



Center for International Private Enterprise



Egyptian Banking Institute

## دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة

من كلمة دكتور محمود أبو العيون، محافظ البنك المركزي المصري في مؤتمر الحوكمة من المنظور المصرفي الذي عقد في القاهرة في الخامس من فبراير 2003 بمدينة القاهرة بتنظيم من المعهد المصرفي المصري ومركز المشروعات الدولية الخاصة.



بعد سلسلة من الأحداث التي وقعت في العقدين الماضيين أصبحت قضية حوكمة الشركات على قمة الاهتمامات على مستوى مجتمع الأعمال الدولي وفي المؤسسات المالية الدولية. فقد خلقت عملية العولمة وتحرير أسواق المال بالنسبة لجميع الأجهزة المالية بوجه عام رؤية جديدة وبعد جديد وأصبحت البنوك والمؤسسات المالية على درجة أكبر من درجات المنافسة سواء على نطاق السوق المحلي أو الأسواق الخارجية. ومن غير شك أصبحنا جميعا مقتنعين أن تحقيق التوسع والقدرة التنافسية على المستوى الدولي يتطلب منا جميعا اتخاذ الكثير من التدابير المهمة والجيدة والفعالة وفي نفس هذه المرحلة لا بد أيضا ان نعمل مفاهيم حوكمة الشركات ونطبقها داخل القطاع المصرفي.

حوكمة الشركات في القطاع المصرفي تتم من خلال مجموعة من القواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسئولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين يعتبروا جزء أساسي من منظومة حوكمة الشركات ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنين الرئيسيين للبنوك وبالتالي أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي.

وأنا على يقين أن الموضوعات المدرجة في مؤتمر اليوم ستبين مدى توافق السوق المصري أو القطاع المصرفي المصري مع المعايير الأساسية والقواعد الدولية الخاصة بحوكمة الشركات. وليس لدينا شك في ان الممارسة السليمة لمبادئ حوكمة الشركات تؤدي الى دعم وسلامة القطاع المصرفي.

لقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بوضع مجموعة من المبادئ الهامة التي تساعد على مراقبة صناعة البنوك بوجه عام تناول اهمها الاهداف الاستراتيجية لكل بنك وللجهاز المصرفي ككل. فلا بد من تحديد مسؤوليات كل بنك على حده ومسؤوليات الجهاز المصرفي ككل. كما ان حوكمة الشركات هامة وضرورية للتأكد من كفاءة ونزاهة أعضاء مجلس الإدارة وادراكهم الكامل لمفهوم وممارسات حوكمة الشركات. حوكمة الشركات ضرورية لأنها تحرم الفساد وتضمن النزاهة والاستقامة وعدم وجود أخطاء مقصودة. أما عن الاخطاء غير المقصودة فأن وضع القواعد يؤدي الى تقليلها بأكثر قدر ممكن. وهي ايضا هامة لأنها تؤدي الى الاستعادة الفعلية من أعمال المحاسبين ومراجعي الحسابات مع ادراك أهمية الدور الرقابي لهم.

## دور البنك المركزي

أريد أن أؤكد أن كل ما يهتم البنك المركزي في موضوع "الحوكمة" بوجه عام ضمان درجة عالية من الانضباط في القطاع المصرفي. وقد قام البنك المركزي في السنوات الماضية باتخاذ العديد من الاجراءات التي تتوافق مع مفهوم القواعد التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، هذه الاجراءات تتوافق مع الاطار القانوني والتنظيمي والرقابي لدور البنك المركزي في مجال الرقابة التحوطية والرقابة الفعالة على العمل اليومي للبنوك.

ان حجم نشاط البنك ونطاق نشاطه لايد أن يتسم بالشفافية وان يكون معروفا فليس هناك بنك يصرح له بجميع الانشطة لأنه من الضرورة أن يكون هناك بنوك متخصصة في مجال معين. ولا أعنى هنا بكلمة متخصصة أن يكون البنك زراعى أو صناعى أو تجارى أو أن يكون التصنيف طبقا للتصنيفات القديمة لكن على الأقل يكون هناك بنك مميز في نوع معين من الخدمات التي يتخصص فيها أو في نوع معين من الانشطة المتخصصة التي ترتقى مستواها في ظل المنافسة. لا يعنى هذا أن كل شىء مباح أو أنه لا يوجد قيود أو قواعد.

ومن بين آليات الرقابة الحذرة او التحوطية تحديد نسبة السيولة ونسبة الاحتياطي الموجودة في البنوك. ونحن نعتبر ان تحديد نسبة السيولة والاحتياطي من بين آليات الرقابة التحوطية وليس فيه ما يؤدي الى عرقلة نشاط البنك. ففي السنوات الماضية، كنا نسمع أن شكاوى من ان ارتفاع نسبة الاحتياطي القانوني لدى البنوك من المسائل المعوقة لعمل البنوك وان ذلك هو سبب أزمة السيولة. من يتحدث عن هذا المعيار باعتباره عقبة لا يدرك أن هذا معيار رقابي او تحوطي أولا وأخيرا.

والرقابة هنا لا تمثل قيودا على قدرة البنك على الاقراض فطالما ليس هناك نظام رقابة على الودائع أو ليس لدينا نظام مفعّل للتأمين على الودائع فهذه هي المعايير التحوطية التي يمكن أن تساعد البنوك على ان تكون أكثر حذرا في قراراتها الائتمانية وأن تكون أكثر تحوطا عند التوسع الكبير في عمليات الائتمان.

ومن بين النقاط الهامة في مجال الرقابة التحوطية معيار كفاية رأس المال. فخلال السنة الماضية وشهر يناير 2003 بالذات بدأ البنك المركزي يتبنى معيار آخر هو معيار كفاية رأس المال بحيث يضمن ان تكون القاعدة الرأسمالية لكل بنك أكبر مما هي عليه الآن وترجمت هذه الخطوة في شكلين:

الشكل الأول، أننا طلبنا من البنوك في شهر فبراير عام 2002 زيادة الحد الأدنى للكفاية الرأسمالية لكل بنك من 8% الى 10% وكان هذا مقصودا وسيكون مفعّل كله على مستوى الجهاز المصرفي في نهاية مارس 2003. وكانت نسبة الاستجابة استجابة جيدة جدا في مصر بما في ذلك استجابة بنوك القطاع العام التي سوف تزيد رؤوس أموالها خلال شهر مارس 2003م. ليس فقط لمواجهة الحد الأدنى للكفاية الرأسمالية ولكن ايضا لزيادة رؤوس أموالها في المستقبل.

الشكل الثاني يرتبط بتصنيف الاصول واحتياطي القروض.. حيث يجب ان نأخذهما في الاعتبار ونقوم بتفعيلهما. وعندما نتحدث عن أسلوب تصنيف الاصول، نقول انه يهمننا في مصر ان يكون التصنيف سليما على الورق وسليما ايضا في عملية التطبيق لأن السلامة المصرفية سنأتى أساسا عندما أعترف بدرجة جودة الأصل الموجودة عندى. وبالتالي هل الاحتياطي يتناسب مع كل معدل أو كل تقسيم من التقسيمات الموجودة لدينا أم هو ليس مترادف معها.

أن تبني هذا المعيار بالذات كان محل ثناء من كثير من المؤسسات الدولية ولكن المهم بالنسبة لنا في الوقت الحالى هو ان نقوم بتفعيل معيار تصنيف الاصول الموضوعة لدى البنك المركزي المصري. الذى يهمننا ليس فقط تصنيف العميل ولكن أيضا ان نكون حذرين دائما من خلال الاحتياطي الكافي لهذا الأمر. واقول ان أهل البنوك أدرى بشعابها ولكن البنك المركزي دائما يكون هو المساعد والمعاون والمحذر في نفس الوقت من عدم كفاية أى مخصصات ممكن أن تكون موجودة وأعتقد أن هذا الأمر مفيد جدا بالنسبة لنا في المستقبل. فاذا أردنا مستقبلا أن نقوى الجهاز المصرفي لا بد أن نتأكد أنه من البداية لا يوجد هناك أى نقص في المخصصات في القطاع المصرفي.

هذا ويركز البنك المركزي ايضا على معيار تركيز القروض في كل بنك وتركز القروض في كل بنك لا يرتبط فقط بالقرض مع عميل واحد. نحن نعرف أن القانون يحدد حدود الانكشاف للعميل الواحد بنسبة 30% في الوقت الحالى، لكن أيضا لدينا درجة تركيز للبنوك الخارجية فهناك قيد وهو ألا تضع جميع الأموال المصرية أو مصرية الأصل لدى مراسلين في الخارج فدرجة التركيز عند بنك مرسل واحد أعلى من النسب المتعارف عليها دوليا. كذلك نقول أيضا أن نسب التركيز الخاصة بالعملات لها أيضا حدود معينة وضعها البنك المركزي. بالتالى نحاول أن ندرأ عن البنك مشاكل أى تقلب يمكن أن يحدث سواء مع عميل واحد أو مع البنك المرسل أو مع عملة من العملات.

والحديث عن درجة التركيز يدفعنى الى الحديث عن الاقراض المرتبط وقد تم البحث فى مواجهتها مؤخرا نتيجة لبعض المشاكل التى تعرضت لها بعض وحدات القطاع المصرفى. أن هذا النوع من الاقراض فيه تشويه للقاعدة الطبيعية الخاصة بعدم التركيز أو عدم الانكشاف للعميل الواحد بأكثر من نسبة 30%. ففى ظل وجود هذا النوع من الاقراض تؤدى العلاقات المرتبطة الى تفاقم مشكلة يمكن أن تكون مشكلة خاصة بعميل واحد. اصدر البنك المركزي فى شهر نوفمبر 2002 قاعدة رقابية فى مجال الاقراض المرتبط حيث يتم التعامل فيه بأسلوب أكثر حذرا حتى لا يؤدى فى النهاية الى مشاكل كبيرة أو سلبية على البنوك.

اذن هل نستطيع أن نقول أن الأمر مرتبط فقط بالشكل أو بالقواعد التى يمكن ان تكون موجودة كقواعد رقابية وتنفيذها يكون غائب. بالطبع لا يؤدى ذلك الى الغاية المرجوة. أن التنفيذ فى غاية الاهمية لأنه مرتبط بنقطتين.. من الذى يقوم بالتنفيذ ومن الذى يقوم بضمان التطابق الكامل مع معايير الرقابة المصرفية؟ الاجابة مبنية اساسا على شقين، الشق الاول البنك وادارته والشق الثانى البنك المركزى ورقابته. اذا اعتبرنا أن البنك المركزى هو الطرف الطبيعى الذى يجب ان يقوم بعمليات الرقابة والاشراف والتوجيه للجهاز المصرفى، فأن هذا يدفعنا الى التساؤل عن دور مجلس ادارة البنك.. مجلس الادارة بقسميه التنفيذى وغير التنفيذى والتساؤل عن دور العمالة الداخلية فى القطاع المصرفى وعن دور ادارات التفتيش داخل الجهاز المصرفى، وفى نهاية الأمر عن دور المساهمين الذين يقوموا بملكية الجزء أو الكل. ولايفوتنا ان نتساءل هل مجالس ادارات البنوك تقوم بمراقبة القواعد الرقابية الموجودة أم لا؟

اريد ان اوضح هنا ان للبنك المركزى دور هام يتمثل فى ضمان ألا يكون اعضاء مجلس ادارة البنك من بين المقترضين من البنك، وإلا تعارض الفكر وتعارضت المصالح. فعندما نتحدث عن التمويل، نقول انه لا يمكنك ان تكون مساهم ومقترض فى نفس الوقت. بالطبع سيكون هناك تعارض مصالح بين كونك مساهما ترغب فى تحقيق اقصى ربح وكونك مقترضا. نفس الشئ بالنسبة لاعضاء مجالس ادارات البنوك.. نؤكد تماما على أن عضو مجلس ادارة البنك لا يجب أن يكون مقترضا من نفس البنك وإلا اختلطت الامور ما بين هذا وذاك.

ومن بين الاساسيات ايضا، ضرورة الا يكون هناك تعارض فى المصالح ايضا بين نشاط عضو مجلس ادارة البنك غير التنفيذى خارج البنك وداخل البنك. بمعنى ان عضو مجلس الإدارة غير التنفيذى ربما يكون أتى من القطاع الخاص ومرحب به وقد لا يكون ممثل للمساهمين فى بعض الحالات مثل حالات بعض بنوك القطاع العام. ولذلك لتجنب الشبهات والمشاكل المحتملة يجب أن يفصل تماما عضو مجلس الادارة التنفيذى بين عمله فى البنك وبين عمله خارج البنك.

وإذا تحدثنا عن تعارض المصالح المباشر، لابد على كل عضو مجلس ادارة غير تنفيذى أن يوقع على وثيقة لمجلس ادارة البنك ينص فيها على أنه ليس لديه أى نوع من أنواع تعارض المصالح ولن يحدث أن يخلط بين عمله الخاص وعمله كعضو مجلس ادارة. وقد اهتم البنك المركزى المصرى فى هذا الاطار بدور اعضاء مجالس الادارة غير التنفيذيين.

## لجان المراجعة والتدقيق

كلنا يعلم أن كل المؤسسات الرقابية الدولية تفرض وجود لجان للمراجعة داخل كل بنك، وأنا أعتبر لجان المراجعة عين أخرى لمجلس الإدارة على الأداء التنفيذي. ومن الأمور التي ينصح بها ان يكون هناك اثنين او ثلاثة من اعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين في تشكيل لجان المراجعة داخل كل بنك. يجب ان يكون للجنة المراجعة الصلاحية الكاملة في مراجعة أعمال البنك، ومراجعة أداء البنك ومراجعة اللوائح ودرجة التوافق معها على ألا تكون تقارير لجان المراجعة متاحة لأحد الا لمجلس ادارة البنك نفسه مجتمعة ويقوم بعرضها رئيس لجنة المراجعة.

القضية ليست قضية لجان التدقيق أو ادارات التدقيق. القضية الاساسية هي ان ادارة التدقيق الداخلى داخل البنك هي ادارة تنفيذية ويجب ان تكون ادارة فاعلة. فاذا قامت ادارة او لجنة التدقيق بعرض تقريرها على رئيس مجلس الادارة او المدير التنفيذي يجب ان نقول ان هذا خطأ. ادارة التدقيق يجب ان تتيح معلوماتها مباشرة لمجلس الادارة لان من الممكن جدا ألا يرى المدير التنفيذي مشكلة في التقرير تستحق الرد عليه ويقرر حفظ التقرير بدون اخذ اجراءات بشأنه. وربما يرى مدير ادارة التدقيق انه يحتاج ان يصل بصوته الى مستوى ادارى لأنه يرى شئ خطأ بينما لا يتفق معه الآخرون في ذلك. أتصور انه ليس هناك تعارض بين ادارات التدقيق الداخلى وبين لجان المراجعة فادارات التدقيق عملها تنفيذى للتأكد من التوافق مع اللوائح.

يبقى أن نتحدث عن حملة الاسهم.. ليس فقط حملة الاسهم من كبار المساهمين ولكن ايضا صغار المساهمين في البنوك وحماية حقوقهم باعتبارهم اقلية.

## حقوق المساهمين

من المهم أن يكون لدى المساهمين القناعة الكاملة انهم ليسوا فقط في مجال الاخذ ولكن في مجال الاخذ والعطاء. ففي كثير من الاحوال، نجد ان حملة الاسهم في اى شركة، بغض النظر عن البنوك، يريدون ان يعرفوا حجم الارباح التي سيتم توزيعها. اذا ما افترضنا هذا الامر، اذن انتفى الغرض من رقابة المساهم على عمل الشركة. المساهمين لهم دور في حماية المؤسسة التي قد تحتاج الى مزيد من رأس المال. ان لهم الحق في توقع الحصول على ارباح من استثماراتهم السابقة ولك يجب ان يتذكروا ان لهم دور رقابى باعتبارهم الجمعية العمومية التي انتخبت مجلس الادارة عندما وضعوا ثقتهم في المؤسسة باستثمار اموالهم فيها.

نأمل في يوم من الايام ان نرى جميع تلك الجزئيات تطبق بفعالية اكبر. ومثلما قلت في البداية ان شغلنا الشاغل في البنك المركزى هو اساسا انضباط السوق وانضباط ممارسات قطاع الاعمال الخاص والعام. واذا كنا نبحث عن هذا الانضباط فاننا نجد في معايير حوكمة الشركات معايير قادرة على تفعيل دور المساهمين لكى يقوموا بدورهم الرقابى داخل كل مؤسسة. والبنك المركزى باعتباره جهاز رقابى طبيعى على الجهاز المصرفى يؤدى دوره الطبيعى. وبالتالي عندما يكون هناك رقابة داخلية فى البنك ورقابة خارجية من البنك المركزى، تكون المحصلة النهائية فى صالح المجتمع ككل.

اريد ايضا ان اؤكد على بعض المفاهيم التي قد تكون مفيدة في الفترة القادمة.

أولا مفهوم السيطرة وهو مفهوم هام جدا في القطاع المصرفى. لو نظرنا اليها مفهوم السيطرة داخل مجالس ادارات البنوك وربطنا بين اعضاء مجالس ادارات البنوك وبين ملكيتهم، قد نكتشف انه من الممكن جدا ان يكون هناك مساهم معين يسيطر على ادارة البنك وقراراته. قد تكون الملكية 49% في مؤسسة معينة و20% أو 21% فى مؤسسات اخرى نعتبرها شركة شقيقة وليست شركة تابعة. وبالتالي ما هي درجة السيطرة على القرار فى هذه الحالة؟

ونحن نركز في المرحلة القادمة على مشروع قانون البنوك وسنعمل على ان يؤدى مفهوم السيطرة الى الجودة وليس الى الاحتكار. فاحتكار الفكر و احتكار قيادة البنك في اتجاه غير سليم او قيادة مجلس الادارة في الاتجاه غير السليم

سيتم التعامل معه بالشكل المناسب. سنتعامل مع مفهوم السيطرة في القانون الجديد لمنع نمط السيطرة الذي تجميع الاغلبية في اتجاه معين يخدم مصلحة شخص واحد وليس مصلحة البنك.

لا يمكن ان تكون معايير حوكمة الشركات معايير فاعلة اذا كانت فقط معايير على ورق. فمعايير حوكمة الشركات السليمة الفعالة هي التي تحتوى على نوع من انواع الثواب والعقاب. بمعنى انه من الضروري ان يكون هناك نوع من التصويب المستمر لأى سلوكيات خاطئة تظهر في اى قطاع نتيجة لتطبيق معايير حوكمة الشركات او لتطبيق معايير الرقابة التحوطية. ولكى يحدث هذا، لابد ان تكون هناك آلية تنفيذ، آلية معينة تصحح الاوضاع وتصحيح الاوضاع ياتى اساسا من قدرة البنك المركزى على فرض رأيه وفرض قراره وفرض سيطرته على القطاع المصرفى. ويأتى ايضا من قناعة مجالس ادارات البنوك وجمعيتها العمومية باهمية التصويب عند الحاجة الى ذلك.

فعلى سبيل المثال، عندما تقوم لجان المراجعة والتدقيق في القطاع المصرفى بإبلاغ مجلس الادارة بخطأ معين، يجب ان يقوم مجلس الادارة فوراً باتخاذ قرار بالتصويب قبل ان يدافع عن القرار الخاص به على الرغم من عدم سلامة القرار وقبل ان يدافع عن الادارة التنفيذية للبنك وقد تكون الادارة التنفيذية ايضا على خطأ. كما يجب ان يكون البنك المركزى فاعلا فى تطبيق المعايير عند اكتشاف اخطاء معينه في اداء القطاع المصرفى او اداء مجالس ادارات البنوك دون الكيل بمكيالين.

وأؤكد هنا ان البنك المركزى لن يكيل بمكيالين فى تعامله مع القطاع المصرفى، فنفس القواعد التى سنتطبق على بنوك القطاع الخاص سيتم تطبيقها على بنوك القطاع العام وعلى البنوك المشتركة.

أن كل يوم يمر نجد فيه جديد وكل يوم يمر يجعلنا اكثر ادراكا بضرورة مواكبة هذا الجديد. مهمتنا هي التفكير فى كيفية الارتقاء بالعمل المصرفى وكيفية تطبيق المعايير التى اصبحت مطبقة فى مختلف دول العالم. مهمتنا الى كيفية الوصول بالجهاز المصرفى الى اقصى درجات الكفاءة.. لان الكفاءة هي معيار البقاء.