



لجنة الرقابة على المصارف  
مصرف لبنان

بيروت في ٢٨/١٢/٢٠١٧

تعميم رقم ٢٩٢  
موجّه إلى المصارف العاملة في لبنان

الموضوع: الاستراتيجية العامة وخطّة العمل.

١. يطلب من المصارف العاملة في لبنان تزويد لجنة الرقابة على المصارف باستراتيجيتها العامة وخطّة عملها لتحقيق هذه الاستراتيجية.
٢. يتم إرسال الاستراتيجية العامة وخطّة العمل للمرّة الأولى في مهلة أقصاها ٣٠/٤/٢٠١٨، على أن يتم تيويمهما، سنوياً على الأقلّ وكلما دعت الحاجة، وتزويد لجنة الرقابة على المصارف بهما ضمن مهلة أقصاها ٣١ كانون الثاني من كل عام.
٣. يتم إعداد الاستراتيجية العامة وخطّة العمل لفترة ثلاث سنوات على الأقلّ، على صعيد المصرف في لبنان والوحدات التابعة في لبنان والخارج (بما فيها فروع الخارج) كلّ على حدة أو على صعيد المجموعة كلّ.
٤. يوافق مجلس الإدارة على الاستراتيجية العامة وخطّة العمل وعلى أي تحديث لهما ويتابع تنفيذهما.
٥. تشكّل خطة العمل جزءاً من منهجية إدارة المصرف لتنفيذ الاستراتيجية العامة.
٦. ينبغي أن تبنى خطّة العمل على تقييم واقعي للمخاطر وعلى فرضيات علمية ومعقولة (Reasonable) لجهة الأوضاع الاقتصادية وأوضاع السوق والمنافسة.
٧. تتناول الاستراتيجية العامة وخطّة العمل بالحد الأدنى ما يلي:

أ- الاستراتيجية العامة

- رؤية المصرف لثلاث سنوات على الأقلّ والأهداف الاستراتيجية العامة المنوي تحقيقها على ضوء دراسة عامة للأوضاع الاقتصادية وأوضاع السوق والمنافسة.
- التغيّرات المتوقعة لجهة التوسع داخل لبنان (فروع منوي فتحها/إغلاقها، مركز رئيسي جديد للإدارة العامة، تحديث أو تغيير نظام المعلوماتية...) ولجهة التوسّع في الخارج.
- التغيّرات المتوقعة في قاعدة المساهمين و/أو في مجلس الإدارة و/أو في اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

## ب- خطة العمل

### ١- طبيعة عمل المصرف

- نموذج العمل المعتمد والمزايا التفاضلية للمصرف (Competitive Advantages) مقارنة مع المصارف الأخرى.
- الأنشطة والمنتجات والخدمات الرئيسية التي يتم تقديمها والسوق التي يتم استهدافها.
- الهيكلية التنظيمية للمصرف والوحدات التابعة له والترابط بين مختلف مكونات المجموعة.

### ٢- التنظيم الإداري

- الهيكلية الإدارية الحالية.
- التغيرات الإدارية المرتقبة.
- الحاجات لزيادة الموارد البشرية والجدول الزمني المرتقب لتحقيق هذه الزيادة.
- خطة التدريب.

### ٣- الخطة التسويقية

- الخدمات والمنتجات المالية الجديدة المنوي تقديمها.
- القطاعات الاقتصادية والدول/المناطق الجغرافية المنوي التركيز عليها، مع شرح لأسباب اختيار هذه القطاعات الاقتصادية والدول/المناطق الجغرافية.

### ٤- إدارة المخاطر

- هامش المخاطرة العام (Risk Appetite) ووصف لسمة المخاطر العامة (Risk Profile) التي يتعرّض لها المصرف وتحديد النشاطات التي تعرّض المصرف إلى مخاطر مرتفعة مع شرح الأسباب.
- التغيرات المتوقعة في سمة المخاطر العامة (Risk Profile)، لثلاث سنوات على الأقل.
- التغيرات المرتقبة في إجراءات إدارة المخاطر وضبطها.

### ٥- الرسملة

- الأهداف المتعلقة بنسب كفاية رأس المال، لثلاث سنوات على الأقل.
- السبل التي سيعتمدها المصرف لتحقيق هذه الأهداف.
- سياسة توزيع أنصبة الأرباح (Dividend Policy)، لثلاث سنوات على الأقل.

### ٦- الربحية

- الأهداف المتعلقة بالعائد على الموجودات (ROA)، العائد على الأموال الخاصة (ROE) وهامش الفوائد (Net Interest Margin) بكافة العملات وبكلّ عملة رئيسية، لثلاث سنوات على الأقل.
- السبل التي سيعتمدها المصرف لتحقيق هذه الأهداف.

### ٧- مصادر التمويل والسيولة

- الأهداف المتعلقة بنسب السيولة بكافة العملات وبكلّ عملة رئيسية، لثلاث سنوات على الأقل.
- كيفية متابعة المصرف لمخاطر السيولة وكيفية المحافظة على سيولة ملائمة.
- الحاجات التمويلية ومصادر التمويل الرئيسية ووسائل تأمين السيولة في الحالات العادية وفي الحالات الضاغطة.

## ٨- البيانات المالية

- تشمل البيانات المالية التي يتوجب على المصرف أن يرفقها مع خطة العمل:
  - الموازنة السنوية (Annual Budget).
  - وضعية مالية (ميزانية وخارج ميزانية) مختصرة متوقعة لثلاث سنوات على الأقل.
  - بيان دخل مختصر متوقع لثلاث سنوات على الأقل.
  - بيان تدفقات نقدية مختصر متوقع لثلاث سنوات على الأقل.
- تعدّ هذه البيانات المالية على أساس إفرادي (فروع لبنان) ومجمّع وعليها أن تعكس رؤية المصرف والتفاصيل المذكورة في خطة العمل.

عن لجنة الرقابة على المصارف

الرئيس

سمير سليم حمّود