QNB

تقرير الحوكمة السنوي
٢٠١٧

المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة ٥
المقدمة ٦
١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB ٦
١,١ المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات ٦
٢,١ نهج الحوكمة لدى مجموعة QNB ٧
٣,١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة ٧
٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٧ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك ٧
١,٢ تعزيز حوكمة الشركات وممارساتها ٧
٢,٢ الامتثال وحوكمة الشركات: العلاقة المتكاملة ٩
٣,٢ نهج إدارة المخاطر في ظل التهديدات الناشئة ١٢
٤,٢ دور الإفصاح المالي في الحوكمة الفعّالة للشركات ١٣
٥,٢ فوائد حوكمة الشركات لتطوير الأعمال العالمية لمجموعة QNB ١٣
٦,٢ دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات ١٤
٧,٢ حوكمة الشركات والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ١٥
٨,٢ المسؤولية الاجتماعية للشركات: تعزيز سمعة العلامة التجارية القوية لمجموعة QNB ١٥
٣. الجهات الرئيسية الفاعلة في تأسيس إطار الحوكمة ١٦
١,٣ مجلس الإدارة ١٦
١,١,٣ دور مجلس الإدارة ١٦
٢,١,٣ هيكل مجلس الإدارة ١٧
٣,١,٣ مدة المجلس وتجديد أعضاءه ١٧
٤,١,٣ مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة ١٧
٥,١,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين ١٧
٦,١,٣ حظر الجمع بين المناصب ١٨
٧,١,٣ مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ١٨
٨,١,٣ تقييم مجلس الإدارة واللجان ١٨
٩,١,٣ أمين سر مجلس الإدارة ١٩
١٠,١,٣ اجتماعات مجلس الإدارة ١٩
١١,١,٣ استقالة عضو مجلس الإدارة ١٩
١٢,١,٣ قرارات مجلس الإدارة ١٩
١٣,١,٣ لجان مجلس الإدارة ١٩
٢,٣ الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي ٢٣
٣,٣ مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ٢٤

٤. الإدارة التنفيذية ٢٤
١,٤ التركيبة والحوكمة ٢٤
٢,٤ اللجان الإدارية ٢٥
١,٢,٤ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية ٢٥
٢,٢,٤ لجنة الائتمان للمجموعة ٢٥
٣,٢,٤ لجنة الإدارة العليا ٢٦
٤,٢,٤ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة ٢٦
٥,٢,٤ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة ٢٦
٦,٢,٤ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة ٢٧
٧,٢,٤ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ٢٧
٨,٢,٤ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة ٢٧
٩,٢,٤ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة ٢٨
١٠,٢,٤ لجنة الموارد البشرية للمجموعة ٢٨
٥. إدارة المخاطر ٢٨
٦. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي ٢٩
١,٦ خطة تعاقب القيادة والهيكل التنظيمي ٢٩
٢,٦ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية ٢٩
٧. نظام الرقابة الداخلية ٣٠
١,٧ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة ٣٠
٢,٧ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة ٣١
٨. المدقق الخارجي ٣٢
٩. تصنيفات مجموعة QNB ٣٢
١٠. رأس المال والأسهم ٣٢
١١. حقوق المساهمين ٣٢
١٢. الإفصاح ٣٣
١٣. تضارب المصالح والتداولات الداخلية ٣٣
١٤. معالجة شكاوى العملاء ٣٤
١٥. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ٣٣
١٦. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB ٣٤
١,١٦ اللجان التنفيذية: الحوكمة وقواعد التشغيل ٣٥
٢,١٦ اللجان التنفيذية: قواعد المراقبة والإبلاغ ٣٥
٣,١٦ هيكلة رفع تقارير اللجان الإدارية لدى الفروع الخارجية ٣٦
الخاتمة ٣٧
ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة ٣٨
ملحق (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية ٤٠
ملحق (٣) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك
بموجب تعليمات مصرف قطرالمركزي ٤٢

كلمة رئيس مجلس الإدارة

مساهمينا الكرام،

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أقدم لكم تقرير الحوكمة السنوي للعام ٢٠١٧ الذي يبين ممارسات وتطبيقات الحوكمة لدى مجموعة QNB، والتي أصبحت وبكل فخر جزءاً لا يتجزأ من تقاليد المجموعة.

التزمت مجموعة QNB التزاماً تاماً بقيم الحوكمة الرشيدة كخيار أساسي لتوطيد الثقة مع المساهمين وأصحاب المصالح من خلال تبني أعلى معايير الحوكمة المؤسسية وترجمتها إلى ممارسات ملموسة ومترسخة في أعمال المجموعة وتوجهاتها الإستراتيجية.

تَعْتَبِر مجموعة QNB أن الحوكمة لا تقتصر على السياسات والإجراءات فقط، بل نجدها مرتبطة بشكل وثيق مع ثقافتنا وهياكل المؤسسة والتزام موظفينا، حيث تستوجب قيمنا الالتزام بالنزاهة كأساس لجميع التعاملات وتبني مبادئ أخلاقية متينة وذلك من قبل جميع أعضاء مجلس الإدارة وكافة موظفي المجموعة من أجل الحفاظ على الشفافية وتدعيم الثقة في المؤسسة وأنشطتها.

كما يضع مجلس الإدارة تطبيق الحوكمة الرشيدة على رأس أولويات المجلس من خلال إقراره إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB، وتحديد لوائح العمل لكيفية قيام المجلس بالأدوار الموكلة إليه، وإشرافه على الهياكل وإطار الحوكمة، فكل قسم وكل موظف في المجموعة يعد مسؤولاً عن العمل بموجب قيم المجموعة التي يتم قياس سلوكيات وممارسات الأعمال بناءً عليها في ظل ممارسات الحوكمة الرشيدة.

وفي ظل تغيّر التشريعات المرتبطة بحوكمة الشركات وزيادة المتطلبات التنظيمية، تواصل مجموعة QNB التزامها لتعزيز ودعم تبني أعلى المعايير الأخلاقية بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية وثقافة الالتزام بالمجموعة.

خلال عام ٢٠١٧، ركزت مجموعة QNB على تعزيز ممارسات الحوكمة من خلال إصدار الطبعة الثانية من دليل الحوكمة الذي يضمن الحد الأدنى من مبادئ ومعايير وتعليمات حوكمة الشركات على مستوى المجموعة. كما تعمل مجموعة QNB حاليا على الالتزام بتعليمات حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية والتي تعكس اهتمامنا ووعينا بأحدث متطلبات الحوكمة وآثارها على علاقات المجموعة مع المستثمرين والمساهمين والعملاء وأصحاب المصالح.

كما يستعرض هذا التقرير عمليات التطوير المستمر التي يتم إدخالها على آليات عمل مجلس الإدارة وبروتوكولات التقييم الذاتي لأداء المجلس مع الأخذ في الاعتبار التحديات والمخاطر وأحدث التطورات في القطاع المالي.

وفي الختام، نؤكد التزامنا بسعينا المتواصل لتطوير العديد من الخدمات المالية والمصرفية التي تقدمها مجموعة QNB، وحرصنا في الحفاظ على سمعتنا القوية ومكانتنا الرائدة التي تحتلها المجموعة إقليمياً ودولياً، كما نولي اهتماما خاصا لدعم ثقافة الانضباط التي تعكس قيمنا الأخلاقية والشفافية واحترام القوانين والتشريعات واللوائح لضمان المساهمة الفعالة في تعزيز الاستقرار المالي والتنمية المستدامة وخدمة المجتمع ككل.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

المقدمة

تُعتبر مجموعة QNB الحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية للحفاظ على سمعة المؤسسة محليا ودوليا. وتشمل حوكمة الشركات على مجموعة من الروابط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح.

وإن الالتزام بثقافة مؤسسية يحفز المدراء التنفيذيين والمسؤولين وكافة الموظفين وأصحاب الاختصاص على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية والالتزام بالسلوك القويم بما يؤدي إلى تأمين عوائد مجزية على الاستثمار وتحقيق نمواً في الإنتاجية على المدى الطويل.

وتبين ممارسات الحوكمة أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المجموعة، ويتم تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. فالحوكمة الفعّالة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لحسن سير المؤسسات المالية والقطاع المصرفي بشكل عام. إنّ سلامة العمليات المصرفية هي مفتاح الاستقرار المالي لمجموعة البنك، وبالتالي فإن كيفية إدارة الأعمال أمر أساسي لتعزيز ثقة المستثمرين والنزاهة في الأعمال.

١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB

تؤمن مجموعة QNB أن الحوكمة الجيدة للشركات تسهل الإدارة الفعالة والريادية والحكيمة مما يحقق نجاح المجموعة على المدى الطويل.

وتطبق مجموعة QNB معايير الحوكمة الرشيدة بشكل يتفق مع اللوائح والقوانين المحلية المعمول بها. كما تتبع أفضل الممارسات الدولية الصادرة عن لجنة بازل بخصوص الرقابة المصرفية (BCBS)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، والشبكة الدولية للحوكمة (ICGN)، وغرفة التجارة الدولية (ICC)، فضلا على المؤسسات الدولية الأخرى.

وافق مجلس إدارة مجموعة QNB على مجموعة شاملة من سياسات وإجراءات الحوكمة لضمان مراعاة المتطلبات القانونية والتنظيمية مما يعكس التوجه الفعلي للامتثال بالمعايير الدولية. ويتم فصل أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة عن مهام الإدارة التنفيذية، حيث يتولى مجلس الإدارة الإشراف العام على المجموعة ويقدم التوجيه الاستراتيجي من خلال الموافقة على المبادرات والسياسات والأهداف الاستراتيجية، في حين أن الشؤون اليومية للمجموعة يقوم بها الرئيس التنفيذي للمجموعة.

١,١ المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات

تطبيقا للمادة (٣) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى مساعدة مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة والإدارة التنفيذية في جهودها الرامية إلى تطبيق الممارسات المناسبة والفعّالة لحوكمة الشركات. وعلى الرغم من عدم وجود "إطار واحد يناسب الجميع" لنهج حوكمة يكون مناسبا لجميع الشركات، فإن مجموعة QNB تعتقد أن خلق قيمة طويلة الأمد هو القياس الأفضل لتبني سياسة ناجحة لحوكمة الشركات.

تعتمد مجموعة QNB المبادئ التوجيهية الأساسية التالية:

- يوافق مجلس الإدارة على استراتيجيات الشركة التي تهدف إلى بناء قيمة مستدامة طويلة الأمد. ويختار مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي للمجموعة ويشرف على عمله وعمل الإدارة العليا في إدارة الشركة، بما في ذلك تخصيص رأس المال للنمو طويل الأجل وتقييم وإدارة المخاطر؛ كما يحدد "أعلى مستويات" السلوك الأخلاقي.
- تقوم الإدارة التنفيذية بتطوير وتنفيذ إستراتيجية الشركة وتدير أعمالها تحت إشراف مجلس الإدارة بهدف خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل.
- تقوم الإدارة، تحت إشراف المجلس ولجنة التدقيق والانضباط التابعة له، بإصدار البيانات المالية التي تعرض بصورة عادلة الوضع المالي للبنك ونتائج عملياته، وتتيح فرصة الإفصاح للمستثمرين في الوقت المناسب لتمكينهم من تقييم مدى ملائمة المركز المالي ونشاط المجموعة بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بعملياتها.
- تقوم لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بإدارة العلاقة مع المدقق الخارجي، وتشرف على تدقيق القوائم المالية السنوية للبنك والضوابط الداخلية المذكورة في التقارير المالية، وتشرف على برامج إدارتي التدقيق والانضباط.
- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة (GBNRGPC) بدور قيادي في تشكيل الحوكمة المؤسسية لمجموعة البنك، وتسعى لضمان وجود مجلس إدارة متنوع يكون مناسبا لاحتياجات البنك واستراتيجيته، كما تتولى الإشراف على خطة التعاقب الوظيفي.
- يتعامل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بصورة مستمرة مع القضايا والأمور التي تهم المساهمين والتي تؤثر على قيمة المجموعة على المدى الطويل. ويتم تشجيع المساهمين الذين يتعاملون مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بطريقة قد تؤثر على اتخاذ القرارات أو إستراتيجية البنك على الإفصاح عن المعلومات المناسبة وتحمل المسؤولية تجاه مصالح البنك ومساهميه ككل. وكجزء من هذه المسؤولية، يتعين على مجلس الإدارة أن يحقق التوازن بين الاستخدامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لرأس المال عند تحديد كيفية توزيعه بطريقة تضمن القيمة طويلة الأجل للمساهمين. كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التعامل مع القضايا والأمور التي تهم المساهمين على المدى الطويل والتي تؤثر على قيمة وسمعة المجموعة.

- عند اتخاذ القرارات، يأخذ مجلس الإدارة في الاعتبار مصالح جميع مكونات مجموعة QNB، بما في ذلك أصحاب المصالح مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الذي تعمل فيه المجموعة.

تؤمن مجموعة QNB بأن الحوكمة الرشيدة تساهم وبشكل كبير بنجاح أعمالها على المدى الطويل، وعليه فقد كان هذا النجاح نتيجة مباشرة لتبني إستراتيجية العمل الرئيسية للمجموعة، بما في ذلك التزام المجلس بجودة ونزاهة وشفافية تقارير QNB المالية.

٢,١ نهج الحوكمة لدى مجموعة QNB

يرتكز نهج الحوكمة لدى مجموعة QNB على موروث غني من ممارسات الحوكمة العادلة والأخلاقية والشفافة، والتي كان العديد منها قائما قبل فرض اعتماد أعلى معايير الاحتراف والصدق والنزاهة والسلوك الأخلاقي. وباعتبارها مؤسسة عالمية، فإن ممارسات حوكمة الشركات التي تتبعها مجموعة البنك وشركاتها التابعة تتوافق مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات. ومن خلال آلية الحوكمة المتبعة في المجموعة، يتولى مجلس الإدارة إلى جانب لجانه المسئولية الائتمانية لجميع الأطراف المعنية من خلال ضمان الشفافية والإنصاف والاستقلالية في عملية صنع القرار.

يتم تعزيز نهج حوكمة الشركات من خلال الالتزام بنموذج التميز في أعمال مجموعة QNB كوسيلة لدفع التميز وتحقيق التوازن في تتبع التقدم المحرز في الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. ويوضح ميثاق قواعد السلوك في مجموعة QNB القيم والأخلاق ومبادئ العمل، وهو بمثابة دليل للمجموعة ومديريها وموظفيها يتم استكماله بآلية مناسبة للإبلاغ عن أي جوانب تتعلق بعدم الالتزام بالميثاق المذكور.

في عام ٢٠١٦، أصدرت هيئة قطر للأسواق المالية قانون حوكمة الشركات الجديد الذي أصبح ساري المفعول في عام ٢٠١٧، والذي يوفر إطارا شاملا لحوكمة الشركات المدرجة، بما في ذلك المبادئ الرئيسية لحماية حقوق المساهمين ويركز على المبادئ المتعلقة بتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة وكيفية تفعيل وتطبيق المتطلبات الواردة فيه.

وتلتزم مجموعة QNB بتبني وتطبيق متطلبات مصرف قطر المركزي ومتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية المتعلقة بحوكمة الشركات.

٣,١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة

يؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن حوكمة الشركات هي عنصر أساسي لتعزيز ثقة المساهمين خاصة مساهمي الأقلية وأصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة مستوى الشفافية في ما يتعلق بالملكية والسيطرة، وتنفيذ نظام مراقبة فعّال لإدارة الأعمال الاستراتيجية. وبالتالي تعزيز الجهود لخلق الوعي بأهمية حوكمة الشركات ضمن مجموعة QNB.

وتطبيقا للمادة (٤) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، يهدف تقرير الحوكمة السنوي المقدّم إلى مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية إلى الإفصاح، وبكل شفافية، عن ممارسات الحوكمة في مجموعة QNB بما يعكس قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يتعين على جميع الأطراف الالتزام بها. ويشمل ذلك هيكلة رأس المال، والرقابة، وحقوق المساهمين، والمساواة، وتطوير ميثاق مجلس الإدارة وأنظمة لجانه، وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة، والتعاقب الوظيفي، والمراجعة الدورية لمبادئ السلوك المهني، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبي احتياجات مجموعة QNB وتحقق أهدافها.

٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٧ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك

في إطار بناء ثقافة حوكمة شركات قوية للمجموعة ككل، شهدت مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٧ عدة تطورات على جميع المستويات فيما يخص تطبيقات حوكمة الشركات وممارساتها. وقد استهدفت هذه التطورات الجديدة الجوانب التنظيمية، أو إجراءات معينة على حد سواء.

تلخص المواضيع التالية الجهود الرئيسية التي بذلتها مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٧، لتعزيز إطار حوكمة الشركات:

١,٢ تعزيز حوكمة الشركات وممارساتها

واصلت مجموعة QNB جهودها الرامية نحو اعتماد وتطبيق المبادرات التشريعية الجديدة الصادرة خلال عامي ٢٠١٦ و٢٠١٧، حيث قامت المجموعة بتنفيذ العديد من المبادرات التنظيمية للتوافق مع المتطلبات الجديدة لكل مما يلي:

- قانون الشركات التجارية رقم (١١) لسنة ٢٠١٥، والذي يتضمن أحكاماً متعددة تهدف إلى تعزيز ثقافة وممارسات الحوكمة داخل الشركات في دولة قطر.
- تعليمات مصرف قطر المركزي بشأن حوكمة الشركات الصادرة خلال شهر يوليو ٢٠١٥.
- قواعد بازل - مبادئ حوكمة الشركات للبنوك الصادرة خلال شهر يوليو ٢٠١٥.
- نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية للشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية اعتباراً من مايو ٢٠١٧.

استناداً إلى ما تقدم، تم تنفيذ العديد من المشاريع لتطوير الإطار المؤسسي على مستوى المجموعة ككل، كما هو موضح في ما يلي:

المبادئ التوجيهية الجديدة للحوكمة في الفروع الخارجية

تماشياً مع المتطلبات التنظيمية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية وقانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥، قام بنك QNB بتطوير نهج إشراف موحد في سبيل تعزيز الحوكمة والرقابة على الكيانات التابعة لمجموعة QNB، أي الفروع الخارجية والشركات التابعة. وتشكل المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات للفروع الخارجية جزءاً لا يتجزأ من نهج الإشراف الموحد المشار إليه، حيث تهدف إلى مساعدة فروع QNB والشركات التابعة له في الخارج لمقارنة أداء ممارسات الحوكمة التي تقوم بها لتتماشى مع إطار الحوكمة لمجموعة QNB.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لإصدار المبادئ التوجيهية فيما يلي:

- وضع آليات للرقابة والإشراف بفعالية على العلاقة بين المركز الرئيسي لـQNB والفروع الخارجية.
- تحديد الإجراءات والمعايير والحد الأدنى من المتطلبات لإطار حوكمة فعال في الفروع الخارجية.
- وضع مجموعة المبادئ التوجيهية والمعايير الإشرافية في المجالات التي تؤثر على أعمال QNB.

تخضع الفروع الخارجية للقوانين واللوائح المحلية للبلد المضيف؛ وبالتالي تسود القوانين واللوائح الخاصة بالدول التي تعمل فيها الفروع، وعلى الفروع الخارجية إبلاغ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بأي تغييرات / تحديثات ضمن إطارها التنظيمي والقانوني المحلي.

(يرجى الرجوع إلى "إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB – القسم ١٦" لمعرفة المزيد من التفاصيل).

تحديث إطار الحوكمة في مجموعة QNB

بناءً على التطورات التنظيمية الأخيرة الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية خلال عام ٢٠١٧، اتخذت مجموعة QNB عدة إجراءات وتحليلات شاملة بهدف تحديد أثر التغييرات التنظيمية على إطار حوكمة الشركات الحالي واللوائح الداخلية لمجموعة QNB. وعليه، تم البدء باتخاذ الإجراءات التالية خلال عام ٢٠١٧، فيما يتعلق بالمتطلبات الجديدة:

- تحديث ميثاق مجلس الإدارة لمساعدة المجلس في القيام بمسؤولياته.
- تحديث سياسة مجلس الإدارة لتحديد التوجه المناسب له.
- تحديث نماذج تقييم استقلالية أعضاء مجلس الإدارة.
- تحديث متطلبات العضوية في مجلس الإدارة.

تقييم أداء مجلس الإدارة ولجانه التابعة

يدرك المجلس أهمية تقييم الأداء لتحسين فعالية المجلس وأعماله، وأن يكون التقييم ملائما ومتناسبا مع حجم المجموعة ككل وتركيبة المجلس. تم إجراء تقييم الأداء لعام ٢٠١٦ (والذي اكتمل خلال عام ٢٠١٧) بما يتوافق مع سياسة تقييم أداء مجلس الإدارة التي تم اعتمادها خصيصا لهذا الغرض.

وقد خلصت عملية التقييم إلى أن أداء المجلس ولجانه يعتبر كافيا وفعالا للوفاء بالمسؤوليات المطلوبة بشكل مناسب، وأن جميع أعضاء مجلس الإدارة يدركون ويحافظون على تقديم إسهاماتهم الفاعلة في اجتماعات المجلس.

بالإضافة إلى ذلك فقد ركز التقييم الذي أُجري عام ٢٠١٧ على العوامل التالية:

- استراتيجية القيادة والأداء والمواهب
- تكوين مجلس الإدارة
- فعالية مجلس الإدارة وسلوكياته
- مهارات مجلس الإدارة وخبرته
- المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة
- لجان مجلس الإدارة
- العلاقة مع الإدارة التنفيذية
- إنجاز العمل
- مهارات التواصل
- التخطيط والتنظيم

تم البدء في إجراء التقييم من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة (GBNRGPC) وذلك بالتنسيق مع سكرتير مجلس الإدارة الذي أحال استبيانات التقييم إلى رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أجل تجميع النتائج وإعداد مذكرة إلى اللجنة لمراجعتها والموافقة عليها وتقديمها إلى مجلس الإدارة. وقد تم إدراج نتيجة تقييم مجلس الإدارة كبند ثابت في جدول الاجتماع الأول لمجلس الإدارة الذي تم عقده خلال عام ٢٠١٧، كما تم عرض نتائج التقييم في التقرير السنوي المقدم إلى المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية المنعقد في ٥ فبراير ٢٠١٧.

يُعد التقييم مفيداً بشكل خاص لضمان التحسين المستمر لأداء مجلس الإدارة ومسؤولياته وموائمة ممارسات مجلس إدارة QNB مع المتطلبات التنظيمية المحلية والدولية.

تحديث دليل حوكمة الشركات

قامت مجموعة QNB، خلال عام ٢٠١٧، بإعداد ونشر دليل الحوكمة الجديد استناداً إلى آخر التحديثات التنظيمية من داخل وخارج قطر وكذلك أفضل الممارسات الدولية.

ويمثل دليل حوكمة الشركات وثيقة هامة للسياسات تحدد نهج حوكمة الشركات للمجموعة، وهيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان الإدارية كذلك. بالإضافة إلى أن هذا الدليل يعتبر وثيقة مهمة للغاية بالنسبة لأي من الشركات والمساهمين ووكالات التصنيف والمستثمرين وذوي المصالح الآخرين، لأنهم يركزون بشكل متزايد على تطبيق عمليات حوكمة الشركات السليمة كدليل على الالتزام الواضح بتقديم قيمة مستدامة على المدى الطويل.

ويتألف الدليل من جزأين، حيث ينص الجزء الأول على دور مجلس الإدارة ورئيس المجلس والرئيس التنفيذي للمجموعة واللجان التابعة للمجلس والإدارة التنفيذية. بينما تم تخصيص الجزء الثاني لإطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والمدقق الخارجي، وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

تمكين نهج إشراف موحّد قوي على مستوى مجموعة QNB

يخضع موظفو مراقبة الالتزام في فروعنا الدولية للإشراف من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، وهي المسؤولة عن التأكد من أن أعمالهم تتماشى مع الخطوط الرئيسية للرقابة والمتابعة والتي تمت الموافقة عليها من قبل لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة (GBACC). وفي هذا الصدد، تتولى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مسؤولية المراجعة الدورية لبروتوكولات ونظم التقارير، ولوحات معلومات الأنشطة، مع تحسين واعتماد خططها السنوية.

وفي عام ٢٠١٧، عززت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إطار الحوكمة والالتزام ومكافحة غسل الأموال في الفروع الخارجية والشركات التابعة، وذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات مكافحة غسل الأموال والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات عن طريق إدخال المعايير والعناصر الضرورية لتعكس بنية حوكمة الشركات السليمة وتحقيق استقلالية وظيفة الالتزام في الفروع الخارجية.

كما قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة باعتماد "التقرير الربع سنوي لمراقبة الملاحظات والمخالفات" الخاص بالقضايا المفتوحة التي تمت إثارتها والإبلاغ عنها أثناء عمليات المراجعة وتعمل على التنسيق مع دوائر الأعمال في البنك والفروع الخارجية والشركات التابعة لضمان متابعة جميع الملاحظات وخاصة تلك التي تنطوي على درجة عالية من المخاطر من أجل معالجتها بكفاءة وفي الوقت المناسب.

تعزيز السلوك الأخلاقي: مدونة قواعد السلوك لمجموعة QNB

يتعين على جميع موظفي مجموعة QNB التصرف بطرق أخلاقية ومسؤولة. ومن المبادئ الأساسية لمجموعة QNB أن يتصرف جميع موظفيها بأقصى قدر من النزاهة والمسؤولية في جميع الأوقات.

تمثل مدونة قواعد السلوك لمجموعة QNB دليلا للسلوك المهني اليومي لموظفيها. وتغطي مدونة القواعد جميع القوانين واللوائح المعمول بها، وأعلى معايير أخلاقيات العمل التي يجب على موظفي البنك إدراكها والامتثال لها خلال تسيير أنشطتهم اليومية.

تشمل مدونة القواعد الشركات التابعة للبنك والمتعاقدين الخارجيين لديه وتغطي على وجه التحديد المواضيع التالية:

- الالتزام بالقوانين واللوائح وسياسات وإجراءات مجموعة QNB
- بناء علاقة الثقة
- حماية أصول ومصالح المجموعة وعملائها
- تجنب تضارب المصالح
- الإفصاح عن المعلومات السرية
- المعاملات الشخصية
- التعامل مع وسائل الإعلام والدعاية
- العلاقات بين الموظفين والبنك
- استخدام معلومات الملكية والمعلومات الداخلية ومعلومات أصحاب المصالح
- معلومات الموظفين والخصوصية
- احترام حقوق الإنسان وحظر التمييز في مكان العمل.

كما قام البنك خلال عام ٢٠١٧، بإطلاق برنامجا تدريبيا بعنوان "مدونة قواعد السلوك لمجموعة QNB" على شبكة الإنترنت بهدف تعزيز الوعي بين الموظفين على جميع المستويات. حيث كان الهدف من ذلك تمكين الموظفين من تطوير القدرة على الاستجابة للسلوكيات والإجراءات المطلوبة، والإجراءات التي يجب "القيام بها" أو "الامتناع عنها"، مما يؤدي إلى حماية مصالح مجموعة البنك ودعمها.

٢,٢ الامتثال وحوكمة الشركات: العلاقة المتكاملة

إن توفر وظيفة التزام (انضباط) قوية لدى مجموعة QNB يعتبر عاملا مساعدا في الحفاظ على إطار تنظيمي قوي يحمي السمعة الجيدة للمجموعة ويخفض تكاليف الأعمال.

ترتكز استراتيجية الالتزام لدى مجموعة QNB على الإدارة الفعالة لوظيفة الالتزام، وذلك للتأكد من أننا نعمل بما يتماشى مع جميع المتطلبات والتعليمات التنظيمية، وبالتالي نكسب ثقة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة ونعزز مكانتنا التنافسية في الأسواق، حيث أن دمج متطلبات الالتزام في مختلف الأعمال اليومية والتخطيط الاستراتيجي يمنح مجموعة QNB ميزة تنافسية قوية. علاوة على ذلك، فإن وظيفة الالتزام القوية تساعد مجموعة QNB في حماية سمعتها الجيدة، وتقليل تكلفة رأس المال وتخفيض التكاليف عموماً.

وفي ضوء ما تقدم، تم بذل العديد من الجهود خلال عام ٢٠١٧ لمواكبة المتطلبات التنظيمية المتطورة والمعقدة على الصعيدين المحلي والدولي. ويستعرض القسم التالي الإنجازات الرئيسية لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة التي ساهمت بشكل كبير في تحسين إطار حوكمة الشركات في البنك.

آلية التقييم الذاتي لإدارة الانضباط والمتابعة: أداة جديدة للتوعية بالامتثال ومراقبته

بدأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مشروع إنشاء إطار شامل للتقييم الذاتي، والهدف من هذا المشروع هو تطبيق عملية مراقبة المخاطر الحالية بأكثر دقة وتفصيلاً بناءً على نهج علمي وموضوعي قائم على المخاطر لضمان الحماية الكافية لمجموعة QNB من التعرض لأي مخاطر مالية أو مخاطر تمس السمعة أثناء القيام بأنشطتها المصرفية.

كما يهدف المشروع بشكل رئيسي أيضاً إلى تحديد المجالات التي تشكل المخاطر الأكبر على الالتزام فيما يتعلق بحوكمة الشركات، والعقوبات، والالتزام بالمتطلبات التنظيمية، وعمليات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتحديد الأولويات لمراقبة المخاطر من خلال تحديد التصنيف المناسب لأنواعها ودرجتها، وربطها بالمسؤولين عن إدارتها وتخصيص الموارد بشكل فعّال للتخفيف من حدة التعرض للمخاطر؛ وقد تضمن الإطار استبيان الوعي الذاتي الموجه إلى أقسام البنك، ويتم التحقق من التعليقات والملاحظات بشكل سليم لتحديد نقاط الضعف والعمل على تطبيق التحسينات المناسبة.

خلال عام ٢٠١٧، عملت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على تطوير استبيان الوعي الذاتي بالالتزام (CSAQ) والذي يعد كـ"منهجية تقييم" لفروع المجموعة في الخارج من أجل تعزيز نهج موحّد عبر مجموعة QNB بأكملها. وتأخذ النتيجة الكلية للفرع في الاعتبار، وفقا للمنهجية الجديدة، جميع العناصر ذات الصلة بالكيانات (أي مستوى المخاطر والموقع الجغرافي وأنواع العملاء ونوع الأعمال) عن طريق تحديد الوزن الملائم لكل مجال من مجالات الالتزام استناداً إلى حالة العناصر المذكورة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تزويد الشركات التابعة الدولية بكل الدعم المطلوب لإكمال استبيان الوعي الذاتي بالالتزام لديها وفقاً للقوانين واللوائح المحلية المعمول بها وبما يتماشى مع التوجهات والقواعد الإرشادية لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة.

مبادرات التدريب والتوعية بالالتزام من أجل حوكمة فعالة

أطلقت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مبادرات استراتيجية لتتوافق مع المعايير العالمية للحماية من الجرائم المالية، وقد غطت المبادرات العديد من النقاط الرئيسية اللازمة في هذا الشأن. كما تمت مراجعة استراتيجية وبرنامج التدريب والتوعية لإطلاق نهج جديد وفعّال من خلال إجراء عمليات "التدريب في الموقع" لتنبيه موظفي الفروع إلى مخاطر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والمسؤوليات تجاه نظام الإبلاغ عن المعاملات والأنشطة المشبوهة. وقد تمت ملاحظة زيادة عدد الاستفسارات الواردة بخصوص عمليات وإجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من مختلف أقسام الأعمال، وهو ما يشكل نتيجة إيجابية لعمليات التوعية والتدريب المقدمة.

تغطي برامج وأُطر التدريب الاستراتيجية المعدة من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة الإدارات والفروع المحلية والخارجية وجميع الشركات التابعة المحلية والدولية. ويتم إجراء برامج التدريب وفقاً لجداول محددة، وتُستخدم الأدوات المباشرة أو عبر الإنترنت اعتماداً على وظائف الموظفين المستهدفين ومستوى الخبرة وطبيعة متطلبات العمل، وما إلى ذلك.

وفي سبيل تطبيق متطلبات التدريب، فإن حضور البرامج التدريبية والتحقق من الوصول إلى الغايات المحددة لها من العناصر الأساسية في تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية الفردية والجماعية على مستوى الوحدة/الفرع لضمان المتابعة السليمة والفعالة لعمليات التدريب.

مكافحة الجرائم المالية: نهج الالتزام المتطور

تم خلال العام ٢٠١٧ إجراء تقييم تشخيصي شامل باستخدام عناصر الإطار القياسي لمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب. وقد شملت العناصر التي تم تقييمها السياسات والإجراءات والنظم والضوابط والتدريب وغير ذلك من عناصر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. كما تم تقييم كل عنصر وفقاً لنموذج تقييم خاص لتحديد الأولويات التي يقوم عليها إجراء المراجعات وخطط المعالجة. وكانت هذه العملية التشخيصية موجهة أساساً نحو تحديد المجالات التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية وتعزيزية.

كما تم إعادة تشكيل منهجية الأسلوب المرتكز على المخاطر لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب من أجل تعزيز إجراءات المراقبة على العملاء المرتبطين بالدول المصنفة ذات المخاطر العالية. وقد استكملت هذه المبادرات في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب باستراتيجية تدريب مصممة خصيصاً لمشاركة التطورات الجديدة مع جميع موظفي QNB وإرشادهم من خلال المواضيع التالية:

- بناء هياكل حوكمة عالمية
- تعزيز كفاءة الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة
- تعزيز أدوات الرصد والمراقبة
- إتباع معايير الرقابة المتبعة عالميا ضد الجرائم المالية؛ و
- آخر مستجدات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والاستراتيجية المتبعة.

بالإضافة لما سبق، تم تحسين النظام الآلي الخاص برصد ومتابعة العمليات المشبوهة لتعزيز قدرات فرق العمل لدى البنك في مجال التحقيق والكشف عن الجرائم المالية، بما في ذلك تقديم تدريب متقدم للموظفين المعنيين، حيث تعتمد مجموعة البنك نهجاً عالمياً في هذا المجال وتواصل إحراز تقدم كبير نحو وضع إطار متين ومستدام لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

علاوة على ذلك، فإن البنك يعمل حالياً على تعزيز قدراته في مجال تقييم تطبيق سياسات "اعرف عميلك" (KYC) من خلال إنشاء منصة متكاملة لتطبيق سياسات "اعرف عميلك"، ومن المتوقع أن توفر المنصة رؤية واضحة لجودة معلومات نموذج "اعرف عميلك" للعملاء وتعزيز عمليات الرصد والمتابعة بطرق آلية وعلمية.

أنشطة الالتزام ببرامج العقوبات الدولية عبر مجموعة QNB: التحدي المتجدد

يشكل الالتزام ببرامج العقوبات الدولية جزءاً رئيسياً من حماية القنوات المصرفية حتى لا تُستخدم في أغراض غير مشروعة. ويرصد QNB عن كثب، من خلال عدة مبادرات، جميع المخاطر الناشئة والاتجاهات المرتبطة بالجرائم المالية من أجل تجنّب الانخراط في أي أعمال غير مشروعة. وتحقيقاً لهذا الغرض، تم تنفيذ وتطبيق العديد من الأدوات الهامة التي تستهدف ما يلي:

- معالجة معاملات التمويل التجاري المرتبطة بالبلدان ذات المخاطر العالية؛
- العلاقات المصرفية مع وكالات الشحن واللوجستيات؛
- مراقبة السلع ذات الاستخدام المزدوج؛
- إتمام عملية مراجعة معاملات التمويل التجاري؛ و
- دمج تعليمات البنوك المراسلة في قنوات الدفع الإلكتروني لدى مجموعة QNB.

علاوة على ذلك، تم تطبيق استبيان جديد عن الالتزام ببرامج العقوبات الدولية وسياسة اعرف عميلك ومكافحة غسل الأموال لدى المصارف المراسلة صُمم خصيصاً ليشمل متطلبات (Wolfsburg) الحالية، مع طلب المزيد من المعلومات التي تهدف إلى توفير المزيد من الوضوح والتفاصيل عن طبيعة ونشاط كل مؤسسة مالية، إلى جانب الأطر المتعلقة بأنشطة "مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب" والعقوبات لديها ونسبة التعرض للمخاطر لدى كل منها.

بالإضافة إلى ذلك، وبسبب المخاطر التي ينطوي عليها التعامل مع السلع التي يمكن استعمالها في الأنشطة المدنية والعسكرية (السلع ذات الاستخدام المزدوج)، تم إعداد خطة عمل لضمان الامتثال للالتزامات والضوابط الدولية المتعلقة بتمويل السلع ذات الاستخدام المزدوج وتحويلها، وذلك من خلال إعداد "التوجيهات الإرشادية لمراقبة العناصر ذات الاستخدام المزدوج" التي تغطي جميع مؤشرات المخاطر والمحاذير.

مكافحة الفساد

تحظى طريقة القيام بالأعمال في مجموعة QNB، بنفس أهمية الأعمال الواجب تنفيذها. وتسعى مجموعة QNB إلى توفير بيئة عمل يحقق فيها كل موظف أعلى المعايير العملية والشخصية، ويشعر فيها الجميع بفخر الانتماء للمجموعة وأداء الوظيفة التي يقوم بها. ويتبنى البنك سياسة القيام بتنفيذ جميع الأعمال بكل مصداقية وبطرق أخلاقية حيث تطبق مجموعة QNB سياسة لا تتسامح إطلاقاً مع الرشوة والفساد، كما أنها ملتزمة بتطبيق أعلى معايير المهنية والنزاهة في جميع التعاملات والعلاقات التجارية في أي مكان تعمل فيه المجموعة وتنفذ وتفرض أنظمة فعّالة لمكافحة الرشوة والفساد.

وتحقيقاً لهذا الغرض، أصدرت مجموعة QNB في عام ٢٠١٧ "سياسة مكافحة الرشوة والفساد" لتوفير المعلومات والتوجيهات الإرشادية للعاملين في البنك حول كيفية التعرف على قضايا الرشوة والفساد والتعامل معها والتأكيد على التزام مجلس الإدارة، والإدارة العليا وجميع الموظفين بمنع ومكافحة الفساد.

وتُمكن الضوابط المُضمّنة في هذه السياسة من التأكد من وجود تدابير لمكافحة الفساد في سياسات وإجراءات مجموعة QNB، وتقييم وتحديث أشكال وأوجه الرشوة والاحتيال وسائر أشكال الفساد بانتظام من خلال استخدام برنامج تقييم مخاطر الاحتيال الذي يُطبق على مختلف المنتجات والعمليات والوظائف الرئيسية والأقسام لتقييم مخاطر الفساد المتأصلة.

إطار مراقبة عمليات الاحتيال

وفقاً لقرار الإدارة التنفيذية، تم نقل نشاط مراقبة الاحتيال إلى وحدة مراقبة الاحتيال ضمن إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة. وبناءً على ذلك، تم الشروع في تأسيس الوحدة الجديدة واستكمال الخطوات الرئيسية لبناء هيكل تنظيمي كاف، وإعداد آليات رفع التقارير، ونطاق العمل وتوصيف الوظائف. علاوة على ذلك، تم الانتهاء من تحديد واختيار موظفي الوحدة الجديدة، وتم بدء العمل على إعداد برنامج إدارة مخاطر الاحتيال، بما في ذلك السياسات المكتوبة لتعكس توقعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المتعلقة بإدارة مخاطر الاحتيال وفقا للمبادئ المعمول بها دوليا. ومن المتوقع أن تعمل الوحدة الجديدة بكامل طاقتها خلال عام ٢٠١٨.

إطار مراقبة أنشطة الإسناد والاستعانة بمصادر خارجية على مستوى المجموعة

بناءً على التعاون المستمر بين إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وأقسام إدارة المخاطر بالمجموعة؛ تم تنفيذ تحليل شامل لعمليات الإسناد ومقدمي الخدمات للبنك بهدف تعزيز سياسات وإجراءات الرقابة على عمليات الإسناد والاستعانة بمصادر خارجية؛ بالإضافة إلى مراجعة سياسات أمن تكنولوجيا المعلومات، وحقوق الدخول إلى النظم الآلية بما في ذلك حدود صلاحيات الدخول وعملية تقييم المخاطر المرتبطة بذلك؛ وقد جرى توسيع نطاق الجهود المبذولة لتشمل الموافقات الداخلية والخارجية عند الاقتضاء؛ بالإضافة إلى إدراج أجزاء تتعلق بمعايير الإسناد والاستعانة بمصادر خارجية في المواد التدريبية المتعلقة بالمخاطر والالتزام لجميع الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتوسيع نطاق رصد أنشطة الإسناد والاستعانة بمصادر خارجية للفروع الخارجية من أجل تقييم الخدمات المقدمة عبر هذه الفروع، وتصميم إطار رقابي جديد بخصوص تحديد و ضبط أوجه التعامل مع الأطراف الخارجية (شركات / أفراد).

إعداد التقارير الضريبية: تمكين التبادل التلقائي للمعلومات بشفافية وفعالية على مستوى المجموعة ككل

تم مؤخرا إطلاق العديد من المبادرات الجديدة المتعلقة بإنفاذ التبادل التلقائي للمعلومات (AEOI) مثل قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية "FATCA" (قانون الولايات المتحدة)، ومعايير الإبلاغ المشتركة "CRS" (مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، وما إلى ذلك. وقد صدرت هذه التنظيمات العالمية بغرض وضع اتفاقات بين مختلف البلدان لتبادل معلومات العملاء بهدف مكافحة التهرب الضريبي في المقام الأول.

تعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة كخبير ومنسق في مشاريع قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية ومعايير الإبلاغ المشتركة على مستوى المجموعة ككل، كما تقع على عاتقها المسؤولية الرئيسية للعمل كنقطة اتصال في برامج تطبيق قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية /

معايير الإبلاغ المشتركة والعمل مع مختلف وحدات الأعمال وموظفي الامتثال في الفروع الخارجية على طرق العمل المتعددة فيما يتعلق بهذه القوانين. وتعتبر إدارة الانضباط والمتابعة أن المجموعة قد امتثلت بالكامل لقانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية وأنها مستعدة لتنفيذ معايير الإبلاغ المشتركة اعتباراً من عام ٢٠١٨.

٢,٣ نهج إدارة المخاطر في ظل التهديدات الناشئة

تتمتع مجموعة QNB بوجود إطار قوي لإدارة المخاطر وهيكل حوكمة يضمن تحقيق التوازن الجوهري بين المخاطر والعوائد. وتمثل إدارة المخاطر في مجموعة QNB محور عمليات إدارة المخاطر على جميع مستويات البنك. وتتبنى مجموعة QNB نهجاً مركزياً لإدارة المخاطر مدعوماً بكوادر محلية تتمتع بالمعرفة والخبرة اللازمة للقيام بأعمالها.

بناءً على الأنماط الجديدة والتهديدات الناشئة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية، أطلقت دائرة إدارة المخاطر للمجموعة عدة مبادرات خلال عام ٢٠١٧ لمواجهة التحديات الجديدة وتعزيز إطار إدارة المخاطر والحفاظ على أمان مجموعة البنك. فيما يلي إجراءات دائرة إدارة المخاطر لمجموعة QNB لمواجهة التهديدات الناشئة والأنماط الجديدة للمخاطر:

السلامة الإلكترونية:

تتزايد بيئة التهديدات الإلكترونية في جميع أنحاء العالم بشكل كبير، فبالإضافة إلى الهجمات التي تستهدف البيانات المالية والشخصية، يستهدف القراصنة بشكل متزايد أنظمة المراقبة والتحكم الخاصة بشبكات الكهرباء والمصانع الكيميائية وأنظمة الطيران وشبكات النقل وأنظمة الاتصالات والشبكات المالية.

يجري فريق أمن المعلومات في QNB التقييم المستمر للمشهد الحالي للتهديدات، ويعمل مع الفرق المختلفة في البنك لضمان حماية QNB من التهديدات الناشئة.

وتشكل المسؤولية الإلكترونية أحد الاهتمامات المتزايدة بالنسبة لجميع الشركات تقريباً في العالم. ويتجلى هذا الواقع بوضوح في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على وجه التحديد. فمن الناحية التاريخية، لم يواكب الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في هذه المنطقة بقية العالم، مما يجعل المنطقة هدفاً سهلاً لهذه التهديدات. ويتأكد ذلك من خلال إحصاءات صدرت عن عدد من الدراسات الاستقصائية التي تضع بلدان مجلس التعاون الخليجي في أعلى ١٠ أهداف للهجمات الإلكترونية في جميع أنحاء العالم. وفقاً لنفس الاستقصاء، تركز ما بين ٢٥٪ و٣٥٪ من جميع الهجمات الإلكترونية على شركات دول مجلس التعاون الخليجي. لذلك، استحدثت بوليصة تأمين المسؤولية الإلكترونية لتحمي المؤمَّن عليه من خسائر انقطاع الأعمال وحوادث الابتزاز التي تعقب الهجوم الإلكتروني. كما أنها تعوض المؤمَّن عليه ليتمكن من إخطار العملاء في حالة تعرض بياناتهم للخرق، وأن يوفر التكاليف والخدمات للمساعدة في الحماية وتخفيف الضرر الذي قد يلحق بسمعة الشركة في أعقاب الخرق أو الهجوم الإلكتروني.

ويغطي تأمين المسؤولية الإلكترونية الخسائر المتعلقة بتلف أو فقدان المعلومات من أنظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات. وتشمل سياسات التأمين عموماً تقديم مساعدة كبيرة في الحادث نفسه وكذلك إدارته، مما قد يشكل ضرورة حين تتعرض الشركة لضرر يحلق بسمعتها أو إنفاذ اللوائح التنظيمية لديها.

تعزيز أمن و خصوصية المعلومات

يلتزم QNB بضمان خصوصية بيانات العملاء وأمنهم في "سياسة الخصوصية" لديه، كما تم نشر تدابير مختلفة لضمان خصوصية وأمن بيانات العملاء، حيث يلتزم البنك بتطبيق القواعد والمعايير الدولية المتعلقة بإدارة أمن المعلومات، وقد حصل البنك في هذا الصدد على شهادة الأيزو رقم ٢٧٠٠١:٢٠١٣. ويتوفر لدى البنك إدارة أمن المعلومات المخصصة لهذا الغرض، حيث يعمل موظفوها على الكشف عن حوادث التهديدات الإلكترونية ورصدها والتعامل معها.

وقد صدرت "سياسة حماية المعلومات الشخصية للمجموعة" الخاصة لضمان التعامل بسرية ونزاهة كاملة مع معلومات العملاء، وضمان أن تدمج مجموعة QNB تطبيق المعايير العالية لحماية البيانات.

الإبلاغ عن رسائل البريد الإلكتروني للتصيُّد الاحتيالي

لا تزال هجمات التصيد الاحتيالي تشكل أكبر التحديات التي تواجه جميع المؤسسات، حيث يستهدف المهاجمون الموظفين والعملاء، وعادةً ما يرفقون ملفات ضارة أو روابط لمواقع إلكترونية وهمية لا يمكن اكتشافها دائماً بواسطة برامج مكافحة الفيروسات. لذلك يجب على موظفي البنك عدم فتح المرفقات من المرسلين غير المعروفين. ويعد الإبلاغ السريع عن رسائل التصيد الاحتيالي أمراً ضرورياً لضمان التصدي لهذه الهجمات في وقت مبكر وتقليل فرص استغلالها.

مخاطر التجّارة الإلكترونية

لقد انخفضت مستويات الاحتيال السابقة على الإنترنت (التجارة الإلكترونية) باستخدام بطاقات غير صالحة لسداد فواتير المياه والكهرباء بشكل ملحوظ بعد تطبيق ضوابط جديدة على قنوات الدفع لدى البنك. وقد حدد محللو المخاطر تركيز المدفوعات المحتالة باستخدام البطاقات الصادرة من أمريكا الشمالية وكندا وأمريكا اللاتينية وأمريكا الجنوبية. حيث عملت الضوابط الجديدة والقائمة عن هذه المدفوعات من تقليل عمليات التفويض بالدفع.

تم تحديد حوادث الاحتيال المستمر على تطبيقات الهواتف الجوالة المحلية، ويُتوقع إجراء تغيير في تكوين عملية المصادقة على الدفع لإغلاق الثغرة المستخدمة من قبل المحتالين.

الزيارات للفروع المحلية والشركات التابعة الخارجية

خلال عام ٢٠١٧، بدأت إدارة مخاطر العمليات في للمجموعة بالتنسيق مع إدارة خدمات الأفراد في للمجموعة إجراء عملية تقييم المخاطر التي تركز على الضوابط الرئيسية المتعلقة بالفروع لضمان فعالية إجراءات مراقبة المخاطر واعتباراً من يوليو ٢٠١٧، تمت زيارة ما مجموعه ١٣ فرعاً.

كما تم في إطار مشروع مظلة التأمين الجماعي إضافة العديد من الفروع الخارجية والشركات التابعة لتشمل الهند، سويسرا، بنك قطر الوطني- سوريا، مصرف المنصور (العراق)، و QNB اندونيسيا و QNB الأهلي (مصر) و QNB تونس.

٢-٤ دور الإفصاح المالي في الحوكمة الفعّالة للشركات

إن عملية الإفصاح عن التقارير المالية ضرورية للغاية بالنسبة للمساهمين في أي شركة لأنهم غالباً ما يستخدمون البيانات والمعلومات الواردة فيها لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية والاستثمارية المتعلقة بالمؤسسة المعنية.

وينظر المستثمرون لبيانات الإفصاح المالي الشفافة على أنها جزء أساسي من حوكمة الشركات ومؤشر على قوة وفعالية ممارساتها. كما ازداد التركيز على دور الرقابة المالية من حيث إصدار معلومات مالية شفافة ذات قيمة وخالية من أي أخطاء للمجتمع المالي بشكل عام.

تسعى مجموعة QNB باستمرار إلى تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، وذلك بهدف تقديم المعلومات المالية الأكثر دقة التي تعكس بشفافية الوضع المالي للبنك.

وفي هذا السياق، ولضمان تطبيق منظم للأدوات المالية التابعة للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٩ (معيار جديد للتقارير المالية) الذي سيدخل حيز التنفيذ اعتباراً من ١ يناير ٢٠١٨، شكلت مجموعة QNB لجنة توجيهية لمشروع المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٩ لإدارة عملية إعداد التقارير المالية وفقا لهذا المعيار.

إن مشروع قياس الانخفاض في القيمة، استناداً إلى خسائر الائتمان المتوقعة، يزيد من الاعتماد على بيانات مخاطر الائتمان وعملياتها باعتبارها مدخلات رئيسية لحساب الانخفاض في القيمة في سياق الأعمال. كما تم إنشاء مشروع مشترك بين إدارة الائتمان وإدارة المخاطر بالمجموعة منذ أوائل عام ٢٠١٦ لتطوير البيانات والأدوات اللازمة من أجل الامتثال للقوانين ذات الصلة الصادرة عن مصرف قطر المركزي (التعميم رقم ٢٠١٧/٩).

ويتم إنجاز هذا المشروع على مستوى المجموعة حيث تدعمه الشراكة الخارجية مع الاستشاريين المعينين لإدارة المخاطر لدى البنك من أجل الحصول على وجهة نظر مستقلة بشأن تلبية المتطلبات التنظيمية وكذلك التوجيه بشأن تطبيق المعايير الدولية بشكل عام.

ويخضع المشروع للإشراف الرسمي من قبل اللجنة التوجيهية للمعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٩ التي تمثلها الإدارة العليا من إدارة المخاطر للمجموعة، وإدارة التمويل، وإدارة مخاطر الائتمان، وعمليات المجموعة، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، ويرعاه كل من رئيس إدارة المخاطر للمجموعة ورئيس الرقابة المالية للمجموعة بشكل مشترك.

ويتطلب تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية ٩ إجراء تغييرات جوهرية على سياسات وإجراءات مخاطر الائتمان، مما يضمن مستوى عال من الشفافية للمدققين والجهات التنظيمية والمستثمرين على حد سواء.

وقد حددت إدارة مخاطر الائتمان نقاط العمل الرئيسية واعتمدت إجراءات مناسبة وأجرت تغييرات على السياسات، مما يضمن استعداد QNB بشكل جيد لتطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٩ في عام ٢٠١٨. وقد زاد التدريب الداخلي إلى جانب اختبار المستخدمين في إدارة مخاطر الائتمان، علما بأن البنك قد بدأ في التشغيل المتوازي خلال الربع الأخير من عام ٢٠١٧ من أجل فهم أفضل للتأثير المحتمل للمعيار الجديد لاكتساب الخبرة اللازمة.

٢-٥ فوائد حوكمة الشركات لتطوير الأعمال العالمية لمجموعة QNB

تؤثر حوكمة الشركات على تطوير أسواق رأس المال وعملها، كما أن لها تأثيرا قويا على تعبئة الموارد. وفي ظل تزايد حركة رأس المال والعولمة، أصبحت حوكمة الشركات أيضاً من الشروط الهامة التي تؤثر على القدرة التنافسية وظهور منتجات وخدمات جديدة. وقد استفادت مجموعة QNB من فوائد نموذج حوكمة الشركات القوي لديها، حيث أنها واصلت توسيع نطاق عملها بما يتمشى مع رؤيتها في أن تصبح واحدة من البنوك الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بحلول عام ٢٠٢٠ من خلال إطلاق منتجات وخدمات جديدة مصممة خصيصاً لتلبي احتياجات العملاء.

تعزيز تجربة العملاء من خلال الابتكار في المنتجات

خلال عام ٢٠١٧ واصلت مجموعة QNB نموها الكبير في السوق القطري وكذلك الأسواق الدولية من خلال تقديم منتجات وخدمات تنافسية، والاستفادة من التقنيات الرائدة وتنفيذ استراتيجيات أعمال فعالة لتقديم قيمة أكبر وتوفير الملاءمة والشفافية لعملاء الخدمات المصرفية للأفراد. وفي هذا الصدد، تم إطلاق المنتجات والخدمات التالية لتعزيز تجربة العملاء:

- فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة والتطورات والفرص التجارية الجديدة، يفتخر QNB بإطلاق واجهة جديدة ومحسنة لأجهزة الصراف الآلي (مشروع تجهيز أجهزة الصراف الآلي) بفرع حمد الكبير. كما تم إطلاق الخدمة الذاتية لإيداع الشيكات من خلال أجهزة الصراف الآلي التابعة لبنك QNB في فرع "المول"، وإطلاق حلول

الدفع بنقاط البيع لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج نجوم من Ooredoo. وقد نجحت إدارة الخدمات المصرفية للأفراد في إنجاز مشروع نافذة الخدمة الذاتية مع نظام تحويل النقود من ويسترن يونيون (WU) لتمكين قبول بطاقة NAPS وتعزيز التحويلات من قطر من خلال فروع ويسترن يونيون.

- في يونيو ٢٠١٧، أطلق QNB، بالشراكة مع ماستركارد، حملة تسويقية مبتكرة حصرياً لحاملي بطاقات ماستركارد، حيث تمكن ١٦ فائزاً من الاستمتاع برحلة مدفوعة المصاريف إلى أي مكان بالعالم.

- أطلقت إدارة البطاقات بالمجموعة، بالتعاون مع "International Retail" و QNB Suisse، بطاقة "مايسترو" الجديدة للعملاء في QNB سويسرا لإجراء كل من المعاملات الخاصة بالخدمة.

- أطلقت خدمة أوائل QNB حملة استحواذ للربع الثاني في أبريل، مما يبرز قدرات البنك المصرفية العالمية المتميزة، مثل تقديم خدمات "Global Recognition Services" و"Global Account Access"، وخدمات الرهن العقاري عبر الحدود والخدمات الاستشارية العقارية، فضلاً عن الخبرة المصرفية المتميزة لشبكة فروع البنك الدولية التي تقدم خدمة أوائل QNB.

- أطلقت أوائل QNB، مع فريق مكافآت "Life Rewards"، حملة متميزة في أبريل لتشجيع عملائها على حث أصدقائهم وعائلاتهم وزملائهم الذين لديهم ملفات مصرفية متميزة للاشتراك في خدمة أوائل QNB والحصول على مكافآت تصل إلى ٣٠,٠٠٠ نقطة في برنامج مكافآت الحياة.

- أطلقت أوائل QNB، بالتعاون مع "International Retail" حملة تلفزيونية تجارية تركز على قدرات الرهن العقاري عبر الحدود في إطار برنامج "Global Recognition". سيعزز ذلك وضع خدمة أوائل QNB لتقديم تجربة مصرفية عالمية متميزة.

- أطلق البنك حملة تواصل باستخدام أداة التسويق BTL لتعزيز المنتجات والمزايا الأكثر جاذبية (القروض الشخصية، مزايا بطاقات الائتمان، الضمان البنكي) لعملائه باستخدام البريد الإلكتروني الخاص بهم.

- أطلقت International Retail بالتعاون مع خدمة أوائل QNB وبنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن خدمات فتح الحسابات والرهن العقاري عبر الحدود لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن. حيث يمكن للعملاء فتح حساب وتقديم طلب الحصول على قرض الرهن العقاري لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل من خلال شبكة فروع البنك في قطر.

- أطلقت International Retail بالتعاون مع خدمة أوائل QNB و QNB Finansbank في تركيا خدمات فتح حساب عبر الحدود بين QNB في قطر وQNB Finansbank في تركيا.

والآن يمكن للعملاء فتح حساب وتقديم طلب الحصول على قرض الرهن العقاري لدى QNB Finansbank في تركيا من خلال شبكة فروع بنك QNB في قطر.

٦-٢ دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات

يمثل التدقيق الداخلي أداة الرقابة الإدارية المستقلة والمهمة التي ترتبط مباشرة بقواعد العمل، حيث يوفر الأمن الأساسي من خلال توفير المستوى اللازم من الضمانات المعقولة والمتوقعة المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية الذي يعد أحد ركائز حوكمة الشركات، ويتم ذلك من خلال قياس وتقييم فعالية الضوابط التنظيمية.

وفي هذا السياق، قامت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بتنفيذ العديد من المشاريع التي تركز على تعزيز هذا الدور الجديد لدعم حوكمة الشركات الفعالة.

نطاق عمل التدقيق الداخلي بالمجموعة

تشكل جميع الأنشطة الدولية والمحلية للفروع والشركات التابعة والشركات الزميلة والمكاتب التمثيلية للمجموعة في جميع الدول التي تعمل فيها المجموعة جزءاً من نطاق تدقيق إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة (GIAD). وسيتم تغطية الشركات التابعة والشركات الزميلة للمجموعة من قبل إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة إلى الحد الذي تسمح به اللوائح ذات الصلة واتفاقيات الرقابة الإدارية، حيث يتم مراجعة وتحديث نطاق التدقيق بعناية ويتم تنفيذه تدريجياً مع مراعاة إستراتيجية أعمال المجموعة ونموها والمخاطر الناشئة.

خلال عام ٢٠١٧، تم وضع خطة التدقيق السنوي باستخدام أفضل الممارسات القائمة على تقييم المخاطر لجميع أعمال وأنشطة المجموعة مع الأخذ في عين الاعتبار المتطلبات التنظيمية، بما في ذلك متطلبات كفاية رأس المال ومتطلبات السيولة وفقاً لاتفاقية بازل ٣، فضلاً عن مجالات إدارة المخاطر التشغيلية الناشئة. كما تتم مراجعة الخطة وتعديلها باستمرار حسب الضرورة خلال السنة استجابةً للتغيرات في أنشطة أعمال المجموعة وعملياتها وأنظمتها وضوابطها التي تؤثر على هيكل مخاطر المجموعة. كما ساهمت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة في تحليل البيانات المالية الفصلية والسنوية للمجموعة وبيانات الأداء الأخرى فضلاً عن تطوير العرض الدوري المقدم إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس إدارة المجموعة للتركيز على البيانات والمعلومات الهامة التي تستخدم في متابعة الأداء والإشراف عليه بفعالية في مختلف الأنشطة.

بالإضافة إلى ذلك، تم خلال العام ٢٠١٧ تطوير الإشراف على الشركات التابعة، مع التركيز على نطاق عملها وأطر وهياكل الرقابة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر كجزء من عملية الإشراف والتقييم. ويؤدي هذا إلى تمكين إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة من مواءمة هيكل الحوكمة وترتيباته في الشركات التابعة مع تلك التي تحتفظ بها المجموعة، مما يعزز تحقيق رؤية المجموعة واستراتيجيتها.

٧-٢ حوكمة الشركات والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية لمجموعة QNB دوراً هاماً في بناء علاقات ثقة قوية بين مجموعة QNB وموظفيها والحفاظ عليها. وفي هذا الصدد، قامت دائرة الموارد البشرية خلال عام ٢٠١٧ بإطلاق وتنفيذ العديد من المبادرات والتحسينات التي تهدف إلى تحسين علاقة الثقة التي تتمتع بها مجموعة QNB مع موظفيها، ومن ثم تزويد المجموعة بأفضل المواهب والمهارات المطلوبة لتحقيق رؤية المجموعة ككل.

التطوير الوظيفي

يعتبر التطوير الوظيفي من المبادرات الاستراتيجية الرئيسية لدى مجموعة QNB، حيث يقدم فريق إدارة خطط التطوير الوظيفي (Career Management)، بالشراكة مع المديرين المباشرين ورؤساء الأقسام والإدارات الدعم المطلوب لتطوير مهارات الموظفين بالتحفيز الذاتي على جميع المستويات بهدف مساعدتهم في تنمية دورهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية. ويتم توفير فرص التطوير الوظيفي المناسبة وخيارات خارطة طريق التطوير للموظفين المعينين لتلبية الاحتياجات الفردية واحتياجات أعمال المجموعة على حد سواء. ومن خلال هذه الشراكة بين الإدارات، يتم توفير التوجيه للتعرف على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتعليمهم والتطوير السريع لمهاراتهم ليكونوا جزءاً من مجموعة المواهب الرسمية.

وفي إطار التركيز على التطوير الوظيفي والحفاظ على المواهب، أطلق البنك مشروع التطوير الوظيفي والخيارات الوظيفية "Career Progression & Career Options" لتحديد الأدوار والمناصب في مجموعات الوظائف الرئيسية. وقد وضعت خطة تطوير محددة زمنياً ومركزة بشكل رئيسي على الدورات والشهادات الرسمية المدعومة بمقاربة التعلم في مكان العمل (On the Job Training) والمشاريع والمهام المحددة للموظفين المعنيين.

تشكل مقاربة التعلم في مكان العمل (On the Job Training)، بقيادة الموظفين ومديري الإدارات أو المديرين المباشرين لهم، إلى جانب التدريب المباشر والتعلم الإلكتروني بمساعدة التقنيات الحديثة جزءاً من عملية وضع خطط التطوير وتجري مراجعة خطط التدريب والتطوير باستمرار لقياس فعاليتها.

الدورات التدريبية والشهادات

واصل البنك تقديم عدد من الدورات التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات موظفيه وتعزيز تطويرهم المهني.

وبالتعاون مع مختلف الإدارات يتم إجراء تحليل احتياجات التدريب على أساس سنوي ليتم دمجها في خطة التدريب الشاملة ويتم تطبيقها على نطاق المجموعة. حيث يتألف تحليل احتياجات التدريب من مجموعة متنوعة من الدورات، بما في ذلك مهارات اللغة الإنجليزية، والمهارات الشخصية، والمهارات الفنية والوظيفية، والفعالية الشخصية، وبناء فريق العمل وغيرها من الدورات.

استبيان رضى الموظفين (EES)

لغرض تحديد طموحات الموظفين بشكل أفضل، تم إجراء استبيان رضى الموظفين خلال عام ٢٠١٧. كما تم تنفيذ النقاط الحيوية المستمدة من نتائج الاستقصاء من خلال خطة عمل مرتبطة بمؤشرات أداء الأقسام لتحقيق النتائج المرجوة.

وقد شارك جميع موظفي QNB من قطر والفروع الدولية في الاستقصاء للتعبير عن آرائهم حول ظروف العمل في البنك، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى وضع خطط عمل مناسبة لتعزيز ارتباط الموظفين بالمجموعة.

برنامج الابتعاث الداخلي ضمن مجموعة البنك

أُطلق هذا البرنامج بهدفين رئيسيين، وهما توسيع الفرص المتاحة أمام المواطنين ذوي الإمكانات العالية للحصول على الخبرة الدولية من خلال شبكة الفروع الدولية، والاستفادة من تلك الخبرة من خلال تعيينهم في مناصب عليا. ومن خلال هذا البرنامج، تم تمكين سبعة موظفين قطريين من العمل في فروع سنغافورة والكويت وفرنسا والمملكة المتحدة، كما سيتم في المقابل انتداب ثلاثة موظفين من QNB Finansbank في تركيا للعمل في المقر الرئيسي في دولة قطر لمدة عام واحد مما يعزز هذا الهدف.

٨-٢ المسؤولية الاجتماعية للشركات: تعزيز سمعة العلامة التجارية القوية لمجموعة QNB

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية. ويهدف إطار حوكمة الشركات إلى تشجيع استخدام الموارد بكفاءة وعدل من أجل التمكن من المساءلة عن طريقة إدارة تلك الموارد فيما بعد. وتركز حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الممارسات الأخلاقية في الأعمال التجارية واستجابة المؤسسة لأصحاب المصالح والبيئة التي تعمل فيها. فهذه المسؤوليات تُعد ضرورية لضمان الازدهار الاقتصادي والجودة البيئية والعدالة الاجتماعية.

استناداً إلى هذه العلاقة الوثيقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أثبتت مجموعة QNB، من خلال إدارة الاتصال، التزاماً قوياً بمبادرات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تأثير مجموعة QNB في بيئتها، مع تشجيع جميع موظفي مجموعة QNB على المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية. فيما يلي المبادرات الرئيسية التي اتخذتها المجموعة لإثبات التزامها القوي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

توقيع جدارية تميم المجد

أظهر QNB دعمه لدولة قطر من خلال التوقيع على جداريات تميم المجد (Tamim the Glorious) في المقر الرئيسي وبرج المتحف وفرع السد. وشهد الحدث مشاركة كبيرة من موظفي البنك في قطر.

بنك QNB يرعى فعاليات الاتحاد القطري لكرة القدم وإدارة دوري نجوم قطر لستة مواسم

أعلن QNB عن تجديد اتفاقية الرعاية مع الاتحاد القطري لكرة القدم (QFA) وإدارة دوري نجوم قطر (QSLM) لستة مواسم، حيث يقوم البنك برعاية جميع مباريات الاتحاد القطري لكرة القدم وإدارة دوري نجوم قطر، حتى يصبح دوري نجوم قطر (QSL) "دوري نجوم QNB".

الأداء المسرحي لموظفي QNB Finansbank

شارك موظفو QNB Finansbank في العديد من الأنشطة الاجتماعية، بما في ذلك الأداء المسرحي التركي التقليدي، وهو من التقاليد المعروفة بالنسبة للبنك. وكانت مسرحية هذا العام من المسرحيات الرئيسية وتسمى "Keşanlı Ali Destanı" (مصير علي من كيشان - وهي بلدة صغيرة في أدرنة تقع على الجانب الشمالي الشرقي من تركيا).

زيارة جناح أمراض سرطان الأطفال بمستشفى حمد

قام فريق المسؤولية الاجتماعية للشركات في بنك QNB بزيارة جناح سرطان الأطفال في مستشفى حمد العام كجزء من المبادرات المتعلقة بالجانب الصحي لبرنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في البنك. وتضمنت الزيارة التعريف بعمل المستشفى وتوزيع الهدايا على الأطفال.

يوم التوحد

نظم البنك يوم التوحد تماشياً مع اليوم العالمي للتوعية بمرض التوحد. تم تركيب جدار التضامن (Solidarity Wall) في المقر الرئيسي لبنك QNB ومباني برج المتحف حيث وضع فريق العمل علامة نخلة زرقاء كدليل على دعمهم.

مشاركة البنك في احتفالات القرنقعوه

شارك البنك في احتفالات القرنقعوه التي تنظم سنوياً في ليلة الرابع عشر من شهر رمضان المبارك، حيث يتم تنظيم العديد من الفعاليات والأنشطة الترفيهية للأطفال وتوزيع عبوات القرنقعوه التي تحتوي على الحلوى والمكسرات.

QNB يتلقى جائزة من وزارة التربية والتعليم العالي

كجزء من الاستراتيجية القوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تم تكريم QNB بصفته الراعي الرسمي لأنشطة وزارة التربية والتعليم العالي لعام ٢٠١٧.

بنك QNB إندونيسيا يدعم متاجر Pop U الجديدة

حضر بنك QNB إندونيسيا افتتاح متاجر Pop U الجديدة في العاصمة جاكرتا. ويدعم البنك المتجر الجديد من خلال دعم نظام الدفع في المتجر باستخدام تطبيق الجوال DooEt.

وضع الاستهلاك في الهند والشرق الأوسط وشمال أفريقيا

عقد QNB مؤخراً ندوة الفرص المتاحة بحضور عدد من أبرز رجال الأعمال المغتربين الهنود والمديرين التنفيذيين للشركات في قطر وتضمنت الندوة نقاش حول التوقعات الاقتصادية العالمية بالإضافة إلى تقديم مفصل عن منتجات وخدمات مجموعة QNB.

٣. الجهات الرئيسية الفاعلة في تأسيس إطار الحوكمة

تتطلب حوكمة الشركات الفعّالة فهم واضح لأدوار كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع أصحاب المصالح. وقبل مناقشة المبادئ التوجيهية الأساسية لحوكمة الشركات، سوف نصف أدوار هذه الجهات الفاعلة الرئيسية في القسم التالي:

١,٣ مجلس الإدارة

١,١,٣ دور مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بدور حيوي في الإشراف على إدارة البنك واستراتيجيات الأعمال لتحقيق القيمة على المدى الطويل. فهو المسؤول عن اختيار الرئيس التنفيذي للمجموعة المؤهل لقيادة البنك مع رصد وتقييم أداءه، ومن أهم وظائف المجلس كذلك الإشراف على عملية التخطيط لتعاقب المدراء التنفيذيين لدى المجموعة.

ويفوض مجلس الإدارة إلى الرئيس التنفيذي ومن خلال الرئيس التنفيذي إلى الإدارة العليا سلطة ومسؤولية تشغيل أعمال البنك. ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بممارسة رقابة فاعلة ومسؤولة على شؤون البنك، بما في ذلك المجالات الرئيسية مثل استراتيجية ومخاطر البنك، دون التداخل في القيام بأعمال البنك من خلال أداء أو تكرار مهام الرئيس التنفيذي للمجموعة وفريق الإدارة العليا.

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية القيادة والإشراف والرقابة والتطوير وتحقيق النجاح طويل الأجل للمجموعة. وهو كذلك مسؤول عن تعزيز الثقافة والقيم والسلوك المناسبين في مختلف القطاعات العاملة تحت مظلة مجموعة البنك.

يوكل المساهمون إلى مجلس الإدارة مسؤولية إدارة البنك والإشراف على عملياته وتطبيق الحوكمة الفعّالة على مستوى نشاطاته الأساسية، ويتولى مجلس الإدارة مهمة الإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال مراجعة واعتماد السياسات المختلفة للمجموعة وسياسات مجلس الإدارة، ضمان الالتزام بمعايير محددة للحد من نسبة تعرض

المجموعة للمخاطر، تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية والإشراف عليهم بالإضافة إلى تحديد المكافآت وتقييم الأداء وضمان وضع خطة للتعاقب الوظيفي وتحديد رؤية البنك ورسالته وأهدافه وضمان دقة القوائم المالية وعائداتها وتشمل التقارير الدورية والإفصاح عن المعلومات المالية إلى الجهات الرقابية والمساهمين، مع توفير نظام يُمّكن من الإبلاغ عن المعلومات والسلوكيات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى المجلس وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة ذات الصلة والنظام الأساسي للبنك.

وقد اعتمد مجلس الإدارة ميثاق المجلس الذي يتم مراجعته سنويا، و يقدم إطار عمل المجلس ونوع القرارات التي يجب اتخاذها من قبله والمهام التي يمكن تفويض الإدارة العليا للقيام بها مع تحديد التقارير الدورية التي تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن ممارسة السلطات المفوضة. ويمكن الإطلاع على ميثاق مجلس الإدارة في الموقع الإلكتروني لمجموعة QNB، كما يتوفر أيضا في صورة مطبوعة يتم تزويد المساهم بها عند الطلب.

٢,١,٣ هيكل مجلس الإدارة

بحسب النظام الأساسي لمجموعة QNB، يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مكون من (١٠) أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة مماثلة، حيث يحق لجهاز قطر للاستثمار – المساهم الرئيسي الذي يملك ٥٠٪ من رأس المال – تعيين (٥) منهم، بينما ينتخب المساهمون الأعضاء المتبقين في حين ينتخب المجلس الرئيس ونائب الرئيس عن طريق التصويت السري. ويتمتع مجلس الإدارة بأوسع سلطة لإدارة البنك، ويحق له أيضاً تعيين عدد من المديرين أو الأشخاص المفوضين، فضلاً عن منحهم حق التوقيع مجتمعين أو منفردين بالنيابة عن البنك.

وقد عيَّن جهاز قطر للاستثمار في ٧ يوليو ٢٠١٣ سعادة السيد علي شريف العمادي، وزير المالية، رئيساً لمجلس الإدارة وتولى سعادته سابقاً منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB، ويتمتع بخبرة واسعة في القطاع المالي امتدت لأكثر من ٢٥ عاماً، حيث بدأ حياته المهنية مع مصرف قطر المركزي في قسم الرقابة والإشراف المصرفي وتدرّج في تولي المناصب العليا وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠١٣. وتجدر الإشارة إلى أن سعادته حائز على بكالوريوس في العلوم المالية من جامعة أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية. كما يشغل سعادته حالياً عضو وأمين عام المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار ورئيس المجلس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، وعضو اللجنة العليا للمشاريع والإرث.

٣,١,٣ مدة المجلس وتجديد أعضاءه

تم خلال انعقاد الجمعية العامة العادية بتاريخ ٣١ يناير ٢٠١٦، انتخاب (٥) أعضاء يمثلون القطاع الخاص، في حين قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين (٥) أعضاء الآخرين. وتنتهي فترة ولاية مجلس الإدارة الحالي بحلول شهر يناير من عام ٢٠١٩.

وتتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة التابعة لمجلس إدارة المجموعة مهمة الترشيحات وتعتمد على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات، حيث تتولى اللجنة اقتراح أعضاء مجلس الإدارة للانتخاب من طرف الجمعية العامة بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية في هذا الشأن، كما تقوم بالإشراف على عملية التقييم السنوي لمجلس الإدارة ولجانه، وعلى المرشحين لعضوية مجلس الإدارة تقديم إقرار مكتوب يتم التصريح من خلاله بعدم الجمع بين المناصب التي يحظر الجمع بينها وبين عضوية مجلس الإدارة.

وبالتنسيق مع لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإعداد وتزويد أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالملف التعريفي الخاص بمنظومة الحوكمة من أجل ضمان الأداء الفعال والقائم على معرفة كل عضو من أعضاء المجلس بمختلف مسؤولياته ومهامه.

تتم عملية تعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة استنادا إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية علما بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند إلى معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشح لعضوية مجلس الإدارة. كما تلتزم مجموعة QNB بإرسال قائمة بأسماء وبيانات المرشحين لعضوية المجلس مرفقا بها السيرة الذاتية لكل مرشح وصورة طبق الأصل من متطلبات الترشيح إلى هيئة قطر للأسواق المالية قبل التاريخ المحدد لانتخابات المجلس بأسبوعين على الأقل.

٤,١,٣ مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة والدراية اللازمتين لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك حيث يتم اختيارهم وفقا لمعيار "الشخص المناسب في المكان المناسب" مع مراعاة الكفاءة والأهلية كما أنهم يسخّرون وقتهم واهتمامهم طوال فترة ولايتهم لأداء واجباتهم بصورة فعالة.

٥,١,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يعتبر كافة أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من الأعضاء غير للتنفيذيين ولا يتحمل أي منهم مسؤوليات تنفيذية، وثلث أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين، ولا يشغل أي عضو وظيفة بدوام كامل أو بدوام جزئي داخل المجموعة.

ويناقش أعضاء مجلس الإدارة مقترحات الإدارة بشكل بناء مع مراجعة أداءها في تحقيق الأهداف والغايات المتفق عليها. بالإضافة إلى ذلك، تقع الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم فيما يتعلق بأي تحديات تواجهها المجموعة خاصة فيما يتعلق بوضع مقترحات بشأن الإستراتيجية.

وترى مجموعة QNB أن حجم وهيكلة المجلس الحاليين ضمن النطاق الأنسب للبنك، حيث أن حجم مجلس الإدارة الحالي كاف لتمكين لجانه من العمل بطريقة ديناميكية وفعالة تتجاوب مع احتياجات المجموعة. ويتوفر المجلس ككل على المزيج المناسب من المهارات والمعارف والخبرات المستمدة من مجموعة واسعة من الأنشطة والخلفيات اللازمة لقيادة مجموعة البنك.

٦,١,٣ حظر الجمع بين المناصب

خلال عام ٢٠١٧، لم يجمع أي من أعضاء مجلس الإدارة مناصب رئيس و نائب للرئيس في أكثر من شركتين يقع مركزهما الرئيسي في الدولة. كذلك لم يجمع أي منهم عضوي مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات تقع مراكزها الرئيسية في الدولة، ولم يكن أي منهم منتدبا للإدارة في أكثر من شركة واحدة مركزها الرئيسي في الدولة ولا يجمع أي عضو بين عضوية مجلسي إدارة شركتين تمارسان نشاطا متجانسا.

واعتبارا من عام ٢٠١٧، سيقدم رئيس وأعضاء مجلس الإدارة إقرارا سنويا بأن لا أحد منهم يجمع بين المناصب المحظورة وفقا للمتطلبات التنظيمية. وسيحتفظ أمين سر المجلس بهذا الإقرار في الملف المعد لهذا الغرض.

٧,١,٣ مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة

يلتزم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالمهام التالية:

- حضور اجتماعات مجلس الإدارة واللجان بشكل دوري وعدم الانسحاب من مجلس الإدارة.
- إعطاء الأولوية لمصلحة مجموعة QNB والمساهمين وجميع أصحاب المصالح على مصالحهم الشخصية.
- إبداء الرأي حول المسائل الاستراتيجية للبنك، وسياسة تنفيذ المشاريع، ونظم مساءلة الموظفين، والموارد، والتعيينات الرئيسية ومعايير التشغيل.
- مراقبة أداء البنك في تحقيق الأهداف المتفق عليها ومراجعة تقارير الأداء بما في ذلك التقارير السنوية والنصف السنوية والربع سنوية للشركة.
- الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية لحوكمة المجموعة لضمان تنفيذها بطريقة مثلى وفقا لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية.
- استخدام مهاراتهم وخبراتهم المتنوعة مع التخصصات والمؤهلات المتنوعة من خلال إدارة فعالة ومنتجة للمجموعة والعمل على تحقيق مصالح البنك والشركاء والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.
- المشاركة الفعالة في الجمعيات العامة، وتحقيق مطالب أعضائها بطريقة متوازنة وعادلة.
- عدم إصدار أي بيانات أو معلومات دون الحصول على إذن خطي مسبق من مجلس الإدارة.
- الإفصاح عن العلاقات المالية والتجارية، والمنازعات، بما في ذلك القضايا التي قد تؤثر سلبا على أداء المهام والوظائف المكلفين بها.

يجوز لأعضاء مجلس الإدارة أن يطلبوا على نفقة البنك رأي مستشار خارجي مستقل للنظر في القضايا المتعلقة بأي من أمور البنك.

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقيد بالقواعد المنصوص عليها في القوانين واللوائح ذات الصلة، بما فيها تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي، ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، ميثاق وسياسة مجلس الإدارة، وميثاق السلوك المهني كما يعمل أعضاء مجلس الإدارة في كل الأوقات على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة البنك والمساهمين كافة، ويعملون بفاعلية للقيام بمسؤولياتهم والوفاء بالتزاماتهم تجاه المجموعة. وتقع على عاتق المجلس أيضاً مسؤولية حماية مجموعة البنك من الإجراءات والممارسات غير القانونية أو المسيئة أو غير اللائقة.

٨,١,٣ تقييم مجلس الإدارة واللجان

لدى مجلس الإدارة آلية فعالة لتقييم أدائه على أساس مستمر ويتطلب التقييم المجدي للمجلس تقييم فعالية المجلس بالكامل وعمل اللجان المنبثقة عنه فضلا على مساهمات كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وذلك على أساس سنوي. ويتم الإبلاغ عن نتائج هذه التقييمات إلى مجلس الإدارة، وستكون هناك متابعة لأي قضايا أو أمور ناجمة عن هذه التقييمات.

يقوم المجلس تحت قيادة لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة بدراسة دورية لتحديد أفضل نهج يؤدي إلى تقييم عملي وفعّال للمجلس ولجانه.

وفقا لذلك، تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة عملية تقييم لجان مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة على أساس سنوي. ويقوم مجلس الإدارة بعملية التقييم السنوي وفقا لمنهجية أداء مجلس الإدارة الجديدة التي اعتمدت خلال ٢٠١٧.

حيث يساعد هذا التقييم في السماح لمجلس الإدارة بإثبات مسؤوليته عن قراراته وعمليات مجموعة QNB من خلال تقييم كامل أعضاء المجلس. كما يتم الطلب من جميع أعضاء مجلس الإدارة إكمال التقييم الذاتي والإشارة إلى أي مدى يقبل أدائه الفردي بوصفه عضو في مجلس الإدارة من خلال التقييم الذاتي لأعضاء المجلس.

انطلقت عملية تقييم مجلس الإدارة لسنة ٢٠١٧ في أواخر السنة وسيتم عرض نتائج التقييم على المساهمين خلال الجمعية العامة التي ستعقد في بداية عام ٢٠١٨.

٩,١,٣ أمين سر مجلس الإدارة

يدعم مجلس الإدارة أمين سر يعمل تحت إشراف رئيس المجلس يضمن تدفق المعلومات ويحقق التواصل بين أعضاء المجلس. كما يتولى مسؤولية مساعدة الرئيس بالتنسيق مع إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في كافة الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات وتقديم المساعدة له ولجميع الأعضاء في أداء مهامهم.

عيَّن مجلس الإدارة أمين سرّ له لا يجوز إعفاؤه من منصبه إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كلّفه المجلس بمهمة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي تُرفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال المعلومات وتوزيعها والتنسيق بين أعضاء المجلس وكذلك بين المجلس والأطراف المعنية الأخرى داخل المجموعة، بما في ذلك المساهمين والإدارة التنفيذية وجميع الموظفين، إضافةً إلى التأكد من إمكانية حصول أعضاء المجلس في الوقت الملائم على كافة محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالمجموعة، كما يجوز لأمين سر المجلس بناءً على موافقة رئيس مجلس الإدارة، أن يطلب من أي موظف من موظفي البنك القيام بواجباته.

يشغل السيد/ محمد محمود مسلم عرعر، الحاصل على دبلوم في الإدارة والسكرتارية، منصب أمين سر مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٠ ويتمتع السيد محمد بخبرات سابقة في مجال الأعمال المصرفية والسكرتارية، إذ عمل منذ عام ١٩٧٤ لدى إدارة الحسابات الجارية في البنك، ثم في إدارة التسهيلات الائتمانية منذ عام ١٩٨٠ كما عُيّن مديراً لمكتب الرئيس التنفيذي للمجموعة عام ١٩٨٨.

يتولى السيد فيصل مبارك الهتمي الحاصل على دبلوم في إدارة الأعمال والمحاسبة، منصب مسؤول رئيسي بالإنابة في مكتب مجلس الإدارة منذ يونيو ٢٠١٦، وعمل سابقا في قسم إدارة المزايدات والمناقصات في الإدارة القانونية التابعة لمجموعة المخاطر منذ يونيو ٢٠١٤.

١٠,١,٣ اجتماعات مجلس الإدارة

يتعين على المجلس الاجتماع ست مرات سنوياً على الأقل حيث يجتمع دورياً، أو عند دعوة رئيسه، أو بناءً على طلب يقدمه عضوان على الأقل وفقاً للنظام الأساسي للمجموعة. ويجب توجيه الدعوة لجميع أعضاء المجلس للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من تاريخه، مع الإشارة إلى إمكانية إضافة أي عضو في المجلس لبنود أخرى إلى جدول الأعمال. ويوضح النظام الأساسي للمجموعة تفاصيل الحضور والنصاب القانوني والتصويت وشروط الاجتماع.

وطبقا لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية، ينص النظام الأساسي لمجموعة QNB في المادة (٢٨) على أنه يجوز لعضو مجلس الإدارة أن ينيب عنه عند الضرورة، وبكتاب موجّه منه لرئيس المجلس، أحد زملائه في المجلس، وفي هذه الحالة يكون لهذا العضو صوتان، ولا يجوز أن ينوب عضو مجلس الإدارة عن أكثر من عضو واحد.

ويعقد المجلس اجتماعاته دورياً للتأكد من قيامه بأداء واجباته على أكمل وجه. وقد عقد مجلس الإدارة ستة اجتماعات خلال عام٢٠١٧.

١١,١,٣ استقالة عضو مجلس الإدارة

بالإشارة إلى قانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ تم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المادة رقم (١٠٥) وعكسها في المادة رقم (٢٧) من النظام الأساسي المعدل للمجموعة والتي تنص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس أو أربعة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقيلاً وذلك التزاما بمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية.

وتماشيا مع متطلبات مصرف قطر المركزي تم تعديل سياسة مجلس الإدارة بإضافة بند جديد يخص عزل عضو مجلس الإدارة، حيث يمكن للعضو أن يستقيل من منصبه بتقديم إشعار خطي موقع إلى رئيس مجلس الإدارة يحال إلى المجلس. وفي حالة الاستقالة لأسباب عدم الملائمة لاحظها العضو يجب تضمين الإشعار بيانا يشرح كافة التفاصيل ذات الصلة، ويتم توثيق ذلك في محضر الاجتماع.

١٢,١,٣ قرارات مجلس الإدارة

تماشيا مع متطلبات هيئة قطر للأسواق المالية الجديدة، ينص النظام الأساسي لبنك قطر الوطني في المادة (٢٩) أن قرارات مجلس الإدارة تصدر بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وإذا تساوت الأصوات، رُجّح الجانب الذي فيه الرئيس أو من يقوم مقامه. ويجوز للمجلس، في حالة الضرورة ولدواعي الاستعجال، أن يصدر قراراته بالتمرير بشرط الحصول على موافقة جميع الأعضاء كتابيا، على أن تعرض القرارات في الاجتماع التالي للمجلس لتضمينها بمحضر اجتماعه.

١٣,١,٣ لجان مجلس الإدارة

وفقا لتطبيقات الحوكمة، ومتطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية الجديدة، شكل مجلس إدارة مجموعة QNB عدة لجان تساعده في تنفيذ مسؤولياته الإشرافية تتألف من أعضاء المجلس، حيث ترفع اللجان تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة، على أن لا يكون رئيس مجلس الإدارة عضوا في أي من هذه اللجان. وتطبيقا لأحكام المادة (١٩) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، فإن رئيس مجلس الإدارة ليس عضوا في أي من هذه اللجان، ولكن أحد أعضاء مجلس الإدارة يرأس أكثر من لجنة واحدة، وسوف تناقش مجموعة QNB هذا المتطلب مع الجهات الإشرافية المعنية بغرض توفيق الأوضاع.

ويتم تكليف كل لجنة من لجان المجلس بمهام محددة من قبل مجلس الإدارة، وتكون مسؤولية هذه اللجان موثقة كتابياً ويتم اعتمادها من قبل المجلس. وتقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة حتى لو تم تشكيل لجان تابعة له. خلال عام ٢٠١٧، لم يفوض مجلس الإدارة أي من صلاحياته لطرف ثالث ولم يصدر تفويض عاما أو غير محدد المدة.

وقد قام المجلس بتشكيل اللجان المنبثقة عنه كما يلي:

أ. اللجنة التنفيذية للمجموعة (GBEC)
ب. لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة (GBACC)
ت. لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة (GBGRNPC)
ث. لجنة المخاطر للمجموعة (GBRC)

وفي عام ٢٠١٧، قام مجلس إدارة مجموعة QNB بتقييم إنجازات اللجان التابعة له، ويعتقد مجلس الإدارة أن اللجان لها أدوار واضحة ومفهومة ومدعومة من قبل جميع أعضاء مجلس الإدارة. وتشكل لجان المجلس مصدرا قيما لرئيس مجلس الإدارة وللرئيس التنفيذي في توجيه المنظمة وتحسين الأداء العام للمجلس.

وفي ما يلي موجزٌعن تركيبة هذه اللجان واختصاصاتها وآلية عملها:

اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، ويسمي المجلس واحداً منهم كرئيس للجنة. كما يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات دون أن يحظى بحق التصويت.

تشمل المسؤوليات الأساسية للجنة التنفيذية للمجموعة ما يلي:

- مراجعة الاستراتيجيات طويلة الأمد لمجموعة QNB وإحالتها لموافقة المجلس على أساس الظروف الاقتصادية والسوقية وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- مراجعة خطة العمل السنوية وميزانية مجموعة QNB بما يتماشى مع إستراتيجية المجموعة والتغيرات الاقتصادية والسوقية والمتطلبات الرقابية وإحالتها لموافقة المجلس؛
- مراجعة واعتماد إعادة تخصيص الموازنة ومقابلتها بالعناصر المعتمدة وفقاً للتقارير الربعية للإدارات؛
- مراقبة الأداء لمجموعة QNB مقابل إستراتيجية المجموعة وخطة العمل والموازنة؛
- مراجعة واعتماد رؤية العلامة التجارية لمجموعة QNB والقيم المعتمدة لجميع العلامات التجارية على مستوى المجموعة؛
- مراجعة واعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمجموعة QNB في ضوء قيم العلامة التجارية للمجموعة؛
- مراجعة خطط التسويق والاتصالات وتوزيع الموارد بجعلها ذات كفاءة وفعالية في دعم تطوير أعمال المجموعة ونموها؛
- تسهيل الإشراف الفعّال والسيطرة الكاملة على أعمال المجموعة من خلال مراجعة ائتمان العملاء بشكل عام داخل المجموعة ومستوى التعرض للمخاطر الاستثمارية؛
- مراجعة وتعزيز تطورات الأعمال التجارية والمنتجات وتوزيع الموارد عبر مجموعة QNB؛
- الموافقة على المعاملات الفردية والسقوف القطاعية التي تقع في حدود الصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الإدارة؛
- الموافقة على منح التسهيلات الائتمانية ضمن السقف المحدد للجنة من قبل مجلس الإدارة؛
- تقييم ووضع التوصيات لاتخاذ الإجراءات التي يتوجب العمل بها بخصوص القروض المتعثرة وفقاً للحدود والصلاحيات المسموح بها من قبل مجلس الإدارة وحسب تعليمات مصرف قطر المركزي.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، أغلبيتهم من الأعضاء المستقلين، كما أن رئيس اللجنة خبير في الأمور المالية أما بقية الأعضاء فلديهم خلفية ومعرفة بالتقارير المالية، ولا يجوز لأعضاء لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة أن يكونوا أعضاءً في أي لجنة من لجان المجلس الأخرى. ولا يمكن لرئيس اللجنة أن يكون عضوا في أي لجنة تابعة لمجلس الإدارة.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالبيانات المالية:

- مراجعة القضايا الهامة الخاصة بالبيانات المالية وإعداد التقارير، بما في ذلك المعاملات المُعقدة أو غير الاعتيادية، وفقاً للتوجيهات الصادرة من الجهات الرقابية والأحكام المهنية وربط تأثيرها على البيانات المالية للمجموعة؛
- مراجعة أحكام الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمسؤوليات ذات الصلة بالبيانات المالية؛
- مراجعة القوائم المالية للمجموعة والإيضاحات المتممة لها، والنظر في دقة واكتمال المعلومات قبل الإفصاح عنها وإحالتها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها؛

- مراجعة جميع المسائل التي يفترض الإفصاح عنها، وفقا لمعايير التدقيق المتعارف عليها أو متطلبات الجهات الرقابية، مع الإدارة ومراقبي الحسابات (المدققين الخارجيين)؛
- مراجعة نتائج التدقيق والمراجعة المرحلية مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين، والتأكد من اكتمالها وانسجامها وتوافقها مع أفضل معايير المحاسبة الدولية قبل رفعها للجهات الرقابية؛
- التعاون مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين لمراجعة الغرامات التي تفرضها الجهات الرقابية و/أو غيرها من الهيئات؛
- فهم كيفية تطور إدارة المعلومات المالية المرحلية، وطبيعة ومدى مشاركة المدقق الداخلي والخارجي؛
- النظر مع المدققين الداخليين أو الخارجيين في أي عملية تزوير، وأعمال غير مشروعة أو قصور في الرقابة الداخلية أو في مجالات أخرى مماثلة؛
- مراجعة المسائل القانونية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على البيانات المالية للمجموعة.
- المراجعة مع دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين أي غرامات تفرضها الجهات الرقابية و/ أو الهيئات الأخرى.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالرقابة الداخلية:

- فهم نطاق مراجعة المدققين الداخليين والخارجيين على التقارير المالية والحصول على تقارير عن النتائج والتوصيات الهامة، بالإضافة إلى ردود الإدارات؛
- الحصول على تفسير من الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين على ما إذا كانت الضوابط المالية والتشغيلية للمجموعة تعمل بشكل ملائم وفعال؛
- بالتنسيق مع لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة، يتم النظر في فعالية إدارة المخاطر للمجموعة والرقابة الداخلية على التقارير المالية السنوية والمرحلية والتقارير التنظيمية وغيرها، بما في ذلك أمن تكنولوجيا المعلومات وضوابط الرقابة؛
- النظر في كيفية إدارة أمن أنظمة الكمبيوتر والتطبيقات، وخطط الطوارئ لمعالجة المعلومات المالية في حال انهيار الأنظمة.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالتدقيق الداخلي:

- تعيين و إقالة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة؛
- مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف لإدارة التدقيق الداخلي؛
- التأكد من عدم وجود قيود أو تحديد غير مبرر على عمل إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة، فضلاً عن صلاحية وصول التدقيق الداخلي لسجلات المجموعة والوثائق والأفراد عند الاقتضاء في أداء مهامهم؛
- مراجعة فعّالية وظيفة التدقيق الداخلي، بما في ذلك الامتثال مع معايير معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وغيرها من المعايير الدولية المعمول بها وأفضل الممارسات؛
- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية دورياً والاجتماع مع رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة لمناقشة الأمور التي ترى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة أو المدقق الداخلي مناقشتها بشكل منفرد ومتابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة لقضايا محددة وضمان تنفيذها السليم ومنع تكرارها وتقديم تقرير عن نتائج مراجعة اللجنة لمجلس الإدارة على أساس منتظم؛
- التأكد من أن الإدارة تستجيب لتوصيات المدققين الداخليين وأن جميع المعلومات والسجلات وغيرها من المتطلبات التي يسعى المدققين الداخليين للحصول عليها والضرورية لأداء مهامهم تكون متاحة لهم من قبل الإدارة بدون أية صعوبات.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالانضباط:

- تعيين وإقالة رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة؛
- مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف في إدارة الانضباط والمتابعة؛
- التأكد من كفاءة وظيفة الانضباط في الكشف عن الانحرافات والمخالفات داخل المجموعة، وضمان عدم وجود أي عوامل من شأنها أن تؤثر على استقلاليتها وموضوعيتها، وأن تقارير وظيفة الانضباط سليمة ومتماشية مع متطلبات لجنة بازل ومتطلبات مجموعة العمل المالي FATF (فريق العمل الدولي المعني باقتراح الإجراءات المالية المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب) ؛
- مراجعة فعالية نظام مراقبة الالتزام للقوانين واللوائح ونتائج التحقيق والمتابعة بما في ذلك الإجراءات التأديبية في حال عدم الالتزام؛
- مراجعة نتائج التفتيش من قبل مصرف قطر المركزي وأي هيئة تنظيمية أخرى ومتابعة الإجراءات التصحيحية لقضايا محددة وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها؛
- مراجعة إيصال وإنفاذ قواعد الأخلاق والسلوك المهني لموظفي المجموعة ومراقبة الالتزام بها؛

- التأكد من وجود آلية فعّالة لمراقبة ورصد والإبلاغ عن عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وكذلك برامج العقوبات الدولية والقضايا ذات الصلة؛

- مراجعة فعالية سياسة الإنذار المبكر واقتراح التعديلات والإجراءات اللازمة لمجلس الإدارة؛

- مراجعة التقرير السنوي لحوكمة الشركات، المعد من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وفقا للمتطلبات التنظيمية في هذا الشأن؛

- استعراض نتائج الانضباط بشكل دوري والاجتماع مع رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة لمناقشة أية أمور تعتقد اللجنة أو رئيس الانضباط ضرورة مناقشتها بشكل منفرد، ومتابعة الإجراءات التصحيحية للقضايا التي تم تحديدها وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بالتدقيق الخارجي:

- مراجعة نطاق التدقيق المقترح من قبل المدققين الخارجيين، بما في ذلك التنسيق بين جهود التدقيق الخارجي مع التدقيق الداخلي؛

- التأكد من الاستجابة السريعة من قبل مجلس الإدارة للاستفسارات والمواضيع الواردة في رسائل المدققين الخارجيين وتقاريرهم؛

- تقييم أداء المدققين الخارجيين.

- رفع توصية لمجلس الإدارة بشأن تعيين أو إعادة تعيين أو إقالة المدققين الخارجيين وبشأن مكافآتهم؛

- الاجتماع على نحو منفصل بالمدققين الخارجيين في المجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة أهمية مناقشتها بسرية تامة، إضافة إلى رد الإدارة التنفيذية على التقارير المرفوعة من قبلهم.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة المتعلقة بمسؤوليات رفع التقارير:

- رفع التقارير المتعلقة بنشاط اللجنة ونتائج المراجعة المعدة من قبل الجهات الرقابية، والمدقق الداخلي، ومسؤول الانضباط والمدقق الخارجي إلى مجلس الإدارة دوريا؛

- مراعاةً للمتطلبات التنظيمية، يتم رفع تقرير سنوي للمساهمين يوضح تركيبة اللجان ومسؤولياتها وكيف يتم حلها وأي معلومات أخرى مطلوبة من الجهات الرقابية؛

- مراجعة أي تقارير أخرى عن قضايا المجموعة التي تتصل بلجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.

وعلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة أن تجتمع على الأقل أربعة مرات سنويا بالإضافة إلى الاجتماع مباشرة بعد الإفصاح عن البيانات المالية السنوية ونصف السنوية والربعية، وقد عقدت اللجنة ثمانية اجتماعات خلال عام ٢٠١٧ وهو ما يزيد عن الحد الأدنى من الاجتماعات المطلوبة بموجب المادة (١٩) من نظام حوكمة الشركات الجديد الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية.

لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة

تتألف لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة غالبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين وغير المستقلين.

المسؤوليات الأساسية للجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة:

- تحديد الأعضاء المؤهلين لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا على أساس "الشخص المناسب في المكان المناسب» بالإضافة إلى متطلبات الاستقلالية والأعضاء غير التنفيذيين؛

- تقييم كافة المرشحين حسب قانون الشركات التجارية وتعليمات مصرف قطر المركزي و نظام هيئة قطر للأسواق المالية والحد الأدنى من المتطلبات عند الاقتضاء؛

- التأكد من حصول جميع أعضاء مجلس الإدارة الجدد على البرنامج التعريفي الملائم عند الانضمام إلى المجلس، وذلك بتزويدهم بالدليل التعريفي الذي يحتوي على جميع المعلومات والوثائق ذات الصلة؛

- إعتماد وإتباع دورات تدريبية مناسبة تهدف إلى تعزيز مهارات ومعارف أعضاء مجلس الإدارة؛

- إجراء تقييم ذاتي سنوي لتشكيلة أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء غير التنفيذيين؛

- تقديم قائمة المرشحين لعضوية مجلس الإدارة إلى المجلس بما في ذلك توصياته وإرسال نسخة من القائمة إلى هيئة قطر للأسواق المالية.

- وضع سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بما يتماشى مع سياسة منح المكافآت وتوجيهات مجلس الإدارة في هذا الشأن مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الأرباح المحققة والمخاطر المرتبطة بأنشطة المجموعة؛

- إعتماد ومراجعة سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضمان توافقها مع المعايير والحدود المذكورة في تعليمات مصرف قطر المركزي وقانون الشركات التجارية؛

- إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه بما يتفق مع سياسة مجلس الإدارة وتوفير المعلومات ذات الصلة في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للبنك؛

- مراقبة إعداد وتحديث دليل الحوكمة للمجموعة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.

- تزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الضرورية والاقتراحات بشأن نطاق عمل اللجان الإدارية ذات الصلة بما فيها التوصيات الأخرى التي ترفعها الإدارة التنفيذية من خلال القنوات المناسبة؛

- الإشراف على سياسة الموارد البشرية بشكل عام والتأكد من وجود خطة إحلال للمسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة

تم تشكيل لجنة المخاطر للمجموعة على مستوى مجلس الإدارة من أجل تلبية مسؤولية إشراف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر والتزاما بالمتطلبات التنظيمية الجديدة لمصرف قطر المركزي، وتتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء.

المسؤوليات الأساسية للجنة المخاطر للمجموعة:

- مراجعة إستراتيجية إدارة المخاطر للمجموعة ومستوى المخاطر المقبولة لكافة أنشطة المجموعة وإستراتيجية محفظة استثمارات البنك التي توصي بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية وإحالتها لموافقة المجلس، بالإضافة إلى مراجعة أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المخاطر ومستوى تقبلها؛

- مراجعة ومقارنة مخاطر محفظة المجموعة مع مستوى تقبل المخاطر المعتمد، ومراجعة وإحالة توصيات لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية المتعلقة بإستراتيجية المحفظة للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة؛

- إعتماد إطار المخاطر وسياسة إدارة المخاطر وهيكل الرقابة تماشياً مع الإستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية للمجموعة؛

- ضمان فعالية إطار الرقابة على المخاطر والإشراف على نتائج تقييم لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية؛

- الموافقة والإشراف على سيناريوهات اختبار الضغط ونتائجه على مستوى المجموعة؛

- الموافقة على سياسة إدارة المخاطر للمجموعة وعلى أي مقترحات من لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية لتعزيزها؛

- الإشراف على إجراءات الرقابة آلي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية ومراقبة إطار إدارة المخاطر والأدوار والمسؤوليات المحددة على مستوى المجموعة؛

- تقييم إجراءات الإشراف التي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية على وحدات المجموعة في تحديد المخاطر التشغيلية، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر القانونية ومخاطر السمعة، بالإضافة إلى خطط العمل المنفذة لمراقبة وإدارة هذه المخاطر؛

- تقييم واعتماد وثيقة التخطيط للتمويل الطارئ (CFP) وضمان تعديلها في حالة تحقق شرط مادي؛

- ضمان عدم وجود تأثير جوهري للمخاطر التي حددتها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية والمتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومتطلبات "اعرف عميلك"؛

- مراجعة أي تجاوزات لحدود المخاطر أو فشل الرقابة الداخلية (إن وجدت) ومراجعة نتائج التحقيق التي قامت بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية.

وقد عقدت اللجنة خمسة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

٢,٣ الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي

يختلف دور رئيس مجلس الإدارة عن دور الرئيس التنفيذي، فلكل منهما دور منفصل وفقا لنظام حوكمة الشركات الجديد الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، والمادة (٧) من تعليمات حوكمة الشركات الصادرة عن مصرف قطر المركزي.

ويكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولا عن رئاسة اجتماعات المجلس وضمان حسن سير أعماله بطريقة مناسبة وفعّالة، بما في ذلك تلقي أعضاء مجلس الإدارة معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب. كما يوافق رئيس مجلس الإدارة على جدول أعمال كل اجتماع لمجلس الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أية مسألة يقترحها أي عضو من أعضاء المجلس. ويجوز لرئيس مجلس الإدارة تفويض ذلك لعضو آخر على أن يبقى رئيس مجلس الإدارة مسؤولا عن تنفيذ هذا الواجب بالشكل الأنسب من قبل عضو مجلس الإدارة المذكور وبالإضافة إلى المهام المحددة في ميثاق المجلس، على مجلس الإدارة تشجيع جميع أعضاءه على المشاركة الكاملة والفعالة في تصريف شؤون المجلس للتأكد من أنه يعمل تحقيقا لمصلحة البنك، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعّال مع المساهمين وتوصيل آرائهم إلى مجلس الإدارة. كما أن رئيس مجلس الإدارة مسؤول عن السماح بالمشاركة الفاعلة لأعضاء المجلس وتعزيز العلاقات البناءة بينهم.

٣,٣. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

يعتبر نظام الأجور المتبع لدى مجموعة البنك عنصراً أساسياً في إطار الحوكمة عبر الحوافز التي يشجع من خلالها المجلس والإدارة التنفيذية على الأداء الجيد، ويعكس بواسطتها سلوك تحمل المخاطر، ويعزز بها ثقافة البنك المتعلقة بالتشغيل والمخاطر.

ويكون مجلس الإدارة مسؤولا من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة عن الرقابة على تطبيق الإدارة لنظام الأجور والمكافآت للبنك ككل. بالإضافة إلى ذلك، تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات بالمراقبة بشكل منتظم واستعراض النتائج بغرض تقييم ما إذا كان نظام المكافآت المعمول به على نطاق البنك قد أدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بالاستناد للمخاطر ورأس المال والسيولة. كما يراجع المجلس سنوياً خطط الأجور والعمليات والنتائج ذات الصلة.

وبالاستناد إلى شروط قانون الشركات التجارية، وتعميم مصرف قطر المركزي بتاريخ ٢٤ فبراير ٢٠١٤ المتعلق بمكافآت رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وضع البنك سياسة خاصة بتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع القوانين المشار إليها، علماً بأن النظام الأساسي للبنك حدّد أُطراً لمكافآت المجلس تقلّ كثيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات.

كما تم إقرار سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، بحيث توضع آلية لتحديد مكافآتهم على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها. ومن الجدير بالذكر أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة QNB تتماشى مع الحدود التي ينص عليها مصرف قطر المركزي. وتختص لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقراراها، إذ تستند السياسة إلى آلية محدّدة للصرف يُربط بموجبها الأجر بالجهد والأداء على مستوى كل قسم ولكل موظف من خلال تقييم مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ووفقاً لمعدل الربحية وتقييم المخاطر والأداء الكلي للبنك.

٤. الإدارة التنفيذية

١,٤ التركيبة والحوكمة

عيّن مجلس إدارة مجموعة QNB في التاسع من يوليو ٢٠١٣ السيد/ علي أحمد الكواري في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالإنابة. وقد تم تعيين السيد علي أحمد الكواري رئيساً تنفيذياً للمجموعة في ديسمبر ٢٠١٤.

ويتمتع السيد علي الكواري بأكثر من ٣٠ عاماً من الخبرة المصرفية الواسعة في كافة جوانب الأعمال، ومنها التخطيط الاستراتيجي، والمبيعات والتسويق، والشؤون المالية، والعمليات، والائتمان، وتنمية الموارد البشرية، وتحليل وتصميم نظم المعلومات، والبرمجة، وشراكة الأعمال والعملاء، وتطوير الأعمال والمنتجات. وقد تولى عدداً من المناصب التنفيذية في مجموعة QNB، أهمها منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة المسؤول عن الخدمات المصرفية للشركات والأفراد، وإدارة الأصول والثروات، والخزينة، والقطاعات الدولية، يلعب السيد/ علي الكواري دورا رئيسيا في أن تكون مجموعة QNB المؤسسة المالية الرائدة في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا.

ويجدر بالذكر أنه تم تعيين السيد/ عبد الله مبارك آل خليفة في منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة الذي كان يشغله السيد علي الكواري.

وعليه، فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يضطلع بإدارتها والإشراف عليها السيد/ علي أحمد الكواري بصفته الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB يساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. ويتبع الرئيس التنفيذي للمجموعة مباشرةً خمسة مدراء عموم رئيسيين (الرؤساء الخمسة) وهم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام - رئيس الشؤون المالية للمجموعة؛ والمدير العام - رئيس الائتمان للمجموعة بالإضافة إلى مدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة.

كما يتولى عضوان آخران مستقلان تُعينهما لجنة التدقيق والانضباط والمتابعة للمجموعة مهام رفع التقارير والملاحظات والمخالفات إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة وهما رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة.

إن الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB على وعي كامل بدورها فيما يتعلق بالحوكمة من خلال التزامها المطلق بالمتطلبات التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يسهم في تعزيز الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة المصرفية. ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف، والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر، بالإضافة إلى تقييم سلوكيات الأفراد والوحدات من خلال تطوير أدوات فعّالة للرقابة الداخلية تتيح

لمستويات الإدارة كافة مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر، إلى جانب استخدام أدوات الرقابة المادية مثل التدقيق الإضافي وفصل المهام وتقييد الصلاحيات، مع فرض سقوف على مختلف أنواع الأنشطة المصرفية من خلال إنشاء ومراقبة النظام الخاص بالصلاحيات الممنوحة.

كما تلتزم الإدارة التنفيذية بتقييم سلوك الأفراد والوحدات التنظيمية من خلال وضع ضوابط داخلية فعّالة تعزز مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق ضوابط متنوعة، مثل عمليات التدقيق التدريجي، وفصل الواجبات، وتقييد السلطات، فضلا على فرض سقوف على جميع العمليات المصرفية من خلال اعتماد ومراقبة مصفوفة السلطة.

٢,٤ اللجان الإدارية

من أجل التعامل بفعّالية وتعزيز كفاءة مسؤولياتها وإدارة الأنشطة اليومية، قامت الإدارة التنفيذية بإنشاء ١٠ لجان متخصصة، تتمتع بصلاحيات تنفيذية كاملة لفرض الإجراءات والقرارات التي تقوم باتخاذها في نطاق عملها، وهي مقسمة كما يلي:

- الشريحة الأولى، اللجان التنفيذية وهي اللجان "صانعة القرار" وتشمل لجان (الائتمان، المخاطر، الأصول والخصوم، الإستراتيجية والمشتريات) وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال مكتب الرئيس التنفيذي.
- الشريحة الثانية، اللجان الإدارية وهي اللجان "المتخذة للإجراءات" وتشمل لجان (تطوير الأعمال، العمليات والخدمات، تقنية المعلومات والموارد البشرية) وترفع هذه اللجان تقاريرها إلى لجنة تنفيذية تم استحداثها لهذا الغرض في الشريحة الأولى.
- لجنة الإدارة العليا، ويرأسها الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها الرؤساء الخمسة (المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة والمدير العام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة).

وفيما يلي ملخص عن مهام اللجان الإدارية وعن اجتماعاتها في القسم التالي:

١,٢,٤ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة، مدير عام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة، ومدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة. ويحضر اجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة كمراقبَيْن أساسيين، ويشغل رئيس إدارة مخاطر العمليات للمجموعة منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

وتقوم اللجنة بمراقبة تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظِّمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطُر عمل المراقبة المتبعة في عملية إدارة المخاطر، وتحدد ما يتصل بذلك من أدوار ومسؤوليات ضمن المجموعة، كما تراجع اللجنة ملخص مخاطر محفظة المجموعة وتوصي بإستراتيجية إدارتها إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة للمصادقة عليها بهدف الحصول على موافقة مجلس الإدارة. كما تراجع مدى فعالية عمليات إطار رقابة المخاطر، وترفع تقرير التقييم السنوي الخاص بذلك إلى لجنة مخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة للموافقة عليه من المجلس. كما تراقب أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات ومنها العمليات، والائتمان، والسوق، والاستراتيجيات، والشؤون القانونية، وسمعة المجموعة. ويقع ضمن نطاق مهام مجلس الإدارة مراجعة لوائح عمل اللجنة والإشراف على أنشطتها. وتتولى اللجنة مسؤولية التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق والانضباط والمتطلبات التنظيمية، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. كما تنفذ وتدير خطة إدارة الأزمات وإطارها، ويشمل ذلك التوجيه الاستراتيجي أثناء الأزمات وكذلك إدارة الاتصالات الخارجية التي تنطوي على التنسيق مع وسائل الإعلام والجهات التنظيمية وخدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية. وكما تقدم اللجنة تقرير عن المخاطر على مستوى المجموعة ولوحة المعلومات عن المخاطر إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة عند الاقتضاء.

٢,٢,٤ لجنة الائتمان للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب رئيس الائتمان للمجموعة كنائب للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، ومدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، ومدير عام دائرة الأعمال الدولية، ومدير عام إدارة الثروات والأصول، ومساعد مدير عام الائتمان للمجموعة، ويشغل مسؤول رئيسي للائتمان منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بالإجماع، ويُرفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

تعمل اللجنة على مراجعة ورفع التوصيات بخصوص سياسات وإجراءات الائتمان المتعلقة بجميع المؤسسات التجارية والمالية ضمن المجموعة وتطبيقها عند الموافقة عليها. كما تدقق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالاستثمار وترفع التوصيات بشأنها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة. وتراجع اللجنة السلطات المفوَّضة في ما يتعلق بالائتمان والاستثمارات وترفع اقتراحاتها إلى مجلس الإدارة لإجراء التعديلات عند الحاجة. كما ترفع قراراتها أيضاً إلى اللجنة التنفيذية في مجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها. وتتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملين مع المجموعة. كما تراقب جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية، بما فيها تقييم احتمال التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط في ما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. وتزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة عند الاقتضاء.

وقد عقدت اللجنة أربعين اجتماعاً خلال ٢٠١٧.

٣,٢,٤ لجنة الإدارة العليا

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة ويشغل مدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

لجنة الإدارة العليا هي اللجنة الأم للجنة تطوير الأعمال، لجنة العمليات والخدمات، لجنة تكنولوجيا المعلومات ولجنة الموارد البشرية، وترفع تقاريرها إلى اللجان التابعة لمجلس الإدارة ومباشرة إلى مجلس الإدارة عند الاقتضاء.

وتشمل المسؤوليات الأساسية للجنة الإدارة العليا في مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على أنشطة اللجان ذات الصلة، ومناقشة القضايا الهامة والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة مجموعة QNB، كما أنها مسؤولة عن تأمين تدفق المعلومات التي توفّر لمجلس الإدارة في أي وقت أساس ملائم لتوجيه البنك ككل ومعلومات محدّثة ذات معنى حول وضع المخاطر لدى المجموعة، بالإضافة إلى توفيق جميع أنشطة تقنية المعلومات على مستوى المجموعة مع رؤية، ومهام وخطة عمل QNB، ومراجعة معايير تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ككل.

وقد عقدت اللجنة إثني عشر اجتماعاً خلال ٢٠١٧.

٤,٢,٤ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة المخاطر، ومدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة، مدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، مدير عام دائرة الخزينة للمجموعة؛ ومدير عام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة، كما يشغل مساعد مدير عام التداول منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتولى اللجنة مراجعة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات ضمن المجموعة ورفع التوصيات بها. إلى اللجنة التنفيذية للمجموعة، كما تراقب وتقيّم أداء الخزينة ومنتجاتها، بما في ذلك المحافظ الاستثمارية، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر السيولة النقدية، ومخاطر التعامل بالعملات الأجنبية. وتكفل اللجنة أيضاً الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها، وتشرف على سياسة نظام تسعير التعاملات على مستوى المجموعة، وتراقب الأداء المالي شهرياً وأهداف الموازنة والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

وقد عقدت اللجنة إثني عشر اجتماعاً خلال عام ٢٠١٧.

٥,٢,٤ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة ومدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة، ويشغل مساعد المدير العام للاستراتيجيات وتطوير الأعمال منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة إثني عشر اجتماعا خلال عام ٢٠١٧ بالإضافة إلى إثنين من المؤتمرات الإستراتيجية الداخلية التي تهدف إلى إبقاء المدراء التنفيذيين على إطلاع مستمر حول مستجدات تنفيذ إستراتيجية مجموعة QNB ٢٠٢٠.

وتتمثل إحدى المهام الأساسية للجنة في وضع رؤية واستراتيجية تُرفع إلى مجلس الإدارة لاعتمادها. وتراقب اللجنة

تطورات السوق وتحديد المواقع التنافسية مقارنة بدول أخرى في الشرق الأوسط وإفريقيا ومناطق جنوب شرق آسيا. وقد تم مراجعة رؤية QNB الاستراتيجية لعام ٢٠١٧ وتنقيحها لتتماشى وأفق رؤية ٢٠٢٠ كما تمت الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية للمجموعة ونقلها لجميع الإدارات في المجموعة.

٦,٢,٤ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين، من بينهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة، ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً عن الإدارة المعنية بصفته مراقباً. ويشغل رئيس المناقصات والمزايدات منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة عند الضرورة وتتخذ قراراتها بالأغلبية، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

تضمن اللجنة الالتزام بالتوجيهات المنصوص عليها في سياسة العطاءات والمزايدات، وتدير الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة الإفصاح عن أي احتمال لتعارض المصالح من قبل أعضاء اللجنة. وتراجع اللجنة أيضاً إجراءات الشراء والمزايدات وتوافق عليها إلى جانب تشكيل مجموعات عمل المزايدات للإشراف على فتح العطاءات واختيارها وتقييمها. وتتولى اللجنة مسؤولية تدقيق لائحة المتعاقدين والمنتجات والخدمات المتعلقة بها والموافقة عليها، كما تقوم بإرساء المناقصات والعطاءات. وتمتلك اللجنة سلطة تشكيل لجان فرعية ضمن نطاق الصلاحية المطلوبة عند الحاجة.

٧,٢,٤ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يرأس لجنة تكنولوجيا المعلومات المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب المدير العام لتكنولوجيا المعلومات في المجموعة نائباً له. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الإستراتيجيات للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة العمليات للمجموعة، ودائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، بالإضافة إلى رؤساء أقسام كل من إدارة مخاطر العمليات للمجموعة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتطوير وخدمات المستخدمين، ويشغل رئيس الاستراتيجيات والحوكمة لتكنولوجيا المعلومات منصب أمين سر اللجنة. وتُعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

وتتولى اللجنة مسؤولية وضع المعايير المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها، كما تضع اللجنة الاستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحرص على ضمان تطبيقها عبر المجموعة، بما في ذلك تنظيم الموازنات والنفقات التشغيلية الخاصة بمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات. وتضطلع اللجنة أيضاً بترتيب أولويات إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ومراقبة تنفيذها، وترصد المؤشرات الرئيسية لأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر وترفع تقاريرها بخصوص ذلك، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظم المعلومات في المجموعة وفاعليتها كلّما دعت الحاجة.

٨,٢,٤ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم كل من إدارة الأصول والثروات، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة الخزينة للمجموعة، ودائرة الاستراتيجيات للمجموعة، ودائرة الاتصالات للمجموعة، والرئيس التنفيذي لـ QNB Capital ويشغل رئيس المبيعات النقدية منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وقد عقدت اللجنة ثماني اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

وتضع اللجنة أُطُر العمل وتطبقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق، كما تُعِد خطة توسع دولية خمسية بالتزامن مع الخطة الاستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB، وتراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعايير في هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB. بالإضافة إلى ذلك، تقيّم اللجنة مبادرات الأعمال والمنتجات الجديدة وكذلك الحصة في السوق والمعلومات عن المنافسين، وتوصي بإجراء التعديلات على خطط الأعمال حسبما تقتضي الحاجة. كما تراجع ما يستجد من متطلبات رقابية وأثرها على استراتيجية الأعمال ومنتجاتها، وتضع معايير تشغيلية وتراقب مدى الالتزام بتطبيقها في المجموعة بالإضافة إلى مراجعة أداء أقسام الأعمال، وتعمل على ترتيب الأولويات في قطاعي الأعمال والعمليات والتحقق من أداء مختلف وحدات الدعم في ضوء أهداف الأعمال. وترفع اللجنة أيضاً التوصيات بخصوص الخطط التسويقية والترويج للعلامة التجارية للمجموعة والمشاركة في مختلف الأحداث والمناسبات بهدف تحقيق أعلى استفادة من مشاركة الموظفين والإدارة.

٩,٢,٤ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم كل من دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المصرفية للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، وإدارة الأصول والثروات، ودائرة الخزينة للمجموعة، ومساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال. كما تضم اللجنة عضوية كل من رئيس عمليات المخاطر، ومساعد المدير العام لعمليات الأفراد والشركات، ومساعد مدير عام عمليات الخزينة والاستثمار والتجارة الدولية، والمدير التنفيذي - دعم العمليات العالمية الدولية كمراقبين. ويشغل مساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

واللجنة مسؤولة عن أمور المتابعة، وهي تقوم بمراجعة دورية لخدمات البنك التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة التعاملات والحرص على تنفيذ الإجراءات والتعديلات وضمان الكفاءة التشغيلية والإشراف على المرافق والمنشآت والمشاريع وتطبيق المبادرات الخاصة بمركزية الإدارة. وتعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية QNB ورسالتها وخطط أعمالها، كما تُعِدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة بهدف دعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. كما ترتب اللجنة إدارة المشاريع ذات الصلة حسب الأولوية وتدير المصالح العقارية لمجموعة QNB إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. وتضع اللجنة أيضاً إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة وتراقب تطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تنفيذ المعايير الخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية ومعايير العلامات التجارية وتُعِد تقارير فصلية عن استخدام الموازنة الرأسمالية وإعادة تخصيص الموازنات.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام ٢٠١٧.

١٠,٢,٤ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الموارد البشرية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة الاستراتيجيات للمجموعة، والمدير العام المساعد لاستراتيجية الموارد البشرية والتكامل، والمدير العام المساعد لخدمات الموارد البشرية، والمدير التنفيذي لتكامل الموارد البشرية الدولية والذي يشغل أيضاً منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتولى اللجنة جميع شؤون الموارد البشرية ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم القوى العاملة، والتوظيف، وتقييم الأداء، والترقيات، والإجراءات التأديبية، والتعويضات، ومراجعة المزايا الوظيفية. كما تقوم اللجنة بإدارة الأداء الشامل وتطويره، وإطلاق مبادرات التعلم والتطوير، ومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق مقترحاتهم وتراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية دورياً، وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، وتتابع تحقيق أهداف برنامج التقطير.

وقد عقدت اللجنة أربعة اجتماعات خلال عام٢٠١٧.

٥. إدارة المخاطر

يعتمد الحفاظ على سمعة مجموعة QNB واستمرار الربحية على قدرتنا في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر على جميع المستويات. ونتيجة لذلك، فقد أصبح لدى المجموعة إطار قوي لإدارة المخاطر وهيكل للحوكمة يضمن التوازن الحاسم بين المخاطر والمكافآت. وتحتل إدارة المخاطر ضمن مجموعة QNB محور التركيز الرئيسي على جميع مستويات البنك.

وتتبنى مجموعة QNB نهجا مركزيا لإدارة المخاطر مشفوعا بالخبرات والمعرفة المحلية والدولية مما يضمن حوكمة وإدارة المخاطر الاستباقية على مستوى البنك والمجموعة ككل.

يتم الحد من المخاطر في أنشطة QNB باستخدام عدة آليات محدّدة لتقييم المخاطر والتحكم بها. ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى قدرة الإدارة في التركيز على المهام والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الإدارة واللجان المختلفة والإدارة التنفيذية والمديرين والموظفين. وتُعتبر إدارة المخاطر عنصراً مهماً بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسؤول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته. ومجلس الإدارة مسؤول في نهاية المطاف عن مراقبة المخاطر في مجموعة QNB من خلال تقييمها والإشراف عليها من خلال لجنة المخاطر التابعة له بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة، ولجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية، ولجنة الائتمان للمجموعة، ولجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

ومن مسؤوليات المجلس أيضاً الإشراف الكامل على مخاطر الائتمان والسوق والعمليات في المجموعة حيث حدّد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة إدارة المخاطر في مجموعة QNB والمجلس ملتزم برصد جميع المخاطر من خلال لجنة المخاطر التابعة له والتي هي مسؤولة عن اعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر في المجموعة بناءً على الأهداف والآليات التي حدّدها المجلس. وتتولى دائرة إدارة المخاطر للمجموعة، برئاسة رئيس المخاطر للمجموعة تطبيق هذه الاستراتيجية في حين تتولى لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية مراقبة تطبيقها. وتهدف استراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة

المخاطر إلى تحديد كافة المخاطر وتقييمها ورصدها على مستوى المجموعة.

وتتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة للإشراف على استراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ والأُطر والسياسات ذات الصلة. ويتضمن ذلك وضع قيود ملائمة على المنتجات وجهة الإصدار والموقع الجغرافي والاستحقاق. ومع ذلك، يتولى عدد من الإدارات المستقلة والمنفصلة مسؤولية إدارة ومراقبة مخاطر معينة. وبناءً على ذلك، تتولى إدارات الخزينة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مجموعة QNB المسؤولية عن التزام المجموعة بقيود التداول المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وتُرفع لذلك الغرض تقارير تفصيلية شهرية إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

وتُعتبر عملية الرقابة المستقلة على المخاطر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لمجموعة QNB وهي تتضمن إجراء عمليات مراجعة وتقييم مستقلة للمخاطر بشكل عام مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة التشريعية والتنظيمية والتكنولوجيا والأعمال. ويتم ذلك من خلال وظيفتين مستقلتين هما التدقيق الداخلي ومراقبة الانضباط (الالتزام)، حيث تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بتقييم المخاطر بشكل عام ومدى كفاية السياسات والإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية للحد من المخاطر، في حين تتولى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تقييم مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والمتطلبات التنظيمية وبرامج العقوبات الدولية وغيره. وترفع تقارير التدقيق الداخلي والانضباط إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة وإلى الرئيس التنفيذي للمجموعة، بالإضافة إلى حضور كل من رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة كافة اجتماعات لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية كمراقبَين أساسيين.

وتُعتبر لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية أعلى سلطة تنفيذية مخوّلة بالتعامل مع مختلف أوجه المخاطر على مستوى المجموعة. وتتولى إدارة المخاطر للمجموعة مهمة صياغة استراتيجية إدارة المخاطر ومراجعتها، وتحديد سياسات إدارة المخاطر، وتقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة، وتقييم وتحديد مخاطر العمليات والائتمان والسوق والاستراتيجيات في المجموعة، وتلك المتعلقة بالجوانب القانونية وبسمعة المجموعة بشكل يومي. كما تضمن الإدارة تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر، وكذلك مراجعة ورصد حالات الغش والخسائر التشغيلية، والإشراف على النزاعات القضائية الأخرى على كافة مستويات مجموعة البنك.

٦. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

١,٦ خطة تعاقب القيادة والهيكل التنظيمي

ضمن مشروع الحوكمة الذي انطلق عام ٢٠٠٧، يحرص مجلس الإدارة على تحديث الهيكل التنظيمي للبنك كلما اقتضت الحاجة ليتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويدعم تطبيقات الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية في مختلف المستويات الإدارية وكذلك من أجل تلبية المتطلبات الإشرافية وليغطي احتياجات وخطط البنك المستقبلية في التوسع الداخلي والخارجي، وتطوير الخدمات المالية والمصرفية محلياً وخارجياً. وقد تم تنفيذ العديد من التغييرات/ التحسينات على الهياكل التنظيمية في مجالي الأعمال والدعم في عام ٢٠١٧. ومن العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا التحرك السريع نجد توسع الأعمال التجارية الدولية وحاجة هذه الكيانات أن تتماشى مع مبادئ المجموعة.

تقوم مجموعة QNB بمواصلة التخطيط عن طريق مجموعة من التدريبات الفصلية المنتظمة على مدار السنة من أجل تحديد التعاقب الوظيفي، ومراجعة وتحديث الحالة القائمة والتركيز على الجهود المبذولة لتطوير موظفي البنك، ويتم مراجعة هذا الإجراء بشكل ربع سنوي، وهو يساعد على تحديد المواهب القيادية وزيادة تأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وأكثر تعقيدا والتي يمكن أن تدعم نمو الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية.

٢,٦ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية

خلال عام ٢٠١٧، قامت مجموعة QNB بفرض دورات تدريبية إلزامية على نطاق البنك للموظفين في قطر مرتبطة بطريقة فهم السياسات والإجراءات، والتعاميم والنماذج الصادرة عن المجموعة، بالإضافة إلى تفسير طريقة استعمال الخدمات المقدمة و الفهم السليم لكافة المواد التي يتم نشرها من قبل الإدارة.

وتستمر مجموعة QNB في تقديم برنامج التطوير القيادي (LDP) وبرنامج التطوير الإداري (MDP) لمدراء المستويات الوسطى والمشرفين وفرق القيادة في قطر والفروع الدولية بالتعاون مع المؤسسات العالمية الشهيرة.

ورشات عمل الابتكار

قام بنك QNB خلال عام ٢٠١٧ بإنشاء إدارة جديدة للابتكار وإرساء إجراءات عملية بهدف طرح أفكار جديدة وبناءها من أجل التقييم والاختيار والتنفيذ. وكما قالت مجموعة QNB "رؤيتنا هي أن نصبح البنك الرائد في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا بحلول عام ٢٠٢٠"، والابتكار هو المفتاح لتحقيق هذه الرؤية والحفاظ على القدرة التنافسية. فإن مجموعة QNB وموظفيها يبتكرون بالفعل، ولدينا الآن قسم مخصص ليصبح القوة الدافعة نحو التغيير.

وقد بدأت إدارة الابتكار في تنظيم ورش عمل للتفكير عبر أقسام بنك QNB. حيث قامت ورش العمل الخاصة بالتدريب والإبداع بإنشاء فريقين من الموظفين للعمل من خلال التفكير في التحديات والفرص وبناء الأفكار التي من شأنها النهوض بأعمال بنك QNB وتحسينها. ويتبادل المشاركون الأفكار، ويتفقون من خلال مناقشات مثمرة ومركزة على توجيهات واضحة وخطوات مستقبلية. ويمكن أن تكون ورش العمل حرة ومفتوحة مع عدم وجود جدول أعمال ثابت، أو تركز على مجال معين أو موضوع مناقشة واحد. ولها دائما منحى عملي، مع إمكانية المشاركة فيها من أي قسم يرغب في ذلك، مع إمكانية التواصل مع فريق الابتكار لجدولة ورشة عمل حسب الاختيار.

٧. نظام الرقابة الداخلية

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB، حيث تم وضع سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة، ووضع حدود فاصلة للمسؤولية والأداء لمراقبة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التفويض لتنفيذ العمليات اليومية. كما يتم صياغة سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوةً على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية. وتُعتبر الإدارة التنفيذية للبنك الجهة المسؤولة عن الرقابة العامة على هذه الأنظمة بالإشراف والتعاون مع مدراء عموم الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعّال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

كما تقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، نيابةً عن مجلس الإدارة، بمراجعة إطار عمليات الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية دورياً عبر تقييم العمليات التي تنفذها إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، فضلاً عن عمليات المراجعة التي يجريها المدققون الخارجيون. ويتم إبلاغ مجلس الإدارة بصورة ربع سنوية بالقضايا الرقابية ومنها إدارة المخاطر بحيث يتم التأكد من كفاية ضوابط الرقابة الداخلية الفعّالة على مستوى المجموعة استناداً إلى توصيات ونصائح اللجنة، بدعم من الإدارتين المذكورتين. وبناءً على الملاحظات والتوصيات والنصائح المقدّمة من لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، يتأكد المجلس من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام:

١,٧ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة

لدى مجموعة QNB إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بآليات عمل واضحة ودور مُصمَّم خصيصاً لإضافة مزيد من القيمة إلى عمليات المجموعة والارتقاء بأدائها. وتقع على عاتق هذه الإدارة مسؤولية تحديد مواضع فشل أنظمة وعمليات المجموعة ومواطن الضعف فيها ورفع تقارير عنها بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها. وتغطي عمليات الإدارة أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر وكفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعة من قبل الإدارة، والتأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، وصحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة. وترفع الإدارة تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.

وتحدّد لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة مكافآت إدارة التدقيق الداخلي، ما يعزز موضوعيتها واستقلاليتها. كما تُعيّن اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والذي يرفع بدوره التقارير مباشرةً إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة. وفي عام ٢٠١٧، نسقت الإدارة مع إدارة الشؤون المالية للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين لضمان اعتماد النتائج الفصلية في موعدها وفقاً للمتطلبات الرقابية.

واعتمدت إدارة التدقيق الداخلي الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) التابع لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين (IIA) وكذلك توصيات لجنة بازل والمعايير الرئيسية الأخرى. ويتألف فريق إدارة التدقيق الداخلي من الأفراد ذوي الخبرة من المؤسسات المالية الرائدة وشركات التدقيق في جميع أنحاء العالم. أكثر من ٦٠٪ من إدارة التدقيق الداخلي مؤهلون مهنيا ويحملون شهادات مهنية معترف بها عالميا. ويخضع أعضاء الفريق إلى التطوير المهني المستمر، والتوعية والتدريب. ويلتزم برنامج إدارة التدقيق الداخلي بضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي لزيادة كفاءة وفاعلية نشاط التدقيق الداخلي وتحديد فرص التحسين. وفي عام ٢٠١٧، واصلت إدارة التدقيق الداخلي تطوير قدرتها على تحليل البيانات وتقنيات الاستقراء لكي تتمكن من تحديد القضايا الهيكلية وتنفيذ عمليات مراجعة فعالة.

وتشارك الإدارة في لجان مشاريع تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والمناقصات بصفة عضو ولا يحق لها التصويت بغرض تحقيق قيمة مضافة مع ضمان الاستقلالية. كما تشارك بفاعلية في مداولات لجنة مخاطر المجموعة بصفة مراقب وتقوم بتحديث تحليل مخاطر العمل كلما اقتضت الحاجة. ووفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين وتوجيهاته الإلزامية في مسائل التأمين والمشورة، وانطلاقاً من منهاج التدقيق الداخلي للمجموعة، راجعت الإدارة خلال عام ٢٠١٧ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال والعمليات الجديدة واقترحت باستمرار إضافات قيّمة تتعلق بالجوانب السياقية والقانونية والمالية والرقابية دون المساس بحقها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

وتساعد إدارة التدقيق الداخلي مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة في القيام بمسؤولياتهم بفعالية من أجل خدمة المصلحة العليا للمساهمين. ويرأس إدارة التدقيق الداخلي رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة الذي يقدم تقاريره إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. ولغرض الوفاء بدورها في قدراتها المهنية، فإن إدارة التدقيق الداخلي مخولة إلى الوصول الكامل وغير المقيد إلى أي من سجلات المجموعة ووثائقها ونظمها وممتلكاتها وموظفيها، بما في ذلك الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. وقد

تم تعزيز ميثاق وسياسة إدارة التدقيق الداخلي لتتوافق مع المعايير الموصى بها من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومواكبة توسع أعمال المجموعة، وتوفير الرقابة الكافية على الشركات التابعة للمجموعة.

٢,٧ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة

إدارة الانضباط والمتابعة في مجموعة QNB إدارة مستقلة تتمثل مسؤولياتها الرئيسية في مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على الامتثال بالقوانين والمتطلبات الرقابية والتشريعية التي تخضع لها مجموعة البنك وبالتالي التحكم والحد من مخاطر عدم الالتزام. وتتميز الإدارة بمكانة مهمة داخل المجموعة من خلال ميثاق رسمي وسياسات موافق عليها من قبل لجنة التدقيق والانضباط ومعتمدة من مجلس الإدارة، حيث تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتطبيقها وتنفيذها وتبذل مساعيها من خلال الآليات المناسبة لتمكين رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أداء مسؤولياته بطريقة فعّالة.

تقوم الإدارة، على أساس استباقي، بتحديد وتقييم ومراقبة أوجه مخاطر الالتزام المرتبطة بأعمال البنك بما في ذلك مخاطر العقوبات القانونية والخسائر التشريعية والمالية أو الضرر بسمعة المجموعة نتيجة عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة، وميثاق السلوك المهني، ومعايير الممارسات الجيدة.

كما تقوم إدارة الانضباط والمتابعة بدراسة طرق قياس مخاطر الالتزام من خلال تنفيذ مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) واستخدام هذه القياسات لتعزيز تقييم مخاطر عدم الالتزام، كما تقوم بتقييم مدى ملائمة إجراءات ومبادئ الالتزام الخاصة بالمجموعة، ومتابعة أي أوجه قصور يتم ملاحظتها، وتقوم عند الضرورة بوضع مقترحات للتعديلات. تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بمراقبة واختبار امتثال المجموعة للمتطلبات التشريعية والتنظيمية من خلال إجراء اختبار امتثال كاف ونموذجي، ويقوم رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة دوريا بإبلاغ الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بالقضايا والمسائل الجوهرية المرتبطة بالالتزام.

وتحرص إدارة الانضباط والمتابعة على تطبيق الكفاءة المهنية والعناية الواجبة، من أجل الحفاظ على المعرفة والمهارة المهنية ولضمان حصول موظفي الإدارة على الرعاية المهنية المختصة والعمل بجد وفقا للمعايير الفنية والمهنية المطبقة عند تقديم الخدمات المهنية. وفي هذا الصدد؛ تتولى إدارة الانضباط والمتابعة الإشراف على مخطط الدورات التدريبية المخصصة لجميع موظفيها، حيث شرعت في تدريبهم على شهادة (ACAMS) لعدد (١٦) موظف و (CISI) - شهادة هيئة قطر للأسواق المالية لعدد (١٠) موظفين.

وتعتبر الدورات والشهادات التي تم إطلاقها بمثابة القيمة المضافة على عملية تطوير وتأهيل موظفي الإدارة ولها تأثير كبير على جودة العمل المنجز بالإضافة إلى ذلك تواصل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة اعتماد برامج "تدريب المدربين" لموظفي الإدارة لتمكين الموظفين من أفضل المهارات والمعرفة.

ولتمكين إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة تم منحها صلاحية التعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك وأُعطيت صلاحيات غير مقيّدة للوصول إلى معلومات وسجلات الموظفين وعمليات المجموعة في دولة قطر وخارجها كما أعطيت الحق لإجراء التحقيقات بخصوص أية تجاوزات محتملة. ويتم تنفيذ مسؤوليات الانضباط للمجموعة من خلال تنفيذ خطط العمل السنوية والاستراتيجية التي تحدد أطر عمله وأنشطته ومجالاته.

وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية، حيث تُنفَّذ وفق ميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته. وترفع الإدارة التقارير دورياً إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة بشأن قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

وتضمن إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة الإبلاغ السليم لجميع السلطات الرقابية عند الاقتضاء، وتقوم بالتبليغ عن أي أنشطة مشبوهة إلى وحدة المعلومات المالية "FIU" في الوقت المناسب؛ بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات التنظيمية للحصول على المزيد من التوضيح بشأن المتطلبات التنظيمية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

ترتكز استراتيجية إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على الإدارة الفاعلة لوظيفة الانضباط من أجل توطيد المكانة التنافسية للمجموعة وبناء الثقة مع جميع المستثمرين وأصحاب المصالح. حيث أن دمج وظيفة الانضباط في الإدارة اليومية لأعمال المجموعة والتخطيط الاستراتيجي يعطي مجموعة QNB ميزة تنافسية عالية. وتساعد عملية تعزيز وظيفة الانضباط لدى مجموعة QNB على حماية سمعتها، وتحقيق انخفاض تكلفة رأس المال وخفض التكاليف وتقليل المخاطر والملاحقة القضائية والعقوبات.

كما تشارك إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بنشاط في مداولات لجنة إدارة المخاطر للمجموعة كمراقب وتقوم بتحديث تحليل مخاطر الأعمال عند الاقتضاء. وتعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة باستمرار على تطوير وتعزيز وظيفة الانضباط داخل مجموعة QNB تماشيا مع الحفاظ على بيئة عمل وممارسات صحية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٧.

٨. المدقق الخارجي

وفقاً لقانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ المادة رقم (١٤١)، والتزاماً بتعليمات مصرف قطر المركزي السارية حتى تاريخه، تُعين الجمعية العامة للبنك مدققاً خارجياً لمدة سنة مالية واحدة بناءً على توصية ترفعها لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقدير أتعابه.

إستكملت شركة أرنست آند يونغ فترة مدتها ٥ سنوات كمدقق حسابات لمجموعة QNB. وفقا لقواعد مصرف قطر المركزي المعمول بها ومتطلبات حوكمة الشركات لدى هيئة قطر للأسواق المالية، أطلقت مجموعة QNB مناقصة عامة من أجل اختيار مدقق خارجي مُعتمد للسنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨. وبناء على التقييم الفني والمقترح التجاري، قامت لجنة المشتريات المركزية للمجموعة بتقديم توصياتها إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة لتعيين المدقق الخارجي الخاضعة لموافقة مصرف قطر المركزي والجمعية العامة.

يقوم المدققون الخارجيون بإبلاغ مجلس الإدارة خطيا عن أي مخاطر قد يتعرض لها البنك أو يتوقع أن يتعرض لها، وعن جميع المخالفات فور تحديدها، وكذلك إرسال نسخة من هذا الإشعار إلى هيئة قطر للأسواق المالية. للمدقق الخارجي الحق في دعوة الجمعية العامة للانعقاد وفقا لأحكام القانون في هذا الشأن، بشرط إبلاغ هيئة قطر للأسواق المالية بذلك.

ويحضر المدققون الخارجيون اجتماعات الجمعية العامة لعرض تقريرهم والإجابة على أسئلة المساهمين. واستنادا إلى تعليمات مصرف قطر المركزي، ووفقا للمعايير الدولية، يقوم المدقق الخارجي بمراجعة وتدقيق البيانات المالية بشكل ربع سنوي وسنوي وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات ذات الصلة. ويقدم المدقق الخارجي تقاريره إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة بالإضافة إلى إرسال نسخة إلى هيئة قطر للأسواق المالية بما يتماشى مع متطلباتها.

٩. تصنيفات مجموعة QNB

خلال ٢٠١٧، حافظت وكالات ستاندرد آند بورز ، وكابيتال إنتيليجنس، ومُوديز على التصنيف الائتماني لمجموعة QNB والذي يُعتبر من بين الأعلى في المنطقة. ويوضح الجدول التالي تصنيف المجموعة من جانب أهم وكالات التصنيف العالمية:

مجموعة QNB	فيتش	كابيتال أنتيليجنز	ستاندرد آند بورز	موديز
على المدى الطويل	A+	AA-	A	Aa3
على المدى القصير	F1	A1+	A-1	P-1

١٠. رأس المال والأسهم

بلغ رأس مال البنك المصدر والمدفوع بأكمله ٩,٢٣٦,٤٢٨,٥٧٠ ريال قطري موزعاً على ٩٢٣,٦٤٢,٨٥٧ سهم عادي، قيمة كل سهم منها ١٠ ريالات قطرية. ومنذ تأسيس البنك عام ١٩٦٤، ظلّت هيكلية ملكيته مستقرة مع امتلاك جهاز قطر للاستثمار، الذراع الاستثمارية لدولة قطر، لنسبة ٥٠٪ بينما يمتلك القطاع الخاص نسبة ٥٠٪ المتبقية، بحيث لا يجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري باستثناء جهاز قطر للاستثمار أن يمتلك في أي وقت أكثر من ٢٪ من أسهم البنك، بغير طريق الميراث أو الوصية. وجميع الأسهم المصدرة من نفس الفئة تحمل حقوقا متساوية.

ويعتبر ذلك من أبرز السمات التي وضعت للحد من سيطرة الأكثرية على الأقلية من المساهمين، وتعكس تشكيلة المجلس هيكل الملكية، إذ أن خمسة أعضاء من أصل عشرة بما في ذلك الرئيس يمثلون جهاز قطر للاستثمار، أما الأعضاء الخمسة الآخرين فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون في اجتماع الجمعية العامة.

١١. حقوق المساهمين

ممارسات حوكمة الشركات داخل QNB تحمي وتُسهّل ممارسة حقوق المساهمين وتضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين الذين يمثلون الأقلية. تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتنشر المعلومات للمستثمرين والأطراف المعنية بانتظام عبر موقعها الإلكتروني وكذلك عبر وسائل الإعلام المتعددة. وقد قام البنك بتطوير نسخة حديثة على موقعه الإلكتروني www.qnb.com تقدم تقارير مفصلة إلى المساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى مهمة حول الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية. كما يقوم فريق عمل متخصص يشمل المدير العام – رئيس الشؤون المالية، والمدير العام المساعد للتحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث بتزويد المحللين والمساهمين بآخر المستجدات عن أنشطة المجموعة. كما يشير النظام الأساسي لمجموعة QNB إلى أن كافة الأسهم تتمتع بحقوق متساوية بلا تمييز في ملكية موجودات البنك وفي الأرباح وحضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت تطبيقاً لمبدأ "صوت واحد للسهم الواحد".

ووفقاً لقانون الشركات التجارية، يشير النظام الأساسي أيضاً إلى أن الجمعية العامة يتعين عليها أنْ تعقد اجتماعاً عادياً واحداً في غضون أربعة أشهر من نهاية السنة المالية. ويجوز لمجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة لعقد اجتماع عادي متى رأى ذلك أو بناءً على طلب المدقق الخارجي أو مساهمين يحوزون على عُشر رأس المال على الأقل.

أما الدعوة لعقد اجتماع استثنائي للجمعية فيستلزم توجيه طلب خطي إلى رئيس مجلس الإدارة من عدد من المساهمين يحوزون على ٢٥٪ من رأس مال البنك على الأقل. ويتم الإخطار عن الاجتماع وجدول الأعمال قبل موعده بموجب

قانون الشركات والنظام الأساسي للبنك. ويُنشر الإعلان على موقع البنك، ويُرسَل التقرير السنوي والقوائم المالية إلى المساهمين قبل ١٥ يوماً على الأقل من تاريخ الاجتماع السنوي بغرض إتاحة الفرصة لهم لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقية أعضاء المجلس.

ويجوز بحث أي اقتراح يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال. كما يجوز أن يقدّم الاقتراح خلال الجمعية العامة عددٌ من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عُشر عدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في الجمعية العامة شخصياً أو بتفويض مساهمين آخرين للتصويت نيابةً عنهم. ويقدم مجلس الإدارة مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتائجه واستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحية تحديد وإقرار توزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد آليتها.

١٢. الإفصاح

يضمن إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB وفي الوقت المطلوب الإفصاح الدقيق عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمجموعة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة البنك. وتتقيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم بإصدار كافة التقارير المالية وتقارير التدقيق وسائر المعلومات بدقة وشفافية وتماشيا مع أفضل الممارسات الدولية، ومنها البيانات المالية وتقارير مصرف قطر المركزي والإفصاحات الخاصة ببورصة قطر.

وتُعتبر المجموعة من أوائل المؤسسات المالية التي تنشر بياناتها المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المُقدّم لهيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي يتضمن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة مع موجز يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (انظر الملحق) وبما أنه لا يوجد مساهمون كبار أو مسيطرون باستثناء جهاز قطر للاستثمار الذي يمتلك ٥٠٪ من رأس مال البنك، فلا توجد أي تفاصيل إضافية يستوجب الإفصاح عنها فيما يخص كبار المساهمين. ولهذا الغرض، وتماشيا مع تعليمات مصرف قطر المركزي الصادرة خلال ٢٠١٦ بشأن حدود الملكية والقيود المفروضة على المؤسسات المالية، تم إصدار سياسة خاصة للكشف عن تجاوز الملكية في رأس مال البنك ورصد عملية تصويت المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة.

وتؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المُقدّمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كما أن جميع التقارير المالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعايير الدولية للتقارير المالية ومتطلباتها ولتعليمات مصرف قطر المركزي، حيث يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة إلى حصولهم على كافة المعلومات الضرورية، وإلى إجراء التدقيق وفق معايير التدقيق الدولية.

تطرقت المادة رقم (٢٨) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية إلى الجوانب الخاصة بتضارب المصالح بضرورة الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى، حيث تقوم بورصة قطر بالإفصاح يوميا عن "تداول المطلعين" عن طريق تقرير التداول الذي يحدد حجم التداول (بيعا/وشراءا) على أسهم البنك.

١٣. تضارب المصالح والتداولات الداخلية

تعتمد مجموعة QNB سياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك بأسهمه بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالعطاءات والمناقصات والاستعانة بمصادر خارجية بموجب قانون الشركات التجارية ووفق تعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن. وبحسب هذه السياسة، فإن جميع موظفي البنك ملزمين بالإفصاح دورياً عن تداولاتهم بأسهم البنك وأي مصالح مشتركة قائمة بينهم أو مع أي أطراف أخرى لها علاقة مباشرة مع البنك.

أكد مجلس الإدارة أنه لم يكن على علم بوجود أي حالة تضارب في المصالح أو حالة تضارب مصالح محتملة فيما يتعلق بمجموعة QNB خلال العام ٢٠١٧.

وبالإشارة إلى المادة (٤،١٠) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، تقوم الإدارة القانونية للمجموعة بالتعامل مع جميع النزاعات والقضايا التي يكون البنك طرفا فيها. ويتم الإبلاغ عن هذه الحالات مع آخر التحديثات بانتظام إلى لجنة إدارة مخاطر للمجموعة ولجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة للإطلاع واتخاذ القرار المناسب في شأنها. ويقوم مدقق الحسابات الخارجي أيضا، كجزء من نطاقه التنظيمي، بمراجعة جميع قضايا المنازعات والدعاوى القضائية من أجل تقييمها تقييما سليما واقتراح ما يلزم بشأنها.

وتطبيقا للمادة (٢٥) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، فإن لدى مجموعة QNB سياسة واضحة للتعامل مع الشائعات التي يتم الكشف عنها من قبل أطراف ثالثة وبشكل عام أي شيء قد يضر بسمعة البنك.

وتنص هذه السياسة على معالجة وتصعيد الشائعات على أساس كل حالة على حدة بالنظر إلى مصدرها وتأثيرها المتوقع وما إذا كانت أية قضية معروضة لدى المحاكم او الجهات القضائية المختصة.

١٤. معالجة شكاوى العملاء

تمثل شكاوى العملاء أحد أهم مصادر تطوير العمل في المجموعة إذا ما تم الاستفادة منها بشكل إيجابي، كما أن العميل هو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والنجاح. وترى بعض المؤسسات بأن العميل هو عماد لبقائها واستمرارها ونجاحها، ولذلك أصبح وجود إدارة لقياس مستوى رضا العملاء ومتابعة شكاواهم من الأهداف الرئيسية للإدارة التنفيذية للبنك. وفي ظل التطور الحاصل في التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة مع العملاء وبغرض تعزيز وتطوير الشفافية مع الأطراف المعنية، وضعت مجموعة QNB الأطر اللازمة لإنشاء وحدة مستقلة متخصصة بإدارة شكاوى العملاء.

١٥. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تسعى مجموعة QNB بشكل مستمر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر شبكتها، خصوصا في البلدان النامية وذات الاقتصاد الناشئ. من خلال الخدمات التي تقدمها المجموعة يتم مساعدة الأفراد والشركات على تحقيق طموحاتهم والهدف من ذلك هو رفع المستوى المعيشي ومساعدة المجتمعات المحلية على نطاق واسع.

مع أكثر من ٨٠ جنسية مختلفة تعمل معا في أكثر من ٣١ دولة، تفتخر مجموعة QNB وتحترم بعمق تنوعها. حيث تعمل في جو من الاحترام والدعم المتبادل وتشارك نفس القيم التي تحدد نهجها في العمل. ولعله لهذا السبب ينتاب أعضاء المجموعة شعور قوي ومستمر بالانتماء بدرجة عالية من الانخراط.

واصلت مجموعة QNB في تحقيق أهدافها السامية فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والدولي لهذا العام من خلال دعم العديد من المبادرات التي من شأنها أن تساهم في دفع عجلة التنمية داخل الدول الناشطة ضمنها. بالإضافة إلى الأحداث التي تحتضنها والتي تعكس توجهاتها وتسلّط الضوء على أعمالها في مختلف المجالات التي ترتكز عليها المسؤولية الاجتماعية لدى المجموعة لاسيما الأعمال التي تقدمها المجموعة في الدول الأخرى من خلال فروعها ومكاتبها التمثيلية المتواجدة في الخارج.

وتضع المجموعة المسؤولية الاجتماعية في مقدمة ركائزها بنشر الوعي الاجتماعي بين الأفراد، كثقافة من شأنها أن تعزز الترابط بين الجميع وتعكس توجهاتها والتزامها أمام المجتمع المحلي والدولي والأهداف الاجتماعية والثقافية التي تتطلع إليها.

وتتجلى رؤية مجموعة QNB في مختلف المجالات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

الفنون والثقافة: الفنون والثقافة هي الوسيلة التي يتجلى من خلالها تراث الأمة. كما أنها تساعد على ترسيخ التقاليد الماضية في الأجيال القادمة.

الشؤون الاقتصادية والدولية: الاستضافة والمشاركة في المؤتمرات وتقاسم أنشطة المعرفة في الشؤون الاقتصادية والدولية يساعد على تنويع مصادر الدخل الوطني، في قطر وفي الاقتصادات الناشئة - ويمثل طموحا أساسيا.

الصحة والبيئة: البنية التحتية والخدمات الصحية أساسية لرفاهية الإنسان - مع احترام البيئة.

الشؤون الاجتماعية والإنسانية: من خلال تعزيز روح العمل التطوعي، تساعد مجموعة QNB على خلق مجتمعات موحدة وأكثر انسجاما.

دعم الفعاليات الرياضية المحلية والدولية: المشاركة في الأحداث الرياضية هي السمة المميزة للتقدم ووسيلة لتحقيق مجتمعات صحية وحيوية.

الشباب والتعليم: التعليم وكيفية إعطاء المجتمعات فرص المشاركة لشبابها هي حجر الزاوية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

تفاصيل المبادرات الرئيسية والأحداث التي ترعاها / تقودها مجموعة QNB والمذكورة أعلاه تم ذكرها في القسم الثاني من هذا التقرير.

١٦. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB

يهدف هذا القسم من تقرير الحوكمة إلى عرض بعض الممارسات والآليات التي تم تطبيقها لدى مجموعة QNB كجزء من منظومة وإطار الحوكمة، بهدف تمكين جميع مستخدمي هذا التقرير من اكتساب المزيد من المعرفة والحصول على أفضل المعلومات عن ممارسات الحوكمة لدى بنك قطر الوطني كجزء من التزامه بتعزيز وتدعيم ممارسات حوكمة الشركات في البنك.

المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات في الفروع الدولية

تماشيا مع المتطلبات التنظيمية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية وقانون الشركات التجارية رقم ١١-٢٠١٥، قام بنك قطر الوطني بتبني نهج إشراف مجمع من أجل تعزيز الحوكمة والرقابة على كيانات المجموعة، أي الفروع الخارجية والشركات التابعة. وخلال عام ٢٠١٧، قام البنك بإصدار إرشادات مبادئ حوكمة الشركات لدى الفروع الخارجية كجزء لا يتجزأ من نهج الإشراف المجمع الذي يهدف إلى مساعدة فروع بنك قطر الوطني في الخارج على قياس وموائمة ممارساتها للحوكمة بما يتماشى مع إطار حوكمة المجموعة.

وتنص هذه الإرشادات على وجوب استخدام مبادئ حوكمة الشركات من قبل الفروع الخارجية لتقييم جودة إطار الحوكمة المتبع من قبلها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجهها، والهيكل التنظيمي لديها، والقيام بمواءمة ممارساتها و تطبيقاتها الخاصة بالحوكمة مع ما هو

معمول به على مستوى المجموعة في حال أظهرت عمليات القياس وجود ثغرات بين إطار الإرشادات والممارسات الفعلية للحوكمة في الفرع المعني.

وفي هذا القسم، سوف نسلط الضوء على تشكيل وأداء اللجان التنفيذية لدى فروع بنك قطر الوطني في الخارج.

١,١٦ اللجان التنفيذية: الحوكمة وقواعد التشغيل

تتبع فروع بنك قطر الوطني في الخارج إطار حوكمة الشركات لدى مجموعة QNB عند إنشاء اللجان التنفيذية ذات الصلة ما لم تتعارض مع المتطلبات الرقابية في البلد المعني.

يجوز لفروع بنك قطر الوطني في الخارج تشكيل لجنة أو أكثر عند الحاجة للإشراف على المجالات التالية: المخاطر والائتمان، الامتثال والرقابة الداخلية، الإدارة (وتشمل تكنولوجيا المعلومات والأعمال والعمليات والموارد البشرية وغيرها).

تحديد نطاق واضح لأدوار/ مسؤوليات كل لجنة وتوثيقها باستخدام لائحة الشروط المرجعية المحددة لطريقة عملها (Terms Of Reference).

يجب أن تتماشى أدوار/ مسؤوليات كل لجنة مع دليل حوكمة الشركات لمجموعة QNB الذي يوضح دور لجان المجموعة.

يجب أن تحدد كل لجنة بشكل واضح في لوائحها آلية التصعيد والتفاعل مع المقر الرئيسي للبنك والذي يتم من خلال المدير العام للإدارة ذات الصلة في المقر الرئيسي.

يجب أن يكون أمين سر كل لجنة مسؤولا عن إعداد محاضر الاجتماعات وتوثيقها بطريقة مناسبة.

ينبغي أن تكون اللجان قادرة على تحديد الانحرافات فيما يتعلق بأهداف الفرع، وضمان السلاسة في إجراء العمليات لتحقيق الأهداف المرجوة التي حددتها مجموعة QNB وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لذلك عند الاقتضاء.

يقدم دليل حوكمة الشركات لمجموعة QNB إرشادات حول مهام كل لجنة تنفيذية. ومع ذلك؛ فإن نطاق ومسؤوليات اللجان التنفيذية في الفروع الخارجية قد تختلف باختلاف حجم الأعمال والعمليات ودرجة تعقيد المتطلبات التشريعية.

٢,١٦ اللجان التنفيذية: قواعد المراقبة والإبلاغ

ينبغي رفع نتائج أعمال اللجان في الفروع الخارجية إلى الإدارة المعنية في المقر الرئيسي ويجب أن تكون التقارير شاملة ودقيقة ومتناغمة وقابلة للتطبيق عبر قنوات الأعمال والمنتجات وأن يتم تقديمها في الوقت المناسب حسب الظروف.

تحدد كيفية ودورية رفع التقارير بحسب طبيعة المخاطر وتواتر التغيرات في بيئة العمليات التشغيلية والأعمال.

يجب أن يكون أمين سر اللجنة الإدارية المعنية في الفرع الخارجي نقطة التواصل الرئيسية بين اللجنة ومدير عام الإدارة المعنية في المقر الرئيسي.

يجب على أمين سر اللجان أن يبلغ محاضر الاجتماعات المتعلقة بقضايا رئيسية إلى مدير عام الإدارة المعنية في المقر الرئيسي وكذلك إلى دائرة الأعمال الدولية.

ينبغي على كل إدارة في المقر الرئيسي أن تصوغ نهجها الخاص الذي من شأنه تسهيل قيامها بعملية التنسيق و الرقابة على عملياتها ويتألف هذا النهج من نظام الإبلاغ والتواصل والذي يتضمن دورية وآليات ومكونات المتابعة والتصعيد.

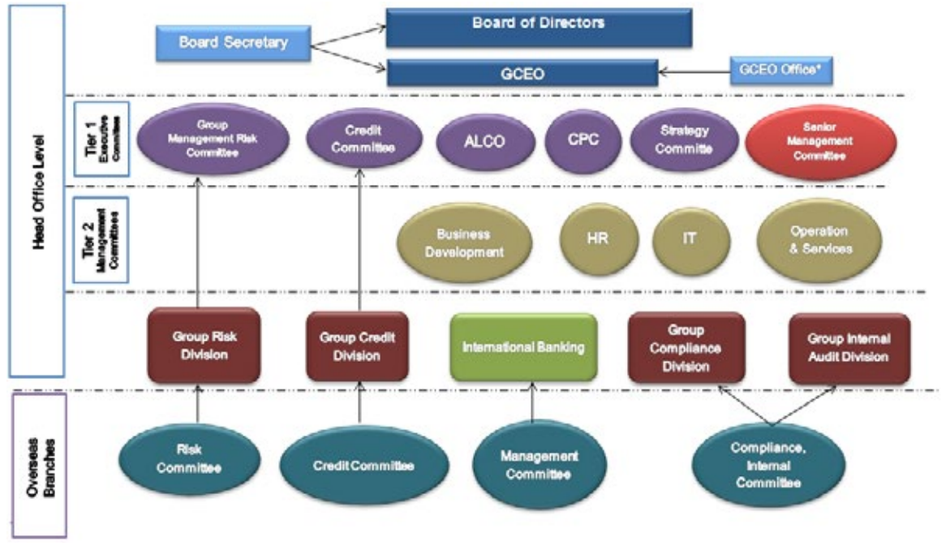
يتم تشجيع إدارات المقر الرئيسي على اعتماد اتفاقيات مستوى الخدمة (Service Level Agreements) مع نظرائها في الفروع الخارجية من أجل وضع فهم رسمي وواضح لنطاقها ومسؤولياتها وخصائص التنسيق بينها.

ترفع اللجان التنفيذية في الفروع الخارجية تقاريرها إلى مدير عام إدارة الأعمال الدولية، وتقدم لجنة الانضباط والرقابة الداخلية تقاريرها إلى رئيس دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة في المقر الرئيسي الذي يرفع تقاريره مباشرة إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس إدارة مجموعة QNB. وترفع لجنة المخاطر تقاريرها إلى مدير عام إدارة المخاطر، أما لجنة الائتمان فترفع تقاريرها إلى مدير عام الائتمان.

يتحمل كل مدير عام في المكتب الرئيسي مسؤولية حل أو تصعيد القضايا الرئيسية إلى اللجنة الإدارية ذات الصلة في المقر الرئيسي أو إلى لجنة الإدارة العليا التي تتكفل بحلها او تقرر تصعيدها إلى لجان مجلس الإدارة ذات الصلة في المقر الرئيسي.

تقوم إدارة دائرة الانضباط والمتابعة للمجموعة وإدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بإجراء زيارات دورية إلى الفروع الخارجية لتقييم مدى كفاءة أنشطة لجان الفروع الخارجية.

٣,١٦ هيكلة رفع تقارير اللجان الإدارية لدى الفروع الخارجية



الخاتمة

تحظى حوكمة الشركات في القطاع المصرفي بقدر كبير من الأهمية مما يتطلب من جميع البنوك اتباع نهج واضح في تبني وتطبيق أفضل الممارسات الخاصة بالحوكمة. ويتم بيان هذا النهج من خلال التزام عالي المستوى من مجلس الإدارة يعكس رؤية واضحة للخطوات الواجب اتخاذها لبناء إطار عمل وممارسات متناغمة وعملية لحوكمة الشركات. وفي هذا السياق، يقوم بنك قطر الوطني بتحسين ممارسات الحوكمة باستمرار من خلال مراجعة وتحديث الإطار القائم في المجموعة ككل بغرض موائمته مع ممارسات الكيانات التابعة للمجموعة.

لا تعتبر مجموعة QNB حوكمة الشركات مقتصرة على حزمة من المتطلبات أو التعليمات التنظيمية بل هي فرصة حقيقية لتوسيع شبكة أعمالها من خلال الاستفادة من علاقة الثقة المكتسبة عن طريق الممارسات المتينة للحوكمة المترسخة في ثقافتها. لذلك، فإن الالتزام التام بمعايير حوكمة الشركات ينظر إليه داخل مجموعة QNB كوسيلة للحفاظ على قيمة في المدى الطويل تجاه المساهمين وذلك من خلال الحفاظ على نزاهتها وسمعتها وأداءها المالي. وتظهر العديد من الأبحاث أن شفافية الإفصاحات وحوكمة الشركات القوية لها تأثير إيجابي كبير على بناء علاقة الثقة مع المساهمين والمستثمرين المحتملين وجميع أصحاب المصالح.

وكما تم توضيحه في هذا التقرير، اتخذت مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٧ العديد من الإجراءات لتعزيز إطار حوكمة الشركات، بما في ذلك العمل على تحسين العديد من جوانب ومكونات ممارسات المجموعة من خلال تحديث ميثاق وسياسة مجلس الإدارة ونماذج تقييم الاستقلالية ومتطلبات العضوية والترشيح.

وعلى مستوى الفروع الخارجية، تواصل مجموعة QNB بناء وتحسين هياكل اللجان التنفيذية وتحديث اختصاصاتها وتدريب مختلف الأشخاص المعنيين على آليات التواصل الجديدة كآلية رفع التقارير والتواصل مع المقر الرئيسي. أما بالنسبة للشركات التابعة، فقد ركزنا جهودنا على بناء دليل حوكمة الشركات وميثاق مجلس الإدارة وتركيبة اللجان ذات الصلة لكل شركة تابعة، فضلا عن تطوير واعتماد مواثيق الأخلاق والسلوك الخاصة بها.

وستواصل مجموعة QNB العمل على تحسين إطار حوكمة الشركات بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية واحتياجات المجموعة بما يتماشى مع التطلعات المرتبطة بسمعتها من أجل الحفاظ على استقرارها وسلامتها.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

منصور إبراهيم آل محمود
عضو مجلس الإدارة
رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
سعادة السيد علي شريف العمادي رئيس مجلس الإدارة	عُين سعادته رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB منذ عام ٢٠١٣. كما يشغل سعادته حالياً منصب وزير المالية، عضو وأمين عام المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار ورئيس المجلس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، وعضو اللجنة العليا للمشاريع والإرث. يتمتع سعادته بخبرة طويلة في القطاع المصرفي تمتد لأكثر من ٢٥ عاماً حيث ترقى في المناصب العليا إلى أن تولى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣. تحت قيادته تحولت مجموعة QNB لتصبح أكبر مؤسسة مالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأكثرها ربحية. بدأ سعادته حياته العملية في إدارة الرقابة المصرفية في مصرف قطر المركزي.
سعادة الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني نائب رئيس مجلس الإدارة	عُين سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٥. وانتخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في العام ٢٠١٦. كما يشغل سعادته حالياً منصب وزير الدولة، الرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار، عضو المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة مجموعة Ooredoo. كما أن سعادته عضو المجلس الاستشاري العالمي لبرنامج المساواة بين الجنسين التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي، ومفوض لجنة الأمم المتحدة في الاتحاد الدولي للتنمية الرقمية.
سعادة الشيخ عبد الرحمن بن سعود آل ثاني	انتخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة في العام ٢٠١٦ وعضو في لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة، كما يشغل سعادته حالياً منصب وزير الدولة، وعضوية كل من منتدى الفكر العربي بعمان والمجلس الاستشاري لدى مركز الدراسات العربية المعاصرة بجامعة جورج تاون- واشنطن، ويشغل سعادته أيضا رئاسة الاتحاد القطري لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة، وعضو مجلس إدارة كل من انفست جروب وشركة قطر للتأمين.
سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني	عُين سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ ويرأس حاليا كل من لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة، وعضو في لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة. كما يشغل سعادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الكهرباء والماء القطرية وشركة قطر للكيماويات (كيوكيم)، واللجنة العليا لقطر ٢٠٢٢، ومجلس أمناء جامعة قطر بالإضافة إلى كون سعادته رئيس المجلس الاستشاري لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة قطر والمجلس الاستشاري لمركز قطر للمال، ورئيس لجنة الإرث الوطني ٢٠٢٢. يتولى سعادته أيضاً رئاسة اللجنة الاستشارية الوطنية للإحصاء وعضوية مجلس إدارة المركز الإحصائي لمجلس التعاون الخليجي.

ملحق (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
السيد علي حسين علي السادة	انتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ وعين عضوا في كل من لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة. كما يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الملاحة القطرية، شركة حالول للخدمات البحرية، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة والمدير العام لشركة الرويس للعقارات والاستثمار. كما يتولى منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، ونائب رئيس مجلس إدارة دار ثروات الاستثمار، وعضو مجلس إدارة كل من شركة الصفوة للخدمات المالية ودلالة للوساطة والاستثمار.
السيد بدر عبدالله درويش فخرو	انتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ وعضو في لجنة المخاطر للمجموعة واللجنة التنفيذية للمجموعة. كما يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة الدرويش القابضة، وعضوية مجلس إدارة المجلس الأعلى للتعليم وغرفة تجارة وصناعة قطر، بالإضافة إلى كونه رئيس مركز التحكيم التجاري لمجلس التعاون الخليجي ولجنة الشؤون الداخلية والخارجية.
السيد فهد محمد فهد بوزوير	انتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام٢٠٠١ ورئيس لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة، كما يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير القابضة.
السيد منصور إبراهيم آل محمود	عُين سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ وعُين رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة منذ ٢٠١٦. ويشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية ومؤسسة الدوحة للأفلام. كما يشغل سعادته أيضا منصب الرئيس التنفيذي في متاحف قطر، والمستشار الخاص لسعادة رئيس مجلس أمناء متاحف قطر.
السيد أحمد يوسف كمال	انتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٦ وعُين عضواً في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، كما يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة شركة قطر للصناعات التحويلية.
السيد خالد حمد الهاجري	عُين سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٦ وعضواً في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، كما يشغل سيادته منصب مدير إدارة الرقابة المالية بوزارة المالية، وهو كذلك عضو في مجلس إدارة الشركة القطرية للوسائل الإعلانية (إعلان) بالإضافة إلى كونه رئيس لجنة التدقيق فيها.

ملحق (٢) السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية

على أحمد الكواري الرئيس التنفيذي للمجموعة	انضم السيد/ علي أحمد الكواري لبنك قطر الوطني في عام ١٩٨٨. وقبل تعيينه في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة في يوليو ٢٠١٣، عمل في منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال في QNB. ويتولى السيد/ الكواري أيضاً منصب رئيس المجلس الاستشاري لماستركارد الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ورئيس مجلس إدارة QNB Capital، ورئيس مجلس إدارة QNB اندونيسيا، ورئيس مجلس إدارة QNB سويسرا. كما يشغل سيادته أيضاً نائب رئيس مجلس إدارة البنك التجاري الدولي (CBI) في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونائب رئيس مجلس إدارة بورصة قطر وعضو في مجلس إدارة أكاديمية قطر للمال والأعمال. والسيد/ علي الكواري حاصل على درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية من جامعة سيائل باسيفيك، ودرجة البكالوريوس في الرياضيات وعلوم الحاسب الآلي من جامعة إيستيرن واشنطن، كما أكمل عدداً من البرامج التدريبية التنفيذية في كلية وارتون لإدارة الأعمال، وكلية لندن للأعمال، جامعة كامبريدج وجامعة ديوك.
عبد الله مبارك آل خليفة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال	انضم السيد/ عبد الله آل خليفة لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، والسيد/ عبد الله آل خليفة له حوالي ٢١ عاماً من الخبرة المصرفية وهو عضو مجلس إدارة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، و QNB الأهلي في مصر، و QNB Capital في قطر و QNB Finansbank في تركيا، و Ecobank في Togo. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة إيستيرن واشنطن في الولايات المتحدة.
علي راشد المهندي المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات	انضم السيد/ علي راشد المهندي لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، وعمل سابقاً كمدير عام الخدمات المصرفية للأفراد والمدير العام لتكنولوجيا المعلومات. والسيد/ المهندي هو رئيس مجلس إدارة QNB تونس، وهو عضو في مجلس إدارة كل من QNB الأهلي في مصر، والبنك التجاري الدولي (CBI)، QNB Capital في قطر، QNB Finansbank في تركيا. والسيد/ المهندي له حوالي ٢٠ عاماً من الخبرة في القطاع المالي وحاصل على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة قطر.
رمزي مرعي مدير عام- رئيس الشؤون المالية للمجموعة	انضم السيد/ رمزي مرعي لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٧ قادماً من بنك الأردن ويشغل حالياً منصب مدير عام - رئيس الشؤون المالية. وللسيد/ رمزي حوالي ٢٥ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي، وهو حاصل على شهادة المحاسبين القانونيين في ولاية كاليفورنيا في عام ١٩٨٩. كما أنه حاصل على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. ويشغل عضواً في مجلس إدارة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، QNB الأهلي في مصر، وكذلك يشغل عضو مجلس إدارة في QNB Capital في قطر و QNB Finansbank في تركيا.
فاطمة السويدي مدير عام بالإنابة – رئيس المخاطر للمجموعة	انضمت السيدة/ فاطمة السويدي إلى بنك قطر الوطني في عام ٢٠٠٠، وتشغل حالياً منصب مدير عام بالإنابة - رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، وقد شغلت سابقا منصب مساعد المدير العام لإدارة مخاطر الائتمان. السيدة/ فاطمة السويدي لديها ما يقارب ١٨ عاما من الخبرة في القطاع المصرفي وهي عضو مجلس إدارة QNB Finansbank في تركيا وQNB تونس. وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في المحاسبة، وعلى درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة قطر، وماجستير في إدارة المخاطر من جامعة نيويورك. وتحظى السيدة السويدي باهتمام خاص بالابتكار المصرفي، كما أنها حاليا في مراحل متقدمة من إتمام الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة غرينوبل في فرنسا حول موضوع "الابتكار في الأعمال المصرفية والأسواق المالية"، مع التركيز على عملات التشفير.

ملحق (٢) السـيرة الذاتية للإدارة التنفيذية - تابع

خالد جمال الدين رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة	انضم السيد/ خالد جمال الدين لبنك قطر الوطني في مارس ٢٠١٤ ويشغل حالياً منصب رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ولديه ٣٠ عاماً من الخبرة المصرفية في البنوك الرائدة في المنطقة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، عمل السيد جمال الدين في منصب المدير العام - رئيس التدقيق الداخلي لمصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، كما عمل في منصب المدير العام - رئيس التدقيق الداخلي لبنك الخليج في الكويت. بالإضافة إلى ذلك، عمل السيد/ جمال الدين سابقاً مع QNB لمدة ١١ عاماً في مناصب مختلفة في التدقيق الداخلي ورئيساً لإدارة الانضباط. وإلى جانب ذلك، عمل في وظيفة مدقق في إدارة الرقابة المصرفية في البنك المركزي المصري. والسيد/ جمال الدين حاصل على شهادة محاسب قانوني معتمد (CPA) من ولاية كولورادو، ومحقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE)، كما أنه حاصل على شهادة اختصاصي معتمد في مكافحة غسل الأموال (CAMS)، وعلى ماجستير إدارة الأعمال في المالية الدولية وعلى دبلوم في إدارة المخاطر
صالح نوفل رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة	انضم السيد/ صالح نوفل لبنك قطر الوطني في يونيو ٢٠٠٣ ويشغل حالياً منصب رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، عمل السيد/ صالح نوفل لدى كل من البنك العربي، والبنك الأهلي الأردني، وهيئة التدقيق للعالم العربي وشركة المحاسبة العامة الأردنية. كما أن للسيد/ نوفل أكثر من ٢٩ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي ومجال التدقيق الداخلي. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في التجارة. ومدقق داخلي معتمد، ومحقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE) ومسؤول انضباط معتمد وحاصل على دبلوم متخصص في التدقيق والمحاسبة وعضو في هيئات ACFEو AII وACAMS.

ملحـق (٣) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي

البند		الوصف	الإفصاح
١	ملكية الأسهم	١,١ توزيع الملكية بحسب الجنسية	قطر ٩٣,٠٣٪ و ٦,٩٧٪ جنسيات أخرى (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٧).
		٢,١ توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين	مجموع عدد المساهمين ٣,٠٦٣ وعدد إجمالي الأسهم ٩٢٣,٦٤٢,٨٥٧ سهم (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٧).
		٣,١ ملكية الحكومة	٥٠٪
		٤,١ المساهمين الرئيسين (١٠٪ فأكثر)	فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك اكثر من ١٠٪
		٥,١ المساهمين المالكين لنسبة (٥٪) فأكثر	فقط جهاز قطر للاستثمار يمتلك اكثر من ٥٪
٢	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	١,٢ تفصيل دقيق لوظائف المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣
		٢,٢ أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣
		٣,٢ أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة.
		٤,٢ أعضاء المجس مستقلين/ غير مستقلين	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,١,٣
		٥,٢ أعضاء المجلس تنفيذيين/ غير تنفيذيين	يرجى الرجوع إلى القسم ٥,١,٣
		٦,٢ ملكية أعضاء المجلس من الأسهم	
		السيد علي حسين علي السادة	١٠٦,٠٠٠
		السيد بدر عبد الله درويش فخرو	١,٥٤٥,٠٤٦
		السيد فهد محمد فهد بوزوير	١,٣٣٩,٨٠٠
		٧,٢ ما يقوم به المجلس لإرشاد الأعضاء الجدد	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,١,٣
		٨,٢ نظام انتخاب الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ٢,١,٣ و ٥,١,٣
		٩,٢ تداول المطلعين	موقع بورصة قطر، "تداولات المطلعين"
		١٠,٢ ترتيبات لإنهاء العضوية	يرجى الرجوع إلى القسم ١٢,١,٣
		١١,٢ عدد وتواريخ اجتماعات المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم. ١١,١,٣
			أول اجتماع ١٥ يناير ٢٠١٧
			ثاني اجتماع ٥ فبراير ٢٠١٧
			ثالث اجتماع ٢٠ مارس ٢٠١٧
			رابع اجتماع ١٥ مايو ٢٠١٧
			خامس اجتماع ١٨ سبتمبر ٢٠١٧
			سادس اجتماع ٢٨ نوفمبر ٢٠١٧
		١٢,٢ سجل حضور الأعضاء في الاجتماعات	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		١٣,٢ سياسة البنك المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣
		١٤,٢ كبار المسؤولين الرئيسيين	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية
		١٥,٢ ملكية كبار المسؤولين الرئيسيين من أسهم البنك	المدراء التنفيذيين الرئيسيين لا يملكون أي أسهم.
		١٦,٢ لائحة المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية	يرجى الرجوع إلى سياسة مجلس الإدارة، ميثاق المجلس ومبادئ السلوك النزيه للمجموعة.

ملحـق (٣) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي

البند		الوصف	الإفصاح
٣	اللجان	١,٣ اللجان المنبثقة عن المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ١٥,١,٣
		٢,٣ حضور أعضاء اللجان	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		٣,٣ إجمالي مكافآت الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣
		٤,٣ أعمال اللجنة وأية أمور هامة	يرجى الرجوع إلى القسم ٣ ويتم الإفصاح لبورصة قطر عن الأمور الهامة.
٤	حوكمة البنك	١,٤ قسم مستقل ضمن التقرير السنوي	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		٢,٤ الإشارة إلى دليل حوكمة البنك	يرجى الرجوع إلى القسم ٢
٥	مدققي الحسابات	١,٥ رسوم التدقيق	٢,٤٠٠,٠٠٠ ريال قطري عن سنة ٢٠١٧
		٢,٥ أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين	يخضع هذا لقرار الجمعية العامة بناء على توصية من لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة
٦	إفصاحات أخرى	١,٦ معاملات الأطراف ذوي العلاقة	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣
		٢,٦ وسائل الاتصال مع المساهمين والمستثمرين	يرجى الرجوع إلى القسم ١١
		٣,٦ إدارة المخاطر	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٢ و ٥
		٤,٦ مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية	يرجى الرجوع إلى القسم ٦,٢ و ٧
		٥,٦ البيانات المالية	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,٦ الميزانية العمومية	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٧,٦ قائمة الدخل	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٨,٦ قائمة التدفق النقدي	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٩,٦ قائمة التغيرات في حقوق المساهمين	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك
		١٠,٦ شهادة مراقب الحسابات	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		١١,٦ بيان مسؤوليات أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣ وميثاق مجلس الإدارة
		١٢,٦ وصف الخطوات لضمان استقلالية القرارات	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣
		١٣,٦ تقييم دوري للمجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٨,١,٣

تقرير الحوكمة السنوي - ٢٠١٧