Model for Bank Compliance*, McKinsey Working Papers on Risk.
- [6] Kow, W. T. (2006): *Compliance Function in Financial Institutions*, IFAST Financial.
- [7] Kumar, A. (2016): *Perspective, Regulatory Compliance Management in Bank: Challenges and Complexities*, Infosys External Documents.
- [8] Lagzdins, A. and Sloka, B. (2011): *Compliance and the Recovery of Financial Services of the European Union: New Challenges for Latvia's Banking Sector*, European Integration Studies, Vol. 5, pp.133-140.
- [9] Lagzdins, A. and Sloka, B. (2012): *Compliance Program in Latvia's Banking Sector: The Results of a Survey*, European Integration Studies, Vol. 6, pp.225-232.
- [10] www.eghtesadnews.com
- [11] www.robertwalters-usa.com
- [12] <http://deloitte.wsj.com>