

## حوار مع الرئيس التنفيذي لبنك الكويت الوطني - الكويت

## الفليج: لن نفرط في ريادةتنا..

## هذه هي فلسفتنا دائماً وأبداً

في الكويت كفاءات مصرفية من الطراز الأول، كفاءات يزخر بها القطاع حضوراً وفعاليتهاً وتميزاً لافتاً... وصلح الفليج من تلك الكفاءات، لا بل في مقدمها، كيف لاهو الرئيس التنفيذي لأكبر بنك في البلاد؛ البنك الرائد على كل المستويات. يقول الفليج في حوار مع **القبس** إن فلسفة عمل البنك قائمة على عدم التفریط في ريادته للقطاع المصرفي.

يأخذك الحوار مع الفليج إلى مكان غير عادي؛ إذ هو يتجاوز الكلام العام والعلاقات العامة التي لا تغني ولا تسمن من جوع، ويذهب بعيداً في نقاش صلب الموضوعات الجوهرية. لا يتوسع كثيراً في ذكر قوة البنك الوطني، فهي معروفة ومكّسرة، ولا أدنى شك فيها لديه؛ لذا يخوض في أجوبة عن أي أسئلة مهما كانت، لا سيما إذا تناولت الوضع الاقتصادي العام وشؤون القطاع المصرفي وشجون.

للرجل رؤية محلية عميقة، لكنه أيضاً بأفق إقليمي وعالمي لا يستهان به؛ ففي أجوبته عن أسئلة **القبس** كل الأبعاد الممكنة بعيداً عن أي زاوية ضيقة وأفق محدود. لكن لانتفاحه الصحافي هذا حدوداً من نوع آخر، تلمسه عندما تنصت إليه، ويخبرك عن مقابلة له منذ سنوات طويلة جرّت عليه انتقادات، كان في غنى عنها، ليس لأنه أخطأ في الجابة، بل لأن النشر خالف الأصول، وخبان أمانة النقل.

لذا؛ عندما يثق ويطمئن، تراه محدثاً ليقاً بمنهجية نادرة، وتركيز لا مثيل له، ومهنية عالية في فهم كل شاردة وواردة مصرفياً واقتصادياً. وعندما يجد محدثه متابعاً جيداً يزيد اطمئنانه، فيشرح ويستفيض في الإضاءات الكاشفة على المحاور من دون استثناء، اللهم إلا السياسة؛ فعندما يصل الحوار إليها يتنسم ولا يخوض، ليس لأنه غير عالم بها، وهو ابن عائلة عريقة من عائلات الرعيّل الأول اللبناني الكويت الحديثة، بل لأن السياسة هذه الأيام لا تسرّ خاطر أحد، خصوصاً عندما تخرج عن أطر الحوار البناء والنقاش الهادئ، فالصراخ لا يعنيه، ولا المهاترات.. إنه رجل عملي من رجال الاقتصاد الكويتي.

تطرق الحوار مع الفليج إلى معظم القضايا الاقتصادية والمالية والمصرفية، وحتى التكنولوجيا أيضاً، فإذا به يربط بينها في رؤية جامعة، تدل على انه ليس مصرفياً فحسب، بل هو قادر بجدارة على الرؤية الاقتصادية الإستراتيجية الشاملة. وفي ما يلي نص الحوار:

## تسوية المديونيات

● كيف ينعكس ارتفاع وتيرة تسويات مديونيات كثير من الشركات على نمو الائتمان؟

ع - عام 2018 شهد بعض التحديات نظراً لارتفاع مستويات السيولة لدى الشركات، وحدثت بعض التسويات غير المتوقعة، لكن وبصفة عامة يعتمد جزء لا بأس به من نمو القروض اعتماداً شديداً على المشروعات التنموية الكبرى، فبعد التباطؤ الذي شهدته وتيرة ترسيمة المشروعات خلال العام الماضي نتوقع تعافي في عمليات الترسية في مختلف القطاعات في عام 2019 بما يعزز من فرص زيادة نمو القروض.

لقد أثرت التسويات الأخيرة التي قامت بها بعض الشركات سلباً على نمو ائتمان الشركات بشكل عام، إذ إن البنوك تحتاج إلى مزيد من عمليات الإقراض الجديدة لتغطية تلك المبالغ، وزيادة النمو في صافي القروض. كما أن التسويات وضعت ضغوطاً أيضاً على الربحية، حيث تحتاج البنوك إلى التركيز أكثر على إدارة العلاقات مع العملاء، لتتمكن من الاحتفاظ بعملائها والدفاع عن حصتها في السوق.

من جهة أخرى، يتعين على البنوك خفض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية حتى تتمكن من الاحتفاظ بعملائها حتى مع نشاط إقراض أقل، إذ يتشكل رضا العملاء جانباً مهماً، ولهذا تقدم البنوك خدمات أخرى للعميل بجانب الإقراض.

## تضاعف نمو الأرباح

● تضاعف نمو أرباح القطاع من 9% إلى أكثر من 18% في 2018. فما تفسيركم؟

ع - لقد كان 2018 عاماً جيداً للغاية بالنسبة لربحية القطاع المصرفي الكويتي، حيث استفادت البنوك من تعزيزين أساسيين: الأول يتمثل في نشاط جيد لحجم الإقراض، والثاني يتمثل في الانتهاء الصعودي لمسار الفائدة الذي ساعد في ارتفاع هوامش البنوك، وبالتالي زيادة ربحيتها، وكل ذلك جاء وسط بيئة مشجعة، حيث ظلت جودة الأصول مستقرة، بالإضافة إلى أن تكلفة ممارسة الأعمال التجارية لم تتعرض إلى ضغوط كبيرة.

وعلى الجانب الآخر، نرى أن الأمور ستتغير على نحو طفيف في عام 2019، حيث إن أحد أهم المحاور سيتلاشى تأثيره، إذ لا نتوقع استمراراً في مسار رفع أسعار الفائدة على مستوى العالم، الأمر الذي سينعكس على ثبات الهامش على المستوى المحلي، ولكن من ناحية أخرى نتوقع أن يكون لتطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية IFRS 9 في عام 2018 تأثير إيجابي على ربحية البنوك في المستقبل، وذلك بفضل النهج المحافظ للبنك المركزي الكويتي تاريخياً في تجنب المخاطر، وبالتالي تشير توقعاتنا إلى ثبات في وتيرة تجنب المخصصات إلى حد ما في المستقبل، الأمر الذي سيساعد في تحسين ربحية البنوك في المستقبل.

## ارتفاع الفائدة

● مع ارتفاع الفائدة على الودائع بنحو 3 مرات في 2018. كيف ترى تأثير إعادة تسعير الودائع ذات آجال الاستحقاق الطويلة؟

ع - القطاع المصرفي استفاد من زيادة سعر الخصم خلال عامي 2017 و2018، وتمثلت في التحسين في صافي الهوامش لمعظم البنوك. ومع تثبيت أسعار الفائدة شهدنا



الفليج خلال لقائه مع **القبس** | تصوير هشام خير

خلال الربعين الثالث والرابع من عام 2018 أن بدأت بعض الضغوط على الهوامش، وذلك يمثل انعكاساً لآثار اللاحقة لإعادة تسعير الودائع ذات آجال الاستحقاق الطويلة، وبشكل عام ستكون هناك تحديات تواجه تحسين الهوامش خلال المرحلة المقبلة.

ومن الواضح أن التطورات الأخيرة للسياسات النقدية عالمياً وتحديداً الفدرالي الأميركي تكشف عن ثلاثي مستويات الثقة بمواصله مسار ارتفاع أسعار الفائدة، 2019، فإن ذلك يعني إمكانية ثبات الهوامش على الأرجح عند نفس مستويات نهاية عام 2018 مع إمكانية تغييرها قليلاً وفق التغير في مزيج الأصول لدى كل بنك.

## الودائع بالدينار

● إلى أي مدى يمكن للبنوك استيعاب جهود «المركزي» في تعزيز أسعار الفائدة على الودائع بالدينار مع تثبيت أسعار الفائدة على القروض؟

ع - كان جليلاً، وخلال فترة تشديد السياسة النقدية عالمياً منذ نهاية عام 2015، نجاح «المركزي» الكويتي في المحافظة على استقرار الهامش بين أسعار الفائدة على الودائع بالدينار، وأسعار الفائدة على الودائع بالدولار، مع بقاء ذلك الهامش لمصلحة الودائع بالدينار. فخلال السنوات الماضية رأينا قدرة «المركزي» على تثبيت سعر تكلفة الإقراض في بعض الأوقات، بسبب تواضع معدلات النشاط الاقتصادي في القطاعات غير النفطية، فيما وكن قرارات الفدرالي الأميركي برفع الفائدة في مرات أخرى، في حين أن «الفدرالي» رفع الفائدة 9 مرات منذ 2015، إلا أن المركزي قام برفع سعر الخصم محلياً 4 مرات فقط. وفي جميع المرات التي ثبت فيها المركزي أسعار الفائدة رفع سعر إعادة الشراء «الريبو» ولسندات وتورق البنك المركزي ونظام قبول الودائع لأجل من البنوك المحلية والتدخل المباشر لمواكبة التغير في أسعار الفائدة عالمياً.

وما يمكن التأكيد عليه هو أن السياسة الحكيمة التي ينتهجها «المركزي» نجحت في إرساء دعائم استقرار الدينار، وجعلته أكثر جاذبية كوعاء ادخاري، كما حافظت على تنافسيتها مقابل العملات الأخرى، إذ يمتلك «المركزي» مرونة كبيرة في هذا الصدد بسبب ارتباط الدينار بسلة العملات، على عكس الدول الأخرى المرتبطة بالدولار التي تضطر إلى اللحاق بالفدرالي.

## مستويات السيولة

● في ظل ارتفاع مستويات السيولة.. هل تضاللت المنافسة بين البنوك على استقطاب الودائع الجديدة؟

ع - تأثير ارتفاع معدلات السيولة في الجهاز المصرفي على معدلات النمو سيكون على المدى القصير فقط، لكن على

المدى الطويل ستدعم هذه السيولة النمو في محفظة القروض، وكذلك إقراض المشاريع الحكومية ضمن خطط التنمية، التي نتوقع معها تعافياً كبيراً في وتيرة الترسيات لتلك المشاريع.

ويمكن التأكيد أن البنك المركزي يلعب دوراً حيوياً في امتصاص السيولة الفائضة في الجهاز المصرفي عبر الإصدارات المختلفة، ولا يمكن إغفال أن هناك ظروفاً مؤقتة تصاحب ارتفاع مستويات السيولة داخل الجهاز المصرفي، تتمثل في تأخر إقرار قانون الدين العام، الذي يساهم بشكل فعال في إدارة وامتصاص هذه السيولة، وهناك مخاطر كبيرة جراء تأخر إقرار قانون الدين العام، تتمثل في استمرار تآكل الاحتياطي العام وتعرضه للنفاد بسبب استمرار السحب منه وتحمله العبء الأكبر من تمويل عجز الموازنة.

وبالتزامن مع ذلك لا يمكن إغفال أن تكلفة إصدار السندات في دول مجلس التعاون قد تراجعت خلال الفترة الماضية، ومثال على ذلك الإصدارات الأخيرة من قبل بعض دول المجلس، وهو ما يجعل الفرصة جيدة أمام الكويت من أجل اللجوء مجدداً إلى أسواق الدين العالمية، خاصة أنها تتمتع بوضع مالي قوي واحتياطيات مالية ضخمة. الأمر الذي يدعم حصولها على تكاليف إقراض تنافسية للغاية بالمقارنة مع نظرائها الخليجيين.

ويمكن التأكيد أن التكلفة المترتبة على تسهيل الاحتياطي العام من أجل تمويل عجز الموازنة ستكون أعلى من تكلفة اللجوء إلى أسواق الدين، لذلك هناك ضرورة ملحة لإقرار مجلس الأمة قانون الدين العام الذي أنهى أجله منذ قرابة العامين.

وفي ظل وضع السيولة المتزايد وعدم وجود قنوات كافية لامتصاصها تراجعت شهية البنوك في استقبال الودائع، ولكن أريد أن أؤكد أن البنوك لا بد لها من الأخذ بعين الاعتبار أن الحفاظ على علاقات وثيقة وطويلة الأمد مع العملاء هو أهم الأولويات، فلا يمكن التعامل مع العملاء في ظل وفرة السيولة بمطلق لا تحتاج إلى ودائعكم، فلا يمكن أن تستمر مرحلة تخمة السيولة لفترات طويلة، ولابد في المرحلة المقبلة أن يكون هناك انفتاح وحركة ذؤوبية في ترسيمة المشاريع، ومن ثم زيادة في نشاط الإقراض للقطاع الخاص.

ونحن في بنك الكويت الوطني لدينا نظرة مختلفة لموضوع فائض السيولة، فالبنك يعتبر هذا الفائض لفترة مؤقتة، فيما تعتمد فلسفة عملنا طريقة الأمد على تشجيع وتحفيز ثقافة الادخار والاستثمار وذلك عبر العديد من المنتجات التي نقدمها ومنها حسابات الودائع المختلفة التي تليي كافة احتياجات العملاء، وكذلك الصناديق الاستثمارية هذا بجانب الخدمات التي يطلهاها البنك بشكل دائم والتي كان آخرها خدمة «سمارت وبلت»

بوبيان  
ركيزة تنوع  
وميزة تنافسية

أكد الفليج أن استحواذ «الوطني» على نسبة حاكمة في بنك بوبيان في عام 2012 جاء ضمن رؤية ثابتة لإدارة البنك، وتطبيقاً لاستراتيجية المجموعة للتنوع التي تستهدف تعدد مصادر الدخل والحفاظ على حصة مهيمنة في السوق المحلية، حيث يساهم بوبيان بقرابة 10% من صافي أرباح المجموعة، كما تمثل أصوله نحو 16% من إجمالي أصول المجموعة في 2018.

ويضيف لنا بنك بوبيان ميزة تنافسية في السوق المحلية من خلال تقديم المعاملات المصرفية بأنواعها المختلفة. ويساهم بنك بوبيان كذراع إسلامية للوطني في الحفاظ على وتيرة نمو أرباح البنك في ظل ما تشهده وتيرة المعاملات المصرفية الإسلامية من نمو، وذلك إضافة إلى كونه ركيزة أساسية ضمن استراتيجية البنك لتخفيف المخاطر وتنوع طبيعة الأنشطة ما بين التقليدية والإسلامية.

## 70%

## من المعاملات اليومية تنجز إلكترونياً

قال الفليج: نجح البنك في إنجاز حوالي 70% من جميع المعاملات المالية وغير المالية يومياً عبر القنوات الإلكترونية خارج فروع البنك فيما بعد إنجازاً هائلاً من شأنه المساهمة في إعادة تصميم عمليات الفروع وتقديم أفضل مستويات خدمة العملاء.

## المخصصات 2019

● ما نظرتكم إلى المخصصات في 2019 وفقاً للمعيار المحاسبي رقم 9؟

بفضل النهج المحافظ للبنك المركزي المتعلق بالمخصصات فلن يشكل IFRS 9 عبئاً على غالبية البنوك الكويتية بسبب المخصصات المتراكمة لديها التي ستحد من تأثير تطبيق هذا المعيار، فعند مقارنة القطاع المصرفي الكويتي مع الأسواق الأخرى فإنه مع تطبيق IFRS 9 مع الأسواق أحدث على الأغلب عجزاً بالمخصصات، وبالتالي صدمات سلبية لربحية النظام المصرفي في تلك الأسواق. ونحن في «الوطني» أدرجنا المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية منذ فترة طويلة ضمن جدول أعمالنا، وتم حسم المسألة بنهاية العام الماضي بحيث يتم العمل بخسائر مخصصات الائتمان الأعلى من بين القيم الناتجة عن طريقتين لحسابها وهما طريقة احتساب المخصصات وفقاً للمعيار أو بناء على توجيهات «المركزي» واحكامه بهذا الخصوص، ونتوقع أن يسهم تطبيق المعيار على المدى الطويل في تراجع تدريجي بوتيرة تجنب المخصصات وهو ما سينعكس إيجاباً على مستويات الربحية.

وفي ما يخص موازنة تكلفة المخاطر ستبقى من وجهة نظرنا تقديرية، حيث شهدنا تراجعاً في وتيرة تجنب المخصصات في الربع الأخير من عام 2018 والربع الأول من 2019، ونأمل مزيداً من التراجع إجمالاً على مدار عام 2019. وتشكل النقطة المحورية في أن التغيير الذي طرأ على اتجاه تكلفة المخاطر بنهاية العام الماضي كان تطوراً محدوداً، ونأمل أن يكون إشارة دالة على التحسن القادم مستقبلاً.

## شطب الديون

● مرت أكثر من 10 سنوات على الأزمة وما زالت البنوك تشطب ديونها.. إلى متى؟

ع - جاءت عملية شطب الديون في إطار التحضير لتطبيق المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية IFRS9 حيث قامت غالبية البنوك بعملية تنظيف للمحفظة الائتمانية بما يعزز جهودها للتحضير تدريجياً لتطبيق المعيار، وفي إطار ذلك ومع تطبيقه العام الحالي تم استخدام المخصصات الاحترازية الزائدة على الاحتياج لتهيئة البيانات المالية لتطبيق المعيار بأسلوب أسهل وأكثر سلاسة، وكان ذلك هو الغرض من شطب الديون، ويمكن القول إنه وبفضل النهج المحافظ لـ «المركزي» المتعلق بالمخصصات لم يشكل IFRS 9 عبئاً على غالبية البنوك بسبب المخصصات المتراكمة لديها التي ستحد من تأثير تطبيق هذا المعيار.

البقية على الصفحة 23

## ماذا اقتصادياً ومالياً؟

- ✓ اقتصادنا متين بما يكفي لمواجهة تدبذ النفط
- ✓ الحكومة ماضية في الإنفاق الاستثماري.. التنموي
- ✓ نتوقع ارتفاع وتيرة الترسيات.. بعد تباطؤها في 2018
- ✓ برامج الخصخصة بطيئة.. ولا زخم في مشروعات الشراكة

## ماذا مصرفياً؟

- ◀ لا نتوقع استمراراً في مسار رفع أسعار الفائدة
- ◀ سياسات البنك المركزي حصيفة.. بين الصرامة والمرونة
- ◀ آثار إيجابية لتطبيق المعيار المحاسبي IFRS9
- ◀ تتحسن الربحية مع ثبات وتيرة تجنب المخصصات
- ◀ تسويات قروض في 2018 أثّرت في نمو الائتمان
- ◀ ارتفعت السيولة لكن «المركزي» عالجها بإتقان
- ◀ لا نتوقع ارتفاعاً مؤثراً في الإقراض الاستهلاكي
- ◀ المصارف تتخطى الأزمات المتتالية بفضل البنك المركزي أولاً





## بنك المستقبل

- ◀ نزيد التركيز على فئة الشباب والتحوّل الرقمي
- ◀ ننفذ خريطة طريق إستراتيجية في المعاملات الإلكترونية
- ◀ خدمات جديدة و14 تحديناً في «الوطني موبايل»
- ◀ 96% نسبة رضا عملائنا عن خدماتنا الرقمية
- ◀ ضاعفنا 3 مرات الميزانية المخصصة للأمن السيبراني
- ◀ خدمات «سمارت ويلث» الأمثل للاستثمارات المالية



## «الوطني».. يقود القطاع

- ◀ دورنا محوري في تنمية الكويت ونمو اقتصادها
- ◀ مكانة ريادية في تمويل المشروعات الكبيرة
- ◀ 70% حصتنا من الائتمان المخصّص للشركات الأجنبية
- ◀ نستحوذ على 35% من إجمالي التمويل التجاري
- ◀ البنك لاعب رئيس في تعاملات القطاع النفطي
- ◀ 7% متوسط النمو في محفظة القروض عموماً
- ◀ نمو محفظتنا الإقراضية أعلى من متوسط القطاع

# الاقتصاد متين.. وسياسات «المركزي» حصيفة

## أداء البورصة يدعم الضمانات

إن حالة الاستقرار التي تعيشها البورصة تدعم قيمة الضمانات لدى البنوك بشكل عام، وبالتالي تعطي طمأنينة لنسبة المخاطر الإجمالية لدى أي بنك. ويضيف الفليج إن الضمانات تشكّل مرحلة ثانوية في عملية منح الائتمان، فالأهم هو القاييس التي يتم منح الائتمان على أساسها. فتمويل الشركات يعتمد على تقييم الجدارة الائتمانية للعمليات، من خلال الكثير من المحددات، منها تحليل كمي ونوعي للبيانات والقوائم المالية لتحديد تطور الأداء المالي، بالإضافة إلى تحليل التدفقات النقدية وقرارة جودة الأصول وإنتاجيتها. وتكمن أهمية تحليل التدفقات النقدية في كونها من أهم محددات منح الائتمان، وهي ما يمكن الاعتماد عليها في تقييم قدرة العميل على خدمة الأعباء التمويلية وخدمة الدّين، في ظل سيناريوهات مختلفة، فضلاً عن دراسة التدفقات النقدية المستقبلية وإجراء الكثير من التحليلات حيالها. كما أن البنوك تقوم بعمل اختبارات الضغط على القوائم المالية للعميل والهيكل التمويلي لقياس مدى تحمّل العميل الأعباء التمويلية. تحت أكثر من سيناريو، بالإضافة إلى إعداد توقّعات وتقدير التصنيف الائتماني في ضوء التوقّعات المستقبلية للشركة. وتأتي الضمانات في المرحلة اللاحقة، وهنا بأريحية أؤكد أن محفظة الضمانات إجمالاً ومعدلات التغطية لدى بنك الكويت الوطني في مستويات مريحة للغاية، حتى في أسوأ الظروف التي وصلت إليها السوق، وهذا يعود إلى سياسة البنك الحصيفة والاحترازية في التحوّط وتجنب المخصّصات.

أما في ما يخص النظرة الأكثر شمولية للضمانات، فهناك اختلاف كبير في سياسات إدارة المخاطر في كل بنك على حدة، وفي المجمل، وعلى مدى السنوات السبع الماضية تراجمت ضمانات الأسهم لدى القطاع المصرفي الكويتي إلى حوالي 19% من إجمالي الضمانات لدى البنوك، مقارنة بـ 40% في عام 2010، في حين يبلغ إجمالي القروض التي يقدمها القطاع المصرفي لشراء أوراق مالية 2.5 مليار دينار.

تتمّة المنشور على الصفحة 22

### إقراض الأفراد

- ما حصص «الوطني» من تمويل المشروعات الحكومية.. وهل يؤثر ذلك في حصص إقراض الأفراد؟
- يقوم «الوطني» بدور رئيسي في دعم النمو الاقتصادي ومساندة جدول أعمال خطة التنمية الوطنية «رؤية الكويت 2035»، انطلاقاً من مكانتنا الريادية كالمخيار الأول في تمويل المشروعات العامة والخاصة كما يتمثل دعمنا المباشر لنمو الاقتصاد الكويتي في مواصلة لعب دور حيوي في تمويل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعلى الجانب الآخر، فإننا نؤمن بأن تمويل المشروعات الضخمة لن يؤثر في حصص تمويل الأفراد بسبب عدد من المعطيات: الأول أهمها وفرة السيولة التي تسهم في تنوع القدرة على التوسع في التمويل على الجانبين، وثانياً أن من أهم الركائز الاستراتيجية للبنك هي الإهتمام بقطاع الأفراد عبر تبني التحول الرقمي، وهو ما يتمثل في الحلول المتطورة التي نقدمها عبر خدمة الوطني عبر الموبايل والإنترنت، والتي تستهدف فئة الشباب نظراً لارتفاع هذه الفئة ضمن التركيبة السكانية إذ تبلغ الفئة العمرية الأقل من 30 عاماً أكثر من 63% من إجمالي السكان.

### صفقات كبيرة

- أعلنتم أن ربع صفقات التمويل الكبيرة محلياً لـ الوطني.. هل ما زال يوسعكم زياداتها أكثر؟
- زيادة حصتنا في السوق تعد دائماً هدفاً حتى لو كان بمثل ذلك تحدياً، فكما ذكرت سابقاً بعد «الوطني» اللاعب الرئيس وأكبر المستفيدين من الفرص التمويلية للمشروعات الحكومية بفضل حجم الميزانية العمومية للبنك وهيمنتته الفعّلية على السوق، وما ينفرد به من قدرات وخبرات مميزة.
- وأؤكد أن فلسفة عمل البنك قائمة على عدم التفريط في ريادته للقطاع المصرفي، وفي سبيل ذلك نسعى دائماً لمزيد من النمو عن طريق زيادة حجم المعاملات في السوق المحلية عن طريق خدمة العملاء الحاليين والجدد على حد سواء، مع توقع الاستفادة من تدفق قوي لصفقات قطاع النفط والغاز، وفي هذا الإطار نبرن الميزة التنافسية للبنك بصورة أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى المساهمة في المشروعات التنموية الكبرى، والتي تم تخصيص نفقات رأسمالية هائلة لها ضمن برنامج التنمية الاقتصادية للدولة.

### الإنفاق الرأسمالي

- هل يشكل مسار النفط المتذبذب مصدر قلق لاستمرار وتيرة الإنفاق الرأسمالي؟
- يتمتع الاقتصاد الكويتي بمناخة كافية لمواجهة تذبذب أسعار النفط بفضل ما يمتلكه من مركز مالي قوي وثروة سيادية ضخمة، ولذلك أتوقع أن لا يتأثر الإنفاق الرأسمالي للحكومة في ظل الحاجة المتزايدة للإسراع بوتيرة ترسيبة المشروعات من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي.
- وقد وصل الإنفاق الرأسمالي في الموازنة التقديرية للعام المالي الحالي 2019 – 2020 إلى 3.3 مليارات دينار، وهو ما يفوق التقديرات بموازنة العام الماضي، ما يشير إلى عزم الحكومة على مواصلة ترسيبة المشروعات التنموية، ويأتي ذلك على الرغم من التباطؤ النسبي الذي شهده إسناد المشاريع خلال عام 2018، إلا أن معدلات التنفيذ كانت تسير بوتيرة قوية، وهو ما يجعلنا نتوقع تسارع تلك الوتيرة خلال عام 2019.

### مشروعات الشراكة

- كيف ترى التأخر في مشروعات الشراكة وعدم تنفيذ عدد كبير منها؟
- القطاع الخاص شريك إستراتيجي مع الحكومة في جميع خطط التنمية المحلية واحدي ركائزها الأساسية، وقد أعلنت الحكومة عن إستراتيجيتها نحو زيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد وتفعيل أكبر لدوره في تنفيذ المشروعات التنموية العملاقة، ولكن في المقابل لا تزال برامج الخصخصة تعاني من بطء في التنفيذ، بالإضافة إلى غياب الزخم المأمول بوتيرة ترسيبة المشروعات، وكذلك تأخر تنفيذ مشروعات الشراكة، ونأمل في المقابل أن يحدث تغيير سريع في المشهد لمصلحة تولى القطاع الخاص دفة المشروعات الاقتصادية لما يمكن أن يحمده ذلك من أثر ملموس في دفع عجلة النمو الاقتصادي في وقت قصير. في الأغلب يعود التأخر في تنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاعين إلى عدم مواءمة وتباطؤ بعض الأطر التشريعية واللوائح والإجراءات التنفيذية التي تحكم إطار ترسيبة وتنفيذ تلك المشروعات، وهو ما يحتاج لمراجعات تساعد على الإسراع بوتيرة تنفيذها، ولكني متفائل بإمكانية تسارع وتيرة تنفيذ تلك المشروعات في المستقبل القريب،



وأرى أن هناك فرصة كبيرة لزيادة عددها في ظل طرح المزيد من المشروعات الضخمة ضمن تنفيذ رؤية «كويت جديدة 2035».

### الدين العام

- كيف تتأثر البنوك بتأخر إقرار قانون الدين العام؟
- منذ انتهاء العمل بقانون الدين العام في أكتوبر 2017 تزامنت مجموعة من الظروف المصاحبة التي أدت إلى زيادة مستويات السيولة بالقطاع المصرفي الكويتي لما كان لأدوات الدين العام المستخدمة في تمويل عجز الموازنة من أثر فعال ومباشر في إدارة وامتنصاص هذه السيولة، بالإضافة إلى ذلك فقد قامت الحكومة خلال تلك الفترة ومنذ انقضاء العمل بالقانون بسداد 1.8 مليار دينار للبنوك ما يمثل قيمة سندات استحققت السداد ليصل صافي رصيد أدوات الدين العام في الوقت الحالي إلى 3.2 مليارات دينار مقارنة برصيد بلغ نحو 5 مليارات دينار وقت انقضاء العمل بالقانون وهو ما زاد من السيولة بالقطاع.
- وفي المقابل نجح «المركزي» في إدارة ملف تنامي السيولة والقطاع المصرفي من خلال استخدام كل أدواته بفعالية لامتناصها وتخفيف أثارها على القطاع من خلال إصدار سندات وودائع قصيرة الأجل، ولكن لا يمكنه أن يتحمل وحده القيام بهذا الدور لذلك تأتي أهمية قانون الدين العام وكذلك تبرز أهمية القانون للقطاع المصرفي ليس فقط في استيعاب السيولة ولكن لما تمثله عوائد السندات الحكومية طويلة الأجل من مرجع أساسي في تسعير الودائع والقروض.

### التحول الرقمي

- هل لك أن تطلعنا على تفاصيل عملية التحول الرقمي في «الوطني»؟
- استثمر «الوطني» جهداً كبيراً نحو التحول الرقمي خلال عام 2018، وذلك كأحد أهم العناصر التي ركزنا على تحقيقها ضمن توجهنا الاستراتيجي لتتوسع الخدمات التي نقدمها وقد تم تنويع جهودنا خلال العام الماضي بالإنهاء من رسم خريطة طريق رقمية للبنك في إطار السعي لتحقيق هدفنا الاستراتيجي لنصبح بنكاً للمستقبل وبما يساعد في الحفاظ على ريادتنا للسوق الكويتية.
- كما أنه لدينا آلية احترافية لتنفيذ خريطة الطريق الرقمية للبنك والتي تعمل وفق مؤشرات واضحة لقياس الأداء وترتبط بشكل مباشر بالربحية وهو ما يسمح لنا بتقييم مستوى التقدّم الذي يتم إحرازه بشكل أكثر فعالية.
- وفي ذلك الإطار نسعى لاستقطاب المزيد من الكوادر

## المستثمر الأجنبي ومعوقات الشراكة

قال الفليج: لم تشهد بداية 2019 النمو الاقتصادي الذي كنا نتوقعه، وإذا استمرت الأوضاع على حالها فسيكون معدل نمو الائتمان نهاية السنة في مستويات 2018 ونأمل زيادة طرح المشاريع ومشروعات القطاع النفطي وحل المعوقات أمام مشروعات الشراكة، خصوصاً المتعلقة بالتحكيم لحفظ حق المستثمر الأجنبي حتى يمكن للبنوك إقراضه، فلا يجوز أن تكون الحكومة في حالة وقوع خلاف أن تكون الخصم والحكم.

### التكنولوجيا المالية

- كيف يمكن للبنوك أن تحتضن شركات الـ Start – up خاصة في قطاع التكنولوجيا المالية؟
- تشهد المعاملات المالية والمدفوعات الإلكترونية تنامياً كبيراً في الوقت الحالي، مما أدى إلى ظهور العديد من الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المالية Fintech وهو ما كان يحتاج إلى تنظيم يرسم المعالم الأساسية لعمل تلك الشركات في السوق.
- والشهد هنا بدور «المركزي» الذي تحرك سريعاً بإصداره تعليمات موجّهة إلى مقدمي خدمات ونظم الدفع والتسوية الإلكترونية في سبتمبر الماضي بشأن تنظيم أعمال الدفع الإلكتروني للأموال، وقد أسند لبنك الكويت المركزي كامل صلاحيات الإشراف والرقابة على أعمال الدفع الإلكتروني للأموال، بالإضافة إلى صلاحية إصدار التعليمات الملزمة في هذا الشأن.
- ونقوم في «الوطني» برعاية تلك الشركات وتقديم الدعم اللازم لها من خلال تدشين حاضنة تكنولوجية خاصة بالبنك لدعم المبادرات في مجال التكنولوجيا بشكل عام ورسم إطار لكيفية التعاون المشترك مع أصحاب تلك المبادرات، وذلك في ظل تصدّر الاستثمار في التكنولوجيا بشكل عام والتكنولوجيا المالية على وجه التحديد قائمة بأولوياتنا.

### أرقام خيالية

- أسعار التطبيقات الإلكترونية بأرقام خيالية.. البعض يقول إن منافسة البنوك السبب؟
- يشهد العالم وليس الكويت على وجه التحديد العديد من صفقات الاستحواذ والاندماج، خاصة بين شركات التكنولوجيا المالية التي تمتلك تطبيقات تقدم خدمات للمالين والعملاء والتي كان آخرها استحواذ شركة أوير العالمية على الشركة المالكة لتطبيق كريم لخدمات النقل، وبعد تنامي الاعتماد على التطبيقات الإلكترونية وانتماء صفقات كبيرة في ذلك المجال بالكويت ميزة تنافسية للاقتصاد الكويتي الذي يسعى إلى تنويع مصادره وعدم الاعتماد على النفط.
- وفي ما يخص شراء البنك لتطبيقات إلكترونية، فقد أعلنت شركة الوطني لاستثمار التابعة للبنك عن تفاصيل صفقة لاستحواذ على نسبة حاكمية في الشركة المالكة لأحد التطبيقات منذ أشهر، وذلك عن طريق أحد الصناديق الاستثمارية التي تديرها الشركة فيما لم تكن للبنك علاقة بتلك الصفقة.
- المنافسة المصرفية
- من خلال خبرتك الطويلة.. كيف تصفون طبيعة المنافسة حالياً والأداء الرقابي؟
- تبقى التكنولوجيا والتحول الرقمي المصنار الرئيسي

## إطلاق مركز البيانات النموذجي الجديد في الربع الثالث

أكد صلاح الفليج أن مركز البيانات النموذجي الجديد الذي يقوم بتدشينه البنك يمثل ركيزة أساسية ضمن استراتيجيتنا التي تهدف إلى بناء قواعد بنية تحتية تكنولوجية مناسبة للحفاظ على خطة البنك الخاصة بالنمو والتوسع الاستراتيجي في المستقبل بهدف توفير خدمات سريعة وأمنة ومنتجات جديدة مبتكرة ومن المقرر أن يكون جاهزاً للتشغيل بنهاية الربع الثالث من العام الجاري ويمنحنا المركز قدرة أكبر على تحقيق السلامة ومزيد من المرونة في حالة الكوارث، حيث يزيد من قدرة البنك على استعادة البيانات بفضل استخدام أعلى مستويات البنية التحتية والتواصل المباشر والفعالية النشطة.

## ماذا بورصياً؟

- ✓ جهود ناجحة تبذلها هيئة الأسواق وشركة البورصة
- ✓ ترقية السوق ستشجّع الإدرجات والاستحواذات والاندماجات
- ✓ 400% زيادة في تدفّق الاستثمارات الأجنبية
- ✓ سنشهد في المدى المتوسط زيادة في الطروحات الأولية
- ✓ ستتحسّن عائدات المساهمين..
- ✓ مع تحسّن بيئة الاستثمار
- ✓ الاستثمار المؤسسي يترسخ.. كما الشفافية والحوكمة