



بنك الشرق الأوسط وأفريقيا ش.م.م.  
الاجراءات التطبيقية للمبادئ التوجيهية للإدارة الرشيدة

تشرين الاول 2011



## المقدمة :

عطفاً على التعميم الاساسي رقم 106 الصادر عن مصرف لبنان وتطبيقاً للتعميم الوسيط رقم 255 استناداً الى وثائق لجنة بازل الدولية التي توصي جميع المصارف بتعزيز فعالية الإدارة من خلال تبني مبادئ الإدارة المصرفية الرشيدة (Corporate Governance) لما لها من إيجابيات في تطوير العمل المصرفي و تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف في ظل إدارة تتمتع بالجدارة و القدرة على إبداء آراء سديدة في شؤون المصرف. و ادراكاً منا بأهمية تطبيق أنظمة الإدارة الرشيدة والسياسات و الإجراءات المكتملة لها لما تشمل من ركائز ومنافع بهدف تطوير عمل المصرف و تحسين قدرته على المنافسة في ظل جو من الشفافية و الرقابة البناءة و الإدارة المسؤولة. لذا تم تحضير مسودة عن مبادئ و اسس الإدارة الرشيدة وفقاً للتالي:

الفهرس	
المبادئ العامة	1. تعريف الإدارة الرشيدة . 2. أهمية الإدارة الرشيدة. 3. صفات ومعايير الإدارة الرشيدة .
الركيزة الأولى الأساسية: الهيكلية التنظيمية	1. الهيكلية الإدارية 2. مفهوم الهيكلية
الركيزة الثانية الأساسية : خصائص ومسؤوليات مجلس الإدارة	1. مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة. 2. مؤهلات مجلس الإدارة و إستقلاليته و تشكيلته. 3. ممارسات مجلس الإدارة و هيكلته 4. مسؤوليات اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة 5. مسؤوليات مجلس الإدارة - على صعيد الجهات الخارجية ، الرقابية - على صعيد الجهات الداخلية ، الإدارة العليا التنفيذية - على صعيد استراتيجية - على صعيد التدقيق الداخلي - على صعيد التدقيق الخارجي - على صعيد إدارة المخاطر - على صعيد الضبط الداخلي والامتثال
الركيزة الثالثة الأساسية :مسؤوليات الإدارة العليا	-1 على صعيد الإدارة الرشيدة -2 على صعيد إدارة المخاطر -3 على صعيد إستراتيجية المصرف -4 على صعيد الموارد البشرية والضبط الداخلي. -5 آلية التواصل
الركيزة الرابعة الأساسية: القيادة	1. التخطيط الاستراتيجي. 2. ميثاق السلوكيات والأخلاقيات.
الركيزة الخامسة الأساسية: إدارة الموارد	1. إدارة الموارد المالية ( الضوابط الداخلية ). 2. إدارة الموارد البشرية. 3. إدارة الممتلكات.
الركيزة السادسة:	الإفصاح والشفافية.

## المبادئ العامة

ان الإدارة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المصرف.

### 1- تعريف الإدارة الرشيدة :

عرفت لجنة بازل الإدارة الرشيدة على انها تتمثل بمجموعة علاقات بين ادارة المؤسسة، مجلس الإدارة والمساهين لتأمين البنية اللازمة التي من خلالها يتم تحديد أهداف المؤسسة، و السبل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و كذلك تقييم الأداء.  
ينبغي بالإدارة الرشيدة الجيدة للمؤسسات توفير الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإداريين لتحقيق الأهداف التي هي في مصلحة المؤسسة ومساهميها.  
إن وجود نظام فعال للإدارة الرشيدة يساعد على توفير درجة من الثقة الضرورية لتأمين حسن سير العمل.

### 2- أهمية الإدارة الرشيدة:

- تساعد مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق.
- تضمن حماية المصالح والموجودات.
- تضمن التزام المصرف تجاه القوانين والأنظمة.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الثقة والمصداقية.
- تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

### ← المشكلات المحتملة في حالة غياب الإدارة الرشيدة:

من بين المشاكل التي قد تواجه المصرف في حال عدم تطبيق الإدارة المصرفية الرشيدة هي في إمكانية ان تتشكل لدى بعض فئات الموظفين رغبة في تشكيل مجموعة ذات مصالح او مراكز نفوذ مما يؤدي الى انتشار الفساد الإداري والمالي الذي يؤثر سلباً على نمو المصرف واستمراريته .

### 3- صفات ومعايير الإدارة الرشيدة:

#### - المشاركة:

تعتبر المشاركة حجر الأساس في الإدارة الرشيدة ، وتبدأ في إشغال المراكز الحساسة في المصرف بأعضاء يتمتعون بالجدارة و القدرة على إبداء آراء سديدة في شؤون المصرف لتفعيل تطبيق نظام الإدارة الرشيدة.

#### - سيادة النظام:

تتطلب الإدارة الرشيدة هيكل تنظيمية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه. بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين.

#### - الشفافية:

يشمل تعريف الشفافية اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار سياسات و إجراءات المصرف و بحسب القوانين و الأنظمة المصرفية المرعية الإجراء. كذلك تعني أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص بصورة كافية مع تأمين إمكانية الوصول إليها بسهولة و بسرعة لجميع الأطراف المعنية.  
وبالتالي تكتسب الشفافية أهميتها في تحقيق الإدارة الفعالة في المؤسسة من كونها:

تمكن المعنيين في المصرف من إعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الاستثمار في العديد من المجالات واتخاذ القرار الملائم كما أنها تبني وتقوي روابط الثقة بين مختلف الإدارات في المصرف.

#### – التجاوب:

تتطلب الإدارة الرشيدة التجاوب بين جميع إدارات المصرف في جميع المهارات المتوفرة من خلال نشر الثقافة المكتسبة و المشاركة في تبادل المعلومات للإستفادة من كافة الخبرات للمساهمة في تفعيل القرارات و ضمان فعالية وجودة النتائج المتعلقة بها.

#### – التوافق:

تتفاوت وجهات النظر بين مختلف الإدارات والأقسام في المصرف, كل بحسب المهام الواجب عليه تنفيذها والمسؤوليات الملقاة عليه. تتطلب الإدارة الرشيدة إحتواء و مناقشة جميع وجهات النظر للوصول إلى توافق أعم و أشمل بين جميع الادارات لما فيه مصلحة المصرف.

#### – العدل والشمولية:

يهدف تطبيق نظام الإدارة الرشيدة بفعالية في المصرف و تطبيقا للتعميم الاساسي رقم 106 الصادر عن مصرف لبنان و المتعلق بالإدارة المصرفية الرشيدة ، على مجلس الإدارة التأكيد من وجود نظام عادل لتحديد المخصصات و التعويضات يشمل جميع الموظفين بصورة عادلة و ضمان تطبيقه مع ما يتلاءم مع الثقافة المؤسساتية التي يعتمدها المصرف.

#### – الكفاءة و الفعالية:

الإدارة الرشيدة تعني تعيين موارد بشرية تتمتع بالكفاءة و الخبرة اللازمة كلٌ بحسب المركز الذي سيشغله و المسؤوليات التي يجب عليه ان يتحملها بهدف تحقيق اهداف المصرف القريبة و البعيدة الأجل باستخدام أمثل للموارد المتاحة.

#### – النزاهة:

تركز الإدارة الرشيدة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية (السلوكية) كركيزة أساسية للإدارة، كما وتعتبر البنود المتعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية والرقابة المالية من الأمور الهامة التي يجب أن يسعى المصرف من خلالها لضمان تطبيق النزاهة.

#### – المساءلة و المحاسبة:

على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية السعي لترتيب أولويات وأهداف المصرف الإستراتيجية مع وضع مؤشرات لقياس الأداء من خلال الإدارة الرشيدة, تترك الإدارة التنفيذية و الموظفين دورهم ومسؤولياتهم بوضوح و شفافية. يتم تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء تخضع للمساءلة حول القيم التي تحققها، كما وتدرك الإدارة و الموظفين أن التكريم و التحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء و نتائج مؤشرات الأداء التي يتم تحقيقها.

أما فيما يتعلق بمجلس الإدارة، فيتوجب على المجلس أن يراجع القيم التي تحققها المؤسسة مقارنة بالمصارف الأخرى الرائدة في نفس المجال و التجارب المثلى من خلال العديد من التقارير الدورية التي تعدها إدارات المصرف.

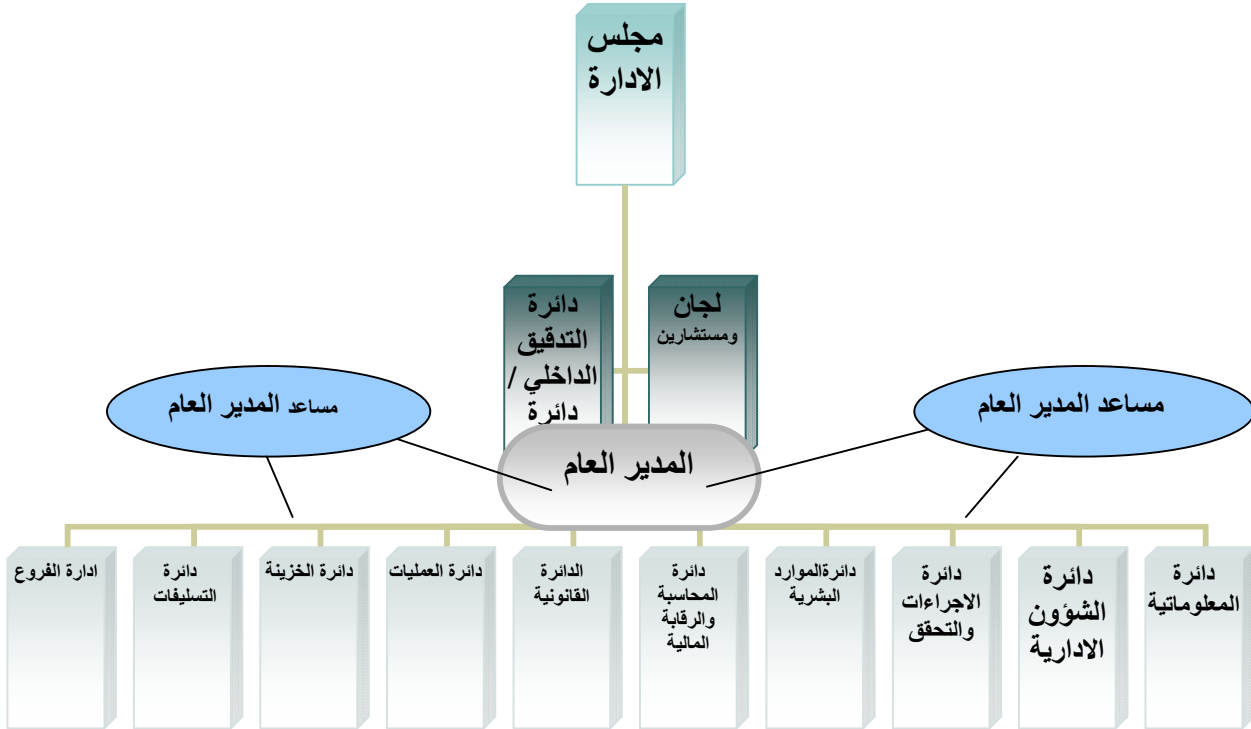
من هنا تكمن أهمية المسائلة والمحاسبة التي تعتبر عاملا " مهما" ومؤثرا" في الإدارة الرشيدة و قد ورد ذلك بوضوح في التعميم رقم 106 من خلال:

- الزام مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات و طرق محاسبة المسؤولين بوضوح و ضمان التقيد بسياسة و إجراءات المصرف على جميع المستويات لضمان إدارة شؤون المصرف بطريقة شفافة.
- تأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة العليا التنفيذية تمارس إشرافا محكما" على المصرف وفقا" للسياسة المرسومة.
- إستخدام مجلس الإدارة و الإدارة العليا التنفيذية بشكل فعال نتائج أعمال وحدة التدقيق الداخلي و أجهزة الضبط الداخلي و مفوضي الرقابة.

### الركيزة الأولى الأساسية: الهيكلية التنظيمية

#### 1. الهيكلية الإدارية :

المصرف بصدد تعديل هيكلته الإدارية لتتناسب مع حجم المصرف وتعقد أعماله على ان يشمل التنظيم الإداري الوظائف الرقابية المتمثلة بالتدقيق الداخلي ، إدارة المخاطر ، الشؤون المالية ، شؤون الامتثال والعمليات كما تتضمن أيضا" تأمين البدلاء في الإدارة العليا عموما" ضمن هيكلية وتنظيم ادراي يعكس واقع المصرف وتعقد نشاطاته.



## 2. مفهوم الهيكلية :

- على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا أن يدركا هيكلية المصرف التشغيلية و المخاطر المتصلة بها.
- ✓ هيكلية المجموعة وتنظيمها ( فعالية قنوات التواصل – آلية صنع القرارات ) .
- ✓ المخاطر والقيود القانونية
- ✓ المخاطر والقيود التشغيلية المتصلة بمختلف أنواع التعرض للمخاطر والعمليات.
- ✓ تأثير المخاطر ( القانونية والتشغيلية ) على راس المال وعلى نموذج المخاطر.
- يتعين اعتماد تدابير و أنظمة سليمة و فعالة تسهل إنتاج المعلومات و تبادلها بين مختلف الوحدات.
- على الإدارة العليا ان تتأكد من أن المصرف يطبق السياسات و الإجراءات المناسبة من أجل:
- ✓ وضع مناهج للموافقة على النشاطات اخذاً بعين الاعتبار وقعها مع هيكلية المصرف التشغيلية .
- ✓ وضع المعلومات المتعلقة بهذه النشاطات و المخاطر المتصلة بها في متناول المركز الرئيسي .
- إخضاع هذه النشاطات لتدقيق داخلي و خارجي منتظم.

### الركيزة الثانية الاساسية : خصائص ومسؤوليات مجلس الإدارة

مع وجود الاختلاف والتنوع في طريقة تشكيل واختيار اللجان وأعضاء مجلس الإدارة، إلا إنها تشترك جميعاً في كونها تعمل لحماية موجودات المصرف وتحسين عوائد الاستثمار من خلال تبني وتطبيق النشاطات والممارسات الإدارية المثلى وبفضل مراعاة التنوع بالخبرة والمهارات.

يتألف مجلس إدارة المصرف من 5 أعضاء هم السادة :

- قاسم حجيج : رئيس مجلس الإدارة – المدير العام
- حسن حجيج : عضو منتدب
- وسام حجيج : عضو
- شبيب مقلد : عضو
- شفيق قبيسي : عضو

### 1. مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة:

- يرأس اجتماعات المجلس بعد تحديد جدول أعمال الاجتماع بالتشاور مع أعضاء المجلس.
- يفعّل دور المجلس في التخطيط الاستراتيجي.
- يساعد في توجيه المجلس فيما يتصل بسياسات المصرف وأولوياته واهتماماته.
- يلعب دوراً بارزاً في تطوير الموارد الرأسمالية.
- يقوم بتقييم أداء المصرف في تحقيق أعماله بالتعاون مع أعضاء المجلس.

### 2. مؤهلات مجلس الإدارة و إستقلاليته و تشكيلته:

- يجب أن يضم مجلس الإدارة العدد المناسب من الأعضاء و من المستحسن أن تتألف أكثرية المجلس من أعضاء مؤهلين غير تنفيذيين يستطيعون إبداء آراء موضوعية سليمة.
- يتعيّن على المجلس, بهدف تعزيز إستقلاليته, أن يضم عضوين اثنين مستقلين على الأقل.
- يجب أن يتمتع الأعضاء المستقلون بالمؤهلات اللازمة لمساءلة الأعضاء التنفيذيين بكل موضوعية.
- على أعضاء مجلس الإدارة ان يتمتعوا بالخبرة اللازمة و المؤهلات المناسبة و عليهم جميعاً أن يفهموا دورهم بشكل واضح و أن يتمكنوا من إبداء آراء سليمة و موضوعية حول شؤون المصرف.

- على المجلس مجتمعاً أن يمتلك المعرفة و الخبرة الملائمة بخصوص كل من الانشطة المالية الهامة التي ينوي المصرف القيام بها و أن يستعين بخبراء بشأنها.
- على المجلس أن يؤمن لأعضائه إمكانية الإستفادة من برامج تدريب و برامج تثقيفية.

### 3. ممارسات مجلس الإدارة :

- على المجلس المحافظة على القواعد التنظيمية وتحديثها بانتظام و عليه أن يأخذ هيكلية تأخذ في الحسبان حجم المجلس ووتيرة إجتماعاته و دور اللجان .
- إجراء المجلس تقييماً دورياً للمجلس مجتمعاً و لكل من أعضائه على حدة.
- يقوم المجلس بإنشاء لجان متخصصة و يحدد صلاحياتها. (لجنة التدقيق, لجنة المخاطر, لجنة التعويضات, لجنة الموارد البشرية, لجنة الشؤون القانونية...)
- على مجلس الإدارة الإفصاح عن اللجان التي أنشأها و عن مدة ولايتها و تشكيلتها و عن أسماء الأعضاء ( المستقلين و غير التنفيذيين ) بالإضافة الى الموافقة على سرعة عمل كل منها.
- على مجلس الإدارة ان يتأكد من وجود سياسات سليمة تتيح كشف أي تضارب محتمل للمصالح.
- على المجلس أن يتأكد من حسن عملية الإفصاح حيال الجمهور.
- على مجلس الإدارة التأكد من ان أعضاء اللجان يملكون المهارات والخبرات اللازمة
- على مجلس الإدارة إنشاء لجان متخصصة وتحديد صلاحياتها وفقاً لحجم المصرف ونوعية.

### 4. مسؤوليات اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة :

ان وجود اللجان وتعزيز دورها يتيح تعزيز الفعالية ومراجعة المواضيع المطروحة بعمق ومواجهتها ومناقشتها بقوة وروح ناقدة .  
يمكن للمصرف أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة للمساعدة في التعامل مع مسائل عديدة كإعادة هيكلة المصرف او لإجراء تعديلات على السياسات والإجراءات المتبعة أو حتى للإشراف على النظام الرقابي و التوظيفات و غيرها من المهام الضرورية لتعزيز الإدارة الفعالة و الرقابة اللازمة.  
إن اللجان توفر المشورة المتخصصة لجميع إدارات المصرف. فهي مكلفة من المجلس بعدة مهام و ترفع العديد من التوصيات يستفيد المصرف من الخبرات المتنوعة لأعضاء اللجان وتساعد مهاراتهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى معرفة جيدة لحيثيات العمل المصرفي.  
من اللجان المتخصصة التابعة لمجلس الإدارة التي تعنى بإدارة المخاطر :

#### لجنة التدقيق:

تتألف لجنة التدقيق العليا من 3 أعضاء مستقلين و غير تنفيذيين عن إدارة المصرف خاضعين لمجلس الإدارة مباشرة هم السادة:

شفيق قبيسي

شبيب مقلد

وسام حجيج

انطوان المصلح - أمين سر / غير مقرر

على لجنة التدقيق أن تشرف على إعداد التقارير المالية و على مجمل أعمال مدقي المصرف الداخليين و الخارجييين, وأن ترفع التوصيات إلى المساهمين للموافقة على تعيين المدققين الخارجييين و تحديد تعويضاتهم و التوصية بإقالتهم عند الحاجة.

## مهام اللجنة:

- أ- في إدارة المخاطر والضبط الداخلي (عبر أعمال التدقيق الداخلي والخارجي):**
- تقييم فعالية الانظمة المعتمدة داخليا والموضوعة من الادارة والمتعلقة بتحديد، تقييم، ادارة وضبط المخاطر المالية وغير المالية حسب معايير بازل 2 .
  - مراقبة حسن سير نظام الضبط الداخلي المتعلق باصدار ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية والادارية والتنظيمية .
  - مراجعة اجراءات المصرف الداخلية لأي جهة كانت بما في ذلك تلك المتعلقة بضبط الاحتيال وتجاوز القوانين والانظمة والتعاميم المصرفية والتثبت من فعالية الجهاز الاداري بالتبليغ عن اي شك او خلل أو تجاوز في كافة دوائر وفروع المصرف.
  - الاطلاع على تقارير التدقيق الداخلي المتعلقة بفعالية الضبط الداخلي والتقارير المالية.

## ب-في التقارير المالية:

- استلام والاطلاع وابداء الرأي بالبيانات المالية النهائية والوسطية الصادرة عن التدقيق الخارجي ودراسات تطور الاداء، وذلك قبل رفعها الى مجلس الادارة بالأخص بما يتعلق:
  - بالقواعد المحاسبية المعتمدة وأي تعديل عليها.
  - بالقرارات التي تستدعي ابداء الرأي .
  - انعكاس أي عمليات استثنائية وتأثيرها على البيانات المالية والطرق المعتمدة لمعالجتها وعرضها.
  - بصحة ودقة المعلومات الواردة في الملاحق .
  - بالتعديلات المهمة في التدقيق .
  - باحترام الانظمة والقوانين وتعاميم مصرف لبنان وتعديلاتها والالتزام بها
  - الاطلاع ومراجعة أية نقاط يحددها مجلس الادارة.

## ج-في التدقيق الداخلي:

- المراجعة والمصادقة على خطة عمل التدقيق الداخلي بما فيه طبيعة المهمات وكثافتها والجدول الزمني ومدى جديتها وفعاليتها بالاضافة الى الاوراق والمستندات المعتمدة في ذلك.
- التأكد من توفر وكفاءة الموارد البشرية اللازمة للتدقيق.
- التأكد ان الهيكلية الادارية لا تؤثر على استقلالية التدقيق.
- التأكد من مرجعية مدير التدقيق الداخلي الى اللجنة .
- استلام التقارير الدورية للتدقيق الداخلي ورفعها مع الملاحظات عليها الى مجلس الادارة.
- مراجعة الوسائل المعتمدة من الادارة لمعالجة النقاط وتوصيات التدقيق الداخلي والتأكد من أن الادارة تتخذ التدابير التصحيحية المؤاتية وفي الاوقات الملائمة لمواجهة أي ضعف في الضبط الداخلي أو عدم احترام تلك الاجراءات ، أو السياسات، أو القوانين أو الانظمة أو أية نقاط تظهر في تقارير التدقيق ورفع تقرير بذلك الى مجلس الادارة.
- تقييم وضبط دور وفعالية التدقيق الداخلي وجدية تقاريرها.
- اقتراح وتعيين أو استبدال مدير التدقيق او مستخدمى الدائرة ومهامهم.
- التأكد من نوعية العلاقات بين المدققين الخارجيين والمصرف.
- ابداء الرأي والاقتراحات لجهة تعيين أو استبدال المدققين الخارجيين او اعطائهم مهام اضافية وتكميلية.
- الاطلاع وابداء الرأي بالمهام الموكلة الى المدقق الخارجي وبأعبائه.
- تقييم قدرة وخبرة المدققين الخارجيين ومواردهم البشرية اضافة الى فعاليتهم واستقلاليتهم وذلك بموجب تقرير يرفع لمرة واحدة في السنة على الاقل الى مجلس الادارة وبالتالي يحق للجنة:
  - القيام بالمراجعة مع المدققين الخارجيين للقواعد والاجراءات المعتمدة لضمان استقلاليتهم.

- القيام بالمراجعة مع المدققين، لقواعد الالتزام بالمبادئ الاخلاقية وخصوصاً نسبة بدلات الاتعاب من مجموع إيرادات شركة التدقيق، وبمعدل دوران المدققين المكلفين أعمال التدقيق.
- تقديم التوصيات لمجلس الادارة بما يتعلق بتوظيف اشخاص كانوا ينتمون الى شركات التدقيق الخارجي .

- القيام بمراجعة جدول أعمال، المهمات ونوعيتها مع المدقق الخارجي واقتراح اضافات لهذا الجدول.
- مراجعة نتائج وتقارير التدقيق الداخلي مع مجلس الادارة.
- تقييم عمل المدققين الخارجيين:
- عبر التأكد من التزامهم بجدول الاعمال وخطة العمل الموضوعية واخذ العلم بأية تعديلات طرأت عليه خاصة لجهة مخاطر التدقيق أو أية تدابير اضافية اتخذوها للقيام بالمهام الموكلة اليهم.
- عبر الاخذ بعين الاعتبار قدرتهم على تقييم نوعية وفعالية الضبط الداخلي.
- عبر تجميع آراء وتعليقات الجهات المعنية مباشرة بعمل المدققين الخارجيين.
- مراجعة تقارير المدققين الخارجيين وكافة التوصيات والاقتراحات التي تتضمنها والتأكد من تجاوب الادارة مع هذه التوصيات ومعرفة الاسباب في حال رفضت الادارة الاقتراحات أو عدم تطبيقها بدقة
- الاقتراح على مجلس الادارة الاستعانة بخدمات المدققين الخارجيين في مجالات التدريب.
- أخيراً تعد اللجنة تقريراً دورياً بكافة اعمالها والوسائل التي أعتمدتها لتنفيذ مهامها وترفعه الى مجلس الادارة مباشرة أو الى أي جهة يحددها لها الاخير.

## 2. لجنة المخاطر :

- تتألف لجنة المخاطر من 3 أعضاء مستقلين عن إدارة المصرف خاضعين لمجلس الإدارة مباشرة هم السادة :
- شبيب مقلد – عضو مقرر  
حسن حجيج – عضو مقرر  
قاسم حجيج – عضو مقرر  
انطوان المصلح – أمين سر / غير مقرر
- (ان مهام اللجنة قيد الانجاز ) .

## 5. المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة:

بهدف تفعيل دور مجلس الإدارة, على اعضاء المجلس القيام بالمهام التالية:

- التنبئي والاشراف على تطبيق كل من الاهداف الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر والإدارة الرشيدة والقيم المهنية لدى المصرف .
- التأكد من وجود رقابة مناسبة فعالة ومستقلة ومن مدى تطبيقها في المصرف.

## ← على صعيد الجهات الخارجية:

- التأكد من أن المصرف يلتزم بالقوانين و التعاميم الصادرة عن مصرف لبنان والجهات الرقابية .

- الإطلاع باستمرار و بالشكل المناسب على العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على عمل المصرف.
- تعزيز وترسيخ صورة المصرف.

#### ◀ على صعيد الجهات الداخلية ، الإدارة العليا التنفيذية :

- التأكد من ان المصرف يلتزم بالسياسات والإجراءات الداخلية.
- التأكد من ان الإدارة التنفيذية تحول الاهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة .
- مراجعة فعالية سياسات و اجراءات العمل .
- التحقق من وجود هيكلية إدارية ملائمة وتناسب مع حجم اعمال المصرف.
- وضع معايير مهنية معترف بها لتقييم أداء الإدارة العليا, تتماشى مع أهداف المصرف و إستراتيجيته.
- دعم تطوير الموارد الرأسمالية وتوفير موارد مستدامة.
- مراجعة و تقييم أداء المجلس بشكل دوري.
- انتخاب رئيس من بين أعضاءه.
- عقد اجتماعات دورية مع الإدارة العليا التنفيذية ، التدقيق الداخلي ، إدارة المخاطر والمدقق الخارجي.
- ان يتحقق بشكل دوري من وجود خطة بدلاء لتأمين المراكز الحساسة .
- الإشراف بفاعلية على تصميم و تشغيل نظام التعويضات و مراقبته و مراجعته للتأكد من حسن تطبيقه.
- التأكد من وجود توافق و تطابق بين العمليات والنشاطات وبين استراتيجية المصرف، بما يتلاءم مع السلوكيات والأخلاقيات المعدة سابقاً"
- التأكد من بناء الإجراءات والسياسات بطريقة تبين كيفية تنفيذ العمليات الرئيسية، وعمليات المراقبة الداخلية. ويجب ضمان حسن سير العمل و التخفيف من المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المصرف إذا تم تطبيق السياسات والإجراءات بعناية و دقة.

#### ◀ على صعيد استراتيجية المصرف :

- وضع الاستراتيجية العامة للمصرف بالتنسيق مع الإدارات المعنية و الموافقة عليها.
- تقييم أداء المصرف مقارنة مع الاحتياجات الناشئة في السوق بعد اطلاعه بانتظام بجميع المستجدات حول أداء المصرف.
- التأكد من أن بنية المصرف التنظيمية تسهل عملية صنع القرار و الإدارة الرشيدة.

#### ◀ على صعيد التدقيق الداخلي:

- تعمل وحدة التدقيق الداخلي تحت إشراف مجلس إدارة المصرف أو لجنة التدقيق المرتبطة به ولديها الحرية برفع نتائج تقارير أعمالها إلى مجلس الإدارة بموضوعية وتجرد. كما يتم مراقبة وتقييم وضعية التدقيق الداخلي من قبل مجلس إدارة المصرف.
- يشكل فريق التدقيق الداخلي العين التي يراقب من خلالها مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية الأداء الفعلي للمصرف.
- يلعب التدقيق الداخلي دوراً أساسياً في تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالتفاصيل وصورة واضحة حول مسار العمل في المصرف، حيث يتوجب على المدقق الداخلي أن يفهم العمليات الداخلية والضوابط والمخاطر و تقييم التنفيذ للسياسات والإجراءات ومدى الالتزام بأخلاقيات وقيم المصرف.
- تشجيع التعاون بين أعضاء مجلس الإدارة ، والإدارة العامة ودائرة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي بالإضافة الى لجنة الرقابة على المصارف.

- المصادقة على عمل دائرة التدقيق الداخلي و على مخطط التدقيق الذي تعده هذه الدائرة وعلى احتياجاتها من الموارد البشرية والمادية.
- استلام توصيات واقتراحات دائرة التدقيق الداخلي في المصرف وخطط الإدارة العامة الخاصة بمعالجة هذه التوصيات.
- استلام مخطط التدقيق الخاص بعمل المدقق الخارجي ونتائج عمله وتوصياته .
- مناقشة كيفية سير عمل نظام الضبط الداخلي.
- متابعة نشاط دائرة التدقيق الداخلي.
- التأكد من مدى صحة المعلومات المالية المقدمة إلى الإدارة والى مستعملي هذه المعلومات من الجهات الأخرى.
- التأكد من مدى التزام المصرف بالقوانين والتعليمات النافذة والسياسات الموضوعية.
- و بالتالي من مسؤولية التدقيق الداخلي اصدار تقارير تبين كيفية تنفيذ العمليات المصرفية لتقييم مدى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات والقيم السلوكية والأخلاقية للمساهمة في اتخاذ القرار المناسب بعد توفير الموارد اللازمة للتدقيق وإعطاء الصلاحيات المطلوبة للفريق، لضمان دقة البيانات والمعلومات في العمليات والأقسام التي تعتبر هامة ودرجة بالنسبة للمصرف. و عليه يجب ان تبنى قنوات الإتصال بين فريق التدقيق الداخلي و دائرة إدارة المخاطر وجميع الدوائر و الأقسام بهدف تقييم المخاطر المحتملة من جراء عدم التقيد بإجراءات المصرف من اجل تقديم التوصيات المناسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للوقاية من المخاطر المحتملة.

#### ◀ على صعيد التدقيق الخارجي:

- تعيين المدقق الخارجي وتحديد شروط تعيينه ومراجعة هذه الشروط دورياً.
- يتم التعاقد مع شركتي تدقيق خارجية مستقلة، حيث تشكل هاتين الشركتين العين العادلة للمصرف من حيث الوضع المالي والإداري.
- يقوم التدقيق الخارجي بالتحقق من مدى تطبيق المصرف للمبادئ المحاسبية العالمية، وبيان الإجراءات الواجب عملها لعمل التعديلات وضمان التطبيق الفعال.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة التقارير .

#### ◀ على صعيد إدارة المخاطر:

على مجلس الإدارة و الإدارة العليا التنفيذية العمل بانتظام على **تحديد وتقييم ومراجعة المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف**، وأن يتخذوا التدابير اللازمة لمواجهة تلك المخاطر. يلعب جميع موظفي المصرف دوراً مهماً في التقليل من المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر سلباً على المصرف في حال عدم إدراك الموظف لمخاطر العمليات التي ينفذها.

كذلك يجب أن يتم إيصال جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف بطريقة فعالة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمراجعتها باستمرار و اخذ التدابير الاحترازية الملائمة لهذه المخاطر عبر تخصيص الموارد اللازمة لتحديدها وتقييمها والتعامل معها والتركيز على المخاطر الحرجة منها.

#### ■ **تعميم ثقافة المخاطر من خلال :**

- إعداد دورات تدريبية داخلية بهدف تقييم ثقافة المخاطر.
- إرسال الموظفين لحضور دورات تدريبية خارجية لتقدير ثقافة المخاطر.
- مشاركة مدير المخاطر في اللجان لتعزيز نشر ثقافة المخاطر في المصارف.

- **تطبيق أسس إدارة المخاطر من خلال :**
- الموافقة والاشراف على تطبيق سياسة واستراتيجية المخاطر اللتان تحددان قدرة وقابلية المصرف على تحمل المخاطر.
- **تحديد هامش المخاطرة العام "Risk Appetite"**
- إن استخدام منهجية إستباقية تتمثل بإختبار حالات ضاغطة وتحليل سيناريوهات.
- تحليل عناصر المخاطر النوعية و الكمية و التأكد من أن أنظمة قياس مخاطر المصرف من الداخل تركز على مجموعة سيناريوهات و أنها تراعي معادلة المخاطر بالنسبة للعائد . كما ويفترض ان تراجع الإدارة العليا ومجلس الإدارة السيناريوهات المستخدمة في تحليل المخاطر وان يوافق عليها.
- تقييم الأداء الفعلي بانتظام بعد وقوع الحدث, و ذلك قياساً إلى المخاطر المقدرة, وذلك بغية تقييم دقة و فعالية إدارة المخاطر و إجراء التعديلات اللازمة.
- مراقبة وضعية المخاطر للتأكد من انها لن تتعدى ما وضعه المصرف من حدود و تدابير رقابية و إرشاد الإدارة نحو الوسائل الكفيلة بالحد من المخاطر و التحوط لها.
- مواكبة التطورات التي تطرأ مثلاً" على نمو الميزانية و العائدات أو تعقد الأعمال أو البنية التشغيلية أو التوسّع الجغرافي أو إدخال منتجات جديدة أو نشاطات جديدة. مع الإشارة إلى وجوب إدراج جميع هذه العناصر في عملية التخطيط.
- ضرورة الإعتدال على إجراءات واضحة للموافقة على إدخال منتجات جديدة.
- التأكد من ان اموال المصرف الخاصة جيدة ومدى قدرتها على امتصاص الخسائر المحتملة .
- توزيع مجمل أنواع المخاطر التي يتم التعرف عليها بحيث تشكل كحد ادنى للفئات التالية: مخاطر ائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر السيولة، مخاطر السمعة.

#### ← على صعيد الضبط الداخلي والامتثال :

- الموافقة على سياسة الامتثال وعلى أنظمة الرقابة الداخلية.
- إعتدال مجموعة من القيم المهنية و شرعة السلوك.
- التأكد من ان العمليات التي تخص الأطراف المقربة من المصرف تنقذ بشكل محايد بموافقة مجلس الإدارة و المساهمين, وفقاً" للقوانين و الأنظمة النافذة بهذا الشأن.(لا سيما أحكام المادة152 من قانون النقد و التسليف و المادة 158 من قانون التجارة).
- التأكد من توفر الوظائف الرقابية.
- ضمان المراقبة المالية و التخطيط.
- تحديد ومراقبة خدمات المصرف و أنشطته.
- وجود ضوابط وسياسات وإجراءات من شأنها دعم الإدارة الرشيدة في المصرف وترسيخ الانضباط لدى الموظفين.
- فعالية التدقيق الداخلي والخارجي الذي يقوم به المصرف بهدف المراقبة والمتابعة الدورية على العمليات المصرفية لضمان التطبيق السليم للقوانين و لتعاميم مصرف لبنان و لسياسات و إجراءات المصرف.

## الركيزة الثالثة الأساسية : مسؤوليات الإدارة العليا

تتأكد الإدارة العليا, بإشراف مجلس الإدارة, من أن نشاطات المصرف مطابقة لإستراتيجية العمل و القدرة على تحمل المخاطر و السياسات التي وافق عليها المجلس.

### 1. على صعيد الإدارة المصرفية الرشيدة :

- تتكون الإدارة العليا من مجموعة أفراد يمتلكون الخبرة و المهارات و النزاهة اللازمة لإدارة النشاطات الخاضعة لإشرافهم.
- تساهم الإدارة العليا مساهمة قيمة في إدارة المصرف الرشيدة من خلال سلوكها الشخصي و ذلك عبر الإشراف الملائم على الجهات التي تخضع لإدارتها و عبر التأكد من أن نشاطات المصرف مطابقة لإستراتيجية العمل.

### 2. على صعيد إدارة المخاطر :

- تطبق الإدارة العليا الأنظمة المؤاتية لإدارة المخاطر المالية و غير المالية التي يتعرض لها المصرف من خلال وجود وظيفة شاملة و مستقلة لإدارة المخاطر و نظام رقابة داخلية فعال.

### 3. على صعيد استراتيجية المصرف :

- تعمل الإدارة التنفيذية من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات و مهارات أعضائها وخبراتهم ومهاراتهم القيادية والتفكير الاستراتيجي، وإدارة موارد المصرف المتاحة بالطريقة الأمثل لتطوير وتحقيق الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على تنمية المصرف.
- تلعب الإدارة التنفيذية دورا بارزا في تطوير رسالة ورؤية المصرف واستراتيجيته والعمل على تعميمها ونشرها على جميع الإدارات لتعمل كل إدارة على ما يلزم لتحقيق الأهداف المرسومة لها.
- يضاف إلى ما تقدم ضرورة انشاء مسودة خطة عمل شاملة ومفصلة لتوجهات المصرف على المدى القريب و البعيد ، و توفير نسخة عنها لمجلس الإدارة من أجل الرجوع إليها سريعا والتأكد من وجود نظرة استراتيجية لمراجعة أداء المصرف على أن تعدل بحسب التغيرات الطارئة على مستوى القطاع المصرفي ككل.
- تساهم في صنع قرارات مهمة بعد الإطلاع على التقارير التي تعدها مختلف الإدارات و من خلال إشرافها على أعمال المصرف عامة لضمان تقديم الجودة العالية في الخدمات المصرفية لكافة العملاء.

### 4. على صعيد الموارد البشرية والضبط الداخلي :

- على الإدارة التنفيذية مراقبة سياسات التوظيف واختيار الموظفين الكفؤين والتأكد من تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على كافة الموظفين في مختلف إدارات و فروع المصرف.
- إن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض المهام للموظفين ومراقبة هذه المهام التي قامت بتفويضها إلى الغير.

## 5. آلية التواصل:

يساعد الاتصال الفعال على تقوية الثقة بين مجلس الإدارة، الإدارة العليا التنفيذية، اللجان و مختلف ادارات المصرف حيث تشكل الاتصالات الرابط الذي يربط كل الفئات المسؤولة عن ضمان وتنفيذ الإدارة الرشيدة في سياق واحد ويمكن تحقيق هذا المعيار من خلال:

- تعميم استراتيجية المصرف على كافة مستويات المصرف أي أفقياً" عبر كل أقسام المؤسسة وعمودياً" وصولاً إلى المراكز الإدارية .
- تعميم نسبة تعرض المصرف للمخاطر واستراتيجيته في هذا الصدد بشكل متكرر .
- نقل المعلومات إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب وبشكل دقيق كامل ومفهوم .
- متابعة التقارير الصادرة عن دائرة التدقيق الداخلي ودائرة إدارة المخاطر
- متابعة أعمال اللجان ومحاضر الاجتماعات .
- تعميم التقارير الصادرة عن التدقيق والمخاطر على وحدات العمل ومناقشتها ضمن اجتماعات مجلس الإدارة .
- إيصال الرؤية والرسالة المصرفية لجميع الموظفين في مختلف الإدارات، ليتمكنوا من العمل على تحقيقها.
- تبني نظام مناسب للتواصل الداخلي يتيح نقل وإيصال المعلومات المتعلقة بالمخاطر والضوابط التي تهدد المؤسسة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة إذا لزم الأمر وفي الوقت المناسب.

## الركيزة الرابعة الأساسية: القيادة

تعتمد هذه الركيزة على البنود والجوانب القيادية في المصرف التي تحقق الإدارة الرشيدة، من حيث التخطيط الاستراتيجي وتحديد توجهات وأهداف المصرف، بالإضافة إلى التعريف بميثاق السلوكيات والأخلاقيات وكيفية التعامل معها وتنفيذها.

تقسم هذه الركيزة إلى المعايير الفرعية التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. ميثاق السلوكيات والأخلاقيات ( مرفق )

### 1- المعيار الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي:

مشاركة اللجان والإدارة العليا في إعداد وتجهيز خطة إستراتيجية تعكس دور ومهام المصرف بعد إشراك الأطراف الرئيسية في صناعة القرار والتخطيط للمصرف من خلال توفير معلومات دقيقة من قبل جميع الإدارات، كل حسب مسؤولياته. وبالتالي على المصرف تبني نظام فاعل لقياس ومتابعة الأداء و تحديد الواجبات والمسؤوليات بوضوح و من ثم قياس النجاحات والقيم التي تم تحقيقها وإجراء المساءلة اللازمة.

### على الخطة الاستراتيجية أن:

- توضح موقع المصرف اليوم من حيث الخدمات التي يقدمها والإيرادات والإيداعات والتسليفات والملاءة و المربحية مقارنة مع الاهداف التي تم وضعها مسبقا مع دراسة فرص التطور.
- توضح المستجدات والتغيرات في بيئة العمل.
- تحلل الاحتياجات الناشئة وما يلزم لتلبيتها.
- مراجعة رضى مجلس الإدارة تجاه الخدمات الحالية واقتراح تغييرات.
- تقديم نبذة حول ما ستكون عليه الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة .
- اقتراح أهداف لتطوير التشغيل والأمور المالية والمصرفية عامة والاستثمارات.

### 2-المعيار الفرعي الثاني: ميثاق السلوكيات والأخلاقيات (مرفق ربطاً):

تحديد القيم الرئيسية للمصرف ونشرها بين الموظفين بهدف تفعيل نظام الإدارة الرشيدة، وبالتالي تحديد المخاطر الأخلاقية، والتركيز على ثقافة النزاهة والمساءلة وتحديد الإرشاد لمساعدة المدراء في تنفيذ واجباتهم. على جميع موظفي المصرف ان يكونوا مطلعين ومدركين بشكل كامل على جميع بنود ميثاق السلوكيات والأخلاقيات و قد عمل المصرف من خلال نظام قواعد السلوك على تجسيد ما يعتبره المصرف صوابا وخطأ و بالتالي تحميل المسؤولية للمخالفين بهدف تعزيز الضوابط الداخلية وتبيان الأسس الأخلاقية التي ينتهجها المصرف. ومن ابرز السلوكيات هي الاستقامة وعدم استغلال الموقع الوظيفي ، الإلتزام والتعامل العادل ، الشفافية وتعزيز مفهوم السرية المصرفية.

نعرض فيما يلي السياسات الأساسية الواجب اعتمادها من قبل العاملين فيما يتعلق بقواعد السلوك المهني والأخلاقي، إضافة إلى التدابير التي ينبغي اتخاذها عند حدوث أية مخالفة.

- تشجيع النزاهة ونشر ثقافة الأخلاقيات العالية
- منهجية السلوك
- السلوك المهني والأخلاقي العام للموظفين
- النشاطات الخارجية، التوظيف والمناصب خارج المصرف

- العلاقات مع الزبائن والموردين
- مسؤوليات والتزامات الموظفين تجاه الزبائن الحاليين والمرتبين
- مسؤوليات والتزامات الموظفين تجاه المصرف
- اليقظة والحذر تجاه عمليات تبييض الأموال
- أموال المصرف وغيرها من الموجودات
- سجلات المصرف وبياناته والتصاريح
- التعامل مع أفراد ومؤسسات من خارج المصرف
- سياسة دق ناقوس الخطر (الإبلاغ)

### الركيزة الخامسة الأساسية: إدارة الموارد

تقسم هذه الركيزة إلى المعايير الفرعية التالية:

1. إدارة الموارد المالية ( الضوابط الداخلية).
2. إدارة الموارد البشرية.
3. إدارة الممتلكات.

#### 1- المعيار الفرعي الأول: إدارة الموارد المالية (الضوابط الداخلية):

يجب مراجعة الضوابط الداخلية باستمرار من قبل اللجان والدوائر المعنية التدقيق بهدف ضبط المخاطر التي تهدد المصرف، من خلال بناء نظام فعال للضبط الداخلي يضمن الالتزام بتطبيق الإجراءات والتعليمات.

#### 2- المعيار الفرعي الثاني: إدارة الموارد البشرية:

إن هذا المعيار يفترض التأكيد على المنهجيات والأسس التي يتبعها المصرف في تعيين وتحفيز الموظفين ومتابعة أدائهم باستمرار لضمان الالتزام والتطبيق السليم والفعال للإدارة من خلال العمل على إنشاء سياسات ومنهجيات للموارد البشرية تضمن العدالة والمساواة والإرشاد وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين. بالإضافة إلى ضرورة إيجاد نظام عادل لتفويض الصلاحيات يتيح للمعنيين اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.

و بالتالي ، يجب تقييم الموظفين على أساس مقارنة الأداء مع الأهداف الموضوعية سلفاً" من قبل الإدارة. تقوم لجنة الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية من خلال القيام بالمهام التالية :

- دراسة الهيكلية الحالية للفروع والاقسام في الادارة العامة ، والنقدم باقتراح بناء لتفعيله مستنديين على الامكانيات العلمية والخبرات المهنية لدينا ، مع الوقوف عند آراء المسؤولين عن الدوائر والفروع .
- القيام برسم خطة لتدريب وتطوير الموظفين الواعدين لاستلام مراكز ادارية عليا في المؤسسة ، وخلق بدائل جديدة في مختلف الاقسام والوحدات على صعيد المصرف.
- الإشراف مباشرة على اي استخدام للموظفين الجدد، وذلك لإختيار المؤهلين منهم لتلك الوظائف وتحديد المواقع التي سيشغلونها، وذلك من خلال انتهاج سياسة واضحة للتوظيف على أساس الجدارة والكفاءة من خلال معايير معتمدة لقبولهم، وذلك بعد إخضاعهم للإختبارات المتخصصة والعامة .
- تقديم إقتراحات للادارة العليا حول خطة التناوب او الدوران الوظيفي ( rotation ) التي يفترض إجرائها في مجمل مواقع المصرف ومدة هذه العملية، والإستمرار في متابعتها .
- اجراء دورات تدريبية لتأهيل الموظفين بشكل منهجي على أن تشمل جميع شرائح المصرف دون إستثناء ، وذلك سيبين للإدارة فرصة إملاء الوظائف الشاغرة من داخل المصرف .
- تفعيل دور نواب المدراء في الفروع وتحميلهم المزيد من المسؤولية واشراكهم في لجنة مصغرة تضم اضافة اليهم مدير الفرع والمسؤول عن التسليف لدراسة كافة ملفات التسليف قبل ارسالها الى

الإدارة العامة ، ومتابعة تحصيل القروض المتعثرة بالتنسيق مع الدوائر المعنية ، إضافة إلى عملية إدارة الفروع بشكل كامل ليتسنى لجميع الأعضاء معرفة كافة التفاصيل الإدارية .

- تطوير ثقافة الشفافية بين الموظفين للتعاطي مع أي خرق أو تجاوز للأنظمة والقوانين بحيث يمكنهم من مراجعة أكثر من مرجع لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم بصورة مهنية ومسؤولة .

تعد اللجنة توصياتها دورياً وترفعها إلى مجلس الإدارة والمدير العام لأخذ القرارات المناسبة ، كما يتم إعداد تقرير شهري يرفع إلى اللجنة الإدارية العليا لتقييم عمل وإداء اللجنة.

### 3- المعيار الفرعي الثالث: إدارة الممتلكات:

يبحث هذا المعيار في المنهجيات والأسس التي ينتهجها المصرف لضمان الاستغلال الأمثل للممتلكات المتاحة (المبنى/ الأجهزة/ الأدوات...)، ومنع إتلافها من خلال وضع ضوابط داخلية لضمان حماية ومراقبة الموجودات من الاستخدام الخاطئ. بالإضافة إلى إيجاد نظام صيانة دورية للموجودات الثابتة لضمان سلامتها وتحسين أدائها فضلاً عن عقود التأجيل لتغطية المخاطر المحتملة.

تخضع عملية إتلاف الممتلكات إلى لجنة مختصة تقوم بالموافقة على إتلاف أو أهلاك أصول المصرف وفق الأصول .

### الركيزة الأساسية السادسة: الإفصاح والشفافية

- يتعين أن تكون الإدارة المصرفية الرشيدة شفافة بالنسبة إلى مساهمي المصرف و مودعيه و غيرهم من أصحاب المصالح و المشاركين في السوق.
- تزويد المساهمين و المودعين و غيرهم من أصحاب المصالح و المشاركين في السوق بالمعلومات الرئيسية اللازمة لتمكينهم من الحكم على فعالية المجلس و الإدارة العليا في إدارة شؤون المصرف .
- يتوجب الإفصاح عن المعلومات المناسبة و المفيدة بشأن أسس الإدارة الرشيدة .
- يجب ان تكون عملية الإفصاح متناسقة مع حجم المصرف و هيكلته .
- يجب ان تشمل الإفصاحات حداً ادنى من المعلومات حول أهداف المصرف و هيكلية و سياسات الإدارة الرشيدة و المساهمين الرئيسيين و حقوق التصويت و العمليات المنفذة لحساب الأطراف المقربة من المصرف .
- الإفصاح عن قابلية المصرف و قدرته على تحمل المخاطر ( دون انتهاك السرية المفروضة ) .
- يقوم المصرف بالالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية للإفصاحات خاصة لجهة المعيار 7 IFRS وفقاً للجراءات المعتمدة لاسيما لجهة اعداد البيانات المالية و معالجة حالة تضارب المصالح و من المستحسن أن يجري المصرف إفصاحاته للجمهور بالسرعة المناسبة على موقعه الإلكتروني و في التقارير المالية السنوية و/أو بأي شكل مناسب اخر. و في هذا السياق, يجب أن يشكل البيان السنوي الشامل الخاص بالإدارة الرشيدة جزءاً واضحاً من التقرير السنوي.