



بشأن ورقة مناقشة الرقابة الداخلية في البنوك



أولا : المقدمة

نظرا لما تشهده أنشطة البنوك من تنوع وتعقد وما تتسم به من مخاطر كبيرة يتعدى تأثيرها الحدود الجغرافية للدول فقد أصبح وجود نظام فعال للرقابة الداخلية ضرورة ملحة، لتأكيد حسن أداء الصناعة المصرفية حول العالم ، وفي ضوء قيام البنك المركزي المصري بشكل مستمر بتحليل أداء البنوك ، حيث إنتهى إلى أن توافر نظام فعال للرقابة الداخلية يمكن أن يحقق تطورا هائلا في أدائها ، بل أن له تأثيرات هيكلية عليها وذلك عند شيوع مفهوم الثقافة الرقابية لدى كافة العاملين بها وذلك من خلال مجموعة من الإرشادات ومن خلال سياسة تتبناها الإدارة العليا للبنوك. وبناء عليه فقد أعدت هذه الورقة أخذا في الإعتبار أحكام قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم 88 لسنة 2003 وتعديلاته لتضع بعض الإرشادات التي تساعد على تحسين أوضاع الرقابة الداخلية بالبنوك المصرية .

ومن الجدير بالذكر أن نطاق التطبيق والاهتمام بالرقابة الداخلية لا ينحصر فقط في كونها مراجعة داخلية بما تتضمنه من عمليات تدقيق ، بل إنها تعتبر جزءا مكملا للأنشطة اليومية للبنك بما يفتح المجال لتعريف أفضل للرقابة الداخلية تأسيسا على المخاطر المتعلقة بالعمليات وتطبيق مقاييس لمواجهةها ، مما يجعل المراجعة الداخلية تشكل جزءا من نظام الرقابة الداخلية ككل وبما يسمح بإثراء النظام الرقابي من خلال المراجعة الدورية .

وقد صدر عن صندوق النقد الدولي⁽¹⁾ (IMF) International Monetary Fund تعريفا للرقابة الداخلية بأنها آلية متاحة بشكل دائم للرقابة على أنشطة البنك على كافة المستويات ، في ظل توافر نظام فعال للمعلومات المحاسبية ، كما أثبتت الممارسة العملية ضرورة أن يتوافر لدى البنوك :

- نظام كفاء للرقابة الداخلية.
- إدارة للمخاطر يتمتع المسئول عنها بالاستقلالية والصلاحيات المناسبة لمباشرة مهام عمله.
- أهمية تعامل كافة إدارات البنك مع المخاطر المحيطة بها بكفاءة وفعالية .

ثانيا : التعاريف الأساسية

➤ **الرقابة الداخلية :** هي العملية التي تتم بمقتضاها تغطية ومراجعة كافة أنشطة وعمليات البنك بشكل مستمر من خلال مجلس الإدارة ، والإدارة العليا وجميع اللجان المشكلة بالبنك وكافة العاملين على إختلاف مستوياتهم مما يستلزم معه ال اضطلاع بدورهم في تلك العملية .

➤ **مخاطر الإنتمان :** هي الخسائر المحتملة الناتجة عن احتمالية إخفاق العملاء المقترضين أو الأطراف المقابلة في الوفاء بالتزاماتهم وفقا لشروط التعاقد .

¹ Audit Committees in Central Banks ; IMF Working Paper 07/73; April 1st 2007



- **مخاطر السوق :** هي المخاطر الناتجة عن التحركات غير الموازية في أسعار السوق التي تؤثر سلباً على قيم المراكز في محفظة المتاجرة بالإضافة إلى مخاطر أسعار الصرف مما ينعكس بدوره على الأرباح والخسائر ورأس مال البنك .
- **مخاطر السيولة :** هي الخسائر المحتملة الناتجة عن تكبد خسائر تكاليف تمويل إضافية ناتجة عن إما إخفاق البنك عن الوفاء بالتزاماته أو عدم القدرة على تمويل متطلبات التوسعات الاستثمارية في الأصول
- **مخاطر التسويات :** هي المخاطر الناتجة عن إخفاق أحد الأطراف في الوفاء بالمتطلبات التعاقدية مع طرف آخر في تاريخ التسوية ، كما تظهر أيضاً كنتيجة لإختلاف بين توقيت التسوية بالنسبة لكل طرف
- **مخاطر التشغيل :** هي الخسائر المحتملة الناجمة عن إخفاق أو عدم كفاية الإجراءات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة لدى البنك أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه لا يشمل كل من مخاطر إستراتيجية البنك ومخاطر السمعة.
- **المخاطر القانونية :** هي الخسائر المحتملة الناتجة عن الغرامات والعقوبات والجزاءات المطبقة على البنوك في حالة إخفاقها في التزاماتها التعاقدية والقانونية ، أو نتيجة تطبيقها لنصوص العقد بشكل مخالف ، أو لكون تلك النصوص لا تعكس الحقوق والالتزامات التعاقدية للبنك و / أو الطرف المقابل بشكل واضح وسليم.
- **مخاطر الوساطة :** مخاطر تعرض طرف مقابل أو طرف رئيسي للإخفاق في عملية تتضمن أداة مالية يضمن البنك التنفيذ النهائي لها.
- **مخاطر الإلتزام :** الخسائر المحتملة نتيجة فرض عقوبات مالية على البنك صادرة من القضاء العادي أو القضاء الإداري أو الخسارة الناتجة من مخاطر السمعة نتيجة عدم الإمتثال للقوانين المطبقة ، أو اللوائح ، أو مخالفة آداب وسلوك المهنة المصرفية أو الأنشطة المالية بصفة عامة ، أو مخالفة أى تعليمات ملزمة صادرة من سلطة تنفيذية ولو كانت نتيجة لتوجيهات من سلطات صنع القرار .
- **مخاطر التركيز :** تعرف مخاطر التركيز بأنها المخاطر التي قد تنشأ بنفس فئة المخاطر (تركز داخل نوع واحد من المخاطر) (1) Intra-concentration risk أو عبر فئات مختلفة من المخاطر (تركز فيما بين المخاطر) (2) Inter-Concentration risk . على مستوى البنك والتي من المحتمل أن يترتب عليه إما تحقيق خسائر كبيرة بشكل يهدد قدرة البنك على القيام بأنشطته الأساسية أو تغيير جوهري بهيكل المخاطر بالبنك .

¹ تشير إلى مخاطر التركيز التي قد تنشأ عن التداخل بين مراكز مخاطر مختلفة داخل فئة مخاطر واحدة. على سبيل المثال ، في حالة ان يمنح البنك قروض لشركة كبيرة ولمورديها أيضاً ، حيث تتأثر كافة تلك المراكز بشكل سلبي في حالة تدهور الجدارة الائتمانية للشركة مما يسبب خسائر كبيرة للبنك.

² تشير إلى مخاطر التركيز التي قد تنشأ عن التداخل بين مراكز مخاطر مختلفة عبر فئات مخاطر مختلفة ناشئة عن معامل مخاطر مشترك أو تداخل بين معاملات المخاطر، على سبيل المثال قد تنشأ مخاطر التركيز من معامل مخاطر واحد حيث أن مركز التعرض لمنشأة ما غير مبوبة في مكان واحد(أي مسجلة في كل من الدفاتر البنكية ودفاتر المتاجرة) . في هذه الحالة تنشأ مخاطر التركيز في فئة مخاطر الائتمان وكذا مخاطر السوق . على سبيل المثال عندما يقوم البنك بمنح قرض أو تسهيلات ائتمانية فضلاً عن الاستثمار في أسهم نفس الشركة ، فإن هذه المراكز تتأثر سلباً عند تدهور الجدارة الائتمانية للشركة .



➤ **برامج اختبارات التحمل:** هي أداة لإدارة المخاطر تستخدم لتقييم الأثر المحتمل لأحداث محددة نتيجة تحركات إفتراضية غير مواتية والتعرف على تأثيرها حتى يتمكن البنك من التدخل في الوقت المناسب بإستخدام الأدوات المناسبة لحمايته من المخاطر التي يتعرض لها في أسوأ الظروف ، وتنقسم برامج اختبارات التحمل بصفة عامة إلى نوعين رئيسيين :

الأول: تحليل السيناريوهات والثاني: اختبارات الحساسية.

في حالة تحليل السيناريوهات فإن سيناريو الظرف المشدد أو الصدمة يكون متنبأ بتأثيره مقدما وبشكل جيد كما هو الحال بالنسبة لمقاييس المخاطر التي تأثرت بالصدمة وعلى النقيض من ذلك نجد أن **إختبارات الحساسية** تحدد مقاييس للمخاطر حيث أن مصدر الصدمة غير معلوم فضلا عن أن الوقت المحدد لتحليل الحساسية بالمقارنة بإختبارات التحمل يكون عادة أقل وغالبا ما يقاس لحظيا .

➤ **القيمة المعرضة للخطر VAR :** تشير إلى أقصى خسائر محتملة عبر فترة زمنية محددة بنسبة إحتمالية معلومة .

القيمة المعرضة للخطر: هي توقع إحصائي للخسارة المحتملة في المحفظة الناتجة عن الظروف غير المواتية وهي تعبر عن أقصى قيمة يمكن أن يخسرها البنك (1)

➤ **خطة إستمرارية الأعمال :** مجموعة من المقاييس صممت وفقا لعدة سيناريوهات للأزمات تتضمن صدمات قصوى بهدف التأكد من إستمرارية الخدمات الرئيسية للبنك في ظل تلك الصدمات حتى ولو في صورة غير مثالية متى إقتضت الضرورة ذلك لحين إعادة استئناف الأنشطة .

➤ **أنشطة مسندة لأطراف خارجية:** هي الأنشطة التي يسند بموجبها البنك لطرف ثالث متخصص وعلى نحو معتاد ودائم مهمة توفير خدمات أساسية.

¹ وفقا لقواعد إعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وأسس الإعتراف والقياس المعتمدة من مجلس إدارة البنك المركزي المصري بجلسته المنعقدة بتاريخ 16 ديسمبر



الفصل الأول

أولاً : مسؤوليات مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي

يتعين على مجلس إدارة البنك إنشاء الهيكل التنظيمي بشكل يخدم العمل الرقابي ، فضلا عن تحققه من إضطلاع الإدارة العليا بتحديد وقياس ومراجعة ورقابة المخاطر ومن قيامها بمراجعة الرقابة الداخلية بفاعلية وإعتماد ومراجعة إستراتيجيات الأعمال والسياسات المدعمة لذلك النظام ، مع وضع إطار للمخاطر وتحديد الحدود الآمنة للأنشطة الرئيسية لأعمال للبنك .

وفي ضوء ما تقدم على مجلس إدارة البنك الإلتزام - كحد أدنى - بما يلي :-

- * مناقشة فاعلية نظام الرقابة الداخلية مع الإدارة العليا للبنك بشكل دوري .
- * مراجعة تقييمات الرقابة الداخلية التي أجرتها كل من إدارة البنك ، ومراقبو الحسابات ، ومفتشو البنك المركزي المصري بانتظام.
- * مراجعة ما إتخذته الإدارة بشأن توصيات وملاحظات السادة المراجعين والمفتشين بخصوص الرقابة الداخلية
- * المراجعة الدورية لإستراتيجية البنك وحدود المخاطر ، ولمجلس الإدارة الحق في تفويض واجباته ومسئولياته إلى أى من اللجان التابعة له ذات الطبيعة الرقابية خاصة لجنة المراجعة أو لجنة المخاطر أو لجنة الحوكمة .
- * تحديد أطر إعداد التقارير وتحديد المسؤوليات بالبنك والتأكد من الفصل بين الواجبات المتعارضة خاصة بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية.
- * التحقق من إستيفاء إستراتيجية البنك كحد أدنى للآتي :-
 - قائمة بالأهداف الحالية والمستقبلية للبنك ، والأنشطة الرئيسية والمخاطر المقبولة .
 - تطبيق مفهوم التكلفة والعائد بالنسبة لكل نشاط (مراكز الربحية) .
 - الحدود المقبولة للتعرض لكل نوع من أنواع المخاطر بشكل عام مع تخصيص مزيد من الحدود خاصة فيما يتعلق بنوع العملاء ، القطاعات ، العملات ، وحدات الأعمال ... إلخ .
- * ضمان توافر نظام للرقابة الداخلية يتمتع بالكفاية من خلال الإضطلاع بالمسؤوليات التالية :-
 1. إعتداد وتحديث الهيكل التنظيمي لكافة إدارات البنك بحيث يتضمن ما يلي :-
 - تدرج السلطات والمسؤوليات ورفع التقارير .
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تكفل توفير مستوى فعال من الرقابة.
 - التأكد من تطبيق الرقابة الثنائية (إشراك فردين من العاملين بحد أدنى) في كل نشاط .
 - التأكد من الفصل بين الوظائف المتعارضة في كافة الأنشطة.



2. إعتقاد وتحديث الإستراتيجيات والسياسات والتي يجب أن تتضمن بحد أدنى إجراءات عمل مناسبة كما تتضمن :-

- تحديد الحدود والصلاحيات لكافة الموافقات الصادرة لتوفير قدر من التنوع في محفظة البنك .
- التعريف الواضح لإتجاه المخاطر.
- تحديد سياسة للتسعير .
- وضع إجراءات لتحديد ، وقياس ، ورقابة ، ومتابعة المخاطر المختلفة .
- تحديد الأسواق المستهدفة ومعايير المخاطر المقبولة المتعلقة بها.
- وضع الإجراءات الكفيلة بمواجهة مختلف المشاكل .

3. تجنب الهياكل التنظيمية والأنشطة المعقدة تعقيدا غير مبرر من خلال :-

- إدراك وتفهم الهيكل التنظيمي وطبيعته الخاصة والمخاطر المحيطة به .
- إدراك وتفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية ككل ، ويتضمن ذلك ضرورة إدراك المخاطر القانونية والتشغيلية وضمن الرقابة الفعالة للمجموعة ككل.
- التحقق من أن كافة المنتجات / العمليات - خاصة الجديدة - وما يرتبط بها من مخاطر قد تم تحديدها وتقييمها على مستوى كل من الوحدة المصرفية والمجموعة ككل ومدى ملائمتها للهيكل التنظيمي.

- إعتقاد الإستراتيجيات والسياسات الواضحة عند تكوين هيكل تنظيمي جديد ، بالإضافة إلى ذلك تتولى الإدارة العليا تحت إشراف مجلس الإدارة المسئوليات الآتية :-
- وجود آلية مركزية للإعتقاد والرقابة عند تكوين كيانات قانونية جديدة تابعة مستندة على إعتبار هام هو إمكانية الرقابة عليها ، وفي نفس الوقت الوفاء بشكل مستمر بمتطلبات كل وحدة.
- القدرة على توفير معلومات دقيقة تتعلق بهيكل البنك أو المجموعة المصرفية ككل من حيث النوع، والخصائص ، وهيكل الملكية ، وطبيعة الأنشطة وذلك بالنسبة لكل كيان قانوني تابع على حدة .
- إدراك ما يفرضه تعقد هيكل الكيان القانوني من مخاطر بما في ذلك غياب الشفافية بالنسبة للإدارة ، ومخاطر التشغيل الناتجة عن الهيكل التمويلي المتداخل.
- إدراك ما يحتويه هيكل الكيان القانوني من مخاطر وتأثير ذلك في قدرة المجموعة على إدارة مخاطرها ومدى إمكانية التمويل وكفاية القاعدة الرأسمالية في ظل كافة الظروف.

* مناقشة و/أو إبلاغ البنك المركزي المصري بشأن السياسات والإجراءات المرتبطة بإنشاء هياكل جديدة قد تضيف على المجموعة المصرفية مزيدا من التعقيد .



* تدعيم فاعلية الجهود المشار إليها بعاليه من خلال صياغته الملائمة لوظيفة الرقابة والمتابعة (على سبيل المثال المراجعة الداخلية ، إدارة المخاطر ، وحدة الإلتزام) وذلك بإجراء مراجعة لهيكل المجموعة المصرفية وكافة الأنشطة والسياسات ، بما فيها أسلوب البنك فى الرقابة ، فضلا عن تحديد مدى إتساقه مع الإستراتيجية المعتمدة ، من خلال التقارير المقدمة إلى مجلس الإدارة وإلى الإدارة العليا .

ثانيا : مسئوليات الإدارة العليا

تلتزم الإدارة العليا- كحد أدنى - بالمسئوليات التالية :-

- * تطوير وتطبيق الإستراتيجيات المعتمدة من مجلس الإدارة .
- * إعداد وتنفيذ السياسات والإجراءات المناسبة لتحديد ، وقياس ، ومتابعة ، ومراقبة المخاطر بالبنك وذلك بعد اعتمادها من المجلس .
- * التأكد من أن ما أعتده المجلس من إستراتيجيات وسياسات وحدود تغطى كافة أوجه نشاط البنك .
- * رقابة كفاءة نظم الرقابة الداخلية للتحقق من أن العمليات المصرفية تتم بكفاءة وبشكل مستمر .
- * التأكد من وجود كوادر مؤهلة من ذوى الخبرة والمهارات الفنية الضرورية فى كافة أنشطة وخطوط أعمال البنك.
- * إخطار مجلس الإدارة بكل ما يتعلق بالتغيرات التى تحدث فى هيكل المجموعة التنظيمى أو عملياتها وكذا التغيرات الجوهرية سواء فى إيراداتها أو حجم وإتجاه المخاطر.

ثالثا : لجنة المراجعة

يمكن لمجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة القيام بمراجعة فاعلية نظام الرقابة الداخلية ، حيث يتولى المجلس تعيين أعضائها، وتحديد مهامها ، والإجراءات التنفيذية لتلك المهام والأحوال التى بموجبها يتعين دعوة مراقبى الحسابات أو أى فرد آخر من العاملين بالبنك لحضور إجتماعاتها.

وفضلا عن ذلك فإن وظائف لجنة المراجعة فى إطار مسئولية مجلس الإدارة قد أشارت إليها المادة 82 من قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003 وذلك على التفصيل الوارد بالمادة 27 من اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

رابعا : الثقافة الرقابية

يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك مسئولية وضع معايير للإعتبارات الأخلاقية تأخذ فى الإعتبار نشر ثقافة الرقابة الفعالة فى البنك بما يجعل كافة الأفراد على إختلاف مستوياتهم مدركين لطبيعة دور ومسئولية كل منهم وفقا لسياسة البنك.



الفصل الثاني

أولا : وحدة الإلتزام

- * يجب على البنوك وضع سياسات للإلتزام وتعيين مسئول / مسئولين يتمتعون بالإستقلالية لتولى مسؤولية التأكد من الإلتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الإشرافية فضلا عن سياسات وإجراءات البنك .
- * تلتزم البنوك بالحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين مسئول / مسئولى الإلتزام .
- * يرفع مسئول/ مسئولى الإلتزام تقارير عن أعمالهم إلى لجنة المراجعة و/أو إلى مجلس الإدارة .
- * يتعين على البنك تطبيق مجموعة من إجراءات الإلتزام لمراقبة ما يلى (بحد أدنى) :-
 - ضرورة إستيفاء موافقة مسئول الإلتزام قبل طرح أى منتجات جديدة أو إجراء تغيير فى المنتجات الحالية .
 - التأكد من إلتزام البنك بتنفيذ معاملاته من خلال إطار متكامل من التعليمات الداخلية والخارجية .
 - التأكد من إبلاغ مدير الإلتزام بتقصير أى مدير أو موظف فى واجباته نحو عملية الإلتزام بالقوانين أو اللوائح أوإلخ.
 - متابعة فاعلية تصويب أوجه القصور فى عملية الإلتزام بشكل مستمر.
- * ضرورة إبلاغ العاملين على وجه السرعة فى حالة إجراء أى تغيير بالقواعد أو التعليمات السارية بشأن العمليات والأنشطة.

ثانيا : المخاطر وسياسة المكافآت

- يؤثر نظام الحوافز والمكافآت على كل من معدلات الأداء بالبنك وعلى إدارته للمخاطر، كما قد يترتب عليه أحيانا تفاقم تأثير تلك المخاطر فى الأجل الطويل فى حالة وجود نظم للمكافآت والحوافز لا يراعى إلا تحقيق أرباح فى الأجل القصير، لذا يتعين أخذ ما يلى فى الإعتبار :-
1. التأكد من أن إجمالى المكافآت المتغيرة لا تحد من قدرة البنك على تدعيم قاعدته الرأسمالية بما هو ضرورى لمواجهة المخاطر بأنواعها المختلفة .
 2. تطبيق سياسة للمكافآت تراعى تنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر ويمكن الإسترشاد بالمعايير المهنية¹ المتعلقة بذلك.

¹ للمزيد من المعلومات فى هذا الشأن يمكن الإطلاع على المعايير الصادرة عن لجنة الإستقرار المالى فى يناير 2010 بشأن مبادئ المكافآت ومنهجيته معايير التقييم.



ثالثا : الرقابة على فروع ووحدات البنك و/أو المجموعة المرتبطة بالخارج

على البنك مراعاة إتخاذ مجموعة من التدابير الرقابية الخاصة بشأن فروعه ووحداته بالخارج بحيث تتضمن ما يلي :-

- * التأكد من أنفاق أنشطة الفروع والوحدات مع الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للبنك أو المجموعة ككل .
- * التأكد من إتزام الفرع أو الوحدة بكل من التعليمات السارية بالدولة المضيفة التي يعمل بها ، وكذا إتزامه بتعليمات البنك المركزي المصري ، أما في حالة عدم الإتساق فيتعين على الفرع أو الوحدة إخطار مدير الإلتزام بمركزه الرئيسي والذي يتعين أن يقوم بدوره بإخطار قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري لدراسة إعداد مذكرة تفاهم في هذا الشأن مع السلطة المضيفة .
- * التأكد من تطبيق البنك وفروعه ووحداته بالخارج لقواعد إعداد وتصوير القوائم المالية الصادر عن البنك المركزي وفي حالة تعذر ذلك فيتعين على الفرع أو الوحدة إستخدام نظام يتسق والنظام المطبق بمركزه الرئيسي مع إخطار قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري.
- * التأكد من أن صلاحيات إتخاذ القرارات تتفق مع التوقعات المستهدفة لهذه الفروع والوحدات وكذلك مع طبيعة أعمال أقسامها التشغيلية.
- * التأكد من الفصل بين الوظائف مع التطبيق الفعال لمبدأ الرقابة الثنائية .
- * التحقق من قيام الفروع والوحدات بإجراء مراجعة داخلية وإرسال تقارير بنتائج أعمالها لإدارة المراجعة المركزية للبنك أو المجموعة .



الفصل الثالث

أولاً : الإطار العام للرقابة على المخاطر

* يجب على البنك القيام بالرقابة على المخاطر (risk based controlling) بأنواعها المختلفة سواء الرقابة المستمرة أو الدورية وفقاً لحجم وطبيعة نشاط البنك وحجم العمالة به وذلك على النحو التالي:-

– الرقابة المستمرة : لضمان المتابعة وتوفير الحماية وتوثيق العمليات بشكل كامل
– الرقابة الدورية : للتحقق من متابعة العمليات ومستوى المخاطر التي تتعرض لها بإجراءات فعالة والتحقق من مدى ملائمة أساليب القياس.

* يتعين أن يتوافر لدى كل بنك نظام مناسب لرقابة وتحليل المخاطر وقياسها أخذاً في الاعتبار طبيعة وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع المخاطر حيث يجب أن يتضمن ما يلي :-

- تحديد كافة أنواع المخاطر سواء القابلة / غير القابلة منها للقياس في شكل كمي مع تحديد عناصر الخطر الداخلي والخارجي.
- وجود إطار لإدارة المخاطر يشمل نماذج لتقييم المخاطر.
- المراجعة الدورية لمصفوفة المخاطر الكلية بالبنك .
- المتابعة والتقييم الدوري للموائمة بين القواعد الداخلية لإدارة المخاطر ، وظروف الأسواق و معايير التحوط المصرفية.
- وجود شروط وإجراءات لإدارة المخاطر ، وتحديد لحدود المخاطر فضلاً عن وجود خطط معتمدة للطوارئ.
- تحديد نوع وهيكلي ودورية تقارير المخاطر.

* التأكد من أن العاملين بوحدة إدارة المخاطر لديهم الفهم الكامل للمخاطر المرتبطة بأنشطة البنك وعلى هذا الأساس فإن نظام المكافآت يجب وأن يكون ملائماً لإجتذاب الخبرات المطلوبة (أخذاً في الاعتبار ما تم ذكره آنفاً بشأن نظم المكافآت في هذه الورقة) .

* ضرورة التأكد من أن برامج اختبارات التحمل Stress Testing والتي تستخدم كأحد الأدوات التي تستهدف إدارة المخاطر للبنوك (سواء كانت فروع بنوك أجنبية أو وحدات تابعة أو مجموعة مصرفية مصرية) - حيث تتم على أساس فردي أو مجمع - تتم بشكل محدد وواضح خاصة ما يتعلق بدورية إجرائها ، الأساليب المستخدمة ، عوامل المخاطر الملائمة ، الفترات الزمنية ، السيناريوهات الرئيسية ، يجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر الخاصة بالاختبارات نطاق ودورية هذه الاختبارات وكذلك تحديد الإجراءات الخاصة بالتوثيق مع ضرورة إرسال تقارير دورية عنها للإدارة العليا والمجلس ولجنة المخاطر وقيامهم بتقييم تلك النتائج المرسله واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية أو قرارات مهمة في هذا الشأن.



* يجب على البنك أن يقوم بتصميم مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر تساعد في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية . حيث تمثل مؤشرات الإنذار المبكر الضوء الأحمر عند زيادة حجم تلك المخاطر .

ثانيا : مدير المخاطر (CRO) Chief risk officer

تعد الرقابة بالمخاطر أمرا حيويا بالنسبة للبنوك الأمر الذى يتطلب معه ضرورة وجود وظيفة تنفيذية عليا ذات إستقلالية مستقلة تناط بمسؤوليات محددة فى مجال ممارسة وظيفة إدارة المخاطر بالبنك (فى إطار إدارة المخاطر الكلية بالمجموعة المصرفية ككل) أو ما يعرف بوظيفة Chief risk officer (CRO) . وقد يوجد فى بعض البنوك من يقوم بتلك الوظيفة ولكن تحت مسمى آخر ، لذا فهما كان المسمى الوظيفى لذلك الدور فيجب أن يبقى مستقلا عن باقى الوظائف التنفيذية وكافة الأنشطة الأخرى خاصة فى البنوك الكبيرة ، ويجب مراعاة ما يلى بالنسبة لتلك الوظيفة :-

- التأكيد على إستقلالية الـ (CRO) بغض النظر عن إختلاف تدفق التقارير عبر إدارات البنك المختلفة بحيث يكون متاحا له أن يرفع تقاريره إلى العضو المنتدب (CEO) أو إلى الإدارة العليا بالبنك كما يجب أن يحتفظ بحق رفع التقارير دون أية عوائق إلى مجلس الإدارة أو للجنة المخاطر مباشرة ، ويتعين عليه عدم القيام بأية مسؤوليات مالية أو إدارية بصورة قد تتعارض مع وظيفته كمدير للمخاطر ، كما يتعين على الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس الحرص على أن يجتمعوا بشكل منتظم بالـ (CRO) فى غياب الأعضاء التنفيذيين .
- يجب أن يحظى الـ (CRO) بالموقع المناسب فى الهيكل التنظيمى وبالسلطات اللازمة التى تمكنه من القيام بدوره نحو المشاركة فى القرارات المتعلقة بالمخاطر الرئيسية بالبنك ، وذلك بعد الحصول على موافقة البنك المركزى المصرى على تعيينه فى البنك المعنى
- يتعين موافقة مجلس الإدارة على قرار إقالة الـ CRO من منصبه لأي سبب من الأسباب وأن يتم الإفصاح عن ذلك مع أهمية مناقشة أسباب الإقالة مع قطاع الرقابة والإشراف .
- يجب أن تحظى وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك أو على مستوى المجموعة المصرفية أو على مستوى خط الأعمال وما يتعلق بها من قرارات صادرة عن الـ CRO بالإهتمام المناسب لدى البنك ، كما أن قرارات الإستثمار بوصفها أحد مخرجات أعمال البنك تعتمد فى موضوعيتها على عدة إعتبارات منها مدى دعم كل من رأس المال وموضوعية وظيفة إدارة المخاطر ، وعلى إدارة البنك التحقق من أن رؤية مديرو المخاطر تمثل جزءا هاما من هذه الإعتبارات ، وعلى الرغم من قيام مديرو المخاطر بالعمل جنبا إلى جنب مع مسؤولى الأنشطة - حيث أن الأمر الذى قد يصل إلى رفع ذات التقارير للإدارة العليا بالتوازي - إلا أن وظيفة إدارة المخاطر يجب أن تظل تحظى بالإستقلالية اللازمة عن مسئولية إدارة أنشطة البنك الأخرى ، بما فيها التعرضات المسئولة عن متابعتها .



- وفى ضوء أن حجم الإستقلالية يعد مكوناً رئيسياً لفاعلية أداء وظيفة إدارة المخاطر لذا فإنه من الأهمية أيضاً اعتبار أن مديري المخاطر ليسوا فى معزل عن مجالات الأنشطة الأخرى ، ولا يتعذر عليهم إستيعابها أو الحصول على المعلومات الضرورية بشأنها . بل أن وظيفة إدارة المخاطر يتعين وأن تصل لكافة الأنشطة ذات الإمكانية لتحقيق مخاطر للبنك خاصة مخاطر السوق ، وبغض النظر عن أى مسؤوليات فيجب ألا تتنازل مسؤولية وظيفة إدارة المخاطر من مسؤولياتها الأساسية تجاه مجلس الإدارة بشأن إدارة المخاطر بالبنك.

ثالثاً : شمول نظام الرقابة الداخلية لكافة أنواع المخاطر

تضطلع وظيفة إدارة المخاطر بالبنك بتحديد وقياس ومتابعة ورقابة وتخفيف تعرضات البنك للمخاطر والإقرار عنها بما يشمل كل أنواع المخاطر بالبنك وكذا الأرصدة داخل وخارج الميزانية سواء على مستوى المجموعة ككل أو على مستوى كل محافظة ، بل وعلى مستوى كل نشاط . ويراعى فى تحليل المخاطر الفترة الزمنية التى يمكن أن تتشابك فيه المخاطر (مثال التشابك الواضح بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق وكذا بين مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل) ، مما يستلزم تحديد المستوى الإجمالى للمخاطر المقبولة بالبنك بمعرفة مجلس الإدارة بإعتباره السلطة المخولة بإعتماد حدود تلك المخاطر وبصفة عامة يجب مراعاة ما يلى :-

أ. الرقابة على مخاطر الائتمان

- * يجب أن يضع البنك نظاماً لتحليل المخاطر الائتمانية وقياسها بما يتناسب مع طبيعة وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع تلك المخاطر ، كما يجب مراجعة طرق قياس وتحليل المخاطر بشكل دورى بمعرفة أفراد مستقلين عن القائمين بعمليات الائتمان.
- * يتعين على البنوك تقييم تعرضاتها للمخاطر الائتمانية تحت وطأة مجموعة من الظروف المشددة بهدف تقييم قدرة البنك على الصمود أمام التغيرات غير المواتية .
- * على البنك أن يضع نظاماً للرقابة المستمرة على محتويات الملفات الائتمانية لضمان التأكد من إكتمال المعلومات الائتمانية الكمية والنوعية .
- * التأكد من أن الإدارة القانونية بالبنك قد اعتمدت ما يلزم من نماذج العقود والمستندات التى تتعلق بمدىونات العملاء بصورة دورية ، كما يجب التأكد من الحجية القانونية لكافة المستندات بعد توقيعها من العملاء أو الكفلاء .
- * التأكد من دورية تحليل ربحية العملية الائتمانية (تكلفة/عائد) فضلا عن التأكد من أن البنك قد أعد سيناريوهات لإيقاف التعامل مع العملاء متى أصبح التعامل معهم غير مربح بالنسبة للبنك.



- * أن يتولى مجلس الإدارة وضع معايير قابلة للقياس لإدارة محفظة الائتمان على أن يتم متابعتها دوريا من خلال ما يلي وبحد أدنى:-
- التأكد من التنوع في محفظة الائتمان من خلال وضع حدود لمواجهة مخاطر التركيز على مختلف المستويات مثل النشاط ، الأجل ، فئة التصنيف ، القطاع الإقتصادي ، ... إلخ .
- المراجعة الدورية للمحفظة بغرض التأكد من أن جودة المحفظة الائتمانية بالبنك تتسق والسياسة المعتمدة من مجلس إدارة البنك ، ومستوى المخاطر المقبولة ، والحدود والأنشطة المستهدفة .
- المراجعة الدورية للإضمحلال بواسطة طرف مستقل .
- التأكد من قيام الإدارة بتحديد كافة المخاطر المرتبطة بالمنتجات الجديدة.
- تحديد معايير دقيقة لتقييم الملاءة المالية للكفلاء لدى قبول هذه الكفالات .
- وجود نظام للإنذار المبكر بهدف الحد من الخسائر المحتملة يتضمن أهم الخطوات الواجب إتخاذها تجاه العميل .
- التأكد من كفاءة نظام تقييم الضمانات سواء من الناحية المالية والفنية والقانونية بإعتبارها مصدرا ثانويا للسداد

ب. الرقابة على مخاطر السوق

- * التأكد من أن إجراء عمليات قياس وإدارة ورقابة مخاطر السوق تتم بشكل يومي بحد أدنى وفي بعض الأحيان أكثر من مرة خلال اليوم مع وجود نظم لمراجعة ورقابة مخاطر السوق تركز على وضع حدود ورفع تقارير بالإضافة إلى ضرورة وجود نظم لقياس المخاطر وذلك بما يتفق وحجم ودرجة تعقد أنشطة البنك .
- * يتعين أن تتناسب الأساليب المطبقة مع إستراتيجية المتاجرة بالبنك (المستهدفة للربحية) ، وكذا مع درجة تعقد أنشطته ، كما يلزم التحقق من أن إدارة المخاطر الكلية تتم على مستوى البنك وشركاته التابعة والمرتبطة فضلا عن ضرورة إعتماها ومراجعتها بشكل دورى من مجلس الإدارة.
- * يجب أن يصمم نظام قياس مخاطر السوق للأرصدة (داخل الميزانية وخارجها) بشكل يسمح بالتكامل عن كثب مع عمليات البنك اليومية وأن ينفذ بشكل مفيد بما يتفق وحدود الربحية المستهدفة فى ضوء حجم التعرض فضلا عن قياس مخاطر السوق بالنسبة لكل الأرصدة سواء داخل الميزانية أو خارجها .
- * يجب وأن يتسم هذا النظام بالدقة والحيطة بهدف تقييم كل مكونات مخاطر السوق ذات الأهمية على إختلاف أنواعها .



- * يتعين على النظام أن يوفر أسلوباً فعالاً للأدوات التي من الممكن وأن تؤثر على المركز المالي الإجمالي للبنك أخذاً في الاعتبار الأدوات التي تحتوى بشكل ضمنى على خيارات واضحة والتي يجب أن تحظى بعناية خاصة لإختيار الخيار المناسب.
- * تعتبر عملية القياس بالقيمة العادلة وفقاً لأسعار السوق يومياً مسألة أساسية للقياس الموضوعى ورفع التقارير بالتعرضات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- * ضرورة أن تتسم كل من الفروض والمقاييس المتعلقة بالنظام بالصلاحية والإتساق فيما بينها ، ودقة التوثيق ، والتوصيف الواضح ، ويجب أن تُراجع هذه المقاييس بشكل دورى وأن يتم تقييمها بصورة مستقلة بمعرفة الإدارة العليا في حال حدوث تغييرات جوهرية في السوق.
- * يتعين على البنوك قياس المخاطر بشكل دورى و إستخدام مجموعة من المعايير المستقلة للتدقيق والمعايرة وإعادة الإختبار لإدارة أوجه القصور المحتملة في نماذج إدارة المخاطر.
- * يتعين قيام البنوك دورياً بالتأكد من صحة النموذج المستخدم في القياس واختبار دقة نتائجه عن طريق استخدام ما يلي وذلك لتجنب مواطن الضعف التي قد تظهر فيه:
 - اعتماد صحة النموذج (Model Validation): تقييم المنطق الداخلي (internal logic) للنموذج وذلك يتضمن التحقق من دقة المعالجات الرياضية المستخدمة.
 - اختبار فعالية النموذج (Model Calibration): اتساق معالجات النموذج ومحدداته مع ضرورة التحديث الدوري لمحددات النموذج وفقاً لتقلبات أسعار السوق.
 - اختبارات دقة النتائج (Back testing): ضرورة التقييم الدوري لدقة نموذج القياس وفعالية قدرته على التنبؤ ويشمل ذلك مقارنة النتائج التي أسفر عنها النموذج مع النتائج الفعلية.
- * كما يتعين على البنوك وضع نظام للمتابعة والتحكم في مخاطر السوق بحيث يشمل اعتماد سياسات وإجراءات لحدود المخاطر التي يمكن تحملها ونظام تقارير فعال على أن يشمل نظام الحدود كحد أدنى ما يلي:
 - ضرورة توافق الحدود مع حجم العمليات وطبيعة النشاط أخذاً في الاعتبار المتطلبات الرقابية.
 - يجب أن تشمل الحدود الموضوعية حدوداً للطرف المقابل، الصناعة، العملة، الأدوات المالية، الأنشطة المختلفة ، والمناطق الجغرافية.. الخ
 - يتم مراقبة الحدود بشكل صارم وفي التوقيت المناسب مع وجود إجراءات لاتخاذ اللازم في حالة تجاوزها.
 - تحديد صلاحيات التعامل مع المراكز التي تتجاوز حدود معينة بشكل فوري.
 - بالنسبة لمخاطر أسعار العائد يتعين وضع حدود مقبولة لتذبذب الأرباح والتغيرات في القيمة الاقتصادية لحقوق الملكية.



ج. الرقابة على مخاطر التسويات

- * يتعين أن يتوافر بالبنوك نظاما لقياس تعرضاتها لمخاطر التسويات مع التأكد من تقييم مختلف مراحل عملية إجراء التسوية بالنسبة لكل الأدوات التى تتعامل فيها البنوك وبخاصة التاريخ النهائى للإلغاء من طرف واحد لأوامر الدفع ، والتاريخ النهائى لتسلم حصيلة ثمن الأدوات المشتراة ، واللحظة التى يتم فيها تسجيل إما التسليم النهائى لهذه الأموال أو عدم السداد.
- * يتعين على البنوك أن تصيغ الإجراءات التى تمكنها من مراجعة تعرضاتها الجارية والمستقبلية لمخاطر التسوية فى سياق دخولها فى معاملات جديدة وطالما أن هذه المعاملات لم تزل قيد التسوية فعليها أن تتناول تحليل مختلف مراحل عملية التسوية بعناية .

د. الرقابة على مخاطر السيولة

- * يتعين أن يكون لدى البنوك سياسات وإجراءات لقياس وإدارة مخاطر السيولة وبما يتناسب وحجمها وطبيعة ودرجة تعقد أنشطتها وكذا درجة تعرضاتها للمخاطر وذلك فى كافة الأوقات ، على أن تراعى فى ذلك الرؤية المستقبلية . كما يتعين إعداد مراجعة دورية لمجموعة من السيناريوهات البديلة والفروض التى تقوم عليها إدارة هذه المخاطر ، كما يفترض توافر خطة للطوارئ للتعامل مع أزمات السيولة .
- يجب على البنك، من أجل تحقيق عناصر إدارة والتحكم فى مخاطر السيولة الالتزام بمجموعة من المبادئ الرقابية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة على النحو التالى: (1)

1. سياسات وإجراءات كافية لإدارة مخاطر السيولة

ويجب ان تتضمن تلك السياسات على الأقل ما يلى:

- تعريف لمخاطر السيولة، مصادرها وتأثيراتها قصيرة وطويلة الأمد ، ودرجة تداخلها مع المخاطر الأخرى فى البنك.
- منهجية التطبيق على أساس فردى ومجمع، و تحت كل من الظروف العادية وغير المواتية.
- الهيكل التنظيمي لإدارة مخاطر السيولة (متضمناً المسئوليات، المهام والواجبات فى هذا الشأن).
- نظم وطرق قياس مخاطر السيولة.
- إجراءات تحديد السيولة المطلوبة فى ظروف العمل العادية وغير العادية.

المزيد من التفصيل ينصح الرجوع إلى ورقة المناقشة بشأن مخاطر السيولة وفقاً للدعامة الثانية الصادرة عن وحدة تطبيق مقررات بازل 2



- آلية تقييم مخاطر السيولة الناشئة عن البنود خارج الميزانية والالتزامات العرضية الأخرى.
- الإطار العام لحدود مخاطر السيولة.
- وصف لنظام المعلومات والتقارير الخاص بإدارة مخاطر السيولة.
- سلطات ومسئوليات الإدارات واللجان المعنية متضمنة إجراءات الاعتماد .
- وصف لخطة الطوارئ التمويلية وكذا اختبارات التحمل المتبعة .

2. إشراف مجلس الإدارة والإدارة العليا

(أ) يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالآتي على الأقل فيما يخص إدارة السيولة :

- التأكد من وجود إستراتيجية وسياسات خاصة بالسيولة، وكذا تحديد لمستوى مخاطر السيولة المقبول بهدف إدارة تلك المخاطر بشكل فعال.
- تحديد الأشخاص أو اللجان المسند إليهم مهمة إدارة مخاطر السيولة بالبنك.
- التأكد من أن مخاطر السيولة بالبنك تم تحديدها، قياسها، متابعتها والتحكم فيها بشكل كفاء.
- التأكد من أن الإدارة العليا تدير مخاطر السيولة بفعالية وبما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول من قبل البنك ، وتحويل الإستراتيجية إلى إجراءات وضوابط واضحة وتعميمها على كافة وحدات البنك.
- الإسناد إلى لجنة إدارة المخاطر مسئولية التأكد من أن نظم القياس المطبقة تقوم بتحديد وقياس حجم مخاطر السيولة لدى البنك بدقة ، وان نظام التقارير المتبع يعطى صورة دقيقة وشاملة عن حجم تلك المخاطر ومصادرها.

(ب) يجب أن تقوم الإدارة العليا بالآتي على الأقل فيما يخص إدارة السيولة :

- مراقبة مخاطر السيولة بشكل يومي ودورى (أسبوعى ، شهرى ، ...) وكذا على فترات طويلة الأجل.
- التأكد من توافر سيولة كافية لدى البنك .
- مراجعة المعلومات الخاصة بتطورات أوضاع السيولة والإقرار عنها لمجلس الإدارة بصفة دورية.
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية كافي لدى البنك يضمن نزاهة عملية إدارة المخاطر التي تقييم على الأقل سنويا وبشكل مستقل من قبل وحدة المراجعة الداخلية .
- مراجعة السيناريوهات والفروض الخاصة باختبارات التحمل وكذلك نتائج تلك الاختبارات.



3. نظم قياس مخاطر السيولة ، الإجراءات والأساليب :

- يجب أن تتناول نظم قياس مخاطر السيولة ، الإجراءات والأساليب على الأقل الآتى :
- تحديد المصادر التي ينشأ عنها مخاطر السيولة ، وكذا قياس ، متابعة والتحكم فى مخاطر السيولة ، أخذاً فى الاعتبار التعقد والتداخل مع المخاطر الأخرى ، وفقاً لأساليب وإجراءات واضحة .
 - إنعكاس المسئوليات المختلفة للإدارات المعنية بعملية إدارة مخاطر السيولة بما يتماشى مع سياسة مخاطر السيولة الموضوعية .
 - قياس الأرصدة بالعملات المختلفة لتقليل تركيز التوظيفات بتلك العملات أخذاً فى الاعتبار التأثير على مخاطر السيولة وفقاً للحجم المقبول لتلك المخاطر (risk tolerance) .

4. نظام وضع الحدود لمخاطر السيولة

يجب ان تضع البنوك حدود لمخاطر السيولة تتماشى مع طبيعة النشاط ودرجة تعقد عناصر المركز المالي والاطار الكلى لمخاطر السيولة. ويجب مراجعة هذه الحدود بصفة دورية وان يتم تعديلها في حالة تغير الظروف أو مستوى المخاطر المقبول لدى البنك. و في حالة تجاوز الحدود الموضوعه فإن ذلك يكون مؤشراً على زيادة حجم المخاطر لدى البنك أو عدم فعالية نظام إدارة المخاطر لديه. يجب أن يتضمن نظام الحدود على الأقل حدود لفجوات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترات الزمنية المختلفة وحدود لتركز مصادر التمويل في أسواق معينة. وبناء عليه يجب على البنوك صياغة سياستها التمويلية استناداً إلى مستوى مقبول من التنوع وكذا تقوية العلاقات مع مقدمى التمويل الرئيسيين من خلال دورية الاتصال بهم ودورية استخدام الخدمات التمويلية والمتابعة والتقييم المستمر للتطورات فى الاسواق التمويلية.

5. مؤشرات الإنذار المبكر

يجب على البنك أن يقوم بتصميم مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر تساعد في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بمخاطر السيولة. وتمثل مؤشرات الإنذار المبكر الضوء الأحمر عند زيادة حجم مخاطر السيولة أو زيادة الاحتياجات التمويلية للبنك أو أية اتجاهات عكسية تتطلب من البنك إيجاد وسائل لتخفيف مخاطر السيولة ، يمكن أن تأخذ مؤشرات الإنذار المبكر شكل كمي أو نوعي.

6. خطة الطوارئ التمويلية

يجب أن يكون لدى البنك خطة طوارئ معتمدة تتضمن الإستراتيجية التي يتبعها البنك في حالة تعرضه لتراجع مفاجئ وطارئ في مستوى السيولة لديه. ويجب أن تحدد خطة الطوارئ سياسات وإجراءات التصعيد التي يتم إتباعها . ويتعين أن يتم اختبارها وتحديثها بصفة دورية للتأكد من فعاليتها .



ويجب أن تتضمن خطة الطوارئ ما يلي:

- إعداد تقديرات للتدفقات النقدية (الداخلية والخارجية) وخطة لتدبير السيولة اللازمة ومصادر التمويل في ظل الظروف العادية والظروف غير المواتية
- إستراتيجية للتعامل مع أزمات نقص السيولة،
- خطوط احتياطية للسيولة
- تقييم مدى الدعم المقدم من مساهمي البنك والمركز الرئيسي

هـ. الرقابة على مخاطر التغير في أسعار العائد

1. يتعين على البنوك أن يكون لديها نظام لقياس المخاطر الإجمالية لسعر العائد وذلك لأهمية ذلك النوع من المخاطر بحيث يسمح هذا النظام بتمكينها من تحقيق ما يلي :-
 - التأكد من جودة تقييم المراكز المالية المفتوحة سواء لعمليات محددة ، أو للتغطية للتعرف على تأثير حجم التدفقات المنتظرة ، وتأثير مخاطر سعر العائد على كافة البنود داخل و خارج الميزانية.
 - التأكد من جودة تقييم كافة العوامل المؤثرة على مخاطر سعر العائد لكافة المعاملات والتي تتطلبها التعرضات المختلفة عن هذه المعاملات .
 - التقييم الدوري لتأثير تلك العوامل المختلفة - ذات الأهمية- لمعرفة تأثيرها على أرباح البنك وعلى قاعدته الرأسمالية.
2. قد يقوم البنك بإستبعاد قياس مخاطر سعر العائد للمعاملات التي يحتسب بشأنها مخاطر السوق ، كما يمكن للبنوك التي تدار على مستوى المجموعة الإستغناء عن وجود نظام لقياس مخاطر سعر العائد.
3. يتعين إن يراعى نظام قياس مخاطر سعر العائد الإجمالى كل من الرؤية قصيرة الأجل (تحليل الربحية) وكذا الرؤية طويلة الأجل (تحليل التغير فى القيمة الإقتصادية) .
4. يجب أن يتم تتبع مخاطر عدم التوافق فى تسعير العائد (إيراد/تكلفة) كمصدر لمخاطر سعر العائد فى نظام القياس الخاص بالبنك (حيث أن المقومات الأساسية لذلك تتمثل فى تحليل كل من إعادة التسعير، فجوة الأجل) .
5. على البنوك أن تتحقق من دورية تقييمها للمخاطر التي تتعرض لها عند حدوث تغيرات جوهرية فى مؤشرات السوق أو فى الفرضيات المستخدمة ضمن نماذج المحاكاة ، ويتعين المراجعة الدورية لكل من الصلاحية والتوافق فى المؤشرات والفروض المستخدمة فى عملية التقييم لمخاطر سعر العائد ، على أن يتم رفع نتائج عمليات القياس للسلطة التنفيذية بالبنك والتي تضطلع بدورها فى إخطار متخذ القرار ، بهدف تقييم المخاطر التي يواجهها البنك وبصفة خاصة ما يرتبط بنتائج الأعمال والقاعدة الرأسمالية وبما يمكن البنك من إخطار البنك المركزى بتأثير التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة فى سعر العائد على القاعدة الرأسمالية للبنك .



و. الرقابة على مخاطر التركيز

تلتزم البنوك بصياغة سياساتها وعملياتها التي تمكنها من إدارة وقياس مخاطر التركيز بما يتفق وتعليمات البنك المركزي المصري في هذا الشأن ، كما تلتزم بتطبيق مجموعة من المتطلبات والمبادئ الخاصة بإدارة ورقابة تعرضاتها لتلك المخاطر. ويمكن تلخيص هذه المتطلبات والمبادئ في الآتي :-

* يتعين أن تحتفظ البنوك بسياسات واضحة ومعلنة بشأن مخاطر التركيز بوصفها جزءا من عملية أشمل لإدارة المخاطر والتي تتسم بوجود مرجعية مستندية واضحة لها وإعتماد من الصلاحية المناسبة في الإدارة ، كما يتعين أن تكون خاضعة لرقابة دورية لكي تأخذ في إعتبارها التغييرات في بيئة الأعمال وفي القابلية للتعرض للمخاطر.

* يستوجب أن يحتفظ البنك بعمليات داخلية مناسبة بغرض تحديد وإدارة ومتابعة ورفع التقارير بشأن مخاطر التركيز والتي يجب أن تتناسب مع كل من طبيعة ونطاق ودرجة تعقد تلك العمليات الداخلية ويجب أن تشمل ما يلي :-

- مخاطر التركيز للعميل الواحد ، أو العميل الواحد وأطرافه المرتبطة.
- توظيفات مخاطر التركيز على مستوى القطاع الإقتصادي أو الإقليم الجغرافي أو الضمانات المقابلة لمخاطر الائتمان ، أخذا في الإعتبار الإرتباط بين القطاعات والأنشطة الإقتصادية .
- مخاطر التركيز ومنها على سبيل المثال التركيز في العملات والآجال والعمليات عالية المخاطر ، كذا التركيز في المنتج أو خطوط الأعمال (الشركات ، التجزئة ، الحكومات ، المؤسسات المالية ، البنوك ، ... إلخ)
- توافر نظام داخلي لإدارة البيانات لتحديد تعرضات مخاطر التركيز المحتملة بالنسبة لمقدمي الضمانات ، الكفلاء (على سبيل المثال الضمانات المقبولة في نطاق الدعامة الأولى لتخفيف مخاطر الائتمان والمشتقات الائتمانية).

* يتعين أن تستخدم البنوك - كلما تتطلب الأمر ذلك - حدودا داخلية ، سقوفا أو ما يماثلها من المفاهيم لتعرضات الأطراف المقابلة أو الأطراف المقابلة ومجموعة العملاء المرتبطة أو ذات المصالح المشتركة ، أو بالنسبة للقطاعات أو الصناعات ، أو المناطق الجغرافية وكذلك التعرضات بالنسبة للأسواق أو للمنتجات المحددة مع إيلاء عناية خاصة لإدارة المخاطر الإجمالية وكيفية قياسها .

* يستوجب على البنوك لدى حدوث قضايا خطيرة محل إهتمام أن تراعى إتخاذ التدابير الكافية لمراجعة الأنشطة وإدارة مخاطر التركيز بمجموعة من السياسات والحدود ، السقوف أو ما يماثلها من المفاهيم المتعارف عليها ، كما يتعين على إدارة البنك دراسة مثل هذه القضايا وتنفيذ الإجراءات المناسبة وإتخاذ ما يلزم لتصويبها والتي قد تتضمن ما يلي :-

- إجراء مراجعة أكثر شمولا لمخاطر بيئة قطاع ما أو مجموعة من القطاعات .



- تطبيق مزيد من برامج اختبارات التحمل وتحليل السيناريوهات .
- مراجعة أكثر شمولاً للأداء الإقتصادي الخاص بالمقترضين الحاليين.
- مراجعة حدود صلاحيات الموافقات لإنشاء أنشطة جديدة .
- المراجعة الدورية للضمانات ، من حيث القيمة وحجبتها القانونية .
- مراجعة إستراتيجية التمويل بهدف التأكد من الحفاظ على فاعلية التنوع بالنسبة لمصادر الأموال وأجال إستحقاق التمويل .
- مراجعة إستراتيجية الأعمال .

* بالإضافة لما سبق فقد ترى الإدارة أنه من المناسب إتخاذ أسلوب أو أكثر من الأساليب الآتية لمقابلة المخاطر:-

- تخفيض حدود أو سقوف مخاطر التركيز.
- طرح أنشطة جديدة للبعد عن مخاطر تركيز المنتجات.
- تحويل مخاطر الإئتمان لطرف ثالث ، شراء تغطية تأمينية من طرف ثالث (على سبيل المثال إستيفاء المشتقات الإئتمانية ، الضمانات ، الكفالات) أو التخلص منها بالبيع إما المباشر أو كجزء من عمليات التوريق .
- تخصيص مزيد من رأس المال الداخلى .

ز. الرقابة على مخاطر التشغيل

عادة ما يكون السبب وراء مخاطر التشغيل أربع مسببات أساسية وهى الأفراد (العنصر البشرى) ، العمليات (أخطاء رقابة ، تركيز المسؤوليات فى يد أفراد بعينهم ، إنعدام المعرفة والإدراك) ، النظم ، الظروف الخارجية ، حيث قد تؤدي الأربع مسببات لمخاطر التشغيل لوقوع ما يلى من الأحداث مثل :-

- إختلاس من داخل البنك (خطأ فى التقرير عن مركز مالى ، أو إختلاس من العاملين) .
- إختلاس من خارج المنظمة (السرقة ، التزوير) .
- ممارسات العاملين وتأمين بيئة العمل (عدم إتباع العاملين لقواعد الصحة والسلامة ، زيادة مطالبات العاملين بمكافآت) .
- ممارسات العمل ومقتضيات طرح المنتجات ، سلوك العملاء (التداول غير المصرح به للمعلومات السرية الخاصة بالعملاء ، إستخدام حسابات البنك فى الأنشطة التجارية غير الملائمة) .
- تعرض أصول البنك للدمار (بفعل أحداث إرهابية ، زلازل) .
- تعطل النظم والأعمال (بفعل مشكلات الإتصالات نتيجة تعطل البرامج وأجهزة الحاسب الآلى) .



– إدارة عمليات التنفيذ والتوريد (أخطاء إدخال البيانات ، عدم إستيفاء كامل المستندات القانونية المطلوبة).

وحيث أن وقوع أى حادث نتيجة لمخاطر التشغيل قد يؤدي بالضرورة إما إلى خسائر أو أرباح فعلية أو محتملة بالنسبة للبنك ، وعلى ذلك فيتعين على البنوك لإحكام الرقابة على مخاطر التشغيل توافر نظم كافية للرقابة الداخلية لمقابلة تلك المخاطر ، على أن تتضمن هذه النظم ما يلي :-

– تحديد واضح لمخاطر التشغيل ، وتوافر سياسات مناسبة ، وإجراءات لكيفية تحديد وقياس ومراجعة ورقابة / تخفيف مخاطر التشغيل الكامنة بكافة المنتجات ، والأنشطة ، والعمليات ، والنظم لدى البنك.

– معرفة مجلس الإدارة بالعوامل الرئيسية لمخاطر التشغيل بالبنك مع ضرورة الإعتماد والمراجعة الدورية لكل من عملية إدارة مخاطر التشغيل ، والسياسات والإجراءات ، كما أن إدارة مخاطر التشغيل يجب وأن تُبنى على حجم البنك وطبيعة ودرجة تعقد أنشطته.

– يتعين على وحدة إدارة مخاطر التشغيل أن تؤسس إجراءات لجمع البيانات فيما يتعلق بالأحداث التشغيلية بالبنك كما يتعين على كافة وحدات الأعمال بالبنك إنشاء جداول إحصائية لما وقع من أحداث ، ومسبباتها فضلا عن تحديد حجم الأرباح والخسائر المترتبة عليها بالنسبة للبنك .

– التأكد من أن الأرباح والخسائر قد تم إحتسابها بالنسبة لكل خط أعمال Business Line ولكل نشاط.

– يتعين على وحدة مخاطر التشغيل بالبنك أن تجمع كافة أنواع البيانات داخل قاعدة بيانات مناسبة حيث تستهدف من ذلك بناء ما يعرف بخريطة مخاطر التشغيل التنظيمية على النحو التالي وبحد أدنى :-

أ. إنشاء مصفوفة مخاطر التشغيل التي تظهر كل نوع من أنواع أحداث مخاطر التشغيل ذات الصلة حال وقوعها بكل خط من خطوط الأعمال (على سبيل المثال ستجذب المصفوفة إنتباه الإدارة إذا ما أظهرت أن نشاط التجزئة المصرفية يعاني من أحداث تزوير متكررة بالمقارنة بغيره من مجالات الأعمال).

ب. إظهار مسببات مختلف الأحداث في شكل بياني (مثل المخطط الدائري) لبيان أهمية كل مسبب بالمقارنة بغيره (على سبيل المثال مخاطر التشغيل المتخلفة عن حالات إختلاس العاملين تشكل (س %) من المخاطر التشغيلية الكلية بالبنك .

ج. التمثيل البياني (على سبيل المثال تحليل التشتت) - إعتمادا على تقديرات الإدارة – لمعدلات تكرار الأحداث ودرجة خطورة كل منها (على سبيل المثال الخسائر المتخلفة عن التزوير من داخل المنظمة قد تكون غير متكررة لكنها عظيمة التأثير بما يتطلب معه مزيدا من الرقابة على هذه المنطقة .

* يتعين وأن تظهر بالمصفوفة كل مجالات الأعمال بالبنك لكي تضى رؤية شاملة لمخاطر التشغيل



- يتعين أن يكون متاحا لدى البنك خطة للطوارئ / خطط لإستمرار الأعمال للتأكد من قدرة البنك على العمل بشكل مستمر وتقليل الخسائر لدى وقوع تعطيل للأعمال ، كما أن خطط الطوارئ يتعين وأن تراجع دوريا بمعرفة أفراد مستقلين عن أولئك المسؤولين عن وضع وإدارة هذه الخطط ، كما يتعين عليهم رفع تقاريرهم عما أسفر عنه الفحص إلى الإدارة العليا و إلى مجلس الإدارة .
- على البنك أن يتأكد أن عملية إدارة مخاطر التشغيل قد تم تدقيقها بمعرفة مراجعين متخصصين مستقلين.
- يجب وأن يؤسس مجلس إدارة البنك هيكلًا تنظيميًا فعالًا يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية ، والتحقق من فاعلية عملية فصل الوظائف .
- يتعين أن تتأكد الإدارة العليا بأن العاملين المسؤولين عن إدارة مخاطر التشغيل (وحدة إدارة مخاطر التشغيل على سبيل المثال) يتواصلون بفاعلية مع المختصين بإدارة مخاطر الائتمان ، والسوق ، وغيرها من المخاطر بالبنك .
- التأكد من كفاية خطوط تدفق الإتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، وأن الإدارة العليا ومجلس الإدارة يجب وأن يتلقوا تقارير دورية من وحدة إدارة مخاطر التشغيل (هذه التقارير مستخرجة بصفة أساسية من كل الوحدات العاملة بالبنك) ، وهذه التقارير يجب وأن تعكس بوضوح نطاق المشكلات وتوصى من خلال جدول زمني بالإجراءات التصويبية بشأن القضايا المتعلقة .
- يتعين على البنوك التحديد الدقيق لإستراتيجية، و سياسة ورقابة كل ما يتعلق بنظام المعلومات الآلي وذلك كحد أدنى ما يلي:-
- 1. على البنك أن يضع إستراتيجية مناسبة وحديثة ومعتمدة من مجلس الإدارة لنظام المعلومات الآلية والتي تتضمن على الأقل ما يلي :-
 - أ. إجراءات للكشف فى الوقت المناسب عن المشكلات التى تتكشف عن العمليات الخاصة بنظم المعلومات الآلية وكيفية التعامل عليها .
 - ب. التعامل بفاعلية مع إجراءات الموافقة وشراء البرامج والأجهزة .
 - ج. البنية التحتية المعلوماتية المطلوبة لبلوغ الإحتياجات الجارية والمستقبلية للبنك .
- 2. يجب وأن تتضمن رقابة البنك على نظام المعلومات الآلية ما يلي (بحد أدنى) :-
 - أ. التقييم الدورى لدرجة الأمان والحماية بنظام المعلومات الآلية وإتخاذ الإجراءات التصويبية إذا لزم الأمر .
 - ب. توافر إجراءات الدعم الإضافية للبيانات للسماح بإستمرار الأعمال حتى فى حالة التعطل الكامل للنظام .



- ج. توافر إجراءات حماية لنظام المعلومات الآلية مناسب بما يتلاءم ومتطلبات الأعمال بالبنك والتي يجب وأن تتضمن ما يلي (بحد أدنى) :-
- حظر الوصول للبيانات إلا من خلال من يصرح لهم بذلك من العاملين .
 - إظهار حالات إختراق النظام غير المصرح به والتأكد من أن حالات الإختراق تلك قد تم إخضاعها للمراجعة الداخلية .
 - متابعة حماية البيانات من أية أحداث خارجية (على سبيل المثال الحرائق ، إنقطاع التيار الكهربائى ... إلخ) .
 - قابلية النظام لحفظ وإسترجاع المعلومات التاريخية عندما تقضى الضرورة ذلك .

* على البنك أن يتحقق من مقدرة وظيفة المراجعة الداخلية على تأكيد درجة ملائمة الرقابة على نظام المعلومات الآلية .



الفصل الرابع

أولا : نظم المعلومات والاتصال

تشكل نظم المعلومات عاملا هاما في الحفاظ على سلامة الأداء وضمن سلامة القرارات كما تعمل على الوقاية والتحوط من المخاطر لذا يتعين أن يكون لدى البنك ما يلي :-

* نظم متكاملة لإدارة المعلومات مع تدفق مناسب للبيانات عبر كافة أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي .

* أن يساعد نظام المعلومات مجلس الإدارة والإدارة العليا على إتخاذ ما يلزم من قرارات .

* توافر كل الأدوات الفنية ودعم البيانات اللازمة للتأكد من إستمرار العمليات .

* إتاحة نظم المراجعة الداخلية اللازمة التي تغطي كامل نظم البنك لضمان أن كل المعاملات التي حدثت لا بد وأن :-

– تكون دقيقة وتتوافق مع القوانين والتشريعات .

– قد تمت وفقا لدليل عمل الوحدة المعنية بتنفيذها .

– قد نفذت من خلال السلطة المختصة .

* أن يكون نظم المعلومات المالية والمحاسبية قادرا على توفير رؤية صحيحة للمركز المالي وإتاحة المعلومات المطلوبة لصنع القرارات بما يمكن البنك من إعداد القوائم المالية السنوية بشكل دورى وفقا لمعايير إعداد التقارير المالية المعتمدة من البنك المركزي المصري .

* توافر النظم المالية المحاسبية والمستندية المعتمدة والمتعارف عليها والتي تحقق تسجيل المعاملات المالية حال حدوثها .

* توافر إجراءات معتمدة للتأكد من حفظ السجلات والقيود بطريقة منظمة وآمنة بما لا يقل عن المدة المقررة قانونا بما يسهل من فحصها ومراجعتها .

* إجراءات مراجعة دورية وبصفة خاصة القيود المحاسبية للتأكد من دقة إثباتها .

* توافر آلية للتأكد من جودة المعلومات المالية والبيانات المقدمة للبنك المركزي المصري .

* وجود إجراءات معتمدة لإنتقاء نظم المعلومات المالية والمحاسبية المناسبة تأسيسا عما صدر من البنك المركزي المصري من تعليمات فى هذا الشأن فضلا عن توافر الكوادر المؤهلة لضمان فاعلية النظم المالية والمحاسبية .

* التحديث الدورى لنظم العمل والإجراءات المرتبطة بالأنشطة المختلفة ، والذي يجب أن تتضمن وصف وسائل الإثبات والتسجيل المطلوبة ، أسلوب تشغيل وإسترجاع البيانات والمستندات المؤيدة . الإجراءات المحاسبية وصلاحيات إجراء المعاملات فضلا عن إنشاء - وفقا لذات الشروط - مجموعة المستندات التي تحدد الوسائل التي يمكن التأكد من خلالها بأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل موضوعى ويتضمن ما يلي :-



- تحديد مستويات متنوعة للمسئولية .
- بيان بالوظائف والموارد التى تم تخصيصها لإدارة نظم الرقابة الداخلية .
- بناء القواعد التى تتحقق من إستقلالية هذه النظم .
- وضع الإجراءات المتعلقة بحماية المعلومات ونظم الإتصالات وخطط إستمرار الأعمال .
- توصيف لنظم قياس المخاطر .
- توصيف نظم الرقابة ومراجعة المخاطر .
- يتعين بشأن الإجراءات الموضوعية والتدابير الإدارية فى سياق أداء خدمات الإستثمار والمقاصة والأحوال التى يتم بمقتضاها مراجعة التدفقات النقدية المتوقعة للأطراف الخارجية والشخصيات الإعتبارية المعنوية المتعاقد معها البنك لتوفير تلك الخدمات التأكد من التوافق مع النظم والتعليمات المتعلقة بفصل الأموال المتعلقة بالعملاء عن أموال البنك المستثمرة.

ثانيا : نظم التقارير

كما يجب أن يشمل نظم المعلومات الإدارية التقارير الدورية التالية كحد أدنى :-

- * تقرير سنوى بإجراءات الرقابة الداخلية التى تمت.
- * تقرير يومي يتضمن أية إستثناءات ومنها على سبيل المثال (للحدود ، للأجال ، مخالقات شروط الموافقات الإئتمانية ، ... إلخ) التى حدثت فى عمليات الإئتمان .
- * تقرير دورى للتأكد من تنوع محفظة الإئتمان بالبنك لكى يتم مراجعتها مراجعة عملية مستندية.
- * مجموعة تقارير دورية ترفع للمجلس لإظهار درجة كفاءة نموذج إدارة مخاطر الإئتمان بالبنك لإحتساب خسائر الإضمحلال بالنسبة لكل عميل من عملاء إئتمان الشركات وللمجموعات المتشابهة لعملاء التجزئة وبالنسبة للمحفظة ككل.
- * تقارير نتائج إختبارات التحمل / الظروف المشددة .
- * تقارير التحقق من دقة إدخال البيانات وتعديلات قاعدة بيانات العملاء (حدود الإئتمان ، أسعار العائد) على النظام والتأكد من تنفيذ العمليات بمعرفة الأفراد المكلفين بذلك وتحت الرقابة المناسبة .
- * ضرورة تنظيم المستندات بالطريقة التى تكفل إتاحتها عند الطلب لكافة الأطراف ذات العلاقة بالبنك.
- * يتعين إعداد تقرير دورى يتضمن أسس إجراءات الرقابة الداخلية بالبنك على أن يشمل - بالنسبة لجميع المخاطر السابق ذكرها - ما يلى :-
- توصيف للإجراءات الأساسية التى تتم فى مجال الرقابة الداخلية والدروس المستفادة منها .
- حصر كافة أعمال المراجعة التى تمت عند تطبيق الرقابة الدورية ومدى توافق المعاملات فى حينه مع التعليمات المكتوبة وتحديد بعض الدروس المستفادة عند إكتشاف عملية المراجعة لأوجه قصور والإجراءات التصحيحية التى تمت بشأنها .



- توصيف بالتغيرات الرئيسية التى حدثت فى مجال الرقابة الداخلية والتى تمت خلال فترة التحليل وبصفة خاصة التغيرات فى الأنشطة وفى المخاطر.
- تحديد عمليات الرقابة الداخلية بالنسبة للفروع الخارجية بصورة منفصلة.
- توصيف للخطط الأساسية المتوقعة فيما يتعلق بتطوير نظام الرقابة الداخلية .
- بالنسبة للبنوك والشركات المالية القابضة والتى يتم مراجعتها على أساس مجمع يجب وأن تعد تقريراً سنوياً بالأحوال التى تمت فيها الرقابة الداخلية على مستوى المجموعة .
- بالإضافة إلى ما سبق يتعين وأن يكفل نظام التقارير ويضمن درجة حماية مناسبة على سرية المعلومات المتعلقة بالبنك وبالعملاء .



الفصل الخامس

أولا : المراجعة الداخلية والخارجية

يقع على عاتق المراجعين الخارجيين دورا هاما في تحديد درجة جودة الرقابة الداخلية من خلال إجراءات المراجعة والتي تتضمن المناقشة مع الإدارة ومع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة فيما يتعلق بالتوصيات لخاصة بتطوير الرقابة الداخلية.

ومن المتعارف عليه أن المراجعة الداخلية قد تكون مفيدة في تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق إجراءات المراجعة الخارجية إلا أن المراجع الخارجي يقع على عاتقه مسؤولية إبداء الرأي على القوائم المالية. ويتعين إخطار المراجع الخارجي والسماح له بالإطلاع على تقارير المراجعة الداخلية الضرورية وأن يتم إعلامه بالأمر الهامة التي نالت إهتمام المراجع الداخلي والتي قد تؤثر على عمل المراجع الخارجي.

وبالمثل يتعين على المراجع الخارجي إخطار المراجع الداخلي بما قد يؤثر على المراجعة الداخلية .

* على إدارة المراجعة الداخلية التحقق من عدم وجود تكرار غير ضروري بين أداء المراجعين الداخليين وأداء المراجعين الخارجيين ، حيث أن التنسيق في جهود إجراء المراجعة يتطلب ضرورة عقد لقاءات دورية لمناقشة القضايا محل الإهتمام المشترك ، كما أن تبادل التقارير والمكاتبات الإدارية يساعد في توفير فهم مشترك لآليات ووسائل ومفاهيم المراجعة .

* إن التعاون فيما بين المراجعين الداخليين والخارجيين وفيما بين المراجعين الداخليين والبنك المركزي المصري (قطاع الرقابة والإشراف) يجعل من بيئة أعمال كل الأطراف المعنية بالبنك أكثر كفاءة وفاعلية ، كما أن التعاون قد يقوم على تنظيم لقاءات دورية فيما بين المشرفين والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين .

* يجوز للبنك المركزي المصري عندما تقتضى الضرورة النظر في إمكانية المشاركة في حضور الاجتماعات بين كل من البنك والمراجعين الخارجيين وفي ضوء ذلك يتوقع البنك المركزي المصري أن يتلقى من البنك إخطارا بالقرارات ، والحقائق و التطورات ذات التأثير الكبير على أوضاع البنك .

ثانيا : الأحوال الأساسية التي يتعين تطبيقها في حالة الإستعانة بمصدر خارجي لتنفيذ الأنشطة (Outsourcing)

- * إن الإستعانة بمصدر خارجي للإضطلاع بالمهام والخدمات يجب وأن يراعى فيه ما يلي :-
- أن يتم ذلك بموجب عقد مكتوب بين مقدم الخدمة الخارجي وبين البنك .
- يدخل ضمن إطار الإشراف على أعمال مقدم الخدمات الخارجي ، ضرورة الأخذ في الإعتبار المقاييس المناسبة للتعرف على ما إذا كان مقدم الخدمات الخارجي غير قادر على أداء مهامه بالكفاءة المطلوبة ووفقا لإلتزاماته القانونية.



– قابلية العقود المبرمة مع مقدم الخدمة للفسخ إذا ما إقتضت الضرورة ذلك دون ترتيب أى التزام مالى على البنك ودون أن يؤثر ذلك على إستمرارية أو على جودة تقديم الخدمات للعملاء .

* على البنك أن يضمن من خلال تعاقدته مع مقدمى الخدمات الخارجيين ما يلى :-

- تأكيد على أن جودة خدماتهم تتم وفقا لمعايير محددة مسبقاً أنه فى حالة وقوع أى حادث سيكون مقدم الخدمة قادرا على الإعتماد على آلية موضوعة سلفا للطوارئ.
- ضمان حماية سرية المعلومات فيما يتعلق بالبنك وبالعملاء .
- إعتماد آلية للطوارئ فى حالة وقوع مشكلات خطيرة تؤثر على إستمرارية تقديم الخدمة على أن تأخذ خطة الطوارئ فى إعتبارها إحتماالية إخفاق مقدمو الخدمات الخارجيين فى توفير تلك الخدمات.
- إلتزام مقدمو الخدمة بعدم إجراء أى تغييرات جوهرية على الخدمات المسندة إليهم بدون إستيفاء موافقة البنك المسبقة بذلك .
- المطابقة مع الإجراءات المحددة من البنك فيما يتعلق بتنظيم وتطبيق الإشراف على الخدمات المقدمة
- أن يلتزم مقدمو الخدمة - إذا ما إقتضت الضرورة- بالسماح للبنك بالإطلاع على المعلومات التى تتعلق بالخدمات المسندة إليهم بما فيها الفحص الميدانى ووفقا لما تقضى به أحكام الإفصاح وشفافية المعلومات .
- أن يلتزم مقدمو الخدمة بأن يخطرنا البنك بأية أحداث يمكن أن يكون لها أثر كبير على مقدرتهم بالإضطلاع بالمهام الموكلة إليهم بالفاعلية المطلوبة ووفقا للتعاقد الملزم معهم .
- أن تقبل الشركات مقدمة الخدمة بإمكانية إطلاع قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزى المصرى على المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة إليهم فى إطار أداء الواجبات المنوطة بهم بما فى ذلك الفحص الميدانى إذا ما تطلب الأمر ذلك .