



تقرير الحوكمة السنوي  
٢٠٢٠





٥	كلمة رئيس مجلس الإدارة .....
٦	المقدمة .....
٦	١. إطار حوكمة الشركات لمجموعة QNB .....
٨	٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠٢٠ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك .....
٢٧	٣. الجهات الرئيسية الفاعلة في تأسيس إطار الحوكمة: مجلس الإدارة .....
٣٦	٤. الفصل بين دور كل من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي .....
٣٦	٥. مكافآت مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .....
٣٧	٦. الإدارة التنفيذية .....
٤٢	٧. إدارة المخاطر .....
٤٣	٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقد الوظيفي .....
٤٤	٩. نظام الرقابة الداخلية .....
٤٦	١٠. المدقق الخارجي .....
٤٦	١١. تصنيفات مجموعة QNB .....
٤٧	١٢. رأس المال والأسهم .....
٤٧	١٣. حقوق المساهمين .....
٤٧	١٤. الإفصاح والشفافية .....
٤٨	١٥. تضارب المصالح وتداولات المطلعين من الداخل .....
٤٨	١٦. معالجة شكاوى العملاء .....
٤٨	١٧. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية .....
٤٩	١٨. إضاءات على ممارسات الحوكمة - استجابة QNB لكوفيد-١٩ .....
٥٠	١٩. الالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة .....
٥١	الخاتمة .....
٥٢	ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة .....
٥٤	ملحق (٢) السيرة الذاتية لأعضاء الإدارة التنفيذية .....
٥٦	ملحق (٣) قائمة متطلبات الإفصاح عن حوكمة البنك بموجب تعليمات مصرف قطر المركزي .....
٥٨	ملحق (٤) تقرير التأكيد المستقل المحدود لمراقب الحسابات السادة KPMG .....

مساهمينا الكرام،

من منطلق إدراكنا بأهمية تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة، والتزامنا بمتطلبات حوكمة الشركات الصادرة عن مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، حرصنا في مجموعة QNB على تبني أعلى معايير الحوكمة الرشيدة وتطبيق أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات المالية العالمية بغرض تعزيز نهج الإدارة المتبع لدينا إيماناً منا بأن وضع الأطر السليمة لحوكمة الشركات تعتبر أساساً جوهرياً لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتنموي على المدى البعيد.



وحيث أن الحوكمة تعدّ نهجاً متكاملًا وشاملاً لإدارة وتنظيم بيئة العمل وتطوير الأعمال وتنفيذ العمليات ووضع إجراءات الرقابة الداخلية، فإن مجموعة QNB ترى أن تطبيق معايير وممارسات الحوكمة الرشيدة من شأنه أن يُحدث فرقاً جوهرياً على صعيد نجاح أي مؤسسة واستدامتها على المدى الطويل، كما أنها تؤثر في كيفية إعداد وتقييم الأهداف الاستراتيجية ورصد المخاطر وسبل تطوير الأداء.

لقد شكلت جائحة كوفيد - ١٩ اختباراً حقيقياً لمدى متانة وكفاءة منظومة الحوكمة في مجموعة QNB حيث كانت الظروف الاستثنائية التي مر بها العالم فرصة لاختبار جاهزية المجموعة وآليات اتخاذ القرارات فيها ومقدرتها على المحافظة على استمرارية عملياتها وأنشطتها والوفاء بالتزاماتها تجاه المساهمين والمستثمرين والعملاء وجميع الأطراف ذات العلاقة في ظل ظروف قياسية ومتغيرة تتطلب قدراً هاماً من المرونة والتكيف مع المستجدات والمتغيرات اليومية وتستوجب متابعة حثيثة للمخاطر من أجل الحد من أثارها وإدارة التحديات بكفاءة واقتدار.

وقد قام البنك في هذه الظروف بإبلاء أهمية قصوى للحفاظ على إطار وممارسات الحوكمة لدى المجموعة وذلك من خلال الحرص على استمرارية العمل وسلامة العمليات وفاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وخاصة المستجدة منها لضمان أقصى درجات الأمان في مزاولة جميع الأنشطة والحفاظ على ودائع العملاء وحقوق المساهمين والمستثمرين. كما حرص البنك على أهمية مبدأ الشفافية بالالتزام بأعلى معايير الإفصاح وتيسير حصول كافة الأطراف المتعاملة معه على المعلومات المحدثة وبطرق فسيحة والحفاظ على قنوات التواصل مع جميع الأطراف وتزويدهم بأخر المستجدات حول آليات عمل البنك والمحاذاة وسبل الوصول الى الخدمات عبر القنوات البديلة.

ويعكس هذا التقرير مختلف الإجراءات التي اتخذها البنك في التعامل مع جائحة كوفيد - ١٩ الى جانب المبادرات التي تم اتخاذها لضمان استدامة منظومة الحوكمة والتي تمكنت بفضلها مجموعة QNB من تخفيف المخاطر والاضرار المترتبة عن الازمة الصحية والاقتصادية العالمية حيث سهلت منظومة الإشراف والرقابة المتينة المتوفرة لدى المجموعة من مواصلة الاضطلاع بجميع الأدوار والمسؤوليات والتكيف بصورة مستمرة مع التحديات والمتطلبات التنظيمية المستجدة وآخر التطورات المحلية والعالمية سواء على مستوى مجلس الإدارة، أو الإدارة التنفيذية أو مختلف الإدارات وموظفيها.

ختاماً، نؤكد على التزامنا المستمر بالتوجه الاستراتيجي الذي يستند على تبني أعلى قيم ومبادئ السلوك المهني والأخلاقي النزاهة بما يكفل حماية مصالح المجموعة وعمالها وتعزيز ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين وبما يخدم سمعتها وطموحاتها التوسعية لما في ذلك من مصلحة للقطاعين المالي والمصرفي في دولة قطر

وعليه، يسرني أن أقدم لكم تقرير الحوكمة السنوي لعام ٢٠٢٠ الذي يؤكد بأن الأداء، والقيم، والشفافية، والمبادرة، والالتزام، والجودة هي الأسس التي ترسم نهجنا في إدارة أعمالنا ومساهمتنا المستديمة في بناء المجتمع والمحافظة عليه.

**علي شريف العمادي**

رئيس مجلس الإدارة

## المقدمة:

ترى مجموعة QNB بأن حوكمة الشركات شرط مسبق وضروري لهيئة بيئة قوية للرقابة الداخلية التي من شأنها أن تدعم إنجاز الأعمال على نحو يتسم بالفاعلية. كما تؤمن مجموعة QNB بأن الأهداف والغايات الاقتصادية طويلة الأجل بدأت تُؤتي ثمارها من خلال تطبيق الحوكمة داخل المجموعة على نحو يتلاءم مع أهدافها، مما يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين ودعم النمو الاقتصادية على المدى الطويل. كما تعتبر عمليات الإفصاح على نحو يتسم بالشفافية أحد الركائز الأساسية في وضع نظام الحوكمة الرشيدة للشركات وتطبيقه على نطاق مجموعة QNB.

هذا وتواصل المجموعة الوفاء بالتزامها بإبلاغ المستثمرين وأصحاب المصلحة والشركات التابعة لها بالمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لهم، وذلك لإبقائهم على علم تام بالخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات وإشراكهم بها. فالحوكمة الفعالة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لضمان حسن سير عمل المؤسسة مع المستثمرين وأصحاب المصالح. وهي في الأساس، تقتضي الحفاظ على مجموعة من العلاقات والمصالح المتوازنة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والمجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين؛ إذ أنها تضع نظاماً يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وكذلك الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتحقيقها ولتنفيذ مراقبة الأداء.

وإدراكًا لأهمية المرونة في تسيير الأعمال وعلى ضوء التغيرات الملحوظة الحاصلة في كل من المتطلبات المالية والتنظيمية، فقد عملت المجموعة على تبني مبادئ حوكمة مواكبة للتطورات بطبيعتها من أجل تلبية الأهداف المتغيرة وتجاوزها. وفي هذا الصدد، لا يعتبر نظام حوكمة الشركات سليماً إلا بمراعاته للالتزامات التشريعية والتنظيمية، وتجسد هذه الجوانب رغبة الجهات التنظيمية في الارتقاء بمعايير الشفافية وقواعد السلوك المهني والأخلاقي إلى مضاف المعايير الدولية وهي المعايير التي تدعمها مجموعة QNB. هذا فضلاً عن إدراكها لأهمية العمل بما يتماشى والتوقعات الخاصة بالجهات التنظيمية بخصوص الأداء الاقتصادي وتحقيق الأهداف من منطلق المساءلة والمحاسبة الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم الفائدة لجميع الاطراف.

إن التزام مجموعة QNB بنشر ثقافة حوكمة شركات سليمة من شأنه أن يساعد المديرين والموظفين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة التشغيلية والالتزام بالسلوك القويم لضمان تأمين عوائد مجزية على الاستثمار وتحقيق زيادة في الإنتاجية على المدى الطويل. كما تحتفظ المجموعة بموروث من الثقة والملائنة المالية والقواعد المتينة للمساءلة والمحاسبة في كافة الدول التي تعمل فيها المجموعة، الأمر الذي ساعد المجموعة على الحفاظ على سمعتها من حيث ملائتها المالية. بالإضافة إلى ذلك، تتطلع مجموعة QNB إلى تهيئة بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية وكسب أكبر ثقة في السوق وبما يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة لحوكمة الشركات وإدارة الأعمال، وذلك سعياً منها نحو تحقيق نمو اقتصادي أكثر استدامة.

تعد المسائل المتعلقة بالثقة والامان والقواعد التي تتبعها مجموعة البنك في تسيير أعمالها بمثابة العوامل الرئيسية لتحقيق عنصر الاستقرار المالي والنزاهة المالية وكسب ثقة السوق في المنطقة بأكملها وكذلك في كافة الدول التي تتواجد فيها المجموعة. لذلك، صدر هذا التقرير لتوضيح ما تعتزم مجموعة QNB القيام به والجهود التي ستبذلها في سبيل تحقيق الامتثال للمتطلبات التنظيمية ذات العلاقة.

## ١. إطار حوكمة الشركات لمجموعة QNB

لدى مجموعة QNB (المجموعة أو البنك) اعتقاد راسخ بأن وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح أعمالها لما له من أهمية في تعزيز الثقة بها وإتاحة الفرص للقيام بتغيرات شاملة ومستدامة تتماشى مع قيم المجموعة. لذا يتوجب على المجموعة إعداد إطار حوكمة متين وقابل للتطبيق مع مراعاة حقوق أصحاب المصلحة والمستثمرين والمتطلبات ذات الصلة التي تحددها الجهات التنظيمية والالتزامات البيئية والاجتماعية والأهداف الاقتصادية التي نسعى جاهدين إلى تحقيقها. وتعتمد كفاءة المجموعة في مواصلة تحقيق الأهداف الرئيسية المتعلقة بالحوكمة واستغلال الفرص الجديدة وتلبية الطلبات المتزايدة على قدراتنا في إدارة المخاطر بشكل فعّال حتى يتسنى لنا الاستمرار في الالتزام بمتطلبات الامتثال في كافة الدول التي تعمل فيها المجموعة. تؤمن مجموعة QNB أيضاً بأن نجاحها على المدى الطويل يعتمد على الحوكمة الرشيدة للشركات بالإضافة إلى الإدارة الفعالة والريادية ذات التطلعات المستقبلية والتي من شأنها أن تعزز هذه الحوكمة.

يمثل إطار الحوكمة للمجموعة المبادئ ذات الصلة المستندة على أفضل الممارسات الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والشبكة الدولية للحوكمة (ICGN) وغرفة التجارة الدولية (ICC)، فضلاً عن المؤسسات الدولية الأخرى. لذلك تعمل المجموعة على تطبيق معايير الحوكمة الفعالة بما يتفق مع اللوائح والأنظمة والقوانين المحلية المعمول بها.

يبين إطار الحوكمة الذي تطبقه المجموعة المسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة، ورئيس مجلس الإدارة، واللجان التابعة له، والرئيس التنفيذي للمجموعة، والإدارة التنفيذية. بالإضافة إلى ذلك، يحدد الإطار دور التدقيق الخارجي والانضباط وأطر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وسياسات الإفصاح ومتطلباته وحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

خلال عام ٢٠٢٠، حافظت مجموعة QNB على استمراريتها بالالتزام بتطبيق القواعد الخاصة بنظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية والتي توفر إطاراً شاملاً لحوكمة الشركات المدرجة، بما في ذلك المبادئ الرئيسية لحماية حقوق المساهمين وتوطيد المبادئ المتعلقة بتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية في البنك وتطبيقها والوفاء بالمتطلبات الواردة فيها. كما تعمل المجموعة بصورة متواصلة على تنفيذ تدابير الحوكمة البيئية والاجتماعية وتعزيز وتقديم التقارير المتعلقة بها.

## ١،١ المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات:

تطبيقا للمادة (٣) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى مساعدة مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة والإدارة التنفيذية في جهودها الرامية إلى تطبيق الممارسات المناسبة والفعالة لحوكمة الشركات. وعلى الرغم من عدم وجود إطار واحد لنهج الحوكمة يتناسب مع جميع الشركات، فإن مجموعة QNB تعتقد أن خلق قيمة مستدامة هي المقياس الأفضل لفاعلية إطار الحوكمة المتبنى لدى الشركات. وعليه، فإن مجموعة QNB تبني المبادئ الأساسية التالية للحوكمة:

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

• تقوم الإدارة التنفيذية بتطوير وتنفيذ استراتيجية المجموعة وتدير أعمالها تحت إشراف مجلس الإدارة بهدف خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

• تقوم الإدارة التنفيذية تحت إشراف مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والانضباط التابعة له، بإصدار البيانات المالية التي تعرض بصورة عادلة الوضع المالي للبنك ونتائج عملياته، وتقوم بالإفصاح عنها للمستثمرين في الوقت المناسب لتمكينهم من تقييم مدى ملائمة المركز المالي ونشاط المجموعة بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بعملياتها.

• تقوم لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بإدارة العلاقة مع المدقق الخارجي، وتشرف على تدقيق القوائم المالية السنوية للبنك والضوابط الداخلية المذكورة في التقارير المالية، بالإضافة إلى اشرافها على برامج عمل إدارتي التدقيق الداخلي والانضباط والمتابعة للمجموعة.

• تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة بدور أساسي في الإشراف على وضع الأسس اللازمة لبناء الحوكمة المؤسسية للمجموعة، وتسعى لضمان وجود مجلس إدارة متنوع يتناسب مع احتياجات البنك واستراتيجيته، كما تتولى الإشراف على خطة التعاقب الوظيفي.

• يتعامل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بصورة مستمرة مع القضايا والأمور التي تهم المساهمين والتي تؤثر على قيمة المجموعة على المدى الطويل. وكجزء من هذه المسؤولية، يتعين على مجلس الإدارة أن يحقق التوازن في الاستثمارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لرأس المال عند تحديد كيفية توزيعها بطريقة تضمن بناء قيمة طويلة الأجل للمساهمين.

• عند اتخاذ القرارات، يطمح مجلس الإدارة إلى أخذ مصالح جميع مكونات مجموعة QNB في عين الاعتبار، بما في ذلك أصحاب المصالح مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الذي يعمل به البنك.

إن النجاح الذي حققته المجموعة حتى الآن هو نتيجة مباشرة لتبني استراتيجية العمل الرئيسي للمجموعة، بما في ذلك التزام المجلس بجودة ونزاهة وشفافية تقارير QNB المالية. وبناء عليه، تؤمن مجموعة QNB بأن الحوكمة الرشيدة تساهم وبشكل كبير في نجاح أعمالها على المدى الطويل.

### ٢،١ نهج الحوكمة الفعالة لدى مجموعة QNB

يرتكز نهج الحوكمة لدى مجموعة QNB على تاريخها العريق من ممارسات الحوكمة العادلة والأخلاقية والشفافة والتي كان العديد منها قائماً قبل فرضها من خلال اعتماد أعلى معايير الاحتراف، والمصادقية، والنزاهة والسلوك الأخلاقي، وباعتبارها مؤسسة عالمية، فإن ممارسات حوكمة الشركات التي تتبعها المجموعة تتوافق مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات. ومن خلال آلية الحوكمة المتبعة في المجموعة، يتولى مجلس الإدارة إلى جانب لجانهاالمسؤولية الائتمانية لجميع الأطراف المعنية من خلال ضمان الشفافية، والإنصاف والاستقلالية في عملية صنع القرار

يتم تعزيز نهج الحوكمة لدى المجموعة من خلال الالتزام بنموذج QNB في الأعمال كوسيلة لدفع التميز وتحقيق التوازن للمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. ويوضح ميثاق القواعد والسلوك في مجموعة QNB القيم والأخلاق ومبادئ العمل، وهو بمثابة دليل للمجموعة وإدارتها وموظفيها حيث يتم استكماله بألية مناسبة للإبلاغ عن أي جوانب تتعلق بعدم الالتزام بالميثاق المعمول به.

وتلتزم مجموعة QNB بتبني وتطبيق متطلبات مصرف قطر المركزي ومتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية المتعلقة بحوكمة الشركات، كما تعمل المجموعة بشكل متواصل على إدارة وتعزيز روابطها البيئية والمجتمعية وتحسين طرق اندماجها في محيطها.

## ١،٣التعهد بالالتزام بمبادئ الحوكمة:

يؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن حوكمة الشركات هي عنصر أساسي لتعزيز ثقة المساهمين خاصة مساهمين حقوق الأقلية وأصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة مستوى الشفافية فيما يتعلق بالملكية والسيطرة، وتنفيذ نظام مراقبة فعال لإدارة الأعمال الاستراتيجية. خلال عام ٢٠٢٠، تم تعزيز الجهود لخلق وعي مدرك لأهمية حوكمة الشركات ضمن مجموعة QNB.



وتطبيقاً للمادة (٤) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، يهدف تقرير الحوكمة السنوي المقدم إلى مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية إلى الإفصاح، وبكل شفافية، عن ممارسات الحوكمة في مجموعة QNB بما يعكس قيم البنك والسياسات الداخلية الأخرى التي يتعين على جميع الأطراف الالتزام بها. ويشمل ذلك التقرير هيكله رأس المال، وضوابط الرقابة الداخلية، وأهم الإنجازات المتعلقة بالحوكمة، وحقوق المساهمين، والمساواة، ونصاً على ميثاق مجلس الإدارة وأنظمة لجانه، وسياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة، والتعاقب الوظيفي، والمراجعة الدورية لمبادئ السلوك المهني، للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات المهنية التي تلبى احتياجات مجموعة QNB وتحقيق أهدافها.

## ٢. إنجازات مجموعة QNB خلال عام ٢٠٢٠ التي ساهمت في تعزيز حوكمة البنك:

كان عام ٢٠٢٠ عاماً حافلاً بالتحديات بالنسبة للقطاع المصرفي ومعظم القطاعات الأخرى إزاء أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩) التي اجتاحت العالم. ومع ذلك، وأصلت مجموعة QNB التركيز على تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة في مواجهة التحديات والآثار المترتبة عن هذه الجائحة.

وفي سبيل استيفاء المتطلبات التنظيمية المتزايدة التعقيد، أدخل QNB العديد من التحسينات التي تتماشى مع أفضل الممارسات الدولية من أجل الإسراع في إيجاد الحلول لمخاطر الامتثال والحوكمة المرتبطة بأنشطة أعمال QNB أو التخفيف من حدتها. حيث يقوم QNB بمراجعة وتحديث ممارسات الحوكمة الحالية بانتظام للتأكد من أن البنك يلبي المتطلبات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإجراءات الموضوعة من قبل إدارة الانضباط والمتابعة في مجموعة QNB توفر قاعدة وطيدة لمواصلة تقديم الدعم لمجلس إدارة QNB والإدارة التنفيذية.

وقد وضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في طليعة أولوياتهم تحديد مسار عمل مناسب لإرساء قواعد السلوك الأخلاقي السليم على مختلف مستويات البنك، مع التركيز على بناء القيادة الأخلاقية لتمكين موظفي البنك من اكتساب فهم واضح لمسؤولياتهم في إطار الأدوار والأهداف والقيود المحددة لهم في مجال عملهم في البنك. وانطلاقاً من هذه المبادئ، تم إطلاق برامج رصد الامتثال وتعزيز الوعي وسبل تقييمها والمحافظة عليها على مختلف المستويات في مجموعة QNB. يشهد إطار "المخاطر والحوكمة والامتثال" تحولات فائقة السرعة على جميع المستويات وهو ما يتطلب الابتعاد عن ثقافات العمل القائمة على مفهوم القوالب المنعزلة وطرق العمل الجاهزة و[حداث تحول فعال نحو ثقافات عمل تتسم بقدر أكبر من الفعالية والديناميكية.

تلخص الموضوعات المدرجة أدناه الجهود الرئيسية التي بذلها QNB في عام ٢٠٢٠ لتعزيز إطار الحوكمة.

### ١.٢ الالتزام بالحفاظ على ممارسات أخلاقية فعالة في مجال الحوكمة

في إطار تهيئة المناخ لإرساء ثقافة متينة في مجال الحوكمة على مستوى المجموعة، شهد QNB عدداً كبيراً من التطورات الهامة خلال عام ٢٠٢٠ ساهمت بمعظمها في تعزيز إجراءات وممارسات الحوكمة في البنك. توضح الأقسام التالية بعض المبادرات الرئيسية التي تم تبنيها بهدف تعزيز حوكمة الشركة.

#### تعزيز الحوكمة: تقييم استقلالية مجلس الإدارة

يعتمد نجاح إطار عمل الحوكمة في مجموعة QNB بشكل كبير على مجلس الإدارة وإجراءاته ومبادراته وسلوكه. خلال عام ٢٠٢٠، أجرى QNB تقييماً شاملاً لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة ومدى استيفاء شروط العضوية للتأكد من توافقها مع تعليمات مصرف قطر المركزي واللوائح والأنظمة الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية. وقد ركز هذا التقييم الذي يتم إجراؤه على أساس سنوي على مراجعة أوجه استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لضمان امتثال QNB للمتطلبات التنظيمية. وقد أسفرت نتيجة تقييم الاستقلالية إلى أن مجلس إدارة البنك قد استوفى معايير الاستقلالية المطلوبة.

#### تقييم ذاتي مكثف لمجلس الإدارة يراعي الأولية في تقييم الحوكمة

يسعى QNB باستمرار إلى تحسين وقياس مدى مشاركة مجلس الإدارة وفعاليتها على مدار العام، ويعتبر "استطلاع التقييم الذاتي لمجلس الإدارة" أداة رئيسية في مجال الحوكمة تشجع على زيادة المشاركة العملية من جانب مجلس الإدارة وتحثهم على اقتراح التوصيات أو الاعتبارات بشأن ممارسات الحوكمة الخاصة بمجلس الإدارة. وبالتالي، يسعى QNB من خلال هذا الاجراء إلى مراجعة أداء مجلس الإدارة الفردي والجماعي، بما في ذلك تدفق المعلومات إلى مجلس الإدارة من اللجان المنبثقة عن المجلس ومن الإدارة بالإضافة إلى فحص إجراءات ومبادرات اللجان ومدى مساهمتها في زيادة فعالية المجلس.

خلال عام ٢٠٢٠، ركزت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على تنسيق الجهود من أجل إجراء هذا التقييم ومراجعة جميع استبيانات التقييم الذاتي التي أجراها أعضاء مجلس الإدارة ثم قامت على أساسه بإجراء تحليل شامل للنتائج التي تمت مشاركتها مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للحصول على اقتراحاتهم واعتماد أي تحسينات محتملة.

تساعد تقييمات الأداء السنوية في قياس مستوى مشاركة مجلس الإدارة وطبيعة أعماله وتكوينه وثقافته وفعاليته كما تتيح لـ QNB استعراض النتائج لتحديد ما إذا كان أعضاء مجلس الإدارة يعملون معاً بشكل فعال والتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة لديهم إطارا فعالا لمناقشة أي قضايا واقتراحات. وبالتالي، توفر عملية التقييم الذاتي (على المستويين الجماعي والفردي) الآلية المطلوبة لفهم الاليات المستخدمة في تعزيز التعاون والتفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة، والسبل المعتمدة لتوفير فرص التفاعل في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل QNB.

#### نهج متجدد حيال الحوكمة: توثيق شامل لإطار عمل مجلس الإدارة

يعدّ الاحتفاظ بوثائق محدثة وشاملة لأعمال مجلس الإدارة جزءاً أساسياً من التزام المجموعة بضرورة تحديد أدوار أعضاء مجلس الإدارة كأفراد ودور مجلس الإدارة كمجموعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بموجب ميثاق وسياسة مجلس الإدارة يساعد في منع حدوث حالات التضارب في المصالح ويسهل التعاون فيما بينهم أثناء عملية اتخاذ القرارات.

خلال عام ٢٠٢٠، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإجراء مراجعة دورية لتحديث ميثاق مجلس الإدارة والسياسات والإجراءات ذات الصلة في QNB. ونظراً إلى أن عملية توثيق أعمال مجلس الإدارة وتوفر مستندات شاملة لأعمال المجلس هي عنصر أساسي من عناصر الحوكمة الرشيدة التي تكفل حسن مزاولة الأعمال من قبل QNB، يقوم QNB بشكل مستمر بمراجعة وتحديث وثائق مجلس الإدارة حسب الاقتضاء. علاوة على ذلك، يمكن للمساهمين الاطلاع على ميثاق مجلس الإدارة على موقع QNB الإلكتروني؛ حيث تلتزم مجموعة QNB بإنشاء هيكل حوكمة مؤسسي قابل للتكيف يراعي متطلبات هيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي والمتطلبات والممارسات الرائدة الأخرى في مجال حوكمة الشركات.

#### تعزيز إجراءات الحوكمة في الفروع الخارجية

أشأ QNB قنوات اتصال وأليات فعالة لإدارة عملية الرقابة على الحوكمة على مستوى الكيانات الخارجية التي تشمل الفروع والشركات التابعة والزميلة في الخارج. والهدف من ذلك هو ضمان التوافق بين ممارسات الحوكمة في المقر الرئيسي والممارسات المطبقة على عملياتنا الخارجية. تضع المجموعة أيضاً سلسلة من إرشادات الحوكمة التي تساعد الفروع الخارجية والشركات التابعة في دمج سياسات المقر الرئيسي لـ QNB ( الشركة الأم ) كجزء من إطار عملها الخاص. وبالتالي، فإن ممارسات الحوكمة السليمة التي تدرج في إطار إستراتيجية الحوكمة المعتمدة من قبل QNB تمتد لتشمل الكيانات الخارجية التي تلتزم بتطبيقها مع مراعاة التوافق مع المتطلبات التنظيمية المحلية المطبقة في مناطق الاختصاص التي تتواجد فيها هذه الكيانات.

في عام ٢٠٢٠، نشرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إصدارات محدثة من إرشادات الحوكمة للفروع الخارجية والشركات التابعة لتزويدها بمجموعة من المبادئ التوجيهية العملية والمعايير الإشرافية في مجال الحوكمة ولضمان توافق سياساتها مع متطلبات المقرالرئيسي إلى جانب المتطلبات التنظيمية المحلية. تحدّد هذه الإرشادات الإجراءات والمعايير والحد الأدنى من المتطلبات الواجب اتباعها لضمان إرساء إطار فعال للحوكمة. وتحدد الإرشادات أيضًا آليات الإشراف والرقابة الفعالة للعلاقة بين المقرالرئيسي لـ QNB والكيانات التابعة له. كما توفر هذه الإرشادات المرونة في مراعاة أي اختلاف في القوانين المعمول بها والتعليمات التنظيمية في البلدان التي تعمل فيها الفروع والشركات التابعة.

ويهدف QNB إلى الحفاظ على آليات مناسبة للحوكمة لتحسين التجانس في جميع المجالات، والحفاظ على مستوى مناسب من الإشراف من قبل المجموعة على جميع مستويات العمليات.

#### تقييم أداء ممثلي QNB لقياس مستوى الإدارة في الشركات التابعة

تقوم مجموعة QNB بتعيين ممثلين لها في مجالس إدارة الكيانات / الشركات التابعة. ويساعد ذلك في تحقيق التوازن بين المصالح، والحد من مستوى المخاطر المرتبطة بها، كما يساعد على تسهيل عملية إعداد وتحديد مقاييس الحوكمة، وحماية أصحاب المصلحة في QNB بما في ذلك المساهمين، بالإضافة إلى خلق بيئة مناسبة للتنمية المستدامة على مختلف المستويات في شبكة QNB الدولية. كما تساعد هذه الإجراءات على تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية وثقافة حوكمة الشركات التي تتبناها مجموعة QNB وتلك المعتمدة من قبل شركاتها التابعة. لهذا، يساعد الممثلون المعينون من قبل QNB في مجالس إدارة الشركات التابعة في تعزيز أوجه التآزر بين المقر الرئيسي والشركات التابعة بما يحقق الحماية لمصالح QNB وتهيئة بيئة مناسبة لممارسة الرقابة الفعالة.

ويقوم QNB بإجراء تقييم سنوي لأداء الممثلين المعينين في مجالس إدارة شركاته التابعة. وتعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالتعاون مع جميع الإدارات المعنية على تسهيل هذه الممارسات من خلال تقييم أداء ممثلي QNB المعينين في مجالس إدارة الشركات التابعة. وتتيح هذه الممارسات الفرصة أمام QNB لتقييم وتحليل مدى استخدام الممثلين لقنوات الإبلاغ المتاحة، ومدى قدرتهم على التواصل الفعال وفي الوقت المناسب. كما أنها تساعد في تحليل إجراءات تنفيذ التوجيهات وتقييم الأداء ومعالجة أوجه القصور. وقد تم فحص وتقييم إطار عمل الرقابة على مستوى المجموعة الذي تم إنشاؤه في الشركات التابعة لإدارة عملية رفع التقارير مباشرة إلى مجلس إدارة QNB قطر (بصفته الشركة الأم).

خلال عام ٢٠٢٠، قام QNB بتقييم أداء ممثلي QNB واستخلص العديد من الاستنتاجات التي ساهمت بصورة رئيسية في تحسين عملية التواصل والإشراف وتحسين الأداء بشكل عام.

#### التركيز على الانفتاح والإفصاح والشفافية

لدى QNB اعتقاد راسخ بأن المعلومات الموثوقة هي من الأصول القيّمة التي تحافظ على استدامة نمو المجموعة على المدى الطويل. تحدد سياسات الحوكمة في QNB معايير واضحة لتعزيز الشفافية والإفصاح وتشجع على تحقيق المساواة والعدالة بين المساهمين وجميع أصحاب المصلحة بشكل عام. وتندرج "سياسة الإفصاح والشفافية" ضمن إطار الحوكمة المعتمد من قبلنا ويتمثل الغرض من هذه السياسة في تعزيز التزامنا بأسس العدالة وبمتطلبات الإفصاح عن المعلومات المالية والإستراتيجية ومبادئ الحوكمة والأداء.

وتتوخى هذه السياسة تلبية المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات الدولية حتى يتسنى لأصحاب المصلحة والمساهمين اتخاذ قرارات مستنيرة وبناءة فيما يتعلق بالاستثمار ومتطلباته. بالإضافة إلى ذلك، إن اتباع قواعد سليمة في الإفصاح عن المعلومات والشفافية يساهم في إحداث أثر نوعي في قدرة QNB على تعزيز الثقة، وتجنب الإضرار بالسمعة، وتعزيز ازدهار علاقات المستثمرين. وتهدف الممارسات السليمة في مجال الإفصاح والشفافية إلى ضمان توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين وأصحاب المصلحة (بما في ذلك متطلبات الإفصاح المحددة من قبل الهيئات التنظيمية) في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة وواضحة وفعالة من حيث التكلفة.

تتضمن مكونات الإفصاح والشفافية أيضاً المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ذات الصلة التي يسعى المستثمرون وأصحاب المصلحة الآخرون إليها بشكل متزايد. حيث أن الالتزام بهذه المعايير سيؤثر بصورة إيجابية على تعزيز ثقة المستثمرين وحثهم على توسيع استثماراتهم في الشركات التي تلتزم بتطبيق قواعد متينة في مجال الحوكمة.

**الحفاظ على بيئة أمنة لتشجيع الإنذار المبكر عن المخالفات**
يلتزم QNB بإرساء أعلى معايير الانفتاح والنزاهة والمساءلة. ويعدّ الإبلاغ عن المخالفات عنصراً مهماً من عناصر حوكمة البنك وسياسة الشفافية التي يتبناها. وتماشياً مع هذا الالتزام، واصل QNB خلال عام ٢٠٢٠ دعم سياسة الإبلاغ والانداز المبكر وحثّ الموظفين الذين لديهم مخاوف حقيقية إزاء أي جانب من جوانب العمل في المجموعة على الإفصاح عن هذه المخاوف والإبلاغ عنها عبر قنوات آمنة وسرية تم إنشاؤها خصيصاً لهذا الغرض.

ويتبنى QNB مجموعة من المبادئ التوجيهية والقنوات والإجراءات الوقائية وآليات حماية متينة لتشجيع الإبلاغ عن المخالفات على مستوى المجموعة. كما يلتزم البنك بتطبيق سياسة قوية للإبلاغ عن المخالفات لتشجيع الموظفين على التعبير بشكل صادق عن المخاوف التي تساورهم على مستوى المجموعة بدلاً من التغاضي عن مواجهة المشكلة، دون خوف من التعرض للأذى، وتوفر هذه السياسة إرشادات حول مفهوم الإبلاغ عن المخالفات وتحدد الحد الأدنى من المعايير المطلوبة للتعامل بالشكل المناسب مع هذه المسائل داخل QNB لضمان الإبلاغ عنها من قبل الموظفين بحسن نية. وبالتالي، تهدف هذه السياسة إلى تزويد الموظفين بقناة للإبلاغ عن المخالفات، لضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب ولضمان الحفاظ على سمعة QNB.

**إجراءات مكافحة الرشوة والفساد**

يولي QNB لترك تسبير الأعمال أهمية معادلة لأهمية نجاح الأعمال التي يتم القيام بها. ويسعى البنك إلى تهيئة بيئة عمل يتمكن فيها كل موظف من تحقيق أعلى معايير العمل والمعايير والاحتياجات الشخصية. وتتمثل سياسة QNB في إدارة جميع الأعمال بطريقة صادقة وأخلاقية، وتتبع من أجل ذلك نهجاً صارماً في تطبيق وإنفاذ أنظمة رقابة فعالة لمكافحةها.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد QNB سياسة واضحة وموثقة لمكافحة الرشوة والفساد تطبق على جميع موظفي المجموعة في جميع البلدان التي يعمل فيها QNB. يتعين على جميع موظفي QNB، بما في ذلك الأطراف الأخرى ذات العلاقة التي تعمل نيابة عن مجموعة QNB الاقرار بهذه السياسة وفهمها والالتزام بها. علاوة على ذلك، يتعين على أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB وكبار المدراء التنفيذيين الالتزام بهذه السياسة وتنفيذها. عندما تقوم مجموعة QNB بالتعاقد مع أطراف أخرى مثل الوكلاء أو الموزعين أو شركاء المشاريع المشتركة، فإنها تلتزم بتطبيق إجراءات بذل العناية الواجبة المتعارف عليها قبل إنشاء أي التزامات لضمان منع حدوث أي تصرفات أو ممارسات فساد. كما تساعد هذه الإجراءات QNB على تطبيق المراقبة المستمرة لضمان استمرار امتثال جميع الأطراف بهذه السياسة.

**تعزز الضوابط الداخلية - ميثاق جديد للرقابة الداخلية**
توفر بيئة الرقابة الداخلية في QNB ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات وإدارة المخاطر وإعداد التقارير والانضباط. في عام ٢٠٢٠، وضع QNB ميثاقاً جديداً لنظام الرقابة الداخلية ساهم في تأطير ورفع مستوى عمليات وإجراءات الرقابة الداخلية. حيث تساعد عمليات الرقابة الداخلية السليمة في ضمان فعالية أنشطة البنك وفي توفير معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة المالية وضمان الامتثال بالمتطلبات التنظيمية. ويحدد ميثاق الرقابة الداخلية مكونات الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر عدم الالتزام.

**البنية التحتية المستدامة لحوكمة الشركات**

خلال العام ٢٠٢٠، قامت مجموعة QNB بمراجعة وتحديث أو إعداد السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) "سياسة مجلس الإدارة" و"سياسة مكافحة الرشوة والفساد" و"سياسة تضارب المصالح والتعاملات الداخلية"، و"سياسة الشفافية والإفصاح"، و"سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب"، و"سياسة اعرف عميلك"، و"سياسة حقوق أصحاب المصلحة"، و"سياسة مكافحة الاحتيال"، و"سياسة حماية البيانات"، و"مدونة قواعد السلوك (الأخلاقيات المهنية)"، و"سياسة الضوابط الداخلية"، و"سياسة إدارة التعاقد الخارجي والتوريد"، و"سياسة التعاقب الإداري"، و"سياسة الجدار الصيني"، و"سياسة المكافآت"، و"ميثاق الرقابة الداخلية"، و"سياسة الإبلاغ عن المخالفات"، وذلك بهدف تعزيز السلوك الأخلاقي والمهني والرقابة والحد من السلوك غير الأخلاقي والإبلاغ عنه، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الاحتيال والفساد والاختلاس والرشوة وتداول المطلعين من الداخل وتضارب المصالح وانتهاكات خصوصية العملاء.

بالإضافة إلى البنية التحتية والوثائق الحالية، تم تزويد الموظفين أيضاً بدورات تدريبية مخصصة حول الجوانب ذات الصلة لتعزيز التوعية بشأن مدونة قواعد السلوك (الأخلاقيات المهنية) للمجموعة، والتي يلتزم جميع الموظفين في المجموعة بالالتزام بها، ولتقديم نظرة عامة على الأنظمة الصارمة والرادعة لضبط السلوك غير الأخلاقي في مجموعة QNB.

**تعزز الوعي بشأن حوكمة الشركة**

يدرك QNB أهمية تعزيز الوعي لدى الموظفين بمبادئ حوكمة الشركات. كما أنه من المهم أن يكون موظفو البنك على إطلاع تام بإطار الحوكمة وما ينطوي عليه من تحديد لأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وموظفي البنك، حيث أن الفهم الواضح لمفاهيم ومكونات الحوكمة يساهم بشكل فعال في تعزيزها وتطويرها. وبناء على ذلك، أصدرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في العام ٢٠٢٠ كتيباً بعنوان "مبادئ الحوكمة السليمة للشركات" يهدف إلى تثقيف وتوجيه جميع موظفي البنك بشأن الجوانب المتعلقة بالحوكمة.

كما تم مراجعة مدونة السلوك والأخلاقيات المهنية التي تحدد المتطلبات والشروط التي ينبغي على جميع موظفي QNB الالتزام بها من حيث القيم وقواعد سلوك العمل. وتشكل المدونة مرجعاً هاماً يحتكم إليه عند التعامل مع الكيانات والموظفين، ولا سيما الزملاء والعملاء، والموردين، والهيئات التنظيمية. وتنتطبق هذه المدونة على جميع موظفي QNB والشركات التابعة التي يمتلك فيها QNB حصة مسيطرة. وتغطي المدونة المتطلبات التي يجب على موظفي البنك الإلمام بها والاشتراطات التي ينبغي عليهم الامتثال لها في سياق ممارسة أنشطتهم اليومية.

**إدارة مخاطر تضارب المصالح وتداول المطلعين من الداخل**
تماشياً مع مدونة الأخلاقيات المهنية وسياسة مكافحة الرشوة والفساد الخاصة بالبنك والقواعد ذات الصلة، من الضروري أن يكون البنك قادراً على تحديد حالات تضارب المصالح الفعلية والمحتملة وإدارتها بشكل عادل ومناسب.

وفي هذا الصدد، يلتزم أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين والموظفين والموردين الخارجيين بعدم استغلال أي معلومات حساسة لم يتم الإفصاح عنها للجمهور والكشف والإفصاح عن حالات تضارب المصالح المحتملة بما يتماشى مع السياسة ذات العلاقة وذلك من أجل السماح للمجموعة بمعالجة هذه الحالات وتحديدها وإدارتها بشكل مناسب. وتساهم سياسة تضارب المصالح وتداول المطلعين من الداخل في توجيه جميع الموظفين في إطار الجهود التي يبذلونها للاستيفاء التزاماتهم تجاه مجلس إدارة QNB، والإدارة التنفيذية والمساهمين والعملاء وجميع أصحاب المصلحة. وتتناول السياسة حالات تضارب المصالح المحتملة بين QNB وموظفيه، والتي تشمل إجراءات الحظر والتقييد ومتطلبات الإفصاح لحماية سمعة المجموعة.

**٢.٢ إثراء إطار وأدوات تعزيز هيكل الانضباط لإجراءات مكافحة الجرائم المالية**

يطبق QNB، تحت إشراف إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، إطار عمل لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بغية منع الجرائم المالية وجميع أشكال الفساد ويحدد إطار العمل جميع أنظمة وضوابط الرقابة والكشف المناسبة المصممة لمنع تدفق الأموال غير المشروعة إلى النظام البنكي. وتستخدم إدارة الانضباط والمتابعة الإطار المذكور لتحديد وتعريف عملاء البنك، وإجراء مراجعات منتظمة لحساباتهم

ومراقبة أي معاملات مشبوهة على هذه الحسابات والإبلاغ عنها. وقد تم إجراء "تقييم تشخيصي" دوري لإطار عمل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب المطبق في QNB خلال عام ٢٠٢٠، وفيما يلي بعض المبادرات الرئيسية التي تم انجازها:

**برنامج مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب: إدراج متطلبات القانون الجديد**

تماشياً مع قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب الجديد رقم ٢٠ لعام ٢٠١٩ والتعليمات التوجيهية ذات الصلة الصادرة عن مصرف قطر المركزي في مايو ٢٠٢٠، حرصت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات التي ينطبق عليها هذا القانون لضمان الامتثال للتغيرات التشريعية. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير إرشادات وإجراء تدريب لضمان التعريف بالمتطلبات الجديدة لقانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لجميع الموظفين؛ حيث تضمنت متطلبات القانون الجديد أيضاً تحسينات وتحديثات على الأنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات وخاصة على منصة مراقبة تعاملات العملاء.

**ضوابط تبادل المعلومات في إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والعقوبات المطبقة**

بناءً على التوصية رقم (١٨) من توصيات مجموعة العمل المالي، يتوجب على المجموعات المالية تنفيذ برامج على مستوى المجموعة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بما في ذلك وضع سياسات وإجراءات تتعلق بتبادل المعلومات داخل المجموعة لأغراض مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وقد تم تطوير إرشادات تتعلق بتبادل المعلومات في إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وأنظمة العقوبات المطبقة بغية تعزيز إطار الامتثال لمكافحة الجرائم المالية على مستوى مجموعة QNB. تنطبق هذه الإرشادات فقط على تبادل المعلومات بين المكتب الرئيسي والفروع الخارجية والشركات التابعة التي يملك فيها QNB غالبية الأسهم. ويعد تبادل المعلومات بشكل فعال وفي الوقت المناسب أحد الركائز الأساسية لإطار عمل يسهم بطريقة فعالة في تحقيق الامتثال لمكافحة الجرائم المالية، حيث أن العوائق التي تحول دون تبادل المعلومات قد تؤثر سلباً على فعالية برنامج الامتثال لمكافحة الجرائم المالية في مجموعة QNB. كما يعدّ تبادل المعلومات لأغراض مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب أداة مهمة لنشر الوعي بشأن سياسات تقبل وتحمل المخاطر على مستوى المجموعة وتعميمها على باقي الكيانات التابعة.

**اختبار ضمان الجودة في مجال الامتثال لمتطلبات مكافحة الجرائم المالية في الفروع والشركات التابعة الخارجية**
في إطار المبادرات الهادفة إلى تعزيز بيئة الرقابة على مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، تم وضع إستراتيجية جديدة لمراجعة ضوابط مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الفروع الخارجية والشركات التابعة والإشراف على تنفيذها. وقد تم تطوير هذه الإستراتيجية كوسيلة للتصدي للعوائق الناتجة عن أزمة كوفيد-١٩ في ظل عدم إمكانية التواجد الميداني من أجل إجراء عمليات المراجعة.



وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير نهج منسق وفعال من قبل مجموعة QNB لضمان الامتثال لمتطلبات مكافحة الجرائم المالية في جميع الأوقات.

وقد طورت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة خطة سنوية قائمة على المخاطر لمراقبة الامتثال بمتطلبات مكافحة الجرائم المالية بما يتوافق مع إستراتيجية الالتزام للمجموعة. ومن أجل ضمان مراجعة فعالة للضوابط المطبقة، تم تطوير استبيان تفصيلي خارجي ومجموعة من نماذج اختبار الضوابط بهدف إجراء مراجعات تستند إلى ركائز إطار تحقيق الامتثال لمكافحة الجرائم المالية. وقد شمل الاختبار قياس مدى فعالية تطوير وتنفيذ الضوابط الرقابية من خلال اختبار عينات مختلفة.

**تعزير ثقافة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب: التدريب والتوعية**

أدت جائحة كوفيد-١٩ إلى نشوء تحديات فريدة وغير مسبوقة مع بدء ظهور اتجاهات ومخططات متطورة وحديثة لطرق غسل الأموال. وللتأكد من تهيئة القاعدة المناسبة لموظفي QNB من أجل رصد هذه المخاطر والتعامل معها، بالإضافة إلى توصيات مجموعة العمل المالي بشأن "التدريب والتعليم المستمر للموظفين" على جميع المستويات حرصت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على إجراء التدريب بشكل مستمر للموظفين المعنيين باستخدام القنوات الرقمية المتاحة عبر الإنترنت. وكجزء من تنفيذ إطار عمل متين قائم على المخاطر لإجراء التدريب، قام فريق إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة خلال فترة انتشار فيروس كوفيد-١٩ بإجراء تدريب متخصص لمواجهة مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب الناجمة عن استغلال انتشار الوباء. بالإضافة إلى ذلك، طورت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة برنامجاً تدريبياً لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب حسب اختصاص مختلف الأقسام والوحدات الإدارية المحلية في QNB بالإضافة إلى الفروع الخارجية والشركات التابعة.

**التقييم المشترك لمجموعة العمل المالي**

من المقرر أن تقوم مجموعة العمل المالي (FATF) بإجراء تقييم وطني لدولة قطر لاختبار ضوابط وإطار عمل الدولة في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وفي هذا الصدد، شارك QNB في وضع الإجراءات المناسبة استعداداً لعملية التقييم المشترك الذي سيتم إجراؤها من قبل مجموعة العمل المالي. حيث شارك QNB في توفير المعلومات للجهات التنظيمية وإجراء تقييمات نموذجية وورش عمل لضمان استعداد الدولة والبنك قبل بدء عملية التقييم المشترك المتوقع إجراءها عام ٢٠٢١.

**اعرف عميلك: تدابير مناسبة للحدّ من مخاطر العملاء**
يحرص QNB على وضع إطار عمل متين لإجراءات "إعرف عميلك" باعتبارها من الأمور الأساسية لمنع استخدام البنك، عن قصد أو عن غير قصد، من قبل جهات إجرامية لتنفيذ مخططاتهم المتصلة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب. وفي إطار ضمان تنفيذ نظام فعال لمبدأ "اعرف عميلك"، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتحديث سياسات وإجراءات "اعرف عميلك" لتتماشى مع قانون مكافحة غسل

الأموال وتمويل الإرهاب الجديد. بالإضافة إلى ذلك، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتقديم التدريب اللازم بخصوص المنهج القائم على المخاطر لإدارات ووحدات الأعمال لتوجيههم في التعامل مع إجراءات "إعرف عميلك" لمواجهة التحديات ذات العلاقة بانتشار كوفيد-١٩. وتواصل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة الإشراف على تنفيذ منصة "اعرف عميلك" المعتمدة على مستوى مجموعة QNB لضمان الحصول على رؤية دقيقة لجودة معلومات العملاء "اعرف عميلك" ولتعزيز عمليات تحديد العملاء والرقابة.

### ٣.٢ تعزير إطار برامج الانضباط للعقوبات الدولية

يواصل QNB جهوده لتعزيز برنامج الانضباط للعقوبات الدولية لمواجهة التحديات المتزايدة للوائح العقوبات دون التسبب بتعطيل خدمة العملاء مع ضمان تعزير سمعة البنك. ينض برنامج الانضباط للعقوبات على ضوابط صارمة وفعالة من حيث التكلفة تهدف إلى تلبية المتطلبات التنظيمية مع مراعاة احتياجات العملاء كما تضمن الحماية الفعالة ضد تعرض أعمال مجموعة البنك لمخاطر تمويل الإرهاب وانتشار أسلحة الدمار الشامل مع تحقيق الامتثال الكامل لبرامج العقوبات العالمية التي تفرضها الأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، ووزارة الخزانة البريطانية، ودولة قطر، وغيرها من الدول او المنظمات الدولية. فيما يلي تفاصيل بعض الأنشطة الرئيسية التي قام بها QNB في عام ٢٠٢٠ لتعزير الضوابط المتعلقة بالعقوبات الدولية:

**استمرار العمل مع شركة استشارية عالمية رائدة في مجال مكافحة الجرائم المالية**

في عام ٢٠٢٠، وسع QNB نطاق تعاقدہ مع شركة استشارية عالمية رائدة في مجال مكافحة الجرائم المالية بهدف تعزير إدارة العقوبات والاستجابة للتحديات المالية في جميع الدول التي يعمل فيها QNB. يعتبر هذا التعاقد ذا أهمية إستراتيجية لمجموعة QNB حيث يسعى البنك إلى الاستفادة من الخدمات الاستشارية التي تقدمها له أفضل المؤسسات في فنتها بشأن مسائل العقوبات.

**الاستثمار في أنظمة الانضباط للعقوبات**

نظراً إلى كون التكنولوجيا عامل أساسي في تعزير استدامة برنامج الانضباط للعقوبات الدولية، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في QNB بتقييم واعتماد أنظمة عقوبات إضافية للمساعدة في الحد من تعرض الأعمال المحتمل للعقوبات وبالتالي مساعدة QNB على الالتزام بالمتطلبات الصارمة المتعلقة بالتدقيق على خلفية العملاء والمعاملات وفحصها مقابل القوائم المحظور التعامل معها وقوائم الحظر والمراقبة العالمية.

**تحديث وتطوير سياسة العقوبات الدولية**

في عام ٢٠٢٠، بذلت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في QNB جهوداً مكثفة، بالتعاون الوثيق مع شركة استشارية عالمية رائدة في مجال مكافحة الجرائم المالية لمراجعة سياسة العقوبات الدولية. وقد هدفت هذه المراجعة إلى إدراج

المتطلبات المعيارية الرائدة وأفضل الممارسات ضمن السياسة وتنفيذها في جميع كيانات مجموعة QNB من أجل ضمان الامتثال الكامل لسياسات العقوبات الرئيسية الموضوعة من قبل مختلف الدول والمنظمات العالمية (الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة والأمم المتحدة)، بالإضافة إلى ضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية المحلية.

**أطلاق منصة تدريب جديدة للتوعية بشأن العقوبات**

أدى التعاون مع مستشاري مكافحة الجرائم المالية إلى اعتماد نهج جديد كامل وتحديث البرامج التدريبية في QNB بما يتماشى مع أفضل المعايير في هذا المجال بالإضافة إلى توصيات مجموعة العمل المالي بشأن "التدريب والتعليم المستمر للموظفين" على جميع المستويات. وقام QNB في إطار هذا التعاون بتطبيق برامج تدريبية تعتمد على مواد تفاعلية تنوعية الموظفين بمسائل العقوبات من خلال استخدام المنصات الالكترونية (التعليم الإلكتروني) وفرض تقييمات إلزامية كجزء من البرامج التدريبية حول مسائل العقوبات. بالإضافة إلى ذلك، تم تصميم مواد التدريب وتكييفها لتغطي مواضيع رصد حالات التعرض لمخاطر العقوبات من قبل خطوط الأعمال المختلفة لتحقيق فهم شامل للمخاطر ذات الصلة.

**بناء القدرات**

يعتمد برنامج الانضباط للعقوبات الدولية في QNB بشكل كبير على مهارات موظفيه ومؤهلاتهم وخبرتهم لضمان استمرار فعاليته وكفاءته أثناء التنفيذ. وخلال عام ٢٠٢٠، تم انتداب موظفين جدد للمساهمة في تحقيق الامتثال لإستراتيجية الامتثال للعقوبات الدولية. وقد خضع هؤلاء الموظفون إلى برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية في مواضيع الامتثال للعقوبات ومساعدتهم على اكتساب المعرفة داخلياً وخارجياً بالإضافة إلى الاستفادة من التعاقدات المبرمة من قبل QNB مع شركات استشارية رائدة.

### ٤.٢ اعتماد إطار متين لمكافحة الاحتيال

وضعت وحدة مكافحة الاحتيال في QNB، التابعة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، إطاراً شاملاً لمكافحة الاحتيال وبرنامجاً لتطوير قدرات الرصد والتحقق، تلبية لتوقعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتزامهم تجاه قيم النزاهة والأخلاق العالية فيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال.

وقد تم توسيع نطاق سياسة مكافحة الاحتيال المعتمدة في مجموعة QNB من خلال إصدار سياسة جديدة تتعلق بإجراءات التحقيق في الاحتيال والتي تم تطويرها واعتمادها على مستوى مجموعة QNB خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٠. وخلال عام ٢٠٢٠، وسعت وحدة مكافحة الاحتيال نطاق الدعم والتوجيه ليشمل سبع (٧) شركات تابعة لـ QNB بغية بناء إطار عمل فعال لمكافحة الاحتيال لضمان التوافق والاتساق مع إطار ومعايير سياسة الاحتيال المطبقة على مستوى المجموعة. وقد شملت التطورات الرئيسية المتعلقة بمكافحة الاحتيال خلال العام ما يلي:

**تقييم المخاطر المستجدة المرتبطة بانتشار كوفيد-١٩**

**والتحكم فيها**

شكلت جائحة كوفيد ١٩ تحديات فريدة وغير مسبوقة أثقلت بتأثيرها ونطاقها على الحياة بجميع أوجهها كما أن امتداد الفترة الزمنية لانتشار الفيروس قد أثر بشكل كبير على الأعمال ما استوجب إعادة النظر بالطرق المتبعة حالياً لإدارة الأنشطة والعمليات بشكل عام. ويهدف تقييم آثار مخاطر إجراءات العمل التي تم تعديليها لضمان استمرارية الأعمال و / أو التي تعرضت لمستويات مختلفة من الضغوط، حيث تم إجراء عملية مسح شاملة لتحديد المخاطر وتقييم مستوى الرقابة على الإجراءات المعدلة والخاضعة للجهد والضغط. استعرضت وحدة مكافحة الاحتيال، بالتنسيق مع إدارة المخاطر التشغيلية للمجموعة في QNB، أكثر من (٣٦٠) إجراء تم تغييرها أو انشاءها، وتم جمع الملاحظات من قبل إدارات الأعمال المتأثرة للتوصل إلى طرق فعالة ومناسبة من أجل الحدّ من مخاطر الاحتيال في بيئة الرقابة الجديدة.

**رصد حالات الاحتيال ومنعها والكشف عنها وتوفير التدريب المناسب**

تحرص وحدة مكافحة الاحتيال على تنفيذ عمليات الرصد المستمر والتحقق بصورة منتظمة من التنبيهات والإحالات وتقارير الاستثناءات من أجل الحد من مخاطر الاحتيال وتجنب حدوثها أو عدم الكشف عنها في الوقت المناسب. وتمتلك وحدة مكافحة الاحتيال آليات مدمجة وموحدة للإبلاغ عن الاحتيال في جميع الفروع الدولية والشركات التابعة، كما قامت بتدريبات للتوعية بالاحتيال عبر التعلم الإلكتروني لجميع الموظفين في مختلف الفروع والإدارات ضمن المجموعة. وقد شمل التدريب ما مجموعه ٢٦٠٠ موظف على مستوى المجموعة ممن أكملوا البرامج التدريبية وبرنامج التعلم الإلكتروني بنجاح خلال العام ٢٠٢٠

**النظام الالي لمكافحة الاحتيال**

نجح QNB في إطلاق نظام مكافحة الاحتيال المؤسسي في عام ٢٠١٩ والذي يغطي متطلبات توجيه خدمات الدفع (PSD2) الخاصة بمراقبة الاحتيال والإبلاغ وذلك في فروعنا التابعة في المملكة المتحدة وفرنسا. وقد استمر العمل على تنفيذ "المرحلة الثانية" من المشروع في عام ٢٠٢٠ والتي تهدف إلى تحقيق الرقابة على المعاملات المصرفية عبر الإنترنت من قبل البنك لأغراض منع الاحتيال والكشف عنه. سيساعد النظام الالي الجديد في مكافحة عمليات الاحتيال من خلال تعزير الجهود في رصد ومنع حصول حالات الاحتيال مع ضمان المحافظة على بيئة عمل قادرة على مواجهة التحديات الصعبة دون التأثير على أرباح البنك وأعماله.

**التحقيق في حالات الاحتيال والمخالفات التي يتم الإبلاغ عنها**
طوّرت وحدة مكافحة الاحتيال إجراءات متينة لتلقي وتقييم ومعالجة التنبيهات والمخالفات التي يتم الإبلاغ عنها والمتعلقة بحالات الاحتيال المحتملة والسلوك غير الأخلاقي. وتجري الوحدة تحقيقات شاملة في جميع القضايا المحتملة المحالة إليها، مع مراعاة نطاق وشدة ومعقولة وتأثيرات القضية المبلغ عنها. يتم مشاركة التقارير والتوصيات الشاملة مع المستويات الإدارية المعنية حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المناسبة، بما في ذلك الإجراءات التأديبية، واسترداد الأصول، والتدريب، والإجراءات المدنية، و / أو الإحالة الجنائية.

**إجراءات استباقية ضد هجمات الهندسة الاجتماعية**
الهندسة الاجتماعية هي واحدة من أسرع التهديدات انتشاراً التي تواجه الشركات والأفراد حول العالم. ومع انتشار فيروس كوفيد-١٩ بشكل خاص وزيادة استخدام القنوات المصرفية عبر الإنترنت، استغل المهاجمون قلق الجمهور المتزايد واستفادوا من ذعر الناس لخداعهم عبر الرسائل النصية القصيرة والمكالمات الاحتيالية.

تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة باتخاذ الإجراءات الاحترازية بشكل مستمر واستباقي والتعاون مع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية لضمان حماية العملاء والبنك من هجمات الهندسة الاجتماعية وللمحد من الخسائر المالية المحتملة إلى الحد الأدنى. يتم تحليل الحالات المبلغ عنها من قبل العملاء والتحقق فيها والإبلاغ عنها من قبل وحدة مكافحة الاحتيال. وبالتعاون مع مزودي خدمات الهاتف الجوال، يتم التأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لحظر الأرقام الاحتيالية وإدراجها في القائمة السوداء. إن تثقيف العملاء وتوعيتهم هو العامل الرئيسي في مكافحة مخاطر الهندسة الاجتماعية وتجنب الوقوع ضحية الاحتيال. ولتحقيق ذلك، يتلقى العملاء رسائل توعية منتظمة لتحذيرهم من مثل هذه الهجمات.

**٥.٢ إعداد التقارير الضريبية: تعزيز الشفافية والفعالية في تبادل المعلومات الضريبية على مستوى مجموعة QNB**

تشهد متطلبات الشفافية الضريبية للعملاء تطورات مستمرة في جميع أنحاء العالم، وقد أدت رقمته إدارة الضرائب إلى زيادة عبء الامتثال الضريبي على QNB. وبالتالي، فقد يؤدي عدم الامتثال الضريبي إلى تعريض المجموعة لخسائر مالية أو عقوبات ادارية أو الإضرار بالسمعة بسبب عدم الامتثال للمتطلبات التنظيمية المفروضة من قبل السلطات الضريبية. وقد شملت التطورات الرئيسية المتعلقة بالالتزام الضريبي خلال العام ما يلي:

**الامتثال لأنظمة إعداد التقارير الضريبية العالمية**

يلتزم QNB بتطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها نصاً وروحاً في جميع الدول التي يعمل فيها. وتواصل وحدة الامتثال الضريبي التابعة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تعزيز الإجراءات المتبعة في البنك والهادفة إلى ضمان عدم تورط خدمات QNB المصرفية بأي ترتيبات معروفة أو مشتبه بها تشجع على تسهيل التهرب الضريبي. وقد طبقت وحدة الامتثال الضريبي في QNB مبادرات عالمية لتحسين الشفافية الضريبية ومتطلبات الامتثال عبر مجموعة QNB، حيث شملت هذه المبادرات:

- تطبيق قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية الأمريكية (FATCA).

- تطبيق معيار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتبادل التلقائي لمعلومات الحسابات المالية (المعروف أيضاً باسم معيار الإبلاغ المشترك).

- تطبيق نظام الإفصاح الإلزامي للاتحاد الأوروبي أو تعليمات التعاون الإداري ٦.

حيث تم تصميم اللوائح العالمية الموضحة أعلاه بهدف إرساء اتفاقيات مناسبة بين الدول لتبادل معلومات العملاء بهدف مكافحة التهرب الضريبي الذي يحدث في بعض الحالات عن طريق اللجوء إلى مخططات ضريبية أو الوسطاء تتولى وحدة الامتثال الضريبي المسؤوليات المتعلقة بقانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية ومعايير الإبلاغ المشترك عبر مجموعة QNB.

كما تعمل وحدة الامتثال الضريبي كجهة متخصصة في جوانب قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية ونظام الإبلاغ المشترك وهي تتعاون مع وحدات الأعمال المختلفة محلياً ومع مسؤولي الامتثال في الفروع الخارجية والشركات التابعة لتكون بمثابة نقطة اتصال في مجال تنفيذ قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية ومعايير الإبلاغ المشترك وعمليات رفع التقارير

**الحفاظ على برامج امتثال متينة لمنع التهرب الضريبي**
في عام ٢٠٢٠، أطلقت وحدة الامتثال الضريبي بنجاح مبادرات شاملة وبرامج تصحيحية لضمان اكتمال إجراءات تحديد قانون الامتثال الضريبي للحسابات الخارجية ومعايير الإبلاغ المشترك وإجراءات العناية الواجبة والإبلاغ عن البيانات ذات الصلة إلى السلطات التنظيمية في دولة قطر وفي الدول التي تتواجد فيها الفروع والشركات التابعة لمجموعة QNB، وكذلك لضمان أن هذه المبادرات والبرامج يتم تنفيذها بطريقة دقيقة وعلى النحو الواجب رغم الظروف المحيطة بانتشار جائحة كوفيد-١٩. بالإضافة إلى ذلك، قام قسم الامتثال الضريبي بالتنسيق والتعاون مع موزد خارجي رائد لتقييم وضمان امتثال المجموعة لنظام الإفصاح الإلزامي للاتحاد الأوروبي وتعليمات التعاون الإداري رقم ٦ من خلال إجراء تقييم الأثر في فرعي البنك في المملكة المتحدة وفرنسا.

### ٦.٢ أنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية

قامت مجموعة QNB بدمج مفهوم التحكم في المخاطر والرقابة الداخلية على التقارير المالية كجزء من العمليات والإجراءات اليومية. واستنادا إلى المعايير المقررة في إطار العمل المتكامل للرقابة الداخلية (٢٠١٣) الصادر عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي المعروفة بـ COSO، فإن المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية لدى مجموعة QNB يشمل عناصر مختلفة مثل بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات والمتابعة. وفي QNB، تتولى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مسؤولية إرساء بيئة رقابية قوية لمتابعة عمليات إعداد التقارير المالية وفقاً للمعايير المحددة في نموذج الرقابة الداخلية لمنظمة COSO. وبناء على ذلك، قامت مجموعة البنك بإجراء تقييم خلال العام ٢٠٢٠ لضوابط الرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية بالتنسيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في مجموعة QNB. تتمثل الإنجازات الرئيسية التي تم تحقيقها على مستوى أنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية خلال عام ٢٠٢٠ فيما يلي:

- تطوير إطار عمل متين للرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية يضمن إعداد اجراءات وخطط واضحة لإجراء الاختبارات، معايير التخطيط لأخذ عينات الفحص، واختبار تنفيذ فعالية الضوابط، وتوثيق الخطوات التفصيلية للعمليات، وإدارة الإجراءات التصحيحية مع المسؤولين المعنيين بالإدارات المعنية.

- توثيق الضوابط الرئيسية وغير الرئيسية التي تم تصميمها بواسطة خط الدفاع الأول في مصفوفة المخاطر والرقابة.

- إجراء اختبار لتصميم والفعالية التشغيلية للضوابط الداخلية وضمان معالجة أي ثغرات تم تحديدها؛

- الانتهاء من تقرير التقييم الإداري لأنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية وإحالته للمراجعة من قبل الأطراف الرئيسيين ذوي العلاقة للحصول على تعليقاتهم قبل إرساله إلى المدققين الخارجيين.

- التنسيق مع المدققين الخارجيين لإجراء تدقيق مستقل لعملية التقييم الإداري لأنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بإعداد التقارير المالية.

### ٧.٢ برنامج حماية البيانات العالمية والخصوصية

يلتزم QNB التزاماً كاملاً وراسخاً على جميع المستويات الإدارية بحماية البيانات الشخصية التي تعتبر بمثابة عنصر أساسي لمجموعة QNB في تحقيق رؤيتها طويلة المدى. يتولى فريق حماية البيانات في إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في QNB مسؤولية حماية خصوصية البيانات الشاملة وضمان امتثال المعلومات التي تتم معالجتها.

يستند إطار حماية بيانات المجموعة الذي تم إطلاقه إلى أفضل المعايير الدولية واللوائح الرئيسية مثل اللائحة العامة لحماية البيانات والقانون القطري بشأن حماية خصوصية البيانات الشخصية. ويتميز إطار العمل برؤيته المستقبلية وقابليته على التكيف مع إستراتيجية توسيع الأعمال في مختلف الدول التي تعمل فيها مجموعة QNB.كما لا يرتبط الإطار بأي لائحة محددة وهو يراعي أعلى متطلبات حماية البيانات عبر الحدود مع الحرص على اعتمادها كمعايير أساسية في QNB.

تتمثل الإنجازات الرئيسية المتعلقة بحماية البيانات خلال عام ٢٠٢٠ فيما يلي:

- عقد اتفاقيات رسمية أو اتفاقيات على مستوى الخدمة (SLA) لإدارة التحويلات داخل المجموعة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل مناسب.

- تدوين سجلات أنشطة المعالجة بصورة آلية.

- عمليات تقييم لتأثير حماية البيانات من خلال نظام الإدارة.

- إنشاء منتدى جديد لحماية البيانات ومناقشة أفضل الممارسات والقضايا والملاحظات ضمن شبكة QNB.

- المشاركة كمؤسسة رئيسية في منتديات خصوصية البيانات التي يتم تنظيمها في دولة قطر، وتقديم المشورة للمؤسسات على المستوى الوطني بشأن أفضل ممارسات حماية البيانات.

- تحديث إطار العمل وفقاً لذلك ليتماشى مع قرار تحقيق الكفاية في حماية الخصوصية Privacy Shield.

- تعميم برنامج حماية خصوصية البيانات الشخصية على الفروع الخارجية مع جميع مكوناته، مثل اللوائح والمعايير والضوابط واتفاقيات مستوى الخدمة ودورات التدريب الإلكتروني ورسائل البريد الإلكتروني التوعوية والكتيبات المتعلقة بالامتثال التنظيمي وخصوصية البيانات وتسريب البيانات.

### ٨.٢ العلاقات مع الهيئات التنظيمية

تشكل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في QNB نقطة مرجعية وحلقة الوصل لتنسيق جميع الاتصالات بين البنك والهيئات التنظيمية. وفي مواجهة أزمة فيروس كوفيد-١٩ خلال عام ٢٠٢٠، بذلت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة جهودها لتعزيز علاقة البنك مع الهيئات التنظيمية بشكل فعال. وتهدف علاقة البنك مع الهيئات التنظيمية إلى تحقيق غايات رئيسية تشمل: طلب توضيح الاستفسارات الواردة من مختلف الإدارات في البنك ومتابعة التعاميم الجديدة وإبداء الرأي والملاحظات بشأنها. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الالتزام للمجموعة إلى دعم إدارات العمل من خلال مساعدتهم في الحصول على الموافقات التنظيمية اللازمة من مصرف قطر المركزي، وهيئة قطر للأسواق المالية، وهيئة تنظيم مركز قطر للمال، وأي سلطات أخرى ذات صلة لتقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تطوير المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك حالياً.

**الامتثال للتطورات التنظيمية والتشريعية الجديدة**
يتبع QNB آلية قوية وفعالة لمراجعة تنفيذ المتطلبات التشريعية الجديدة وتحليلها ومراقبتها. كما تقوم مجموعة QNB بإجراء مراجعات مستمرة للوائح والأنظمة وتبني المتطلبات التنظيمية وتنفيذها. ويشمل هذا التوجه تقييم التعليمات الصادرة من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية وهيئة تنظيم مركز قطر للمال بالإضافة إلى الهيئات التنظيمية الدولية الأخرى (في الدول التي تعمل فيها المجموعة). كما يتم عقد اجتماعات ومناقشات مع الهيئات التنظيمية عند الاقتضاء لفهم المتطلبات التنظيمية والتأكد من تنفيذها بالشكل المناسب خاصة خلال أزمة فيروس كوفيد-١٩. وباعتبار أن التغييرات التشريعية والرقابية تشهد تغيرات متواصلة بغرض التحديث والتطوير، تحرص إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على متابعة التغييرات والتطورات الجديدة بشكل دوري والعمل على ضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل البنك بشكل فوري.

**رفع التقارير إلى الجهات الرقابية**

يتبع QNB آلية عالية الكفاءة فيما يتعلق بجمع المعلومات وإعداد التقارير المطلوبة ورفعها إلى الجهات الرقابية المعنية في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة. وتحدد هذه الآلية المسؤوليات المنوطة بوحدات الأعمال فيما يتعلق بإعداد



التقارير التنظيمية وإجراءات تقديمها. وتقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالتنسيق مع تلك الوحدات لضمان صحة ودقة المعلومات التي يتم تقديمها والتأكد من تقديمها في المواعيد المحددة. كما تعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بشكل تفاعلي مع الهيئات التنظيمية لتقديم المساعدة بشأن أي استفسارات وعمليات تفتيش بغية حل المسائل العالقة التي قد تؤدي إلى انتهاكات أو عقوبات مالية.

### ٩.٢ تعزيز إجراءات متابعة الانضباط والرقابة

**إطار التقييم الذاتي لإدارة الانضباط والمتابعة**

تم إعداد وتطوير إطار التقييم الذاتي لإدارة الانضباط والمتابعة ("إطار العمل") على أساس الأدوار والمسؤوليات الموكلة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وفقاً لميثاق الانضباط المعتمد من مجلس إدارة مجموعة QNB. يتم تعريف إطار العمل على أنه مجموعة من المكونات والآليات والضوابط المعتمدة من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أجل الحدّ من تعرض QNB لمخاطر الامتثال وفقاً للمتطلبات التنظيمية، وتحديد أولويات الحدّ من المخاطر، وتخصيص الموارد بشكل مناسب لإدارة المخاطر، وتعزيز إستراتيجية الحد من مخاطر عدم الامتثال بناء على ملاحظات الأقسام والشركات التابعة بشأن مكونات إطار العمل من أجل تهيئة بيئة ملائمة لثقافة الامتثال داخل مجموعة البنك.

يتم تطبيق هذا الإطار على جميع مستويات المجموعة، بما في ذلك الفروع الخارجية والشركات الدولية التابعة، والغرض منه هو أن يكون شاملاً وقانئًا على المخاطر وديناميكيًا واستباقيًا لتسهيل عمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في تحديد وتقييم فئات "مخاطر الامتثال" التي قد يتعرض لها QNB. وفي النهاية، تساعد الملاحظات والنتائج التي يتم الحصول عليها بموجب هذا الإطار في وضع خطة سنوية لإدارة الانضباط والمتابعة في QNB وفقاً للمنهجية القائمة على المخاطر.

**استبيان التقييم الذاتي لإدارة الامتثال**

في إطار الجهود المبذولة لمواجهة آثار جائحة فيروس كوفيد-١٩، أعدت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة استبيان التقييم الذاتي حول إدارة الامتثال (CSAQ) الذي يعد مكوناً رئيسياً من مكونات إطار العمل والذي يهدف إلى التوعية بشأن مخاطر الامتثال التي قد تواجه الأقسام والشركات التابعة محلياً بالإضافة إلى الفروع والشركات التابعة دولياً. يشمل هذا الاختبار السنوي مجموعة واسعة من الجوانب التي ترتبط ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بالامتثال للمتطلبات التنظيمية ومكافحة الجرائم المالية والسياسات والإجراءات الداخلية لمجموعة QNB. وتستخدم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة منهجية متطورة لتقييم نتائج الاستبيان بما يعكس مخاطر عدم الالتزام الفعلية لكل المكونات.

بالإضافة إلى ذلك، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتحديث استبيان الوعي الذاتي حول إدارة الامتثال ليشمل مجالات أوسع تتعلق بالإجراءات الاحترازية في ظل أزمة كوفيد-١٩، وإعداد خطط استمرارية الأعمال، وضوابط الاحتيال، وإدارة نظام الرقابة الداخلية، وحماية الخصوصية والبيانات.

وفي عام ٢٠٢٠، تمت إتاحة استكمال استبيان الوعي الذاتي حول إدارة الامتثال في الفروع الخارجية بصورة آلية بما يتماشى مع أفضل الممارسات لضمان الاحتفاظ بسجلات مناسبة لدعم إجراءات التدقيق وللتأكد من إحالة حالات التأخر في تقديم المعلومات إلى الإدارة التنفيذية. أما على مستوى الشركات التابعة الدولية، عززت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة منهجيات تقييم نتائج استبيان الوعي الذاتي حول إدارة الامتثال وأعدت المبادئ التوجيهية المطلوبة حول كيفية إجراء الاستبيان لاتباعها من قبل جميع الإدارات والشركات التابعة المحلية المعنية.

**برنامج مراقبة الالتزام**

إزاء الإجراءات المشددة التي بدأت الجهات التنظيمية في جميع أنحاء العالم باتباعها في مجال التدقيق والرقابة، حرصت مجموعة QNB على تعزيز آلية مراقبة الالتزام المتبعة من قبلها من أجل مواكبة المتطلبات التنظيمية المعقدة والمتغيرة بانتظام. وفي عام ٢٠٢٠، وكجزء من المبادرات المستمرة التي تنتهجها إدارة البنك، تم تعزيز نماذج برنامج مراقبة الالتزام بهدف تحسين جودة البيانات التي يتم الحصول عليها كجزء من البرنامج حيث يخدم البرنامج غرضاً مزدوجاً:

- فهو من جهة يضمن الإشراف الفعال والمناسب، و
- من جهة أخرى، هو بمثابة أداة فعالة لمتابعة الامتثال لجميع المتطلبات التنظيمية الجديدة.

يساعد برنامج متابعة الالتزام بشكل فعال وتطوير ثقافة امتثال راسخة، من خلال التقييم الشامل لأوجه المخاطر الرئيسية وتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحد من هذه المخاطر وفي هذا الصدد، قام البنك بتطبيق برنامج مراقبة الالتزام على جميع ادارات البنك .

وقد تمت الموافقة على هذا البرنامج بشكل رسمي وتوثيقه كجزء من سياسة الالتزام لمجموعة QNB مع تعليمات واضحة حول أدوار ومسؤوليات كل طرف ذي صلة. ويساعد هذا البرنامج في رصد وتحديد ثغرات الالتزام التنظيمي وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها على الفور بدعم من الجهات المسؤولة عن الاعمال والعمليات بالإضافة إلى إجراء التحديثات اللاحقة للسياسات والإجراءات ذات الصلة، مع الإشارة إلى أن برنامج مراقبة الالتزام بصيغته المحسنة حالياً قيد المعالجة ليتم دمجهِ في النظام الآلي لإدارة الانضباط والمتابعة على أساس مستمر.

#### ١٠.٢ برامج التدريب والتوعية على الامتثال لموظفي QNB

يولي QNB أهمية بالغة للتدريبات المتعلقة بالامتثال، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الأعمال والأنشطة التجارية لأغراض ترسيخ ثقافة إيجابية وفعالة في مجال الامتثال على مستوى المجموعة؛ الأمر الذي يساعد على ضمان أن المجموعة تمارس أعمالها بأمان وكفاءة مع مراعاة اتباع القوانين واللوائح ذات الصلة. وفي هذا الصدد، تقوم إدارة البنك بمراجعة واعتماد وتنفيذ المتطلبات التنظيمية بمختلف أنواعها.

تلتزم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بشكل كبير بتنفيذ برنامج تدريبي قوي في مجال الامتثال على جميع مستويات مجموعة QNB. وتساعد برامج التدريب الموظفين على مواكبة آخر المتطلبات التنظيمية المتنوعة وتزيد من إنتاجيتهم وتقلل من متطلبات الإشراف مع ضمان إدراكهم لأدوارهم ومسؤولياتهم بما يتوافق مع جميع القوانين واللوائح والسياسات الداخلية ذات الصلة.

وقد تم توسيع نطاق التدريب لعام ٢٠٢٠ ليشمل مواضيع متخصصة منها الحوكمة والرقابة الداخلية وحماية البيانات ومنع تسريبها "الجدر الصينية" إلى جانب البرامج القائمة والخاصة بمبادئ الالتزام ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والعقوبات الدولية ومكافحة الاحتيال والاذنار المبكر كما تمت مراجعة واعتماد خطط التدريب السنوية للفروع الخارجية والشركات التابعة. وتتم مراقبة التقدم الذي تم احرازه بخطط التدريب المعتمدة للمجموعة بصورة مستمرة من خلال تقارير الامتثال الدورية ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالتدريب.

وفي ضوء انتشار جائحة كوفيد-١٩، عززت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة ثقافة الالتزام على جميع المستويات الإدارية والوظيفية من خلال توفير خيارات تعليمية متنوعة لموظفي مجموعة QNB سواء محلياً أو في الفروع الخارجية باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التدريب. كما تم نشر كتيبات تغطي جميع المكونات الرئيسية للانضباط (مثل إدارة الامتثال، وحوكمة الشركات، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والعقوبات، والامتثال الضريبي، والاحتيال، وخصوصية البيانات). وتم توزيع هذه الكتيبات على الأقسام المستهدفة على مستوى المجموعة، وهي بمثابة دليل مستخدم للمواضيع الرئيسية التي يجب أن يفهمها الموظفون.

#### ١١.٢ بناء القدرات والمهارات ضمن إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة

في سبيل توفير بيئة عمل أفضل للموظفين، تولي مجموعة QNB أهمية كبيرة لتعزيز مهارات وقدرات القوى العاملة لديها. وبالتالي، يتم تزويد موظفي إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بفرص التعلم المستمر في شكل دورات تدريبية دولية داخلية وخارجية في مختلف مجالات الانضباط بالإضافة إلى الدعم المالي لاكتساب المؤهلات المهنية ذات الصلة مثل شهادات CAMS و CISI و CIA و CFE وغيرها مما يعزز الروح المهنية لدى الموظفين ويساعدهم في تحسين الإنتاجية. وتشجع إدارة البنك موظفيها على تعزيز مهاراتهم، وإعداد أنفسهم لتحقيق التقدم، وحثهم على الابتكار ومواصلة تحدي أنفسهم في أدوارهم الحالية.

### ١٢.٢ المبادرات والاستراتيجيات المنفذة في ضوء أزمة كوفيد -١٩

شكّلت تحديات أزمة كوفيد-١٩ حافزاً لإدارة البنك في العمل على توفير حلول مبتكرة للأعمال مع ضمان تلبية جميع المعايير التنظيمية. وقد أدى ذلك إلى تسهيل وتعزيز كفاءة قنوات تقديم الخدمات لعملاء مجموعة QNB. وقد ساهمت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في تقديم الدعم اللازم لتحديث خطط استمرارية الأعمال المطبقة في QNB مع

مراعاة قرارات تنظيم وتحديد الإجراءات وساعات العمل التي تفرضها السلطات المعنية في دولة قطر وفي إطار العمل على إعادة تقييم خطط استمرارية الأعمال، تم تقييم الإجراءات الاحترازية التي إتخذها البنك استجابة لانتشار فيروس كوفيد-١٩ وذلك وفق منهج استباقي لضمان ديمومة الالتزام بالتشريعات والتعليمات الرقابية والحفاظ على متانة خط الدفاع الثاني في مواجهة جائحة كوفيد-١٩. وركز النهج الإشرافي المتبع على خمس ركائز، وهي: الحوكمة، والموظفين، والعمليات، والأنظمة، وإعداد التقارير. وقد تمت مواءمة هذه الركائز مع دليل إدارة الأزمات الخاص بـ QNB من أجل تقليل تأثير أزمة كوفيد-١٩.

وحيث انه من المعروف أن حالات الاحتيال تزداد خلال أوقات الأزمات والأوبئة، انشئت وحدة مكافحة الاحتيال التابعة لإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة ثمانية سيناريوهات جديدة من خلال النظام الآلي لرصد عمليات الاحتيال المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تم استبدال عمليات المراجعة الميدانية بمنظومة مراقبة عن بعد لضمان تواصل الامتثال لجميع المتطلبات الرقابية دون تعطيل أو قصور وقد ساهمت هذه المبادرات وغيرها بالتخفيف من تأثير أزمة كوفيد-١٩.

إلى جانب ذلك، وبسبب ظروف العمل المتغيرة، تم تعديل عدد من الإجراءات والعمليات عبر المجموعة لضمان استمرارية الأعمال، أو تعديل الإجراءات التي خضعت لمستويات مختلفة من الضغط بسبب أساليب ممارسة الأعمال الجديدة. ويهدف تقييم المخاطر المتبقية وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى معالجة أي نقاط ضعف في الرقابة أو قبولها، أجرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، بالتعاون مع إدارة المخاطر التشغيلية للمجموعة، تحديداً تفصيلياً للمخاطر وتقييماً للرقابة على العمليات والإجراءات المعدلة. كما شملت الأنشطة التي قام بها QNB، على سبيل المثال لا الحصر، تقييم جميع العمليات والإجراءات، وتخصيص الموارد بطريقة تكتيكية واستراتيجية لضمان تطبيق التعليمات الصادرة عن اللجنة العليا لإدارة الأزمات في دولة قطر والهيئات التنظيمية والرقابية الأخرى ذات الصلة التي تخضع لها كيانات QNB الخارجية.

وفيما يلي بعض المبادرات الرئيسية التي اتخذتها مجموعة QNB لضمان ديمومة أعمالها وتعزيز تجربة العملاء والتي ساهمت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في توفير الدعم الكامل لها والتنسيق المستمر مع الجهات التنظيمية حيالها:

- وضع الخطط اللازمة لممارسة الأعمال عن بعد من خلال تفعيل الخدمات الإلكترونية ومحطات الخدمات الذاتية وضمان استمرار توفير خدمات تحويل الأموال عبر أجهزة الصراف الآلي والقنوات الالكترونية والتعريف بها بمختلف الوسائل.

- تفعيل البطاقة اللاتلامسية واستخدام رمز الاستجابة السريعة لمعاملات جهاز الصراف الآلي لتجنب إدخال البطاقات في أجهزة الصراف الآلي.

- توسيع نطاق المعاملات التي يمكن معالجتها من خلال مركز رعاية العملاء.

• توفير خدمات تحويل الأموال إلكترونياً عبر تطبيقات الهاتف الجوال لجميع العملاء بغض النظر عن قيمة روائبهم (من خلال خدمات Ooredoo Mobile Money) والتي يتم تنفيذها برعاية QNB.

• إلغاء العمولات والرسوم على جميع التحويلات الخارجية.

• الحصول على موافقة مصرف قطر المركزي المسبقة على أنظمة "إعرف عميلك" الإلكترونية E-KYC عند تسجيل العميل لأول مرة.

• المشاركة في برنامج ضمان الاستجابة الوطني الذي يديره بنك قطر للتنمية للاستجابة لتداعيات أزمة كوفيد-١٩ ودعم شركات القطاع الخاص المتأثرة بالظروف الحالية لتمكينها من الحصول على التمويل اللازم لتحقيق استمراريتها.

بالإضافة إلى ذلك، واصلت إدارة البنك التنسيق المنتظم مع مصرف قطر المركزي ومسؤولي الهيئات التنظيمية الأخرى من أجل التعاون معهم فيما يتعلق باستجابة QNB لوباء كوفيد-١٩ بما في ذلك خدمة عملائنا مع ضمان سلامة موظفي QNB.

### ١٣,٢ مبادرات الحوكمة والامتثال للكيانات المحلية

في ظل استمرار التحديات التي تفرضها جائحة كوفيد-١٩ على ممارسة الأعمال، نجحت إدارة البنك في الحفاظ على سلامة ودعم الشركات التابعة المحلية في دولة قطر خلال هذه الأوقات المضطربة من خلال المبادرات التالية:

**تعزير آليات الرقابة الداخلية**

شهد QNB خلال عام ٢٠٢٠ زيادة كبيرة في إجراءات الرقابة الداخلية للالتزام بالمتطلبات التنظيمية، لا سيما من قبل مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية بالإضافة إلى التغييرات المستمرة الطارئة على المشهد التنظيمي. ومع ذلك، كانت إدارة البنك في طليعة الجهود الرامية إلى التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة وضمان الحد من مخاطر الالتزام التي تواجهها المجموعة مع إبقائها عند الحد الأقصى من المستويات المقبولة. حيث تم بذل جهود حثيثة من أجل تعزيز فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، وسياسات إدارة المخاطر، وإطار الحوكمة عبر مجموعة QNB.

**تدابير مبتكرة تتماشى مع المتطلبات التنظيمية**

في إطار الجهود المبذولة لمواجهة تداعيات تفشي فيروس كوفيد-١٩، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بمساعدة قطاعات الأعمال على إعداد آلية تسمح لموظفي QNB بالتداول من خلال QNB للخدمات المالية، بصفتها ذراع خدمات الوساطة لمجموعة QNB، مع مراعاة الحصول على الموافقات التنظيمية المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، تم التنسيق والتعاون مع Ooredoo Mobile Money لضمان امتثال الخدمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية الجديدة في مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وجاء في طليعة هذه المبادرات استبدال جميع أنشطة التدريب المباشرة بمنصة التعلم الإلكتروني لضمان استمرار تعزيز الوعي لدى الموظفين والحفاظ على ثقافة راسخة في مجال الالتزام.

### ١٤,٢ مبادرات الحوكمة والالتزام الموجهة للكيانات الخارجية

أطلق QNB في عام ٢٠٢٠ عدداً من المبادرات والأدوات الجديدة للمتابعة الموجهة للفروع والشركات التابعة الخارجية. وقد تم توجيه معظم الإجراءات والأدوات نحو تعزيز متابعة أنشطة الامتثال وتطبيق معايير الحوكمة المناسبة من أجل ضمان التطبيق السليم للمتطلبات التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، وبسبب قيود السفر التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، قامت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في QNB بتنفيذ وإجراء مراجعات عن بعد لمدى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية وأنظمة الحوكمة من قبل الفروع الخارجية وفقاً للخطة السنوية المعتمدة. بالإضافة إلى ذلك، تم تعزيز أدوات الإشراف والمتابعة المتعلقة بالشركات التابعة الخارجية، كما تم تعديل تقارير الالتزام الشهرية تتضمن المزيد من البيانات والافصاحات ذات القيمة المضافة في عمليات التقييم والتوصيب. كما سيواصل QNB تطوير المبادرات وأدوات المراقبة لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار والمتطلبات التنظيمية في الدول التي يعمل فيها.

**إطار الرقابة الداخلية في الفروع الخارجية**

قام QNB بوضع إطار عمل للرقابة الداخلية للفروع الخارجية يتألف من خمسة ركائز نموذجية تشمل نظام الرقابة الداخلية، وخطة الرقابة الداخلية السنوية، وتقييم كفاية التصميم، وتقييم فعالية التشغيل، وإدارة المشاكل وإعداد التقارير وتم تنفيذ جميع هذه المكونات في عام ٢٠٢٠ باستثناء اختبار كفاية التصميم، والذي سيتم إطلاقه كجزء من برنامج عام ٢٠٢١. وقد تم التركيز في عام ٢٠٢٠ على اختبار الفعالية التشغيلية للضوابط الرئيسية من خلال استخدام منهجية اشراف مجمع حديثة وتعزير نماذج تقارير الرقابة الداخلية. كما تم تجميع تقارير الرقابة الداخلية والكشوف الرئيسية للفروع الخارجية ومراجعتها وتحسينها على أساس ربع سنوي.

بالإضافة إلى ذلك، بدأ العمل على تطوير وتنفيذ الضوابط الرئيسية لمكافحة الاحتيال من خلال اتباع نهج مركزي في تنفيذ هذه الضوابط واختبارها من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أجل الحد من احتمال وقوع حالات الاحتيال وما يرتبط بذلك من احتمال تعرض QNB لأحداث يتوجب الإبلاغ عنها. وقد جرى تعميم هذه الضوابط على جميع أصحاب المصلحة المعنيين لتعزيز التوعية بشأنها وإعلامهم بالإجراءات التصحيحية.

وسيتم تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية للفروع الخارجية خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على اعداد التقارير المالية. كما سيتم توفير مساحة أكبر لموظفي الرقابة الداخلية ورؤساء إدارات الالتزام في الفروع الخارجية للتركيز على تحديد الضوابط الرئيسية وفقاً للمتطلبات المحلية للدول التي يعملون بها، والتي ينبغي أن تركز على برامج متابعة الالتزام الخاصة بكل فرع.

**نهج الإشراف المجمع على الشركات التابعة الخارجية**

في إطار الجهود المستمرة المبذولة من قبل إدارة البنك لإرساء آليات للتواصل تتسم بالكفاءة والفعالية وتعزز عملية المتابعة والرقابة في الشركات التابعة الخارجية، تمت إعادة هيكلة

متطلبات إعداد التقارير ربع السنوية للتركيز على المخاطر التنظيمية الرئيسية وتعزير جودة البيانات التي يتم الحصول عليها من أجل تعزيز عملية المتابعة وتحقيق النتائج المرجوة من نهج الإشراف المجمع.

أما فيما يتعلق بحوكمة مجموعة البنك فقد تم توثيق اليات التنسيق ورفع التقارير بشكل جيد وسلس. علاوة على ذلك، أجرت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة مراجعات عالية المستوى على الشركات التابعة الخارجية، وبناء على نتائج هذه المراجعات، تم وضع خرائط طريق والاتفاق عليها مع الشركات التابعة لمتابعة تطبيق جميع الإجراءات التصحيحية والتأكد من استكمالها في التواريخ المستهدفة.

**إطار إدارة الالتزام في المكاتب التمثيلية الدولية**

تم وضع إطار متكامل يهدف إلى تقييم أنشطة الالتزام في مكاتب التمثيل الدولية. وقد تم تطوير هذا الإطار من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بالتعاون مع إدارة الاستراتيجيات للمجموعة كمؤشر أداء رئيسي لاختبار وقياس وعي المكاتب التمثيلية بمسؤوليات الالتزام التي تخضع لها. ويهدف هذا الإطار، باعتباره أداة متعددة الأغراض، الى مساعدة QNB في تحديد ما إذا كانت ممارسات الأعمال والضوابط الداخلية مناسبة ومتوافقة مع متطلبات الجهات التنظيمية، وللتأكد من الالتزام التام من قبل مكاتب التمثيل بجميع القوانين والتشريعات المعمول بها والسياسات والإجراءات المعتمدة من قبل المجموعة.

وبناء عليه، ستقوم المكاتب التمثيلية الدولية بتقييم مدى امتثالها للمتطلبات التنظيمية وإجراءات الحوكمة بالإضافة إلى تقييم مدى الوعي لدى الموظفين حول متطلبات الإطار الذي تم تطويره، وبالتالي العمل على مواءمة آلياتها مع معايير مجموعة البنك. وسيتم إجراء هذا التقييم على أساس دوري مع تحديد الثغرات التي يتم رصدها في مكاتب تمثيل QNB ونتائج تصنيف المخاطر وخطة العمل والتواريخ المستهدفة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية ومشاركة جميع هذه النتائج مع الإدارة التنفيذية.

**إطار مراقبة الاحتيال في الشركات التابعة**

في إطار الجهود المبذولة من أجل تنفيذ إطار عمل قوي لمكافحة الاحتيال في الشركات التابعة من خلال ضمان الاتساق والمواءمة في إجراءات الحوكمة المتبعة لمكافحة الاحتيال على مستوى المجموعة، بدأت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في تقييم إطار عمل مكافحة الاحتيال وإجراءات المواءمة في ثلاث (٣) دول (تركيا وتونس ومصر). وفي عام ٢٠٢٠، تم توسيع النطاق ليشمل الدول المتبقية (إندونيسيا وسويسرا وسوريا والعراق).

وتم مناقشة وإشراك الأطراف المعنية في جميع الشركات التابعة ضمن جهود مستمرة لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد تم وضع جميع الإجراءات المطلوبة في الشركات التابعة في إطار خطط عمل مناسبة مع تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ ومتابعة تنفيذها عن كثب.

### ١٥,٢ أنظمة الإفصاح المالي كجزء لا يتجزأ من إطار حوكمة الشركات

يدرك QNB القيمة التي يوليها المستثمرون والهيئات التنظيمية والمدققون الخارجيون ووكالات التصنيف لإجراءات الوصول إلى المعلومات المالية الدقيقة، باعتبار أنها تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الوضع المالي للبنك كما تساعدهم على تقييم موثوقية التقارير المالية. تعتمد طموحات نمو البنك وتطوره على الحفاظ على ثقة المساهمين من خلال الالتزام بأعلى معايير الإفصاح والشفافية.

**الضوابط المالية وجودة التقارير المالية**

خلال العام ٢٠٢٠، طورت مجموعة QNB إطار عمل "مخاطر أسعار الفائدة في الدفاتر المصرفية" (IRRBB) بالتنسيق مع فريق إدارة المخاطر الإستراتيجية. ويهدف إطار العمل إلى التخفيف من المخاطر الناشئة عن التحركات المعاكسة في أسعار الفائدة والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المركز المالي للبنك. حيث يولي إطار عمل IRRBB الأولوية لمراعاة الحفاظ على مركز رأسمالي متين للبنك وتحسين استجابة المجموعة للمخاطر المختلفة. كما يتوافق IRRBB مع متطلبات مصرف قطر المركزي ومتطلبات بازل ٣.

كما ستوقف مجموعة QNB عن اعتماد نظام ليبور (LIBOR) بحلول ديسمبر ٢٠٢١ لتتحول إلى آلية التسعير القائمة على نظام الأسعار الخالية من المخاطر (RFR) الجديد، وسيغير نظام RFR الطريقة التي يتعامل بها QNB مع عملائه، ويساهم في ترقية أنظمته، وتعزير حسابات الفائدة. واستعداداً لعملية التحول إلى النظام الجديد، يجري التعاون حالياً بين مختلف الإدارات والأقسام ضمن المجموعة بشكل منظم لتنسيق الأدوار وتبسيط الإجراءات.

**حوكمة التخطيط المالي والقرارات الإستراتيجية**

قام البنك بإعادة تقييم إستراتيجيته المالية وتخطيط أعماله إزاء التحديات التي فرضتها أزمة انتشار فيروس كوفيد-١٩. وقد اتبعت مجموعة QNB سياسة متحفظة في تكوين مخصصات القروض لحماية دفاثرها من احتمال وجود اختلالات في جودة الأصول نتيجة لاستمرار الأزمة. وكان QNB من بين البنوك الأولى في المنطقة التي قامت بالإفصاح عن نتائجها المالية للربع الأول والثاني من العام في الوقت المحدد على الرغم من القيود وإجراءات الإغلاق. علاوة على ذلك، كان البنك من بين المؤسسات المالية الرائدة في قطر التي قدمت خدمة تأجيل أقساط الديون لمدة ٣ أشهر دون أي تكلفة إضافية أو غرامات للشركات الصغيرة والمتوسطة وشريحة عملاء التمويل التجاري.

### ١٦,٢ حوكمة إدارة مخاطر الائتمان

**مرونة محفظة الائتمان**

في ظل الظروف المتقلبة التي تواجه الأسواق في ظل جائحة كوفيد-١٩، اعتمد قسم الائتمان للمجموعة في QNB خطوات استباقية لضمان الحفاظ على مستوى مخاطر الائتمان المرتبطة بمحافظ القروض ضمن المستويات المعتمدة استنادا إلى سياسة تقبل المخاطر. وقد تم تطبيق اختبار ضغط المحفظة عبر القطاعات والمناطق الجغرافية



لقياس قدرة البنك على تحمل الصدمات الاقتصادية المرتبطة بأزمة جائحة كوفيد-١٩، وتمكن QNB بفضل النهج المرن لإدارة مخاطر الائتمان من تقديم حلول مخصصة للعملاء مع الحفاظ على المستويات المعتمدة لتحمل المخاطر خلال هذه الفترة التي شهدت مستويات محدودة من السيولة. كما أتاحت التحديات الآنية لمعايير قبول المخاطر في QNB توجيه عملية منح القروض على مستوى الشبكة الدولية والحد من التعرض المتزايد للقطاعات الأكثر تأثراً بالوباء.

**الاستجابة الديناميكية للمخاطر**

اعتمدت الهيئات التنظيمية في معظم الدول التي تعمل فيها مجموعة QNB لوائح مصرفية عاجلة مصممة لدعم الشركات المحلية والجمهور للتغلب على الآثار الاقتصادية التي سببتها جائحة كوفيد-١٩. وتمكنت إدارة الائتمان للمجموعة بالعمل الوثيق مع فرق الائتمان في الفروع الدولية من الاستجابة بنجاح لهذه القواعد وتحديث بروتوكولات الموافقة والمتابعة بناء عليها. كذلك تم إنشاء وظيفة تنسيق مركزية ضمن مجموعة الائتمان لضمان اعتماد التغييرات التنظيمية المستقبلية ومتابعتها والإبلاغ عنها بشكل صحيح.

## ١٧.٢ أنشطة ومبادرات إدارة الأصول والثروات

عمل قسم إدارة الأصول والثروات في مجموعة QNB على تطوير منصة رائدة لأدوات الاستثمار تشمل الأسهم والدخل الثابت والمنتجات الهيكلية والاستثمارات العقارية واستثمارات السلع. وفي عام ٢٠٢٠، اتخذت المجموعة المبادرات والأنشطة التالية لإنشاء حلول استثمارية ذات قيمة مضافة لعملاء QNB.

**مبادرات إدارة المخاطر والحوكمة في إدارة الأصول والثروات**
بلغ QNB المرحلة الثانية من تنفيذ نظام MILES، وهو نظام معالجة آلي لمساعدة إدارة الأصول والثروات في إنجاز المعاملات التجارية ومراقبة الالتزام وإدارة المخاطر ومعالجة التسويات وإعداد التقارير ويتم عقد اجتماعات أسبوعية مع إدارة المخاطر وإدارة الأصول والثروات لمناقشة آليات الحد من المخاطر وقد طور البنك العديد من جوانب الحوكمة الأخرى في إدارة الأصول والثروات، مثل اعتماد إطار إدارة مخاطر السوق لتوفير السيولة وأنشطة السوق، وعقد اتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) مع إدارة المخاطر للمجموعة، وتوسيع نطاق الرقابة من قبل QNBFS على مخصصات السيولة. كما قامت مجموعة QNB باستكمال المراجعة السنوية وتحديث نظام تقييم المخاطر التشغيلية المادية في QNBFS بالإضافة إلى تطبيق منهجية جديدة للتقييم الذاتي للمخاطر والرقابة.

**تحسين أنشطة أمانة الحفظ الخاصة بإدارة الأصول والثروات**
في عام ٢٠٢٠، تم إدراج أسهم شركات الأسواق الكويتية والسعودية وأسهم إضافية في السوق القطرية على مؤشر MSCI للأسواق الناشئة، مما ساعد على استقطاب فرص الاستثمار الخارجية نحو منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وواصلت عروض الدخل الثابت والعروض البديلة لمجموعة QNB في استقطاب اهتمام العملاء. كما ساهمت أنشطة أمانة الحفظ في تعزيز عروض الخدمات التي يقدمها البنك وفي تمكين مجموعة QNB من اكتساب أمين حفظ

دولي من الباطن. وتدفقت استثمارات إضافية إلى محفظة QNB للاستثمار السيادي من آسيا بالإضافة إلى استثمارات أخرى متعددة من مديري الصناديق في إسبانيا وكندا.

**مبادرات الخدمات المصرفية الخاصة**

أطلقت مجموعة QNB منتجات استثمارية ومصرفية جديدة ساهمت في تعزيز التعاون مع الفروع الخارجية والشركات التابعة في مجال عروض الخدمات المصرفية الخاصة في الدوحة وباريس ولندن وجنيف. كما طرح البنك منصة رسائل أمنة للخدمات المصرفية الخاصة لتبادل الرسائل بين مديري العلاقات والعملاء مما أدى ذلك إلى تبادل أمن للمعلومات والتعليمات مع العملاء من كبار الشخصيات. وقد تم اختيار QNB Private من قبل مجلة Asiamoney كأفضل بنك خاص في الشرق الأوسط. وجاء هذا الاختيار كتقدير لجهود البنك المتواصلة الهادفة إلى تجاوز توقعات واحتياجات عملاء الخدمات المصرفية الخاصة بشكل مستمر

## ١٨.٢ تحقيق الالتزامات البيئية والاجتماعية والحوكمة المستدامة

تركز مجموعة QNB بشكل كبير على النمو المسؤول والمجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). وتسترشد المجموعة بهدف مشترك في إحداث التغيير وذلك من خلال استخدام رأس المال لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية وتهيئة الفرص. وتدرك المجموعة أهمية تأثير المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة في تعزيز الحراك الاقتصادي ومواجهة أكبر تحديات المجتمع. ومع ذلك، تمكنت إدارة إستراتيجيات المجموعة في QNB خلال عام ٢٠٢٠ من تنفيذ عدد كبير من التدابير في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة مع تركيزها على الاستدامة. وقد استثمر QNB في مشاركة نجاح المجموعة مع العملاء والمجتمعات التي يخدمها من خلال الجهود التالية:

**مبادرات الحوكمة الخضراء**

وضع QNB في عام ٢٠٢٠ إطار استخدام السندات الخضراء والسندات الاجتماعية وسندات الاستدامة، وقام على أساسه بتشكيل لجنة السندات الخضراء والسندات الاجتماعية وسندات الاستدامة (GSSBF) التي يتمثل هدفها الأساسي في تقييم واختيار المشاريع والشركات التي يتم تمويلها أو إعادة تمويلها من قبل QNB وفقاً لمعايير الأهلية المنصوص عليها في إطار عمل السندات الخضراء والسندات الاجتماعية وسندات الاستدامة (GSSBF).

وتشمل مسؤوليات لجنة السندات الخضراء والسندات الاجتماعية وسندات الاستدامة:

- تقييم واختيار القروض المؤهلة في المحفظة وفقاً لمعايير الأهلية
- مراقبة القروض الخضراء والقروض الاجتماعية المؤهلة على أساس ربع سنوي، مع مراعاة السحوبات والسداد والمدفوعات المسبقة والتأكد من تحديث السجلات حسب الضرورة؛

- اعتماد بُعد النظر في تطوير محفظة القروض وفهم آثارها والاتفاق على إجراءات الحد من المخاطر؛

- إجراء مراجعة سنوية لإطار العمل ومعايير الأهلية؛

- التأكد من وضع التدابير والإجراءات المناسبة لمعالجة إدارة العائدات وإعداد التقارير؛

- الموافقة على الإفصاح عن أي مواضيع ذات صلة بإطار GSSBF قبل توزيعها وتعميمها على الأطراف الخارجية؛

**السندات الخضراء**

أصبحت مجموعة QNB أول بنك في قطر يطرح السندات الخضراء في إطار برنامج السندات المتوسطة الأجل الخاص بالمجموعة. بموجب برنامج السندات المتوسطة الأجل، يتم دفع مبلغ ٦٠٠ مليون دولار أمريكي على شكل سندات غير مضمونة ذات أولوية، يتم طرحها بتاريخ استحقاق ٥ سنوات وإدراجها في بورصة لندن ضمن قطاع سوق السندات المستدامة. سيتم استخدام عائدات إصدار السندات الخضراء لتمويل أو إعادة تمويل الأصول في المشاريع الخضراء المؤهلة. بلغت قيمة الاكتتاب في هذه السندات ما يزيد على ١,٨ مليار دولار أمريكي، مما يدل على مدى ثقة المستثمر بالأسس المالية القوية للمجموعة وأداءها المالي القوي. وشكل الطرح جزءاً من إستراتيجية QNB المستمرة لضمان تنوع التمويل من حيث النوع والمدة والجغرافيا كمثال على الالتزام بمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وفي عام ٢٠١٧، أطلقت مجموعة QNB إستراتيجية استدامة على مستوى المجموعة تشكل جميع الإدارات والأقسام. وتم تطوير الإستراتيجية بما يتماشى مع أهداف رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UNSDG) والمبادئ التوجيهية لمعايير الاستدامة كما هي محددة من قبل بورصة قطر.

وعلى سبيل المثال، تتكون محفظة الأصول الخضراء الحالية لمجموعة QNB حالياً من المباني الخضراء ومشاريع كفاءة الطاقة والإدارة المستدامة للمياه ومياه الصرف الصحي في قطر وفي الدول الأخرى التي تتواجد فيها مجموعة QNB. وقد اجتذبت هذه الإستراتيجية اهتماماً قوياً من المستثمرين على مستوى العالم، وتم ترتيب السندات من قبل باركليز بي إل سي كمنسق عالمي ومدير رئيسي مشترك، و ING كمستشار وحيد لهيكله الاستدامة ومدير رئيسي مشترك، وبنك كريدي أجريكول، وبنك إتش إس بي سي، وQNB كابيتال، وبنك ستاندرد تشارترد كمديرين رئيسيين مشتركين.

**إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية**

وضع QNB سياسة متكاملة لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية بهدف مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية في تعاملات QNB مع العملاء من الشركات. وقد تمت صياغة السياسة وفقاً للمعايير الدولية الرئيسية وأفضل الممارسات العالمية بغرض التركيز على أهمية التعامل مع الشركات والشركاء الملتزمين بمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، تم تعميم سياسة إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية

على شبكة فروع QNB والشركات التابعة مع توفير المزيد من الايضاحات بشأن الخصائص المعيارية البيئية والاجتماعية المرتبطة بالتوجهات العامة والتنظيمية.

**تطوير أعمال جديدة في برامج إدارة QNB**

وافق مجلس إدارة QNB على إستراتيجية ٢٠٢٥ التي أتاحت لإدارة الاستراتيجيات للمجموعة فرصة التواصل مع أصحاب الأعمال المعنيين لتنفيذ برنامج مخصص يهدف إلى تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية. وفي ظل انتشار جائحة كوفيد-١٩ وتأثيرها على الأسواق، ركزت مرحلة بدء البرنامج على عنصرين أساسيين وهما؛ المعاملات المصرفية العالمية القائمة على التحليلات، والخدمات المصرفية للشركات القائمة على الحلول. وتتلقى الإدارة التنفيذية تقارير دورية عن البرنامج ومدى التقدم المحرز في تنفيذ عناصره وتحليل نتائجه وأي تعديلات طارئة عليه.

**التطورات في إعداد التقارير عن المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)**

أصدرت مجموعة QNB تقرير الاستدامة للسنة الثانية على التوالي، حيث سلط الضوء على الإنجازات الرئيسية التي تم تحقيقها في الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة بما يتماشى مع استراتيجية الاستدامة للمجموعة. وسلط التقرير الضوء على أداء البنك مقابل مؤشرات أداء الاستدامة الرئيسية على مدى السنوات القليلة الماضية بما يتماشى مع متطلبات معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI). بالإضافة إلى ذلك، واصل QNB الالتزام بمتطلبات الإفصاح عن الاستدامة كما هي محددة من قبل بورصة قطر (QSE)، وقد نجح البنك بتحقيق مستوى التزام بنسبة ١٠٠٪ في عام ٢٠٢٠

**المبادرات البيئية والاستدامة**

في أواخر عام ٢٠١٩، نظم QNB أسبوع الاستدامة لزيادة الوعي بين موظفيه وعملائه حول أهمية التحديات البيئية المتزايدة. وأقام QNB عرضاً تعريفاً عن السيارات الكهربائية والهجينة من بورشه تزامناً مع اختبار قيادة سيارتي بورش باناميرا الهجينة وسيارة لكزس الذي قام به فريق QNB. والهدف من العرض هو تشجيع الموظفين على توجيه تركيزهم على المركبات منخفضة الانبعاثات من أجل مستقبل أكثر استدامة. ومن المحتمل أن يشكل هذا الحدث نقطة البداية في مبادرة QNB نحو تركيب نقاط شحن للسيارات الكهربائية في مقره وفروعه المختارة.

ويهدف إشراك العملاء في مبادرات الاستدامة، نظم QNB مسابقة عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة، وهدفت المشاركة في المسابقة إلى تزويد العملاء بالمعلومات اللازمة حول أهمية إعادة تدوير النفايات في قطر

كما قام QNB بتوسيع مبادرته الهادفة إلى تشجيع عملية إعادة التدوير من خلال توزيع ٩٠ صندوقاً جديداً لجمع النفايات القابلة لإعادة التدوير في مكاتبه وفروعه المختلفة، كما توقف عن استخدام الأدوات البلاستيكية وأدوات المائدة ذات الاستخدام الواحد في الكافيتريا التابعة له، واستبدالها بخيارات قابلة لإعادة التدوير مصنوعة من قبل شركة قطرية محلية.

وعدمأ لموظفيها، قدم QNB أيضاً خيارات وجبات صحية للموظفين وتم توزيع زجاجات مياه قابلة لإعادة الاستخدام على الموظفين للحد من استخدام زجاجات المياه البلاستيكية.

## ١٩,٢ تحسين الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات

**تطبيق أنظمة وسياسات جديدة**
لطالما التزم QNB بالمتطلبات التنظيمية المتعلقة بفتح حسابات العملاء، مدرِّكاً أن بذل العناية الواجبة هي جانب ضروري لتجنب المخاطر وقد عزز QNB سياسته الخاصة بفتح حسابات الشركات بموجب لوائح مركز قطر للمال والمتطلبات التنظيمية المعنية. تضمن السياسة أن البنك يتبع إجراءات "إعرف عميلك" KYC وإجراءات مكافحة غسل الأموال بالشكل المناسب قبل فتح الحسابات لتجنب التعامل الاحتيالي. وخلال جائحة كوفيد-١٩، نفذ البنك مبادرات مختلفة لدعم الاحتياجات المصرفية للشركات مثل إلغاء اشتراط رسوم تأجيل مدة القرض وتطبيق معدل فائدة مخفضة على هذه القروض، وتطبيق تخفيضات الأسعار للعديد من العملاء المتضررين من تداعيات أزمة كوفيد-١٩ وبما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية. وأصبح بإمكان معظم عملاء الخدمات المصرفية للشركات الآن الاطلاع على حساباتهم عن طريق خدمات QNB المصرفية عبر الإنترنت. ويتيح هذا الإجراء لعملاء QNB من الشركات فرصة الوصول عن بُعد إلى مختلف الخدمات والميزات المصممة لتلبية احتياجاتهم الخاصة خارج ساعات العمل الرسمية للبنك.

### تعزير الخدمات والمنتجات

أطلق QNB حملة لمساعدة العملاء من الشركات على تحميل مستندات المعاملات المالية باستخدام بوابة إلكترونية. وقد تمكن QNB بواسطة هذه الآلية من إرسال المستندات إلى العملاء من الشركات عبر بريد قطر بدلاً من مطالبتهم بزيارة أحد فروع QNB. أدى ذلك إلى تقليل الازدحام في الفروع وساعد في حماية الموظفين والعملاء على حد سواء من مخاطر عدوى فيروس كوفيد-١٩. كما سيقدم QNB خدمات جديدة لعملاء الخدمات المصرفية للشركات تشمل خيار الإيداع غير النقدي ومنصة الرسائل السريعة التلقائية التي تتيح التحويلات الخارجية بسهولة.

## ٢٠,٢ حوكمة المخاطر: تداير إدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية

تعتمد مجموعة QNB إطار عمل قوي لإدارة وحوكمة المخاطر وهيكل فعال لتقييم وإدارة أنواع مختلفة من المخاطر. وفي إطار الجهود المبذولة لتعزيز ثقافة المخاطر وإطار حوكمتها، قامت إدارة المخاطر للمجموعة بتنفيذ العديد من المبادرات لتعزيز نهج إدارة المخاطر بالمجموعة خلال عام ٢٠٢٠، وقد شملت بعض هذه المبادرات ما يلي:

**تعزير نظام إدارة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية**
وافق مجلس إدارة QNB على بيان قابلية المخاطر للمجموعة لعام ٢٠٢٠ بعد مراجعة مكثفة شملت تعزير أهداف المخاطر الإستراتيجية والقيود المفروضة على القدرات. وقد تم تحديد مسؤوليات متابعة أداء مقاييس قابلية المخاطر بين مجلس

الإدارة والإدارة التنفيذية كما تم توزيع أهداف المخاطر الإستراتيجية وإسنادها إلى الشركات التابعة والفروع بغية تحقيق التوافق بين مختلف كيانات المجموعة.

كما أصدر البنك سياسة جديدة لمخاطر الاستثمار الإستراتيجي تهدف إلى إدارة المخاطر الناتجة عن الاستثمارات التي تقوم بها وحدات الأعمال بالبنك. تحدد سياسة الاستثمار حجم محفظة QNB الاستثمارية وأنواع الاستثمارات وميزاتها بما يحقق الأهداف التالية:

- تنويع محفظة الائتمان
- المحافظة على مستوى السيولة والفائض الاحتياطي للمجموعة
- إدارة الاحتياطي المركزي / القانوني
- مخاطر سعر الفائدة في دفاتر البنك (IRRBB)

بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه السياسة إطار حوكمة المخاطر للبنك من خلال وضع ضوابط داخلية مناسبة على عملية إدارة محفظة الاستثمار

**العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر إزاء جائحة كوفيد-١٩**
بناء على موافقة مجلس الإدارة، طرح QNB خطة التعافي للمجموعة لعام ٢٠٢٠ لتحديد مدى كفاءة البنك في تخطيط إدارة الأزمات بما يتماشى مع تعليمات مصرف قطر المركزي. وفي إطار إرساء خطة موحدة لإدارة التخطيط الرأسمالي، عززت مجموعة QNB قدرة البنك على تحليل سيناريوهات الضغط لإنتاج مجموعة من الخيارات المختلفة التي من شأنها أن تلبى مختلف الاحتياجات الإستراتيجية والتجارية والتنظيمية. ونجح البنك أيضاً في استكمال عمليات تقييم مخاطر التغيير والإجهاد المرتبطة بتداعيات جائحة كوفيد-١٩ والتي شملت جميع وحدات الأعمال وتم رفع نتائج التقييم إلى الإدارة التنفيذية لمراجعتها واتخاذ ما يلزم بشأنها.

بالإضافة إلى ذلك، استخدمت المجموعة وسائل وإستراتيجيات ومناهج مختلفة لاحتواء المخاطر التي يواجهها الموظفين نتيجة للوباء. فاعتمدت في هذا الإطار إستراتيجية فصل أعضاء فريق العمل بين أفراد يعملون من "المكتب" وأفراد يعملون من" المنزل"، كما تم استحداث وسائل جديدة لتسهيل التواصل بين الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ التوجيهات والتعليمات الأخرى الصادرة عن وزارة الصحة العامة والحكومة. وشارك QNB بشكل استباقي مع الهيئات التنظيمية في وضع الخطط والحلول الإستراتيجية لمواجهة أزمة كوفيد-١٩. وتمت إدارة التداعيات المعقدة والمكثفة للأزمة ضمن نطاق مجموعة QNB من خلال تنفيذ عدد من الإجراءات والإستراتيجيات الوقائية والاحترازية من أجل حماية الموظفين والعملاء والمجتمع ككل. ويادر البنك أيضاً بتنظيم منتدى لمخاطر السوق ومخاطر إدارة الأصول ومخاطر السيولة (MALML) بغية التعمق في فهم المخاطر والقضايا والمقترحات. كما طور QNB مجموعة من السيناريوهات البديلة لقياس تأثير حدوث الخسائر الائتمانية المتوقعة نتيجة لتداعيات أزمة كوفيد-١٩ وذلك

لأغراض إدراجها في التقارير المالية والإفصاحات وفقا للمعيار الدولي للتقارير المالية رقم ٩ (IFRS9).

### برامج الحدّ من المخاطر التشغيلية ومتابعتها

تقوم المؤسسات المالية في جميع أنحاء العالم بمتابعة آثار الجائحة والتعامل معها، وتحذو مجموعة QNB حذوها في تعزيز الرقابة على بيئة المخاطر وفي إطار مواجهة تداعيات هذا الوضع بأمان، شكلت المجموعة فريق إدارة أزمة فيروس كوفيد-١٩ من أجل تنسيق استجابة مجموعة QNB للأزمة الوبائية. وقد حرص QNB على تعزيز الوعي التنظيمي واعتماد أدوات فعالة لتنفيذ إطار المخاطر التشغيلية وتشديد الرقابة الداخلية على مستوى خط الدفاع الأول للحفاظ على قطاعات الأعمال في دولة قطر

كما طور QNB العديد من السياسات والإجراءات الجديدة والمحسنة على مستوى المجموعة والتي تشمل إدارة مخاطر البطاقات، وإدارة مخاطر التجار، والتحكم في الوصول للأنظمة، وإدارة مخاطر تشغيل تكنولوجيا المعلومات، والرقابة المحدودة، وإدارة مخاطر الطرف الثالث.

### أنظمة وآليات فعالة

خلال عام ٢٠٢٠، عزز QNB الصلة بين قابلية التعرض للمخاطر وكفاية رأس المال واستراتيجية العمل لتوجيه عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ICAAP. وقد تم تطبيق نموذج معزز لإعداد التقارير يهدف إلى تتبع الأداء مقابل الأهداف الإستراتيجية للمخاطر الموافق عليها من قبل مجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير عملية تحليل اختبار الضغط على المستوى الوظيفي لإدارة الأصول والخصوم ALM ومخاطر سعر الفائدة في دفاتر البنك IRRBB ومخاطر السوق بهدف تقييم المخاطر الناشئة والنظر في السيناريوهات المشتركة لإدارة الأصول والخصوم وتأثيرات مخاطر السوق. كما تم تنفيذ متطلبات القياس الجديدة للدعامة الثانية لمخاطر سعر الفائدة الموضوعة من قبل مصرف قطر المركزي إلى جانب تحسينات على الحوكمة والسياسات والإجراءات لدعم التوجيهات والمتطلبات التنظيمية الجديدة.

وجرى التركيز أيضاً على تعزير عملية الإفصاح عن النتائج المالية مع إيلاء الاهتمام للتدابير الاستباقية ومنهجية الخسائر الائتمانية المتوقعة والسيناريوهات المرجحة. كما قام QNB بتحسين النزاهة التشغيلية وتعزير إجراءات المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٩ من خلال عملية حساب الخسائر الائتمانية المتوقعة وتنفيذ عمليات الجدولة بصورة آلية مع توزيع المسؤوليات الوظيفية للبيانات والإجراءات الائتمانية ونماذج المخاطر والمحاسبة. كما تمت مراجعة سياسة تفويض الصلاحيات المرتبطة بالمنتجات على مستوى المجموعة وتعديل سياسات المجموعة باستمرار لتشمل مخاطر السوق ومخاطر السوق غير المتداولة ومخاطر السيولة وتحسينات العمليات، مثل إنتاج تحليل التدفق النقدي لسيناريو التمويل. وتمت ترقية نظام إدارة الأصول والخصوم الخاص بـ QNB وتوسيع نطاقه لتغطية الفروع الدولية. كما تم البدء في مشروع إستراتيجي لتعزيز النمذجة السلوكية لأغراض الحد من مخاطر سعر الفائدة ومخاطر السيولة

وتعزير نظام تصنيف مخاطر المدينين وبدء مشروع لتحسين ومعايرة نماذج التصنيف على مستوى المجموعة.

## الامتثال لمتطلبات مصرف قطر المركزي بموجب معايير بازل ٤

قامت مجموعة QNB بمراجعة المتطلبات التنظيمية لضمان رصد بيانات خسارة المخاطر التشغيلية استعداداً لتطبيق حسابات رأسمال المخاطر بموجب معايير بازل ٤. وقد واكبت المجموعة التطورات والمستجدات المتعلقة بمتطلبات بازل ٤ كما وردت في الأوراق الاستشارية الصادرة عن لجنة بازل مؤخراً حول المبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية.

### مبادرات وأنشطة إدارة المخاطر التشغيلية

قام QNB بتوحيد قائمة المزودين والموردين الخارجيين وتعميمها على الفروع في قطر وفي الخارج. بالإضافة إلى ذلك، قامت إدارة المخاطر للمجموعة بتقييم جميع مخاطر الأطراف الثالثة وتحديد درجة خطورتها. كما تم إطلاق دورات تدريبية جديدة عبر الإنترنت لجميع كيانات المجموعة تركز على إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة مخاطر الأطراف الثالثة وتفعيل خطط استمرارية الأعمال في جميع مواقع QNB العالمية مع مراجعة كاملة لجميع خطط الأعمال والخطط المحلية بالإضافة إلى تعزيز المنهجية القائمة على تحليل السيناريوات على جميع الكيانات في المجموعة. واجتاز QNB بنجاح تدقيق شهادة ISO لعام ٢٠٢٠ وتمكن من تجديد شهادة BCM ISO الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال. وقد تم تنفيذ استراتيجية تقسيم الموظفين بين وجوب العمل في المكتب والعمل في المنزل في الفروع الدولية وفي قطر بناء على أهمية الوظائف ومستوى المخاطر التي تنطوي عليها كل وظيفة.

### اعتماد هياكل فعالة لحوكمة المخاطر في الكيانات الخارجية

قام QNB بتوسيع نطاق الرقابة على مستوى المجموعة من خلال مواءمة معايير وسياسات المخاطر عبر الكيانات الخارجية. وقد تم إنشاء وحدة دعم المخاطر العالمية لدعم مراقبة ومتابعة المخاطر في الفروع الدولية. وقد نجحت المجموعة في توحى منهجية متكاملة لتحقيق الاتساق والتماسك في سياسة تقبل المخاطر على مستوى الكيانات الدولية التابعة للمجموعة وتبليغ أهداف ادارة المخاطر الإستراتيجية إليها. كما تم تعزير مشاركة ومساءلة الفروع الدولية في إدارة الالتزام وحوكمة المخاطر من خلال تسهيل تنفيذ عملية تقييم كفاية رأس المال الداخلي ICAAP، وسياسة تقبل المخاطر، واختبار الضغط، وسياسات المخاطر والمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية ٩.

كما قامت مجموعة QNB باستكمال سياسة إدارة المخاطر الخاصة بإصدار البطاقات التجارية (CIMA)، والتي تحدد المبادئ التوجيهية والحد الأدنى من المعايير المطلوبة لأنشطة إدارة مخاطر CIMA في المقر الرئيسي للبنك وشبكته الدولية.



### ٢١,٢ مبادرات الأمن السيبراني وأمن المعلومات

يمثل الأمن السيبراني وأمن البيانات أحد الركائز الأساسية في مواجهة مخاطر مستمرة في القطاع المصرفي، حيث تتصاعد الهجمات الالكترونية ومحاولات التصيد وهجمات الهندسة الاجتماعية لمحاولة استغلال نقاط الضعف الأمنية في أي مؤسسة. في عام ٢٠٢٠، أطلقت مجموعة QNB استراتيجية لأمن المعلومات واستثمرت في أدوات متقدمة جديدة لاختبار البرامج الضارة والهجمات الالكترونية. تهدف الاستراتيجية إلى تضمين مجموعات جديدة من أدوات دعم وحماية العمليات الاعتيادية في البنك وتعزيز الضوابط الأمنية عن طريق إضافة نظام متقدم للكشف عن البرامج الضارة وتحديث أنظمة منع التطفل في البنك. كما باشر QNB بتفعيل أنشطة الفريق الأحمر لتقييم الجاهزية التنظيمية وتحسين قدرات البنك على اكتشاف الهجمات الالكترونية.

وفي إطار الاستجابة لفيروس كوفيد -١٩، صمم QNB بوابة وصول عن بعد آمنة تتيح للموظفين الوصول إلى منصات العمل كما لو كانوا في المكتب. ومن أجل ضمان سلامة بيئة العمل ومنع احتمال حدوث تسرب للبيانات، تم تعطيل الوظائف التي تنطوي على بعض المخاطر مثل نقل الملفات والنسخ واللصق والطباعة عن بُعد.

### ٢٢,٢ ممارسات الحوكمة عبر شبكة الأعمال الدولية

أطلق QNB العديد من المبادرات خلال عام ٢٠٢٠ لدعم ممارسات الحوكمة في الكيانات الخارجية ومواءمتها وتعزيزها في محاولة لتعزيز فعالية الرقابة والإشراف في الكيانات الخارجية، وافقت لجنة الترشيدات الإدارية في QNB على تعيين ٢١ مديراً جديداً وعضواً بديلاً في الفروع الخارجية ومجالس إدارة الشركات التابعة. وتم اختيار الأعضاء والمدراء الجدد من بين الموظفين من ذوي الإمكانيات والقدرات العالية بهدف ترقية مهاراتهم وتهيئتهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل ضمن مجموعة QNB. بالإضافة إلى ذلك، وافق البنك على تعيين بعض الأعضاء في مجالس الإدارة من ضمن الشركات التابعة في إطار سياسة التدوير الوظيفي داخل مجموعة QNB.

### ٢٣,٢ التدقيق الداخلي - عنصر أساسي من حوكمة الشركات

**ضوابط داخلية جديدة ومحسنة - تحليلات البيانات**
في عام ٢٠٢٠، كثفت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة تركيزها على عمليات تحليل البيانات والتقييم الموسعة لتغطية شاملة في المحافظ أو الفئات المستهدفة حيثما أمكن. وقد ساعد ذلك في توسيع نطاق أعمال التدقيق وتوفير ضمانات أوسع للأعمال والعمليات المشمولة بأعمال التدقيق. علاوة على ذلك، قامت المجموعة بتعزيز برامج التدقيق الفردية وتنفيذ توصيات التدقيق لتغطية الثغرات وعدم كفاية الضوابط على مستوى النظم الالية.

كما قامت إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بمراجعة برامج التدقيق المتخصصة بشكل متزامن لضمان تغطية المجالات عالية المخاطر والناشئة بشكل فعال في أعمال التدقيق. ونظراً للقيود المفروضة على السفر جراء أزمة كوفيد-١٩ غير المسبوقة، قامت المجموعة بإعادة النظر في برامج التدقيق وتحديثها لمراعاة مثل هذه السيناريوهات.

#### مراجعة إطار مكافحة الجرائم المالية

أجرت إدارة التدقيق الداخلي مراجعتها السنوية الشاملة لإطار مكافحة الجرائم المالية وإجراءات تنفيذه بما يتماشى مع تعليمات مصرف قطر المركزي. وقد شملت عملية المراجعة جميع الإجراءات والضوابط الرئيسية المعتمدة من قبل إدارات الأعمال والانضباط في المجموعة، كما راجعت جميع جوانب مكافحة الجرائم المالية في البنك (مثل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومخاطر العقوبات).

**آليات الحوكمة الرئيسية للتدقيق الداخلي وإعداد التقارير**
واصل فريق المتابعة في إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة مراقبة ومتابعة جميع الملاحظات المرفوعة في تقارير التدقيق الداخلي وتقارير المدققين الخارجيين والهيئات التنظيمية الأخرى مثل مصرف قطر المركزي. ويعد التحقق من معالجة جميع الملاحظات وإغلاق التقارير، تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة برفع التقرير إلى الإدارة التنفيذية للاطلاع على النتائج عبر لوحة معلومات شهرية كما يتم عرض النتائج على لجنة إدارة المخاطر للمجموعة ولجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر وتبين لوحة المعلومات جميع المشاكل والملاحظات المتعلقة والمتأخرة وتلك التي تمت معالجتها. ويقوم البنك بعد ذلك بإنشاء لوحة معلومات لاستعراض مستوى المخاطر من قبل الإدارات واللجان المعنية على أساس نصف سنوي.

#### تنفيذ إجراءات وأدوات جديدة - إدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات

بدأ البنك بتنفيذ منهجية جديدة للتدقيق على تقنية المعلومات وأمن المعلومات كجزء لا يتجزأ من منهجية التدقيق الداخلي لمجموعة QNB. وتضمن هذه المنهجية تقارب ممارسات التدقيق في تقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومخاطر أمن المعلومات. وتعزز هذه المنهجية وضوح الرؤية بشأن تعقب مخاطر الأمن السيبراني من خلال خط الدفاع الثالث للمجموعة. وتعتبر البنية التحتية التقنية بالإضافة إلى عمليات منع الهجمات الإلكترونية والكشف عنها بالغة الأهمية ويتم تدقيقها بشكل متكرر لتقييم استعداد المجموعة في التعامل مع الهجمات الإلكترونية والهجمات الخارجية الأخرى القائمة على تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.

وإزاء الطلب المتزايد على استخدام القنوات الرقمية، تقوم المجموعة بتكثيف وابتكار نهج داخلي لضمان التركيز على المخاطر الناشئة في القنوات الجديدة وتوفير الحماية المناسبة، مما يعزز الحاجة إلى زيادة التركيز على جميع العناصر الداعمة للبنية التحتية والتقنية ومخاطر الأمن السيبراني.

#### الاستجابة للمخاطر الناشئة

في إطار الجهود التي بذلها البنك خلال عام ٢٠٢٠ للتكيف مع تداعيات أزمة كوفيد-١٩، تم تعديل خطط التدقيق الداخلي السنوية المعتمدة لعام ٢٠٢٠ على جميع المستويات. وقد هدف هذا التعديل إلى إعادة ترتيب أولويات المخاطر واستكمال تقييم نتائج التدقيق التي تم إنجازها. وقد تابع QNB مواكبة تداعيات أزمة كوفيد-١٩ والمخاطر الناشئة عنها وأي مخاطر منهجية متزايدة من شأنها أن تؤثر على إطار عمل المخاطر والضوابط الداخلية للمجموعة، كما تم التعاون بشكل وثيق مع الإدارة التنفيذية وإدارات الرقابة الأخرى بغية تحسين إجراءات الحد من المخاطر التي يواجهها البنك.

#### تحسين الهيكل التنظيمي بين كيانات المجموعة

طور البنك إطار عمل لدعم وظائف التدقيق الداخلي في الشركات التابعة الدولية من أجل مساعدتها في تنسيق سياسات التدقيق الداخلي الخاصة بها والمنهجيات والأدوات ذات الصلة والاستفادة منها بشكل فعال طوال دورة التدقيق. وقام QNB بمراجعة إطار العمل لتحديد ما إذا كانت الشركات التابعة الدولية قد تبنته بشكل صحيح، والتأكد من أن تلك الشركات تستخدم جميع عناصر التدقيق المدرجة في إطار العمل. ويشمل ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، مراجعة مجالات التدقيق وتقييمات المخاطر وتطوير وتنفيذ خطط التدقيق السنوية.

وبالإضافة إلى تقييم إطار التدقيق على الجرائم المالية في الشركات التابعة الدولية، قدم QNB الدعم لمهام التدقيق الفردية، بما في ذلك توفير التدريب والتوعية لموظفي إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة.

كما قامت مجموعة QNB بتعديل برنامج التدريب التوعوي الإلزامي حول التدقيق الداخلي بحيث أصبح يغطي المخاطر والضوابط الرئيسية لفروع QNB المحلية وفروع QNB الخارجية، وتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، وتضمنت برامج التدريب لمحة عامة عن المسؤوليات الفردية تجاه بيئة الرقابة، ورؤى حول المخاطر الناشئة، وتوصيات حول كيفية ترسيخ ثقافة الرقابة الداخلية.

### ٢٤,٢ إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات: شركاء إستراتيجيون

تحرص مجموعة QNB على تهيئة بيئة عمل فعالة ومواتية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق مبدأ "القدوة في أعلى الهرم" وقيادة المبادرات التي تركز على الموظفين. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجموعة QNB مسؤولية ضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع أقسام البنك، مع الحرص على زيادة الفعالية في سلوك الموظفين وتعزيز الأداء الجماعي ككل. وفي عام ٢٠٢٠، ركزت إدارة الموارد البشرية للمجموعة جهودها على بناء القدرات البشرية في البنك في المجالات التالية.

#### التطوير الوظيفي

يتيح برنامج التقدم الوظيفي في QNB للموظفين فرصة الاستفادة من مبادرات التطوير المنظمة والمحددة زمنياً. ويستعرض البرنامج الأنشطة الوظيفية الرئيسية التي لها تأثير كبير على البنك ثم يحولها إلى فرص فعالة لتطوير قدرات الموظفين. كما تم تطوير مقاييس الجودة التي تم تضمينها في خطط تطوير الموظفين بغية تقييم أداء الموظفين مقابل الأهداف التي يحددها لهم مدراءهم المباشرون على أساس الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة التنفيذية في QNB.

#### خطة التعاقب الوظيفي واستمرارية العمل

تعدّ خطة استمرارية القيادة من المبادرات الإستراتيجية الرئيسية لضمان وجود إطار عمل شامل لاستمرارية الأعمال. يحرص البنك على تهيئة فرص القيادة والتطوير للمواهب وتحديد قادة المستقبل على أساس عدد من المقومات القياسية المحتملة. وبعد تحديدهم، يخضع هؤلاء الأفراد لبرامج تطوير فردية مخصصة تتألف من مجموعة من المناهج التعليمية، مثل دورات التدريب على أداء العمل ودورات تدريبية ودورات التعليم الإلكتروني بالإضافة إلى التوجيه الشخصي. وتعكس هذه المنهجية فلسفة التعلم في QNB التي تعتبر أن الأفراد يحصلون على ٧٠ في المائة من معرفتهم من خلال الخبرات المكتسبة من الوظيفة، و٢٠ في المائة من التفاعلات مع الآخرين، و ١٠ في المائة من الدورات التعليمية الرسمية. كما اجرت مجموعة QNB عمليات تقييم لتحديد المواهب ذات الإمكانيات العالية وتوفير التطوير الفردي لها. وشمل ذلك استبيانات شخصية قائمة على الكفاءة ومقابلات منظمة ومراجعات للمواهب. وتضمن هذه الإجراءات فعالية مسار تطوير القيادات في QNB.

وبالتعاون مع مستشارين عالميين، طور QNB برامج قيادية وافية وقام بدورات تدريبية داخلية بالاستعانة بخبراء متخصصين داخليين للحصول على أفضل النتائج من مبادرات التعلم. بالإضافة إلى ذلك، تواصل إدارة الموارد البشرية للمجموعة العمل مع الشركات التابعة لـ QNB لتحديث وتوحيد الهياكل التنظيمية بشكل مستمر.

#### التدريب على مستوى المجموعة

قدم QNB فرص تدريب واسعة النطاق للموظفين في قطر والفروع الدولية الأخرى. وتشمل هذه المبادرات التدريب على التطوير الفني والسلوكي (مثل تطوير القيادة والإدارة) بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية. ويشجع البنك الموظفين على استكمال العديد من البرامج والمؤهلات الدراسية التي تغطي عدداً من المجالات التنظيمية مثل شهادة ACAMS، واعتماد التخصص في العقوبات الدولية، والتوعية حول الاحتيال، والجرائم المالية، والتوعية حول أمن الإنترنت والمعلومات، وضوابط التدقيق وغيرها.

**مبادرات تطوير رأس المال البشري الأخرى**

في عام ٢٠٢٠ تم إطلاق منصة الموارد البشرية للتدريب في QNB بهدف تزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى نظام إدارة الموارد البشرية على أجهزتهم الشخصية. وتقدم إدارة الموارد البشرية للمجموعة الدعم المستمر للفروع والشركات التابعة في الخارج من أجل دمج إجراءاتها ضمن هيكل حوكمة البنك من خلال تنفيذ مشاريع تهدف إلى بناء قدراتها. بالإضافة إلى ذلك، تمت صياغة بيان حقوق الموظفين في المجموعة في إطار دعم المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسيات، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.

**مبادرات التنوع**

تركز مجموعة QNB على الاستفادة من المواهب والمهارات الوطنية في جميع البلدان التي تعمل فيها، انطلاقاً من قناعتها بأن توظيف المواطنين من شأنه أن يعزز القدرة على زيادة احتمالات النجاح في كل مجتمع وإلى ارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين. وفي الوقت نفسه، تشجع المجموعة على إتاحة فرص العمل للوافدين لضمان تعزيز بيئة عمل متنوعة الجنسيات تتمتع بمهارات عالمية. بالإضافة إلى ذلك، يولي QNB أولوية مستدامة لتطوير المواهب الوطنية القطرية من خلال تشجيع الموظفين القطريين على الحصول على الشهادات والمؤهلات المهنية.

**٢٥,٢ تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم الحوكمة وتعزيز الضوابط**

خلال عام ٢٠٢٠، استخدمت إدارة المعلومات والتكنولوجيا في مجموعة QNB أنظمة وضوابط فعالة لمساعدة الموظفين على العمل عن بُعد وأداء مهامهم بكفاءة وسط استمرار جائحة كوفيد-١٩. ولم تقتصر جهود الإدارة على ذلك فحسب، بل بادرت إلى معالجة مخاطر وتحديات تكنولوجيا المعلومات الأخرى من خلال ترقية أنظمتها لتخدم أهدافاً مختلفة تتمثل فيما يلي:

**بوابة الدفع وتحديثات نظام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت**
تم طرح العديد من الميزات والخدمات المصرفية خلال العام لتعزيز أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية. وشمل ذلك تحسينات على تطبيق خدمات QNB المصرفية عبر الجوال ليشمل ميزات PayPal. كما قام QNB بتطبيق بوابات جديدة للرسائل النصية القصيرة لتخفيف العبء على القنوات الأخرى، وتمكين الإشعارات الفورية على تطبيق الجوال. وهدفت بعض الميزات الجديدة الأخرى إلى تحديث أجهزة الصراف الآلي في QNB، حيث تم تفعيل ميزة NFC وإضافة ميزة تسجيل الدخول باستخدام رمز الاستجابة السريعة لمعاملات الصراف لتمكين إجراء المعاملات دون استخدام البطاقة.

**مشاريع استمرارية الأعمال والتحسينات**

قدمت إدارة تكنولوجيا المعلومات الدعم لأقسام وإدارات QNB الأخرى في مجال تنفيذ المبادرات والأنظمة الجديدة أو المشاريع الجديدة التي يتم إطلاقها على مدار السنة. كما

تم تطبيق لوحة معلومات لمراقبة مخاطر الالتزام ومخاطر المحافظ، مما أدى إلى تحسين وظيفة مراقبة المخاطر في مجموعة QNB. كما قام البنك بتطبيق نظام إدارة الحملات، والذي يتم استخدامه للتواصل مع العملاء من خلال الرسائل النصية القصيرة والبريد الإلكتروني وإشعارات الهاتف الجوال. بالإضافة إلى ذلك، قام QNB بمراجعة جميع سياسات وإجراءات تكنولوجيا المعلومات واعتمادها بما يتماشى مع أفضل ممارسات ISO20000 و ITIL.

**تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات**

قام QNB بتمكين الموظفين من الوصول الآمن عن بُعد لأنظمة تكنولوجيا المعلومات كإجراء وقائي فعال خلال أزمة كوفيد-١٩ التي استدعت تقسيم الموظفين بين العمل في المنزل والعمل في المكتب بنسبة ٢٠-٨٠%. وقد أتاحت هذه الإجراءات لمستخدمي QNB استخدام قنوات آمنة لتسجيل الدخول عن بعد باستخدام أجهزتهم وتمكينهم من أداء مهامهم وواجباتهم من المنزل. أما بالنسبة للموظفين الذين يعملون من المكتب، فقد تم إجراء التعديلات على نظام الحضور والانصراف لتمكينهم من تسجيل حضورهم من خلال تمرير بطاقتهم بدلاً من تسجيل الدخول باستخدام بصمات أصابعهم. واعتمدت مجموعة QNB أيضاً أدوات آمنة كحل إستراتيجي لعقد الاجتماعات الداخلية عبر الفيديو. ومكنت هذه الأدوات الجديدة الموظفين من الاستفادة القصوى من الوظائف المحسنة (مثل مشاركة الشاشة). ويقوم البنك حالياً بتنفيذ معيار أمان بيانات صناعة بطاقات الدفع (PCI DSS)، وهو معيار معلومات الأمان الدولي لقطاع خدمات الدفع.

**٢٦,٢ الالتزام بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركة**

خلال عام ٢٠٢٠، واصلت إدارة الاتصالات للمجموعة في QNB جهودها المستمرة لزيادة مساهمات المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق دعم مجموعة من المبادرات تهدف إلى تعزيز النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات. ونظراً لتواجده في بلدان أخرى، بادر QNB بالمشاركة المجتمعية في مناطق متعددة، مع الحرص على تنوع منهجيات المشاركة وفقاً للواقع الجيوسياسي والثقافي للبلدان التي يتواجد فيها البنك.

وقد شاركت مجموعة QNB بشكل فعال في مجموعة واسعة من الفعاليات المحلية والإقليمية والدولية التي تتلخص بما يلي:

**أ. المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والبيئية**

**طرود مساعدات من QNB إندونيسيا للعائلات المحتاجة**
تعاون QNB إندونيسياً مع منصة التمويل الجماعي عبر الإنترنت BenihBaik.com لتوزيع أكثر من ٩٠٠ طرد من السلع الأساسية (Sembako) على ٩٩٠ عائلة فقيرة في جاكرتا.

**دعم المستشفيات في تركيا من قبل QNB Finansbank**
كجزء من مبادرات برنامج المسؤولية الاجتماعية، تبرع QNB Finansbank بمعدات طبية لمستشفيات مختلفة في جميع أنحاء تركيا. وفي إطار الجهود المبذولة لتقديم المساعدات

في ظل انتشار الجائحة، أصدرت الحكومة مبادرة وجهت فيها QNB Finansbank إلى استخدام ميزانيتها لدعم احتياجات المستشفيات العامة.

**تمويل مبادرات الرعاية الصحية من قبل QNB الأهلي**

ركز QNB الأهلي جهوده للاستثمار في رفاهية المجتمع من خلال الإنفاق على نظام الرعاية الصحية. وتبرعت المجموعة بأجهزة طبية للمستشفيات التي تقدم خدماتها مجاناً، كما أنشأت مرافق جديدة في مستشفى مؤسسة مجدي يعقوب للقلب. بالإضافة إلى ذلك، أبرم QNB الأهلي اتفاقية مع المعهد الوطني للسرطان بمستشفى سرطان الثدي لتطوير البنية التحتية. كما يقوم QNB بتنفيذ مشروع قرية العيسوية في محافظة سوهاج، ويهدف هذا المشروع إلى ترميم وبناء ٢٢ منزلاً، وإرسال قوافل طبية عاجلة إلى القرية. كما اشتمل المشروع على عنصر مدر للدخل الجزئي للعديد من الشابات اللواتي حظين بالفرصة للعمل في المشروع.

**"حملة"من أجل شتاء دافئ" الخامسة من قبل QNB تونس**
خصص QNB تونس هذا العام لدعم أطفال قرية SOS Mahress من خلال تزويدهم بالملابس الشتوية للحفاظ على دفئهم خلال فصل الشتاء. وتعكس هذه المبادرة التزام المجموعة بتلبية أهم احتياجات المجتمعات.

**معرض الدوحة للمجوهرات والساعات ٢٠٢٠ برعاية QNB**
كان QNB الراعي الرسمي لمعرض الدوحة للمجوهرات والساعات ٢٠٢٠ الذي نظمته هيئة السياحة القطرية. تسلط هذه الرعاية الضوء على جهود QNB المستمرة لتنفيذ العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها ركيزة أساسية لاستراتيجيته الشاملة. كما تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي الوطني ودعم مصممي المجوهرات القطريين الناشئين وتعزيز مكانة قطر كوجهة مستقطبة للفعاليات الدولية.

**ب. تنظيم الأنشطة الثقافية والتعليمية**

**كيدزانيا قطر**

تم إطلاق مبادرة بالشراكة مع كيدزانيا قطر لتعليم الأطفال كيفية إطلاق أعمالهم الخاصة وقد تم تنظيم هذا الحدث في كيدزانيا حيث تم توجيه الأطفال وإرشادهم حول مبادرات العمل كجزء من مسؤولية البنك لتعليم جيل الشباب وتوعيته حول أهمية التمويل.

**برنامج كوادر**

في إطار جهوده المستمرة لتطوير مهارات موظفيه، قدم QNB الرعاية لبرنامج كوادر الذي أطلقه بنك قطر للتنمية. يهدف برنامج كوادر إلى توسيع المعرفة والخبرة لدى الموظفين المشاركين.

**متحف حكايات الرياضيات**

قام QNB Finansbank بتقديم الرعاية لمتحف حكايات الرياضيات ورعاية زيارة الطلاب للمتحف. ويهدف هذا النشاط إلى غرس أسلوب تعليمي جديد في عالم الرياضيات.

**برنامج الترميز في تركيا**

هدفت الحملة إلى تدريب الأطفال على مهارات الكمبيوتر وتعريفهم بأسس البرمجة. وقد شارك في هذا البرنامج التدريبي ما يصل إلى ٣٠٠٠ طالب في ٢٢ مدينة في تركيا، وقد ساعدهم هذا البرنامج في زيادة الوعي لديهم حول محو الأمية البرمجية.

**المبادرات التعليمية بقيادة QNB الأهلي**

تعاون QNB الأهلي مع مؤسسة مصر الخير في مشروعين يتعلقان بتعليم المرأة وتوظيفها في المجتمع. وقام QNB الأهلي في إطار هذا البرنامج ببناء مدرسة إعدادية جديدة للبنات بالتعاون مع المؤسسة. وركز البرنامج أيضاً على تدريب الباحثات عن عمل لتهيئتهم للحصول على وظيفة، وبالتالي رفع المهارات الفنية والمهنية والإدارية لدى المرأة وإتاحة فرص العمل لها من خلال مؤسسة مصر الخير

**٣. الجهات الرئيسية الفاعلة في تأسيس إطار الحوكمة : مجلس الإدارة**

تتطلب حوكمة الشركات الفعّالة فهما واضحا لأدوار كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع أصحاب المصالح. نبين أدناه المبادئ التوجيهية الأساسية لحوكمة الشركات والجهات الفاعلة الرئيسية في منظومة الحوكمة لمجموعة QNB.

**٣,١ الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى أعضاء مجلس الإدارة**

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية القيادة والإشراف والرقابة والتطوير وتحقيق النجاح طويل الأجل للمجموعة. وهو كذلك مسؤول عن تعزيز الثقافة والقيم والسلوك المناسبين في مختلف القطاعات العاملة تحت مظلة مجموعة البنك. حيث يوكل المساهمين إلى مجلس الإدارة تنفيذ المسؤوليات التالية:

- الإشراف على تطبيقات منظومة الحوكمة الفاعلة
- إدارة مجموعة البنك والإشراف على تنفيذ العمليات الخاصة به

- الإشراف الشامل والتوجيه الاستراتيجي من خلال مراجعة واعتماد السياسات المختلفة للمجموعة وسياسات مجلس الإدارة

- تعيين الإدارة الفعالة فيما يتعلق بالشؤون الرئيسية الخاصة بالبنك

- ضمان الالتزام بمعايير محددة للحد من نسبة تعرض المجموعة للمخاطر



• تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية والإشراف عليهم بالإضافة إلى تحديد المكافآت وتقييم الأداء وضمان وضع خطة للتعاقب الوظيفي

• تحديد رؤية البنك ورسالته وأهدافه وضمان دقة البيانات المالية الخاصة بالمجموعة وعادتها بما في ذلك رفع التقارير الدورية والإفصاح عن المعلومات المالية إلى الجهات الرقابية والمساهمين

• التأكد من توفير نظام يُمكن من الإبلاغ عن المعلومات والسلوكيات غير القانونية أو غير الأخلاقية وإعداد التقارير بشأنها ورفعها إلى مجلس الإدارة

• ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والأنظمة ذات الصلة بالإضافة إلى الالتزام بالنظام الأساسي للبنك

وقد اعتمد مجلس الإدارة ميثاق المجلس الذي يتم مراجعته سنوياً، ويقدم إطار عمل المجلس ونوع القرارات التي يجب اتخاذها من قبله والمهام التي يمكن تفويض الإدارة العليا للقيام بها مع تحديد التقارير الدورية التي تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن ممارسة السلطات المفوضة. ويمكن الاطلاع على ميثاق مجلس الإدارة في الموقع الإلكتروني لمجموعة QNB، كما يتوفر أيضاً في صورة مطبوعة يتم تزويد المساهم بها عند الطلب.

وقد تم تحقيق التوازن بين الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال الفصل بين الواجبات. حيث يتولى مجلس الإدارة تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للبنك بالإضافة إلى الإشراف من خلال تنفيذ المراجعات والموافقة على المبادرات الاستراتيجية ووضع السياسات والأهداف الرئيسية، وعلى الجانب الآخر يتولى الرئيس التنفيذي للمجموعة مسؤولية إدارة الأعمال اليومية الخاصة بمجموعة QNB.

### ٢.٣ هيكل مجلس الإدارة وتركيبته

بحسب النظام الأساسي لمجموعة QNB، يتولى إدارة البنك مجلس إدارة مكون من (١٠) أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة مماثلة، حيث يحق لجهاز قطر للاستثمار – المساهم الرئيسي الذي يملك ٥٠% من رأس المال – تعيين (٥) منهم، بينما ينتخب المساهمين الأعضاء المتبقين في حين ينتخب المجلس الرئيس ونائب الرئيس عن طريق التصويت السري. ويتمتع مجلس الإدارة بأوسع سلطة لإدارة البنك، ويحق له أيضاً تعيين عدد من المديرين أو الأشخاص المفوضين، فضلاً عن منحهم حق التوقيع مجتمعين أو منفردين بالنيابة عن البنك.

وقد عُيِّن سعادة السيد/ علي شريف العمادي رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB منذ ٢٠١٣. ويشغل سعادته حالياً منصب وزير المالية، وعضو وأمين عام المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة مركز قطر للمال، ورئيس المجلس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، وعضو

اللجنة العليا للمشاريع والإرث. كما يشغل سعادته أيضاً منصب نائب رئيس مجلس إدارة جهاز قطر للاستثمار، وعضو مجلس إدارة قطر للبترول. ويتمتّع سعادته بخبرة طويلةٍ في القطاع المصرفي تمتد لأكثر من ٢٨ عاماً وترقّى في المناصب العليا إلى أن تولى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣؛ حيث تحوّلت مجموعة QNB تحت قيادته إلى أكبر مؤسسةٍ ماليةٍ في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأكثرها ربحية، وأحرزت أعلى التصنيفات الائتمانية. وبدأ سعادته مساره الوظيفي في إدارة الرقابة المصرفية في مصرف قطر المركزي.

### ٣.٣ مدة عضوية مجلس الإدارة والتجديد

تم خلال انعقاد اجتماع الجمعية العامة العادية والذي عُقد في تاريخ العاشر من فبراير من عام ٢٠١٩، انتخاب (٥) أعضاء لمجلس إدارة مجموعة QNB يمثلون القطاع الخاص، في حين قام جهاز قطر للاستثمار بتعيين (٥) أعضاء آخرين. وتنتهي فترة ولاية مجلس الإدارة الحالي بحلول نهاية شهر يناير من عام ٢٠٢٢، قامت مجموعة QNB بنشر نتائج وقرارات الجمعية العامة العادية على موقعها الإلكتروني الرسمي تأكيداً منها على التزامها بمبادئ الشفافية.

وتتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة مهمة الترشيحات وتعتمد على آلية تستند إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات، حيث تتولى اللجنة اقتراح أعضاء مجلس الإدارة للانتخاب من طرف الجمعية العامة بما يراعي متطلبات قانون الشركات وشروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية في هذا الشأن، كما تقوم بالإشراف على عملية التقييم السنوي لمجلس الإدارة ولجانه، وعلى المرشحين لعضوية مجلس الإدارة وتقديم إقرار مكتوب يتم التصريح من خلاله بعدم الجمع بين المناصب التي يحظر الجمع بينها وبين عضوية مجلس الإدارة. وبالتنسيق مع لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بإعداد وتزويد أعضاء مجلس الإدارة الجديدة بالملف التعريفي الخاص بمنظومة الحوكمة من أجل ضمان الأداء الفعال والقائم على معرفة كل عضو من أعضاء المجلس بمختلف مسؤولياته ومهامه.

تتم عملية تعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة استناداً إلى معايير واضحة وموضوعية لقبول الترشيحات بما يراعي شروط مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية علماً بأن المجلس قد أقر سياسة واضحة ومحددة لهذا الغرض تستند إلى معايير مهنية وفنية دولية لقياس أحقية الأشخاص بالترشح لعضوية مجلس الإدارة. كما تلتزم مجموعة QNB بإرسال قائمة بأسماء وبيانات المرشحين لعضوية المجلس مرفقاً بها السيرة الذاتية لكل مرشح وصورة طبق الأصل من متطلبات الترشيح إلى هيئة قطر للأسواق المالية قبل التاريخ المحدد لانتخابات المجلس بأسبوعين على الأقل.

### ٤.٣ مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة والدراية اللازمين لتأدية مهامهم على نحو يخدم مصلحة البنك، حيث يتم اختيارهم وفقاً لمعايير الشخص المناسب في المكان المناسب "مع مراعاة الكفاءة والأهلية كما أنهم يسخّرون وقتهم واهتمامهم طوال فترة ولايتهم لأداء واجباتهم بصورة فعالة.

### ٥.٣ اعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين

يُعتبر كافة أعضاء مجلس إدارة مجموعة QNB من الأعضاء غير التنفيذيين إذا لا يضطلع أيّ منهم بمسؤوليات تنفيذية، بالإضافة إلى أن ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل هم أعضاء مستقلون، كما لا يشغل أي عضو من أعضاء المجلس أية وظائف داخل المجموعة سواءً كانت بدوام كليّ أو جزئي.

ويناقد أعضاء مجلس الإدارة مقترحات الإدارة بشكل بناء مع مراجعة أداءها في تحقيق الأهداف والغايات المتفق عليها. بالإضافة إلى ذلك، تقع الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم فيما يتعلق بأيّ تحديات تواجهها المجموعة خاصة فيما يتعلق بوضع مقترحات بشأن الاستراتيجية.

وترى مجموعة QNB أن حجم وهيكلّة المجلس الحاليين ضمن النطاق الأنسب للبنك، حيث أن حجم مجلس الإدارة الحالي كاف لتمكين لجانه من العمل بطريقة ديناميكية وفعالة تتجاوب مع احتياجات المجموعة. وتتميز تركيبة المجلس ككل على المزج المناسب بين المهارات والمعارف والخبرات المستمدة من مجموعة واسعة من الأنشطة والخلفيات اللازمة لقيادة مجموعة البنك.

### ٦.٣ حظر الجمع بين المناصب

خلال عام ٢٠٢٠، لم يجمع أيّ عضوٍ من أعضاء مجلس الإدارة بين منصب رئيس ونائب للرئيس في أكثر من شركتين من الشركات التي لها مقراتٍ في دولة قطر، كذلك لم يجمع أي منهم بين عضوية مجلس إدارة أكثرمن ثلاثة شركاتٍ التي لها مقرات في دولة قطر، ولم يكن أي منهم منتدباً للإدارة في أكثر من شركةٍ واحدةٍ من الشركات التي لها مقرات في الدولة، كما لا يجمع أي عضو بين عضوية مجلسي إدارة شركتين تمارسان نشاطاً مُتجانساً.

واعتباراً من عام ٢٠١٩، يقدّم رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة إقراراً سنوياً بأن لا أحد منهم يجمع بين المناصب المحظورة وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية. ويحتفظ أمين المجلس بهذه الإقرارات في الملف المُعدّد لهذا الغرض.

### ٧.٣ مهام أعضاء مجلس الإدارة

يلتزم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالمهام التالية:

• حضور اجتماعات مجلس الإدارة واللجان بشكل دوري وعدم الانسحاب من مجلس الإدارة

• إعطاء الأولوية لمصلحة مجموعة QNB والمساهمين وجميع أصحاب المصالح على مصالحهم الشخصية

• إبداء الرأي حول المسائل الاستراتيجية للبنك، وسياسة تنفيذ المشاريع، ونظم مساءلة الموظفين، والموارد، والتعيينات الرئيسية ومعايير التشغيل

• مراقبة أداء البنك في تحقيق الأهداف المتفق عليها ومراجعة تقارير الأداء بما في ذلك التقارير السنوية والنصف السنوية والربيع سنوية للشركة

• الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية لحوكمة المجموعة لضمان تنفيذها بطريقة مثلى وفقاً لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية

• استخدام مهاراتهم وخبراتهم المتنوعة مع التخصصات والمؤهلات المتنوعة من خلال إدارة فعالة ومنتجة للمجموعة والعمل على تحقيق مصالح البنك والشركاء والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين

• المشاركة الفعالة في الجمعيات العامة، وتحقيق مطالب أعضائها بطريقة متوازنة وعادلة

• عدم إصدار أي بيانات أو معلومات دون الحصول على إذن خطي مسبق من مجلس الإدارة

• الإفصاح عن العلاقات المالية والتجارية، والمنازعات، بما في ذلك القضايا التي قد تؤثر سلبا على أداء المهام والوظائف المكلفين بها

يجوز لأعضاء مجلس الإدارة أن يطلبوا على نفقة البنك رأي مستشار خارجي مستقل للنظر في القضايا المتعلقة بأي من أمور البنك.

يدين كل عضو في مجلس الإدارة للبنك بواجبات العناية والإخلاص والتقيّد بالقواعد المنصوص عليها في القانون واللوائح ذات الصلة، بما فيها تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي، ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وميثاق وسياسة مجلس الإدارة، وميثاق السلوك المهني.

كما يعمل أعضاء مجلس الإدارة في كل الأوقات على أساس معلومات واضحة وبحسن نية وبالعباية والاهتمام اللازمين ولمصلحة البنك والمساهمين كافة، ويعملون بفاعلية للقيام بمسؤولياتهم والوفاء بالتزاماتهم تجاه مجموعة QNB. وتقع على عاتق المجلس أيضاً مسؤولية حماية مجموعة البنك من الإجراءات والممارسات غير القانونية أو المسيئة أو غير اللائقة.

## ٨.٣ تقييم مجلس الإدارة واللجان

لدى مجلس الإدارة آلية فعالة لتقييم أدائه على أساس مستمر. ويتطلب التقييم المجدي للمجلس تقييم فعالية المجلس بالكامل وعمل اللجان المنبثقة عنه فضلا على مساهمات كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وذلك على اساس سنوي. ويتم الإبلاغ عن نتائج هذه التقييمات إلى مجلس الإدارة، وستكون هناك متابعة لأي قضايا أو أمور ناجمة عن هذه التقييمات. ويقوم المجلس تحت قيادة لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة بدراسة دورية لتحديد أفضل نهج يؤدي إلى تقييم عملي وفعال للمجلس ولجانه.

وفقاً لذلك، تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة عملية تقييم لجان مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة على أساس سنوي. ويقوم مجلس الإدارة بعملية التقييم السنوي وفقاً لمنهجية أداء مجلس الإدارة الجديدة التي اعتمدت خلال ٢٠١٩ حيث يساعد هذا التقييم في السماح لمجلس الإدارة بإثبات مسؤوليته عن قراراته وعمليات مجموعة QNB من خلال تقييم كامل أعضاء المجلس. كما يتم الطلب من جميع أعضاء مجلس الإدارة إكمال التقييم الذاتي والإشارة إلى أي مدى يقبل أدائه الفردي بوصفه عضو في مجلس الإدارة من خلال التقييم الذاتي لأعضاء المجلس.

انطلقت عملية تقييم أداء مجلس الإدارة لعام ٢٠٢٠ في أواخر السنة، وسيتم عرض نتائج التقييم على المساهمين خلال اجتماع الجمعية العامة المزمع عقدها مطلع عام ٢٠٢١.

### ٩.٣ أمين سر مجلس الإدارة

يدعم مجلس الإدارة أمين سر يعمل تحت إشراف رئيس المجلس يضمن تدفق المعلومات ويحقق التواصل بين أعضاء المجلس. كما يتولى مسؤولية مساعد الرئيس بالتنسيق مع إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة في كافة الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات وتقديم المساعدة له ولجميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه في أداء مهامهم.

عيّن مجلس الإدارة أمين سرّله لا يجوز إعفاؤه من منصب إلا بقرار من المجلس فقط. وقد كُلفه المجلسُ بمهمة تسجيل وتنسيق وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي تُرفع من المجلس وإليه. كما تتضمن مهامه تأمين حق إيصال المعلومات وتوزيعها والتنسيق بين أعضاء المجلس ولجانه التابعة وكذلك بين المجلس والأطراف المعنية الأخرى داخل المجموعة، بما في ذلك المساهمين والإدارة التنفيذية وجميع الموظفين، إضافةً

إلى التأكد من إمكانية حصول أعضاء المجلس في الوقت الملائم على كافة محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالمجموعة، كما يجوز لأمين سر المجلس بناءً على موافقة رئيس مجلس الإدارة، أن يطلب من أي موظف من موظفي البنك القيام بواجباته.

يشغل السيد/ محمد محمود مسلم عرعر، الحاصل على دبلوم في الإدارة والسكرتارية – منصب أمين سر مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٠ ويتمتع السيد محمد بخبرات سابقة في مجال الأعمال المصرفية والسكرتارية، إذ عمل منذ عام ١٩٧٤ لدى إدارة الحسابات الجارية في البنك، ثم في إدارة التسهيلات الائتمانية منذ عام ١٩٨٠ كما عُيّن مديراً لمكتب الرئيس التنفيذي للمجموعة عام ١٩٨٨.

يتولى السيد فيصل مبارك الهتمي الحاصل على دبلوم في إدارة الأعمال والمحاسبة – منصب مسؤول رئيسي في مكتب مجلس الإدارة منذ يونيو ٢٠١٦، وعمل سابقًا في قسم إدارة المزادات والمناقصات في الإدارة القانونية التابعة لمجموعة المخاطر منذ يونيو ٢٠١٤.

### ١٠.٣ اجتماعات مجلس الإدارة

يتعين على المجلس الاجتماع ست مرات سنوياً على الأقل حيث يجتمع دورياً، أو عند دعوة رئيسه، أو بناءً على طلب يقدمه عضوان على الأقل وفقاً للنظام الأساسي للمجموعة؛ وطبقاً لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية لا يجوز أن تنقضي ثلاثة أشهر دون عقد اجتماع واحد على الأقل. ويجب توجيه الدعوة لجميع أعضاء المجلس للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من تاريخه، مع الإشارة إلى إمكانية إضافة أي عضو في المجلس لبنود أخرى إلى جدول الأعمال. ويوضح النظام الأساسي للمجموعة تفاصيل الحضور والنصاب القانوني والتصويت وشروط الاجتماع.

وطبقاً لمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية، ينص النظام الأساسي لمجموعة QNB في المادة (٢٨) على أنه يجوز لعضو مجلس الإدارة أن ينيب عنه عند الضرورة، ويكتب موجه منه لرئيس المجلس، أحد زملائه في المجلس، وفي هذه الحالة يكون لهذا العضو صوتان، ولا يجوز أن ينوب عضو مجلس الإدارة عن أكثر من عضو واحد.

عقد مجلس الإدارة **سنة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ١١.٣ استقالة عضو مجلس الإدارة

بالإشارة إلى قانون الشركات التجارية رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ تم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المادة (١٠٥) وتضمنها في المادة رقم (٢٧) من النظام الأساسي المعدل للبنك والتي تنص على اعتبار أي عضو يتغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس أو أربعة اجتماعات غير متتالية دون عذر يقبله المجلس مستقبلاً وذلك التزاما بمتطلبات هيئة قطر للأسواق المالية.

وتماشيا مع متطلبات مصرف قطر المركزي تم تعديل سياسة مجلس الإدارة بإضافة بند جديد يخص عزل عضو مجلس الإدارة، حيث يمكن للعضوأن يستقيل من منصبه بتقديم إشعار خطي موقع إلى رئيس مجلس الإدارة يحال إلى المجلس. وفي حالة الاستقالة لأسباب عدم الملائمة لاحظها العضو يجب تضمين الإشعار بياناً يشرح كافة التفاصيل ذات الصلة، ويتم توثيق ذلك في محضر الاجتماع.

### ١٢.٣ قرارات مجلس الإدارة

تماشيا مع متطلبات هيئة قطر للأسواق المالية الجديدة، ينص النظام الأساسي لبنك قطر الوطني في المادة (٢٩) أن قرارات مجلس الإدارة تصدر بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وإذا تساوت الأصوات، رُجِح الجانب الذي فيه الرئيس أو من يقوم مقامه. ويجوز للمجلس، في حالة الضرورة ولدواعي الاستعجال، أن يصدر قراراته بالتمرير بشرط الحصول على موافقة جميع الأعضاء كتابياً، على أن تعرض القرارات في الاجتماع التالي للمجلس لتضمينها بمحضر اجتماعه.

### ١٣.٣ لجان مجلس الإدارة

وفقاً لتطبيقات الحوكمة، ومتطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، شكل مجلس إدارة مجموعة QNB عدة لجان تساعد في تنفيذ مسؤولياته الإشرافية تتألف من أعضاء المجلس، حيث ترفع اللجان تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة، على ألا يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً في أي من هذه اللجان. وتطبيقاً لأحكام المادة (٧) من نظام حوكمة الشركات الذي أصدرته هيئة قطر للأسوق المالية، فإن رئيس مجلس الإدارة ليس عضواً في أي من هذه اللجان.

ويتم تكليف كل لجنة من لجان المجلس بمهام محددة من قبل مجلس الإدارة، وتكون مسؤولية هذه اللجان موثقةً كتابياً ويتم اعتمادها من قبل المجلس. وتقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة حتى لو تم تشكيل لجان تابعة له. خلال عام ٢٠٢٠، لم يُفوَّض مجلس الإدارة أيّ من صلاحيته للغير ولم يُصدر أيّ تفويض عامٍّ أو غير محدد المدة.

وقد قام المجلس بتشكيل اللجان المنبثقة عنه كما يلي:

أ. اللجنة التنفيذية التابعة لمجلس الإدارة (GBEC)

ب. لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة (GBACC)

ت. لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة (GBNRGPC)

ث. لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة (GBRC)

ويقوم مجلس إدارة مجموعة QNB دورياً بتقييم إنجازات اللجان التابعة له، ويعتقد مجلس الإدارة أن اللجان لها أدوار

واضحة ومفهومة ومدعومة من قبل جميع أعضاء مجلس الإدارة. وتشكل لجان المجلس مصدراً قيماً لرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة في توجيه مجموعة البنك وتحسين الأداء العام للمجلس. وفيما يلي موجزٌ عن تركيب هذه اللجان واختصاصاتها وآلية عملها.

### ١١.٣.٣ اللجنة التنفيذية التابعة لمجلس الإدارة

تتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة، ويسمي المجلس واحداً منهم كرئيس للجنة. كما يحضر الرئيس التنفيذي للمجموعة كافة الاجتماعات دون أن يحظى بحق التصويت.

تشمل المسؤوليات الأساسية للجنة التنفيذية التابعة لمجلس الإدارة ما يلي:

- مراجعة الاستراتيجيات طويلة الأمد لمجموعة QNB وإحالتها لموافقة المجلس على أساس الظروف الاقتصادية والسوقية وتوجيهات مجلس الإدارة

- مراجعة خطة العمل السنوية وميزانية مجموعة QNB بما يتماشى مع استراتيجية المجموعة والتغيرات الاقتصادية والسوقية والمتطلبات الرقابية وإحالتها لموافقة المجلس

- مراجعة واعتماد إعادة تخصيص الموازنة ومقابلتها بالعناصر المعتمدة وفقاً للتقارير الربعية للإدارة

- مراقبة الأداء لمجموعة QNB مقابل استراتيجية المجموعة وخطة العمل والميزانية

- مراجعة واعتماد رؤية العلامة التجارية لمجموعة QNB والقيم المعتمدة لجميع العلامات التجارية على مستوى المجموعة

- مراجعة واعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمجموعة QNB في ضوء قيم العلامة التجارية للمجموعة

- مراجعة خطط التسويق والاتصالات وتوزيع الموارد بجعلها ذات كفاءة وفعالية في دعم تطوير أعمال المجموعة ونموها

- تسهيل الإشراف الفعال والسيطرة الكاملة على أعمال المجموعة من خلال مراجعة ائتمان العملاء بشكل عام داخل المجموعة ومستوى التعرض للمخاطر الاستثمارية

- مراجعة وتعزيز تطورات الأعمال التجارية والمنتجات وتوزيع الموارد عبر مجموعة QNB

- الموافقة على المعاملات الفردية والسقوف القطاعية التي تقع في حدود الصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الإدارة

- الموافقة على منح التسهيلات الائتمانية ضمن السقف المحدد للجنة من قبل مجلس الإدارة



• تقييم وضع التوصيات لاتخاذ الإجراءات التي يتوجب العمل بها بخصوص القروض المتعثرة وفقاً للحدود والصلاحيات المسموح بها من قبل مجلس الإدارة وحسب تعليمات مصرف قطر المركزي

•مراجعة الإجراءات الواجب اتّخاذها بخصوص القروض المتعثرة وتقديم توصيات بشأنها، وبما يتوافق مع الحدود والسلطات المخوّلة التي أقرّها مجلس الإدارة، وبما يتوافق مع لوائح مصرف قطر المركزي

• رفع تقرير عن نشاط اللجنة إلى مجلس الإدارة سنوياً بحيث يشمل أهمّ القضايا المحدّدة والقرارات المُصادق عليها والإجراءات التي أوصى مجلس الإدارة باتخاذها عند الحاجة.

وقد عقدت اللجنة **خمس** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

#### ٢٠١٣، لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة

تتألّف هذه اللجنة من ثلاث أعضاء من مجلس الإدارة، أغليبتهم من الأعضاء المستقلين، كما أن رئيس اللجنة يجب أن يكون خبير في الأمور المالية أما بقية الأعضاء يجب أن يكون لديهم خلفية ومعرفة بالتقرير المالية، ولا يجوز لأعضاء لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة أن يكونوا أعضاء في أي لجنة من لجان المجلس الأخرى. ولا يمكن لرئيس اللجنة أن يكون عضو في أي لجنة أخرى تابعة لمجلس الإدارة.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة **المتعلقة بالبيانات المالية:**

•مراجعة القضايا الهامة الخاصة بالبيانات المالية وإعداد التقارير، بما في ذلك المعاملات المُعقدة أو غير الاعتيادية، وفقاً للتوجيهات الصادرة من الجهات الرقابية والأحكام المهنية وربط تأثيرها على البيانات المالية للمجموعة

•مراجعة أحكام الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمسؤوليات ذات الصلة بالبيانات المالية

•مراجعة القوائم المالية للمجموعة والإيضاحات المتممة لها، والنظر في دقة واكتمال المعلومات قبل الإفصاح عنها وإحالتها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها

•مراجعة جميع المسائل التي يفترض الإفصاح عنها، وفقاً لمعايير التدقيق المتعارف عليها أو متطلبات الجهات الرقابية، مع الإدارة ومراقبي الحسابات (المدققين الخارجيين)

•مراجعة نتائج التدقيق والمراجعة المرحلية مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين، والتأكد من اكتمالها وانسجامها وتوافقها مع أفضل معايير المحاسبة الدولية قبل رفعها للجهات الرقابية

• التعاون مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين لمراجعة

الغرامات التي تفرضها الجهات الرقابية و/أو غيرها من الهيئة

• فهم كيفية تطور إدارة المعلومات المالية المرحلية، وطبيعة ومدى مشاركة المدقق الداخلي والخارجي

• النظر مع إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الانضباط والمتابعة والمدققين الخارجين في أي عملية إحتيال، وأعمال غير مشروعة أو قصور في الرقابة الداخلية أو في مجالات أخرى مماثلة

•مراجعة المسائل القانونية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على البيانات المالية للمجموعة

•المراجعة مع إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين عن أي غرامات تفرضها الجهات الرقابية و/أو الهيئات الأخر

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة **المتعلقة بالرقابة الداخلية:**

• مدى ملاءمة وفعالية الإشراف على إطار عمل "الضوابط الداخلية على التقارير المالية" المطبق في مجموعة QNB.

• فهم نطاق مراجعة المدققين الخارجيين للرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICOFR) والتأكد من أخذها في الاعتبار عند تقييم الإدارة لـ ICOFR.

• الحصول على تقارير دورية عن نتائج اختبار ICOFR (التصميم وفعالية التشغيل) ومراجعتها من أجل ضمان معالجة أوجه القصور ونقاط الضعف المادية الكبيرة وفقاً لخطط العمل الموصى بها والمتفق عليها مع أصحاب العملية.

• بالتنسيق مع لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة، الاخذ في الاعتبار مدى فعالية الضوابط الداخلية على إطار إعداد التقارير المالية على مستوي المجموعة.

•المراجعة والنظر في تقرير تقييم الإدارة السنوي حول ICOFR قبل مشاركته مع المدقق الخارجي ونشره في التقرير السنوي لمجموعة QNB.

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة **المتعلقة بالتدقيق الداخلي:**

• تعيين وإقالة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة

•مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف لإدارة التدقيق الداخلي

•التأكد من عدم وجود قيود أو تحديد غير مبرر على عمل إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة، فضلاً عن صلاحية وصول

التدقيق الداخلي لسجلات المجموعة والوثائق والأفراد عند الاقتضاء لأداء مهامهم

•مراجعة فعالية وظيفة التدقيق الداخلي، بما في ذلك الالتزام مع معايير معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وغيرها من المعايير الدولية المعمول بها بأفضل الممارسات

•مراجعة نتائج المراجعة الداخلية دورياً والاجتماع مع رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة لمناقشة الأمور التي ترى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة أو المدقق الداخلي مناقشتها بشكل منفرد ومتابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة لقضايا محددة وضمان تنفيذها السليم ومنع تكرارها وتقديم تقرير عن نتائج مراجعة اللجنة لمجلس الإدارة على أساس منتظم

•التأكد من أن الإدارة تستجيب لتوصيات المدققين الداخليين وأن جميع المعلومات والسجلات وغيرها من المتطلبات التي يسعى المدققين الداخليين للحصول عليها والضرورية لأداء مهامهم تكون متاحة لهم من قبل الإدارة بدون أية صعوبات

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة **المتعلقة بالانضباط:**

• تعيين وإقالة رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة

•مراجعة واعتماد ميثاق وخطط وأنشطة والهيكل التنظيمي وعمليات التوظيف في إدارة الانضباط والمتابعة

•التأكد من كفاءة وظيفة الانضباط في الكشف عن الانحراف والمخالفات داخل المجموعة، وضمان عدم وجود أي عوامل من شأنها أن تؤثر على استقلاليتها وموضوعيتها، وأن تقارير وظيفة الانضباط سليمة ومتماشية مع متطلبات لجنة بازل ومتطلبات مجموعة العمل المالي (FATFA) فريق العمل الدولي المعني باقتراح الإجراءات المالية المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

•مراجعة فعالية نظام مراقبة الالتزام للقوانين واللوائح ونتائج التحقيق والمتابعة بما في ذلك الإجراءات التأديبية في حال عدم الالتزام

•مراجعة نتائج التفتيش من قبل مصرف قطر المركزي وأي هيئة تنظيمية أخرى ومتابعة الإجراءات التصحيحية لقضايا محددة وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها

•مراجعة إيصال وإنفاذ قواعد الأخلاق والسلوك المهني لموظفي المجموعة ومراقبة الالتزام بها

•ضمان وجود إطار فعال على نطاق المجموعة لإدارة ورصد المخاطر المتصلة بالامتثال للجرائم المالية، بما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية والممارسات الرائدة الدولية

•التأكد من وجود آلية فعالة لمراقبة ورصد الإبلاغ عن عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وكذلك برامج العقوبات الدولية والقضايا ذات الصلة

•مراجعة فعالية سياسات الإنذار المبكر واقتراح التعديلات والإجراءات اللازمة لمجلس الإدارة

•مراجعة واعتماد التقرير السنوي لحوكمة الشركات، المعد من قبل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة وفقاً للمتطلبات التنظيمية في هذا الشأن

•استعراض نتائج الانضباط بشكل دوري والاجتماع مع رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة لمناقشة أية أمور تعتقد اللجنة أو رئيس الانضباط ضرورة مناقشتها بشكل منفرد، ومتابعة الإجراءات التصحيحية للقضايا التي تم تحديدها وضمان التنفيذ السليم للتدابير الكفيلة بمنع تكرارها

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة **المتعلقة بالتدقيق الخارجي:**

•مراجعة نطاق التدقيق المقترح من قبل المدققين الخارجيين، بما في ذلك التنسيق بين جهود التدقيق الخارجي مع التدقيق الداخلي

•التأكد من الاستجابة السريعة من قبل مجلس الإدارة للاستفسارات والمواضيع الواردة في رسائل المدققين الخارجيين وتقاريرهم

•تقييم أداء المدققين الخارجيين

•رفع توصية لمجلس الإدارة بشأن تعيين أو إعادة تعيين أو إقالة المدققين الخارجيين وبشأن مكافأتهم

•الاجتماع على نحو منفصل بالمدققين الخارجيين في المجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة أهمية مناقشتها بسرية تامة، إضافة إلى رد الإدارة التنفيذية على التقارير المرفوعة من قبلهم

•مراجعة وتقييم استقلالية المدققين الخارجيين من خلال الحصول على تعهدات من قبل المدققين حول علاقتهم وتعاملاتهم مع مجموعة للبنك بما فيها الأعمال والمهام غير المرتبطة بالتدقيق الخارجي

•مراجعة استقلالية المُدقِّقين الخارجيين والتحقق منها عن طريق الحصول على إقراراتٍ من المدققين تنفي وجود علاقة لهم بالمجموعة أو تقديمهم أية خدمات لها سوى تدقيق الحسابات

مسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة المتعلقة برفع التقارير

• رفع التقارير المتعلقة بنشاط اللجنة ونتائج المراجعة المعدة من قبل الجهات الرقابية، والمدقق الداخلي

• تقييم التقارير الخاصة التي يرفعها كُل من رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة بما في ذلك القضايا ذات الصلة بالشركات التابعة لمجموعة QNB

• مراعاةً للمتطلبات التنظيمية، يتم رفع تقارير سنوية للمساهمين (مثل التقرير السنوي وتقرير الحوكمة السنوي للبنك) يوضح تركيبة اللجان ومسؤولياتها وكيف يتم حلها وأي معلومات أخرى مطلوبة من الجهات الرقابية

• مراجعة أي تقارير أخرى عن قضايا المجموعة التي تتصل بلجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة

عقدت اللجنة **ثمانية** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

**٣،١٣،٣** لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة

تتألف لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة من ثلاث أعضاء من مجلس الإدارة غالبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين.

المسؤوليات الأساسية للجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة:

• تحديد الأعضاء المؤهلين لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا على أساس "الشخص المناسب في المكان المناسب" بالإضافة إلى متطلبات الاستقلالية والأعضاء غير التنفيذيين

• تقييم كافة المرشحين حسب قانون الشركات التجارية وتعليمات مصرف قطر المركزي ونظام هيئة قطر للأسواق المالية والحد الأدنى من المتطلبات عند الاقتضاء

• التأكد من إرسال قائمة بالمرشحين المقبولين والمفروضين بالإضافة إلى وثائقهم الثبوتية إلى مصرف قطر المركزي للمصادقة عليها سلفاً قبل الانتخابات، وتفصيل أسباب القبول أو الرفض ومبرراتها

• التأكد من حصول جميع أعضاء مجلس الإدارة الجدد على البرنامج التعريفي الملائم عند الانضمام إلى المجلس، وذلك بتزويدهم بالدليل التعريفي الذي يحتوي على جميع المعلومات والوثائق ذات الصلة

• التأكد من أن عملية التعريف والتوجيه في مجلس الإدارة تسمح بالأداء الفعال والمستدير لكل عضو في المجلس.

سيمكن ذلك أعضاء مجلس الإدارة الجدد من البدء فوراً بمباشرة مسؤولياتهم بعد التعيين، من خلال التركيز على أعمال QNB واستراتيجياته، وقضايا الحوكمة وإدارة الشركة، والرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر ونماذج الامتثال.

• التأكد من تقديم دورات تدريبية مناسبة تهدف إلى تعزيز مهارات ومعارف أعضاء مجلس الإدارة

• إعادة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة بناء على مساهمتهم وأدائهم (الحضور والاستعداد والمشاركة والسلوك).إجراءات تقييم ذاتي سنوي لتشكيلة أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء غير التنفيذيين

• تقديم قائمة المرشحين لعضوية مجلس الإدارة إلى المجلس بما في ذلك توصياته وإرسال نسخة من القائمة إلى هيئة قطر للأسواق المالية

• وضع سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بما تماشى مع سياسة منح المكافآت وتوجيهات مجلس الإدارة في هذا الشأن مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الأرباح المحققة والمخاطر المرتبطة بأنشطة المجموعة

• اعتماد ومراجعة سياسة منح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضمان توافقها مع المعايير والحدود المذكورة في تعليمات مصرف قطر المركزي وقانون الشركات التجارية

• التحقق من أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة متوافقة مع متطلبات مصرف قطر المركزي والسقوف المحددة. وتُعرض مكافآت أعضاء مجلس الإدارة سنويًا على الجمعية العامة للمصادقة عليها

• التقييم السنوي لسياسة الأجور والحوافز وملابمتها والتنسيق مع لجنة المخاطر التابعة لمجلس إدارة المجموعة في تقييم الحوافز القائمة على المخاطر

• الحفاظ على الإشراف العام على تنفيذ الإدارة لنظام المكافآت للبنك بأكمله.

• إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ولجانه بما يتفق مع سياسة مجلس الإدارة وتوفير المعلومات ذات الصلة في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للبنك

• مراقبة أعداد وتحديث دليل الحوكمة للمجموعة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق والانضباط للمجموعة

• تزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الضرورية والاقتراحات بشأن نطاق عمل اللجان الإدارية ذات الصلة بما فيها التوصيات الأخرى التي ترفعها الإدارة التنفيذية من خلال القنوات المناسبة

• المراجعة والتقييم الدوري للمستجدات التي تتعلق بممارسات الحوكمة سواء كانت صادرة عن جهات إشرافيه محلية أو جهات دولية والتي من شأنها أن تؤثر على طريقة مجموعة QNB في إدارة منظومة الحوكمة الخاصة المعمول بها لدى البنك

• إبلاغ مجلس الإدارة بأهمّ الفرص والمخاطر المتعلقة بالاستدامة عند الاقتضاء

• الإشراف على سياسة الموارد البشرية بشكل عام والتأكد من وجود إحلال للمسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية

• الإشراف على المراجعة السنوي لكافة السياسات الرئيسية العامة لدى مجموعة البنك

• الاشرف على المراجعة السنوية لسياسات البنك الأساسية

• عند الحاجة، القيام بإبلاغ مجلس الإدارة بالمخاطر والفرص الرئيسية المتعلقة بالاستدامة

عقدت اللجنة **خمس** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

**٣،١٣،٤** لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة

تم تشكيل لجنة المخاطر للمجموعة على مستوى مجلس الإدارة من أجل تلبية مسؤولية إشراف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر والتزاما بالمتطلبات التنظيمية لمصرف قطر المركزي، وتتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء، ويسمي المجلس واحداً منهم كرئيس للجنة.

المسؤوليات الأساسية للجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة:

• مراجعة استراتيجية إدارة المخاطر للمجموعة ومستوى المخاطر المقبولة لكافة أنشطة المجموعة واستراتيجية محفظة استثمارات البنك التي توصي بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية وإحالتها لموافقة المجلس، بالإضافة إلى مراجعة أي تغيير يطرأ على استراتيجية المخاطر ومستوى تقبلها

• مراجعة ومقارنة مخاطر محفظة المجموعة مع مستوى تقبل المخاطر المعتمد، ومراجعة وإحالة توصيات لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية المتعلقة باستراتيجية المحفظة للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة

• اعتماد إطار المخاطر وسياسة إدارة المخاطر وهيكل الرقابة تماشياً مع الاستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية للمجموعة

• ضمان فعالية إطار الرقابة على المخاطر والإشراف على نتائج تقييم لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية

• الموافقة والإشراف على سناريوهات اختبار الضغط وتناجحه على مستوى المجموعة

• الموافقة على سياسة إدارة المخاطر للمجموعة وعلى أي مقترحات من لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية لتعززيزها

• الإشراف على إجراءات الرقابة ألي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية ومراقبة إطار إدارة المخاطر والأدوار والمسؤوليات المحددة على مستوى المجموعة

• تقييم إجراءات الإشراف التي تقوم بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية على وحدات المجموعة في تحديد المخاطر التشغيلية، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر القانونية ومخاطر السمعة، بالإضافة إلى خطط العمل المنفذة لمراقبة وإدارة هذه المخاطر

• تقييم واعتماد وثيقة التخطيط للتمويل الطارئ (CFP) وضمان تعديلها في حالة تحقق شرط مادي

• المصادقة على المخاطر الرئيسية للمجموعة وتصنيف المخاطر المُحدّدة كجزء من سياسة "إدارة مخاطر المؤسسة" وإطار عملها

• المصادقة على عملية التقييم الداخلي لكفاية رأس المال والعمليات ذات الصلة وعناصر الاختبار والإشراف على تطبيق السياسات المتعلقة بعملية التقييم الداخلي لكفاية رأس مال البنك وخطط رأس المال والسيولة والسياسات والالتزامات

• الإشراف على عملية رصد القضايا القانونية التي تشمل حالات التقاضي الرئيسية والامتثال للقوانين والسياسات والإجراءات

• الإشراف على عملية الرصد التي تقوم بها لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة فيما يخص الاحتيال والخسائر التشغيلية التي قد تُمنى بها المجموعة والتحقق من كفاية الضوابط الرقابية لتخفيف المخاطر أو تجنبها

• الإشراف على خطط حالات الطوارئ الخاصة بمجموعة البنك واعتمادها بُغية ضمان الاستمرارية الكافية للأعمال ومعالجة المخاطر التي قد تنطوي عليها

• التأكد من تطبيق أي متطلبات تشريعية جديدة صادرة عن مصرف قطر المركزي أو هيئة قطر للأسواق المالية فيما يخص إدارة المخاطر

• الموافقة على حدود المجموعة فيما يَخْصُ المخاطر على مستوى الدول وبما يتوافق مع شروط مصرف قطر المركزي والمتطلبات الداخلية

• ضمان عدم وجود تأثير جوهري للمخاطر التي حددها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية والمتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ومتطلبات "اعرف عميلك"



- مراجعة أي تجاوزات لحدود المخاطر أو فشل الرقابة الداخلية (إن وجدت) ومراجعة نتائج التحقيق التي قامت بها لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية

عقدت اللجنة **خمس**ة اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ٤. الفصل بين دور كُل من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة

يختلف دور رئيس مجلس الإدارة عن دور الرئيس التنفيذي، فلكل منهما دور منفصل وفقاً لنظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، وتعليمات حوكمة الشركات الصادرة عن مصرف قطر المركزي.

ويكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن رئاسة اجتماعات المجلس وضمان حسن سير أعماله بطريقة مناسبة وفعالة، بما في ذلك تلقي أعضاء مجلس الإدارة معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب. كما يوافق رئيس مجلس الإدارة على جدول أعمال كل اجتماع لمجلس الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أية مسألة يقترحها أي عضو من أعضاء المجلس. ويجوز لرئيس مجلس الإدارة تفويض ذلك لعضو آخر على أن يبقى رئيس مجلس الإدارة مسؤولًا عن تنفيذ هذا الواجب بالشكل الأنسب من قبل عضو مجلس الإدارة المذكور المفوض. وبالإضافة إلى المهام المحددة في ميثاق المجلس، على مجلس الإدارة تشجيع جميع أعضاءه على المشاركة الكاملة والفعالة في تعريف شؤون المجلس للتأكد من أنه يعمل تحقيقاً لمصلحة البنك، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعال مع المساهمين وتوصيل آرائهم إلى مجلس الإدارة. كما أن رئيس مجلس الإدارة مسؤول عن تحفيز المشاركة الفاعلة لأعضاء المجلس وتعزيز العلاقات البناءة بينهم.

تُناط إلى الرئيس التنفيذي للمجموعة صلاحية إدارة الأعمال اليومية للبنك وتقع مسؤولية ذلك على عاتقه، ويساعده في القيام بواجباته فريقٌ متخصصٌ ومؤهّلٌ تأهيلاً عالياً من الإدارة التنفيذية. ويمارس رئيس مجلس الإدارة وأعضاؤه رقابةً جادةً على شؤون البنك التي تشمل العمليات الهامة كالاستراتيجيات والمخاطر، وغير أنهم لا يتولون إدارة أعمال البنك ولا يباشرونها بأنفسهم، كونها من المهم الأساسية للرئيس التنفيذي للمجموعة وفريق الإدارة التنفيذية.

### ٥. مكافآت مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

يشكل نظام المكافآت داخل مجموعة QNB مكوناً رئيسياً لهيكل الحوكمة والحوافز الذي يعمل من خلاله مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على تعزيز الأداء الجيد، ونقل السلوك المقبول للمخاطرة، وتعزيز ثقافة العمليات والمخاطر لدى البنك.

وتحدد "سياسة مكافآت منفصلة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين في مجموعةQNB" الآلية التي ترتبط بها المكافآت مباشرة بالجهد والأداء على مستوى الإدارة والموظفين بما في ذلك على مستوى مجلس الإدارة، من خلال تحقيق الأهداف والغايات المحددة وفقاً للربحية وتقييم المخاطر والأداء العام للمجموعة. تنطبق هذه السياسة على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وموظفي مجموعة QNB.

يتبع مجلس الإدارة الإرشادات التوجيهية الصادرة عن الجهات التنظيمية والممارسات الرائدة في مجال التعويضات والمكافآت، ويتولى مجلس الإدارة، من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة للمجلس مسؤولية الإشراف العام على تنفيذ الإدارة لنظام المكافآت للبنك بأكمله.

كما تم إقرار سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع تعليمات مصرف قطر المركزي ونظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، بحيث توضع آلية لتحديد مكافآتهم على أن تُعرض سنوياً على الجمعية العامة لاعتمادها. ومن الجدير بالذكر أن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة QNB تتماشى مع الحدود التي ينص عليها مصرف قطر المركزي. وتختص لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس إدارة المجموعة بتحديد سياسة المكافآت للإدارة التنفيذية قبل عرضها على المجلس بغرض إقرارها.

سيقدم مجلس الإدارة تقريراً في اجتماع الجمعية العمومية السنوي عن جميع المكافآت والرواتب والرسوم (إن وجدت، بما في ذلك حضور اجتماعات مجلس الإدارة) والأجور والمبالغ المستلمة للأعمال الفنية أو الإدارية أو المزايا المادية الأخرى التي تم تلقيها، وفقاً لقانون الشركات التجارية، وتعليمات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية

### ٦. الإدارة التنفيذية

### ٦,١ التركيبة والحوكمة

عيّن مجلس إدارة مجموعة QNB في نوفمبر ٢٠١٨ السيد/ عبدالله مبارك آل خليفة في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة، خلفاً لسعادة السيد/ علي أحمد الكواري الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB من عام ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨، حيث يشغل سعادة السيد/ علي احمد الكواري حالياً منصب وزير التجارة والصناعة للدولة.

تولى السيد/ عبدالله مبارك آل خليفة قبل ذلك منصب المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، حيث انضم سيادته إلى البنك في سنة ١٩٩٦ ولديه ما يقارب من ٢٤ سنة من الخبرة المصرفية المتنوعة. علاوة على ذلك يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس إدارة كل من QNB كابيتال، وQNB سويسرا، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من شركة اتصالات قطر "أوريدو" ، وماستركارد الشرق الأوسط (دبي). كما حصل سيادته على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة شرق واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية.

وعليه فإن مهام الإدارة اليومية لأعمال البنك يضطلع بإدارتها والإشراف عليها السيد عبدالله مبارك آل خليفة بصفته الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB ويساعده في ذلك فريق متخصص من الإدارة التنفيذية من ذوي الخبرة والمؤهلات المتميزة، ويتبع الرئيس التنفيذي للمجموعة مباشرة ستة مدراء عموم رئيسيين (الرؤساء الستة) وهم:

- المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة;
- المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة;
- المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة;
- المدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة;
- المدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة (\*)
- المدير العام – رئيس الاستراتيجيات للمجموعة.

كما يتولى عضوان آخران مستقلان تُعينهما لجنة التدقيق والانضباط والمتابعة التابعة لمجلس الإدارة مهام رفع التقارير والملاحظات والمخالفات، حيث يَرفعُ كلٌ من رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة ورئيس التدقيق الداخلي التنفيذي للمجموعة تقاريرهما مباشرةً إلى مجلس الإدارة عن طريق لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس إدارة المجموعة.

إن الإدارة التنفيذية لمجموعة QNB على وعي كامل بدورها فيما يتعلق بالحوكمة من خلال التزامها المطلق بالمتطلبات التشريعية وتعليمات مجلس الإدارة بشكل يسهم في تعزيز الأنشطة الرقابية في مختلف العمليات والأنشطة المصرفية. ويشمل ذلك تحديد أي انحرافات عن الأهداف، والتأكد من التزام العمليات بتحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ إجراءات تصحيحه إن لزم الأمر

كما تلتزم الإدارة التنفيذية بتقييم سلوك الأفراد والوحدات من خلال تطوير أدوات فعالة للرقابة الداخلية تتيح لجميع المستويات الإدارية مراقبة أداء الأعمال وقياس المخاطر وبالإضافة إلى ذلك، يتم تطبيق ضوابط متنوعة، مثل عمليات التدقيق التدريجي، وفصل المهام، وتقييد الصلاحيات، علاوة على فرض سقوف على جميع العمليات المصرفية من خلال اعتماد ومراقبة مصفوفة السلطة.

(\*) خلال شهر نوفمبر ٢٠٢٠، تمت الموافقة على استقالة مدير عام – رئيس الائتمان للمجموعة من مهامها من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات للمجموعة وتولي رئيس قطاع المخاطر للمجموعة القيام بمهام رئيس قطاع الائتمان بالإضافة الى مهامها الحالية بعد الحصول على موافقة الجهات الرقابية المعنية.

### ٢,٦ لجان الإدارة التنفيذية

من أجل التعامل بفعالية وتعزيز كفاءة مسؤولياتها وإدارة الأنشطة اليومية. قامت الإدارة التنفيذية بإنشاء عدد من اللجان المتخصصة، وتتمتع بصلاحيات تنفيذية كاملة لفرض الإجراءات والقرارات التي تقوم باتخاذها في نطاق عملها. وهي مقسمة على النحو الآتي:

- الشريحة الأولى:** اللجان التنفيذية وهي اللجان "صانعة القرار" وتشمل لجان (الائتمان، المخاطر، الموجودات والمطلوبات، الاستراتيجيات، والمشتريات المركزية، والأمن السيبراني) وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال مكتب الرئيس التنفيذي

- الشريحة الثانية:** اللجان الإدارية وهي اللجان "المتخذة للإجراءات" وتشمل لجان: (تطوير الأعمال، العمليات والخدمات، تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) وترفع هذه اللجان تقاريرها إلى لجنة تنفيذية تم استحداثها لهذا الغرض في الشريحة الأولى

- لجنة الإدارة العليا:** ويرأسها الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها: المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة، المدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة والمدير العام – رئيس الاستراتيجيات للمجموعة

فيما تقوم الشركات التابعة لمجموعة QNB بتشكيل اللجان الإدارية الخاصة بها وفقاً لاحتياجاتها وحجمها وطبيعتها مع مراعاة إطار حوكمة الشركات لمجموعة QNB. وإعمالاً لمبادئ الإشراف والتنسيق، ترفع هذه اللجان تقاريرها مباشرةً إلى المدير العام على مستوى الإدارة العامة لمجموعة QNB.

كما تقوم الفروع الخارجية بتشكيل اللجان الإدارية الخاصة بها لدى كل فرع حسب حاجاته ومتطلبات العمل لديه، وإعماًلاً لمنهج الإشراف المجمع، ترفع هذه اللجان تقاريرها مباشرةً إلى الإدارات المعنية في الإدارة العامة لمجموعة QNB.

وفيما يلي ملخص عن مهام اللجان الإدارية وعن اجتماعاتها في القسم التالي:

### ١.٢.٦ لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، مدير عام – رئيس الائتمان للمجموعة، ومدير عام – رئيس الاستراتيجية للمجموعة. ويحضر اجتماعات اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة بصفتهم مراقبين أساسيين، ويشغل المدير العام المساعد للمخاطر الاستراتيجية منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتقوم اللجنة بمراقبة تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بمجموعة QNB، بالإضافة إلى تحديد السياسات المنظّمة لعمل الإدارة. كما تراجع اللجنة إجراءات وأطر عمل المراقبة المتبعة في عملية إدارة المخاطر، وتحدد ما يتصل بذلك من أدوار ومسؤوليات ضمن المجموعة، وتراجع اللجنة ملخص مخاطر محفظة المجموعة وتوصي باستراتيجية إدارتها إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة للمصادقة عليها بهدف الحصول على موافقة مجلس الإدارة. بالإضافة إلى مراجعة مدى فعالية عمليات إطار رقابة المخاطر، وقيامها برفع تقرير التقييم السنوي الخاص بذلك إلى لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة للموافقة عليه من المجلس. كما تراقب أنشطة إدارة المخاطر على جميع المستويات ومنها العمليات، والائتمان، والسوق، والاستراتيجيات، والشؤون القانونية، وسمعة المجموعة. ويقع ضمن نطاق مهام مجلس الإدارة مراجعة لوائح عمل اللجنة والإشراف على أنشطتها. وتتولى اللجنة مسؤولية التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات وتوصيات التدقيق والانضباط والمتطلبات التنظيمية، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

كما تنفذ وتدير خطة إدارة الأزمات وإطارها، ويشمل ذلك التوجيه الاستراتيجي أثناء الأزمات وكذلك إدارة الاتصالات الخارجية التي تنطوي على التنسيق مع وسائل الإعلام والجهات التنظيمية وخدمات الطوارئ والأجهزة الحكومية. وكما تقوم اللجنة بإعداد تقرير عن المخاطر على مستوى المجموعة ولوحة المعلومات عن المخاطر ورفعها إلى لجنة المخاطر للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة بشكل دوري. كما تقوم اللجنة

بمراجعة منهجية إدارة المخاطر في الإشراف على الفروع الخارجية، وتركيبه لجان المخاطر على مستوى الشركات التابعة وبما يتوافق مع إطار الحوكمة المعتمد لدى مجموعة QNB.

عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال ٢٠٢٠

### ٢.٢.٦ لجنة الائتمان للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة كنائب للرئيس دون أن يكون له حق التصويت. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة، ومدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات للمجموعة، ومدير عام دائرة الأعمال الدولية، ومدير عام إدارة الثروات والأصول، ومساعد مدير عام – رئيس الائتمان للمجموعة، ويشغل مسؤول رئيسي الائتمان منصب أمير سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بالإجماع، ويُرفض أي اقتراح لا يوافق عليه جميع الأعضاء الحاضرين.

تعمل اللجنة على مراجعة ورفع التوصيات بخصوص سياسات وإجراءات الائتمان المتعلقة بجميع المؤسسات التجارية والمالية ضمن المجموعة وتطبيقها عند الموافقة عليها. كما تدقق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالاستثمار وترفع التوصيات بشأنها إلى اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة. وتراجع اللجنة السلطات المفوّضة فيما يتعلق بالائتمان والاستثمارات وترفع اقتراحاتها إلى مجلس الإدارة لإجراء التعديلات عند الحاجة. كما ترفع قراراتها أيضاً إلى اللجنة التنفيذية في مجلس الإدارة بخصوص التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحياتها.

وتتولى اللجنة مسؤولية مراجعة منتجات الاستثمار والموافقة عليها ضمن المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملين مع المجموعة، بالإضافة إلى اعتماد الوسطاء والمتعاملين مع المجموعة. كما تراقب جميع أنشطة المحافظ الاستثمارية. بما فيها تقييم احتمال التعرض للمخاطر وضمان الالتزام بمبادئ الانضباط فيما يتعلق بحدود ومعدلات الاستثمار المسموح بها. وتُضمّن اللجنة أيضاً التزام مؤسسات المجموعة بحدود الاستثمار ونسبه المُعتمدة من قبل مجلس الإدارة ومصرف قطر المركزي والجهات التنظيمية الأجنبية والإدارة العليا. وتزود اللجنة مجلس الإدارة بتقارير عن مخاطر الاستثمار والائتمان للمجموعة عند الاقتضاء.

عقدت اللجنة **ثلاثة وثلاثين** اجتماع خلال ٢٠٢٠

### ٣.٢.٦ لجنة الإدارة العليا

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة، والمدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة ويعمل المدير العام – رئيس الاستراتيجيات للمجموعة أمين سر هذه اللجنة. تجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

لجنة الإدارة العليا هي اللجنة الأم للجنة تطوير الأعمال، ولجنة العمليات والخدمات، ولجنة تكنولوجيا المعلومات ولجنة الموارد البشرية، وترفع تقاريرها إلى اللجان التابعة لمجلس الإدارة ومباشرة إلى مجلس الإدارة عند الاقتضاء. وتشمل المسؤوليات الأساسية للجنة الإدارة العليا في مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على أنشطة اللجان الإدارية ذات الصلة، ومناقشة القضايا الهامة والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة مجموعة QNB، كما أنها مسؤولة عن تأمين تدفق المعلومات التي توفّر لمجلس الإدارة في أي وقت أساس ملائم لتوجيه البنك ككل ومعلومات محدّثة ذات معنى حول وضع المخاطر لدى المجموعة، بالإضافة إلى توفيق جميع أنشطة تقنية المعلومات على مستوى المجموعة مع رؤية، ومهام خطة عمل QNB، ومراجعة معايير تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ككل.

عقدت اللجنة **أثنى عشر** اجتماع خلال ٢٠٢٠

### ٤.٢.٦ لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام – رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس المخاطر، ومدير عام – رئيس الاستراتيجيات للمجموعة، ومدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات للمجموعة، ومدير عام دائرة الخزينة للمجموعة؛ ومدير عام – رئيس الائتمان للمجموعة ويمكن دعوة أعضاء آخرين من الإدارة العليا للحضور إذا اقتضت الحاجة، كما يشغل مساعد مدير عام التداول منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

تتولى اللجنة مراجعة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموجودات والمطلوبات على المجموعة ورفع التوصيات بها إلى اللجنة التنفيذية للمجموعة، كما تراقب وتقيّم أداء الخزينة ومنتجاتها، بما في ذلك المحافظ الاستثمارية ومخاطر معدل الفائدة ومخاطر السيولة النقدية ومخاطر التعامل بالعملات الأجنبية.

تكفل اللجنة أيضاً الالتزام بحدود سقف المعاملات المحددة للخزينة ونسبها، وتشرف على سياسة نظام تسعير التعاملات على مستوى المجموعة، وتراقب الأداء المالي شهرياً وأهداف الموازنة والحصة السوقية المستهدفة مقابل الأداء.

عقدت اللجنة **أثنى عشر** اجتماع خلال عام ٢٠٢٠

### ٥.٢.٦ لجنة الاستراتيجيات للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، والمدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة ومدير عام – رئيس الاستراتيجيات للمجموعة، ويشغل مساعد المدير العام للاستراتيجيات وتطوير الأعمال منصب أمين سير اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتمثل إحدى المهام الأساسية للجنة في وضع رؤية واستراتيجية تُرفع إلى مجلس الإدارة لاعتمادها. وتراقب اللجنة تطورات السوق وتحديد المواقع التنافسية مقارنة بدول أخرى في الشرق الأوسط وإفريقيا ومناطق جنوب شرق آسيا. وقد تم مراجعة رؤية QNB الاستراتيجية وتقييمها وقد تمت الموافقة من قبل مجلس الإدارة على الخطة الاستراتيجية والتوصية بتعميمها على جميع الإدارات في المجموعة.

عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ٦.٢.٦ لجنة المشتريات المركزية للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، والمدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس قطاع العمليات للمجموعة، والمدير العام – رئيس المخاطر للمجموعة، والمدير العام – رئيس الائتمان للمجموعة. كما تضم اللجنة مراقبين أساسيين، من بينهم رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة، ورئيس الشؤون القانونية. وتضم اللجنة كذلك ممثلاً عن الإدارة المعنية بصفته مراقباً. ويشغل رئيس المناقصات والمزايدات منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة عند الضرورة وتتخذ قراراتها بالأغلبية، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

تضمن اللجنة الالتزام بالتوجيهات المنصوص عليها في سياسة العطاءات والمزايدات، وتدير الشؤون التعاقدية ذات الصلة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة الإفصاح عن أي احتمال لتعارض المصالح من قبل أعضاء اللجنة. وتراجع اللجنة أيضاً إجراءات



الشراء والمزايدات وتوافق عليها إلى جانب تشكيل مجموعات عمل المزايدات للإشراف على فتح العطاءات واختيارها وتقييمها. تتولى اللجنة مسؤولية تدقيق لائحة المتعاقدين والمنتجات والخدمات المتعلقة بها والموافقة عليها، كما تقوم بإرساء المناقصات والعطاءات. وتمتلك اللجنة سلطة تشكيل لجان فرعية ضمن نطاق الصلاحية المطلوبة عند الحاجة.

### ٧.٢.٦ لجنة الأمن السيبراني للمجموعة

يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة إلى جانب المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة والمدير العام – رئيس الشؤون المالية للمجموعة، ومدير عام – تكنولوجيا المعلومات للمجموعة، والمدير العام المساعد – رئيس أمن المعلومات للمجموعة الذي يشغل منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه اللجنة في وضع وتنفيذ استراتيجية الأمن الإلكتروني للمجموعة بما يتماشى مع التهديدات السائدة وتوقعات مجلس الإدارة. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه اللجنة في تطوير ومراقبة تنفيذ سياسة الحوكمة ولوائح أمن تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات الإلكتروني، بما في ذلك الاستراتيجية والخطط والسياسات والضوابط والقدرات والمهارات والأدوار والمسؤوليات عبر المجموعة. وتعنى هذه اللجنة بصياغة ومتابعة تطبيق استراتيجية وإطار الإشراف على أمن المعلومات والأمن السيبراني على مستوى مجموعة البنك ككل. وكذلك التأكد من الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي في هذا الشأن. وتعتبر هذه اللجنة جزء من لجان الشريحة الأولى.

عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ٨.٢.٦ لجنة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة

يرأس لجنة تكنولوجيا المعلومات المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب المدير العام لتكنولوجيا المعلومات في المجموعة نائباً له. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الاستراتيجية للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة العمليات للمجموعة، ودائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، بالإضافة إلى رؤساء أقسام كل من إدارة مخاطر العمليات للمجموعة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتطوير وخدمات المستخدمين، ويشغل رئيس الاستراتيجية والحوكمة لتكنولوجيا المعلومات منصب أمين سر اللجنة. وتُعقد اللجنة اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية الأعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتولى اللجنة مسؤولية وضع المعايير المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات والتنسيق بين مختلف أنشطة هذا القطاع ضمن مجموعة QNB لتنفيذ خطط الأعمال وتحقيق أهدافها، كما تضع اللجنة الاستراتيجية السنوية لتكنولوجيا المعلومات وتحرص على ضمان تطبيقها عبر المجموعة، بما في ذلك تنظيم الموازنات والنفقات التشغيلية الخاصة بمشاريع وخدمات تكنولوجيا المعلومات. وتضطلع اللجنة أيضاً بترتيب أولويات إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات للمجموعة ومراقبة تنفيذها، وترصد المؤشرات الرئيسية لأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات والمخاطر وترفع تقاريرها بخصوص ذلك، بالإضافة إلى رفع التوصيات المتعلقة بتحسين مستوى نظام المعلومات في المجموعة وفعاليتها كلما دعت الحاجة.

عقدت اللجنة **أربعة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ٩.٢.٦ لجنة تطوير الأعمال للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات للمجموعة، بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم كل من إدارة الأصول والثروات، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية، ودائرة الخزينة للمجموعة، ودائرة الاستراتيجيات للمجموعة، ودائرة الاتصالات للمجموعة، والرئيس التنفيذي لـQNB كاييتال ويشغل رئيس المبيعات النقدية منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتضع اللجنة أطر العمل وتطبقها بهدف تنفيذ خطط التوسع والتنسيق بين المتطلبات الرقابية والأعمال، كما تُعد خطة توسع دولية خمسية بالتزامن مع الخطة الاستراتيجية الخمسية لمجموعة QNB، وتراجع عمليات الاندماج والاستحواذ لتطبيق أفضل المعايير في هذا المجال بشكل يشمل جميع أعمال مجموعة QNB.

بالإضافة إلى ذلك، تقيّم اللجنة مبادرات الأعمال والمنتجات الجديدة وكذلك الحصة في السوق والمعلومات عن المنافسين، وتوصي بإجراءات التعديلات على خطط الأعمال حسبما تقتضي الحاجة. كما تراجع ما يستجد من متطلبات رقابية وأثرها على استراتيجية الأعمال ومنتجاتها، وتضع معايير تشغيلية وتراقب مدى الالتزام بتطبيقها في المجموعة بالإضافة إلى مراجعة أداء أقسام الأعمال، وتعمل على ترتيب الأولويات في قطاعي الأعمال والعمليات والتحقق من أداء مختلف وحدات الدعم في ضوء أهداف الأعمال. وترفع اللجنة أيضاً التوصيات بخصوص الخطط التسويقية والترويجية للعلاقات التجارية للمجموعة والمشاركة في مختلف الأحداث والمناسبات بهدف تحقيق أعلى استفادة من مشاركة الموظفين والإدارة.

عقدت اللجنة **عشرة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ١٠.٢.٦ لجنة العمليات والخدمات للمجموعة

يرأس المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة لجنة العمليات والخدمات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة العمليات للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. كما تضم اللجنة مدراء عموم للمجموعة لكل من دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة للمجموعة، ودائرة تكنولوجيا المعلومات للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات للمجموعة، ودائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية للمجموعة، وإدارة الأصول والثروات للمجموعة، ودائرة الخزينة للمجموعة، ومساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال. كما تضم اللجنة عضوية كل من رئيس عمليات المخاطر، ومساعد المدير العام لعمليات الأفراد والشركات، ومساعد مدير عام عمليات الخزينة والاستثمار والتجارة الدولية، والمدير التنفيذي – لدعم العمليات العالمية الدولية كمراقبين. ويشغل مساعد مدير عام مراقبة العمليات وتميز الأعمال منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهرين شريطة حضور غالبية أعضاء اللجنة على الأقل بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه. وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

واللجنة مسؤولة عن أمور المتابعة، وهي تقوم بمراجعة دورية لخدمات البنك التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة التعاملات والحرص على تنفيذ الإجراءات والتعديلات وضمان الكفاءة التشغيلية والإشراف على الموافقة والمنشآت والمشاريع وتطبيق المبادرات الخاصة بمركزية الإدارة. وتعمل اللجنة كذلك على التنسيق بين جميع الأنشطة التشغيلية وفقاً لرؤية QNB ورسالتها وخطط أعمالها، كما تُعدّ برنامجاً دورياً لإعادة الهيكلة بهدف دعم التحسين المستمر للعمليات والخدمات. كما ترتب اللجنة إدارة المشاريع ذات الصلة حسب الأولوية وتدير المصالح العقارية لمجموعة QNB إلى جانب الإشراف على الخطط التوسعية لشبكة الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي التابعة للمجموعة. وتضع اللجنة أيضاً إجراءات الأمن والسلامة ضمن المجموعة وتراقب تطبيقها.

عقدت اللجنة **ثلاثة** اجتماعات خلال عام ٢٠٢٠

### ١١.٢.٦ لجنة الموارد البشرية للمجموعة

يرأس اللجنة المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة إلى جانب مدير عام دائرة الموارد البشرية للمجموعة بصفته نائباً للرئيس. وتضم اللجنة في عضويتها مدراء عموم كل من دائرة الخدمات المصرفية للأفراد للمجموعة، ودائرة الأعمال الدولية للمجموعة، ورئيس الاستراتيجيات للمجموعة، والمدير العام المساعد لاستراتيجية الموارد البشرية والتكامل، والمدير العام المساعد لخدمات الموارد البشرية، والمدير التنفيذي لتكامل الموارد البشرية الدولية والذي يشغل أيضاً منصب أمين سر اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر شريطة حضور غالبية أعضائها بمن فيهم رئيس اللجنة أو نائبه، وتُتخذ القرارات بأغلبية الحاضرين، ويكون صوت الرئيس مرجحاً في حال تعادل الأصوات.

وتتولى اللجنة جميع شؤون الموارد البشرية ضمن المجموعة، بما في ذلك تنظيم القوى العاملة، والتوظيف، وتقييم الأداء، والترقيات، والإجراءات التأديبية، والتعويضات، ومراجعة المزايا الوظيفية. كما تقوم اللجنة بإدارة الأداء الشامل وتطويره، وإطلاق مبادرات التعلم والتطوير، ومكافأة وتكريم الموظفين وتطبيق مقترحاتهم وتراجع اللجنة أيضاً سياسات الموارد البشرية دورياً، وتوصي بإجراء التغييرات عند الضرورة، وتتابع تحقيق أهداف برنامج التقطير.

عقدت اللجنة **اجتماعين** خلال عام ٢٠٢٠

## ٧. إدارة المخاطر

إن الحفاظ على سمعة مجموعة QNB واستمرار الربحية يعتمد على قدرة مجموعة البنك في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر على جميع المستويات، ونتيجة لذلك، فقد أصبح لدى المجموعة إطار قوي لإدارة المخاطر وهيكل للحوكمة يضمن التوازن الحاسم بين المخاطر والمكافآت، وتحتل إدارة المخاطر ضمن مجموعة QNB محور التركيز الرئيسي على جميع مستويات البنك.

وتبنى مجموعة QNB نهجاً مركزياً لإدارة المخاطر مشفوعاً بالخبرات والمعرفة المحلية والدولية التي تضمن وجود حوكمة وإدارة للمخاطر استباقية على مستوى البنك والمجموعة ككل حيث تُعدّ المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أعمال QNB وعملية اتخاذ القرار.

يتم الحد من المخاطر في أنشطة QNB باستخدام عدة آليات محددة لتقييم المخاطر والتحكم بها، ويعود الفضل في نجاح إدارة المخاطر في مجموعة QNB إلى قدرة الإدارة في التركيز على المهام والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الإدارة واللجان المختلفة والإدارة التنفيذية والمديرين والموظفين. وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً مهماً بالنسبة لمجموعة QNB لضمان استمرار تحقيق الربحية، علماً بأن كل موظف في المجموعة مسؤول عن التعامل مع المخاطر المحتملة عند القيام بواجباته. ومجلس الإدارة مسؤول في نهاية المطاف عن مراقبة المخاطر في مجموعة QNB من خلال تقييمها والإشراف عليها من خلال لجنة المخاطر التابعة له بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي للمجموعة، ولجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية، ولجنة الائتمان للمجموعة، ولجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

ومن مسؤوليات المجلس أيضاً الإشراف الكامل على مخاطر الائتمان والسوق والعمليات وغيرها من المخاطر في مجموعة QNB حيث حدّد مجلس الإدارة أهداف وإطار عمل سياسة إدارة المخاطر في المجموعة لرصد جميع المخاطر من خلال لجنة المخاطر التابعة له والتي هي مسؤولة عن اعتماد استراتيجية إدارة المخاطر للمجموعة ككل بناء على الأهداف والآليات التي حدّدها المجلس. وتتولى دائرة المخاطر للمجموعة، برئاسة رئيس المخاطر للمجموعة تطبيق هذه الاستراتيجية في حين تتولى لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية اتخاذ القرارات التنفيذية ذات العلاقة. وتهدف استراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر إلى تحديد كافة المخاطر وتقييمها ورصدها على مستوى المجموعة والإبلاغ عنها إلى المستوى الإداري الملائم لاتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.

ويتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة للإشراف على استراتيجية المخاطر وتطبيق المبادئ والأطر والسياسات ذات الصلة. ويتضمن ذلك وضع قيود ملائمة على المنتجات ووجهة الإصدار والموقع الجغرافي وأجل الاستحقاق. ومع ذلك، يتولى عدد من الإدارات المستقلة والمنفصلة مسؤولية إدارة ومراقبة مخاطر معينة، وبناءً على ذلك، تتولى إدارة الخزينة وإدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مجموعة QNB المسؤولية عن التزام المجموعة بقيود التداول المفروضة من قبل مجلس الإدارة. وتُرفع لذلك الغرض تقارير تفصيلية شهرية إلى لجنة الموجودات والمطلوبات للمجموعة.

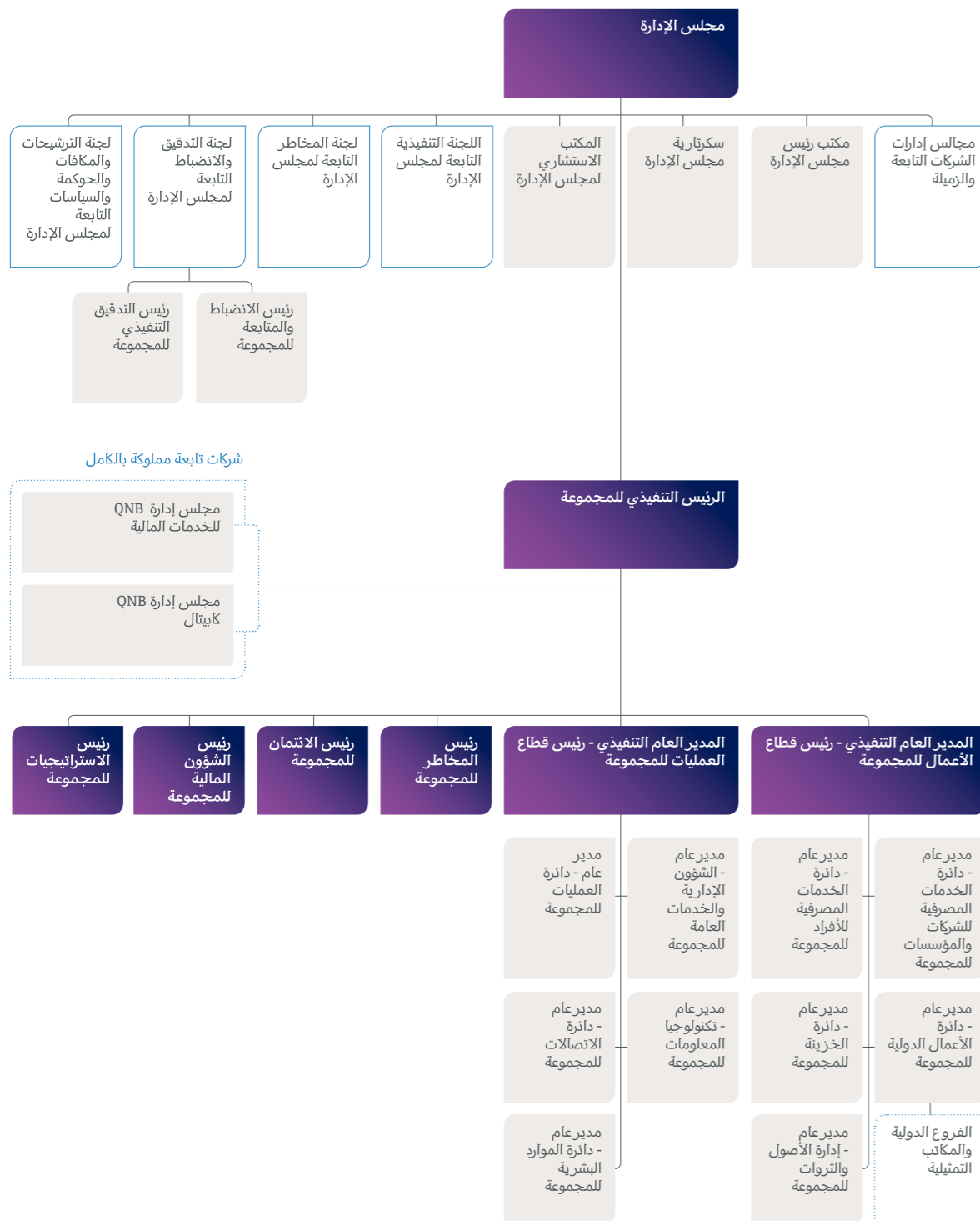
وتعتبر عملية الرقابة المستقلة على المخاطر جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لمجموعة QNB وهي تتضمن إجراءات عمليات مراجعة وتقييم مستقلة للمخاطر بشكل عام مثل المتغيرات التي قد تنشأ في البيئة التشريعية والتنظيمية والتكنولوجية والأعمال. ويتم ذلك من خلال وظيفتين مستقلتين هما التدقيق الداخلي ومراقبة الانضباط (الالتزام)، حيث تقوم إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة بتقييم المخاطر بشكل عام ومدى كفاية السياسات والإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية للحد من المخاطر، في حين تتولى إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة تقييم مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والمتطلبات التنظيمية وبرامج العقوبات الدولية ومتطلبات مكافحة الجرائم المالية وحماية البيانات وتقييم ضوابط الرقابة الداخلية على التقارير المالية وغيرها من القضايا ذات الصلة. وترفع تقارير التدقيق الداخلي والانضباط إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة وإلى الرئيس التنفيذي للمجموعة، بالإضافة إلى حضور كل من رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة ورئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة كافة اجتماعات لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية كمرافقين أساسيين.

وتعتبر لجنة المخاطر للمجموعة التابعة للإدارة التنفيذية أعلى سلطة تنفيذية مخوّلة بالتعامل مع مختلف أوجه المخاطر على مستوى المجموعة. وتتولى دائرة المخاطر للمجموعة مهمة صياغة استراتيجية إدارة المخاطر ومراجعتها، وتحديد سياسات إدارة المخاطر، وتقييم أنشطة إدارة المخاطر والآليات الرقابية، وتقييم وتحديد مخاطر العمليات والائتمان والسوق والاستراتيجيات في المجموعة، وتلك المتعلقة بالجوانب القانونية وبسمعة المجموعة بشكل يومي. كما تضمن تنفيذ الخطط التشغيلية لمراقبة وإدارة هذه المخاطر، وكذلك مراجعة ورصد حالات الإحتيال والخسائر التشغيلية، والإشراف على النزاعات القضائية الأخرى على كافة مستويات مجموعة البنك.

## ٨. الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB وخطة التعاقب الوظيفي

### ٨.١ الهيكل التنظيمي

#### الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB





### ٢.٨ خطة التعاقب الوظيفي

كجزء من مشروع الحوكمة للشركات، يحرص مجلس الإدارة على تحديث الهيكل التنظيمي للبنك كلما اقتضت الحاجة لتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويدعم تطبيقات الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية في مختلف المستويات الإدارية وكذلك من أجل تلبية المتطلبات الإشرافية وليغطي احتياجات وخطط البنك المستقبلية في التوسع الداخلي والخارجي، وتطوير الخدمات المالية والمصرفية محلياً وخارجياً. وقد تم تنفيذ العديد من التغييرات والتحسينات على الهياكل التنظيمية في مجالي الأعمال والدعم في عام ٢٠٢٠ ومن العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا التحرك السريع نجد توسع الأعمال التجارية الدولية وحاجة هذه الكيانات أن تتماشى مع مبادئ مجموعة البنك.

وتستمر مجموعة QNB بمواصلة تنفيذ برنامج دعم تعاقب القيادات عن طريق مجموعة من التدريبات الفصلية المنتظمة على مدار السنة من أجل تحديد التعاقب الوظيفي، ومراجعة وتحديث حالة القائمة والتركيز على الجهود المبذولة لتطوير موظفي البنك، ويتم مراجعة هذا الإجراء بشكل ربع سنوي، وهو يساعد على تحديد المواهب القيادية وزيارة تأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وأكثر تعقيداً والتي يمكن أن تدعم نمو الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية.

### ٣.٨ تدريب وتنمية القيادات المستقبلية

تفرض مجموعة QNB دورات تدريبية إلزامية على نطاق البنك للموظفين في قطر مرتبطة بطريقة فهم السياسات والإجراءات، والتعاميم والنماذج الصادرة عن المجموعة، بالإضافة إلى تفسير طريقة استعمال الخدمات المقدمة والفهم السليم لكافة الموارد التي يتم نشرها من قبل الإدارة.

وتستمر مجموعة QNB في تقديم برنامج التطوير القيادي (LDP) وبرنامج التطوير الإداري (MDP) لمدراء المستويات الوسطى والمشرفين وفرق القيادة في قطر والفروع الدولية بالتعاون مع المؤسسات العالمية الشهيرة.

## ٩. نظام الرقابة الداخلية

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن نظام الرقابة الداخلية في مجموعة QNB، حيث تم وضع سياسات خاصة وإرشادات وضوابط تشمل كافة عمليات المجموعة، ووضع حدود فاصلة للمسؤولية والأداء لمراقبة العمليات وتطبيق الصلاحيات وعمليات التفويض لتنفيذ العمليات اليومية. كما يتم صياغة سياسات واضحة للتحقق من الفصل بين المهام علاوةً على تعزيز وجود الرقابة الثنائية في مجال العمليات البنكية، وتُعتبر الإدارة التنفيذية للبنك الجهة المسؤولة عن الرقابة العامة على هذه الأنظمة بالإشراف والتعاون مع مدراء عموم الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري الفروع المحلية والخارجية، حيث أن مسؤولية تطبيق نظام رقابة فعال على مستوى البنك هي مسؤولية مباشرة لكل موظف في المجموعة.

كما تقوم لجنة التدقيق والانضباط، التابعة لمجلس الإدارة، بمراجعة إطار عمليات الرقابة الداخلية وتقييم النظم الداخلية دورياً عبر تقييم العمليات التي تنفذها إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة، فضلاً عن عمليات المراجعة التي يجريها المدققون الخارجيون. ويتم إبلاغ مجلس الإدارة بصورة ربع سنوية بالقضايا الرقابية ومنها إدارة المخاطر بحيث يتم التأكد من كفاية ضوابط الرقابة الداخلية الفعالة على مستوى المجموعة استناداً إلى توصيات ونصائح لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة، بناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة. وبالتالي يتأكد مجلس الإدارة من توفر العناصر الفاعلة للرقابة الداخلية الصحيحة بالبنك حيث تعزز كل من إدارة التدقيق الداخلي للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة إرساء دعائم هذا النظام.

تضمن عملية الرقابة الداخلية السليمة فعالية جميع أنشطة البنك، وتحافظ على معلومات موثوقة للإدارة المالية، وتدعم الامتثال. كما أنها تحافظ على الجدوى المالية للبنك وتحقق أهدافه المحددة. في ضوء ذلك، تحتفظ مجموعة QNB بميثاق رقابة داخلية مفصل يحدد بوضوح مكونات الضوابط الداخلية والمسؤوليات ذات الصلة على مستوى المجموعة. يأخذ الميثاق في الاعتبار أطر ومعايير الرقابة الداخلية المقبولة عالمياً الصادرة عن بازل، لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي (COSO)، ومعهد المدققين الداخليين. علاوة على ذلك، استخدم QNB نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الصادر عن لجنة COSO لبناء البنية التحتية للرقابة الداخلية للبنك والتي تتكون من عدد من السياسات والإجراءات والأدوار المسندة والمسؤوليات.

وفقاً للمادة (٤) من نظام حوكمة الشركات والكيانات المدرجة في السوق الرئيسية الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، يجب أن يتضمن تقرير حوكمة الشركات الإفصاح عن أوجه الخلل في تطبيق نظام الرقابة الداخلية، كياً أو جزئياً، أو مواطن الضعف في تطبيقه، والإفصاح عن حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر على الأداء المالي للشركة، والإجراءات التي اتبعتها الشركة في معالجة حالات الإخفاق.

بناءً على ذلك، قامت إدارة مجموعة QNB خلال العام ٢٠٢٠ بتقييم تصميم وفعالية إجراءات ضوابط الرقابة الداخلية على التقرير المالية لمجموعة البنك. وقد استعرضت الإدارة نتائج التقييم وتم رفعها إلى لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة التابعة لمجلس الإدارة. بناءً على هذا التقييم، خلُصت الإدارة في البيان الذي تم نشره بجانب تقرير تأكيد مراقب الحسابات المعقول في التقرير السنوي للبنك، إلى أنه تم تصميم ضوابط الرقابة الداخلية على التقارير المالية لمجموعة QNB بشكل مناسب وأنها تعمل بفعالية كما في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠

### ١.٩ 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 هذه الإدارة مسؤولية تحديد مواطن فشل أنظمة وعمليات المجموعة ومواطن الضعف فيها ورفع تقارير عنها بهدف تعزيز الرقابة وتقليل المخاطر في أنشطتها. وتغطي عمليات الإدارة أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية لأنشطة المجموعة

من خلال تغطية متخصصة للتحقق من وتقييم المخاطر وكفاءة وفعالية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والالتزام بقواعد وآليات الرقابة الموضوعة من قبل الإدارة، والتأكد من الالتزام بكافة الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، وصحة ومصداقية المعلومات التي يتم توفيرها للإدارة. وترفع الإدارة تقاريرها إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة.

وتحدّد لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة مكافآت إدارة التدقيق الداخلي، ما يعزز موضوعيتها واستقلاليتها. كما تُعيّن اللجنة رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والذي يرفع بدوره التقارير مباشرة إلى اللجنة والرئيس التنفيذي للمجموعة. نسقت الإدارة مع إدارة الشؤون المالية للمجموعة وإدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة والمدققين الخارجيين لضمان اعتماد النتائج الفصلية في مواعدها وفقاً للمتطلبات الرقابية.

واعتمدت إدارة التدقيق الداخلي الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) التابع لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين (IIA) وكذلك توصيات لجنة بازل والمعايير الرئيسية الأخرى. ويتألف فريق إدارة التدقيق الداخلي من الأفراد ذوي الخبرة من المؤسسات المالية الرائدة وشركات التدقيق في جميع أنحاء العالم. ويمتلك أكثر من ٦٠٪ من موظفي إدارة التدقيق الداخلي مؤهلات مهنية وشهادات مهنية معترف بها عالمياً. ويخضع أعضاء الفريق إلى التطوير المهني المستمر والتوعية والتدريب. ويلتزم برنامج إدارة التدقيق الداخلي بضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي لزياده كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي وتطوير قدراته على تحليل البيانات وتقنيات الاستقراء لكي تتمكن من تحديد القضايا الهيكلية وتنفيذ عمليات مراجعة فعالة.

وتشارك الإدارة في لجان مشاريع تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والمناقصات بصفة مراقب ولا يحق لها التصويت بغرض تحقيق قيمة مضافة مع ضمان الاستقلالية. كما تشارك بفاعلية في مداوات لجنة مخاطر المجموعة بصفة مراقب وتقوم بتحديث تحليل مخاطر العمل كلما اقتضت الحاجة. ووفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين وتوجيهاته الإلزامية في مسائل التأكيد والمشورة، وانطلاقاً من منهاج التدقيق الداخلي للمجموعة، راجعت الإدارة خلال عام ٢٠٢٠ عدداً من السياسات والإجراءات والتعاميم والاتفاقيات القانونية والأعمال والعمليات الجديدة واقترحت باستمرار إضافات قيّمة تتعلق بالجوانب السياقية والقانونية والمالية والرقابية دون المساس بحقها في تدقيق هذه الأنظمة أو العمليات لاحقاً.

وتساعد إدارة التدقيق الداخلي مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة في القيام بمسؤولياتهم بفعالية من أجل خدمة المصلحة العليا للمساهمين. ويرأس إدارة التدقيق الداخلي رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة الذي يقدم تقاريره إلى لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. ولغرض الوفاء بدورها في قدراتها المهنية، فإن إدارة التدقيق الداخلي مخولة بالوصول الكامل وغير المقيد إلى أي من سجلات المجموعة ووثائقها وأنظمتها وممتلكاتها وموظفيها، بما في ذلك الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

وقد تم تعزيز ميثاق وسياسة إدارة التدقيق الداخلي لتتوافق مع المعايير المعتمدة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومواكبة توسع أعمال المجموعة، وتوفير الرقابة الكافية على الشركات التابعة للمجموعة.

### ٢.٩ إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة

إدارة الانضباط والمتابعة في مجموعة QNB إدارة مستقلة تتمثل مسؤولياتها الرئيسية في مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على الالتزام بالقوانين والمتطلبات الرقابية والتشريعات التي تخضع لها مجموعة البنك وبالتالي التحكم والحد من مخاطر عدم الالتزام. وتتميز الإدارة بمكانة مهمة داخل المجموعة من خلال ميثاق رسمي وسياسة محدثة يتم الموافقة عليها من قبل لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة ويتم اعتمادها من مجلس الإدارة، حيث تقوم إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بتطبيقها وتنفيذها وتبذل مساعيها من خلال الآليات المناسبة لتمكين رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أداء مسؤولياته بطريقة فعالة.

تقوم الإدارة، على أساس استباقي، بتحديد وتقييم ومراقبة أوجه مخاطر عدم الالتزام المرتبطة بأعمال البنك بما في ذلك مخاطر العقوبات القانونية والخسائر التشريعية والمالية أو الضرر بسمعة المجموعة نتيجة عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة، وميثاق السلوك المهني، ومعايير الممارسات الجيدة.

كما تقوم إدارة الانضباط والمتابعة بدراسة طرق قياس مخاطر عدم الالتزام من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) وعمليات التقييم الذاتي للانضباط واستخدام هذه المعلومات لتعزيز عملية تقييم مخاطر عدم الالتزام، كما تقوم بتقييم مدى ملائمة أدلة إجراءات العمل الخاصة بالمجموعة، ومتابعة أي أوجه قصور يتم ملاحظتها، وتقوم عند الضرورة بوضع مقترحات التعديلات. كما وضعت إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة برنامج متطور لمراقبة واختبار التزام المجموعة للمتطلبات التشريعية والتنظيمية والذي يتم من خلاله إجراء اختبار امتثال كافة أنشطة المجموعة للمتطلبات التنظيمية وبشكل نموذجي، ويقوم رئيس إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة دورياً بإبلاغ الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة بالقضايا والمسائل الجوهرية المرتبطة بالالتزام.

ولتمكين إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من أداء مهامها ومسؤولياتها بكل كفاءة، فقد تم منحها صلاحية التعامل مع كافة قضايا الانضباط في أنشطة البنك وأعطيت صلاحيات غير مقيدة للوصول إلى معلومات وسجلات الموظفين وعمليات المجموعة في دولة قطر وخارجها كما أعطيت الحق لإجراء التحقيقات بخصوص أية تجاوزات محتملة. ويتم تنفيذ مسؤوليات إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة من خلال تنفيذ خطط العمل السنوية والاستراتيجية التي تحدد أطر عمل وأنشطت ومجالات الإنضباط.

وتوافق لجنة التدقيق والالضباط للمجموعة على الخطط السنوية، حيث تُنفَّذ وفق ميثاق الانضباط وسياساته وإجراءاته. وترفع الإدارة التقارير بصورة دورية إلى لجنة التدقيق والالضباط التابعة لمجلس الإدارة وإلى الرئيس التنفيذي للمجموعة بشأن قضايا الانضباط والتجاوزات والإجراءات التصحيحية المتخذة بهذا الشأن.

وتضمن إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة الإبلاغ السليم لجميع السلطات الرقابية عند الاقتضاء، وتقوم بالتبليغ عن أي أنشطة مشبوهة إلى وحدة المعلومات المالية "FIU" في الوقت المناسب؛ بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات التنظيمية للحصول على المزيد من التوضيح بشأن المتطلبات التنظيمية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

ترتكز استراتيجية إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة على الإدارة الفاعلة لوظيفة الانضباط من أجل توطيد المكانة التنافسية للمجموعة وبناء الثقة مع جميع المستثمرين وأصحاب المصالح. وحيث أن دمج وظيفة الانضباط في الإدارة اليومية لأعمال المجموعة والتخطيط الاستراتيجي يعطي مجموعة QNB ميزة تنافسية عالية. وتساعد عملية تعزيز وظيفة الانضباط لدى مجموعة QNB على حماية سمعتها، وتحقيق انخفاض تكلفة رأس المال وخفض التكاليف وتقليل المخاطر والملاحقة القضائية والعقوبات.

كما تشارك إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة بنشاط في مداولات لجنة إدارة المخاطر للمجموعة كمراقب وتقوم بتحديد تحليل مخاطر الأعمال عند الاقتضاء. وتعمل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة باستمرار على تطوير وتعزيز وظيفة الانضباط داخل مجموعة QNB تماشياً مع المتطلبات التشريعية والتي تساهم في الحفاظ على بيئة عمل وممارسات صحية.

وتحرص إدارة الانضباط والمتابعة على تطبيق الكفاءة المهنية والعناية الواجبة، من أجل الحفاظ على المعرفة والمهارة المهنية ولضمان حصول موظفي الإدارة على الرعاية المهنية المتخصصة والعمل بجد وفقاً للمعايير الفنية والمهنية المطبقة عند تقديم الخدمات المهنية والنصح والإرشاد لإدارات البنك المختلفة. وفي هذا الصدد؛ تتولى إدارة الانضباط والمتابعة الإشراف على مخطط الدورات التدريبية المتخصصة لجميع موظفيها، حيث شرعت في تدريبهم على شهادة (CAAMS) و(CISI) – شهادة هيئة قطر للأسواق المالية.

وتعتبر الدورات والشهادات التي تم إطلاقها بمثابة القيمة المضافة على عملية تطوير وتأهيل موظفي الإدارة ولها تأثير كبير على جودة العمل المنجز بالإضافة إلى ذلك تواصل إدارة الانضباط والمتابعة للمجموعة اعتماد برامج "تدريب المدربين" لموظفي الإدارة لتمكن الموظفين من الحصول على أفضل المهارات والمعرفة والتي تساهم في تطوير نوعية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي مجموعة البنك.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم فرض أي غرامة على البنك من قبل أي جهة رقابية خلال عام ٢٠٢٠

### ١.١٠ المدقق الخارجي

وفقاً لقانون الشركات التجاري رقم ١١ لسنة ٢٠١٥ المادة رقم (١٤١) والتزاماً بتعليمات مصرف قطر المركزي السارية حتى تاريخه، تُعين الجمعية العامة للبنك مدققاً خارجياً لمدة لسنة مالية واحدة بناء على توصية ترفعها لجنة التدقيق والالضباط التابعة لمجلس الإدارة، كما تتولى الجمعية العامة تقدير أتعابه.

قام البنك بتعيين (KPMG) مُدققاً خارجياً لمجموعة QNB عن سنة ٢٠٢٠، وذلك وفقاً لتعليمات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية. وتصدر مجموعة QNB مناقصة عامة لاختيار مُدققٍ خارجي معتمد للسنة المالية. وبناءً على التقييم الفني، تُقدّم لجنة المشتريات المركزية توصيتها إلى لجنة التدقيق والالضباط التابعة لمجلس إدارة المجموعة بشأن تعيين المدقق الخارجي الجديد الذي يخضع لموافقة مصرف قطر المركزي والجمعية العامة للبنك.

يقوم المدققون الخارجيون بإبلاغ مجلس الإدارة خطياً عن أي مخاطر قد يتعرض لها البنك أو يتوقع أن يتعرض لها، وعن جميع المخالفات فور تحديدها، وكذلك إرسال نسخة من هذا الإشعار إلى هيئة قطر للأسواق المالية وفقاً للمادة رقم (٢٤) من نظام الحوكمة الصادر عن الهيئة. للمدقق الخارجي الحق في دعوة الجمعية العامة للانعقاد وفقاً لأحكام القانون في هذا الشأن، بشرط إبلاغ هيئة قطر للأسواق المالية بذلك.

ويحضر المدققون الخارجيون اجتماعات الجمعية العامة لعرض تقريرهم والإجابة على أسئلة المساهمين. واستناداً إلى تعليمات مصرف قطر المركزي، ووفقاً للمعايير الدولية، يقوم المدقق الخارجي بمراجعة البيانات المالية بشكل ربع سنوي وتدقيقها بشكل سنوي وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات ذات الصلة. ويقدم المدقق الخارجي تقاريره إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة بالإضافة إلى إرسال نسخة إلى هيئة قطر للأسواق المالية بما يتماشى مع متطلباتها.

### ١.١ تصنيفات مجموعة QNB

خلال ٢٠٢٠، حافظت وكالات ستاندرد أند بورن، وكايبیتال إنتيليجنز، وموديز على التصنيف الائتماني لمجموعة QNB والذي يُعتبر من بين الأعلى في المنطقة، ويوضح الجدول التالي تصنيف المجموعة من جانب أهم وكالات التصنيف العالمية:

مجموعة QNB	فيتش	أنتيليجنز كايپیتال	ستاندرد آند بورز	موديز
على المدى الطويل	A+	AA-	A	Aa3
على المدى القصير	F1	A1+	A-1	P-1

### ١.٢ رأس المال والأسهم

بلغ رأس مال البنك المصدر والمدفوع بأكمله ٩,٢٣٦,٤٢٨,٥٧٠ ريال قطري موزعاً على ٩,٢٣٦,٤٢٨,٥٧٠ سهم عادي، قيمة كل سهم منها ريال قطري واحد. منذ تأسيس البنك عام ١٩٦٤، ظلّت هيكليّة ملكيته مستقرة مع امتلاك جهاز قطر للاستثمار، الذراع الاستثماري لدولة قطر، بنسبة ٥٠% بينما يمتلك القطاع الخاص نسبة ٥٠% المتبقية، بحيث لا يجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري باستثناء جهاز قطر للاستثمار والهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية أن يمتلك في أي وقت أكثر من (٥%) من أسهم البنك، بغير طريق الميراث أو الوصية. وجميع الأسهم المصدرة من نفس الفئة تحمل حقوقاً متساوية.

ويعتبر ذلك من أبرز السمات التي وضعت للحد من سيطرة الأكثرية على الأقلية من المساهمين، وتعكس تشكيلة المجلس هيكل الملكية، إذ أن خمسة أعضاء من أصل عشرة بما في ذلك رئيس المجلس يمثلون جهاز قطر للاستثمار، أما الأعضاء الخمسة الآخرين فهم من القطاع الخاص وينتخبهم المساهمون في اجتماع الجمعية العامة.

### ١.٣ حقوق المساهمين

ممارسات حوكمة الشركات داخل QNB تحمي حقوق المساهمين وتضمن المعاملة العادلة لهم دون تمييز بما في ذلك المساهمين الذي يمثلون أقلية. تحتفظ مجموعة QNB بقنوات اتصال مفتوحة وشفافة مع المساهمين وتشر المعلومات للمستثمرين والأطراف المعنية بانتظام عبر موقعها الإلكتروني وكذلك عبر وسائل الإعلام المتعددة. وقد قام البنك بتطوير نسخة حديثة على موقعه الإلكتروني تقدم تقارير مفصلة إلى المساهمين عن حوكمة البنك والبيانات المالية ومعلومات أخرى مهمة حول الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

كما يقوم فريق عمل متخصص يشمل المدير العام – رئيس الشؤون المالية، والمدير العام المساعد للتحليل الاقتصادي والمالي والأبحاث بتزويد المحللين والمساهمين بأخر المستجدات عن أنشطة المجموعة. كما يشير النظام الأساسي لمجموعة QNB إلى أن كافة الأسهم تتمتع بحقوق متساوية بلا تمييز في ملكية موجودات البنك وفي الأرباح وحضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت تطبيقاً لمبدأ صوت واحد للسهم الواحد.

ووفقاً لقانون الشركات التجارية، يشير النظام الأساسي أيضاً إلى أن الجمعية العامة يتعين عليها أن تعقد اجتماعاً عادياً واحداً في غضون أربعة أشهر من نهاية السنة المالية. ويجوز لمجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة لعقد اجتماع عادي متى رأى ذلك أو بناءً على طلب المدقق الخارجي أو مساهمين يحوزون على عُشر رأس المال على الأقل.

أما الدعوى لعقد اجتماع استثنائي للجمعية فسيلتزم توجيه طلب خطي إلى رئيس مجلس الإدارة من عدد من المساهمين يحوزون على (٢٥%) من رأس مال البنك على الأقل. ويتم الإخطار عن الاجتماع وجدول الأعمال قبل موعده بموجب قانون

الشركات والنظام الأساسي للبنك. ويُنشر الإعلان على موقع البنك، ويُرسل التقرير السنوي والقوائم المالية إلى المساهمين قبل ١٥ يوماً على الأقل من تاريخ الاجتماع السنوي بغرض إتاحة الفرص لهم لمناقشة أداء البنك مع رئيس مجلس الإدارة وبقية أعضاء المجلس.

ويجوز بحث أي اقتراح يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال. كما يجوز أن يقدم الاقتراح خلال الجمعية العامة عدّد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عُشر عدد الأسهم. ويمكن للمساهمين استخدام حق التصويت في الجمعية العامة شخصياً أو تفويض مساهمين آخرين للتصويت نيابةً عنهم.

ويقدم مجلس الإدارة مقترحاته لتوزيع الأرباح إلى الجمعية العامة بناءً على أداء البنك ونتائج واستراتيجيته، وتختص الجمعية العامة بصلاحيّة تحديد وإقرار توزيع الأرباح السنوية على المساهمين وتحديد أليتها.

### ١.٤ الإفصاح والشفافية

يضمن إطار الحوكمة لدى مجموعة QNB وفي الوقت المطلوب الإفصاح الدقيق عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمجموعة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة البنك. وتتقيد مجموعة QNB بجميع متطلبات الإفصاح وتقوم بإصدار كافة التقارير المالية وتقارير التدقيق وسائر المعلومات بدقة وشفافية وتماشياً مع أفضل الممارسات الدولية، ومنها البيانات المالية وتقارير مصرف قطر المركزي والإفصاحات الخاصة ببورصة قطر.

وتُعتبر المجموعة من أكبر المؤسسات المالية التي تنشر بياناتها المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتلتزم المجموعة بسياسة واضحة في عمليات الإفصاح، حيث أن تقرير الحوكمة المُقدّم لهيئة قطر للأسواق المالية ومصرف قطر المركزي يتضمن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة مع موجز يبين منصب كل عضو وعضويته في مجالس إدارات الشركات الأخرى (أنظر الملحق) وبما أنه لا يوجد مساهمون كبار أو مسيطرون باستثناء جهاز قطر للاستثمار الذي يمتلك (٥٠%) من رأس مال البنك، فلا توجد أي تفاصيل إضافية يستوجب الإفصاح عنها فيما يخص كبار المساهمين. ولهذا الغرض، وتماشيا مع تعليمات مصرف قطر المركزي الصادرة خلال ٢٠١٦ بشأن حدود الملكية والقيود المفروضة على المؤسسات المالية، تم إصدار سياسة خاصة للكشف عن تجاوز الملكية في رأس مال البنك ورصد عمليات تصويت المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة.

وتؤكد مجموعة QNB بأن جميع البيانات المُقدّمة في هذا الشأن هي معلومات دقيقة وصحيحة وغير مُضللة. كما أن جميع التقارير المالية السنوية للمجموعة مطابقة للمعايير الدولية للتقارير المالية ومتطلباتها وتعليمات مصرف قطر المركزي، حيث يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة إلى حصولهم على كافة المعلومات الضرورية، وإلى إجراء التدقيق وفق معايير التدقيق الدولية.



وتطرقت المادة (٢٨) من نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية إلى الجوانب الخاصة بتضارب المصالح بضرورة الإفصاح عن تداول أعضاء المجلس في أسهم الشركة وبأوراقها المالية الأخرى باعتبارهم مطلعين من الداخل على الأمور الجوهرية التي تؤثر على أسعار أسهم البنك قبل الإفصاح عنها، حيث تقوم بورصة قطر بالإفصاح يومياً عن تداول المطلعين عن طريق تقرير التداول الذي يحدد حجم التداول (بيعا/وشرء) على أسهم البنك.

## ١٥. تضارب المصالح وتداولات المطلعين من الداخل

تعتمد مجموعة QNB سياسة داخلية خاصة بتعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول موظفي البنك بأسهمه بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالعطاءات والمناقصات والاستعانة بمصادر خارجية بموجب قانون الشركات التجارية ووفق تعليمات مصرف قطر المركزي بهذا الشأن. وبحسب هذه السياسة، فإن جميع موظفي البنك ملزمين بالإفصاح دورياً عن تداولاتهم بأسهم البنك وأي مصالح مشتركة قائمة بينهم مع أي أطراف أخرى لها علاقة مباشرة مع البنك.

أكد مجلس الإدارة أنه لم يكن على علم بوجود أي حالة تضارب في المصالح أو حالة تضارب مصالح محتملة فيما يتعلق بمجموعة QNB خلال العام ٢٠٢٠.

وبالإشارة إلى المادة (٤-١٠) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، تقوم الإدارة القانونية للمجموعة بالتعامل مع جميع النزاعات والقضايا التي يكون البنك طرفاً فيها. ويتم الإبلاغ عن هذه الحالات مع آخر التحديثات بانتظام إلى لجنة إدارة مخاطر للمجموعة ولجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة للاطلاع واتخاذ القرار المناسب في شأنها. ويقوم مدقق الحسابات الخارجي أيضاً، كجزء من نطاقه التنظيمي، بمراجعة جميع قضايا المنازعات والدعاوى القضائية من أجل تقييمها تقييماً سليماً واقترحا ما يلزم بشأنها.

وتطبيقا للمادة (٢٥) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية، فإن لدى مجموعة QNB سياسة واضحة للتعامل مع الشائعات التي يتم الكشف عنها من قبل أطراف ثالثة وبشكل عام أي شيء قد يضر بسمعة البنك. وتنص هذه السياسة على معالجة وتصعيد الشائعات على أساس كل حالة على حدة بالنظر إلى مصدرها وتأثيرها المتوقع وما إذا كانت أية قضية يتم تداولها أمام المحاكم أو الجهات القضائية المختصة.

### ١٦. معالجة شكاوى العملاء

تمثل شكاوى العملاء أحد أهم مصادر تطوير العمل في المجموعة حيث يتم الاستفادة منها بشكل إيجابي، كما أن العميل هو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والنجاح. وتؤمن مجموعة QNB بأن العميل هو عماد لبقائها واستمرارها ونجاحها، ولذلك أصبح وجود إدارة لقياس مستوى رضا العملاء ومتابعة شكاوهم من الأهداف الرئيسية للإدارة التنفيذية للبنك. وفي ظل التطور الحاصل في التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة مع العملاء وبغرض تعزيز وتطوير الشفافية مع الأطراف المعنية، وضعت

مجموعة QNB الأطر اللازمة لإنشاء وحدة متخصصة بمراقبة جودة الخدمات وإدارة شكاوى العملاء.

### ١٧. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تسعى مجموعة QNB بشكل مستمر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر شبكتها، خصوصاً في البلدان النامية وذات الاقتصاد الناشئ. من خلال الخدمات التي تقدمها المجموعة، يتم مساعدة الأفراد والشركات على تحقيق طموحتهم والهدف من ذلك هو رفع المستوى المعيشي ومساعدة المجتمعات المحلية على نطاق واسع.

مع أكثر من ٨٠ جنسية مختلفة تعمل معا في أكثر من ٣١ دولة، تفتخر مجموعة QNB وتحترم بعمق تنوعها. حيث تعمل في جو من الاحترام والعدم المتبادل وتشارك نفس القيم التي تحدد نهجها في العمل. ولعله لهذا السبب ينتاب فريق العمل في مجموعة البنك شعور قوي ومستمر بالانتماء بدرجة عالية من الانخراط.

وأصلت مجموعة QNB في تحقيق أهدافها السامية فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي والدولي لهذا العام من خلال دعم العديد من المبادرات التي من شأنها أن تساهم في دفع عجلة التنمية داخل الدول الناشطة ضمنها. بالإضافة إلى الأحداث التي تحتضنها والتي تعكس توجهاتها وتسلط الضوء على أعمالها في مختلف المجالات التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية لدى المجموعة لاسيما الأعمال التي تقدمها المجموعة في الدول الأخرى من خلال فروعها ومكاتبها التمثيلية المتواجدة في الخارج.

وتضع المجموعة المسؤولية الاجتماعية في مقدمة ركانزها بنشر الوعي الاجتماعي بين الأفراد، كثقافة من شأنها أن تعزز الترابط بين الجميع وتعكس توجهاتها والتزامها أمام المجتمع المحلي والدولي والأهداف الاجتماعية والثقافة التي تتطلع إليها.

وتتجلى رؤية مجموعة QNB في مختلف المجالات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

**الفنون والثقافة:** الفنون والثقافة هي الوسيلة التي يتجلى من خلالها تراث الأمة. كما أنها تساعد على ترسيخ التقاليد الماضية في الأجيال القادمة.

**الشؤون الاقتصادية والدولية:** الاستضافة والمشاركة في المؤتمرات وتقاسم أنشطة المعرفة في الشؤون الاقتصادية والدولية يساعد على تنوع مصادر الدخل الوطني، في قطر وفي الاقتصادات الناشئة – ويمثل طموحاً أساسياً.

**الصحة والبيئة:** البنية التحتية والخدمات الصحية أساسية لرفاهية الإنسان – مع احترام البيئة.

**الشؤون الاجتماعية والإنسانية:** من خلال تعزيز روح العمل التطوعي، تساعد مجموعة QNB على خلق مجتمعات موحدة أكثر انسجاما.

**دعم الفعاليات الرياضية المحلية والدولية:** المشاركة في الأحداث الرياضية هي السمة المميزة للتقدم ووسيلة لتحقيق مجتمعات صحية وحيوية.

**الشباب والتعليم:** التعليم وكيفية إعطاء المجتمعات فرص المشاركة لشبابها هي حجر الزاوية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

تفاصيل المبادرات الرئيسية والأحداث التي ترعاها / تقودها مجموعة QNB والمذكورة أعلاه تم ذكرها في القسم الثاني من هذا التقرير

تتمن مجموعة QNB وتلتزم بمتطلبات قانون هيئة قطر للأسواق المالية رقم ١٣ لعام ٢٠٠٨ (المعدل بقانون رقم ٨ لعام ٢٠١١) الذي يقتضي مساهمة الشركات بنسبة لا تقل عن ٢,٥% من مداخيلها لرعاية فعاليات وأنشطة خيرية، اجتماعية، إنسانية ورياضية. ويفصح البنك عن هذه المساهمات في التقرير السنوي والبيانات المالية. علماً بأنه يتم صرف هذه المساهمات بعد موافقة الجمعية العامة. وعليه فان مجموعة البنك ملتزمة بتعليمات المادة (٣٩) من نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية.

### ١٨. إضاءات على ممارسات الحوكمة - استجابة QNB لكوفيد-١٩

يستعرض هذا القسم من التقرير منهجية مجموعة QNB وتبنيها لأفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات، الأمز الذي يوضح الطريقة التي أدت إلى تطوير هذا النهج وتعزيز إطار عمل البنك الخاص بحوكمة الشركات خلال عام ٢٠٢٠. حيث يهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على المبادرات الرئيسية لحوكمة الشركات في مجموعة QNB والتي برزت معالمها في مجالات الانضباط والرقابة الداخلية.

خلال العام ٢٠٢٠، شكل وباء كوفيد -١٩ تحديات استثنائية نظراً لحجم ونطاق تأثيره، وأيضاً بسبب الصعوبات التي من الواجب أن تتم خلالها إدارة العمليات المرتبطة بالأعمال بكفاءة.

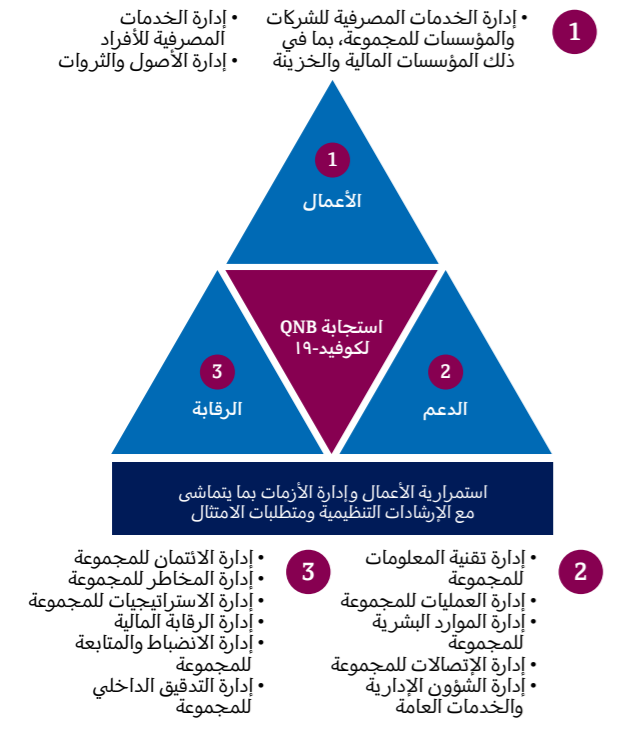
ووفقاً لرؤيتها الاستراتيجية لتصبح أحد المؤسسات المالية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا، قامت مجموعة QNB باتخاذ خطوات في عام ٢٠٢٠ لحماية وتعزيز إطار الحوكمة وهيكّل إدارة المخاطر والأداء المالي وممارسات الاستثمار ومبادرات الاستدامة. ومن منطلق إدراكه لتغيرات البيئة الحالية التي تأثرت بجائحة كوفيد -١٩، اتخذ QNB الخطوات المناسبة بما يتماشى مع التزام المجموعة بالريادة في عدة مجالات، على رأسها قيمة العلامة التجارية وقوة الأداء المالي وجودة الأصول، إلى جانب ضمان النمو المستمر لحصة المجموعة في السوق.

وفي جميع أنحاء البنك، تم تعديل أو استيعاب عدد من العمليات المرتبطة بالأعمال والدعم والتشغيل والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الجوانب التي لم تشهد بالضرورة تغييراً ولكن ظلت تتعرض لمستويات كبيرة من الضغط نتيجةً للوضع الجديد.

وقد أدرك مجلس إدارة QNB وإدارته التنفيذية حقيقة أن المجموعة ككل يجب أن تكون سباقة وأن تركز على احتمال تعرض QNB لمخاطر متزايدة بسبب العمليات المتأثرة بكوفيد-١٩ وبيئات الرقابة الجديدة. وقد تتخذ هذه المخاطر أشكالاً متعددة، بما في ذلك الأحداث المدفوعة بعوامل داخلية، مثل خروقات أمن البيانات والاحتيال الداخلي ومخاطر السلوك أو تنفيذ العمليات، والأحداث المدفوعة بعوامل خارجية، كالهجمات الإلكترونية أو عمليات انتحال الهوية. وتدرک مجموعة QNB أيضاً أن الوضع الحالي هو بمثابة اختبار غير مسبق لعملائها ولجهات التنظيمية والمؤسسات الأخرى.

لقد سلّطت الأقسام السابقة من تقرير الحوكمة لعام ٢٠٢٠ الضوء على مختلف الأنشطة والمبادرات المحددة التي تقوم بها مختلف إدارات المجموعة. ويسلط هذا القسم الضوء على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة بطريقة منسقة ووفقاً لتوجيهات فريق استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات، حيث تم تنفيذ تدابير استجابة على مستوى المجموعة شملت كافة الإدارات. وتم بعد ذلك تقديم الدعم والتوجيه المناسبين إلى الكيانات التابعة للبنك في الخارج. وخلال فترة الأزمة، تصدى QNB بفعالية للتحديات الناتجة عن كوفيد-١٩ من خلال التنسيق الفعال بين إدارات الأعمال والرقابة والدعم كما هو موضح في الرسم البياني أدناه.

**تدابير الاستجابة لكوفيد-١٩ المنفذة على مستوى مجموعة QNB بمشاركة جميع الإدارات**



يوضح الرسم البياني أعلاه الترابط بين إدارات مجموعة QNB في التعامل مع تداعيات كوفيد-١٩. وقد أدركت مجموعة QNB أنه من خلال تنفيذ تدابير استجابة على مستوى المجموعة شملت جميع وظائف الأعمال والرقابة والدعم، سيكون البنك أكثر استعداداً لمواجهة المخاطر الناتجة عن هذا الوضع. وبغية الحفاظ على الاتساق والتوافق مع الرؤية طويلة الأمد على الرغم من الوضع





## ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة:

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
<b>سعادة السيد علي شريف العمادي</b> رئيس مجلس الإدارة	عُيّن سعادته رئيساً لمجلس إدارة مجموعة QNB منذ عام ٢٠١٣. ويشغل سعادته حالياً منصب وزير المالية، وعضو وأمين عام المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، ورئيس مجلس إدارة مركز قطر للمال، ورئيس المجلس التنفيذي للخطوط الجوية القطرية، وعضو اللجنة العليا للمشاريع والإرث. كما يشغل سعادته أيضاً منصب نائب رئيس مجلس إدارة جهاز قطر للاستثمار، وعضو مجلس إدارة قطر للبترول. ويتمتع سعادته بخبرة طويلة في القطاع المصرفي تمتد لأكثر من ٢٨ عاماً وترقى في المناصب العليا إلى أن تولى منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة QNB خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣. تحوّلت مجموعة QNB تحت قيادته إلى أكبر مؤسسة مالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأكثرها ربحية، وأحرزت أعلى التصنيفات الائتمانية. بدأ سعادته مساره الوظيفي في إدارة الرقابة المصرفية في مصرف قطر المركزي.
<b>سعادة الشيخ فهد بن فيصل بن ثاني آل ثاني</b> نائب رئيس مجلس الإدارة	عُيّن سعادته وانتخب نائباً لرئيس مجلس الإدارة في مطلع العالم ٢٠١٩، عُيّن رئيساً للجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سعادته حالياً منصب وزير الدولة، وقد شغل سابقاً عدّة مناصب عليا منها نائب محافظ مصرف قطر المركزي ورئيس اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال خلال الفترة الممتدة منذ عام ٢٠٠١ ولغاية عام ٢٠١٨، بالإضافة إلى نائب رئيس مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية.
<b>سعادة الشيخ عبد الرحمن بن سعود بن فهد آل ثاني</b> عضو مجلس الإدارة	أُنتخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠١٦، وعُيّن عضواً في لجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سعادته حالياً منصب وزير الدولة، وعضوية كل من منتدى الفكر العربي في عمان والمجلس الاستشاري لدى مركز الدراسات العربية المعاصرة بجامعة جورج تاون في واشنطن. وقد شغل سعادته سابقاً منصب رئيس الديوان الأميري. ويشغل سعادته أيضاً رئاسة الاتحاد القطري لرياضة ذوي الاحتياجات الخاصة، وعضو في مجلس إدارة كل من شركة قطر للتأمين وشركة قطر للملاحة.
<b>سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني</b> عضو مجلس الإدارة	عُيّن سعادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، ورئيساً للجنة التنفيذية التابعة لمجلس الإدارة، وعضواً في لجنة الترشيحات والمكافآت والسياسات التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سعادته حالياً منصب مدير السياسات المالية بوزارة المالية في دولة قطر وعضو مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية.

## ملحق (١) السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة:

اسم العضو	ملخص السيرة الذاتية
<b>السيد علي حسين علي السادة</b> عضو مجلس الإدارة	أُنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ١٩٩٨، وعُيّن عضواً في كل من لجنة المخاطر واللجنة التنفيذية التابعتين لمجلس الإدارة. كما يشغل سيادته حالياً منصب نائب رئيس مجلس إدارة وعضو مؤسس في دار ثروات للاستثمار ومؤسس الشركة القطرية السورية للاستثمار والتطوير، وعضواً في مجلس إدارة كل من شركة دلالة للوساطة والاستثمار القابضة وعضو مجلس إدارة مؤسس في شركة الصفوة للخدمات المالية، وعضو مجلس إدارة والمدير العام لشركة الرويس للعقارات والاستثمارات.
<b>السيد بدر عبد الله درويش فخرو</b> عضو مجلس الإدارة	أُنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠١، وعُيّن عضواً في كل من لجنة المخاطر واللجنة التنفيذية التابعتين لمجلس الإدارة. كما يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة الدروييش القابضة، وعضوية مجلس إدارة كل من هيئة التعليم العالي، وغرفة تجارة وصناعة قطر، بالإضافة إلى كونه رئيس كل من مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون الخليجي ولجنة الشؤون الداخلية والخارجية بغرفة تجارة وصناعة قطر
<b>سعادة السيد فهد محمد فهد بوزوير</b> عضو مجلس الإدارة	أُنتخب سعادته عضواً في مجلس الإدارة عام ٢٠٠١، وعُيّن سعادته رئيساً للجنة الترشيحات والمكافآت والحوكمة والسياسات التابعة لمجلس الإدارة، كما يشغل سعادته حالياً عضوية مجلس الشورى ورئيساً لمجلس إدارة مجموعة بوزوير القابضة.
<b>السيد منصور إبراهيم آل محمود</b> عضو مجلس الإدارة	عُيّن سيادته عضواً في مجلس الإدارة منذ عام ٢٠٠٤، ورئيساً للجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سيادته حالياً منصب الرئيس التنفيذي لجهاز قطر للاستثمار ونائب رئيس مجلس إدارة بورصة قطر، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من شركة الديار القطرية ومؤسسة الدوحة للأفلام. كما يشغل سيادته أيضاً منصب المستشار الخاص لسعادته رئيس مجلس أمناء متاحف قطر
<b>السيد عبد الرحمن محمد يوسف جولو</b> عضو مجلس الإدارة	عُيّن سيادته عضواً في مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٩، وعُيّن عضواً في لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سيادته حالياً منصب مدير السياسات المالية بوزارة المالية في دولة قطر وعضو مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية.
<b>السيد عادل حسن حسن الملا الجفيري</b> عضو مجلس الإدارة	أُنتخب سيادته عضواً في مجلس الإدارة في مطلع العام ٢٠١٩، وعُيّن عضواً في لجنة التدقيق والانضباط التابعة لمجلس الإدارة. كما يشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة شركة حسن بن حسن الملا وأولاده للتجارة ومديراً عاماً لها. ويعمل سيادته لدى وزارة الصحة العامة منذ عام ١٩٩٢.

## ملحق (٢) السيرة الذاتية لأعضاء الإدارة التنفيذية:

الاسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
<b>عبد الله مبارك آل خليفة</b> الرئيس التنفيذي للمجموعة	تم تعيين السيد عبدالله آل خليفة كرئيس تنفيذي للمجموعة في نوفمبر ٢٠١٨، وقد تولى سيادته قبل ذلك منصب المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة، حيث انضم سيادته إلى البنك في سنة ١٩٩٦ ولديه ما يقارب من ٢٤ سنة من الخبرة المصرفية المتنوعة. <p>علاوة على ذلك يشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس إدارة كل من QNB كابيتال، QNB سويسرا، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من شركة اتصالات قطر "أوريدو"، وماستركارد الشرق الأوسط (دبي). كما حصل سيادته على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة شرق واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>
<b>علي راشد المهندي</b> المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع العمليات للمجموعة	انضم السيد علي راشد المهندي للمجموعة QNB في عام ١٩٩٦، ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي - رئيس قطاع العمليات، وقد عمل سابقاً مديراً عاماً للخدمات المصرفية للأفراد ومديراً عاماً لتكنولوجيا المعلومات. ويشغل سيادته حالياً منصب رئيس مجلس إدارة QNB تونس، ونائب رئيس مجلس إدارة QNB الأهلي (مصر)، ونائب رئيس مجلس إدارة البنك التجاري الدولي (دبي)، بالإضافة إلى كونه عضو مجلس إدارة QNB كابيتال، ولديه ما يقارب من ٢٤ عاماً من الخبرة في القطاع المالي. وحصل سيادته على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة قطر.
<b>يوسف محمود النعمة</b> المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال للمجموعة	انضم السيد يوسف النعمة إلى مجموعة QNB في عام ٢٠٠٥، ويشغل حالياً منصب المدير العام التنفيذي – رئيس قطاع الأعمال بالوكالة. وقد شغل قبل انضمامه إلى QNB عدّة مناصب في شركات مالية داخل دولة قطر، ولديه ما يقارب من ١٦ عاماً من الخبرة في مجال المؤسسات المالية. كما يشغل سيادته حالياً منصب نائب رئيس مجلس إدارة مصرف المنصور (العراق)، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة كل من QNB كابيتال، QNB Finansbank (تركيا)، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل (الأردن). وقد حصل السيد يوسف النعمة على شهادة البكالوريوس في إدارة الطيران من معهد فلوريدا التقني في الولايات المتحدة الأمريكية، وشهادة دبلوم في إدارة الأعمال من جامعة جلامورجان في ويلز.
<b>رمزي مرعي</b> رئيس الشؤون المالية للمجموعة	أنضم السيد رمزي مرعي إلى مجموعة QNB في عام ١٩٩٧ قادماً من بنك الأردن، ويشغل حالياً منصب رئيس الشؤون المالية للمجموعة. وللسيد رمزي ما يقارب من ٢٨ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي. ويشغل سيادته حالياً عضوية مجلس إدارة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، QNB Finansbank (تركيا)، وQNB كابيتال. وقد حصل السيد رمزي على شهادة المحاسبين القانونيين في ولاية كاليفورنيا عام ١٩٨٩، ودرجة الماجستير في المحاسبة من جامعة ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية.
<b>فاطمة عبدالله السويدي</b> رئيس المخاطر للمجموعة	انضمت الفاضلة فاطمة السويدي إلى مجموعة QNB في عام ٢٠٠٠، وتشغل حالياً منصب رئيس المخاطر للمجموعة، وقد شغلت سابقاً منصب مساعد المدير العام لإدارة مخاطر الائتمان، ولديها ما يقارب من ٢٠ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي. وتشغل سيادتها حالياً عضوية مجلس إدارة كل من QNB Finansbank (تركيا)، وQNB تونس. وقد حصلت سيادتها على شهادة البكالوريوس في المحاسبة، ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة قطر، ودرجة الماجستير في إدارة المخاطر من جامعة نيويورك، ودرجة الدكتوراه في القانون من جامعة حمد بن خليفة. وتعمل حالياً على إتمام رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة غرونوبل في فرنسا حول موضوع " الابتكار في الأعمال المصرفية والأسواق المالية" الذي يُركّز على العملات المُشفّرة.
<b>فريدة علي أبو الفتح</b> رئيس الائتمان للمجموعة	انضمت السيدة فريدة أبو الفتح إلى مجموعة QNB في عام ١٩٩٦، وتشغل حالياً منصب رئيس الائتمان للمجموعة، ونائب رئيس لجنة الائتمان للمجموعة منذ عام ٢٠١٠، ولديها ما يقارب من ٢٧ عاماً من الخبرة المصرفية. وتشغل سيادتها حالياً منصب رئيس مجلس المفوضين في QNB إندونيسيا، ونائب رئيس مجلس إدارة QNB للخدمات المالية، بالإضافة إلى عضوية مجلس إدارة البنك التجاري الدولي (دبي). وقد حصلت سيادتها على شهادة البكالوريوس من جامعة قطر ودرجة الماجستير من كلية مانشستر لإدارة الأعمال.

## ملحق (٢) السيرة الذاتية لأعضاء الإدارة التنفيذية:

الاسم والمنصب	ملخص السيرة الذاتية
<b>كريستيان آيشنر</b> رئيس الاستراتيجيات للمجموعة	انضم السيد كريستيان آيشنر إلى مجموعة QNB في عام ٢٠٠٩، ويشغل حالياً منصب رئيس الاستراتيجيات للمجموعة. عمل السيد آيشنر قبل انضمامه إلى QNB في مجال الاستشارات الاستراتيجية المتعلقة بالخدمات المالية. استهل السيد آيشنر عمله في ألمانيا والبلدان الناطقة باللغة الألمانية في أوروبا قبل أن ينتقل إلى الشرق الأوسط في عام ٢٠٠٦ حيث عمل في دولة مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط. ويتمتع السيد آيشنر ما يقارب من ٢١ عاماً من الخبرة المهنية، وهو حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كولونيا – ألمانيا.
<b>خالد جمال الدين</b> رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة	انضم السيد خالد جمال الدين إلى مجموعة QNB في عام ٢٠١٤، ويشغل حالياً منصب رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة، ويمتلك لسيادته ما يقارب من ٣٢ عاماً من الخبرة المصرفية في البنوك الرائدة في المنطقة. وتولى السيد جمال الدين قبل انضمامه إلى QNB منصب المدير العام – رئيس التدقيق الداخلي لمصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، ومنصب المدير العام – رئيس التدقيق الداخلي لبنك الخليج في الكويت. وسبق للسيد خالد جمال الدين العمل مع QNB لمدة ١١ عاماً في عدّة مناصب في التدقيق الداخلي وفي رئاسة إدارة الانضباط. وقد عمل أيضاً مدقق في إدارة الرقابة المصرفية في البنك المركزي المصري، وهو حاصل على شهادة محاسب قانوني معتمد (CPA) من ولاية كولورادو، وشهادة محقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE)، وشهادة اختصاصي معتمد في مكافحة غسل الأموال (CAMS)، وعلى ماجستير إدارة الأعمال في المالية الدولية، وعلى شهادة دبلوم في إدارة المخاطر .
<b>صالح نوفل</b> رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة	انضم السيد صالح نوفل إلى مجموعة QNB في عام ٢٠٠٣، ويشغل حالياً منصب رئيس الانضباط والمتابعة للمجموعة، ويمتلك سيادته ما يقارب من ٣٢ عاماً من الخبرة في القطاع المصرفي والتخصص في مجالات الانضباط والتدقيق. عمل السيد صالح نوفل قبل انضمامه إلى QNB لدى كل من البنك العربي، والبنك الأهلي الأردني، ومكتب العالم العربي لتدقيق الحسابات، والشركة الأردنية للمحاسبة العامة. حصل سيادته على شهادة البكالوريوس في التجارة، وهو أيضاً حاصل على شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA)، وشهادة محقق معتمد في قضايا الاحتيال (CFE)، ومسؤول انضباط معتمد (CCO)، وحاصل على دبلوم مهني متخصص في التدقيق والمحاسبة، وهو أيضاً عضو في رابطة الخبراء المعتمدين لعمليات الاحتيال (ACFE)، ورابطة الاختصاصيين المعتمدين في مكافحة غسل الاموال (ACAMS)، ومعهد المدققين الداخليين (IIA) بالإضافة إلى عضويته في لجنة مكافحة الجرائم المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA FCCG) بالشراكة مع اتحاد المصارف العربية.



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

البند	الوصف	الإفصاح
١	ملكية الأسهم	١,١ توزيع الملكية بحسب الجنسية
		٢,١ توزيع الملكية بحسب عدد المساهمين
		٣,١ ملكية الحكومة
		٤,١ المساهمين الرئيسيين (١٠%) فأكثر
		٥,١ المساهمين المالكين لنسبة (٥%) فأكثر
		١,٢ تفصيل دقيق لوظائف المجلس
		٢,٢ أنواع المعاملات الجوهرية التي تحتاج لموافقة المجلس
		٣,٢ أعضاء المجلس
		٤,٢ أعضاء المجلس مستقلين / غير تنفيذيين
		٥,٢ أعضاء المجلس تنفيذيين / غير تنفيذيين
٢	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	ملكية أعضاء المجلس من الأسهم (حتى ٢٠٢٠/١١/٣٠)
		٦,٢ السيد عادل حسن الملا الجفيري
		السيد علي حسين علي السادة
		سعادة السيد فهد محمد فهد بوزوير
		السيد بدر عبدالله درويش فخرو
		٧,٢ ما يقوم به المجلس لإرشاد الأعضاء الجدد
		٨,٢ نظام انتخاب الأعضاء
		٩,٢ تداول المطلعين
		١٠,٢ ترتيبات لإنهاء العضوية
		١١,٢ عدد وتواريخ اجتماعات المجلس
		١٢,٢ سجل حضور الأعضاء في الاجتماعات
		١٣,٢ سياسة البنك المتعلقة بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
		١٤,٢ كبار المسؤولين الرئيسيين
		١٥,٢ ملكية كبار المسؤولين الرئيسيين من أسهم البنك
		١٦,٢ لائحة المبادئ الأخلاقية للأعمال التجارية

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

البند	الوصف	الإفصاح
٣	لجان مجلس الإدارة	١,٣ اللجان المنبثقة عن المجلس
		٢,٣ حضور أعضاء اللجان
		٣,٣ إجمالي مكافآت الأعضاء
		٤,٣ أعمال اللجنة وأية أمور هامة
٤	حوكمة البنك	١,٤ قسم مستقل ضمن التقرير السنوي
		٢,٤ الإشارة إلى دليل حوكمة البنك
٥	مدققي الحسابات	١,٥ رسوم التدقيق
		٢,٥ رسوم أخرى
		٣,٥ أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين
٦	إفصاحات أخرى	١,٦ معاملات الأطراف ذوي العلاقة
		٢,٦ وسائل الاتصال مع المساهمين والمستثمرين
		٣,٦ إدارة المخاطر
		٤,٦ مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية
		٥,٦ البيانات المالية
		٦,٦ الميزانية العمومية
		٧,٦ قائمة الدخل
		٨,٦ قائمة التدفق النقدي
		٩,٦ قائمة التغيرات في حقوق المساهمين
		١٠,٦ شهادة مراقب الحسابات
		١١,٦ بيان مسؤوليات أعضاء المجلس
		١٢,٦ وصف الخطوات لضمان استقلالية القرارات
		١٣,٦ تقييم دور المجلس

### ملحق (٤) تقرير التأكيد المستقل المحدود لمراقب الحسابات السادة KPMG

إلى السادة المساهمين في بنك قطر الوطني (ش.م.ع.ق.)

تقرير حول الالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة متضمنة نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية

وفقاً للمادة ٢٤ من نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية ("النظام") الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية ("هيئة قطر") كُفِّنا مجلس إدارة بنك قطر الوطني (ش.م.ع.ق.) ("البنك") للقيام بمهمة تأكيد محدود على تقييم مجلس الإدارة لما إذا كان لدى البنك الإجراءات الكفيلة للالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة والالتزام بأحكام النظام كما في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠.

#### مسؤوليات مجلس الإدارة

يتحمل مجلس إدارة البنك مسؤولية إعداد تقرير حوكمة الشركات الذي يغطي الحد الأدنى من متطلبات المادة ٤ من النظام.

قدّم مجلس الإدارة "تقريره حول الالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة متضمنة النظام " ("البيان")، الذي تمت مشاركته مع كي بي إم جي في ١٢ يناير ٢٠٢١، والذي أرفق كجزء من تقرير حوكمة الشركات.

تتضمن هذه المسؤولية صياغة وتطبيق والحفاظ على الرقابة الداخلية ذات الصلة بإعداد وعرض البيان الخالي من الأخطاء الجوهرية بصورة عادلة.

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من تلقي الإدارة والموظفين المشاركين في إعداد البيان للتدريب المناسب وعن تحديث الأنظمة بصورة مناسبة، وأن أي تغييرات في التقارير لجميع وحدات الأعمال الهامة.

ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية عن الالتزام بكافة التشريعات والقوانين التي تنطبق على أنشطته.

#### مسؤولياتنا

مسؤولياتنا هي فحص البيان الذي أعده البنك وإصدار تقرير عنه يتضمن نتيجة تأكيد مستقل محدود استناداً إلى الإثباتات التي حصلنا عليها. قمنا بأداء مهمتنا وفقاً للمعيار الدولي لعمليات التأكد رقم ٣٠٠٠، "عمليات التأكيد بخلاف عمليات وتدقيق أو مراجعة المعلومات المالية التاريخية"، الصادر عن المجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكيد. يتطلب هذا المعايير التخطيط للإجراءات وأدائها للحصول على مستوى ذي معنى من التأكيد حول ما إذا كان البيان معروض بصورة عادلة، من جميع الجوانب الجوهرية، وفقاً للنظام، كأساس لنتيجة التأكيد المحدود التي توصلنا إليها. نطبق المعيار الدولي لضوابط الجودة رقم

١، وبناء عليه نحتفظ بنظام شامل لضبط الجودة متضمناً السياسات والإجراءات الموثقة بخصوص الالتزام بالمتطلبات الأخلاقية والمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

التزمنا بمتطلبات الاستقلالية والمتطلبات الأخلاقية الأخرى الصادرة عن مجلس معايير السلوك الأخلاقي الدولية للمحاسبين "قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين (متضمنا المعايير الدولية للاستقلالية)"(قواعد السلوك الأخلاقي)، المبنية على أساس المبادئ الأساسية للنزاهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والسرية والسلوك المهني.

تعتمد الإجراءات المختارة على حكمنا المهني الذي يتضمن فهم لالتزام البنك بالنظام والظروف الأخرى للمهمة، ودراستنا للمجالات التي من المرجح أن تنشأ عنها أخطاء جوهرية.

وفي سبيل التوصل إلى فهم لأسلوب البنك للالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذا الصلة، والتزام البنك بالنظام والظروف الأخرى للمهمة، وضعنا في الاعتبار العملية المستخدمة لإعداد البيان بغرض صياغة إجراءات تأكيد مناسبة في ضوء تلك الظروف.

وتضمنت مهمتنا تقييم مدى ملاءمة الإجراءات المتبعة للالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة، وال التزام البنك بالنظام، وتقييم مدى ملاءمة السبل والسياسات والإجراءات والنماذج المستخدمة في إعداد البيان.

تختلف الإجراءات المتبعة في القيام بمهمة التأكد المحدود في طبيعتها وتوقيتها وبصورة أقل في مداها، عن مهمة التأكيد المعقول، وبناءً على ذلك، يقل مستوى التأكيد الذي تم التوصل إليه في مهمة التأكيد المحدود بشكل كبير عن التأكيد الذي يتم التوصل إليه لو تم إجراء مهمة تأكيد معقول.

إن إجراءات تأكيدنا المحدود لا تتضمن تقييم الأوجه النوعية لفعالية الإجراءات التي يطبقها مجلس الإدارة للالتزام بمتطلبات النظام.

تتضمن الإجراءات المتبعة في مراجعة البيان، على سبيل المثال لا الحصر، التالي:

- فحص التقييم الذي أجراه مجلس الإدارة للتحقق مما إذا كان لدى البنك الإجراءات الكفيلة للالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة متضمنة النظام؛
- فحص الإثباتات المؤيدة التي قدمها مجلس الإدارة للتحقق من التزام البنك بالنظام؛ و
- القيام بإجراءات إضافية عند الضرورة للتحقق من التزام البنك بالنظام (على سبيل المثال: مراجعة سياسات وإجراءات وممارسات حوكمة الشركات، وغيرها).

لم نقوم، كجزء من هذه المهمة، بأية إجراءات تدقيق أو مراجعة أو تحقيق من البيان أو السجلات الأساسية الخاصة به أو المصادر الأخرى التي تم استخراج البيان منها.

#### معلومات أخرى

تتكون المعلومات الأخرى من المعلومات التي ستدرج في التقرير السنوي للبنك و تقرير حوكمة الشركات السنوي اللذان من المتوقع إتاحتهما لنا بعد تاريخ هذا التقرير سيدرج البيان وتقرير التأكيد المحدود حوله في تقرير حوكمة الشركات السنوي. إذا توصلنا إلى وجود خطأ جوهري في التقرير السنوي و تقرير حوكمة الشركات السنوي عند اطلاعنا عليهما، فنحن مطالبون بإبلاغ الأمر لمجلس الإدارة.

#### خصائص البيان والقيود عليه

أعد البيان للوفاء بالاحتياجات العامة لمجموعة واسعة من المستخدمين، ومن ثم قد لا يتضمن كل وجه من أوجه المعلومات التي قد يعتبرها كل مستخدم فردي هامة في البيئة الخاصة به.

#### المعايير

معايير هذه المهمة هي تقييم أسلوب الالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة والالتزام بأحكام النظام.

#### النتائج

تشكلت النتيجة التي توصلنا إليها على أساس الأمور المبيّنة في هذا التقرير ورهناً بها.

نرى أن الدليل الذي حصلنا عليه كافٍ ومناسب لتكوين أساس للنتيجة التي توصلنا إليها.

وبناءً على نتائج إجراءات التأكيد المحدود التي أجريناها، لم يتبادر إلى علمنا ما يجعلنا نعتقد أن بيان مجلس الإدارة لم يعرض بصورة عادلة، من جميع الجوانب الجوهرية، أن لدى البنك الإجراءات الكفيلة للالتزام بقانون ولوائح هيئة قطر للأسواق المالية والتشريعات الأخرى ذات الصلة وأن البنك مُلتزم بأحكام النظام كما في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠.

#### القيود على استخدام التقرير

ينبغي ألا يعتبر تقريرنا مناسباً للاستخدام أو الاعتماد عليه من جانب أي طرف يرغب في ترتيب حقوق علينا بخلاف المساهمين في البنك وهيئة قطر للأسواق المالية لأي غرض وفي أي سياق. أي طرف غير المساهمين في البنك وهيئة قطر للأسواق المالية يحصل على تقريرنا أو نسخة منه، ويختار الاعتماد عليه (أو على أي جزء منه)، يقوم بذلك على مسؤوليته الشخصية. ولا نقبل أو نتحمل أي مسؤولية ونرفض أي التزام عن عملنا تجاه أي طرف آخر بخلاف المساهمين في البنك وهيئة قطر للأسواق المالية، أو عن تقرير التأكيد المحدود، أو النتائج التي توصلنا إليها.

أصدرنا تقريرنا للمساهمين في البنك ولهيئة قطر للأسواق المالية على أساس أنه لن يُنسخ أو يُشار إليه أو يُفصح عنه كياً (فيما عدا ما يتعلق بالأغراض الداخلية للبنك) أو جزئياً، دون الحصول على موافقتنا الخطية المسبقة.

١٤ يناير ٢٠٢١	جوبال بالاسوبرامانيام
الدوحة	كي بي إم جي
دولة قطر	سجل مراقبي الحسابات رقم ٢٥١
	بترخيص من هيئة قطر للأسواق المالية:
	مدقق خارجي، رخصة رقم ١٥٣٠١٢



تقرير الحوكمة  
السنوي - ٢٠٢٠

