



# تقرير الحوكمة السنوي

٢٠١٢



## المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة .....	٥
١. تمهيد .....	٦
١-١ الهدف .....	٦
٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة .....	٦
٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة .....	٦
٢. إطار العمل .....	٦
٣. إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٢ لتعزيز نهج الحوكمة .....	٧
١-٣ الإنجازات على مستوى المجلس .....	٧
٢-٣ الإفصاح والشفافية .....	٧
٣-٣ تحديث الهيكل التنظيمي .....	٧
٤-٣ التدريب والتطوير خلال ٢٠١٢ .....	٧
٥-٣ حوكمة المخاطر .....	٨
٦-٣ الرقابة الداخلية .....	٨
أ. التدقيق الداخلي .....	٨
ب. الالتزام (الانضباط) .....	٨
٧-٣ حماية العملاء وشفافية التعامل .....	١٠
٨-٣ المسؤولية الاجتماعية .....	١٠
٤. مجلس الإدارة .....	١٠
١-٤ تشكيل مجلس الإدارة .....	١٠
٢-٤ واجبات أعضاء مجلس الإدارة الإستراتيجية .....	١١
٣-٤ رئيس مجلس الإدارة .....	١١
٤-٤ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين .....	١١
٥-٤ أمين سرمجلس الإدارة .....	١١
٦-٤ اجتماعات المجلس .....	١١
٧-٤ لجان المجلس .....	١٢
- اللجنة التنفيذية للمجموعة .....	١٢
- لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة .....	١٢
- لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة .....	١٢

١٣	٥. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
١٣	٦. الإدارة التنفيذية
١٤	٦-١ لجنة المخاطر للمجموعة
١٤	٦-٢ لجنة الائتمان للمجموعة
١٥	٦-٣ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة
١٥	٦-٤ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة
١٥	٦-٥ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة
١٦	٦-٦ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة
١٦	٦-٧ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة
١٦	٦-٨ لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة
١٧	٦-٩ لجنة الموارد البشرية للمجموعة
١٧	٧. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة تتابع السلطة
١٧	٧-١ الهيكل التنظيمي
١٧	٧-٢ خطة تتابع السلطة
١٧	٧-٣ تدريب وتطوير القيادات المستقبلية الواعدة
١٨	٨. كيفية إدارة المخاطر
١٩	٩. نظام الرقابة الداخلية
١٩	٩-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة
١٩	٩-٢ إدارة الانضباط (الالتزام والامتثال المؤسسي) للمجموعة
٢٠	١٠. مراقب الحسابات
٢٠	١١. التصنيف
٢٠	١٢. رأس المال والأسهم
٢١	١٣. حقوق المساهمين
٢٢	١٤. الإفصاح
٢٢	١٥. تضارب المصالح وتداولات المطلعين
٢٢	١٦. شكاوى العملاء
٢٣	الخاتمة
٢٤	مرفق

السادة مساهمي مجموعة QNB المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

عملاً بمتطلبات نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية بتاريخ ٢٧ يناير ٢٠٠٩، قمنا بإصدار تقرير الحوكمة السنوي الخاص بمجموعة QNB للعام ٢٠١٢، والذي تم اعتباره تأسيساً لمرحلة جديدة من الحوكمة الشاملة تزامناً مع انطلاق مجموعة QNB نحو آفاق جديدة من الالتزام بأعلى متطلبات الحوكمة تماشياً مع تطلعات المجموعة لبلوغ مرتبة إقليمية وعالمية متميزة.

وإيماناً منا بأن أهداف الحوكمة الرشيدة المتمثلة في تحسين مستوى أداء البنك وتطوير العلاقة مع العملاء ورفع مستوى ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين تعد جزءاً لا يتجزأ من أهدافنا ورؤيتنا، فإننا قد أوليناها ما تستحق من اهتمام من خلال إدماجها ضمن إستراتيجية عملنا كأحد الروافد المهمة لتعزيز الثقة في مجموعة QNB وضمان نجاحها واستمراريتها، الأمر الذي يعكس اهتمام مجلس الإدارة وبصورة متواصلة لتبني أفضل الممارسات الدولية للأعمال وتعزيز الشفافية والإفصاح وثقافة الحوكمة داخل مجموعة QNB بالإضافة إلى تعزيز مستوى الالتزام بالتشريعات والقوانين المحلية والدولية.

خلال العام ٢٠١٢ تم اعتماد خطه عمل منهجية من أجل تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تحديد أهداف واضحة على مستوى الإدارات بما يعكس الحرص على تبني أفضل المعايير الدولية للحوكمة والعمل على إدماج ثقافة الحوكمة في العمل اليومي للأفراد والإدارات وبالتالي على منظومة عمل المجموعة ككل .

ولأن الحوكمة السليمة هي القاعدة الأساسية لنجاح واستمرارية المجموعة، من خلال تضافر الجهود المشتركة لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين، فقد قمنا خلال العام ٢٠١٢ بتسليط الضوء على التقنيات الأكثر فعالية التي تلجأ إليها المؤسسات المالية الدولية لتقليل قابليتها للتأثر بالصدمات المالية من خلال إرساء أفضل الممارسات الدولية في المجالات المختلفة وفي مقدمتها نشر ثقافة الحوكمة والالتزام المؤسسي، الأمر الذي يساهم في الاستقرار المالي في القطاع المصرفي، ويتجسد ذلك من خلال استثمار الموارد اللازمة لإرشاد وتطوير الموظفين والإشراف عليهم من أجل تطبيق هذه الممارسات في جميع المستويات الإدارية بما يتوافق مع التشريعات واللوائح الدولية المطبقة في هذا المجال.

ومن خلال تقديمنا لتقرير الحوكمة لعام ٢٠١٢ فإننا نود التأكيد على حرصنا على الالتزام بتبني أفضل الممارسات الدولية في جميع المجالات بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الرشيدة والتي وضعت أطرها مقررات لجنة بازل والشبكة الدولية للحوكمة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وغرفة التجارة العالمية وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الشأن، كما نثمن عالياً مبادرات هيئة قطر للأسواق المالية في هذا المجال واعتبارها كشريك فاعل في تحقيق الاستقرار المالي، حيث أن نجاح المؤسسات المالية في دولة قطر مرهون بمدى القابلية على مواكبة الممارسات الدولية السليمة في مجالات الحوكمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

يوسف حسين كمال  
رئيس مجلس الإدارة

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

إن مجموعة QNB تعتبرالحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية لتعزيزصورة المؤسسة داخليا وخارجياً من خلال الالتزام بثقافة مؤسسية تحفزأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمسئولين وكافة الموظفين وأصحاب الاختصاص للارتقاء بكفاءة أنشطة وعمليات المجموعة والالتزام بالسلوك القويم، وكذلك تأمين عوائد مجزية على الاستثمارونمواً في الإنتاجية على المدى الطويل.

#### ١-١ الهدف

يؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن الحوكمة عنصر أساسي لتعزيزثقة المساهمين لاسيما الأقلية وذوي المصالح الأخرى من خلال زيادة مستوى الشفافية للملكية والسيطرة وإيجاد نظام فعال لمراقبة إدارة إستراتيجيات الأعمال. ومن هنا، فقد تضافرت كل الجهود اللازمة للتعريف بأهمية الحوكمة في مجموعة QNB.

#### ٢-١ التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة

يتعهد أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمسئولون بالالتزام بمبادئ الحوكمة وإتباع أفضل ممارساتها الموجودة في دليل الحوكمة الخاص بمجموعة QNB وذلك بغرض الحفاظ على مصالح المجموعة وتحقيق أهدافها. كما يقوم المجلس وبشكل دوري بالتأكد من احترام مجموعة QNB لكافة مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال المراجعة الدورية، وتحديث قواعد السلوك المهني بغرض تحديث ممارسات الحوكمة الخاصة به لتتوافق مع المتطلبات الرقابية، بالإضافة إلى تعزيزالقيم المؤسسية والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى والتي تُطبق على كافة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وكافة موظفي المجموعة.

#### ٣-١ تطبيق مبادئ الحوكمة

حرصاً من مجلس إدارة مجموعة QNB على تطبيق قواعد الحوكمة السليمة في البنك، حسيما نص على ذلك دليل إرشادات الحوكمة الصادرمن مصرف قطرالمركزي ونظام حوكمة الشركات الصادرعن هيئة قطرللأسواق المالية، فإن مجلس إدارة البنك قد اعتمد تطبيق مجموعة شاملة 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 الفعلي في الالتزام بالمعايير الدولية والتي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وتوصيات لجنة بازل والشبكة الدولية للحوكمة وغرفة التجارة العالمية وغيرها من الجهات والمؤسسات الدولية ذات الشأن في هذا المجال.

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 مراجعة المبادرات الإستراتيجية والسياسات والأهداف الرئيسية والموافقة عليها، على أن يتولى إدارة شؤون البنك اليومية الرئيس التنفيذي للمجموعة.

#### ٢. إطارالعمل

بالاستناد إلى مشروع الحوكمة المُطبق لدى مجموعة QNB منذ عام ٢٠٠٧، والذي اشتمل على تطبيق تسعة مراحل متكاملة ومتصلة للوصول إلى التطبيق الأمثل لمثل هذا المشروع، أخذين في الاعتبارالقوانين والأنظمة الصادرة في دولة قطر وخاصة التعليمات الصادرة من مصرف قطرالمركزي، وقانون مصرف قطرالمركزي رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٦، فقد شمل المشروع أنذاك 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 الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية مع بيان دورها ومسؤولياتها.

في هذا الإطار، فإن تقريرالحوكمة السنوي المقدم إلى هيئة قطرللأسواق المالية يهدف إلى الإفصاح وبكل شفافية عن ممارسات الحوكمة التي تقوم بها مجموعة QNB والذي يعكس قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يجب على جميع الأطراف الالتزام بها، ويشمل ذلك هيكله رأس المال والسيطرة وحقوق المساهمين والمساواة ووضع ميثاق مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس وأنظمة البنك وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول الأشخاص المطلعين ومراجعة مبادئ السلوك المهني بصورة دورية، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبى احتياجات مجموعة QNB.

### ٣. إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٢ لتعزيز نهج الحوكمة

إن اهتمام مجلس إدارة مجموعة QNB برفع وتحسين مستوى أداء البنك بشكل عام ينعكس في تطبيق قواعد الحوكمة السليمة باعتبارها نهجاً غاية في الأهمية وجزءاً لا يتجزأ من ثقافة البنك وممارساته اليومية والإستراتيجية على حد سواء، وذلك من أجل تطويرالعلاقة مع العملاء ورفع مستوى ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين، وینعكس ذلك في اهتمام مجلس الإدارة وبصورة متواصلة بتعزيزالشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى تعزيزثقافة الحوكمة والالتزام المؤسسي داخل مجموعة QNB.

وتتمثل ثمره ذلك الجهد المتواصل خلال عام ٢٠١٢ في ترسيخ مفاهيم الحوكمة من خلال أتباع أفضل الممارسات الدولية وإتاحة المعلومات الملائمة، حيث تم تحديث الهيكل التنظيمي للبنك بما يعززمستوى فاعلية الرقابة الداخلية والتركيزعلى التأهيل والتدريب وتحديث خطة تتابع السلطة وإدخال العديد من الأنظمة الآلية الجديدة وتعززمستوى الالتزام بالتشريعات والقوانين المحلية والدولية والعديد من القضايا الأخرى التي تساهم في مجملها وبدرجة رئيسية في رفع مستوى أداء البنك وتعزيزالحوكمة الرشيدة لدى المجموعة.

#### وفيما يلي نورد نبذة عن أهم الإنجازات التي تم تحقيقها خلال عام ٢٠١٢:

#### ٣-١ الإنجازات على مستوى المجلس

ترسيخا لمفاهيم الحوكمة على صعيد مجلس الإدارة، قام جميع أعضاء المجلس بتعبئة نموذج التقييم الذاتي الفردي والجماعي الخاص بأعضاء المجلس لما له من دورفاعل في التأكيد على اضطلاع أعضاء المجلس بدورهم ومسؤولياتهم الائتمانية والالتزام بقواعد الحوكمة، كما تم أيضا مراجعة قواعد السلوك المهني وفي مقدمتها ميثاق مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه واللجان الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية.

#### ٢-٣ الإفصاح والشفافية

التراما بمتطلبات الهيئة، تم الإفصاح في هذا التقريرعن هيكله رأس المال والسيطرة، وتعزيزا لمبدأ الشفافية تم نشرميثاق مجلس الإدارة والتقاريرالمالية وتقريرالحوكمة وكذلك دليل الحوكمة على موقع البنك على شبكة الإنترنت.

#### ٣-٣ تحديث الهيكل التنظيمي وخطة تتابع السلطة

وفقاً لإستراتيجية البنك التوسعية، فقد تم خلال عام ٢٠١٢ تنفيذ مشروع شامل لإعادة الهيكلة التنظيمية بنجاح بما يتلاءم مع إطارعمل البنك محلياً ودولياً، حيث تم تطبيق نماذج حديثة من الهياكل التنظيمية على جميع دوائرالأعمال والدعم، الأمرالذي سيمكن البنك من تنفيذ الخطة الخمسية الإستراتيجية (٢٠١٢-٢٠١٧) بشكل فعال ويساهم في تحقيق

#### تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

رؤية البنك ليصبح أحد البنوك العالمية من خلال عمليات السيطرة والاستحواذ الخارجي أو تأسيس الفروع الدولية. حيث تم إقرارتعديلات إضافية على الهيكل التنظيمي لاسيما في الإدارات الوسطى والصغرى من قبل مجلس الإدارة بناء على العرض المقدم من الإدارة التنفيذية والذي نتج عنه إجراء العديد من التعديلات على بقية الدوائروالإدارات بما يعززمستوى الأداء والرقابة الداخلية وضبط الجودة.

كما قامت الإدارة التنفيذية للبنك باستحداث إدارة جديدة لترجمة ضمن الإدارة الإستراتيجية للبنك لتلبي احتياجات أعمال البنك الحساسة ذات الصلة من أجل تطوير عمليات الاتصال الفعّال داخل وخارج المجموعة بما ينعكس إيجابا على أداء المجموعة في محيطها الداخلي والخارجي . كما تم إصداركتيب عن البنك لتوفيرالمعلومات الهامة والمالية حيث يقدم الكتيب مجموعة QNB بطريقة موحدة ومهنية لأصحاب المصالح الخارجيين، والأطراف المهتمة، بالإضافة إلى عقد مؤتمر ربع سنوي للمستثمرين والمحللين لاستعراض الإنجازات في خطى مجموعة QNB لتصبح رمزا في المنطقة والمضي في تحقيق رؤية البنك ليصبح أحد البنوك العالمية.

إضافةً إلى ذلك، تم تعزيزالخطة الإستراتيجية لتتابع السلطة للموظفين والعمل على تنمية المهارات القيادية وذلك من خلال تنفيذ العديد من البرامج التنموية لدعم مهارات وقدرات الموظفين الموهوبين بغرض إعدادهم لتولي المناصب القيادية في المجموعة. حيث تم خلال العام ٢٠١٢ تدريب عدد (٩٤) موظفا ما بين درجتي مديرومشرف في برنامج التطويرالإداري بالتعاون مع أحد المكاتب العالمية المتخصصة، كما تم إجراء بعض التقييمات القيادية خلال العام ٢٠١٢ لتتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للمجموعة.

#### ٤-٣ التدريب والتطوير خلال ٢٠١٢

قامت مجموعة QNB بإنشاء مركز تدريب داخلي جديد «مصمم خصيصا» بكامل التجهيزات لدعم تطبيق رؤية البنك الإستراتيجية لتطويرالموظفين، حيث يقدم المركزأكثرمن (١٠٠٠) برنامج في تنمية المهارات من مختلف التخصصات بمشاركة (٢٣) مؤسسة دولية متخصصة في التدريب والتطوير مع التركيزعلى برامج الالتزام وإدارة المخاطر والتدقيق والرقابة المالية وسياسات الائتمان واستمرارية الأعمال. حيث تم خلال العام ٢٠١٢ تدريب أكثرمن (٣٢٠٠) موظف في مختلف المجالات أي ما يقارب ٧٥٪ من القوى العاملة للمجموعة، من بينهم (١٢٧٠) موظفا في مجال الالتزام ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب و(١٩٢) موظف تم تدريبهم على عدد من أدلة الإجراءات والسياسات الداخلية المختلفة.

ووفقا لأفضل الممارسات التي يتم تطبيقها في مجال تعزيزالعلاقات بين المؤسسات وموظفيها، قامت إدارة

الموارد البشرية في البنك بالتعاون مع أحد الشركات الدولية المتخصصة في هذا المجال بوضع استبيان لقياس مدى «ارتباط ورضا الموظفين» عن البنك ومقارنته بالشركات المماثلة في دول مجلس التعاون الخليجي والدول الأخرى. وقد تم الاستدلال من النتائج على أن مدى ارتباط ورضا موظفي مجموعة QNB بلغ مستوى أعلى من مستويات البنوك الأخرى العاملة في دولة قطرويقية دول مجلس التعاون الخليجي، ويعتبرمشجعاً للغاية إذا ما تمت مقارنته مع المصارف الدولية.

### ٥-٣ حوكمة المخاطر

بغرض تعزيز«حوكمة المخاطر» خلال عمليات النمو الإستراتيجية، تم تعديل الهيكل التنظيمي في إدارة المخاطر للمجموعة بصورة أوسع، حيث تم وضع خطة جديدة منظمة للمخاطرخلال العام ٢٠١٢، بما فيها وظائف أكثر تخصصا وذات صلاحيات تكتيكية وإستراتيجية. وقد أدى ذلك إلى توفيرقاعدة شاملة معززة بشكل عام، وتحسين عمليات تحديد وقياس وإدارة المخاطرعلى مستوى المجموعة. كما أعدت إدارة المخاطرللمجموعة أيضا خطة إعادة تنظيم «ثقافة المخاطر»على نطاق واسع عن طريق تحديد (٨) برامج رئيسية لـ «إدارة التغيير» بعضها لا يزال قيد التنفيذ بينما يتوقع إنجازالبرامج الأخرى خلال السنوات القليلة القادمة. كما أن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ينظران وباستمرار في تطويرثقافة المخاطرتدريجيا على مدى الفترات الزمنية المخططة لتشمل جميع المستويات الإدارية. وتركز هذه البرامج على توفيرأساس سليم وتعزيز إضافي لقياس المخاطرة الشاملة، والقدرة على التحكم على الصعيدين المحلي والدولي المترامنة مع تحقيق أهداف مجموعة QNB.

كما تم إنجازبعض المبادرات في مجال حوكمة المخاطر خلال ٢٠١٢ وتحديدا الانتهاء من تطوير إطار إدارة المحافظ، وتطويرآلية تقديم وعرض التقاريرلمجلس الإدارة ولجنة المخاطرللمجموعة. كما تم تفعيل عدة أنظمة جديدة مثل نظام «مصفوفة حساسية المخاطر ورأس المال» من خلال اعتماد تطبيق المنهجية الجديدة (RAROC) بما يتوافق مع منهجية التصنيف الداخلي (F-IRB Approach) الصادرة عن مقررات لجنة بازل ونظام إدارة تصنيف الشركات ومحافظ الاستثمارات، بالإضافة إلى نظام تصنيف المخاطر لموديز. هذا ومن المتوقع أن تتطورهذه المفاهيم لتصبح أداة متطورة لإدارة المخاطروتوفرللجنة المخاطرللمجموعة وكذا مجلس الإدارة قدرة أكبرعلى التحكم في درجة القابلية للمخاطروتخصيص رأس المال والرصد النشط للأهداف الإستراتيجية.

وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديث سقوف الصلاحيات وتطوير أجزاء أخرى من سياستي الائتمان والمخاطريما يتواءم مع التحديات الجديدة للأعمال. كما تم إعادة النظرفي نهج إدارة المخاطرالتنظيمية لا سيما في سياق «نسب مخاطر السيولة» وفق مقررات لجنة بازل ٣ وفي ذات السياق تم تقديم إجراءات جديدة لعمليات الاحتساب ورفع التقارير ذات الصلة. كما نجحت لجنة المخاطرللمجموعة وفريق

إدارة المخاطرللمجموعة في التواصل مع الجهات الإشرافية في جميع البلدان التي تتواجد فيها مجموعة QNB، فضلا عن بعض الكيانات الدولية، لتطويرالقواعد ذات الصلة والمطبقة محليا لتتوافق مع نسب السيولة هذه، في حين تتوالى الجهود على التوافق مع المكونات الأخرى من بازل ٣ وتدعم هذه الجهود من خلال الصلاحيات الممنوحة من أجل حوكمة مخاطرمجموعة QNB وتدعمها إدارة المخاطر للمجموعة.

كما حققت إدارة مراقبة المخاطرالتشغيلية قفزات نوعية إلى الأمام بتنفيذ نظم لأمن البيانات، وتحسين البنية التحتية لإدارة المخاطروإدارة الأزمات. ومن المتوقع أن يستمرنفس الزخم في حوكمة المخاطرتماشيا مع استمرارمجموعة QNB بتنفيذ خطة الأعمال الإستراتيجية حتى عام ٢٠١٧.

#### ٦-٣ الرقابة الداخلية :

#### أ. التدقيق الداخلي

تعزيراً لمبدأ الاستقلالية وحرصاً على الالتزام بالمعايير الدولية، فقد قامت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة خلال عام ٢٠١٢ بتنفيذ مشروع تقييم الجودة (Quality Assessment) لعمليات التدقيق الداخلي، والذي يتم تنفيذه مرة كل خمس سنوات بالتعاقد مع معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) كجهة مستقلة لتنفيذ هذا المشروع الحيوي بهدف تقييم فاعلية وكفاءة عمليات التدقيق، وتقديم النصح والإرشاد لتطويرأدوات التدقيق وتعزيزها بما يتلاءم مع احتياجات مجموعة QNB.

وقد أشارتقريرالتقييم الخارجي للجودة الصادرعن المعهد إلى استمرارمجموعة QNB في التقيد بالمعايير والممارسات المتعلقة بالتدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد. كما أشاد المعهد على وجه التحديد بمتانة نظام «متابعة عمليات المراجعة» وكذلك منهجية إعداد التقاريروعمليات تسجيل «المخاطرالمتبقية» لدى لجنة إدارة المخاطرللمجموعة، حيث تم تصنيف QNB ضمن فئة «يتوافق» [للمعايير]، وهو أعلى تصنيف لدى المعهد.

#### ب. الالتزام (الانضباط)

اتسم العام ٢٠١٢ بالعديد من المبادرات والخطوات العملية التي أسهمت بها إدارة الالتزام (الانضباط) للمجموعة في تعزيزتطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام المؤسسي بالإضافة إلى مساندة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في إرساء مفاهيم الحوكمة والإيفاء بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية للمجموعة وتحديد وتقييم مخاطرالانضباط المرتبطة بأنشطة الأعمال في مجموعة QNB.

وفيما يلي نبذة عن هذه المبادرات:

#### - تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي

على صعيد تعزيزثقافة الالتزام المؤسسي، تم إصداردليل الحوكمة الذي يشكل القاعدة الأساسية لممارسات الحوكمة المطبقة في البنك على مختلف المستويات الإدارية والتأكيد على أهمية الالتزام بها. حيث تم التعريف في الدليل بمزايا الحوكمة وأهميتها بالنسبة لمجموعة QNB وسياسة مجلس الإدارة بالإضافة إلى التعريف بمهام ومسؤوليات وتركيبية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه و اللجان الإدارية التابعة للإدارة التنفيذية.

كما قامت إدارة الالتزام للمجموعة بإصداركتيبات إرشادية لنشرثقافة الحوكمة ومبادئ الالتزام والإنذار المبكروالإفصاح عن تعارض المصالح ومفهوم الأسوارالصينية «Chinese Walls».

#### - الإسهامات في السياسة التوسعية للبنك

في إطارالسياسة التوسعية للبنك من خلال إجراء عمليات الاستحواذ على عدد من المؤسسات المالية، قامت إدارة الالتزام بإنجازمجموعة من الدراسات والمشاركة الفاعلة في عمليات التقييم، حيث تركزت عمليات التقييم على مدى انسجام الممارسات في مجال الحوكمة والالتزام والرقابة الداخلية مع الممارسات المطبقة داخل المجموعة بالإضافة إلى تقييم السياسات والإجراءات الداخلية.

#### - تعزيز الالتزام بالمتطلبات الدولية الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

في إطارتعزيزالالتزام بالمتطلبات الدولية والتشريعات المحلية الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب الصادرة عن مجموعة العمل المالي (FATF) ومصرف قطرالمركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، قام البنك بإدخال نظام ألي يعتبرمن أحدث الأنظمة العالمية في هذا المجال. حيث يساعد هذا النظام وبكفاءة عالية على مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والكشف عن العمليات المشبوهة وتصنيف مخاطرعلاقات العملاء وذلك من خلال إصدارالعديد من التقاريروالتنبيهات الموضوعة وفق أسس ومنهجية مبنية على درجة المخاطر

علاوة على ذلك، قامت إدارة الالتزام للمجموعة بإعداد دراسة خاصة عن توصيات مجموعة العمل المالي (FATF) الصادرة خلال عام ٢٠١٢، حيث تم توضيح التوصيات الجديدة وإعداد الخطط العملية اللازمة لتطبيقها على مستوى المجموعة ككل. ومن أبرزالتوصيات الجديدة الصادرة عن مجموعة العمل المالي (FATF) فيما يتعلق بالتحويلات المالية، ضرورة الكشف عن هوية المتعاملين الفعليين، بالإضافة إلى وضع إجراءات للتحكم في مخاطرالأشخاص

#### تقريرالحوكمة السنوي

السياسيين (Politically Exposed Persons - PEPs) وذوي المخاطرالعالية، حيث قامت الإدارة بوضع سياسة واضحة للتعامل مع الأشخاص السياسيين.

### - العقوبات الدولية (International Sanctions)

كما تم إصدارالتعليمات الإرشادية لعمليات التجارة الخارجية ووضع سياسة واضحة عن العقوبات الدولية (International Sanctions) المفروضة من قبل العديد من المنظمات و الحكومات الدولية الهامة وذلك من أجل تبيان مخاطرها والتحكم فيها تفاديا لمخاطرالمساس بسمة البنك وتجنباً للغرامات المالية الناتجة عن عدم الالتزام، حيث تم تقديم تدريب بمستوى متقدم لموظفي إدارتي العمليات التجارية الخارجية والعمليات المركزية لكيفية التعامل مع العقوبات الدولية.

#### - التشريعات الدولية (FATCA)

تماشيا مع متطلبات التشريعات الدولية، قامت إدارة الالتزام للمجموعة بوضع خارطة عمل تفصيلية عن متطلبات القانون الضريبي للحسابات الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية (FATCA) وعن كيفية الالتزام بها. وتتضمن الخطة آليات مفصلة عن تطبيق جميع مراحل القانون محليا وكذلك على مستوى الفروع الدولية والمؤسسات التابعة والزميلة، كما تم في ذات السياق إعداد مذكرة داخلية مفصلة عن القانون ومتطلبات تطبيقه بغرض توعية الإدارة التنفيذية والإدارات المعنية. علاوة على ذلك، فقد تم تقديم عرض تفصيلي لأعضاء مجلس الإدارة بغرض بيان القانون ومتطلباته والخطوات العملية الموضوعة للالتزام به من قبل المجموعة.

#### - ترسيخ مفهوم الإشراف المجمع

يتم وبصورة مستمرة ترسيخ مفهوم الإشراف المجمع في ظل سياسة البنك التوسعية وفقا لمتطلبات مصرف قطرالمركزي بغرض تعزيزالرقابة على الفروع الخارجية والمؤسسات التابعة للمجموعة بما يخدم نظام الحوكمة المعمول به لدى مجموعة QNB وذلك من خلال التأكد من تمثيل البنك في مجالس الإدارات التابعة للبنك بالصورة المناسبة التي تمكن البنك من السيطرة على قرارات المجلس، بالإضافة إلى التأكد من الفصل الإداري بين البنك وشركاته التابعة والتأكد من تبني نهج الحوكمة ذاته في الشركات التابعة لاسيما فيما يتعلق بتكوين اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتأكد من استقلالية المدققين الداخليين ومسئولي الالتزام.

### - تعزيز أدوات الرقابة الداخلية في الفروع الخارجية والشركات التابعة

تم خلال العام ٢٠١٢ العمل على تعزيزأدوات الرقابة الداخلية في الفروع الخارجية من خلال التأكد من تحديث وتطويرالسياسات وأدلة العمل الداخلية في الفروع الدولية والشركات التابعة والتأكد من فاعليتها. كما تم إجراء العديد من الزيارات الميدانية للفروع الخارجية والشركات التابعة من قبل إدارتي التدقيق الداخلي للمجموعة و الانضباط والمتابعة للمجموعة وفقاً لمتطلبات الإشراف المجمع للتحقق من كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الفروع الخارجية والتأكد من الالتزام بالمتطلبات التشريعية للبلد المضيف وكذا متطلبات مصرف قطرالمركزي والكشف عن أي انحرافات وتصويبها بصورة مناسبة.

### ٧-٣ حماية العملاء وشفافية التعامل

من أجل تعزيزالعلاقة مع ذوي المصالح وفي مقدمتهم عملاء المجموعة الحاليين والمتوقعين والعمل على الارتقاء بذلك، فقد قامت مجموعة QNB بوضع الأطراللازمة لإنشاء وحدة مستقلة متخصصة بإدارة شكاوى العملاء (Complaint Management) تهتم بإعداد وتطبيق عدة آليات متطورة لاستقبال الشكاوى المقدمة من العملاء والأطراف ذات العلاقة مع المجموعة من مساهمين ومستثمرين وموردين للخدمات والعمل على معالجتها في أسرع وقت ممكن.

علاوة على ذلك، فقد تم العمل الجاد على تعزيزسرية معلومات العملاء والأطراف ذات العلاقة على حد السواء لتقليص عمليات تعارض المصالح والاطلاع على بواطن الأمور وذلك من خلال تطبيق آليات جديدة تستند على حصرالوصول إلى المعلومات أو البيانات بالجهة أو الإدارة ذات العلاقة فقط والعمل على وضع ضوابط إلكترونية وعملية لمنع أي دخول غيرشرعي لمثل هذه المعلومات من خلال تطبيق مبدأ المعرفة حسب الاحتياج (Need to Know Basis).

### ٨-٣ المسؤولية الاجتماعية

حرصاً من مجموعة QNB على الإسهام الفاعل في المجتمع، قام البنك ببنيني العديد من الفعاليات الاجتماعية التي تسهم مباشرة في التنمية والتطويرالاجتماعي للفرد والمجتمع في مجالات الثقافة والفنون والصحة والجانب الإنساني والبيئة والرياضة والتعليم، إضافة إلى الشؤون الاقتصادية والمساهمة في الندوات المحلية والإقليمية والدولية.

#### ٤. مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بالإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي للمجموعة من خلال الموافقة على اعتماد السياسات المختلفة للمجموعة بما فيها سياسات الائتمان والاستثمار سواء مباشرة أو من خلال اللجان المنبثقة عن المجلس وعن طريق وضع سقف محددة للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر

ومن اختصاصات المجلس التأكد من تبني مجموعة QNB عدد من السياسات والقواعد التي تُبين مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، بالإضافة إلى تحديد واجبات أعضائه. ويتم إعداد هذه السياسات بحيث تكون متوافقة مع أحكام القوانين المعمول بها مع إمكانية تعديلها من وقت لآخر كذلك، يضطلع مجلس إدارة مجموعة QNB بتطويروتطبيق ميثاق للسلوك المهني لأعضائه موضحاً فيه أدوارهم ومسؤولياتهم ومبادئ السلوك النزيه، وقد تم نشرميثاق المجلس في الموقع الإلكتروني للبنك على شبكة الإنترنت.

ومن ضمن مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة أن يعقد ستة اجتماعات في السنة على الأقل لمراجعة الموازنة السنوية والنفقات الرأسمالية وتقييم مدى تطبيق خطط العمل والموافقة

عليها. ويراجع المجلس كذلك بانتظام تقدم البنك نحو تحقيق إستراتيجيته وأهدافه مع القيام بإدخال التعديلات اللازمة لهذا الغرض. كذلك ومن ضمن مسؤوليات المجلس ضمان تطبيق نظام لإطارعمل الرقابة الداخلية في البنك، بما في ذلك التدقيق الداخلي والانضباط (الالتزام) وإدارة المخاطروالرقابة المالية.

#### ٤-١ تشكيل مجلس الإدارة

بالاستناد إلى النظام الأساسي للبنك، وبما يتوافق مع القوانين والتشريعات السارية، يتم تعيين أو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والبالغ عددهم (١٠) أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. خلال انعقاد الجمعية العامة للبنك بتاريخ ٧ فبراير ٢٠١٠، تم انتخاب (٥) أعضاء يمثلون القطاع الخاص. علاوة على ذلك، قام جهازقطرللاستثماربتعيين ممثليه لمجلس الإدارة والبالغ عددهم (٥) أعضاء، وتغطي فترة مجلس الإدارة الحالي لغاية شهرفبرايرمن العام ٢٠١٣.

كما تجدرالإشارة إلى أن أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB يتمتعون بالخبرة والدراية اللازمة لتأدية مهامهم لما فيه مصلحة البنك حيث يتم اختيارأعضاء المجلس وفقاً لمعيار«الشخص المناسب في المكان المناسب»، مع مراعاة الكفاءة والأهلية، كما أنهم سَخروا وقتهم واهتمامهم طوال السنة لأداء واجباتهم بصورة فعالة كأعضاء في مجلس الإدارة.

حفاظاً على 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 يشرف بشكل مباشر على عملية الترشيحات والتعيينات، حيث لم يتم إسناد هذه المهمة لأي لجنة من اللجان المنبثقة عنه. ويعتمد المجلس لإتمام هذه المهمة على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لتحديد الترشيحات مع مراعاة متطلبات مصرف قطرالمركزي في هذا الشأن، علماً بأن المجلس قد أقرسياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند على معايير مهنية وافية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

#### ٢-٤ واجبات أعضاء مجلس الإدارة الإستثمارية

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقيد بالسلطة المؤسسية كما هي محددة في القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها إرشادات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطرالمركزي وكذا نظام الحوكمة الصادرعن هيئة قطرللأسواق المالية وميثاق مجلس الإدارة. كما يعمل أعضاء مجلس الإدارة دائماً على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعناية و الاهتمام اللازمين ولمصلحة البنك والمساهمين كافة والعمل بفاعلية للالتزام بمسؤولياتهم تجاه البنك.

#### ٣-٤ رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة المجلس وضمان حسن سيرعمل المجلس بطريقة مناسبة وفعالة وحصول أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب بالإضافة إلى الموافقة على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس مع الأخذ بعين الاعتبارأي مسألة يطرحها أي عضو من أعضاء المجلس؛ ويجوزأن يفوض الرئيس هذه المهمة إلى أي عضو آخر في المجلس غيرأنه يبقى مسؤولاً عن قيام عضو المجلس المذكوربهذه المهمة بطريقة مناسبة. كما تتضمن واجبات رئيس مجلس الإدارة، فضلا عن تلك التي ينص عليها ميثاق المجلس، تشجيع جميع أعضاء المجلس على المشاركة بشكل كلي وفعال في تصريف شؤون المجلس لضمان قيام المجلس بالعمل على ما فيه مصلحة البنك، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعلي مع المساهمين وإبصال أرائهم إلى مجلس الإدارة.

#### ٤-٤ أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغيرالتنفيذيين

يتكون أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من (١٠) أعضاء كلهم غيرتنفيذيين ومن ضمنهم (٦) أعضاء مستقلين. مع الإشارة إلى أنه لا يقوم أي من أعضاء المجلس بأي مهام تنفيذية للمجموعة. كما لا يوجد عضو من المجلس يعمل موظفاً في البنك بتفرغ 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 مستخدماً بذلك أسلوب التقييم الذاتي والجماعي، وقد تم وضع برنامج تدريبي للأعضاء الجدد لضمان حصولهم على فهم مناسب لسيرعمل البنك.

#### ٥-٤ أمين سرمجلس الإدارة

تتضمن مهام أمين سرمجلس الإدارة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضراجتماعات المجلس وسجلاته ودفاته والتقاريرالتي ترفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال وتوزيع المعلومات والتنسيق فيما بين أعضاء المجلس وبين المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالبنك بما فيهم المساهمين والإدارة التنفيذية وكافة الموظفين والتأكد من إمكانية وصول أعضاء المجلس بشكل كامل وسريع إلى كافة محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات واللوائح والسجلات المتعلقة بالمجموعة.

ويتولى السيد / محمد محمود مسلم عرعر- دبلوم إدارة وسكرتارية، وظيفه أمين سرمجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٠ ولديه خبرات سابقة في الأعمال المصرفية والسكرتارية حيث عمل منذ عام ١٩٧٤ لدى إدارة الحسابات الجارية لدى البنك، ثم عمل لدى إدارة التسهيلات الائتمانية منذ عام ١٩٨٠ وتولى مهمة مديرمكتب المديرالعام منذ عام ١٩٨٨.

في حين يتولى السيد/ غانم حسن الهيل – بكالوريوس قانون، مهام نائب أمين سرمجلس الإدارة وهو رئيس الإدارة القانونية للبنك منذ عام ٢٠٠٨ ولديه خبرات سابقة حيث عمل لمدة ست سنوات لدى وزارة الخدمة المدنية والإسكان.

#### ٦-٤ اجتماعات المجلس

يجتمع مجلس الإدارة بصفه منتظمة أو عند توجيه الدعوة من قبل رئيسه لانعقاد أو بناء على طلب يقدمه عضوان من أعضاء المجلس على الأقل وفقاً للنظام الأساسي. ويجب توجيه الدعوة لكل أعضاء المجلس للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من تاريخه، مع الإشارة إلى إمكانية إضافة بنود أخرى إلى جدول الأعمال من قبل أي عضو في المجلس. ويوضح النظام الأساسي للبنك تفاصيل الحضوروالتصويت وشروط الاجتماع. ويعقد المجلس اجتماعاته بشكل دوري للتأكد من قيامه بأداء واجباته على أكمل وجه، كما يتم الأخذ بعين الاعتبارمتطلبات المادة رقم (١٠٤) من قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ وذلك باعتبارأي عضو يتغيب عن حضورثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس، أو خمسة اجتماعات غيرمتتالية دون عذر يقبله المجلس مستقيلا من الناحية القانونية. ويتوجب على المجلس الاجتماع ست مرات على الأقل سنوياً. وقد عقد مجلس الإدارة **سنة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

كما تنص المادة رقم (١١٧) من قانون الشركات التجارية على أنه «يجوزللجمعية العامة عزل رئيس مجلس الإدارة

أو أحد أعضاء المجلس المنتخبين بناء على اقتراح صادر من مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة، أو بناء على طلب موقع من عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن ربع رأس المال المكتتب به، وفي هذه الحالة الأخيرة يجب على رئيس المجلس أن يدعو الجمعية العامة إلى الانعقاد خلال عشرة أيام من تاريخ طلب العزل وإقامت الإدارة المختصة – بوزارة الأعمال والتجارة – بتوجيه الدعوة».

#### ٧-٤ لجان المجلس

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

**وفيما يلي بيان موجز عن تركيبة واختصاص وآلية عمل كل من هذه اللجان:**

##### - اللجنة التنفيذية للمجموعة

تتألف اللجنة التنفيذية للمجموعة من أربعة أعضاء من مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس باختيار رئيس اللجنة. يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات مع عدم أحقيته بالتصويت.

تراجع اللجنة بشكل عام كافة محافظ الائتمان والاستثماروتوافق 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 أشهروضع النزاعات القضائية المتعلقة وتوصي بالخطوات الواجب اتخاذها في حالة القروض المتعثرة. وقد عقدت اللجنة **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

##### - لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

تشتمل المسؤوليات الأساسية للجنة على مراجعة البيانات المالية والتحقق من فعالية الرقابة الداخلية وأداء التدقيق الداخلي والخارجي والانضباط والتحقق من فعالية نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب القائم لدى مجموعة QNB ومسؤوليات رفع التقارير وبغرض التأكيد على مبدأ الشفافية والاستقلالية لدى البنك فإن كلاً من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط للمجموعة يتبعان وبشكل مباشر إلى لجنة التدقيق والانضباط

للمجموعة، حيث يتولى كلٌ من رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة عملية رفع التقاريروالملاحظات إلى اللجنة وبشكل دوري وكلما لزم الأمرذلك. وقد عقدت اللجنة **ثمانية** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

##### - لجنة السياسات والتطويروالحوكمة والمكافآت للمجموعة

تتحمل اللجنة مسؤولية وضع إستراتيجية طويلة الأمد لمجموعة QNB، حيث تعمل اللجنة على ضمان أن خطط العمل والموازنة السنوية تتماشى مع الإستراتيجية طويلة الأمد وذلك من خلال الإشراف على الأداء ربع السنوي للمجموعة. كما أن اللجنة مكلفة بمراجعة وتعزيزتطورات الأعمال والتنسيق بخصوص الخدمات والمنتجات وتوزيع الموارد في المجموعة، إضافةً إلى خطط التسويق والاتصالات والعلاقات العامة.

وتقوم اللجنة دورياً، بمراجعة وتقييم المتغيرات في التطبيقات المحلية والدولية لحوكمة الشركات وتقديم التوصيات لرفع مستواها 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 سواء لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية من خلال إطارعمل وسياسة يعتمدها المجلس، علماً بأن الموافقة النهائية على مكافآت أعضاء المجلس تبقى من مهام الجمعية العامة وهي الجهة الوحيدة المختصة في اتخاذ هذا القراربعد عرض يقدمه المجلس. وقد عقدت اللجنة **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

##### ٥. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

بالاستناد إلى قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ والتعديلات اللاحقة وقانون مصرف قطرالمركزي رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٦، والتعليمات الدورية الصادرة عن مصرف قطرالمركزي بهذا الشأن، فقد وضع البنك سياسة خاصة بتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وبما يتوافق مع القوانين المشار إليها، علماً بأن النظام الأساسي للبنك قد حدد أطرلتحديد مكافآت المجلس ثقل 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 قطرالمركزي السارية حتى تاريخه، بحيث يتم وضع آلية لتحديد مكافآت مجلس الإدارة على أن تُعرض سنويا على الجمعية العامة لاعتمادها. وتشمل الآلية المعتمدة على ما يلي:

- عرض مكافآت مجلس الإدارة على الجمعية العامة واعتمادها من قبلها سنوياً.
- تشمل مكافأة أعضاء المجلس كافة البدلات والأتعاب والمرابا التي يتقاضونها.
- يجب أن تتناسب المكافأة مع الجهد الذي يبذله أعضاء المجلس في تنمية أعمال البنك وزيادة ربحيته وكذلك على تقييمهم بموجب الآلية المعتمدة.
- يتم احتساب المكافأة كنسبة من الأرباح على أن لا تتجاوز (٠,٥%) من أرباح العام.
- تعامل مكافأة أعضاء المجلس كمصاريف (عبء على الأرباح).

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

##### ٦. الإدارة التنفيذية

تعزيراً لما نصت عليه متطلبات نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطرللأسواق المالية - مادة رقم (٧) ودليل إرشادات الحوكمة الصادرعن مصرف قطرالمركزي، 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 بصفته 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 مباشرة للرئيس التنفيذي للمجموعة أربعة من المدراء التنفيذيين الرئيسيين: المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المدير العام - رئيس إدارة المخاطروالمديرالعام - رئيس إدارة الشؤون المالية. كما يتولى عضوان آخران مستقلان يتم تعيينهما من قبل لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بمهام رفع التقارير والملاحظات والمخالفات إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة وهما رئيس الانضباط للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة.

إن الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB على وعي كامل بدورها المتعلق بالحوكمة، وذلك من خلال التزامها المطلق بتطبيق المتطلبات التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يساهم في تعزيز وجود الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة البنكية، ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة والقيام بإجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمرذلك، بالإضافة إلى تقييم سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية وذلك من خلال تطويرأدوات الرقابة الداخلية الفعالة والتي تتيح لكافة مستويات الإدارة مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر، علاوة على استخدام أدوات الرقابة المادية مثل التدقيق الإضافي وفصل المهام وتقييد الصلاحيات مع فرض ومراقبة السقوف على مختلف أنواع الأنشطة البنكية من خلال إنشاء ومراقبة النظام الخاص بالصلاحيات الممنوحة.

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 لكلٍ منها اختصاصاتها. وتكون اجتماعات جميع هذه اللجان صحيحة إذا اكتمل النصاب القانوني الذي يتضمن حضورغالبية أعضاء كل لجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وفي حال غياب أي عضو، يمكن تسمية من ينوب عنه لحضورالاجتماع. ويتم اتخاذ القرارات على أساس أغلبية الحاضرين مع الإشارة

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

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 يُوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

بالإضافة إلى ذلك، يتّأسس الرئيس التنفيذي للمجموعة فريق إدارة الأزمات والذي يضم المديرالعام - رئيس إدارة المخاطر بصفته نائباً للرئيس. ويضمّ الفريق كذلك أعضاء من مختلف إدارات البنك. حيث يتولى فريق إدارة الأزمات في المجموعة التعامل مع القضايا التي قد تؤثرعلى البنك مثل السمعة، ثقة العملاء، الشؤون المالية، توفرالأنظمة وفشل العمليات في مراحل محددة مسبقاً.

#### وفيما يلي تقديم مختصرلمختلف أعمال هذه اللجان:

١-٦ لجنة المخاطرللمجموعة

يتّأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة المخاطربصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، المديرالعام - رئيس إدارة الشؤون المالية، رئيس دائرة الائتمان والمديرالتنفيذي لمخاطرالعمليات. يحضراجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط للمجموعة كمرائين أساسيين. ويشغل رئيس إدارة مخاطرالعمليات منصب أمين سراللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **ستة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

تقوم اللجنة بوضع وتطبيق ومراقبة إستراتيجية إدارة المخاطرالخاصة بمجموعة QNB بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطرعمل إدارة المخاطروتحديد أدوارها ومسؤولياتها ضمن المجموعة. تراقب اللجنة أيضاً أنشطة إدارة المخاطرعلى جميع المستويات: العمليات، الائتمان، السوق، الإستراتيجيات، الشؤون القانونية والسمعة للمجموعة.

وترفع تقاريرالمخاطرلمجلس الإدارة بشكل دوري، حيث يُعتبرمجلس إدارة البنك الجهة المسئولة عن مراجعة سياسات إدارة المخاطرفي البنك والإشراف عليها.

كما تتولى اللجنة مسؤولية التأكد من توافق العمليات مع السياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق ومتطلبات

مصرف قطرالمركزي والجهات التنظيمية الأخرى، بما فيها متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتشرف اللجنة كذلك على تطبيق وتنظيم عمل إدارة المخاطر وتوفيرالتوجيه الإستراتيجي خلال الأزمات الذي يتضمن الاتصالات الخارجية - التنسيق مع وسائل الإعلام، الجهات التنظيمية، خدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية المعنية.

#### ٢-٦ لجنة الائتمان للمجموعة

يتّأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المديرالعام – رئيس إدارة المخاطرللمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون للخدمات المصرفية للشركات، الخدمات المصرفية الدولية، رئيس دائرة الائتمان للمجموعة والمديرالتنفيذي لمخاطرالائتمان المركزية. يحضراجتماعات اللجنة مساعد المديرالعام للخدمات المصرفية الدولية – المشاريع الجديدة كمراقب دون أن يكون له الحق في التصويت. يشغل محلل الائتمان بمخاطرالائتمان المركزية منصب أمين سراللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل في الشهرشريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بالإجماع. يتم رفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين. وقد عقدت اللجنة **خمسة وأربعين** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٢.

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 بالاستثماروترفع التوصيات بها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة.

كما تراجع اللجنة السلطات المفوّضة فيما يتعلق بالائتمان والاستثمارات 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 للمخاطروضمان الالتزام بمبادئ الانضباط فيما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمارالمسموح بها. تزود اللجنة مجلس الإدارة بتقاريريدورية عن مخاطر الاستثماروالائتمان للمجموعة.

#### ٣-٦ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

يتّأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون لإدارة المخاطرو الخدمات المصرفية للشركات والخزينة ومساعد مديرعام الخزينة – تداولات الخزينة والمديرالتنفيذي لمخاطرالبنية التحتية والحوكمة للمجموعة. ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة. ويشغل رئيس إدارة التقارير المالية منصب أمين سراللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة في الشهرشريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **اثنى عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٢.

تتولى اللجنة مراجعة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات للمجموعة ورفع التوصيات بها. كما تراقب وتقيّم أداء الخزينة ومنتجاتها بما في ذلك المحافظ الاستثمارية، مخاطرمعدل الفائدة، مخاطرالسيولة النقدية ومخاطر التعامل بالعملات الأجنبية. تعمل اللجنة أيضاً على ضمان الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها. كما تشرف اللجنة على سياسة نظام تسعيركافة الأموال عبرالمجموعة. كما تراقب الأداء المالي الشهري وأرقام الميزانية والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

#### ٤-٦ اللجنة الإستراتيجية للمجموعة

يتّأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المديرالعام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات، المديرالعام - رئيس إدارة المخاطر، المديرالعام - رئيس إدارة الشؤون المالية والمديرالعام - الإستراتيجيات. تتم دعوة المدراء العامين من إدارة الأعمال والعمليات، بالإضافة إلى مساعد المديرالعام - إدارة التحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث الذي يشغل منصب أمين سراللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهرشريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

#### تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تقريرالحوكمة السنوي ٢٠١٢

تتمثل 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 بما تم وضعه من خطط. كما تراقب اللجنة وتحلل التطورات التي تطرأ على حركة السوق والمراكز التنافسية والأداء الكمي والنوعي مقارنة بالمنافسين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ومع رؤية مجموعة QNB الإستراتيجية وبالتنسيق مع شركة متخصصة في مجال الإستراتيجيات، تم إقرارمشروع إستراتيجية البنك حتى العام ٢٠١٧، وقد تم اعتماد الخطة من مجلس الإدارة وتعميمها على الإدارات المعنية بغرض التأكد من موائمة خطط العمل لكل إدارة مع الخطة الإستراتيجية لمجموعة QNB. علاوة على ذلك، ولغرض تعزيزهذا الهدف الإستراتيجي، فقد قامت الإدارة التنفيذية للمجموعة بعقد ورشة عمل لأعضاء الإدارة التنفيذية والمدراء العامون للفروع الخارجية والمؤسسات التابعة والشقيقة، حيث تم عرض مكونات الخطة الإستراتيجية وبنودها مع التأكيد على الأهداف المزمع الوصول إليها في نهاية الخطة والمشاريع والمنتجات المتوجب تنفيذها للتحقق من التطبيق الأمثل والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لهذا الغرض.

#### ٥-٦ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يتّأسس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام - رئيس إدارة الشؤون المالية بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال، المديرالعام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات والمديرالعام - 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 سراللجنة. تجتمع اللجنة عند الضرورة مع الإشارة إلى أن اللجنة تتخذ قراراتها بالأغلبية ويتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات.

تلتزم اللجنة بمبادئ الانضباط الخاصة بسياسات وتوجيهات العطاءات والمزايدات وإدارة الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى أنتهاج 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



مسؤوليتنا تجاه المجتمع

المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية

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.

لجان متخصصة في مجالات المسؤولية الاجتماعية

لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يتأُرس اللجنة المدير 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 العامون للاستراتيجيات، الخدمات المصرفية للأفراد، الخدمات المصرفية الدولية ، والعمليات.. يشغل رئيس إدارة التخطيط والحوكمة - تكنولوجيا المعلومات منصب أمين سراللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **خمسة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

تتولى اللجنة مسؤولية وضع المعاييرالمعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها. كما تعتمد اللجنة الإستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحرص 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 ترافق اللجنة وترفع تقاريرها بخصوص المؤشرات الرئيسية لأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظم المعلومات وفعاليتها إلى الإدارة التنفيذية.

لجنة تطويرالأعمال للمجموعة

لجنة تطويرالأعمال للمجموعة

يتأُرس 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 الدولية، إدارة الأصول والثروات، الخزينة، الإستراتيجيات، الخدمات المصرفية للأفراد والاتصالات. يشغل رئيس إدارة المبيعات العالمية وإدارة النقد منصب أمين سراللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **أحد عشر** اجتماعاً خلال عام ٢٠١٢.

تعمل اللجنة على وضع أطرالعمل وتطبيقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال والدعم والتسويق. وتقوم اللجنة بتطويرخطة توسع دولية تمتد لخمس سنوات بالتزامن مع الخطة الإستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB كما تراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعاييرفي هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB.

بالإضافة إلى ذلك، تقيّم 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 المعاييرالتشغيلية المثبعة 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.

لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة

لجنة الخدمات والمشاريع الخاصة للمجموعة

يتأُرس اللجنة المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات إلى جانب المدير العام - العمليات بصفته نائباً للرئيس. وتتضمن اللجنة أعضاء آخرين هم المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع الأعمال والمدراء العامون للمخاطر، الخدمات العامة، تقنية المعلومات، الخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية الدولية. مساعد مديرعام العمليات – رقابة العمليات وجودة الأعمال واستضافة كل من مساعد مديرعام العمليات - العمليات المحلية والإلكترونية و المدير التنفيذي لمخاطرالعمليات دون أن يكون لهما الحق في التصويت.. يشغل مساعد مديرعام العمليات – رقابة العمليات وجودة الأعمال منصب أمين سراللجنة.

تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين ، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **ستة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

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 المستمرللعمليات 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 تحرص اللجنة على تطبيق إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، تراقب اللجنة تطبيق المعاييرالخاصة باللوحات الإعلانية الداخلية والخارجية وإعداد التقاريريربع السنوية لميرانية النفقات وإعادة توزيع المهام.

لجنة الموارد البشرية للمجموعة

لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يتأُرس 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 ومساعد المدير العام – خدمات الموارد البشرية. يشغل مساعد المدير العام – إستراتيجية الموارد البشرية منصب أمين سر اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضورغالبية أعضاء اللجنة على الأقل بما فيهم رئيس اللجنة أو نائبه وتتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، مع الإشارة إلى أنه يتم اللجوء إلى تصويت رئيس اللجنة لاتخاذ القرارفي حال تعادل الأصوات. وقد عقدت اللجنة **ستة** اجتماعات خلال عام ٢٠١٢.

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 التطويرومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق اقتراحاتهم. تراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق أهداف خطة توطین الوظائف.

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب

مركز التدريب والتطوير بالبنك بوضع وتنفيذ هذه الخطة

إشراف ودعم من الإدارة التنفيذية للمجموعة لما في ذلك

من مصلحة إستراتيجية مستقبلية على ضوء الإستراتيجية

العامة لمجموعة QNB.

٢٠١٠ ويستمر البرنامج لمدة خمس أعوام ، 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.

وعلاوة على ما سبق، فقد تم منذ عام ٢٠١١ إطلاق الخطة

التنفيذية للإبقاء على الموظفين المتميزين من خلال تنفيذ مشروع الحافز طويل الأجل إلى أعضاء مختارين من فريق الإدارة التنفيذية، وذلك بغرض الاحتفاظ بالمواهب والتأكد من توفر الكوادر الفاعلة لما في ذلك من أهمية في استمرارية واستقرار الإدارة التنفيذية في مجموعة QNB، مما أدى إلى اثر إيجابي تمثل باحتفاظ المجموعة بفريق قيادة تنفيذية مستقرة طوال عام ٢٠١٢.

## ٨. كيفية إدارة المخاطر

من الطبيعي أن يكون هنالك مستوىً معيناً من المخاطر في أنشطة مجموعة QNB، والتي تتم إدارتها من خلال العديد من الآليات المحددة لتقييم المخاطر والتحكم بها. ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى التركيز على المهام والمسؤوليات المحددة مسبقاً ابتداءً من مجلس الإدارة ومروراً باللجان المختلفة والمدراء التنفيذيين والمسؤولين والموظفين. وتعتبر إدارة المخاطر من العناصر الهامة بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسئول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته.

ويأتي دور مجلس الإدارة على رأس آلية التحكم بالمخاطر في مجموعة QNB، حيث يتولى مسؤوليات تقييم مخاطر المجموعة والإشراف عليها بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة ولجنة المخاطر ولجنة الائتمان ولجنة الموجودات والمطلوبات في المجموعة. ومن مسؤوليات مجلس الإدارة الإشراف الكامل على إدارة المخاطر في المجموعة بما في ذلك إدارة مخاطر الائتمان والسوق والعمليات.

لقد حدّد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، وهو ملتزم بمراقبة جميع المخاطر على نحو دائم من خلال لجانه المختلفة المسئولة بدورها عن صياغة سياسات إدارة المخاطر في المجموعة بناءً على الأهداف والآليات التي حدّدها المجلس. وتتولى إدارة المخاطر في المجموعة، التي يرأسها المدير العام للمخاطر تطبيق هذه السياسات.

وتتم صياغة سياسات وإجراءات المخاطر في المجموعة لتحديد وتحليل هذه المخاطر ووضع القيود الملائمة للحد من أثارها ومراقبة وتقييم مسيبتها بشكل دائم واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. وتأتي عملية الرقابة المستقلة للمخاطر بمعزل عن التخطيط الإستراتيجي لمجموعة QNB، والتي تتضمن مخاطر الأعمال مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة والتكنولوجيا والأعمال.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة فيما يتعلق بالإشراف على تطوير إستراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ وأطر العمل والسياسات. ويتضمن ذلك وضع القيود الملائمة فيما يخص المنتجات وجهة الإصدار والموقع الجغرافي والاستحقاق، ومع ذلك فهناك إدارات مستقلة ومنفصلة مسنولة عن إدارة ومراقبة مخاطر معينة ومحددة مسبقاً. وبناءً على ذلك، تكون إدارات الخزينة والتدقيق الداخلي والمخاطر التابعة لمجموعة QNB مسنولة عن التزام تعاملات المجموعة بالقيود المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وهذا يتضمن إعداد التقارير التفصيلية الشهرية للجنة الموجودات والمطلوبات في المجموعة.

وتعتبر لجنة المخاطر للمجموعة السلطة التنفيذية الأعلى في مجموعة QNB المخولة بالتعامل مع مختلف قضايا المخاطر حيث تهتم اللجنة بتطبيق سياسة إدارة المخاطر ومراجعة سياساتها لصالح المجموعة، تقييم أنشطة إدارة المخاطر وآليات الرقابة، تقييم وتحديد مخاطر المجموعة التشغيلية والائتمانية والسوقية والإستراتيجية والقانونية وتلك المتعلقة بصورة وسمعة المجموعة، وضمان تطبيق الخطط العملية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر وكذلك مراجعة ومراقبة حالات الغش والتزوير والخسائر التشغيلية الأخرى على كافة مستويات مجموعة QNB والإشراف على النزاعات القضائية وحالات التزوير بما يضمن مصالح المجموعة.

وبغرض الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لمجموعة QNB قامت إدارة المخاطر خلال عام ٢٠١٢ بجهود واضحة في تعزيز إدارة المخاطر للمجموعة تم الإشارة إليها في مقدمة هذا التقرير ضمن إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٢ لتعزيز نهج الحوكمة.

## ٩. نظام الرقابة الداخلية

إن مجلس الإدارة مسؤول وبشكل كامل عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB، حيث تم إنشاء سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة ووضع حدود فاصلة للمسؤولية والأداء لمراقبة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التفويض لتنفيذ العمليات اليومية. كما يتم وضع سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوة على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في جميع العمليات البنكية. وتعتبر الإدارة التنفيذية للبنك هي الجهة المسنولة عن الرقابة العامة لهذه الأنظمة بالإشراف والتعاون 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 المجموعة. وتعمل الأدوات الرقابية الداخلية القائمة والمطبقة على توفير التأكيد المطمئن 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 الموضوعة.

وتقوم لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة في هذا الصدد

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

### ٩-١ إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة

لدى مجموعة QNB إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بآليات عمل واضحة ودور مُصمّم خصيصاً لإضافة مزيد من القيمة إلى عمليات المجموعة والارتقاء بأدائها. وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة مسؤولية تحديد وإعداد التقارير حول الخلل أو الضعف في أنظمة وعمليات المجموعة بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها. حيث تقوم الإدارة بالتدقيق على أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر والتحقق من كفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعة من قبل الإدارة؛ والتأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، و صحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة.

تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع التقارير إلى مجلس الإدارة بشكل مباشر أو من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة؛ حيث يتم تعزيز هذه الاستقلالية من خلال تحديد أتعاب موظفي التدقيق وذلك عن طريق لجنة

تقريرالحوكمة السنوي

التدقيق والانضباط للمجموعة. كما يتم تعيين رئيس التدقيق

التنفيذي للمجموعة من قبل لجنة التدقيق والانضباط

للمجموعة والذي يقوم بدوره برفع التقارير مباشرة إلى

اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة.

وتعزيراً لمبدأ الاستقلالية والشفافية للإدارة وحرصاً على الالتزام بالمعايير الدولية أنجزت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة مشروع تقييم أداء الجودة (Quality Assessment) والذي يتم تنفيذه مرة كل خمس سنوات بالتعاون مع معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) لتنفيذ هذا المشروع الحيوي.

ويهدف تنفيذ المشروع إلى تقييم الفاعلية والكفاءة لعمليات التدقيق، وتقديم النصح والإرشاد لتطوير أدوات التدقيق وتعزيزها بما يتواءم مع احتياجات مجموعة QNB والأطراف الأخرى ذات العلاقة. مع تقديم وجهة نظر متخصصة بما يخص التزام الإدارة بالمعايير الدولية للمدققين الداخليين.

وقد أشار تقرير التقييم الخارجي للجودة الصادر عن المعهد

إلى استمرار مجموعة QNB في التقيد بالمعايير والممارسات المتعلقة بالتدقيق الداخلي الصادرة عن المعهد. كما أشاد المعهد على وجه التحديد بمتانة نظام «متابعة عمليات المراجعة» وكذلك منهجية إعداد التقارير وعمليات تسجيل «المخاطر المتبقية» لدى لجنة المخاطر للمجموعة، حيث تم تصنيف QNB ضمن فئة «يتوافق» [للمعايير]، وهو أعلى تصنيف يمنحه المعهد.

### ٩-٢ إدارة الانضباط (الالتزام والامتثال المؤسسي) للمجموعة

تعتبر مراقبة الالتزام بالقوانين والأحكام والمعايير المسؤولة الأبرز للجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. إن إدارة الانضباط في مجموعة QNB هي وظيفة مستقلة تتميز بمكانة رسمية ضمن المجموعة يتم بموجبها تحديد وتقييم والتوصية ومراقبة وإعداد التقارير حول مخاطر الانضباط التي تضم مخاطر العقوبات القانونية أو التشريعية والخسارة المالية أو الإضرار بسمعة البنك نتيجة للفشل بالالتزام بالقوانين والأحكام وميثاق السلوك المهني ومعايير الممارسات الرشيدة المتعلقة بالحوكمة وأنشطة المجموعة.

وهذه التشريعات تضم قوانين وتعليمات مصرف قطر المركزي، حيث يتم مراقبة ومتابعة الالتزام بأية توجيهات أو تعليمات تصدرها السلطات المتخصصة التي تخضع لها مجموعة QNB داخل دولة قطر، بالإضافة إلى قوانين كل دولة تراول فيه المجموعة أنشطتها من خلال هذه الإدارة. وتتضمن مهامها أيضاً التأكد من تطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ولتمكين إدارة الانضباط في المجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد تم منح الإدارة الصلاحية للتعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك ومنحها صلاحيات غيرمُقيدة للوصول إلى معلومات وسجلات وأفراد وعمليات المجموعة في دولة قطروخارجها، كما أعطيت الحق لإجراء التحقيقات بخصوص أية تجاوزات محتملة. ويتم القيام بمسؤوليات إدارة الانضباط للمجموعة ضمن برنامج خاص يحدد أنشطتها. وتوافق لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة على الخطط السنوية ويتم تنفيذها وفقاً لميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته، حيث تقوم إدارة الانضباط برفع التقاريرعلى نحو دوري إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة والرئيس التنفيذي للمجموعة حول قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

وخلال عام ٢٠١٢، قامت إدارة الانضباط بجهود واضحة في تعزيزتطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام المؤسسي بالإضافة إلى مساندة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في إرساء مفاهيم الحوكمة والإيفاء بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية للمجموعة وتحديد وتقييم مخاطر الانضباط المرتبطة بأنشطة الأعمال في مجموعة QNB، حيث تم الإشارة إليها في مقدمة هذا التقريرضمن إنجازات مجموعة QNB خلال العام ٢٠١٢ لتعزيزنهج الحوكمة.

وتجدرالإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠١٢ نتيجة لالتزام البنك بتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية.

### ١٠. مراقب الحسابات

عملاً بمقتضيات قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ مادة (١٤١)، والالتزام بتعليمات مصرف قطرالمركزي السارية حتى تاريخه، تُعين الجمعية العامة للبنك مراقب حسابات لمدته سنة مالية واحدة بناء على توصية ترفعها لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقديرأتعابه. ويقوم حالياً مكتب كي بي إم جي (KPMG) (سجل مراقبي الحسابات القطري رقم ٢٥١) بمهام مراقب حسابات البنك لغاية ٣١ ديسمبر٢٠١٢، حيث يحضرمراقب الحسابات اجتماعات الجمعية العامة للبنك لتقديم تقريره والرد على استفسارات المساهمين.

حسب تعليمات مصرف قطرالمركزي وبالاستناد إلى المعايير الدولية، فإن المدقق الخارجي يقوم بمراجعة وتدقيق التقارير والبيانات المالية ربع السنوية والسنوية وفقاً للمعاييرالدولية للمراجعة ويقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة حسب المتطلبات القانونية المعمول بها في دولة قطر

### ١١. التصنيف

خلال عام ٢٠١٢ قامت كل من وكالة ستاندرد آند بورز وموديز وفتش وكابتال إنتليجنس بتأكيد التصنيف الائتماني لمجموعة QNB حيث يُعد 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:**

التصنيف الائتماني	فيتش	كابيتال ائتليجنس	ستاندرد آند بورز	موديز
على المدى الطويل	A+	AA-	A+	Aa3
على المدى القصير	F1	A1+	A-1	P-1
المظهرالعام	مستقر	مستقر	مستقر	مستقر

### ١٢. رأس المال والأسهم

في ٣١ ديسمبر٢٠١٢ بلغ رأس مال البنك ٦,٩٩٧,٢٩٤,٠٠٠ ريال قطري موزع على ٦٩٩,٧٢٩,٤٠٠ 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 جهازقطرللاستثمار، الذراع الاستثماري لدولة قطر، على نسبة ٥٠%، بينما يملك القطاع الخاص نسبة ٥٠% المتبقية، بحيث لا يجوزلأي شخص طبيعي أو اعتباري باستثناء جهازقطر للاستثمارأن يمتلك في أي وقت أكثرمن (٢%) من أسهم الشركة، بغيرطريق الميراث أو الوصية. ويعد ذلك من أبرزالسمات التي وضعت للحد من سيطرة الأكثرية على الأقلية من المساهمين. وتعكس تشكيلة المجلس هيكلية الملكية، إذ أن خمسة أعضاء من أصل عشرة، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة يمثلون جهاز قطرللاستثمار أما الأعضاء الخمسة الآخرين، فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون من خلال الجمعية العامة.

### ١٣. حقوق المساهمين

تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتنشرالمعلومات للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة بشكل منتظم وذلك عن طريق الموقع الالكتروني للبنك وكذلك عن طريق وسائل الإعلام المتعددة. وقد طورالبنك نسخة مستحدثة على صفحته على الانترنت ضمن موقع www.qnb.com.qa تشمل البيانات المفصلة للمساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى هامة حول الإفصاح عن المعلومات المالية وغيرالمالية. كما يقوم فريق عمل متخصص يشمل المديرالعام- رئيس إدارة الشؤون المالية ومساعد المدير العام- إدارة التحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث بالقيام بمهام المتابعة مع المحللين والمساهمين بهدف عرض آخر المستجدات، وتطويرالعمليات حول النتائج المالية.

كما يشيرالنظام الأساسي لمجموعة QNB إلى أن كافة الأسهم تتمتع بحقوق متساوية بلا تمييزفي ملكية موجودات الشركة وفي الأرباح وحضوراجتماعات الجمعية العامة والتصويت تطبيقاً لمبدأ «صوت واحد للسهم الواحد».

ويشيرالنظام الأساسي أيضاً إلى أنه يتم عقد اجتماع الجمعية العامة العادية للمساهمين مرة على الأقل في السنة وذلك خلال أربعة أشهرمن نهاية السنة المالية بما يتوافق مع متطلبات قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢، ويجوزلمجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة كلما رأى ذلك أو كلما طلب منه ذلك لغرض معين مراقب الحسابات أو مساهمون حائزون لغشر رأس المال على الأقل أو بناء على طلب كتابي موجه إلى مجلس الإدارة من عدد من المساهمين يمثلون على الأقل (٢٥%) من رأس مال البنك إذا كان الطلب لعقد جمعية عامة غيرعادية. كما يتم الإخطارعن الاجتماع وجدول الأعمال قبل موعده بموجب قانون الشركات والنظام الأساسي للبنك. ويُنشرالإعلان على صفحة البنك على شبكة الانترنت، ويتم توفيرالتقريرالسنوي

والقوائم المالية للمساهمين قبل (١٥) يوماً من تاريخ الاجتماع السنوي على الأقل بغرض إتاحة الفرصة للمساهمين لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقية أعضاء المجلس، ويجوز بحث أي اقتراح يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال، ويجوزأن يقدم الاقتراح أثناء انعقاد الجمعية العامة عدد من المساهمين يملكون مالا يقل عن عُشرعدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في اجتماع الجمعية العامة شخصياً أو عن طريق تفويض مساهم آخر يصوت نيابة عنهم.

يقوم مجلس الإدارة بتقديم مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتاجه وإستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحيه تحديد وإقرارتوزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد أليتها.

- تطرت المادة رقم (٢٢) من نظام الحوكمة والخاصة بسجلات الملكية في البند (٣) بأحقية المساهم في الحصول على نسخة من سجل المساهمين، نوصي بإعادة دراسة هذا البند، حيث يتنافى هذا البند مع مبدأ سرية المعلومات، وخاصة لمساهمي البنك، مع مراعاة حق المساهمين في الإطلاع على أي معلومات أو تقاريرتخص الجوانب المالية وأية جوانب أخرى تخص أعمال البنك حسبما ورد في قانون الشركات التجارية.

- تطرت المادة رقم (٢٨) من نظام الحوكمة والخاصة بحقوق المساهمين الأقلية في البند (٢) بضرورة تضمين النظام الأساسي أحكاما تحمي مساهمي الأقلية في حال التصويت ضد صفقات كبيرة كان مساهمي الأغلبية قد صوتوا لصالحها؛

ونود بأن نفيد بأن المادة (٤٢) من النظام الأساسي للبنك تتوافق مع المادة رقم (١٣٣) من قانون الشركات التجارية والتي تنص على أن تلزم القرارات التي تصدرها الجمعية العامة وفقاً لأحكام القانون والنظام الأساسي للشركة جميع المساهمين سواء كانوا حاضرين في الاجتماع الذي صدرت فيه أو غائبين، وسواء كانوا موافقين أو مخالفين لها، وعلى الرغم من ذلك فإن ميثاق مجلس الإدارة يتضمن في المهام المسندة إلى المجلس ضرورة تقديم التوصيات المناسبة للجمعية العامة أثناء انعقادها لاتخاذ أي قرار استراتيجي بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبارمصلحة البنك ومساهمي الأقلية.

الإفصاحات

الإفصاحات

الإفصاحات

الإفصاحات

الإفصاحات

الإفصاحات

## ١٤. الإفصاح

تتقيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم بإصدار كافة التقاريرالمالية والرقابية وكافة المعلومات بصفة دقيقة وشفافة بما في ذلك البيانات المالية وتقاريرالمصرف المركزي والافصاحات الخاصة ببورصة قطر. وتعتبرمجموعة QNB من أوائل المؤسسات المالية التي تقوم بنشربياناتها المالية وعقد جمعياتها العامة على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقريرالحوكمة المُقدم لهيئة قطر للأسواق المالية يتضمن معلومات تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة مع مختصر يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (مرفق)، وحيث أنه لا يوجد مساهمين كبار أو مسيطرين باستثناء جهاز قطر للاستثماروالذي يمتلك ٥٠% من رأس مال البنك فلا توجد أي تفاصيل إضافية يستوجب الإفصاح عنها فيما يخص كبار المساهمين.

وتؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المقدمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كذلك الحال فإن جميع التقاريرالمالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعاييرالدولية للتقاريرالمالية ومتطلباتها، حيث يتضمن تقريرالمدققين الخارجيين إشارة صريحة بأنهم قد حصلوا على كافة المعلومات الضرورية، وأن التدقيق قد أجري وفقاً لمعاييرالتدقيق الدولية.

### ١٥. تضارب المصالح وتداولات المطلعين

تلتزم مجموعة QNB بسياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك في أسهمه بالإضافة للقواعد الخاصة بالمزايدات والمناقصات المستندة على قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن، حيث أن جميع موظفي البنك ملزمين وبشكل دوري بالإفصاح عن تداولاتهم في أسهم البنك وأي مصالح مشتركة فيما بينهم أو مع أي أطراف أخرى لها علاقة مباشرة مع البنك، كما أن أعضاء لجنة العطاءات ملزمين بالإفصاح المباشرعند 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.

### ١٦. شكاوى العملاء

شكاوى العملاء

شكاوى العملاء

شكاوى العملاء

شكاوى العملاء

## ١٧. شكاوى العملاء

إن شكاوى العملاء تُمثل أحد أهم مصادر تطوير العمل في المجموعة إذا ما تم الاستفادة منها بشكل إيجابي، كما أن العميل هو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والنجاح. وبعض المؤسسات ترى أن العميل هو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، لذلك أصبح وجود إدارة قياس مستوى رضا العملاء ومتابعة الشكاوى المقدمة منهم هو من الأهداف الرئيسية لدى الإدارة التنفيذية للبنك.

شكاوى العملاء

وفي ظل التطورالحاصل في التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة مع العملاء وبغرض تعزيزوتطويرالشفافية مع ذوي المصالح وفي مقدمتهم عملاء البنك الحاليين والمتوقعين والعمل على الارتقاء بذلك، فقد قامت مجموعة QNB، بوضع الأطراللازمة لإنشاء وحدة مستقلة متخصصة بإدارة شكاوى العملاء (Complaint Management). تهتم هذه الوحدة بإعداد وتطبيق عدة آليات متطورة لاستقبال الشكاوى المقدمة من العملاء والأطراف ذات العلاقة مع المجموعة من مساهمين، مستثمرين وموردين للخدمات والعمل على معالجتها في أسرع وقت ممكن. إن إيجاد مثل تلك القنوات يساهم في تعزيز الشفافية، ويؤكد على مبدأ الاستمرارية وتحقيق العدالة في التعامل مع جميع الأطراف على حد سواء، بحيث يتم تقديم تقرير تفصيلي دوري من إدارة المخاطر إلى الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB يظهر طبيعة الشكاوى المقدمة والإدارات المعنية بالمعالجة مع التفاصيل الخاصة بكل منها، بحيث يتم وضع آليات المعالجة والعمل على منع تكرارها.

شكاوى العملاء

علاوة على ما سبق، فإن إيجاد هذه الوحدة يساهم في إيجاد ثقافة مهنية تهتم بجميع الأطراف المتعاملة مع مجموعة QNB والتأكيد على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة مع الالتزام التام بجميع الأنظمة والتشريعات المعمول بها عند تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.

### الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

## الخاتمة

الخاتمة

تستمر مجموعة QNB بالعمل بشكل دائم ومتواصل للتأكد من احترام حقوق كافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع المجموعة وذلك من خلال الحرص على اعتماد أقصى درجات الشفافية والنزاهة في كل المعاملات والافصاحات وإتباع أفضل الممارسات الدولية. حيث تم اعتماد دليل الحوكمة الخاص بمجموعة QNB، وتطوير آلية رفع التقارير بشأن الأعمال المثيرة للريبة والسلوك غير القويم “Whistle Blowing” إلى المجلس من خلال القنوات الرسمية المستقلة لدى المجموعة وبما يضمن السرية التامة والحماية الكاملة للموظف الذي يقوم بالإبلاغ عن الحالات المشتبه بها. وللتأكيد على مبدأ السرية الخاصة بالعملاء والمساهمين والأطراف ذات العلاقة فقد تم تطبيق مفهوم “Chinese Walls” والذي يهدف إلى حصرالمعلومات بالإدارة أو الجهة ذات العلاقة دون السماح لأي جهات أخرى داخل المجموعة بالإطلاع على تلك المعلومات ما لم يكن ذلك لأغراض مهنية بحتة.

الخاتمة

كما أن مجلس الإدارة عزز مفهوم تطبيق المعاملة العادلة للموظفين وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص “Equal Opportunity”، وذلك من خلال اعتماد مجلس إدارة مجموعة QNB سياسة المكافآت والتعويضات وسياسة الترفيات والتي من شأنها تحفيز أداء الموظفين لتقديم أداء أفضل وحث الآخرين على العمل الجاد لتطوير أدائهم وبما يتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية لمجموعة QNB خلال الأعوام الخمسة القادمة.

الخاتمة

## تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

## تقريرالحوكمة السنوي

الأعضاء	الخبرات
<b>السيد/ بدرعبدالله درويش فخر</b>	السيد بدرعبدالله درويش فخر وعضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة شركة الدروييش القابضة.
<b>السيد/ راشد مسفر الهاجري</b>	السيد راشد مسفر الهاجري عضو مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ و رئيس لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.
<b>السيد/ علي حسين علي السادة</b>	السيد علي حسين علي السادة عضو مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، بالإضافة إلى كونه عضو في مجلس إدارة كل من قطر للملاحة، والصفوة للخدمات المالية، وبيت ثروات للاستثمار وشركة دلالة القابضة.
<b>السيد/ فهد محمد فهد بوزوير</b>	السيد فهد محمد فهد بوزوير عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١ ورئيس لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة وعضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة بوزوير.
<b>السيد/ منصور إبراهيم آل محمود</b>	السيد منصور إبراهيم آل محمود عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ وعضو في لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة. ويشغل حالياً منصب الرئيس التنفيذي لبنك قطر للتنمية ومدير مكتب معالي الرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار وعضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية وشركة حصاد الغذائية وجهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومعهد الدوحة للأفلام.

الأعضاء	الخبرات
<b>سعادة السيد/ يوسف حسين كمال رئيس مجلس الإدارة</b>	سعادة السيد يوسف حسين كمال رئيس مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨ وعضو في المجلس منذ عام ١٩٨٨. ويشغل سعادته حالياً منصب وزير الاقتصاد والمالية، الأمين العام للمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة كل من قطر ستيل، شركة الديار القطرية، هيئة مركز قطر المالي، القطرية لتأجير الطائرات، ولجنة استثمار أموال صندوق المعاشات المدنية والعسكرية، بالإضافة إلى كونه نائب رئيس مجلس إدارة كل من الخطوط الجوية القطرية ومجلس الإدارة التنفيذي لمؤسسة قطر للتربية والعلوم، وعضو مجلس إدارة كل من مركز سدرية للطب والبحوث، جهاز قطر للاستثمار واللجنة العليا لقطر ٢٠٢٢.
<b>سعادة الشيخ/ جاسم بن عبدالعزيز بن جاسم بن حمد آل ثاني عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، وانتخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في ٢٠١١. ويشغل سعادته حالياً منصب وزير الأعمال والتجارة، 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.</b>	
<b>سعادة الشيخ/ حمد بن جبرين جاسم آل ثاني</b>	سعادة الشيخ حمد بن جبرين جاسم آل ثاني عضو في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤ ورئيس اللجنة التنفيذية للمجموعة وعضواً في لجنة السياسات والتطوير والحوكمة والمكافآت للمجموعة. ويشغل سعادته حالياً منصب رئيس اللجنة الدائمة للسكان بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من جامعة قطر ومؤسسة حمد الطبية وشركة الماء والكهرباء القطرية، كما يشغل سعادته منصب رئيس جهاز الاحصاء في دولة قطر.
<b>سعادة الشيخ / حمد بن عبدالله بن خليفة آل ثاني</b>	سعادة الشيخ حمد بن عبدالله بن خليفة آل ثاني عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٧. ويشغل سعادته حالياً منصب رئاسة مجلس إدارة الشركة القطرية القابضة للاستثمار وتطوير المشاريع (كيبكو)، وعضوية مجلس إدارة كل من الخطوط الجوية القطرية والشركة القطرية للاستثمارات العقارية.
<b>السيد/ أحمد محمد أحمد السيد</b>	السيد أحمد محمد أحمد السيد عضو مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٠ وعضو في اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويشغل حالياً منصب العضو المنتدب والرئيس التنفيذي لشركة قطر القابضة ونائب رئيس مجلس الإدارة لبورصة قطر والمصرف العربي الدولي.

# تقرير الحوكمة السنوي - ٢٠١٢