

الخطة الاستراتيجية
لمصرف الشمال للتمويل
والاستثمار

٢٠٢١-٢٠٢٣

North Bank

المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
المقدمة.....	٢
نبذة تعريفية عن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	٣
الوضع الاقتصادي الحالي في العراق	٤
أهمية الخطة الاستراتيجية	٥
خصائص الخطة الجيدة	٥
الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	٦
الاهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية	٧
الهدف الاستراتيجي الاول : العمليات المالية	٨
الهدف الاستراتيجي الثاني : ارساء نظم الحوكمة	٩
الهدف الاستراتيجي الثالث : العمليات والتنظيم	١٠
الهدف الاستراتيجي الرابع : السوق والزبائن	١٢
الهدف الاستراتيجي الخامس : الموارد البشرية	١٣
نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	١٤
مراقب الامتثال	١٥
أدارة المخاطر	١٦

المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لأدارة المصارف الاداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولا الى البقاء والاستمرارية ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد ادارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاية عالية .

ويعتبر هو النشاط الاداري المرتبط بعملية تحديد الاهداف الرئيسية التي تسعى ادارة المصرف الى تحقيقها وتحديد اساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول الى تلك الاهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف . وهذا بدوره يحتاج الى دراسة وتحليل كل من هذه الاساليب وتقييمها على اساس مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف بما يؤدي في النهاية الى اختيار الاسلوب الانسب .

وتعرف الخطة الاستراتيجية : بأنها وثيقة تستخدم لأيصال المؤسسة الى اهدافها .

North Bank

نبذة تعريفية عن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار

شركة مساهمة خاصة اسسها عدد من المساهمين يمثلون نخبة من رجال الاعمال والتجار والمعنيين على مستوى السوق العراقية والاقليمية ولهم خبرة واسعة في تنشيط وتطوير الاقتصاد الوطني وفق الاسس العلمية الحديثة من خلال تبني المعرفة التكنولوجية المتطورة

تمكن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار منذ تأسيسه عام ٢٠٠٤ من تحقيق منجزات مهمة في مختلف المجالات كان ابرزها تقوية مركزه المالي وزيادة ارباحه وتوسيع قاعدة أنتشاره الجغرافي مع تنوع خطوط نشاطه الذي شمل تقديم المزيد من الخدمات المصرفية لزيائنه .

وبالرغم من الظروف الصعبة والاضاع الاقتصادية الغير المستقرة التي يمر بها بلدنا التي تؤدي الى خلق بيئة اقتصادية غير مشجعة للاستثمار وتداول النقد وهذا ينعكس على النشاط المصرفي الا أن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار يتجاوز هذه التحديات بهمة وقدرة ومثابرة القائمين على المصرف والموظفين العاملين به .

North Bank

الوضع الاقتصادي الحالي في العراق

يشهد العالم اليوم تأرجحا خطيرا في اسعار النفط العالمية وانخفاضا ملحوظا في اسعاره حيث تسبب هذا الانخفاض الهائل الى خسارة فادحة للاقتصاد العراقي وفتح الباب مشرعا لضرورة ايجاد بدائل تساهم في ديمومة الاقتصاد العراقي تقف الى جانب النفط مع حتمية تنوع مصادر الدخل في الاقتصاد العراقي . كما ان المعوقات التي ولدتها إجراءات العزل الخاصة بمواجهة تفشي فايروس (كوفيد ١٩ / كورونا) ادت الى احداث تغييرات في اسواق النفط العالمية مما أدى الى مواجهة العراق الى تحديات السياسة الاقتصادية الناتجة عن انخفاض اسعار النفط وتقليص حصص انتاج النفط كون انه بلد معتمد على النفط الخام الذي يشكل المورد الرئيسي لموازنة الدولة .

وبهذا الصدد من الضروري ان يشرع العراق في اجندة اصلاح اقتصادية شاملة تتطلع نحو المستقبل من اجل تمكين القطاع الخاص ان يعمل نحو قيادة النمو وخلق التنوع وفرص العمل ومعالجة المعوقات الشاملة التي تعترض التنوع الذي يقوده القطاع الخاص من خلال الاستدامة المالية والحوكمة الاقتصادية واصلاحات القطاع المالي واصلاحات بيئة الاعمال وتحسين محصلات رأس المال البشري .

أهمية الخطة الاستراتيجية للمصرف

تساعد على وضع الخطوط العريضة وتحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على ادارة المصرف تبنيها حتى يمكنها من تحقيق معدلات الربحية المستهدفة وبهذا تحتاج الى الكثير من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل .

خصائص الخطة الجيدة

- المرونة : ان تتقبل الخطة التعديل والتكيف مع ما يستجد من أوضاع , وان لاتتبنى ادارة المصرف خطة ثابتة تتعامل بواسطتها مع الواقع المتغير في السوق .
- الوحدة : أن تكون خطة شاملة موحدة يتم تنفيذها على كافة مستويات العمل وفي وقت واحد .
- الاستمرارية : ان تتوفر في الخطة آلية الاستمرارية والتواصل مع مرور الوقت .
- الدقة : ان تتوفر في الخطة الاستراتيجية ادوات القياس ومعايير التقييم المناسبة لكافة اوجه النشاط التي يقوم بها المصرف .

الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية :

رؤيتنا

خلق نظام مصرفي متميز ومتنوع ومستدام ويخدم حاجات السوق المتغيرة مع توفير الحلول المصرفية المطابقة لحاجات الزبائن .

رسالتنا

ضمان سلامة وتطوير الجهاز المصرفي من خلال تطبيق رقابة مصرفية فعالة بذل الجهود اللازمة لدعم الثقة ونشر المعرفة المصرفية المساهمة في توفير بيئة استثمارية سليمة تحقق تقدم في المصالح الاستراتيجية والاقتصادية وتقديم خدمات مصرفية متميزة وحماية حقوق الزبائن

قيمنا المؤسسية

ترسيخ روح الانتماء
العمل بمهنية عالية وتميز
تعزيز مبادئ النزاهة و الشفافية و المصداقية
الفعالية والكفاءة
العمل بروح الفريق

الاهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية

أن تحديد أهداف الخطة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة في حفاظ المؤسسة على نموها وضبط مواردها مما له دور في زيادة تطور عملها وتوسعه .

حيث تساهم في تركيز الجهود نحو هدف مشترك وتحديد الاجراءات اللازم اتخاذها لتنمية العمل وتنظيم استخدام الموارد واعطاء الاولوية للاحتياجات المادية وبناء بيئة تنافسية .

كما وتهدف الخطة الاستراتيجية الى ادارة مخاطر العمل وتقليلها وهذا بدوره يسهل تحليل المخاطر المحتملة وينفذ التدابير اللازمة للسيطرة على هذه المخاطر والنظر في أساليب تقليلها في حال حدوثها .

وعموما يمكن اجمال اهم ملامح اهداف الخطة الاستراتيجية لمصرف الشمال لعام ٢٠٢١ - ٢٠٢٣ :

- أرساء نظم الحوكمة المؤسسية ومواكبة التطورات في القطاع المصرفي
- تنظيم العمل المصرفي ومراقبته والاشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة .
- تكثيف الجهود لتحصيل الديون عبر الاجراءات القانونية ومتابعة الزبائن.
- تعزيز السيولة النقدية .
- التركيز على الودائع ذات التكلفة الاقل مع توسيع قاعدة المودعين
- الحفاظ على البيانات بشكل أمن
- الاستمرار بتطوير الكادر البشري وتوفير برامج تدريبية
- وضع الاجراءات والسياسات اللازمة لتجنب المصرف للوقوع في جرائم غسل الاموال وتمويل الارهاب
- تقديم خدمات مصرفية اضافية مثل الخدمات الالكترونية .

الهدف الاستراتيجي الاول

العمليات المالية

- منح التسهيلات الائتمانية بضوابط ومعايير محددة تتناسب مع الوضع الاقتصادي الحالي ومع احتياجات الزبائن كي تحقق نمو في المحفظة الائتمانية .
- العمل على جدولة الحسابات المتعثرة والتركيز على العمليات المصرفية الاخرى .
- زيادة معدلات التحصيل بشكل خاص للديون المصنفة غير منتجة بالنسبة لعملاء الافراد والشركات وبالتعاون مع القسم القانوني .
- اعادة تقييم العقارات المرهونة لصالح المصرف مع مراعاة الاوضاع الاقتصادية الحالية .
- تعزيز السيولة النقدية .
- الاستمرار بضبط المصاريف والنفقات قدر الامكان مع الاخذ بنظر الاعتبار ارتفاع كلفة الخدمات بسبب تأثير تغير أسعار الصرف .
- التعاقد مع شركات التدقيق الدولية لغرض تطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) مما يعطي المصرف المصداقية والرصانة المالية الاكبر .
- تعزيز الشمول المالي وتحقيق اهداف التنمية المستدامة وتعميم المنتجات والخدمات المالية والمصرفية على اكبر عدد من الافراد والمؤسسات .
- تحسين أطار حماية المستهلك والقيام بصياغة وتنفيذ استراتيجيات التنمية وتوفير بيئة آمنة للحفاظ على حقوق الزبائن .

الهدف الاستراتيجي الثاني

أرساء نظم الحوكمة :

تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام عمل منهجي تطبيقي يحاكي العمل التنفيذي للمصرف وهو بمثابة التطبيق الفعلي لاستراتيجية الحوكمة بكافة جوانبها .

وتشير الحوكمة المؤسسية الى الهياكل المنتظمة والعمليات المبرمجة اللازمة لتوجيه عمل المصرف ومراقبتها ومسائلتها وبالتالي فإن استراتيجية نظم الحوكمة المؤسسية من خلال وجود نظم واليات تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء وتشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول ومسؤوليته .

كما ان توفر نظم الحوكمة المؤسسية يضمن توفير مقومات حماية اموال المستثمرين وحصولهم على عوائد مناسبة وضمان عدم استخدام اموالهم في مجالات او استثمارات غير آمنة وكل هذا يتم من خلال مجموعة من الاجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا حيث تركز على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الافصاح عن البيانات المحاسبية .

North Bank

الهدف الاستراتيجي الثالث

العمليات والتنظيم :

- الاستمرار في عملية مراجعة وتطوير إجراءات العمل في المصرف لضمان فعاليتها.
- إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف والامتثال لكافة القوانين واللوائح التنظيمية الصادرة من البنك المركزي العراقي .
- تعزيز أمن وحماية المعلومات والشبكات للمصرف .
- تطبيق خطط العمل لنظام المقاصة الالكترونية للحوالات والشيكات حسب تعليمات البنك المركزي العراقي .
- تحديث أنظمة تشغيل الصرافات الآلية للتوافق مع احدث معايير الحماية وسلامة المعلومات العالمية .
- تطوير خطة استمرارية العمل وتعديلها وفق افضل الممارسات .
- متابعة تنفيذ خطة الطوارئ المعتمدة وتحديثها بشكل دوري .
- تطوير عمليات التدقيق الداخلي والتفتيش وفق احدث الممارسات والمعايير الدولية المطبقة وتطوير الإجراءات الرقابية التي تسهم في تطوير العمل وخدمة الزبائن .
- المراجعة المستمرة لأجراءات العمل بما يقلل من حجم المخاطر الناتجة عن نقاط الضعف في الاجراءات المتبعة .
- العمل على توفير قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة عن زبائن المصرف والوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة , والتوظيف الامثل للموارد التقنية الحالية للمصرف بما يعزز قدرة المصرف على دراسة وتحليل قطاعات وشرائح الزبائن .
- تصميم منتجات وخدمات مصرفية تلبي احتياجات الزبائن بضوء التطورات الايجابية للاوضاع السياسية والاقتصادية الحالية للبلد .
- متابعة تحديث إجراءات العمل بما يتوافق مع القوانين والتعاميم الصادرة مع الاخذ بالاعتبار المتغيرات التي طرأت على القطاع المصرفي وأخر التوجهات المصرفية .

- مراجعة السياسات الموضوعية وتعديلها وفق آخر المستجدات والقوانين الصادرة بما فيها سياسة واجراءات الامتثال وسياسة غسل الاموال وتمويل الارهاب وسياسة ادارة المخاطر وازافة لاليات المرتبطة بهذه السياسات .
- زيادة الضبط والرقابة على فروع المصرف والتقليل من الاخطاء اليومية والتحقق من حركات الزبائن على النظام المصرفي والزام الفروع باتخاذ اجراءات مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب .



الهدف الاستراتيجي الرابع

السوق والزبائن :

- تحقيق نمو جيد في الودائع من خلال توسيع قاعدة المودعين بحيث يتناسب النمو في الودائع مع حجم التسهيلات الائتمانية المخطط منحها .
- تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية لزبائن المصرف .
- رفع كفاءة النشاط التسويقي للمصرف في كافة الانشطة والعمليات .
- تكثيف جهود المتابعة للحسابات الموضوعة تحت التسديد ومتابعة الاجراءات القانونية لتحصيل حقوق المصرف باقصر وقت .
- التواصل الدائم مع الزبائن لتحديث بياناتهم ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها والتعرف على المشاكل التي تواجههم في تعاملهم مع المصرف وحلها دون أبطاء وقت حدوثها .
- رفع درجة رضى الزبائن عن مستوى الخدمات المقدمة , حيث ان مستوى الخدمة يمثل الميزة التنافسية التي يسعى المصرف لتحقيقها و التميز بها بين المنافسين .
- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية وادخال منتجات مصرفية جديدة وفقا لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتطوير اجراءات العمل المناسبة .

North Bank

الهدف الاستراتيجي الخامس

الموارد البشرية :

- تشغيل نظام الموارد البشرية وفق سياسات وتعليمات واجراءات الموارد البشرية بما يخدم متطلبات العمل ويساعد في تطوير قسم الموارد البشرية وتنميتها .
- تطبيق معايير قياس الاداء في قسم الموارد البشرية .
- اعداد خطة تدريب سنوية على مستوى المصرف وتطبيقها والعمل بالتوازي مع الخطة الاستراتيجية .
- الارشفة الالكترونية لملفات الموظفين بالتنسيق مع قسم تكنولوجيا المعلومات .
- الاعتماد على خطة احلال الموظفين وتأهيل الموظف البديل لأشغال المنصب بحيث تتضمن الخطة عدم توقف سلسلة الاعمال في المصرف عند الغياب المفاجئ لبعض الموظفين نظرا للظروف الامنية التي تشهدها البلاد لتلافي توقف الاعمال .
- الاستمرار في الأرتقاء بمستوى الموارد البشرية بأعتبارها رأس المال الحقيقي للمصرف وتنمية قدراتها ومهاراتها المهنية والشخصية بأستخدام احدث منهجيات وأساليب التدريب التي تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للوظائف وبما يمكنها من تحقيق اهداف المصرف .
- تحديث نظم سياسات واجراءات الموارد البشرية في المصرف والمتعلقة بتقييم الاداء واعداد سياسة الترفيع الدوري بما يعزز بيئة العمل الايجابية في المصرف وبالتالي زيادة معدلات الرضا الوظيفي ويخفض نسبة تدوير الموظفين الاكفاء .
- متابعة تطبيق كافة القوانين والتعليمات الصادرة من البنك المركزي العراقي وتعديل الانظمة الداخلية بما يتناسب معها .
- العمل على تدريب موظفي المصرف بما يلبي الاحتياجات التدريبية لكافة أقسام وفروع المصرف .

نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

انسجاما مع اهداف البنك المركزي العراقي الزامية تطوير العمل المصرفي وفق أطر تنظيمية ورقابية فعالة ومنهجية متجددة وتطوير النظام المصرفي بشكل فعال قادر على مواجهة المخاطر والتحديات التي من ابرزها تحديات أمن المعلومات وفقا لافضل الممارسات والمعايير الدولية المعتمدة

تشمل اهداف الخطة الاستراتيجية حول أمن المعلومات :

- تنظيم برنامج استراتيجي شامل لأمن المعلومات والامن السيبراني وموائمه مع استراتيجية المؤسسة وتنفيذ مراقبة هذا البرنامج وتحديثه بشكل مستمر .
- تنظيم وتحديث وتطوير وادارة ومراقبة ومراجعة وتوثيق تنفيذ سياسات واجراءات وضوابط أمن المعلومات والامن السيبراني وتخطيط الاستجابة السيبرانية وادارة الثغرات الامنية بأعتماد المعايير والمبادئ التوجيهية بناء على افضل الممارسات ووفقا لمتطلبات الامتثال .
- تطوير أمن وحماية الانظمة والمعلومات والاتصالات للمصرف وتنفيذ سياسة امن المعلومات .
- أعتداد افضل الممارسات العالمية المتعلقة بأمن البيانات والشبكات وحمايتها من الاختراق والتجسس والهجمات الالكترونية بأنواعها بما في ذلك امتلاك الانظمة والبرامجيات المتقدمة والمخصصة لهذا الغرض .
- انشاء موقع تعافي من الكوارث ضمن المعايير العالمية .
- اعتماد سياسة رصينة وواضحة تشمل أمن المعلومات والاتصالات وتوعية الموظفين بهذه السياسات وعمليات الخزن والنسخ الاحتياطي للبيانات وخطط التعافي من الكوارث فيما يخص مراكز البيانات والانظمة الالكترونية المعتمدة .
- التنسيق مع الاقسام المعنية على تطبيق القوانين المحلية واللوائح التنظيمية وأطر العمل المحلية والدولية ان وجدت (الامتثال والتدقيق) بصورة تضمن عدم تضارب المصالح بين عمل الاقسام الاخرى وعمل قسم أمن المعلومات .
- الالتزام بمعايير (ISO ٢٧٠٠١، ٢٣٠٠٠) وحسب توجيهات البنك المركزي العراقي.

الامتثال المصرفي

يدرك المصرف التحديات العديدة التي تفرضها بيئة العمل لذلك يركز كل جهوده لمجابهة التحديات التي تواجهه من خلال الامتثال لكافة الانظمة واللوائح الصادرة من البنك المركزي العراقي .

وان الامتثال المصرفي له دور في عمل المصرف اليومية كجزء من ثقافة الموظفين لدية الامر الذي من شأنه تعزيز سمعة المصرف ومصداقيته لدى كافة اصحاب المصالح .

وضمن هذا الأطار فقد واصل مصرفنا بتطبيق التدابير الوقائية والاحترافية الكفيلة بعدم تعرضه للعقوبات القانونية او الدولية وتجنب ضلوعه او استخدامه في عمليات غسل الاموال وتمويل الارهاب ويعتمد تطبيق سياسة الامتثال في المصرف على الاجراءات الرئيسية التالية :

- مراجعة السياسات والاجراءات وقرارات الإدارة العليا المتعلقة بنشاط المصرف وتحديد مدى انسجامها مع القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية المختصة وتقديم الملاحظات في شأنها.

- المراجعة الدورية لنظم وإجراءات مكافحة غسل الأموال المتبعة بالمؤسسة وتحديد نقاط ضعف وتقديم مقترحات لتلافيها بما في ذلك التقارير التي تتيحها الأنظمة الداخلية بالمؤسسة المالية عن العمليات غير العادية .

- مراجعة السياسات و الاجراءات التي تتبعها ادرات الاقسام المصرفية الاخرى في المصرف والتأكد من انسجامها مع القوانين والانظمة المختصة وتقويم مدى ملاءمة الاجراءات والتوجيهات الداخلية، ومتابعة الانحرافات وتقديم المقترحات لمعالجتها وتحسينها .

- تعزيز ثقافة الامتثال بين موظفي المصرف من خلال تقديم دورات تدريبية الى كافة الموظفين .

المخاطر المصرفية

يلتزم المصرف بتطبيق ضوابط حوكمة شاملة وتدابير واضحة ومنسجمة مع أفضل الممارسات العالمية والتشريعات والقوانين المحلية والدولية لأدارة المخاطر مما يضمن الادارة الحكيمة للمخاطر وبما يتماشى مع اهدافه الاستراتيجية

وامتثالاً للتشريعات والمعايير الصادرة من البنك المركزي العراقي يحرص مصرفنا على التواصل الدائم مع الجهات الرقابية ووضع الاجراءات اللازمة لرصد مواضع الخطر الناجمة والتبليغ الفوري عن اي انتهاكات بهدف اتخاذ الاجراءات اللازمة .

وضمن اطار التطوير والتحسين فإن أهداف مصرفنا لعملية ادارة المخاطر:

- اجراء مراجعة شاملة لأجراءات العمل والصلاحيات المرتبطة بالانظمة المصرفية وبالتزامن مع الاجراءات الدورية لهذه الانظمة .

- التوسع في تطبيق منهجية التقييم الذاتي للمخاطر من خلال استحداث مؤشرات حديثة .

- رفع كفاءة وفاعلية برنامج أستمراية الاعمال من خلال اجراء تعديلات وتحسينات تتواءم مع افضل المعايير الدولية .

- تطبيق أساليب متطورة تكنولوجياً في ادارة مخاطر أمن المعلومات آخذة بعين الاعتبار اهمية توفير ضوابط أمنية ملائمة للتصدي لأي مخاطر إلكترونية محتملة .

- أعداد سيناويوهات لاختبارات الضغط لمختلف أنواع المخاطر (مخاطر الائتمان , مخاطر السوق , مخاطر السيولة , مخاطر التشغيل , مخاطر أمن المعلومات) وأية مخاطر

جوهرية أخرى وتوثيق النتائج وارسالها الى البنك المركزي العراقي بما يضمن التوافق مع التعليمات الصادرة .