تقرير الحوكمة السنوي
٢٠١٨

جدول المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة ٥

المقدمة ٦

١. إطار الحوكمة في مجموعة QNB ٦

٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٨ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك ٧

٣. الجهات الرئيسية الفاعلة في تأسيس إطار الحوكمة ٢٢

٤. الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ٣٠

٥. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ٣٠

٦. الإدارة التنفيذية ٣٠

٧. إدارة المخاطر ٣٥

٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي ٣٦

٩. نظام الرقابة الداخلية ٣٧

١٠. المدقق الخارجي ٣٩

١١. تصنيفات مجموعة QNB ٤٠

١٢. رأس المال والأسهم ٤٠

١٣. حقوق المساهمين ٤٠

١٤. الإفصاح والشفافية ٤٠

١٥. تضارب المصالح والتداولات الداخلية ٤١

١٦. معالجة شكاوى العملاء ٤١

١٧. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ٤١

١٨. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB ٤٢

الخاتمة ٤٥

ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة ٤٦

ملحق (٢) السيرة الذاتية لأعضاء الإدارة التنفيذية ٤٨

ملحق (٣) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي ٥٠

كلمة رئيس مجلس الإدارة

مساهمينا الكرام،

تحية طيبة وبعد،

إدراكاً لأهمية تطبيق أفضل معايير وممارسات الحوكمة الرشيدة، باعتبارها عنصرا اساسيا في المحافظة على سمعة مجموعة QNB وتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين المحتملين واصحاب المصالح، تعمل مجموعة البنك على التطوير المستمر لعمليات الإفصاح والرقابة الداخلية وآليات اتخاذ القرار باعتبارها مفرزات منظومة الحوكمة وجزءً لا يتجزأ من قيم وثقافة المجموعة.

وقد حرصت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨ على مواصلة تبني وتطبيق افضل الممارسات في مجال الحوكمة وبما يتوافق مع التعليمات ذات الصلة الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، ويتجسد ذلك من خلال العديد من المبادرات الرائدة والتي تضمنت اعتماد سياسة حماية حقوق أصحاب المصالح، وسياسة الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى مراجعة وتحديث السياسات والاجراءات ذات الصلة وقواعد السلوك المهني، بالإضافة إلى تعزيز ونشر ثقافة الالتزام بين كافة موظفي مجموعة البنك.

كما يعكس هذا التقرير رؤية مجلس الإدارة واستراتيجيته القائمة على زيادة المستوى الإشرافي ودوره في مراقبة تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إلى الإدارة التنفيذية للبنك مع الاطلاع المستمر على التحديات والمخاطر التي تواجه المجموعة، وإجراء عملية التقييم الذاتي لأداء أعضاء مجلس الإدارة بصورة فردية وجماعية.

بالإضافة إلى ذلك، بادرت مجموعة QNB بتطوير آليات الاشراف على الفروع الدولية والشركات التابعة من خلال العمل على توحيد السياسات وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة، بالإضافة إلى تقييم أداء ممثلي QNB في مجالس إدارة الشركات التابعة والزميلة للمجموعة للتأكد من تناغم وتكامل الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى المجموعة ككل.

ولا يسعنا هنا إلا أن نُقّدر كافة الجهود المبذولة من جميع الجهات الإشرافية في دولة قطر للارتقاء بمعايير حوكمة الشركات الوطنية إلى مصاف المعايير الدولية ونؤكد على التزام مجموعة QNB بالتطوير الدائم لأنشطتها وخدماتها المالية والمصرفية، والمحافظة على مصالح مساهميها وعملائها وبما يخدم استقرار القطاع المالي وجهود التنمية في دولة قطر.

وعليه، يسرني ان اقدم لكم تقرير الحوكمة السنوي للعام ٢٠١٨ والذي يعرض خلاصة اداء وممارسات مجموعة QNB في مجال الحوكمة وفقاً للمتطلبات التنظيمية لمصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

علي شريف العمادي
رئيس مجلس الإدارة

المقدمة

تتمتع مجموعة QNB بإجراءات وضوابط متينة للحوكمة تشتمل على العديد من جوانب الرقابة الداخلية ومنها ادارة المخاطر وإدارة الالتزام والرقابة المالية والتدقيق الداخلي، مما يُمكنّها من الالتزام بجميع المتطلبات التشريعية والرقابية الجديدة. وتُعتبر مجموعة QNB الحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية للحفاظ على سمعة المجموعة محليا ودولياً. وتشتمل عناصر الحوكمة على مجموعة من الروابط بين إدارة البنك ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح.

إن الالتزام بثقافة مؤسسية يساعد المدراء التنفيذيين والمسؤولين وكافة الموظفين وأصحاب الاختصاص في 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 الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف واستراتيجيات مجموعة البنك، وتحديد الوسائل والاليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. فالحوكمة الفعّالة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لحسن سير عمل المؤسسات المالية والقطاع المصرفي بشكل عام. وعليه فإن سلامة العمليات المصرفية هي مفتاح الاستقرار المالي لمجموعة البنك، وبالتالي فإن كيفية إدارة الأعمال أمر أساسي لتعزيز ثقة المستثمرين والنزاهة في الأعمال.

وعليه، فان تقرير الحوكمة السنوي من شانه أن يعكس مجهودات مجموعة البنك للالتزام بالمتطلبات التشريعية الصادرة اساساً من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

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. وتعتمد في هذا الإطار على هيكل شامل للحوكمة يؤمن ويسهل الالتزام على جميع المستويات التشغيلية في جميع الدول التي تعمل فيها المجموعة. حيث تطبق 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)، فضلاً على المؤسسات الدولية الأخرى.

وقد اعتمد مجلس إدارة مجموعة QNB مجموعة شاملة من سياسات وإجراءات الحوكمة لضمان مراعاة المتطلبات القانونية والتنظيمية مما يعكس التوجه الفعلي للامتثال بالمعايير الدولية. ويمثل دليل الحوكمة لمجموعة البنك الوثيقة المرجعية لإطار الحوكمة في المجموعة، حيث يبين الدليل منهجية مجموعة البنك فيما يخص الحوكمة الرشيدة، مع تعريف المسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا. كما يقدم الدليل لجميع المساهمين والمستثمرين واصحاب المصالح الاخرى نبذة عن آليات اتخاذ القرارات والتوجهات العامة للمجموعة فيما يخص سياسات الإفصاح وحماية المصالح وأطر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

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 مناسباً لجميع الشركات، فإن مجموعة QNB تعتقد أن خلق قيمة طويلة الأمد هو القياس الأفضل لتبني سياسة ناجحة لحوكمة الشركات. وعليه فإن مجموعة QNB تعتمد المبادئ الأساسية التالية:

- يوافق مجلس الإدارة على استراتيجيات مجموعة البنك التي تهدف إلى بناء قيمة مستدامة طويلة الأمد. ويختار مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي للمجموعة ويشرف على عمله وعمل الإدارة التنفيذية في إدارة البنك، بما في ذلك تخصيص رأس المال للنمو طويل الأجل وتقييم وإدارة المخاطر؛ كما يحدد أعلى مستويات السلوك الأخلاقي.

- تقوم الإدارة التنفيذية بتطوير وتنفيذ استراتيجية مجموعة البنك وتدير أعمالها تحت إشراف مجلس الإدارة بهدف خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل. تقوم الإدارة التنفيذية تحت إشراف مجلس الإدارة 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 والمتابعة للمجموعة.

- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة بدور أساسي في الإشراف على وضع الأسس اللازمة لبناء 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 مجموعة البنك على المدى الطويل. ويتم تشجيع المساهمين الذين يتعاملون مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بطريقة قد تؤثر على اتخاذ القرارات أو استراتيجية 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 مجموعة البنك.

تؤمن مجموعة QNB بأن الحوكمة الرشيدة تساهم وبشكل كبير في نجاح أعمالها على المدى الطويل، وعليه فقد كان هذا النجاح نتيجة مباشرة لتبني استراتيجية 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 نظام 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. كما تعمل المجموعة بشكل متواصل على إدارة وتعزيز روابطها البيئية والمجتمعية وتحسين طرق اندماجها في محيطها.

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.

وتطبيقاً 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 ٢٠١٨ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك

تتطور مفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة والالتزام بشكل سريع ومتنام في جميع الدول، واصبح من الضروري أن تبتعد البنوك عن ثقافات العمل والتعاطي المنعزل عن المتغيرات وتتحول إلى نهج تعاوني شامل من خلال العمل المشترك بين مختلف الادارات على المستوى الداخلي، والتعاون الوثيق مع مختلف الأطراف الخارجية مثل الجهات التنظيمية والانفتاح على المساهمين. كما يصعب تحقيق مستويات عالية من الالتزام دون ترسيخ ثقافة انضباط قوية تبدأ من قمة الهرم الإداري مباشرة وترسخ قيم ومبادئ الالتزام. لذلك تعتبر ثقافة الالتزام والحوكمة الرشيدة من النقاط الأساسية ضمن أولويات مجلس إدارة مجموعة البنك واللجان التابعة له والإدارة التنفيذية وكل موظفي المجموعة عموما. وتدعم المجموعة هذه الثقافة من خلال المتابعة الفعّالة لآليات الالتزام وبرامج التوعية في جميع المستويات.

تلخص الموضوعات التالية الجهود الرئيسية التي بذلتها مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨ لتعزيز إطار الحوكمة:

١,٢ تعزيز إطار وممارسات الحوكمة

في إطار تعزيز بناء ثقافة الحوكمة، شهدت مجموعة QNB في العام ٢٠١٨ العديد من المبادرات على جميع المستويات المتعلقة بممارسات الحوكمة وتطبيقاتها وقد تركزت في أغلبها على الجوانب الآتية:

تقييم الإستقلالية: استقلالية القرارات والآراء

تعمل إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة على تنسيق ودعم إطار وممارسات الحوكمة السليمة، الذي يُعتبر الدور الهام لمجلس الإدارة. وتعتمد نجاحات المجموعة على المدى الطويل على أداء مجلس الإدارة المكون من أعضاء مؤهلين وملتزمين ويتمتعون بخلفيات متنوعة ورؤى ومنظورات مستقلة في كل ما يتعلق بأعمال البنك.

تماشياً مع المتطلبات التنظيمية في دولة قطر، أجرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في عام ٢٠١٨ تقييماً شاملاً لتقييم مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، وذلك لغرض تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة على مستوى المجلس، بما في ذلك الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من بين مجالات التقييم الأساسية. وشملت عملية التقييم أيضاً مدى التزام الأعضاء بالوقت وتنوع كفاءات أعضاء المجلس والعوامل التي قد تؤثر على استقلالية الأعضاء المستقلين وذلك استنادا لمعايير الاستقلالية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

التقييم الشامل لأداء مجلس الإدارة

نسقت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إجراء التقييم الذاتي السنوي الذي يهدف لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة QNB على الوقوف على مستوى أدائهم الكلي. ويقوم أعضاء المجلس في كل عام باستكمال التقييم الذاتي ويقدمون ملاحظاتهم بخصوص مدى فعالية المجلس وتركيبته وثقافته وأولوياته وهيكل القيادة الأمثل، بالإضافة إلى مراجعة ممارسات الحوكمة وطرق تحسينها. تُقيّم النتائج وفقاً لاستراتيجية مجموعة QNB طويلة المدى ولاحتياجات العمل وتطور الإجراءات التنظيمية.

كما تساهم التقييمات السنوية للمجلس في التأكد من التعاون الفعال بين مختلف الأعضاء ويمثل هذا في حد ذاته مكسبا هاما للمجموعة حيث تُسهم المراجعات المستمرة وتقييم أداء المجلس في التحسينات التنظيمية على مستوى المجلس والأعضاء.

المراجعة الدورية لسياسات المجلس: توضيح الأدوار والمسؤوليات

تحرص مجموعة البنك على توحيد وتحديث المواثيق والسياسات والعمليات المنظمة لأعمال المجلس باعتبارها مرجعا أساسياً لتوضيح دور الأعضاء بشكل فردي ومجلس الإدارة ككل، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتجنب أي تضارب للمصالح.

كما قامت إدارة البنك بعكس المتطلبات التنظيمية الحديثة الخاصة بنظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والتعليمات الجديدة المتعلقة بتفاعلات المجلس مع أصحاب المصلحة في السياسات الداخلية ذات العلاقة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التحديث المستمر لسياسة مجلس الإدارة والمواثيق الأخرى ذات العلاقة يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات والخبرات والكوادر اللازمة للتوافق مع التغيرات السريعة في النواحي التكنولوجية والتنظيمية والنواحي الأخرى المرتبطة بالمخاطر وكذلك فرص النمو بالنسبة للمجموعة. كما يساعد ذلك أيضاً على تيسير فهم أعمق لدور أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم ضمن إطار الحوكمة بالمجموعة.

تقييم ممثلي QNB في مجالس الإدارة بالشركات التابعة: تعزيز منهجية الرقابة

تعمل مجموعة QNB في العديد من الدول حول العالم عبر شركاتها التابعة مما ينتج عنه تفاوت محتمل في آليات صنع القرارات وتحديات على مستوى التناغم والتفاعلات بين مكونات المجموعة. ولذلك، فقد تواجه المجموعة عدداً من التحديات فيما يتعلق بوضع الأهداف الاستراتيجية وخطط التنفيذ والمتابعة ونشر ثقافة المجموعة وإدارة المخاطر ورفع التقارير وتقليل تضارب المصالح المحتمل، إلى غير ذلك. ونتيجة لهذا، فقد كان من المهم تعيين ممثلين على مستوى مجلس الإدارة في كل شركة تابعة لمجموعة QNB من أجل تنسيق المصالح وحماية أصحاب المصلحة في QNB، بما فيهم المساهمين وخلق بيئة ملائمة لتحقيق النمو المستدام بالمجموعة.

وفي هذا السياق، قامت المجموعة بإجراء تقييم لأداء ممثليها بمجالس الإدارة بالشركات التابعة. حيث اشتمل تقييم عام ٢٠١٨ على العديد من النواحي المتصلة بالحوكمة، ومنها تعميم الاستراتيجية العامة للمجموعة وعقد اجتماعات مجالس الإدارات الدورية بشكل منتظم وتأسيس قنوات التواصل مع إدارة المجموعة ورفع التقارير ومتابعة تنفيذ التوجيهات وتطور الأداء ومعالجة أي اختلالات في حينه وبشكل مباشر.

الالتزام بسقوف المساهمة في راس مال البنك

يُستخدم سقف الملكية المتمثل في نسبة (٥٪) لكل مساهم بحد أقصى، لمنع عروض الاستحواذ الشرعية على المجموعة. وبناءً عليه، فإن أي زيادة عن السقوف المسموح بها، تخضع للإشراف والمتابعة عن كثب وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التي يتخذها البنك لمتابعة الحد الأقصى لنسبة ملكية الأسهم لكل مساهم وفقاً للنظام الأساسي لمجموعة QNB والمتطلبات التنظيمية ذات الصلة. ويتمثل الهدف من هذه الإجراءات في تحديد المساهمين الذين تجاوزوا سقف الملكية المسموح به وفقا لمعايير معينة والتواصل والاتفاق معهم على الإجراءات المطلوبة لتوفيق الأوضاع.

المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات التابعة: الرقابة الاستراتيجية

مع نمو حجم أعمال المجموعة وتوسع عملياتها في الأسواق الدولية، فمن الطبيعي أن يزيد عدد الفروع والشركات التابعة الخارجية وأن تزيد بذلك تحديات الحوكمة بهذه الفروع والشركات وخصوصا في ما يتعلق بتفاعلات وتكامل منظومة صنع القرارات بين مختلف كيانات المجموعة.

لمواجهة هذه التحديات أصدرت مجموعة البنك خلال عام ٢٠١٨ عددا من المبادئ التوجيهية للتعامل مع بعض النواحي الخاصة بحوكمة الشركات التابعة مثل تكوين مجالس الإدارة في هذه الشركات وتحديد الحيز الزمني الذي يخصصه مجلس الإدارة في أعمال الرقابة والموافقات والإجراءات التنفيذية في الفروع والشركات التابعة والتكامل بين الإدارات على مستوى المقر الرئيسي للبنك مع نظيراتها الخارجية وتوحيد السياسات والإجراءات على مستوى المجموعة ككل.

توفر المبادئ التوجيهية مرجعاً فيما يتعلق بتوسيع ممارسات وسياسات حوكمة الشركات الرشيدة للإشراف على الفروع والشركات التابعة وضمان وضع هياكل وترتيبات الرقابة المناسبة مما يسهم في خلق سلسلة رقابية مترابطة وفعّالة على مستوى المجموعة على أفضل وجه.

سياسة منع تضارب المصالح وتعاملات الأشخاص المطلعين: المبادرة تبدأ من الإدارة التنفيذية

تلتزم مجموعة QNB بالمحافظة على أعلى مستويات العدالة والنزاهة والمسؤولية. وفي هذا الصدد، فإن سياسة التعامل مع تضارب المصالح وتعاملات الأشخاص المطلعين التي تم اعتمادها خلال العام ٢٠١٨ تشمل جميع موظفي البنك بدءاً من الإدارة التنفيذية وصولا إلى الموظفين الجدد لبذل كل ما بوسعهم للوفاء بالتزاماتهم نحو مجلس إدارة مجموعة QNB ومساهميها وعملائها وموظفيها وكل أصحاب المصلحة.

وتتعامل السياسة الجديدة مع جميع حالات تضارب المصالح المحتملة بين مجموعة QNB وموظفيها ويشمل ذلك تحديد المحاذير والحالات الممنوعة والقيود ومتطلبات الإفصاح التي تساعد على تحديد هذه المخاطر وإدارتها بهدف حماية سلامة قرارات المجموعة وسمعتها لما فيه مصلحة جميع المتعاملين معها. كما تحدد هذه السياسة توقعات المجموعة بخصوص كل أنشطتها واعمالها وكل وظيفة من وظائفها وتوفر الظروف اللازمة لممارسة أعمالها مع الحفاظ على الأخلاق والالتزام بالقوانين واللوائح في كل الدول التي تتواجد فيها.

سياسة الإفصاح والشفافية: طريقة تفكير تعتمد على الانفتاح والأصالة والنزاهة

تعمل الإدارة التنفيذية للمجموعة على تعزيز ثقة المساهمين لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة وذلك عن طريق توفير معلومات موثوقة ودقيقة وشاملة تتفق مع افضل الممارسات الدولية. ويضمن إطار الحوكمة في مجموعة QNB الإفصاح الدقيق في ما يتعلق بكل المسائل الجوهرية المتعلقة بالمجموعة مع التركيز على النتائج وتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح والجهات الإشرافية على المدى البعيد، مما يساهم في تحقيق أكبر قدر من الشفافية والثقة.

توفر سياسة الإفصاح والشفافية المعتمدة في المجموعة التوجيه الدقيق للأقسام المعنية بخصوص الإفصاح عن المعلومات المالية والاستراتيجية والمتصلة بالحوكمة والأداء، مع الأخذ في الاعتبار اختلافات الأنشطة المصرفية والتعقيدات في المتطلبات التنظيمية والأطر التشغيلية والوظيفية وضمان شمولية المعلومات ومصداقيتها.

كما تهدف هذه السياسة إلى نشر تقارير دورية تشمل معلومات مجدية تتعلق ببيئة العمل وممارسات الحوكمة في المجموعة والتي يسعى المستثمرون وأصحاب المصلحة الآخرون إلى الحصول عليها من اجل تحصين آلية اتخاذ القرار السليم. كما يؤدي الالتزام بهذه المعايير إلى تشجيع وحث مزيد من المستثمرين على التفكير في إضافة اسهم مجموعة البنك إلى محافظهم الاستثمارية.

العمل باتساق لحماية حقوق المساهمين

تعتبر حماية حقوق المساهمين من الأمور الأساسية في حوكمة الشركات خصوصاً بالنسبة للشركات التي تعمل على المستوى الدولي. وعليه، فإن مجموعة البنك تعمل على حماية حقوق المساهمين من خلال اعتماد سلوك حوكمة أخلاقي وإطار قانوني وتنظيمي دقيق مع تطبيق صارم للسياسات والإجراءات. ويرسخ هذا النهج حماية العلاقات التعاقدية والالتزامات التي تراعيها المجموعة باستمرار.

وفي هذا الصدد، فإن سياسة حماية حقوق أصحاب المصالح تحدد أصحاب المصالح المختلفين بالمجموعة وتدعم التعاون بينهم وبين البنك لتكوين الثروة ودفع النمو والاستمرارية، كما تحدد السياسة كذلك القواعد والآليات التي تضمن المعاملة العادلة وحماية أصحاب المصلحة المختلفين. ويشدد إطار الحوكمة في مجموعة البنك على وضع مصالح كل أصحاب المصلحة في الاعتبار خلال عملية اتخاذ القرار بدلاً من اتخاذ خيارات تعتمد على مصالح المساهمين فقط.

٢,٢ دعم السلوك الأخلاقي والمهني

الالتزام يبدأ من القمة

من أهم مسؤوليات الإدارة التنفيذية بمجموعة QNB غرس ثقافة السلوك الأخلاقي والمهني. ويعكس مبدأ "الالتزام يبدأ من القمة" رغبة والتزام إدارة المجموعة بترسيخ الأمانة والنزاهة مع ضمان الحفاظ على أعلى المعايير المهنية. وبدءاً من مجلس الإدارة، تشجع مجموعة QNB أعضاء إدارتها العليا باستمرار على أن يكونوا نموذجاً يحتذي به الآخرين، لأن سلوك قيادات المجموعة يعتبر قدوة ويؤثر على كل الموظفين داخلها، كما يساهم ذلك بشكل فعّال في تخفيف مخاطر الاحتيال والفساد والرشوة والمعاملات السرية وتضارب المصالح وغيرها.

تطبيق مدونة مجموعة QNB الأخلاقية

تحرص مجموعة QNB على ضمان التطبيق الفعّال لمدونة المجموعة الأخلاقية، وتبعاً لذلك، فإن إدارة الانضباط والمتابعة بالمجموعة لديها آلية محددة وفقاً لأفضل الممارسات لتحديد وإبلاغ مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأي حالات انتهاك للمدونة. وفي أثناء العام ٢٠١٨، دعم البنك العديد من المعايير والتوجيهات والتي تضمنت: خصوصية البيانات والاعتماد على المصادر الخارجية والعلاقات مع المزودين وإعلان تضارب المصالح وإدارة حسابات واستثمارات الموظفين والإفصاح عن المعلومات السرية وغيرها.

٣,٢ تعزيز هياكل وأطر وأدوات مكافحة الجرائم المالية

تعمل إدارة الانضباط بالمجموعة على وضع أنظمة قوية وضوابط صارمة لاكتشاف ومنع تدفق الأموال المتأتية من الانشطة غير المشروعة عبر النظام المالي للبنك. وفي هذا السياق فقد ضُمم إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بالمجموعة بشكل يسمح بتحديد هوية العملاء بدقة شديدة وإجراء مراجعات منتظمة على حساباتهم ومتابعة أي معاملات مشكوك بها والإبلاغ عنها.

كجزء من التقييم التشخيصي الهادف إلى تحقيق مبادئ إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، تم خلال العام ٢٠١٨ إنجاز الأنشطة التالية على مستوى المجموعة:

استخدام أنظمة وتكنولوجيات موثوقة وآمنة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

تُمثل أنظمة وتكنولوجيات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب جزءاً أساسياً في إطار المكافحة الفعالة وتساعد على الحد من مخاطر الجرائم المالية داخل المجموعة. وتماشياً مع الخطة الاستراتيجية لمجموعة QNB لعام ٢٠١٨، فقد اعتمدت إدارة البنك نظاماً جديداً لفحص بيانات العملاء وتنفيذ المعاملات المالية على مستوى المقر الرئيسي والفروع الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد طوّرت إدارة الانضباط والمتابعة نظاماً داخلياً لتعقب الأموال والذي تم اعتماده محلياً وعلى مستوى جميع الفروع الخارجية ويسمح لمجموعة QNB بتحديد مجال مراجعاتها فيما يتعلق بغسل الأموال وتمويل الإرهاب لتحقيق مزيد من الكفاءة والرؤية عند التحقيق في الحالات المشبوهة.

مواءمة آليات الفحص

خلال العام ٢٠١٨، أطلقت إدارة البنك مبادرة لمواءمة آليات متابعة وفحص قواعد بيانات العملاء والمعاملات عبر مجموعة QNB وذلك لضمان شفافية واتساق كل الوحدات المحلية والفروع والشركات التابعة الخارجية في مبادئها ومنهجياتها. وفي هذا الصدد، ركزت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على الإشراف ومراقبة فروع QNB الخارجية وشركاتها التابعة وإعادة تقييم الاجراءات المتبعة والآليات والتوجيهات المتعلقة بفحص معاملات العملاء والبيانات. وبالإضافة إلى ذلك، فقد وسعت المجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية لتشمل فعالية آلية المتابعة والابلاغ وذلك عبر مراقبة آلية التعامل مع الإنذارات الآلية في الفروع الخارجية.

الإبلاغ: التركيز على التواصل الفعال والكفء

تؤمن مجموعة QNB أن تحسين قنوات الابلاغ وأنظمة التواصل يخلق بيئة عمل أكثر فعالية. وخلال العام ٢٠١٨، عززت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة نظامها الخاص بالإبلاغ عن أنشطة غسل الأموال وتمويل الإرهاب المحلية وأعادت وضع آلية ونموذج للإبلاغ عن المعاملات المشبوهة داخليا وخارجيا للجهات المعنية. يُستخدم النظام المُحسّن فحوصات وتدابير متوازنة لتجنب أي مشاكل في التواصل أو أخطاء بشرية عند الإبلاغ. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجديد معايير تحديد المعاملات المشبوهة وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

نشر ثقافة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب: فرصة للاستكشاف

وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة برنامجاً تدريبياً متخصصاً لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتقدم برامج تدريبية متنوعة منتظمة في هذا المجال للإدارات ووحدات العمل المحلية لـQNB وفروعها وشركاتها التابعة في الداخل والخارج. وتشمل هذه البرامج، الدورات التدريبية المباشرة ورسائل توعية عبر البريد الإلكتروني ونشرات تعليمية وزيارات ميدانية للفروع المحلية واتصالات فيديو بالفروع والشركات التابعة الخارجية. وبالإضافة إلى مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب فإن الدورات تشمل أيضاً العديد من النواحي المرتبطة مثل سياسة "اعرف عميلك" وسياسة "تعرف على منتجك" والإبلاغ المبكر والأسوار الصينية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تعمل دورياً على تعميم المبادئ التوجيهية بهدف زيادة وعي الموظفين بخصوص التحديثات والتحديات في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب على المستويين المحلي والدولي.

اعرف عميلك: مكسب جديد من مكاسب مجموعة البنك

تولي إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة اهتماماً بالغاً بإجراءات التعرف على العملاء وتحديد هوياتهم على المستويين المحلي والخارجي وتقوم بتقييمات ومراجعات دورية لسياسة "اعرف عميلك" لضمان الالتزام بهذا الجانب. وفي هذا الإطار، أنشأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وحدة خاصة للمساعدة في احترام سياسة اعرف عميلك. وتهدف الوحدة إلى تعزيز قدرات متابعة سياسة اعرف عميلك داخل المجموعة. وبالإضافة إلى ذلك، تعمل المجموعة حاليا على وضع منصة إلكترونية متكاملة لتطبيق سياسات وإجراءات "اعرف عميلك" (KYC) عبر المجموعة وتُطبق هذه المنصة وفق منهج مرحلي محلياً ومن ثمة على كل الفروع الخارجية، ومن المتوقع أن توفر رؤية دقيقة لجودة معلومات نموذج "اعرف عميلك" وأن تعزز عمليات الرصد والمتابعة.

٤,٢ تعزيز أنشطة الإلتزام ببرامج العقوبات الدولية عبر مجموعة QNB

يعد اطار الإلتزام ببرامج العقوبات الدولية عنصراً أساسياً في منظومة الإلتزام بالمجموعة، وتحرص إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على تطبيقه واحترامه على مستوى المجموعة. وقد صُمم هذا الإطار للحد من مخاطر الإرهاب والجريمة المنظمة ومخاطر انتهاك قوانين العقوبات الدولية وإساءة استعمال منتجات المجموعة وخدماتها وحماية قنوات البنك من الاستخدام لأغراض غير مشروعة.

تتابع مجموعة QNB عبر إطار العمل وخطة الإلتزام بالعقوبات والبرامج التدريبية والمبادرات المرتبطة، المخاطر الناشئة والمرتبطة بانتهاكات قوانين العقوبات عن كثب لتجنب استخدام قنواتها المصرفية وخدماتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في أي أغراض غير مشروعة. خلال العام ٢٠١٨، تم تنفيذ وتطبيق العديد من المبادرات المتصلة بدعم الالتزام ببرنامج العقوبات عبر المجموعة، على النحو التالي:

أنظمة العقوبات والتقنيات المتبعة: آمنة، فعالة وذات كفاءة

ركزت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على وضع إجراءات آلية "آمنة وذات كفاءة وفعالية" على المستويين المحلي والدولي لتنفيذ المعاملات، بهدف حماية المجموعة وعملاءها من المخاطر التي يمكن أن تنشئ بسبب أخطاء بشرية. وفي هذا الصدد، طبقت الإدارة نظاماً آلياً جديداً بدلاً من المعالجة اليدوية لمعاملات التمويل التجاري، لتجنب الأخطاء البشرية وتعزيز الإشراف وإتمام الفحوصات المطلوبة وتبسيط عمليات الحصول على الموافقات الداخلية ذات الصلة.

نشر ثقافة الوعي بالعقوبات: التوعية بالعقوبات بلا حدود

تلتزم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بنشر ثقافة التوعية المرتبطة بالالتزام عبر مجموعة QNB. وفي هذا السياق، وضعت الإدارة برامج تدريبية عن العقوبات الدولية مخصصة لجميع الإدارات ووحدات العمل عبر مجموعة QNB، ويشمل ذلك الفروع المحلية والخارجية، بالإضافة إلى رسائل التوعية عبر البريد الإلكتروني والنشرات والزيارات الميدانية وبرامج تدريب مسؤولي الإنضباط بالفروع الخارجية.

في سبيل زيادة وعي العملاء ببرامج العقوبات، أصدرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة كتيبات ونشرات جديدة عن برامج العقوبات ووزعتها على عملاء المجموعة من الشركات. وتهدف هذه المبادرة لتزويد العملاء بفكرة عامة عن العقوبات والبرامج المرتبطة المعتمدة من طرف مجموعة QNB وتلقي الضوء على توقعات البنك من العملاء في هذا الاطار لحماية مصالحهم والحفاظ على سمعة البنك في نفس الوقت.

ضمانات احترام برامج العقوبات: صياغة الآليات الأساسية

لتوفير كل الضمانات الضرورية للالتزام ببرامج العقوبات، تحتفظ مجموعة QNB دائماً بقائمة محدثة للدول عالية المخاطر والتي تتطلب انتباهاً خاصا فيما يتعلق بالإلتزام وإجراءات العناية الواجبة والتحقق قبل إتمام المعاملات التي تتصل بهذه الدول. وتتابع إدارة الانضباط بالمجموعة هذه القائمة بانتظام لمواكبة التحديات والتحديثات المستجدة على المستويين المحلي والدولي.

خلال العام ٢٠١٨، أجرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة جملة من المراجعات والتقييمات المتصلة بالعقوبات عبر فروعها وشركاتها التابعة بالخارج لوضع إجراءات وضوابط مخصصة جديدة وكان الهدف من ذلك ضمان عدم استخدام مجموعة QNB بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أي معاملات تنتهك برامج العقوبات الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد طبقت مجموعة QNB آلية جديدة لرفع التقارير المتعلقة بالعقوبات بين المقر الرئيسي وكل الفروع والشركات التابعة الخارجية لضمان اتباع كل مكونات المجموعة لنفس منهجية التعامل مع الأمور المتصلة بالعقوبات الدولية القائمة.

البنية الأساسية لتوثيق العقوبات الدولية

تحرص مجموعة QNB على مواكبة لوائح العقوبات الجديدة وتحديثاتها والتحديات والاتجاهات السياسية الدولية. خلال العام ٢٠١٨، وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مبادئ توجيهية وتقارير استراتيجية جديدة استجابة للمتطلبات المحلية والدولية الجديدة المتصلة بالعقوبات وحددت المعايير الدنيا التي ينبغي أن تمتثل المجموعة لها فيما يتصل بالعقوبات. وأسفرت المبادئ التوجيهية والتقارير الجديدة إلى تغييرات في بعض السياسات والإجراءات القائمة وآليات معالجة المعاملات التجارية في مجموعة QNB. كما تحرص الإدارة على إعادة النظر بشكل استباقي في البنية الأساسية للسياسات والوثائق المرتبطة بتعزيز إطار الالتزام بالعقوبات الدولية مراعاة للتغيرات المحلية والدولية.

٥,٢ وضع إطار مكافحة الاحتيال في مجموعة QNB

خلال العام ٢٠١٨، شرعت وحدة مراقبة الاحتيال التابعة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، في وضع برنامج فعّال لمكافحة الاحتيال والاستفادة من أفضل الممارسات والمعايير الدولية في هذا المجال. ويعكس برنامج إدارة مخاطر الاحتيال توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا والتزامهم بقيم النزاهة والأخلاق. كما قام مجلس الإدارة باعتماد سياسة مكافحة الاحتيال عبر المجموعة لتشمل كل الفروع والشركات التابعة الخارجية. وقد اشتملت أنشطة مكافحة الاحتيال خلال العام ٢٠١٨ على ما يلي:

تقييم مخاطر الإحتيال

أجرت وحدة مراقبة الاحتيال تقييماً هيكلياً وشاملاً لمخاطر الاحتيال من خلال فحص المنتجات والقنوات الرئيسية وأهم الإجراءات المعتمدة، لتحديد مخاطر وطرق الاحتيال التي قد تواجهها المجموعة وقياس مدى احتمالية وقوعها وتأثيرها وتقييم الأنشطة الحالية لمراقبة الاحتيال واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف مخاطر الاحتيال المتبقية. وقد تم إجراء تقييم مخاطر الاحتيال على نهج قائم على المخاطر فيما يتصل بالمنتجات والعمليات والمخاطر الحالية والمتوقعة وأخذاً في عين الاعتبار منظومة الرقابة الداخلية القائمة.

أنشطة رصد عمليات الاحتيال ومنعها وكشفها

ترصد وحدة مراقبة الاحتيال مؤشرات الاشتباه والتقارير الاستثنائية باستمرار لتخفيف مخاطر حدوث الاحتيال أو عدم كشفه في الوقت المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فقد نظمت وحدة مراقبة الاحتيال برامج توعية بمخاطر الاحتيال للموظفين عبر المجموعة ووضعت آليات الإبلاغ عن الاحتيال للفروع والشركات التابعة الخارجية.

النظام الآلي لإدارة عمليات الاحتيال

وفقاً للخطة الاستراتيجية لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة للعام ٢٠١٨، وفي سبيل تحسين الكفاءة والشفافية وتحسين بيئة المراقبة لمكافحة الاحتيال، تم وضع خطة واضحة لاقتناء نظام آلي خاص بمراقبة عمليات الاحتيال والذي من المتوقع تطبيقه خلال العام ٢٠١٩. وسيضمن ذلك الفحص الفوري وشبه الفوري للمعاملات المالية، بما فيها الأنشطة غير النقدية وذلك عبر المستخدمين والحسابات والمنتجات والقنوات، لرصد ومنع الاحتيال الداخلي والخارجي عبر مجموعة QNB.

التحقيقات المتصلة بالاحتيال

قامت وحدة مراقبة الاحتيال بوضع آليات وقنوات تلقي تقارير الإبلاغ المتعلقة بعمليات الاحتيال المحتملة وتقييمها والتعامل معها وإجراء التحقيقات اللازمة بشأنها مع الاخذ بعين الاعتبار نطاق الحالات المُبلغ عنها وتقييمها ومدى دقتها وتأثيرها المحتمل على مجموعة البنك. يتم رفع التقارير الدورية إلى الإدارة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بما فيها إجراءات التأديب والتصحيح واسترداد الأصول والتدريب وإقامة الدعاوى المدنية أو الجنائية أو كليهما.

٦,٢ التقارير الضريبية: تمكين تبادل المعلومات الضريبية بشفافية وفعالية عبر مجموعة QNB.

أدت زيادة متطلبات الإبلاغ الضريبي للعملاء حول العالم ورقمنة إدارة الضرائب إلى زيادة عبء الإمتثال الضريبي على مجموعة QNB مما قد يؤدي إلى تحميل المجموعة تكاليف مالية أو غرامات أو إلى الإضرار بسمعتها في حال عدم الإمتثال للقوانين والممارسات المتبعة.

تعمل مجموعة QNB على تطبيق القوانين الضريبية نصاً وروحاً في كل الدول التي تعمل بها وتستمر وحدة الإمتثال الضريبي التابعة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في دعم عمليات المجموعة بما يضمن عدم ارتباط الخدمات المصرفية لمجموعة QNB بأي عمليات مشتبه بها تهدف إلى تسهيل التهرب الضريبي. وتشرف وحدة الإمتثال الضريبي على تطبيق العديد من التشريعات ذات التأثير الدولي في مجال تحسين الشفافية الضريبية عبر مجموعة QNB، مثل:

قانون الإمتثال الضريبي الأمريكي للحسابات الأجنبية (FATCA)

معيار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتبادل التلقائي لمعلومات الحسابات المالية (والمعروف أيضاً باسم معيار الإبلاغ المشترك(CRS)).

وقد وضعت اللوائح العالمية المذكورة أعلاه لبناء اتفاقيات متوافقة بين مختلف الدول لتبادل معلومات العملاء التي تهدف أساساً إلى مكافحة التهرب الضريبي وتتحمل وحدة الإمتثال الضريبي المسؤوليات المتصلة ب(FATCA) و(CRS) عبر مجموعة QNB.

تمثل وحدة الإمتثال الضريبي المرجع الأساسي في النواحي المتصلة بمعايير FATCA وCRS. وتعمل هذه الوحدة مع مجموعة وحدات العمل المختلفة على المستوى المحلي ومع مسؤولي الالتزام عبر الفروع الخارجية والشركات التابعة للمساعدة في تطبيق المعايير المذكورة وبرامج رفع التقارير. وفي عام ٢٠١٨، نجحت وحدة الإمتثال الضريبي في قيادة مبادرات وبرامج شاملة لضمان تقديم البيانات والتقارير المطلوبة وفقا لمعايير FATCA وCRS والتي أصدرتها ووافقت عليها السلطات التنظيمية في دولة قطر أو من خلال الجهات التنظيمية والرقابية ذات الصلة حيث تتواجد الفروع والشركات التابعة للمجموعة.

٧,٢ تعزيز متابعة الانضباط والإشراف عليه

برنامج متابعة الانضباط

وضعت مجموعة QNB برنامجاً تفصيلياً وفعالاً لمتابعة الانضباط عبر مجموعة البنك. ويوفر هذا البرنامج نظرة شاملة عن وضع البنك، وخاصة فيما يتعلق بالإلتزام بالمتطلبات التنظيمية المعمول بها. خلال العام ٢٠١٨، أعيدت صياغة هذا البرنامج وتم تحسينه ليشمل وضع الانضباط بكل المتطلبات التنظيمية وتحديد المسؤول عن كل عملية ومستوى التطبيق ومستوى الأهمية والحاجة إلى تحديث السياسات والإجراءات ذات الصلة وعدد عمليات المراجعة الدورية المطلوبة.

تم تطوير برنامج متابعة الانضباط باستخدام نهج يعتمد على قياس المخاطر ويخضع لإشراف رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وذلك لضمان التغطية المناسبة والتنسيق مع مختلف وحدات إدارة المخاطر وكذلك الإلتزام على مستوى المجموعة.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة نسخا مخصصة من برنامج متابعة الانضباط لتحليل التطورات التنظيمية والرقابية الأساسية في مناطق تواجد الفروع الخارجية والتي من الممكن أن تؤثر على عملياتها وهياكلها وإجراءاتها.

آلية التنفيذ الفعال للمتطلبات التنظيمية المتطورة

تقوم إدارة الانضباط والمتابعة بمجموعة QNB بدور رائد فيما يتعلق بالانضباط في ظل مشهد تنظيمي متغير ومعقد للغاية. وقد وضعت المجموعة آلية متابعة فعّالة ومستدامة لضمان التنفيذ السليم وفي الوقت المناسب لأي متطلبات تنظيمية جديدة.

يتم تفسير كل المتطلبات التنظيمية الجديدة وتتم مناقشتها وتنفيذها بعناية في إطار المدة الزمنية المحددة، مع اعتبار الأثر العام لها وقد أعطت المجموعة هذه الآلية طابعاً رسمياً ووثقتها بطريقة واضحة ضمن سياسة الانضباط ووضعت تعليمات واضحة بخصوص أدوار ومسؤوليات كل الأطراف المعنية ، بدءاً من الإدارة التنفيذية إلى المسؤولين المباشرين عن العمليات ذات الصلة. خلال العام ٢٠١٨، أجرت مجموعة البنك تحسينات محلية على الإجراءات المتصلة بالتعامل مع النشرات والتوجيهات التي يصدرها مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية عن طريق تحديد طرق نشر ومتابعة المتطلبات الجديدة.

إطار التقييم الذاتي للانضباط وتعزيزات الآلية المتبعة

في عام ٢٠١٨، كثفت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة جهودها لتعزيز إطار التقييم الذاتي الشامل للانضباط عبر المجموعة وكان الهدف الأساسي لهذا الإطار هو تحديد النقاط والمواضيع التي تمثل المخاطر الأساسية فيما يتعلق بالانضباط وحوكمة الشركات والعقوبات الدولية والالتزام الرقابي وأنشطة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وقد ساعد ذلك في تحديد أولوية تقييم مخاطر الانضباط عبر وضع نسب مناسبة وتوضيحها للمسؤولين عن المخاطر وتخصيص الموارد الضرورية لأداء مهام التعامل معها وتخفيف المخاطر. يضم هذا الإطار أيضاً استبياناً للوعي الذاتي بالإلتزام موجه نحو إدارات البنك المختلفة والفروع والشركات التابعة الخارجية، مع تقييم الملاحظات والتحقق منها لتحديد مواطن الضعف والعمل على تحسينها.

استبيانات التقييم الذاتي بالانضباط

أطلقت المجموعة إطار عمل التقييم الذاتي للالتزام كجزء مكمل ومرتبط باستبيان التقييم الذاتي للامتثال في عام ٢٠١٤ بهدف اختبار وعي الأقسام المحلية والفروع والشركات التابعة الخارجية بمسؤوليات الالتزام التي تقع على عاتقها ونشر ثقافة الالتزام عبر المجموعة. استُخدم هذا البرنامج كأداة متعددة الأغراض بهدف مساعدة مجموعة QNB على تحديد ما إذا كانت ممارسات العمل والضوابط الداخلية متوافقة مع متطلبات الجهات التنظيمية والتي تنص عليها سياسات المجموعة وإجراءاتها، والتأكد من تطبيقها في الإدارات والفروع والشركات التابعة المعنية. وخلال العام ٢٠١٨، استمرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في بذل جهودها لمتابعة وتحديث محتوى استبيان التقييم الذاتي بالالتزام وأضافت أقساماً جديدة تتعلق بالاعتماد على المصادر الخارجية وحماية بيانات الخصوصية وبيانات العملاء والتبادل التلقائي للمعلومات وعززت منهجية القياس ووضع الدرجات لكي تعكس مخاطر الالتزام الفعلي المتعلقة بأنشطة QNB المحلية والدولية بأفضل طريقة ممكنة.

استبيان التقييم الذاتي بالالتزام في الفروع والشركات التابعة الخارجية

يغطي نطاق استبيان الوعي الذاتي في الفروع الخارجية عناصر الالتزام الأساسية الخاصة بكل من الحوكمة والإبلاغ عن المخالفات والالتزام بسياسات QNB وإجراءاتها وسياسات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومتطلبات العقوبات الدولية وتبادل المعلومات وبرامج متابعة الالتزام المحددة بالفروع والأنظمة والمتطلبات التنظيمية والرقابية. تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتقييم النتائج ومناقشها مع رؤساء الإدارات والمسؤولين عن الانضباط في الفروع الخارجية من أجل تنفيذ مبادرات التقويم والتحسين.

وبالنسبة للشركات الدولية التابعة لمجموعة QNB، فقد أطلقت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مبادئ توجيهية خاصة جديدة لتحسين إطار التقييم الذاتي بالالتزام ومواءمته مع النهج المتبع بالمقر الرئيسي للبنك. وتُرسل جميع النتائج النهائية للاستبيان في الشركات التابعة إلى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة.

٨,٢ زيادة قدرات فريق الانضباط والمتابعة للمجموعة ومهاراته المهنية

تُولي مجموعة QNB أهمية كبرى للتطوير المهني لموظفيها وتدعمهم للحصول على الدورات والشهادات المهنية المتخصصة وتعزيز فرص التطوير سعياً منها لزيادة جودة العمل وضمان الالتزام لأفضل المعايير الدولية. ومن هذا المنطلق، تشجع المجموعة الموظفين داخل إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة على متابعة التطوير المستمر والحصول على الشهادات المهنية في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والالتزام الرقابي وحوكمة الشركات. يحمل فريق العمل في إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة شهادات دولية ومؤهلات مهنية وأوراق اعتماد في مجال الالتزام ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وإدارة مخاطر الاحتيال وتحقيقات الاحتيال والجريمة المالية، والذي بدوره يساهم في تميز مجموعة QNB.

٩,٢ البرامج التدريبية المقدمة لموظفي مجموعة البنك: التوعية والتثقيف عنصر أساسي لحماية مجموعة البنك

تؤمن مجموعة QNB بأهمية مبادرات التوعية والتدريب في مجال الالتزام كجزء أساسي لبناء ثقافتها وترسيخ بيئة إيجابية تدفع نحو الانضباط.

وتعمل إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة بشكل مستمر على مراجعة وتضمين المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات العالمية، في إطار برامجها التدريبية ويشمل ذلك، على سبيل المثال لا الحصر تلك الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية وهيئة تنظيم مركز قطر للمال وتوصيات فريق العمل المالي بخصوص التدريب المستمر وتعليم الموظفين وأفضل الممارسات الدولية عبر مجموعة QNB. يهدف هذا النهج إلى تعزيز الوعي بالالتزام والمسؤولية عند الموظفين وحماية ودعم سمعة المجموعة حول العالم.

استراتيجية الانضباط: التركيز على النهج القائم على المخاطر عبر برامج التوعية والتدريب

من محاور التركيز في برامج التوعية والتدريب على الانضباط في مجموعة QNB ضمان أن إدارة البنك وموظفيها يعملون

وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة عبر مختلف المناطق التي تتواجد بها المجموعة. وبناء عليه، فإن هذه البرامج تركز على تحسين سمعة المجموعة فيما يتعلق بدرجة الالتزام وضمان عدم تعريض العلامة التجارية العالمية لمجموعة QNB للخطر أو لمخاطر السمعة.

خلال العام ٢٠١٨، عززت المجموعة استراتيجية التدريب على الالتزام في سبيل زيادة مواءمة محتوى الدورات التدريبية مع احتياجات موظفي QNB، مع مراعاة تعزيز خبرة المتدربين، ومن ثم تحسين فعالية البرامج التدريبية. وتركزت الدورات المخصصة على توفير الرؤى العملية بخصوص المسائل المتعلقة بالالتزام والتي يقدمها طاقم العمل خلال عملهم اليومي أو لاحظتها إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة أثناء القيام بالأنشطة الرقابية اليومية.

١٠,٢ تطوير العلاقة مع الجهات التنظيمية حسب الاختصاصات

إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة: جهة تواصل واحدة ومختصة

إن إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة هي الجهة المعنية أساساً بالتعامل والتفاعل مع السلطات التنظيمية الإشرافية، وعليه، فمن الضروري أن تحافظ على علاقات عمل وثيقة وراسخة مع جميع هذه السلطات. خلال العام ٢٠١٨، واصلت مجموعة البنك تدعيم علاقاتها مع السلطات الإشرافية عن طريق إرساء قنوات تواصل واضحة وشفافة ومتخصصة علما وان المراسلات مع الجهات التنظيمية عادة ما تشمل الردود على الاستفسارات وشكاوى العملاء ومختلف التقارير وطلب المعلومات المختلفة والمتعلقة بأنشطة البنك والتقيد بالتعليمات الإشرافية والتنظيمية.

دعم الموافقات التنظيمية: تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة

تعتبر مجموعة QNB الرائدة في السوق المحلي فيما يتعلق بتقديم المنتجات والخدمات وخاصة في ضوء البيئة الرقمية المتنامية والتطورات المتسارعة في جميع أنحاء العالم. وعليه فإنه من الضروري أن تضمن المجموعة تناغم أية مبادرات وابتكارات جديدة تؤثر على أعمالها وعملياتها وأنظمتها وضوابطها مع القوانين واللوائح ذات الصلة. خلال العام ٢٠١٨، ساعدت إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة وحدات العمل المختلفة على الحصول على الموافقات التنظيمية اللازمة من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية ومن الجهات التنظيمية الأخرى للعديد من الأنشطة والتي تضمنت عرض منتجات وخدمات جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات الحالية.

التقارير الرقابية والتنظيمية

وضعت مجموعة QNB آلية فعالة لتصنيف وترتيب وجمع المعلومات ورفع التقارير التنظيمية في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة. وبناء على هذه الآلية، تقع مسؤولية تقديم التقارير التنظيمية المطلوبة على عاتق العديد من وحدات العمل وتعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على تنسيق وضمان صحة المعلومات التي يتم تبادلها ودقتها وتقديمها في إطار الآجال الزمنية المحددة. كما لعبت الادارة أيضاً دوراً هاما في الإجابة على متطلبات الجهات التنظيمية بخصوص أي استفسارات وعمليات تدقيق او مراجعات لوضع الخطط التصحيحية اللازمة والمتفق عليها مع الجهات الإشرافية بغرض المعالجة الفورية وبدون تأخير.

١١,٢ مكافحة الرشوة والفساد

يمكن أن تحدث حالات الرشوة في عدة أنواع من الأنشطة وتهدف في العادة إلى الحصول على مزايا مالية أو مكاسب شخصية على غير وجه حق. على سبيل المثال، تهدف بعض أنواع الرشوة إلى التأثير على السلوكيات وقد تكون في شكل أموال أو امتيازات أو أغراض ثمينة أو أي ميزة أو وعد للتأثير على قرار الشخص الذي يتمتع بسلطة أو بصفة رسمية او عامة على خلاف مصلحة المؤسسة.

إطار عمل QNB لمكافحة الرشوة والفساد

تسعى مجموعة البنك إلى إنشاء بيئة عمل تسمح بتمكين كل موظفيها من تحقيق أعلى معايير العمل والأهداف الشخصية ويشعر فيها كل الموظفين بالفخر كونه جزء من المجموعة ومن العمل الذي يقوم به. وتتبنى مجموعة QNB نهج عدم التسامح المطلق مع حالات الرشوة والفساد وتلتزم بتنفيذ أعلى معايير العمل المهني العادل والنزيه في كل معاملاتها وعلاقاتها أينما كانت وذلك عن طريق تنفيذ وتطبيق عمليات وتدابير وأنظمة فعّالة لمواجهة الرشوة والفساد.

كما اعتمدت مجموعة QNB سياسة وإطار عمل شامل فيما يتعلق بمكافحة الرشوة والفساد عبر المجموعة لتوفير المعلومات والتوجيهات للعاملين بها عن كيفية التعرف على حالات الرشوة والفساد والتعامل معها والتشديد على التزام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين فيما يتصل بواجباتهم لمنع الرشوة والفساد ومحاربتها. بالإضافة إلى ذلك تشجع مجموعة QNB على الإبلاغ عن الأنشطة المشكوك فيها من خلال قنوات التواصل المناسبة لحماية صورة البنك ومصالحه وسمعته.

تعزيز النزاهة

تنتهك عمليات وشبهات الفساد والرشوة ثقة الجمهور وتهدد الاقتصاد والتنمية الاجتماعية وتضر بمبادئ المعاملة العادلة، لذلك يلتزم الموظفون في مجموعة QNB بالتصرف بطريقة قانونية وأخلاقية وبنزاهة تامة في جميع الأحوال. وكجزء من هذا الإلتزام، فإن المجموعة لا تقبل أي شكل من أشكال الفساد أو الرشوة. يضمن البنك وجود التدابير اللازمة لمكافحة الرشوة والفساد لضمان الشفافية والإنصاف في كل المعاملات وعند التعامل مع الغير والإعتماد على مصادر او مزودين خارجيين. كما تعتمد المجموعة نفس معايير النزاهة الأساسية التي تعمل وفقها بغض النظر عن مكان العمل أو الشخص أو الكيانات الذين تتعامل معهم. وتتم متابعة ومراقبة مخاطر الرشوة والإحتيال وأشكال الفساد الأخرى بانتظام وتخضع للتحديث بالاستعانة ببرنامج تقييم مخاطر الإحتيال الذي يعمل على مراجعة مختلف المنتجات والعمليات والوظائف والأقسام الأساسية لتقييم المخاطر المتصلة بالإحتيال والرشوة.

١٢,٢ هيكل الالتزام الدولي لتعزيز الحوكمة

اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)

إن اللائحة العامة لحماية البيانات هي لائحة تابعة للاتحاد الأوروبي دخلت حيز التنفيذ في ٢٥ مايو ٢٠١٨ وتعطي المواطنين والمقيمين في الاتحاد الأوروبي عبر العالم حقوقاً معززة فيما يتعلق بحماية بياناتهم الشخصية. ووفقاً للائحة المذكورة، يمكن للجهات التنظيمية الأوروبية أن تفرض غرامات تصل إلى ٤٪ من الإيرادات الاجمالية على الشركات التي لا تمتثل لمتطلباتها. وتعتبر إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة المسؤولة عن تطبيق اللوائح المذكورة (GDPR) عبر مجموعة QNB. وفي عام ٢٠١٨، بدأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تنفيذ برنامجها الخاص بالالتزام بتلك اللوائح عبر مجموعة QNB وخاصة بالنسبة للكيانات الأوروبية للمجموعة (المملكة المتحدة وفرنسا وسويسرا). وقد تم تنفيذ متطلبات اللوائح المشار إليها من خلال نهج تدريجي، وعمل فريق الانضباط بشكل مباشر مع الادارات الاخرى ذات العلاقة لضمان التنفيذ الفعّال والكامل لهذه المتطلبات.

تقييم إطار الالتزام في مكاتب التمثيل الدولية

في عام ٢٠١٨، بدأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تنفيذ إطار عمل جديد لتقييم وحدات مراقبة الإنضباط وأنشطة المكاتب التمثيلية الدولية بالتعاون مع إدارة الاستراتيجيات والإدارة الدولية، بهدف قياس مدى وعي المكاتب التمثيلية بمسؤولياتها فيما يتعلق بالالتزام. يمثل هذا الإطار اداة متعددة الأغراض، تهدف إلى مساعدة المجموعة على تحديد ما إذاً كانت ممارسات العمل جيدة والضوابط الداخلية ملائمة لما تفرضه الجهات التنظيمية والإشرافية مع مراعاة سياسات وإجراءات مجموعة QNB.

موائمة البنية الأساسية لتوثيق الإلتزام في فروع مجموعة QNB الخارجية

قدمت إدارة الانضباط بالمجموعة "مشروع موائمة للبنية الأساسية للتوثيق" في العام ٢٠١٨ والذي ركز على موائمة الوثائق المتصلة بالإلتزام في فروع مجموعة البنك الخارجية مع سياسات ومعايير المجموعة. إن انتشار المجموعة في مناطق مختلفة من العالم يفرض تحدياً كبيراً في ضوء تعدد الالتزامات والمتطلبات التشريعية الخاصة بكل دولة. وقد كان الهدف من هذه المبادرة هو السماح لشبكة الفروع الخارجية والشركات التابعة من الاستفادة من البنية التحتية القوية لتوثيق الالتزام بالمجموعة عند وضع وصياغة وثائق جديدة أو دعم التوثيق الحالي. وقد أُجريت هذه المبادرة على نهج مرحلي، حيث كان التركيز في المرحلة الأولى على تحليل وثائق الالتزام في كل من (QNB فاينانس بنك، وQNB إندونيسيا، وQNB الأهلي). وفي المراحل اللاحقة، سيشمل المشروع باقي الشركات التابعة الأخرى.

١٣,٢ إجراءات حوكمة إدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية

تمثل إدارة المخاطر داخل مجموعة QNB أحد أهم محاور التركيز الأساسية في جميع مستويات البنك وتتمتع مجموعة QNB بإطار قوي لإدارة المخاطر وهيكل حوكمة يضمن توازناً جوهريا بين المخاطر والعوائد. وقد تبنت مجموعة QNB منهجاً مركزياً لإدارة المخاطر مدعوما بكوادر محلية تتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة بما يضمن الإدارة الاستباقية للمخاطر على المستويين الموحد والمحلي.

أطلقت إدارة مخاطر المجموعة العديد من المبادرات خلال العام ٢٠١٨ للتعامل مع التحديات المتزايدة عبر العالم من أجل توحيد إطار عمل إدارة المخاطر وتعزيز تدابير الحوكمة وحفظ سلامة وسمعة المجموعة.

إطار عمل حوكمة المخاطر التشغيلية

خلال العام ٢٠١٨، نشرت QNB وثيقة جديدة لإطار "المخاطر التشغيلية" عبر المجموعة والخاصة بدعم حوكمة جميع الجوانب المتصلة بالمخاطر التشغيلية. وكذلك فقد أعادت المجموعة هيكلة قسم إدارة المخاطر التشغيلية وقامت بتوسيعه لتعزيز تدابير التحكم في المخاطر التشغيلية عبر المجموعة وأنشأت المجموعة لجانا فرعية لإدارة المخاطر التشغيلية لدى الادارة العامة للبنك والفروع الخارجية.

إعادة تنظيم هياكل إدارة المخاطر الاستراتيجية

بعد فصل إدارة الائتمان في مجموعة QNB عن إدارة المخاطر وبناء على توصيات المراجعة المستقلة لقدرات إدارة المخاطر، أجرت المجموعة إعادة هيكلة إدارة المخاطر الاستراتيجية وكان الهدف من هذه المبادرة هو موائمة المسؤوليات وواجبات الفريق التنفيذي فيما يتعلق بإدارة المخاطر وإدارة المحفظة وأنظمة المخاطر ونظم إدارة المعلومات وإدارة التغيير ومخاطر السيولة ومخاطر السوق.

التعامل مع متطلبات مصرف قطر المركزي بموجب بازل ٣

كجزء من عمليات التحسين الموصى بها لـ"عملية تقييم كفاءة رأس المال الداخلية" اعتمدت المجموعة رسميا معايير المراجعة النموذجية والتحقق النموذجي من خلال تطبيق سياسة المجموعة ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد وضعت المجموعة إطار "اختبار ضغط/اجهاد للمؤسسات" لتطبيقه عبر المجموعة ككل في عام ٢٠١٩. وتماشياً مع متطلبات مصرف قطر المركزي، أدخلت المجموعة تقريراً جديدا عن مخاطر رأس المال يشمل تحليلاً مقارناً للنهج المعتمد على التصنيفات الداخلية والتأثيرات المرتبطة يتم رفعه من خلال اللجان المختصة بالمجموعة.

دمج الكيانات الخارجية للمجموعة مع المقر الرئيسي لإدارة المخاطر بفعالية

قامت إدارة المخاطر بالمجموعة بتطبيق رقابة معززة على الفروع الخارجية من خلال إرساء السقوف والضوابط وإنشاء خطوط تواصل وإبلاغ أكثر عمقاً مع الفروع الخارجية لتحقيق التوافق مع المعايير المعتمدة في المجموعة على نطاق واسع. وبالإضافة إلى ذلك، فقد طبقت الإدارة إطار حوكمة نموذجي، ومنه إنشاء لجنة فنية مختصة بهذا الجانب.

كما أعادت المجموعة النظر في اتفاقيات مستوى الخدمة فيما يتصل بالمخاطر عبر شبكة QNB الدولية لضمان توافق المسؤوليات وهياكل لجان المخاطر ومواثيقها مع معايير

المجموعة كما تم استحداث مراقبة مركزة للمجموعة على مراجعة سياسات وإجراءات المخاطر بالفروع الدولية، والتي نتج عنها تعزيزاً إجمالياً لتقارير مخاطر المجموعة والضوابط المتعلقة بالفروع والشركات التابعة في الخارج.

الأنظمة والبرامج الجديدة لتخفيف المخاطر التشغيلية ورصدها

شهد العام ٢٠١٨ إنشاء قسم جديد لإدارة "مخاطر الأطراف الأخرى" ضمن ادارة المخاطر التشغيلية في مجموعة QNB بهدف تحليل وضبط وإدارة المخاطر التي تجلبها هذه الأطراف للبنك وبياناتها وأدائها وأمنها وعملياتها ووضعها المالي. وأنشأت المجموعة أيضاً وحدة جديدة مختصة بمخاطر التجار داخل وحدة مراقبة الاحتيال مع التركيز على معاملات التجار ببطاقات الدفع والائتمان وضبط محاولات الاحتيال بها وذلك بهدف حوكمة المخاطر الفعالة للتجار الجدد في QNB. وبغرض تقنين المخاطر التشغيلية، فقد عززت المجموعة عملية تصعيد "الأحداث القابلة للإخطار" وإدارة بيانات الخسائر على مستوى المجموعة ككل. وقد طورت أيضاً المجموعة منهجية جديدة للتقييم الذاتي وذلك بغرض ضبط المخاطر بناء على النهج القائم على العمليات.

وفيما يتعلق بالأنظمة والأدوات، فقد اعتمدت المجموعة على أداة جديدة للمخاطر التشغيلية ونموذج جديد لإدارة مخاطر الاطراف الخرى بالإضافة إلى تنفيذ وتعزيز منصة رصد الاحتيال في البطاقات "سمارت فيستا" للتمكن من إرسال إنذارات متابعة فعالة قائمة على المخاطر وتحليل المعاملات ببطاقات QNB. وبالإضافة إلى ذلك، فقد طبقت المجموعة ضوابط مخاطر إضافية على معاملات الدفع بالبطاقات "إدخال المفتاح يدوياً" وذلك بالنسبة لمعاملات QNB بالبطاقة في نقاط البيع.

تعزيزات نظام إدارة المخاطر الاستراتيجية

طبقت QNB نظاما جديدا لقياس انخفاض القيمة الائتمانية للوفاء بمتطلبات الإمتثال التي ينص عليها المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم (٩) ويحددها مصرف قطر المركزي وفي سبيل تمكين المجموعة من تقديم التقارير الإدارية المنتظمة والمبسطة. تشمل تعزيزات نموذج التشغيل بموجب المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم (٩) إنشاء آلية مراجعة خارجية تتعامل مع مخرجات نموذج التشغيل والتحليل المرحلي ومتطلبات المحاسبة والتقارير.

وفيما يتعلق بتمويل المجالات التجارية الجديدة، طورت إدارة المخاطر للمجموعة واحتفظت بنماذج تسعير لتمكين البنك من المتابعة المستقلة لهذه المعاملات للتحقق من متطلبات الهامش وتقييم متطلبات مستويات الضمان لإدارة المخاطر المتعلقة بهذه الصفقات. كما طورت مجموعة البنك كذلك مجموعة بطاقات تقييم جديدة لتحسين عملية صنع القرار ودعم الكفاءة.

١٤,٢ توافق أنظمة الإفصاح المالي مع إطار حوكمة الشركات

تتزايد أهمية الإفصاح المالي الدقيق في الوقت المناسب، كأحد العناصر الرئيسية من متطلبات الحوكمة وتنمية العلاقات مع المستثمرين وذلك في جميع الدول المتقدمة، كما تزايد التركيز على دور الرقابة المالية فيما يتعلق بتوفير المعلومات المالية الشفافة وذات الصلة دون أي هامش للخطأ بالنسبة للوسط المالي بوجه عام.

وتعتبر الإفصاحات عن التقارير المالية عملية جوهرية بالنسبة لمساهمي الشركة لأنهم غالباً ما يستخدمون هذه الإفصاحات لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية والاقتصادية المتعلقة بالمؤسسة المعنية. ولهذا فإن المستثمرين والمساهمين يعتبرون الإفصاحات المالية الشفافة جزءاً أساسيا من حوكمة الشركات ومؤشراً على قوة وفعالية ممارساتها. وتبذل مجموعة QNB قصارى جهدها لتطبيق معايير المحاسبة والتقارير الدولية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بهدف توفير معلومات مالية دقيقة تعكس بشفافية الوضع المالي لمجموعة QNB.

اعتماد المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٩

وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، اعتمدت مجموعة QNB المعيار رقم (٩) بدءاً من ٠١ يناير ٢٠١٨. وتشمل التغييرات الأساسية المتعلقة بالمعايير الجديدة:

- تصنيف الموجودات المالية وقياسها بعد الإقرار المبدئي.
- خفض قيمة الأصول المالية بتقديم نموذج خسائر الائتمان المتوقعة.

وقد أدى تطبيق المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم (٩) إلى تطبيق المزيد من الرقابة والمراجعات الصارمة للبيانات بالمؤسسات المالية وذلك بهدف تقديم التقارير الدقيقة إلى مصرف قطر المركزي مع الإفصاحات المالية المحسنة والقابلة للتدقيق. ويُدرج المعيار رقم (٩) كجزء من عملية إعداد التقارير الإدارية في مجموعة QNB.

الاستعداد لتطبيق ضريبة القيمة المضافة في دولة قطر

بدأت مجموعة QNB في الإستعداد لتطبيق ضريبة القيمة المضافة بمساعدة استشاري خارجي يوجه هذه العملية بالمجموعة. ويعمل هذا الاستشاري على تحديد المجالات الرئيسية للتحسين والتحديث حتى تضمن المجموعة التزامها باللوائح الضريبية القادمة حسب الآجال المحددة.

تعزيز إطار حوكمة الشركات لضمان الضوابط المالية الفعالة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية

بناء على التطورات التنظيمية الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية خلال العام ٢٠١٧، عينت مجموعة QNB مدققاً خارجياً في عام ٢٠١٨ والذي قد قام بأجراء تقييماً شاملا للمخاطر المتعلقة بالضوابط الداخلية على إعداد التقارير المالية بالمجموعة وذلك بغرض ضمان الالتزام الكامل مع نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، ويشمل ذلك:

- التزام مجموعة QNB بتطبيق المعايير الدولية في مجال التدقيق وإعداد التقارير المالية وامتثالها لمعايير التدقيق والمعايير المحاسبية الدولية (IFRS/IAS) و(ISA) ومتطلباتها.
- ملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بمجموعة QNB وفعاليتها.
- التزام مجموعة QNB بتطوير السياسات والإجراءات الداخلية المطلوبة.
- التزام مجموعة QNB بنظامها الأساسي وبأحكام القانون وبالتشريعات ذات الصلة ، بما في ذلك توفير مدونة حوكمة الشركات الخاصة بهيئة قطر للأسواق المالية.

١٥,٢ تعزيز حوكمة نظام حماية المعلومات

لجنة جديدة لتعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر الإلكترونية

تعمل مجموعة QNB على تطبيق إجراءات قوية وآمنة لحوكمة إدارة مخاطر الفضاء الإلكتروني ومخاطر أمن المعلومات عبر المجموعة. وهو ما يتماشى مع متطلبات مصرف قطر المركزي التي تدعو إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز أمن المعلومات وإدارة مخاطر الفضاء الإلكتروني من قبل المؤسسات المالية. ومن أجل التوفيق بين متطلبات مصرف قطر المركزي في مجال المخاطر التكنولوجية وأهداف مجموعة QNB بتبني التدابير الرائدة، قامت مجموعة QNB رسمياً بإنشاء لجنة جديدة لأمن الفضاء الإلكتروني لتعزيز إدارة المخاطر المرتبطة بالفضاء الإلكتروني وأمن المعلومات. تُصنف هذه اللجنة في "المستوى ١" وتعمل على متابعة وتعديل وتنفيذ استراتيجية المجموعة لتأمين الفضاء الإلكتروني بما يتماشى مع توقعات مجلس الإدارة. وستعمل اللجنة أيضاً على تطوير ومتابعة تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وأمن الفضاء الإلكتروني والخطط المتصلة بها عبر المجموعة والإشراف على برنامج أمن المعلومات بها. وتضم تلك اللجان اعضاء من العديد من الادارات المعنية لدى البنك.

تطبيق أنظمة محسّنة لدعم الإمتثال لنشرة المخاطر التكنولوجية (الصادرة عن مصرف قطر المركزي) والممارسات العالمية الرائدة

خلال العام ٢٠١٨، وإثر صدور التوجيهات التنظيمية ذات الصلة بإدارة المخاطر التكنولوجية وبما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، خصصت QNB الموازنة اللازمة لشراء ونشر ثلاث انظمة ترتبط أساساً بإدارة الحصول على الامتيازات ومنع تسرب البيانات وتصنيف البيانات، في سبيل تعزيز إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر الأمنية عبر المجموعة. ستُطبق الحلول والانظمة الجديدة فعليا خلال العام ٢٠١٩.

١٦,٢ تعزيز آليات الحوكمة على مستوى إدارة الإئتمان

التركيز على تحسينات عملية الإئتمان

في العام ٢٠١٨، قامت إدارة الائتمان بالمجموعة بتوحيد عمليات تقديم الائتمان بجميع فروع QNB وشركاتها التابعة عبر استخدام مجموعة من نماذج طلبات الائتمان والتوزيعات المالية الملائمة لهذا الغرض. بالإضافة إلى ذلك، فقد تبنت المجموعة أداة تحليل موديز للمخاطر (أداة تصنيف) باثنين من شركاتها التابعة الدولية في مصر وسويسرا، وقد عزز ذلك من قدرة مجموعة QNB على قياس حجم المخاطر في هذه الدول مقابل محفظتها العالمية وضمان ممارسات التصنيف المتسقة عبر شبكة QNB.

لوحة بيانات مخاطر الإئتمان لإعداد تقارير محسّنة

من أجل تحسين إعداد التقارير عن المعلومات الإدارية عبر مجموعة QNB، أنشأت المجموعة لوحة بيانات جديدة لمخاطر الائتمان وطبقتها في عام ٢٠١٨ من قبل إدارات الائتمان والمخاطر في المجموعة . وتعمل تلك اللوحة على تعزيز إعداد التقارير ومتابعة مستوى المحفظة الإئتمانية عبر فروع QNB وسوف تكون البيانات الأساسية (مثل معدلات NPL والحسابات المنتهية وتعرضات القطاعات والتصنيفات المرجحة وغيرها) متاحة عن طريق نظام واحد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا التقرير سيتبع هيكلاً وشكلاً موحداً في كل الفروع.

نموذج حوكمة الإئتمان الدولي

نفذت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨ مشروعاً جديداً لحوكمة الائتمان الدولي بالتعاون مع استشاريين خارجيين ووضعت نموذج حوكمة مستهدف وخارطة طريق لمواصلة دمج الشركات التابعة عبر توحيد الهياكل والعمليات ونموذج إعداد التقارير الإئتمانية عبر المجموعة وإرساء الحدود الائتمانية حسب القطاعات والمناطق الجغرافية والمنتجات على مستوى المجموعة ككل. بالإضافة إلى ذلك، فقد كونت المجموعة فريق عمل دولي لمتابعة المحفظة الإئتمانية الدولية ومراجعة المخاطر لاستعراض وقياس عمليات QNB الدولية بكل كيان تابع، مع التركيز العميق على عمليات الإشراف المختلفة في كل فرع أو شركة تابعة كل شهر.

إثراء أنظمة الائتمان

خلال العام ٢٠١٨، قدمت إدارة الائتمان للمجموعة نظاماً جديداً للتوثيق والمتابعة وآخر للتحذير المبكر وذلك بهدف تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها والتمكن من متابعة أفضل وزيادة قدرات إدارة المخاطر بطريقة أفضل. ترى مجموعة QNB أن التكنولوجيات المناسبة قد تكون ذات أثر مهم بالنسبة للبنك، وخاصة عند اكتشاف إشارات الانذار المبكر لتفاقم المخاطر بغرض التعامل معها في حينه.

تعزيز ممارسات الائتمان العالمية من خلال التركيز على المهارات والأفراد

خلال العام ٢٠١٨، خصصت مجموعة QNB طاقم عمل الإئتمان المتخصص في كل من الإدارة العامة للبنك والفروع والشركات التابعة الخارجية وقام فريق العمل المختص برفع التقارير إلى الإدارة العليا للائتمان في الإدارة العام بهدف ضمان تطبيق المعايير المشتركة في معالجة الائتمان والتصرف كأشخاص مرجعيين لطاقم العمل المحلي لتحقيق وعي أفضل بمعايير قبول المخاطر بالمجموعة والنهج التحليلي ومعايير الإكتتاب. ومن المتوقع أن يؤدي هذا بدوره إلى تحسين وقت الانجاز الكلي لمجموعة QNB مقارنة بأداء السوق من خلال فلسفة "إنجاز العمل من المرة الأولى بشكل صحيح".

١٧,٢ تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لدعم تدابير الحوكمة

أطلقت مجموعة QNB العديد من المبادرات خلال العام ٢٠١٨ وذلك بغرض التعامل مع التحديات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات وتطبيق الأنظمة والضوابط الفعالة بهدف الحد من المخاطر. وتشمل المبادرات الأساسية:

منصة اعرف عميلك العالمية

وهي منصة جديدة بالكامل للتحقق من تطبيق سياسة "اعرف عميلك" لدى شبكة الفروع المحلية في دولة قطر وعبر شبكة الفروع الخارجية.

نظام محور الدفع على مستوى المجموعة

اتمت المجموعة تنفيذ محرك معالجة الدفع المركزي "محور الدفع" في بداية العام ٢٠١٨ ونُشر هذا المحور لدى الفروع الدولية في عُمان والكويت والهند وباريس ولندن وهو في طور النشر في بقية الفروع الخارجية للمجموعة في العام ٢٠١٩.

نظام CBX

تعمل مجموعة QNB على تحديث نظام إدارة النقد إلى منصة CBX المتطورة والتي سوف تمكن المجموعة من التعامل مع مبالغ أكبر مع تحسين الفعالية والتعامل مع احتياجات اكبر للتمويل عبر مختلف القنوات.

تعزيزات الصيرفة عبر الهاتف المحمول

عززت مجموعة QNB منصة الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول بإضافة المزيد من المزايا التي يفضلها العملاء ونُشرت هذه المنصة عبر الفروع الخارجية أيضاً.

نظام إدارة الدفعات

طبقت المجموعة نظام إدارة الدفعات فيما يتعلق بالتوزيع الاوتوماتكي للدفعات وتنفيذ الدفعات ومتابعة الخوادم ومحطات العمل وأجهزة الشبكة وذلك للحصول على تحديثات عن الدفعات ومنع نقاط الضعف المرتبطة. نُشر هذا الحل أيضاً في فروع مجموعة QNB الدولية مع نظام متابعة البرمجيات.

نظام التداول الجديد

يعمل قسم إدارة الأصول والثروات في QNB على تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات الجديد في التداول مما يؤدي إلى زيادة الأتمتة بوجه عام ويقلل من مخاطر الأخطاء البشرية وقد بدأت مرحلة تخصيص النظام في العام ٢٠١٨ ومن المتوقع أن يبدأ تشغيل النظام الجديد في العام ٢٠١٩.

الأنظمة والضوابط المحسنةً في الفروع الخارجية

في العام ٢٠١٨، طبقت مجموعة QNB عدداً من المبادرات الرئيسية لتعزيز تدابير إدارة المخاطر وضمان الإشراف الفعال على الأنظمة والضوابط في الفروع الخارجية. ووفقاً لهذه المبادرات وفي سبيل موائمتها مع الممارسات الرائدة المستخدمة في المركز الرئيسي للمجموعة، عززت مجموعة QNB نظام التحويلات المالية الدولية الآمنة في الفروع الخارجية عن طريق تنفيذ تدابير ضبط حد الوصول وضبط الإطار الزمني. بالإضافة إلى ذلك، تم دعم النظام المصرفي الأساسي في الفروع الخارجية لضمان تطابق الأنظمة عبر مجموعة QNB بالإضافة إلى تطبيق مصفوفة التفويض لتبني المفهوم الشامل (العيون الأربع).

١٨,٢ التكامل الفعال مع التدقيق الداخلي لدعم عمليات حوكمة الشركات

يمثل التدقيق الداخلي أداة الرقابة الإدارية المستقلة والمهمة التي ترتبط مباشرة بقواعد العمل حيث يوفر الأمن الأساسي عن طريق تقديم المستوى اللازم من الضمانات المعقولة والمتوقعة المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والذي يعد أحد الركائز الأساسية للحوكمة. وفي هذا السياق، أجرت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة العديد من التحسينات خلال العام ٢٠١٨، مع التركيز على دعم هذا الدور لتأمين حوكمة الشركات الفعّالة عبر مجموعة QNB.

الإشراف على الالتزامات التنظيمية

تضمن مجموعة QNB باستمرار الأداء الفعال لمهام التدقيق الداخلي وبخاصة تلك التي تحددها الهيئات التنظيمية والرقابية مثل فحص التوفيق بين ضمانات الأوراق المالية والعقارات الثابتة في مقابل سجلات سوق الأوراق المالية والسجل العقاري ودراسة العملية التي تقوم عليها منهجيات احتساب كفاية رأس المال ومنهجيات اختبارات الإجهاد المتصلة بالعمليات في مختلف الاختصاصات. وقد أدت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة أنشطة استثنائية خلال العام ٢٠١٨ استجابة لمتطلبات الجهات التنظيمية المحلية وكذلك بالبلدان التي تتواجد بها المجموعة.

المبادرات وبرامج التوعية للإدارة الفعالة للمخاطر

- أطلقت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة برنامج توعية بالمخاطر وأنشطة الرقابة عبر الفروع الدولية للمساعدة في تحسين ثقافة المخاطر داخل المجموعة وسيستمر هذا البرنامج في العام ٢٠١٩ وسيتم نشر برامج مماثلة في الفروع المحلية.
- تدعم إدارة التدقيق الداخلي التحسين المستمر لإطار إدارة المخاطر بالمجموعة عن طريق إبراز المخاطر الناشئة المتصلة بالعديد من العمليات والإجراءات التشغيلية.
- واصلت إدارة التدقيق الداخلي مساهمتها في مراقبة مخاطر أمن المعلومات ومتابعتها وتحسين المستوى الأمني لهذه العمليات.
- قامت إدارة التدقيق الداخلي بإجراء مراجعات عالية المستوى على نظام الحوكمة في الشركات التابعة للمجموعة لضمان موائمتها مع معايير المجموعة.
- تمت مراجعة البنية الأساسية لوثائق التدقيق الداخلي وتحديثها لتعكس التغييرات اللازمة في البيئة التنظيمية والمخاطر الناشئة والتوافق بين كيانات المجموعة.

مراجعة ضمان الجودة لإدارة التدقيق الداخلي خارجياً

عينت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة مسؤولاً عن خدمات ضمان الجودة وفقا للمعايير الأمريكية الدولية (IIA) وذلك لإجراء مراجعة ضمان الجودة الخارجية لإدارة التدقيق الداخلي وهذا وفقاً لأفضل معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وذلك كجزء من التحسين المستمر الذي يدعم الاحترافية. وخلصت عمليات المراجعة إلى التأكيد على أن أنشطة التدقيق الداخلي في مجموعة QNB تتماشى عموماً مع المعايير ومع مدونة الاخلاقيات الخاصة بمعهد المدققين الداخليين (IIA) مما يوضح التزام إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بالمحافظة على أعلى المعايير المهنية وضمان الجودة العالية في جميع جوانب خدمات التدقيق الداخلي.

مراجعة ضمان الجودة لإدارة التدقيق الداخلي داخليا

خلال العام ٢٠١٨، أطلقت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة دراسة استقصائية تستهدف أصحاب المصلحة الأساسيين طلباً لملاحظاتهم وذلك بغرض تقييم خدمات التدقيق الداخلي والموائمة مع أهداف العمل وتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد جوانب التحسين المستمر. وقد مكنت نتائج هذه الدراسة الاستقصائية إدارة التدقيق الداخلي من تقييم مستوى مساهمة خدمات التدقيق وتحديد النقاط التي تحتاج إلى مزيد من الدعم. وأوضحت نتائج الدراسة الاستقصائية أن إدارة التدقيق الداخلي تعمل عموما وفق "الوفاء بالتوقعات" و"تجاوز التوقعات" في كل أنشطتها.

التركيز على رعاية المواهب في إدارة التدقيق الداخلي

واصلت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، مع التركيز وإعطاء الأولوية لتنمية المواطنين القطريين. وفي الوقت الراهن، يتمتع ما يزيد عن ٦٠٪ من طاقم عمل إدارة التدقيق الداخلي بمؤهلات وشهادات وأوراق اعتماد مهنية معترف بها فيما يتصل بأدوارهم المعنية وتشمل الخدمات المصرفية والتدقيق وإدارة المخاطر ومراقبة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والتحقيق في حالات الاحتيال والحوكمة وتدقيق التكنولوجيا وأمن الفضاء الإلكتروني وإلى غير ذلك. وعلى وجه الخصوص، يتم دعم وتشجيع طاقم العمل القطري على بذل المساعي للحصول على الشهادات المهنية وأوراق الاعتماد ذات الصلة بالتدقيق الداخلي والأعمال المصرفية، وفي بعض الأحيان الحصول على شهادات جامعية. وبالنسبة للعام ٢٠١٩، سيستمر التركيز على تنمية المواطنين القطريين بطريقة شاملة فيما يتعلق بالمهارات المصرفية ومهارات التدقيق المهنية.

خطط لتعزيز أنشطة حوكمة التدقيق الداخلي في العام ٢٠١٩

- إنشاء وحدة تدقيق داخلي متخصصة لتغطية تدقيق الجرائم المالية عبر المجموعة ومن ثم دعم مختلف المبادرات لمكافحة الجريمة المالية التي صارت محل اهتمام متزايد من الجهات التنظيمية.
- تطبيق نموذج تشغيلي معزز لحوكمة الشركات على مستوى وحدات التدقيق الداخلي بالشركات التابعة الكبرى بالمجموعة.

١٩,٢ حوكمة الشركات و إدارة الموارد البشرية: الشركاء الاستراتيجيون

تلعب إدارة الموارد البشرية لمجموعة QNB دوراً مهماً في بناء علاقات الثقة بين مجموعة QNB وموظفيها والحفاظ عليها. خلال العام ٢٠١٨، أطلقت إدارة الموارد البشرية عدة مبادرات تهدف لتحسين علاقة الثقة التي تتمتع بها مجموعة QNB مع موظفيها ومن ثم ضمان تزويد المجموعة بأفضل المواهب والمهارات اللازمة لتحقيق رؤيتها.

تخطيط استمرارية القيادة (التعاقب الوظيفي)

لضمان جاهزية المواهب القيادية الموجودة بالمجموعة واستعدادها بشكل أفضل لتحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تعقيداً، تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعات التخطيط الدوري المتعلق بالمناصب القيادية الرئيسية، ويتم التركيز على تنمية البدلاء المحتملين للوظائف الرئيسية عبر اتباع منهج دقيق لتحديد المهارات الضرورية وخطط فعالة لتنميتها. واستمرت المجموعة في تقديم برامج تنمية القيادة والإدارة (LDP & MDP) لاستقطاب المواهب الواعدة وذوي الامكانيات العالية على المستوى المحلي والفروع الخارجية.

التطوير الوظيفي

يعتبر التطوير الوظيفي أحد المبادرات الاستراتيجية الأساسية لدى مجموعة QNB. خلال العام ٢٠١٨، استمرت المجموعة في تقديم الدعم للعاملين للحصول على شهادات خارجية ومهنية كجزء من عملية تهيئة القادة الحاليين والمستقبليين. ويوفر فريق إدارة المسار المهني، بالشراكة مع المديرين المباشرين ورؤساء الإدارات والأقسام، الدعم المطلوب لتنمية مجموعات الموظفين عن طريق التحفيز الذاتي على جميع المستويات بهدف مساعدتهم على تنمية أدوارهم وتحقيق تطلعاتهم الوظيفية. وتوفر المجموعة فرصا ملائمة للتطوير المهني وخيارات مرنة تتعلق بخارطة طريق التطوير للموظفين وذلك لتلبية الاحتياجات الفردية واحتياجات أعمال المجموعة على حد سواء. من خلال الشراكة بين مختلف الإدارات والاقسام المعنية، تقدم المجموعة التوجيه اللازم لتحديد آليات التعليم والتطوير السريع للموظفين ذوي الإمكانيات العالية ليصبحوا جزءاً من مجموعة المواهب الرسمية بالبنك.

يمثل المزيج بين "التدريبات الميدانية" وتطوير الخبرات في مكان العمل التي يقودها الموظفون ومدراءهم المباشرون

إلى جانب الدورات التدريبية والتعلم الإلكتروني من خلال التكنولوجيات الحديثة جزءا من عملية وضع خطط التطوير. وتجرى عملية مراجعة خطط التطوير والتدريب دورياً لقياس مدى فعاليتها.

تقييم ٣٦٠ درجة
تم إجراء تقييم واستبيان ٣٦٠ درجة للكوادر العليا والمتوسطة في مجموعة QNB في العام ٢٠١٨ بهدف تمكينهم من تحديد نقاط قوتهم ومجالات التطوير المحتملة.

التدريبات على مستوى مجموعة البنك
واصل البنك تقديم عدد من الدورات التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات موظفيه وتعزيز تطورهم المهني. وقد ركزت برامج التدريب على منهج يعزز فرص التنمية الفنية والسلوكية لموظفي المجموعة على المستوى المحلي والدولي. وتم إطلاق عدد من الدورات التدريبية الجديدة المرتبطة بالمخاطر، كالمخاطر التشغيلية ومخاطر التوعية ضد الاحتيال ومخاطر التدقيق والمخاطر المتعلقة بالالتزام.

مراجعة الهياكل التنظيمية
قامت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨ بمراجعة وتحسين العديد من الهياكل التنظيمية، وخاصة تلك المتعلقة بالأعمال والمخاطر. وقد أدى التوسع في عمليات QNB الدولية إلى اتخاذ هذه الاجراءات من أجل تسهيل التواصل بين وحدات المجموعة الدولية مع المركز الرئيسي. وكذلك أثرت المراجعات والتحسينات على الهياكل الحالية لإدارة الأعمال الدولية في QNB.

حوكمة الشركات التابعة الخارجية
تساهم إدارة الموارد البشرية للمجموعة بفعالية في حوكمة الشركات التابعة الخارجية عن طريق تقديم الدعم في عمليات تعديل ومراجعة هياكل التنظيم الموجودة والتوصيفات الوظيفية.

استبيان رضى الموظفين (EES)
من أجل التعرف على تطلعات الموظفين بشكل أفضل، تم إجراء استبيان رضى الموظفين خلال العام ٢٠١٨. وشارك جميع موظفي QNB من قطر ومن الفروع الدولية في هذا الاستبيان للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم في المجموعة. تم إجراء الاستبيان من طرف مؤسسة إستشارية خارجية رائدة لتعزيز الشفافية والإنصاف بالنسبة للموظفين. ويهدف الاستبيان، إلى وضع خطط عمل مناسبة على أساس مبادرات التحسين التي حددها الموظفون. وسيتم ربط تنفيذ النقاط الحيوية المنبثقة عن نتائج الاستبيان من خلال خطط عمل مرتبطة بمؤشرات الأداء على مستوى الإدارات وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

التنقل العالمي
تواصل تعزيز طاقم العمل الناجح في فروع QNB الدولية بعدد يزيد عن ٦٠ موظف لتحقيق هدفين رئيسيين: تقديم الدعم لتطوير المواطنين القطريين ذوي الامكانيات العالية من خلال الحصول على خبرة دولية وانتداب موظفين من الشركات التابعة الدولية للعمل في المقر الرئيسي لتعزيز انشطة الرقابة والتنسيق داخل المجموعة.

برامج مكافأة الموظفين
استمرت حملة "قواكم الله" التقديرية والتي شهدت نجاحاً كبيراً في عام ٢٠١٧ داخل مجموعة QNB مع تعزيزات إضافية في العام ٢٠١٨.

كذلك تم منح قسائم مكافآت للمرشحين للمرة الأولى لجائزة "موظف الشهر" وتعديل معايير الترشيح. وبالإضافة إلى ذلك، طبقت المجموعة بادرة جديدة لتقدير وتشجيع المبادرات الإبداعية لدى الموظفين تحت اسم "جائزة الابتكار".

٢٠,٢ المسؤولية الاجتماعية للشركات: الحفاظ على سمعة ونزاهة وأخلاقيات المجموعة

تهدف المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والجماعية. ويشجع إطار الحوكمة في QNB على الاستخدام الفعال والعادل للموارد، مع حق المساءلة عن طريقة إدارة تلك الموارد فيما بعد. وتركز حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات على تبني الممارسات الأخلاقية في الأعمال التجارية والتزام المجموعة نحو أصحاب المصالح والبيئة التي تعمل فيها. تعد هذه المسؤوليات ضرورية لضمان الازدهار الاقتصادي والجودة البيئية وتحقيق العدالة الاجتماعية. استنادا إلى العلاقة الوثيقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، برهنت مجموعة QNB، من خلال إدارة الاتصال، على التزامها القوي بمبادرات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تأثير مجموعة QNB في البيئة التي تعمل بها، مع تشجيع كل موظفي المجموعة على المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

خلال العام ٢٠١٨، شملت بعض الانشطة الرئيسية التي اتخذتها المجموعة لإثبات التزامها القوي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي:

أ) المشاركة في الأنشطة الاجتماعية

يوم التوعية بالتوحد
نظمت مجموعة QNB العديد من الأنشطة، بالتعاون مع جمعية قطر للتوحد من أجل إحياء يوم التوعية بالتوحد العالمي لعام ٢٠١٨ تحت شعار "تمكين النساء والفتيات المصابات بالتوحد". وبالإضافة إلى ذلك، فإن مجموعة البنك توسع جهودها لدعم مرضى التوحد وتطوير مهاراتهم ومساعدتهم لكي يصبحوا أفرداً فاعلين في المجتمع عن طريق دعم استراتيجية التوحد الوطنية لمركز التواصل الصحي الحكومي بما يتماشى مع تطلعات رؤية قطر الوطنية للعام ٢٠٣٠.

دريما (Dreama)
شاركت مجموعة QNB كراع رسمي في الاحتفال بيوم دريما المنعقد تحت شعار (معكم دائماً، ليس اليوم فقط). دريما هي مؤسسة قطرية رائدة تركز على تقديم الرعاية للأيتام ودمجهم في المجتمع.

مسابقة الرسم التعبيرية
مثلت مجموعة QNB الراعي الرسمي الأساسي لمسابقة Babyshop للرسومات التعبيرية للأطفال وكان الهدف من هذه الفعالية هو تشجيع الأطفال على التعبير عن إبداعاتهم من خلال الألوان.

يوم المرأة العالمي
احتفلت مجموعة QNB باليوم العالمي للمرأة الذي يوافق ٠٨ مارس من كل عام حيث قامت بتوزيع الورود على كل النساء في مكاتبهم تقديراً لمساهمتهن الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية.

مسرح (مسرحية شيلي يسير)
رعت مجموعة QNB ونظمت يوماً لموظفي البنك لحضور مسرحية قطرية سياسية كوميدية في مسرح قطر القومي.

جمعية قطر لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة
نظمت مجموعة QNB مبادرة اجتماعية مع جمعية قطر لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة خلال شهر رمضان المبارك بهدف تسليط الضوء على أهمية المساهمات الصغيرة التي قد تغير أحياناً حياة الآخرين.

يوم البيئة العالمي
اثبتت مجموعة QNB التزامها بيوم البيئة العالمي عن طريق إطلاق مبادرة جديدة لإعادة التدوير لدعم يوم البيئة العالمي للأمم المتحدة وأهداف رؤية قطر ٢٠٣٠. وكان الهدف من هذه المبادرة هو تشجيع الموظفين على إعادة تدوير كل النفايات الورقية من خلال صناديق مخصصة موجودة داخل كل غرفة إيداع وطباعة وأطلقت هذه المبادرة بالتعاون مع شركة النخبة لإعادة تدوير الورق وهي شركة إعادة تدوير قطرية تنتج أوراق كرافت وعلب كرتونية عالية الجودة.

يوم الصحة العالمي
احتفلت مجموعة QNB بيوم الصحة العالمي في عام ٢٠١٨ عن طريق تنظيم العديد من الأنشطة لطاقم عمل المجموعة وشملت تلك الأنشطة بعض الجوانب مثل فحص مؤشر الوزن عند للموظفين وتقديم نصائح سلوكية للمحافظة على نمط الحياة الصحي.

ب) الفعاليات الثقافية والتعليمية

سباق الجمال
شاركت مجموعة QNB كراع رسمي لمهرجان سيف سمو الأمير وسيف سمو الأمير الوالد كجزء من دعم الثقافة الرياضية المحلية لسباق الجمال (الهجن).

مؤتمر الأعمال الدولية الأول (CCQ)
كانت مجموعة QNB الراعي البلاتيني لمؤتمر الأعمال الدولي الأول (CCQ) وكان موضوع مؤتمر ٢٠١٨ "الاقتصاد القائم على المعرفة التنافسية في قطر: التحديات والفرص». ويهدف هذا المؤتمر إلى فحص ودراسة ملف الصعوبات والفرص المتوفرة للاقتصاد القطري القائم على المعرفة من خلال العروض التقديمية في مجالات المحاسبة وأخلاقيات العمل والتمويل والاقتصاد وغيرها.

التأسيس السريع للشركات الناشئة لجامعة كارنجي ميلون ٢٠١٨
نظمت جامعة كارنجي ميلون في قطر فعالية التأسيس السريع للشركات الناشئة ٢٠١٨ برعاية مجموعة QNB وكانت هذه الفعالية عبارة عن برنامج تدريبي لرواد الأعمال تحت إشراف المتخصصين في الأعمال. بدأ الطلاب البرنامج بمفهوم وانتهوا بخطة عمل وفكر مستثمر وقام فريق من الحكام بتقييم الأفكار المقدمة وبمنح الجوائز أو الشهادات لأفضل ثلاثة أفكار وكانت المسابقة مفتوحة لطلاب الجامعات والخريجين الجدد في قطر.

معسكر المدينة التعليمية الصيفي
رعت مجموعة QNB "معسكر المدينة التعليمية الصيفي" لتقديم برامج وأنشطة متنوعة للأطفال، بهدف تشجيع الأطفال والشباب على حب التعلم من خلال المتعة والأنشطة التعليمية المحفزة. وأقر المعسكر التربية البدنية كعنصر أساسي من تنمية الأطفال ورفاهتهم واستخدموا بناء الشخصية لتشجيع العمل الجماعي والتعاون.

ليلة القرنقعوة
ترسيخاً للثقافة القطرية، تحتفل مجموعة QNB بليلة القرنقعوة سنوياً في الليلة الرابعة عشر من شهر رمضان المبارك. وفي العام ٢٠١٨، نظمت مجموعة QNB العديد من الفعاليات للاحتفال بهذا الحدث ووزعت هدايا على الأطفال في قطر.

كوادر
رعت مجموعة QNB برنامج كوادر الذي ضم ٣١ طالباً قطرياً من الخريجين الجدد ومجموعة من المهنيين الشباب الموهوبين، الذين خضعوا لدورة تدريبية مكثفة لمدة ثلاثة أشهر تهدف إلى تطوير مهاراتهم وتعزيز خبراتهم وتنمية شخصياتهم وقدراتهم المهنية. كانت أكاديمية قطر للتمويل والأعمال قد أطلقت مبادرة كوادر بالتعاون مع هيئة مركز قطر للمال.

تيديكس
كانت مجموعة QNB هي الراعي البلاتيني لمؤتمر تيديكس وهو مؤتمر تعليمي ومعرض اجتماعي لتطوير وتبادل وتمكين القادة الشباب من تبادل الأفكار.

٢,١٣ حوكمة قرارات التخطيط الاستراتيجية

التركيز على الابتكار: إنشاء لجنة الابتكار

في ظل بيئة أعمال متغيرة وتنافسية، تركز مجموعة QNB على مبادرات الابتكار الاستراتيجية وتشجع موظفيها لتقديم أفكار وحلول ابتكارية تتماشى مع أهداف البنك ورؤيته. ولدعم المبادرات الابتكارية داخل البنك، أسس البنك "لجنة ابتكار استراتيجية" في العام ٢٠١٨ مكونة من أعضاء الإدارة التنفيذية وبرئاسة الرئيس التنفيذي للمجموعة. تنظر "لجنة الابتكار" وتختار انسب وأفضل مقترحات الابتكار المقدمة من إدارات QNB للتنفيذ.

فريق استدامة متخصص

أسست مجموعة QNB فريق استدامة جديد لتحديد الاستراتيجية ودفع الثقافة وإدارة المبادرات وقياس التأثيرات البيئية والاجتماعية وتأثيرات الحوكمة عبر المجموعة وإبلاغ أصحاب المصالح بذلك. يتمتع فريق الاستدامة بتفويض للإشراف على مخاطر الاستدامة وفرصها وتقديم المشورة للفرق الإدارية تبعاً لذلك.

رفع التقارير إلى المقر الرئيسي

تقوم الإدارة التنفيذية في الشركات التابعة للمجموعة برفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس إدارتها، وتحافظ إدارات الرقابة الأساسية مثل إدارات الرقابة المالية والتدقيق الداخلي والانضباط والمخاطر للمجموعة على روابط وظيفية وثيقة مع تلك الشركات التابعة ويتم جمع المعلومات بانتظام عن العمليات اليومية لهذه الشركات. وكجزء من مبادرة البنك لتعزيز إدارة وحوكمة المجموعة، والتي تم تنفيذها في العام ٢٠١٨، فقد تم توسيع الروابط الوظيفية لتشمل بقية إدارات المجموعة بما في ذلك وظائف الأعمال ووظائف الدعم الأخرى.

تخطيط المبادرات الاستراتيجية وتقييمها

لدى مجموعة QNB جملة من المبادرات الاستراتيجية المختلفة، وتمارس حوكمة تنفيذ المشروعات مع مد لجنة الإدارة التنفيذية بالتحديثات المنتظمة والمشاريع والموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها. وقد تم تحسين إدارة التخطيط والأداء مع إدخال أداة مخصصة (PMS) تسمح بتحسين الاستقلالية والموضوعية في ما يتعلق بتطوير ومراقبة وتقييم الأداء.

تبني ممارسات الإستدامة

تبنت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨، كجزء من خططها الإستراتيجية، تطبيق العديد من ممارسات الإستدامة ومنها على سبيل المثال تلك المتعلقة بآليات تحليل الإئتمان، حيث تم تبني مبادئ اكواتر (Equator) في السياسة الإئتمانية مما يمكن من تحديد، تقييم وإدارة المخاطر البيئية والإجتماعية في التسهيلات التي تزيد قيمتها ١٠ مليون دولار أمريكي وبمدة سداد اكثر من سنتين. وهو ما يمكن البنك من تعزيز إجراءات العناية الواجبة المتعلقة بالتسهيلات الإئتمانية وخلق آليات مسؤولة لاتخاذ القرارات الإئتمانية. وتعتزم مجموعة QNB التوقيع الرسمي لتبني مبادئ اكواتر خلال العام ٢٠١٨.

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. نبين أدناه المبادئ التوجيهية الأساسية لحوكمة الشركات والجهات الفاعلة الرئيسية في منظومة الحوكمة.

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 التدخل 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 يُمكن 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.

٢,٣ هيكل مجلس الإدارة وتركيبته

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. كما يشغل سعادته عضوية مجالس ادارة كل من جهاز قطر للاستثمار وقطر للبترول.

٣,٣ 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. علما بانه لم يطرأ أي تغيير على تركيبة المجلس خلال العام ٢٠١٨.

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 استناداً إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية علماً 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.

٤,٣ 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.

٥,٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يعتبر كافة أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من الأعضاء غير للتنفيذيين ولا يتحمل أي منهم مسؤوليات تنفيذية، ويمثل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ثلث مجموع أعضاء المجلس على الأقل، كما لا 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.

٦,٣ حظر الجمع بين المناصب

خلال عام ٢٠١٨، 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 عضوية 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، يقدم رئيس وأعضاء مجلس الإدارة إقرارا سنويا بأن لا أحد منهم يجمع بين المناصب المحظورة وفقا للمتطلبات التنظيمية. ويحتفظ أمين سر المجلس بهذا الإقرار في الملف المعد لهذا الغرض.

٧,٣ 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.

٨,٣ تقييم مجلس الإدارة واللجان

لدى مجلس الإدارة آلية فعّالة 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.

وفقاً 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 وفقاً 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 ٢٠١٨ في أواخر السنة وسيتم عرض نتائج التقييم على المساهمين خلال الجمعية العامة التي ستعقد في بداية عام ٢٠١٩.

٩,٣ 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.

عيّن مجلس الإدارة أمين سرّ له لا يجوز إعفاؤه من منصبه إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كلّفه المجلسُ 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.

١٠,٣ 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 عام ٢٠١٨.

١١,٣ 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 بياناً يشرح كافة التفاصيل ذات الصلة، ويتم توثيق ذلك في محضر الاجتماع.

١٢,٣ 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.

١٣,٣ 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 تأخذ مجموعة QNB هذا المتطلب في عين الاعتبار خلال إعداد تركيبة وعضوية لجان مجلس الإدارة ابان الانتهاء من انتخاب أعضاء المجلس للدورة القادمة والمزمع عقدها مطلع العام ٢٠١٩ 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 ٢٠١٨، لم يفوض مجلس الإدارة أي من صلاحياته لطرف ثالث ولم يصدر تفويض عاماً أو غير محدد المدة.

وقد قام المجلس بتشكيل اللجان المنبثقة عنه كما يلي:

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

ويقوم مجلس إدارة مجموعة QNB دوريا 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 قيّما لرئيس مجلس الإدارة وللرئيس التنفيذي للمجموعة في توجيه مجموعة البنك 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 **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨.

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 أعضاء في أي لجنة من لجان المجلس الأخرى. ولا يمكن لرئيس اللجنة أن يكون عضوا في أي لجنة أخرى 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، وفقاً 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 الالتزام 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.

- مراجعة وتقييم استقلالية المدققين الخارجيين من خلال الحصول على تعهدات من قبل المدققين حول علاقاتهم و تعاملاتهم مع مجموعة البنك بما فيها الأعمال والمهام غير المرتبطة بالتدقيق الخارجي

- 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 دورياً؛

- 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 ٢٠١٨ وهو ما يزيد عن الحد الأدنى من الاجتماعات المطلوبة بموجب المادة (١٩) من نظام حوكمة الشركات 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 الحصول على موافقة مصرف قطر المركزي فيما يخص جميع المترشحين لعضوية مجلس الإدارة قبل انعقاد انتخابات أعضاء مجلس الإدارة

- 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.

- الاشراف على المراجعة السنوية لسياسات البنك الأساسية.
وقد عقدت اللجنة **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨.

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 **ستة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨.

٤. الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

يختلف دور رئيس مجلس الإدارة عن دور الرئيس التنفيذي، فلكل منهما دور منفصل وفقا لنظام حوكمة الشركات 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 تحقيقاً 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.

٥. 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.

٦. الإدارة التنفيذية

١,٦ التركيبة والحوكمة

عيّن مجلس إدارة مجموعة QNB في الحادي عشر من نوفمبر ٢٠١٨ السيد/ عبد الله مبارك آل خليفة في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة بالوكالة خلفا لسعادة السيد علي أحمد الكواري والذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB من عام ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨. ويشغل سعادته حاليا منصب وزير التجارة والصناعة في دولة قطر.

انضم السيد عبد الله مبارك آل خليفة لبنك قطر الوطني في عام ١٩٩٦ ويتمتع بما يزيد ٢٢ عاماً من الخبرة المصرفية وهو نائب رئيس مجلس إدارة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وعضو مجلس إدارة في كل من QNB الأهلي في مصر، وQNB Capital في قطر وQNB Finansbank في تركيا، و Ecobank في Togo. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة إيستيرن واشنطن في الولايات المتحدة.

وعليه، فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يضطلع بإدارتها والإشراف عليها السيد/ عبد الله مبارك آل خليفة بصفته الرئيس التنفيذي بالإنابة لمجموعة QNB يساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. ويتبع الرئيس التنفيذي للمجموعة مباشرةً ستة مدراء عموم رئيسيين (الرؤساء الستة) 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.

ويمثل العنصر النسائي ٢٩٪ من فريق الإدارة التنفيذية لمجموعة البنك وهو ما يعتبر من اعلى نسب التمثيل في بنوك المنطقة.

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.

٢,٦ اللجان الإدارية

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

أ. الشريحة الأولى، اللجان التنفيذية وهي اللجان "صانعة القرار" وتشمل لجان: (الائتمان، المخاطر، الأصول والخصوم، الإستراتيجية والمشتريات وأمن المعلومات) وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال مكتب الرئيس التنفيذي.

ب. 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.

ج. لجنة الإدارة العليا، ويرأسُها 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:

١,٢,٦ 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 - 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 المدير العام المساعد للمخاطر الاستراتيجية 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 ٢٠١٨.
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. كما تقوم اللجنة بمراجعة منهجية دائرة المخاطر في الاشراف على الفروع الخارجية وتكوين و تركيبة لجان المخاطر على مستوى الشركات التابعة بناء على إطار الحوكمة المعتمد في مجموعة البنك.

٢,٢,٦ 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 المَحافظ 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 **ثلاثة وأربعين** اجتماعاً خلال ٢٠١٨.

٣,٢,٦ لجنة الإدارة العليا

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، المدير العام رئيس إدارة المخاطر للمجموعة، والمدير العام – رئيس إدارة الائتمان للمجموعة ويشغل مدير عام دائرة الاستراتيجيات للمجموعة منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهريا 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 الادارية 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 ٢٠١٨.

٤,٢,٦ 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 المَحافظ 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 ٢٠١٨.

٥,٢,٦ 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 **ستة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨ بالإضافة إلى إثنين من المؤتمرات الاستراتيجية الداخلية التي تهدف إلى إبقاء المدراء التنفيذيين على إطلاع مستمر حول مستجدات تنفيذ إستراتيجية مجموعة QNB ٢٠٢٠ والعديد من المسائل الهامة الأخرى.

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 وتنقيحها لتتماشى وأفق رؤية ٢٠٢٠ كما تمت الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية للمجموعة ونقلها لجميع الإدارات في المجموعة.

٦,٢,٦ 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.

٧,٢,٦ 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. وتَعقد 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 ٢٠١٨.

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.

٨,٢,٦ 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 **اثني عشر** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨.

وتضع اللجنة أُطُر العمل وتطبقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم

والتسويق، كما تُعد 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.

٩,٢,٦ 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 تُعدّ 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 وتُعد تقارير فصلية عن استخدام الموازنة الرأسمالية وإعادة تخصيص الموازنات.

وقد عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٨.

١٠,٢,٦ 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، ورئيس 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 عام ٢٠١٨.

١١,٢,٦ لجنة الأمن السيبراني للمجموعة

تم استحداث هذه اللجنة نهاية العام ٢٠١٨ بغرض تعزيز الإدارة والاشراف على الأمن السيبراني وامن المعلومات على نطاق مجموعة البنك وذلك تماشيا مع احتياجات المجموعة وتنامي المخاطر السيبرانية في العالم وكذلك التزاما بتعليمات مصرف قطر المركزي في هذا الشأن.

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال للمجموعة والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة، مدير عام دائرة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة، والمدير العام المساعد- رئيس امن المعلومات للمجموعة الذي يشغل 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.

وتعنى هذه اللجنة بصياغة ومتابعة تطبيق استراتيجية وإطار الاشراف على امن المعلومات والأمن السيبراني على مستوى مجموعة البنك ككل.

٧. 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 مشفوعاً 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.

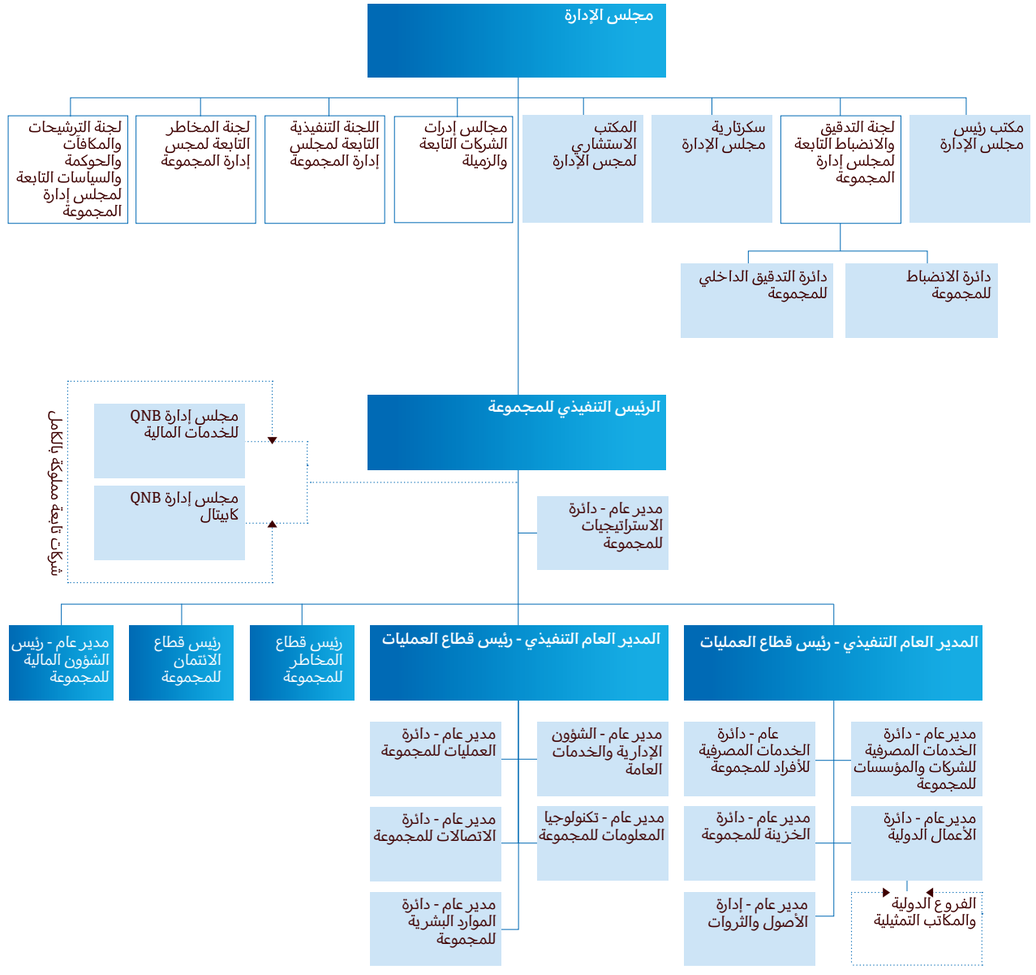
ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة للإشراف على استراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ والأطر والسياسات ذات الصلة. ويتضمن ذلك وضع قيود ملائمة على المنتجات وجهة الإصدار والموقع الجغرافي والاستحقاق. ومع ذلك، يتولى عدد من الإدارات المستقلة والمنفصلة مسؤولية إدارة ومراقبة مخاطر معينة. وبناءً على ذلك، تتولى 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.

٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

١,٨ الهيكل التنظيمي



٢,٨ خطة التعاقب الوظيفي

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 ٢٠١٨. ومن العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا التحرك السريع نجد توسع الأعمال التجارية الدولية وحاجة هذه الكيانات أن تتماشى مع مبادئ المجموعة.

و تستمر مجموعة QNB بمواصلة تنفيذ برنامج دعم تعاقب القيادات 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.

٣,٨ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية

تفرض مجموعة QNB 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 والفهم 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.

٤,٨ ورشات عمل الابتكار

قام بنك QNB 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 إدارات البنك. 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 دائماً منحى عملي، مع إمكانية المشاركة فيها من أي قسم يرغب في ذلك، مع إمكانية التواصل مع فريق الابتكار لجدولة ورشة عمل حسب الاختيار.

٩. 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.

حسب متطلبات المادة رقم (٤) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، قامت الإدارة التنفيذية للبنك بتقييم مدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية المتعلق بإعداد التقارير والإفصاحات المالية ورفع نتائج التقييم إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. وخلصت عمليات التقييم إلى التأكيد على وجود إطار سليم وفعّال لنظام الرقابة الداخلية المعمول به لدى البنك في مجال أعداد التقارير والإفصاحات المالية. وقد تضمن هذا التقييم مراجعة كفاءة تصميم و تطبيق نظام الرقابة الداخلية المتعلق بإعداد التقارير المالية.

بالإضافة إلى ذلك، وبناء على متطلبات المادة رقم (٢٤) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وحسب ما تم عرضه في التقرير الموجه للجمعية العامة للمساهمين، قام المدقق الخارجي الخاص بمجموعة البنك (KPMG) بمراجعة مدى ملاءمة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها لإعداد التقارير والإفصاحات المالية كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨.

١,٩ 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 ٢٠١٨، 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. ويمتلك أكثر من ٦٠٪ من موظفي إدارة التدقيق الداخلي مؤهلات مهنية و شهادات مهنية معترف بها عالمياً. 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 ٢٠١٨، 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 ٢٠١٨ 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 المعتمدة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومواكبة توسع أعمال المجموعة، وتوفير الرقابة الكافية على الشركات التابعة للمجموعة.

٢,٩ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة

إدارة الانضباط والمتابعة في مجموعة QNB إدارة مستقلة تتمثل مسؤولياتها الرئيسية في مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على الالتزام 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 للمجموعة 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 التزام المجموعة للمتطلبات التشريعية والتنظيمية من خلال إجراء اختبار امتثال كاف ونموذجي، ويقوم رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة دورياً 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 والنصح والارشاد لإدارات البنك المختلفة. وفي هذا الصدد؛ تتولى إدارة الانضباط والمتابعة الإشراف على مخطط الدورات التدريبية المخصصة لجميع موظفيها، حيث شرعت في تدريبهم على شهادة (ACAMS) و(CISI) - شهادة هيئة قطر للأسواق المالية.

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 الحصول على أفضل المهارات والمعرفة والتي تساهم في تطوير نوعية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي مجموعة البنك.

ولتمكين إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد 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 المتطلبات التشريعية والتي تساهم في الحفاظ على بيئة عمل وممارسات صحية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٨.

١٠. 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.

أطلقت مجموعة QNB مناقصة عامة من أجل اختيار مدقق خارجي مُعتمد للسنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨. وبناءً 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، وعليه تم اختيار شركة KPMG كمدقق خارجي للحسابات للسنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨.

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. واستناداً إلى تعليمات مصرف قطر المركزي، ووفقا للمعايير الدولية، يقوم المدقق الخارجي بمراجعة وتدقيق البيانات المالية بشكل ربع سنوي وسنوي وفقاً 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.

١١. تصنيفات مجموعة QNB

خلال ٢٠١٨، حافظت وكالات ستاندرد آند بورز، وكابيتال إنتيليجنس، وموديز 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

١٢. 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 ٥٪ 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.

١٣. 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.

١٤. الإفصاح والشفافية

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 وتماشياً 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 (٣٨) 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 يومياً عن "تداول المطلعين" عن طريق تقرير التداول الذي يحدد حجم التداول (بيعا/وشراءا) على أسهم البنك.

١٥. 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 ٢٠١٨.

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 طرفاً 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 أو الجهات القضائية المختصة.

١٦. 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.

١٧. 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 فريق العمل في مجموعة البنك 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 طموحاً أساسياً.

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.

١٨. إضاءات على ممارسات الحوكمة لدى مجموعة QNB

يلقي هذا القسم الضوء على بعض الممارسات والأدوات المستخدمة في مجموعة QNB كجزء من إطار حوكمة الشركات، بهدف إعطاء الفرصة لكل مستخدمي هذا التقرير للحصول على المزيد من الاطلاع والمعلومات عن أفضل ممارسات مجموعة QNB، ويعكس التزامها بتعزيز ممارسات حوكمة الشركات بالبنك وتقويتها.

تطبيق المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات في الفروع الخارجية

تم التركيز في العامين ٢٠١٧ و٢٠١٨ على دعم أنشطة حوكمة الشركات عبر كل مكونات مجموعة QNB، مع تزايد انشطة الفحص التي تمارسها الحكومات والجهات التنظيمية والشركات والجمهور عموماً على المؤسسات المالية. وتماشيا مع المتطلبات التنظيمية والممارسات الرائدة، تطبق مجموعة QNB نهجا إشرافيا موحدا لدعم الحوكمة ومتابعة الفروع والشركات التابعة الخارجية. خلال العام ٢٠١٧، أصدرت مجموعة QNB مبادئ توجيهية شاملة لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات عبر فروعها الخارجية كجزء لا يتجزأ من النهج الإشرافي الموحد. وتهدف هذه الطريقة إلى مساعدة الفروع الخارجية لمجموعة QNB على تقييم ممارسات الحوكمة عندها مقارنة بإطار حوكمة الشركات للمجموعة مع التركيز على الهياكل الوظيفية وهياكل التشغيل ورفع التقارير التي تتبعها اللجان الإدارية في فروع البنك الخارجية.

وفي عام ٢٠١٨، شرعت مجموعة QNB في المراجعة والتأكد من تنفيذ المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات في الفروع الخارجية.

تعزيز معايير حوكمة الشركات بالفروع الخارجية

وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة "المبادئ التوجيهية للحوكمة " بالنسبة للفروع الخارجية لتفعيل آليات الإشراف والمتابعة الموحدة بين ادارات المقر الرئيسي لمجموعة QNB والفروع الخارجية. تستخدم الفروع الخارجية المبادئ التوجيهية لتقييم جودة إطار حوكمتها، مع الاخذ في الاعتبار طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجهها والهيكل المعمول في كل فرع. عند وجود إختلالات بين المبادئ والممارسات الفعلية الخاصة بمنظومة الحوكمة، ينبغي على الفروع الخارجية، بالتنسيق مع ادارات المقر الرئيسي العمل على معالجتها كي تتوافق مع المبادئ التوجيهية.

تهدف المبادئ التوجيهية والتقييمات ذات الصلة لتعميم الممارسات والسياسات السليمة للحوكمة على الفروع الخارجية لمجموعة البنك وتعزيز هياكل الإدارة المناسبة وارساء آليات الإبلاغ ورفع التقارير التي من شأنها أن تسهم في وضع أطر فعالة للرقابة على مستوى مجموعة البنك.

إطار ومنهجية التقييم: تزايد الطلب على المسؤوليات المتزامنة للأعمال

قامت مجموعة QNB بتقييم بعض المجالات في اطار الحوكمة الخاص بالفروع الخارجية، وشمل ذلك: الاطار العام للحوكمة والقوانين والمبادئ التوجيهية والتنظيمية وأدوار ومسؤوليات الإدارة التنفيذية وحوكمة وظيفة الانضباط واللجان الإدارية والسياسات والإجراءات وأنظمة المعلومات ورفع التقارير والتفاعل مع المقر الرئيسي والبرامج التدريبية. وشمل التقييم المكونات الأساسية التالية:

المنهجية: تم استخدام "نهج الاستبيان القائم على الاستقصاء" لتقييم تنفيذ إرشادات حوكمة الشركات لدى الفروع الخارجية. استندت عملية التقييم إلى معايير محددة في الاستبيانات وأجرى كل فرع من فروع البنك الخارجية والمقر الرئيسي تقييمات مستقلة واخرى ذاتية.

الاستبيانات: تضمن التقييم استبيانين: أولهما: استبيان موجه إلى الفروع الخارجية لتقييم إسهامها في ممارسات الحوكمة. وأما الاستبيان الثاني فكان موجهاً لإدارات المقر الرئيسي لتقييم إسهامها في المسؤوليات المتصلة بمنظومة الحوكمة تجاه فروع البنك الخارجية.

السلوك والتوزيع: وُزعت الاستبيانات على الفروع الخارجية وإدارات المقر الرئيسي في آن واحد، ثم أجرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تقييمات وتحليلات ودراسات شاملة فيما بعد لجمع النتائج ووضع خطط العمل والتأكد من مطابقتها مع الآليات الحوكمة المعمول بها لدى المقر الرئيسي.

عوامل النجاح الرئيسة في التقييم المستخدم

	ساعد نهج الاستبيان القائم على الاستقصاء المتبع على فهم عمليات حوكمة الفروع الخارجية وتقييمها واستيعاب كيفية إدارة مجموعة QNB لأنشطة الحوكمة لدى الفروع الخارجية.
	تعامل الاستبيان القائم على الاستقصاء مع بعض النواحي المحددة لحوكمة الفروع الخارجية مثل خطوط رفع التقارير لإدارة الانضباط وآليات التصعيد والتواصل مع المقر الرئيسي وتبني المبادئ التوجيهية لمبادئ الحوكمة المعمول بها لدى مجموعة QNB.
	لخص التحليل وتقارير النتائج، النتائج الرئيسة للاستقصاء وقدمت بعض الرؤى بخصوص بعض النواحي المهمة لتعزيز منظومة الحوكمة لدى الفروع الخارجية.
	أظهرت النتائج مؤشرات مفيدة ودليلاً لإطار الحوكمة الخاص بالفروع الخارجية. كما سمحت بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين منظومة عمل الحوكمة في كل فرع خارجي.

الثقة: السبب الأساسي لجذب المستثمرين العالميين إلى مجموعة QNB

ركزت المنهجية المعتمدة للتقييم على تعزيز هياكل الحوكمة وعناصر الالتزام الحالية بالفروع الخارجية. وقد تم اقتراح التعديلات وتبادلها مع فرق العمل المعنية في الفرع الخارجي وتنفيذ التوصيات المقترحة.

إطار حوكمة ملائم يعتمد على المبادئ لتحقيق المساءلة

يسر مجموعة QNB أن تشير أن الفروع الخارجية استخدمت المبادئ التوجيهية المقدمة لتقييم جودة إطار حوكمتها، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجهها وهيكلها الأساسي. عند المقارنة بين الممارسات الفعلية والمستهدفة، بادرت الفروع الخارجية، بالتعاون مع إدارة الإنضباط والمتابعة للمجموعة إلى وضع برامج وخطط عمل لموائمة الممارسات مع مبادئ التوجيهات والمتطلبات التنظيمية المحلية.

الشفافية تواصل الصعود

أكدت عملية التقييم إلى ضرورة إعتماد المعايير المحددة من قبل مجموعة QNB بطريقة تضمن استمرارية التطوير والتحديث للحفاظ على نفس جودة ممارسات المجموعة، مع التأكيد على ضرورة توضيح حوكمة المجموعة وعلاقاتها وتفاعلها مع الفروع الخارجية وتوثيقها.

التواصل الكافي مهم للغاية لضمان الشفافية وبالتالي فإن الإفصاح العام عن سياسات المجموعة أمر أساسي. لذلك، يحرص مجلس الإدارة البنك على التعزيز المستمر للسياسات والمبادئ التوجيهية لإدارة كل الفروع الخارجية وللإشراف العام على تطوير منظومة الحوكمة، والتي تساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل الاستراتيجية على مستوى المجموعة.

الخاتمة

في ظل التحديات والمخاطر المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي على المستويين الاقليمي والعالمي، تحرص مجموعة QNB مُمثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على رفع مستوى إنجازاتها وتعزيز مكاسبها من خلال تبني رؤية استراتيجية طويلة المدى تدعم موقعها كمؤسسة من ابرز المؤسسات المصرفية الرائدة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق أسيا. ومما لا شك فيه أن اعتماد أعلى معايير الحوكمة الرشيدة بالاضافة إلى الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة يُعتبر من أهم اسس هذه الاستراتيجية لاسيما تلك المعايير والمبادئ التي يضعها كل من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

وحيث تدرك مجموعة البنك أهمية التطوير المستمر لمنظومة الحوكمة، فإنها تتبنى معايير الشفافية والافصاح عن المعلومات بشكل فوري ودقيق وذلك من أجل تعزيز ثقة المساهمين واصحاب المصالح وكافة الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يساهم وبصورة فعّالة للارتقاء بكفاءة العمل واداء المجموعة ككل. ويتضح ذلك من خلال إخضاع منظومة الحوكمة للمراجعة والتقييم الدوريين وتكريس متطلبات الحوكمة في كل مجالات البنك وانشطته.

وكما سبق عرضه في هذا التقرير، فقد قامت مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٨ باتخاذ العديد من التدابير الجديدة لتعزيز منظومة الحوكمة بما في ذلك وضع إطار لحماية إصحاب المصالح وتعميق دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية باعتباره جزءا من مهمة مجموعة البنك وأهدافها وذلك من خلال التزامها بتطوير التنمية المجتمعية وحماية البيئة بصورة استباقية من بين المؤسسات المماثلة. كما عملت إدارة مجموعة البنك على ترسيخ المكتسبات المتحققة خلال السنوات الماضية، عبر التقييم المستمر لأدائها والتطوير والتحديث الدائم للسياسات والاجراءات الداخلية مع ضمان التزام المجموعة باتباع وتطبيق متطلبات الحوكمة في كافة تفاصيل العمل اليومية.

أما على مستوى انشطة الفروع الخارجية والشركات التابعة، فقد سعت المجموعة إلى تعزيز منهجية الاشراف عليها من خلال إرساء وتطوير قنوات الاتصال ورفع التقارير، ووضع آلية جديدة لتقييم أداء أعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة وتقييم أعمال اللجان التنفيذية بالفروع الخارجية، بالاضافة إلى العمل على توحيد سياسات العمل بما لا يتعارض مع قوانين الدول التي تتواجد فيها.

وفي الختام تؤكد مجموعة QNB التزامها بمتطلبات الحوكمة التنظيمية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية بالإضافة إلى افضل الممارسات الدولية، من اجل المحافظة على استقرار المؤسسة ونموها ودعم الثقة التي تحظى بها من قبل المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى. علاوة على ذلك، فقد قام المدقق الخارجي لمجموعة QNB السادة KPMG خلال عملية التدقيق التي يقوم بها بتقييم مدى توافق إطار ومنظومة الحوكمة الذي يتبناه البنك مع المتطلبات التنظيمية الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

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. و 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. في شهر نوفمبر ٢٠١٨، عين سعادته عضواً في مجلس إدارة كل من جهاز قطر للاستثمار و قطر للبترول. يتمتع سعادته بخبرة طويلة في القطاع المصرفي تمتد لأكثر من ٣٦ عاماً حيث ترقى في المناصب العليا إلى أن تولى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣. تحولت مجموعة QNB تحت قيادته 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 عبدالله 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، 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 بن فهد آل ثاني	أُنتخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة في العام ٢٠١٦ وعضوا 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 أنفست جروب، شركة قطر للتأمين وشركة قطر للملاحة.
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،نائب رئيس مجلس إدارة معهد اليونيسكو للإحصاء وعضو مجلس إدارة المركز الإحصائي لمجلس التعاون الخليجي.

ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
السيد علي حسين علي السادة	أُنتخب 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 شركة الملاحة القطرية بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة والمدير العام لشركة الرويس للعقارات والاستثمار. كما يتولى منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للإستثمار والتطوير، ونائب رئيس مجلس إدارة دار ثروات الاستثمار، وعضو مجلس إدارة كل من شركة الصفوة للخدمات المالية ودلالة للوساطة والاستثمار.
السيد بدرعبدالله درويش فخرو	أُنتخب 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 ورئيس لجنة الشؤون الداخلية والخارجية بغرفة تجارة وصناعة قطر.
سعادة السيد فهد محمد فهد بوزوير	أُنتخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ ويشغل حاليا رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة، كما يشغل سعادته 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. في سبتمبر ٢٠١٨، تم تعيينه بمنصب الرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار، بالإضافة إلى ذلك يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية ومؤسسة الدوحة للأفلام. كما يشغل سيادته أيضاً منصب المستشار الخاص لسعادة رئيس مجلس أمناء متاحف قطر.
السيد أحمد يوسف كمال	أُنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٦ وهو عضوٌ 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 كل من الشركة القطرية للوسائل الاعلانية (كيو ميديا) والشركة القطرية للأقمار الصناعية (سهيل سات) بالإضافة إلى كونه رئيس لجنة التدقيق في كلتا الشركتين.

الإسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
عبد الله مبارك آل خليفة الرئيس التنفيذي للمجموعة بالوكالة	تم تعيين السيد عبد الله آل خليفة كرئيس تنفيذي للمجموعة بالإنابة خلال شهر نوفمبر ٢٠١٨، وقد شغل قبل ذلك منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، وقد التحق السيد عبد الله آل خليفة بالبنك في عام ١٩٩٦ ويمتلك ما يزيد عن ٢٢ عاماً من الخبرات المصرفية المتنوعة. علاوة على ذلك فإنه يشغل منصب نائب مجلس إدارة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، وعضوية مجالس إدارات كل من QNB الأهلي في مصر، و QNB Capital في قطر و QNB Finansbank في تركيا، و Ecobank في توجو. 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. لدى السيد المهندي أكثر من ٢٢ عاماً من الخبرة في القطاع المالي وحاصل على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة قطر.
رمزي مرعي 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 أكثر من ٢٦ 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 Capitalفي قطر و QNB Finansbank في تركيا.
فاطمة السويدي رئيس المخاطر للمجموعة	انضمت السيدة فاطمة السويدي إلى بنك قطر الوطني في عام ٢٠٠٠، وتشغل حالياً منصب مدير عام - 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 و QNB تونس. وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في المحاسبة، وعلى درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة قطر، وماجستير في إدارة المخاطر من جامعة نيويورك، كما تولي اهتماما خاص بالابتكار المصرفي، حيث أنها حاليا في مراحل متقدمة من إتمام الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة غرونوبل في فرنسا حول موضوع "الابتكار في الأعمال المصرفية والأسواق المالية"، مع التركيزعلى عملات التشفير. وتعمل حالياً للحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة حمد بن خليفة.

الإسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
فريدة أبو الفتح رئيس الإئتمان للمجموعة	انضمت السيدة فريدة أبو الفتح لبنك قطر الوطني في أبريل ١٩٩٦ وتشغل حالياً منصب رئيس إدارة الائتمان للمجموعة. لدى السيدة فريدة أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة المصرفية وهي حاصلة على درجة البكالوريوس من جامعة قطر ودرجة الماجستير من كلية مانشستر للأعمال. وتتولى السيدة فريدة أيضاً منصب نائب رئيس لجنة الائتمان في بنك قطر الوطني منذ عام ٢٠١٠، وعضوية لجنة الإدارة العليا منذ فبراير ٢٠١٧. كما تشغل السيدة فريدة عضوية مجلس الإدارة بكل من البنك التجاري الدولي - دبي - وبنك قطر الوطني الأهلي –مصر، بالإضافة إلى عضوية مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس إدارة QNB للخدمات المالية منذ عام ٢٠١٢، وعضو في مجلس المفوضين في بنك قطر الوطني – إندونيسيا - منذ عام ٢٠١٨.
كريستيان آيشنر رئيس الإستراتيجيات للمجموعة	انضم السيد كريستيان آيشنر لبنك قطر الوطني في عام ٢٠٠٩ ويشغل حالياً منصب رئيس إدارة الإستراتيجيات للمجموعة. قبل انضمامه إلى بنك قطر الوطني، عمل السيد آيشنر في مجال الاستشارات الإستراتيجية المتعلقة بالخدمات المالية. عمل السيد آيشنر أولاً في ألمانيا والبلدان الناطقة باللغة الألمانية في أوروبا قبل أن ينتقل إلى الشرق الأوسط في عام ٢٠٠٦ حيث عمل في دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط. يتمتع السيد آيشنر بأكثر من ١٩ عاماً من الخبرة العملية وهو حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كولونيا، بألمانيا.
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 ٣٠ 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 ACFE و AII و ACAMS.

ملحق (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 ٩٠,٠٥٪ و٩,٩٥٪ جنسيات أخرى (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٨).
		١,٢	توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين	مجموع عدد المساهمين ٣٦٧١ وعدد إجمالي الأسهم ٩٢٣,٦٤٢,٨٥٧ سهم (حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٨).
		١,٣	ملكية الحكومة	٥٠٪
		١,٤	المساهمين الرئيسين (١٠٪ فأكثر)	فقط جهاز قطر للإستثمار يمتلك اكثر من ١٠٪
		١,٥	المساهمين المالكين لنسبة (٥٪) فأكثر	فقط جهاز قطر للإستثمار يمتلك اكثر من ٥٪
٢	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	٢,١	تفصيل دقيق لوظائف المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣
		٢,٢	أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ١٥
		٢,٣	أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة.
		٢,٤	أعضاء المجس مستقلين/ غير مستقلين	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٥
		٢,٥	أعضاء المجلس تنفيذيين/غير تنفيذيين	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٥
		٢,٦	ملكية أعضاء المجلس من الأسهم	
			السيد علي حسين علي السادة	٤٠,٠٠٠
			السيد بدر عبد الله درويش فخرو	١,٥٤٥,٠٤٦
			السيد فهد محمد فهد بوزوير	١,٣٣٩,٨٠٠
		٢,٧	ما يقوم به المجلس لإرشاد الأعضاء الجدد	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٣
		٢,٨	نظام إنتخاب الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,٢ و٣,٥
		٢,٩	تداول المطلعين	موقع بورصة قطر، "تداولات المطلعين"
		٢,١٠	ترتيبات لإنهاء العضوية	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,١١ و٣,١٢
		٢,١١	عدد وتواريخ إجتماعات المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم.٣,١٠
				أول إجتماع ١٦ يناير ٢٠١٨
				ثاني إجتماع ١٩ مارس ٢٠١٨
				ثالث إجتماع ٠٨ مايو ٢٠١٨
				رابع إجتماع ١١ جوان ٢٠١٨
				خامس إجتماع ١٧ سبتمبر ٢٠١٨
				سادس إجتماع ٢٦ نوفمبر ٢٠١٨
		٢,١٢	سجل حضور الأعضاء في الإجتماعات	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		٢,١٣	سياسة البنك المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	يرجى الرجوع إلى القسم ٥
		٢,١٤	كبار المسؤولين الرئيسين	يرجى الرجوع إلى ملحق السيرة الذاتية للإدارة التنفيذية
		٢,١٥	ملكية كبار المسؤولين الرئيسين من أسهم البنك	المدراء التنفيذيين الرئيسيين لا يملكون أي أسهم.
		٢,١٦	لائحة المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية	يرجى الرجوع إلى سياسة مجلس الإدارة، ميثاق المجلس ومبادئ السلوك النزيه للمجموعة.

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

البند			الوصف	الإفصاح
٣	اللجان	٣,١	اللجان المنبثقة عن المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣,١٣
		٣,٢	حضور أعضاء اللجان	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		٣,٣	إجمالي مكافآت الأعضاء	يرجى الرجوع إلى القسم ٥
		٣,٤	أعمال اللجنة واية أمور هامة	يرجى الرجوع إلى الاقسام ٣ و٤ و٥ ويتم الإفصاح لبورصة قطر عن الأمور الهامة.
٤	حوكمة البنك	٤,١	قسم مستقل ضمن التقرير السنوي	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي للمجموعة
		٤,٢	الإشارة إلى دليل حوكمة البنك	يرجى الرجوع إلى القسم ٢
٥	مدققي الحسابات	٥,١	رسوم التدقيق	٢,٨٦٥,٩٠٠ ريال قطري عن سنة ٢٠١٨
		٥,٢	أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين	يخضع هذا لقرار الجمعية العامة بناء على توصية من لجنة التدقيق والإنضباط التابعة لمجلس الإدارة
٦	إفصاحات أخرى	٦,١	معاملات الأطراف ذوي العلاقة	يرجى الرجوع إلى القسم ١٥
		٦,٢	وسائل الإتصال مع المساهمين والمستثمرين	يرجى الرجوع إلى القسم ١٣
		٦,٣	إدارة المخاطر	يرجى الرجوع إلى القسم ٢،١٣ و٧
		٦,٤	مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية	يرجى الرجوع إلى القسم ٢،١٨ و ٩
		٦,٥	البيانات المالية	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,٦	الميزانية العمومية	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,٧	قائمة الدخل	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,٨	قائمة التدفق النقدي	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,٩	قائمة التغيرات في حقوق المساهمين	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك
		٦,١٠	شهادة مراقب الحسابات	يرجى الرجوع إلى التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للبنك.
		٦,١١	بيان مسؤوليات أعضاء المجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣ وميثاق مجلس الإدارة
		٦,١٢	وصف الخطوات لضمان إستقلالية القرارات	يرجى الرجوع إلى القسم ١٥
		٦,١٣	تقييم دوري للمجلس	يرجى الرجوع إلى القسم ٣،٨

تقرير الحوكمة
السنوي - ٢٠١٨