

القاهرة فى : ٢٣ أغسطس ٢٠١١

السيد الأستاذ / رئيس مجلس الإدارة

بنك

تحية طيبة وبعد،،

فى إطار سعي البنك المركزي المصري المستمر نحو تطوير الجهاز المصرفي والحفاظ على سلامته من خلال قيام البنوك بتطبيق أفضل الممارسات الدولية، وفي ضوء ما أظهرته الأزمات المتتالية الأخيرة من ضرورة تدعيم نظم الحوكمة والرقابة الداخلية بالبنوك وتعزيز دور الجهات الرقابية، فقد صدر قرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري بجلسته المنعقدة بتاريخ ٥ يوليو ٢٠١١ بشأن تعليمات حوكمة البنوك (مرفق صورة).

وبناء عليه تلتزم جميع البنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري بوضع أو تطوير نظم الحوكمة لديها وفقاً للتعليمات المرفقة، على أن يقوم كل بنك بتطبيق التعليمات بما يتناسب مع حجم أعماله ودرجة تعقيدها وسياساته وبما يتماشى مع قدرته على استيعاب المخاطر بحد أقصى ١ مارس ٢٠١٢. وفي حالة تعذر الالتزام بأي مما ورد فى التعليمات المرفقة فإنه يتعين عرض الموضوع على البنك المركزي المصري مصحوباً بمبررات قوية للنظر فيه.

كما يتعين على كل بنك - وفقاً لما ورد بالتعليمات - الإفصاح عن القيمة الإجمالية (على أساس متوسط شهري للسنة) لما يتقاضاه العشرون أصحاب المكافآت والمرتبات الأكبر فى البنك مجتمعين وذلك بدءاً من القوائم المالية المعدة عن العام المالي المنتهى فى ٢٠١١.

وفى هذا الإطار سيقوم قطاع الرقابة والإشراف بموافاتكم بالنماذج التى سيتم من خلالها متابعة تطبيق التعليمات بصفة دورية نصف سنوية، وبحيث تعكس تلك النماذج جميع القواعد الواردة فى تعليمات الحوكمة وموقف التزام البنوك بها. وينبغي على البنوك الإفصاح عما سبق على موقعها الإلكتروني وضمن تقريرها السنوي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

جمال نجم

تعليمات

بشأن حوكمة البنوك

تعليمات بشأن حوكمة البنوك

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	١. مفهوم الحوكمة
١١ - ٢	٢. مجلس إدارة البنك ١-٢ أحكام عامة ٢-٢ تشكيل المجلس ٣-٢ مسئوليات والتزامات المجلس ٤-٢ قنوات الاتصال والتطوير المهني ٥-٢ تقييم كفاءة أداء مجلس إدارة البنك ٦-٢ لجان المجلس
١٢ - ١١	٣. العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك والتحديد الواضح للسلطات والمهام
١٤ - ١٢	٤. الاستخدام الأمثل لنتائج أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية بالبنك
١٥	٥. الإفصاح والشفافية
١٦ - ١٥	٦. علاقة مجلس إدارة البنك بالمساهمين
١٦	٧. إحكام الرقابة على الهياكل / العمليات المعقدة في إطار تطبيقات الحوكمة
١٧	٨. المصطلحات الفنية

. مفهوم الحوكمة^١

- 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 لتوجيه ومباشرة شؤونه وأنشطته اليومية، والتي تؤثر على ما يأتي:
- - وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
 - - تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.
 - - مباشرة أعمال وأنشطة البنك اليومية.
 - - إقامة التوازن بين الالتزام بالمسئولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الاعتبار.
 - - التأكد من أن نشاط البنك يتم بأسلوب آمن وسليم وفي إطار الالتزام بالقوانين والضوابط السارية.
 - - إتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.

. مجلس إدارة البنك^٢

١-٢ أحكام عامة

- - يجب أن يدير كل بنك مجلس إدارة كفاء يكون مسئولاً بصفة رئيسية عن تحديد أهداف البنك الإستراتيجية^٣ والعمل على تحقيقها والإشراف على قيام الإدارة العليا بعملها والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك بما يضمن الحفاظ على سمعة البنك على المدى الطويل واستقراره، وذلك بالإضافة إلى مهام والتزامات أعضاء المجلس الواردة بالبند رقم "٢-٣" من هذه التعليمات.
- - من أهم مسئوليات المجلس تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة وفقاً لحجم أنشطة البنك ومدى تعقيدها، ويتعين على 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.
- - 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 المسئولية الفردية والجماعية في الإطار التالي:
- أن تكون ممارسات وتصرفات أعضاء المجلس قوية لكافة المستويات الإدارية بالبنك على أن ينعكس ذلك على أداء وتصرفات هذه المستويات.

^١ وفقاً للتعريف الوارد بمبادئ منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD principles) الصادرة عام ٢٠٠٤ ووفقاً لإرشادات لجنة بازل الخاصة بالحوكمة في فبراير ٢٠٠٦ وأكتوبر ٢٠١٠.

^٢ 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.

^٣ 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....."

- 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 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^٤ (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 والمساءلة 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 ادني - 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.

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

^٤ كما هو مشار إليها في المادة ٥٦ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ والمادة ٥١ من ذات القانون.

٢-٢ تشكيل المجلس^٥

- ١-٢-٢ ينبغي أن يتكون مجلس إدارة البنك^٦ 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^٧ والمسئول التنفيذي الرئيسي^٨ (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 متابعيتها.
- تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.
- التأكد من التزام المجلس بانجاز 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.
- 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 يطبق هذا الجزء أخذاً 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.

^٦ 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.

^٧ كما هو مشار إليه وفقاً للمادة ٨٥ من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

^٨ كما هو مشار إليه وفقاً للمادة ٧٩ (ب) من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩.

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 متفرغا لإدارة البنك (أي ليس موظفا به) ولا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا 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 يقلل 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 مستقلا إذا ما توافرت لديه الشروط التالية:

- أن يكون من ذوي الخبرة.
- ألا يكون موظفا في البنك أو احد 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 حيده في المداولات واتخاذ القرار.
- ألا يتقاضى من البنك أي راتب أو مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته في المجلس.
- ألا يكون مساهما رئيسيا بالبنك أو يمثله.
- ألا يكون شريكا لمراجع حسابات البنك أو موظفا 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"، 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.

^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".

- 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.
- 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 احد 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 مسنوليات والتزامات المجلس

١-٣-٢ يكون مجلس إدارة البنك مسئولاً بشكل مطلق عن الإشراف على إدارة البنك بوجه عام وينبغي أن يقوم المجلس بالوظائف الرئيسية التالية^{١١} لتدعيم نظام الحوكمة بالبنك وضمان فاعليته:

- ١-٣-٢-١ اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للبنك والإشراف علي تنفيذها والتأكد من نشرها بين العاملين بالبنك.
- ٢-٣-٢-١ اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد هيكل الصلاحيات والمسؤوليات في البنك.
- ٣-٣-٢-١ اختيار كبار التنفيذيين من أعضاء الإدارة العليا بالبنك والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر وذلك بعد أخذ رأي المسئول التنفيذي الرئيسي.
- ٤-٣-٢-١ 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.
- ٥-٣-٢-١ الاجتماع دورياً بالإدارة العليا وإدارة المراجعة الداخلية بالبنك لمراجعة ومناقشة السياسات المعمول بها ومتابعة التقدم في خطوات تنفيذ أهداف البنك الإستراتيجية، ويتعين على أعضاء المجلس غير التنفيذيين الاجتماع سوياً بحضور رئيس المجلس مرة على الأقل سنوياً وبدون أعضاء المجلس التنفيذيين.
- ٦-٣-٢-١ الرقابة والإشراف على أعمال البنك، مع مراعاة ألا تضم مهام المجلس ممارسة الأعمال التنفيذية حيث يكون ذلك من اختصاص الإدارة العليا.

^{١١} في ضوء ما ورد بإرشادات لجنة بلزل فبراير ٢٠٠٦ "Enhancing Corporate Governance for banking organizations".

- 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^{١٢}، 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 الموضوعة.
- 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 علي دعوة رئيس المجلس، أو كلما رأي 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.

^{١٢} 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".

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 مسؤولية تقييم أداء الأعضاء علي عاتق رئيس المجلس.

٦-٢ لجان المجلس^{١٣}

- 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 المسؤوليات 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

تشكيل 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.

^{١٣} كما هو مشار إليه بالمادة ٧٩ (أ) من قانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ "لمجلس الإدارة أن يفوض أحد أعضائه أو لجنة من بين أعضائه في القيام بعمل معين أو أكثر.....".

٢-٦-٢ لجنة المراجعة

- ١-٢-٦-٢ يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين وفقا للمادة ٨٢ من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ مع ضرورة توافر الخبرة الملائمة وضمان تحقيق التوازن 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، وتحديد 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 ذات القانون والذي يتضمن أهم الملاحظات والإجراءات المتخذة أو أية موضوعات ذات أهمية.

٣-٦-٢ 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) أنناه 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 مسؤولية وضع هيكل ووظائف إدارة المخاطر وتحديد مهامها التي يتعين عرضها على لجنة المخاطر وموافقة مجلس الإدارة عليها.

٤-٦-٢ 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 مسؤولة مسؤولة مباشرة عن تحديد مكافآت كبار التنفيذيين بالبنك وتقديم مقترحاتها بشأن مكافآت أعضاء المجلس^{١٤} 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 وتحدد وفقاً لما تم تحقيقه من أهداف دون الإخلال باستقلاليتهم.
- ٤-٤-٦-٢ تتولى اللجنة تحليل نتائج دراسة ومراجعة مستوي 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 مسؤولة عن إعداد سياسات واضحة ومكتوبة فيما يخص المرتبات والمكافآت بالبنك ويتم مراجعتها دورياً وإعادة تقييمها بما يتماشى مع مستوي 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 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.
- 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 المرتبات 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 الأجر المتغيرة بحيث لا تحد من قدرة البنك على تدعيم القاعدة الرأسمالية.
 - تحديد حجم الأجر 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.

^{١٤} أخذاً في الاعتبار ما ورد في هذا الشأن بالقوانين السارية خاصة المادة ٧٤ والمادة ٨٨ من قانون الشركات ١٥٩/١٩٨١.

٥-٦-٢ لجنة الحوكمة والترشيحات

- تتكون اللجنة من ثلاثة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، و يقع 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.

. 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 بتفعيل 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.

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.

^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.....".

- ٣-٥-٢ 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^{١٦}.
- 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.
- ٣-٥-٤ يجب أن تتأكد الإدارة من حسن تفهم العاملين على مستوى البنك والتزامهم بالاستراتيجيات والأهداف والسياسات.
- ٣-٦ 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 "٢-١-٣".

. 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.
- 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 مسئولية 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، وإدارتي الالتزام والمراجعة الداخلية وتوفير ما يلزم تلك الإدارات من عاملين ذوي كفاءة وخبرة تناسب احتياجاتهم.

٤-١ وظيفة المراجعة الداخلية

- - ضرورة الإفصاح عن وظائف وسلطات ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية بالبنك على أن يتم توثيقها كتابياً.
- - من أهم المسئوليات التي تتحملها إدارة المراجعة الداخلية بالبنك:
 - تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية بالبنك (بما يتضمنه وظيفتي إدارة المخاطر والالتزام)، ورفع التقارير بالملاحظات التي تم الكشف عنها.

^{١٦} 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.

- تقييم مدي 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.
- - 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.
- - 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.
- - 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 مستوي البنك لضمان توعية كل العاملين بأهمية وفاعلية وجود تلك الوظائف بالبنك.
- الاستفادة المثلي 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 إسهم كل من المجلس والإدارة العليا للبنك في تعزيز دور المراجعين الخارجيين^{١٧}، 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.

^{١٧} أخذاً في الاعتبار المادة رقم ١٠٥ من قانون الشركات ١٥٩/١٩٨١.

- ٢-٣-٤ يقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية 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 فإنه من الضروري الإقرار عنها إلى المستوي المعنى من الإدارة ولجنة المراجعة.
 - تلقي بلاغات العاملين بالبنك عن الممارسات غير المشروعة أو غير الأخلاقية في مكان العمل والتحقق فيها وذلك وفقاً لما ورد ببند "٢-١-٣" من التعليمات.
 - قياس التأثير المتوقع في حالة حدوث أية تغييرات على 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 على تقبل المخاطر ومدي ملائمة ذلك مع حجم رأس المال، مع الأخذ في الاعتبار نظام قياس المخاطر بالبنك وعملية إدارة المخاطر ككل.
- ينبغي أن يتوافر لدى 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 الموضوعية 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.

. الإفصاح والشفافية

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

- هيكل وتكوين مجلس إدارة البنك.
- مسؤوليات 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 لدى 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.

. علاقة مجلس إدارة البنك بالمساهمين^{١٨}

١-٦ الاجتماع مع المساهمين وفتح باب المناقشات معهم

- تقع على عاتق المجلس مسؤولية التأكد من فتح قنوات اتصال مع مساهمي البنك، ويجب أن تتوفر 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.

^{١٨} تطبيق 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.

- 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.
- ٣-٢-٦ ينبغي على رئيس مجلس الإدارة التأكد 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.

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

- - 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.
- - ينبغي أن يكون كل من مجلس إدارة البنك وإدارته العليا على دراية كاملة وفهم لهيكل البنك وكياناته التابعة والمخاطر المصاحبة له وكذلك فهم شامل لألية 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 المواثبة 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.
- - 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 الموضوعية 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)