

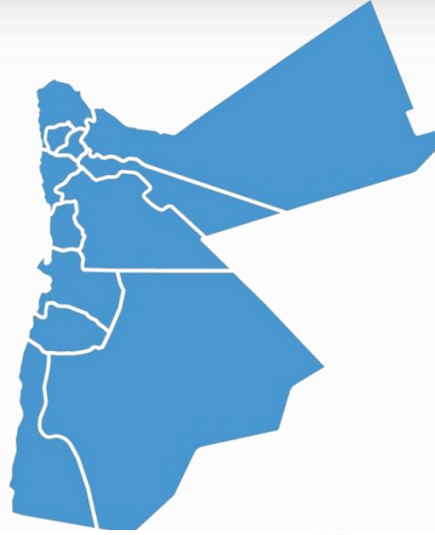


بنك تنمية المدن والقرى

مسودة الخطة الاستراتيجية
2025-2021

...وتستمر المسيرة
السنة الأربعون من عمر البنك
1979 - 2019

بنك تنمية المدن والقرى



15 موقعاً في 12 محافظة
لخدمة أكثر من 100 عميل في المملكة

بنك تنمية المدن والقرى

كلمة المدير العام

في ضوء رؤى صاحب الجلالة الهاشمية وتوجهات الحكومة الرشيدة وتحقيقاً لرؤية الاردن 2025 والاهداف الوطنية وأولويات عمل الحكومة للعام 2012-2020 يسرني أن أقدم بالخطوة الاستراتيجية المحدثة 2021-2025 والتي جاءت استمراراً للخطوة السابقة والتي تضمنت الاهداف الاستراتيجية والبرامج والمشاريع المفصلة، كما تضمنت مؤشرات الأداء والمستهدفات الطموحة التي يسعى البنك الى تحقيقها بما ينسجم مع رؤية البنك ورسالته ومع المهام الموكلة لبنك تنمية المدن والقرى بموجب التشريعات النازمة لعمله، حيث يعدّ بنك التنمية محط أنظار الجهات الدولية المانحة واهتمامها بسبب أهمية دوره في تطوير البلديات وتقديم الدعم الفني لها، وأثر ذلك في إحداث تغيرات جوهرية تضيف قيمة للخدمات المقدمة للمتعاملين.

كما يسعى البنك من خلال خطة الاستراتيجية الى رفع كفاءة وفاعلية اعماله من خلال ادراج عدة برامج ومشاريع تم تصميمها لتحقيق رؤيته ورسالته لزيادة نسب الاقراض وتنويع القنوات والغايات الاستثمارية لتشمل جميع المؤسسات التي تهدف الى تحقيق استدامة التنمية بالإضافة الى برامج التحول الذكي للخدمات والتسويق واستدامة الاعمال ومواجهة المخاطر ودعم الابتكار ودعم الطاقة ومشاريع صندوق المناخ الأخضر وتطبيق معايير الامتثال والحوكمة. كما سيقوم البنك في هذا العام باطلاق تطبيق المرصد البلدي الاردني ويتضمن بيانات شاملة لقطاع التنمية المحلية ويساهم في عمليات دعم القرار واستشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي لتسريع عجلة التنمية المحلية المستدامة وتحقيق رؤية الاردن 2025.

تأتي هذه الاستراتيجية في الفترة التي يسعى فيها البنك لتحديث قانونه وتشريعاته النازمة وامتة انظمته نحو بناء مجتمع أفضل وتنمية مستدامة متسلخاً برويته الوطنية وأولوياته الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الاستدامة وتمكّنه من إدامة رسالته وتحقيق رؤيته.

وختاماً لا يسعني الا أن أتقدم بالشكر إلى جميع موظفي بنك تنمية المدن والقرى، والشكر الخاص الى كافة شركائنا في العمل الذين يشاركوننا الجهد للوصول الى الاهداف والغايات والاولويات الوطنية.

وفقنا الله جميعاً في خدمة الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم.

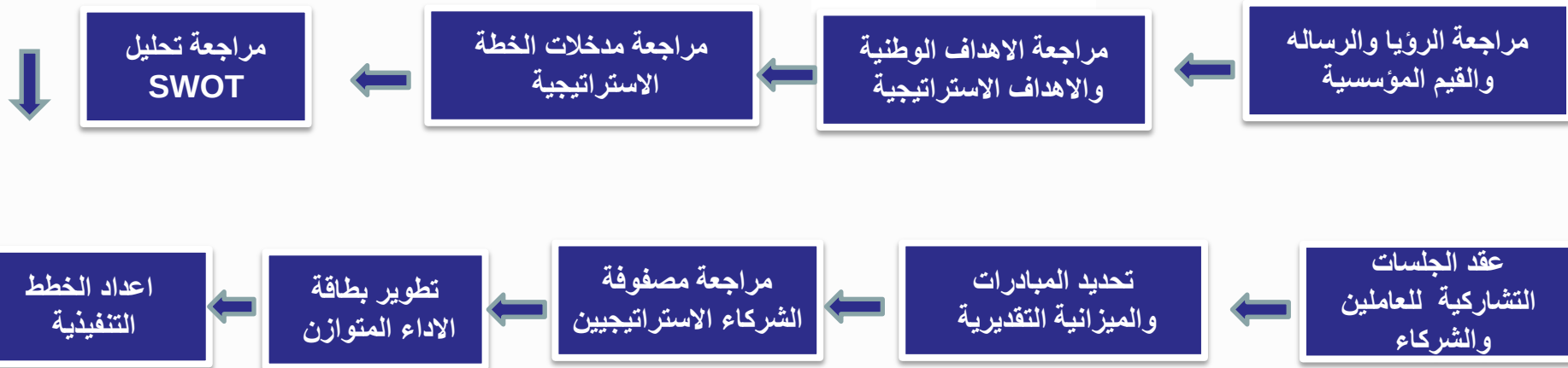
المدير العام
اسامة العزام

ابرز التحديثات على خطة 2021

2021	2020			
5 اهداف	3 اهداف	←	رؤية الاردن 2025	1
4 اهداف	1 هدف	←	اهداف التنمية المستدامة	2
3 اهداف	؟	←	اولويات عمل الحكومة 2020 - 2021	3
6 مخاطر	6 مخاطر	←	المخاطر الاستراتيجية	4
32 مبادرة	14 مبادرة	←	المبادرات الاستراتيجية	5
18 مؤشر	12 مؤشر	←	مؤشرات الاداء الاستراتيجية	6
2 قطاع خاص	؟	←	جلسات العصف الذهني	7

منهجية العمل

يتم اعتماد اجراء (اعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية) المستند الى الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية لغايات تحديث الخطة الاستراتيجية السنوية وعبر المراحل التالية :-



مدخلات الخطة الاستراتيجية

المعلومات والبيانات اللازمة لمراجعة الخطة الاستراتيجية وهي:

06	نتائج رضا العاملين	01	رؤية الاردن 2025
07	نتائج رضا المتعاملين والشركاء	02	اهداف التنمية المستدامة
08	نتائج تطبيق خطة ادارة المخاطر واستمرارية الاعمال	03	التشريعات الناظمة لعمل البنك
09	تقارير ديوان المحاسبة والمدقق الخارجي وهيئة النزاهة	04	الموازنة الموجهة بالنتائج
10	نتائج الخطط التشغيلية	05	نتائج مؤشرات الاداء

معززات الخطة الاستراتيجية

1 امتثال الخطة الى الدليل الارشادي ومنهجية اعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية .

2 اعتماد المبادرات وتحديد الموازنة التقديرية بدقة ، وتقارير المصروفات الدوري.

3 اعتماد مؤشرات اداء ذكية وطموحة.

4 متابعه تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية وفق تقارير دورية.

5 معالجة الملاحظات والتحسينات بشكل دوري.

6 وجود نظام الى لمتابعة نسب الانجاز .

7 المرونة الملانمة لتعديل الاهداف والمبادرات استجابة للمتغيرات .

نموذج الخطة الاستراتيجية

منهج الخطة يتبع نموذج ماكينزي ال 7s حيث يتم التركيز في هذا النموذج 7 عمليات وهي:

1 **الاستراتيجية** : يتم التركيز على بناء الخطة التي تهدف الى رسم المستقبل وتحديد الرؤيا والرسالة والقيم ومجموعة الاهداف.

2 **الهيكل التنظيمي** : ان جميع الوحدات التنظيمية مشاركة في تنفيذ العمليات الادارية بشكل شمولي.

3 **النمط** : تقوم الادارة بمهامها وفقا لمجموعة من التشريعات النازمة والمبادئ ويتم متابعة النتائج بشكل دوري.

4 **القيم المؤسسية** : قيم يسعى البنك لترسيخها داخل نظام العمل بين الموظفين.

5 **الموارد البشرية** : العنصر البشري مؤهل حسب برنامج الهيكل الحكومي للعام 2019 كما يتم العمل حاليا على تصميم برنامج لرفع كفاءة القيادات بمشاركة معهد الادارة العامة.

6 **المهارات** : ينبغي على المؤسسة تحديد مجموعه المهارات الذهنية والفنية والتنفيذية والسلوكية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

7 **النظام** : يتم اتخاذ القرارات الادارية حسب المستويات ومصفوفة الصلاحية بالاضافة الى قرارات مجلس الادارة التي تصدر حسب القانون.

MCKINSEY



الرؤيا ، الرسالة ، القيم المؤسسية

الرؤيا

بنك تنموي ذكي يعزز التنمية المحلية المستدامة.

الرسالة

تقديم التمويل اللازم والخدمات المصرفية والاستشارات والدعم الفني وبناء القدرات **للهيئات المحلية** والجهات الراغبة، من خلال مشاريع تنموية خدمية واستثمارية، وتشجيع التشارك بين القطاعين: العام والخاص لتحسين واقع المجتمعات المحلية.

القيم الجوهرية

- | | | | |
|---|-------------------|---|---------------------|
| ✓ | الحوكمة المؤسسية | ✓ | المسؤولية المجتمعية |
| ✓ | الابداع والابتكار | ✓ | العمل بروح الفريق |
| ✓ | القيادة بالنتائج | | |

العمل بروح الفريق.

المخاطر الاستراتيجية

1 تأخر العملية التشريعية في إجراء التعديلات اللازمة على قانون البنك في الوقت المناسب.

2 عدم انتظام التحويلات الحكومية للبلديات .

3 الوضع المالي والإداري للبلديات.

4 عدم تفعيل مبادئ الحاكمية الرشيدة.

5 عدم كفاية التشريعات المتعلقة بالاستثمار .

6 عدم كفاية الدور الرقابي المالي والاداري.

نقاط القوة :

1. الملاءة المالية للبنك .
2. التشريعات النازمة لعمل البنك .
3. مؤسسة اقراضية متخصصة وكادر مؤهل .

نقاط الضعف :

- 1- عدم وجود أنظمة آلية للمتابعة كادارة المشاريع والاداء المؤسسي والمخاطر.
- 2- ضعف دراسات التحليل المالي والتي تساهم في تمكين صاحب القرار من اتخاذ القرارات السليمة.
- 3- عدم وجود منهج معتمد لدراسات الجدوى الاقتصادية ودراسة الانعكاسات المالية وغير المالية.
- 4- ضعف نظام التحفيز مقارنة بالاحتياجات والضغط والاضاع الاقتصادية العالمية.



الفرص :

1. تحديث قانون البنك والتشريعات الناظمة لتواكب المتغيرات الداخلية والخارجية.
2. اهتمام الجهات الدولية المانحة بتطوير قطاع البلديات ودعم التنمية .
3. التوجهات الحكومية والسياسات الداعمة للتحويل الذكي للخدمات ودعم الابداع والابتكار .

التحديات :

- 1- الازعاج المالي للبلديات كشريك استراتيجي.
- 2- التهديدات السيبرانية .
- 3- ضعف البنية التحتية للتحويل الذكي وانظمة الربط الالي للشركاء.

الاهداف الوطنية (12)



المساواة بين الجنسين.

5

طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.

7

مدن ومجتمعات محلية مستدامة.

11

عقد الشراكات لتحقيق الاهداف.

17



تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد
وانفاذ القانون.

1

تعزيز استدامة الاستثمارات.

2

الاصلاح الاداري وترشيق الجهاز
الحكومي .

3



جودة الخدمات الحكومية المقدمة
للمواطنين.

1

تطوير السياسات المالية وتحسين
بيئة الأعمال.

2

تعزيز السياسات المشجعة على
الابتكار والتطوير القطاعي.

3

المساهمة في تفعيل الحكم المحلي
وتطبيق نهج اللامركزية.

4

دعم المشاريع الإنتاجية والريادية
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

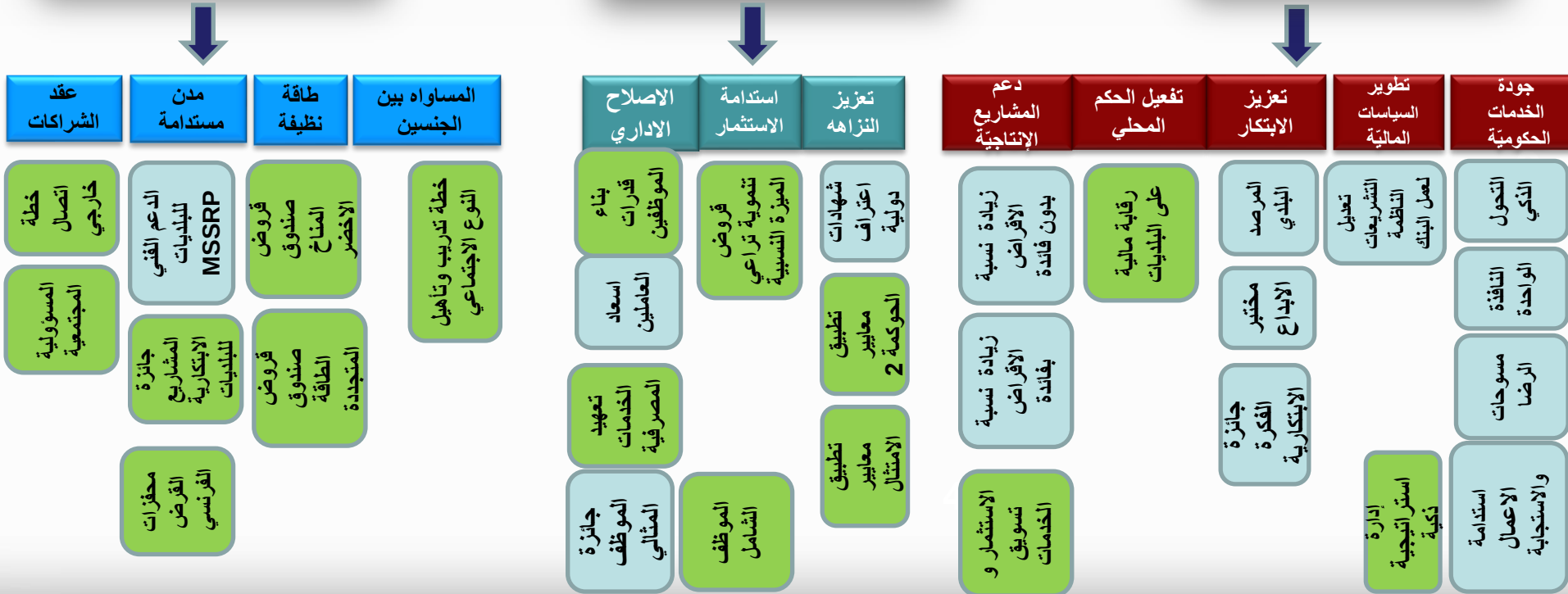
5

أهداف التنمية المستدامة
 ١٧ هدفاً لتحويل عالمنا





ربط الاهداف الوطنية بالمبادرات (32)



الاهداف ومؤشرات الاداء الاستراتيجية (18)



الاهداف ومؤشرات الاداء الاستراتيجية

3

التوجه نحو خدمة المشاريع الاستثمارية

KPI

نسبة القروض الاستثمارية الممنوحة/ اجمالي القروض بفائدة

4

زيادة نسبة الإقراض لتحسين واقع المجتمعات المحلية

KPI

نسبة القروض الممنوحة / رأسمال البنك المصرح به

KPI

نسبة القروض الخدمية الممنوحة / اجمالي القروض بفائدة

KPI

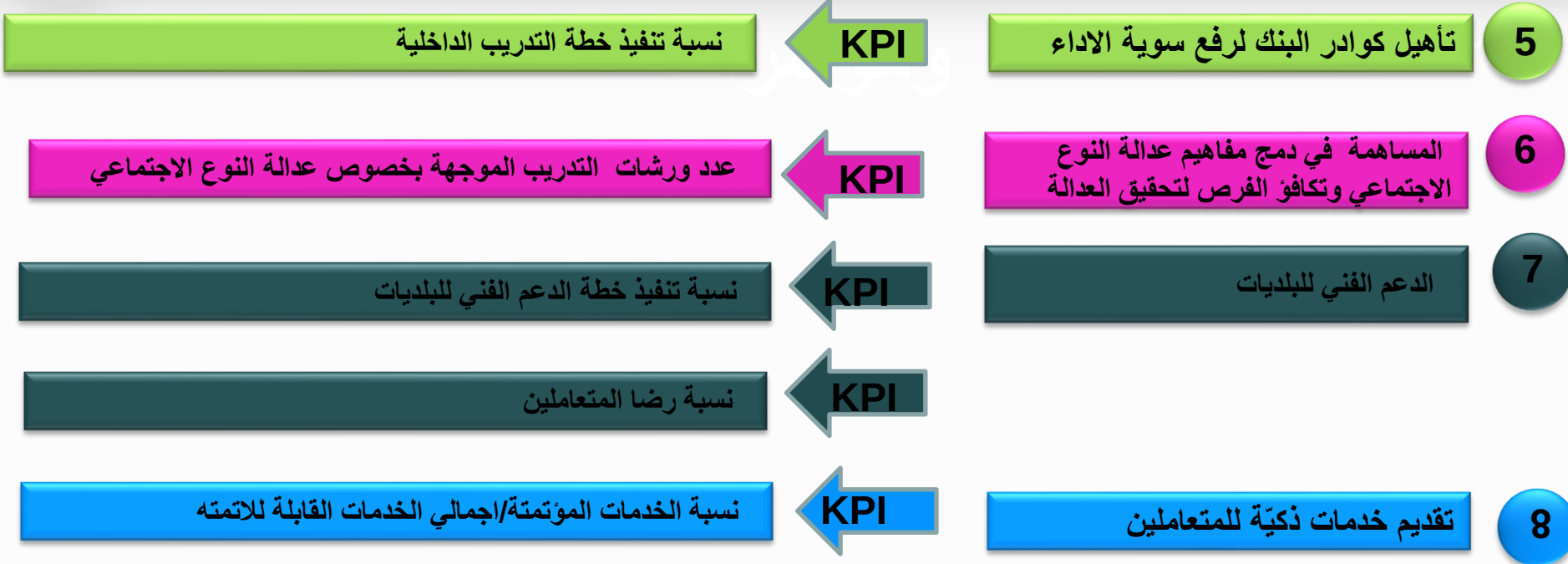
نسبة القروض الخدمية الممنوحة / اجمالي القروض بدون فائدة

KPI

نسبة القروض المرفوضة/ اجمالي الطلبات الواردة

6

الاهداف ومؤشرات الاداء الاستراتيجية



الغايات الاستراتيجية (9)



التنمية المستدامة	قروض خدمية	قروض استثمارية	تعزيز الشراكات	سياسات داعمة	الانعكاسات المالية	خطة اتصال وتسويق
تشريعات ناظمة	قانون البنك المعدل	تشريعات ادارية	تشريعات مالية	تشريعات استثمارية		
التحول الذكي	تأهيل البنية	ربط مع الشركاء	تعزيز الشراكات	تصنيف البيانات	الامن السيبراني	
التأهيل والتدريب	برنامج قيادات	احلال وتعاقب	خطة تدريبية	قياس اثر		
الحوكمة المؤسسية	تطبيق معايير الحوكمة	اعداد مصفوفة الامتثال	نقاير تقييم	خطط تحسين		
شراكات هادفة	مؤسسات حكومية	مؤسسات تنمية	مؤسسات دولية	مستثمرون		
دعم الابداع والابتكار	دعم المشاريع الابتكارية	دراسات جدوى	شراكات داعمة			
المساواه بين الجنسين	مرجعية ادارية	تأهيل وتدريب	تشريعات داعمة			
الرقابة المالية	مستشار مالي	دور رقابي	تشريعات ناظمة			

مصفوفة الشركاء الاستراتيجيين

صنّف البنك الشركاء استناداً إلى إجراء إدارة العلاقة مع الشركاء وفقاً للمعايير التالية:

م	اسم الشريك	حجم التعامل				مدى ارتباط التعامل بالأهداف بالبنك				مدى تأثير البنك نتيجة تغيير في إجراءات أو لوائح الشريك				مدى تأثير الشريك نتيجة تغيير في إجراءات أو لوائح البنك				العلامة	تصنيف الشريك
		%35				%35				%20				%10					
		أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د		
1	رئاسة الوزراء			3				4				4				4		3.65	إستراتيجية
2	وزارة البلديات				4			4				4				4		4	إستراتيجية
3	الهيئات المحلية				4			4				4				4		4	إستراتيجية
4	وزارة التخطيط			3				3				3				3		3.35	إستراتيجية
5	وزارة الاشغال العامة والاسكان				2						2					2		2.9	شريك
6	وزارة المالية							3				4				3		3.9	إستراتيجية
7	البنك المركزي الأردني							4				4				3		3.9	إستراتيجية

بطاقة الاداء المتوازن للمشاريع الاستراتيجية

القياس الفعال لأداء البنك والتنفيذ الناجح للإستراتيجية

تطوير الأداء المؤسسي		الارتباط *:	
نسبة تنفيذ خطة تطوير الأداء المؤسسي		مؤشر ومقياس الأداء:	
100%	القيمة المستهدفة:		
مؤشر اداء	تكرار القياس:	سنوي	وحدة القياس:
مؤشر اداء		البيانات المطلوبة وطريقة جمعها:	معادلة الحساب:
100% (*)			
جهة المقارنة:		المقارنة البيئية /	
النتيجة المتحققة:		المعيارية: **	

#	تاريخ القياس ***	القيمة المستهدفة ****	القيمة الفعلية	الانحراف عن المستهدف	تحليل نتائج القياس المؤشر مع جهة المقارنة	ملاحظات
1	2019/6					
2						
3						

أسباب الانحرافات	الإجراءات التصحيحية والتوصيات

توقيع المسؤول:	التاريخ

ربط الاهداف التشغيلية بالاهداف الاستراتيجية والوطنية لتحقيق رؤية ورسالة البنك



الخطة التشغيلية لمديرية تطوير الاداء المؤسسي 2020

الأهداف الوطنية	الهدف الاستراتيجي للبنك	البرامج التنفيذية والمشاريع والانشطة	مؤشر الاداء	المسؤولية	المستهدف	2020												نسبة الإنجاز	ملاحظات
						كثوث ثاني	شباط	آذار	نيسان	ايار	حزيران	تموز	أب	ايلول	تشرين أول	تشرين ثاني	كثوث أول		
تطوير الأداء المؤسسي	الارتقاء بنوعية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة	تقييم الوضع الحالي للبنك من حيث حوكمة تشريعاته	إصدار تقرير تقييم حوكمة بنك التنمية نصف سنوي	لجنة متابعة الحوكمة	2														
		المسير بالإجراءات للحصول على شهادات اعتماد عالمية	عدد الشهادات الدولية المحصلة	لجنة إدارة الشهادات الدولية	1														
		اعتماد الخطة التحسينية للحوكمة ومتابعة إنجازها	اعتماد الخطة التحسينية في الوقت المحدد	لجنة متابعة حوكمة	اعتماد														
		متابعة الخطة الاستراتيجية وإصدار تقارير دورية وبيان مدى الإنجاز مقارنة بالمستهدفات	إصدار تقرير شمولي للإدارة العليا	قسم الاداء المؤسسي	2														
		متابعة الخطط التشغيلية للفروع والمكاتب وإصدار تقارير دورية وبيان مدى الإنجاز مقارنة بالمستهدفات	إصدار تقرير شمولي للإدارة العليا	قسم الاداء المؤسسي	2														
		إطلاق جائزة الموظف المتميز وتقييم تقارير المشاركة وإعلان النتائج وتحفيز أصحابها	إطلاق جائزة الموظف المتميز للعام 2020	لجنة الموظف المتميز	إطلاق														

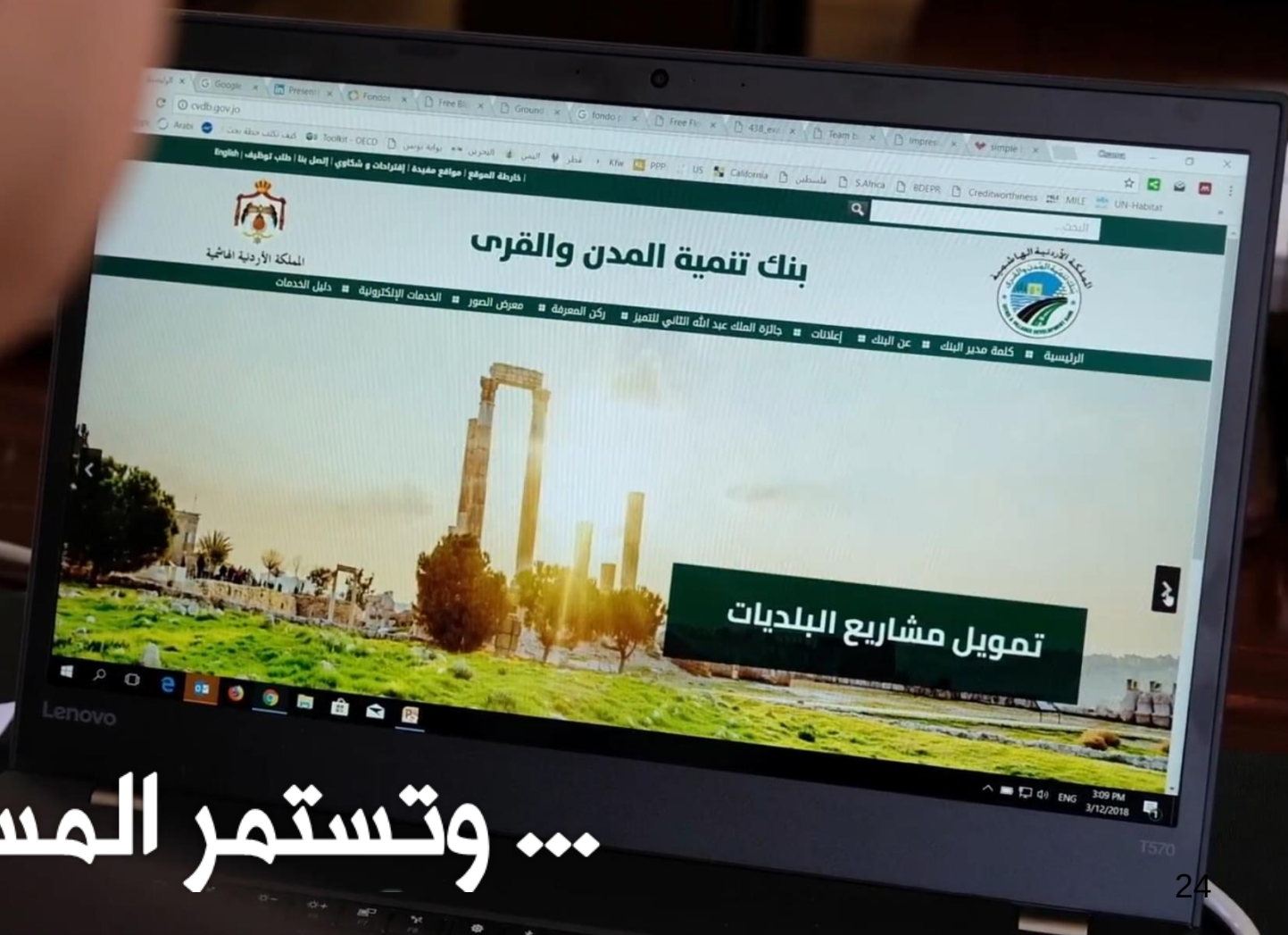
نرحب باستفساراتكم ومقترحاتكم لتطوير محاور الخطة الاستراتيجية للعام 2021

هاتف (5682690/1/2) فاكس (5668153)

الموقع الالكتروني : www.cvdb.gov.jo

مدير تطوير الاداء المؤسسي : ahmad.aldweiri@cvdb.gov.jo

شاكرين لكم حسن تعاونكم



...وتستمر المسيرة