



**EALB**

**EGYPTIAN ARAB LAND BANK**

**البنك العقاري المصري العربي**

**نغير << نبتكر**  
**INNOVATION >> CHANGE**

**دليل الحوكمة**

## دليل الحوكمة للبنك العقاري المصري العربي الفهرس

| رقم الصفحة | الفهرس                                                                                   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | تمهيد                                                                                    |
| 3          | 1- التعريفات                                                                             |
| 4          | 2- المرتكزات الأساسية للدليل                                                             |
| 4          | 3- مجلس إدارة البنك                                                                      |
| 6          | 4- مهام ومسئوليات مجلس الإدارة                                                           |
| 6          | 4-1 - دور رئيس المجلس                                                                    |
| 6          | 4-2 - تشكيل المجلس                                                                       |
| 7          | 4-3 - التوازن والإستقلالية في مجلس إدارة البنك                                           |
| 8          | 4-4 - مسئوليات والتزامات المجلس                                                          |
| 10         | 4-5 - قنوات الاتصال والتطوير المهني                                                      |
| 10         | 4-6 - تقييم كفاءة أداء مجلس إدارة البنك                                                  |
| 10         | 5- لجان المجلس                                                                           |
| 11         | 5-1 - اللجنة التنفيذية                                                                   |
| 11         | 5-2 - لجنة المراجعة                                                                      |
| 12         | 5-3 - لجنة المخاطر                                                                       |
| 13         | 5-4 - لجنة المرتبات والمكافآت                                                            |
| 14         | 5-5 - لجنة الحوكمة والترشيحات                                                            |
| 14         | 6- العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والادارة العليا بالبنك والتحديد الواضح للسلطات والمهام |
| 15         | 7- الإدارة العليا                                                                        |
| 16         | 8- الاستخدام الأمثل لنتائج أعمال التفتيش ووظائف الرقابة الداخلية بالبنك                  |
| 16         | 8-1 - وظيفة التفتيش                                                                      |
| 16         | 8-1-1 - من اهم المسئوليات التي تتحملها ادارة التفتيش بالبنك                              |
| 17         | 8-1-2 - علاقة المجلس بالمراجعين الخارجيين للبنك                                          |



|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 18 | 8-2- وظيفة الالتزام                   |
| 18 | 8-3- وظيفة إدارة المخاطر              |
| 19 | 9- تعارض المصالح                      |
| 19 | 10- الإفصاح والشفافية                 |
| 20 | 11- بيئة الضبط والرقابة الداخلية.     |
| 20 | 11-1- أنظمة الضبط والرقابة الداخلية   |
| 20 | 11-2- التفتيش                         |
| 21 | 11-3- الإدارة المالية                 |
| 22 | 11-4- إدارة تكنولوجيا المعلومات       |
| 23 | 11-5- متطلبات الأمن والسلامة في البنك |
| 25 | المصطلحات الفنية                      |

## المقدمة

يعتبر البنك العقاري المصري العربي رائدا من رواد العمل المصرفي منذ انشائه، ففي 1880/2/15 وبمقتضى الامر العالي لخدوي مصر تم تأسيس شركة مساهمة مصرية تحت اسم " البنك العقاري المصري " بهدف تطوير القطاع الزراعي وتقديم قروض لاصحاب الاراضي الزراعية.

في مارس 1946 اصدرت جامعة الدول العربية قرارا بتأسيس " البنك العقاري العربي " تحت اسم " الشركة العقارية العربية " ، وبمقتضى المرسوم الملكي تم تأسيس الشركة في فلسطين وحدد اغراضها في دعم الفلسطينيين واقراضهم لشراء مستلزمات الزراعة واستصلاح الاراضي، وفي سبتمبر من عام 1947 تم تسجيل الشركة شركة مساهمة مصرية مركزها الرئيسي في القاهرة، وقد حالت احداث 1948 التي شهدتها فلسطين دون تمكن الشركة من مباشرة نشاطها، وفي عام 1951 أعيد تسجيلها لدى السلطات الاردنية للعمل في ضفتي المملكة الاردنية الهاشمية آنذاك.

وفي 1999/6/13 وافق مجلس الوزراء على دمج البنك العقاري العربي والبنك العقاري المصري لتكوين بنك واحد، وفي 21 يوليو من نفس العام وافق مجلس ادارة البنك المركزي المصري على دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي، وفي 1999/11/16 وافق مجلس ادارة البنك المركزي المصري على تعديل اسم البنك ليصبح " البنك العقاري المصري العربي " اعتبارا من 2000/1/1.

وهكذا ولد البنك العقاري المصري العربي ليكون من بنوك القطاع العام في جمهورية مصر العربية ومعلماً مرموقاً بين البنوك في تمويل العقارات والاستثمار العقاري في مصر ومزاولة كافة الانشطة التجارية كبنك تجاري شامل في مصر والأردن وفلسطين.

يولي البنك العقاري المصري العربي اهتماما كبيرا لممارسة الحوكمة السليمة ملتزما بتطبيق اعلى معايير الادارة المهنية على جميع انشطته المختلفة وفقا لمتطلبات الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي المصري الذي تبنى توصيات لجنة بازل حول الحوكمة ووفقا للمادة رقم (90) من قانون البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي رقم (88) لسنة 2003 وتعديلاته اللاحقة ومتطلبات سلطات الرقابة في الاردن وفلسطين.

### تمهيد:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة.

وقد اكتسبت الحوكمة في البنوك مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك وتعرضها بشكل كبير للمخاطر المختلفة والحاجة إلى حماية مصالح المودعين ومصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أمثال المتعاملين مع البنك والعاملين به.

في عام 1999 أصدرت لجنة بازل (Basel Committee) للإشراف المصرفي إرشادات بشأن اعتماد أفضل الممارسات في البنوك وكذلك مقررات أو إرشادات بازل (2) عام 2005 والتي تمت مراجعتها في فبراير 2006 بإضافة 8 مبادئ للحوكمة والانضباط المصرفي لأعضاء مجالس إدارات البنوك.

وبعد ظهور الأزمة المالية العالمية في منتصف عام 2007 وإخفاق العديد من البنوك لعدة أسباب منها ما هو جوهري ويتعلق بالحوكمة ارتأت لجنة بازل أن هناك ضرورة لإعادة النظر في الإرشادات الصادرة في عام 2006 وقامت بإصدار مبادئ إرشادية جديدة في عام 2010 أكدت فيها علي أهمية تبنيها من الجهات الإشرافية والبنوك لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها ، وفي شهر 9 / 2012 أصدرت ذات اللجنة مبادئ أساسية للرقابة المصرفية الفعالة ، و في ضوء التطورات الرقابية الدولية في مجال الحوكمة وأبرزها ورقة بازل للرقابة المصرفية فيما يتعلق بالحوكمة للبنوك الصادرة في شهر 7/ 2015 فقد صدرت بعض التعديلات وأهمها مرونة في متطلبات العضو المستقل من حيث المؤهلات أو الخبرات ، بالإضافة إلي ضرورة تخصيص عضو مجلس الإدارة الوقت الكافي لأعمال البنك وإمكانية تعديل تشكيلة بعض اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة في ضوء ما تضمنته ورقة بازل المذكورة والتأكيد علي ضرورة تزويد البنك المركزي بأسباب استقالة أو إنهاء خدمات مسئول المراجعة الداخلية ومسئولي الالتزام ومسئولي المخاطر وذلك قبل قيام البنك باتخاذ قراره بالخصوص .

ان الحوكمة في البنك العقاري المصري العربي توفر أساساً للتطوير والاداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم الثقة في أنشطة البنك كمنطلق لأموال المودعين ولتمكينه من المساهمة بنجاح في تطوير الجهاز المصرفي في جمهورية مصر العربية وإداراته الإقليمية خارج البلاد وعليه فقد قرر مجلس الادارة تبني دليل الحوكمة بشكل يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

وتحقيقاً للفائدة المرجوة من هذا الدليل فان مجلس ادارة البنك يقوم بعقد اجتماعات دورية وغير دورية بكامل أعضائه لمناقشة توجه البنك الاستراتيجي والتغير في المؤشرات المهمة التي تؤثر على إستراتيجية البنك العامة وقد تم اعداد هذا الدليل اعتماداً على تعليمات البنك المركزي المصري والبنك المركزي الأردني وسلطة النقد الفلسطينية بشأن الحوكمة للبنوك.

وعلى فروع الاردن وفلسطين الالتزام بما ورد بهذا الدليل مع مراعاة عدم التعارض مع التشريعات الموجودة بالدولة المضيفة، وفي حال وجود تعارض فعلى الفرع اعلام المركز الرئيسى بذلك وتقديم توضيح لهذا التعارض لاتخاذ اللازم حتى يعبر هذا الدليل على نظرة البنك الخاصة بالحوكمة من حيث مفهومها وأهميتها ومبادئها الاساسية وبشكل يراعى التشريعات وأفضل الممارسات الدولية بهذا الشأن، وعلى البنك ومن خلال لجنة الحوكمة والترشيحات المنبثقة من مجلس الادارة مراجعة هذا الدليل وتحديثه كلما اقتضت الحاجة.

#### ويرتكز هذا الدليل على المبادئ الإرشادية الأربعة التالية:

- العدالة في معاملة كافة الجهات ذات العلاقة (المساهمين، المودعين، الدائنين، موظفي البنك، السلطة الرقابية الخ....).
- الشفافية والإفصاح بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضع البنك وأداؤه المالي في مصر والأردن وفلسطين.
- المساءلة في العلاقات بين ادارة البنك التنفيذية ومجلس الادارة وبين مجلس الادارة والجهات الاخرى ذات العلاقة.
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.

## -التعريفات:-

### 1-1- الحوكمة:

النظام الذي يوجه ويدار به البنك والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للبنك وتحقيقها، وإدارة عملياته بشكل آمن، وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين والالتزام بالبنك بالتشريعات وسياسات البنك الداخلية بما يحقق الحفاظ على البنك وتنميته.

### 2-1- الملائمة:

توفر متطلبات معينة في أعضاء مجلس إدارة البنك وإدارته التنفيذية العليا.

### 3-1- الإدارة التنفيذية العليا:

هم كبار التنفيذيين بالبنك الذين يقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف اليومي على أعمال البنك، على سبيل المثال لا الحصر، رئيس قطاع الشؤون المالية، رئيس قطاع الالتزام، رئيس قطاع المخاطر ورئيس قطاع التفتيش، رئيس قطاع العمليات وغيرهم من رؤساء القطاعات ومديري العموم بالبنك ونوابهم بالإضافة إلى أي موظف في البنك له سلطة تنفيذية موازية لأي من سلطات المذكورين ويرتبط وظيفيا مباشرة بأي منهم.

### 4-1- المجلس:

مجلس إدارة البنك.

### 5-1- أصحاب المصالح:

أي ذي مصلحة في البنك مثل المودعين أو المساهمين أو الموظفين أو الدائنين أو العملاء أو الجهات الرقابية المعنية.

### 6-1- المساهم الرئيسي:

الشخص الذي يملك نسبة 5% أو أكثر من رأسمال البنك بشكل مباشر أو غير مباشر.

### 7-1- عضو تنفيذي:

عضو مجلس الإدارة الذي يشارك بمقابل في إدارة العمل اليومي للبنك.

### 8-1- عضو مجلس الإدارة غير تنفيذي (مستقل ، غير مستقل):

عضو المجلس الذي لا يخضع لأي تأثيرات تحد من قدرته على اتخاذ لقرارات موضوعية لصالح البنك، حيث يتقاضى فقط بدلات حضور جلسات البنك واللجان المنبثقة بالإضافة إلى ما تقرره الجمعية العمومية من توزيع أو مكافآت وخلافه، وتتوافر فيه الشروط المبينة في الصفحه رقم (9) من هذا الدليل.

## 2- المرتكزات الأساسية للدليل

في سبيل الالتزام بتنفيذ متطلبات الحوكمة ، والتي تتبع الالتزام بها تأثيرات علي ما يلي :

- وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.
- مباشرة أعمال وأنشطة البنك اليومية في وجود رقابة داخلية مناسبة.

- إقامة التوازن بين الالتزام بالمسئولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين مع اخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الاعتبار.
  - التأكد من أن نشاط البنك يتم بأسلوب آمن وسليم وفي إطار الالتزام بالقوانين والضوابط السارية.
  - إتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.
- لذا فقد قام البنك العقاري المصري العربي بما يلي:
- إعداد دليل للحوكمة تم إعتماده من مجلس الإدارة بتاريخ 2013/10/1 وعلى أن يراعى الآتي:
  - نشر دليل الحوكمة بحيث تتوفر نسخة مستحدثة منه على الموقع الإلكتروني للبنك.
  - تعديل وتطوير هذا الدليل من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة وذلك بهدف مواكبة التغيرات في احتياجاته وتوقعاته إضافة إلى التغيرات في سوق العمل المصرفي.
  - تشكيل لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تسمى لجنة الحوكمة والترشيحات تتكون اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين لتوجيه عملية تحديث وتطبيق الدليل.
  - تضمين التقرير السنوي للبنك تقرير يتضمن بيان مدى التزام إدارة البنك بتطبيق متطلبات الحوكمة مع ذكر أسباب عدم الالتزام بأي بند لم يتم تطبيقه.
  - مراعاة ان يكون المجلس على بينه من المخاطر المادية التي تؤثر على البنك ككل والشركات التابعة له (الذي يمتلك البنك حصة حاكمه بنسبة أكبر من 50%) وينبغي ممارسة رقابة كافية على الشركات التابعة مع احترام الاستقلالية لأعضاء مجالس ادارة الشركات التابعة وفقا لمتطلبات الحوكمة.

### 3-مجلس ادارة البنك

#### أحكام عامة

- يجب ان يدير كل بنك مجلس ادارة كفاء يكون مسئولاً بصفة رئيسية عن تحديد أهداف البنك الإستراتيجية والعمل على تحقيقها والإشراف على قيام الإدارة العليا بعملها والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك بما يضمن الحفاظ على سمعة البنك على المدى الطويل وإستقراره، وذلك بالإضافة إلى مهام والتزامات أعضاء المجلس (الواردة بهذا الدليل).
- من أهم مسئوليات المجلس تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة وفقاً لحجم أنشطة البنك ومدى تعقيدها، ويتعين على مجلس الإدارة - في إطار تدعيم نظام الحوكمة - أن يقوم أولاً بإرساء ثقافة الحوكمة بالبنك بحيث يشمل هذا وضع ميثاق لسلوكيات العاملين والإدارة العليا والذي يعتبر أداة توجيه للعاملين والإدارة العليا أثناء قيامهم بمهامهم اليومية، اخذاً في الاعتبار مصلحة المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى وعلى مجلس الإدارة إتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الأهداف والسلوك المهني الواجب إتباعه داخل البنك.
- يقوم مجلس الإدارة بإعتماد المعايير المهنية والقيم التي تعبر عن سياسات البنك الواجب إتباعها من قبل جميع العاملين بالبنك والإدارة العليا وكذلك أعضاء المجلس، وذلك مع ضرورة تعزيز المسئولية الفردية والجماعية في الإطار التالي:
- ان تكون ممارسات وتصرفات أعضاء المجلس قدوة لكافة المستويات الادارية بالبنك على ان ينعكس ذلك على اداء وتصرفات هذه المستويات.
- أن يتم وضع ميثاق سلوكيات للعاملين والإدارة العليا والفلسفة التي تتبعها الإدارة في إطار العمل، على أن تشمل معايير التزام واضحة مستندة إلى ثقافة الحوكمة والمعايير المهنية بالبنك. كما يجب أن يتم نشر ميثاق السلوكيات في جميع إدارات البنك وحصول كل العاملين على نسخة منه لقراءته، والتوقيع عليه بما يفيد ذلك والتعهد بالعمل به.



- أن يتم إرساء سياسة الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل، وفي هذا الإطار يلتزم البنك بوضع سياسة خاصة لحماية الشخص الذي قام بالإبلاغ لضمان تشجيع العاملين للمبادرة بالكشف عن المخالفات والإبلاغ عنها مع توفير الحماية اللازمة لهم وضمان السرية التامة على أن تتم عملية الإبلاغ بناء على مستندات أو معلومات محددة ودون إنتهاك لأية قواعد أخلاقية متعارف عليها بالبنك، ويجب أن تؤكد القيم المتبعة بالبنك الأهمية البالغة لضرورة المناقشة الصريحة للمشاكل التي تظهر في نطاق العمل والتي ينبغي تناولها في الوقت المناسب.

- أن يجري التأكد من قيام الإدارة العليا للبنك بوضع وتنفيذ سياسات فيما يتعلق بالتعارض في المصالح والتأكد من أن المعاملات المتعلقة بالأطراف المرتبطة بالبنك، (وبالتحديد مع المساهمين وكبار التنفيذيين والمستشارين وأعضاء المجلس أو اية شركات ذات صلة) يتم إجراؤها باستقلالية كما لو كانت الأطراف المرتبطة لا علاقة لها ببعض بحيث لا يكون هناك وجود لتضارب في المصالح ومع مراعاة عدم الإضرار بمصلحة البنك وكل من المساهمين والمودعين مع ضرورة الإفصاح كتابيا عن تلك المعاملات لإدارة الالتزام بالبنك.

- أن يعكس هيكل البنك التنظيمي مبدأ الشفافية والمساءلة والفصل بين المهام من خلال إرساء نظام فعال من الضوابط والتوازنات بما يضمن الإشراف المستمر والرقابة الفعالة على مختلف المستويات الوظيفية مع توضيح دقيق لسلطات ومسؤوليات كل منها، علما بان هناك أربعة مستويات إشرافية يجب توافرها في هيكل البنك التنظيمي - كحد أدنى - لضمان فاعلية هذا النظام:

أ- المستوى الإشرافي المتمثل في أعضاء المجلس وذلك من خلال عضويتهم في المجلس واللجان التابعة له.

ب- المستوى الإشرافي الذي يمثلته أعضاء الإدارة العليا.

ج- المسؤولون عن الإشراف المباشر على إدارات البنك المختلفة.

ت- المستوى الإشرافي المتمثل في وظائف البنك المستقلة كإدارة المخاطر وإدارة الالتزام وإدارة التفقيش.

وذلك كله مع ضرورة التأكد من تناسب خبرات ومؤهلات العاملين كلا وفقا لمتطلبات وظيفته لضمان قيامه بمهامه على أكمل وجه.

- بوجه عام يجب ان يكون أي تفويض يصدر من المجلس محددا في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه.

#### 4- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

##### 1-4 دور رئيس المجلس (الرئيس)

على رئيس المجلس ان يعمل على التأكد من تحقق ما يلي:-

- إقامة علاقة بناءة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية للبنك وبين الأعضاء التنفيذيين والاعضاء غير التنفيذيين.

- خلق ثقافة خلال إجتماعات المجلس تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء كما تشجع على النقاشات والتصويت على تلك القضايا.

- التأكد من وصول المعلومات الكافية لأعضاء المجلس والجهات الرقابية في الوقت المناسب.

- التحقق من تبادل الثقافة والمعرفة المصرفية بين كل من المركز الرئيسي والإدارة الإقليمية في الأردن وفلسطين.

- التأكد من توفر معايير عالية من الحوكمة لدى البنك وذلك من خلال الإطلاع على التقارير الدورية والأحداث على صعيد الإدارة التنفيذية للبنك ومقارنة ذلك بمتطلبات الحوكمة.

- تفعيل دور المجلس واللجان المنبثقة منه.

#### 2-4 تشكيل المجلس

##### أ- ملائمة أعضاء مجلس الإدارة:

- يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بأكبر قدر من المصداقية والنزاهة والكفاءة والخبرات اللازمة والقدرة على الالتزام وتكريس الوقت المناسب لعمل البنك.

- ينبغي أن يتكون مجلس إدارة البنك من عدد ملائم من الاعضاء المؤهلين لمناصبهم مع التنوع المناسب في القدرات والمهارات والخبرات والمعرفة، على أن يتوافر لديهم الفهم الكامل لمهام مجلس الإدارة واللجان التي يشاركون بها، ويراعى وجود عضو مجلس إدارة لتمثيل الأقلية من المساهمين إذا كان إجمالي مساهمتهم يمثل 5% على الأقل من إجمالي المساهمات (لا ينطبق حالياً على البنك).

- يجب أن يكون تشكيل مجلس إدارة البنك بما يدعم كفاءته ويمكنه من إبداء آراء موضوعية وسليمة مستقلة عن آراء الإدارة وبعيدة عن أي تعارض في المصالح.

##### ب- رئيس مجلس الإدارة ( والمسئول التنفيذي الرئيسي ) ( CEO )

يجوز أن يتولى ذات الشخص رئاسة مجلس إدارة البنك ومهام المسئول التنفيذي الرئيسي على أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي، كما يجوز الفصل بين المنصبين ويتم تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل منهما والحصول على موافقة مجلس الإدارة عليها ويوثق كتابياً.

ويكون مسئولاً بصفة رئيسية عن حسن أداء المجلس بشكل عام ويقع على عاتقه مسؤولية إرشاد وتوجيه المجلس وضمان فاعليته ادائه، ويجب أن يتحلى بالخبرة المطلوبة والكفاءات والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسؤولياته بما في ذلك ما يلي: -

- التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناءً على دراية شاملة بالموضوع مع ضرورة

التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فاعلية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب واسلوب متابعيتها.

- تشجيع النقاش والنقد وضمان امكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.

- التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للبنك مع ضرورة تجنب التعارض في المصالح.

- الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الاعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا بالبنك.

- التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين.

- التأكد من فاعلية نظام الحوكمة المطبق لدى البنك وكذلك فاعلية أداء لجان المجلس.

- التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يشمل مدى التزام العضو بواجبات وظيفته والاحتياجات اللازمة لرفع كفاءته

- دعوة مجلس الإدارة للانعقاد مرة على الأقل كل شهرين ووضع جدول أعماله.

#### 3-4 التوازن والاستقلالية في مجلس إدارة البنك.

- يتعين تحقيق استقلالية وموضوعية مجلس الإدارة عن طريق تدعيم المجلس بأعضاء غير تنفيذيين

مؤهلين ذوي كفاءة وخبرة، ويقصد بالعضو غير التنفيذي عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متقرباً

لإدارة البنك (اي ليس موظفا به) ولا يتقاضى راتبا شهريا او سنويا من البنك ولا يقدم له اية استشارات مدفوعة الاجر.

- يتعين عند تشكيل المجلس تحقيق توازن بين الاعضاء التنفيذيين ( لا يقل عددهم عن اثنين) وغير التنفيذيين ( وبالذات الاعضاء المستقلين غير التنفيذيين) حيث يقلل ذلك من احتمالات تركيز السلطة وهيمنة شخص او اكثر دون باقي الاعضاء على عملية اتخاذ القرار وحتى يتمكن المجلس من الرقابة على اعمال الادارة التنفيذية، ويجب ان يكون اغلبيه اعضاء المجلس من غير التنفيذيين مع مراعاة الا تزيد مدة عضوية مجلس الادارة للعضو غير التنفيذي عن دورتين متتاليتين وبمدة اقصاها ست سنوات ما لم تكن هناك مبررات قوية ومحددة يتم الافصاح عنها للبنك المركزي المصري.

- يجب ان يفصح المجلس في تقريره السنوي عن كل الاعضاء غير التنفيذيين الذين يعتبرهم البنك اعضاء مستقلين، ويتم تقديم مقترحات بشأن ترشيحهم من خلال لجنة الحوكمة والترشيحات ويعرض على المجلس لأخذ موافقة الجمعية العامة، ويكون عضو المجلس مستقلا إذا ما توافرت لديه الشروط التالية:

- ان يكون من ذوي الخبرة.
- الا يكون موظفا في البنك او أحد الاطراف المرتبطة به خلال السنوات الثلاث السابقة.
- الا تكون له اية صلة قرابة بأي من اعضاء المجلس او الادارة العليا او اي من الاطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الرابعة.
- الا تكون له اي مصالح تتعارض مع واجباته او يكون من شأنها أن تؤثر في حيادته في المداولات واتخاذ القرار.
- الا يتقاضى من البنك اي راتب او مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته في المجلس أو أي مبالغ تقررها الجمعية العمومية سواء التوزيعات أو المكافآت وخلافه.
- الا يكون مساهما رئيسيا بالبنك او يمثله.
- الا يكون شريكا لمراجع حسابات البنك او موظفا لديه خلال السنوات الثلاثة السابقة.
- الا تكون قد مضت على عضويته أكثر من ست سنوات متتالية.
- يتعين على كل بنك تحديد فرد - من ذوي الكفاءة وعلى دراية وفهم كاف بالأعمال المصرفية - يعهد اليه بمسئولية امانة سر المجلس، ويجوز تشكيل ادارة لأمانه السر، ولا يقتصر دورها على تدوين محاضر اجتماعات المجلس بل يمتد ليشمل ما يلي على سبيل المثال لا الحصر: .
- الإعداد لاجتماعات المجلس والموضوعات التي تطرح في الجلسة (الأجندة) وتحضير المعلومات والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات وارسالها إلى اعضاء المجلس في وقت كافى قبل الاجتماع.
- متابعة تنفيذ قرارات المجلس في إطار الآلية الموضوعية لهذا الغرض.
- حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بقرارات المجلس والموضوعات المعروضة عليه، مع التأكد من حصول المجلس على المعلومات الهامة في وقت مناسب.
- التنسيق مع رئيس وحدة الالتزام وكذلك كافة ادارات البنك لعرض نتائج اعمالها على المجلس.
- التنسيق مع كافة لجان المجلس بما يكفل الاتصال الفعال بين تلك اللجان ومجلس الادارة.

- التنسيق مع لجنة الحوكمة والترشيحات في إطار إتاحة ما يلزم من معلومات لمساندة رئيس المجلس في عملية تقييم الاعضاء واللجان والمقترحات التي يقدمها المجلس للجمعية العامة فيما يخص اختيار او استبدال أحد الاعضاء.
- العمل على ان يكون اعضاء المجلس على علم بأهم ما قد يستحدث من مسؤوليات إشرافيه او قانونية نتيجة حدوث تطورات في عمليات/ أنشطة البنك او في الاطار القانوني الخاضع له ، وذلك في حدود مسؤولياته ودون تعارض مع دور الادارات المعنية بهذه الموضوعات.
- تقديم المعلومات اللازمة عن البنك للأعضاء الجدد وتقديمهم لباقي الاعضاء.

#### 4-4 مسؤوليات والتزامات المجلس.

يكون مجلس ادارة البنك مسئولاً بشكل مطلق عن الاشراف على ادارة البنك بوجه عام لتدعيم نظام الحوكمة بالبنك وضمان فاعليته وينبغي ان يقوم المجلس بالوظائف الرئيسية التالية:

- اعتماد التوجهات الاستراتيجية والاهداف الرئيسية للبنك والاشراف على تنفيذها والتأكد من نشرها بين العاملين بالبنك.
- اعتماد الهيكل التنظيمي (بما فيها اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وتحديد هيكل الصلاحيات والمسؤوليات في البنك.
- اعتماد سياسة لملائمة الإدارة التنفيذية العليا بالبنك على أن تتضمن هذه السياسة الحد الأدنى من المعايير والمتطلبات والشروط الواجب توافرها في عضو الإدارة التنفيذية العليا، وعلى المجلس مراجعة هذه السياسة من وقت لآخر ووضع إجراءات وأنظمة كافية للتأكد من استيفاء جميع أعضاء الإدارة التنفيذية العليا لمعايير الملائمة واستمرار تمتعهم بها.
- اعتماد وثيقة المخاطر المقبولة للبنك.
- اختيار كبار التنفيذيين من أعضاء الإدارة العليا بالبنك والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر وذلك بعد اخذ رأي المسئول التنفيذي الرئيسي.
- الحصول على موافقة المجلس عند تعيين أو قبول استقالة أو إنهاء خدمات أي من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا بالبنك.
- الاشراف على الادارة العليا بالبنك ومتابعة ادائها ومساءلة الادارة والحصول منها على شرح وتفسير واضح لموضوع المساءلة، وينبغي ان يتاح لاعضاء مجلس الادارة كافة المعلومات المادية والهامة في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من تقييم اداء الادارة.
- الاجتماع دوريا بالادارة العليا وادارة التفتيش بالبنك لمراجعة ومناقشة السياسات المعمول بها ومتابعة التقدم في خطوات تنفيذ اهداف البنك الاستراتيجية، ويتعين على اعضاء المجلس غير التنفيذيين الاجتماع سوياً بحضور رئيس المجلس مرة على الاقل سنوياً وبدون اعضاء المجلس التنفيذيين.
- الرقابة والاشراف على اعمال البنك، مع مراعاة الا تضم مهام المجلس ممارسة الاعمال التنفيذية حيث يكون ذلك من اختصاص الادارة العليا.
- رقابة وادارة اي تعارض محتمل في مصالح ادارة البنك، واعضاء مجلس الادارة والمساهمين بما في ذلك اساءة استخدام اصول البنك واساءة استغلال عمليات الاطراف المرتبطة، بالإضافة الى وضع قواعد تنظم ما يمكن لرئيس واعضاء المجلس والعاملين بالبنك مما يتلقونه من هدايا، وينبغي ان يقوم المجلس بالافصاح اللازم، بما في ذلك الافصاح للبنك المركزي المصري، عن

- سياسات البنك المتعلقة بتجنب التعارض في المصالح والمعلومات الخاصة بالمعاملات مع الاطراف المرتبطة.
- اعتماد اعضاء المجلس لسياسات الافصاح ومراجعتها دوريا والاشراف على تنفيذها وذلك في إطار احكام القانون والمعايير الدولية.
  - التقييم الدوري المستمر لكفاءة وفاعلية سياسة وممارسات الحوكمة والرقابة الداخلية بالبنك.
  - نشر ثقافة الحوكمة بالبنك وتشجيع جميع العاملين والادارة العليا على تطبيق ممارسات الحوكمة، بالإضافة إلى العمل على ان يقوم البنك بتشجيع عملائه على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسساتهم.
  - الادراك والفهم الواعي للبيئة الرقابية والقانونية التي تحيط بالبنك مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية وضرورة استمرار الحوار بين اعضاء المجلس والجهة الرقابية بما يحقق التفاهم المتبادل لوجهات النظر بهدف تحقيق السلامة المالية للبنك.
  - تخصيص الوقت الملائم والجهود المناسبة من كل الاعضاء لحسن انجاز المجلس لمهامه.
  - الموافقة والتصديق على الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بادارة البنك للمخاطر، ومراجعتها دوريا واعادة تقييمها، وكذلك الفهم الواعي للمخاطر التي يتعرض لها البنك ووضع حدود مقبولة لها والتأكد من اتخاذ الادارة الخطوات اللازمة لتعريف وقيام ومتابعة ومراقبة المخاطر وفقا للسياسات والاستراتيجيات الموضوعة.
  - التحقق من معالجة التجاوزات على مستويات المخاطر المقبولة، بما في ذلك مسائلة الإدارة التنفيذية العليا المعنية بشأن هذه التجاوزات.
  - التأكد من أن إدارة المخاطر تقوم بإجراء اختبارات الأوضاع الضاغطة (stress testing) بشكل دوري لقياس قدرة البنك علي تحمل الصدمات ومواجهة المخاطر المرتفعة، وأن يكون للمجلس دور رئيسي في اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستخدمة ومناقشة نتائج الاختبارات واعتماد الإجراءات الواجب اتخاذها بناءً على هذه النتائج.
  - اعتماد منهجية التقييم الداخلي لكفاية رأسمال البنك (ICAAP)، وبحيث تكون هذه المنهجية شاملة وفعالة وقادرة على تحديد جميع المخاطر التي يواجهها البنك، وتأخذ بعين الاعتبار خطة البنك الاستراتيجية وخطة رأس المال، ومراجعة هذه المنهجية بصورة دورية والتحقق من تطبيقها والتأكد من احتفاظ البنك برأسمال كاف لمقابلة جميع المخاطر التي يواجهها.
  - الموافقة على أي توسع في أنشطة البنك الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المترتبة على ذلك وقدرات ومؤهلات موظفي إدارة المخاطر.
  - اعتماد ميثاق تدقيق داخلي (Internal Audit Charter) يتضمن مهام وصلاحيات إدارة التدقيق وتعميمه على البنك.
  - اعتماد نظام بأسس ومعايير محددة وقابلة للقياس لتقييم أداء جميع المستويات الإدارية بالبنك.
  - اعتماد السياسات الخاصة بأسس ادارة تكنولوجيا المعلومات ومراجعتها دوريا وبالتحديد فيما يتعلق بتأمين سلامة وسرية المعلومات بالبنك.
  - اعتماد السياسات الخاصة بالمرتبات والمكافآت ومراجعتها واعادة تقييمها دوريا بما يتسق ومستوى المخاطر الذي يتعرض له البنك.

- اعتماد أنظمة ضبط ورقابة داخلية للبنك ومراجعتها سنوياً والتأكد من قيام المراجع الداخلي والخارجي بمراجعة هيكل هذه الأنظمة مرة واحدة على الأقل سنوياً.
- العمل دائماً على تحقيق مصالح المساهمين والعاملين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى وتجنب التعارض في المصالح والامتناع عن اتخاذ أي قرار أو المشاركة فيه في حالة ظهور أية شبهة تعارض مصالح في مهام العضو أو التزاماته، مع بذل العناية الواجبة لتحقيق ذلك.
- الاجتماع مرة على الأقل كل شهرين، بناء على دعوة رئيس المجلس، أو كلما رأى رئيس المجلس مبرراً لذلك. وللمسئول التنفيذي الرئيسي بالبنك أن يطلب من رئيس المجلس دعوته للانعقاد على أن يكون مصحوباً بجدول الأعمال التي يرغب في عرضها.
- لا يجوز أن يتغيب أي من أعضاء المجلس عن أكثر من ثلث جلسات المجلس خلال السنة، وإلا وجب على رئيس المجلس إخطار الجمعية العامة للبنك، لكي تتخذ ما تراه بشأن ذلك.

#### 4-5 قنوات الاتصال والتطوير المهني.

- يتعين على البنك الاهتمام بطرق الاتصال المختلفة وإقامة قنوات مناسبة للاتصال الفعال وتبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة والادارة العليا ووظائف الرقابة المختلفة بالبنك وفقاً لسلطات ومهام كل منهم حيث يساعد ذلك مختلف المستويات الإدارية في البنك على أداء مهامها على أكمل وجه على أن يتم تبادل المعلومات بصورة كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب.
- يجب أن يحصل أعضاء المجلس على المعلومات الهامة في الوقت المناسب وبصورة واضحة ودقيقة ليتمكنوا من الوفاء بواجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.
- يتعين تنمية المهارات الفنية لأعضاء المجلس بصفة مستمرة خاصة الأعضاء من خارج القطاع المالي أو المصرفي من خلال الوسائل المختلفة لتحقيق ذلك.

#### 4-6 تقييم كفاءة أداء مجلس إدارة البنك.

- يجب أن يقوم مجلس إدارة البنك باتباع نظام محدد لإجراء تقييم ذاتي على مستوى المجلس ولجانه كوحدة واحدة وعلى مستوى أداء كل عضو من الأعضاء على حده، وبحيث يشمل مدى التزام العضو بواجبات وظيفته والاحتياجات اللازمة لرفع كفاءته وتقع مسؤولية تقييم أداء الأعضاء على عاتق رئيس المجلس بالإشتراك مع لجنة المكافآت والمرتبات.

#### 5- لجان المجلس

- تلعب لجان المجلس دوراً هاماً في دعم مجلس الإدارة خلال عملية اتخاذ القرار خاصة عند قيام رئيس مجلس الإدارة بمهام المسئول التنفيذي الرئيسي في نفس الوقت.
- يقوم مجلس إدارة البنك بوضع القواعد والإجراءات اللازمة لتشكيل لجانه وتحديد اختصاصاتها وصلاحياتها ومدة عملها مع ضرورة الإفصاح عن تلك القواعد والإجراءات بشكل واضح، كما ينبغي أن يقوم المجلس بالمتابعة المستمرة لأعمال اللجان للتأكد من فاعلية دورها ذلك مع إمكانية دمج بعض اللجان وفقاً لتناسب اختصاصاتها مع ضرورة عرض محاضر وتوصيات هذه اللجان على مجلس الإدارة.
- ضمان سهولة حصول اللجان على المعلومات الكافية من الإدارة وكذلك إمكانية استعانة اللجان بالموارد والاستشارات الخارجية، لتسهيل إنجازها لمهامها على أكمل وجه.
- يمكن لمجلس إدارة البنك تفويض بعض المسؤوليات المتعلقة بالحوكمة لأحدى لجانه.
- يراعى عند تشكيل اللجان أن ترتبط خيرات أعضاء اللجان بالمهام الموكلة لكل منهم خاصة من حيث الجوانب المالية والمصرفية والاقتصادية والقانونية.
- رفع محاضر وتوصيات واقتراحات اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة إلى المجلس لاتخاذ قرار بشأنه.



- مع عدم الاخلال بأحكام القانون بشأن تشكيل كل من لجنة المراجعة واللجنة التنفيذية، يقوم كل بنك بتشكيل عدة لجان تابعة لمجلس الادارة منها لجنة المخاطر، لجنة المرتبات والمكافآت، لجنة الحوكمة والترشيحات، ويفضل ألا يكون أى عضو فى المجلس رئيساً لأكثر من لجنة من لجان المجلس، كما يفضل ألا يكون رئيساً لأكثر من لجتين من كافة اللجان المنبثقة من المجلس. وفيما يلي اهم اختصاصات تلك اللجان: -

#### 1-5 اللجنة التنفيذية.

تشكل اللجنة وفقاً لما ورد بالمادة رقم 82 من القانون رقم 88 لسنة 2003 وتكون اختصاصاتها كما ورد بالمادة رقم 29 من اللائحة التنفيذية لذات القانون على النحو التالي: .

- دراسة واتخاذ القرارات بشأن التمويل والتسهيلات الائتمانية في إطار الصلاحيات المخولة للجنة تطبيقاً لقواعد تقديم الائتمان التي يضعها البنك.

- دراسة واتخاذ القرارات بشأن المساهمات في رؤوس أموال الشركات في إطار الصلاحيات المخولة للجنة.

- ابداء الرأي في تقارير تصنيف ما يقدمه البنك من تمويل وتسهيلات ائتمانية لعملائه والمخصصات المقترحة تكوينها لمقابلتها وتقارير المساهمات في رؤوس أموال الشركات وعرضها على مجلس الإدارة مشفوعة برأيها فيها.

- ابداء الرأي في تعديل الهيكل التنظيمي والوظيفي للبنك واللوائح والنظم والخاصة بسير العمل فيه.

- مباشرة الصلاحيات المقررة في لوائح البنك.

- الموافقة على منح واعتماد جميع أنواع التسهيلات العقارية والتجارية طبقاً للصلاحيات المخولة للجنة.

#### 2-5 لجنة المراجعة.

يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة اعضاء مجلس ادارة غير تنفيذيين وفقاً للمادة 82 من القانون رقم 88 لسنة 2003 وألا يكون رئيس اللجنة هو رئيس المجلس أو رئيس لأي لجنة أخرى منبثقة عن المجلس، مع ضرورة توافر الخبرة الملائمة وضمان تحقيق التوازن المطلوب في القدرات والمعرفة والدراية الكافية بالموضوعات المالية ومجالات المراجعة والمحاسبة، فيما يتناسب مع حجم البنك ومدى تعقد عملياته.

- من اهم وظائف لجنة المراجعة متابعة أعمال قطاعي الالتزام والتفتيش بالبنك، وتحديد فيما يخص سلامة نظم الرقابة الداخلية، ويقوم رئيسي القطاعين المذكورين بالبنك برفع التقارير مباشرة إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، ذلك إضافة إلى وظائف لجنة المراجعة كما وردت بالمادة 27 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 88 لسنة 2003.

- يكون للجنة المراجعة دور هام وفعال فيما يخص العلاقة مع المراجعين الخارجيين للبنك والتنسيق معهم كذلك توفير سبل الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين واللجنة.

- وتتحمل اللجنة المسؤولية المباشرة عن التالي: .

- اقتراح تعيين المراجعين الخارجيين أو عزلهم وكذلك تحديد اتعابهم ومكافأته.
- الاتفاق على نطاق المراجعة مع المراجعين الخارجيين.
- استلام تقارير المراجعة والتأكد من اتخاذ ادارة البنك الاجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب تجاه المشاكل التي يتم التعرف عليها من قبل المراجعين الخارجيين وكذلك نواحي القصور ونقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية وعدم الالتزام بالسياسات والقوانين السارية.

- للجنة صلاحية الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية للبنك ولها الحق في استدعاء ممثلي قطاعات وإدارات وفروع البنك المختلفة لحضور اجتماعها.
- اما بالنسبة للجنة التدقيق بالأردن تشكل لجنة تدقيق إقليمي بموجب قرار مجلس إدارة البنك والتي تضم في عضويتها كل من رئيس إدارة التفتيش ومدير المخاطر ومدير إدارة الامتثال وتعمل تحت الاشراف المباشر للجنة المراجعة بالمركز الرئيسي وتكون لهذه اللجنة جميع صلاحيات لجنة المراجعة بالمركز الرئيسي، ما عدا اعتماد خطة التفتيش وتقييم أداء مديري وموظفي المراجعة والالتزام.
- تقوم اللجنة بالاجتماع مع المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ومسئول الالتزام مرة واحدة على الأقل سنوياً بدون حضور أي من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا.
- تقوم اللجنة بمراجعة ومراقبة الإجراءات التي تمكن الموظف من الإبلاغ بشكل سري عن أي خطأ في التقارير المالية أو أية أمور أخرى وتضمن اللجنة وجود الترتيبات اللازمة للتحقيق المستقل والتأكد من متابعة نتائج التحقيق ومعالجتها بموضوعية.
- لا يجوز دمج أعمال أي لجنة أخرى مع أعمال لجنة المراجعة.
- القيام بمراجعة جميع تعاملات ذوي العلاقة ومراقبتها وإطلاع المجلس على هذه التعاملات.
- يتعين موافاة البنك المركزي المصري بصفة دورية ربع/ سنوية بصورة من التقرير الصادر عن اجتماع اللجنة المنصوص عليه بالمادة 27 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 88 لسنة 2003. والمادة 28 من اللائحة التنفيذية لذات القانون والذي يتضمن اهم الملاحظات والاجراءات المتخذة او اية موضوعات ذات اهمية.
- على لجنة المراجعة تقييم أداء مدير وموظفي المراجعة الداخلية والالتزام بالبنك وتحديد مكافآتهم.
- يتوافر لدى لجنة التدقيق في الاردن صلاحية الحصول على أي معلومات من الادارة التنفيذية وبحيث يكون لها الحق في استدعاء أي ادارى لحضور أي من اجتماعاتها.
- التحقق من تدوير موظف التفتيش الداخلي على تدقيق أنشطة البنك كا ثلاث سنوات كحد اعلى.
- التحقق من اخضاع كافة أنشطة البنك للتدقيق بما فيها المسندة لجهات خارجية (outsourced activities).

### 3-5 لجنة المخاطر:

يكون أغلبية أعضائها من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء ويكون رئيس اللجنة عضو غير تنفيذي، على أن يتم دعوة رئيس قطاع المخاطر بالبنك لحضور اجتماعات اللجنة.

من أهم اختصاصات اللجنة ما يلي:

- مراجعة إطار إدارة المخاطر (risk management framework) في البنك.
- مراجعة استراتيجية إدارة المخاطر لدي البنك ورفع تقارير دورية عنها إلى المجلس.
- مواكبة التطورات التي تؤثر على إدارة المخاطر بالبنك ورفع تقارير دورية عنها إلى المجلس.
- التحقق من عدم وجود تفاوت بين المخاطر الفعلية (Risk Profile) التي يأخذها البنك ومستوي المخاطر المقبولة (Risk Appetite) التي وافق عليها المجلس ومتابعة معالجة الانحرافات.



- تهيئة الظروف المناسبة التي تضمن التعرف على المخاطر ذات الأثر الجوهري وأي أنشطة يقوم بها البنك يمكن أن تعرضه لمخاطر أكبر من مستوى المخاطر المقبولة، ورفع تقارير بذلك إلى المجلس ومتابعة معالجتها.
  - متابعة وظائف إدارة المخاطر بالبنك، كما تقوم اللجنة بمتابعة مدى الالتزام بالاستراتيجيات والسياسات ومن جهة أخرى ترفع اللجنة تقارير دورية إلى المجلس.
  - تقوم اللجنة بتقديم مقترحاتها بشأن الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة البنك للمخاطر (بما في ذلك الاستراتيجيات الخاصة برأس المال وإدارة السيولة ومخاطر الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر الالتزام والسمعة واية مخاطر أخرى قد يتعرض لها البنك) وعلى مجلس إدارة البنك الموافقة والتصديق عليها بعد ادخال ما يراه من تعديلات.
  - يقع على عاتق الادارة العليا للبنك مسئولية وضع هيكل وظائف ادارة المخاطر وتحديد مهامها التي يتعين عرضها على لجنة المخاطر تمهيداً لموافقة مجلس الادارة عليها.
- 4-5 لجنة المرتبات والمكافآت:**
- تشكل اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين على الأقل ويفضل ان يكون رئيس اللجنة من المستقلين.
- تكون اللجنة مسئولة مسئولية مباشرة عن تحديد مكافآت كبار التنفيذيين بالبنك وتقديم مقترحاتها بشأن مكافآت اعضاء المجلس على ان يشمل ذلك كافة المعاملات المالية بما فيها المرتبات والبدلات والمزايا العينية واسهم التحفيز واية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية، اخذا في الاعتبار الاهداف المرتقب تحقيقها.
  - ضرورة الاهتمام بوظائف الرقابة الداخلية بالبنك (إدارة المخاطر وإدارة الالتزام وإدارة التفتيش) من حيث الاتابة وتحدد وفقا لما تم تحقيقه من اهداف دون الاخلال باستقلاليتهم.
  - تتولى اللجنة تحليل نتائج دراسة ومراجعة مستوى المرتبات الممنوحة من البنك ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى للتحقق من قدرة البنك على استقطاب أفضل العناصر والاحتفاظ بها، مع امكانية الاستعانة برئيس الموارد البشرية ودعوته لحضور اجتماعات اللجنة.
  - تكون اللجنة مسئولة عن مراجعة سياسات واضحة ومكتوبة فيما يخص المرتبات والمكافآت الخاصة بكافة المستويات الإدارية بالبنك ويتم مراجعتها دوريا واعادة تقييمها بما يتماشى مع مستوى المخاطر الذي يتعرض له البنك، مع ايضاح الاسس القائمة عليها، ويتعين ان يقوم المجلس بالتصديق عليها ويتم الافصاح عن تلك السياسات متضمنا الافصاح عن القيمة الاجمالية لما يتقاضاه العشرون اصحاب المكافآت والمرتبات الأكبر في البنك مجتمعين، وعلى ان يشمل ذلك المرتبات والبدلات والمزايا العينية واسهم التحفيز واية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية .

يتعين أن تأخذ اللجنة في اعتبارها، عند القيام بأعمالها، ما يلي:

- أن يتم اخذ أهداف البنك طويلة الأجل في الاعتبار لدى وضع سياسات المرتبات والمكافآت وبالأخص عدم ربط مكافآت أعضاء لجان المجلس والادارة العليا للبنك بأهداف قصيرة الاجل فقط.

- عند اقتراح مكافآت أعضاء المجلس غير التنفيذيين (بما فيها بدلات حضور اللجان) يؤخذ في الاعتبار مشاركتهم الفعلية في المجلس مع عدم ربطها بأداء البنك قصير الاجل.
- امكانية التحكم في حجم الاجور المتغيرة بحيث لا تحد من قدرة البنك على تدعيم القاعدة الرأسمالية.
- تحديد حجم الاجور المتغيرة، مع امكانية وضع حد اقصى لها، وطريقة توزيعها على ادارات البنك بناء على حجم المخاطر التي يتعرض لها وخاصة مخاطر السيولة ورأس المال المطلوب لتغطية تلك المخاطر.
- بالنسبة للعاملين الذين يكون لوظائفهم أثر كبير على مستوى المخاطر، ينبغي ان تعكس اجورهم المتغيرة مستوى اداء البنك والمخاطر التي تعرض لها وان يتم تحديدها بصفة دورية لمدة لا تزيد عن سنة، وصرفها وفقا لمعايير قياس الاداء المحددة من قبل البنك.

#### 5-5 لجنة الحوكمة والترشيحات

- تتكون اللجنة من ثلاثة من اعضاء المجلس غير التنفيذيين على الأقل، ويقع على عاتق اللجنة مسئولية ما يلي:
- التقييم الدوري لنظام الحوكمة بالبنك.
- اقتراح ما هو ملائم من تغييرات على سياسات الحوكمة المعتمدة من مجلس الادارة.
- اعداد تقرير حوكمة للبنك ككل بصفة دورية.
- مراجعة التقرير السنوي للبنك وبالاخص فيما يتعلق ببند الافصاح وغيرها من البنود التي تخص الحوكمة.
- دراسة ملاحظات تفتيش البنك المركزي المصري على نظام الحوكمة واخذها في الاعتبار.
- حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم اداء المجلس.
- تقديم مقترحات فيما يتعلق بترشيح الاعضاء المستقلين، كذلك تقديم مقترحات بشأن تعيين أو تجديد عضوية أو استبعاد أحد الاعضاء.

#### 6- العلاقة بين اعضاء مجلس الادارة والادارة العليا بالبنك والتحديد الواضح للسلطات والمهام.

- يعتبر التعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك من اهم ركائز الحوكمة الفعالة، مع تحديد واضح للسلطات والمهام لكل منهما، ويقوم المجلس بدور هام في الارشاد والقيادة ويتمثل دور الادارة العليا في اعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من قبل المجلس التي تتضمن مستوى المخاطر المقبول لدى البنك مع تأكيد ضرورة استقلالية المجلس واعضائه عن الادارة العليا، وعدم وجود اية علاقات قد تؤثر على موضوعية الاعضاء في اتخاذ القرارات.
- ينبغي على المجلس التأكد من قيام الادارة العليا بتنفيذ السياسات المتعلقة بمنع أو الحد من الأنشطة والعلاقات التي يمكن ان تضعف من جودة نظام الحوكمة بالبنك وعلى سبيل المثال لا الحصر تعارض المصالح، الاقراض الداخلي، بالإضافة الى تمتع الاطراف ذوي الصلة او مؤسسات بعينها بمعاملة خاصة (كالاقراض مع منح تيسيرات خاصة لا تمنح لعملاء البنك الاخرين)، اضافة الى ذلك التأكد من تفهم المجلس والادارة العليا للهيكل العام للبنك وحجم عملياته.

- يتعين ان يتوافر دليل إرشادات يوضح السلطات والمسئوليات على مستوى البنك ويشتمل على اهم اجراءات العمل وواجبات كل من المجلس والادارة العليا للبنك.
  - يتحمل المجلس والادارة العليا مسئولية وضع وتدعيم المعايير المهنية والاخلاقية وتعزيز ثقافة الرقابة الداخلية في البنك ويتعين وضع سياسات محددة خاصة بالممارسات المتعلقة بتلك المعايير والتأكيد على ضرورة متابعة تنفيذها من قبل العاملين.
  - تقييم اداء الادارة العليا بالبنك سنويا وفق نظام معد من قبل لجنة المرتبات والمكافآت بما في ذلك وضع مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIs) وبحيث تتضمن معايير اداء الادارة العليا كل من الاداء المالي والاداري للبنك ومدى انجازهم لخطط واستراتيجيات البنك متوسطة وطويلة الاجل.
- 7- الادارة العليا.
- يجب ان يتمتع اعضاء الادارة العليا بالخبرة والمعرفة والقدرات الضرورية للممارسة الادارة والقيادة الجيدة للعاملين، حيث تعتبر الادارة العليا هي المسئول الاول والاساسي عن اداء البنك امام المجلس مع الحصول على عدم ممانعة البنك المركزي الاردني الخاصة بتعيين مدير الادارة الاقليمية بالاردن مع الحصول منه على الوثائق اللازمة وتوقيع المرشح على الاقرار اللازم وعلى البنك تزويد البنك المركزي بنسخة من الاقرار مرفقا به السيرة الذاتية للعضو.
  - يجب ان تتابع الادارة العليا، كل في حدود اختصاصه، اداء مديري ادارات واقسام البنك فيما يتعلق بأنشطة البنك وعملياته ومتابعة مدى اتساقها بإجراءات العمل والسياسات الموضوعة من قبل المجلس كذلك فإن الادارة العليا مسئولة - تحت اشراف المجلس - عن وضع نظام رقابة داخلية فعال على مستوى البنك، اخذا في الاعتبار ضرورة ان يشترك أكثر من فرد في اتخاذ القرارات الهامة للتأكد من موضوعية القرار وتجنب تعارض المصالح.
  - يجب أن تتأكد الإدارة من حسن تفهم العاملين على مستوى البنك والتزامهم بالاستراتيجيات والاهداف والسياسات العامة للبنك.
  - يقوم مجلس الادارة بالأشراف على اعمال الادارة العليا للبنك ومدى اتساقها مع سياسات المجلس باعتبار ذلك جزء هاما من نظام الضوابط والتوازنات الذي يجب توافره في نظام الحوكمة الفعال.
  - يتعين الحصول على موافقة المجلس عند تعيين أو قبول استقالة أو إنهاء خدمات أي من الإدارة التنفيذية العليا في البنك.
  - وجود خطة إحلال ( succession plan ) لأعضاء الإدارة التنفيذية العليا للبنك معتمده من مجلس الإدارة على ان يتم مراجعتها مره في السنة على الأقل.
  - بالنسبة للمدير الاقليمي بكل من الاردن وفلسطين بالاضافة الى ما هو وارد في التشريعات أن يعمل على ما يلي:

- 1- تطوير التوجه الاستراتيجي للبنك.
- 2- تنفيذ استراتيجيات وسياسات البنك.
- 3- تنفيذ قرارات مجلس الادارة.
- 4- توفير الارشادات لتنفيذ خطط العمل قصيرة وطويلة لأجل.
- 5- توصيل رؤية واستراتيجية البنك الى الموظفين.
- 6- اعلام المجلس بجميع الجوانب الهامة لعمليات البنك.
- 7- ادارة العمليات اليومية للبنك.

#### 8- الإستخدام الأمثل لنتائج أعمال الوظائف الرقابة الداخلية بالبنك (التفتيش، الالتزام، المخاطر).

- على المجلس وبناءً على توصية اللجنة المختصة تعيين كل من المدير العام ومدير إدارة التفتيش ومدير إدارة المخاطر ومدير إدارة الالتزام وقبول استقالاتهم أو إنهاء خدماتهم، على أن يتم الحصول على عدم ممانعة البنك المركزي على استقالة أو إنهاء خدمات أي منهم وللبنك المركزي استدعاء أي إداري في البنك للتحقق من أسباب الاستقالة أو إنهاء الخدمات.
- لضمان تحقيق نظام فعال للحوكمة بالبنك، يحتاج مجلس الإدارة الى تعاون ومساندة المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك وظائف الرقابة الداخلية بالبنك (إدارة المخاطر وإدارة الالتزام وإدارة التفتيش) وعلى كل من المجلس والإدارة العليا ان يحسنوا استخدام نتائج أعمال هذه الإدارات وملاحظات وتقارير المراجعين الخارجيين للبنك.
- الاستخدام الأمثل لتوصيات وملاحظات الإدارات المشار إليها اعلاه يساعد على التحقق من المعلومات التي تقر عنها الإدارة بشأن صحة عمليات البنك وادائه.
- يلزم الفصل بين مهام مسؤولي وظائف الرقابة الداخلية (المخاطر، التفتيش، الالتزام) للبنك بحيث يعملوا باستقلالية عن بعضهم البعض ويكون الاتصال مباشر بين أي من الوظائف المذكورة اعلاه ومجلس إدارة البنك والإدارة العليا، على ألا تمارس هذه الإدارات أعمال تنفيذية يومية.
- يقع على عاتق المجلس والإدارة العليا للبنك مسؤولية ضمان توافر الموارد الكافية لإدارة المخاطر، وادارتي الالتزام والتفتيش وتوفير ما يلزم تلك الإدارات من عاملين ذوي كفاءة وخبرة تناسب احتياجاتهم.
- للبنك المركزي في أي وقت دعوة أي من مسؤولي الإدارات الرقابية (التفتيش المخاطر الالتزام) لبحث أي أمور تتعلق بعملهم.

#### 8-1 وظيفة التفتيش.

- ضرورة الإفصاح عن وظائف وسلطات ومسؤوليات إدارة التفتيش بالبنك على ان يتم توثيقها كتابيا.
- 8-1-1 من أهم المسؤوليات التي تتحملها إدارة التفتيش بالبنك:
  - تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالبنك (بما يتضمن وظيفتي إدارة المخاطر وإدارة الالتزام) ورفع التقارير بالملاحظات التي تم الكشف عنها للجنة المراجعة ورئيس المجلس.
  - تقييم مدى الالتزام لدى تنفيذ أعمال البنك بأقسامه المختلفة وفقا لإجراءات العمل والسياسات الموضوعة.
  - تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعة وتناسبها مع تطورات العمل والسوق.
  - متابعة تصويب الملاحظات الواردة بتقارير التفتيش.
  - التأكيد على ضرورة الاتصال المباشر بين إدارة التفتيش وكل من المجلس والإدارة العليا للبنك ولجنة المراجعة، وتقوم إدارة التفتيش برفع التقارير مباشرة إليهم وخاصة عند وجود أية ملاحظات او مقترحات تهدف إلى تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالبنك.
  - يجب أن يتم متابعة الملاحظات والمقترحات التي ترفعها إدارة التفتيش، من قبل المستوى الإداري المختص بهدف التأكد من صحة ملاحظاتهم وتوصياتهم واعداد تقارير دورية بهدف المتابعة والتصويب.
  - مراجعة الالتزام بدليل الحوكمة المؤسسية.
  - مراجعة صحة وشمولية اختبارات الأوضاع الضاغطة (Stress testing) وبما يتفق مع المنهجية المعتمدة من مجلس الإدارة.
  - التأكد من دقة الإجراءات المتبعة لعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال (ICAAP).

- للمجلس والادارة العليا للبنك دور في تعزيز اهمية الملاحظات التي تم الكشف عنها من قبل ادارة التفتيش بالبنك وخاصة الأمور المتعلقة بإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية، وذلك عن طريق الاتي:
- ضرورة العمل باستمرار على تأكيد أهمية وظائف التفتيش والرقابة الداخلية وتعميم تلك الرؤية على مستوى البنك لضمان توعية كل العاملين بأهمية وفاعلية وجود تلك الوظائف بالبنك.
- الاستفادة المثلى وفي الوقت المناسب بالملاحظات التي قامت ادارة التفتيش بالكشف عنها على ان تقوم الادارة العليا باتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة في أسرع وقت.
- تشجيع وتدعيم استقلالية إدارة التفتيش بالبنك، من خلال توفير قنوات الاتصال المباشر مع المجلس ولجنة المراجعة، واشراكهم في الحكم على فاعلية نظم الرقابة الداخلية وادارة المخاطر بالبنك، مع ضرورة التأكد من سهولة حصول العاملين بإدارة التفتيش بالبنك على التقارير والمعلومات الهامة المتعلقة بقطاعات البنك المختلفة.
- 8-1-2 علاقة المجلس بالمراجعين الخارجيين للبنك.
- التأكيد على أهمية الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين ولجنة المراجعة بالبنك وارسال التقارير مباشرة لها.
- من الضروري ان يجتمع اعضاء المجلس غير التنفيذيين مع المراجعين الخارجيين - بدون الادارة العليا بحضور رئيسي ادارة التفتيش وادارة الالتزام على الاقل مرة سنويا.
- اسهام كل من المجلس والادارة العليا للبنك في تعزيز دور المراجعين الخارجيين، والتأكد من ان القوائم المالية تعكس اداء البنك في كافة النواحي الهامة وتبين مركزه المالي الحقيقي.
- بالنسبة للأردن علي البنك ضمان تدوير منتظم للمدقق / المراجع الخارجي بين مكاتب المراجعة وشركاتها التابعة أو الحليفة أو المرتبطة بها بأي شكل من الأشكال كل سبع سنوات كحد أعلى، وتحتسب مدة السبع سنوات الأولى اعتبارا من عام 2010 وبالنسبة لمصر يتم التدوير كل 5 سنوات.
- لا يجوز اعادة انتخاب المكتب القديم مرة اخرى قبل مرور سنتين على الاقل من تاريخ انتخاب له بالبنك بخلاف مهمه التدقيق المشترك.
- على لجنة التدقيق التحقق من استقلالية المدقق الخارجي سنويا.

## 8-2 وظيفة الالتزام:

- ينبغي ان يكون البنك على دراية كافية بمخاطر عدم الالتزام، والتي تتمثل في احتمال التعرض لخسائر مالية او ما قد تؤثر على سمعة البنك نتيجة عدم التزام البنك بالقوانين السارية الواجب اتباعها وكذلك اللوائح والضوابط الصادرة عن الجهات الرقابية والقوانين والمعايير المفترض اتباعها.
- يقع على عاتق الادارة العليا مسؤولية وضع سياسات فيما يتعلق بوظيفة الالتزام، على ان يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة ومراجعة هذه السياسة بشكل دوري والتحقق من تطبيقها مع ضرورة احاطة كل العاملين في البنك بها، ويقوم مسئول الالتزام بتقديم تقاريره مباشرة إلى لجنة المراجعة بالبنك ومجلس الإدارة.
- التأكيد على ضرورة تواجد وظيفة التزام دائمة وفعالة، والتأكيد على استقلاليتها واستقلالية مسئول الالتزام وتمكينه من الاتصال المباشر مع لجنة المراجعة والمجلس.

- يرفع قطاع الالتزام تقاريره الرقابية إلى المجلس وإلى لجنة المراجعة، وبالنسبة للأردن وفلسطين نسخه منه إلى المدير العام بالنسبة لفروع الأردن وفلسطين.
- ويمثل الاتي أهم مهام وظيفة الالتزام:
  - متابعة دائمة لمدى التزام البنك بالقوانين الملزمة واللوائح والضوابط الرقابية بما في ذلك نظم وسياسات الحوكمة الواجب اتباعها، وفي حالة وجود أية ملاحظات فإنه من الضرورة الإقرار عنها إلى المستوى المعني من الإدارة ولجنة المراجعة.
  - تلقى بلاغات العاملين بالبنك عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل والتحقيق فيها.
  - قياس التأثير المتوقع في حالة حدوث أية تغيرات على الإطار القانوني الذي يخضع له البنك.
  - التأكد من توافق أية منتجات وإجراءات يستحدثها البنك، مع القوانين والقواعد الرقابية السارية.
  - تعزيز وعي موظفي البنك وتدريبهم في الجوانب الخاصة بالالتزام ومكافحة غسل الأموال.
  - تحديد وتقييم مخاطر عدم الالتزام التي يتعرض لها البنك.
  - المشاركة باللجان المنبثقة عن الإدارة التنفيذية.
- 3-8 وظيفة إدارة المخاطر.
  - ينبغي أن يكون لدى كل بنك هيكل تنظيمي واضح يشمل وحدة مستقلة لإدارة المخاطر مع تحديد واضح للأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر وتعريف المهام والمسؤوليات وبالتحديد سلطات ومهام رئيس إدارة المخاطر مع ضرورة تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لتفادي أي تعارض في المصالح، على أن يكون لإدارة المخاطر اتصال مباشر مع المجلس ولجنة المخاطر بالبنك وتقوم برفع تقارير دورية لهم وفقاً لأهمية المعلومات التي يتم الإبلاغ عنها.
  - ويمثل الاتي أهم مهام وظيفة إدارة المخاطر بالبنك:
    - دراسة وتحليل المخاطر التي قد يتعرض لها البنك والتأكد من إجراء التحليل بدقة في وقت مبكر ومناسب ومن أهم هذه المخاطر، مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والمخاطر التشغيلية.
    - مراجعة إطار إدارة المخاطر (risk management framework) في البنك قبل اعتماده من المجلس.
    - تنفيذ خطوات عمل محددة فيما يتعلق بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر.
    - قياس مدى استمرار ملائمة وفاعلية خطوات العمل الخاصة بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وإجراء أية تعديلات عليها، إذا لزم الأمر، وفقاً لتطورات السوق والبيئة التي يعمل فيها البنك.
    - يجب أن تشمل السياسات المعتمدة من قبل مجلس إدارة البنك الحدود المقبولة للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك، مع ضرورة اتساق تلك الحدود مع مدى قدرة البنك على تقبل المخاطر ومدى ملائمة ذلك مع حجم رأس المال، مع الأخذ في الاعتبار نظام قياس المخاطر بالبنك وعملية إدارة المخاطر ككل.
    - تقديم التوصيات للجنة المخاطر عن تعرضات البنك للمخاطر وتسجيل حالات الاستثناءات من سياسة إدارة المخاطر.
    - ينبغي أن يتوافر لدى البنك نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة خاصة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر وضمان كفاءة نظام إدارة المعلومات بحيث يتيح إمداد الإدارة العليا بالبنك وكذلك لجنة المخاطر والمجلس بتقارير دورية ربع سنوية على أقل تقدير، تعكس مدى



التزام البنك بحدود المخاطر الموضوعة وتوضح التجاوزات عن هذه الحدود وأسبابها والخطوة التصحيحية لمعالجة الانحرافات السلبية.

- يجب أن تعرض تقارير الإدارة بشكل سهل فهمه بما يمكن أعضاء المجلس من تقييم المخاطر المعروضة واتخاذ القرار المناسب بشأنها وبالأخص فيما يتعلق بنتائج اختبارات التحمل، وبحيث يمكن استخدامها لأغراض الإفصاح.

#### 9- تعارض المصالح:

على المجلس اعتماد سياسات وميثاق للسلوك المهني - والتي تتضمن ما يخص تعارض المصالح - وتعميمها على جميع العاملين بالبنك وبحيث تتضمن بحد أدنى قواعد وإجراءات تنظم التعاملات مع ذوي العلاقة وتقوم الدوائر الرقابية في البنك بالتأكد من أن التعامل مع ذوي العلاقة قد تم وفق السياسات والإجراءات المعتمدة ، وعلى المجلس التأكد من أن الإدارة التنفيذية تتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعمالها وتتجنب تعارض المصالح.

#### 10- الإفصاح والشفافية:

- على المجلس التأكد من نشر المعلومات المالية وغير المالية التي تهم أصحاب المصالح.
- يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك نصاً يفيد أن المجلس مسئول عن دقة وكفاية البيانات المالية للبنك والمعلومات الواردة في ذلك التقرير، وعن كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.
- على المجلس أن يتأكد من التزام البنك بالإفصاحات التي حددتها المعايير الدولية للإبلاغ المالي (IFRS) ومعايير المحاسبة الدولية (IAS) وتعليمات البنك المركزي والتشريعات الأخرى ذات العلاقة وأن يتأكد من الإدارة التنفيذية علي علم بالتغيرات التي تطرأ على المعايير الدولية للإبلاغ المالي.
- على المجلس التأكد من تضمين التقرير السنوي للبنك والتقارير الربع سنوية إفصاحات تتيح لأصحاب المصالح الاطلاع على نتائج العمليات والوضع المالي للبنك.

على مجلس الإدارة التأكد من أن التقرير السنوي والتقارير الربع أو النصف سنوية للبنك تتضمن ما يلي كحد أدنى:

- هيكل وتكوين مجلس إدارة البنك.
- هيكل الملكية الخاص بالبنك.
- الهيكل التنظيمي للبنك وعلى سبيل المثال: الهيكل العام للوظائف، قطاعات العمل، الشركات التابعة وذات المصلحة المشتركة ولجان المجلس.
- ميثاق سلوكيات العمل لدى البنك.
- سياسات البنك فيما يتعلق بتعارض المصالح والمعاملات مع الأطراف المرتبطة.
- سياسة البنك الخاصة بممارسات الحوكمة.
- سياسات البنك الخاصة بالمرتبات والمكافآت متضمناً الإفصاح عن القيمة الإجمالية لما يتقاضاه العشرون أصحاب المكافآت والمرتبات الأكبر في البنك مجتمعين، وعلى أن يشمل ذلك المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية.
- السياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للبنك وما تم بشأنها.

#### 11- بيئة الضبط والرقابة الداخلية:

##### 11-1 أنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

- تتم مراجعة هيكل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل التفتيش والمراجع الخارجي، مرة واحدة على الأقل سنوياً. نمنن
- يقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية على الإبلاغ المالي ( financial reporting ) وبحيث يتضمن التقرير ما يلي:-
  - فقرة توضح مسؤولية الإدارة التنفيذية عن وضع أنظمة ضبط ورقابة داخلية على الإبلاغ المالي في البنك والمحافظة على تلك الأنظمة.
  - فقرة حول إطار العمل الذي قامت الإدارة التنفيذية باستخدامه لتقييم فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.
  - تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وكما هو بتاريخ البيانات المالية التي يتضمنها التقرير السنوي للبنك.
  - الإفصاح عن أي نقاط ضعف في أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ذات قيمة جوهرية.
  - تقرير من المراجع الخارجي بشأن تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.
  - يقوم البنك بوضع إجراءات تمكن الموظفين من الإبلاغ وبشكل سري في حينه عن وجود مخاوف بخصوص احتمالية حدوث مخالفات، وبشكل يسمح بأن يتم التحقيق باستقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها، ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل لجنة المراجعة.

#### 2-11 التفتيش:

- يوفر البنك لإدارة التفتيش العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة وبحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب ويكون لإدارة التفتيش حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة اليها وعلى النحو المطلوب .
- على البنك توثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التفتيش المعتمد من المجلس وتعميمه داخل البنك على أن يتضمن ما يلي:
  - وضع إجراءات للتفتيش تتماشى مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.
  - اعداد خطة سنوية معتمدة بحيث تكون مستمدة من الخطة الاستراتيجية للبنك وعلى أن تشمل معظم أنشطة البنك ووحداته التنظيمية بما فيها إدارة المخاطر، وذلك حسب درجة المخاطر في تلك الأنشطة.
  - اعداد تقرير سنوي حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية للحد من المخاطر التي يتعرض لها البنك والعمل على تقديم التوصيات المناسبة لتصويب نقاط الضعف.
  - متابعة المخالفات والملاحظات الواردة في تقارير السلطات الرقابية والمراجع الخارجي والتأكد من العمل على معالجتها ومن وجود الضوابط المناسبة لدى الإدارة التنفيذية لعدم تكرارها.
  - التأكد من توفر الإجراءات اللازمة لوجود استلام، معالجة، والاحتفاظ بشكاوى عملاء البنك والملاحظات المتعلقة بالنظام المحاسبي، الضبط والرقابة الداخلية، وعمليات التفتيش، ورفع تقارير دورية بها.
  - الاحتفاظ بتقارير وأوراق التفتيش، ولمدة تتفق وأحكام التشريعات النافذة بهذا الخصوص بشكل منظم وآمن وأن تكون جاهزة للاطلاع عليها من قبل السلطات الرقابية والمراجع الخارجي.
  - تقوم إدارة التفتيش والرقابة الداخلية برفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة ورئيس مجلس الإدارة.



- يجب ان لا يكلف موظفو التفتيش والرقابة الداخلية باي مسئوليات تنفيذية، وتكون ادارة التفتيش والرقابة الداخلية مسئولة عن اقتراح هيكل ونطاق التفتيش كما تكون مسئولة عن اعلام لجنة المراجعة عن اي احتمالية لوجود تعارض في المصالح.
- تمارس ادارة التفتيش والرقابة الداخلية مهامها وتعد تقريرها كاملا دون اي تدخل خارجي، ويحق لها مناقشة تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.
- تتضمن المسؤولية الاساسية لإدارة التفتيش والرقابة الداخلية والتي يجب ان تقوم على اساس المخاطر - مراجعة وبحد أدنى ما يلي: -
- عمليات الابلاغ المالي في البنك (للتأكد من ان المعلومات الرئيسية حول الامور المالية والادارية والعمليات تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب).
- الامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والاجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.

### 3-11 الادارة المالية:

- وفقا لمتطلبات أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومتطلبات المعايير الدولية للتقارير المالية فإنه يجب ان يتوفر لدى البنك وبحد أدنى ما يلي:
- أنظمة مالية ومحاسبية تساعد على اظهار الوضع المالي الحقيقي للبنك وتوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وبما يمكنه من اعداد البيانات المالية الدورية والسنوية وبما ينسجم مع المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) international financial reports standards
  - أنظمة مالية ومحاسبية ومستندية سليمة ومكتوبة تضمن اثبات العمليات المالية فور حدوثها.
  - اجراءات مكتوبة للتأكد من حفظ السجلات بشكل منتظم وآمن ولمدة لا تقل عن الفترة المنصوص عليها في التشريعات السارية، وبشكل يسهل المراجعة والتفتيش عليها.
  - اجراءات مراجعة دورية وخاصة على القيود المحاسبية للتأكد من ان تسجيلها قد تم بشكل سليم.
  - آلية تمكن من التأكد من جودة المعلومات والبيانات المالية المقدمة للسلطات الرقابية.
  - كافة الوسائل الفنية الضرورية والنسخ الاحتياطية لضمان استمرارية العمليات لديه.
  - نظم رقابية مناسبة تشمل كافة أنظمة البنك وذلك لضمان اجراء كل عملية من عمليات البنك حسب القواعد وبحيث تنسجم مع التشريعات النافذة في مصر والأردن وفلسطين كل فيما يخصه وتتسم بالدقة.
- على أن يراعى ما يلي: -

أ- تنفيذها بموجب دليل عمل الوحدة المعنية.

ب- تنفيذها من قبل الشخص المخول.

ج- توثق وتحفظ في السجلات المناسبة وفق التشريعات النافذة.

### 4-11 إدارة تكنولوجيا المعلومات:

- يجب ان تكفل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية فاعليه وسلامة ادارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها لدى البنك وبحد أدنى الامور التالية:
- وضع خطة إستراتيجية تعنى بإدارة موارد المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها بحيث تكون متوائمة مع خطة البنك الاستراتيجية ومعتمدة من مجلس الادارة.
  - وضع سياسات وإجراءات منبثقة عن استراتيجية البنك كفيلة بتحقيق اهدافه، على ان يتم مراجعتها بشكل مستمر من كافة الاطراف المعنية للتأكد من توافقها مع استراتيجية وخطط البنك.

- تعمل إدارة البنك التنفيذية على ايجاد الهياكل التنظيمية المناسبة واللائمة لتحقيق اهداف البنك والتي تضمن المواءمة (alignment) بين خطط إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وخطط البنك، بما في ذلك تشكيل لجنة توجيهية عليا لإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وأمن وحماية المعلومات.
- يضطلع بعملية الإدارة أشخاص ذوي كفاءة من حيث المعرفة والخبرة، بالإضافة الى وجود كادر مهني متخصص يقوم بمهامه بموجب وصف وظيفي محدد وموثق ومعتمد من مجلس الإدارة، على ان يتم استخدام اسلوب فصل المهام حفاظا على الضوابط الاحترازية التي تحول دون قيام شخص واحد من تنفيذ عملية حساسة بشكل كامل (رقابة ثنائية).
- إصدار المبادئ والمعايير اللازمة بما فيها " ميثاق اخلاقيات العمل الخاص بأمن وحماية المعلومات، والعمل بشكل مستمر على تنقيف وزيادة وعي كوادر البنك ضمن هذا الإطار.
- إيجاد التنظيم الإداري المناسب والآليات التي تعمل على تحديد وقياس وضبط ومراقبة مخاطر المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي للبنك.
- إيجاد الآليات المناسبة التي تمكن من استمرار مراقبة وقياس اداء ادارة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها للتأكد من جودة الخدمات المقدمة (سواء المقدمة من قبل الوحدات الداخلية او من قبل أطراف خارجية) لوحدات البنك المختلفة، والتأكد من أن هذه الخدمات بالمستوى المطلوب لتحقيق اهداف البنك بكفاءة وفعالية.
- الحصول على تقارير تقييم (مخاطر - ضوابط) المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها من قبل جهات رقابية مستقلة مثل التفتيش الداخلي والمراجع الخارجي، والالتزام بمعالجة نقاط الضعف بغرض التحسين والتطوير بما في ذلك تقارير تفتيش السلطات الرقابية بهذا الخصوص.

#### مع مراعاة ما يلي:-

- ان عملية تطوير/ شراء البرامج التطبيقية تتم بصورة جيدة وفعالة بحيث تلبي هذه البرامج اهداف ومتطلبات عمل وحدات البنك.
- فحص البرامج والبنية التحتية قبل تشغيلها للتأكد من مدى كفاءتها وقدرتها على تأدية الغرض المراد منها والذي يحقق اهداف البنك.
- تكاملية (مصادقية) البرامج والبنية التحتية عند اجراء اي تغيير عليها، بحيث تكون عمليات التغيير موافق عليها من قبل مالكيها بموجب موافقات اصولية موثقة.
- جودة الخدمات المقدمة من قبل الاطراف الخارجية وآلية تقديمها من حيث المحافظة على شروط السرية والدقة والتوافر والتكاملية (المصادقية)، بحيث يتم ضبط هذه الشروط من خلال اتفاقيات اصولية موثقة.
- شروط الامان للأنظمة المختلفة والبيانات المتعلقة بها من حيث حمايتها من اي تغيير غير مشروع.
- معالجة المشاكل والاحداث التي تؤثر على المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها بشكل سلبي من حيث ايجاد الآليات الكفيلة باكتشاف وتسجيل واتخاذ القرار المناسب لمواجهة مثل هذه الاحداث.

- كفاية ودقة وصلاحية البيانات المدخلة والمعالجة والمستخرجة من البرامج والانظمة المختلفة، والتأكد من استمرار عملية تحديث البيانات واخذ النسخ الاحتياطية منها وفحص اعتماديتها وحفظها بشكل يؤدي لتقليل المخاطر التي قد تؤثر سلبا عليها.

#### 5-11 متطلبات الأمن والسلامة:

- على البنك الالتزام بمتطلبات الأمن والسلامة اللازمة وبحيث تتضمن وبحد أدنى ما يلي:
  - اعداد وفحص خطة استمرارية العمل واعتمادها من مجلس الإدارة.
  - اختيار موقع البنك ووحداته التنظيمية بطريقة مناسبة بحيث لا يكون في مباني لا تتوفر فيها وسائل الحماية المناسبة اوفي منطقة يصعب معها تدبير وسائل الامن الكافية.
  - اختيار الموقع البديل لاستخدامه في حالة الازمات بما يضمن تقديم الخدمات للعملاء دون توقف.
  - اختيار مواقع الخزائن بحيث يكون بعيدا عن اماكن تواجد العملاء، واستخدام الرقابة الثنائية في الدخول إلى مواقع الخزائن وفتحها، وتسجيل عمليات الدخول في سجلات منظمة لهذه الغاية وتحصين الجدران واختيار الخزائن والأبواب بشكل يصعب التلاعب بها أو اقتحامها والعمل على مضاعفة وسائل تحصين تلك المواقع كلما دعت الحاجة لذلك.
  - إغلاق أبواب البنك الفرعية إغلاقا محكما وتحصين نوافذ مباني البنك وفرض انظمة أمن وحماية لكافة مواقع عمل البنك.
  - استخدام أجهزة الإنذار والكاميرات وربط شبكة الاتصال بالبنك مع شبكة الاتصال في غرف عمليات الشرطة او محطات الإنذار المبكر المرخصة من قبل الاجهزة الامنية وفرض الحراسة اللازمة بعد ساعات العمل في الحالات والمواقع التي تستدعي ذلك بما فيها الصراف الآلي، والاحتفاظ بأفلام الكاميرات لمدة مناسبة على ان لا تقل عن عام.
  - استخدام وسائل الحماية اللازمة في عمليات الدخول والخروج من وإلى مواقع البنك المختلفة.
  - تدريب كافة العاملين على وسائل الامن والحماية المتبعة في البنك بما فيها خطة الطوارئ.
  - تحديد سقوف للاحتفاظ بالنقد في وحدات البنك المختلفة والعمل على الالتزام بتلك السقوف وإتباع إجراءات الأمن اللازمة أثناء نقل النقد من وإلى البنك ووحداته التنظيمية أو أي جهة أخرى.
  - التأمين على جميع موجودات البنك ضد جميع الاخطار الممكن ان تتعرض لها تلك الموجودات.

## المصطلحات الفنية

- المعايير المهنية (Professional standards)
- ثقافة الحوكمة (Corporate Culture)
- ميثاق سلوكيات للعاملين والإدارة العليا (Code of Ethics)
- سياسة الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل ( Whistleblower Policy )
- سياسة خاصة لحماية الشخص الذي قام بالإبلاغ ( Whistleblower Protection Policy )
- المسائلة (Accountability)
- نظام الضوابط والتوازنات (Checks and balances System)
- المسئول التنفيذي الرئيسي (CEO)
- تعارض المصالح (Conflicts of interest)
- الإقراض الداخلي (Internal lending)
- نظم المعلومات والاتصال (Information and communication Systems)
- اختبارات التحمل (Stress Testing)
- المسؤولية الاجتماعية للبنك (Bank's Social Responsibility)