



سياسة الحوكمة بالمصرف العربي الدولي

Governance Policy

Arab International Bank



AIB

المصرف العربي الدولي

ARAB INTERNATIONAL BANK

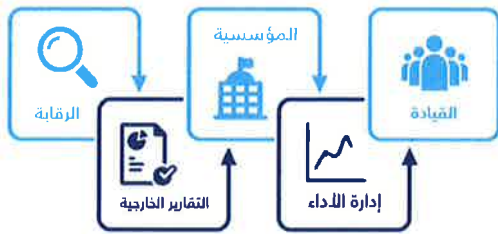
فهرس

٤	مقدمة
٦	الفصل الأول: التعريفات
٦	١. الحوكمة
٦	٢. المبادئ الأساسية للحوكمة
٧	٣. عضو مجلس الإدارة التنفيذي
٧	٤. عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي
٧	٥. عضو مجلس الإدارة المستقل
٧	٦. المساهم الرئيسي
٨	٧. الإدارة العليا
٨	٨. أصحاب المصالح
٩	الفصل الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة
٩	أولاً: حماية حقوق المساهمين
١٠	ثانياً: حماية أصحاب المصالح الأخرى
١٠	ثالثاً: مجلس الإدارة
١٠	١. تشكيل المجلس وتحقيق التوازن والاستقلالية
١٠	٢. إختصاصات مجلس الإدارة والتزامات أعضاءه
١٤	٣. أمانة سر المجلس
١٥	٤. تقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة
١٥	٥. لجان المجلس
١٥	١. لجنة المراجعة Audit Committee
١٩	٢. لجنة المخاطر Risk Committee
٢١	٣. لجنة الحوكمة والترشيحات Governance & Nominations committee
٢٢	٤. لجنة المرتبات والمكافآت Remuneration Committee
٢٣	٥. لجنة الإستثمار Investment Committee
٢٤	٦. اللجنة التنفيذية Executive Committee
٢٦	٦. العلاقة الفعالة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمصرف
٢٩	رابعاً: عناصر البيئة الرقابية
٢٩	١. إدارة التدقيق الداخلي
٣٠	٢. إدارة الإلتزام
٣٢	٣. إدارة المخاطر

٣٤	٤ . المراجع الخارجى.....
٣٤	خامساً: الإفصاح والشفافية.....
٣٦	الفصل الثالث: ميثاق السلوك المهني.....
٣٧	الفصل الرابع: دور المصرف في خدمة الأهداف الإجتماعية.....
٣٨	الفصل الخامس: تقرير الحوكمة.....

مقدمة

يعد القطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد، وتتعكس سلامته على سلامة الأداء الاقتصادي عموماً باعتبار أن البنوك هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.



لقد زاد الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والإزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن

العشرين، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي من تداعيات الإنهيارات المالية والمصرفية لعدد من الشركات الأمريكية الكبرى والمؤسسات المالية الهامة في إطار الأزمة المالية العالمية (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩).

ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المالية يرجع إلى تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية وعدم تقويمها وإدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى. ومما لا شك فيه أيضاً أنه في ظل عولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي وزيادة إنفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي الذي استتبعه استحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في استخدامها مما زاد من حجم وتنوع المخاطر المصرفية بما يستوجب ذلك كله تقدماً موازياً في نظم إدارة المخاطر وراقبتها ووضع الإجراءات الكفيلة بالحد منها، وتفعيل نظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي، وهذا أدى إلى زيادة التركيز والإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، بهدف تفعيل دور إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية للمحافظة على استقرار القطاع المصرفي ومن ثم الإستقرار الاقتصادي ككل.

وتجدر الإشارة إلي إنه لا يوجد شكل موحد للحوكمة في اقتصاديات السوق، بل أن هناك أشكال مختلفة لممارستها، وهذا يرجع إلي ما تظهره الإقتصاديات الأخذة في التحول من نظام الإقتصاد الموجه إلي اقتصاد السوق ويكمن جوهر الإختلافات باقتصاديات السوق في هيكل أسواق رأس المال، وفي أشكال وأسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، والعوامل الثقافية والتاريخية التي غالباً ما يصعب التخلص من تأثيرها، وينجم عن هذه الإختلافات التأثير علي الأشكال التنظيمية، وعلي هياكل الصناعات، وكذا علي العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال.

الفصل الأول: التعريفات

١. الحوكمة

مجموعة العلاقات التي تدعم الثقة بين إدارة المصرف ومجلس إدارته وحملة الأسهم والعاملين به وأصحاب المصالح الأخرى^١، مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لكل منهم وتتناول الحوكمة الأسلوب الذي يتبعه المجلس والإدارة العليا للمصرف لتوجيه ومباشرة شئونه وأنشطته اليومية، والتي تؤثر على ما يأتي:



- أ. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- ب. تحديد مستوى المخاطر المقبول للمصرف .
- ج. مباشرة أعمال وأنشطة المصرف اليومية.
- د. إقامة التوازن بين الالتزام بالمسئولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الاعتبار.
- هـ. التأكد من أن ممارسة أنشطة المصرف تتم بأسلوب آمن وسليم وفي إطار الإلتزام بالقوانين والضوابط السارية.
- و. إتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.

٢. المبادئ الأساسية للحوكمة

- حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بالتساوي.
- احترام وحماية مصالح وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- تحديد واجبات ومسئوليات مجلس الإدارة ولجانه والمستويات الإدارية التنفيذية.
- التأكيد علي أهمية وظائف المراجعة الداخلية والخارجية وإدارتى المخاطر والإلتزام.
- الإلتزام بمعايير ونظم الإفصاح والشفافية والممارسات المهنية السليمة.

٣. عضو مجلس الإدارة التنفيذي

هو العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً في المصرف بالإضافة إلى عضويته بمجلس الإدارة ويتقاضى راتبه الشهري أو السنوي من المصرف.

٤. عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي

هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يشغل منصباً تنفيذياً ولا يقوم بأي عمل بأي شكل من الأشكال في الإدارة التنفيذية بالمصرف ولا يتقاضى أي مرتب منه (عدا مكافآته كعضو بمجلس الإدارة ولجان المجلس)، ولا يقدم أي إستشارات مدفوعة الأجر.

٥. عضو مجلس الإدارة المستقل

يكون عضو مجلس الإدارة مستقلاً إذا توافرت فيه الشروط التالية:

١. أن يكون من ذوي الخبرة.
٢. ألا يكون موظفاً في المصرف أو أحد الأطراف المرتبطة به خلال السنوات الثلاث السابقة.
٣. ألا تكون له أية صلات قرابة بأي من أعضاء المجلس أو الإدارة العليا أو أي من الأطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الثانية.
٤. ألا تكون له أي مصالح تتعارض مع واجباته أو أن يكون من شأنها التأثير في حياديته أثناء المداولات وإتخاذ القرار.
٥. ألا يتقاضى من المصرف أي راتب أو مبلغ مالي بإستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته في المجلس ولجانه.
٦. ألا يكون مساهماً رئيسياً بالمصرف أو يمثل أحد المساهمين.
٧. ألا يكون شريكاً لمراجع حسابات المصرف أو موظفاً لديه خلال السنوات الثلاث السابقة.
٨. ألا تكون قد مضت على عضويته أكثر من ست سنوات متتالية.

٦. المساهم الرئيسي

أي شخص طبيعي أو إعتباري يمتلك بمفرده و/أو مع أطرافه المرتبطة نسبة ١٠٪ فأكثر من رأس المال المصدر.

٧. الإدارة العليا



هم كبار التنفيذيين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف اليومي على أعمال المصرف، وهم على سبيل المثال لا الحصر: أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، رئيس الإدارة المالية، رئيس إدارة الإلتزام، رئيس الإئتمان، رئيس إدارة المخاطر، رئيس الخزانه، رئيس الشئون القانونية، رئيس الموارد البشرية، رئيس الشئون الإدارية، مسئول المراجعة الداخلية، رئيس العمليات وغيرهم من رؤساء القطاعات ومديري العموم بالمصرف.

٨. أصحاب المصالح

كل من له مصلحة مع المصرف على اختلاف أنواعها مثل المساهمين والمودعين والعاملين والمستثمرين والمتعاملين مع المصرف والجهات الأخرى ذات العلاقة.

الفصل الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة

يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للقواعد والأسس التي يصدرها البنك المركزي المصري وتطبق علي البنوك العاملة في مصر، وذلك في ضوء قانون إنشائه ونظامه الأساسي. يلتزم المصرف بأن يتفق نظامه الإداري الداخلي مع الأسس السليمة للحوكمة المؤسسية بالبنوك والمؤسسات المالية من ناحية توافر الآليات والنظم الكفيلة بحماية حقوق المساهمين والأطراف ذات العلاقة وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، وذلك من خلال العمل المنظم لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والتي يتحقق من خلالها الإشراف الكامل للمجلس علي أعمال الإدارة التنفيذية.

أولاً: حماية حقوق المساهمين

تلتزم إدارة المصرف بحماية حقوق ومصالح المساهمين ومعاملتهم بصورة متساوية وذلك من خلال:-

١. حماية الحقوق الأساسية للمساهمين المتعلقة بتسجيل ونقل وتحويل الملكية وفقاً للنظام الأساسي للمصرف.

٢. كفالة حق المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية لكافة المساهمين وفقاً لقاعدة "صوت لكل سهم"، وضمان مشاركتهم الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية ويتضمن ذلك إخطارهم بموعد إجتماعها وجدول الأعمال وفقاً للنظام الأساسي للمصرف.

٣. ضمان حصول كافة المساهمين علي معلومات كافية ودقيقة ومنتظمة حول أعمال المصرف، وذلك من خلال إنشاء وتفعيل نظام معتمد ومدقق للمعلومات الإدارية، وتحديد وحدة معلومات خاصة للعلاقات مع المساهمين تتولى إمدادهم بالمعلومات في مواعيد ثابتة (كل ثلاثة شهور على الأقل).

٤. ضمان حق المساهمين في المشاركة بالقرارات المتعلقة بالتعديلات التي قد تطرأ علي النظام الأساسي للمصرف، وبصفة خاصة التعديلات المتعلقة بزيادة أو خفض رأس المال، وكذلك القرارات المتعلقة بأية معاملات غير عادية لها تأثير ملموس علي نشاط المصرف أو أصوله، والمشاركة في هذا النوع من القرارات تكفله وتنظمه مواد النظام الأساسي للمصرف.

ثانياً: حماية أصحاب المصالح الأخرى

تلتزم إدارة المصرف بحماية أصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة، ويقصد بهم جميع الأفراد والمؤسسات والجهات التي تربطها علاقة عمل بالمصرف مثل: أصحاب الحسابات والودائع، المقترضون، الدائنون، المستثمرون والعاملون كما تشمل أيضاً المجتمع ككل من خلال ممارسة المصرف للمسئولية الاجتماعية الرشيدة.



ثالثاً: مجلس الإدارة

١. تشكيل المجلس وتحقيق التوازن والاستقلالية

يكون تشكيل مجلس الإدارة وفقاً للنظام الأساسي للمصرف وينبغي أن يتكون مجلس إدارة المصرف من عدد ملائم من الأعضاء المؤهلين لمناصبهم مع التنوع المناسب في القدرات والمهارات والخبرات والمعرفة، على أن يتوافر لديهم الفهم الكامل لمهام مجلس الإدارة واللجان التي يشاركون بها.

٢. إختصاصات مجلس الإدارة والتزامات أعضاءه

يلتزم المصرف بضمان اتباع أسس الإدارة السليمة من ناحية تحقيق الإشراف الفعال لمجلس الإدارة علي الإدارة التنفيذية، لذا فإنه لتدعيم نظام الحوكمة وضمان فاعليته بالمصرف يستوجب من مجلس الإدارة ممارسة مهامه ضمن المسؤوليات التالية علي سبيل المثال لا الحصر:

١. الإجتماع مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل طبقاً للنظام الأساسي للمصرف أو وفقاً

لما يصدر من تعليمات ذات صلة من البنك المركزي، وذلك بناءً علي دعوة رئيس المجلس، أو كلما رأي رئيس المجلس مبرراً لذلك. وللمسئول التنفيذي الرئيسي بالمصرف أن يطلب من رئيس المجلس دعوته للإنعقاد علي أن يكون مصحوباً بجدول الأعمال التي يرغب في عرضها.

٢. لا يجوز أن يتغيب أي من أعضاء المجلس عن أكثر من ثلث جلسات المجلس خلال

السنة، وإلا وجب علي رئيس المجلس إخطار الجمعية العمومية للمصرف، لكي تتخذ ما تراه بشأن ذلك، مع إمكانية مشاركة الأعضاء في إجتماعات مجلس الإدارة من خلال الإتصال الهاتفي أو الإتصال عبر الفيديو وفقاً للضوابط الواردة بتعليمات البنك المركزي.

٣. على أعضاء مجلس الإدارة ممارسة مهامهم بصورة جماعية ومستقلة مع مراعاة ألا تضم مهامهم ممارسة الأعمال التنفيذية حيث يكون ذلك من إختصاص الإدارة التنفيذية، وعليهم تكريس الوقت الكافي لمسئولياتهم سواء في إطار اجتماعات المجلس أو اللجان المنبثقة عنه، والعمل بحسن نية وتجرد وجدية تامة لما هو في مصلحة المؤسسة والمساهمين.

٤. يجب أن تتم أية قرارات صادرة عن مجلس الإدارة فيما يتعلق بشؤون المساهمين بصورة عادلة ومتساوية، بحيث لا يتم تمييز احد أو بعض المساهمين بحقوق ومزايا غير مكفولة للمساهمين الآخرين من حيث حقوق التصويت أو أولوية المشاركة في زيادة رأس المال.

٥. على مجلس الإدارة إختيار جهاز الإدارة التنفيذية وشاغلي الوظائف القيادية (مديرو العموم ومن في حكمهم) أخذاً بالإعتبار التأهيل العلمي والخبرات اللازمة في المجال المصرفي لشاغلي هذه الوظائف، وذلك من خلال وضع وإعتماد بطاقات الوصف الوظيفي والخبرات المطلوبة وشروط شغل الوظائف القيادية، ونظام للترشيح والإختيار. ويجوز تفويض رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب بإختصاصات المجلس في ذلك.

٦. الإشراف على الإدارة العليا بالمصرف ومتابعة أدائها ومسائلة الإدارة والحصول منها على شرح وتفسير واضح لموضوع المسائلة، والتأكد من أن إصدار قرارات مجلس الإدارة تم بناءً على معلومات مناسبة، دقيقة وصحيحة ويتم الحصول عليها في الوقت الملائم من خلال تفعيل دور أجهزة الرقابة الداخلية ومراقبي الحسابات الخارجيون في الرقابة على أنظمة المعلومات الإدارية.

٧. على مجلس الإدارة إعتتماد استراتيجية عمل للمصرف (من ٣ - ٥ سنوات) تشكل الإطار العام الذي يعمل من خلاله المصرف لتحقيق أهدافه، وكذلك خطط عمل وأهداف مرحلية سنوية وسياسات لإدارة ومراقبة المخاطر المختلفة، وتتولى الإدارة العليا بمشاركة من المستويات التنفيذية المختلفة إعداد الخطط الاستراتيجية والمرحلية ولها في هذا الإطار الاستعانة بخبراء أو مستشارين من خارج المصرف إذا تطلب الأمر.

٨. علي مجلس الإدارة مراجعة وتوجيه استراتيجية وخطة عمل المصرف، وخطط العمل السنوية المعتمدة، ومراقبة تنفيذ الخطط وتطبيقها ومقارنه الأداء الفعلي بالأداء المستهدف من خلال تقارير المتابعة الدورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

٩. علي مجلس الإدارة اعتماد هيكل وظيفي للمصرف يتلائم مع طبيعة نشاطه وأعماله، وبما يكفل الضوابط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة، وذلك من خلال:-

- تعريف الأهداف المحددة لكل وحدة إدارية وتحديد مهامها ومسئولياتها.
 - تحديد الصلاحيات وخطوط الإتصال للمستويات التنفيذية، وبما يحقق مبدأ الرقابة الثنائية ومبدأ الفصل في المسؤوليات لتجنب تعارض المهام ومخاطر التشغيل.
 - تواجد سياسات وإجراءات وأدلة عمل معتمدة لتنفيذ العمليات ومراقبتها.
 - تواجد توصيف وظيفي لمختلف الوظائف وتحديد مؤهلات وخبرات شاغليها.
١٠. على مجلس الإدارة التأكد بصورة دورية من كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية بالمصرف اللازمة لحماية ممتلكاته وأصوله، وذلك من خلال مجموعة النظم والسياسات التي يعتمدها المجلس فضلاً عن التقارير الدورية الصادرة من الإدارات المختلفة ومراقبي الحسابات الخارجيون، بالإضافة إلي أعمال وتقارير لجنة المراجعة الداخلية المنبثقة عن المجلس.
١١. على مجلس الإدارة التأكد من ان أنشطة الرقابة والمراجعة الداخلية بالمصرف تتمتع بالأهلية (ويقصد بها أن يكون مسؤولي هذه الوحدات علي المستوي المناسب من الكفاءة والخبرة في ضوء المواصفات الموضوعية لشغل هذه الوظائف)، والإستقلالية (ويقصد بها ان يكون لهؤلاء المسؤولين خطوط تبعية فنية مباشرة للجان منبثقة عن مجلس الإدارة)، ومن أن نطاق واجراءات ودورية المراجعة تتناسب مع درجات التعرض للمخاطر المختلفة.
١٢. على مجلس الإدارة تقييم أداء المستويات التنفيذية بصورة دورية وتحديد مدى قدرتها على تنفيذ السياسات المعتمدة والإجراءات الموضوعية، وذلك من خلال مراقبة الأداء الفعلي

ومقارنته بالمخطط (الموازنات التقديرية)، ومن ثم إجراء ما يلزم من تعديلات ضرورية في ضوء نتائج التقييم.

١٣. على مجلس الإدارة مراقبة المصاريف الرأسمالية الأساسية، ويقصد بها كل ما يندرج تحت التصرف في أصول المصرف الثابتة بالبيع أو الشراء، ومراجعة التعويضات والمزايا للوظائف التنفيذية الرئيسية ولأعضاء المجلس، والتأكد من شفافية منح هذه التعويضات والمزايا وإتفاقها مع إستراتيجيات وسياسات المصرف.

١٤. على مجلس الإدارة التأكد من توافر أدوات إدارة التعارض المحتمل فيما بين مصالح المصرف ومصالح أعضاء مجلس الإدارة و/أو المساهمين والذي قد ينشأ في حالة أن يكون أحد أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو أي من الأطراف المرتبطة بهم بما في ذلك أقاربهم حتى الدرجة الثانية (وفقاً للتعريف الوارد بصفحة ٧) يمثلون جهات أخرى لها معاملات مالية مع المصرف، أو يدخلون في معاملات مالية شخصية مع المصرف، ويلزم الإفصاح عن هذه الحالات.

١٥. على مجلس الإدارة التأكد من أن أية معاملات مالية تتخذها المستويات التنفيذية يجب أن تتم بناءً على قرارات يشارك فيها أكثر من شخص واحد من ذوي المسؤوليات التنفيذية كما يلزم أن يتم تحديد مستويات الصلاحيات المالية وصلاحيات الموافقات الائتمانية والاستثمارية ضمن السياسات ذات العلاقة وتخضع للمراجعة الدورية من قبل المجلس.

١٦. على مجلس الإدارة التأكد من أن أعضاء المستويات التنفيذية بالمصرف والعاملين به يمارسون مهامهم وأعمالهم وفقاً لمعايير السلوك المهني والفني والمتعارف عليها، وذلك من خلال اعتماد معايير للسلوك المهني Code of Conduct سواء على مستوى المصرف ككل، أو على مستوى بعض الوحدات المتخصصة (على سبيل المثال: المتاجرة، الائتمان، الرقابة) مع وضع التعليمات المناسبة للتطبيق في هذا الصدد والتأكد بصورة دورية من مدى التزام وحدات المصرف المختلفة بهذه المعايير والضوابط.

٣. أمانة سر المجلس

يختار المجلس أحد العاملين بالمصرف من مستوى إداري مناسب ويكون شخص من ذوى الخبرة والكفاءة والنزاهة ويعهد إليه بمسئولية أمانة سر المجلس، ويجوز تشكيل إدارة لأمانة السر، ولا يقتصر دورها على تدوين محاضر إجتماعات المجلس بل يمتد ليشمل ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

١. الإعداد لإجتماعات المجلس والموضوعات التي تطرح في الجلسة (الأجندة) وتحضير المعلومات والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات وإرسالها إلى أعضاء المجلس في وقت كافي قبل الإجتماع.
٢. تسجيل الحضور في الإجتماعات ونكر ما إذا كان الحضور فعلياً أو بالتفويض، أو من خلال الإتصال الهاتفي، أو الإتصال عبر الفيديو وفقاً للضوابط الواردة بتعليمات البنك المركزي.
٣. إعداد محاضر الإجتماعات وتوقيعها وإرسال نسخة منها لأعضاء مجلس الإدارة لإعتمادها سواء الحاضرين فعلياً أو المشاركين عبر وسائل الإتصال، وفي حالة وجود أية تعليقات أو تعديلات من قبل أي من الأعضاء، يقوم أمين السر بتعديل المحضر وتقديمه في الجلسة التالية لإعتماده من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
٤. حفظ تسجيلات الإجتماعات وتوثيق كل ما يتعلق بقرارات المجلس والموضوعات المعروضة عليه، مع التأكد من حصول المجلس على المعلومات الهامة في وقت مناسب.
٥. متابعة تنفيذ قرارات المجلس في إطار الآلية الموضوعية لهذا الغرض.
٦. التنسيق مع كافة لجان المجلس بما يكفل الإتصال الفعال بين تلك اللجان ومجلس الإدارة.
٧. التنسيق مع لجنة الحوكمة والترشيحات في إطار إتاحة ما يلزم من معلومات لمساندة رئيس المجلس في عملية تقييم الأعضاء واللجان والمقترحات التي يقدمها المجلس للجمعية العمومية فيما يخص اختيار أو استبدال أحد الأعضاء.
٨. العمل على أن يكون أعضاء المجلس على علم بأهم ما قد يستحدث من مسؤوليات إشرافية أو قانونية نتيجة حدوث تطورات في عمليات / أنشطة المصرف أو في الإطار القانوني الخاضع له، وذلك في حدود مسؤولياته ودون تعارض مع دور الإدارات المعنية بهذه الموضوعات.
٩. تقديم المعلومات اللازمة عن المصرف للأعضاء الجدد وتقديمهم لباقي الأعضاء.

٤ - تقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة

يضع مجلس إدارة المصرف نظاماً لإجراء تقييم ذاتي سنوياً، وذلك على مستوى المجلس ولجانته كوحدة واحدة، والهدف من ذلك هو تحديد ومعالجة أية معوقات قد يراها أعضاء المجلس تؤثر في قيامه بدوره الأشرافي على الإدارة التنفيذية وعلى أعمال المصرف ونظم إدارة المخاطر والرقابه الداخليه به.

٥- لجان المجلس



يقوم مجلس إدارة المصرف بوضع القواعد والإجراءات اللازمة لتشكيل لجانه وتحديد إختصاصاتها وصلاحياتها ومدة عملها مع ضرورة الإفصاح عن تلك القواعد والإجراءات بشكل واضح، مع ضمان سهولة حصول اللجان على المعلومات الكافية من الإدارة وكذلك إمكانية استعانة اللجان بالموارد والإستشارات الخارجية لتسهيل إنجازها لمهامها على أكمل وجه.

يراعي عند تشكيل اللجان أن ترتبط خبرات أعضاء اللجان بالمهام الموكلة لكل منهم خاصة من حيث الجوانب المالية والمصرفية والإقتصادية والقانونية، وفيما يلي تشكيل وإختصاصات اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:

١. لجنة المراجعة Audit Committee

أولاً: التشكيل ودورية الإنعقاد:



➤ يصدر مجلس الإدارة قراراً بتشكيل

لجنة المراجعة وتعيين رئيس اللجنة .

➤ تتكون اللجنة من ٣ أعضاء غير تنفيذيين وتضم عضواً واحداً على الأقل ذو

خبرة في الشؤون المالية والمحاسبية.

➤ نصاب اجتماع اللجنة حضور غالبية أعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية البسيطة.

➤ تعقد اللجنة ما لا يقل عن ٤ مرات سنوياً (وبما يتزامن مع تواريخ إصدار القوائم

المالية).



AIB

الصرف العربي الدولي

ARAB INTERNATIONAL BANK

- لا يجوز لغير أعضاء اللجنة حضور اجتماعاتها إلا بناء على دعوة من رئيس اللجنة (أو من ينوب عنه في ذلك).
- يحضر اجتماعات اللجنة بناء على دعوة من رئيس اللجنة أو من ينوب عنه مراقبا الحسابات ورئيس المراجعة الداخلية ورئيس الالتزام بالإضافة إلى من ترى اللجنة دعوته من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين أو المديرين التنفيذيين أو أى من العاملين بالمصرف دون أن يكون لهم صوت معدود.
- يتم - ضمن جلسات اللجنة - عقد لجنة واحدة على الأقل خلال العام مع كل من مراقبي الحسابات ورئيس المراجعة الداخلية دون حضور الإدارة التنفيذية، ولا يشترط أن يكون حضورهم في ذات الجلسة.
- يجوز لمراقبي الحسابات و/أو لرئيس المراجعة الداخلية طلب عقد لجنة مراجعة إذا ما دعت الحاجة لذلك وفقا لتقديرهم.
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر في حالة غيابه.

ثانياً: الإختصاصات:

١. إقتراح تعيين مراقبي الحسابات الخارجيين وتحديد أتعابهم، والنظر في الأمور المتعلقة باستقالتهما أو إقالتهما.
٢. إبداء الرأي في شأن الإذن بتكليف مراقبي الحسابات بأداء خدمات لصالح المصرف بخلاف مراجعة القوائم المالية والالتعاب المقدرة عن تلك الخدمات والتأكد من أن أداء هذه الخدمات لا يتعارض مع اعمال مراجعة القوائم المالية أو يخل بمقتضيات إستقلالية مراقبي الحسابات.

٣. مناقشة ما تراه اللجنة من موضوعات مع مدير التدقيق الداخلى والمسئول عن الالتزام بالمصرف ومراقبى الحسابات، والمسئولين المختصين وكذلك ما يرى أى من هؤلاء مناقشته مع اللجنة.
٤. دراسة القوائم المالية السنوية قبل تقديمها الى مجلس الادارة لإعتمادها.
٥. الاطلاع على القوائم المالية السنوية المعدة للنشر قبل نشرها والتأكد من اتساقها مع بيانات القوائم المالية وقواعد النشر.
٦. التنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والخارجية والتأكد من عدم وجود قيود تعوق الاتصال بين مدير التدقيق الداخلى ومراقبى الحسابات وكل من مجلس الادارة ولجنة المراجعة.
٧. مراجعة خطة المراجعة الداخلية (التفتيش) السنوية وإقرارها.
٨. مراجعة التقارير المعدة من قبل ادارة التدقيق الداخلى بما فى ذلك التقارير المتعلقة بمدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالمصرف ومدى الالتزام بما ورد بها، وكذا متابعة توصيات هذه الادارة ومدى استجابة ادارة المصرف لها.
٩. مراجعة التقارير المعدة من قبل المسئول عن الالتزام بالمصرف وخاصة ما يتعلق بمخالفة التشريعات السارية واللوائح الداخلية للمصرف والتعليمات التى يصدرها البنك المركزى.
١٠. دراسة المعوقات التى تواجه عمليات المراجعة الداخلية او عمل المسئول عن الالتزام واقتراح الوسائل الكفيلة بازالتها.
١١. مراجعة تقرير ادارة التدقيق الداخلى للمصرف عن مدى توافر العاملين المؤهلين بهذه الادارة ومستوى تأهيل المسئول عن الالتزام بالمصرف ومستويات تدريبهم وتأهيلهم.
١٢. التأكد من قيام الادارة التنفيذية بالمصرف بمراجعة قيم الضمانات المقدمة من العملاء لمقابلة التمويل والتسهيلات الائتمانية المقدمة لهم دورياً وتحديد الاجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة اى انخفاض فى هذه القيم وإبلاغها لمجلس ادارة المصرف لاتخاذ قرار بشأنها.

١٣.مراجعة الاجراءات المتخذة من قبل ادارة المصرف للالتزام بالمعايير والضوابط الرقابية التي يضعها البنك المركزي والتحقق من اتخاذ الادارة للاجراءات التصحيحية في حالة مخالفتها.

١٤.التحقق من أن المصرف قد أنشأ نظاماً رقابياً واتخذ اجراءات تنفيذية لمكافحة عمليات غسل الاموال وتمويل الارهاب.

١٥.دراسة ملاحظات البنك المركزي الواردة بتقارير التفتيش الذي تم على المصرف وملاحظاته على القوائم المالية للمصرف، وإبلاغها لمجلس الادارة مصحوبة بتوصيات اللجنة.

١٦.دراسة ملاحظات مراقبي الحسابات الواردة بتقريرها على القوائم المالية للمصرف وبتقريرها الاخرى المرسله لإدارة المصرف خلال العام ، وإبلاغها لمجلس الادارة مصحوبة بتوصيات اللجنة.

ثالثاً: بيان بالتقارير الدورية المعروضة على اللجنة:

➤ التقارير الماليه الربع سنويه والسنويه.

➤ تقارير تفتيش البنك المركزي المصري ومتابعة تصويب الملاحظات الوارده بها.

➤ تقارير مراقبي الحسابات.

➤ تقارير إدارة التدقيق الداخلي:

▪ خطة التدقيق.

▪ تقاريرالنتائج والملاحظات.

▪ تقارير المتابعه وتصويب الملاحظات.

➤ تقارير إدارة الإلتزام:

▪ التقرير ربع السنوى للإلتزام.

▪ التقرير السنوى للإلتزام.

➤ تقارير كفاية الضمانات (قطاع المخاطر).



٢. لجنة المخاطر Risk Committee

أولاً: التشكيل ودورية الإنعقاد:

- تشكل لجنة المخاطر بقرار من مجلس الإدارة بعدد لا يقل عن (٣) من أعضائه، ويراعى أن تكون غالبية أعضاء اللجنة ورئيسها من غير التنفيذيين.
- تعقد اللجنة (٤) إجتماعات سنوياً على الأقل بدعوة من رئيسها، ونصاب إجتماعها حضور غالبية اعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية البسيطة وفي حالة تساوى الاصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس.
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر فى حالة غيابه.
- يحضرها رئيس إدارة المخاطر دون أن يكون له صوت معدود، كما يحضر إجتماعات اللجنة بدعوة من رئيسها أى من أعضاء الإدارة التنفيذية بالمصرف لعرض ومناقشة الموضوعات المعروضة دون أن يكون لهم صوت معدود.

ثانياً: الاختصاصات:

١. متابعة وظائف إدارة المخاطر بالمصرف، وترفع اللجنة تقاريراً دورية لمجلس الإدارة بشأن مدى الإلتزام بالإستراتيجيات والسياسات المعتمدة .
٢. مراجعة ومناقشة استراتيجيات وسياسات ادارة المخاطر بالمصرف بصورة شاملة وعرضها على مجلس الإدارة للإعتماد ومنها:
 - أ. الاطار العام للمخاطر المقبوله بالمصرف AIB Overall Risk Appetite.
 - ب. نظم وهياكل إدارة المخاطر بالمصرف وتبعيتها الإدارية واستقلالها عن إدارات الاعمال Business Unit.
 - ج. سياسات واجراءات ونظم معدلات الكفاية الرأسمالية Capital Adequacy.
 - د. نظم رقابة الحدود Limits الموضوعه على مستوى: الدول، المؤسسات المالية، الشركات والافراد، وكذلك الحدود الموضوعه لانشطة المتاجرة والاستثمار.
 - هـ. المخاطر المتعلقة بالمحفظة الائتمانية، ونظم تقدير المخاطر Obligor Risk Rating ومخاطر التركيز.

- و. المخاطر المتعلقة بمحافظ الائتمان غير المنتظم NPLS وجهود تحصيله.
- ز. المخاطر المتعلقة بالاسواق المالية واثر تقلب اسعار الفائدة والعملات والاسهم والسندات على محافظ المتاجرة المداره داخلياً أو خارجياً.
- ح. المخاطر المتعلقة بأثر تقلب اسعار الفائدة على تمويل الانشطة وتفاوت آجال استحقاق المصادر والاستخدامات Asset/Liability Mismatches.
- ط. المخاطر المتعلقة بنظم واجراءات إدارة السيولة، ومخاطر التركيز في جانب الالتزامات.
- ي. نظم إدارة مخاطر التشغيل، وخطط الطوارئ، والمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات.
- ك. نظم اختبارات الضغط Stress Testing واثرها على القوائم المالية ونسب السيولة ومعدل كفاية رأس المال.
- ل. متابعة تقرير التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ICAAP.

ثالثاً: بيان بالتقارير الدورية المعروضة على اللجنة:

➤ تقارير معدل كفاية رأس المال وإختبارات الضغط.

➤ تقارير قطاع المخاطر:

- تحليل المحفظة الائتمانية (شركات ومؤسسات - مؤسسات ماليه - SMEs - إئتمان أفراد).
 - مخاطر السوق (مخاطر أسعار العائد - مخاطر أسعار الصرف - محافظ المتاجرة).
 - مخاطر التشغيل.
 - تقارير متابعة الديون المتعثرة.
- تقرير التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ICAAP السنوي.



٣. لجنة الحوكمة والترشيحات **Governance & Nominations committee**

أولاً: التشكيل ودورية الإنعقاد:

تشكل لجنة الحوكمة والترشيحات بقرار من مجلس الإدارة من (٣) من أعضائه غير التنفيذيين.

تعقد اللجنة اجتماعين سنوياً على الأقل بدعوة من رئيسها، ونصاب إجتماعاتها حضور غالبية أعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية البسيطة وفي حالة تساوى الاصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس.



يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر فى حالة غيابه.

ويحضرها بدعوة من رئيسها أى من

أعضاء الإدارة التنفيذية بالمصرف وبالأخص مسئول الحوكمة لعرض ومناقشة الموضوعات المعروضة دون أن يكون لهم صوت معدود.

ثانياً: الاختصاصات:

١. إجراء التقييم الدورى لنظم الحوكمة بالمصرف، وبصفة خاصة ما يتعلق بخطوط التبعية

الإدارية والفنية وإستقلالية الإدارات المنوط بها مهام رقابية Control Functions.

٢. إقتراح ما هو ملائم من تغييرات على سياسات الحوكمة المعتمدة من مجلس إدارة المصرف.

٣. إعداد تقرير الحوكمة الخاص بالمصرف Governance Report.

٤. مراجعة التقرير السنوى للمصرف وبصفة خاصة ما يتضمنه من بنود وافصاحات تخص الحوكمة.

٥. دراسة ملاحظات البنك المركزى المتعلقة بنظام الحوكمة بالمصرف ورفع توصيات بشأنها لمجلس الادارة.

٦. حفظ وتوثيق ومتابعة تقارير تقييم اداء مجلس الإدارة.



AIB

الصرف العربي الدولي

ARAB INTERNATIONAL BANK

ثالثاً: بيان بالتقارير الدورية المعروضة على اللجنة:

- تقرير الحوكمة نصف السنوى.
- تقرير التقييم الذاتى لأداء مجلس الإدارة (سنوى).
- تقارير متابعة ملاحظات البنك المركزى المتعلقة بالحوكمة.

٤. لجنة المرتبات والمكافآت Remuneration Committee

أولاً: التشكيل ودورية الانعقاد:

- تشكل لجنة المرتبات والمكافآت بقرار من مجلس الإدارة من (٣) من السادة اعضاء المجلس غير التنفيذيين.
- تعقد اللجنة إجتماعين سنوياً على الاقل بدعوة من رئيسها ، ونصاب إجتماعها حضور غالبية أعضائها وتتخذ قراراتها بالاغلبية البسيطة وفى حالة تساوى الاصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس.
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر فى حالة غيابه.
- ويحضرها بدعوة من رئيسها أى من أعضاء الإدارة التنفيذية بال مصرف وبالأخص مدير الموارد البشرية لعرض ومناقشة الموضوعات المعروضة دون أن يكون لهم صوت معدود.

ثانياً: الاختصاصات:

١. دراسة المقترحات المقدمة بشأن مكافآت كبار التنفيذيين بالمصرف وأعضاء مجلس الإدارة ويشمل ذلك كافة المعاملات المالية بما فيها المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر اخرى ذات طبيعة مالية وذلك فى ضوء الأهداف المرتقب تحقيقها، وترفع توصياتها لمجلس الإدارة فى هذا الصدد.
٢. وضع نظم الإثابة لوظائف الرقابة الداخلية بالمصرف (إدارة المخاطر وإدارة الإلتزام والمراجعة الداخلية) فى ضوء الأهداف المحققة ودون الإخلال باستقلاليتهم.

٣. مراجعة وتحليل نتائج دراسات مستوى المرتبات والمزايا الممنوحة بالمصرف ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى للتأكد من قدرة المصرف على إستقطاب أفضل العناصر والإحتفاظ بها.

٤. إعداد سياسات ونظم المرتبات والمكافآت ومراجعتها دورياً وإعادة تقييمها بما يتماشى مع مستوى المخاطر الذى يتعرض له المصرف وعرضها على مجلس الإدارة للاعتماد.

٥. لجنة الإستثمار **Investment Committee**

أولاً: التشكيل ودورية الإعتقاد:

تشكل لجنة الاستثمار بقرار من مجلس الإدارة من اعضاءه التنفيذيين وغير التنفيذيين ويراعى ان تكون الاغلبية من الاعضاء غير التنفيذيين من ذوى الخبرة.



تتعد اللجنة مرتين على الأقل، خلال العام بدعوة من رئيسها، ونصاب إجتماعها حضور غالبية اعضاءها وتتخذ قراراتها بالأغلبية البسيطة وفي حالة تساوى الاصوات يرجع الجانب الذى منه الرئيس.

يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة ، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر فى حالة غيابه.

ويحضرها بدعوة من رئيسها أى من أعضاء الإدارة التنفيذية بالمصرف لعرض ومناقشة الموضوعات المعروضة دون أن يكون لهم صوت معدود.

ثانياً: الإختصاصات:

١. إعتقاد سياسات المصرف المتعلقة بالإستثمارات المباشرة قبل العرض على مجلس الإدارة.

٢. إعتاد الدراسات المتعلقة ببدايل الإستثمارات المباشرة المتاحة ورفع توصيات بشأنها للمجلس.
٣. دراسة ومناقشة التقييم المالى السنوى لأصول المصرف التى آلت ملكيتها نتيجة تسوية مديونيات وإستثماراته المباشرة وإجراءات تدوير محفظة الإستثمار المباشر.
٤. إتخاذ القرارات والتكليفات اللازمة لإجراء الدراسات الخاصة بتقييم الإستثمارات والأصول التى آلت ملكيتها نتيجة تسوية مديونيات.
٥. الموافقة على أية تعديلات بالمعالجة المحاسبية للإستثمارات المختلفة بالتنسيق مع إدارة المراقبة المالية.



٦. إحاطة مجلس الإدارة بما تقدمه اللجنة من تقارير وتوصيات وما تتخذه من إجراءات للمراجعة والتوجيه.
٧. رفع محاضر إجتماعات لجنة الإستثمار للأعتاد من مجلس الإدارة.
٨. الموافقة على الإستعانه بخبرات خارجية مثل بنوك الإستثمار وبيوت الخبرة الإستشارية فى حالات الأستحواذ أو التصفية لأحدى الإستثمارات والرجوع للسلطة المختصة للموافقة على الأتعاب.

ثالثاً: بيان بالتقارير الدورية المعروضة على اللجنة:

- تقارير تقييم الإستثمارات المباشرة.
- تقارير قطاع الإستثمار حول أداء المحفظه.

٦. اللجنة التنفيذية Executive Committee

أولاً: التشكيل ودورية الإنعقاد:

- تشكل اللجنة التنفيذية بقرار من مجلس الإدارة، ويرأسها رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وفى حالة غيابه يحل محله نائب الرئيس.

Executive
Committee

➤ تعقد اللجنة إجتماعاتها بدعوه من رئيسها كلما دعت الحاجه لذلك على أن تجتمع مرتين شهرياً على الأقل ونصاب صحة إجتماعها حضور أغلبية أعضائها وتتخذ اللجنة قراراتها بأغلبية أصوات الحاضرين من أعضائها وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس.

➤ يحضر إجتماعات اللجنة من يرى رئيس اللجنة دعوته للحضور من مديري إدارات وأقسام المصرف من غير أعضاء اللجنة لعرض موضوعات أو مناقشة مقترحات دون أن يكون لهم صوت محدود.

➤ فى حالة عدم موافقة مدير المخاطر على أى حاله إئتمانيه يتم عرض هذه الحالة على مجلس الإدارة.

➤ ولرئيس اللجنة عرض الموضوعات العاجله على الأعضاء بالتمرير، ويلزم فى هذه الحالة موافقة كل الأعضاء بالإجماع على الموضوع المعروض، وفى حالة غياب أى من أعضاء اللجنة يجوز الحصول على موافقته تليفونياً على أن يوقع على قرار اللجنة فور عودته وفى كل الأحوال تعرض الموضوعات الموافق عليها بالتمرير على أول إجتماع تال للجنة لتعزيز الموافقه.

➤ يقوم مجلس الإدارة بتحديد أمين سر اللجنة، ولرئيس اللجنة تحديد من ينوب عن أمين السر فى حالة غيابه.

ثانياً: الاختصاصات:

1. تختص بنظر كافة الموضوعات المتعلقة باعمال المصرف وعملياته اليومية، ولها صلاحيات مالية فى الحدود التى يقدرها مجلس الادارة.
2. تختص بالنظر فى كافة المقترحات المتعلقة بنظم وإجراءات وسياسات العمل، وترفع موافقاتها بشأن النظم والسياسات الى مجلس الإدارة للإعتماد.
3. لها صلاحية الموافقة على الحالات الائتمانية التى تقع ضمن حدود سلطاتها المعتمدة من مجلس الادارة .

٤. لها صلاحية دراسة وإتخاذ القرارات بشأن إدارة مساهمات المصرف في الشركات في إطار الصلاحيات المخولة للجنة من مجلس الإدارة.
٥. تختص بالنظر في المسائل المتعلقة بتطوير نظم العمل واعمال الفروع وطرح المنتجات الجديدة او القيام بحملات تسويقية .
٦. تتلقى اللجنة التقارير والتوصيات المرفوعة من كافة وحدات وادارات المصرف واللجان الداخلية.

٦. العلاقة الفعالة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمصرف

من أهم ركائز الحوكمة الفعالة في المصرف هو التعاون بين مجلس الإدارة، والإدارة العليا للمصرف، ويظهر ذلك في التحديد الواضح للسلطات والمهام بينهما ويقوم المجلس بدور هام في الإرشاد والقيادة بينما يتلخص دور الإدارة العليا في إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة والمعتمدة من قبل المجلس مع تأكيد ضرورة استقلالية المجلس وأعضائه عن الإدارة العليا، وعدم وجود أي علاقات قد تؤثر علي موضوعية الأعضاء في اتخاذ القرارات.



يقوم المجلس بالتأكد من قيام الإدارة العليا بتنفيذ السياسات المتعلقة بمنع أو الحد من الأنشطة والعلاقات أو الظروف التي يمكن أن تضعف من جودة نظام الحوكمة بالمصرف على سبيل المثال: تعارض المصالح، الإقراض الداخلي، بالإضافة إلى تمتع الأطراف ذوي الصلة أو مؤسسات بعينها بمعاملة خاصة (كالإقراض مع منح تيسيرات خاصة لا تمنح لعملاء المصرف الآخرين)، إضافة إلى ذلك التأكد من تفهم المجلس والإدارة العليا للهيكل العام للمصرف وحجم عملياته.

يتوافر لدى المصرف هيكل تنظيمي ودليل تعليمات يوضح السلطات والمسئوليات علي مستوي المصرف ويشتمل علي أهم إجراءات العمل وواجبات كل من المجلس والإدارة العليا للمصرف ويتحمل المجلس والإدارة مسؤولية تأسيس وتدعيم المعايير المهنية والإخلاقية وتعزيز ثقافة الرقابة الداخلية في المصرف ويتم وضع سياسات محددة خاصة بالممارسات المتعلقة بتلك المعايير والتأكيد على ضرورة متابعة تنفيذها من قبل العاملين.

الإدارة العليا بالمصرف هم كبار التنفيذيين الذين تقع علي عاتقهم مسؤولية الإشراف يومياً علي أعمال المصرف، كأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ورؤساء مجموعات وقطاعات المصرف علي سبيل المثال لا الحصر: مساعد العضو المنتدب المشرف علي الخزنة والتجزئة المصرفية، مساعد العضو المنتدب المشرف علي الائتمان، مدير عام أول المشرف علي الفروع والعمليات المركزية، مدير عام المراقبة المالية، مدير عام التدقيق الداخلي، مدير عام الالتزام، مدير عام المخاطر ، رئيس الإدارة القانونية.

يجب أن يتمتع أفراد الإدارة العليا بالخبرة والمعرفة والقدرات الضرورية لممارسة الإدارة والقيادة الجيدة للعاملين والعمل علي تطوير هذه الخبرات والحصول علي التدريب الملائم وفقاً لتطور حجم معاملات المصرف وتقوم الإدارة العليا بتفويض بعض المهام للعاملين بالمصرف وتأسيس هيكل تنظيمي يدعم تحمل المسؤولية ويعتبر ذلك من أهم مسؤولياتها بالإضافة إلي ضرورة متابعة الإدارة العليا للعاملين فيما تم تفويضهم به من مسؤوليات حيث تعتبر الإدارة العليا هي المسئول الأول والأساسي عن أداء المصرف أمام المجلس.

تقوم الإدارة العليا بالمصرف بمتابعة أداء مديري الإدارات والأقسام فيما يتعلق بأنشطة المصرف وعملياته ومتابعة مدي اتساقها بإجراءات العمل والسياسات الموضوعية من قبل المجلس وكذا بالقوانين والضوابط الرقابية، كذلك فإنها تكون مسئولة تحت إشراف المجلس عن وضع نظام فعال للرقابة الداخلية علي مستوى المصرف.

كما تلتزم الإدارة العليا بالمسؤوليات الآتية:

- متابعة وإدارة كافة أنشطة المصرف وعملياته بصفة يومية.
- تطبيق الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، والتأكد من فاعليتها وتقديم مقترحات بشأن تطويرها أو تعديلها.
- إتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة وتخفيف المخاطر وأساليب الحد من تأثيرها وذلك بعد إعتماها من مجلس الإدارة.
- التحقق من أن نظام الرقابة الداخلية يشمل إجراءات محددة لإحكام الرقابة علي كافة العمليات المصرفية بشكل مستمر.
- التأكد من وجود كوادر مؤهلة من ذوي الخبرة والمهارات الفنية الضرورية في كافة أنشطة وإدارات المصرف والإهتمام بالتدريب المستمر والفعال لصقل الخبرات.

- التحقق من إلتزام كافة العاملين بكل من إجراءات المصرف للرقابة الداخلية والتعليمات الصادرة من البنك المركزي المصري والجهات الرقابية الأخرى.
- رفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن ما يتعلق بالتغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي أو في السياسات لتيسير تسلسل عمليات المصرف في اطار الإلتزام بمبادئ الحوكمة، وكذا التغييرات الجوهرية في حجم واتجاه المخاطر وأثر ذلك علي الإيرادات والسلامة المالية للمؤسسة.

يقوم مجلس إدارة المصرف بتطبيق مبدأ الرقابة الثنائية حيث يتعين أن يشترك أكثر من فرد في اتخاذ القرارات الهامة للتأكد من موضوعية القرار وتجنب تعارض المصالح، بالإضافة إلي قيام الإدارة بالتأكد من نشر السياسات والإستراتيجيات علي مستوي المصرف. كذلك يقوم مجلس الإدارة بالإشراف علي أعمال الإدارة العليا للمصرف ومدى اتساقها مع سياسات المجلس باعتبار ذلك جزء هام من نظام التدقيق والتوازنات التي يجب توافره في النظام الفعال للحوكمة.

كما يقوم مجلس إدارة المصرف بتحديد مستويات وظيفية إشرافيه ملائمة في هيكله التنظيمي قادرة علي تحمل المسؤوليات، وذلك لضمان الإشراف والرقابة الفعالة على مختلف المستويات الوظيفية مع توضيح دقيق لسلطات ومسئوليات كل منها:-

- أعضاء مجلس الإدارة وذلك من خلال عضويتهم في المجلس واللجان التابعة له.
 - أعضاء مجلس الإدارة المنتدبون (وظائف الإدارة العليا).
 - رؤساء المجموعات المسئولين عن الإشراف المباشر علي قطاعات المصرف المختلفة.
 - رؤساء إدارات المصرف المختلفة.
 - وظائف المصرف المستقلة كوظيفة المخاطر، ووظيفة الإلتزام، ومجموعة التدقيق الداخلي.
- بالإضافة إلي ضرورة التأكد من ملائمة العاملين كل في وظيفته وقيامه بمهامه علي أكمل وجه.

رابعاً: عناصر البيئة الرقابية

لضمان تحقيق نظام فعال للحوكمة بالمصرف، يحتاج مجلس الإدارة إلى تعاون ومساندة المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك وظائف الرقابة الداخلية بالمصرف (إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الإلتزام وإدارة المخاطر)، وعلى كل من المجلس والإدارة العليا الإستخدام الأمثل لتوصيات وملاحظات ونتائج أعمال هذه الإدارات وملاحظات وتقارير المراجعين الخارجيين للمصرف مما يساعد الإدارة على التحقق من المعلومات التي تقر عنها بشأن صحة عمليات المصرف وأدائه.

الفصل بين مهام مسؤولي وظائف الرقابة الداخلية (إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الإلتزام وإدارة المخاطر) للمصرف بحيث تعمل بإستقلالية عن بعضها البعض ويكون الإتصال مباشر بين أى منها ومجلس إدارة المصرف والإدارة العليا.

يقع على عاتق المجلس والإدارة العليا للمصرف مسئولية ضمان توافر الموارد الكافية للإدارات الرقابية المذكورة وتوفير ما يلزم لتلك الإدارات من عاملين ذوى كفاءة وخبرة تناسب إحتياجاتهم.

١. إدارة التدقيق الداخلي

تهدف إلى التأكد من سلامة وكفاية إجراءات الرقابة الداخلية وأنها تعمل بشكل فعال وذلك من أجل ضمان سلامة العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر بالمصرف، ويقوم مدير عام التدقيق الداخلي برفع التقارير مباشرة إلي المجلس من خلال لجنة المراجعة والإدارة العليا للمصرف عند وجود أي ملاحظات أو اقتراحات تهدف إلي تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالمصرف، مع ضرورة الإفصاح عن وظائف وسلطات ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي بالمصرف على أن يتم توثيقها كتابياً، ومن أهم المهام التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي ما يلي:



أ. تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالمصرف (بما يتضمن

وظيفتي إدارة الإلتزام والمخاطر)، ورفع تقارير بالملاحظات التي تم الكشف عنها.

ب. تقييم مدى الإلتزام لدى تنفيذ أعمال المصرف بأقسامه المختلفة وفقاً لإجراءات العمل والسياسات الموضوعة.

- ج. تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعية وتناسبها مع تطورات العمل والسوق.
- د. متابعة تصويب الملاحظات التي ترفعها مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش، من قبل مدير إدارة متابعة أعمال التدقيق والتفتيش.
- هـ. وضع خطة سنوية للمراجعة الداخلية تحدد نطاق ودورية المراجعة كحد أدنى ويتم اعتمادها من لجنة المراجعة وتغطي التعليمات الصادرة عن البنك المركزي المصري.
- ضرورة العمل باستمرار على تأكيد أهمية وظائف التدقيق الداخلي وتعميم تلك الرؤية على مستوى المصرف لضمان توعية كل العاملين بأهمية وفاعلية وجود تلك الوظائف بالمصرف، وذلك من خلال تشجيع وتدعيم إستقلالية المراجعين الداخليين بالمصرف، مع ضرورة التأكد من سهولة حصولهم على التقارير والمعلومات الهامة المتعلقة بقطاعات المصرف المختلفة.
- التأكيد على ضرورة الإتصال المباشر بين إدارة التدقيق الداخلي وكل من المجلس والإدارة العليا للمصرف ولجنة المراجعة وذلك من خلال التقارير التي تعدها الإدارة وخاصة عند وجود أية ملاحظات أو مقترحات تهدف إلى تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالمصرف، كما يتم متابعة هذه الملاحظات والمقترحات التي ترفعها إدارة التدقيق الداخلي، من قبل المستوى الإداري المختص بهدف التأكد من صحتها وإعداد تقارير دورية بهدف المتابعة لتنفيذها.

٢. إدارة الإلتزام

تهدف وظيفة الإلتزام إلي إنشاء وترسيخ سياسات وأنظمة وأدوات رقابة فعالة ومتطورة وجديدة بالمصرف لضمان الإلتزام بقواعد عمل قائمة طبقاً للتشريعات والتعليمات الرقابية النافذة محلياً ودولياً وذلك لمواجهة ومكافحة أية مخاطر تؤثر على سمعة المصرف سلباً، بالأخص مخاطر الجرائم المالية بما في ذلك نشاط غسل الأموال وتمويل الإرهاب، الأمر الذي يتطلب أن يكون المصرف علي دراية كافية بمخاطر عدم الإلتزام، والتي تتمثل في التعرض لخسائر مالية أو عقوبات قانونية أو رقابية



أو ما قد يؤثر علي سمعة المصرف سلباً نتيجة لعدم الإلتزام بالقوانين السارية الواجب إتباعها وكذلك اللوائح والضوابط الصادرة عن الجهات الرقابية داخليا وخارجياً، لذلك فإن مسؤولية الحفاظ علي هذه السمعة ليست فقط مسؤولية إدارة الإلتزام ولكن هي مسؤولية جميع العاملين بالمصرف.

التأكيد على ضرورة تواجد وظيفة إلتزام دائمة وفعالة لدى المصرف، ويتمتع مسئول الإلتزام بالاستقلالية حيث يرفع تقاريره لرئيس مجلس الإدارة مباشرة وإلي مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة، ومن مهامه الآتى:

- أ. متابعة دائمة لمدى إلتزام المصرف بالقوانين الملزمة واللوائح والضوابط الرقابية بما فى ذلك نظم مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وسياسات الحوكمة الواجب إتباعها، وفى حالة وجود أية ملاحظات فإنه من الضرورى الإقرار عنها إلى المستوى المعنى من الإدارة ولجنة المراجعة.
- ب. تلقى بلاغات العاملين بالمصرف عن الممارسات غير مشروعة أو غير إخالقية فى مكان العمل



والتحقيق فيها Whistle Blower Policy

وإحالتها إلى المستويات الإدارية الأعلى.

- ج. قياس التأثير المتوقع فى حالة حدوث أية تغييرات على الإطار القانونى الذى يخضع له المصرف.

- د. التأكد من توافق أية منتجات وإجراءات يستحدثها المصرف، مع القوانين والقواعد الرقابية السارية.
- هـ. التأكد من الإفصاح الكامل عند الإعلان سواء بالنشر بالصحف أو المنشورات الإعلانية المرسلة للعملاء أو فى صالات إستقبال العملاء بفروع المصرف أو غيرها عن كافة السمات والشروط الرئيسية لكافة المنتجات والخدمات المقدمة من المصرف.

٣. إدارة المخاطر

ينبغي أن يكون لدى المصرف هيكل تنظيمي واضح يشمل وحدة مستقلة لإدارة المخاطر مع تحديد واضح للأفراد المسؤولين عن إدارة وتعريف مهامهم ومسئولياتهم وبالتحديد مهام وسلطات رئيس إدارة المخاطر، وذلك بالتوازي مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لتفادي أي تعارض في المصالح، كما يتمتع رئيس إدارة المخاطر بالإستقلالية حيث أن هناك اتصال مباشر مع مجلس الإدارة ولجنة المخاطر بالمصرف ويقوم برفع تقارير دورية لهم وفقاً لأهمية المعلومات التي يتم الإبلاغ عنها، ومن مهامه الآتى:

- أ. تحليل المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف ومن أهم هذه المخاطر: مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مع التأكد من إجراء التحليل بدقة في وقت مبكر ومناسب.
- ب. تعريف خطوات عمل محددة فيما يتعلق بقياس، ومتابعة ومراقبة المخاطر، بالإضافة إلى توافر خطط معتمدة للطوارئ (إستمرارية الأعمال، السيولة... الخ).
- ج. العمل بإستمرار علي قياس مدى ملائمة وفاعلية خطوات العمل الخاصة بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وإجراء أي تعديلات عليها، إذا لزم الأمر، وفقاً لتطورات السوق والبيئة التي يعمل فيها المصرف.

د. يجب أن تشمل السياسات الموضوعية من قبل مجلس إدارة المصرف الحدود المقبولة للمخاطر التي قد يتعرض لها المصرف ويتم مراجعتها وتقييمها دورياً من قبل لجنة المخاطر ومجلس



الإدارة، مع ضرورة إتساق تلك الحدود مع مدى قدرة المصرف على تقبل المخاطر ومدى ملائمة ذلك مع حجم رأس المال، مع الأخذ في الاعتبار قياس المخاطر بالمصرف وعملية إدارة المخاطر ككل، مع مراعاة اتخاذ اللازم لدى حدوث أي تجاوزات عن السياسات.

هـ. يتوافر لدى المصرف نظام معلومات وإتصال مناسب وفعال وخاصة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر والتأكيد علي ضرورة إمداد المجلس والإدارة العليا بالمصرف وكذلك لجنة المخاطر بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وكذلك بتقارير دورية كل ربع سنة علي الأقل، تعكس مدي إلتزام المصرف بالحدود المقبولة للمخاطر بالإضافة إلي تقارير تبين كم التجاوزات عن هذه الحدود وتوضح أسباب عدم إلتزام المصرف بها والخطة التصحيحية للإلتزام بها.

و. وجود نظام فعال لرقابة وتحليل المخاطر أخذا في الاعتبار طبيعة نشاط وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع المخاطر والذي يتضمن الآتي:

- تحديد كافة أنواع المخاطر سواء القابلة و/أو غير قابلة للقياس في شكل كمي مع تحديد عناصر الخطر الداخلي والخارجي.
- وجود إطار عمل لإدارة المخاطر يشمل نماذج التقييم وحدود معتمدة للمخاطر وأسس مراقبتها ومراجعة وتطوير تلك النماذج دورياً.
- المراجعة الدورية لمصفوفة المخاطر الكلية بالمصرف وخاصة مخاطر الإئتمان (الشركات والتجزئة المصرفية) ومخاطر السوق ومخاطر السيولة ومخاطر التشغيل.
- متابعة وتقييم دوري للنظام بهدف الموائمة بين الإجراءات الداخلية لإدارة المخاطر وظروف الأسواق ووضع معايير التحوط المصرفية المناسبة.

ز. تتضمن سياسات إدارة المخاطر آلية محددة لاختبارات الضغط "Stress Testing" بإعتبارها أحد الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر بالمصرف والتي تتم بشكل محدد وواضح خاصة فيما يتعلق بدورية وظروف إجرائها، الأساليب المستخدمة، إفتراضات وعوامل المخاطر الملائمة، الفترات الزمنية، السيناريوهات المختلفة لكافة أنواع المخاطر بما فيها سيناريوهات اسوأ الظروف، كما تتضمن نطاق هذه الإختبارات وكذلك تحديد الإجراءات الخاصة بالتوثيق وإعداد تقارير ربع سنوية للإدارة العليا، لجنة المخاطر ومجلس الإدارة وقيامهم بتقييم تلك النتائج المرسلة وإتخاذ ما يلزم من إجراءات إحترازية أو قرارات لازمة في هذا الشأن.

ح. توفير مؤشرات للإنذار المبكر تساعد في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية.

ط. يجب أن تعرض تقارير الإدارة بشكل يسهل فهمه بما يمكن أعضاء المجلس من تقييم المخاطر المعروضة واتخاذ القرار المناسب بشأنها وبالأخص فيما يتعلق بنتائج اختبارات التحمل.



٤. المراجع الخارجي

يجب أن يكون المراجع الخارجي مستقلاً عن المصرف وأعضاء مجلس إدارته وألا يكون مساهماً فيه أو عضواً ذا خبرة في مجلس إدارته وأن يتم تعيينه بقرار الجمعية العمومية مع تحديد أتعابه السنوية.

لا يجوز التعاقد مع مراقب الحسابات لأداء أية أعمال إضافية للمصرف إلا بعد موافقة لجنة المراجعة بشرط ألا يكون هذا العمل من الأعمال التي تخضع لمراجعة أو تقييم أو إبداء رأيه عند مراجعته لحسابات المصرف.

يقوم مجلس الإدارة بدور هام في التأكيد على أهمية الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين ولجنة المراجعة بالمصرف وإرسال التقارير مباشرة لها.

من الضروري أن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين مع المراجعين الخارجيين (بدون الإدارة العليا) بحضور رئيسى إدارة التدقيق الداخلى وإدارة الإلتزام على الأقل مرة سنوياً.

خامساً: الإفصاح والشفافية

يلتزم المصرف بتطبيق معايير ونظم الإفصاح والشفافية المتعارف عليها طبقاً للقواعد الرقابية الصادرة عن الجهة الرقابية ومتطلبات المعايير المهنية كما يجب أن تتضمن قائمة إفصاحات المصرف المعلومات والبيانات الهامة والضرورية عن أعماله ونظم إدارته الداخلية، وتشر الإفصاحات في التقرير السنوي للمصرف وبموقعه علي شبكة المعلومات الدولية، وكحد أدني ينبغي أن تتضمن قائمة إفصاحات المصرف ما يلي:-





AIB

المصرف العربي الدولي

ARAB INTERNATIONAL BANK

➤ نتائج التشغيل والنتائج المالية والمتمثلة في الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر، وقائمة التدفقات النقدية، والملاحظات علي البيانات المالية، وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات الخارجيون.

➤ هيكل الملكية الأساسي لرأس المال.

➤ أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالمناصب التنفيذية الرئيسية.

➤ القيمة الإجمالية لما يتقاضاه العشرون أصحاب المكافآت والمرتببات الأكبر في المصرف مجتمعين، وعلى أن يشمل ذلك المرتببات والبدلات والمزايا العينية وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية.

➤ الهيكل الوظيفي للمصرف، وسياساته المتعلقة بوضع قرارات وسياسات الإدارة موضع التنفيذ، وإجراءات التأكد من عدم تداخل السلطة فيما بين المساهمين والإدارة.

➤ النظم والآليات المطبقة لدي المصرف من أجل إدارة ومراقبة المخاطر المتعددة للعمل المصرفي والمالي.

➤ النظم والآليات المطبقة لدي المصرف من أجل إحكام الرقابة علي العمليات والأعمال بصورة فعالة.

➤ إطار ممارسة المصرف للمسئولية الإجتماعيه.

➤ نظم الحوكمه المُطبقة بالمصرف.

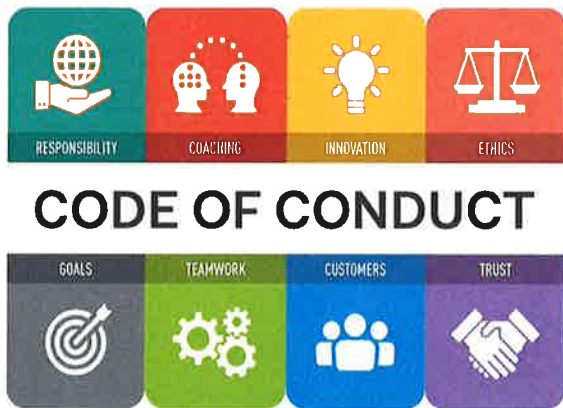
➤ سياسة تجنب تعارض المصالح.

➤ ميثاق السلوك المهني.



الفصل الثالث: ميثاق السلوك المهني

يعتبر ميثاق السلوك المهني للعاملين والإدارة العليا بال مصرف بمثابة بيان عام موضحاً به المعايير المهنية والأخلاقية المطبقة بمصرفنا ويتطلب من جميع العاملين الإلتزام بكافة ما ورد بالميثاق، ويكون الموظف مسؤولاً مسؤلاً كاملة عن كل ما جاء بالميثاق حيث يقوم بالتوقيع على إقرار يفيد بالإلتزام به قبل استلام العمل، ويخضع الميثاق لمراجعة دورية وحال وجود تعديلات على ما ورد به يتم تعميم ذلك وإتخاذ اللازم نحو إعلام كافة العاملين.



يُشكل عدم إتباع التعليمات الواردة بهذا الميثاق إنتهاكاً خطيراً ويمكن أن يؤدي إلى إتخاذ إجراءات تأديبية، قد تصل إلى حد الفصل من العمل لذا يجب على كافة العاملين الإلتزام بكل ما جاء بالميثاق، وفي حالة وجود ملاحظات ناتجة عن أي من التصرفات أو الممارسات يعتقد أنها غير صحيحة أو غير ملائمة أو غير أخلاقية،

فيقع على عاتق كافة العاملين بإختلاف مواقعهم ووظائفهم مسؤولية الإبلاغ فوراً عن تلك المخالفات لمسئول الإلتزام وفقاً لإجراءات الإخطار الواردة بسياسة الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة وحماية المُبلغ علماً بأنه لن يتم تجاهل أيه بلاغات يتم تقديمها سواء للإبلاغ عن إنتهاكات وقعت بالمصرف أو الإخطار بإمكانية وقوع مخلفات وفي حالة كون الموظف قد شارك في تلك الإنتهاكات فإبلاغه عنها سيؤخذ في الإعتبار عند إجراء أية تحقيقات بشأنها. ويتم التنسيق بين مسئول الإلتزام وكل من الشئون القانونية والموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفقاً للأضرار المترتبة على هذا الإنتهاك. ويقع على عاتق مسئول الإلتزام بالمصرف مسؤولية التحقق من مدى إلتزام المصرف بكافة التعليمات الرقابية إضافة إلى سياسات وإجراءات المصرف الداخلية ومراجعة وتحديث ميثاق سلوكيات العاملين بشكل دوري والتأكد من أنه متوافق مع السياسات والإجراءات المستحدثة بالمصرف وأيضاً المتغيرات الرقابية والقانونية الصادرة في هذا الشأن.

الفصل الرابع: دور المصرف في خدمة الأهداف الاجتماعية



يسعى المصرف إلى تحقيق السياسات ذات الصلة بالمسئولية المجتمعية بما لا يؤثر على مركزه التنافسي في السوق من خلال الركائز الأربعة (العملاء - العاملون - العمل - المجتمع) مع دعم المجتمع بأساليب مؤثرة ومساندة الاستدامة المجتمعية بكل السبل الممكنة، ومن الأهداف الاجتماعية التي يساندها المصرف:

- عدم تمويل مشروعات قد تؤثر على البيئة تأثيراً سلبياً وتمويل المشروعات المتوافقة بيئياً.
- إعداد استراتيجية متكاملة لمساندة الإقتصاد القومي عن طريق ضخ الإئتمان في قطاعات حيوية.
- يأخذ المصرف في الإعتبار المسئولية الاجتماعية تجاه العاملين ويكون ذلك من خلال الرعاية الصحية والخدمات المختلفة وذلك لتحفيز العاملين وتشجيعهم.
- يحرص المصرف على المساهمة في المبادرات والمشروعات ذات البعد الإجماعى التي ترعاها الدولة مثل: تطوير العشوائيات - دعم التعليم الأساسي ... الخ.



AIB

المصرف العربي الدولي

ARAB INTERNATIONAL BANK

الفصل الخامس: تقرير الحوكمة



يتعين على مجلس الإدارة اعتماد تقرير سنوي يوقعه رئيس مجلس الإدارة بناءً على توصية لجنة الحوكمة ويقوم بمراجعة هذا التقرير أحد مراجعي حسابات المصرف يتضمن تقييم المجلس لمدى الإلتزام بمبادئ الحوكمة ويرفع التقرير إلى الجمعية العامة في اجتماعها السنوي.

ويمكن أن يكون تقرير الحوكمة مستقلاً أو أن يكون هناك جزء مستقل عن الحوكمة في التقرير السنوي للمصرف ورأي مراجع الحسابات عن مدى التزام المصرف بمبادئ الحوكمة.

والغرض الأساسي من هذا التقرير هو عرض مدى فاعلية نظام الحوكمة بالمصرف وإيضاح المعوقات والمشاكل لمعرفة كيفية مواجهتها مستقبلياً وزيادة فاعلية نظام الحوكمة بالمصرف.