

الباب الثانى

تعيين مراقبى حسابات البنوك

ومعايير وأسس مراجعة القوائم المالية للبنوك

والرقابة الداخلية ولجان المراجعة فى البنوك

- الفصل الأول: تعيين مراقبى حسابات البنوك ٢
- الفصل الثانى: إجراءات القيد فى سجل مراقبى حسابات البنوك بالبنك المركزى المصرى ٤
- الفصل الثالث: الرقابة الداخلية فى البنوك ٦
- الفصل الرابع: تعليمات حوكمة البنوك ٣٦

الفصل الأول

تعيين مراقبى حسابات البنوك

١- تقضى المادة (٨٣) من قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بما يلى:

(أ) مع عدم الإخلال بأحكام قانون الجهاز المركزى للمحاسبات، يتولى مراجعة حسابات البنك مراقبان للحسابات، يختارهما البنك من بين المقيدى فى سجل يعد لهذا الغرض بالتشاور بين البنك المركزى المصرى والجهاز المركزى للمحاسبات بالبنك المركزى المصرى.

(ب) ولا يجوز للمراقب الواحد أن يراجع حسابات أكثر من بنكين فى وقت واحد، وللبنك المركزى بعد التشاور مع الجهاز المركزى للمحاسبات رفع اسم مراقب الحسابات من السجل.

وعلى البنك أن يخطر البنك المركزى بتعيين مراقبى الحسابات خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تعيينهما. ولمحافظ البنك المركزى المصرى، للأسباب التى يراها، أن يعهد إلى مراقب حسابات ثالث للقيام بمهمة محددة، يتحمل البنك المركزى أتعابه.

٢- كما تقضى المادة (٦١) من ذات القانون بأنه يحظر على البنك تقديم تمويل أو مبالغ تحت الحساب أو تسهيلات ائتمانية أو ضمان من أى نوع لرئيس وأعضاء مجلس إدارته ومراقبى حساباته أو أزواجهم أو أولادهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية، أو لأية جهة يكون هؤلاء أو أزواجهم أو أولادهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية شركاء أو مساهمين فيها ولهم سيطرة فعلية عليها، أو أعضاء فى مجالس إدارتها بصفتهم الشخصية.

٣- يتم مزاوله مهنة المراجعة بالصفة الشخصية للمراقب ويحظر على المراقب أن يستعمل فى مزاوله المهنة إسماء لشخص معنوى أو لمكتب أو لمؤسسة للمحاسبة أو المراجعة (المادة الأولى من قانون مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١).

٤- إذا لم يكن للبنك فى أى وقت لأى سبب مراقب للحسابات، تعين على مجلس الإدارة اتخاذ إجراءات تعيين المراقب فوراً ويعرض ذلك على الجمعية العامة فى أول اجتماع لها. (مادة ١٠٣ من قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١).

٥- لا يجوز الجمع بين عمل المراقب والاشتراك فى تأسيس البنك أو عضوية مجلس إدارته أو الاشتغال بصفة دائمة بأى عمل فنى أو ادارى أو استشارى فيه (مادة ١٠٤ من قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١).

٦- وفيما يتعلق بمدة عمل مراقبى الحسابات تراعى الضوابط التالية^١:-

- قصر مدة مراقب الحسابات - الذى يعين باسمه كشخص طبيعى- للبنك الواحد على خمس سنوات كحد أقصى، وبحيث تنقضى فترة لا تقل عن ثلاث سنوات قبل إعادة تعيين المراقب لذات البنك. ويسرى ذلك اعتباراً من مراجعة القوائم المالية للسنة المالية التى تبدأ عام ٢٠٠٦.

- وإذا كان مراقبا حسابات البنك مكلفين بمراجعة القوائم المالية للبنك لمدة خمس سنوات أو أكثر يجوز استمرار تعيين أحدهما لسنة إضافية تنتهى بمراجعة القوائم المالية التى تبدأ عام ٢٠٠٧.

- أن يكون مراقبا حسابات البنك من مكاتبين للمراجعة، وذلك اعتباراً من مراجعة القوائم المالية للسنة المالية التى تبدأ عام ٢٠٠٧.

٧- أهمية تضمين تعاقدات البنوك مع مراقبى حساباتها ما يفيد الالتزام بأحكام قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد خاصة أحكام المادة (٨٤) من القانون المذكور المتعلقة بكيفية إعداد التقرير الذى يقدم إلى البنك المركزى عن مراجعة القوائم المالية للبنك، إضافة إلى الالتزام بمعايير مراجعة القوائم المالية للبنوك باعتبارها حدوداً دنياً.

٨- تقضى المادة (٨٥) من قانون البنك المركزى سالف الإشارة إليه، بأن يكون مراقب الحسابات مسؤولين عما يرد فى تقريرهما عن محفظة الائتمان والمخاطر الناتجة عن الائتمان والاستثمارات، وللجمعية العامة للبنك أن تطلب من الجهاز المركزى للمحاسبات التحقيق فى أى قصور فى التقارير المقدمة من مراقبى الحسابات.

وإذا ثبت تقصير مراقبى الحسابات فى القيام بالمهام الموكلة لهما والمحددة فى قانون مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة، جاز للجهاز أن يطلب من الجمعية العامة للبنك بعد أخذ رأى البنك المركزى تنحيتهما واتخاذ ما يلزم لمحاسبتهما عن تقصيرهما.

^١ كتاب قطاع الرقابة والإشراف الصادر بتاريخ ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٥ (قرار مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بتاريخ ١٣ سبتمبر ٢٠٠٥).

الفصل الثانى

إجراءات القيد فى سجل مراقبى حسابات البنوك

بالبنك المركزى المصرى

- ١- يتقدم مراقب الحسابات برغبته فى القيد بسجل مراقبى الحسابات بالبنك المركزى المصرى على نموذج (طلب قيد بسجل مراقبى حسابات البنوك من خارج النطاق الحكومى)، الذى يتضمن بيانات عن المراقب منها البيانات الشخصية والخبرة والحالة المهنية.
- ٢- يرفق بطلب القيد المستندات المؤيدة للبيانات الواردة به وإقرار بعدم مزاولة أى عمل آخر يتعارض مع قواعد وأصول المهنة المتعارف عليها وكذا إقرار بأنه لا يشغل منصب رئيس أو عضو مجلس إدارة أى من البنوك العاملة فى مصر أو شريكا لأى رئيس أو عضو مجلس إدارة أى من هذه البنوك فى ممارسة المهنة أو عضواً بمكتبه لمزاولة المهنة والتعهد بالإخطار عن أية تعديلات تطرأ على البيانات بطلب القيد فور حدوثها.
- ٣- تتولى لجنة على مستوى عال من البنك المركزى المصرى والجهاز المركزى للمحاسبات فحص طلبات القيد المقدمة من مراقبى الحسابات فى ضوء المعايير التالية:
 - أن يكون المراقب ممن له حق مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة المقيدى بالسجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية وفقاً لأحكام القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.
 - أن يكون من المقيدى بسجل مراقبى الحسابات ممن يزاولون المهنة من خارج النطاق الحكومى لدى الجهاز المركزى للمحاسبات.
 - أن يكون قد قضى فى مزاولة المهنة مدة لا تقل عن خمسة عشرة عاماً خارج النطاق الحكومى أو من الأعضاء السابقين بالجهاز المركزى للمحاسبات أو الوظائف النظيرة أو مدة لا تقل عن عشر سنوات للحاصلين على درجة دكتوراه فى المحاسبة والمراجعة وأعضاء جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية أو أعضاء الجمعيات المناظرة بالخارج.
 - أن يكون قد تولى مراجعة ثلاث شركات مساهمة على الأقل.
 - ألا يكون المراقب أو أحد شركائه أو أحد الأعضاء بمكتبه رئيساً أو عضواً بمجلس إدارة أحد البنوك العاملة فى مصر.

- أن يتناسب عدد ومستوى الأعضاء الفنيين المعاونين له بالمكتب ممن لهم حق مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة مع حجم أعمال البنك، وبحيث لا يقل عدد الأعضاء الفنيين المعاونين له عن ثلاثة أعضاء على الأقل ممن لهم حق مزاوله المهنة.
- ألا يخالف تعيين مراقب الحسابات أى من الأحكام المنصوص عليها فى مواد القوانين السارية فيما يتعلق بمراقبى الحسابات خاصة فيما يتعلق بعدم قيام مراقبى الحسابات بمراجعة حسابات أكثر من بنكين فى وقت واحد، وكذا عدم حصوله من البنك الذى يقوم بمراجعة حساباته على تمويل أو مبالغ تحت الحساب أو تسهيل ائتمانى أو ضمانات من أى نوع سواء لشخصه أو لزوجته أو لأولاده أو أقاربه حتى الدرجة الثانية، أو شركاء أو مساهمين فيها ولهم سيطرة فعلية عليها أو أعضاء فى مجالس إدارتها بصفتهم الشخصية تنفيذاً لحكم المادتين (٦١، ٨٣) من قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.
- ٤- تتخذ اللجنة توصياتها بقبول أو رفض طلب القيد، وترفع توصياتها إلى كل من محافظ البنك المركزى المصرى ورئيس الجهاز المركزى للمحاسبات لاعتمادها.
- ٥- يتم إخطار مراقب الحسابات - الذى تم الموافقة على قيد اسمه بالسجل - برقم وتاريخ القيد، كما يتم إخطار مراقب الحسابات - الذى لم يتم الموافقة على قيد اسمه بالسجل - بسبب رفض قيده، وكذلك يتم إخطار البنوك بأسماء مراقبى الحسابات الذين تم الموافقة على قيد أسمائهم بذلك السجل وأرقام قيدهم وذلك حتى يتسنى لها اختيار مراقبى حساباتها من بينهم.
- ٦- يتم إخطار الجهاز المركزى للمحاسبات بأرقام قيد مراقبى الحسابات الجدد الذين تم قيد أسمائهم بذلك السجل وتاريخ إخطار البنوك بأسمائهم.
- ٧- يقوم مراقب الحسابات باستيفاء استمارة تحديث بيانات وفقاً لنموذج (استمارة تحديث بيانات) بالدقة والوضوح الكافى، وموافاة الأمانة الفنية للجنة المشار إليها بها بصفة دورية خلال الفترة من أول يناير حتى آخر مارس من كل عام، على أنه فى حالة عدم موافاة الأمانة الفنية بالاستمارة المشار إليها خلال الفترة المذكورة يتم إعادة النظر فى قيد المحاسب المخالف بسجل مراقبى الحسابات بالبنك المركزى المصرى.

الفصل الثالث

الرقابة الداخلية فى البنوك

استكمالاً لجهود البنك المركزى المصرى لتطبيق أفضل الممارسات الدولية فى مجال نظم الرقابة الداخلية وإرساء مفهوم الحوكمة بالجهاز المصرفى، وإيماءً إلى ورقة المناقشة التى صدرت فى هذا الشأن.

قرر مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٩ أغسطس ٢٠١٤ الموافقة على التعليمات الرقابية الخاصة بتطوير نظم الرقابة الداخلية بالبنوك مع ضرورة مراعاة مايلى:

أولاً : تلتزم كافة البنوك العاملة فى مصر بتطبيق التعليمات المشار إليها بهدف الحفاظ على استقرار وسلامة الجهاز المصرفى المصرى ومواكبة لأفضل الممارسات الرقابية الدولية فى هذا الشأن، على أن يتم منح البنوك مهلة قدرها ستة أشهر لتوفيق أوضاعها مع تلك التعليمات.

ثانياً : تُعد هذه التعليمات مكملة لما هو مطبق بالفعل لدى البنوك وفى حالة وجود أى تعارض تكون هذه التعليمات هى الواجبة التطبيق.

ثالثاً : سيتم التحقق من مدى التزام البنوك بهذه التعليمات - كحد أدنى - من خلال قطاع الرقابة والإشراف ويجب على البنوك موافاة القطاع المذكور (إدارة الرقابة المكتبية) بخطة زمنية محددة التواريخ عن مدى الالتزام بها خلال فترة توفيق الأوضاع.

أولاً: الإطار العام

٣	١/١	المقدمة
٣	٢/١	مفهوم الرقابة الداخلية
٣	٣/١	أهداف الرقابة الداخلية
٤	٤/١	عناصر الرقابة الداخلية
٤	٥/١	مسئوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا
٤	١/٥/١	مسئوليات مجلس الإدارة
٦	٢/٥/١	مسئوليات الإدارة العليا
٦	٦/١	ثقافة الرقابة الداخلية
٧	٧/١	لجنة المراجعة
٧	٨/١	دور الإدارة القانونية في إطار الرقابة الداخلية
٨	١/٨/١	الإسناد الخارجي في الجوانب القانونية

ثانياً: وظائف الرقابة الداخلية

٩	١/٢	المراجعة الداخلية
١٠	١/١/٢	علاقة المراجعة الداخلية بالجهات الرقابية الخارجية
١٠	١/١/١/٢	البنك المركزي المصري
١٠	٢/١/١/٢	مراقبي الحسابات الخارجيين
١١	٢/١/٢	المراجعة على فروع ووحدات البنك بالخارج
١١	٣/١/٢	المراجعة علي مقدمي الخدمات الخارجيين- التعهيد (Outsourcing)
١٢	٢/٢	إدارة المخاطر والرقابة عليها
١٢	١/٢/٢	إدارة المخاطر
١٢	١/١/٢/٢	عناصر إدارة المخاطر
١٤	٢/١/٢/٢	المخاطر وسياسة المرتبات والمكافآت
١٤	٣/١/٢/٢	رئيس/مدير إدارة المخاطر
١٥	٢/٢/٢	الرقابة علي المخاطر
١٥	١/٢/٢/٢	الرقابة علي مخاطر الائتمان
١٦	٢/٢/٢/٢	الرقابة علي مخاطر السوق
١٨	٣/٢/٢/٢	الرقابة علي مخاطر التسوية

١٨	الرقابة علي مخاطر أسعار العائد	٤/٢/٢/٢
٢٠	الرقابة علي مخاطر السيولة	٥/٢/٢/٢
٢٢	الرقابة علي مخاطر التركيز	٦/٢/٢/٢
٢٢	الرقابة علي مخاطر التشغيل	٧/٢/٢/٢
٢٣	الالتزام	٣/٢

ثالثاً: نظم المعلومات والتقارير

٢٤	نظم المعلومات والاتصال	١/٣
٢٦	نظم التقارير	٢/٣

أولاً: الإطار العام

١/١ المقدمة

استكمالاً للجهود المبذولة من البنك المركزي المصري لتطوير نظم الرقابة الداخلية وإرساء مفهوم الحوكمة بالجهاز المصرفي ونظراً لأهمية أخذ كليهما في الاعتبار باعتبارهما جزءاً مكملاً للأنشطة اليومية بالبنوك، وبما يفتح المجال لتعريف أشمل للرقابة الداخلية تأسيساً على نوعية وحجم المخاطر المتعلقة بالعمليات وأهمية تطبيق إجراءات احترازية لمواجهةها، وبحيث يجعلها لا تنحصر فقط في المراجعة الداخلية بل يجب أن تمثل نظاماً شاملاً للرقابة الداخلية يخضع للتطوير والتقييم الدوري، فقد تم إعداد هذه التعليمات الرقابية بما يتفق مع أحكام قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ولائحته التنفيذية وتعديلاته بهدف دعم أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك المصرية، ولا تعتبر تلك التعليمات بديلاً عما هو مطبق بالبنوك بشأن الرقابة الداخلية، بل تعتبر مكملة لها، وفي حالة وجود أي تعارض تكون هذه التعليمات هي الواجبة التطبيق باعتبارها الحد الأدنى الواجب على البنوك الالتزام به، كما تعتبر هذه التعليمات والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي المصري في ٢٣ أغسطس ٢٠١١ بشأن حوكمة البنوك مكملتين لبعضهما البعض.

٢/١ مفهوم الرقابة الداخلية

هي العملية التي يتم بمقتضاها مراقبة ومراجعة كافة أنشطة وعمليات البنك بشكل مستمر من خلال كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا وجميع اللجان المشكلة بالبنك وكافة العاملين باعتبارهم جزء من منظومة الرقابة الداخلية بالبنك.

٣/١ أهداف الرقابة الداخلية

- التحقق من مدى كفاءة إدارة أنشطة وعمليات البنك بما يحقق الاستخدام الأمثل لموارده وإدارة أصوله بغرض تجنب الخسائر وتعظيم أرباحه.
- التحقق من مدى توافق أنشطة وعمليات البنك والتزامها بالقوانين والتعليمات الرقابية الواجب إتباعها، ومدى اتساقها مع السياسات والإجراءات واللوائح الداخلية بالبنك.
- التحقق من كفاءة وظيفة إدارة المخاطر وإتباع الإجراءات المناسبة للسيطرة على المخاطر والحد منها.

- التحقق من مدى فاعلية نظم إدارة المعلومات لدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومدى كفاية ودقة التقارير التي يتم إعدادها.

٤/١ عناصر الرقابة الداخلية

- يعد تكامل عناصر الرقابة الداخلية حجر الزاوية في نجاح تلك المنظومة لتحقيق أهدافها خاصة فيما يتعلق بحماية أصول البنك من المخاطر بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وذلك وفقا لما يلي:-
- فاعلية دور مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك.
 - تناسق وفاعلية وظائف الرقابة الداخلية (المراجعة الداخلية - إدارة المخاطر - الالتزام).
 - كفاية نظم الرقابة على المخاطر.
 - كفاءة نظم المعلومات وقنوات الاتصال بالبنك.
 - كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة لضمان تحقيق الرقابة الثنائية والفصل بين المهام.
 - مراجعة سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية وتقييم مدى صلاحيتها بصفة دورية، وضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الشأن.

٥/١ مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا

يقع علي عاتق مجلس الإدارة القيام بدور جوهري في عملية الرقابة الداخلية من حيث اعتماد هيكل تنظيمي بمسؤوليات محددة ليضمن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية قائم على أساس الفصل بين المهام وعدم تعارض المصالح واعتماد استراتيجيات وسياسات البنك بشكل يخدم العمل الرقابي، ويعاونه في تنفيذ ذلك الإدارة العليا للبنك مع إمكانية تفويض بعض مسؤولياته إلي أي من اللجان التابعة له.

١/٥/١ مسؤوليات مجلس الإدارة

- أ- اعتماد ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يجب أن تتضمن ما يلي:
- الأهداف الحالية والمستقبلية والأنشطة الرئيسية للبنك.
 - تحديد الحدود والصلاحيات والاستثناءات وحدود المخاطر المقبولة لكل نوع منها.
 - التحديد الدقيق لاتجاه المخاطر.
 - تحديد سياسة للتسعير.
 - وضع إجراءات لتحديد، وقياس، ورقابة، ومتابعة المخاطر المختلفة.
 - تحديد الأنشطة والقطاعات المستهدفة ومعايير المخاطر المقبولة المتعلقة بها.

■ وضع الإجراءات الكفيلة لمواجهة الظروف غير المواتية.

ب- اعتماد ومتابعة تفعيل وتحديث الهيكل التنظيمي للبنك^١ أخذاً في الاعتبار ما يلي:

■ شمول الهيكل التنظيمي لكافة إدارات البنك مع تحديد خطوط الاتصال لكل وظيفة بما يحقق حسن توزيع السلطات والمسئوليات ورفع التقارير بما يضمن الفصل بين المهام.

■ الإدراك الكامل للهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية (البنك وشركاته التابعة)، مع ضرورة تفهم كافة المخاطر القانونية والتشغيلية علي مستوى المجموعة لضمان الرقابة الفعالة.

■ التأكد من تطبيق مبدأ الرقابة الثنائية في كل نشاط.

ج- بالنسبة للعمليات أو الهياكل التنظيمية المعقدة التي يقوم بها أو يتعامل معها البنك،

يتعين أخذ ما يلي في الاعتبار لضمان فاعلية الرقابة عليها:

■ وجود آلية مركزية واضحة وموثقة لاعتماد تلك الهياكل والرقابة عليها وكذلك عند تكوين كيانات قانونية جديدة تابعة.

■ القدرة على توفير معلومات دقيقة تتعلق بهيكل البنك أو المجموعة ككل من حيث النوع، والخصائص، وهيكل الملكية، وطبيعة الأنشطة وذلك بالنسبة لكل كيان قانوني تابع على حدة.

■ إدراك ما يفرضه تعقد وتداخل هيكل البنك أو المجموعة من مخاطر بما في ذلك غياب الشفافية، كذلك مخاطر التشغيل الناتجة عن الهيكل التنظيمي المعقد خاصة من الناحية القانونية.

د- التقييم والمراجعة والاعتماد الدوري المستمر لكفاءة وفاعلية السياسات والإجراءات

الخاصة بالرقابة الداخلية ومناقشتها مع الإدارة العليا للبنك.

هـ- يقع علي عاتق مجلس الإدارة المسؤولية في ضمان قيام الإدارة العليا بوضع نظام

ملائم وفعال للرقابة الداخلية بما في ذلك تدعيم وظيفة المراجعة الداخلية للقيام بواجباتها بصورة كافية كما يجب عليه متابعة الإجراءات التصحيحية التي تم التوصية بها من قِبل لجنة المراجعة والإدارة العليا بشأن تفعيل ملاحظات المراجعين

^١ يتم على أساس فردي في حالة البنوك المصرية التي ليس لها شركات تابعة (هي كافة الشركات المالية باستثناء شركات التأمين التي يساهم فيها البنك بأكثر من ٥٠% أو لديه سيطرة فعلية عليها) وفروع البنوك الأجنبية، أما في حالة البنوك التي لها شركات تابعة فيتم على أساس مجمع.

الخارجيين والداخليين ومفتشي البنك المركزي المصرى بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية.

و- التحقق من أن كافة المنتجات / العمليات – خاصة الجديدة - وما يرتبط بها من مخاطر قد تم تحديدها وتقييمها على مستوى كل من البنك أو المجموعة المصرفية ككل ومدى ملائمتها للهيكل التنظيمي وأنها قد تم الموافقة عليها من مجلس الإدارة بعد دراستها من كل من رئيسي/ مديري المخاطر والالتزام والمالية والقانونية والإدارات المعنية بالمنتجات والعمليات.

ز- التأكد من وجود نظام معلومات فعال يضمن كفاءة التقارير الصادرة من والى مجلس الإدارة وتوافر المعلومات الهامة في الوقت المناسب إلى كافة المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي.

٢/٥/١ مسؤوليات الإدارة العليا

تلتزم الإدارة العليا بالمسؤوليات التالية:-

- تطبيق الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، والتأكد من فاعليتها وتقديم مقترحات بشأن تطويرها أو تعديلها.
- اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة وتخفيف المخاطر وأساليب الحد من تأثيرها وذلك بعد اعتمادها من مجلس الإدارة.
- التحقق من أن نظام الرقابة الداخلية يشمل إجراءات محددة لإحكام الرقابة على كافة العمليات المصرفية بشكل مستمر.
- التأكد من وجود كوادر مؤهلة من ذوى الخبرة والمهارات الفنية الضرورية فى كافة أنشطة وإدارات البنك والاهتمام بالتدريب المستمر والفعال لصقل الخبرات.
- التحقق من التزام كافة العاملين بكل من إجراءات البنك للرقابة الداخلية والتعليمات الصادرة من البنك المركزي المصرى والجهات الرقابية الأخرى.
- رفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن ما يتعلق بالتغيرات المطلوبة فى الهيكل التنظيمي أو فى السياسات لتيسير تسلسل عمليات البنك فى إطار الالتزام بمبادئ الحوكمة، وكذا التغيرات الجوهرية فى حجم واتجاه المخاطر وأثر ذلك على الإيرادات والسلامة المالية للمؤسسة.

٦/١ ثقافة الرقابة الداخلية

يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك مسؤولية إعداد ونشر المعايير اللازمة لتفعيل ثقافة الرقابة الداخلية وإرساء البيئة الرقابية على مختلف المستويات الإدارية بالبنك، بما يجعل كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم مدركين لطبيعة دور ومسئولية كل منهم في ضوء سياسة البنك المعتمدة، كما يجب أن تعكس كل من سياسات البنك وميثاق السلوك والشرف، القيم الأخلاقية للبنك أو المجموعة المصرفية بهدف منع العاملين من ارتكاب أي مخالفات أو تجاوزات قد تسبب أي خسائر مادية ومعنوية للبنك.

٧/١ لجنة المراجعة

في إطار المهام الموكلة إلي لجنة المراجعة في ضوء المادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته وتعليمات البنك المركزي المصري الصادرة بتاريخ ٢٣ أغسطس ٢٠١١ الخاصة بالحوكمة، يتعين على اللجنة التأكد من كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالبنك ورفع تقارير دورية للمجلس عن أية تجاوزات ومتابعة مدى الالتزام بالإجراءات التصحيحية لمعالجة تلك التجاوزات.

٨/١ دور الإدارة القانونية في إطار الرقابة الداخلية

تلعب الإدارة القانونية دوراً هاماً في تسيير أعمال البنوك بما يتفق وأنظمة وقوانين الدولة، حيث يجب لهذا الدور مراعاة حقوق كل من العملاء والعاملين بالبنك والتزامات كل منهم ليكون الهدف النهائي هو إرساء قواعد العدالة وتطبيق النصوص القانونية، كما تعمل أيضاً على الحد من المخاطر القانونية^١ التي قد تؤدي إلى إلحاق خسائر بالبنك أو تخفيض ربحيته. ومن الأهمية الحفاظ على استقلالية تلك الإدارة وأن يقاس أداؤها في ضوء تحقيقها للمهام الموكلة إليها.

ويعتبر رئيس/ مدير الإدارة القانونية هو المسئول عن عمل الإدارة بشكل عام وإدارة علاقاتها مع الجهات ذات الصلة، كما أنه المسئول عن تطوير استراتيجية الإدارة القانونية وتوافقها مع الاستراتيجية العامة للبنك، على أن تضمن تلك الاستراتيجية كيفية استقطاب الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً للعمل بهذه الإدارة، وكيفية تنمية الثقافة والوعي القانوني لدى كافة العاملين بالبنك.

^١ وفقاً لقرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري في ٢٤ ديسمبر ٢٠١٢ بشأن الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال في إطار تطبيق مقررات بازل ضمن مخاطر التشغيل.

ولتعظيم دور الإدارة القانونية في الحفاظ على مناخ مناسب للرقابة الداخلية فإن عليها القيام بالمهام التالية كحد أدنى:

١. إبداء الآراء القانونية في كل ما يحال إليها من الإدارات المختصة وبما يضمن اتفاق كافة سياسات وإجراءات وقرارات وأنشطة ومنتجات البنك مع القوانين والأعراف المصرفية وتعليمات البنك المركزي المصري والجهات الرقابية وتعليمات البنك الداخلية.
٢. اتخاذ كافة إجراءات التقاضي وأية إجراءات أخرى بما فيها رفع القضايا وتحريك الدعاوى بما يضمن المحافظة على أصول البنك وحقوقه لدي الغير وتمثيل البنك أمام المحاكم والجهات ذات الصلة أو تفويض من يلزم للقيام بذلك بعد موافقة السلطات المختصة.
٣. الإعداد والمراجعة والصياغة القانونية لكافة المستندات ومنها على سبيل المثال نماذج فتح الحساب والعقود والارتباطات التي يبرمها البنك مع الأطراف الأخرى - بما فيها العمليات الائتمانية - والمتابعة القانونية لما قد يطرأ عليها من مشكلات تعترض تنفيذها.
٤. اتخاذ كافة الإجراءات القانونية اللازمة فيما يتعلق بإجراءات الرهون بأنواعها ومتابعتها والتنفيذ على الضمانات المقابلة.
٥. التحقيق في الوقائع والمخالفات المنسوبة إلى موظفي البنك والمحالة من السلطة المختصة واتخاذ اللازم بشأنها.
٦. التنسيق مع إدارة المخاطر والإدارة المالية وكذا إدارة الالتزام بالبنك بشأن تقدير المخاطر القانونية التي قد يتعرض لها البنك وتقدير المخصصات اللازمة لمواجهة أية أعباء أو خسائر أو بشأن تفسير القوانين واللوائح.
٧. أية اختصاصات أخرى ذات علاقة بطبيعة عمل الإدارة، وتكلف بها من السلطة المختصة مثل المشاركة في اللجان التي قد تحتاج لخبرة قانونية.

١/٨/١ الإسناد الخارجي في الجوانب القانونية:

قد يتم في بعض الأحيان الاستعانة بمكاتب قانونية - أو أشخاص - ذات خبرة عملية في بعض الأمور مثل التحكيم أو التراخيص أو التوثيق أو صياغة العقود متعددة الأطراف أو في تمثيل البنك أمام المحاكم وفي هذه الحالة يجب مراعاة ما يلي:

١. أن يكون المكتب -الإسناد الخارجي- ذو سمعة وخبرة طيبة في هذا المجال.
٢. أن يكون له سابقة أعمال مشهود لها بالكفاءة في أمور مماثلة.

٣. أن يكون ذلك من خلال الإدارة القانونية / المستشار القانوني في شكل عقد خبرة أو استشارة محدد الهدف.
٤. الأخذ في الاعتبار ما تفرضه دواعي قانون سرية الحسابات أو أية قوانين أخرى.

ثانياً: وظائف الرقابة الداخلية

١/٢ المراجعة الداخلية^١

- تتمثل أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في التأكد من فاعلية وكفاية نظم الرقابة الداخلية والحوكمة بالبنك، بالإضافة إلى إدارتي المخاطر والالتزام بهدف تقديم رؤية شاملة للجنة المراجعة والإدارة العليا ومجلس إدارة البنك عن ذلك، مع ضرورة تقييم كفاءة وكفاية الإجراءات المتبعة في إدارات البنك وأنشطته المختلفة.
- يلتزم كل بنك بوضع ميثاق لوظيفة المراجعة الداخلية (Audit Charter) ومراجعتها وتطويره بصفة دورية، ويجب أن يشمل بوجه عام أهداف الوظيفة والمهام المسندة لها وكذلك تحديد واضح لسلطات ومسئوليات العاملين بها، على أن يشمل نطاق عمل المراجعة الداخلية كل أنشطة البنك بما فيها العلاقة مع مقدمي الخدمات وجهات الإسناد الخارجيين (التعهيد - Outsourcing).
- يجب أن تتسم وظيفة المراجعة الداخلية بالاستقلالية التامة عن الأنشطة التي يتم مراجعتها ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للبنك والسلطات المخولة لها مما يدعم قدرة القائمين عليها علي ممارسة مهام عملهم بموضوعية وحيادية كاملتين وتلتزم إدارة المراجعة الداخلية برفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة المراجعة ليتم رفعها إلى مجلس الإدارة بالبنك لضمان الاستقلالية.
- يجب أن يتوافر لدي البنك خطة سنوية للمراجعة الداخلية تحدد نطاق ودورية المراجعة كحد أدنى ويتم اعتمادها من لجنة المراجعة، كما يقع علي عاتق رئيس/مدير المراجعة الداخلية مسؤولية أداء إدارته وتقييم كفاءة العاملين بها والتحقق من اتفاقها مع المعايير السليمة للمراجعة الداخلية وميثاق السلوك الأخلاقي.

^١ إدارة التفتيش الداخلي بالبنك.

- إعمالاً لأحكام المادة ٤٣ من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد تلتزم البنوك بالحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين رئيس/مدير المراجعة الداخلية وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.
- يتعين علي العاملين بالمراجعة الداخلية التمتع بالكفاءة والخبرة العملية والالتزام بالمعايير المهنية من استقلالية ونزاهة بما في ذلك الحفاظ على سرية المعلومات المتاحة لهم وتجنب تعارض المصالح، مع ضرورة تقييم تلك الخبرات دورياً وتوافر منهجية لتدريب العاملين لضمان مواكبة خبراتهم الحالية للتطورات التي تفرضها تغيرات السوق المصرفي.

١/١/٢ علاقة المراجعة الداخلية بالجهات الرقابية الخارجية

١/١/٢/٢ البنك المركزي المصري

- يجب علي إدارة البنك فتح قناة اتصال لرئيس/ مدير المراجعة مع قطاع الرقابة والإشراف لمناقشة الإجراءات المتخذة بشأن نقاط الضعف ومتابعة معالجة البنك لها.
- وفقاً للتعليمات الصادرة بشأن الحوكمة يجب علي لجنة المراجعة بالبنك موافاة قطاع الرقابة والإشراف بتقرير ربع سنوى علي أن يتم مناقشته بمجلس الإدارة وتحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها في الوقت المناسب.
- يتعين علي إدارة البنك إخطار قطاع الرقابة والإشراف بالقرارات والحقائق والتطورات ذات التأثير الكبير على أوضاعه أو مركزه المالي، خاصة تلك التي تتطلب اجتماعات بين البنك المعنى والمراقبين الخارجيين أو الجهات الرقابية الأخرى ذات العلاقة، وفي ضوء ذلك للبنك المركزي المصري النظر في المشاركة في تلك الاجتماعات.

٢/١/٢/٢ مراقبي الحسابات الخارجيين

- يجب علي إدارة المراجعة الداخلية التنسيق مع المراقبين الخارجيين خاصة لدي مناقشة الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة فيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بتطوير الرقابة الداخلية في ضوء المادة رقم ٨٤ من قانون البنك المركزي المصري.

- يتعين على إدارة المراجعة الداخلية توفير التقارير الضرورية للمراقب الخارجي وأن يتم إعلامه بالأمر الهامة التي نالت اهتمام المراجع الداخلي خاصة التي تعد ذات أهمية للبنك المركزي المصري.
- يتعين التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية والمراقب الخارجي وإيجاد قنوات اتصال فعالة بينهما يتم من خلالها مناقشة الأنشطة المعرضة للمخاطر ونقاط الضعف التي تم الوقوف عليها والإجراءات المتخذة في هذا الشأن، كذلك تفهم استراتيجيات إدارة المخاطر التي يتبعها البنك وذلك كله في إطار المادة رقم ٢٧ من اللائحة التنفيذية لقانون البنك المركزي المصري.

٢/١/٢ المراجعة على فروع ووحدات البنك بالخارج

- على البنك مراعاة اتخاذ مجموعة من التدابير الرقابية الخاصة بشأن وحداته التابعة بالخارج بحيث تتضمن ما يلي:-
- التأكد من اتفاق أنشطة وحدات البنك بالخارج مع الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للبنك أو المجموعة ككل.
- التأكد من التزام وحدات البنك بالخارج بكافة التعليمات السارية بالدولة المضيفة التي يعمل بها، وكذا التزامه بتعليمات البنك المركزي المصري خاصة فيما يتعلق بقواعد إعداد وتصوير القوائم المالية، أما في حالة عدم الاتساق بينهما فيتعين على الوحدة بالخارج إخطار رئيس/مدير الالتزام بمركزه الرئيسي والذي يتعين أن يقوم بدوره بإخطار قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري بذلك بصورة وافية لاتخاذ اللازم في هذا الشأن.
- التأكد من أن صلاحيات اتخاذ القرارات تتفق مع التوقعات المستهدفة لهذه الوحدات وكذلك مع طبيعة أعمال أقسامها التشغيلية.
- التأكد من الفصل بين المهام مع التطبيق الفعال لمبدأ الرقابة الثنائية.
- التحقق من قيام الوحدات بالخارج بإجراء مراجعة داخلية وإرسال تقارير دورية عن ذلك لإدارة المراجعة المركزية للبنك أو المجموعة.
- تلتزم البنوك بإبلاغ قطاع الرقابة والإشراف بكافة التقارير الرقابية المعدة عنها بمعرفة السلطات الرقابية أو مراقبي الحسابات في الدولة المضيفة.

٣/١/٢ المراجعة على مقدمي الخدمات وجهات الإسناد الخارجيين – التعهيد (Outsourcing)

١/٣/١/٢ يجب كحد أدنى مراعاة ما يلي في سياسة الاستعانة بمقدمي خدمات

خارجيين:-

- أن يكون ذلك بموجب عقد مكتوب – يتم مراجعته قانونياً- بين مقدم الخدمة الخارجي وبين البنك.
- وضع مقاييس مناسبة للتحقق من قدرة مقدم الخدمات الخارجي على أداء مهامه بالكفاءة المطلوبة وفقاً لالتزاماته التعاقدية.
- مراعاة ما ورد بتعليمات الحوكمة بشأن تعارض المصالح.

٢/٣/١/٢ يجب أن يضمن البنك من خلال تعاقد مع مقدمي الخدمات الخارجيين ما يلي:-

- جودة أداء الخدمات المتعاقد عليها وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً والقدرة على تنفيذها في حالة الطوارئ.
- التزام مقدمي الخدمة بضمان الحماية الكاملة لسرية المعلومات فيما يتعلق بالبنك والعملاء.
- قابلية العقود المبرمة مع مقدم الخدمة للفسخ من جانب البنك إذا ما اقتضت الضرورة ذلك مثل الإخلال بالتزامات وحقوق كل طرف **Service Level Agreement (SLA)** دون ترتيب أي التزام مالي على البنك مع أهمية وجود البدائل التي تكفل استمرارية وجود تقديم الخدمات للعملاء من خلال خطة لاستمرارية الأعمال.
- عدم قيام مقدمي الخدمة بإجراء أي تغييرات على الخدمات المسندة إليهم بدون استيفاء موافقة البنك بشكل مسبق.
- الالتزام بالإجراءات المحددة من البنك فيما يتعلق بالإشراف على الخدمات المقدمة بما فيها عرض التقارير الدورية على إدارة البنك بشأن مستوي أدائها.
- التزام مقدمي الخدمة من خلال العقود المبرمة معهم بإطلاع البنك على المعلومات التي تتعلق بالخدمات المسندة إليهم وفقاً لما تقضى به أحكام الإفصاح وشفافية المعلومات.
- التزام مقدمي الخدمة من خلال العقود المبرمة معهم بإخطار البنك عن أية أحداث يمكن أن يكون لها أثر كبير على مقدرتهم بالاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم بالفاعلية المطلوبة.

- التزام مقدمي الخدمة من خلال العقود المبرمة معهم بإطلاع قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري – إذا طلب منهم ذلك - على المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة إليهم بما في ذلك الفحص الميداني.

٢/٢ إدارة المخاطر والرقابة عليها

١/٢/٢ إدارة المخاطر

١/١/٢/٢ عناصر إدارة المخاطر

تتولى إدارة المخاطر بالبنك تحديد وقياس ومتابعة ورقابة تعرضات البنك للمخاطر بالإضافة لتحديد اتجاهاتها وتطورها وكذا المشاركة في تقييم استراتيجيات المحفظة وإعداد تقارير تشمل كل أنواع المخاطر بالبنك (سواء على مستوى المجموعة ككل أو على مستوى كل محفظة على حده، وكذلك على مستوى كل نشاط)، أخذاً في الاعتبار درجة/ احتمالية التداخل بين المخاطر المختلفة مثل التداخل بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق وكذا بين مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل وبما يتوافق مع المستوي الإجمالي المقبول للمخاطر والمحدد من قبل مجلس الإدارة، كما يتعين توافر ما يلي:

- سياسات وإجراءات عمل وحدود لإدارة المخاطر تتفق مع طبيعة وحجم أنشطة البنك واستراتيجيته مع مراعاة متابعتها واتخاذ اللازم لدى حدوث أي تجاوزات عنها، على أن يتم اعتمادها ومراجعتها وتقييمها بصفة دورية من قبل لجنة المخاطر ومجلس الإدارة، كما يلزم وجود إدارات أو وحدات مستقلة لكل نوع من المخاطر الرئيسية (الائتمان بما فيها التجزئة المصرفية، السوق، التشغيل،... الخ) تابعة لقطاع المخاطر محدد بها سلطات ومسئوليات ومهام القائمين عليها مع التأكيد على الفصل بين اختصاصات كل من المهام الرقابية والمهام التنفيذية لتلافي حدوث تضارب في المصالح.

- نظام فعال لرقابة وتحليل المخاطر أخذاً في الاعتبار طبيعة نشاط وحجم عمليات البنك بهدف تقييم مختلف أنواع المخاطر حيث يجب أن يتضمن ما يلي:-
 - تحديد كافة أنواع المخاطر سواء القابلة و/أو غير القابلة للقياس في شكل كمي مع تحديد عناصر الخطر الداخلي والخارجي.

- وجود إطار عمل لإدارة المخاطر يشمل نماذج للتقييم وحدود معتمدة

للمخاطر وأسس مراقبتها وكذا مراجعة وتطوير تلك النماذج دورياً Model

.Verification and Validation

- المراجعة الدورية لمصفوفة المخاطر الكلية بالبنك وخاصة مخاطر الائتمان (الشركات والتجزئة المصرفية) ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل.
- المتابعة والتقييم الدورى للنظام بهدف الموائمة بين القواعد الداخلية لإدارة المخاطر وظروف الأسواق ووضع معايير التحوط المصرفية المناسبة.
- وضع إجراءات عمل محددة لإدارة المخاطر، مع ضرورة وجود خطط معتمدة للطوارئ (استمرارية الأعمال، السيولة..... إلخ).
- وضع آلية محددة لنظم تقارير المخاطر مع تحديد دوريتها.
- توصيف وظيفي لكافة الوظائف القائمة علي مهام إدارة المخاطر بالبنك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

■ يجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر آلية محددة لاختبارات التحمل Stress Testing باعتبارها أحد الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر بالبنك (سواء كانت فروع بنوك أجنبية أو وحدات تابعة أو مجموعة مصرفية مصرية) مع ضرورة التأكد من أنها تطبق على أساس فردى أو مجمع وأنها تتم بشكل محدد وواضح خاصة ما يتعلق بدورية وظروف إجرائها، الأساليب المستخدمة، افتراضات وعوامل المخاطر الملائمة، الفترات الزمنية، السيناريوهات المختلفة لكافة أنواع المخاطر بما فيها سيناريوهات أسوأ الظروف Worst Case Scenarios، كما يجب أن تتضمن أيضاً نطاق هذه الاختبارات وكذلك تحديد الإجراءات الخاصة بالتوثيق مع ضرورة إرسال تقارير دورية عنها لمجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المخاطر وقيامهم بتقييم تلك النتائج المرسلة واتخاذ ما يلزم من إجراءات احترازية أو قرارات لازمة في هذا الشأن.

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

٢/١/٢/٢ المخاطر وسياسة المرتبات والمكافآت

■ يتعين اتساق سياسة البنك للمرتبات والمكافآت مع سياسة إدارة المخاطر من خلال تطبيق سياسة للمكافآت تراعى إجراءات مواجهة المخاطر ويمكن الاسترشاد بالمعايير المهنية^١ المتعلقة بذلك.

^١ يمكن الاطلاع على المعايير الصادرة عن لجنة الاستقرار المالي المنبثقة عن لجنة بازل فى يناير ٢٠١٠ بشأن مبادئ المكافآت ومنهجية معايير التقييم.

- يجب التأكد من أن العاملين بوحدة إدارة المخاطر لديهم الفهم والوعي الكامل للمخاطر المرتبطة بأنشطة البنك وعلى هذا الأساس فإن نظام المكافآت يجب أن يكون ملائماً لاجتذاب الخبرات المطلوبة.

٣/١/٢٢ رئيس/ مدير إدارة المخاطر

تعد إدارة ومراقبة المخاطر أمراً حيوياً بالنسبة للبنوك الأمر الذي يتطلب معه ضرورة وجود وظيفة تنفيذية عليا ذات استقلالية – رئيس/مدير إدارة المخاطر - تتناط بمسؤوليات محددة في مجال ممارسة وظيفة إدارة المخاطر بالبنك (في إطار إدارة المخاطر الكلية بالمجموعة المصرفية ككل)، مع ضرورة التأكيد على أن يبقى مستقلاً عن باقي الوظائف التنفيذية وكافة الأنشطة الأخرى، ويجب مراعاة ما يلي بالنسبة لتلك الوظيفة:-

- يجب أن يحظى رئيس/ مدير إدارة المخاطر بالموقع المناسب في الهيكل التنظيمي وبالسلطات اللازمة التي تمكنه من القيام بدوره نحو المشاركة في القرارات المتعلقة بالمخاطر الرئيسية بالبنك كما يجب أن يتوافر لديه المؤهلات اللازمة للقيام بدوره بصورة فعالة.

- تلتزم البنوك بالحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين رئيس/ مدير إدارة المخاطر.

- يتم التأكيد على استقلالية رئيس/ مدير إدارة المخاطر من خلال صلاحيته لرفع التقارير دون أية عوائق إلى مجلس الإدارة أو لجنة المخاطر مباشرة كما يكون متاحاً له أن يرفع نسخة من تقاريره إلى العضو المنتدب أو إلى الإدارة العليا بالبنك، ويتعين عليه عدم القيام بأية مسؤوليات مالية أو إدارية بصورة قد تتعارض مع وظيفته كرئيس/ مدير للمخاطر، كما يتعين على الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس الحرص على أن يجتمعوا بشكل منتظم برئيس/ مدير إدارة المخاطر في غياب الأعضاء التنفيذيين.

- يتعين موافقة مجلس الإدارة على قرار استقالة أو إقالة رئيس/ مدير إدارة المخاطر من منصبه لأي سبب من الأسباب وأن يتم الإفصاح والمناقشة مع البنك المركزي المصري بشأن أسباب ذلك ويسري ما سبق علي كل من رئيس/ مدير إدارة المراجعة الداخلية ورئيس/ مدير إدارة الالتزام.

٢/٢/٢ الرقابة على المخاطر

يجب على البنك أن يتبع أسلوب الرقابة بالمخاطر بطريقة متكاملة بأنواعها المختلفة سواء الرقابة المستمرة أو الدورية وفقاً لحجم وطبيعة نشاط البنك وحجم العمالة به وذلك على النحو التالي:-

- الرقابة المستمرة: لضمان المتابعة وتوفير الحماية وتوثيق العمليات بشكل كامل.
- الرقابة الدورية: للتحقق من متابعة العمليات ومستوى المخاطر التي تتعرض لها بإجراءات فعالة والتحقق من مدى ملائمة أساليب القياس.

١/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر الائتمان^١

- قيام إدارة المخاطر بوضع نظام لتحليل المخاطر الائتمانية بما يتناسب مع طبيعة وحجم عمليات البنك بهدف قياسها وتقييمها، كما يجب مراجعة أساليب القياس بشكل دوري بمعرفة فريق عمل مستقل عن القائمين بعمليات الائتمان.
- قيام البنك بوضع نظام للرقابة المستمرة على محتويات الملفات الائتمانية لضمان كفاية المعلومات الائتمانية الكمية والنوعية.
- قيام الإدارة القانونية بمراجعة نماذج العقود والمستندات التي تتعلق بمديونيات العملاء بصورة دورية قبل اعتمادها من مجلس الإدارة، كما يجب التأكد من التوثيق والحجية القانونية لكافة المستندات بعد توقيعها من العملاء أو الكفلاء.
- دورية تحليل ربحية العميل/ المنتج الائتماني مقارنة بدرجة ومستوي المخاطر المتوقع Risk Versus Return فضلاً عن التأكد من أن البنك قد أعد بدائل واضحة لإيقاف التعامل مع العملاء متى أصبح التعامل معهم يتجاوز حدود المخاطر المقبولة.
- التنوع في محفظة الائتمان وقيام مجلس الإدارة باعتماد وتفعيل حدود لمخاطر التركيز على مختلف المستويات سواء علي مستوى قطاعات النشاط المختلفة، أو وفقاً للأجال، أو فئات التصنيف، أنواع التسهيلات،... إلخ.

^١ أخذاً في الاعتبار ما ورد بالقانون بشأن ضوابط منح الائتمان وكذا التعليمات الصادرة في هذا الشأن.

- المراجعة الدورية للمحفظة بغرض التحقق من جودة المحفظة الائتمانية ومدى كفاية المخصصات وأن تلك الجودة تتفق مع السياسة المعتمدة من مجلس إدارة البنك، ومستوى المخاطر المقبول، والحدود والأنشطة المستهدفة.
- قيام إدارة المخاطر بتحديد وقياس ومتابعة ورقابة كافة المخاطر المرتبطة بالمنتجات الجديدة.
- وجود نظام للإنذار المبكر بهدف الحد من الخسائر المحتملة يتضمن أهم الخطوات الواجب اتخاذها علي كافة المستويات.
- كفاءة نظام تقييم الضمانات الشخصية والعينية سواء من الناحية المالية أو الفنية أو القانونية باعتبارها مصدراً ثانوياً للسداد علي أن يتضمن ذلك إجراءات الإفراج عن الضمانة وإبراء ذمة الكفلاء.
- التحديد الدقيق لأوزان المخاطر الترجيحية لمحفظة الائتمان بالبنك وتأثيرها علي معيار كفاية رأس المال بالتنسيق مع الإدارة المالية.

٢/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر السوق

- تحديد سياسة مخاطر السوق بما يتفق وأهداف البنك وأنواع الأسواق المستهدفة والأدوات المالية المسموح للبنك التعامل عليها وكذا الحدود الخاصة بها، مع مراعاة أي حظر ساري علي أنواع معينة من الأنشطة في إطار التعليمات الرقابية والإشرافية والقوانين السارية.
- الحصول علي موافقة مجلس الإدارة أو من يفوضه من اللجان المختصة قبل التعامل في أي منتج جديد أو المشتقات المالية، مع الأخذ في الاعتبار كافة المخاطر المصاحبة لهذا المنتج وكذلك المعالجة المحاسبية التي سيتم تطبيقها والتأكد من عدم مخالفة ذلك لأي من القوانين أو التعليمات السارية.
- يتعين أن يتوافر لدى البنك وحدة مستقلة لإدارة مخاطر السوق محدد بها مهام ومسئوليات القائمين عليها، علي أن يتم فصل مهامها عن مهام ومسئوليات الإدارات التنفيذية المعنية بتنفيذ أنشطة السوق (الخرانة والمتاجرة).
- أن تتضمن عملية إدارة مخاطر السوق نظام للقياس يتناسب مع حجم ودرجة تعقد أنشطة المتاجرة والخرانة بالبنك وفقاً للاستراتيجية المعتمدة للمتاجرة

بحيث يكون قادراً على قياس تلك المخاطر داخل وخارج الميزانية، مع وجود نظام للمتابعة والرقابة والتحكم في مخاطر السوق يعتمد على حدود مناسبة تتفق مع الهيكل العام للمخاطر بالبنك وإعداد تقارير دورية على أن يتم التأكد من أن عملية قياس ومتابعة مخاطر السوق تتم بصفة دورية (يومية كحد أدنى أو أكثر من مرة خلال اليوم إذا لزم الأمر).

■ أن يكون نظام القياس المستخدم واضح ومفهوم لإدارة البنك والقائمين على إدارة مخاطر السوق ويتسم بالدقة لدى تقييم كافة مكونات مخاطر السوق المختلفة، على أن تكون الافتراضات والمحددات الخاصة بنماذج القياس دقيقة ومتوافقة داخلياً وموثقة ويتم متابعتها وعرضها على الإدارة العليا بصفة دورية.

■ أن تكون عملية تقييم المراكز المحتفظ بها بغرض المتاجرة تتم وفقاً لأسعار السوق السائدة (Mark-to-Market) وبصفة يومية على الأقل وبما يتماشى مع القواعد المحاسبية المطبقة في هذا الشأن، وفي حالة عدم توافر بيانات كافية عن أسعار السوق يجب على البنوك استخدام نماذج التسعير (Mark-to-Model) بشرط توافر المعايير الكافية لدى استخدام هذه النماذج بشكل دقيق وفي التوقيت المناسب.

■ قيام البنك دورياً بالتحقق من صحة النموذج المستخدم في القياس، وتحليل مدى فاعليته، واختبار مدى دقة نتائجه، وذلك لتجنب مواطن الضعف المحتمل حدوثها في النموذج المطبق على أن يقوم بتلك الإجراءات أطراف مستقلة عن الأطراف المستخدمة والمصممة لنموذج القياس وفقاً لما يلي:

– اعتماد صحة النموذج (Model Validation): تقييم المنطق الداخلي (internal logic) للنموذج للتحقق من دقة المعادلات الرياضية المستخدمة.

– اختبار فعالية النموذج (Model Calibration): أن يكون النموذج المستخدم للقياس متوافق داخلياً مع ضرورة التحديث الدوري لمحددات النموذج وفقاً لتقلبات أسعار السوق.

– اختبارات دقة النتائج (Back testing): ضرورة التقييم الدوري لدقة نموذج القياس وفاعلية قدرته على التنبؤ من خلال مقارنة النتائج التي أسفر عنها النموذج مع النتائج الفعلية لذات الفترة الزمنية.

- يجب على البنك لدى قياس مخاطر السوق إجراء اختبارات التحمل Stress Testing لتقييم مدى قدرة البنك على مواجهة الأحداث المحتملة غير المواتية التي قد تؤثر سلباً على السوق وتحليلها وذلك من خلال إعداد سيناريوهات "أسوأ الحالات" (worst case scenarios)، على أن يتم عرض نتائج تلك الاختبارات بصفة دورية على الإدارة العليا أو اللجان المختصة ومجلس الإدارة.

٣/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر التسوية

- توافر نظام لدى البنوك لقياس مدى تعرضها لمخاطر التسوية، لذلك يجب وضع تعليمات موحدة للتسوية لتقليل مخاطر حدوث الأخطاء غير المتعمدة في تحويل المبالغ وأن يتوافر لدى البنوك إجراءات محددة لإخطار المرسلين الرئيسيين للحد من الأخطاء التشغيلية حال حدوثها.
- تقييم مختلف مراحل عملية التسوية بالنسبة للأدوات المالية التي تتعامل فيها البنوك فيما يتعلق بالتاريخ النهائي للإلغاء من طرف واحد لأوامر الدفع، والتاريخ النهائي لاستلام قيمة الأدوات المالية المشتراة، والتاريخ الذي يتم فيه تسجيل التسليم النهائي لقيمة هذه الأدوات المالية أو تسجيل عدم السداد.
- توافر نظم فعالة لدى البنوك لمتابعة والتحكم في مخاطر التسوية مع وجود حدود موحدة للعمليات المتشابهة التي لها نفس الفترة والقيمة ولها نفس الطرف المقابل، بالإضافة إلي وضع حدود قصوي خلال اليوم لكل طرف مقابل وللبنك ككل، على أن تقوم الإدارة بمتابعة تلك الحدود بصفة دورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من السلطة المختصة في الوقت المناسب حال حدوث أية تجاوزات.

٤/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر أسعار العائد

- تحديد سياسة واضحة لمخاطر أسعار العائد للأدوات المالية المصرح للبنك التعامل عليها (سواء كانت هذه الأدوات محتفظ بها لأغراض المتاجرة أو غير المتاجرة)، إلى جانب تحديد واضح للسلطات والمسئوليات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة تلك النوعية من المخاطر.
- قيام البنك بتحديد مخاطر أسعار العائد المتعلقة بالمنتجات والأنشطة الجديدة والتأكد من خضوعها لإجراءات وضوابط كافية قبل التعامل فيها، وكذلك اعتماد

أساليب التحوط وأساليب إدارة المخاطر الخاصة بتلك الأدوات مسبقاً من مجلس الإدارة أو اللجنة المفوضة في هذا الشأن.

■ قيام البنك بتحديد الأفراد أو اللجان المسؤولة عن إدارة مخاطر أسعار العائد لديه، أو إنشاء وحدة مستقلة لهذا الغرض وفقاً لحجم ودرجة تعقد أنشطته لقياس ومتابعة والتحكم في مخاطر أسعار العائد من خلال حدود موضوعية، على أن يتم إعداد تقارير دورية ورفع نتائجها إلى الإدارة العليا ولجنة إدارة الأصول والالتزامات ولجنة المخاطر ومجلس الإدارة لاتخاذ اللازم بشأنها بحسب الأحوال.

■ وجود نظام لدى البنك لقياس مخاطر أسعار العائد قادر على تحديد كافة المصادر الرئيسية التي تنشأ عنها مخاطر أسعار العائد (مخاطر اختلاف تواريخ إعادة التسعير، مخاطر الأساس، مخاطر منحنى العائد، مخاطر الخيارات)، والتحقق من إدارة المخاطر الناشئة عن فجوات إعادة التسعير في نظام القياس من خلال تحليل فجوات إعادة تسعير الأصول والالتزامات.

■ يتعين أن يكون نظام القياس المشار إليه قادر على قياس المخاطر المجمعة على مستوى البنك ككل وكذا قياس البنود داخل وخارج الميزانية، كما يجب أن يتسم هذا النظام بالمعالجة الدقيقة للأدوات المالية التي قد تؤثر بشكل واضح على المركز المجمع للبنك أخذاً في الاعتبار الخيارات الصريحة والضمنية التي يجب أن تحظى باهتمام خاص.

■ قيام البنك بإجراء تحليل حساسية أسعار العائد **Sensitivity Analysis for Interest Rate** لقياس مدى تأثير تغيرات أسعار العائد غير المواتية على أرباح البنك **Earnings at Risk** (قياس قصير الأجل حتى عام) وتأثيرها على القيمة الاقتصادية لرأس مال البنك **Economic Value of Equity** (قياس طويل الأجل أكثر من عام)، على أن يتم عرض نتائج تلك الاختبارات على الإدارة العليا واللجنة المناط بها اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالحد من مخاطر أسعار العائد.

■ التوصية بالمستوى المقبول من تذبذب الأرباح والقيمة الاقتصادية لرأس مال البنك ويتضمن ذلك عملية مراقبته بما لا يؤثر على الحد الأدنى لرأس المال الواجب الاحتفاظ به لمقابلة المخاطر.

٥/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر السيولة

- يجب أن تتضمن سياسة إدارة مخاطر السيولة تعريف لمكونات السيولة، ومصادرها، وتأثيرها على نشاط البنك في الأجل القصير والأجل الطويل، ومنهجية التطبيق في كافة الظروف خاصة غير المواتية، وكذلك نظم وطرق قياس مخاطر السيولة داخل وخارج الميزانية مع التأكيد على وضع حدود لمخاطر السيولة بكافة العملات تتفق مع استراتيجيه العمل وحجم المخاطر الكلية.
- يجب أن تتضمن سياسة إدارة مخاطر السيولة تحديد لسلطات ومسئوليات الإدارات واللجان المعنية بإدارة مخاطر السيولة متضمنة إجراءات الموافقة والاعتماد، مع وصف دقيق لنظام المعلومات والتقارير الخاص بإدارة تلك النوعية من المخاطر وكذا وصف لخطة الطوارئ التمويلية وكذا اختبارات التحمل المتبعة في هذا الشأن.
- إلتزام الإدارة العليا للبنك بالمهام الأتية :-
 - مراقبة مخاطر السيولة بشكل يومي ودوري (أسبوعي، شهري،...) أى على مستوى كل الأجال بما يضمن وجود سيولة كافية لدى البنك.
 - مراجعة المعلومات الخاصة بتطورات أوضاع السيولة والإقرار عنها لمجلس الإدارة بصفة دورية.
 - وجود نظام رقابة داخلية كافي لدى البنك يضمن فاعلية عملية إدارة مخاطر السيولة التي تُقيم على الأقل سنويا وبشكل مستقل من قبل وحدة المراجعة الداخلية.
 - مراجعة السيناريوهات والافتراضات الخاصة باختبارات التحمل وكذلك نتائج تلك الإختبارات.
 - تحديد المصادر التي ينشأ عنها مخاطر السيولة، وكذا قياس، متابعة والتحكم في مخاطر السيولة، أخذاً في الإعتبار التعقد و التداخل مع المخاطر الأخرى، وفقاً لأساليب وإجراءات واضحة.
 - قياس المراكز المفتوحة بالعملات المختلفة لتقليل تركيز التوظيفات بتلك العملات أخذاً في الإعتبار التأثير المحتمل على مخاطر السيولة.
- يجب على البنك وضع إستراتيجية للتمويل يضمن من خلالها تنوع مصادر وأجال التمويل بشكل فعال ويجب أن تساعد هذه الإستراتيجية على التواجد الدائم في

أسواق التمويل المختارة من قبل البنك، مع الحفاظ على علاقات قوية مع الأطراف التي يحصل من خلالها على احتياجاته التمويلية وذلك لكي يضمن فعالية تنوع مصادر التمويل لديه، كما يجب على البنك أن يقوم بصفة مستمرة بتقييم واختبار قدرته على توفير احتياجاته التمويلية بشكل سريع من كل مصدر من المصادر المتاحة له كل على حده وأن يقوم بتحديد العوامل الرئيسية التي قد تؤثر في قدرته على توفير الأموال ومتابعتها عن قرب للتأكد من أن التوقعات الخاصة بإمكانية توفير الأموال مازالت صحيحة.

■ يجب على البنك التمييز بين الأصول المرهونة المقدمة منه كضمانة والأصول غير المرهونة، علي أن يتم متابعة الأطراف المحتفظ لديها بالضمانة وإمكانية التصرف فيها في الوقت المناسب حين يتطلب الأمر ذلك، على أن يحتفظ البنك بمجموعة من الأصول السائلة عالية الجودة غير المرهونة أو مقدمة كضمانة ويمكن استخدامها لمقابلة عدد من السيناريوهات غير المواتية لأوضاع السيولة (سيولة إضافية) ومنها فقدان بعض مصادر التمويل الملزمة أو غير الملزمة قانوناً مع التأكد من عدم وجود أي عائق قانوني، أو رقابي، أو تشغيلي يحول دون استخدام تلك الأصول للحصول على التمويل اللازم.

■ قيام البنك بتطبيق نظام لحدود مخاطر السيولة يتماشى مع طبيعة أنشطة البنك والإطار الكلي للمخاطر لديه، والتحقق من أن هذه الحدود تراجع بصفة دورية ويتم تعديلها في حالة تغير الظروف أو مستوى المخاطر المقبول لدى البنك، وفي حالة تجاوز الحدود الموضوعه فإن ذلك قد يكون مؤشراً على زيادة حجم المخاطر لدى البنك أو عدم فعالية نظام إدارة المخاطر لديه.

■ يجب أن يعكس نظام الحدود على الأقل حدود للفجوات الناتجة عن صافي التدفقات النقدية للفترات الزمنية المختلفة وحدود لتركز مصادر التمويل في أسواق معينة^١، وبناء عليه يقوم البنك بصياغة سياسته التمويلية استناداً إلى مستوى مقبول من التنوع^٢.

■ وجود خطة طوارئ معتمدة لدى البنك تتضمن الإستراتيجية التي يتبعها البنك في حالة تعرضه لتراجع مفاجئ وطارئ في مستوي السيولة لديه، وأن خطة

^١ مثل سوق الائتمانك - التوريق - عدد محدود من المودعين.
^٢ متضمنة الدائنين - منتجات السوق - العملات - الأجال- المناطق الجغرافية.

الطوارئ تحدد سياسات وإجراءات التصعيد التي يتم اتباعها، علي أن يقوم البنك باختبار وتحديث تلك الخطة بصفة دورية للتأكد من فعاليتها.

- قيام البنك بالإفصاح عن معلومات تتعلق بوضع السيولة وأطر إدارة مخاطر السيولة لديه للأطراف المعنية على أساس دورى حتى يتسنى لتلك الأطراف أن تحكم على سلامة أوضاع السيولة وفاعلية الإدارة.

٦/٢/٢/٢ الرقابة على مخاطر التركيز

يتعين توافر سياسات واستراتيجيات معتمدة من مجلس الإدارة لقياس وإدارة مخاطر التركيز بما يتماشى مع تعليمات البنك المركزي المصري في هذا الشأن مع مراجعتها بشكل دوري، وبالإضافة إلى ذلك يتم التحقق من الآتى:

- توافر إجراءات داخلية ملائمة، تتضمن وجود نظام معلومات فعال، لتحديد وقياس ومتابعة ورقابة مخاطر التركيز، والتي يجب أن تتماشى مع طبيعة نشاط البنك وسياساته والحدود المعتمدة لديه. وبالنسبة للبنك ذو الأنشطة الأكثر تطوراً، فيجب أن تتضمن الإجراءات الداخلية له متابعة دقيقة للعوامل المسببة للمخاطر ذات العلاقات والارتباطات المتداخلة والتي تتطلب أساليب تحليلية أكثر عمقا لقياسها والتحكم فيها.

- وجود هيكل ملائم لحدود التركيز الائتماني المسموح به للتوظيفات على مستوى كل من: الدول والعميل الواحد والأطراف المرتبطة وذات الصلة به وكذا الكفالات والضمانات العينية للتسهيلات الائتمانية المقدمة من ذات الشخص، قطاعات النشاط الإقتصادي، الصناعات، المناطق الجغرافية، الآجال، العملات.... إلخ، أخذاً في الاعتبار التعليمات الرقابية الصادرة في هذا الصدد، وذلك في إطار قياس وإدارة كافة المخاطر التي يتعرض لها مع إيلاء عناية خاصة للمخاطر التي لا يوجد تعليمات رقابية محددة بشأنها.

- توافر حدود لتركز مصادر التمويل في أسواق معينة (سوق الانترنت، عدد محدود من المودعين)، مع صياغة سياسة تمويلية استناداً إلى مستوى مقبول من التنوع.

٧/٢/٢٢ الرقابة على مخاطر التشغيل

يتعين على البنوك لإحكام الرقابة على مخاطر التشغيل توفير نظم كافية للرقابة الداخلية لتلك المخاطر إضافة إلى الإجراءات التي يتم اتخاذها من جانب إدارة مخاطر التشغيل بالبنك^١، على أن تتضمن تلك النظم ما يلي :

- تنفيذ الإطار العام لإدارة مخاطر التشغيل الذي تم وضعه وإعتماده من مجلس الإدارة بشكل فعال ومراجعته دورياً، بما في ذلك التحقق من توافر سياسات مناسبة، وإجراءات لكيفية تحديد وقياس ومراجعة ورقابة مخاطر التشغيل الكامنة بكافة المنتجات، والأنشطة، والعمليات، والنظم لدى البنك شاملاً الخدمات المصرفية والعلاقات مع الأطراف المرتبطة وجهات الإسناد الخارجي.
- أن يتوافر لدى إدارة مخاطر التشغيل بالبنك قاعدة بيانات تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالأحداث التشغيلية، كما يتعين على كافة وحدات الأعمال بالبنك إنشاء جداول إحصائية لما وقع من أحداث فضلاً عن تحديد حجم الأرباح والخسائر المترتبة عليها بالنسبة للبنك في حساب خاص وذلك أخذاً في الاعتبار الجداول الواردة بالتعليمات الخاصة بالحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال في إطار تطبيق مقررات بازل.
- أن الأرباح والخسائر قد تم حسابها بالنسبة لكل خط أعمال Business Line ولكل نشاط.
- توافر خطة للطوارئ/ خطط لاستمرار الأعمال لدى البنك للتأكد من قدرته على العمل بشكل مستمر وتقليل الخسائر عند توقف العمل، وأن خطط الطوارئ تراجع دورياً بمعرفة أفراد مستقلين عن المسؤولين عن وضع وإدارة هذه الخطط، وأنهم يقومون برفع تقاريرهم عما أسفر عنه الفحص إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة.
- على البنك أن يتأكد أن عملية إدارة مخاطر التشغيل يتم تدقيقها ومراجعتها بصورة مستمرة من خلال لجنة المخاطر ويمكن الاستعانة في ذلك بمراجعين مستقلين عن إدارة مخاطر التشغيل بالبنك ورفع التقارير المعدة عن ذلك إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

^١ وفقاً لمعايير إدارة مخاطر التشغيل الواردة بتعليمات الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال في إطار تطبيق مقررات بازل الصادرة في ٢٤ ديسمبر ٢٠١٢.

٣/٢ الالتزام

- ١/٣/٢ يجب على البنوك وضع سياسات للالتزام وتعيين مسئول/ مسئولين يتمتعون بالاستقلالية للتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الرقابية فضلاً عن سياسات وإجراءات البنك.
- ٢/٣/٢ تلتزم البنوك بالحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين مسئول الالتزام.
- ٣/٣/٢ يرفع مسئول الالتزام تقارير عن أعمالهم إلى لجنة المراجعة و/أو إلى مجلس الإدارة.
- ٤/٣/٢ يتعين تطبيق مجموعة من إجراءات الالتزام لمراقبة ما يلي كحد أدنى :-
- تنفيذ معاملات البنك من خلال إطار متكامل من التعليمات الداخلية والخارجية.
 - إبلاغ رئيس/مدير الالتزام بتقصير أي مدير أو موظف في واجباته نحو عملية الالتزام بالقوانين أو اللوائح.....الخ.
 - متابعة فاعلية تصويب أوجه القصور في عملية الالتزام بشكل مستمر.
- ٥/٣/٢ ضرورة إبلاغ العاملين على وجه السرعة في حالة إجراء أي تغيير بالقواعد أو التعليمات السارية بشأن العمليات والأنشطة.

ثالثاً: نظم المعلومات والتقارير

نظم المعلومات والاتصال ١/٣

يتعين على البنوك وضع استراتيجية وسياسة واضحة لنظم المعلومات يتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري، حيث تعتبر تلك النظم من أهم العوامل فى الحفاظ على سلامة الأداء ودقة اتخاذ القرار كما تعمل على تدعيم القدرة على الحد من المخاطر والتحوط منها مما يستدعى أن يتوافر لدى البنك ما يلى:-

١/١/٣ نظم متكاملة لإدارة المعلومات مع تدفق مناسب للبيانات عبر كافة مستويات الهيكل التنظيمي.

٢/١/٣ نظم معلومات فعالة تدعم قدرة مجلس الإدارة والإدارة العليا على اتخاذ ما يلزم من قرارات في الوقت المناسب.

٣/١/٣ الأدوات الفنية والدعم اللازمين للتأكد من دقة البيانات واستمرار العمليات من خلال نظام لتكنولوجيا المعلومات يتوافر به ما يلى كحد أدنى:

- بنية تحتية تكنولوجية توفر الاحتياجات الجارية والمستقبلية للبنك.
- إجراءات لتأمين المعلومات للحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالبنك والعملاء، وكذلك التقييم الدورى لدرجة الأمان والحماية للنظام واتخاذ الإجراءات التصويبية إذا لزم الأمر.
- إجراءات ونظم احتياطية لحفظ البيانات والمعلومات في أماكن بديلة تسمح باستمرار الأعمال حتى فى حالة التعطل الكامل للنظام الأساسي.
- نظام فعال للحماية والكشف عن المشكلات في الوقت المناسب بما يتلاءم ومتطلبات الأعمال بالبنك على أن يتضمن بحد أدنى :
 - حظر الوصول للبيانات إلا من خلال من يصرح لهم بذلك من العاملين.
 - إظهار حالات اختراق النظام غير المصرح به والتأكد من أن حالات الاختراق تلك قد تم إخضاعها للمراجعة الداخلية.
 - متابعة حماية البيانات من أية أحداث خارجية (على سبيل المثال الحرائق، انقطاع التيار الكهربائى... إلخ).
 - قابلية النظام لحفظ واسترجاع المعلومات عندما تقتضى الضرورة ذلك.

- ٤/١/٣ نظام كافي لإدارة المعلومات (MIS) لمتابعة والتحكم في كافة أنواع المخاطر بما يضمن إعداد تقارير تتسم بالدقة في التوقيت المناسب وعرضها بصفة دورية على اللجان ذات العلاقة والإدارة العليا ومجلس الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٥/١/٣ نظم معلومات مالية ومحاسبية تعكس رؤية صحيحة للمركز المالي وتضمن كفاية وكفاءة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات بما يتوافق مع قواعد إعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وأسس الاعتراف والقياس الصادرة عن البنك المركزي المصري.
- ٦/١/٣ إجراءات معتمدة للتأكد من حفظ السجلات والقيود المحاسبية بألية منظمة وأمنة بما لا يقل عن المدة المقررة قانونا بما يسهل من فحصها ومراجعتها.
- ٧/١/٣ مراجعة دورية وبصفة خاصة على القيود المحاسبية للتأكد من دقة إثباتها.
- ٨/١/٣ آلية للتأكد من جودة المعلومات المالية والبيانات المقدمة للبنك المركزي المصري.
- ٩/١/٣ إجراءات معتمدة لاختيار نظم المعلومات المالية والمحاسبية المناسبة وفقاً لما صدر من البنك المركزي المصري من تعليمات في هذا الشأن فضلاً عن توافر الكوادر المؤهلة لضمان فاعلية النظم المالية والمحاسبية.
- ١٠/١/٣ التحديث الدوري لأساليب الإثبات والتسجيل المطلوبة، وأسلوب تشغيل واسترجاع البيانات والمستندات المؤيدة والإجراءات المحاسبية وصلاحيات إجراء المعاملات.
- ١١/١/٣ مراجعة داخلية كافية وذات كفاءة رقابية تدعم نظم إدارة المعلومات والتقارير
وبحيث تغطي كامل معاملات البنك على النحو التالي:-
- أن تتسم بالدقة والتوافق مع القوانين والتشريعات.
 - أن تتم وفقاً لدليل عمل الوحدة المعنية بتنفيذها.
 - أن تنفذ من خلال السلطة المختصة.
 - أن تعطي صورة واضحة عن مدي كفاءة أداء أعمال البنك ككل.
- ١٢/١/٣ وجود مسئول مستقل عن أمن المعلومات Information Security Officer.

يتعين علي البنك وضع إجراءات محددة تتيح الرقابة علي تداول التقارير بين المستويات الإدارية والإدارية المختلفة بحيث يتاح لمرسل التقرير التصعيد للمستوي الإداري الأعلى بعد مرور فترة محددة من عدم تلقيه رد من الجهة المعنية وذلك ضماناً لمتابعة اتخاذ القرارات في وقت مناسب، كما يجب أن تشمل نظم إدارة المعلومات التقارير الدورية التالية كحد أدنى:-

- تقرير بإجراءات الرقابة الداخلية المنجزة.
- تقرير عن حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك ومقارنتها بالحدود الموضوعية والمعتمدة.
- تقرير يتضمن أية استثناءات أو تجاوزات ومنها على سبيل المثال (الحدود، الأجال، مخالفات شروط الموافقات الائتمانية،... إلخ).
- تقرير عن المراجعة المستندية لتنوع محفظة الائتمان بالبنك.
- تقرير لمجلس الإدارة عن مدي خسائر الاضمحلال بالنسبة لكل عميل من عملاء ائتمان الشركات وللمجموعات المتشابهة لعملاء التجزئة.
- تقارير نتائج اختبارات التحمل/ أسوأ الظروف.
- تقارير عن فعالية عمليات التحوط وكذا المخاطر المصاحبة للمشتقات المالية المستخدمة في عمليات التحوط.
- تقرير يعكس حجم مخاطر أسعار العائد التي يتعرض لها البنك ومقارنتها بالحدود المعتمدة والموضوعية.
- تقرير عن نتائج اختبارات الحساسية لمخاطر أسعار العائد.
- تقارير التحقق من دقة إدخال البيانات وتعديلات قاعدة بيانات العملاء على النظام والتأكد من تنفيذ العمليات بمعرفة الأفراد المكلفين بذلك وتحت الرقابة المناسبة.

■ تقرير عن ملخص نتائج مراجعة وتقييم السياسات والإجراءات الخاصة بكافة أنواع المخاطر ومدى كفاية نظام القياس، على أن يتضمن ذلك ملاحظات المراجعة الداخلية ومراقبي الحسابات في هذا الشأن.

■ تقرير دورى يتضمن أسس إجراءات الرقابة الداخلية بالبنك على أن يشمل ما يلي:-

- توصيف للإجراءات الأساسية التى تتم فى مجال الرقابة الداخلية.
- حصر كافة أعمال المراجعة التى تمت عند تطبيق الرقابة الدورية ومدى توافق المعاملات فى حينه مع التعليمات المكتوبة وما تم اتخاذه بشأنها من الإجراءات التصحيحية.
- موجز بالتغيرات الرئيسية التى حدثت فى مجال الرقابة الداخلية والتى تمت خلال فترة المراجعة وبصفة خاصة التغيرات فى الأنشطة وفى المخاطر.
- تحديد مدى فاعلية الرقابة الداخلية بالفروع والوحدات الخارجية.
- موجز بالخطط الأساسية المتعلقة بتطوير نظام الرقابة الداخلية.
- موجز عن كفاءة نظام الرقابة الداخلية على مستوى المجموعة المصرفية.

الفصل الرابع

تعليمات حوكمة البنوك

فى إطار ما تقضى به القواعد الدولية للحوكمة Corporate Governance من أهمية تشكيل لجان للمراجعة باعتبارها أداة معاونة لمجلس الإدارة والمساهمين على حد سواء وحرصاً من البنك المركزى المصرى على تحقيق مزيد من الدعم لنظم الرقابة الداخلية المطبقة بالبنوك، فقد سبق أن قرر مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بجلسته المنعقدة بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢ بأن يلتزم كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة يكون تشكيلها ودورية اجتماعاتها ومهامها وفقاً للقواعد الاسترشادية الصادرة عن البنك المركزى المصرى فى هذا الشأن، وعلى أن يوافق البنك المركزى المصرى - خلال ثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذا القرار - بالإجراءات المتخذة لتشكيل اللجنة وتحديد اختصاصاتها ومسئولياتها ويتعين على كل بنك موافاة قطاع الرقابة والإشراف بتشكيل اللجنة الداخلية للمراجعة به^١.

تعليمات حوكمة البنوك^٢

١. مفهوم الحوكمة^٣

١-١ الحوكمة هي مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح الأخرى، مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لكل منهم. وتتناول الحوكمة الأسلوب الذي يتبعه المجلس والإدارة العليا للبنك لتوجيهه ومباشرة شؤنه وأنشطته اليومية، والتي تؤثر على ما يأتي:

- ١-١-١ وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- ٢-١-١ تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.
- ٣-١-١ مباشرة أعمال وأنشطة البنك اليومية.
- ٤-١-١ إقامة التوازن بين الالتزام بالمسئولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الاعتبار.
- ٥-١-١ التأكد من أن نشاط البنك يتم بأسلوب آمن وسليم وفي إطار الالتزام بالقوانين والضوابط السارية.
- ٦-١-١ إتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.

^١ كتاب قطاع الرقابة والإشراف رقم ٢٦٧ الصادر بتاريخ ١٦ يونيه ٢٠٠٢ (قرار مجلس إدارة البنك المركزى المصرى الصادر بتاريخ ٦ يونيه ٢٠٠٢).

^٢ كتاب قطاع الرقابة والإشراف الصادر بتاريخ ٤ نوفمبر ٢٠٠٤.

^٣ كتاب السيد نائب محافظ البنك المركزى المصرى الصادر بتاريخ ٢٣ أغسطس ٢٠١١.

^٤ وفقاً للتعريف الوارد بمبادئ منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD principles) الصادرة عام ٢٠٠٤ ووفقاً لإرشادات لجنة بازل الخاصة بالحوكمة فى فبراير ٢٠٠٦ وأكتوبر ٢٠١٠.

٢. مجلس إدارة البنك^١

١-٢ أحكام عامة

١-١-٢ يجب أن يدير كل بنك مجلس إدارة كفاء يكون مسؤولاً بصفة رئيسية عن تحديد أهداف البنك الإستراتيجية والعمل علي تحقيقها والإشراف علي قيام الإدارة العليا بعملها والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك بما يضمن الحفاظ علي سمعة البنك علي المدى الطويل واستقراره، وذلك بالإضافة إلي مهام والتزامات أعضاء المجلس الواردة بالبند رقم "٢-٣" من هذه التعليمات.

٢-١-٢ من أهم مسؤوليات المجلس تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة وفقاً لحجم أنشطة البنك ومدى تعقيدها، ويتعين علي مجلس الإدارة -في إطار تدعيم نظام الحوكمة- أن يقوم أولاً بإرساء ثقافة الحوكمة بالبنك بحيث يشمل هذا وضع ميثاق لسلوكيات العاملين والإدارة العليا والذي يعتبر أداة توجيه للعاملين والإدارة العليا أثناء قيامهم بمهامهم اليومية، أخذاً في الاعتبار مصلحة المساهمين والمودعين. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الأهداف والسلوك المهني الواجب إتباعه داخل البنك.

٣-١-٢ يقوم مجلس الإدارة باعتماد المعايير المهنية والقيم التي تعبر عن سياسات البنك الواجب إتباعها من قبل جميع العاملين بالبنك والإدارة العليا وكذلك أعضاء المجلس، وذلك مع ضرورة تعزيز المسؤولية الفردية والجماعية في الإطار التالي:

▪ أن تكون ممارسات وتصرفات أعضاء المجلس قدوة لكافة المستويات الإدارية بالبنك علي أن ينعكس ذلك علي أداء وتصرفات هذه المستويات.

▪ أن يتم وضع ميثاق سلوكيات للعاملين والإدارة العليا والفلسفة التي تتبعها الإدارة في إطار العمل، على أن تشمل معايير التزام واضحة مستندة إلى ثقافة الحوكمة والمعايير المهنية بالبنك. كما يجب أن يتم نشر ميثاق السلوكيات في جميع إدارات البنك وحصول كل العاملين على نسخة منه لقراءته، والتوقيع عليه بما يفيد ذلك والتعهد بالعمل به.

▪ أن يتم إرساء سياسة الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل، وفي هذا الإطار يلتزم البنك بوضع سياسة خاصة لحماية الشخص الذي

^١ مجلس إدارة البنك وفقاً للتعريف المشار إليه في المادة ٧٧ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩، والعضو المنتدب كما تم الإشارة إليه في المادة ٧٩ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ والمادة ٨٥ من ذات القانون.

^٢ كما تم الإشارة إليها في المادة ٥٤ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ كما يلي: "المجلس الإدارة كل السلطات المتعلقة بإدارة الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق غرضها.....".

قام بالإبلاغ لضمان تشجيع العاملين للمبادرة بالكشف عن المخالفات والإبلاغ عنها مع توفير الحماية اللازمة لهم وضمان السرية التامة على أن تتم عملية الإبلاغ بناءً على مستندات أو معلومات محددة ودون انتهاك لأية قواعد أخلاقية متعارف عليها بالبنك، ويجب أن تؤكد القيم المتبعة بالبنك الأهمية البالغة لضرورة المناقشة الصريحة للمشاكل التي تظهر في نطاق العمل والتي ينبغي تناولها في الوقت المناسب.

■ أن يجري التأكد من قيام الإدارة العليا للبنك بوضع وتنفيذ سياسات فيما يتعلق بالتعارض في المصالح والتأكد من أن المعاملات المتعلقة بالأطراف المرتبطة بالبنك^١ (وبالتحديد مع المساهمين وكبار التنفيذيين والمستشارين وأعضاء المجلس أو أية شركات ذات صلة) يتم إجراؤها باستقلالية كما لو كانت الأطراف المرتبطة لا علاقة لها ببعض بحيث لا يكون هناك وجود لتضارب في المصالح ومع مراعاة عدم الإضرار بمصلحة البنك وكل من المساهمين والمودعين مع ضرورة الإفصاح كتابياً عن تلك المعاملات لإدارة الالتزام بالبنك.

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

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

- المستوى الإشرافي الذي يمثله أفراد الإدارة العليا.

- المسؤولون عن الإشراف المباشر على إدارات البنك المختلفة.

- المستوى الإشرافي المتمثل في وظائف البنك المستقلة كإدارة المخاطر وإدارة الالتزام وإدارة المراجعة الداخلية.

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

٤-١-٢ بوجه عام يجب أن يكون أي تفويض يصدر من المجلس محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه.

^١ كما هو مشار إليها في المادة ٥٦ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ والمادة ٥١ من ذات القانون.

٢-٢ تشكيل المجلس^١

١-٢-٢ ينبغي أن يتكون مجلس إدارة البنك^٢ من عدد ملائم من الأعضاء المؤهلين لمناصبهم مع التنوع المناسب في القدرات والمهارات والخبرات والمعرفة، على أن يتوافر لديهم الفهم الكامل لمهام مجلس الإدارة واللجان التي يشاركون بها، ويراعى وجود عضو مجلس إدارة لتمثيل الأقلية من المساهمين إذا كان إجمالي مساهمتهم يمثل ٥% على الأقل من إجمالي المساهمات.

٢-٢-٢ يجب أن يكون تشكيل مجلس إدارة البنك بما يدعم كفاءته ويمكنه من إبداء آراء موضوعية وسليمة مستقلة عن آراء الإدارة وبعيدة عن أي تعارض في المصالح.

٣-٢-٢ رئيس مجلس الإدارة^٣ والمسئول التنفيذي الرئيسي^٤ (CEO) يجوز أن يتولى ذات الشخص رئاسة مجلس إدارة البنك ومهام المسئول التنفيذي الرئيسي على أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي، كما يجوز الفصل بين المنصبين ويتم تحديد اختصاصات ومسئوليات كل منهما والحصول على موافقة مجلس الإدارة عليه ويوثق كتابياً.

٤-٢-٢ يكون رئيس مجلس الإدارة غير التنفيذي مسئولاً بصفة رئيسية عن حسن أداء المجلس بشكل عام ويقع على عاتقه مسئولية إرشاد وتوجيه المجلس وضمان فاعلية أدائه، ويجب أن يتحلى بالخبرة المطلوبة والكفاءات والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسئوليته بما في ذلك ما يلي:

- التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناءً على دراية شاملة بالموضوع مع ضرورة التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فاعلية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب وأسلوب متابعته.
- تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.
- التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للبنك مع ضرورة تجنب التعارض في المصالح.
- الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا بالبنك.

^١ يطبق هذا الجزء أخصاً في الاعتبار المواد التي تشير إلى تشكيل المجلس في قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩، والمادة ٩٠ من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

^٢ كما هو مشار إليه وفقاً للمادة ٧٧ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩، ودون الإخلال بالمواد رقم ٤٣ و ٤٣ مكرراً من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

^٣ كما هو مشار إليه وفقاً للمادة ٨٥ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

^٤ كما هو مشار إليه وفقاً للمادة ٧٩ (ب) من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

- التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين.
- التأكد من فاعلية نظام الحوكمة المطبق لدى البنك وكذلك فاعلية أداء لجان المجلس.
- التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يشمل مدى التزام العضو بواجبات وظيفته والاحتياجات اللازمة لرفع كفاءته وفقاً لما سيرد لاحقاً بالبند ٢-٥.
- دعوة مجلس الإدارة للانعقاد مرة على الأقل كل شهرين ووضع جدول أعماله.

٥-٢-٢ التوازن والاستقلالية في مجلس إدارة البنك

١-٥-٢-٢ يتعين تحقيق استقلالية وموضوعية مجلس الإدارة عن طريق تدعيم المجلس بأعضاء غير تنفيذيين مؤهلين ذوي كفاءة وخبرة. ويقصد بالعضو غير التنفيذي عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة البنك (أي ليس موظفاً به) ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً من البنك ولا يقدم له أية استشارات مدفوعة الأجر.

٢-٥-٢-٢ يتعين عند تشكيل المجلس تحقيق توازن بين الأعضاء التنفيذيين (لا يقل عددهم عن اثنين) وغير التنفيذيين (وبالذات الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين) حيث يقل ذلك من احتمالات تركيز السلطة وهيمنة شخص أو أكثر دون باقي الأعضاء على عملية اتخاذ القرار وحتى يتمكن المجلس من الرقابة على أعمال الإدارة التنفيذية، ويجب أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين مع مراعاة ألا تزيد مدة عضوية مجلس الإدارة للعضو غير التنفيذي عن دورتين متتاليتين وبمدة أقصاها ست سنوات ما لم تكن هناك مبررات قوية ومحددة يتم الإفصاح عنها للبنك المركزي المصري.

٣-٥-٢-٢ يجب أن يُفصح المجلس في تقريره السنوي عن كل الأعضاء غير التنفيذيين الذين يعتبرهم البنك أعضاء مستقلين، ويتم تقديم مقترحات بشأن ترشيحهم من خلال لجنة الحوكمة والترشيحات ويعرض على المجلس لأخذ موافقة الجمعية العامة، ويكون عضو المجلس مستقلاً إذا ما توافرت لديه الشروط التالية:

- أن يكون من ذوي الخبرة.
- ألا يكون موظفاً في البنك أو أحد الأطراف المرتبطة به خلال السنوات الثلاث السابقة.
- ألا تكون له أية صلات قرابة بأي من أعضاء المجلس أو الإدارة العليا أو أي من الأطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الرابعة.

- ألا تكون له أي مصالح تتعارض مع واجباته أو يكون من شأنها أن تؤثر في حيثته في المداولات واتخاذ القرار.
- ألا يتقاضى من البنك أي راتب أو مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته في المجلس.
- ألا يكون مساهماً رئيسياً^١ بالبنك أو يمثله.
- ألا يكون شريكاً لمراجع حسابات البنك أو موظفاً لديه خلال السنوات الثلاث السابقة.
- ألا تكون قد مضت على عضويته أكثر من ست سنوات متتالية.

٦-٢-٢ يتعين على كل بنك تحديد فرد من ذوي الكفاءة وعلي دراية وفهم كافٍ بالأعمال المصرفية- يُعهد إليه بمسئولية "أمانة سر المجلس"^٢، ويجوز تشكيل إدارة لأمانة السر، ولا يقتصر دورها على تدوين محاضر اجتماعات المجلس بل يمتد ليشمل ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- الإعداد لاجتماعات المجلس والموضوعات التي تطرح في الجلسة (الأجندة) وتحضير المعلومات والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات وإرسالها إلى أعضاء المجلس في وقت كافي قبل الاجتماع.
- متابعة تنفيذ قرارات المجلس في إطار الآلية الموضوعية لهذا الغرض.
- حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بقرارات المجلس والموضوعات المعروضة عليه، مع التأكد من حصول المجلس على المعلومات الهامة في وقت مناسب.
- التنسيق مع رئيس وحدة الالتزام وكذلك كافة إدارات البنك لعرض نتائج أعمالها على المجلس.
- التنسيق مع كافة لجان المجلس بما يكفل الاتصال الفعال بين تلك اللجان ومجلس الإدارة.

^١ وفقاً لما ورد بكتاب قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري بتاريخ ٥ مارس ٢٠٠٦ "يقصد بكبار المساهمين أي شخص طبيعي أو اعتباري يمتلك بمفرده و/أو مع أطرافه المرتبطة نسبة ١٠% فأكثر من رأس مال البنك المصدر". ذلك أخذاً في الاعتبار المفهوم الوارد بالمادة ٥١ من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

^٢ وفقاً للمادة ٨١ من قانون الشركات رقم ١٩٨١/١٥٩ "يجب أن تدون محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة عقب كل جلسة في دفتر خاص يوقع عليه الرئيس وأمين السر. ويسري على هذا الدفتر الشروط والأوضاع الخاصة بدفاتر الجمعية العامة".

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

٣-٢ مسؤوليات والتزامات المجلس

١-٣-٢ يكون مجلس إدارة البنك مسؤولاً بشكل مطلق عن الإشراف على إدارة البنك بوجه عام وينبغي أن يقوم المجلس بالوظائف الرئيسية التالية^١ لتدعيم نظام الحوكمة بالبنك وضمان فاعليته:

١-١-٣-٢ اعتماد التوجهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للبنك والإشراف على تنفيذها والتأكد من نشرها بين العاملين بالبنك.

٢-١-٣-٢ اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد هيكل الصلاحيات والمسؤوليات في البنك.

٣-١-٣-٢ اختيار كبار التنفيذيين من أعضاء الإدارة العليا بالبنك والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر وذلك بعد أخذ رأي المسئول التنفيذي الرئيسي.

٤-١-٣-٢ الإشراف على الإدارة العليا بالبنك ومتابعة أدائها ومسائلة الإدارة والحصول منها على شرح وتفسير واضح لموضوع المسائلة، وينبغي أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات المادية والهامة في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من تقييم أداء الإدارة.

٥-١-٣-٢ الاجتماع دورياً بالإدارة العليا وإدارة المراجعة الداخلية بالبنك لمراجعة ومناقشة السياسات المعمول بها ومتابعة التقدم في خطوات تنفيذ أهداف البنك الاستراتيجية، ويتعين على أعضاء المجلس غير التنفيذيين الاجتماع سويماً بحضور رئيس المجلس مرة على الأقل سنوياً وبدون أعضاء المجلس التنفيذيين.

^١ في ضوء ما ورد بإرشادات لجنة بازل فيراير "Enhancing Corporate Governance for banking organizations" 2006.

- ٦-١-٣-٢ الرقابة والإشراف على أعمال البنك، مع مراعاة ألا تتضمن مهام المجلس ممارسة الأعمال التنفيذية حيث يكون ذلك من اختصاص الإدارة العليا.
- ٧-١-٣-٢ رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة البنك، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول البنك وإساءة استغلال عمليات الأطراف المرتبطة، بالإضافة إلى وضع قواعد تنظم ما يمكن لرئيس وأعضاء المجلس والعاملين بالبنك أن يتلقونه من هدايا. وينبغي أن يقوم المجلس بالإفصاح اللازم^١، بما في ذلك الإفصاح للبنك المركزي المصري، عن سياسات البنك المتعلقة بتجنب التعارض في المصالح والمعلومات الخاصة بالمعاملات مع الأطراف المرتبطة.
- ٨-١-٣-٢ اعتماد أعضاء المجلس لسياسات الإفصاح ومراجعتها دورياً والإشراف علي تنفيذها وذلك في إطار أحكام القانون والمعايير الدولية.
- ٩-١-٣-٢ التقييم الدوري المستمر لكفاءة وفاعلية سياسة وممارسات الحوكمة والرقابة الداخلية بالبنك.
- ١٠-١-٣-٢ نشر ثقافة الحوكمة بالبنك وتشجيع جميع العاملين والإدارة العليا علي تطبيق ممارسات الحوكمة، بالإضافة إلي العمل على أن يقوم البنك بتشجيع عملائه علي تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسساتهم.
- ١١-١-٣-٢ الإدراك والفهم الواعي للبيئة الرقابية والقانونية التي تحيط بالبنك مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية وضرورة استمرار الحوار بين أعضاء المجلس والجهة الرقابية بما يحقق التفاهم المتبادل لوجهات النظر بغية تحقيق السلامة المالية للبنك.
- ١٢-١-٣-٢ تخصيص الوقت الملائم والجهود المناسبة من كل الأعضاء لحسن إنجاز المجلس لمهامه.
- ١٣-١-٣-٢ الموافقة والتصديق على الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة البنك للمخاطر، ومراجعتها دورياً وإعادة تقييمها، وكذلك الفهم الواعي للمخاطر التي يتعرض لها البنك ووضع حدود مقبولة لها والتأكد من اتخاذ الإدارة الخطوات اللازمة لتعريف وقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وفقاً للسياسات والاستراتيجيات الموضوعية.

^١ كما هو مشار إليه في المادة رقم ٩٧ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ "على كل عضو في مجلس إدارة الشركة وكل مدير من مديريها تكون له مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة في عملية تعرض على مجلس الإدارة لإقرارها، أن يبلغ المجلس ذلك وان يثبت إبلاغه في محضر الجلسة.... وعلى مجلس الإدارة إبلاغ أول جمعية عامة بالعمليات المشار إليها في الفقرة السابقة قبل التصويت على القرارات".

١٤-١-٣-٢ اعتماد المجلس للسياسات الخاصة بأسس إدارة تكنولوجيا المعلومات ومراجعتها دورياً وبالتحديد فيما يتعلق بتأمين سلامة وسرية المعلومات بالبنك.

١٥-١-٣-٢ اعتماد السياسات الخاصة بالمرتبات والمكافآت ومراجعتها وإعادة تقييمها دورياً بما يتسق ومستوى المخاطر الذي يتعرض له البنك.

٢-٣-٢ العمل دائماً على تحقيق مصالح المساهمين والعاملين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى وتجنب التعارض في المصالح والامتناع عن اتخاذ أي قرار أو المشاركة فيه في حالة ظهور أية شبهة تعارض مصالح في مهام العضو أو التزاماته، مع بذل العناية الواجبة لتحقيق ذلك.

٣-٣-٢ الاجتماع مرة على الأقل كل شهرين، بناءً على دعوة رئيس المجلس، أو كلما رأى رئيس المجلس مبرراً لذلك. وللمسئول التنفيذي الرئيسي بالبنك أن يطلب من رئيس المجلس دعوته للانعقاد علي أن يكون مصحوباً بجدول الأعمال التي يرغب في عرضها.

٤-٣-٢ لا يجوز أن يتغيب أي من أعضاء المجلس عن أكثر من ثلث جلسات المجلس خلال السنة، وإلا وجب علي رئيس المجلس إخطار الجمعية العامة للبنك، لكي تتخذ ما تراه بشأن ذلك.

٤-٢ قنوات الاتصال والتطوير المهني

١-٤-٢ يتعين على البنك الاهتمام بطرق الاتصال المختلفة وإقامة قنوات مناسبة للاتصال الفعال وتبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا ووظائف الرقابة المختلفة بالبنك وفقاً لسلطات ومهام كل منهم حيث يساعد ذلك مختلف المستويات الإدارية في البنك على أداء مهامها على أكمل وجه، على أن يتم تبادل المعلومات بصورة كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب.

٢-٤-٢ يجب أن يحصل أعضاء المجلس على المعلومات الهامة في الوقت المناسب وبصورة واضحة ودقيقة ليتمكنوا من الوفاء بواجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

٣-٤-٢ يتعين تنمية المهارات الفنية لأعضاء المجلس بصفة مستمرة خاصة الأعضاء من خارج القطاع المالي أو المصرفي من خلال الوسائل المختلفة لتحقيق ذلك.

٥-٢ تقييم كفاءة أداء مجلس إدارة البنك

يجب أن يقوم مجلس إدارة البنك باتباع نظام محدد لإجراء تقييم ذاتي على مستوى المجلس ولجانه كوحدة واحدة وعلى مستوى أداء كل عضو من الأعضاء على حدة، وبحيث يشمل مدي التزام العضو بواجبات وظيفته والاحتياجات اللازمة لرفع كفاءته وتقع مسئولية تقييم أداء الأعضاء على عاتق رئيس المجلس.

٦-٢ لجان المجلس^١

- تلعب لجان المجلس دوراً هاماً في دعم مجلس الإدارة خلال عملية اتخاذ القرار خاصة عند قيام رئيس مجلس الإدارة بمهام المسئول التنفيذي الرئيسي في نفس الوقت.
- يقوم مجلس إدارة البنك بوضع القواعد والإجراءات اللازمة لتشكيل لجانه وتحديد اختصاصاتها وصلاحياتها ومدة عملها مع ضرورة الإفصاح عن تلك القواعد والإجراءات بشكل واضح. كما ينبغي أن يقوم المجلس بالمتابعة المستمرة لأعمال اللجان للتأكد من فاعلية دورها ذلك مع إمكانية دمج بعض اللجان وفقاً لتناسب اختصاصاتها.
- ضمان سهولة حصول اللجان على المعلومات الكافية من الإدارة وكذلك إمكانية استعانة اللجان بالموارد والاستشارات الخارجية، لتسهيل إنجازها لمهامها على أكمل وجه.
- يمكن لمجلس إدارة البنك تفويض بعض المسئوليات المتعلقة بالحوكمة لإحدى لجانه.
- يراعي عند تشكيل اللجان أن ترتبط خبرات أعضاء اللجان بالمهام الموكلة لكل منهم خاصة من حيث الجوانب المالية والمصرفية والاقتصادية والقانونية.
- مع عدم الإخلال بأحكام القانون بشأن تشكيل كل من لجنة المراجعة واللجنة التنفيذية، يقوم كل بنك بتشكيل عدة لجان تابعة لمجلس الإدارة منها لجنة المخاطر، لجنة المرتبات والمكافآت، لجنة الحوكمة والترشيحات. وفيما يلي أهم اختصاصات تلك اللجان:

١-٦-٢ اللجنة التنفيذية

٢-٦-٢ تُشكّل اللجنة وفقاً لما ورد بالمادة رقم ٨٢ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ وتكون اختصاصاتها كما ورد بالمادة رقم ٢٩ من اللائحة التنفيذية لذات القانون.

٣-٦-٢ لجنة المراجعة

١-٢-٦-٢ يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين وفقاً للمادة ٨٢ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ مع ضرورة توافر الخبرة الملائمة وضمان تحقيق التوازن

^١ كما هو مشار إليه بالمادة ٧٩ (أ) من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ "المجلس الإدارة أن يفوض أحد أعضائه أو لجنة من بين أعضائه في القيام بعمل معين أو أكثر.....".

المطلوب في القدرات والمعرفة والدراية الكافية بالموضوعات المالية ومجالات المراجعة والمحاسبة، فيما يتناسب مع حجم البنك ومدى تعقد عملياته.

٢-٢-٦-٢ من أهم وظائف لجنة المراجعة متابعة أعمال إدارة المراجعة الداخلية بالبنك، وتحديدًا فيما يخص سلامة نظم الرقابة الداخلية، ويقوم رئيس وحدة المراجعة الداخلية بالبنك برفع التقارير مباشرة إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة ذلك إضافة إلى وظائف لجنة المراجعة كما ورد بالمادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

٣-٢-٦-٢ يكون للجنة المراجعة دور هام وفعال فيما يخص العلاقة مع المراجعين الخارجيين للبنك والتنسيق معهم كذلك توفير سبل الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين واللجنة. وتحمل اللجنة المسؤولية المباشرة عن التالي:

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

٤-٢-٦-٢ يتعين موافاة البنك المركزي المصري - بصفة ربع سنوية - بصورة من التقرير الصادر عن اجتماع اللجنة المنصوص عليه بالمادة ٨٢ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ والمادة ٢٨ من اللائحة التنفيذية لذات القانون والذي يتضمن أهم الملاحظات والإجراءات المتخذة أو أية موضوعات ذات أهمية.

٤-٦-٢ لجنة المخاطر

١-٣-٦-٢ يكون أغلبية أعضائها من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء ويكون رئيس اللجنة عضو غير تنفيذي، علي أن يتم دعوة رئيس إدارة المخاطر بالبنك لحضور اجتماعات اللجنة.

٢-٣-٦-٢ من أهم اختصاصات اللجنة متابعة وظائف إدارة المخاطر بالبنك، كما تقوم اللجنة بمتابعة مدى الالتزام بالاستراتيجيات والسياسات المشار إليها بالبند (٢-٦-٣-٣) أنه من خلال التقارير المرسله لها من إدارة المخاطر. ومن جهة أخرى ترفع اللجنة تقارير دورية إلى المجلس.

٣-٣-٦-٢ تقوم اللجنة بتقديم مقترحاتها بشأن الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة البنك للمخاطر (بما في ذلك الاستراتيجيات الخاصة برأس المال وإدارة السيولة ومخاطر الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر الالتزام والسمعة وأية مخاطر أخرى قد يتعرض لها البنك) وعلى مجلس إدارة البنك الموافقة والتصديق عليها بعد إدخال ما يراه من تعديلات.

٤-٣-٦-٢ يقع على عاتق الإدارة العليا للبنك مسئولية وضع هيكل وظائف إدارة المخاطر وتحديد مهامها التي يتعين عرضها على لجنة المخاطر وموافقة مجلس الإدارة عليها.

٥-٦-٢ لجنة المرتبات والمكافآت

١-٤-٦-٢ تُشكل اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين ويُفضل أن يكون رئيس اللجنة من المستقلين.

٢-٤-٦-٢ تكون اللجنة مسئولة مسئولية مباشرة عن تحديد مكافآت كبار التنفيذيين بالبنك وتقديم مقترحاتها بشأن مكافآت أعضاء المجلس^١ علي أن يشمل ذلك كافة المعاملات المالية بما فيها المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية، أخذاً في الاعتبار الأهداف المرتقب تحقيقها.

٣-٤-٦-٢ ضرورة الاهتمام بوظائف الرقابة الداخلية بالبنك (إدارة المخاطر وإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية) من حيث الإثابة وتُحدد وفقاً لما تم تحقيقه من أهداف دون الإخلال باستقلاليتهم.

٤-٤-٦-٢ تتولى اللجنة تحليل نتائج دراسة ومراجعة مستوى المرتبات الممنوحة من البنك ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى للتحقق من قدرة البنك علي استقطاب أفضل العناصر والاحتفاظ بها، مع إمكانية الاستعانة برئيس الموارد البشرية ودعوته لحضور اجتماعات اللجنة.

٥-٤-٦-٢ تكون اللجنة مسئولة عن إعداد سياسات واضحة ومكتوبة فيما يخص المرتبات والمكافآت بالبنك ويتم مراجعتها دورياً وإعادة تقييمها بما يتماشى مع مستوى المخاطر الذي يتعرض له البنك، مع إيضاح الأسس القائمة عليها. ويتعين أن يقوم المجلس بالتصديق عليها ويتم الإفصاح عن تلك السياسات متضمناً الإفصاح عن القيمة

^١ أخذاً في الاعتبار ما ورد في هذا الشأن بالقوانين السارية خاصة المادة ٧٤ والمادة ٨٨ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

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

٦-٤-٦-٢ يتعين أن تأخذ اللجنة في اعتبارها، عند القيام بأعمالها، ما يلي:

- أن يتم أخذ أهداف البنك طويلة الأجل في الاعتبار لدى وضع سياسات المرتببات والمكافآت وبالأخص عدم ربط مكافآت أعضاء لجان المجلس والإدارة العليا للبنك بأهداف قصيرة الأجل فقط.
- عند اقتراح مكافآت أعضاء المجلس غير التنفيذيين (بما فيها بدلات حضور اللجان) يؤخذ في الاعتبار مشاركتهم الفعلية في المجلس مع عدم ربطها بأداء البنك قصير الأجل.
- إمكانية التحكم في حجم الأجور المتغيرة بحيث لا تحد من قدرة البنك على تدعيم القاعدة الرأسمالية.
- تحديد حجم الأجور المتغيرة، مع إمكانية وضع حد أقصى لها، وطريقة توزيعها على إدارات البنك بناءً على حجم المخاطر التي يتعرض لها وخاصة مخاطر السيولة ورأس المال المطلوب لتغطية تلك المخاطر.
- في حالة منح مكافآت في صورة أسهم أو حقوق ملكية، يجب أن تكون وفقاً للمستوى الوظيفي، مع وضع حد أدنى للحيازة وفترة الاحتفاظ بتلك الأدوات.
- بالنسبة للعاملين الذين يكون لوظائفهم أثر كبير على مستوى المخاطر، ينبغي أن تعكس أجورهم المتغيرة مستوى أداء البنك والمخاطر التي تعرض لها وأن يتم تحديدها بصفة دورية لمدة لا تزيد عن سنة، وصرفها وفقاً لمعايير قياس الأداء المحددة من قبل البنك.

٦-٦-٢ لجنة الحوكمة والترشيحات

تتكون اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، ويقع على عاتق اللجنة مسؤولية ما يلي:

- التقييم الدوري لنظام الحوكمة بالبنك.
- اقتراح ما هو ملائم من تغييرات على سياسات الحوكمة المعتمدة من مجلس الإدارة.

- إعداد تقرير حوكمة للبنك ككل بصفة دورية.
- مراجعة التقرير السنوي للبنك وبالأخص فيما يتعلق ببند الإفصاح وغيرها من البنود التي تخص الحوكمة.
- دراسة ملاحظات تفتيش البنك المركزي المصري على نظام الحوكمة وأخذها في الاعتبار.
- حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم أداء المجلس.
- تقديم مقترحات فيما يتعلق بترشيح الأعضاء المستقلين، كذلك تقديم مقترحات بشأن تعيين أو تجديد عضوية أو استبعاد أحد الأعضاء.

٣. العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك والتحديد الواضح للسلطات والمهام

- ١-٣ يعتبر التعاون بين المجلس والإدارة العليا للبنك من أهم ركائز الحوكمة الفعالة، مع تحديد واضح للسلطات والمهام لكل منهما، ويقوم المجلس بدور هام في الإرشاد والقيادة. ويتمثل دور الإدارة العليا في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من قبل المجلس التي تتضمن مستوى المخاطر المقبول لدى البنك، مع تأكيد ضرورة استقلالية المجلس وأعضائه عن الإدارة العليا، وعدم وجود أية علاقات قد تؤثر على موضوعية الأعضاء في اتخاذ القرارات.
- ٢-٣ ينبغي على المجلس التأكد من قيام الإدارة العليا بتنفيذ السياسات المتعلقة بمنع أو الحد من الأنشطة والعلاقات أو الظروف التي يمكن أن تُضعف من جودة نظام الحوكمة بالبنك وعلى سبيل المثال لا الحصر تعارض المصالح، الإقراض الداخلي^١، بالإضافة إلى تمتع الأطراف ذوي الصلة أو مؤسسات بعينها بمعاملة خاصة (كالإقراض مع منح تيسيرات خاصة لا تمنح لعملاء البنك الآخرين)، إضافة إلى ذلك التأكد من تفهم المجلس والإدارة العليا للهيكل العام للبنك وحجم عملياته.
- ٣-٣ يتعين أن يتوافر لدى كل بنك دليل إرشادات يوضح السلطات والمسؤوليات على مستوى البنك ويشتمل على أهم إجراءات العمل وواجبات كل من المجلس والإدارة العليا للبنك.
- ٤-٣ يتحمل المجلس والإدارة العليا مسؤولية وضع وتدعيم المعايير المهنية والأخلاقية وتعزيز ثقافة الرقابة الداخلية في البنك ويتعين وضع سياسات محددة خاصة بالممارسات المتعلقة بتلك المعايير والتأكيد على ضرورة متابعة تنفيذها من قبل العاملين.

^١ أخذاً في الاعتبار المادة ٦١ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ " يحظر على البنك تقديم تمويل أو مبالغ تحت الحساب أو تسهيلات ائتمانية أو ضمان من أي نوع لرئيس وأعضاء مجلس إدارته ومراقبي حساباته.....".

٥-٣ الإدارة العليا

١-٥-٣ هم كبار التنفيذيين بالبنك الذين يقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف اليومي على أعمال البنك، على سبيل المثال لا الحصر، رئيس الإدارة المالية، رئيس إدارة الالتزام، رئيس إدارة المخاطر ومسئول المراجعة الداخلية بالبنك، رئيس العمليات بالبنك وغيرهم من رؤساء القطاعات ومديري العموم بالبنك.

٢-٥-٣ يجب أن يتمتع أفراد الإدارة العليا بالخبرة والمعرفة والقدرات الضرورية لممارسة الإدارة والقيادة الجيدة للعاملين، حيث تعتبر الإدارة العليا هي المسئول الأول والأساسي عن أداء البنك أمام المجلس^١.

٣-٥-٣ يجب أن تتابع الإدارة العليا، كل في حدود اختصاصه، أداء مديري إدارات وأقسام البنك فيما يتعلق بأنشطة البنك وعملياته ومتابعة مدي اتساقها بإجراءات العمل والسياسات الموضوعية من قبل المجلس، كذلك فإن الإدارة العليا مسؤولة - تحت إشراف المجلس - عن وضع نظام رقابة داخلية فعال على مستوى البنك، أخذاً في الاعتبار ضرورة أن يشترك أكثر من فرد في اتخاذ القرارات الهامة للتأكد من موضوعية القرار وتجنب تعارض المصالح.

٤-٥-٣ يجب أن تتأكد الإدارة من حسن تفهم العاملين علي مستوى البنك والتزامهم بالاستراتيجيات والأهداف والسياسات.

٦-٣ يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على أعمال الإدارة العليا للبنك ومدى اتساقها مع سياسات المجلس باعتبار ذلك جزءاً هاماً من نظام الضوابط والتوازنات الذي يجب توافره في نظام الحوكمة الفعال كما ورد بالبند "٣-١-٢".

٤. الاستخدام الأمثل لنتائج أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية بالبنك

■ لضمان تحقيق نظام فعال للحوكمة بالبنك، يحتاج مجلس الإدارة إلى تعاون ومساندة المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك وظائف الرقابة الداخلية بالبنك (إدارة المخاطر وإدارة الالتزام وإدارة المراجعة الداخلية)، وعلى كل من المجلس والإدارة العليا أن يُحسنوا استخدام نتائج أعمال هذه الإدارات وملاحظات وتقارير المراجعين الخارجيين للبنك.

^١ كما هو مشار إليه في المادة رقم ٨٢ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ "...يباشر المدير العام أعماله تحت إشراف العضو المنتدب أو رئيس مجلس الإدارة إذا كان يقوم بأعمال الإدارة الفعلية ويكون مسئولاً أمامه.

- الاستخدام الأمثل لتوصيات وملاحظات الإدارات المشار إليها أعلاه يساعد على التحقق من المعلومات التي تقر عنها الإدارة بشأن صحة عمليات البنك وأدائه.
- يلزم الفصل بين مهام مسؤلي وظائف الرقابة الداخلية للبنك بحيث يعملوا باستقلالية عن بعضهم البعض، ويكون الاتصال مباشر بين أي من الوظائف المذكورة أعلاه ومجلس إدارة البنك والإدارة العليا.
- يقع على عاتق المجلس والإدارة العليا للبنك مسؤولية ضمان توافر الموارد الكافية لإدارة المخاطر، وإداراتي الالتزام والمراجعة الداخلية وتوفير ما يلزم تلك الإدارات من عاملين ذوي كفاءة وخبرة تناسب احتياجاتهم.

١-٤ وظيفة المراجعة الداخلية

١-١-٤ ضرورة الإفصاح عن وظائف وسلطات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية بالبنك على أن يتم توثيقها كتابيا.

٢-١-٤ من أهم المسؤوليات التي تتحملها إدارة المراجعة الداخلية بالبنك:

- تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالبنك (بما يتضمن وظيفتي إدارة المخاطر والالتزام)، ورفع التقارير بالملاحظات التي تم الكشف عنها.
- تقييم مدى الالتزام لدي تنفيذ أعمال البنك بأقسامه المختلفة وفقا لإجراءات العمل والسياسات الموضوعية.
- تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعية وتناسبها مع تطورات العمل والسوق.
- متابعة تصويب الملاحظات الواردة بتقارير المراجعة الداخلية.

٣-١-٤ التأكيد على ضرورة الاتصال المباشر بين إدارة المراجعة الداخلية وكل من المجلس والإدارة العليا للبنك ولجنة المراجعة، وتقوم إدارة المراجعة الداخلية برفع التقارير مباشرة إليهم وخاصة عند وجود أية ملاحظات أو مقترحات تهدف إلي تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية بالبنك.

٤-١-٤ يجب أن يتم متابعة الملاحظات والمقترحات التي ترفعها إدارة المراجعة، من قبل المستوي الإداري المختص بهدف التأكد من صحة ملاحظاتهم وإعداد تقارير دورية بهدف المتابعة لتنفيذها.

٥-١-٤ للمجلس والإدارة العليا للبنك دور في تعزيز أهمية الملاحظات التي تم الكشف عنها من قبل إدارة المراجعة الداخلية بالبنك وخاصة الأمور المتعلقة بإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية، وذلك عن طريق الآتي:

- ضرورة العمل باستمرار على تأكيد أهمية وظائف المراجعة والرقابة الداخلية وتعميم تلك الرؤية على مستوى البنك لضمان توعية كل العاملين بأهمية وفاعلية وجود تلك الوظائف بالبنك.
- الاستفادة المثلى وفي الوقت المناسب بالملاحظات التي قامت إدارة المراجعة الداخلية بالكشف عنها، علي أن تقوم الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أسرع وقت.
- تشجيع وتدعيم استقلالية المراجعين الداخليين بالبنك، من خلال توفير قنوات الاتصال المباشر مع المجلس ولجنة المراجعة، وإشراكهم في الحكم على فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك، مع ضرورة التأكد من سهولة حصول العاملين بإدارة المراجعة الداخلية بالبنك على التقارير والمعلومات الهامة المتعلقة بقطاعات البنك المختلفة.

٢-٤ علاقة المجلس بالمراجعين الخارجيين للبنك

- ١-٢-٤ التأكيد على أهمية الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين ولجنة المراجعة بالبنك وإرسال التقارير مباشرة لها (كما هو مذكور أعلاه في الجزء الخاص بلجنة المراجعة).
- ٢-٢-٤ من الضروري أن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين مع المراجعين الخارجيين - بدون الإدارة العليا - بحضور رئيسي إدارة المراجعة الداخلية وإدارة الالتزام على الأقل مرة سنويا.
- ٣-٢-٤ إسهام كل من المجلس والإدارة العليا للبنك في تعزيز دور المراجعين الخارجيين^١، والتأكد من أن القوائم المالية تعكس أداء البنك في كافة النواحي الهامة وتبين مركزه المالي الحقيقي.

٣-٤ وظيفة الالتزام

- ١-٣-٤ ينبغي أن يكون البنك على دراية كافية بمخاطر الالتزام؛ والتي تتمثل في احتمال التعرض لخسائر مالية أو ما قد يؤثر على سمعة البنك نتيجة عدم التزام البنك بالقوانين السارية الواجب إتباعها وكذلك اللوائح والضوابط الصادرة عن الجهات الرقابية، حيث انه من المحتمل أن يعاني البنك بسبب فشله في الالتزام بالقوانين والمعايير المفترض إتباعها.

^١ أخذاً في الاعتبار المادة رقم ١٠٥ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

٢-٣-٤ يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية وضع سياسات فيما يتعلق بوظيفة الالتزام، على أن يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة، مع ضرورة إحاطة كل العاملين في البنك بها. ويقوم مسئول الالتزام بتقديم تقاريره مباشرة إلى لجنة المراجعة بالبنك.

٣-٣-٤ التأكيد على ضرورة تواجد وظيفة التزام دائمة وفعالة لدى كل بنك، والتأكد من استقلالية مسئول الالتزام وتمكينه من الاتصال المباشر مع لجنة المراجعة والمجلس، ويمثل الآتي أهم مهام وظيفة الالتزام:

- متابعة دائمة لمدي التزام البنك بالقوانين المُلزِمة واللوائح والضوابط الرقابية بما في ذلك نظم وسياسات الحوكمة الواجب إتباعها، وفي حالة وجود أية ملاحظات فانه من الضروري الإقرار عنها إلى المستوى المعنى من الإدارة ولجنة المراجعة.
- تلقي بلاغات العاملين بالبنك عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل والتحقيق فيها وذلك وفقاً لما ورد ببند "٣-١-٢" من التعليمات.
- قياس التأثير المتوقع في حالة حدوث أية تغيرات علي الإطار القانوني الذي يخضع له البنك.
- التأكد من توافق أية منتجات وإجراءات يستحدثها البنك، مع القوانين والقواعد الرقابية السارية.

٤-٤ وظيفة إدارة المخاطر

١-٤-٤ ينبغي أن يكون لدى كل بنك هيكل تنظيمي واضح يشمل وحدة مستقلة لإدارة المخاطر مع تحديد واضح للأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر وتعريف مهامهم ومسئولياتهم وبالتحديد سلطات ومهام رئيس إدارة المخاطر مع ضرورة تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لتفادي أي تعارض في المصالح، على أن يكون لإدارة المخاطر اتصال مباشر مع المجلس ولجنة المخاطر بالبنك وتقوم برفع تقارير دورية لهم وفقاً لأهمية المعلومات التي يتم الإبلاغ عنها.

٢-٤-٤ ويمثل الآتي أهم مهام وظيفة إدارة المخاطر بالبنك:

- تحليل المخاطر التي قد يتعرض لها البنك والتأكد من إجراء التحليل بدقة في وقت مبكر ومناسب ومن أهم هذه المخاطر؛ مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والمخاطر التشغيلية.
- تعريف خطوات عمل محددة فيما يتعلق بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر.

- قياس مدي استمرار ملائمة وفاعلية خطوات العمل الخاصة بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وإجراء أية تعديلات عليها، إذا لزم الأمر، وفقاً لتطورات السوق والبيئة التي يعمل فيها البنك.
- يجب أن تشمل السياسات المُعتمدة من قبل مجلس إدارة البنك الحدود المقبولة للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك، مع ضرورة اتساق تلك الحدود مع مدي قدرة البنك علي تقبل المخاطر ومدي ملائمة ذلك مع حجم رأس المال، مع الأخذ في الاعتبار نظام قياس المخاطر بالبنك وعملية إدارة المخاطر ككل.
- ينبغي أن يتوافر لدي البنك نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة خاصة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر وضمان كفاءة نظام إدارة المعلومات بحيث يتيح إمداد الإدارة العليا بالبنك وكذلك لجنة المخاطر والمجلس بتقارير دورية ربع سنوية على أقل تقدير، تعكس مدي التزام البنك بحدود المخاطر الموضوعة وتوضح التجاوزات عن هذه الحدود وأسبابها والخطة التصحيحية للالتزام بها.
- يجب أن تعرض تقارير الإدارة بشكل يسهل فهمه بما يمكن أعضاء المجلس من تقييم المخاطر المعروضة واتخاذ القرار المناسب بشأنها وبالأخص فيما يتعلق بنتائج اختبارات التحمل.

٥. الإفصاح والشفافية

يتعين علي البنك الالتزام بالإفصاح وفقاً للقواعد الرقابية الصادرة عن الجهة الرقابية ومتطلبات المعايير المهنية بالإضافة إلي ضرورة إتاحة العديد من الطرق وقنوات الاتصال التي يمكن من خلالها تداول المعلومات، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ التقارير السنوية ومواقع الانترنت والتقارير الموجهة إلي الجهات الرقابية. وبخلاف ما يتعين علي البنك الإفصاح عنه من معلومات وفقاً لما ورد أعلاه نؤكد علي ما يلي:

- هيكل وتكوين مجلس إدارة البنك.
- مسئوليات المجلس وخبراته ومؤهلاته.
- هيكل الملكية الخاص بالبنك.
- الهيكل التنظيمي للبنك وعلى سبيل المثال: الهيكل العام للوظائف، قطاعات العمل، الشركات التابعة وذات المصلحة المشتركة ولجان المجلس.
- ميثاق سلوكيات العمل لدي البنك.

- سياسات البنك فيما يتعلق بتعارض المصالح وتعاملات الداخلين والمعاملات مع الأطراف المرتبطة.
- سياسة البنك الخاصة بممارسات الحوكمة.
- سياسات البنك الخاصة بالمرتبات والمكافآت، متضمناً الإفصاح عن القيمة الإجمالية لما يتقاضاه العشرون أصحاب المكافآت والمرتبات الأكبر في البنك مجتمعين، وعلى أن يشمل ذلك المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية.
- السياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للبنك وما تم بشأنها.

٦. علاقة مجلس إدارة البنك بالمساهمين^١

١-٦ الاجتماع مع المساهمين وفتح باب المناقشات معهم

- تقع على عاتق المجلس مسؤولية التأكد من فتح قنوات اتصال مع مساهمي البنك، ويجب أن تتوافر العوامل الآتية، كحد ادني، لضمان فاعلية الحوار مع المساهمين :
- على رئيس مجلس إدارة البنك التأكد من وصول وجهات نظر مساهمي البنك لكل أعضاء المجلس خاصة فيما يتعلق باستراتيجيات البنك ونظم الحوكمة.
 - عقد لقاءات دورية مع كبار المساهمين والأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم بشأن استراتيجيات البنك.
 - ينبغي على المجلس أن يفصح في تقريره السنوي عن الخطوات التي تم اتخاذها من قبل أعضائه وبالتحديد الأعضاء غير التنفيذيين في إطار التوصل إلى اتفاق وفهم مشترك لآراء كبار المساهمين الخاصة بأداء البنك.

٢-٦ الاستخدام الأمثل وحسن الاستفادة من اجتماعات الجمعية العامة المنعقدة سنوياً

- ١-٢-٦ ينبغي أن يقوم المجلس بالاستفادة القصوى من اجتماعات الجمعية العامة عن طريق دعم التواصل مع المساهمين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- ٢-٢-٦ يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية وكذلك المعلومات الكاملة في الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

^١ تطبق القواعد الخاصة بهذا أخذاً في الاعتبار ما تم الإشارة إليه في المواد (٥٩-٧٦) من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ فيما يتعلق بالجمعية العامة وحقوق المساهمين.

٣-٢-٦ ينبغي على رئيس مجلس الإدارة التأكيد من استعداد رؤساء كل من لجنة المراجعة ولجنة المرتبات والمكافآت ولجنة الحوكمة والترشيحات للرد على أية استفسارات من قبل المساهمين. ومن ناحية أخرى يجب على المجلس إتاحة الفرصة للمساهمين وتمكينهم من توجيه أسئلتهم سواء شفهيًا أو كتابيًا وفقا لأحكام قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

٤-٢-٦ ضرورة الإفصاح للجمعية العامة عن عمليات البنك الهامة كالمعاملات مع الأطراف ذوي الصلة على سبيل المثال وتعرض علي المساهمين للعلم.

٧. إحكام الرقابة على الهياكل/ العمليات المعقدة في إطار تطبيقات الحوكمة

١-١-٧ ضرورة الحد من قيام البنك بعمليات تتخذ أشكالاً قانونية معقدة غير مبررة أو بهدف التأثير سلباً على مبدأ الالتزام بالشفافية وإجراء معاملات من خلال هياكل تنظيمية غير واضحة، مما يحد من قدرة كل من المجلس والإدارة العليا للبنك على الإشراف الفعال على تلك النوعية من العمليات.

٢-١-٧ ينبغي أن يكون كل من مجلس إدارة البنك وإدارته العليا على دراية كاملة وفهم لهيكل البنك وكياناته التابعة والمخاطر المصاحبة له وكذلك فهم شامل لأية عمليات أو منتجات معقدة متوقع طرحها والمخاطر الناتجة عنها، مع ضرورة وضع سياسات وإجراءات واضحة لكيفية التعامل مع تلك المخاطر ووضوح حدود ملائمة للحد منها. ويشمل ذلك فهم الروابط بين تلك الكيانات والبنك الأم والمخاطر القانونية والتشغيلية المصاحبة لهذا الهيكل والمعاملات الداخلية وكيفية تأثير كل ذلك على أساليب التمويل للمجموعة ورأس المال ومستوى المخاطر في كل من الظروف العادية وغير المواتية على حد سواء وعلى سمعة المجموعة ككل. ذلك مع ضرورة الحد من المخاطر التي قد تنشأ نتيجة عن تلك الهياكل / العمليات المعقدة من خلال ما يلي:

- المتابعة الدورية لمدى سلامة تطبيق السياسات والإجراءات والحدود الموضوعية.
- التأكد من اتساق طبيعة تلك الهياكل / العمليات وتوافقها مع القوانين والضوابط الرقابية التي يجب علي البنك إتباعها.
- ضرورة توافر المعلومات الكافية المتعلقة بتلك الهياكل / العمليات والمخاطر المصاحبة لها على أن يتم رفع تقارير عنها لمجلس إدارة البنك والإفصاح عنها للبنك المركزي المصري. ويتعين أن تشمل هذه المعلومات الغرض من تلك العمليات وحجمها، الاستراتيجيات الخاصة بها، المخاطر المصاحبة لها وآليات الرقابة والتحكم الخاصة بتلك العمليات مع التأكيد على ضرورة الإفصاح الملائم عما يخص تلك العمليات.

٣-١-٧ ضرورة رفع تقارير بصفة منتظمة للجنة المراجعة بالبنك - من قبل مسؤولي المراجعة الداخلية لكل كيان تابع - لعرض تقييم دوري للمخاطر المصاحبة لهيكل المجموعة بغرض متابعة ومراقبة تلك الهياكل / العمليات، مع ضرورة رفع تقارير دورية - لكل من مجلس إدارة البنك ولجنة المخاطر والإدارة العليا - بأهم الملاحظات أو التجاوزات عن السياسات والإجراءات الموضوعة في هذا الشأن.

المصطلحات الفنية

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