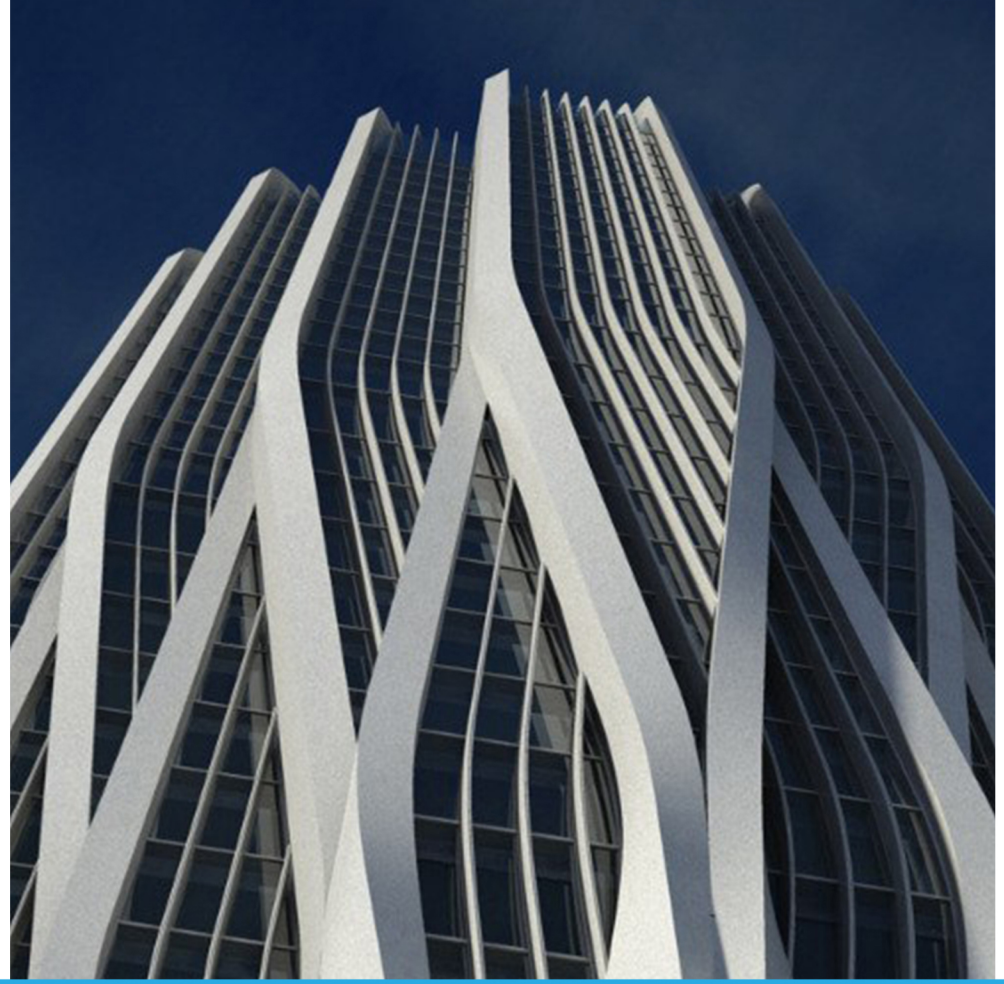
البنك المركزي العراقي



الخطة الاستراتيجية الثالثة
2024 - 2026

إيمانًا منّا بالعمل المؤسساتي، واستكمالًا لاستراتيجيات البنك المركزي العراقي للسنوات السابقة يسرُّ البنك المركزي العراقي أن يُقدِّم الخطة الاستراتيجية الثالثة للسنوات (٢٠٢٤-٢٠٢٦) لتحقيق رؤية البنك ورسالته من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، ومبادرات وُضِعَت بصورة خاصة لتحقيق تطلُّعات هذا البنك.

استمدّت الخطة أهدافها الرئيسة والفرعية التي تمثّل برامج الخطة الاستراتيجية من السياسة العامة للدولة، ومن قانون البنك المركزي العراقي لتحقيق استقرار الأسعار في البلاد، والمحافظة على استقرارها وثباتها، والعمل على توفير نظام مالي يعتمد على السوق وعلى المنافسة ليكون مستقرًّا، فضلًا عن تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية في العراق.

وأولَت الخطة أيضًا عنايةً خاصّةً للرقابة والإشراف على القطاع المصرفي لأجل بناء قطاع مصرفي رصين يضمن حقوق المتعاملين فيه.

وركّزت الخطة على قطاع المؤسسات المالية غير المصرفية الذي أصبح واحدًا من العناصر الأساسية التي تسهم في استقرار القطاع المالي للعراق، وكذلك ركّزت الخطة على تكنولوجيا المعلومات والتطوير المستمر لأنظمة المدفوعات في البنك المركزي العراقي لأجل تحقيق نقلة نوعية في مجال الشمول المالي في العراق.

نسعى في هذا البنك، إدارةً وعاملين، إلى تحقيق أهداف البنك، وتطبيق استراتيجيته، وبذل جهود استثنائية لمعالجة المشاكل والمعوّقات التي تواجه مبادراتنا، بغية السير بخطى ثابتة باتجاه بلوغ رؤيتنا بأذن الله، ومن الله التوفيق.

علي محسن اسماعيل

محافظ البنك المركزي

المقدمة

يُعدُّ البنك المركزي العراقي من اقدم المؤسسات في الدولة العراقية والمنطقة، الذي تم تأسيسه سنة ١٩٤٧ إذ كانت له المساهمة الفاعلة في مواجهة الكثير من الازمات التي واجهت العراق، وكان اهمها ازمة الحرب مع الإرهاب بالتزامن مع انخفاض اسعار النفط وبعدها جائحة كورونا، اذ نجح في ادارة السياسة النقدية للبلاد وحقق التكامل بين السياستين النقدية والمالية، فضلا عن ذلك نجاحه في توفير انظمة مدفوعات متطورة وفاعلة على وفق افضل الممارسات العالمية فضلاً عن مسؤوليته في ادارة العملة الوطنية والاجنبية ودوره الرقابي على المؤسسات المالية والمصرفية وغيرها من المسؤوليات المناطه به وفق قانونه رقم (٥٦) لسنة (٢٠٠٤) وايماناً بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة باشر البنك المركزي العراقي بإعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للسنوت (٢٠٢٤-٢٠٢٦)، إذ ركز في وضع الاهداف الرئيسية بالاعتماد على رؤية ورسالة المؤسسة والقيم المشتركة للعاملين بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية واصحاب المصالح وفهم احتياجاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات المحتملة للبيئة الخارجية والاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي عن طريق دراسة استطلاعية اجراها فريق التخطيط الاستراتيجي للبنك، فضلاً عن نتائج الخطط السابقة للبنك.

تم وضع سبعة اهداف رئيسية للخطة الاستراتيجية للسنوات (٢٠٢٤-٢٠٢٦) متمثلة بما يلي:

الهدف الاستراتيجي الاول : دعم وتعزيز الاستقرار النقدي.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز التحول الرقمي وتنشيط الدفع الالكتروني وتدعيم الامن السيبراني في البنك المركزي والقطاع المصرفي.

الهدف الاستراتيجي الثالث : تعزيز الشمول المالي.

الهدف الاستراتيجي الرابع : الحفاظ على نظام مالي رصين يضمن حقوق المتعاملين فيه.

الهدف الاستراتيجي الخامس : تطوير البنية التنظيمية وتنمية قدرات الموارد البشرية في البنك المركزي العراقي.

الهدف الاستراتيجي السادس : تعزيز مكانة البنك محلياً ودولياً.

الهدف الاستراتيجي السابع : تعزيز امتثال القطاع المصرفي وقطاع المؤسسات المالية غير المصرفية بما ينسجم مع تطور المعايير الدولية.

المحتويات

كلمة السيد المحافظ المحترم	١
المقدمة	٢
المحتويات	٣
الفرص والتحديات التي تواجه عمل البنك	٤
ملخص تنفيذي عن الخطة الاستراتيجية الثانية (٢٠٢١-٢٠٢٣)	٦
الخطة الاستراتيجية الثالثة (٢٠٢٤-٢٠٢٦)	١٥
منهجية اعداد الخطة	١٦
الرؤية والرسالة والقيم للبنك المركزي العراقي	١٧
الأهداف الاستراتيجية	١٨
مبادرات الخطة الاستراتيجية حسب كل هدف استراتيجي وفرعي	٢٥

الفرص والتحديات التي تواجه عمل البنك

اولاً: الفرص

١. انخفاض عجز الموازنة العامة

ان انخفاض العجز في الموازنة العامة هو فرصة يعمل البنك المركزي على استغلالها عن طريق توجيه السياسات النقدية والمالية بالطريقة التي تعزز النمو الاقتصادي والاستقرار المالي للبلد على المدى الطويل ،إذ يمكن خفض أسعار الفائدة لتحفيز النمو الاقتصادي و الحفاظ على استقرار الأسعار مما يؤدي الى تعزيز الثقة في الاقتصاد و القطاع المصرفي ويشجع على الاستثمار والنمو الاقتصادي المستدام، ويمكن أيضًا تنفيذ إصلاحات هيكلية في الاقتصاد لتعزز الكفاءة والتقليل من تبعات العجز في المستقبل وزيادة مستوى الشفافية المالية، فضلاً عن الاستثمار في القطاعات المختلفة، مما يحقق التوازن الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة.

٢. تحسين بيئة الاعمال الدولية

يُعدُّ تحسّن بيئة الاعمال الدولية فرصة استراتيجية يتعامل معها البنك المركزي العراقي بجدية، إذ يسعى البنك الارتقاء بالبيئة الاقتصادية والمالية على الصعيدين المحلي والدولي،وذلك من خلال بناء علاقات متينة مع المؤسسات والمنظمات الدولية المعنية بالمجال المالي والاقتصادي إذ يعمل هذا البنك على تبني سياسة فاعلة لتعزيز التعاون الدولي وتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الإطار القانوني والتنظيمي للأعمال المالية وتعزيز الشفافية والمسائلة المالية، فضلاً عن ذلك يوظف البنك المركزي موارده وخبراته لدعم القطاع المالي في تطوير وتنفيذ السياسات والاصلاحات الاقتصادية والمالية الفاعلة وتُعدُّ هذه الجهود جزء لا يتجزأ من رسالة البنك المركزي في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والمالي وتحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة.

الفرص والتحديات التي تواجه عمل البنك

ثانياً: التحديات

١. الاختلالات في الاقتصاد العراقي

يرتكز الاقتصاد العراقي بشكل كبير على القوة النفطية، إذ تُعدُّ صادرات النفط مصدراً رئيسياً للإيرادات الوطنية مما يضع الاقتصاد العراقي تحت تحديات كثيرة منها محدودية استغلال الفرص الصناعية التحويلية والعالمية وتدني الاستثمارات وارتفاع البطالة وتراكم الديون العامة الذي يؤدي إلى تحميل الدولة أعباءً مالية كبيرة، وبالتالي يؤثر على السياسات الاقتصادية والتنمية فضلاً عن ان النقص في البنية التحتية الاقتصادية والذي يتطلب تطوير سياسات اقتصادية فاعلة وإجراءات تحفيزية لتعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحفيز النمو المستدام، والتركيز على السياسة النقدية وعلى ما تمتلكه الدولة من قوة نقدية وسلطة قانونية تمكنها من إصدار العديد من التشريعات والقرارات التي من شأنها تحديد المظاهر النقدية للاقتصاد الوطني وجعلها اكثر فاعلية على المتغيرات الاقتصادية إذ تُعدُّ إحدى أدوات السياسة الاقتصادية التي تتعامل مع إدارة الكمية النقدية وسعر الفائدة لتحقيق أهداف اقتصادية معينة.

٢. تهديدات الامن السيبراني

يشهد الأمن السيبراني في مؤسسة البنك المركزي العراقي، مثلما يحدث في البنوك المركزية النضيرة، تحديات متزايدة نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وتوسع استخدام الإنترنت والتي تفرض على البنك اتخاذ إجراءات فاعلة مثل تحسين البنية التحتية السيبرانية، وتطوير سياسات الأمان، وتعزيز التوعية السيبرانية، واتخاذ الإجراءات الوقائية مثل تحديث البرامج والأنظمة بانتظام وتقييم الثغرات الأمنية المحتملة، وتحسين قدرات التصدي والاستجابة لحالات الطوارئ السيبرانية مثل (الهجمات الإلكترونية، الاحتيال الإلكتروني والتصيد الاحتيالي، تهديدات الهيكلة الأساسية، والهجمات السيبرانية المتقدمة (APT)، التطرف الرقمي، وتسريب البيانات وانتهاك الخصوصية، ونقص التوعية السيبرانية، والهجمات إلى تؤدي للوصول بشكل غير قانوني إلى البيانات أو تعطيل العمليات الرقمية أو إتلاف المعلومات.

ملخص تنفيذي عن الخطة الاستراتيجية الثانية (٢٠٢١ - ٢٠٢٣)

الهدف الاستراتيجي الأول: دعم وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي

انطلاقاً من سياسة البنك ودوره الأساسي في دعم وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي وفرض سيطرة أفضل على عرض النقود وتأسيس مركز مالي رصين وحمايته ولترسيخ اهداف الشمول المالي بوصفه الدعامة الرئيسية لدعم القطاع المالي والمواطن ولتعزيز أدوات الدفع الالكتروني، اثبت البنك المركزي العراقي دوره هذا من خلال تبنيه أدوات رصينة (فاعلة ومؤثرة).

قام البنك المركزي بعدة إنجازات لدعم هذه السياسة

- المشاركة في اعداد تقرير التقييم الوطني للمخاطر مع مكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وفيه تم تحديد مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتحليلها وفهمها، إذ اعتمد في تقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب على نطاق واسع من المعلومات الكمية والنوعية، وأقرّ مجلس الوزراء بجلسته المنعقدة في الثالث من كانون الثاني لسنة ٢٠٢٣ ما جاء في تقرير التقييم الوطني لمخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في العراق وخطة العمل، و تم إلزام الوزارات والمؤسسات والجهات الحكومية المعنية كلٌّ بحسب اختصاصه، بتنفيذ خطة العمل لتعزيز التزام جمهورية العراق في تطبيق المعايير الدولية في هذا المجال ومواجهة التحديات المحلية لمكافحة جرائم غسل الأموال وتمويل الارهاب، من خلال تنفيذ الإجراءات المثبتة في التقرير .

- اتخذ البنك المركزي العراقي إجراءات عدّة بشأن تعزيز الشمول المالي منها التعاون مع صندوق النقد العربي والشركاء الاستراتيجيين و التحالف العالمي للشمول المالي AFI والوكالة الألمانية للتنمية الدولية GIZ ومؤسسة التمويل الدولية IFC ، من خلال عقد ورش عمل لبناء وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي التي تركز على الحد من التعامل بالنقد و تقليل الاعتماد عليه في تسديد الالتزامات المالية وتفعيل الجباية الالكترونية التي تهدف الى توفير خدمة عرض ودفع الفواتير الكترونياً من البطاقات الى المصارف مباشرة والقدرة للوصول إلى الخدمات المالية لمختلف شرائح المجتمع .

- لتعزيز التنمية الاقتصادية وإتاحة فرص العمل وتحقيق الرخاء في العراق تم توفير التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لزيادة اسهامها في الناتج المحلي الإجمالي وتقليل البطالة، إذ أصدر البنك المركزي تعليمات لآليات منح التمويل ضمن مبادرة الواحد ترليون لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والقروض السكنية استناداً الى قانون البنك المركزي رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٤ ورفع سقف المبادرة لتبلغ (٤) ترليون دينار والرقابة على الية منحها إذ تم تشكيل مجموعة من الفرق للمتابعة والتأكد من الالمام بجميع التعليمات والشروط .

- تم تطوير مؤشرات للسلامة المالية لتواكب التغيرات التي حدثت في هيكل الجهاز المصرفي جرّاء دخول بعض المصارف المحلية وخروج بعض المصارف الأجنبية فضلاً عن التغيرات العالمية المتتالية، تقدّم مؤشرات السلامة المالية مجموعة رئيسية من المعلومات عن المؤسسات المالية، تم

اعتماها من قبل صندوق النقد الدولي (IMF) ، إذ الغرض منها تحديد نقاط الضعف المحتملة في النظام المالي وضمان استقراره، و تم تطوير الية الاحتساب للمؤشرات المعتمدة لزيادة قابلية المقارنة والاتساق في القطاع المالي، إذ تم تحديد المصارف التي طورت قوائمها المالية وفق المنهجية الدولية والمعوقات التي واجهت المصارف اثناء عملية التطوير والسبل الكفيلة لحلها .

- تم التركيز على مراقبة المخاطر العابرة للحدود التي تمثّل المخاطر التي تحدث في دول مغايرة وتجمعنا تعاملات تجارية معها وتؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على واقع عمل البنك المركزي وتسبب خلخله في الواقع السياسي والاقتصادي، إذ تتطلب قرارات سريعة استراتيجية لحماية المصالح المهددة وتلافي خروج الوضع عن السيطرة، إذ إنّ اختيار بديل عملية صعبة ومهمة عند اتخاذ القرار.

- انجاز مشروع لدفع الرواتب لموظفي الدولة من خلال بطاقات تصدرها البنوك العاملة في العراق ويهدف المشروع لتقليل التكلفة الكلية لعملية دفع الرواتب والاحتفاظ بالنقد داخل النظام المصرفي، وتتمثّل في حصول موظفي الدولة على حساب مصرفي يمكّنهم من التعامل مع جميع أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع في داخل البلد وخارجه وكذلك الافادة من جميع الخدمات المصرفية الأخرى التي تتيحها البنوك كالحصول على القروض وغيرها، فضلاً عما يوفره استخدام البطاقات من أمان بدلاً من الاحتفاظ بالنقد، ويحاول البنك على تهيئة بيئة تنافسية آمنة للمصارف لتقديم عروضها، وأن للموظف الحق في اختيار المصرف على وفق أفضل الخدمات المالية والمصرفية وأنسب الأسعار.

- لأجل مواكبة التطورات والتكنلوجيا والترشيد وخفض التكاليف من خلال التحول من النظام الورقي الى النظام الالكتروني لإحداث تقدّم في التعاملات المالية الحديثة تم أتمته التعاملات المالية لعدد محدد من وحدات الإنفاق استناداً الى كتاب الأمانة العامة لمجلس الوزراء المرقم (٣٦١٤) في (٢٠٢١/٢/٨) وتم إقامة ورش مع وزارة الموارد المائية ووزارة النقل ووزارة المالية إذ تم تنصيب نظام المقاصة الالكتروني (ACH) في مديريات الخزائن في بغداد والمحافظات واتمتة التحولات المالية الخاصة بها وعدد من وحدات الانفاق مثل صندوق تقاعد الصحفيين وشركة المشاريع النفطية وتم البدء بالعمل على المشروع من تشكيلات وزارة النفط وبعض تشكيلات وزارة النقل.

- تم فتح حسابات فرعية لمزودي خدمة الدفع الالكتروني من الحساب الرئيسي للبنك المركزي العراقي لدى مصرف (JPMorgan) ،تم تغذية هذه الحسابات الفرعية لأغراض تسويات البطاقات الالكترونية، كما قام البنك المركزي بفتح حسابات فرعية للمصارف العاملة في العراق من حسابنا لدى مصرف (Citibank) لتسويات شركتي ويسترن يونين وموني جرام.

الهدف الاستراتيجي الثاني تعزيز وتقوية القطاع المصرفي والمؤسسات المالية

يُعدُّ دعم النظام المصرفي الخطوة الأساسية للإصلاح الاقتصادي، إذ إنّ سلامة هذا النظام واتخاذ القرارات السليمة في مجال السياسات الاقتصادية وتطوير الانظمة المصرفية وتحديثها يؤمّن تحقيق تقدم في عالم الاستثمار الحقيقي والمالي، الأمر الذي ينعش الاسواق المالية والنقدية، ولأهمية دور المؤسسات المالية التي تعمل على تحفيز النشاط الاقتصادي قام البنك المركزي بخطوات عدّة لضمان تطوير القطاع المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية وتوفير غطاء رقابي لها وتعزيز الدور الحيوي لهذه المؤسسات بادر البنك المركزي بإنجاز عدد من المبادرات وكالاتي: -

- من اجل مراقبة مديونية الافراد لدى الجهاز المصرفي اذ تمت إضافة فصل في تقرير الاستقرار المالي تحت عنوان (مديونية القطاع العائلي) وذلك لأجل معرفة حجم النمو الذي وصلت اليه مديونية القطاع العائلي عن طريق قياسها على وفق مؤشرات عالمية تتوافق ومتطلبات البيانات المتوافرة عن مديونية القطاع العائلي في العراق.

- تم تصنيف المصارف العامة في القطاع المصرفي في ترتيبها طبقاً لرصانة تطبيق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي من خلال بطاقة الأداء الخاصة بالمعايير البيئية والاجتماعية مع وجود الفرصة لتحسين التصنيف طبقاً للتدرج في اتباع الممارسات الأفضل، وتم التصديق من مجلس إدارة هذا البنك بموجب قراره المرقم ٢٠٢٢ على الضوابط الرقابية الخاصة بتصنيف المصارف المحلية المهمة نظامياً وارسالها الى المصارف، إذ تم الانتهاء من التطبيق الفعلي في عام (٢٠٢٣).

- قام البنك المركزي بوضع الإطار العام لخارطة طريق الاستدامة المالية للفترة (٢٠٢٣-٢٠٢٩) وحسب توصيات البنك الدولي بأن يتم العمل على تطوير إطار للتمويل الأخضر وتنفيذه لمساعدة القطاع المالي العراقي، إذ تم تطوير خارطة طريق التمويل المستدام لأجل إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) لأجل الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي وحماية المودعين والمستثمرين والمساهمين.

- تم تشكيل وحدات إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي في المصارف وإعداد دليل ارشادي لعمل هذه الوحدات وتحديد شروط لاختيار مديري هذه الوحدات وتمت إقامة ندوات توعية وعلى النحو الآتي (توثيق نظام إدارة الجودة الشاملة حسب مواصفة ISO10013 ورش تعريفية بمهام عمل وحدات إدارة الجودة في المصارف)، و تم إعداد الدليل الارشادي لاختيار مستشاري الجودة في القطاع المصرفي بحسب المواصفة الإرشادية الدولية (ISO10019:2005) وتعميمه، ونشره على الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي ليقدم إرشادات عن عملية اختيار كفاءة الاستشاري وتقييمه لضمان الإفادة القصوى من خدماته وخلق الثقة في تلبية احتياجات المصرف وتوقعاته في تحقيق نظام إدارة الجودة.

- انطلاقًا من مبدأ المحافظة على متانة النظام المالي والمصرفي واستقراره، تم إعداد ضوابط رقابية لنسبتي السيولة (NSFR،LCR) وتم الانتهاء من التطبيق الفعلي لها وفق الأنموذج الخاص باحتساب نسبتي السيولة للمصارف الإسلامية لمواكبة التطورات الخاصة بالنظام المصرفي الإسلامي واعتماداً على مقررات لجنة بازل ٣ ومجلس الخدمات المالية الإسلامية.

- في إطار التشجيع على التحديث المستمر للأصول ولمواكبة التطورات التكنولوجية ولتنويع الجهات المستفيدة صدر قرار مجلس إدارة البنك رقم (١١٤) لسنة ٢٠٢٢ المتضمن اعداد اللائحة التنظيمية لنشاط التأجير التمويلي واصدارها للمصارف إذ يُعدُّ أداة تمويلية بديلة ملائمة للذين لا يرغبون باستخدام طرق التمويل التقليدية.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز التحول الرقمي في البنك المركزي والقطاع المصرفي

يُعدُّ التحول الرقمي من الأهداف المهمة لنجاح الاعمال البنكية الحديثة المبنية على التقنيات المتاحة وتحسين الأداء المالي للبنك المركزي العراقي والقطاع المصرفي وتلبية حاجات العملاء ونتيجة التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في مجال التكنولوجيا الرقمية والتي القت بظلالها على كافة المجالات عمد البنك المركزي على تنفيذ المشاريع التقنية وكالآتي:

- تهيئة وتصميم البنية التحتية التقنية ومركز البيانات بناية البنك المركزي العراقي الجديدة من خلال اعداد وثيقة متطلبات تقديم العروض (PFR) والملاحق واستحصال الموافقات الأصولية بالشركات المختارة.

- استكمال مشروع انشاء شبكة مصرفية تعمل بتقنيات الكيبل الضوئي من خلال توقيع العقد مع شركة رصينة وفحص وتشغيل المشروع .

- تطوير أدوات وأنظمة مركز إدارة الامن السيبراني (SOC) واعتماد نهج متقدم لتعزيز الامن السيبراني في البنك والقطاع المصرفي، إذ تم اعداد دراسة تطوير هيكلية امن المعلومات وتحليل المتطلبات وإعداد خطة استراتيجية لتطوير بيئة أمن المعلومات والامن السيبراني للبنك المركزي العراقي والقطاع المالي والمصرفي ومن ثَمّ استحداث تشكيل يعنى بالمراقبة والاستجابة والتحليل السيبراني وتحديد مهام عملية لها.

- قام البنك المركزي العراقي بوضع خارطة لتبني العملات الرقمية للبنوك المركزية، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل وحضور الندوات واعداد الدراسات للعملة الرقمية للبنوك المركزية والتعاقد مع شركة استشارية لدراسة السوق وجمع البيانات الخاصة بمتطلبات اعداد طلب تقديم المعلومات (RFI).

- لأجل الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات وعملية حماية الأنظمة والشبكات والبرامج ضد الهجمات الرقمية، حرص البنك على تأمين البيئة التقنية في البنك المركزي وتطوير البنية التحتية للفاعليات التشغيلية لأمن المعلومات والأمن السيبراني من خلال التعاون مع إدارات أمن المعلومات في القطاع المالي والمصرفي فيما يخص توزيع التنبيهات عن احدث المخاطر الأمنية والسيبرانية وتسهيل تبادل المعلومات في الوقت المناسب عن التهديدات والهجمات الإلكترونية المحتملة في المجالات العامة والمالية والمصرفية على وجه الخصوص والتنسيق المتبادل عن مؤشرات الاختراقات السيبرانية والفجوات ونقاط الضعف التقنية والمعلوماتية، إذ قام البنك بالعمل مع إحدى الشركات المختصة لغرض تطوير منصة إلكترونية موحّدة وشاملة لغرض لتوحيد الآلية والمنهجية الخاصة بتقارير الخاصة إجراءات الامتثال للمعايير وأُطر العمل المطلوبة وتحليلها ومتابعة آليات التنفيذ وخططها والإجراءات التي تتبعها المصارف وشركات مزوّدي خدمات الدفع الالكتروني، لأجل رفع مستوى الكفاءة والأداء وتطوير العمل وتنبني المعايير العالمية اعتمد البنك المركزي العراقي تقنيات مستحدثة لمراكز البيانات الرئيسية ومراكز التعافي من الكوارث ومراكز بيانات الفروع .

- قام البنك بإنشاء البنية التحتية التقنية لنظام (GO AML) لمكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب إذ أُعِدَّ هذا النظام لتلقي التقارير المُقدّمة من المؤسسات المالية أو الكيانات الأخرى، ومعالجتها وتحليلها، على وفق متطلبات قوانين ولوائح مكافحة غسل الأموال المحلية والمعايير الدولية. وغالبًا ما توفر هذه التقارير وغيرها من المعلومات التي تجمعها وحدة الاستخبارات المالية الأساس للتحقيقات في غسل الأموال وتمويل الإرهاب والجرائم الخطيرة الأخرى، وقد تم اعتماده في الوقت الحالي من قبل ٦٠ وحدة معلومات مالية حول العالم.

- يحرص البنك المركزي على التوسع في أتمته العمليات والوظائف والإجراءات المالية والمحاسبية والتشغيلية من خلال إعداد نظام تجميع رواتب موظفي دوائر الدولة في فروع المصارف الحكومية والأهلية وانشاء نظام احتياطات البنك المركزي للعملات الأجنبية و تطوير البنية تحتية الامنية لأنظمة الدفع بالتجزئة وتحليل الفجوات والتقييم الشامل للبنى التحتية للمصارف ومزوّدي خدمات الدفع وامتثال المؤسسات لأطر العمل واعداد ضوابط الحوكمة والمعايير ذات الصلة بتقنية المعلومات وأمنها (الامتثال لمعايير أمان بيانات صناعة بطاقات الدفع للمصارف (PCI_DSS) نطاق المصارف.

- ركّز البنك المركزي العراقي على تدقيق وامتثال برنامج امن المستخدم (CSP) الخاص بنظام Swift الذي أُنشئ لمساعدة المستخدم على تحسين الأمن السيبراني وتسهيل تقييم مخاطر الأمن السيبراني بواسطة المستخدمين مباشرةً.

- أَعَد البنك المركزي العراقي منصة لبيع السبائك والمسكوكات الذهبية بعد اعداد دراسة الجدوى وتحليل المتطلبات واعداد الواجهات الرئيسية والفرعية ومن ثم تنفيذ النظام واعداده والتدريب عليه واختباره والاطلاق الحي له .

- في طور مواكبة التقدم قام البنك المركزي بتطوير البنى التحتية لأنظمة المدفوعات (PCA) إذ تم التعاقد على المشروع وتنفيذه والانتهاء من التسلُّم والفحص، واقتناء نظام مصرفي مركزي (CBS) إلكتروني متطور يغطي الفاعليات والمهام التي تُدار في البنك، وهو نظام يوفر قاعدة مركزية كاملة ومحدّثة للبيانات الائتمانية الممنوحة من المصارف لزبائنها بصورة مستمرة، فضلاً عن ذلك قامت دائرة تقنية المعلومات والمدفوعات في البنك المركزي العراقي بتنفيذ ضوابط الحوكمة والإدارة المؤسسية لتقنية المعلومات والمدفوعات داخل البنك المركزي ومراقبة تنفيذه في عموم القطاع المصرفي.

- تم الانتقال الى اتمتة الاعمال الرقابية والتنظيمية للمؤسسات الخاضعة لرقابة البنك المركزي (نظام تقارير الرقابة المصرفية الالكتروني) (BSRS)، وتطبيق الحوسبة الافتراضية والسحابية البنية التحتية الافتراضية لسطح المكتب (VDI)، وتطبيق المنصة الالكترونية لنافذة بيع وشراء العملة الأجنبية منصة (Refinitiv).

الهدف الاستراتيجي الرابع : تطوير البنية التنظيمية والموارد البشرية في البنك المركزي

يُعَدُّ تطوير البنية التنظيمية والموارد البشرية في البنك المركزي من الأهداف الاستراتيجية الحيوية التي يسعى إليها البنك، فهو يشكل أساساً لتعزيز كفاءة وفاعلية أدائه، وتهدف جهود تطوير البنية التنظيمية إلى تحسين التنظيم والإدارة الداخلية للبنك المركزي، بينما تهدف جهود تطوير الموارد البشرية إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين وتعزيز فاعلية أدائهم، قام البنك المركزي بإنجاز مجموعة من المشروعات الرئيسية وكالآتي:

- حرص البنك المركزي العراقي على زيادة مستوى رضا المتعاملين مع فروع البنك (فرع اربيل وفرع الموصل) لغرض الافادة القصوى من خدماتهم وفعاليتهم وكفاءتهم وتسهيل الاعمال المترتبة وذلك من خلال إقامة ندوة تدريبية للموظفين في التعامل مع المراجعين واستحداث صندوق الشكاوى والطابور الالكتروني وانشاء وإعادة تأهيل قاعات المراجعين وتنصيب واجراء استبيان لقياس مدى رضا الأطراف المعنية وحسب كتاب الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

- سعى البنك المركزي الى تطوير الموارد البشرية للبنك المركزي من خلال تطبيق بنود المواصفة الدولية(ISO 30405:2016) المعنية بإدارة الموارد البشرية إذ تهدف المواصفة الى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهداف أداء التعيين وتطوير سياسته من خلال توفير إرشادات حول العمليات والإجراءات الفاعلة اللازمة للتعيين بما في ذلك الأنشطة الضرورية التي يتعهد بها البنك لجذب الأشخاص وتعينهم.

- تـم اعـداد دليـل سياسـات وإجـراءات مكتـب مكافحـة غسـل الأمـوال وتمويـل الإرهـاب والامتثـال للعقوبـات الدوليـة وحسـب قـرار مجلـس الإدارة بموجـب القرار رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٢ بعد تدقيقه من قبل شركة التدقيق الدولية (KPMG) .

- تم انتقال العمل الرقابي في الامتثال الى النهج المستند على المخاطر إذ قام البنك المركزي بأعداد برنامج التدقيق بعد تدقيقه من قبل شركة (KPMG) وتنفيذه من خلال التدقيق على اقسام وشعب مديرية الرقابة على المصارف ميدانيا ومكتبيا إذ تمت المصادقة على التوصيات بناءاًعلى المتطلبات الدولية لتحسن أداء الامتثال ليتماشى مع كافة المعايير الدولية كونه أداة لدرء المخاطر.

- تـم تطـوير اسـتراتيجية الـدفع وهيكليـة نظـام المـدفوعات إذ تضـمنت عـدد مـن المشـاريع والمبـادرات لتعزيـز قبـول أدوات الـدفع الالكترونـي وتحديـد حجـم المدفوعات وتقييم البنية التحتية وتحديد الخطط والمتطلبات التقنية والاهداف

- تـم تطبيـق افضـل الممارسـات لضـمان صـحة وسـلامة المـوظفين استرشـاداً بالمواصـفة الدوليـة (ISO 45001:2018) التـي تهـدف الـى تـوفير افضـل الممارسـات فـي إدارة مخـاطر الصـحة والسـلامة المهنيـة وتقليـل المخـاطر المرتبطـة بالعمـل ولتـوفير بيئـة عمـل آمنـة والتـي ستسـاعد البنـك علـى تعزيـز اجـراءات السـلامة المهنيـة مـن خـلال تأهيـل الكـادر المتـوفر مـن خـلال اشـراكهم فـي الـدورات التدريبيـة واجـراء الممارسـات العمليـة ووضـع الملصـقات ذات العلاقـة وتوضـيح اهـداف ومهـام القسـم واعتمـاد مصـفوفة المخـاطر ومتابعتهـا بالتنسـيق مـع قسـم إدارة المخـاطر واعتمـاد اسـتمارة إدارة التغييـر بالتنسيق مع قسم إدارة الجودة.

- قـام البنـك باعتمـاد الشـمول الالكترونـي فـي أداء أنشـطة دائـرة المحاسـبة لغـرض تقليـل التعامـل الـورقي مـن خـلال العمـل علـى تفعيـل النظـام مـع دائـرة التقاعـد والاختبـار الفعلـي لـه إضـافة الـى ذلـك قـام البنـك باسـتخدام التقنيـات الحديثـة المتعلقـة بنشـاط التـدقيق (التـدقيق الالكترونـي) وانطلاقـاً مـن اهـداف دائـرة التـدقيق والمتضـمنة التأكـد مـن وجـود وكفايـة وفعاليـة الضـوابط الرقابيـة علـى العمليـات المنفـذة باسـتخدام برنـامج التـدقيق الالكترونـي(ACL) وتطوير قابليات الموظفين على استخدامه للتأكد من وجود كفاية وفعالية الضوابط الرقابية على العمليات المنفذة ،

كما تم اتمته العمليات المالية كافة على حسابات المصارف من خلال اختبار برامج نافذة العملة الأجنبية والعمل الفعلي عليه واعتماده رسمياً لنظام مزاد العملة الأجنبية واستلام برامج الحوالات الخارجية لدائرة الاستثمارات وتدريب الموظفين عليه فضلاً عن ذلك تم تفعيل نظام (Trading) الخاص بتداول السندات والحوالات كما تم تفعيل السوق الأولية من خلال السماح للمصارف الحكومية (الرافدين، الرشيد، العراقي للتجارة) للمشاركة في الاستثمار بحوالات البنك بموجب قرار مجلس إدارة هذا البنك المرقم (١٩٧) لسنة (٢٠٢٢) ، وتم ايضاً رفع أسعار الفوائد الخاصة بالمنتجات المالية الاستثمارية لهذا البنك وخاصة حوالات لأجل (٣٦٤،١٨٢،٩١) يومياً، وتنويع المنتجات المالية من خلال فتح نوافذ الاستثمار لأجل (٣٦٤،١٨٢،٩٠،٣٠) يومياً.

- تم تحديث نظام التسوية الأجمالية (RTGS) ليعمل (٢٤) ساعة وطيلة ايام الاسبوع إذ يوفر آلية يتم من خلالها حصول كل من المعالجة والتسوية النهائية لأوامر الدفع عالية القيمة والمتبادلة بين المشاركين بصورة مستمرة خلال يوم العمل.

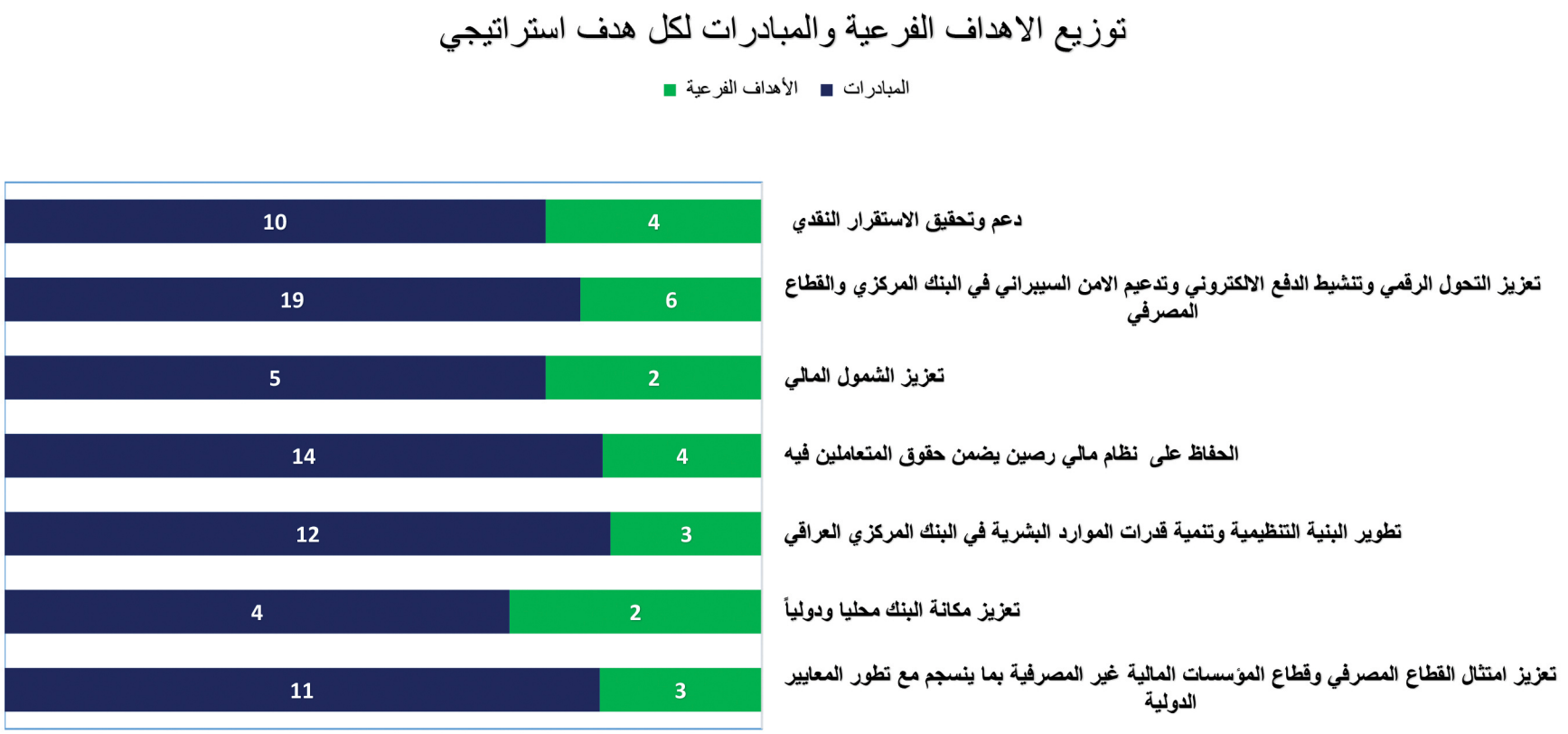
الهدف الاستراتيجي الخامس: تفعيل وتكامل العلاقات الداخلية والخارجية للبنك المركزي

- تعزيز العلاقات المصرفية مع المصارف المراسلة لتوسيع شبكة العلاقات المصرفية مع المؤسسات المالية الرصينة وفتح حسابات مصرفية للمصارف العراقية لدى المصارف المراسلة إذ تم فتح حساب فرعي من حساب البنك المركزي لعدد من المصارف العاملة في العراق والتي عددها ١٣ مصرف عراقي لدى مصرف (Citibank) لتسويات شركتي ويسترن يونين وموني جرام لغرض لتوفير أقصى مستوى من البساطة والراحة في جميع التعاملات المالية وفتح حساب مصرفي مع مصرف التنمية السنغافوري.

- تقديم الدعم للمرأة العراقية وبغية منح المرأة سبل التمكين وتحقيق الاستقرار المطلوب لهن بما يدعم رفع مشاركتهن التنموية وتحقيق رؤية العراق الوطنية تم تشكيل شعبة في البنك المركزي والتي تسعى الى تمكين المرأة اجتماعياً واقتصادياً من خلال تقديم الدعم للمشاريع الانتاجية التي تعمل على تشغيل النساء كافة وذلك بالتعاون مع الامم المتحدة ودائرة تمكين المرأة العراقية/مجلس الوزراء لعام ٢٠٢٣ لاجل التمكين الاقتصادي للمرأة العراقية وفقاً للدستور والقوانين والتشريعات النافذة وانسجاماً مع المعايير الدولية لتحقيق بيئة خالية من التمييز ضد المرأة وتوفير الحماية القانونية لها إذ سعت هذه الشعبة الى اعداد الخطط والبرامج والانشطة كافة والمتعلقة بقضايا المرأة ومتابعة تنفيذها كما وسعى البنك المركزي العراقي الى اتاحة فرصة الحصول على المبادرة المجتمعية والانسانية من خلال تقديم المساعدات المالية لغرض العلاج وعمل البنك على تعزيز مشاركة المرأة في القيادة وصنع القرار من خلال تخصيص لهن مشاريع وبرامج اعادة الاعمار وعدد من فرص العمل والحصول على موافقة رسمية بتخصيص نسبة ٢٥% من القروض الميسرة للنساء وتم تعميم هذ الاجراء على المصارف العراقية كافة وفق الكتاب المرقم بالعدد (١٨٩٢/٥/٦) في ٢٠٢١/٨/٦ ضمن الخطة الوطنية الثانية الاجندة المرأة والامن والسلام وبموجب قرار مجلس الامن الدولي رقم (١٣٢٥) لسنة ٢٠٢١ التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء/دائرة تمكين المرأة العراقية وبغرض تعزيز المشاركة الاقتصادية للمرأة ودفع عجلة النمو الشامل هدف البنك الى تحقيق الزيادة في مشاركة المرأة في القوى العاملة بمقدار (٦١%) لعام ٢٠٢٢ مشاركتها بجميع قروض المبادرة بعد ماكانت نسبة المشاركة (٤%).

الخطة الاستراتيجية الثالثة (٢٠٢٤ - ٢٠٢٦)

أطلق البنك المركزي العراقي خطته الثالثة لمدة ثلاثة اعوام (٢٠٢٤-٢٠٢٦) والمتمثلة في سبعة اهداف استراتيجية متوافقة مع (المادة ٣) من قانون البنك المركزي العراقي التي تنص على (تحقيق الاستقرار في الاسعار المحلية والعمل في الحفاظ على نظام مالي ثابت يقوم على اساس التنافس في السوق وتعزيز التنمية المستدامة واتاحة فرص العمل وتحقيق الرخاء في العراق) ، وتضمنت ٢٤ هدفاً فرعياً تحتوي في مضمونها ٧٥ مبادرة .



منهجية إعداد الخطة

انطلاقاً من من مهامه باشر قسم إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي / شعبة التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة بالتعاون من اللجنة الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في البنك المركزي بإعداد الإطار العام للخطة الاستراتيجية الثالثة (٢٠٢٤-٢٠٢٦) بعد استحصال موافقة السيد المحافظ المحترم وفق منهجية علمية دقيقة وفق الاتي:

- مراجعة الخطط الاستراتيجية السابقة (الاولى والثانية).
- إعداد دراسة استطلاعية للتجارب والخطط الاستراتيجية للبنوك المركزية في العالم.
- عقد ندوات توعوية لجميع تشكيلات البنك ومناقشة دورهم في اعداد الخطة الاستراتيجية.
- إعداد تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية للبنك وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه عمل البنك.
- وضع رؤية ورسالة البنك وتحديد القيم المشتركة.
- إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية الثالثة للبنك .
- استحصال موافقة السيد المحافظ ومجلس إدارة هذا البنك على اطلاق الخطة الاستراتيجية الثالثة .

الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للبنك المركزي العراقي

رؤيتنا

أن نكون فاعلين في تحقيق استقرار نقدي ومالي، وتحول رقمي لتعزيز التنمية المستدامة

رسالتنا

اعتماد سياسات ملائمة لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي، واعتماد أنظمة دفع متطورة، وإدارة رشيدة للإحتياطيات والإرتقاء بالأداء وفقاً لافضل الممارسات الدولية التي تسهم في تحقيق الاهداف

قيمنا المشتركة

العدالة والمساواة، النزاهة والشفافية، العمل بروح الفريق، الابداع والولاء المؤسسي

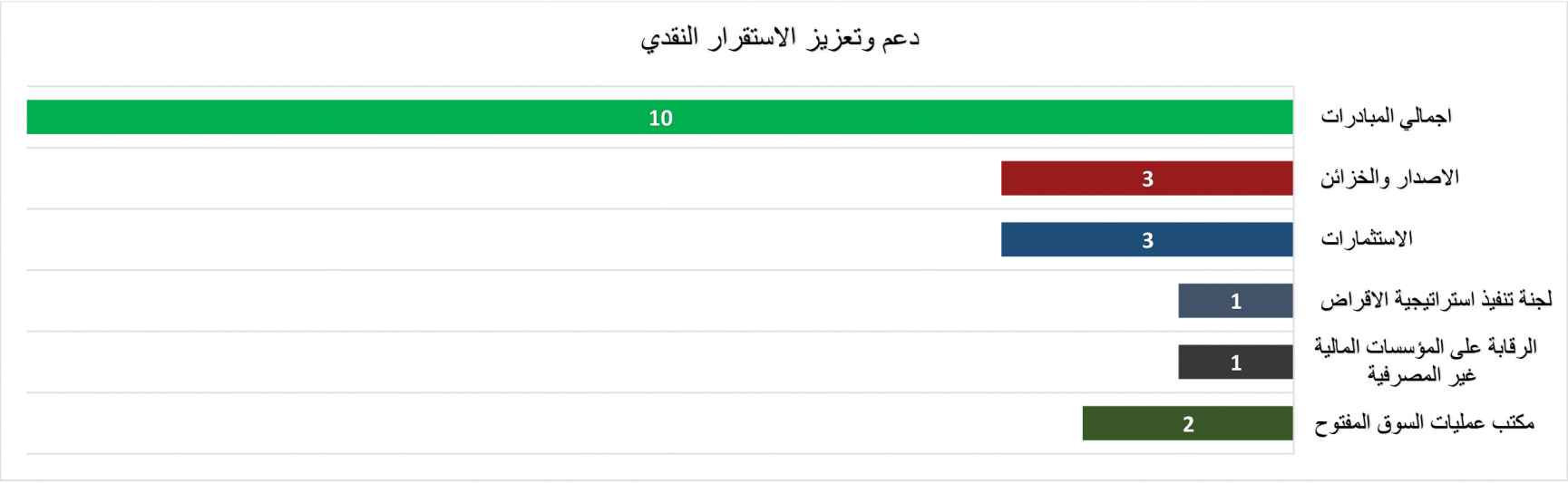
الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول: دعم وتعزيز الاستقرار النقدي

بادر البنك المركزي العراقي إلى تعزيز دوره في تحقيق الاستقرار النقدي من خلال اتخاذ الإجراءات التي تسهم في دعم وتحقيق الاستقرار في أسعار الصرف، وتقليل الفجوة بين السعر الرسمي للبنك المركزي وسعر السوق الموازية، وتحقيق الاستقرار للاقتصاد على المستوى الكلي والجزئي. فضلاً عن ذلك، يتخذ البنك المركزي الإجراءات اللازمة للمحافظة على نسبة التضخم، وتقليل أسعار الفائدة، وإدارة الاحتياطيات بما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية، وذلك من خلال التنويع في الأدوات الاستثمارية وتنمية احتياطيات العملة الأجنبية والذهب.

ويتضمن الهدف اربعة اهداف فرعية وهي:

١. استقرار المستوى العام للأسعار.
٢. استقرار اسعار الصرف.
٣. ادارة الاحتياطيات وفق أفضل الممارسات.
٤. تحسين جودة وهيكلة العملة العراقية.



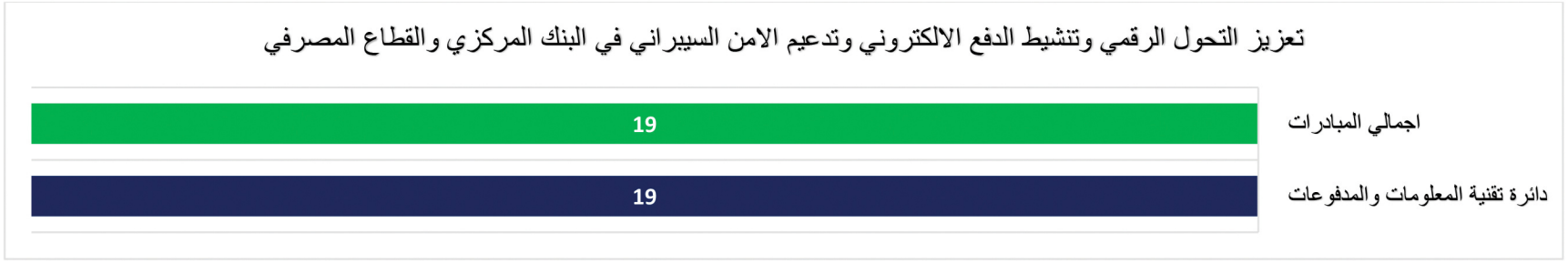
الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي الاول على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز التحول الرقمي وتنشيط الدفع الالكتروني وتدعيم الأمن السيبراني في البنك المركزي والقطاع المصرفي

يسعى هذا البنك الى تعزيز التحول الرقمي وتنشيط الدفع الإلكتروني، وتعزيز الأمن السيبراني في البنك المركزي والقطاع المصرفي بوصفه يدرك أهمية التكنولوجيا الرقمية ودورها الرئيسي في توفير بيئة عمل متقدمة للقطاع المالي. لذا يضع البنك في اولوياته دائماً تطوير البنية التحتية التقنية له، وتنمية البنية التحتية في القطاع المصرفي، وتعزيز نضوج الأمن السيبراني وحماية البيانات. يهدف ذلك إلى ضمان حماية متقدمة للبيانات وتقليل المخاطر السيبرانية من خلال تطبيق أنظمة الكشف والاستجابة للتهديدات الأمنية المعلوماتية والسيبرانية والشبكية، ووضع السياسات والضوابط الخاصة بالامتثال للمعايير العالمية وإطارات العمل القياسية في مجالات أمن المعلومات والأمن السيبراني في البنك المركزي العراقي والقطاع المصرفي.

ويتضمن الهدف ستة اهداف فرعية وهي:

١. **تطوير البنية التحتية التقنية للبنك المركزي العراقي وتنمية البنى التحتية في القطاع المصرفي.**
٢. **تعزيز نضوج الأمن السيبراني وحماية البيانات.**
٣. **العمل على تحقيق التحول الرقمي والتمكين التقني لعمليات البنك المركزي العراقي والقطاع المصرفي.**
٤. **تبني التوجه الاستراتيجي في تطوير معمارية بيئة الدفع الالكتروني.**
٥. **تنفيذ مشاريع التقنيات المالية (FINTECH).**
٦. **تعزيز إجراءات الحوكمة الإلكترونية واطر العمل الدولية لرفع مستوى النضوج للعمليات المتعلقة بتقنية المعلومات .**



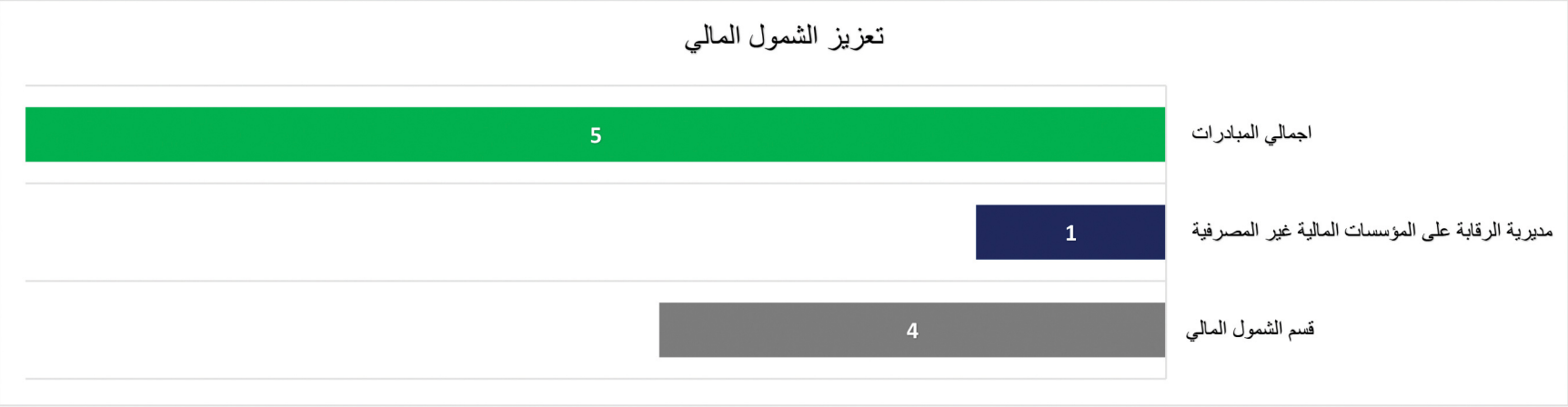
الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي الثاني على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الشمول المالي

يسعى البنك المركزي العراقي لتحقيق تطور في مجال الشمول المالي من خلال إعداد الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي (NFIS) بالتعاون مع المنظمات الدولية، بهدف ضمان وصول الخدمات المالية لجميع المواطنين وزيادة مؤشر الشمول المالي بالتعاون مع القطاع المصرفي والشركة العراقية لضمان الودائع. في الوقت نفسه، يسعى البنك المركزي العراقي لتعزيز البنية التحتية التقنية وتبني أفضل الممارسات العالمية، فضلاً عن السعي المستمر لتبني أنظمة دفع متطورة تساهم بشكل فعال في تحقيق الاستراتيجية وتوفير خدمات مالية متنوعة للجمهور.

ويتضمن الهدف هدفين فرعيين هما:

١. **تعزيز الشمول المالي وتحسن مؤشراته.**
٢. **التثقيف المالي**



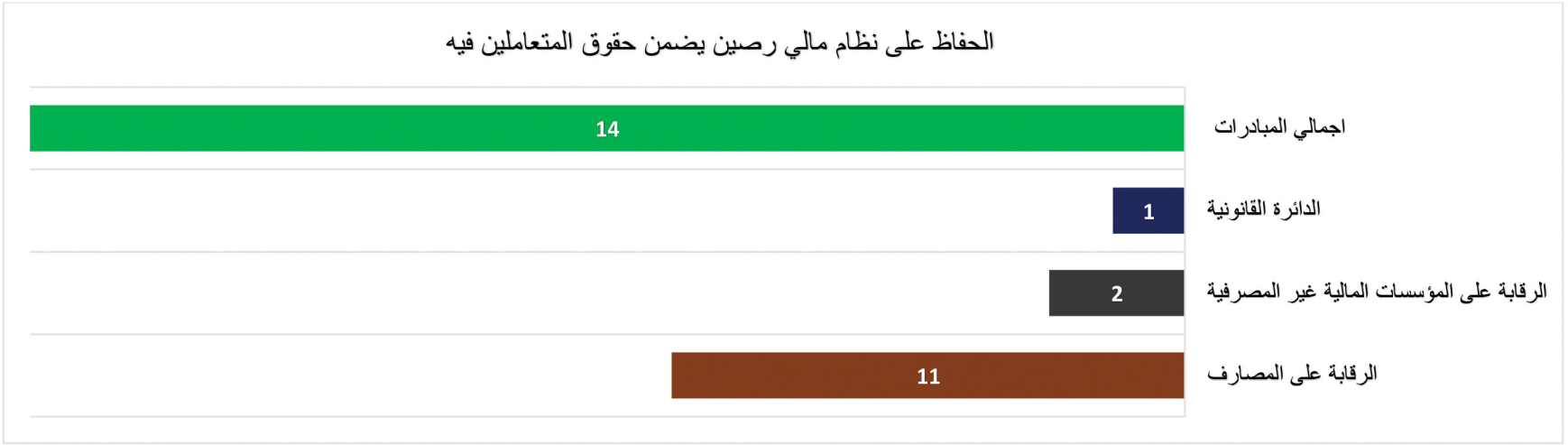
الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي الثالث على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي الرابع: الحفاظ على نظام مالي رصين يضمن حقوق المتعاملين فيه

يعمل البنك المركزي العراقي على بناء نظام مالي متطور يدعم السياسة النقدية ويسعى جاهدًا لتحويله إلى واحد من الأنظمة الرائدة في المنطقة. يتم ذلك من خلال تطوير قطاع مصرفي مستدام ماليًا، وذلك عبر زيادة الوعي وبناء القدرات في القطاع المصرفي، وإدارة مخاطر الحوكمة البيئية والسياسية والاجتماعية، وتعزيز التدفقات المالية المستدامة، وتوفير وسائل الأمان والشفافية اللازمة لتحقيق انضباط السوق. و التركيز أيضًا على حماية الجمهور المالي إذ يسهم هذا النظام بشكل فعال في تعزيز نمو الاقتصاد العراقي فضلاً عن ذلك، يسعى البنك المركزي العراقي إلى بناء قطاع مؤسسات مالية غير مصرفية رصين ومتكامل، ليكون داعمًا أساسيًا للقطاع المالي في العراق.

ويتضمن الهدف اربعة اهداف فرعية وهي :

١. تطوير القطاع المصرفي.
٢. تطوير المؤسسات المالية غير المصرفية.
٣. حماية حقوق المستهلكين الماليين.
٤. الاستدامة المالية للقطاع المصرفي.



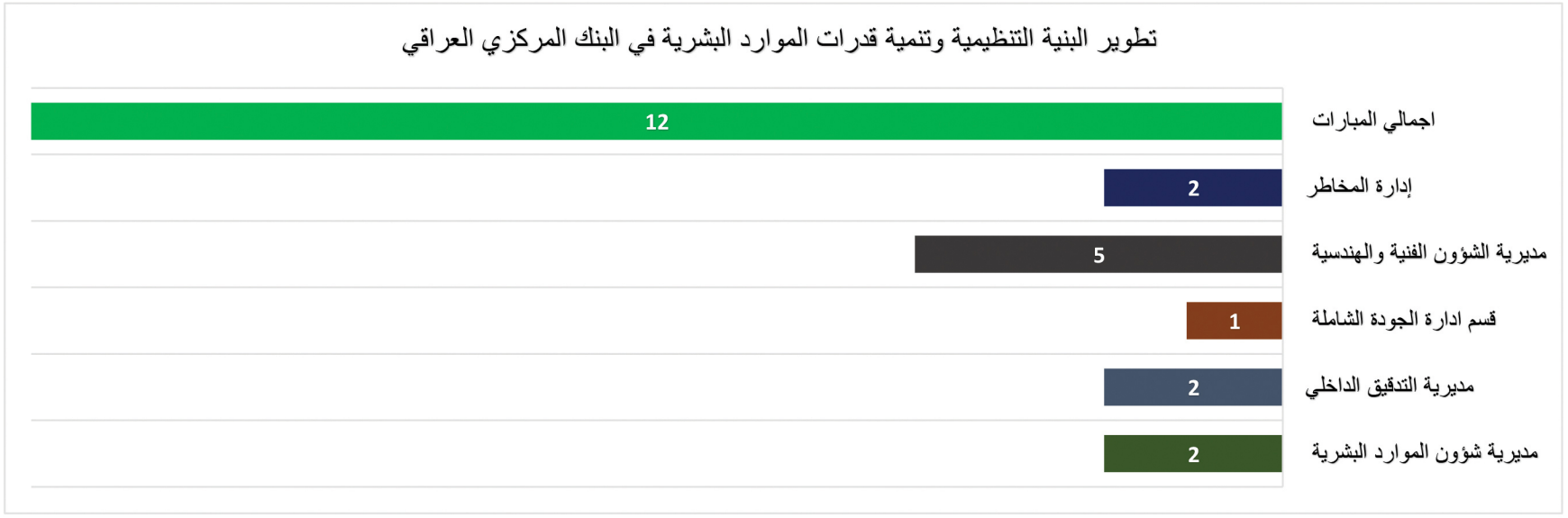
الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي الرابع على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي الخامس : تطوير البنية التنظيمية وتنمية قدرات الموارد البشرية في البنك المركزي العراقي

تدرك إدارة البنك المركزي أهمية الدور التنظيمي وتأثيره المباشر على أداء البنك، وتسعى باستمرار لتطوير البنية التنظيمية من خلال تطبيق المعايير الدولية والالتزام بها، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ومراجعة الهيكل التنظيمي، فضلاً عن المراجعة المستمرة للتعليمات والتشريعات ، ويُركز البنك المركزي أيضًا على ممارسات إدارة المخاطر وتطوير نظم إدارة المخاطر من خلال وضع إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية، وتُولي الإدارة اهتمامًا خاصًا بتعزيز كفاءة الموظفين من خلال بناء نظام دقيق لتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد برنامج للشهادات المهنية للموظفين، مما يسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الخبرة.

يتضمن الهدف ثلاث اهداف فرعية وهي :

١. **تطوير الموارد البشرية**
٢. **تطوير البنية التنظيمية والتحتية**
٣. **تعزيز ممارسات إدارة المخاطر**



الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي الخامس على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز مكانة البنك المركزي العراقي محلياً ودولياً.

تعطي إدارة البنك أولوية كبيرة لبناء علاقات قوية مع المؤسسات الدولية، نظرًا لتأثيرها الاستراتيجي على أعمال البنك اذ يسعى البنك إلى تعزيز العلاقات الدولية من خلال تعزيز التواصل مع البنوك المركزية الدولية ، وزيادة عدد البنوك المراسلة، والانخراط في المنظمات الدولية من خلال بناء شراكات فعّالة معها لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، كما يولي البنك اهتمامًا خاصاً بتعزيز مستوى الامتثال للمتطلبات والمعايير الدولية، وتعزيز مستوى الافصاح والشفافية، فضلاً عن ذلك، يدعم البنك المركزي العراقي المشاريع الصديقة للبيئة ويسعى لدعم التنمية المستدامة.

يتضمن الهدف هدفين فرعيين وهما :

١. تعزيز العلاقات المحلية
٢. تعزيز مكانة البنك الدولية

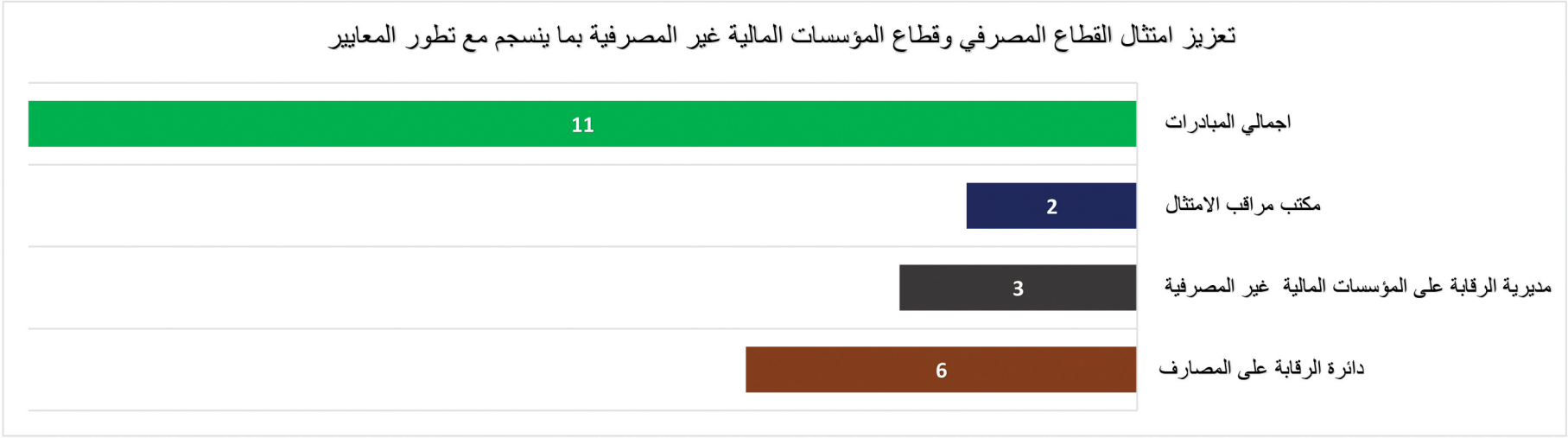
الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي السادس على تشكيلات البنك

الهدف الاستراتيجي السابع: تعزيز امتثال القطاع المصرفي وقطاع المؤسسات المالية غير المصرفية بما ينسجم مع تطور المعايير الدولية

يأتي هذا الهدف في إطار رؤية البنك المركزي لدعم وتعزيز امتثال النظام المالي العراقي وتعزيز الثقة فيه على المستوى الوطني والدولي ، يتطلب تحقيق هذا الهدف تبني القوانين والتشريعات المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية، وتطوير الأنظمة والإجراءات المصرفية والمالية وفقًا لأعلى المعايير الدولية إذ يسعى البنك المركزي إلى تعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي في العراق، وتحسين بيئة الأعمال والاستثمار، وتعزيز مكانة العراق في الساحة المالية العالمية و يعتبر تعزيز امتثال القطاع المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية للمعايير الدولية خطوة أساسية نحو تحقيق الاستدامة المالية والتنمية الاقتصادية في البلاد لذلك يعد هذا الهدف استراتيجيًا مهمًا للبنك والذي يعكس التزامه بالتحول نحو نظام مالي متقدم ومتوافق مع المعايير العالمية، وبالتالي يساهم في تعزيز الاستقرار والازدهار الاقتصادي في البلاد.

يتضمن الهدف ثلاث اهداف فرعية وهي:

1. **تعزيز امتثال القطاع المصرفي**
2. **تعزيز امتثال المؤسسات المالية غير المصرفية**
3. **تعزيز الأطر التنظيمية والرقابية الميدانية والمكتبية.**



الشكل يوضح توزيع مبادرات الهدف الاستراتيجي على تشكيلات البنك

مبادرات الخطة الاستراتيجية حسب كل هدف استراتيجي فرعي

الهدف الاستراتيجي الأول: دعم وتعزيز الاستقرار النقدي

الاهداف الفرعية	المبادرات
١ـ استقرار المستوى العام للأسعار	١ـاصدار اوراق مالية تستهدف الجمهور. ٢ـإدارة سعر السياسة النقدية وفق متطلبات الاستقرار النقدي والنمو الاقتصادي. ٣ـدعم وتحفيز التمويل الأصغر. ٤ـالاستراتيجية الوطنية للإقراض.
٢ـ استقرار اسعار الصرف	٥ـالانتقال من المنصة الى البنوك المراسلة في إجراءات التحويلات الخارجية.
٣ـإدارة الاحتياطيات وفق أفضل الممارسات	٦ـالتنويع في الأدوات الاستثمارية بحسب المصدر. ٧ـ زيادة احتياطيات الذهب.
٤ـ تحسين جودة وهيكلة العملة العراقية	٨ـ طرح اصدارات جديد من العملة ذات جودة عالية لتقليل الاثر البيئي. ٩ـانشاء مختبر لفحص العملة. ١٠ـاتمتة العمليات النقدية (العد والفرز).

الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز التحول الرقمي وتنشيط الدفع الالكتروني وتدعيم الأمن السيبراني في البنك المركزي والقطاع المصرفي

الاهداف الفرعية	المبادرات
١ـ تطوير البنية التحتية التقنية للبنك المركزي العراقي وتنمية البنى التحتية في القطاع المصرفي	١ـ تهيئة وتنفيذ البنية التحتية التقنية ومركز بيانات بالمبنى الجديد وفق أفضل المعايير العالمية المعترف بها. ٢ـتعزيز استخدام الخدمات السحابية والبيئات الافتراضية والاستعانة بالمصادر الخارجية لتوظيفها لاستعادة العمليات وتنفيذ وظائف مراكز التعافي من الكوارث. ٣ـتحسين اداء ورفع كفاءة البنية التحتية لأنظمة المدفوعات.
٢ – تعزيز نضوج الامن السيبراني وحماية البيانات	٤ – تطبيق أنظمة الاكتشاف والاستجابة للتهديدات القائمة على الهوية الرقمية. ٥ – تطبيق أنظمة الكشف والاستجابة للتهديدات الأمنية المعلوماتية والسيبرانية والشبكية. ٦ – تطوير ادوات ذكية للحماية الاستباقية وتعزيز قدرات الفحص والتحليل والاستجابة للأحداث الأمنية المعلوماتية والسيبرانية.
٣ـ العمل على تحقيق التحول الرقمي والتمكين التقني لعمليات البنك المركزي العراقي والقطاع المصرفي	٧ـ تنفيذ النظام المصرفي المركزي(CBS-T٢٤). ٨ـ استكمال تبني ادوات التداول الالكتروني للمعاملات والمراسلات.

	٩- امتلاك وتخصيص نظام وحدات إدارة وتخطيط الموارد للمؤسسات (ERP). ١٠- وضع إطار تقني شامل لإدارة المخاطر في البنك المركزي.
٤- تبني التوجه الاستراتيجي في تطوير معمارية بيئة الدفع الالكتروني	١١- تأسيس الشركة الوطنية لأنظمة الدفع في العراق. ١٢- انشاء مكتب ادارة مشروع لتنفيذ استراتيجية المدفوعات وتقديم الاستشارات ذات الصلة. ١٣- تنفيذ نظام المدفوعات الفوري Instant payment. ١٤- مركزية عرض ودفع الفواتير وتوسيع نطاقها.
٥- تنفيذ مشاريع التقنيات المالية (Fintech)	١٥- تأسيس مركز الابتكار لمبادرات التكنولوجيا المالية. ١٦- بناء مستودع بيانات وذكاء الاعمال لتحسين المنظومة الرقابية وتطوير ادوات اتخاذ القرار.
٦- تعزيز إجراءات الحوكمة الالكترونية واطر العمل الدولية لرفع مستوى النضوج للعمليات المتعلقة بتقنية المعلومات	١٧- وضع السياسات والضوابط الخاصة بالامتثال للمعايير العالمية وأطر العمل القياسية في مجالات امن المعلومات والأمن السيبراني في البنك المركزي العراقي والقطاع المصرفي. ١٨- تطوير آلية متابعة الإجراءات والامتثال للمعايير وأطر العمل القياسية للقطاع المالي والمصرفي في المجال التقني والسيبراني. ١٩- تحديث السياسات والتعليمات والضوابط الخاصة بالدفع الالكتروني.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الشمول المالي

الاهداف الفرعية	المبادرات
١- تعزيز الشمول المالي وتحسين مؤشراته	١- إطلاق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي ((NFIS)). ٢- دعم التمويل الصغير والاصغر. ٣- وضع معايير لانتشار المؤسسات المالية غير المصرفية.
٢- التثقيف المالي	٤- تعزيز التوعية المصرفية. ٥- انشاء منصة الكترونية لإدارة الشكاوى.

الهدف الاستراتيجي الخامس: تطوير البنية التنظيمية وتنمية قدرات الموارد البشرية في البنك المركزي العراقي

الاهداف الفرعية	المبادرات
١- تطوير الموارد البشرية	١-برنامج الشهادات المهنية الاحترافية. ٢-تطوير آلية تقييم الأداء الفردي. ٣-تحسين وتطوير مهارة وكفاءة الموظفين وفق معيار التدقيق الداخلي ١٢٣٠ .
٢- تطوير البنية التنظيمية والتحتية	٤- تطبيق متطلبات المواصفة الدولية نظام إدارة استمرارية الاعمال ISO ٢٢٣٠١. ٥- انشاء بناية لفرع البنك المركزي في الموصل. ٦- انشاء مبنى لمركز الدراسات المصرفية. ٧- انشاء مبنى لمكتب مكافحة غسل الاموال وتمويل الإرهاب. ٨- تطوير فرع اربيل من خلال انشاء مبنى إضافي. ٩- انشاء بناية لفرع الفرات الاوسط في النجف.
٣- تعزيز ممارسات إدارة المخاطر	١٠- وضع إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية. ١١- اعداد منهجية لأساليب وأدوات القياس الكمي والنوعي للمخاطر المالية والاقتصادية. ١٢- اعتماد منهج التدقيق على اساس التدقيق المبني على المخاطر.

الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز مكانة البنك المركزي العراقي محلياً ودولياً

الاهداف الفرعية	المبادرات
١- تعزيز العلاقات المحلية	١- تعريف المجتمع بمهام عمل البنك. ٢- مشروع إعادة تدوير مخلفات العملة.
٢- تعزيز مكانة البنك الدولية	٣- بناء الشراكات مع المنظمات والوكالات الدولية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية. ٤- تطبيق كود الشفافية الصادر عن صندوق النقد الدولي.

الهدف الاستراتيجي الخامس: تطوير البنية التنظيمية وتنمية قدرات الموارد البشرية في البنك المركزي العراقي

الاهداف الفرعية	المبادرات
١- تطوير الموارد البشرية	١-برنامج الشهادات المهنية الاحترافية. ٢-تطوير آلية تقييم الأداء الفردي. ٣-تحسين وتطوير مهارة وكفاءة الموظفين وفق معيار التدقيق الداخلي ١٢٣٠ .
٢- تطوير البنية التنظيمية والتحتية	٤- تطبيق متطلبات المواصفة الدولية نظام إدارة استمرارية الاعمال ISO 22301. ٥- انشاء بناية لفرع البنك المركزي في الموصل. ٦- انشاء مبنى لمركز الدراسات المصرفية. ٧- انشاء مبنى لمكتب مكافحة غسل الاموال وتمويل الإرهاب. ٨- تطوير فرع اربيل من خلال انشاء مبنى إضافي. ٩- انشاء بناية لفرع الفرات الاوسط في النجف.
٣- تعزيز ممارسات إدارة المخاطر	١٠- وضع إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية. ١١- اعداد منهجية لأساليب وأدوات القياس الكمي والنوعي للمخاطر المالية والاقتصادية. ١٢- اعتماد منهج التدقيق على اساس التدقيق المبني على المخاطر.

الهدف الاستراتيجي السادس: تعزيز مكانة البنك المركزي العراقي محلياً ودولياً

الاهداف الفرعية	المبادرات
١- تعزيز العلاقات المحلية	١- تعريف المجتمع بمهام عمل البنك. ٢- مشروع إعادة تدوير مخلفات العملة.
٢- تعزيز مكانة البنك الدولية	٣- بناء الشراكات مع المنظمات والوكالات الدولية لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية. ٤- تطبيق كود الشفافية الصادر عن صندوق النقد الدولي.