

**التجاري**  
**Al-Tijari**



**دليل الحوكمة**



## المحتويات:

1. مقدمة
2. مبادئ عامة
3. الهيكل التنظيمي وهيكل الحوكمة للبنك
4. مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه
  - أ) مجلس الإدارة
  - ب) اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة
    - لجنة الحوكمة
    - لجنة إدارة المخاطر
    - لجنة التدقيق
    - لجنة الترشيحات والمكافآت
    - لجنة القروض
5. الإدارة التنفيذية العليا
6. القواعد والقيم السلوكية وهيكل المجموعة (البنك وشركاته التابعة)
  - أ) القواعد والقيم السلوكية
    - ميثاق السلوك المهني
    - تعارض المصالح
    - التعامل مع الأطراف ذات العلاقة
    - المعلومات الداخلية والأشخاص المطلعين
    - السرية المصرفية
    - الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات
    - شكاوى العملاء
  - ب) هيكل المجموعة (البنك وشركاته التابعة)
7. ضوابط الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
  - أنظمة الرقابة الداخلية
  - إطار حوكمة المخاطر
  - مخاطر نظم أمن المعلومات والأمن السيبراني
  - حوكمة الالتزام
  - التدقيق الداخلي
  - التدقيق الخارجي
8. نظم وسياسة المكافآت
9. الإفصاح والشفافية
10. حماية حقوق المساهمين
11. حماية حقوق الأطراف ذات المصالح



## 1. مقدمة

في إطار متطلبات الحوكمة وفق التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي بشأن قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية والمعايير الرقابية الدولية ومنها الورقة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بشأن مبادئ الحوكمة السليمة للبنوك وكذلك أحكام قانون الشركات المتعلقة بالحوكمة، فقد سبق وأن أرسى البنك التجاري الكويتي "البنك" ومنذ سنوات عديدة قواعد ونظم حوكمة رشيدة تعتبر عنصراً فاعلاً في تأصيل أسس الإدارة السليمة في البنك، حيث يقوم البنك بتطبيق مجموعة من النظم الداخلية والسياسات والممارسات التي تستهدف تأصيل أسس الإدارة السليمة في البنك وتعزيز ثقافته في هذا المجال.

ويستمر البنك بتعزيز سياساته وإجراءاته في هذا المجال مستهدفاً التطبيق الفعال للتعليمات والمعايير الصادرة في هذا الشأن، وذلك حماية للبنك ومصالحه ومصالح مساهميه ومودعيه ودائنيه وعملائه والعاملين فيه وغيرهم من أصحاب المصالح، كما يتم اتخاذ ما يلزم من إجراءات وتحديث النظم الداخلية والسياسات القائمة في البنك لتتوافق مع متطلبات بنك الكويت المركزي؛ فضلاً عن الحرص على التعامل بأقصى درجات الشفافية والإفصاح عن كافة المعلومات الجوهرية التي تتعلق بالبنك، وذلك بالإفصاح عنها وفق التعليمات الصادرة من هيئة أسواق المال والبورصة.

## 2. مبادئ عامة

احتل موضوع الحوكمة مكان الصدارة لدى الإدارات الاقتصادية في الدول المختلفة نتيجة للأزمات المالية التي عصفت بشركات مساهمة كبيرة وأدت إلى إهتزاز الثقة في مدى سلامة الإدارة في الشركات ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وحقائق أسعار أسهم الشركات في أسواق الأوراق المالية. هذا وقد جاءت الأزمة المالية العالمية خلال عام 2008 لتؤكد على أهمية موضوع الحوكمة وذلك في ضوء ما كشفت عنه هذه الأزمة من أن ضعف معايير الحوكمة والإخفاقات في تطبيق الممارسات السليمة، 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 علاقتها بالمجتمع ككل من مودعين ومقترضين ومساهمين وموظفين، وفي ضوء طبيعة وأهمية المنتجات والخدمات التي تقدمها البنوك إلى الاقتصاد الوطني. ولذلك فإن ممارسات الحوكمة السليمة في البنوك تعتبر مهمة لكل بنك وللنظام المالي، الأمر الذي يجعل من الحوكمة الفعالة إحدى الركائز المهمة للإستقرار المالي.

هذا وبناءً على آخر ما صدر من معايير رقابية دولية في مجال الحوكمة السليمة وكذلك أحكام قانون الشركات المتعلقة بالحوكمة، فقد أصدر بنك الكويت المركزي في 10 سبتمبر 2019 تحديثاً لتعليماته بشأن "قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية" لتحل محل التعليمات السابقة الصادرة في هذا الشأن. حيث تم إدخال بعض التعديلات أبرزها تضمين الأعضاء المستقلين في تشكيل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه ترسيخاً لمبدأ إستقلالية مجلس الإدارة، وزيادة عدد أعضاء المجلس بحيث لا يقل عن أحد عشر عضواً وألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن أربعة أعضاء ولا يزيد عن نصف عدد أعضاء المجلس، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية الدور المنوط بمجلس الإدارة في مجال إدارة المخاطر وكذلك التأكيد على حوكمة المخاطر بما في ذلك مخاطر أمن المعلومات والأمن السيبراني وذلك في ضوء الأهمية المتزايدة لحماية نظم وأمن المعلومات في ظل التحديات الناتجة عن التطور المتسارع للتقنيات الحديثة المستخدمة في مجال العمل المصرفي فضلاً عن إضافة وظيفة الإلتزام والتأكيد على حوكمتها وذلك في إطار إدارة المخاطر الكلية للبنك.

وقد تضمنت التعليمات المذكورة مجموعة من المحاور الأساسية للحوكمة في البنوك تتمثل في تسعة محاور على النحو التالي:

1. مجلس الإدارة.
2. القيم السلوكية وتعارض المصالح وهيكل المجموعة (البنك وشركاته التابعة).
3. الإدارة التنفيذية العليا.
4. إدارة المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية.
5. نظم وسياسة المكافآت.
6. الإفصاح والشفافية.
7. البنوك ذات الهياكل المعقدة.
8. حماية حقوق المساهمين.
9. حماية حقوق الأطراف أصحاب المصالح.



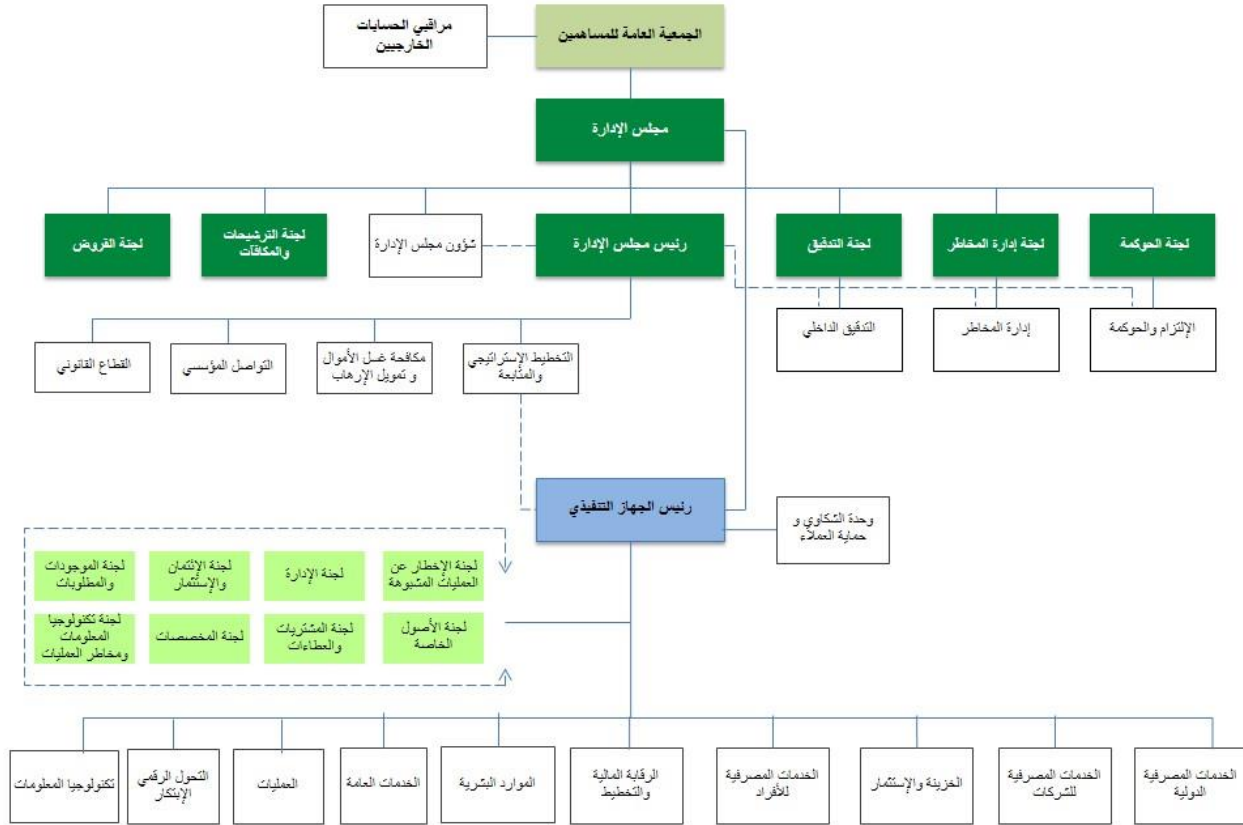
وتعتبر ممارسة الحوكمة الفعالة من العوامل الأساسية لتعزيز الثقة في النظام المصرفي، وهي ضرورية لحسن سير عمل القطاع المصرفي وأداء الإقتصاد الكلي. وربما يترتب على ضعف معايير الحوكمة التعثر في أعمال البنوك بما يشكل تكاليف عالية على الدولة وعواقب وتداعيات لها آثار واسعة على الإقتصاد، خاصة في حالات حدوث أزمة 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 تحمل المخاطر".
- القيام بالأعمال اليومية للبنك.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ممارسة البنك لأنشطته بصورة آمنة وسليمة وبنزاهة مع الالتزام بالقوانين والتعليمات السارية.
- إدارة البنك أخذاً بالإعتبار عدم تعريض القطاع المصرفي لأي أزمة نظامية.

### 3. الهيكل التنظيمي وهيكل الحوكمة للبنك

حرص البنك على وضع هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة وأنشطة وحجم البنك وبما يكفل الضوابط التنظيمية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية وأهداف البنك والقيام بأعماله في إطار قواعد الحوكمة الرشيدة من خلال تعريف الأهداف وتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل الوحدات التي يشملها ذلك الهيكل، وتحديد خطوط الإتصال للإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية، مع الأخذ بالإعتبار نظم الرقابة الداخلية المناسبة بما تشمله من الرقابة الثنائية والفصل في المسؤوليات وتوافر السياسات والإجراءات وتوصيف لمختلف الوظائف. مع مراعاة أن يتسم الهيكل التنظيمي بالشفافية والوضوح وعدم التعقيد بما يسهل عملية إتخاذ القرار وتحقيق الحوكمة الجيدة وبيان حدود المسؤولية والمساءلة، وأن يتضمن أشكالاً مهمة من الرقابة تتمثل بوجود رقابة من مجلس الإدارة ورقابة من الإدارة التنفيذية ورقابة مباشرة على أنشطة البنك ووظائف مستقلة للمخاطر والتدقيق الداخلي والإلتزام. كما تم مراعاة أن يسهم هيكل الحوكمة في الرقابة الفعالة على الشركات التابعة للبنك، ويتم تقييم هذا الهيكل بشكل دوري للتأكد من إستمرارية ملائمته.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي وهيكل إطار الحوكمة:



\*تم تحديث الهيكل التنظيمي للبنك واعتماده من مجلس الإدارة بتاريخ 22 مارس 2022.

#### 4. مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه

##### (أ) مجلس الإدارة:

وفقاً لقانون الشركات ولائحته التنفيذية والنظام الأساسي للبنك وكذلك قواعد الحوكمة، يتم إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين بالتصويت السري في إجتماع الجمعية العامة بعد الحصول على موافقة بنك الكويت المركزي، ويكون من بين أعضاء مجلس الإدارة أعضاء مستقلين وفقاً للمادة رقم (29) من النظام الأساسي للبنك. وتكون مدة العضوية في مجلس الإدارة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ويتسم هيكل مجلس الإدارة بصفة جماعية بالتنوع في المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات المتخصصة والمعرفة المناسبة في مجالات التمويل والمحاسبة والإقراض والعمليات المصرفية والتخطيط الإستراتيجي والحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والبيئة التنظيمية والرقابية فضلا عن ذلك فإن المجلس على إطلاع مستمر بالتطورات الإقتصادية المحلية والإقليمية والدولية.

يعمل مجلس الإدارة وفق نظامه الداخلي المعتمد، ويتولى إدارة شؤون البنك ويعتبر المسؤول الأول عن كافة النتائج المترتبة على تطبيق الإستراتيجيات والأهداف والخطط والسياسات التي يعتمدها والتي يتم من خلالها ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة في البنك، فإن لمجلس الإدارة أوسع السلطات لإدارة البنك، والقيام بجميع الأعمال التي تقتضيها إدارة البنك وفقاً لأغراضه، ولا يحد من هذه السلطة إلا ما نص عليه القانون أو قرارات الجمعية العامة أو عقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك أو التعليمات الرقابية



ذات الصلة. وتشمل مسؤولية مجلس الإدارة حماية حقوق المساهمين والمودعين والدائنين والعملاء والعاملين وكافة الأطراف الأخرى التي لديها مصالح مع البنك، كل ذلك في إطار إستراتيجيات وسياسات وإجراءات حصيفة وواضحة يتم تنفيذها بالمهنية والإحترافية المطلوبة وبما يحقق أهداف البنك ويضمن له إستقراراً مالياً مستمراً.

يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه بالإقتراع السري ما بين أعضاء مجلس الإدارة، ورئيس مجلس الإدارة هو رئيس البنك، ويمثله في علاقته مع الغير، ويعتبر توقيعه كتوقيع مجلس الإدارة في علاقة البنك بالغير، وعليه أن ينفذ قرارات المجلس وأن يتقيد بتوصياته، ونائب الرئيس يحل محل الرئيس عند غيابه، أو قيام مانع لديه من ممارسة إختصاصاته، وفي حالة غياب الإثنين معا يحدد مجلس الإدارة العضو الذي يتولى المهام لحين عودة رئيس المجلس أو نائبه.

فيما يلي المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة:

- تحمل كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته المالية والتأكد من تلبية متطلبات بنك الكويت المركزي وكافة الجهات الرقابية الأخرى والحفاظ على مصالح المساهمين والمودعين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى من أصحاب المصالح، والتأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين والتعليمات النافذة والسياسات الداخلية للبنك.
- رسم الأهداف الإستراتيجية للبنك بالإضافة إلى الرقابة على إدارته التنفيذية التي تقع عليها مسؤولية العمليات اليومية. كما يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فاعليتها ومدى تقيد البنك بالخطة الإستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة او المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات الصادرة، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل سليم.
- تطوير مفهوم الثقة العامة في إدارة البنك مع التأكد على أن دور مجلس الإدارة لا ينحصر في مفهوم الربحية إنما يأخذ في الإعتبار أثر المخاطر على مصالح المودعين وعلى الإستقرار المالي.
- إعتناء الإستراتيجيات والسياسات والضوابط الخاصة بنظم أمن المعلومات والأمن السيبراني والتي يتعين أن تتماشى مع إستراتيجية وأهداف البنك ونزعة المخاطر لدى البنك.
- تعميق الوعي في مجال أمن المعلومات والأمن السيبراني، وتركيز الجهود في إختيار النظم / البرامج التي من شأنها تعزيز نظم حماية أمن المعلومات في مواجهة المخاطر ذات الصلة.
- التأكد على حوكمة المخاطر والإلتزام، بالإضافة إلى مخاطر نظم أمن المعلومات والأمن السيبراني، وكذلك إستقلالية كل من التدقيق الداخلي والخارجي.
- ترسيخ مبدأ إستقلالية مجلس الإدارة والتأكد على أهمية التزام كل عضو من أعضاء المجلس بالقيام بدوره تجاه البنك وجميع مساهميه.
- ضمان مراجعة المعاملات التي تتم مع الأطراف ذات العلاقة والتحقق من سلامة هذه العمليات.
- التحقق من توافر سياسات مكتوبة لدى البنك تغطي كافة الأنشطة المصرفية لديه، ويتم تعميمها على كافة المستويات الإدارية ومراجعتها بانتظام للتأكد من شمولها لأي تعديلات أو تغييرات طرأت على القوانين والتعليمات والظروف الاقتصادية وأي أمور أخرى تتعلق بالبنك.
- تعيين رئيس للجهاز التنفيذي للبنك يتمتع بالزاهة والكفاءة الفنية والخبرة المصرفية وتعيين نائب لرئيس الجهاز التنفيذي أو تعيين بعض المدراء التنفيذيين مثل المدير المالي ومدير التدقيق الداخلي ورئيس إدارة المخاطر ورئيس الإلتزام، والتأكد من توافر المؤهلات والخبرات التي تتناسب مع طبيعة وظائفهم.
- توفير الإشراف الكافي على الإدارة التنفيذية للتحقق من قيامها بالدور المنوط بها في اطار تحقيق البنك لأهدافه وأغراضه والتحقق من تطبيق السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- وضع الخطط المتعلقة بتجهيز الكوادر الفنية التي سيتم إحلالها فيما يشغل لدى البنك من مناصب للمدراء التنفيذيين وبحيث تتضمن هذه الخطط (خطط الإحلال) بيان المؤهلات والمتطلبات الواجب توافرها لشاغلي هذه الوظائف.
- غير ذلك من المهام والمسؤوليات والصلاحيات بموجب النظام الداخلي المعتمد لمجلس الإدارة.

#### **(ب) اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:**

في إطار تأصيل قواعد الحوكمة السليمة في البنك فقد تم تشكيل خمس لجان منبثقة عن مجلس الإدارة تضم ضمن أعضائها عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين، منها أربع لجان تتولى المساعدة في الإشراف على تطبيقات الحوكمة بمحاورها المختلفة بالإضافة إلى لجنة القروض المعنية بمحفظة التسهيلات الإئتمانية؛ وذلك بهدف تعزيز فاعلية رقابة مجلس الإدارة على العمليات المهمة في البنك. تعمل هذه اللجان وفق النظم الداخلية المعتمدة من مجلس الإدارة والتي تحدد مهامها



ومسؤولياتها ونطاق عملها، وتقوم برفع تقارير دورية إلى المجلس في ضوء طبيعة مهام كل لجنة. ويتم مراعاة تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين في اللجنة لتجنب حالات تعارض المصالح. علماً أن وجود هذه اللجان لا يعفي المجلس من تحمل المسؤولية المباشرة لجميع الأمور المتعلقة بالبنك، وتشمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ما يلي:

### لجنة الحوكمة

تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة من بينهم رئيس اللجنة. وتضم اللجنة عضواً مستقلاً. وتجتمع اللجنة كلما إقتضت الحاجة ذلك. كما يتولى أمين سر مجلس الإدارة أمانة سر اللجنة، ويتم أخذ محاضر إجتماعاتها وتعتبر من سجلات البنك وهي متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي. وفيما يلي المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة:

- إعداد وتحديث دليل حوكمة يتم إعتماده من مجلس الإدارة على أن يتضمن القواعد والضوابط الواردة بتعليمات البنك المركزي بشأن قواعد ونظم الحوكمة كحد أدنى. على أن يتم نشره على الموقع الإلكتروني للبنك.
- مراجعة التقارير السنوية المقدمة من إدارة الإلتزام في البنك حول إلتزام البنك بالتشريعات والتعليمات الرقابية ذات الصلة وآخر التطورات في هذا المجال. وكفاءة إدارة البنك لمخاطر عدم الإلتزام التي تواجه البنك في ضوء قيام إدارة الإلتزام - مرة على الأقل سنوياً - بتحديد وتقييم المواضيع المتعلقة بتلك المخاطر وخطط البنك بشأن كفاءة إدارة هذه المخاطر. وعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير السنوية المقدمة من إدارة الحوكمة والإفصاح في البنك بغرض متابعة تنفيذ ما يتضمنه دليل الحوكمة من قواعد وضوابط، ومتابعة ممارسات الحوكمة في البنك للتحقق من مدى فاعليتها وإقتراح ما يلزم من تحسينات بشأنها، ومتابعة مدى قدرة الشركات التابعة على إستيفاء متطلبات الحوكمة المعمول بها. وعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة.
- مراجعة تقرير الحوكمة (ضمن التقرير السنوي للبنك) حول مدى إلتزام البنك بتطبيق تعليمات وبنود دليل الحوكمة، وبيان أسباب عدم الإلتزام (إن وجدت) بتطبيق أي من تلك التعليمات والبنود.
- تقييم هيكل الحوكمة بصورة سنوية للتأكد من إستمرارية ملاءمته، والتحقق من أن هذا الهيكل يساهم في الرقابة الفعالة على الشركات التابعة، وعرض ذلك على مجلس الإدارة بشكل سنوي.
- إقتراح/مراجعة أي تعديلات على عقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك مرتبط بقواعد ونظم الحوكمة.
- مراجعة النظام الداخلي لمجلس الإدارة وسياسات الحوكمة المختلفة وغير ذلك من النظم الداخلية وسياسات ومتطلبات الحوكمة وفقاً لتعليمات الجهات الرقابية أو حسب طلب مجلس الإدارة.

### لجنة إدارة المخاطر

تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة من بينهم رئيس اللجنة. ويتولى رئاسة اللجنة أحد الأعضاء المستقلين. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر خلال السنة الميلادية أو كلما إقتضت الحاجة ذلك. كما يتولى أمين سر مجلس الإدارة أمانة سر اللجنة، ويتم أخذ محاضر إجتماعاتها وتعتبر من سجلات البنك وهي متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي. وفيما يلي المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة:

- مراجعة إستراتيجية ونزعة المخاطر للبنك قبل إعتمادها من مجلس الإدارة.
- مراجعة سياسات إدارة المخاطر في البنك قبل إعتمادها من مجلس الإدارة والتحقق من تعميم هذه السياسات على القطاعات/الإدارات المعنية في البنك عن طريق قطاع إدارة المخاطر.
- التحقق من تطبيق تعليمات البنك المركزي الخاصة بمعايير كفاية رأس المال (بازل) والتقييم الداخلي لها وإختبارات الضغط.
- مراجعة نظام تقييم (قياس) الإئتمان وما شابهه تمهيداً لإعتماده من مجلس الإدارة.
- التحقق من قيام إدارة المخاطر بتنفيذ إستراتيجية ونزعة المخاطر وتطوير منهجيات لتحديد وقياس ومراقبة وتخفيف المخاطر، بالإضافة إلى قيامها بوضع وتطوير أنظمة وإجراءات قوية وشاملة لإدارة مختلف أنواع المخاطر، ونشر ثقافة حوكمة المخاطر داخل البنك.
- التحقق من قيام الإدارة التنفيذية بتطبيق إستراتيجية ونزعة وسياسات المخاطر.
- التأكد من أن إطار حوكمة المخاطر يتضمن مسؤوليات تنظيمية معرفة بشكل جيد بالنسبة لإدارة المخاطر والتي يشار إليها بخطوط الدفاع الثلاث.



- مراجعة التقارير الخاصة بالمخاطر المتصلة بالشركات التابعة وإتخاذ اللازم بشأنها، ومراجعة السياسات المتصلة بتلك المخاطر لعرضها على مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير الدورية المقدمة من قطاع إدارة المخاطر حول إنكشافات البنك على المخاطر مع مراعاة التداخل فيما بين مختلف أنواع المخاطر، والإلتزام بالحدود المعمول بها لمختلف المخاطر وعمليات إحتساب كفاية رأس المال والتقييم الداخلي لرأس المال.
- مناقشة نتائج إختبارات الضغط بشكل دوري لقياس قدرة البنك على تحمل الصدمات والمخاطر المرتفعة والإجراءات الواجب إتخاذها بناءً على هذه النتائج، بالإضافة إلى مناقشة الفرضيات والسيناريوهات المستخدمة في تلك الإختبارات، وعرض ذلك على مجلس الإدارة.
- التأكد من إنشاء وظيفة لأمن المعلومات لدى البنك ومن إستمرارية توافر المعايير اللازمة لهذه الوظيفة على النحو الوارد في تعليمات بنك الكويت المركزي، وعرض ذلك على مجلس الإدارة.
- مراجعة الإستراتيجيات والسياسات والضوابط الخاصة بنظم أمن المعلومات والأمن السيبراني والتي يتعين أن تتماشى مع إستراتيجية وأهداف البنك ونزعة المخاطر، وعرضها على مجلس الإدارة، ومراجعة تقارير المتابعة التي تعدها الإدارة التنفيذية في هذا الشأن.

### لجنة التدقيق

تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة من بينهم رئيس اللجنة. ويتولى رئاسة اللجنة أحد الأعضاء المستقلين. وتجتمع لجنة التدقيق مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك أو بناءً على طلب رئيس اللجنة أو عضوين من اللجنة، ويشارك رئيس الجهاز التنفيذي ورئيس التدقيق الداخلي في الإجتماعات الدورية للجنة. كما يتولى أمين سر مجلس الإدارة أمانة سر اللجنة، ويتم أخذ محاضر بإجتماعاتها وتعتبر من سجلات البنك وهي متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي. وفيما يلي المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة:

- مراجعة نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للبنك.
- مراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية للبنك.
- مراجعة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والتأكد من كفاية الموارد المخصصة للوظائف الرقابية.
- الإشراف على ودعم إستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي.
- مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضها على مجلس الإدارة، بما في ذلك التأكد من مدى كفاية المخصصات.
- التحقق من إلتزام البنك بالقوانين والقرارات والتعليمات الرقابية ذات العلاقة بأنشطة وأعمال البنك والصادرة من الجهات الرسمية في الدولة.
- تقييم أداء رئيس التدقيق الداخلي سنوياً وتحديد مكافآته ومكافآت المدققين الداخليين.
- تقديم التوصية إلى مجلس الإدارة بشأن تعيين، إنهاء عمل، وتحديد أعقاب مراقبي الحسابات الخارجيين، وأية شروط تعاقدية أخرى تتعلق بهم، وذلك بناءً على مراجعة خطابات التعاقد معهم، ويتعين على اللجنة الإجتماع مرة واحدة على الأقل خلال العام الميلادي وبدون حضور الإدارة التنفيذية مع كل من مراقبي الحسابات الخارجيين، رئيس التدقيق الداخلي، رئيس الإلتزام والحوكمة.
- الإلتزام بالمهام والمسؤوليات الأخرى ذات الصلة بالتدقيق الداخلي والخارجي ونظم الرقابة الداخلية.

### لجنة الترشيحات والمكافآت

تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة من بينهم رئيس اللجنة. ويتولى رئاسة اللجنة أحد الأعضاء المستقلين. وتجتمع اللجنة كلما إقتضت الحاجة ذلك. كما يتولى أمين سر مجلس الإدارة أمانة سر اللجنة، ويتم أخذ محاضر بإجتماعاتها وتعتبر من سجلات البنك وهي متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي. وفيما يلي المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة:

- إعداد وتحديث معايير الترشيح لعضوية مجلس الإدارة متضمنة الشروط والمتطلبات اللازمة وفقاً للتشريعات ذات الصلة وتعليمات بنك الكويت المركزي في هذا الشأن، وتقديمها إلى مجلس الإدارة للإعتماد.





- تقديم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن المرشحين لعضوية المجلس وفقاً لمعايير الترشح المعتمدة من مجلس الإدارة والتشريعات ذات الصلة وتعليمات البنك المركزي في هذا الشأن ويشمل ذلك التحقق من الشروط والمتطلبات اللازمة لضمان إستقلالية الأعضاء المستقلين.
- إجراء مراجعة سنوية للإحتياجات التدريبية المناسبة واللازمة لأعضاء مجلس الإدارة بغرض تنمية خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم و التي تتطلبها عضوية مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات إلى المجلس بشأن ذلك.
- إجراء مراجعة سنوية لهيكل مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات إلى المجلس بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها على ذلك الهيكل.
- التأكد بشكل سنوي من إستمرار توافر شروط الإستقلالية في الأعضاء المستقلين طوال فترة عضويتهم في مجلس الإدارة.
- إجراء تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة ككل وأداء كل عضو على حده. ويشمل هذا التقييم ما يتوافر لدى الأعضاء من خبرة ومعرفة، وتقييم صلاحياتهم وسلطاتهم وما يتوافر لديهم من صفات قيادية.
- تزويد أعضاء مجلس الإدارة الجدد عند الإنتخاب/التعيين بكتيب/دليل يوضح حقوق وواجبات ومسؤوليات العضو. ويتولى أمين سر اللجنة متابعة ذلك.
- التأكد من أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم الوصول إلى المعلومات والتقارير حول المواضيع الهامة عن البنك، ويتولى أمين سر اللجنة متابعة ذلك.
- التأكد من أن أعضاء المجلس على إطلاع مستمر حول أحدث المواضيع ذات العلاقة بالعمل المصرفي، وذلك من خلال الوسائل المناسبة.
- إعداد سياسة المكافآت، وتقديمها إلى مجلس الإدارة للإعتماد.
- الإشراف على تطبيق سياسة ونظام المكافآت من خلال المعلومات والتقارير التي تقدم من الإدارة إلى اللجنة بشكل ربع سنوي، وعرض ذلك على مجلس الإدارة
- مراجعة سياسة المكافآت على أساس سنوي على الأقل أو حسب طلب مجلس الإدارة، وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة بشأن أية تعديلات/تحديثات ولا يعمل بهذه التعديلات/التحديثات إلا بعد إعتمادها من مجلس الإدارة وتشمل هذه المراجعة إجراء تقييم لمدى كفاية وفاعلية السياسة لضمان تحقيق أهدافها وفقاً للمعلومات الخاصة بسير عمل نظام المكافآت والتي تعرض من الإدارة على اللجنة، وعرض ذلك على مجلس الإدارة.
- تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة بشأن مستوى ومكونات المكافآت المقترحة لرئيس الجهاز التنفيذي ونوابه ومساعديه ومن هم بمستوى هذه الوظائف من المسؤولين التنفيذيين في البنك، ولا يُعمل بهذه التوصيات إلا بعد إعتمادها من المجلس.
- التحقق من الإدارة التنفيذية قد تبنت الأنظمة والإجراءات والآليات الفعالة لضمان الإلتزام بتطبيق سياسة المكافآت المعتمدة وعرض ذلك على مجلس الإدارة.
- التحقق أن سياسات وممارسات منح المكافآت لدى الشركات المالية التابعة للبنك والفروع الخارجية (إن وجدت) تتماشى مع سياسة المكافآت لدى البنك ومع تعليمات بنك الكويت المركزي بشأن قواعد الحوكمة.
- التحقق من إجراء مراجعة سنوية مستقلة لسياسة المكافآت، ويمكن إجراء ذلك عن طريق إدارة التدقيق الداخلي في البنك أو جهة إستشارية خارجية ويكون الهدف من هذه المراجعة هو تقييم مدى إلتزام البنك بسياسة وممارسات منح المكافآت. وتقوم اللجنة بعرض نتائج هذا التقييم على مجلس الإدارة.

## لجنة القروض

تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن أربعة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة من بينهم رئيس اللجنة. وتجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل شهر. كما يتولى أمين سر مجلس الإدارة أمانة سر اللجنة، ويتم أخذ محاضر إجتماعاتها وتعتبر من سجلات البنك وهي متاحة أمام مفتشي بنك الكويت المركزي وفيما يلي المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة:

- مراجعة السياسة الإئتمانية والتعديلات المقترحة عليها قبل إعتمادها من مجلس الإدارة وذلك بما يتفق مع تعليمات البنك المركزي ذات الصلة.
- مراجعة وتعديل واعتماد الحدود الإئتمانية المقررة للدول، وحدود التعامل المقررة للأطراف المقابلة المحددة للبنوك.
- مراجعة وتعديل واعتماد حدود التعامل بالقطع الأجنبي ضمن الحدود المقررة من البنك المركزي.
- مراجعة وتعديل والموافقة على منح وتجديد التسهيلات الإئتمانية بناء على توصية لجنة الائتمان والإستثمار ضمن الحدود المقررة من البنك المركزي.



- منح الموافقات على إجراءات رد الأموال وعكس الفوائد والرسوم وإدراج البنود خارج الميزانية العمومية والتسوية النهائية للمبالغ المشطوبة وتجاوز وتمديد الحدود الائتمانية على النحو المبين في السياسة الائتمانية وبموجب التعليمات والتوجيهات الصادرة عن البنك المركزي.

## 5. الإدارة التنفيذية

تتألف الإدارة التنفيذية العليا من مجموعة الأشخاص المعيّنين من قبل مجلس الإدارة للإضطلاع بمسؤولياتهم في إدارة عمليات البنك، وهم رئيس الجهاز التنفيذي ونوابه ومساعديه. ويتمتع هؤلاء الأفراد امتلاك التأهيل العلمي والخبرة اللازمة والكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال البنك.

- تقوم الإدارة التنفيذية، وبإشراف مجلس الإدارة، التأكد من أن أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية النشاط، ونزعة المخاطر، والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- تساهم الإدارة التنفيذية بشكل أساسي في الحوكمة السليمة للبنك.
- إن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تفويض وإسناد المهام والواجبات للموظفين وإنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية.
- تقوم الإدارة التنفيذية، بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة، بوضع النظم الملائمة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك، سواء المالية أو غير المالية، ووضع نظم رقابة داخلية فعالة، والعمل على تنفيذ أنشطة البنك بصورة منسجمة مع إستراتيجية أعماله والمخاطر المسموح بها والسياسات التي أقرها مجلس الإدارة، والمساهمة في وضع المقترحات المتعلقة بإستراتيجية عمل البنك وميزانيته السنوية.
- الإدارة التنفيذية مسؤولة عن الإشراف على أعمال البنك وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتحقق من وظيفة الإلتزام ومراقبة المخاطر واستقلالية الوظائف والفصل في المهام.
- على الإدارة التنفيذية ممارسة النشاط وفقاً لمعايير السلوك المهني.
- 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.

وفي هذا الإطار فقد إعتد مجلس إدارة البنك المهام والمسؤوليات المناطة برئيس الجهاز التنفيذي والذي يعتبر مسؤولاً أمام مجلس الإدارة في تنفيذ كافة النظم والسياسات المعتمدة من المجلس وبما يتفق ومعايير الحوكمة الرشيدة و تعليمات البنك المركزي ذات الصلة.

## 6. القواعد والقيم السلوكية وهيكل المجموعة (البنك وشركاته التابعة)

### أ) القواعد والقيم السلوكية:

يستمر البنك في تطبيق الممارسات السليمة للحوكمة باعتبارها مبادئ أساسية وجزء هام من ثقافته العامة، ولقد قام البنك خلال العام بالعديد من الجهود التي من شأنها تعزيز الإلتزام بالقيم السلوكية ورفع مستوى الوعي بتلك القيم على كافة مستويات الموظفين. وقد إلتزم البنك بتحقيق قيم الحوكمة وتم إرساء هذه القيم ضمن عدد من الركائز التي تبلورت من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات المتبعة في البنك.

ويقوم البنك بتعميم سياسات وميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل على كل موظفي البنك وأعضاء مجلس إدارته والحصول على توقيعهم بالإلتزام بما جاء بها.

### ميثاق السلوك المهني

يعتبر ميثاق السلوك المهني المعتمد من مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية للحوكمة لدى البنك، حيث يحرص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على ضرورة الإلتزام بذلك الميثاق ضمن سير الأعمال اليومية للبنك وفي تعامله مع موظفيه وعملاءه وكافة الجهات الأخرى.



ويتم مراجعة هذا الميثاق بصورة دورية للتحقق من مواكبته لكافة التطورات في مجالات الحوكمة وضبط السلوك المهني، كما يشرف مجلس الإدارة على كفاءة تطبيق الميثاق من خلال أعمال التدقيق والرقابة الداخلية لتحديد أية فجوات يمكن الوقوف عليها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

### تعارض المصالح

يعمل البنك على تطبيق سياسة تعارض المصالح المعتمدة من مجلس الإدارة، كما يقوم البنك وبإشراف لجنة الحوكمة ومجلس الإدارة بمراجعة هذه السياسة بشكل دوري بما يتناسب مع طبيعة أعمال البنك والتطورات التشريعية والرقابية، بالإضافة إلى تبني مجموعة من الإجراءات والنماذج والسجلات المنظمة للإفصاح عن حالات تعارض المصالح وآلية التعامل معها.

ويأتي إعداد هذه السياسة لتقديم إطار عام لتعارض المصالح الذي ينشأ من التعاملات التي تتم مع البنك سواء كان هذا التعارض فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والبنك أو فيما بين أعضاء الجهاز التنفيذي والبنك، وذلك من حيث تعريف تعارض المصالح، وتقديم بعض الأمثلة لحالات تعارض المصالح، ومسؤوليات العضو المعني، بالإضافة إلى كيفية وخطوات الإفصاح عن حالات تعارض المصالح والتعامل معها، وغير ذلك من الأمور الأخرى على النحو الموضح في هذه السياسة.

وتضع هذه السياسة القواعد والضوابط اللازمة لتفادي وجود تعارض مصالح تجاه البنك بهدف إضفاء المزيد من الشفافية على عملية إتخاذ القرار.

### التعامل مع الأطراف ذات العلاقة

يحرص البنك على أن يتم إجراء كافة التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة على أسس متساوية/تجارية بحته وتخضع للشروط والأحكام التي تنطبق على التعاملات المماثلة مع الغير دون وجود أي شروط تفضيلية، وذلك من خلال تطبيق سياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة المعتمدة من مجلس الإدارة، كذلك يقوم البنك وبإشراف لجنة الحوكمة ومجلس الإدارة بمراجعة هذه السياسة بشكل دوري بما يتناسب مع طبيعة أعمال البنك والتطورات التشريعية والرقابية، بالإضافة إلى توافر قائمة بالأطراف ذات العلاقة بالبنك وتبني مجموعة من الإجراءات والنماذج والسجلات المنظمة لمعاملات الأطراف ذات العلاقة.

ويأتي إعداد هذه السياسة لتقديم إطار عمل لتعاملات الأطراف ذات العلاقة مع البنك، نظراً لما قد تتمتع به الأطراف ذات العلاقة من صلاحيات ونفوذ تجاه البنك ومن ثم قد يتاح لهم الحصول على مميزات استثنائية في تعاملاتهم مع البنك. وتضع هذه السياسة القواعد والضوابط اللازمة حتى يتم تنظيم التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بشفافية وعلى أسس متساوية/تجارية بحته، وكذلك للحد من تعارض المصالح.

### المعلومات الداخلية والأشخاص المطلعين

يحرص البنك على الحفاظ على سرية المعلومات الداخلية الخاصة بالبنك وعملاؤه والتي تكون غير متاحة لجمهور المتعاملين والحد من إمكانية إساءة استخدام تلك المعلومات، وذلك من خلال إعداد سياسة خاصة لتنظيم التعامل في الأوراق المالية للأشخاص المطلعين والتي يتم مراجعتها من قبل لجنة الحوكمة وإعتمادها من مجلس الإدارة، كما يقوم البنك بإتخاذ مجموعة من الإجراءات الاحترازية منها الحصول على الإقرارات والتعهدات المطلوبة من الأشخاص المطلعين وكذلك وضع الترتيبات التعاقدية المناسبة مع الجهات الأخرى المطلعة وإعداد قائمة بالأشخاص المطلعين وتحديثها باستمرار فضلاً عن إعداد النماذج والسجلات اللازمة في هذا الشأن.

### السرية المصرفية

يحرص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين على سرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالبنك وعملاؤه وغيرهم من أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القوانين، والقواعد والتعليمات الصادرة من قبل بنك الكويت المركزي والجهات الرقابية الأخرى.

كذلك يحرص البنك على إستمرار تطبيق الضوابط الكفيلة بالحفاظ على سرية المعلومات وفقاً للسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة في هذا الشأن ونظم الرقابة الداخلية والتي تقضي بالمحافظة على السرية.



وتعتبر السرية المصرفية من أهم مبادئ العمل المصرفي نظراً لما تعطيه من ثقة للمتعاملين مع البنوك. إن عدم المحافظة على السرية له تداعيات سلبية ليس على البنك الذي لا يلتزم بالسرية فقط وربما امتدت تداعياتها لتشمل القطاع المصرفي بالكامل. والبنك إذ يؤكد على إلتزامه بأعلى المعايير الخاصة بالسرية المصرفية ويقوم بإتخاذ كافة التدابير للحفاظ على سرية المعلومات المتوافرة لديه سواء الخاصة به أو بالأشخاص والجهات التي له تعامل أو علاقة بها فيؤكد كذلك إلتزامه بالتام بالقوانين وكافة التعليمات ذات الصلة الصادرة من السلطات الرقابية والمتعلقة بالسرية، حيث إعتد مجلس إدارة البنك سياسة خاصة بالسرية وأمن المعلومات تشتمل على كافة المتطلبات القانونية والرقابية، بالإضافة معايير متشددة في هذا المجال مستهدفاً كذلك تعزيز وترسيخ ثقافة قوية وسليمة داخل البنك للالتزام التام بالحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالأطراف ذات المصالح مع البنك.

## الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات

يهدف البنك من تطبيق سياسة الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات المعتمدة من مجلس الإدارة إلى تعزيز ثقافة الإفتتاح على موظفيه وأي أشخاص آخرين، وتوفير وسيلة يتم من خلالها إشراكهم في حماية البنك ومصالحه، فضلاً عن إيجاد آلية يتم من خلالها تمكينهم من الإبلاغ عن المعلومات المتوافرة لديهم إلى البنك، بشأن أية معاملات أو تصرفات داخل البنك يشتبه في مخالفتها/تخالف بالفعل القوانين أو التعليمات الرقابية أو السياسات الداخلية، أو بشأن أية عمليات أخرى تتم في البنك بشكل يثير شبهات أو مخاوف معينة، وإمكانية التواصل مع رئيس مجلس الإدارة مباشرة بشأن ذلك، وبما يوفر الحماية اللازمة لهؤلاء المبلغين.

## شكاوى العملاء

يحرص البنك على إيجاد الحلول المناسبة للشكاوى التي يتقدم بها العملاء وإلتزاماً للمتطلبات الرقابية، قام البنك بإنشاء إدارة متخصصة للتعامل مع شكاوى العملاء تعمل بتبعية مباشرة لرئيس الجهاز التنفيذي. ويتوافر لهذه الإدارة سياسة وإجراءات معتمدة تنظم عملها فضلاً عن الآليات المناسبة للتعامل مع الشكاوى، كما تقوم هذه الإدارة بالإشراف على التطبيق الفعال لدليل حماية العملاء، كل ذلك بما يتوافق مع تعليمات بنك الكويت المركزي ذات الصلة.

## (ب) هيكل المجموعة (البنك وشركاته التابعة):

يعتبر 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 يتعين على مجلس الإدارة الموافقة على سياسة حوكمة تجاه لشركات التابعة، وأن يكون على بيبة من المخاطر المادية والقضايا التي قد تؤثر على كل من البنك ككل والشركات التابعة له. ولذلك يجب ممارسة رقابة كافية على الشركات التابعة، مع إحترام الإستقلالية القانونية لمسؤوليات الحوكمة بالنسبة لأعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة والتحقق أن هيكل الحوكمة يسهم في الرقابة الفعالة على الشركات التابعة مع تقييم هذا الهيكل بصورة دورية للتأكد من إستمرارية ملائمته.

## 7. إدارة المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية

يتوافر لدى البنك نظم رقابة داخلية فعالة ونظم لإدارة المخاطر روعي فيها توافر عنصر الخبرة والكفاءة للقائمين عليها. هذا وإلتزاماً بقواعد الحوكمة الرشيدة فقد حرص مجلس إدارة البنك على توفير إستقلالية لكل من رئيس إدارة المخاطر ورئيس التدقيق الداخلي ورئيس الإلتزام والحوكمة، مع حقهم في الحصول على كافة المعلومات التي تتطلبها أعمالهم، فضلاً عن الوصول إلى رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بكل سهولة وبدون حواجز.

## أنظمة الرقابة الداخلية:

- إعتد مجلس الإدارة هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة وأنشطة وحجم البنك ويتسم بالشفافية والوضوح وعدم التعقيد على النحو سالف الذكر.
- يتم التحقق مرة على الأقل سنوياً من كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية اللازمة.
- يتحقق مجلس الإدارة من إستقلالية وأهلية جهاز التدقيق الداخلي.

- لا يقوم البنك بإسناد الأعمال الخاص بتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية والأعمال الفنية والاستشارية الأخرى إلى مكاتب تدقيق حسابات البنك على النحو الوارد في تعليمات بنك الكويت المركزي.
- يحرص البنك على موضوع الشفافية ومن ثم يتم تضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، كما يتضمن التقرير رأي مراقب الحسابات الخارجي في تقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

### إطار حوكمة المخاطر:

قام البنك بوضع وتطوير أنظمة وإجراءات قوية شاملة لإدارة المخاطر بحيث تكون قادرة على التعرف على طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرض لها البنك مع نشر ثقافة حوكمة المخاطر. ويقوم البنك بتعريف وتحديد المخاطر والرقابة عليها على مستوى كل وحدة وعلى مستوى البنك ككل، وتقوم إدارة المخاطر بتنفيذ إستراتيجية المخاطر وتطوير منهجيات لتحديد المخاطر الأساسية في البنك وتقييمها، وقياس انكشاف البنك على تلك المخاطر وإعداد التقارير اللازمة، ومراقبة هذا الانكشاف في إطار نزعة المخاطر لدى البنك، وتحديد الإحتياجات الرأسمالية على أساس مستمر، ومراقبة وتقييم القرارات المتعلقة بقبول أنواع معينة من المخاطر. ويتضمن إطار حوكمة المخاطر مسؤوليات تنظيمية معرفة بشكل جيد بالنسبة لإدارة المخاطر والتي تنقسم إلى ثلاث خطوط دفاع، وهي كالتالي:

- خط الدفاع الأول: يتمثل في وحدة الأعمال والتي تتطوي وظائفها ونشاطها على احتمالية خلق مخاطر للبنك وتكون مسؤولية هذه المجموعات تقييم وإدارة هذه المخاطر.
- خط الدفاع الثاني: والذي يشمل وظيفتي إدارة المخاطر والإلتزام التي تكون مستقلة عن خط الدفاع الأول، تقوم إدارة المخاطر بمراقبة ورفع التقارير للإدارة والإشراف على أوجه مخاطر البنك وتقييمها بشكل مستقل عن خط الدفاع الأول بحيث تعزز وظيفته وتكملها. وتقوم إدارة الإلتزام بمراقبة الإلتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية وقواعد الحوكمة.
- خط الدفاع الثالث: يتمثل في وظيفة التدقيق الداخلي وهي وظيفة مستقلة عن خطي الدفاع الأول والثاني.

وفيما يلي بعض الإجراءات التي قام بها البنك في هذا الإطار:

- قام البنك بوضع وتطوير أنظمة وإجراءات قوية وشاملة لإدارة المخاطر بحيث تكون قادرة على التعرف على طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرض لها البنك مع نشر ثقافة حوكمة المخاطر.
- يراعي البنك ما يواجهه من مخاطر نتيجة إدخال منتجات جديدة أو نتيجة التغير في حجم النشاط أو نتيجة التغيرات في البيئة التشغيلية ونوعية المحفظة أو البيئة الإقتصادية مع اخذ هذه المتغيرات بالإعتبار عند قياس المخاطر ويعتمد على المقاييس النوعية والمقاييس الكمية عند قياسها.
- يتأكد مجلس إدارة البنك من إجراء إختبارات الضغط دورياً لقياس قدرة البنك على تحمل الصدمات والمخاطر المرتفعة ويكون للمجلس دور رئيسي في إعتداد الفرضيات والسيناريوهات المستخدمة ومناقشة نتائج هذه الإختبارات وإعتداد الإجراءات الواجب إتخاذها بناءً على تلك النتائج.

### مخاطر نظم أمن المعلومات والأمن السيبراني:

في إطار حوكمة المخاطر الكلية للبنك بما في ذلك حوكمة نظم أمن المعلومات وفي ظل الأهمية المتزايدة لأمن المعلومات في العمل المصرفي وفي ظل التحديات المترتبة على المخاطر الناتجة عن التطور المتسارع للتقنيات الحديثة المستخدمة في العمل المصرفي، فإن مجلس إدارة البنك يعمل على تعميق الوعي في مجال أمن المعلومات وبذل كل الجهود التي من شأنها تعزيز نظم حماية أمن المعلومات وتفادي تلك المخاطر ومخاطر الإختراق عبر الإنترنت بما يتماشى مع أحدث التطورات والممارسات، وذلك من خلال إعداد وإعتداد السياسات والضوابط الخاصة بنظم أمن المعلومات والأمن السيبراني، وإعتداد نزعة المخاطر الخاصة بذلك ضمن نزعة المخاطر لدى البنك، فضلاً عن إنشاء إدارة مستقلة ومتخصصة لأمن المعلومات في البنك مزودة بالكوادر والموارد اللازمة، وتطوير نظم التقارير في هذا الشأن.

### حوكمة الإلتزام:

يؤمن البنك أن وظيفة الإلتزام من العناصر الأساسية في إطار إدارة المخاطر للبنوك نظراً للطبيعة الخاصة لمخاطر عدم الإلتزام والتي تشمل مخاطر العقوبات القانونية، أو الرقابية، أو المخاطر المالية، أو مخاطر السمعة وغيرها التي قد يتعرض لها البنك في حال عدم الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك المهني والممارسات المصرفية السليمة. وعلى ذلك يتوافر لدى



البنك وظيفة مستقلة وفعالة للإلتزام تعمل في إطار سياسة الإلتزام ومهامها ومسؤولياتها المعتمدة من مجلس الإدارة، وتقوم على ضمان استيفاء البنك لمتطلبات التشريعات والتعليمات والضوابط الرقابية المتعلقة بأنشطة البنك، ورفع التقارير الدورية إلى لجنة الحوكمة ومجلس الإدارة في هذا الشأن.

### التدقيق الداخلي والخارجي:

يحرص كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على التأكيد على إستقلالية كل من التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي والإستفادة بشكل فعال من أعمال وملاحظات التدقيق الداخلي والخارجي وتقارير تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، باعتبارها مراجعة مستقلة للمعلومات المرفوعة من الإدارة التنفيذية إلى مجلس الإدارة.

### التدقيق الداخلي

- يتم تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي بصفة مستمرة من حيث تخصيص الموارد الكافية وتوفير التدريب المناسب لها
- يتم التحقق من أن جهاز التدقيق الداخلي يتمتع بالإستقلالية والأهلية من حيث أنهم يضطلعون بمسؤولياتهم بشكل مستقل وفعال، وأن وظيفة التدقيق الداخلي مشغولة بالموظفين المؤهلين.
- يتم التحقق من عدم تكليف موظفي التدقيق الداخلي بأية مسؤوليات تنفيذية، ومن عدم وجود أي إحتماالية تعارض في المصالح.
- لإدارة التدقيق الداخلي حق الحصول على أية معلومة والإتصال بأي موظف داخل البنك، كما أعطيت كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب.
- يتم مراجعة وإعتماد خطة التدقيق السنوي، مع التحقق من أن نطاق وإجراءات ودورية التدقيق تتناسب مع درجات المخاطر التي تتعرض لها أنشطة البنك المختلفة.
- يتم مراجعة وإعتماد ميثاق للتدقيق الداخلي الذي يبين الأسس التي تقوم عليها وظيفة التدقيق الداخلي، ويتم تعميمه داخل البنك.
- يتم مراجعة وإعتماد الهيكل التنظيمي لقطاع التدقيق الداخلي.
- تمارس إدارة التدقيق الداخلي مهامها وتعد تقاريرها كاملاً دون أي تدخل خارجي، ويحق لها مناقشة تقاريرها مع دوائر البنك التي تم تدقيق أعمالها.
- تم إصدار توجيهات لإدارة التدقيق الداخلي أن تتم مهام التدقيق على أساس المخاطر. وتشمل المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي ما يلي:
- 1) التحقق من كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية وتقييمها والتحقق من أن نظم الرقابة الداخلية المتعلقة بالأمر المالية والإدارية تتسم بالشمولية ويتم مراقبتها ومراجعتها في الوقت المناسب.
- 2) التحقق من الإلتزام 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.

### التدقيق الخارجي

- تتم عمليات التدقيق الخارجي وفقاً للمعايير الدولية والقوانين المحلية وتعليمات بنك الكويت المركزي ذات الصلة.
- تقوم لجنة التدقيق بالإجتماع مع مراقبي الحسابات الخارجيين ومناقشة تقارير التدقيق وأية ملاحظات أخرى مهمة حول أمور البنك بحضور الإدارة التنفيذية. كما تجتمع اللجنة مع مراقبي الحسابات الخارجيين مرة على الأقل سنوياً بدون حضور الإدارة التنفيذية.
- تتم عملية التدقيق الخارجي بالأسلوب الذي يحقق مبدأ التدقيق المزدوج (Dual Audit) وفي الإطار الذي يحقق الغرض من تعيين اثنين من مراقبي الحسابات الخارجيين.
- يتوافر لدى البنك سياسة معتمدة من مجلس الإدارة بشأن تعيين وتدوير وإستقلالية مراقبي الحسابات الخارجيين.
- عند قيام مجلس الإدارة بتكليف مكاتب التدقيق الخارجي أو الجهات الاستشارية الأخرى (من غير المدققين الخارجيين للبنك) لمراجعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بهدف التحقق من كفاية وفاعلية هذه النظم، فإنه يتم توجيه هذه المكاتب والجهات نحو تركيز عملية المراجعة على المجالات التي تنطوي على مخاطر، والتي قد تعرض البنك لمخاطر تشغيل مرتفعة، والمجالات الأخرى التي قد تتكشف أهمية مراجعتها في ضوء تقارير وملاحظات وتوجيهات بنك الكويت المركزي.

## 8. نظم وسياسة المكافآت

يجرّص مجلس إدارة البنك أن يشرف بصورة فعالة على نظم المكافآت وعملياتها وأن يراجع نظم المكافآت لضمان أنها تعمل بالصورة المطلوبة، يتوافر لدى البنك سياسة معتمدة للمكافآت تعتبر شاملة لكافة جوانب ومكونات منح المكافآت لدى البنك، يتم مراجعتها سنوياً من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت قبل عرضها على مجلس الإدارة للاعتماد.

### أهم أهداف سياسة المكافآت:

1. تعزيز الحوكمة الفعالة والممارسات السليمة لنظام منح المكافآت المالية بما يتماشى مع إستراتيجية المخاطر.
2. استقطاب والحفاظ على الموظفين المؤهلين ذوي الكفاءة وأصحاب المهارات والخبرات اللازمة.
3. التحقق من ربط المكافآت المالية بالأداء العام للبنك ومدى الزماني للمخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تعديل المكافآت المالية التي قد تمنح للموظفين في حال الأداء الضعيف/السلبى للبنك بما يتوافق مع المخاطر التي قد يتعرض لها البنك على المدى الطويل.

### أهم ملامح سياسة المكافآت:

- يتبنى البنك سياسة مكافآت تشمل كافة العاملين في البنك عن طريق تطبيق نظام يقوم على التقييم/التدرج الوظيفي ومن خلال هيكل معتمد للرواتب والمزايا يضمن تسكين الموظفين بصورة مناسبة.
- عند تحديد مستوى الرواتب والمكافآت في البنك يتم الأخذ بالإعتبار المتطلبات القانونية والرقابية بالإضافة إلى النظم المعمول بها في دولة الكويت، وكذلك مستوى الرواتب والمكافآت في القطاع المصرفي المحلي.
- تنقسم المكافآت وفقاً للسياسة إلى: مكافآت ثابتة وتشمل الراتب الأساسي والبدلات والعلاوات الثابتة/التكميلية والمكافآت المتغيرة وهي المكافآت المتعلقة بالأداء، وتعتمد على الأداء المالي للبنك ومساهمة القطاعات/الإدارات في هذا الأداء بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين. وتنقسم هذه المكافآت إلى مكافآت مستحقة الدفع (الحافز السنوي) وهي التي قد يتم دفعها للموظفين بعد نهاية كل سنة مالية بناءً على الأداء المالي للبنك وتقييم وقياس أداء الموظفين خلال تلك السنة، ومكافآت مؤجلة الدفع وهي التي قد يتم دفعها للموظفين على مدى يصل إلى ثلاث سنوات كحد أقصى وفقاً للأسلوب والنسب والفئات المحددة من قبل مجلس الإدارة، ووفقاً للمتطلبات الرقابية يتم تطبيق مبدأ الإسترداد (Claw back) لهذا النوع من المكافآت بحيث يمكن تعديلها أو إسترجاعها عند الحالات الإستثنائية مثل الأداء المالي الضعيف/السلبى للبنك.
- وفقاً للهيكل التنظيمي للبنك وقواعد الحوكمة، فإن قطاع الإلتزام والحوكمة و قطاع إدارة المخاطر و قطاع التدقيق الداخلي تتبع كل من لجنة الحوكمة و لجنة إدارة المخاطر و لجنة التدقيق على التوالي، ومن الناحية الإدارية فإن الإدارات الثلاث تتبع رئيس مجلس الإدارة والذي يقوم بدوره بتقييم رؤساء قطاعي الإلتزام والحوكمة و إدارة المخاطر فيما تقوم لجنة التدقيق بتقييم أداء رئيس قطاع التدقيق الداخلي، وليس للإدارة التنفيذية أي دور في هذا التقييم أو الترقيات أو المكافآت لرؤساء القطاعات المذكورة.

### قياس الأداء:

- يتم تقييم وقياس أداء موظفي البنك بمختلف المستويات بشكل موضوعي.
- إن إجراءات وعمليات تقييم وقياس الأداء مكتوبة وموثقة بشكل واضح، وتتص على تجنب حالات تعارض المصالح.

### متطلبات الإفصاح:

يتم الإفصاح في التقرير السنوي للبنك عن أبرز السمات المتعلقة بسياسة المكافآت المالية بما في ذلك تشكيل لجنة المكافآت ونطاق صلاحياتها.



## 9. الإفصاح والشفافية

الإفصاح هو عملية الكشف عن المعلومات المالية وغير المالية التي تهم المساهمين والمستثمرين المحتملين والجمهور وتساعدهم على اتخاذ قراراتهم الإستثمارية في الوقت المناسب وقد يتم الإفصاح على أساس دوري (فترات زمنية محددة) أو بشكل فوري عند حدوث أو إكمال المعلومة، وذلك حتى تكون المعلومات متوافرة في نفس الوقت لكافة الأطراف المعنية، وحتى لا يستفيد طرف من المعلومات قبل أودون غيره من الأطراف الأخرى.

المعلومات الجوهرية وفقاً لهيئة أسواق المال هي أي معلومات لدى الشركة المدرجة تتعلق بأنشطتها أو هويتها أو مركزها المالي أو إدارتها وتكون غير متاحة للجمهور أو للمتداولين، ولها تأثير على أصول الشركة والتزاماتها ووضعها المالي أو الإطار العام لأعمالها، وقد تؤدي إلى تغيير في أسعار وحجم تداول الأوراق المالية أو في جذب أو عزوف المتعاملين على تلك الأوراق المالية أو التي قد تؤثر على قدرة الشركة في الوفاء بالتزاماتها. أما بنك الكويت المركزي فقد عرف "المعلومات الجوهرية" أنها أي معلومات تؤثر على قيمة أسهم الشركة أو أي معلومات قد يؤثر عدم الإفصاح عنها على القرارات الاقتصادية المتخذة من قبل مستخدمي تلك المعلومات.

إن مجلس إدارة البنك إلزاماً منه لإرساء بيئة عمل في البنك تتمتع بالشفافية وفقاً لقواعد الحوكمة الرشيدة، فضلاً عن إلزامه بتعليمات الجهات الرقابية، قام بإعتماد سياسة خاصة بالإفصاح والشفافية تتضمن المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وآلية تصنيفها وتوقيت وكيفية ذلك وفقاً للقوانين ذات الصلة والتعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي وهيئة أسواق المال وبورصة الكويت فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية.

وبأتي إعداد هذه السياسة لتقديم إطار عمل لعملية الإفصاح في البنك، ووضع القواعد والضوابط اللازمة لذلك؛ بما يساهم في تحقيق العدالة والشفافية ومنع تعارض المصالح وإستغلال المعلومات الداخلية وتعزيز وترسيخ ثقافة قوية وسليمة للإلتزام بالإفصاح لكافة الموظفين المعنيين وضمان تطبيق السياسة بنجاح. ويأخذ البنك بالإعتبار أن جودة المعلومات المفصح عنها تعد أمراً حيوياً يسعى البنك إلى تحقيقه.

كما تم إنشاء وحدة متخصصة في الإفصاح وتزويدها بالأشخاص المؤهلين والموارد الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها على النحو المطلوب من حيث متابعة كافة المتطلبات الرقابية في مجال الإفصاح والشفافية، مع تعزيز مهاراتهم وبالأخص فيما يتعلق بالدراسة والإطلاع على آخر التطورات المتعلقة بالإفصاح وذلك من خلال برامج التدريب والتوعية اللازمة.

## 10. حماية حقوق المساهمين

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

- حماية الحقوق الأساسية للمساهمين المتعلقة بتسجيل الملكية ونقلها وتحويلها، والمشاركة والتصويت في اجتماعات المساهمين، والمشاركة في الأرباح، والحصول على معلومات منتظمة حول البنك.
- التأكيد على حقوق المساهمين في الإطلاع 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 الإستحواذ أو الإندماج أو بيع جانب ملموس من أصوله أو التخلي عن الشركات التابعة.
- تشجيع المشاركة الفعالة للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة وتعريفهم بإجراءات وقواعد التصويت، ويشمل ذلك إخطارهم بموعد إجتماع الجمعية العامة وجدول الأعمال قبل الإجتماع بفترة كافية من الوقت، وأن يتم النشر عن مكان وزمان الإجتماع بشكل علني وفقاً لما تنص عليه القوانين والتعليمات الصادرة في هذا الشأن.





- لكل مساهم أثناء عقد الجمعية العامة العادية أن يناقش مراقب الحسابات ويستوضحه عما ورد في تقريره.
  - التأكيد على أهمية الإفصاح عن هيكل رأس المال أو أي ترتيبات يمكن أن تؤدي إلى سيطرة بعض المساهمين.
  - التأكيد على معاملة جميع المساهمين بالتساوي، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وإتاحة الفرصة لهم لمساءلة المجلس وتصويب أي تجاوزات لحقوقهم.
  - توفير المعلومات إلى المساهمين في الوقت المناسب وبما يسمح لهم من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، ويجب أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة دون التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير هذه المعلومات.
  - تمكين المساهمين من الإطلاع على محاضر اجتماعات الجمعية العامة.
  - إعداد بيان بالجزاءات المالية وغير المالية التي تم توقيعها على البنك خلال السنة ويتم تلاوة هذا البيان من قبل رئيس مجلس إدارة البنك في إجتماع الجمعية العامة السنوي، وذلك على النحو الذي توضحه التعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي في هذا الشأن.
  - لكل مساهم أياً كان عدد أسهمه حق حضور الجمعية العامة، ويكون له عدد من الأصوات يساوي عدد الأصوات المقررة لذات الفئة من الأسهم، ولا يجوز للمساهم التصويت عن نفسه أو عن من يمثله في المسائل التي تتعلق بمنفعة خاصة له، أو بخلاف قائم بينه وبين البنك، ويقع باطلاً كل شرط أو قرار يخالف ذلك، ويجوز للمساهم أن يوكل غيره في الحضور عنه وذلك بمقتضى توكيل خاص أو تفويض يعده البنك لهذا الغرض.
- وكذلك يتوافر لدى البنك ضوابط وإجراءات معتمدة بشأن عقد اجتماعات الجمعية العامة وحقوق المساهمين.

## 11. حماية حقوق الأطراف أصحاب المصالح

- يتم تعريف الأطراف أصحاب المصالح على أنهم أي شخص أو جهة لديها علاقة مع البنك مثل المودعين، المساهمين، العاملين في البنك، الدائنين، العملاء، الموردين، والمجتمع.
- وتؤكد نظم عمل البنك وسياساته وممارساته على إحترام حقوق أصحاب المصالح كما تحددها القوانين والنظم والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، وتؤكد على حقوق أصحاب المصالح في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم كما نص عليه القانون، ويعي البنك تماماً أن حماية حقوق أصحاب المصالح تمثل أحد الجوانب المهمة في الحوكمة الجيدة وأن النجاح النهائي للبنك إنما هو ثمرة العمل المشترك مع عدة أطراف وهم المودعون والمقترضون والموظفون والمستثمرون وغيرهم ممن لهم علاقات تعامل مع البنك.
- 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 الأطراف أصحاب المصالح.