تعليمات بشأن

قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية (1)

10 سبتمبر 2019

(1) معدلة بقرار مجلس الإدارة بجلسته المنعقدة بتاريخ 2019/9/10 .

المحتـويـات

العنوان	رقم الصفحة
المقـدمـــة	2
الفصل الأول : التعريفات	5
الفصل الثاني : الممارسات السليمة والالتزام بتطبيق التعليمات	7
أولاً) الممارسات السليمة لحوكمة البنوك	7
ثانياً) التزام البنوك بتطبيق هذه التعليمات	8
الفصل الثالث : المحاور الأساسية للتعليمات	10
المحور الأول : مجلس الإدارة	10
المحور الثاني: القيم السلوكية وتعارض المصالح وهيكل المجموعة	19
المحور الثالث : الإدارة التنفيذية العليا	27
المحور الرابع : إدارة المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية	29
المحور الخامس : نظم وسياسة منح المكافآت	42
المحور السادس : الإفصاح والشفافية	48
المحور السابع : البنوك ذات الهياكل المعقدة	56
المحور الثامن : حماية حقوق المساهمين	58
المحور التاسع : حماية حقوق الأطراف أصحاب المصالح	60

المقدمـة

احتل موضوع حوكمة الشركات مكان الصدارة لدى الإدارات الاقتصادية في الدول المختلفة نتيجة للأزمات المالية التي عصفت بشركات مساهمة كبيرة وأدّت إلى اهتزاز الثقة في سلامة الإدارة في الشركات ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وحقيقة أسعار أسهم الشركات في أسواق الأوراق المالية. هذا وقد جاءت الأزمة المالية العالمية الأخيرة، التي تفاقمت خلال الربع الأخير من عام 2008 لتؤكد أهمية الحوكمة في ضوء ما كشفت عنه هذه الأزمة من أن **ضعف معايير الحوكمة والإخفاقات في تطبيق الممارسات السليمة، سواء في العمل المصرفي أو أعمال الشركات الأخرى، كان من ضمن مجموعة العوامل التي ساهمت في اندلاع الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.**

ويأخذ موضوع حوكمة البنوك أهمية خاصة نظراً لجسامة المخاطر والتداعيات الناتجة عن الممارسات غير السليمة في العمل المصرفي في ضوء طبيعة الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية وعمق علاقاتها بالمجتمع ككل من مدخرين ومقترضين ومساهمين وموظفين، وفي ضوء طبيعة وأهمية المنتجات والخدمات التي تقدّمها البنوك إلى الاقتصاد الوطني، حيث تعتبر الحوكمة السليمة مهمة لكل بنك وللنظام المالي، الأمر الذي يجعل من الحوكمة الفعالة إحدى الركائز المهمة للاستقرار المالي.

وقد أصدر بنك الكويت المركزي في شهر يونيو 2012 تعليمات بشأن " قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية " أخذاً بالاعتبار الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية الأخيرة وما صدر من معايير حوكمة جديدة في هذا الشأن، وبصفة خاصة الورقة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في شهر أكتوبر 2010 حول "مبادئ تعزيز حوكمة الشركات"، والمبادئ الصادرة عن مجلس الاستقرار المالي بشأن نظم المكافآت ، وما جاء من توصيات في تقرير فريق عمل البنك الدولي بشأن تقييم معايير الحوكمة في البنوك الكويتية الصادر في أواخر عام 2010.

وفي إطار مراجعة تعليمات قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية الصادرة في يونيو 2012، وذلك بغرض تحديث هذه التعليمات في ضوء آخر ما صدر من معايير رقابية دولية في مجال الحوكمة السليمة، ومنها الورقة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن مبادئ الحوكمة السليمة للبنوك والتي أكدت على أهمية حوكمة المخاطر، وحوكمة الالتزام، والدور المنوط بمجالس الإدارة في هذا المجال، وفي ضوء صدور قانون الشركات رقم (1) لسنة 2016 بما تضمنه من أحكام بشأن الحوكمة والتي تجيز للجهات الرقابية اشتراط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مجالس إدارات الشركات الخاضعة لرقابتها، فقد ارتأى بنك الكويت المركزي تحديث تلك التعليمات بتضمينها بعض المحاور الجديدة في مجال الحوكمة والتأكيد على أهمية محاور أخرى.

هذا وتتضمن هذه التعليمات مجموعة المحاور الأساسية لمعايير حوكمة البنوك ابتداء بأهمية الدور المنوط بمجالس الإدارة، حيث أكّدت التعليمات على ضرورة اضطلاع مجلس الإدارة بكامل مسؤولياته تجاه البنك بما في ذلك وضع الأهداف الاستراتيجية، ومعايير الحوكمة، والمشاركة الفعالة في تنظيم البنك وتحمل كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامته المالية، والحفاظ على مصالح المساهمين والمودعين والأطراف من أصحاب المصالح، والتأكيد على إدارة المخاطر وحوكمتها، وحوكمة الالتزام، بالإضافة إلى مخاطر نظم أمن المعلومات والأمن السيبراني، والتأكيد على استقلالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي، وترسيخ مبدأ استقلالية مجلس الإدارة من حيث التزام كل عضو من أعضاء المجلس بالقيام بدوره تجاه البنك وجميع مساهميه دون أن يكون واقعاً تحت تأثير أي عامل قد يحد من قدرته على النظر في أمور البنك ومناقشتها بتجرّد وموضوعية، وبما يأخذ بالاعتبار حماية حقوق صغار المساهمين. وترسيخاً لهذه الاستقلالية فقد تضمنت التعليمات وجود الأعضاء المستقلين ضمن هيكل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس، وضرورة اضطلاع أعضاء مجلس الإدارة بدورهم في تطوير الثقة العامة في إدارة البنك بحيث يأخذ مجلس الإدارة بالاعتبار – في إطار تعزيز أرباح البنك – أثر المخاطر على مصالح المودعين وعلى الاستقرار المالي. وتؤكد التعليمات على أهمية أن يتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة الخبرات اللازمة في مجال العمل المصرفي والمالي مع ضرورة تنمية خبراتهم في مواكبة التطورات المصرفية والمالية بشكل مستمر.

كذلك وفيما يتعلق بأهمية تفعيل الدور الرقابي لمجلس الإدارة، والإشراف الفعال على الإدارة التنفيذية، فقد تضمنت التعليمات تشكيل مجموعة من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على العمليات المهمة في البنك، ومنها لجنة الحوكمة، ولجنة الترشيحات، ولجنة المكافآت، ولجنة المخاطر، ولجنة التدقيق، وعلى أن تضم هذه اللجان أعضاء مستقلين.

وقد تضمنت هذه التعليمات محاور الحوكمة ذات الصلة بنظم وسياسة المكافآت وربطها بأداء البنك والمخاطر على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، بالإضافة إلى تعزيز معايير الإفصاح، وشفافية الهياكل القانونية والتنظيمية للبنوك ومجموعاتها بما يسمح بسهولة إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية القيم السلوكية كأحد المحاور المهمة لمعايير الحوكمة وبصفة خاصة تحديد المعايير المهنية التي تعزز نزاهة البنك، ومنها وجود سياسات مكتوبة بشأن تعارض المصالح، والأطراف ذات العلاقة، والسرية المصرفية، إضافة إلى مسؤولية مجالس الإدارة في حماية حقوق المساهمين والأطراف من أصحاب المصالح.

ويأمل بنك الكويت المركزي أن تساهم هذه التعليمات في تطوير وترسيخ معايير الحوكمة لدى البنوك الكويتية وتحسين الممارسات في العمل المصرفي لما هو في صالح القطاع المصرفي والاقتصاد الكويتي.

الفصـل الأول

التعريفات

- **حوكمة الشركات:** هي مجموعة من النظم والهياكل التنظيمية والعمليات التي تحقق الانضباط المؤسسي وفقًا للمعايير والمبادئ العالمية وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة وتأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

- **حوكمة البنوك:** الطريقة التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إداراتها والإدارة التنفيذية، والتي تحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف واستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية وكيفية تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات واتخاذ القرارات بما يحقق مبدأ المساءلة ، مع مراعاة حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة التطوير المستمر في نظم قوية لإدارة المخاطر الكلية والوظائف الرقابية لحماية أمن وسلامة عمل البنوك بما يعزز الثقة العامة في النظام المصرفي والمحافظة على الاستقرار المالي .

- **عضو مجلس الإدارة المستقل:** هو العضو الذي لا يكون واقعاً تحت تأثير أي عامل قد يحد من قدرته على النظر في أمور البنك ومناقشتها واتخاذ قرار بشأنها بتجرد وموضوعية لمصلحة البنك، مع مراعاة قواعد وتعليمات الحوكمة، والذي يتوفر فيه الشروط المبينة ضمن المحور الأول/3/ج.

- **عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة البنك (ويعتبر أعضاء مجلس الإدارة المفوضون أعضاء تنفيذيين).

- **الأقارب من الدرجة الأولى:** الأب والأم والزوج والزوجة والأبناء.

- **الأطراف ذات العلاقة:** يؤخذ عند تحديد الأطراف ذات العلاقة ما هو مستخدم في معيار المحاسبة الدولي رقم (24) وما يطرأ عليه من تعديلات.

- **الشركة الأم:** الشركة (الكيان) التي لها منشأة تابعة أو أكثر.

- **مجموعة البنك:** هو البنك الأم وكافة الشركات التابعة له.

- **الشركة التابعة:** وهي المنشأة التي يجري التحكم بها من قبل البنك الأم.

- **المساهم الرئيسي:** الشخص الذي يملك نسبة (5%) أو أكثر من رأسمال البنك بشكل مباشر أو غير مباشر.

- **أصحاب المصالح:** أي شخص أو جهة لديها علاقة مع البنك مثل المودعين، والمساهمين، والعاملين، والدائنين، والعملاء، والموردين، والمجتمع.

- **المكافآت المالية:** يُقصد بالمكافآت المالية لغرض تطبيق هذه التعليمات الرواتب والأجور والبدلات وما في حكمها، والمكافآت الدورية أو السنوية المرتبطة بالأداء والخطط التحفيزية قصيرة أو طويلة الأجل، وأي مزايا عينيّة أخرى بما في ذلك نظم خيار السهم.

- **البنوك (بنك):** البنوك الكويتية التقليدية والإسلامية المسجلة في سجل البنوك لدى بنك الكويت المركزي.

- **مجلس الإدارة:** يقصد بذلك رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك ما لم يرد تحديد بخلاف ذلك.

الفصـل الثانـي

الممارسات السليمة
والالتزام بتطبيق التعليمات

أولاً: الممارسات السليمة لحوكمة البنوك:

على النحو الذي جاء في مقدمة هذه التعليمات، تُعتبر ممارسة الحوكمة الفعّالة من العوامل الأساسية لتعزيز الثقة في النظام المصرفي، وهي ضرورية لحسن سير عمل القطاع المصرفي وأداء الاقتصاد الكلي. وربما يترتب على ضعف معايير الحوكمة التعثر في أعمال البنوك بما قد يُشكل تكاليف عالية على الدولة وعواقب وتداعيات لها آثار واسعة على الاقتصاد، خاصةً في حالة حدوث أزمة نظامية تؤثر سلباً على نظم الدفع والتسويات. وتنطوي الممارسات السليمة لحوكمة البنوك على توزيع السلطات والمسؤوليات، أي الطريقة التي تنظم شؤون عمل البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما في ذلك كيفية:

- وضع استراتيجية البنك وأهدافه.
- تحديد نزعة المخاطر لدى البنك "درجة تحمّل المخاطر "(Risk Appetite/Tolerance).
- القيام بالأعمال اليومية للبنك.
- حماية مصالح المودعين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- ممارسة البنوك لأنشطتها بصورة آمنة وسليمة وبنزاهة، مع الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية.
- إدارة البنك أخذاً بالاعتبار عدم تعريض القطاع المصرفي لأي أزمة نظامية.

وتعتبر معايير الحوكمة السليمة عنصراً أساسياً في العمل الآمن والسليم للبنك، كما وتساهم في تعزيز كفاءة وفاعلية نظام الرقابة، وحماية مصالح المودعين، في حين قد **يواجه البنك مخاطر عالية في حالة عدم تنفيذ معايير الحوكمة بشكل فعّال وبما يترتب على ذلك من**

آثار سلبية على القطاع المصرفي والمالي. وعلى البنوك أن تأخذ بالاعتبار التحديات التي تواجهها في مجال الحوكمة والمتمثلة بهياكل الملكية المعقّدة التي تفتقر إلى الشفافية ولذلك **على البنوك أن تتأكد من أن هياكل الملكية لديها لا تعوق الحوكمة السليمة.** وفي جميع الأحوال، فإن الحوكمة السليمة في البنوك يجب أن تضمن القيام بالعديد من الوظائف الأساسية للبنوك وبشكل مناسب، كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للبنوك أشكالاً مهمة من الرقابة التي تتضمّن ضوابط وتوازنات مناسبة تتمثل بوجود رقابة من مجلس الإدارة، ورقابة من الإدارة التنفيذية، ورقابة مباشرة على أنشطة البنك، وإدارة مستقلة للمخاطر، بالإضافة إلى وظائف التدقيق والتحقق من الالتزام.

ثانياً: التزام البنوك بتطبيق هذه التعليمات:

في إطار الجهود التي يبذلها بنك الكويت المركزي لتعزيز معايير وممارسات الحوكمة في القطاع المصرفي في دولة الكويت، وتحقيقاً لما ترمي إليه حوكمة البنوك من أهداف، فإنه يتعيّن على كل بنك، وفي إطار هذه التعليمات، ما يلي:

أ- إعداد دليل حوكمة محدّث يتم اعتماده من قبل مجلس الإدارة ونشره على الموقع الالكتروني للبنك، على أن يتضمن الدليل القواعد والضوابط الواردة بهذه التعليمات كحد أدنى.

ب- تشكيل لجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة تسمى "لجنة الحوكمة" (Governance Committee)، تضم عضواً مستقلاً واحداً على الأقل، ويجوز أن تكون هذه اللجنة برئاسة رئيس مجلس الإدارة. وتتضمن مهام هذه اللجنة إعداد وتحديث دليل الحوكمة ومتابعة تنفيذ ما يتضمنه الدليل من معايير وضوابط، ورفع تقرير بذلك إلى مجلس الإدارة.

ج- يتعيّن على البنك، وضمن تقريره السنوي، إعداد تقرير (تقرير الحوكمة) حول مدى التزام البنك ببنود دليل الحوكمة مع توضيح تطبيق هذه التعليمات، وكذلك ذكر أسباب

عدم الالتزام بأي بند لم يتم تطبيقه في الحالات المحدّدة التي قد يواجه فيها البنك، عند تطبيق بعض بنود هذه التعليمات، صعوبات عملية، تطبيقاً لمبدأ "التزم أو وضّح".

د- حيث إن هذه التعليمات، مقارنةً بالتعليمات الصادرة في يونيو 2012، قد تناولت مواضيع إضافية بشأن معايير الحوكمة منها ما يتعلق بتضمين مجلس الإدارة أعضاء مستقلين، فإن الأمر يتطلب من البنوك إجراء التعديلات اللازمة في نظمها الأساسية التي تتناسب مع تطبيق التعليمات، وبصفة خاصة فيما يتعلق بزيادة عدد أعضاء المجلس لمواجهة متطلبات تشكيل لجان إضافية، وكذلك ما قد يلزم من قرارات أخرى من قبل الجمعيات العامة فيما يتعلق بتطبيق هذه التعليمات.

هـ- على مراقب الحسابات الخارجي المستقل لكل بنك تضمين التقرير السنوي الذي يقدمه إلى بنك الكويت المركزي حول تقييم أنظمة الرقابة الداخلية جزءاً خاصاً حول مدى التزام البنك بتطبيق هذه التعليمات.

و- تنطبق هذه التعليمات على البنوك الكويتية التقليدية والبنوك الكويتية العاملة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والمسجلة في سجل البنوك لدى بنك الكويت المركزي. وفي إطار تطبيق هذه التعليمات فإنه يتعيّن على البنوك العاملة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية مراعاة أي ضوابط تنظيمية أو رقابية أخرى خاصة بنشاطها كبنوك إسلامية.

ومدرج فيما يلي المحاور الأساسية والتي تمثّل الحدود الدنيا الي يجب على البنوك الالتزام بها :-

الفصـل الثالـث

المحاور الأساسية للتعليمات

المحور الأول
مجلس الإدارة
Board of Directors

1) <u>المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة</u>

يتحمل مجلس الإدارة المسـؤولية الشـاملة عن البنك، بما في ذلك وضـع الأهداف الاستراتيجية للبنك، واستراتيجية المخاطر، ومعايير الحوكمة وكذلك مسؤولية تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة إلى مسؤولية الإشراف على الإدارة التنفيذية. وفي هذا الإطار يتعين على مجلس الإدارة ما يلي:

أ- تحّمل كافة المسـؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسـلامته المالية والتأكد من تلبية متطلبات البنك المركزي وكافة الجهات الرقابية، والحفاظ على مصـالح المسـاهمين، والمودعين، والدائنين، والموظفين، والجهات الأخرى من أصـحاب المصـالح، والتأكد من أن إدارة البنك تتم بشـكل حصـيف وضـمن إطار القوانين والتعليمات النافذة والسـياسـات الداخلية للبنك.

ب- رسـم الأهداف الاسـتراتيجية للبنك بالإضـافة إلى الرقابة على إدارته التنفيذية التي تقع عليها مسـؤولية العمليات اليومية. كما يقوم المجلس بالمصـادقة على أنظمة الضـبط والرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فاعليتها ومدى تقيد البنك بالخطة الاسـتراتيجية والسـياسـات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات الصـادرة، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل سليم.

ج- تطوير مفهوم الثقة العامة في إدارة البنك من خلال الأخذ بالاعتبار أثر المخاطر على مصـــالح المودعين والنظام المالي، ويتضـــمّن ذلك التأكيد على أن دور مجالس إدارات البنوك يجب ألا ينحصـــر في مفهوم الربحية وإنما يأخذ بالاعتبار أيضـــاً أثر المخاطر على مصالح المودعين وأصحاب المصالح وعلى الاستقرار المالي.

د- ترسـيخ مبدأ اسـتقلالية مجلس الإدارة والتأكيد على أهمية التزام كل عضـو من أعضـاء المجلس بالقيام بدوره تجاه البنك وجميع مســـاهميه دون أن يكون واقعاً تحت تأثير أي عامل قد يحد من قدرته على النظر في أمور البنك ومناقشـتها واتخاذ قرار بشـأنها بتجرّد وموضـوعية، وبما يأخذ بالاعتبار حماية حقوق صـغار المسـاهمين. وفي الحالات التي يكون فيها للمسـاهمين المسـيطرين القدرة على تعيين أعضـاء مجلس الإدارة، فإنه يتعين على أعضـــاء المجلس ممارســـة مســـؤولياتهم تجاه البنك بغض النظر عن الجهة التي قامت بتعيينهم.

هـ- ضـــمان مراجعة المعاملات التي تتم مع الأطراف ذات العلاقة والتحقّق من ســـلامة هذه العمليات.

و- التحقق من توافر ســـياســـات مكتوبة لدى البنك تغطي كافة الأنشـــطة المصـــرفية لديه، وتعميمها على كافـــة المستويات الإدارية، ومراجعتها بانتظام للتأكد من شمولها لما يطرأ من تعديلات أو تغييرات على القوانين والتعليمات والظروف الاقتصـــــادية وما يتعلق بالبنك من أمور أخرى.

ز- تحديد أهداف البنك مع توجيه الإدارة التنفيذية لرســـم اســـتراتيجية لتحقيق هذه الأهداف. وتقوم الإدارة التنفيذية بوضع خطط عمل تتماشى مع تلك الاستراتيجيات وذلك من خلال عملية تخطيط تشـمل مسـاهمة جميع دوائر البنك. ويقوم المجلس باعتماد الاسـتراتيجية وخطط العمل والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة مؤشرات الأداء وفقاً لخطط العمل والتحقق من اتخاذ الإجراءات التصويبية حيثما لزم.

ح–الأخذ بالاعتبار أن عملية إعداد الميزانيات التقديرية هي جزء من عملية التخطيط وقياس الأداء قصير الأجل، وعلى البنوك مراعاة أن تغطي خطط العمل لديها أكثر من سنة.

2) <u>الإشراف على الإدارة التنفيذية</u>

يتعين على مجلس الإدارة، في هذا الإطار، ما يلي:

أ– تعيين رئيس للجهاز التنفيذي للبنك يتمتع بالنزاهة والكفاءة الفنية والخبرة المصرفية. كما يتعيّن الحصول على موافقة المجلس عند تعيين نائب لرئيس الجهاز التنفيذي أو تعيين بعض المدراء التنفيذيين مثل المدير المالي ومدير التدقيق الداخلي ورئيس إدارة المخاطر، ومدير إدارة/وحدة الالتزام والتأكد من توافر المؤهلات والخبرات التي تتناسب مع طبيعة وظائفهم.

ب– توفير الإشراف الكافي على الإدارة التنفيذية للتحقّق من قيامها بالدور المنوط بها في إطار تحقيق البنك لأهدافه وأغراضه والتحقّق من تطبيق السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة. ويتعين على المجلس، بصفة خاصة، القيام بما يلي:

1) مراقبة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة التنفيذية للتأكد من أنها تتسق مع الاستراتيجية والسياسات التي أقرّها المجلس وبصفة خاصة ما يتعلق بالمخاطر المسموح بها (نزعة البنك في تحمل المخاطر).

2) عقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة التنفيذية لمناقشة مختلف شؤون عمل البنك.

3) استعراض ومناقشة المعلومات المهمة المقدمة من الإدارة التنفيذية.

4) وضع معايير أداء للإدارة التنفيذية تتناسب مع الأهداف طويلة الأجل ومع استراتيجية البنك وسلامة مركزه المالي، ومراقبة أداء الإدارة في تنفيذ هذه المعايير.

5) التأكد من أن الإدارة التنفيذية لديها التأهيل والخبرات التي تظل دوماً مناسبة لطبيعة عمل البنك وأوجه المخاطر.

ج- التأكد من أن الهيكل التنظيمي للبنك يتسم بالشفافية والوضوح بما يسهل عملية اتخاذ القرار وتحقيق الحوكمة الجيدة وبيان حدود المسؤولية والمساءلة التي تحدد بصورة واضحة المسؤوليات والسلطات الأساسية لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمسؤولين عن الوظائف الإشرافية في البنك.

د- الفصل بين منصبيّ رئيس مجلس الإدارة ورئيس الجهاز التنفيذي، على ألا تربط بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي أي قرابة من الدرجة الأولى أو أي صلة أو علاقة من شأنها أن تؤثر على استقلالية قرارات كل منهما. ويتعيّن أن يكون الفصل في المسؤوليات بموجب تعليمات كتابية معتمدة من المجلس ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة.

هـ- ألا يكون عضو مجلس إدارة البنك عضواً في أي من اللجان التنفيذية الإدارية.

و- أن يراجع مع الإدارة التنفيذية، بصورة منتظمة، السياسات والضوابط ووظائف الرقابة الداخلية (بما في ذلك التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، والالتزام) من أجل تحديد المجالات التي بحاجة إلى تحسين، بالإضافة إلى تحديد ومعالجة المخاطر والقضايا الهامة. ويتعين على المجلس أن يتأكد من أن الوظائف الرقابية مشغولة بالموظفين المؤهلين، ومخصص لهم موارد كافية وأن هؤلاء الموظفين يضطلعون بمسؤولياتهم بشكل مستقل وفعّال.

ز- وضع الخطط المتعلّقة بتجهيز الكوادر الفنية التي سيتم إحلالها فيما يشغر لدى البنك من مناصب للمدراء التنفيذيين وبحيث تتضمن هذه الخطط (خطط الإحلال) بيان المؤهلات والمتطلبات الواجب توافرها لشاغلي هذه الوظائف.

3) <u>تكوين المجلس:</u>

أ- يتعين أن يضم مجلس الإدارة العدد الكافي من الأعضاء، بما في ذلك الأعضاء المستقلين، بما يسمح للبنك بالمناقشة الفعالة لمختلف أوجه أنشطته وأعماله وتشكيل

العـــدد اللازم من اللجـان المنبثـقة عن المجلس في إطـار متطلبات معايير الحوكمة السليمة، وبحيث لا يقل عدد أعضاء المجلس عن أحد عشـــر عضواً، وألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن أربعة أعضاء وبمـا لا يزيـد عن نصـف عـدد أعضاء مجلس الإدارة. واستثناءً من ذلك، يجوز ألا يقل عدد الأعضـاء المستقلين عن عضـوين اثنين بدايةً من تاريخ 2020/6/30 وعن أربعة أعضاء بدايةً من تاريخ 2022/6/30.

ب–يراعي في تشـكيل المجلس التنوع في الخبرات والمهارات المتخصـصـة بما يسـاهم في تعزيز استقلالية اتخاذ القرار.

ج– يتعين أن يتوفر في عضو مجلس الإدارة المستقل منذ بداية ترشحه وطوال فترة عضويته الشروط التالية:

1) ألا تزيد مساهمته ومساهمة أي من أقربائه من الدرجة الأولى مجتمعين، بشكل مباشر أو غير مباشر، عن **1%** من أسهم البنك.
2) ألا يكون، عند الترشـح أو خلال العامين السـابقين من تاريخ الترشـح، لديه علاقة تجارية مؤثرة أو إدارية أو اســتشــارية مع أي من المســاهمين الرئيســيين في البنك أو أي من المجموعات المالكة الذين يشــكل تحالفهم نســبة مســاهمة تجعلهم في عداد المســاهم الرئيسي.
3) ألا يكون، عند الترشـح أو خلال العامين السـابقين من تاريخ الترشـح، قد شـغل عضـوية مجلس إدارة في البنك أو أي منصــب تنفيذي فيه أو ضــمن مجموعة البنك. واســتثناءً، ولمرة واحدة، عند البدء في تطبيق هذه التعليمات، فإنه يجوز ترشــح الأعضــاء الحاليين في البنك أو ضمن مجموعة البنك ممن تنطبق عليهم جميع شروط الاستقلالية الأخرى.
4) ألا تربطه صـــلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضـــاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية في البنك أو مجموعة البنك.

5) ألا يكون عند الترشــح أو خلال العامين الســابقين يعمل لدى البنك أو ضــمن مجموعة البنك، أو لدى أي من المساهمين الرئيسيين في البنك أو المجموعة.
6) ألا يكون لديه أو لدى أقاربه من الدرجة الأولى أي علاقة ائتمانية مع البنك أو مجموعة البنك تزيد عن إجمالي المبلغ المحدد في تعليمات القروض الاستهلاكية والإسكانية، وألا يكون لديهم ودائع أو محافظ مدارة لدى البنك أو مجموعة البنك تزيد في مجموعها عن 100 ألف دينار كويتي أو ما يعادلها من العملات الأخرى.
7) ألا يكون مالكاً لشركة أو مساهماً رئيسياً فيها أو عضواً في مجلس إدارتها أو عضواً تنفيذياً فيها، حاصلةً على ائتمان، أو ضامنةً لائتمان من البنك أو مجموعة البنك تزيد قيمته على نسبة 5% من رأس المال المدفوع.
8) ألا يكون عند الترشح أو خلال العامين السابقين شريكاً في مكتب التدقيق الخارجي للبنك أو عضــواً في فريق التدقيق على مجموعة البنك، وألا تربطه صــلة قرابة من الدرجة الأولى بالشريك المسؤول عن عملية التدقيق الخارجي.
9) ألا يتقاضــى من البنك أي راتب أو مبلغ مالي باســتثناء ما يتلقاه لقاء عضــويته في المجلس أو توزيعات الأرباح التي يتقاضــاها بصــفته مســاهماً أو الفوائد المســتلمة أو المستحقة على ودائعه أو استثماراته من الأنشطة الاعتيادية للبنك.
10) يتعين ألا تزيد فترة عضوية الأعضاء المستقلين عن دورتين.

4) دور رئيس المجلس (الرئيس)

في إطار أهمية دور رئيس مجلس الإدارة من حيث حســن ســير أعمال المجلس والحفاظ على الثقة المتبادلة فيما بين الأعضاء، فإن على رئيس المجلس أن يضطلع بما يلي:

أ- ضمان اتخاذ المجلس للقرارات استناداً لأسس ومعلومات سليمة وواضحة، ويتعيّن عليه تشجيع وتعزيز النقاش الجاد وضمان التعبير عن الآراء ووجهات النظر المختلفة ومناقشتها في إطار عملية صنع القرار.
ب- إقامة علاقة بنّاءة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية للبنك.

ج-خلق ثقافة – خلال اجتماعات المجلس- تشـــجع على النقد البنّاء حول القضـــايا التي يوجد بشـــأنها تباين في وجهات النظر بين الأعضـــاء، مع تشـــجيع عملية المناقشة والتصويت على تلك القضايا.

د- التأكّد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء المجلس والمساهمين وفي الوقت المناسب.

هـ- التأكّد من توفر معايير حوكمة عالية لدى البنك.

5) <u>تنظيم أعمال المجلس:</u>

أ- يتعيّن ألا يقل عدد اجتماعات المجلس عن (6) اجتماعات ســـنوياً، ولا يقل عن اجتماع واحد كل ربع سـنة. وتكون محاضـر الاجتماعات إلزامية وتصـبح جزءاً من سجلات البنك.

ب- يتعيّن على رئيس المجلس، وبالتشـاور مع الإدارة التنفيذية، اقتراح المواضـيع المهمة التي يتم إدراجها على جدول أعمال كل اجتماع، وبحيث تتســـم هذه المواضـــيع بالشمولية.

ج- يتعيّن تزويد أعضـــاء المجلس بالمعلومات الوافية، وقبل مدة كافية من اجتماعات المجلس لتمكينهم من دراستها قبل اتخاذ القرارات المناسبة.

د- يقوم أمين ســـر المجلس/ بتدوين جميع مناقشـــات المجلس واللجان المنبثقة عنه واقتراحات الأعضـــاء ونتائج التصـــويت الذي يتم خلال الاجتماعات، ويراعى أيضـــا تدوين أي تحفظ أو توصية من قبل الأعضاء المستقلين وباقي الأعضاء.

هـ-يتعيّن أن تكون مسؤوليات كل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة محددة كتابياً، وبحيث لا تتعارض هذه المسـؤوليات مع التشـريعات والنظم ذات العلاقة. ويتعين على لجنة الترشـيحات تزويد كل عضـو جديد من أعضـاء المجلس عند انتخابه بالكتيب الذي يوضح حقوق العضو ومسؤولياته وواجباته.

و- يتعيّن على البنك أن يحدد ويوضح – كتابةً- جميع العمليات المصرفية التي تتطلب موافقة المجلس (بما في ذلك على سبيل المثال صلاحية المجلس بمنح القروض التي تزيد عن مبلغ معين، أو صلاحياته بخصوص التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، أو أي عمليات مصرفية أخرى تكون ضمن اختصاصات المجلس).

ح- يجوز لمجلس الإدارة أو أي من اللجان المنبثقة عنه إذا ما اقتضت الحاجة وبعد الحصول على موافقة المجلس، الاستعانة بالخبراء والمستشارين من جهات خارجية للاستفادة من آرائهم عند قيام هؤلاء الأعضاء بالمهام الموكلة إليهم.

ط- يتعيّن على أمين سر المجلس، وبإشراف من رئيس المجلس، التأكد من اتباع الإجراءات المقرّرة من المجلس فيما يتعلق بنقل المعلومات بين أعضاء المجلس ولجانه والإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى تحديد مواعيد اجتماعات المجلس وكتابة محاضر الاجتماع مع توقيعها منه ومن جميع الأعضاء الحاضرين. وعلى المجلس أن يحدد مهام أمين سر المجلس بشكل رسمي وكتابي وبما يتماشى ومستوى المسؤوليات المشار إليها أعلاه. هذا وإن أي قرار يتعلق بتعيين أو تنحية أمين السر يجب أن يتّخذ من قبل المجلس.

ظ- يتعيّن على مجلس الإدارة تقييم أداء الرئيس التنفيذي سنوياً.

س- يتعيّن على المجلس إجراء مراجعة سنوية دورية لممارسات الحوكمة للتحقق من مدى فاعليتها وإدخال ما يلزم من تحسينات بشأنها.

6) مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا ويظلوا مؤهلين باستمرار من خلال حصولهم على التدريب والخبرة اللازمة لمهام مناصبهم. ويتعيّن أن يتوافر لدى هؤلاء الأعضاء الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة، وأن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والموضوعية حول شؤون البنك. وفي هذا الشأن:

أ- يتعّين على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك الخبرة المناسبة والنزاهة والقدرات الشخصية مع الالتزام بالممارسات المهنية السليمة والعمل على صقل خبراتهم بالتدريب الملائم.

ب- يتعيّن أن يمتلك مجلس الإدارة بصفة جماعية (Collectively) قدراً كافياً من المعرفة والخبرة ذات الصلة بالأنشطة المالية المهمة في مجالات التمويل، أو المحاسبة، أو الإقراض والعمليات المصرفية، وذلك بالإضافة إلى المعرفة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وضوابط الرقابة الداخلية وأنظمة وتعليمات البنك. ويتعيّن على المجلس وبصفة جماعية أيضا أن يكون لديه معرفة مناسبة بالتطورات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية والبيئة التنظيمية والرقابية.

ج- وينطبق المبدأ المذكور على عضو مجلس الإدارة بصفته عضواً في المجلس وبوصفه عضواً في أي لجنة من اللجان التابعة لمجلس الإدارة.

د- يتعيّن على أعضاء المجلس أن يكونوا على اطلاع دائم بالتطورات داخل كل من البنك والقطاعات المصرفية المحلية والدولية. وعلى البنك تزويد الأعضاء بملخص مناسب عن أعمال البنك عند التعيين، وخلال فترة العضوية أو عند الطلب.

7) <u>التدريب:</u>

أ- يتعيّن على أعضاء مجلس الإدارة، وبصورة منتظمة، تنمية مهاراتهم وخبراتهم وبصفة خاصة في موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر وفي ضوء تطورات الرؤية المستقبلية للمخاطر التي يواجهها البنك في بيئة عمل ديناميكية التطور.

ب- تتطلب معايير الحوكمة الدولية السليمة من أعضاء مجلس الإدارة تعميق معرفتهم ومهاراتهم من خلال الحصول على البرامج التدريبية المخصصة لذلك، بالإضافة إلى المشاركة في المؤتمرات والحلقات النقاشية في مجال العمل المصرفي والمالي.

المحور الثاني
القيم السلوكية وتعارض المصالح وهيكل المجموعة

أولاً: القواعد والقيم السلوكية

يتعيّن على مجلس الإدارة تحديد الممارسات السليمة للحوكمة لما يقوم به من أعمال وأن يضمن وجود الوسائل التي تؤكد اتباع تلك الممارسات مع مراجعتها بانتظام بهدف تحسينها. وعلى المجلس أن يجسد بممارساته معايير الحوكمة السليمة وبما يساعده في القيام بواجباته بكفاءة وبما ينقل صورة واضحة حول تطلعات البنك وأهدافه. وفي هذا الإطار:

أ- يعتبر وجود معايير وحوافز مناسبة للسلوك المهني لدى البنك الركيزة الأساسية للحوكمة. وفي هذا الصدد، يتعيّن على مجلس الإدارة أن يأخذ زمام المبادرة في تحديد المعايير المهنية والقيم المؤسسية التي تعزز النزاهة للبنك ولمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين الآخرين.

ب- على المجلس أن يتأكد من أن البنك يتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعماله، وذلك من خلال وضع سياسات وميثاق للسلوك المهني وأخلاقيات العمل تتضمن تعريفاً لتعارض المصالح والصفقات التي يقوم بها موظفو البنك لمصلحتهم الشخصية بناءً على معلومات داخلية عن البنك يتم الحصول/الاطلاع عليها نتيجة الصلاحيات المعطاة لهم. ويتعيّن تعميم هذه السياسات وهذا الميثاق على كافة موظفي البنك وأعضاء المجلس والحصول على توقيعهم بالالتزام بما جاء بها. هذا ويتعيّن أن تتضمن هذه السياسات ما يلي:

1- القواعد والإجراءات التي تنظم العمليات مع الأطراف ذات العلاقة.

2- أن تتضمن تلك القواعد ما يؤكد أن منح الائتمان لأعضاء المجلس والأطراف ذات العلاقة يتم بذات الشروط التي يطبقها البنك مع العملاء الآخرين دون

وجود أي شروط تفضيلية، وبما يتفق مع أي تعليمات صادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.

3- عدم مشاركة عضو مجلس الإدارة في حضور مناقشة أي من بنود جدول الأعمال الخاصة بذلك العضو بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال الاجتماع الذي يتم فيه مناقشة تلك البنود وما يتعلق بها من تعامل أو تعاقد أو التصويت عليها.

4- يتعيّن أن تتضمن هذه القواعد أنظمة ضبط واضحة تمنع أعضاء المجلس والموظفين من استغلال المعلومات الداخلية في البنك لمصلحتهم الشخصية.

5- يتعيّن على البنك التحقّق من كفاية أنظمة الرقابة الداخلية المتعلقة بعمليات الأطراف ذات العلاقة ومن أن جميع العمليات قد تمت وفقاً للسياسة المعتمدة في هذا الشأن.

6- يتعين على كل بنك وضع الآلية المناسبة للتعامل مع شكاوى العملاء بناءً على التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.

7- يتعيّن على البنك نشر هذه السياسات على موقعه الإلكتروني، وتحديد مدى الالتزام بتلك السياسات ضمن تقرير الحوكمة الصادر في التقرير السنوي للبنك.

ثانياً: تعارض المصالح:

أ- يتعين على مجلس الإدارة أن يكون لديه سياسات مكتوبة بشأن تعارض المصالح وذلك من حيث تعريفها واستقلالية تنفيذها والإفصاح عنها، سواء كان هذا التعارض فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والبنك أو فيما بين الإدارة التنفيذية والبنك.

ب- يتعيّن أن تغطي هذه السياسات كل ما يتعلق بموضوع تعارض المصالح واحتمالاته، بما في ذلك، على سبيل المثال، ما يلي: -

1- تجنب عضو مجلس الإدارة الأنشطة المحتمل أن تؤدي إلى تعارض المصالح.

2- أخذ موافقة مجلس الإدارة على أي نشاط يقوم به أحد أعضاء المجلس قد يترتب عليه تعارض في المصالح، والتحقق من أن هذا النشاط لا ينطوي على مثل هذا التعارض.

3- إفصاح العضو عن أي أمر قد يؤدي أو أدى بالفعل إلى تعارض في المصالح.

4- ينبغي على العضو الامتناع عن التصويت على أي مسألة قد تنطوي على تعارض مصالح مع العضو أو قد يكون لها تأثير على موضوعية التصويت.

5- أن تكون جميع المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة على أسس متساوية وبيان الطريقة التي سيتعامل بها المجلس في حالة عدم الالتزام بهذه السياسة.

6- يتعين أن تتضمن سياسة تعارض المصالح أمثلة للحالات التي ينشأ فيها التعارض بالنسبة لعضو مجلس الإدارة.

ثالثاً: الأطراف ذات العلاقة:

أ- يتعيّن على البنك أن يكون لديه سياسات مكتوبة فيما يتعلق بالأطراف ذات العلاقة، بحيث تتضمن هذه السياسات القواعد والإجراءات التي تنظم العمليات مع هذه الأطراف سواء كان ذلك بين البنك وموظفيه أو بين البنك وأعضاء مجلس إدارته أو شركاتهم، أو الأطراف ذات العلاقة بهم، بما في ذلك عمليات الإقراض والمتاجرة المشتركة مع البنك.

ب- يتعيّن على البنك الاحتفاظ بسجلات لمعاملات الأطراف ذات العلاقة وإخضاع هذه المعاملات لمستوى تدقيق مناسب.

ج- يتعين على كل بنك تحديد الأطراف ذات العلاقة الخاصة به بناءً على تعريف هذه الأطراف وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، وعلى البنوك الاحتفاظ بقوائم بهذه الأطراف ومراقبة المعاملات مع أي منها أو مع أطراف جديدة.

د- يتم الإفصاح عن معاملات الأطراف ذات العلاقة وفقاً لما تنص عليه معايير الإفصاح الدولية في هذا الشأن، وأي جهات رقابية أو تنظيمية محلية أخرى.

رابعاً: السرية المصرفية

تعتبر السرّية المصرفية من أهم المبادئ التي يقوم عليها العمل المصرفي نظراً لما تعطيه من ثقة وطمأنينة لجميع المتعاملين مع البنوك من مودعين أو مقترضين أو مستثمرين وغيرهم بشأن المحافظة على سرية أعمالهم وسرية ما لديهم من معلومات وبيانات تتعلق بثرواتهم. ولذلك فإن السرية المصرفية تشكل أحد الركائز المهمة لبيئة تشريعية محفزة للادخار والاستثمار وجذب رؤوس الأموال الخارجية، كما أنها تعتبر أيضاً من مقومات بيئة تشغيلية مناسبة لتوطين المدخرات وتحفيز الاستثمار. هذا وإن عدم المحافظة على السرية المصرفية سيؤدي إلى اهتزاز الثقة بالبنوك التي لا تحترم هذه السرّية، وربما يتسع هذا النطاق ليشمل القطاع المصرفي كله وما قد يترتب على ذلك من تداعيات لها آثار سلبية على الاستقرار المالي.

وفي هذا الإطار، فإنه يتعيّن أن يكون لدى البنك سياسات مكتوبة بشأن المحافظة على سرية العمل المصرفي. ويجب أن تؤكد هذه السياسات على ما يلي:

1- ضرورة التزام أعضاء مجلس الإدارة وجميع العاملين في البنك بالمحافظة على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالبنك وبعملائه، والبيانات والمعلومات الخاصة بعملاء البنوك الأخرى، التي قد تكون وصلت إلى الموظفين العاملين بحكم عملهم.

2- عدم الإفصاح عن أي من البيانات أو المعلومات التي تخص البنك وعملاءه إلاّ من قبل الأشخاص المخولين بذلك، وفي ضوء ما تسمح به القوانين والتعليمات والسياسات الداخلية للبنك.

3- المحافظة على أمن البيانات الخاصة بالبنك وعملائه ووضع الضوابط الرقابية لمنع الوصول إليها إلا من قبل المفوّضين بذلك. ويعتبر مجلس الإدارة في البنك مسؤولاً عن وضع النظم الرقابية لحصر الوصول إلى تلك البيانات والمعلومات بالأشخاص

المخولين، والتحقّق من أن النظم الرقابية لدى البنك تمنع تسرّب أية معلومات مصرفية تمس وتخدش السرية المصرفية.

4- ضرورة إدراك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في البنك لمسؤوليتهم بشأن تطوير الوعي الأمني في البنك وبما يعزّز السرية المصرفية والمحافظة عليها.

5- يجب أن تؤكّد هذه السياسات على أهمية عدم استخدام أي معلومات عن أوضاع البنك متوافرة لدى عضو مجلس الإدارة أو أي من العاملين في البنك من أجل تحقيق مصالح ذاتية أو مصالح لأطراف أخرى ذات صلة.

6- يتعيّن أن تتضمن تلك السياسات التأكيد على مراقبة تنفيذها من قبل التدقيق الداخلي في البنك.

7- يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التأكد من المحافظة على السرية المصرفية من قبل مزودي الخدمات للبنك، في حال اطلاعهم على مواضيع أو بيانات تتصف بالسرية المصرفية.

خامساً: هياكل المجموعة ومجلس إدارة البنك الأم

في حالة هيكل المجموعة، يُعتبر مجلس إدارة البنك الأم المسؤول كلياً عن وجود معايير حوكمة كافية للمجموعة، وعليه التأكد من وجود سياسات وآليات حوكمة مناسبة لهيكل ونشاط ومخاطر المجموعة وكياناتها. وفي هذا الإطار:

أ- يتعين على مجلس إدارة البنك الأم أن يكون على بيّنة من المخاطر المادية والقضايا التي قد تؤثر على كل من البنك والشركات التابعة له. ولذلك يجب ممارسة رقابة كافية على الشركات التابعة، مع احترام الاستقلالية القانونية لمسؤوليات الحوكمة بالنسبة لأعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة.

ب- تتطلب مسؤوليات الحوكمة السليمة من مجلس إدارة البنك الأم:

1- إنشاء هيكل الحوكمة الذي يسهم في الرقابة الفعالة على الشركات التابعة والتي تأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم وتعقيد المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المجموعة وشركاتها التابعة.

2- تقييم هيكل الحوكمة بصورة دورية للتأكد من ملاءمته لحالات النمو وزيادة التعقيد والتوسع الجغرافي.

3- الموافقة على سياسة حوكمة على مستوى المجموعة للشركات التابعة، والتي يجب أن تتضمّن الالتزام بجميع متطلبات الحوكمة.

4- فهم أدوار وعلاقات البنوك التابعة فيما بينها، وفيما بينها وبين الشركة الأم.

5- التأكد من قدرة الشركة التابعة على استيفاء متطلبات معايير الحوكمة للمجموعة ومعايير الحوكمة الصادرة عن السلطات الرقابية المحلية.

6- وجود الوسائل والأدوات المناسبة للتأكد من التزام كل شركة تابعة بجميع متطلبات الحوكمة المعمول بها.

سادساً: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

يتعين على المجلس تشكيل لجان منبثقة عنه بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على العمليات المهمة في البنك، ويجب أن يتوفر لكل لجنة ميثاق داخلي – يتم مراجعته بشكل دوري– يبين مهامها ونطاق عملها والإنجازات المتوقعة من أعضائها وما يتعلق بإعداد التقارير ورفعها إلى مجلس الإدارة. وتقوم هذه اللجان برفع تقارير دورية إلى المجلس في ضوء طبيعة مهام كل لجنة. **علماً بأن وجود هذه اللجان لا يعفي المجلس من تحمل المسؤولية المباشرة لجميع الأمور المتعلقة بالبنك. ويتعيّن على مجلس الإدارة في هذا الشأن ما يلي: -**

أ- اعتماد مبدأ الشفافية عند تعيين أعضاء لجان المجلس، ويتم الإفصاح عن أسماء الأعضاء في هذه اللجان وملخص عن مهامها ومسؤولياتها ضمن التقرير السنوي للبنك.

ب- تعيين عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين في اللجان المعنية بمهام قد ينتج عنها حالات تعارض في المصالح.

ج- متابعة رئيس المجلس لأعمال اللجان بشكل مستمر للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها، والحصول على تقرير متابعة بشكل ربع سنوي على الأقل.

بالإضافة إلى لجنة الحوكمة، تتضمن هذه التعليمات تشكيل أربع لجان رئيسية منبثقة عن مجلس الإدارة، وهي لجنة الترشيحات (Nomination Committee)، ولجنة المخاطر (Risk Committee)، ولجنة التدقيق (Audit Committee)، ولجنة المكافآت (Remuneration Committee). ولا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أي لجنة من هذه اللجان الأربع. ونشير فيما يلي إلى تشكيل ومهام لجنة الترشيحات، أما اللجان الثلاث الأخرى فقد تم الإشارة إلى تشكيلها ومهامها ضمن المحاور الخاصة بها من هذه التعليمات.

لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

تُشكَل من بين أعضاء مجلس الإدارة لجنة تُسمى "لجنة الترشيحات"، تضم على الأقل ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين، على أن تكون اللجنة برئاسة أحد الأعضاء المستقلين، وتشمل مهام لجنة الترشيحات ما يلي: -

أ- رفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن الترشيح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة والتعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي بشأن ضوابط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة، ويشمل ذلك التحقق من المتطلبات اللازمة لضمان استقلالية العضو المستقل.

ب- إجراء مراجعة سنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة، وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس، مع إجراء مراجعة سنوية

لهيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها بما يتفق مع مصلحة البنك.

ج- إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس ككل وأداء كل عضو على حدة. ويشمل هذا التقييم ما يتوافر لدى الأعضاء من خبرة ومعرفة، وتقييم صلاحياتهم وسلطاتهم وما يتوافر لديهم من صفات قيادية.

د- توفير معلومات وملخصات حول خلفية بعض المواضيع الهامة عن البنك ورفع التقارير والمعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى التأكّد من أن أعضاء المجلس على اطلاع مستمر حول أحدث المواضيع ذات العلاقة بالعمل المصرفي. وتحقيقاً لذلك يتعين على مجلس الإدارة وضع نظام لتشجيع أعضاء مجلس إدارته على حضور الندوات والمناسبات التي تتيح لهم فرصة اللقاء مع المؤسسات والشركات المحلية والعالمية بهدف تنمية المهارات في مجال العمل المصرفي والمالي.

هـ- يجوز دمج " لجنة الترشيحات " و " لجنة المكافآت " في لجنة واحدة تُسمى " لجنة الترشيحات والمكافآت ".

المحور الثالث
الإدارة التنفيذية العليا

يتعيّن على الإدارة التنفيذية العليا، وبإشراف مجلس الإدارة، التأكد من أن أنشطة البنك تتّسق مع استراتيجية النشاط، ونزعة المخاطر، والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.

أ- تتألف الإدارة التنفيذية العليا من مجموعة الأشخاص المعينين من قبل مجلس الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتهم في إدارة عمليات البنك، وهم رئيس الجهاز التنفيذي ونوابه ومساعدوه. ويتعيّن على هؤلاء الأفراد امتلاك التأهيل العلمي والخبرة اللازمة والكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال البنك، وأن يكون لديهم رقابة ملائمة على الأفراد الرئيسيين في هذه المجالات، وتعتبر الإدارة التنفيذية مساءلة عن إشرافها على إدارة البنك.

ب- يتعيّن على الإدارة التنفيذية أن تساهم بشكل أساسي في الحوكمة السليمة للبنك من خلال السلوك الشخصي (على سبيل المثال من خلال المساعدة في وضع أسلوب المبادرة وذلك جنبا إلى جنب مع مجلس الإدارة) عن طريق توفير الرقابة الكافية على الأنشطة التي يقومون بإدارتها، وضمان أن أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية عمل البنك، ونزعة المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل مجلس إدارة البنك.

ج- إن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تفويض الواجبات للموظفين وإنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية. ويجب أن تظل الإدارة التنفيذية مدركة لالتزامها في الإشراف على ممارسة هذا التفويض والمسؤولية عن أداء البنك أمام مجلس الإدارة.

د- يجب على الإدارة التنفيذية أن تقوم (بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة) بوضع النظم الملائمة لإدارة المخاطر (سواء المالية أو غير المالية) التي يتعرض لها البنك، ووضع نظم رقابة داخلية فعالة، والعمل على تنفيذ أنشطة البنك بصورة منسجمة مع استراتيجية أعماله والمخاطر المسموح بها والسياسات التي أقرها مجلس الإدارة، والمساهمة في وضع المقترحات المتعلقة باستراتيجية عمل البنك وميزانيته السنوية.

هـ- تعتبر الإدارة التنفيذية مسؤولة عن الإشراف والرقابة على أعمال البنك وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتحقّق من وظيفة الالتزام ومراقبة المخاطر، واستقلالية الوظائف والفصل في المهام.

و- ويتعيّن على الإدارة التنفيذية، وكل شهرين على الأقل، تزويد مجلس الإدارة بتقارير مالية وإدارية تتسم بالشفافية والموضوعية. ويعتمد مجلس الإدارة على ما يتوافر لدى الإدارة التنفيذية من خبرات في تنفيذ القرارات الصادرة عن المجلس دون أي تدخل في اختصاصاتها. وفي حالة مشاركة أي عضو مجلس إدارة في تنفيذ قرارات صادرة عن المجلس فإن هذه المشاركة يجب أن تتم بناءً على تفويض صادر عن مجلس الإدارة مع إطلاع المجلس على ما تم اتخاذه بهذا الشأن.

ز- على الإدارة التنفيذية ممارسة النشاط وفقاً لمعايير السلوك المهني.

ح- كما يقع على عاتق الإدارة التنفيذية إعداد القوائم المالية وفقاً للمعايير الدولية والمعايير المعتمدة الأخرى بما في ذلك التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.

المحور الرابع
إدارة المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية
Risk Management and Internal Controls

يتعين أن يكون لدى البنك نظم رقابة داخلية فعّالة ونظم لإدارة المخاطر، مع توافر عنصر الاستقلالية لهذه الوظائف، بالإضافة إلى رئيس لإدارة المخاطر يتمتع بالاستقلالية، مع حق الوصول إلى رئيس مجلس الإدارة ورئيس لجنة المخاطر بكل سهولة وبدون حواجز.

أولاً: أنظمة الرقابة الداخلية

أ- على مجلس الإدارة اعتماد هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة البنك ونشاطاته وبما يكفل الضوابط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة من خلال تعريف الأهداف المحدّدة لكل وحدة إدارية ، وتحديد مهامها ومسؤولياتها ، وتحديد الصلاحيات وخطوط الاتصال للإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية وبما يحقّق الرقابة الثنائية ومبدأ الفصل في المسؤوليات لتجنب تعارض المهام ومخاطر التشغيل، مع وجود أدلة وسياسات وإجراءات عمل لتنفيذ العمليات ومراقبتها وتوصيف وظيفي لمختلف الوظائف وتحديد مؤهلات وخبرات شاغليها.

ب- على مجلس الإدارة أن يتأكد بصفة دورية (مرة على الأقل سنوياً) من كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية اللازمة لحماية ممتلكات البنك وأصوله وصحة بياناته المالية وكفاءة عملياته بجوانبها الإدارية والمالية والمحاسبية والتأكد من الالتزام بمختلف هذه الضوابط الرقابية، وكذلك التأكد من أن هذه الضوابط توفر للبنك الحماية اللازمة من أي تدخّل غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.

ج- على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن جهاز التدقيق الداخلي يتمتّع بالاستقلالية والأهلية، ومن أن نطاق وإجراءات ودورية التدقيق تتناسب مع درجات المخاطر التي تتعرّض لها أنشطة البنك المختلفة، ويجب أن يتم تعيين رئيس وجهاز التدقيق الداخلي وتحديد امتيازاتهم من قبل مجلس الإدارة تأكيداً لمبدأ استقلالية وأهلية التدقيق.

د- إن تعزيز فاعلية أداء مجلس الإدارة تتطلّب من المجلس الاستفادة من ملاحظات التدقيق الداخلي والخارجي وتقارير تقييم ضـــوابط الرقابة الداخلية. وعلى المجلس أن ينظر إلى التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كأدوات رقابة مهمة، والاســـتفادة من تقارير التدقيق بصفتها مراجعة مستقلة للمعلومات المرفوعة من الإدارة التنفيذية إلى المجلس.

هـ- يتعيّن على البنك مراعاة عدم إســناد الأعمال الخاصـــة بتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية والأعمال الفنية والاستشارية الأخرى إلى مكاتب تدقيق حسابات البنك، مع عدم إسـناد الأعمال الفنية والاسـتشـارية الأخرى ذات الصـبغة المحاسـبية (تقييم سـجلات محاسـبية، إعطاء مشـورة حول معالجات محاسـبية ...) إلى الشـركات المرتبطة ارتباطاً اقتصـادياً أو قانونياً بهذه المكاتب، سـواء كان هذا الارتباط عن طريق الملكية المشـتركة أو الإدارة المشتركة.

و- يتعيّن على المجلس تضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية يبيّن مســؤولية الإدارة التنفيذية عن وضـــع تلك الأنظمة، وإطار العمل الذي قامت الإدارة التنفيذية باسـتخدامه لتقييم فعالية أنظمة الضـبط والرقابة الداخلية، مع تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية هذه الأنظمة كما هو بتاريخ البيانات المالية التي يتضـــمنها التقرير الســنوي للبنك. كما يتعيّن أيضــاً الإفصــاح عن أي موطن ضــعف جوهري في أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

ز- يتعيّن تضـــمين التقرير الســـنوي للبنك تقرير المدقق الخارجي الذي يبيّن رأيه في تقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

ح- يتعيّن على البنك وضـــع إجراءات تمكّن الموظفين من الاتصـــال برئيس مجلس الإدارة لنقل ما لديهم من مخاوف بخصـوص احتمالية حدوث مخالفات، وبشـكل يسـمح بأن يتم التحقيق باســـتقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها. ويجب أن تتضـــمن هذه الإجراءات التأكيد على توفير البنك للحماية اللازمة لهؤلاء الموظفين بما يعطيهم الطمأنينة الكافية

لعدم تعرضـــهم لأي تهديد أو جزاءات حتى في حالة عدم ثبوت ما يؤكد هذه المخاوف. ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل التدقيق الداخلي في البنك.

ثانياً: إطار حوكمة المخاطر

يتعيّن على البنك تعريف وتحديد المخاطر والرقابة عليها على مستوى كل وحدة وعلى مستوى البنك ككل، كما يتعيّن أن تكون إدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية متماشية مع التغيرات في أوجه المخاطر لدى البنك. وتشمل إدارة المخاطر، بصفة عامة، تحديد المخاطر الأساسية في البنك وتقييمها، وقياس انكشاف البنك على تلك المخاطر، ومراقبة هذا الانكشاف في إطار نزعة المخاطر لدى البنك، وتحديد الاحتياجات الرأسمالية على أساس مستمر، ومراقبة وتقييم القرارات المتعلقة بقبول أنواع معينة من المخاطر. ويجب أن يتضمن إطار حوكمة المخاطر (Risk Governance Framework) مسؤوليات تنظيمية معرّفة بشكل جيد بالنسبة لإدارة المخاطر والتي يشار إليها عادة بخطوط الدفاع الثلاث، وهي:

- **خط الدفاع الأول:** والذي يتمثل في وحدة الأعمال (Business Line) والتي تنطوي وظائفها ونشاطها على احتمالية خلق مخاطر للبنك، وبالتالي مسؤولية هذه المجموعات في تقييم وإدارة هذه المخاطر.
- **خط الدفاع الثاني:** والذي يشمل وظيفتي إدارة المخاطر والالتزام (Risk Management Team and Compliance Functions) وبحيث تكون إدارة المخاطر مستقلة تعزز وتكمل وظيفة خط الدفاع الأول من خلال مراقبة ورفع التقارير للإدارة والإشراف على أوجه مخاطر البنك وتقييمها بشكل مستقل عن خط الدفاع الأول. ويتضمن خط الدفاع الثاني أيضاً وظيفة الالتزام والتي تشمل مراقبة الالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية وقواعد الحوكمة، وهذه الوظائف مستقلة عن خط الدفاع الأول.
- **خط الدفاع الثالث:** والذي يتمثل في وظيفة التدقيق الداخلي (Internal Audit Function) وهي وظيفة مستقلة عن خطي الدفاع الأول والثاني.

وفي هذا الإطار:

1- يتعيّن على البنك وضع وتطوير أنظمة وإجراءات قوية وشاملة لإدارة المخاطر بحيث تكون قادرة على التعرّف على طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرّض لها البنك، مع نشر ثقافة حوكمة المخاطر داخل البنك.

2- على البنك مراعاة ما قد يواجهه من مخاطر نتيجة إدخال منتجات جديدة أو نتيجة التغير في حجم النشاط أو نتيجة التغيرات في البيئة التشغيلية أو نوعية المحفظة أو البيئة الاقتصادية مع أخذ هذه المتغيرات بالاعتبار عند قياس المخاطر. وعلى البنك اعتماد المقاييس النوعية بالإضافة إلى المقاييس الكمية لدى قياس هذه المخاطر.

3- يتعيّن على البنك تعيين رئيس لإدارة المخاطر يتمتّع بمؤهلات وخبرات مناسبة لطبيعة هذه الوظيفة ومهامها. ويجب أن يكون هذا الرئيس مفوضاً بالاتصال المباشر مع رئيس مجلس الإدارة ومع رئيس لجنة المخاطر المنبثقة عن المجلس ورفع تقاريره لهما. وفي هذا الإطار:

أ- يتعيّن أن يكون رئيس إدارة المخاطر مستقلاً وأن لا يناط به أي مسؤولية مالية.

ب- على رئيس إدارة المخاطر عقد اجتماعات مع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وأعضاء لجنة المخاطر وذلك بدون حضور الإدارة التنفيذية.

ج- يتعيّن أن يكون لرئيس إدارة المخاطر القدرة على التأثير في قرارات البنك المتعلقة بالانكشاف على المخاطر، ويتطلب ذلك إعطاء صلاحية لرئيس المخاطر في مناقشة الإدارة التنفيذية لاستجلاء رأيها بشأن تلك القرارات.

4- لا يجوز عزل أو إبعاد رئيس إدارة المخاطر من منصبه لأي سبب من الأسباب دون الحصول على موافقة مسبقة من مجلس الإدارة. وعلى البنك مناقشة هذه الأسباب مع بنك الكويت المركزي قبل عزله.

5- تعتبر إدارة المخاطر مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية المخاطر وتطوير منهجيات لتحديد، وقياس، ومراقبة، وتخفيف المخاطر وإعداد التقارير حول انكشافات البنك

على المخاطر. ويتعيّن في هذا الشـــأن مراعاة التداخل فيما بين مختلف أنواع المخاطر، مثل التداخل فيما بين مخاطر الســـوق ومخاطر الائتمان، وبين مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل.

6- يتعيّن على مجلس الإدارة التأكد من إجراء اختبارات الضـــغط دورياً لقياس قدرة البنك على تحمل الصـــدمات والمخاطر المرتفعة وعلى أن يكون للمجلس دور رئيســـي في اعتماد الفرضـيات والسـيناريوهات المسـتخدمة ومناقشـة نتائج هذه الاختبارات واعتماد الإجراءات الواجب اتخاذها بناءً على هذه النتائج.

7- يتعيّن أن تكون وظيفة إدارة المخاطر مستقلة بدرجة كافية عن الأقسام والوحدات التي تقوم إدارة المخاطر بمراجعة إنكشـــافاتها، ومع الأخذ بالاعتبار أن هذه الاســـتقلالية تســـمح لمدراء المخاطر بالوصـــول إلى الأنشـــطة المحلية والخارجية التي تتطلّب الحصول على فهم لها أو طلب بيانات معينة بشأنها لإمكانية تقييم إنكشافاتها بشكل صحيح.

8- يتعيّن إعطاء وظيفة إدارة المخاطر صـــلاحية الوصـــول إلى جميع خطوط النشـــاط المصـرفي التي تنطوي على احتمال توليد مخاطر عالية للبنك، وذلك بالإضـافة إلى صلاحية رفع التقارير مباشرة إلى كل من رئيس لجنة إدارة المخاطر والإدارة التنفيذية، وبحيث تتضـمن هذه التقارير معلومات حول منظومة المخاطر (Risk Profile) لجميع أنشـطة البنك مقارنة مع وثيقة نزعة المخاطر (Risk Appetite) ومعالجة أي انحراف سلبي.

9- يتعيّن تخصـــيص موارد كافية لإدارة المخاطر بما في ذلك تزويدها بالأشـــخاص المؤهلين.

10- بغض النظر عن المسـؤوليات التي تقع على عاتق إدارة المخاطر فيما يتعلق بأداء مهامها، **إلاّ أن المسؤولية النهائية يتحمّلها مجلس الإدارة.**

11- يتعيّن أن يتضـــمّن التقرير الســـنوي للبنك معلومات كافية حول إدارة المخاطر من حيث هيكلها، واســـتقلاليتها، وطبيعة عملياتها، وما طرأ من تطورات عليها خلال العام.

مخاطر نظم أمن المعلومات والأمن السيبراني (Cybersecurity Risks) :

في إطار حوكمة المخاطر الكلية للبنك، بما في ذلك حوكمة نظم أمن المعلومات وما يتعلق بها من صلاحيات لاستخدام نظم التطبيقات المختلفة، فإنه وفي ضوء الأهمية المتزايدة لأمن المعلومات في العمل المصـــرفي والمالي وفي ظل التحديات المترتبة على المخاطر الناتجة عن التطور المتســارع للتقنيات الحديثة المســتخدمة في مجال العمل المصــرفي، فإنه يتعين على مجالس إدارة البنوك تعميق الوعي في مجال أمن المعلومات، وأن تركز جهودها في اختيار النظم التي من شأنها تعزيز نظم حماية أمن المعلومات في مواجهة مخاطر الاختراق عبر الانترنت (مخاطر أمن المعلومات والأمن السيبراني) ، وفي هذا الشأن :

- يتعين على مجلس الإدارة اعتماد الاستراتيجيات والسياسات والضوابط الخاصة بنظم أمن المعلومات والأمن السيبراني.
- يتعين على مجلس الإدارة أن يمتلك قدراً كافياً من المعرفة والخبرة المتعلقة بمخاطر أمن المعلومات والأمن السيبراني.
- على مجلس الإدارة التأكيد على أهمية قيام الإدارة التنفيذية بإعداد تقارير متابعة لمخاطر أمن المعلومات والأحداث الســـيبرانية وأن الإدارة التنفيذية مطلعة على أحدث التطورات المتعلقة بمواجهة هذه المخاطر.
- على مجلس الإدارة مناقشـــة نزعة المخاطر الخاصـــة بأمن المعلومات والأمن الســـيبراني لدى البنك بشـكل منتظم خلال اجتماعات المجلس ومراجعة مسـتوياتها واتجاهاتها بشـكل مستمر.
- يجب على البنك أن ينشـــئ وظيفة لأمن المعلومات، معتمدة من مجلس الإدارة، وتكون مسـتقلة عن عمليات تكنولوجيا المعلومات، يرأسـها متخصـص في أمن المعلومات ولديه المهارات والمعرفة والكفاءة اللازمة، يكون مسؤولاً عن وضع السياسات والمعايير الخاصة بتنفيذ وتشـغيل ومراقبة ضـوابط الأمن السـيبراني بما يتماشـى مع اسـتراتيجية البنك ونزعة

المخاطر، والتأكد من الحصـــول على الموافقات اللازمة على أي اســـتثناء من تلك السـياسـات مع مراعاة التعليمات الرقابية المعمول بها ونزعة المخاطر لدى البنك. ويقوم برفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول قدرة البنك على إدارة مخاطر أمن المعلومات والأمن السيبراني ومتابعة تنفيذ الأهداف الخاصة بها من خلال لجنة إدارة المخاطر.

- يتعين على موظفي أمن المعلومـات توفير الوعي اللازم بمخـاطر الأمن السـيبراني، والتدريبات الفعالة لجميع الموظفين وموردي الطرف الثالث (Third Party Vendors)، كلما تطلب الأمر.
- يتعين على البنك الاسـتعانة بجهة خارجية متخصـصـة ومسـتقلة للقيام بتقييم واختبار قدرة البنك على مواجهة وإدارة مخاطر أمن المعلومات والأمن السـيبراني في ضـوء أحدث الممارسات العالمية وذلك بصفة سنوية، وكلما تطلب الأمر.
- يتعين إضـافة نظم إدارة مخاطر أمن المعلومات والأمن السـيبراني للتقييم السـنوي الداخلي لنظم الرقابة الداخلية (Internal Control Review (ICR.

لجنة إدارة المخاطر (Risk Committee):

أ- تُشكّل من بين أعضـاء مجلس الإدارة لجنة تُسـمى "لجنة إدارة المخاطر"، تضـم على الأقل ثلاثة أعضـــاء غير تنفيذيين، على أن تكون اللجنة برئاســـة أحد الأعضـــاء المسـتقلين. ويجوز لمجلس الإدارة الاسـتعانة بجهات اسـتشـارية خارجية ذات خبرة في إدارة المخـاطر لتدعيم جهود لجنـة إدارة المخـاطر في البنـك وتعزيز فـاعليـة الـدور المنوط بهذه اللجنة.

ب- تقوم لجنة إدارة المخاطر بمراجعة سـياسـات واسـتراتيجيات إدارة المخاطر لدى البنك قبل اعتمادها من المجلس. وتقع على الإدارة التنفيذية للبنك مســـؤولية تنفيذ هذه الاسـتراتيجيات بالإضـافة إلى تطوير سـياسـات وإجراءات بشـأن إدارة مختلف أنواع المخاطر.

ج- تقوم الإدارة التنفيذية في البنك باقتراح هيكل دائرة المخاطر ومهامها ومسـؤولياتها وسـبل تطويرها، وعلى أن يتم مراجعة هيكل هذه الإدارة ومهامها من قبل لجنة المخاطر تمهيداً لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة.

د- يتعين على لجنة إدارة المخاطر مواكبة التطورات السـريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر داخل البنك مع رفع تقارير دورية إلى المجلس حول تلك التطورات.

هـ- يرفع رئيس إدارة المخاطر تقاريره مباشرة إلى رئيس لجنة إدارة المخاطر.

ثالثاً: حوكمة الالتزام

تعتبر وظيفة الالتزام من العناصر الأساسية في إطار إدارة المخاطر للبنوك نظراً للطبيعة الخاصـة لمخاطر عدم الالتزام والتي تشـمل مخاطر العقوبات القانونية، أو الرقابية، أو المخاطر المالية، أو مخاطر السـمعة وغيرها التي قد يتعرض لها البنك في حال عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد السـلوك المهني والممارسـات المصـرفية السليمة، وعليه:

1) يتعين على مجلس الإدارة اعتماد مهام ومسؤوليات الإدارة المسؤولة عن الالتزام.
2) على المجلس اعتماد سـياسـة لضـمان التزام البنك بجميع التشـريعات ذات العلاقة بأنشطة البنك، مع مراجعة هذه السياسة بشكل دوري والتحقق من تطبيقها.
3) يتعين أن يتوفر لإدارة الالتزام الاسـتقلالية والصـلاحيات الكافية بما يضـمن فعالية وظيفة الالتزام في البنك، ويتعين على إدارة البنك عدم التدخل في أعمال إدارة الالتزام، مع إعطائها صلاحيات للوصول إلى مجلس الإدارة.
4) يتعين على إدارة الالتزام إخطار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا حول التزام البنك بالتشـريعات والتعليمات والضـوابط الرقابية، واطلاعهم بشـكل دائم على آخر التطورات في هذا المجال.

5) يتعين على إدارة الالتزام القيام مرة على الأقل سنوياً بتحديد وتقييم المواضيع المتعلقة بمخاطر عدم الالتزام التي تواجه البنك وخطط البنك بشأن مدى كفاءة إدارة هذه المخاطر.
6) تقوم إدارة الالتزام برفع تقاريرها حول كفاءة إدارة البنك لتلك المخاطر إلى مجلس الإدارة أو لجنة الالتزام المنبثقة عن المجلس، إن وجدت.
7) بالرّغم من أهمية الدور المنوط بإدارة الالتزام في ضمان استيفاء البنك لمتطلبات جميع التشريعات والتعليمات والضوابط الرقابية المتعلقة بأنشطة البنك، إلاّ أن هذه المسؤولية تظل قائمة على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في البنك.

رابعاً: التدقيق الداخلي والخارجي

يتعين على كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الاستفادة بشكل فعّال من أعمال التدقيق الداخلي، ومراقبي الحسابات الخارجيين. وما يصدر من تقارير حول تقييم نظم الرقابة الداخلية.

<u>التدقيق الداخلي:</u>

أ- يتعيّن على البنك أن يوفر لإدارة التدقيق الداخلي العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة وبحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب. ويكون لإدارة التدقيق الداخلي حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب. ويتعين على مجلس الإدارة اعتماد ميثاق أو برنامج التدقيق وتعميمه داخل البنك.

ب-يتعين أخذ موافقة مجلس الإدارة عند تعيين رئيس التدقيق الداخلي وعلى أن يكون تعيين المدققين الداخليين بعد موافقة رئيس التدقيق الداخلي.

ج- تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقريرها إلى رئيس لجنة التدقيق.

د- لا يجوز تكليف موظفي التدقيق الداخلي بأي مسـؤولية تنفيذية، وتكون إدارة التدقيق الداخلي مسـؤولة عن اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي كما تكون مسـؤولة عن إعلام لجنة التدقيق عن أي احتمالية لوجود تعارض في المصالح.

هـ- تمارس إدارة التدقيق الداخلي مهامها وتعد تقريرها كاملاً دون أي تدخل خارجي، ويحق لها مناقشـة تقريرها مع دوائر البنك التي تم تدقيق أعمالها. هذا ويتم تحديد المكافآت المالية لرئيس التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين من قبل لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة.

و- يتعيّن على مجلس الإدارة توجيه إدارة التدقيق الداخلي للتركيز على التدقيق على أساس المخاطر. وتشمل المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي ما يلي:

1- التحقّق من كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية وتقييمها والتحقق من أن نظم الرقابة الداخلية المتعلقة بالأمور المالية والإدارية تتسم بالشمولية ويتم مراقبتها ومراجعتها في الوقت المناسب.

2- التحقّق من الالتزام بسياسات البنك الداخلية والقوانين والسياسات والنظم والتعليمات ذات العلاقة.

3- القيام بإجراءات الفحص الخاص بأنشطة وعمليات محددة ذات علاقة بالمركز المالي للبنك، وأنظمة الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر وغيرها.

ز- يتعيّن على مجلس الإدارة تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بصفة مستمرة، كما يتعين على البنك عدم القيام بإسناد خارجي (Outsourcing) لأي من المهام الأساسية للتدقيق الداخلي. ويتعيّن أخذ موافقة بنك الكويت المركزي في الحالات التي يرى فيها البنك إسناد بعض هذه الأنشطة لجهات خارجية، وعلى أن يكون ذلك لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة.

التدقيق الخارجي:

أ- يتعين على المدقق الخارجي تزويد لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الادارة بنسخة من تقرير التدقيق. ويجتمع المدقق الخارجي مع لجنة التدقيق لمناقشة هذه التقارير وما قد يكون هناك من ملاحظات أخرى مهمة حول أمور البنك، وتكون هذه الاجتماعات بحضور الإدارة التنفيذية. ويتعين على لجنة التدقيق أن تجتمع مع المدقق الخارجي بدون حضور الإدارة التنفيذية مرة واحدة على الأقل سنوياً.

ب- يتعيّن على لجنة التدقيق وضع المعايير المناسبة للتحقق من أن عملية التدقيق الخارجي تتم بالأسلوب الذي يحقق مبدأ التدقيق المزدوج (Dual Audit) وفي الإطار الذي يحقّق الغرض من تعيين اثنين من المدققين الخارجيين. ويتعين على لجنة التدقيق تزويد مجلس الإدارة بتقارير تعزز هذا الغرض.

ج-يتعيّن على مجلس الإدارة وضع السياسات المناسبة بشأن إجراء تدوير (Rotation) لمكاتب التدقيق الخارجي، وذلك لضمان عدم التراخي في الإشراف الذي قد ينتج بسبب استمرار مكتب التدقيق الخارجي لسنوات طويلة في تغطية نفس مجالات التدقيق.

د- عند قيام مجلس الإدارة بتكليف مكاتب التدقيق الخارجي أو الجهات الاستشارية الأخرى (من غير المدققين الخارجيين للبنك) لمراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية بهدف التحقق من كفاية وفاعلية هذه النظم، فإنه يتعيّن توجيه هذه المكاتب والجهات **نحو تركيز عملية المراجعة على المجالات التي تنطوي على مخاطر**، والتي قد تعرّض البنك لمخاطر تشغيل مرتفعة، **والمجالات الأخرى التي قد تتكشف أهمية مراجعتها في ضوء تقارير وملاحظات وتوجيهات بنك الكويت المركزي.**

لجنة التدقيق (Audit Committee):

أ- تُشكّل من بين أعضاء مجلس الإدارة لجنة تُسمى "لجنة التدقيق"، تضم على الأقل ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين، على أن تكون اللجنة برئاسة أحد الأعضاء المستقلين.

ب- يتعين أن يكون عضـــوان – على الأقل – من أعضـــاء لجنة التدقيق حاصـــلين على مؤهلات علمية و/ أو خبرة عملية في المجالات المالية.

ج- تقوم لجنة التدقيق بممارســة المســؤوليات والصــلاحيات الموكلة إليها ويتضــمن ذلك مراجعة ما يلي:

1- نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للبنك.

2- القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية.

3- أنظمة الضـبط والرقابة الداخلية في البنك، والتأكد من كفاية الموارد المخصـصـة للوظائف الرقابية.

4- مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضـــها على مجلس الإدارة، بما في ذلك التأكد من كفاية المخصصات اللازمة.

5- التأكد من التزام البنك بالقوانين والسياسات والنظم والتعليمات ذات العلاقة.

د- تقوم لجنة التدقيق (سنوياً) بتقييم أداء رئيس التدقيق الداخلي وتحديد مكافآته.

هـ- تقوم لجنة التدقيق بتقديم التوصيات للمجلس بخصوص تعيين، إنهاء عمل، تحديد مكافآت المدقق الخارجي وأي شــروط تعاقدية أخرى تتعلق به، بالإضــافة إلى تقييم موضــوعية المدقق الخارجي.

و- يجب أن تتوفر لدى لجنة التدقيق صلاحية الحصول على المعلومات من الإدارة التنفيذية بالإضــافة إلى حقها في اســتدعاء أي موظف تنفيذي أو عضــو مجلس إدارة لحضــور اجتماعاتها، وعلى أن ينص على ذلك كتابياً في الميثاق الذي يتضـمن مهام ومسـؤوليات اللجنة.

ز- تقوم لجنة التدقيق بالاجتماع مع المدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مسـؤولي الالتزام مرة واحدة على الأقل في السنة وبدون حضور الإدارة التنفيذية.

ح- تجتمع لجنة التدقيق مرّة على الأقل كل ثلاثة أشـــهر، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك أو بناء على طلب رئيس اللجنة أو العضـوين الآخرين، ويشـارك رئيس التدقيق الداخلي في الاجتماعات الدورية للجنة التدقيق.

ط- يتولّى أمين سـر مجلس الإدارة أمانة سـر لجنة التدقيق، ويتم أخذ محاضـر باجتماعاتها والتي تعتبر من ضـــمن ســـجلات البنك، ويتعين أن تكون هذه المحاضـــر متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي.

ي- إن مســـؤولية لجنة التدقيق لا تغني عن مســـؤوليات المجلس أو الإدارة التنفيذية للبنك فيما يتعلق بالرقابة على كفاية أنظمة الرقابة الداخلية لديه.

المحور الخامس
نظم وسياسة منح المكافآت

لقد كانت الممارسات الخاطئة في توزيع المكافآت من ضمن مجموعة العوامل التي ساهمت في الأزمة المالية العالمية الأخيرة. ذلك أن العديد من البنوك والمؤسسات المالية في كثير من الدول لم تأخذ المخاطر بالاعتبار في ممارساتها، الأمر الذي شجع هذه المؤسسات على الإفراط في المخاطر طويلة الأجل من أجل تعزيز الأرباح في المدى القصير للحصول على مكافآت عالية في ضوء تطبيق نظم مكافآت تعتمد على حجم الأرباح وما ترتب على ذلك من استنزاف لأصول هذه المؤسسات ومواردها وضعف قدراتها المالية على مواجهة الخسائر التي منيت بها لاحقاً.

ولقد أصبح واضحاً أن وجود ضوابط وإجراءات رسمية لمعالجة تلك الثغرات في نظم المكافآت هو جزء لا يتجزأ من برامج الإصلاح المالي التي كشفت عنها الأزمة المالية العالمية، مع التأكيد أيضاً على **أن ضبط نظم وسياسة منح المكافآت هو من أحد المحاور المهمة لمعايير الحوكمة السليمة.**

وفي إطار هذه الإصلاحات قام مجلس الاستقرار المالي بوضع مجموعة من المبادئ والمعايير المتعلقة بالممارسات السليمة للمكافآت. وقد تبنّت لجنة بازل للرقابة المصرفية هذه المبادئ والمعايير وأوصت بتطبيقها **في تطوير نظم وسياسة المكافآت والتي يجب ربطها بمستويات المخاطر وسلامة الأوضاع المالية للمؤسسات على المدى الطويل، مع زيادة مشاركة وفاعلية مجالس إدارة تلك المؤسسات في وضع سياسة للمكافآت تتماشى مع استراتيجية المخاطر لتلك المؤسسات، والتأكيد على أن المكافآت للوظائف المرتبطة بالمخاطر والوظائف الرقابية يجب أن يتم تحديدها من قبل جهات مستقلة في نشاطها عن تلك الوظائف (أي أن لا يتم التقييم من قبل أشخاص لهم علاقة بمجالات الأعمال التي يراقبها العاملون في تلك الوظائف الرقابية).**

وتهدف المبادئ والمعايير، التي تتضمنها هذه التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي، إلى وضع حد أدنى للمتطلبات الدنيا لهذه المعايير **وتوفير دليل رقابي لبنك الكويت المركزي والبنوك لإعداد وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات الخاصة بمنح المكافآت المالية،**

وتشجيع قيام إدارة فاعلة للمخاطر. ولذلك فإن الهدف من هذه القواعد والتعليمات هو التعامل مع المخاطر الناجمة عن ممارسات منح المكافآت، وليس إلى تحديد المبلغ الأقصى للمكافآت المالية والذي سيستمر تحديده من قبل البنوك نفسها تبعاً لسياساتها الخاصة بمنح هذه المكافآت.

1- ضوابط عامة:

أ- يتعيّن على البنك الذي لديه شركات مالية تابعة مرخصة وتعمل داخل دولة الكويت، أن يضع سياسة وممارسات لمنح المكافآت على مستوى المجموعة تتماشى مع هذه القواعد، أو أن يتحقّق من أن سياسة ممارسات منح المكافآت لدى تلك الشركات التابعة متماشية مع هذه القواعد.

ب- يتعيّن على البنك الذي لديه شركات تابعة مرخصة وتعمل خارج دولة الكويت، أو لديه فرع يمارس أعماله في دولة أجنبية، أن يتحقّق من أن سياسة وممارسات منح المكافآت المالية لهذه الشركة التابعة أو الفرع **متماشية مع هذه القواعد، ومن أنها لا تتعارض مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في البلد المضيف.**

2- حوكمة منح المكافآت – دور مجلس الإدارة:

يتعيّن على مجلس الإدارة أن يُشرف بصورة فعّالة على نظم المكافآت وعملياتها، وأن يُراقب ويُراجع نظم المكافآت لضمان أنها تعمل بالصورة المطلوبة. وفي هذا الإطار:

أ- يتحمل مجلس إدارة البنك مسؤولية الإعداد والإشراف على سياسة منح المكافآت المالية، وتبعاً لذلك فليس له أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية.

ب- على الرغم من إنشاء " لجنة للمكافآت "، إلا أنه يتعيّن على المجلس بأكمله في نهاية الأمر أن يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز قيام حوكمة فاعلة وممارسات سليمة لمنح المكافآت المالية.

ج- يتعيّن على مجلس الإدارة أن يراجع التوصيات المقترحة من لجنة المكافآت بخصوص التعديل أو التحديث اللاحق الذي يجري على سياسة منح المكافآت، ويراعى عدم تطبيق هذه التعديلات إلاّ بعد اعتمادها من مجلس الإدارة.

د- يتعيّن على مجلس الإدارة أن يراجع التوصيات الصادرة عن لجنة المكافآت فيما يتعلق بمستوى المكافآت المقترح منحها لشاغلي المناصب القيادية، ولا يعمل بهذه التوصيات إلاّ بعد اعتمادها من المجلس.

هـ- يتعيّن على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة التنفيذية في البنك قد وضعت أنظمة وإجراءات محكمة وآلية إشراف فاعلة لضمان الالتزام بتطبيق هذه القواعد والمعايير.

3- سياسة منح المكافآت:

أ- يتعيّن أن يكون لدى كل بنك سياسة لمنح المكافآت مكتوبة ومعتمدة من قبل مجلس إدارته تعكس ما يرغب البنك في تحقيقه من أهداف أخذًا بالاعتبار سلامة عمليات البنك ومركزه المالي.

ب- وينبغي أن تكون هذه السياسة شاملة لكافة جوانب منح المكافآت المالية ومكوناتها في إطار تعزيز فاعلية وإدارة المخاطر لدى البنك، وأن تكون هذه السياسة معدّة لكي تجتذب وتحافظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بالعمل المصرفي.

ج- على البنك مراعاة أن تتضمن سياسة منح المكافآت المالية حالات تراجع الأداء المالي للبنك، بما في ذلك وضع المعايير المناسبة المتعلقة بإمكانية إجراء تقليص في إجمالي المكافآت المالية الممنوحة في حالة الأداء المالي الضعيف أو السلبي للبنك بما في ذلك الضوابط المتعلقة بوضع نظام للاسترداد "Claw Back" في ضوء المفهوم الواسع للمكافآت المالية وعلى النحو الوارد تحت فصل التعريفات من هذه التعليمات.

د- يتعيّن على مجلس الإدارة، من خلال لجنة المكافآت، أن يتحقّق من أنه تم إجراء مراجعة سنوية مستقلّة لسياسة منح المكافآت، سواء كانت هذه المراجعة من قبل إدارة التدقيق الداخلي في البنك أو عن طريق جهة استشارية خارجية. **وتهدف تلك المراجعة إلى تقييم التزام البنك بممارسات منح المكافآت المالية.**

4- قياس الأداء:

يتعيّن أن يتضمن نظام منح المكافآت المالية مقاييس أداء مناسبة. وفي هذا الإطار يتعيّن على كل بنك ما يلي:

أ- أن يكون لديه نظام لتقييم وقياس أداء موظفيه بمختلف المستويات بشكل موضوعي.

ب- أن تكون إجراءات وعمليات تقييم وقياس الأداء مكتوبة وموثقة بشكل واضح، وأن تنص تلك الإجراءات والعمليات على تجنب حالات تعارض المصالح، وأن تكون شفافة ومعمّمة على الموظفين المعنيين.

ج- أن يستند قياس **أداء موظفي الإدارة العليا على أداء البنك على المدى الطويل**، ووفقاً لذلك فإنه يجب ألا يُبنى عنصر منح مكافآتهم استنادًا إلى أداء السنة الحالية فقط.

د- عند تقييم أداء وتحديد مكافآت الموظفين العاملين في وظائف رقابية مثل إدارة المخاطر، وإدارة التدقيق الداخلي، والالتزام، يتعين على البنك مراعاة أن يكون هذا التقييم بموضوعية وفي ضوء استقلالية هذه الوظائف، وبالتالي ألا يتم مثل هذا التقييم من قبل أشخاص لهم علاقة بمجالات الأعمال التي يراقبها العاملون في تلك الوظائف الرقابية.

5- ربط المكافآت بأداء البنك والمدى الزمني للمخاطر:

في هذا الإطار فإنه يتعيّن على البنك مراعاة ما يلي:

أ- أن تكون سياسة منح المكافآت متسقة مع الحصافة في أخذ المخاطر.

ب- ربط المكافآت المالية بأداء البنك على المدى الطويل، بالإضافة إلى المدى القصير، والأخذ بالاعتبار تغيير مكونات منح المكافآت المالية بما يتوافق مع المخاطر على المدى الطويل (المدى الزمني للمخاطر).

ج- هذا ويتعيّن أن تكون مراجعة سياسة منح المكافآت المالية لتقييم ملاءمتها وفعاليتها جزءاً من إطار عمل إدارة المخاطر لدى البنك.

6- متطلبات الإفصاح:

يجب على البنك أن يفصح في تقريره السنوي عن أبرز السمات المتعلقة بسياساته لمنح المكافآت المالية بما في ذلك تشكيل لجنة المكافآت ونطاق صلاحياتها. ويجب أن يتضمن هذا الإفصاح معلومات عن التصميم الكلي لسياسة منح المكافآت وعلاقة منح المكافآت بالأداء الفعلي وتحقيق أهداف سياسة منح المكافآت المالية.

7- لجنة المكافآت (Remuneration Committee):

أ- تشكل من بين أعضاء مجلس الإدارة لجنة تُسمى "لجنة المكافآت" تتألف من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين منهم عضو مستقل.

ب- تشمل اختصاصات لجنة المكافآت، ما يلي:

1- إعداد سياسة المكافآت ورفعها لمجلس الإدارة للموافقة والإشراف على تطبيقها.

2- إجراء مراجعة دورية لسياسة منح المكافآت أو عندما يوصي بذلك مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات إلى المجلس لتعديل/ تحديث هذه السياسة.

3- إجراء تقييم دوري لمدى كفاية وفاعلية سياسة منح المكافآت لضمان تحقيق أهدافها المعلنة.

4- تقييم الممارسات التي يتم بموجبها منح المكافآت مقابل إيرادات مستقبلية ذات توقيت واحتمال غير مؤكدين.

5- تقديم توصـيات إلى مجلس الإدارة بشـأن مسـتوى ومكونات مكافآت رئيس الجهاز التنفيذي ومسـاعديه ومن هم بمسـتوى هذه الوظائف من المسـؤولين التنفيذيين في البنك.

6- تحديد منظومة منح المكافآت بما يتماشى مع مبادئ الممارسات السليمة في منح المكافآت.

7- إنجاز أي مهام أخرى ذات علاقة بالمتطلبات التنظيمية.

ج- يتعيّن أن يتمتّع أعضاء لجنة المكافآت بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية بشأن سياسات وممارسات منح المكافآت.

د- يتعيّن أن تعمل لجنة المكافآت بشكل وثيق مع لجنة إدارة المخاطر لدى البنك و/أو الرئيس المسؤول عن المخاطر وذلك عند تقييم الحوافز المقترحة بواسطة نظام منح المكافآت.

هـ- يتعيّن على لجنة المكافآت مراجعة سياستها على أساس سنوي على الأقل لضمان تحقيق أهدافها المقررة. ولهذا الغرض يجب على اللجنة أن تطلب من الإدارة أن تعرض عليها المعلومات الخاصة بسير عمل نظام منح المكافآت.

المحور السادس
الإفصاح والشفافية
Disclosure and Transparency

كشفت الأزمة المالية العالمية الأخيرة عن أن الضعف في الإفصاح والشفافية لدى العديد من المؤسسات في الدول المختلفة كان من ضمن مجموعة العوامل الأساسية التي تضافرت وساهمت في نشوء تلك الأزمة. ويتمثل هذا الضعف فيما كشفت عنه الأزمة من ثغرات وأوجه قصور في السياسات والمنهجيات التي تتبعها المؤسسات المالية في الافصاح والشفافية عن عملياتها وأنشطتها ومعلوماتها الإدارية والتشغيلية.

هذا ويعتبر نظام الإفصاح الجيد خاصية محورية لمراقبة السوق لأداء الشركات وإداراتها، إضافة إلى أنه من الأمور المهمة التي يتم على أساسها ممارسة المساهمين لكافة حقوقهم. ويعتبر الإفصاح أداة فعالة للتأثير في سلوك الشركات وحماية المستثمرين، وكلما كان نظام الإفصاح قوياً كلما ساهم ذلك في تعزيز الثقة في السوق المالية. كذلك فإن المساهمين والمستثمرين بحاجة إلى المعلومات المهمة والتي يتعيّن أن تكون صحيحة وشاملة ومفصلة **بصورة كافية وآنية بحيث** تمكن هؤلاء المستثمرين من تقييم إدارة هذه الشركات واتخاذ قرارات استثمارية مناسبة.

ويمكن تعريف المعلومات المهمة بأنها المعلومات التي تؤثر على أسعار أسهم الشركة أو تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو عدم التصريح عنها إلى التأثير في القرارات الاقتصادية المتخذة من قبل مستخدمي هذه المعلومات.

وفي هذا الإطار، يتطلب تعزيز معايير حوكمة البنوك أن تتضمن سياسات البنك الآلية المناسبة بشأن الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم، لجميع المسائل والمعلومات المهمة المتعلقة بالبنك ومنها الوضع المالي، الأداء ونتائج الأعمال، أي تغيّر في الملكية أو في إدارة البنك، وأية مواضيع أخرى تتطلبها القوانين والتعليمات الصادرة بهذا الشأن.

أولاً: سياسة الإفصاح والشفافية

يتعيّن أن تكون حوكمة البنوك شفافة بشكل كافٍ لمساهميها، والمودعين، والأطراف أصحاب المصالح والمشاركين في السوق. وفي هذا الإطار:

1- يتعيّن أن يكون لدى كل بنك سياسة للإفصاح والشفافية معتمدة من مجلس إدارته، على أن يتم وضع تلك السياسة وتعديلها بما يخدم أغراض البنك وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة لديه والارتقاء بمستوى تطبيقات حوكمة البنوك في إطار الممارسات السليمة للعمل المصرفي.

2- يجب أن تتضمن سياسات الإفصاح والشفافية كافة المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وفي الوقت المناسب وبالكيفية التي تحددها القوانين والتشريعات والقرارات وتعليمات بنك الكويت المركزي.

3- يضع مجلس إدارة كل بنك القواعد والإجراءات التي يجب اتباعها للالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية الواردة بهذه التعليمات، وبما يكفل ضمان التطبيق الجيد والالتزام بهذه التعليمات.

4- يتعيّن أن تشتمل سياسات الإفصاح بالبنوك تحديد الآليات التي تقوم بموجبها بتصنيف المعلومات التي يتم الإفصاح عنها من حيث طبيعتها (كالمعلومات المالية والمعلومات الأخرى غير مالية)، أو من حيث دورية الإفصاح عنها (سواء شهري أو ربع سنوي أو سنوي) فضلاً عن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها بشكل فوري.

5- يتعين أن تتضمن سياسة الإفصاح والشفافية أهداف وسياسات البنك بشأن أخلاقيات السلوك المهني والتزامات البنك تجاه المجتمع.

6- يقع على مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من توفر النظم والإجراءات الكفيلة بالالتزام بالإفصاح في الوقت المناسب سواء بشكل دوري أو فوري، وذلك تجنباً لما يمكن أن

يترتب على التأخير في الإفصـــاح أو عدم القيام بـه من تعرض البنك لمخـالفة التعليمات.

7- ينبغي على كل بنك أن يقوم بـالإفصـــاح وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) وتعليمات كافة الجهات الرقابية والبنك المركزي، بما في ذلك ما جاء في تعليمات معيار كفاية رأس المال، والقوانين والنظم الســارية في هذا الشــأن. علاوة على ذلك، فإن على البنك أن يكون على دراية بالتغيرات التي تطرأ على الممارسات الدولية فيما يتعلق بموضـوع الشـفافية والإفصـاح المطلوب من المؤسـسـات المالية. وتقع على مجلس إدارة البنك مســؤولية التأكد من التقيد بالتطبيق الكامل لكافة التعديلات التي تطرأ على المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS). وتقوم الإدارة التنفيذية بالبنك برفع تقارير حول هذه التطورات إلى مجلس الإدارة بالإضـــافة إلى تقديم التوصيات حول سُبل تعزيز ممارسات البنك في مجال الإفصاح وبما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية.

8- يعتبر مجلس إدارة البنك المسؤول عن التأكد من صحة ودقة ونزاهة المعلومات التي يتم الإفصـــاح عنها، والتأكد من الالتزام بتطبيق الســياســة المعتمدة للبنك في هذا الخصوص وتوفير الآليات التي تساعد على التطبيق السليم لها.

9- يجب أن تتضـمن سياسـة الإفصـاح والشـفافية بالبنك المبادئ والقواعد التي يعتمدها البنك فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء سواء المقترضين أو عملاء الودائع والخدمات والمنتجات المصــرفية بشــكل عام، وخاصــةً فيما يتعلق بشــروط التعاقد والتكاليف والالتزامات المرتبطة بأي منها.

10- يتعيّن على كل بنك أن يأخذ بالاعتبار أن جودة المعلومات المفصــح عنها تعد أمراً حيوياً يتعيّن أن يسعى البنك إلى تحقيقه.

11- إن وجود سياسة إفصاح وشفافية جيدة لا يكفي للدلالة على وجود ممارسات جيدة، حيث إن التطبيق السليم والجيد لما تتضمنه السياسة يعتبر أمراً هاماً يتعين الحرص على متابعته والتأكد من تطبيقه، بما في ذلك مراقبة ممارسات هذه الأنشطة وتدقيقها.

12- كذلك فإن تطوير العنصر البشري المناسب للمشاركة والقيام بأعباء هذه الممارسة وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات هي أمور أساسية وركائز لنظام جيد للإفصاح والشفافية يدعم تطبيقات جيدة لحوكمة البنوك، ومن ثم شيوع الثقة في ممارسات البنك.

13- يحظر على البنوك الإفصـــاح عن أية بيانات أو معلومات يكون لها تأثير على أوضـــاعها أو على مراكزها المالية وذلك لبعض الفئات (كالمحللين الماليين أو المؤسسات المالية أو غيرها) قبل أن يتم الإفصاح عنها للعامة.

14- إن الإفصاحات والمعلومات التي تتطلبها هذه الضوابط هي جزء مكمل لما تفرضه القوانين والتشـريعات السـارية الواجبة التطبيق على البنوك، فضـلاً عن التعليمات الأخرى الصادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.

ثانياً: المعلومات التي يتم الإفصاح عنها:

1- يتعيّن على كل بنك الإعلان في صحيفتين يوميتين، بشكل سنوي على الأقل، عن القوائم المالية السنوية التالية (وذلك كحد أدنى):

- الميزانية العمومية.
- قائمة الدخل.
- قائمة التدفقات النقدية.
- قائمة التغير في حقوق المساهمين.
- تقرير مجلس الإدارة عن نتائج الأعمال للفترة المعدة عنها القوائم المالية.
- تقرير "تدقيق" مراقبي حسابات البنك.

2- تضـــمين التقرير الســـنوي للبنك بيان إفصـــاح من الإدارة التنفيذية حول أداء البنك وخططه المســـتقبلية (MD&A) "Management Discussion and Analysis" بحيث يسمح للمستثمرين بفهم نتائج العمليات الحالية والتوقعات المستقبلية والوضع المالي للبنك، مع تأكيد من البنك بأن الإيضـــاحات الواردة في هذا الإفصـــاح معتمدة من مجلس الإدارة وكاملة وتستند إلى البيانات المالية المنشورة للبنك ورؤية الإدارة.

3- **الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم، بأي من وسائل الإفصاح الملائمة، لجميع المسائل والمعلومات المهمة المتعلقة بالبنك** ومنها الوضع المالي، الأداء ونتائج الأعمال، أي تغيّر في الملكية أو في إدارة البنك، وأية مواضيع أخرى تتطلبها القوانين والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، ويراعى أن يتم موافاة بنك الكويت المركزي – بصفة فورية – بالكيفية التي يم الإفصاح بها والوسيلة المستخدمة في ذلك.

4- يجب أن يتضمن التقرير السنوي، وكجزء من الالتزام بالشفافية والإفصاح، ما يلي:

أ- مؤهلات وخبرات الرئيس التنفيذي للبنك ونوابه ومساعديه، ومعلومات عن كـــل عضـــو مجلس إدارة من حيث تاريخ تعينه في المجلس ومؤهلاته وخبراته، عضويته في لجان المجلس، وبيان أسماء الأعضاء المستقلين في تلك اللجان، ومدى التزام كل عضـــو بحضـــور اجتماعات مجلس الإدارة خلال العام بما في ذلك بيان عدد حضـور هذه الاجتماعات، بالإضـافة إلى العضـوية في مجالس إدارة شركات أخرى.

ب- ملخص لمهام ومسؤوليات لجان المجلس، وأية صلاحيات قام المجلس بتفويضها لتلك اللجان.

ج-عدد مرات اجتماع المجلس ولجان المجلس.

د- شهادة المجلس بكفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

هـ- لجان مجلس الإدارة ومدى انتظام الأعضاء في حضور اجتماعاتها وأية تغيرات تحدث في عضويتها خلال العام وأبرز المهام التي قامت بها خلال العام.

و- يتعيّن على البنك الإفصاح في بياناته المالية السنوية عن المعلومات الخاصة بمنح المكافآت المالية الممنوحة لفئات الموظفين ومبالغها **لكل فئة وعدد موظفي كل فئة،** مع تحليل للعناصر الثابتة والمتغيرة وأشكال الدفع. ويتضمن تصنيف الموظفين رئيس الجهاز التنفيذي ونوابه ومساعديه والمدراء التنفيذيين الأساسيين الذين يخضع تعيينهم لموافقة الجهات الرقابية والإشرافية (Senior Management)، والموظفين الذين يتولون مهام رقابة مالية ورقابة مخاطر (Staff Financial and Risk Control)، والموظفين المشاركين في أنشطة تحفها المخاطر (Material Risk Takers). ويتعين على البنك أن يفصح عن هذه التعريفات.

ز- حزمة المكافآت المدفوعة لكل من الآتي، كل على حدة:

1-حزمة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة (كمجموعة).

2- خمسة من كبار التنفيذيين ممن تلقوا أعلى المكافآت من البنك، يضاف إليهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي ورئيس التدقيق الداخلي ورئيس المخاطر إن لم يكونوا من ضمنهم(كمجموعة).

ح- الإفصاح عن طبيعة وحجم معاملات البنك مع الأطراف ذات العلاقة ممن لهم تأثيرات أو سيطرة على البنك بما في ذلك موظفي الإدارة في المناصب الرئيسية لدى تلك الأطراف.

ط- الإفصاح عن الإطار الذي يتم من خلاله تحضير البيانات المالية، ومدى توافقها مع المعايير الدولية للتقارير المالية والقوانين والقرارات والتعليمات الصادرة في هذا الشأن وبصفة خاصة تعليمات بنك الكويت المركزي.

و- الإفصاح عن النظم والآليات المطبقة لدى البنك من أجل إدارة ورقابة جيدة للمخاطر المختلفة لكافة أنشطة البنك والعمل المصرفي والمالي.

ك- ملخص عن سياسة المكافآت وعلى النحو الوارد تحت بند " متطلبات الإفصاح " من محور نظم وسياسة منح المكافآت.

م- المساهمين الرئيسيين في البنك (المساهم أو الجهات ذات العلاقة والتي تملك أو لديها سيطرة على أكثر من 5% من رأس مال البنك).

ن- دليل حوكمة البنك ومدى الالتزام بما ورد به من بنود.

ثالثاً: تنظيم عملية الإفصاح:

1- يتعيّن على كل بنك الاحتفاظ بسجل للإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، يتضمن البيانات الخاصة بهم وفق ما تتطلبه سياسة الإفصاح والشفافية وأية تعليمات أو قرارات أو قوانين منظمة. ويراعى تحديث هذه المعلومات بصفة فورية بالتغيرات التي قد تطرأ عليها كحزمة المكافآت والرواتب والمزايا المالية وتعارض المصالح وغيرها.

2- يتعيّن على كل بنك أن يكون لديه قسم أو وحدة مسؤولة عن الإفصاح يتم تحديد مهامها ومسؤولياتها من قبل المجلس.

3- يتعيّن على كل بنك توفير المعلومات الواردة في التقرير السنوي للبنك أو تقاريره ربع السنوية، أو في المحاضرات التي تقدمها الإدارة التنفيذية على الموقع الالكتروني للبنك بشكل محّدث وباللغتين العربية والإنجليزية.

رابعاً: الرقابة على عملية الإفصاح من قبل البنك:

أ- يتعين أن تحدد سياسة الإفصاح والشفافية للبنك:

1- الآليات التي يمكن من خلالها التدقيق والرقابة على دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها قبل نشرها.

2- آليات التعامل مع المعلومات الداخلية التي تكفل عدم استغلالها قبل الإفصاح عنها للجمهور.

3- آليات إعداد تقارير الالتزام بتلك السياسة والجهة المنوط بها إعداد هذه التقارير والإجراءات التي يتعين القيام بها في حالة عدم الالتزام الكامل بما تضمنته تلك التقارير.

ب- يتعيّن على مجلس إدارة كل بنك إجراء مراجعة دورية يتم من خلالها إعادة النظر وتقييم سياسة الإفصاح والشفافية في ضوء المستجدات والمتغيرات المحيطة.

ج- يتعين على البنوك لدى دراستها للمخاطر المتعلقة بأنشطتها العمل على قياس وتقييم المخاطر المرتبطة بالإفصاح والتي قد تنشأ عن عوامل ومتغيرات عديدة منها مخاطر الإفصاح غير الدقيق أو غير الصحيح أو الإفصاح الناقص أو الإفصاح غير القانوني.

د- يلتزم كل بنك يواجه أحداثاً جوهرية طارئة، غير متاحة للمساهمين، تؤثر بشكل ملموس في نشاط البنك أو على مركزه المالي بما يكون له تأثير على تداول أسهمه، بأن **يفصح عن تلك الأحداث فوراً عن طريق الوسائل المناسبة**، وعلى أن يتم إبلاغ بنك الكويت المركزي بتلك الأحداث فور حدوثها.

المحور السابع
البنوك ذات الهياكل المعقدة
Complex Corporate Structures

كشفت الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فيما كشفت عنه من أسباب متعدّدة لنشوئها، أن الأعداد الكبيرة غير اللازمة من الكيانات القانونية، وما نتج عنه من تداخل قانوني بين هذه الكيانات، وتداخل العمليات فيما بين مجموعاتها، قد أدّى إلى صعوبة التعرّف على المخاطر وتحديدها وإلى صعوبة في الإشراف والرقابة على مخاطر المؤسسة ككل. ولذلك أصبح هذا الموضوع من ضمن المواضيع التي باتت تتضمنها معايير الحوكمة السليمة. وفي هذا الإطار:

أولاً: يتعيّن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في كل بنك أن يكونا على معرفة وإدراك تام لهيكل عمليات البنك والمخاطر التي تترتب على ذلك (أعرف هيكلك Know Your Structure). وفي هذا الشأن:

1- يتعيّن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معرفة الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر المترتبة على هذا الهيكل.

2- يتعيّن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معرفة هيكل وتنظيم المجموعة من حيث أهداف كل وحدة أو كيان والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات والشركة الأم.

3- يتعيّن وجود مقاييس ونظم سليمة وفعالة للحصول على المعلومات وتبادلها بين كيانات المجموعة لإدارة مخاطر المجموعة ككل والرقابة الفعالة عليها.

4- على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التأكد من أن جميع المنتجات ومخاطرها يتم تقييمها من قبل كل كيان في المجموعة وعلى أساس كيانات المجموعة ككل.

5- يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معرفة طبيعة المخاطر التي يمكن أن يواجهها البنك من خلال فروع وشركات تابعة تعمل في أقاليم لا تلبي معايير الرقابة الدولية.

ثانياً: يتعيّن على مجلس الإدارة الموافقة على سياسات واستراتيجيات واضحة لتأسيس هياكل جديدة. وعلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مراعاة ما يلي:

1- تجنّب بناء الهياكل المعقدة غير الضرورية.

2- وجود إجراءات مركزية للموافقة والرقابة على تأسيس كيانات قانونية جديدة بناء على معايير محددة تشمل القدرة على الإشراف والوفاء بالمتطلبات اللازمة لاستمرارية كل وحدة.

3- القدرة على استخراج معلومات حول هيكل البنك، بما في ذلك نوع، وميثاق، هيكل ملكية ونشاط كل كيان قانوني.

4- ملاحظة المخاطر المقترنة بالهيكل المعقد بما في ذلك نقص شفافية مخاطر العمليات الناشئة من تداخل وتعقيد هياكل التمويل.

5- تقييم الكيفية التي تؤثر بها تلك المخاطر على قدرة البنك في إدارة مخاطره من أجل تحديد متطلبات رأس المال اللازم للمجموعة.

ثالثاً : لتعزيز الحوكمة السليمة للمجموعة، فإنه يتعين تدعيم إدارات المخاطر والالتزام والتدقيق الداخلي للكيانات الفردية في المجموعة من خلال القيام بعملية تقييم دوري للمخاطر المقترنة بهيكل المجموعة ، وبحيث يتم هذا التقييم بصورة نصف سنوية كحد أدنى .

المحور الثامن
حماية حقوق المساهمين
Protection of Shareholders Rights

يجب أن تعكس نظم عمل البنك وسياسته وممارسته ما تتضمنه القوانين والنظم والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية من ضوابط وإجراءات بشأن حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بصورة متساوية، وبصفة خاصة من حيث:

1- حماية الحقوق الأساسية للمساهمين المتعلقة بتسجيل الملكية ونقلها وتحويلها، والمشاركة والتصويت في اجتماعات المساهمين، والمشاركة في الأرباح، والحصول على معلومات منتظمة حول البنك.

2- التأكيد على حقوق المساهمين في الاطلاع والمشاركة في القرارات المتعلقة بالتعديلات في عقد تأسيس البنك ونظامه الأساسي، بما في ذلك التعديلات التي تطرأ على رأس المال من خلال طرح أسهم جديدة للمساهمين، أو طرح أسهم تحت نظام خيار السهم للموظف، أو من خلال إعادة شراء أسهم، وكذلك القرارات المتعلقة بأي معاملة غير عادية لها تأثيرات على مصير البنك أو سير نشاطه مثل الاستحواذ أو الاندماج أو بيع جانب ملموس من أصوله أو التخلي عن الشركات التابعة.

3- تشجيع المشاركة الفعالة للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة وتعريفهم بإجراءات وقواعد التصويت، ويشمل ذلك إخطارهم بموعد اجتماع الجمعية العامة وجدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة كافية من الوقت، وأن يتم النشر عن مكان وزمان الاجتماع بشكل علني وفقاً لما تنص عليه القوانين والنظم والتعليمات الصادرة في هذا الشأن.

4- التأكيد على أهمية الإفصاح عن هيكل رأس المال وأي ترتيبات يمكن أن تؤدي إلى سيطرة بعض المساهمين.

5- التأكيد على معاملة جميع المساهمين بالتساوي، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وإتاحة الفرصة لهم لمساءلة المجلس وتصويب أي تجاوز لحقوقهم.

6- يتعيّن على البنك توفير المعلومات للمساهمين في الوقت المناسب بما يسمح لهم بممارسة حقوقهم على أكمل وجه، ويجب أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة دون التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير هذه المعلومات.

7- يجب تمكين المساهمين من الاطلاع على محاضر اجتماعات الجمعية العامة.

8- يتعيّن على البنك إعداد بيان بالجزاءات (المالية وغير المالية) التي تم توقيعها عليه خلال السنة المالية وفقا لأحكام المادة (85) من القانون رقم 32 لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية وتعديلاته، ويتم تلاوة هذا البيان من قبل رئيس مجلس إدارة البنك في اجتماع الجمعية العامة السنوي، وذلك على النحو الذي توضحه التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.

المحور التاسع
حماية حقوق الأطراف أصحاب المصالح
Protection of Stakeholders Rights

1- يجب أن تؤكد نظم عمل البنك وسياساته وممارساته على احترام حقوق أصحاب المصالح كما تحدّدها القوانين والنظم والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، وأن تؤكد على حقوق أصحاب المصالح في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم وفقاً لما تنص عليه القوانين المتعلقة بهذا الشأن.

2- على البنوك أن تراعي أن حقوق أصحاب المصالح تمثّل أحد الجوانب المهمة في الحوكمة الجيدة. ذلك أن النجاح النهائي للبنك هو نتيجة عمل مشترك من عدّة أطراف وهم المودعون والمقترضون والموظفون والمستثمرون وغيرهم ممن لهم علاقات تعامل مع هذه البنوك.

ومن الجدير بالذكر أن القانون رقم 32 لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية، ومجموعة القواعد والتعليمات الصادرة إلى البنوك في شأن ممارسة هذه البنوك لأنشطتها المختلفة، تتضمن الضوابط والأسس التي توفر الحماية اللازمة لحقوق أصحاب المصالح وبصفة خاصة المودعين، والمقترضين، والمساهمين، وبما يضمن حماية المراكز المالية لهذه البنوك وتفعيل دورها في خدمة المجتمع وعملية التنمية الاقتصادية. ولذلك فإن التزام هذه البنوك بتطبيق ما تضمنه القانون المشار إليه أعلاه والتعليمات الصادرة من البنك المركزي من ضوابط بشأن ممارسة هذه البنوك لأنشطتها يشكّل الإطار العام لأهم المحاور التي تقوم عليها حوكمة البنوك.