Six beliefs. Three tests. A 2027 agenda.

A reading guide to the Outlook: which banks turn national growth into cash, lasting customer relationships and sustainable returns?

Growth is the opening. Execution decides the return.

What I believe

1 Funding quality wins.
Deposit growth helps when cost and concentration stay under control.

2 Cash completes investment.
Projects become bankable when accepted invoices turn into collected cash.

3 The relationship earns the fee.
Useful payments, advice and service keep the bank relevant after a transaction.

4 Execution beats features.
Reliable completion and recovery are harder to copy than an app function.

5 National value must show.
Measure outcomes for firms and households alongside the bank's return.

6 Growth can consume value.
Credit losses, capital and funding costs can outrun income growth.

The first 90 days of 2027

Day 30

Treasury / Finance: test 100% of material funding for +100bp repricing. For windows, confirm the 31 Dec 2026 roadmap filing and cost every assumed parent line.

Day 60

Operations / Credit: test 100 Fawtara invoice cases before 1 Apr 2027. Complete at least 90% within agreed time, without rework; detect every seeded critical error.

Day 90

Business / Risk: approve the 1 Apr 2027 launch only with no critical control defects and a completed recovery drill. Expand only above the board's return hurdle.

Three triggers that would change the view

Funding	The view weakens if published deposit and interbank rates rise while deposit growth trails credit and bank results show pressure on core income.
Conversion	The view weakens if major projects report material delays, listed contractors report worsening collection periods, or published government-payment data show accepted invoices with complete documentation remaining materially above the five-working-day average target.
Relationship	The view weakens if banks report weaker transaction activity and service income alongside recurring material payment or digital-service failures.

Illustrative management gates, separate from regulatory requirements. Read alongside the full Outlook.

ست قناعات. ثلاثة اختبارات. وخطة عملية لعام ٢٠٢٧.

مدخل إلى الإصدار: أي البنوك يحوّل النمو الوطني إلى نقد وعلاقات مستدامة مع العملاء وعوائد مجزية؟

النمو يفتح الفرصة. التنفيذ يحسم العائد.

قناعاتي الست

١ جودة التمويل تصنع الفارق.
نمو الودائع لا يكفي إذا أضعفت تكلفتها أو تركزها استقرار العلاقة.

٢ الاستثمار يكتمل بالتحصيل.
تصبح المشاريع قابلة للتمويل عندما تتحول الفواتير المعتمدة إلى نقد.

٣ العلاقة مع العميل تصنع الإيراد.
المدفوعات والخدمة والمشورة الجيدة تحافظ على دور البنك بعد المعاملة.

٤ التنفيذ أقوى من المزايا.
إنجاز الخدمة ومعالجة الإخفاق أصعب تقليداً من وظيفة في تطبيق.

٥ الأثر الوطني يجب أن يُقاس.
نقيس نتائج الشركات والأسر إلى جانب عائد البنك.

٦ النمو قد يستهلك القيمة.
قد تتجاوز خسائر الائتمان وتكلفة التمويل ورأس المال نمو الدخل.

أول تسعين يوماً من عام ٢٠٢٧

اليوم ٣٠

الخزانة والمالية: اختبار إعادة تسعير ١٠٠٪ من التمويل الجوهري بزيادة ١٠٠ نقطة أساس. للنوافذ الإسلامية، تأكيد تقديم خارطة الطريق المستحقة في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٦ واحتساب تكلفة كل خط تمويل مفترض من البنك الأم.

اليوم ٦٠

العمليات والائتمان: اختبار ١٠٠ حالة لفواتير «فوترة» قبل ١ أبريل ٢٠٢٧؛ إنجاز ٩٠٪ على الأقل في الوقت المتفق عليه دون إعادة عمل، وكشف كل خطأ حرج مزروع في الاختبار.

اليوم ٩٠

الأعمال والمخاطر: إقرار إطلاق ١ أبريل ٢٠٢٧ بعد معالجة جميع عيوب الضوابط الحرجة وإتمام تمرين التعافي. لا توسع إلا فوق حد العائد الذي يقرّه مجلس الإدارة.

ثلاثة مؤشرات قد تغيّر قراءتي

التمويل	تضعف النظرة إذا ارتفعت أسعار الفائدة المنشورة على الودائع وما بين البنوك، فيما يتأخر نمو الودائع عن نمو الائتمان وتُظهر نتائج البنوك ضغوطاً على الدخل الأساسي.
التحصيل	تضعف النظرة إذا أعلنت المشاريع الكبرى عن تأخيرات جوهرية، أو أظهرت شركات المقاولات المدرجة تدهوراً في فترات التحصيل، أو بيّنت بيانات المدفوعات الحكومية المنشورة أن متوسط مدة سداد الفواتير المعتمدة والمكتملة المستندات يظل أعلى بصورة جوهرية من الهدف البالغ خمسة أيام عمل.
العلاقة مع العميل	تضعف النظرة إذا أعلنت البنوك عن تراجع نشاط المعاملات وإيرادات الخدمات بالتزامن مع تكرار أعطال جوهرية في المدفوعات أو الخدمات الرقمية.

معايير إدارية استرشادية مستقلة عن المتطلبات التنظيمية. يُقرأ هذا الدليل مع الإصدار الكامل.