

تقرير الحوكمة السنوي ٢٠١٠





محتويات التقرير

٥	كلمة رئيس مجلس الإدارة
٦	١. تمهيد
٦	٢. إطار العمل
٦	٣. مجلس الإدارة
٧	١-٣ تشكيل مجلس الإدارة
٧	٢-٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين
٧	٣-٣ اجتماعات المجلس
٧	٤-٣ لجان المجلس
٨	- اللجنة التنفيذية للمجموعة
٨	- لجنة التدقيق والامتثال للمجموعة
٨	- لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة
٨	٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
٩	٥. الإدارة العامة
٩	١-٥ لجنة المخاطر للمجموعة
١٠	٢-٥ لجنة الائتمان للمجموعة
١٠	٣-٥ لجنة الأصول والخصوم للمجموعة
١١	٤-٥ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة
١١	٥-٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة
١١	٦-٥ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة
١٢	٧-٥ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة
١٢	٨-٥ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة
١٣	٩-٥ لجنة الموارد البشرية للمجموعة
١٣	٦. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة تتابع السلطة
١٣	١-٦ الهيكل التنظيمي
١٣	٢-٦ خطة تتابع السلطة
١٣	٧. كيفية إدارة المخاطر

١٤	٨ . نظام الرقابة الداخلية
١٤	٨-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة
١٥	٨-٢ إدارة الانضباط (الالتزام والامتثال المؤسسي) للمجموعة
١٥	٩ . مراقب الحسابات
١٦	١٠ . التصنيف
١٦	١١ . رأس المال والأسهم
١٦	١٢ . حقوق المساهمين
١٦	١٢-١ الإفصاح
١٧	١٢-٢ حقوق المساهمين
١٧	١٣ . تضارب المصالح والتداول الداخلي
١٩	الخاتمة
٢٠	مرفق

السادة مساهمي مجموعة QNB المحترمين،

تحية طيبة وبعد ،،،،

بالإشارة إلى نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية بتاريخ ٢٧ يناير ٢٠٠٩، وبالاستناد إلى المادة (٣٠) من النظام المذكور والذي يؤكد على إلزامية إعداد تقرير سنوي للحوكمة، فإنه يسرنا أن نقدم لكم طيه تقرير الحوكمة السنوي الأول الخاص بمجموعة QNB.

تحرص مجموعة QNB على تطبيق أفضل المعايير الدولية في مجال الحوكمة الرشيدة والتي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومقررات لجنة بازل والشبكة الدولية للحوكمة وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الشأن في هذا المجال، مع التأكيد التام على الالتزام الكامل بدليل إرشادات الحوكمة الصادر عن مصرف قطر المركزي.

نرى في مجموعة QNB أن الحوكمة السليمة هي القاعدة الأساسية لنجاح واستمرارية المجموعة من خلال تضافر الجهود المشتركة لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بالمشاركة، والدعم من قبل المساهمين والعملاء وأصحاب المصالح الأخرى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

يوسف حسين كمال
رئيس مجلس الإدارة

١. تمهيد

حرصاً من مجلس إدارة مجموعة QNB على تطبيق قواعد الحوكمة السليمة باعتبارها نهجاً بغاية الأهمية وجزءاً لا يتجزأ من ثقافة البنك وممارساته اليومية والإستراتيجية على حد السواء، وذلك من أجل تحسين ثقة المستثمرين الحاليين والمُرتقبين عن طريق المزيد من الشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الشركة، تهدف ممارسات الحوكمة أيضاً إلى الاهتمام بالأدوات الرقابية الداخلية والخارجية. وقد تم التوصل إلى توافق في مجموعة QNB بين مهام المجلس ومسؤولياته ومهام الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها، ويتمثل ذلك في قيام المجلس بالإشراف الشامل وتقديم التوجيهات الإستراتيجية من خلال الموافقة على المبادرات الإستراتيجية والسياسات والأهداف الرئيسية، على أن يتولى إدارة شؤون البنك اليومية الرئيس التنفيذي للمجموعة.

إلتزاماً من مجلس إدارة مجموعة QNB على تطبيق قواعد الحوكمة السليمة في البنك، حسبما نص على ذلك نظام حوكمة الشركات الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية في ٢٧ يناير ٢٠٠٩ ودليل إرشادات الحوكمة الصادر من مصرف قطر المركزي، فإن مجلس إدارة البنك قد أقر في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٦ مارس ٢٠١٠ تطبيق مجموعة جديدة وشاملة من السياسات والإجراءات ذات العلاقة بممارسات الحوكمة في مجموعة QNB ليؤكد الحرص الواضح من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمجموعة على إعطاء هذا الموضوع الاهتمام اللازم لما في ذلك من توافق مع المتطلبات القانونية والتشريعية والتوجه الحقيقي في الإلتزام بالمعايير الدولية في هذا المجال والتي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومقررات لجنة بازل والشبكة الدولية للحوكمة وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الشأن في هذا المجال.

٢. إطار العمل

أسست مجموعة QNB إطار حوكمة رسمي منذ عام ٢٠٠٧، حيث قامت بتطبيق مشروع متكامل يغطي جميع عناصر الحوكمة من خلال شركة متخصصة في هذا المجال، تضمن المشروع في حينه على تسعة مراحل متكاملة ومتصلة لغاية الوصول إلى التطبيق الأمثل لمثل هذا المشروع، وقد أعتمد في عملية تطبيق المشروع على القوانين والأنظمة الصادرة في دولة قطر بالإضافة إلى التعليمات الصادرة من مصرف قطر المركزي، وقانون مصرف قطر المركزي رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٦. وقد شمل المشروع تطبيق إجراءات شاملة للحوكمة تتضمن الإعداد الشامل للسياسات والإجراءات وأدلة العمل، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي الدقيق، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، المتطلبات الداخلية والخارجية في رفع التقارير، المهام والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة واللجان التابعة للمجلس والميثاق الخاص بكل لجنة من تلك اللجان وكذلك الحال للجان البنك التنفيذية مع بيان دورها ومسؤولياتها.

إن التطبيق الأمثل لمشروع الحوكمة لدى مجموعة QNB يوفر الضمان لمجلس الإدارة في مراقبة ممارسات البنك من الداخل. ويؤكد الاهتمام الدائم للمجلس بأهمية التطوير المستمر لممارسات الحوكمة ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. علاوة على ذلك، فإن قرار المجلس الصادر في ١٦ مارس ٢٠١٠ والخاص بالحوكمة جاء ليعزز هذا الاهتمام وذلك من خلال المراجعة المستمرة لممارسات الحوكمة مع العمل على تنفيذ التعديلات اللازمة من حين إلى آخر بغرض التوافق مع المتطلبات التشريعية المحلية والدولية في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق فإن تقرير الحوكمة السنوي المقدم إلى هيئة قطر للأسواق المالية يهدف إلى الإفصاح وبكل شفافية عن ممارسات الحوكمة التي تقوم بها مجموعة QNB والذي يجسد قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك الإلتزام بها. ويشمل ذلك ميثاق مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس وأنظمة البنك وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول الأشخاص الباطنيين، بما يضمن مراجعة مبادئ السلوك المهني بصورة دورية للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبى احتياجات البنك.

٣. مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بالإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للبنك من خلال الموافقة على اعتماد السياسات المختلفة للمجموعة بما فيها سياسات



الائتمان والاستثمار بعد مراجعتها، سواء مباشرة أو من خلال اللجان المنبثقة عن المجلس وعن طريق وضع سقف محدد للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر.

يجتمع مجلس الإدارة ست مرات في السنة على الأقل لمراجعة الموازنة السنوية والنفقات الرأسمالية وتقييم مدى تطبيق خطط العمل والموافقة عليها. ويراجع المجلس بانتظام تقدم البنك نحو تحقيق إستراتيجيته وأهدافه مع القيام بإدخال التعديلات اللازمة لهذا الغرض. كذلك ومن ضمن مسؤوليات المجلس ضمان تطبيق نظام لإطار عمل الرقابة الداخلية في البنك، بما في ذلك التدقيق الداخلي والانضباط (الالتزام) وإدارة المخاطر والرقابة المالية.

١-٣ تشكيل مجلس الإدارة

بالاستناد إلى النظام الأساسي للبنك مع الإلتزام بالقوانين والتشريعات السارية فإنه يتم تعيين أو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. بتاريخ ٧ فبراير ٢٠١٠، انعقدت الجمعية العامة للبنك وتم انتخاب أعضاء يمثلون القطاع الخاص، علاوة على ذلك قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين ممثليه لمجلس الإدارة والبالغ عددهم (٥) أعضاء، وتغطي فترة مجلس الإدارة الحالي لغاية عام ٢٠١٣.

كما تجدر الإشارة إلى أن أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB يتمتعون بالخبرة والدراية اللازمة لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك. كما أنهم سَخروا وقتهم واهتمامهم طوال السنة لأداء واجباتهم بصورة فعّالة كأعضاء في مجلس الإدارة.

حفاظاً على مبدأ الشفافية في الترشيحات لعضوية المجلس وضماناً لحقوق كافة المساهمين في الترشح لعضوية المجلس من خلال الانتخاب من طرف الجمعية العامة دون إقصاء أو حرمان، فإن المجلس يحتفظ بإشراف مباشر على عملية الترشيحات والتعيينات، حيث لم يتم إسناد هذه المهمة لأي لجنة من اللجان المنبثقة عنه. ويعتمد المجلس لاتمام هذه المهمة على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لتحديد الترشيحات مع مراعاة متطلبات مصرف قطر المركزي في هذا الشأن، علماً بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند على معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

٢-٣ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يتكون أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من (١٠) أعضاء كلهم أعضاء غير تنفيذيين ومن ضمنهم (٦) أعضاء مستقلين. مع الإشارة إلى أنه لا يقوم أي من أعضاء المجلس بتنفيذ مهام إدارية للبنك. كما لا يوجد عضو من المجلس يعمل موظفاً في البنك بفرغ كامل أو جزئي وذلك بما يتوافق مع تعليمات نظام الحوكمة. علماً بأن مجلس إدارة البنك قد أتم عمليات مراجعة أداء المجلس وتقييمه مع الأداء الشخصي للأعضاء على أساس جماعي مستخدماً بذلك أسلوب التقييم الذاتي.

٣-٣ اجتماعات المجلس

يعقد مجلس إدارة البنك اجتماعاته بصفه منتظمة بموجب النظام الأساسي وبمعدل ٦ مرات في السنة على الأقل. ويجتمع المجلس بناءً على دعوة رئيسته أو بناءً على طلب يقدمه عضوان من أعضاء المجلس. وقد اجتمع مجلس الإدارة خلال عام ٢٠١٠ عدد (٧) اجتماعات.

٤-٣ لجان المجلس

يساعد مجلس الإدارة في تولي مسؤولياته وواجباته ثلاث لجان مختصة منبثقة عن المجلس. ترفع هذه اللجان تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة وذلك لمساعدته على القيام بمهامه على أحسن وجه والارتقاء بكفاءته. وتشمل اللجان المنبثقة من المجلس على اللجنة التنفيذية للمجموعة ولجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ولجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة.

- اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف اللجنة التنفيذية للمجموعة من خمسة أعضاء من مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس باختيار رئيس اللجنة. يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات ولا يكون له حق التصويت.

تراجع اللجنة بشكل عام كافة محافظ الائتمان والاستثمار وتوافق على التسهيلات الائتمانية التي تتخطى الحد المسموح به للإدارة التنفيذية للبنك وذلك ضمن السقوف المحددة من قبل مجلس الإدارة للجنة. كما تراجع اللجنة كل ثلاثة أشهر وضع النزاعات القضائية المتعلقة وتوصي بالخطوات الواجب اتخاذها في حالة القروض المتعثرة. وقد اجتمعت اللجنة عدد (٦) إجتماعات خلال عام ٢٠١٠.

- لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

تشتمل المسؤوليات الأساسية للجنة على مراجعة البيانات المالية والتحقق من فعالية الرقابة الداخلية وأداء التدقيق الداخلي والخارجي والالتزام (الانضباط) والتحقق من فعالية نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب القائم لدى البنك ومسؤوليات رفع التقارير. وبغرض التأكيد على مبدأ الشفافية والاستقلالية لدى البنك فإن كلاً من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط (الالتزام) يتبعان وبشكل مباشر إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة، حيث يتولى كل من رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة عملية رفع التقارير والملاحظات إلى اللجنة وبشكل دوري وكلما لزم ذلك. وقد اجتمعت اللجنة عدد (٩) إجتماعات خلال عام ٢٠١٠.

- لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة

تتجمل اللجنة مسؤولية وضع إستراتيجية طويلة الأمد لمجموعة QNB، كما تعمل اللجنة على ضمان أن خطط العمل والموازنة السنوية تتماشى مع الإستراتيجية طويلة الأمد وذلك من خلال الإشراف على الأداء الربع السنوي للمجموعة. كما أن اللجنة مكلفة بتطوير إستراتيجية البنك للدعم الاجتماعي، إضافةً إلى خطط التسويق والاتصالات والعلاقات العامة.

وتقوم اللجنة دورياً، بمراجعة وتقييم المتغيرات في التطبيقات المحلية والدولية لحوكمة الشركات وتقديم التوصيات لتحسينها إلى مجلس الإدارة. كما تراجع اللجنة سياسات المجموعة وترفع توصياتها لمجلس الإدارة لمساعدته على الموافقة النهائية على هذه السياسات. كما تتضمن مهام هذه اللجنة الإشراف على رسم سياسة المكافآت في البنك سواءً لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية من خلال إطار عمل وسياسة يعتمدها المجلس، علماً بأن الموافقة النهائية على مكافآت أعضاء المجلس تبقى من مهام الجمعية العامة وهي الجهة الوحيدة المختصة في اتخاذ هذا القرار بعد عرض يقدمه المجلس. وقد اجتمعت اللجنة عدد (٤) إجتماعات خلال عام ٢٠١٠.

٤. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

بالاستناد إلى قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ والتعديلات اللاحقة وقانون مصرف قطر المركزي رقم ٣٣ لسنة ٢٠٠٦، وضع البنك سياسة خاصة بتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وبما يتوافق مع القوانين المشار إليها، علماً بأن النظام الأساسي للبنك قد حدد أطر لتحديد مكافآت المجلس تقل كثيراً عما هو منصوص عليه في قانون الشركات. كما أقرت الجمعية العامة المنعقدة في فبراير ٢٠١٠ سياسة المكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي لعام ٢٠١٠، بحيث يتم وضع آلية لتحديد مكافآت مجلس الإدارة على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها. وتشمل الآلية المعتمدة على ما يلي:

١. عرض مكافآت مجلس الإدارة على الجمعية العامة واعتمادها من قبلها سنوياً.
٢. تشمل مكافأة أعضاء المجلس كافة البدلات والأتعاب والمزايا التي يتقاضونها.
٣. يجب أن تتناسب المكافأة مع الجهد الذي يبذله أعضاء المجلس في تنمية أعمال البنك وزيادة ربحيته وكذلك على تقييمهم بموجب الآلية المعتمدة.



٤. يتم احتساب المكافأة كنسبة من الأرباح على أن لا تتجاوز (٥,٠٪) من أرباح العام.
٥. تُعامل مكافأة أعضاء المجلس كمصاريف (عبء على الأرباح).

أما فيما يخص الإدارة التنفيذية للبنك فإن لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة تختص بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقرارها حيث تستند السياسة على آلية محددة للصرف ومرتبطة بالجهد والأداء لكل موظف من خلال تقييم مساهمة كل موظف في انجاز الأعمال المطلوبة مع تجانس تام بين حجم المكافأة وهيكله المخاطر والأداء الكلي للبنك.

٥. الإدارة العامة

تعزيزاً لما نصت عليه متطلبات نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية - مادة رقم (٧) ودليل إرشادات الحوكمة الصادر عن مصرف قطر المركزي، ولضمان الفصل التام بين مهام رئيس مجلس إدارة البنك والرئيس التنفيذي للمجموعة، فقد أولى مجلس إدارة البنك هذا الجانب كل الاهتمام، حيث أنه ومنذ تأسيس البنك، تبنى المجلس سياسة واضحة مبنية على الفصل الكامل بين مهام رئيس المجلس والرئيس التنفيذي للمجموعة.

وعليه فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يقوم بإدارتها والإشراف عليها السيد/ علي شريف العمادي بوصفه الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB حيث تم تعيينه في هذا المنصب بتاريخ ٨ أغسطس ٢٠٠٥. ويساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة. يتبع للرئيس التنفيذي للمجموعة مباشرة أربعة من المدراء التنفيذيين الرئيسيين: المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية. كما يتولى عضوان آخران من الإدارة العليا للبنك مهمة رفع التقارير والملاحظات والمخالفات إلى الرئيس التنفيذي للمجموعة وهما رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة.

ويستعين الرئيس التنفيذي للمجموعة في القيام بمهامه بلجان إدارية داخلية متعددة الاختصاصات، حيث قام البنك وضمن برنامج الحوكمة المطبق منذ العام ٢٠٠٧ بتشكيل تسع لجان لكل منها اختصاصاتها. وتكون اجتماعات جميع هذه اللجان صحيحة إذا اكتمل النصاب القانوني الذي يتضمن رئيس اللجنة أو نائبه. وفي حال غياب أي عضو، يجب تسمية من ينوب عنه لحضور الاجتماع. ويتم اتخاذ القرارات على أساس الأغلبية مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات، باستثناء لجنة الائتمان للمجموعة، حيث يكون القرار بالإجماع ويتم رفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

بالإضافة إلى ذلك، هنالك فريق إدارة الأزمات في المجموعة الذي يترأسه الرئيس التنفيذي للمجموعة والمدير العام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. ويضم الفريق أعضاء من مختلف إدارات البنك. حيث يتولى فريق إدارة الأزمات في المجموعة التعامل مع القضايا التي قد تؤثر على البنك مثل السمعة، ثقة العملاء، الشؤون المالية، توفر الأنظمة وفشل العمليات في مراحل محددة مسبقاً.

فيما يلي تقديم مختصر لمختلف أعمال هذه اللجان

١-٥ لجنة المخاطر للمجموعة

يترأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، مساعد المدير العام - الائتمان والمدير التنفيذي لمخاطر العمليات. يحضر اجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط للمجموعة كمراقبين. ويشغل المدير العام - رئيس إدارة مخاطر الائتمان منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠، عقدت هذه اللجنة (٥) اجتماعات.

تقوم اللجنة بوضع وتطبيق ومراقبة إستراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطر عمل إدارة المخاطر وتحديد أدوارها ومسؤولياتها ضمن المجموعة. تراقب اللجنة أيضاً أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات: العمليات، الائتمان، السوق، الإستراتيجيات، الشؤون القانونية والسُّمعة للمجموعة.

تُرفع تقارير المخاطر لمجلس الإدارة بشكل دوري، حيث يُعتبر مجلس إدارة البنك الجهة المسؤولة عن مراجعة سياسات إدارة المخاطر في البنك والإشراف عليها.

وتتولى اللجنة مسؤولية التأكد من الانضباط وفقاً للسياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق ومتطلبات مصرف قطر المركزي والجهات التنظيمية الأخرى، بما فيها متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتشرف اللجنة كذلك على تطبيق وتنظيم عمل إدارة المخاطر وتوفير التوجيه الإستراتيجي خلال الأزمات الذي يتضمن الاتصالات الخارجية – التنسيق مع وسائل الإعلام، الجهات التنظيمية، خدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية المعنية.

٢-٥ لجنة الائتمان للمجموعة

يتأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام – رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون للخدمات المصرفية للشركات والخدمات المصرفية الدولية ومساعد المدير العام – الائتمان. يشغل رئيس إدارة الائتمان منصب أمين سر اللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل في الشهر وتتخذ القرارات بالإجماع. يتم رفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (٣٨) اجتماعاً.

تعمل اللجنة على مراجعة ورفع التوصيات بخصوص سياسات وإجراءات الائتمان المتعلقة بكافة المؤسسات التجارية والمالية ضمن المجموعة وتطبيقها عند الموافقة عليها. كما تدقق بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالاستثمار وترفع التوصيات بها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة.

كما تراجع اللجنة السلطات المفوضة فيما يتعلق بالائتمان والإستثمارات وترفع اقتراحاتها لمجلس الإدارة لإجراء التعديلات. كما ترفع توصياتها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها.

تتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملون مع المجموعة. كما تراقب اللجنة جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية، بما فيها تقييم احتمالية التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط فيما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. تزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير دورية عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة.

٣-٥ لجنة الأصول والخصوم للمجموعة

يتأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة والمدير العام – رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال والمدير العام – رئيس إدارة المخاطر ومدير عام الخزينة ورئيس إدارة الأصول والخصوم. ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة. ويشغل رئيس إدارة التقارير المالية منصب أمين سر اللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة في الشهر وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (١١) اجتماعاً.



تتولى اللجنة مراجعة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الأصول والخصوم للمجموعة ورفع التوصيات بها. كما تراقب وتقيم أداء الخزينة ومنتجاتها بما في ذلك المحافظ الاستثمارية، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر السيولة النقدية ومخاطر التعامل بالعملات الأجنبية. تعمل اللجنة أيضاً على ضمان الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها. كما تشرف اللجنة على سياسة نظام تسعير كلفة الأموال عبر المجموعة. كما تراقب الأداء المالي الشهري وأرقام الميزانية والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

٤-٥ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة

يتألف من الرئيس التنفيذي للمجموعة والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر، المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية، المدير العام - الإستراتيجيات. تتم دعوة المدراء العامين من إدارة الأعمال والعمليات، بالإضافة إلى مساعد المدير العام - إدارة التحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث الذي يشغل منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (٦) اجتماعات.

تتصب مهمة اللجنة الأساسية في تطوير إستراتيجية خمسية (خمس سنوات) تُرفع لمجلس الإدارة ليوافق عليها، إلى جانب رفع التوصيات لإجراء التعديلات على إستراتيجية البنك كلما اقتضت الحاجة. وبموازاة الإستراتيجية الخمسية، تعمل اللجنة على تطوير خطة العمل والموازنة السنوية لمجموعة QNB ومراقبة الأداء ربع السنوي مقارنة بها. كما تراقب اللجنة وتحلل التطورات التي تطرأ على حركة السوق والمراكز التنافسية والأداء الكمي والنوعي مقارنة بالمنافسين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

٥-٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يتألف من الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات والمدير العام - الخدمات الإدارية والمشاريع الخاصة. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين منهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط للمجموعة ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً من الإدارة المعنية بصفته مراقباً، كما يشغل رئيس خدمات الأعمال منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة عند الضرورة مع الإشارة إلى أن اللجنة تتخذ قراراتها بالأغلبية ويتم اللجوء إلى تصويت الرئيس التنفيذي للمجموعة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات.

تلتزم اللجنة بمبادئ الانضباط الخاصة بسياسات وتوجيهات العطاءات والمزايدات وإدارة الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة الإفصاح عن أي احتمالية لتعارض المصالح من قبل أعضاء اللجنة. وتراجع اللجنة أيضاً إجراءات الشراء والمزايدات والموافقة عليها بموازاة تشكيل مجموعات عمل المزايدات للإشراف على فتح العطاءات واختيارها وتقييمها. وتتولى اللجنة مسؤولية تدقيق لائحة المشتريات والمنتجات والخدمات المتعلقة بها والموافقة عليها. كما تقوم بإرساء المناقصات والعطاءات. وتمتلك اللجنة سلطة تشكيل لجان فرعية ضمن نطاق الصلاحية المطلوبة.

٦-٥ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يتألف من الرئيس التنفيذي للمجموعة والمدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - رئيس قطاع تكنولوجيا المعلومات بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدراء العامين للخدمات والمشاريع الخاصة، الخدمات المصرفية للأفراد، الخدمات المصرفية الدولية و QNB الإسلامي. كما أن رئيس العمليات والرقابة وجودة الأعمال عضو في هذه اللجنة. يشغل رئيس إدارة الدعم والعمليات - تكنولوجيا المعلومات منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (٤) اجتماعات.

تتولى اللجنة مسؤولية وضع المعايير المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها. كما تعتمد اللجنة الإستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحصر على ضمان تطبيقها ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم الموازنات والنفقات التشغيلية الخاصة بمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات. تضطلع اللجنة أيضاً بترتيب أولويات إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات للمجموعة والتحقق من تنفيذها بموجب البرامج المقررة. كما تراقب اللجنة وترفع تقاريرها بخصوص المؤشرات الرئيسية لأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظم المعلومات وفعاليتها.

٧-٥ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال إلى جانب المدير العام للخدمات المصرفية للشركات بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات والمدراء العامون للخدمات المصرفية للشركات، الخدمات المصرفية الدولية، QNB الإسلامي، الخزينة، الإستراتيجيات، الخدمات الإدارية والاتصالات. يشغل مساعد المدير - إدارة النقد منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (١٠) اجتماعات.

تعمل اللجنة على وضع أطر العمل وتطبيقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق. وتقوم اللجنة بتطوير خطة توسع دولية تمتد لخمس سنوات ووضع إستراتيجية للخدمات المصرفية الإسلامية بالتزامن مع الخطة الإستراتيجية المسبقة لمجموعة QNB كما تراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعايير في هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB.

بالإضافة إلى ذلك، تقيم اللجنة منتجات وخدمات المنافسين وتوصي بإجراء التعديلات على خطط الأعمال حسبما تقتضي الحاجة. كما تراجع ما يستجد من متطلبات رقابية وأثرها على إستراتيجية الأعمال ومنتجاتها. وتراقب اللجنة الالتزام بتطبيق المعايير التشغيلية المتبعة في المجموعة، وتعمل على ترتيب أولويات الأعمال في قطاعي الأعمال والعمليات والتحقق من أداء مختلف وحدات الأعمال وتحقيق أهدافها. وترفع اللجنة أيضاً التوصيات بخصوص الخطط التسويقية والترويج للعلامة التجارية للمجموعة والمشاركة في مختلف الأحداث والمناسبات بهدف تحقيق أعلى استفادة من مشاركة الموظفين والإدارة.

٨-٥ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - الخدمات الإدارية والمشاريع الخاصة بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون لتقنية المعلومات، الخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية الدولية. رؤساء أقسام خدمات الأعمال والعمليات والرقابة وجودة الأعمال هم أيضاً أعضاء في هذه اللجنة. يشغل رئيس قطاع رقابة العمليات وجودة الأعمال منصب أمين سر اللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (٦) اجتماعات.

تطبق اللجنة عمليات المراجعة الدورية لخدمات البنك التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة التعاملات والحرص على تنفيذ الإجراءات والتعديلات وضمان الكفاءة التشغيلية والإشراف على المرافق والمنشآت والمشاريع وتطبيق المبادرات الخاصة بمركزية الإدارة. تعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية ورسالة وخطط أعمال QNB كما تُعدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة لدعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. من مهام اللجنة أيضاً ترتيب أولويات الإدارة في المشاريع ذات الصلة وإدارة المصالح العقارية لمجموعة QNB، إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. كما تحصر اللجنة على تطبيق إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تطبيق المعايير الخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية وإعداد التقارير ربع السنوية لميزانية النفقات وإعادة توزيع المهام.



٩-٥ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يتأسس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - رئيس الموارد البشرية بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام - رئيس إدارة المخاطر والمدراء العامون للخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية الدولية والإستراتيجيات. رؤساء أقسام الموارد البشرية الدولية ومراكز التميز للموارد البشرية التابعة للمجموعة أعضاء في هذه اللجنة. يشغل رئيس قطاع الموارد البشرية المحلية منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين وتتخذ القرارات بالأغلبية، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرار في حال تعادل الأصوات. خلال عام ٢٠١٠ عقدت هذه اللجنة (٥) اجتماعات.

تتولى اللجنة جميع شؤون الموارد البشرية ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم القوى العاملة، التوظيف، تقييم الأداء، الترقيات، الإجراءات التأديبية، التعويضات ومراجعة المزايا الوظيفية. كما تقوم اللجنة بإدارة وتطوير الأداء الشامل والقيام بمبادرات التعلم والتطوير ومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق اقتراحاتهم. تراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية وتوصي إجراء التغييرات عند الضرورة، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق أهداف خطة توظيف الوظائف.

٦. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة تتابع السلطة

١-٦ الهيكل التنظيمي

ضمن مشروع الحوكمة الذي تم البدء به خلال عام ٢٠٠٧ أقر مجلس إدارة البنك الهيكل التنظيمي الجديد للبنك ليتوافق مع المتطلبات الإشرافية وليفطي احتياجات وخطط البنك المستقبلية في التوسع الداخلي والخارجي، حيث كان لهذا الهيكل التنظيمي دور هام وحيوي في تعزيز التوسع الخارجي للمجموعة وتطوير الخدمات المالية والمصرفية محلياً وخارجياً.

٢-٦ خطة تتابع السلطة

إدراكاً من مجلس إدارة البنك بمزايا توفر خطة لتتابع السلطة في البنك، فقد تم البدء باستحداث نظام لتحديد وتطوير أفضل الموارد البشرية للمناصب في الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى وقد حققت هذه المبادرات نتائج إيجابية حيث يستند البنك في الترقيات إلى سياسة محددة تعتمد على عمل مراجعة دقيقة للقدرات المهنية للموظفين بشكل دوري، وبغرض تعزيز هذا الجانب فقد نظم البنك خلال شهر فبراير ٢٠١٠ ندوة متخصصة للإدارة التنفيذية للبنك في هذا المجال ووضع خطة مستقبلية لتقديم هذا البرنامج للإدارة الوسطى، كما أن البنك بصدد استكمال تطبيق سياسة الإحلال خلال الفترة القادمة.

وتعتبر مجموعة QNB من المؤسسات الرائدة في دولة قطر من حيث تبني القطريين حديثي التخرج ووضع برامج التطوير الملائمة بغرض إدماجهم في البنك من خلال تنمية مهاراتهم البنكية وإكسابهم الخبرات المصرفية الملائمة لتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة لهم بالشكل المناسب وتهيئتهم لشغل مناصب قيادية في البنك على المدى القصير والبعيد. وترعى مجموعة QNB برنامج إدارة ورعاية المتفوقين القطريين الذي انطلق في بداية ٢٠١٠ ويستمر البرنامج لمدة خمس أعوام قادمة، حيث يقوم مركز التدريب والتطوير بالبنك بوضع وتنفيذ هذه الخطة بإشراف ودعم من الإدارة التنفيذية للمجموعة لما في ذلك من مصلحة إستراتيجية مستقبلية على ضوء الإستراتيجية العامة لمجموعة QNB.

٧. كفاءة إدارة المخاطر

تتم ممارسة إدارة المخاطر من قبل العديد من المستويات بالبنك، بما في ذلك مستوى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، ومستوى فريق الإدارة التنفيذية

العليا ومختلف أعضاء اللجان الإدارية. وقد مكن هذا المنهج، إضافة إلى نموذج إدارة المخاطر المركزي ذي النقاط الخمس، مجموعة QNB من إدارة مخاطر الائتمان والسوق، مخاطر تقنية المعلومات والمخاطر القانونية والتشغيلية. كما تُسهّل التقييمات الروتينية التي يقوم بها فريق متخصص ضمن إدارة المخاطر من اتخاذ الإجراءات التي تقلل من نسبة التعرض للمخاطر. كما تضمن إدارة مخاطر المجموعة إبقاء مجلس الإدارة مطلعاً على المخاطر الرئيسية التي قد تواجه البنك إلى جانب عدد من المواضيع الأخرى وذلك من خلال تقارير دورية. ومن المواضيع الثابتة التي يحرص البنك على مناقشتها المخاطر العشر الأهم التي تواجه البنك حسب تقييم لجنة المخاطر للمجموعة ولائحة بالمخاطر والخسائر التي قد تنشأ كما تشمل المؤشرات الرئيسية لمخاطر الائتمان، تحديات استمرارية الأعمال، مواضيع الأمن المعلوماتي، كفاية رأس المال والقضايا القانونية التي قد يقوم بها البنك أو يواجهها.

وفي الوقت الذي عزز البنك من انتشاره في أسواق جديدة خلال عام ٢٠١٠، تستمر مجموعة QNB بتبني منهج حذر فيما يتعلق بالأعمال وتقييم المخاطر المحتملة قبل الإقدام على أي خطوة إستراتيجية.

كما يحرص البنك على تدعيم نظم العمليات إذ يواصل بصفه مستمرة مقابلة التزاماته تجاه الدعامات الأولى لبازل II. ويقوم حالياً بالوفاء بكل متطلبات الدعامات الثانية لبازل II. كما قام البنك بتحديث نظم الخزينة وإدخال أحدث التكنولوجيا في هذا المجال وعزز مستوى التدابير الأمنية على موجوداته وأنظمتها الآلية.

كما قام البنك بتحديث عمليات غرفة الكمبيوتر المركزية للوفاء بمعايير شهادة إيزو ٢٧٠٠١. وفي إطار حرصه على حماية الأصول الفنية، يعمل البنك حالياً، وبالتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالأمن المعلوماتي، على تطبيق المعايير الدولية لنظام الدفع بالبطاقات، بالإضافة إلى مكافحة التزوير عبر الإنترنت على مدار الساعة.

٨. نظام الرقابة الداخلية

إن مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية كاملة عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB. حيث تم إنشاء سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة وتحديد حدود فاصلة للمسئولية والأداء لمرافقة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التمويل لتنفيذ العمليات اليومية. كما يتم وضع سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام وعمليات التنفيذ علاوة على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية وتعتبر الإدارة التنفيذية للبنك هي المسؤولة عن الرقابة العامة لهذه الأنظمة مع المدراء العامون ومدراء الإدارات والأقسام ومدراء الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في البنك. وتعمل الأدوات الرقابية الداخلية القائمة والمطبقة على توفير التأكيد المطمئن وليس المطلق لسلامة وصحة البيانات المالية وحفظ وضمان الأصول والكشف عن أي غش أو مسؤولية ضمنية أو خسارة أو أي أخطاء مادية متعمدة مع الالتزام بالقوانين المطبقة والأنظمة الموضوعية.

وتقوم لجنة التدقيق والاضباط للمجموعة في هذا الصدد والنيابة عن المجلس بمراجعة دورية لإطار الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية من خلال أعمال التقييم التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الانضباط (الالتزام) بالإضافة لعمليات المراجعة التي يقوم بها مراقب الحسابات الخارجي. وبناءً على الملاحظات والتوصيات والنصائح المقدمة من لجنة التدقيق والاضباط للمجموعة يتأكد المجلس من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك، حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط (الالتزام) للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام وذلك من خلال ما يلي:

٨-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة

تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بلعب دور حيوي في مساعدة الإدارة التنفيذية للمجموعة على تحسين الكيفية التي تمارس بها أعمالها، علاوة على القيام بمهام التدقيق للتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات. ويركز التدقيق الداخلي على مدى فاعلية أنظمة العمل والرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف. وترفع الإدارة مباشرة إلى لجنة التدقيق والاضباط للمجموعة توصياتها للتقليل من المخاطر، وهذا من شأنه مساعدة الإدارة التنفيذية للبنك على تطوير أدوات إدارة المخاطر وإجراءات الحوكمة.



٢-٨ إدارة الانضباط (الالتزام والامتثال المؤسسي) للمجموعة

تعمل إدارة الانضباط (الالتزام) على مراقبة وتقييم جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالمجموعة وبما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي والقوانين والمعايير ذات الصلة بالدول التي تعمل فيها مجموعة QNB. أقر مجلس إدارة البنك في عام ٢٠٠٥ ميثاق العمل الخاص بإدارة الانضباط (الالتزام) واعتبارها إدارة مستقلة تابعة للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. وترفع الإدارة تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. خلال عام ٢٠١٠، نتيجة لالتزام البنك بتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية، لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية.

خلال عامي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، كثفت إدارة الانضباط للمجموعة جهودها للتأكد من تطبيق تعليمات هيئة قطر للأسواق المالية والتي تحدد متطلبات الحوكمة للشركات العامة العاملة في دولة قطر.

كما أتمت إدارة الانضباط للمجموعة عدداً من البحوث والدراسات ركزت على أسواق إقليمية جديدة يرغب البنك في العمل بها، وذلك لضمان توفر تفهم أفضل للمتطلبات التشريعية والقانونية في هذه الدول. كما تحرص الإدارة على تبني «فلسفة القيمة المضافة» عند بحث المجموعة عن أية فرصة إستراتيجية. حيث يتمحور دور إدارة الانضباط (الالتزام) للمجموعة حول الأهداف التالية :

- تعزيز الشفافية والإفصاح: تلتزم مجموعة QNB بأعلى معايير الانفتاح والاستقامة والمسؤولية، والذي يُعزز المراقبة الفعالة لمبادئ الالتزام من خلال تطبيق سياسة الإفصاح المبكر التي تشجع الموظفين على الإبلاغ عن السلوك الخاطئ بدون خوف من المسائلة.
- زيادة الوعي بقضايا الانضباط (الالتزام) داخل مجموعة البنك، حيث يتم الرد على جميع الاستفسارات المتعلقة بالمتطلبات القانونية لمجموعة QNB حول المعايير والقوانين المتبعة. كما يتم دورياً عقد الدورات التدريبية لموظفي البنك بغرض زيادة الوعي حول مبادئ الالتزام/ مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وسياسة الإفصاح المبكر.
- بغرض تجنب البنك من الدخول في أي عمليات مشتببه بظلوها في عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فإن إدارة الانضباط (الالتزام) تطبق العديد من أنظمة الرقابة الحازمة والفعالة من خلال متابعة جميع المعاملات المالية وحسابات العملاء يومياً وشهرياً وفقاً لتعليمات مصرف قطر المركزي وتوصيات اللجنة المالية الدولية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (FATF).

٩. مراقب الحسابات

عملاً بمقتضيات قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ مادة (١٤١)، تُعين الجمعية العامة للبنك مراقب حسابات لمدة سنة مالية واحدة بناءً على توصية ترفعها لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقدير أتعابه ويجوز لها إعادة تعيينه، على أن لا تتجاوز مدة التعيين خمس سنوات متصلة. ويقوم حالياً مكتب كي بي إم جي (KPMG) (سجل مراقبي الحسابات القطري رقم ٢٥١) بمهام مراقب حسابات البنك لغاية ٣١ ديسمبر ٢٠١٠. حيث يحضر مراقب الحسابات اجتماعات الجمعية العامة للبنك لتقديم تقريره والرد على استفسارات المساهمين.

- تعرضت المادة رقم (١٩) من نظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية والخاصة بالمدقق الخارجي، بند (١٩-٥) على ضرورة قيام الشركات المدرجة في السوق بتغيير مدققها الخارجي كل ثلاث سنوات، في حين أن قانون الشركات التجارية رقم (٥) لعام ٢٠٠٢ مادة رقم (١٤١) نص على أنه يجوز للشركة المساهمة تعيين مدقق خارجي لمدة تصل إلى (٥) سنوات، علاوة على ذلك فإن تعليمات مصرف قطر المركزي - الإصدار الثاني عشر لعام ٢٠١٠ صفحة (٣١١) أكدت على ضرورة تعيين المدقق الخارجي وفقاً لأحكام المادة رقم (١٤١) من قانون الشركات التجارية رقم (٥) لعام ٢٠٠٢، كما اشترطت تعليمات مصرف قطر المركزي عدم إعادة تعيين المدقق الخارجي قبل مرور عامين من انتهاء آخر تعيين له. ومن هنا فإن البنك يؤكد التزامه بتطبيق مواد قانون الشركات رقم (٥) لعام ٢٠٠٢ وتعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الخصوص.

● نص البند (١٩-١) من نظام حوكمة الشركات بإلزام المدقق الخارجي بإجراء تدقيق خارجي مستقل سنوي ونصف سنوي، فإننا نشير إلى أنه وفقاً للمعايير الدولية والخاصة بإجراءات المراجعة وكذلك تعليمات مصرف قطر المركزي والخاصة بتقارير مراقب الحسابات القانوني، فإن المدقق الخارجي مُلزم بالقيام بتدقيق البيانات المالية مرة واحدة في نهاية السنة والتي تتضمن رأي مراقب الحسابات حسب المعايير الدولية التي تحكم ذلك. أما بخصوص التقارير المالية (الربع سنوية) المعدة للنشر فإن عملية إعدادها تقع على عاتق إدارة البنك وأن إجراءات المراجعة تتم من قبل المدقق الخارجي وفقاً للمعيار الدولي الخاص بإجراءات المراجعة رقم (٢٤١٠) وحيث أن مصرف قطر المركزي لم يُلزم المدقق الخارجي بالقيام بعمليات تدقيق نصف سنوية، فإننا نرى الحاجة إلى مراجعة مدى إلزامية هذا البند على المؤسسات المالية كون مصرف قطر المركزي قد أكد على أن البيانات نصف السنوية يتم مراجعتها دون التطرق إلى تدقيقها، وذلك عملاً بالمعايير الدولية الخاصة بهذا الجانب، ومن هنا فإننا نرى الحاجة إلى النظر في هذا الجانب ليكون متوافق مع المعايير الدولية وملزم لجميع الشركات المالية المدرجة في بورصة قطر. علاوة على ذلك فإن المادة رقم (٤٨) من نظام طرح وإدراج الأوراق المالية الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية قد نصت على أن تكون التقارير النصف سنوية مُراجعة والتقارير السنوية مُدققة.

١٠. التصنيف

قامت وكالة ستاندرد آند بورز في مارس ٢٠١٠ بتأكيد التصنيف الائتماني لمجموعة QNB عند A+ على المدى الطويل، وعند A1 على المدى القصير مع آفاق مستقبلية مستقرة (Stable Outlook). ويُعد تصنيف مجموعة QNB من قبل كافة وكالات التصنيف العالمية من بين الأعلى في المنطقة.

الجدول التالي يبين تصنيف المجموعة من قبل أهم وكالات التصنيف العالمية:

فيتش	كابيتال انتليجنس	ستاندرد آند بورز	موديز	التصنيف الائتماني على المدى الطويل لمجموعة QNB
A+	AA-	A+	Aa3	

١١. رأس المال والأسهم

في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠ بلغ رأس مال البنك ٢٩٠,٥٧٠,٩١٤ ريال قطري موزع على ٢٩,٠٢٩,٤٥٧ سهم، قيمة كل سهم منها ١٠ ريال قطري، علماً بأن البنك لا يحتفظ بأية شهادات إيداع دولية. منذ تأسيس البنك في عام ١٩٦٤، ظلت هيكلية ملكيته مستقرة مع امتلاك جهاز قطر للاستثمار، الذراع الاستثماري لدولة قطر، على نسبة ٥٠٪، بينما يملك القطاع الخاص نسبة ٥٠٪ المتبقية. وتعكس تشكيلة المجلس هيكلية الملكية، إذ أن خمسة أعضاء من أصل عشرة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة يمثلون جهاز قطر للاستثمار. أما الأعضاء الخمسة الآخرين، فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون من خلال الجمعية العامة.

١٢. حقوق المساهمين

١٢-١ الإفصاح

تتقيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم على تقديم كافة التقارير المالية والرقابية وكافة المعلومات بصفة دقيقة وشفافة بما في ذلك البيانات المالية وتقارير المصرف المركزي والإفصاحات الخاصة ببورصة قطر. وتعتبر مجموعة QNB من أوائل المؤسسات المالية التي تقوم بنشر بياناتها المالية وعقد جمعياتها العامة على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المُقدم لهيئة قطر للأسواق المالية يتضمن معلومات تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة مع مختصر يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (مرفق).

تؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المقدمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كذلك الحال فإن جميع التقارير المالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعايير الدولية للتقارير المالية ومتطلباتها. حيث يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة بأنهم قد حصلوا على كافة المعلومات الضرورية، وأن التدقيق قد أُجري وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

١٢-٢ حقوق المساهمين

تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتشر المعلومات للمستثمرين والأطراف ذوي العلاقة بشكل منتظم وذلك عن طريق الموقع الإلكتروني للبنك وكذلك عن طريق وسائل الإعلام المتعددة. وقد طُور البنك نسخة مستحدثة على صفحته على الانترنت ضمن موقع www.qnb.com.qa تشمل البيانات المفصلة للمساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى هامة عن الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

يتم عقد اجتماع الجمعية العامة للمساهمين خلال شهرين من نهاية السنة المالية بما يتوافق مع المتطلبات القانونية (قانون الشركات التجارية رقم ٥ لسنة ٢٠٠٢) كما يتم الإخطار عن هذا الاجتماع قبل موعده بموجب قانون الشركات والنظام الأساسي للبنك. كما يُنشر الإعلان على صفحة البنك على شبكة الانترنت. ويتم توفير التقرير السنوي والقوائم المالية للمساهمين قبل (١٥) يوماً من تاريخ الاجتماع على الأقل بغرض إتاحة الفرصة للمساهمين لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقيّة أعضاء المجلس. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في اجتماع الجمعية العامة شخصياً أو عن طريق تفويض مساهم آخر يصوت نيابة عنهم.

● نصت المادة رقم (٢٧) من النظام والخاصة بحقوق المساهمين فيما يتعلق بتوزيع الأرباح على ضرورة قيام مجلس الإدارة بتقديم سياسة واضحة ومحددة إلى الجمعية العامة تحكم توزيع الأرباح مع تقديم شرح وإيف عن خلفية وتعليل هذه السياسة. نعتقد بضرورة طرح الموضوع للنقاش لتحديد المقصود من السياسة المطلوب وضعها، حيث أن الشركات لا يمكن لها وضع سياسة ثابتة لتوزيع الأرباح مما قد يكون له تأثير سلبي على سعر سهم الشركة في السوق المالي. كما أن هذا القرار يبقى من خصوصيات الجمعية العامة بناء على أداء البنك ونتائجه واقتراح مجلس الإدارة في هذا الغرض.

● تطرقت المادة رقم (٢٢) والخاصة بسجلات الملكية، حيث نص البند (٣) بأحقية المساهم الحصول على نسخة من سجل المساهمين، نوصي بإعادة دراسة هذا البند، حيث يتنافى هذا البند مع مبدأ سرية المعلومات الخصوصية لمساهمي البنك، مع مراعاة حق المساهمين في الإطلاع على أية معلومات أو تقارير تخص الجوانب المالية وأية جوانب أخرى تخص أعمال البنك حسبما ورد في قانون الشركات التجارية.

١٣. تضارب المصالح والتداول الداخلي

تلتزم مجموعة QNB بسياسة داخلية خاصة بالمزايدات والمناقصات مُستندة على قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن، حيث أن جميع موظفي البنك ملزمين وبشكل دوري بالإفصاح عن أي مصالح مشتركة، كما أن أعضاء لجنة العطاءات ملزمين بالإفصاح المباشر عند طرح أي عطاء أو مناقصة خاصة بالعقود والمشاريع والارتباطات التي تتم لحساب البنك.

كما أن البنك ملتزم بقانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ مادة رقم (١٠٨)، فيما يخص أعمال المقاولات والمناقصات العامة والذي يسمح فيه لجميع المنافسين الاشتراك في العروض المقدمة على قدم المساواة، وفي حال كان العرض المقدم يخص رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء المجلس أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية فإنه يتم عرضه على الجمعية العامة للموافقة عليه.

● تطرقت المادة رقم (١٣) من نظام الهيئة إلى الجوانب الخاصة بتضارب المصالح وتعاملات الأشخاص الباطنيين في البنود ذوات الأرقام (٣-١٣ و ٤-١٣) والتي تفيد بضرورة الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى. نعتقد أن عرض هذه المعلومات يتنافى مع سرية المعلومات، والخاصة بالأعضاء. علاوة على ذلك، فقد حدد قانون الشركات التجارية رقم (٥) لعام ٢٠٠٢ الآلية الواجب إتباعها من قبل إدارة المؤسسة لدخول أعضاء مجلس الإدارة في أعمال المقاولات والمنافسات العامة كما ورد في المادة رقم (١٠٨)، بالإضافة إلى ذلك فإن المادة رقم (١٢١) من القانون ذاته قد حددت البيانات والمعلومات المتوجب الإفصاح عنها للمساهمين ولم يتم التطرق لتداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى.

الخاتمة

تحرص مجموعة QNB على احترام حقوق كافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع المجموعة وذلك من خلال الحرص على اعتماد أقصى درجات الشفافية والنزاهة في كل المعاملات والافصاحات. كما يحرص مجلس إدارة البنك على تطبيق معاملة عادلة للموظفين وفقاً لمبدأ العدل والمساواة وعدم التمييز، حيث اعتمد مجلس إدارة مجموعة QNB سياسة للمكافآت من شأنها تحفيز الموظفين وآلية مناسبة تضمن رفع الأعمال المثيرة للريبة والسلوك غير القويم إلى المجلس من أجل معالجتها واتخاذ ما يلزم من قرارات اتجاهاً مع ضمان السرية التامة والحماية الكاملة للموظف.

بالإشارة إلى المادة رقم (٣٠) من نظام هيئة قطر للأسواق المالية والخاص بتقرير الحوكمة، تم تزويد الهيئة بتقرير الحوكمة السنوي المطلوب ضمن المدة المحددة لهذا الموضوع.

وفيما يخص البند (١٧-٥) من نظام الهيئة والذي ينص على ضرورة الإفصاح عن أي تعارض بين توصيات لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة بخصوص تلك التوصيات، فإننا نؤكد بأن نظام رفع التقارير المعتمد بين لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والمجلس والذي يتم بشكل دوري يؤكد الحرص التام من جميع الجهات المسؤولة عن هذا الجانب بضرورة الأخذ بالتوصيات المقدمة من اللجنة، علماً بأنه لا يوجد أي تعارض قد حصل لدى مجموعة QNB خلال عام ٢٠١٠.

يوسف حسين كمال
رئيس مجلس الإدارة

راشد مسفر الهاجري
عضو مجلس الإدارة
رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

مرفق

سجل أسماء أعضاء مجلس إدارة QNB ونبذة مختصرة عن الخبرات العملية

الأعضاء	الخبرات
<p>سعادة السيد / يوسف حسين كمال رئيس مجلس الإدارة</p>	<p>سعادة السيد يوسف حسين كمال وزير الاقتصاد والمالية، رئيس مجلس الإدارة وعضو في المجلس منذ عام ١٩٨٨، إلى جانب ذلك، يشغل سعاداته حالياً رئاسة مجلس إدارة كلاً من قطر ستيل، راس غاز، مركز قطر المالي وبورصة قطر، بالإضافة إلى كونه نائب رئيس مجلس إدارة قطر للبترول وعضو في مجلس إدارة كلاً من مؤسسة قطر لتطوير التعليم والعلوم والمجتمع، الخطوط الجوية القطرية وشركة الديار القطرية للاستثمار العقاري. كما يشغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار.</p>
<p>سعادة الشيخ / جاسم بن عبدالعزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني</p>	<p>سعادة الشيخ جاسم بن عبدالعزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني وزير الأعمال والتجارة، عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ وعضواً في اللجنة التنفيذية للمجموعة وهو إلى جانب ذلك، يشغل سعاداته حالياً منصب نائب رئيس مجلس إدارة المجلس الأعلى للاتصالات والمعلومات وعضو في مجلس الإشراف على شركة بورشه، بالإضافة إلى عضويته في مجلس إدارة المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار وصندوق مؤسسة قطر.</p>
<p>سعادة الشيخ / حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني</p>	<p>سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم الثاني هو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ ورئيساً للجنة التنفيذية للمجموعة وعضواً في لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة، إلى جانب ذلك، يشغل سعاداته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من جامعة قطر ومؤسسة حمد الطبية وشركة الماء والكهرباء القطرية.</p>
<p>سعادة الشيخ / حمد بن عبدالله بن خليفة آل ثاني</p>	<p>سعادة الشيخ حمد بن عبدالله بن خليفة آل ثاني عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٧. ويشغل سعاداته أيضاً رئاسة مجلس إدارة الشركة القطرية القابضة للاستثمار وتطوير المشاريع وعضوية مجلس إدارة كل من الخطوط الجوية القطرية والشركة القطرية للاستثمارات العقارية.</p>

تابع المرفق

سجل أسماء أعضاء مجلس إدارة QNB ونبذة مختصرة عن الخبرات العملية

الأعضاء	الخبرات
السيد / أحمد محمد السيد	السيد أحمد محمد السيد عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٠ وهو عضو اللجنة التنفيذية للمجموعة. كما يشغل أيضاً العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لشركة قطر القابضة ونائب رئيس مجلس الإدارة لبورصة قطر والمصرف العربي الدولي.
السيد / بدر عبدالله درويش فخرو	السيد بدر عبدالله درويش فخرو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة وهو أيضاً رئيس مجلس مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون الخليجي والصندوق الدولي للتعليم العالي في العراق وعضو مجلس إدارة المجلس الأعلى للتعليم في قطر.
السيد / راشد مسفر الهاجري	السيد راشد مسفر الهاجري هو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ ورئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ويشغل بالإضافة إلى ذلك عضوية مجلس إدارة كل من راس غاز وشركة قطر للإضافات البترولية.
السيد / علي حسين السادة	السيد علي حسين علي السادة ويشغل عضوية مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ وهو عضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة وهو أيضاً رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، بالإضافة إلى كونه عضو في مجلس إدارة كل من قطر للملاحة والصفوة للخدمات المالية.
السيد / فهد محمد فهد سعد بوزوير	السيد فهد محمد فهد بوزوير هو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ ورئيس لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة وعضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ويشغل بالإضافة إلى ذلك منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير.
السيد / منصور إبراهيم آل محمود	السيد منصور إبراهيم آل محمود هو عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ وهو عضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ويشغل بالإضافة إلى ذلك عضوية إدارة شركة الديار القطرية وشركة حصاد للأغذية والعربية المتحدة للشحن.

Accountability

Integrity

النزاهة

Ris

الأمانة

Objectivity

Fair treatment

أخلاقيات العمل

Integrity

المسؤولية

Fair treatment

الأمانة

طر

Integrity

Risk management

المعاملة السليمة

أخلاقيات العمل

الالتزام بالمبادئ

الأمانة

Fair treatment

النزاهة

Ok

الموضوعية

Integrity

رضا المساهمين

المعاملة السليمة

Commitment to Values

عية

Accountability

أخلاقيات العمل

الأمانة

Business Ethics

إدارة المخاطر

أخلاقيات العمل Objectivity رضا العمل

المو الالتزام بالمبادئ Risk management

المعاملة السليمة المسؤولية

Integrity رضا المساهمين النزاهة

إدارة المخاطر Shareholders welfare

الم Business Ethics الموضوعية Integrity

الأمانة Fair treatment الالتزام بالمبادئ

Commitment to Values Business Ethics

أخلاقيات العمل رضا المساهمين
Accountability

المسؤولية Trusteeship Fair treatment