GCC BOARD DIRECTORS INSTITUTE

White Paper

Re-Evaluating The Role Of The Board Secretary In The Gulf

Table of Contents

1. Executive Summary
2. Introduction
3. Why Do We Need Board Secretaries?
4. Governance Roles – Best Practice
4.1 Supporting the Board
4.2 Independence
4.3 Supporting Management
5. Role Of The Board Secretary – Best Practice
6. Board Secretary Skills – Best Practice
7. Qualifying As A Professional Board Secretary
8. Professional Requirements For Board Secretaries
9. Dual/Combined Board Secretary Roles
10. Outsourcing The Role of The Board Secretary
10.1 Family Businesses
11. Board Secretaries - The Current Situation In The Gulf
12. Recommendations
12.1 Listed Companies And Other Public Interest Entities
12.2 Non-listed Companies (Other Than Public Interest Entities)
12.3 For all Listed Companies And Other Public Interest Entities
13. Appendices
13.1 Appendix 1
13.2 Appendix 2
13.3 Appendix 3 – Chart 1

1. Executive Summary

The rapid development in the region has led to a proactive focus on the importance of governance within organisations. This has been reflected in many GCC countries where new laws, corporate governance regulations, standards and codes have been adopted which meet international standards and respond to the clear opportunities to be gained from implementing strong governance structures.

However, there has been very little focus in the region on the primary role responsible for governance within organisations, its importance and the development of qualified governance professionals, whether they are known as board secretaries, chief governance officers, or company or corporate secretaries.

This paper reviews the need to strengthen and elevate the role of the board secretary in the Gulf as a key driver of board effectiveness and the implementation of higher standards of corporate governance and makes key recommendations in this respect with regards to their role, their professional qualifications and the promotion of the role as a recognised profession.

2. Introduction

This paper has been published with the purpose of raising awareness of the importance of having a senior position within the organisation responsible for governance, whether that position is known as the board secretary, chief governance officer or company/corporate secretary. For ease of reference and because currently the position is most commonly referred to as board secretary in the Gulf region, we will adopt this term throughout this paper.

This paper also describes why it is important that the position of the board secretary is independent of management, that is, reports to the board, and why the board secretary should be a qualified governance professional.

As corporate governance and the role of boards have become more complex, internationally the role of the board secretary has evolved over the last 30 years from a junior administrative role of servicing the board and taking notes at meetings to that of being a senior governance professional. Evidence shows us that it is only when an organisation has a qualified governance professional that it has robust corporate governance and board effectiveness leading to organisational success.

This paper is intended for regulators, ministries, board and committees, board directors and c-suite executives who deal with the board, board secretaries and governance professionals, members of the GCC Board Directors Institute, the media and all those who are interested in promoting corporate governance in the Gulf.

We hope that this paper will contribute to a rethinking and a re-evaluation of the role of the board secretary in the Gulf, their stature and their position in the corporate governance framework.

We look forward to your feedback.

3. Why Do We Need Board Secretaries?

There is global recognition that organisations with strong governance perform better and this contributes to better performing economies. A plethora of corporate scandals have led governments worldwide to respond by introducing new laws, corporate governance regulations, standards and codes of best practice to force or encourage board directors and managers to put their organisations' interests before their own.

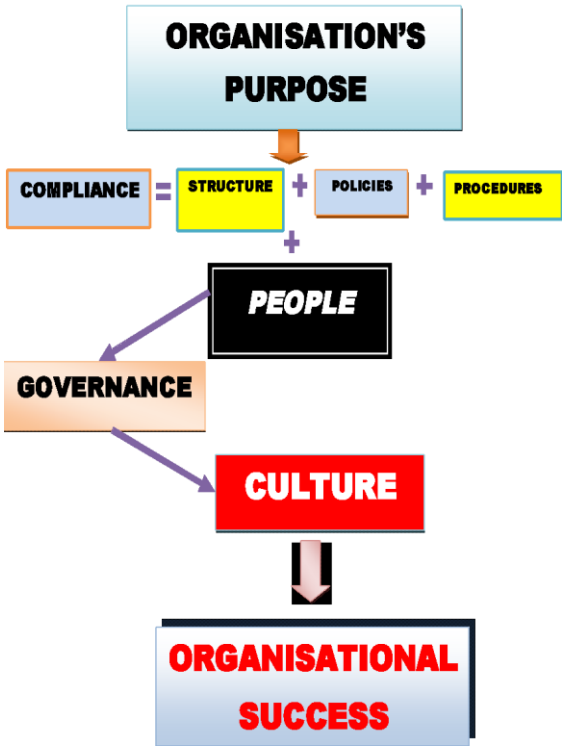
The unintended consequence of this increasing regulation in the area of corporate governance has led many organisations into a compliance only mind set, appointing compliance professionals (lawyers, accountants and compliance officers) to ultimately tick the boxes against the laws, regulations, standards and codes.

While compliance is of course extremely important, the continuing corporate scandals around the world are evidence that compliance alone is not sufficient. Something else is needed.

The something else is 'governance', that is, 'how' organisations set the tone at the top and embed the laws, corporate governance regulations, standards and codes of best practice within the organisation, through the creation of their organisational culture. The creation and maintenance of the appropriate organisational culture requires a different mindset and skillset to that offered by compliance professionals. To be truly effective, corporate governance needs to be dynamic and focused on the objectives and challenges actually faced by the relevant organisation. It cannot be reduced to box ticking or compliance alone.

Organisations are therefore turning to board secretaries to fill this gap as qualified board secretaries offer the mindset and skills required of a governance professional, in addition to a strong understanding of compliance.

The diagram below explains the difference between the compliance and governance elements of a corporate governance framework.



Compliance can be seen as putting in place a corporate governance framework made up of the structures, policies and procedures required to comply with the laws, regulations, standards and codes for an organisation, as dictated by the organisation's purpose, industry, activities and jurisdiction.

Governance, on the other hand, goes well beyond compliance and can be seen as making the corporate governance framework (structures, policies and procedures) work efficiently and effectively, including managing people and relationships to create the right organisational culture.

Simply put compliance answers the 'what needs to be put in place', governance is about 'how it can be implemented effectively'.

4. Governance Roles – Best Practice

The corporate governance responsibilities within an organisation are split between the board and management. The board secretary plays a key role in supporting both the board and management. This split is set out in the table below.

Board Responsibility (Governance Focused)	Management Responsibility (Compliance Focused)
• Values and culture • Board and board Committee structure • Organisational structure • Policy framework • Delegation of authority • Oversight and assurance of the effectiveness of the risk management and internal control systems, including setting risk appetite • Development and maintenance (in liaison with management) of strategy and resource allocation (financial, human, manufactured, intellectual, natural and social) • Oversight of management performance • Ensuring compliance with laws, regulations, standards and codes	• Operate within the values, policy and delegation framework approved by the board • Create and maintain corporate culture in line with values • Establish and maintain the risk management and internal control systems • Implement of approved strategy • Feedback on implementation of strategy and resource allocation • Operate within laws, regulations, standards and codes (compliance function)

Best practice stipulates that there should be different roles within the organisation supporting the board and management in fulfilling the above responsibilities.

4.1 Supporting the Board

There are two main roles that support the board with its governance responsibilities:

a) Board secretary - The role of the board secretary will be described in more detail later in this paper.
b) Internal Auditor - The role of the internal auditor[1] is to provide the board (via the Audit Committee, where one exists) independent assurance that an organisation's risk management, governance and internal control processes implemented by management are operating effectively.

4.2 Independence

To enable both roles to be effective in carrying out their responsibilities, in line with best practice, they should be independent of management. This is achieved by:

a) Appointment and removal by the whole board for the board secretary and the Audit Committee for the internal auditor.
b) Reporting line to the chair of the board for the board secretary and the chair of the Audit Committee for the internal auditor.
c) Remuneration set by the board or Nomination and Remuneration Committee (NRC) for the board secretary and the Audit Committee for the internal auditor.
d) Annual evaluation of performance carried out as part of the board evaluation or by the board/NRC for the board secretary and the Audit Committee for the internal auditor.
e) The board secretary being supported by the board chair and other members of the board when carrying out their duties.
f) The internal auditor being supported by the chair of the Audit Committee and other members of the Audit Committee when carrying out their duties.

[1] International Institute of Internal Auditors.

4.3 Supporting Management

To ensure corporate governance compliance, the CEO is usually supported by the following roles:

General Counsel/Head of Legal - The General Counsel is responsible for the identifying and managing legal risk within an organisation and providing strategic legal advice to management on that risk.

Risk Officer – The Risk Officer is responsible for the implementation within the organisation of processes, tools and systems to identify, assess, measure, manage, monitor and report risks to senior management.

Compliance Officer – The Compliance Officer is responsible for ensuring that all corporate and operational business processes and procedures comply with the law and internal corporate policies.

Heads of different functions within the organisation who are responsible for implementing the structures, policies and processes approved by the board, for example, HR, Finance and Operations.

These roles are focused on ensuring the effective implementation of the corporate governance framework by management as approved by the board. They often provide reports to the board (via the Audit/Risk Committees, where these exist) on legal, compliance and risk matters. These reports are, however, management reports and may require independent scrutiny.

5. Role Of The Board Secretary – Best Practice

The board secretary should:[2]

a) Liaise with the chair to ensure that the board and board committees operate effectively and efficiently.
b) Deliver strategic leadership, acting as a vital bridge between the executive management and the board and facilitating the delivery of organisational objectives.
c) Advise the board on the appropriate corporate governance framework for the organisation – structure, policies and processes – and once approved by the board clearly document and communicate the structures, policies and processes to the board, board committees, management and other stakeholders.
d) Advise the board, the chair and management on all relevant on-going governance issues as they arise, both during and outside of board meetings.
e) Seek to align the interests of different parties around the boardroom table, facilitate dialogue, gather and assimilate relevant information, to enable effective decision-making.
f) Manage the flow of information between the board and management, the board and its committees and the board and its stakeholders, including shareholders.
g) Organise board and board committee meetings, and act as secretary to those meetings. They are also responsible for distributing board packs, producing minutes, and monitoring and informing the board via the action log on progress in implementing the board's decisions. It is best practice therefore for the board secretary to also be the secretary to all the board committees.
h) Develop annual board calendars and work plans to ensure that the board and the board committees cover their remit annually. Based on these work plans, matters arising from previous meetings and the input of the board, management and key stakeholders, develop draft agendas for board meetings to be discussed with the chair of the meeting.
i) Advise management and review all submissions to the board to ensure they are appropriate, that is, that they contain all relevant information for the board to make a decision and address all governance issues.

[2] ICSA/ Henley Business School, *The Company Secretary: Building Trust through Governance*, ICSA Publishing Ltd, 2014.

j) Ensure that when complying with laws, regulations, standards and codes, the board is complying with the spirit, as well as, the letter of those laws, regulations etc. and that all decisions are taken in line with the organisation's values conduct an annual assessment of the corporate governance framework and draft the required corporate governance disclosures, for example, in the Annual Report.
k) Develop a delegation of authority matrix for approval by the board and ensure that the delegation is exercised within the authorities given and only sub-delegated where authority to sub-delegate has been given by the board.
l) Advise the board on the appropriate committees of the board and ensure that they have terms of reference.
m) Liaise with the internal auditor on audits of the risk management and internal controls systems and advise the board and management accordingly on issues raised by them.
n) Assist the chair (or NRC) to organise the annual evaluation of the board, its committees and individual board members.
o) Assist the chair (or NRC) with succession planning for the board and its committees.
p) Arrange for the training of board and board committee members, whether as induction or as on-going development whilst they are on the board/board committee.
q) Assist the board and individual board members when they need to take independent professional advice at the organisation's expense.
r) Advise on and develop policies for subsidiary governance.
s) Manage relations with shareholder and other stakeholders, such as regulators.
t) Ensure the appropriate directors' and officers' insurance is provided where it is available.

To enable them to fulfil their role, it is vital that board secretaries have both direct and informal access to the chair, board members, executive and non-executive board directors (NEDs), and the CEO and senior management team and that they build strong relationships with them.

Where the board secretary attends senior management team meetings, to remain independent, the board secretary should attend as an advisor/observer.

6. Board Secretary Skills – Best Practice

To enable a board secretary to fulfil the roles envisaged in the corporate governance laws, regulations, standards, and codes of best practice, a board secretary is expected to have both a compliance and governance mindset and skillset. A professional board secretary should therefore have an understanding of:

Technical Knowledge

a) The business.
b) Laws, regulations, standards and codes of best practice.
c) Finance and accounting.
d) ESG/ sustainability.
e) Corporate governance.
f) Risk, including reputational risk.
g) Internal controls.
h) Human resource.
i) Meeting management.

Emotional and Social Intelligence Skills

a) Relationship management.
b) Social awareness.
c) Self-awareness and management.
d) Active listening.
e) Communication.
f) Conflict resolution and mediation.

g) Diplomacy.
h) Leadership skills.
i) Strategic thinking.
j) Attention to detail.
k) Diligence.

As the role of the board secretary has evolved, so it has been recognised generally that the board secretary should hold a senior position in the organisation in order to fulfil their role effectively.

However, it is important to ensure that the board secretary holds the professional qualifications, training and skills required for such a senior position.

7. Qualifying As A Professional Board Secretary

The global professional bodies for board/company/corporate secretaries, such as The Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), now known as The Chartered Governance Institute, or the various Institutes of Company Secretaries and Societies of Corporate Secretaries, generally require a degree in law, accounts, or public administration and then additional qualifying specialist exams which would include corporate governance, company compliance and administration, interpreting financial and accounting information, company law, development of strategy, risk management and board dynamics. The qualification for a board/company/corporate secretary is usually equivalent to a post graduate master's level.

8. Professional Requirements For Board Secretaries

Most countries by law require a board secretary to be appointed, but requirements for their professional qualifications vary around the world.

One exception is the UK, where since 2008, there is no legal requirement for a private company to have a company secretary unless the company's articles of association state otherwise. If a private company doesn't have a company secretary, then the company secretarial duties and responsibilities fall upon the directors of the company. Nevertheless, we should note that the profession is highly valued in the UK where Chartered Secretaries are the sixth highest paid employees according to the Office for National Statistics Annual Survey of Hours and Earnings (March 2010).

In most jurisdictions, for publicly listed companies, the board secretary must be a qualified individual and this would mean a minimum of a bachelor's degree in law, finance, accounting or administration and often a minimum of 5 years' experience.

9. Dual/Combined Board Secretary Roles

Prior to the introduction of corporate governance laws, regulations, standards and codes in the early 1990s, most board secretaries were part of the finance function and therefore the role of the board secretary was combined with a finance function. Since the early 1990s, due to the increased focus on compliance, organisations have chosen to position the board secretary within the legal function and so combine the role with that of the General Counsel/Head of Legal. For example, the top three US companies:

a) Walmart – Executive Vice President of Global Governance, Chief Legal Officer and Corporate Secretary.
b) Amazon – Senior Vice President, General Counsel and Secretary.
c) Apple – General Counsel, Senior Vice President and Secretary.

There is, however, a growing recognition that the combination of the roles of the board secretary and the General Counsel/Head of Legal is not ideal and may cause issues.

As far back as the mid-90s, the UK Law Society published Guidelines on Corporate Governance for its members, which stated that they should not carry out, at the same time, the role of the company lawyer and company secretary due to potential conflicts of interest between the roles and the fact that legal advice given in the boardroom, where the individual was there in the capacity of the company secretary, would not be covered by legal privilege.

In 2012, the High Court of Australia, *Shafron v Australian Securities and Investment Commission [2012] HCA 18*, Mr Shafron, the General Counsel and Company Secretary of James Hardie Industries Limited argued that as the company secretary he was under no obligation to give legal advice to the board, this was reserved for his role as the General Counsel. The court held that it was not possible to divide the two roles undertaken by Mr Shafron. Mr Shafron had an obligation as the organisation's General Counsel to advise the board as well as management on legal risk when it arises.

In response to these concerns, organisations, globally, are starting to change their structures and are combining the board secretary role with other positions within the organisation, among them, general managers, human resource directors and other managers. Organisations in some Gulf countries, such as KSA, are also adopting this approach.

In some organisations, the CEO is asked to provide the responsibilities usually carried out by a board secretary. This is not good practice and can lead to weak governance, as the board is not getting the professional governance advice it needs nor an independent perspective on management's behaviours. Some corporate scandals have been put down to management controlling the board's agenda and hiding important information leading to misrepresentations in the accounts, as an example.

The disadvantages of combining the role in any size of organisation are that it compromises the governance of the organisation, as the holder of the role may not:

a) Have sufficient time to carry out both roles effectively.
b) Be independent of management.
c) Have the relevant skills and competencies for the position.
d) Be conflicted in his role.

It clearly depends upon the size of the organisation as to whether the role should be combined or not and it is the contention of this paper that listed companies and large private companies should not combine the role.

10. Outsourcing The Role of The Board Secretary

Another alternative to appointing a fulltime in-house board secretary is to outsource. Although there may be cost advantages to outsourcing, there are also some disadvantages. The main disadvantages that boards need to be aware of when making a decision as to whether to outsource the role or not are:

a) An in-house board secretary acquires an in-depth knowledge and understanding of the company and its history and also develops relationships with the board and management that a part-time secretary or external firm may lack.
b) An in-house board secretary is available at all times to discuss corporate governance issues. A part-time secretary or external firm may be much slower in providing assistance or response to questions.
c) A qualified in-house board secretary offers a wide range of services and is able to take on other responsibilities in a start-up or smaller company. For example, a professional board secretary is often trained in management, law, and accountancy. These services could be taken on by an external firm but may work out more costly.
d) An in-house board secretary may provide support that is difficult for an external firm to provide, for example, assisting the chair prepare for meetings.

e) An in-house board secretary can truly act as the 'conscience of the company' as they have signed up to the organisation's values and ethics. They also have no conflict in that they do not do other work for the company such as providing legal or accountancy services.
f) An in-house board secretary can be relied upon to maintain confidentiality. In-house board secretaries can in many cases be held liable for any breaches in confidentiality whereas this may be problematic in cases of an outsourced service.

Where the role of the board secretary is outsourced, the directors maintain the responsibility for the duties that should be carried out by the board secretary as if they were employed in-house. Therefore, there needs to be proper oversight of the third party fulfilling the role by the board.

Again, it clearly depends upon the size of the organisation as to whether the role should be outsourced or not and it is the contention of this paper that listed companies and large private companies should not outsource the role.

10.1 Family Businesses

The size of the family business will determine whether or not there should be a standalone full time in-house board secretary or whether a combined role or outsourced role is preferred. The challenges discussed above for combined roles and outsourcing would apply.

Often in family businesses a member of the family is asked to take on the board secretary role. Where this occurs, the board should ensure that the individual has the skill set and competencies required to carry out the role.

11. Board Secretaries - The Current Situation In The Gulf

The Gulf has seen extraordinary progress towards improving its standards of corporate governance over the last 10 years. High profile regional cases such as Al Mojil, Al Gosaibi, IPIC, Arabtec and Mobily, and more recently Abraaj and NMC, have put the spotlight on corporate governance standards, clearly demonstrating that more can be done to improve the governance of organisations in the Gulf.

This paper contends that it is not enough to raise the standards of corporate governance through new laws, regulations and codes; it is also necessary to ensure the effective implementation of these standards and the professional board secretary plays a key role in this process.

In the Gulf, all countries are adopting new laws, corporate governance regulations, standards and codes. (See Appendix 1) which all contain references to the role of the board secretary and/or governance professional. (See Appendix 2)

However key challenges remain:

a) In general, board secretaries are not given the stature or the recognition that they deserve in order be an effective part of the corporate governance system. Perhaps because they are called a secretary, their role and their value is not yet well understood. They are often seen at the end of the boardroom table, rather than sitting next to the chair, and are often considered purely as note takers. This will generally result in ineffective boards and the failure of the board secretary to be able to deliver their full role and responsibilities. More therefore needs to be done in raising the awareness of the importance of the role of the board secretary in promoting good governance.
b) Where organisations have recognised that the board secretary role needs to be a more senior role, they often find it difficult to find professional board secretaries with the right skills and knowledge.
c) There is a general shortage of qualified and professional board secretaries in the Gulf. It is not a role that is yet recognised as a profession, as it is in other countries. So more therefore needs to be done in the development of professionally trained board secretaries and in recognising the role as a profession, as it is in other countries.

d) Organisations like the GCC BDI and others have been working to raise the profile of the board secretary and good corporate governance in the Gulf, not just in listed companies, but also in unlisted companies, state-owned organisations, family businesses and other types of organisations. More could be done, however, in raising the standards of professional qualifications for board secretaries.

There is still a lot of work to do to ensure that organisations go beyond basic compliance and implement best practices in corporate governance. The role of the board secretary is a key to this.

12. Recommendations

The board secretary occupies a unique governance position in organisations. He or she is the key point of contact for the board and management, as well as an attendee at meetings of the senior management team, as a governance adviser. We believe therefore that the role of the board secretary needs to be re-evaluated in the Gulf and we make the following recommendations in this respect:

12.1 Listed Companies And Other Public Interest Entities

Listed companies and other Public Interest Entities[3] should have a separate independent board secretariat/governance function. Below is an example of an organisational chart.

View Chart 1 in Appendix 3.

A Public Interest Entity is an entity which, because of the nature, size or the number of their employees, is of significant public relevance. Public Interest Entities usually include:

- All companies listed on the stock exchange.
- All banks and non-banking financial institutions.
- All large public and private companies, defined as being individual companies or group of companies **having at least two of the following:**[4]
    - an annual turnover of [amount to be decided] and above (for example, in the UK this is £750m and above)
    - total assets exceeding [amount to be decided] or above (jurisdictions vary on total assets)
    - more than [amount to be decided] number of employees (for example, in the UK this is 750 employees and above).

12.2 Non-listed Companies (Other Than Public Interest Entities)

These types of companies usually do not have the resources to have a full-time position for the board secretary/governance professional. Also, their governance frameworks and issues may not be as complex as a listed company. It may not therefore be necessary to employ a full-time board secretary, but there is still a requirement in the regulatory framework to have one. These types of organisations may therefore:

a) Combine the role with an existing role within the organisation – dual role;
b) Outsource the function to an accountancy or legal or specialist firm.

[3] Public Interest Entity (PIE) - this concept exists in several countries including the UK. Definitions may vary but a PIE is usually a company that is of considerable public relevance and considered too big to fail and therefore is basically defined by its turnover, assets and number of employees or the nature of the business. A company that meets the criteria of a PIE is usually subject to the same standards of Corporate Governance as a listed company.

[4] See for example Financial Reporting Council: 'FRC sets out principles for public interest test' https://www.frc.org.uk/news/november-2022/frc-sets-out-principles-for-public-interest-test.

12.3 For all Listed Companies And Other Public Interest Entities

a) The board secretary's title should be changed to that of Chief Governance Officer. As the regulatory frameworks in Gulf countries require a board/company secretary, the responsibilities of the Chief Governance Officer should include acting as board secretary.
b) Listed companies and large private or Public Interest Entities should be encouraged to set up a Board Governance Unit (formerly board secretariat) headed by the Chief Governance Officer. This unit should be separate from the Legal, Risk and Compliance functions which sit under the CEO.
c) The Chief Governance Officer should be independent, appointed by the board and reporting to the board.
d) The Chief Governance Officer, who would fulfil the role of board secretary, should be the secretary to all the board committees:

   While current Saudi Arabian Monetary Authority regulations do not allow for this, in a regulated organisation such as a bank, it is assumed that there will be several members of the Board Governance Unit, and a different member of this unit may be secretary to one of the board committees. Where this is the case, a mechanism for briefing the Chief Governance Officer should be put in place.

e) All Chief Governance Officers should be professionally qualified and as a minimum this should include either:

   a) a postgraduate qualification in subjects such as corporate governance, business, law, accounting and finance, administration, and business experience

   OR

   b) a relevant degree (corporate governance, business, law, accounting and finance, administration) and a professional qualification such as the GCC BDI Board Secretary Certification Programme.

f) Only professional and qualified candidates should be recruited as Chief Governance Officers.
g) The role of Chief Governance Officer should be promoted as a recognised profession and regulators and organisations, such as the Human Resource Development Council in Saudi Arabia, encouraged to support the development of the profession.

13. Appendices

13.1 Appendix 1

GCC Regulations

Country	Laws And Codes
Bahrain	• The Commercial Company Law (CCL) is the law governing commercial companies, their types, formation and management. The CCL has been in force since 2001 and subsequently amended, with the last amendment issued on 2 April 2020. • The 2010 Code of Corporate Governance was replaced by the 2018 Corporate Governance Code issued by the Minister of Industry, Commerce and Tourism. This code provides the minimum required standards for corporate governance and applies to all companies incorporated in Bahrain, with the exception of companies carrying out regulated financial services and licensed by the Central Bank of Bahrain (CBB), which are subject to a designated corporate governance code.

Country	Laws And Codes
	• The Rulebook of the CBB embeds the Corporate Governance Code in the High-Level Control Module of the Rulebook applicable to each category of CBB licensee. This is issued by the CBB and the compliance is supervised by the CBB.
Kuwait	• The new Companies Law of Kuwait was issued in 2016, replacing the previous 2012 version. • The Kuwait Capital Markets Authority (CMA Kuwait) issued corporate governance guidelines for Kuwaiti listed companies and licensed companies that fall under the CMA supervision in 2015. • The Board of Directors of the Central Bank of Kuwait approved amendments to the rules and regulations of corporate governance in Kuwaiti banks in 2019.
Oman	• The new Omani Commercial Companies Law issued in 2019. • The first Code of Corporate Governance in the region was issued in Oman in 2002, followed by a Code of Corporate Governance for Insurance Companies in 2005. These were replaced with a new Code of Corporate Governance issued in 2016 for Public Listed (SAOG) companies. The regulators are working on a separate Code for Closed Joint Stock (SAOC) companies.
Qatar	• The new Companies Law issued in 2015 repealing the previous Company Law of 2002. • In 2016 the Qatar Financial Market Authority (QFMA) introduced a new Corporate Governance Code (the QFMA Code) updating the previous 2009 version. • Qatar central bank (QCB) issued corporate governance guidelines for Financial Institutions in March 2008 and corporate governance instructions to banks in 2013, all updated in the 2015 Corporate Governance Principles for Banks.
Saudi Arabia	• The new Company Law 2022 has only recently been approved, replacing the Company Law which had been in place since 2016, which itself had replaced the previous Company Law of 1965. • In 2006, the Capital Markets Authority Saudi Arabia (CMA Saudi Arabia) issued the first Corporate Governance Code, which was amended in 2009, originally on a comply and explain basis, but since 2010, it has become mandatory. The latest Code was amended in 2021. • Saudi Arabia Monetary Authority (SAMA) Corporate Governance Guidelines were first issued in 2009, followed by SAMA 'Principles of Corporate Governance for Banks Operating in Saudi Arabia' in 2012, and the latest Key Principles of Governance in Financial Institutions issued in 2021.
United Arab Emirates	• The new Companies Law of 2021 which came into force in January 2022 has repealed and replaced the previous 2015 Companies Law.

Country	Laws And Codes
	• The latest Code of Corporate Governance has been in force since April 2020 replacing the 2016 Standards of Institutional Discipline and Governance of Public Shareholding Companies. • The Central Bank of the UAE (CBUAE) released its own Corporate Governance Regulations together with the Corporate Governance standards (the CB Regulations) in 2019.

13.2 Appendix 2

GCC Regulatory Requirements for Role of the Board Secretary:

In all GCC countries it is the role of the board to appoint a board secretary. In every GCC Code of Corporate Governance, the secretary shall be selected from among the directors, or the executive management or from outside. Only the Code of Corporate Governance of Oman refers to the secretary as the company secretary and in the case of Bahrain, the Code specifies that the board must also appoint a Corporate Governance Officer.

In terms of qualifications the codes specify as follows:

Country	Secretary Qualifications	Corporate Governance Officer Qualifications
Bahrain	Secretary to the board: Whenever practical, the secretary shall be a person with legal or similar professional experience and training.	The company shall adhere to appoint one of its employees as the company's corporate governance officer. It is preferable if the corporate governance officer is familiar with national laws, regulations, trade legislation and other corporate governance principles, rules, regulations and guidelines, including those of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
Kuwait	None	Not applicable
Oman	Company secretary: The secretary has to have: (a) some knowledge background in law, accounting, audit or company secretariat. (b) reasonable practical experience in business administration or executive management. (c) no related parties inhibitions stipulated in this Code.	Not applicable
Qatar	Board secretary: The board shall issue a decision naming the board secretary.	Not applicable

Country	Secretary Qualifications	Corporate Governance Officer Qualifications
	A priority shall be for a person who holds a university degree in law or accounting from a recognised university or equivalent, and for who has at least three years' experience in handling the affairs of a listed company.	
Saudi Arabia	The secretary of the board: Qualifications of the secretary: The board must specify the conditions that the secretary must meet, provided that they include at least one of the following: • he/she holds a bachelor degree in law, finance, accounting or administration or their equivalent, and has relevant practical experience of not less than three years; or • he/she has relevant practical experience of not less than five years.	Not applicable

The Role of the Board or Corporate Secretary according to the GCC Codes of Corporate Governance includes:

a) Assisting the chair and directors in carrying out their duties.
b) Facilitating the implementation of the board of directors (BoD) activities and decisions, including assisting the person in steering the meeting and summarizing the resolutions adopted by the board.
c) Coordinating the BoD's meetings, agendas, invitations, records, books and documents.
d) Recording minutes of meetings and sending them to the BoD.
e) Managing the corporate governance requirements related to the BoD.
f) Coordinating among the directors regarding attendance, documents circulation, and other matters
g) Ensuring access to the committees' minutes of meetings and including them within the board's meeting papers.
h) Coordinating all logistics related to shareholders' meetings (general assembly meeting / extraordinary general meeting) with the chair.
i) Keeping records and documents relevant to the board's activities, such as the Commercial Companies Law, articles of association, memorandum of association, commercial register and updated corporate governance rules.
j) Reviewing the company's procedures and advising the board directly on such matters.
k) Ensuring that the board members follow the approved procedures.
l) Ensuring the board members have full and timely access to minutes of all board meetings, and information, documents, and records pertaining to the company.
m) Coordinating between the board members and other stakeholders in the company, including shareholders, different company departments, and staff.
n) Maintaining statutory registers such as Register of Directors, Register of Shareholders etc.

o) Monitoring the implementation of board policies and controls.
p) Safe-keeping the company's official documents, reports and statements, and original signed minutes of the board meetings, as well as any other documents the board instructs to deposit with the secretariat.
q) Providing assistance and advice to the board members.
r) Ensure company adheres to all regulatory requirements by seeking advice and assist BoD with interpreting legal and regulatory acts related to Corporate Governance codes.

In Bahrain, it is the role of the Corporate Governance Officer to:

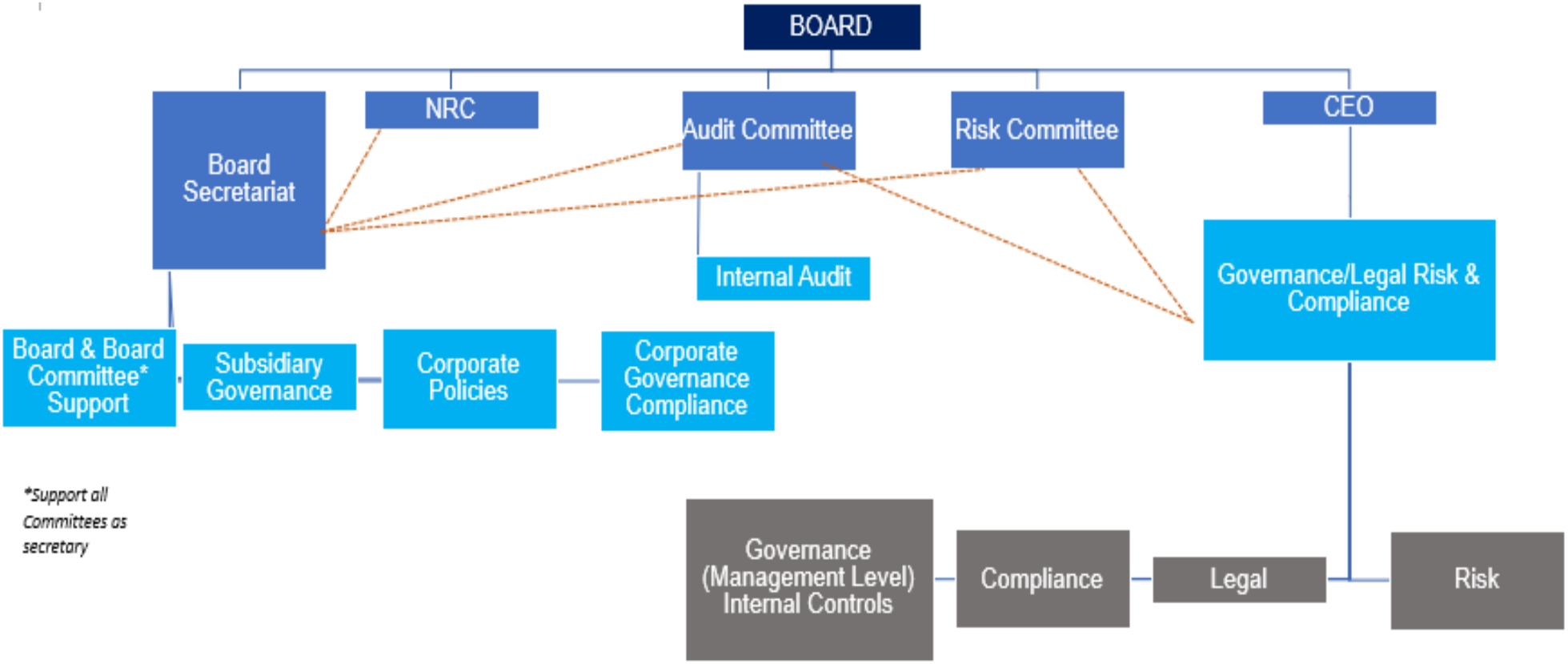
a) Verify the company's compliance with corporate governance rules, the laws, regulations and resolutions issued to implement them.
b) Contact or request information from the BoD, its committees or the executive management.
c) Coordinate and follow up on the regulatory requirements for corporate governance.
d) Ensure that the policies and implementation of the company's corporate governance are consonant with the regulatory and legal requirements to which the company is pursuant.
e) Ensure the availability of internal control systems which guarantees the implementation of the principles stated in this code.
f) Work and coordinate with the BoD and the corporate governance committee on a permanent basis to improve the implementation performance in the company.
g) Review the annual report of governance, which is part of the company's annual financial report, to assure its contents and conformity with the company's internal and control requirements.
h) When a new director is inducted, the company (represented by the chair) with the assistance of the legal counsel or the company's corporate governance officer shall follow a system to provide the new director with an introduction to the company's business and BoD's duties and responsibilities, particularly in the legal as well as regulatory aspects and the code requirements.
i) All transactions with related parties shall be reviewed by the company's corporate governance officer and audit committee prior to implementation.
j) Undertake the tasks of verifying the company's compliance with the corporate governance rules, laws, regulations and decisions issued to implement them.
k) Coordinate with the corporate governance committee in relation to all corporate governance matters, follow up and coordinate with the concerned department on the corporate governance matters**.**

The Codes state that each board committee should have a secretary, but they do not specify who should be appointed as committee secretary.

It seems to be common practice for the secretary to the committee to be the senior executive (for example HR Director as secretary to the NRC, the Chief Audit Officer as secretary to the Audit Committee), and not the board secretary.

In Bahrain where there is a requirement for a Corporate Governance Officer, it seems common practice to combine this with the role of the board secretary.

13.3 Appendix 3 – Chart 1



معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

ورقة بيضاء

إعادة تقييم دور أمين سر مجلس الإدارة في منطقة الخليج

جدول المحتويات

1. الملخص التنفيذي

2. المقدمة

3. لماذا نحن بحاجة إلى أمناء سر مجالس الإدارة؟

4. أدوار الحوكمة – أفضل الممارسات

4–1 دعم مجلس الإدارة

4–2 الاستقلالية

4–3 دعم الإدارة

5. دور أمين سر مجلس الإدارة – أفضل الممارسات

6. مهارات أمين سر مجلس الإدارة – أفضل الممارسات

7. التأهل كأمين سر مهني لمجلس الإدارة

8. المتطلبات المهنية لأمناء سر مجالس الإدارة

9. الأدوار المزدوجة / المجمعة لأمين سر مجلس الإدارة

10. التعهيد الخارجي لدور أمين سر مجلس الإدارة

10–1 الشركات العائلية

11. أمناء سر مجالس الإدارة – الوضع الراهن في منطقة الخليج

12. التوصيات

12–1 الشركات المدرجة وكيانات النفع العام الأخرى

12–2 الشركات غير المدرجة (بخلاف كيانات النفع العام)

12–3 لجميع الشركات المدرجة وكيانات النفع العام الأخرى

13 الملاحق

13–1 الملحق 1

13–2 الملحق 2

13–3 الملحق 3: المخطط 1

1. الملخص التنفيذي

أدى التطور المتسارع في المنطقة إلى تركيز استباقي على أهمية الحوكمة داخل المنظمات. انعكس ذلك في العديد من دول مجلس التعاون الخليجي التي تبنت قوانين ولوائح ومعايير وقواعد جديدة لحوكمة الشركات تفي بالمعايير الدولية وتستجيب للفرص الواضحة التي يمكن إحرازها من خلال تنفيذ هياكل حوكمة قوية.

غير أنه كان هناك قدر ضئيل جداً من التركيز في المنطقة على الدور الرئيسي المسؤول عن الحوكمة داخل المنظمات وأهميتها، وتطوير متخصصين مؤهلين في مجال الحوكمة، سواءً كانوا يُعرفون باسم أمناء مجالس الإدارة أو كبار الموظفين لشؤون الحوكمة أو سكرتيري الشركات.

تستعرض هذه الورقة الحاجة إلى تعزيز دور أمين سر مجلس الإدارة في منطقة الخليج والارتقاء به كمحرك رئيسي لفعالية مجلس الإدارة وتنفيذ أعلى معايير حوكمة الشركات وتقديم توصيات رئيسية في هذا الصدد فيما يتعلق بدوره ومؤهلاته المهنية وتعزيز هذا دور كمهنة معترف بها.

2. المقدمة

تم نشر هذه الورقة بهدف زيادة الوعي بأهمية وجود منصب رفيع داخل المنظمة يكون مسؤولاً عن الحوكمة، سواءً كان ذلك المنصب يُعرف باسم أمين سر مجلس الإدارة أو كبير الموظفين لشؤون الحوكمة أو سكرتير الشركة. تيسيراً للإشارة إليه ولأن هذا المنصب يُشار إليه حالياً بشكل شائع باسم أمين سر مجلس الإدارة في منطقة الخليج، فإننا سنعتمد هذا المصطلح في ثنايا هذه الورقة.

توضح هذه الورقة أيضاً سبب أهمية أن يكون منصب أمين سر مجلس الإدارة مستقلاً عن الإدارة، أي أنه يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة، ولماذا يجب أن يكون أمين سر مجلس الإدارة متخصصاً مؤهلاً في مجال الحوكمة.

نظراً لأن حوكمة الشركات وأدوار مجالس الإدارة أصبحتا أكثر تعقيداً، فقد تطور دور أمين سر مجلس الإدارة على الصعيد الدولي على مدار الثلاثين عاماً الماضية من دور إداري صغير يتمثل في خدمة مجلس الإدارة وتدوين الملاحظات في الاجتماعات إلى أن يصبح متخصص بارز في مجال الحوكمة. تبين لنا الأدلة أنه فقط عندما يكون لدى منظمة ما متخصص مؤهل في مجال الحوكمة، يكون لديها حوكمة مؤسسية قوية وأن فعالية مجلس الإدارة تؤدي إلى نجاح المنظمة.

هذه الورقة مخصصة للجهات التنظيمية والوزارات ومجالس الإدارة واللجان وأعضاء مجالس الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين الذين يتعاطون مع مجالس الإدارة وأمناء سر مجالس الإدارة والمتخصصين في مجال الحوكمة وأعضاء معهد

أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي ووسائل الإعلام وجميع المهتمين بتعزيز حوكمة الشركات في منطقة الخليج.

نأمل أن تساهم هذه الورقة في إعادة التفكير وإعادة التقييم لدور أمين سر مجلس الإدارة في منطقة الخليج ومكانته ووضعه في إطار حوكمة الشركات.

نتطلع إلى أن توافونا بملاحظاتكم.

3. لماذا نحن بحاجة إلى أمناء سر مجالس الإدارة؟

هناك اعتراف عالمي بأن المنظمات التي تمتلك حوكمة قوية يكون أداؤها أفضل وهذا يساهم في تحسين أداء الاقتصادات. العديد من فضائح الشركات دفعت الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى الاستجابة من خلال استحداث قوانين ولوائح ومعايير جديدة لحوكمة الشركات وقواعد أفضل الممارسات لإجبار أو تشجيع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء على وضع مصالح منظماتهم فوق مصالحهم الخاصة.

أدت النتيجة غير المقصودة لهذا التنظيم المتزايد في مجال حوكمة الشركات إلى دفع الكثير من المنظمات إلى عقلية الامتثال فقط، وتعيين متخصصين في الامتثال (المحامين والمحاسبين وموظفي الامتثال) لوضع علامة في الخانات مقابل القوانين واللوائح والمعايير والقواعد.

في حين أن الامتثال مهم للغاية بالطبع، فإن فضائح الشركات المستمرة في جميع أنحاء العالم هي دليل على أن الامتثال وحده ليس كافياً. هناك حاجة لشيء آخر.

الشيء الآخر هو "الحوكمة"، أي "كيف" تقوم المنظمات بتحديد النهج على المستويات العليا وتضمين قوانين ولوائح ومعايير حوكمة الشركات وقواعد أفضل الممارسات داخل المنظمة، من خلال خلق ثقافتها التنظيمية. يتطلب خلق الثقافة التنظيمية المناسبة والحفاظ عليها عقلية ومهارات مختلفة عن تلك التي يبديها المتخصصون في الامتثال. لكي تكون ومعايير فعالة حقاً، فإنها ينبغي أن تكون ديناميكية ومركزة على الأهداف والتحديات التي تواجهها المنظمة ذات الصلة بالفعل. لا يمكن اختزال حوكمة الشركات إلى مجرد وضع علامة في الخانات أو الامتثال فقط.

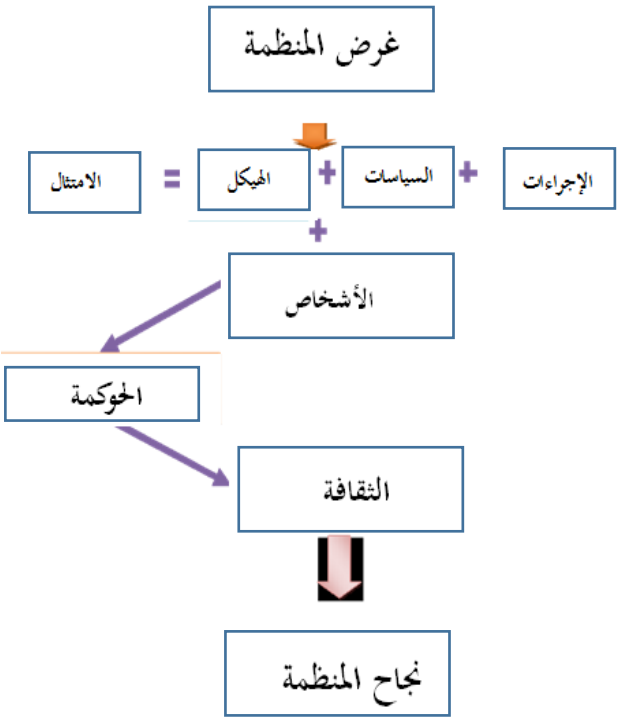
لذلك، تلجأ المنظمات إلى أمناء سر مجالس الإدارة لسد هذه الفجوة حيث يقدم أمناء سر مجالس الإدارة المؤهلين العقلية والمهارات اللازمة من جانب متخصص في مجال الحوكمة، بالإضافة إلى فهم قوي للامتثال.

يوضح الرسم البياني أدناه الفرق بين عنصري الامتثال والحوكمة في إطار حوكمة الشركات.

يمكن اعتبار الامتثال وكأنه تطبيق لإطار حوكمة الشركات مكون من الهياكل والسياسات والإجراءات المطلوبة للامتثال للقوانين واللوائح والمعايير والقواعد الخاصة بالمنظمة، على النحو الذي يمليه غرض المنظمة ومجالها وأنشطتها واختصاصها.

من ناحية أخرى، تذهب الحوكمة إلى ما هو أبعد من الامتثال ويمكن اعتبارها على أنها تدفع إطار حوكمة الشركات (الهياكل والسياسات والإجراءات) للعمل بكفاءة وفعالية، بما في ذلك إدارة الأفراد والعلاقات لخلق الثقافة التنظيمية الصحيحة.

ببساطة، الامتثال يجيب على "ما الذي يجب تطبيقه"، والحوكمة تدور حول "كيف يمكن تطبيقه بفعالية".



4. أدوار الحوكمة – أفضل الممارسات

يتم تقسيم مسؤوليات حوكمة الشركات داخل المنظمة بين مجلس الإدارة والإدارة. يضطلع أمين سر مجلس الإدارة بدور رئيسي في دعم كل من مجلس الإدارة والإدارة. هذا التقسيم مبين في الجدول أدناه.

مسؤولية مجلس الإدارة (تركز على الحوكمة)	مسؤولية الإدارة (تركز على الامتثال)
• القيم والثقافة • هيكل مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة • الهيكل التنظيمي • إطار السياسة • تفويض الصلاحيات • الإشراف على فعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وضمان فعاليتها، بما في ذلك تحديد مدى قبول المخاطر • بالتنسيق مع الإدارة، تطوير وصيانة الاستراتيجية وتخصيص الموارد (المالية والبشرية والمصنعة والفكرية والطبيعية والاجتماعية) • الإشراف على أداء الإدارة • ضمان الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير والقواعد	• العمل ضمن إطار القيم والسياسة والتفويض المعتمد من قبل مجلس الإدارة • خلق وصيانة الثقافة المؤسسية بما يتماشى مع القيم • إنشاء وصيانة نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية • تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة • تقديم الملاحظات بشأن تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص الموارد • العمل في إطار القوانين واللوائح والمعايير والقواعد (وظيفة الامتثال)

تنص أفضل الممارسات على وجوب وجود أدوار مختلفة داخل المنظمة تدعم مجلس الإدارة والإدارة في الوفاء بالمسؤوليات المذكورة أعلاه.

4–1 دعم مجلس الإدارة

هناك دوران رئيسيان يدعمان مجلس الإدارة في مسؤولياته المتعلقة بالحوكمة:

أ) أمين سر مجلس الإدارة – سيتم وصف دور أمين سر مجلس الإدارة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذه الورقة.
ب) المدقق الداخلي – يتمثل دور المدقق الداخلي[1] في تزويد مجلس الإدارة (عن طريق لجنة التدقيق، إن وجدت) بتأكيد مستقل بأن عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية في المنظمة التي تنفذها الإدارة تسير بشكل فعال.

4–2 الاستقلالية

لتمكين كلا الدورين ليكونا فعالين في الاضطلاع بمسؤولياتهما، بما يتماشى مع أفضل الممارسات، فإنه ينبغي أن يكونا مستقلين عن الإدارة. يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

أ) قيام مجلس الإدارة بكامل هيئته بتعيين وعزل أمين سر مجلس الإدارة ولجنة التدقيق للمدقق الداخلي.
ب) خط الإبلاغ إلى رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بأمين سر مجلس الإدارة ورئيس لجنة التدقيق فيما يتعلق بالمدقق الداخلي.
ج) المكافآت التي يتم تحديدها من قبل مجلس الإدارة أو لجنة الترشيحات والمكافآت لأمين سر مجلس الإدارة ومن قبل لجنة التدقيق للمدقق الداخلي.
د) التقييم السنوي للأداء الذي يتم إجراؤه كجزء من تقييم مجلس الإدارة أو من قبل مجلس الإدارة / لجنة الترشيحات والمكافآت لأمين سر مجلس الإدارة ومن قبل لجنة التدقيق للمدقق الداخلي.
هـ) دعم أمين سر مجلس الإدارة من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء آخرين في المجلس عند أدائه لواجباته.
و) دعم المدقق الداخلي من قبل رئيس لجنة التدقيق وأعضاء آخرين في لجنة التدقيق عند أدائه لواجباته.

4–3 دعم الإدارة

لضمان الامتثال لحوكمة الشركات، فإنه عادة ما يتم دعم الرئيس التنفيذي من خلال الأدوار التالية:

المستشار العام / مدير الشؤون القانونية – المستشار العام مسؤول عن تحديد وإدارة المخاطر القانونية داخل المنظمة وتقديم المشورة القانونية الاستراتيجية للإدارة بشأن هذه المخاطر.

مسؤول المخاطر – مسؤول المخاطر مسؤول عن تنفيذ العمليات والأدوات والنظم داخل المنظمة لتحديد المخاطر وتقييمها وقياسها وإدارتها ورصدها والإبلاغ عنها إلى الإدارة العليا.

[1] المعهد الدولي للمدققين الداخليين.

مسؤول الامتثال – مسؤول الامتثال مسؤول عن ضمان امتثال جميع العمليات والإجراءات التجارية المؤسسية والتشغيلية للقانون والسياسات المؤسسية الداخلية.

رؤساء الأقسام المختلفة داخل المنظمة المسؤولين عن تنفيذ الهياكل والسياسات والعمليات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، على سبيل المثال الموارد البشرية والشؤون المالية والعمليات.

تركز هذه الأدوار على ضمان التنفيذ الفعال لإطار حوكمة الشركات من قبل الإدارة على النحو المعتمد من قبل مجلس الإدارة. غالباً ما يقدمون التقارير إلى مجلس الإدارة (عن طريق لجان التدقيق / المخاطر، إن وجدت) بشأن المسائل القانونية والمسائل المتعلقة بالامتثال والمخاطر. غير أن هذه التقارير هي تقارير إدارية وقد تتطلب تدقيقاً مستقلاً.

5. دور أمين سر مجلس الإدارة – أفضل الممارسات

يجب على أمين سر مجلس الإدارة القيام بما يلي[2]:

أ) التنسيق مع رئيس مجلس الإدارة لضمان عمل مجلس الإدارة ولجان المجلس بفعالية وكفاءة.

ب) توفير القيادة الاستراتيجية، والعمل كجسر حيوي بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وتيسير تحقيق أهداف المنظمة.

ج) تقديم المشورة لمجلس الإدارة بشأن إطار حوكمة الشركات المناسب للمنظمة – الهيكل والسياسات والعمليات – وبمجرد الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة، يقوم بتوثيق الهياكل والسياسات والعمليات وإبلاغها إلى مجلس الإدارة ولجان المجلس والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين.

د) تقديم المشورة لمجلس الإدارة والرئيس والإدارة بشأن جميع القضايا الجارية المتعلقة بالحوكمة عند ظهورها، سواءً أثناء اجتماعات مجلس الإدارة أو خارجها.

هـ) السعي لمواءمة مصالح مختلف الأطراف حول طاولة مجلس الإدارة، وتيسير الحوار، وجمع واستيعاب المعلومات ذات الصلة، لتمكين اتخاذ القرارات الفعالة.

و) إدارة تدفق المعلومات بين مجلس الإدارة والإدارة، وبين مجلس الإدارة ولجان المجلس، وبين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين.

ز) تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة ولجان المجلس، والعمل كأمين سر لتلك الاجتماعات. كما أنه مسؤول عن توزيع حزم مجلس الإدارة وإعداد المحاضر ومراقبة وإبلاغ المجلس من خلال سجل الإجراءات بشأن التقدم المحرز في تنفيذ قرارات المجلس. لذلك، فإنه من أفضل الممارسات أن يكون أمين سر مجلس الإدارة أيضاً أمين سر جميع لجان مجلس الإدارة.

ح) وضع التقويمات وخطط العمل السنوية لمجلس الإدارة لضمان تلبية مجلس الإدارة ولجان المجلس لاختصاصاتهم سنوياً. بناءاً على خطط العمل هذه، والمسائل الناشئة عن الاجتماعات السابقة ومساهمات مجلس الإدارة

[2] معهد الأمناء والإداريين المعتمدين / كلية هينلي للأعمال، سكرتير الشركة: بناء الثقة من خلال الحوكمة، منشورات معهد الأمناء المعتمدين والإداريين، 2014.

والإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، يقوم بوضع مسودة بنود جداول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة لمناقشتها مع رئيس الاجتماع.

ط) تقديم المشورة للإدارة واستعراض جميع الطلبات المقدمة إلى مجلس الإدارة للتأكد من أنها مناسبة، أي أنها تحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة لمجلس الإدارة لاتخاذ القرار ومعالجة جميع قضايا الحوكمة.

ي) التأكد من أنه عند الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير والقواعد، فإن المجلس يمتثل لروح ونص تلك القوانين واللوائح وما إلى ذلك، وأن جميع القرارات يتم اتخاذها بما يتماشى مع قيم المنظمة والتقييم السنوي لإطار حوكمة الشركات وصياغة الإفصاحات اللازمة المتعلقة بحوكمة الشركات، على سبيل المثال، في التقرير السنوي.

ك) وضع مصفوفة تفويض الصلاحيات للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة والتأكد من ممارسة الصلاحيات ضمن السلطات الممنوحة والتي يتم تفويضها من الباطن فقط في حالات منح سلطة التفويض من الباطن من قبل مجلس الإدارة.

ل) تقديم المشورة لمجلس الإدارة بشأن اللجان المناسبة للمجلس والتأكد من تحديد اختصاصاتها.

م) التنسيق مع المدقق الداخلي بشأن عمليات تدقيق نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتقديم المشورة لمجلس الإدارة والإدارة وفقاً لذلك بشأن القضايا الناشئة.

ن) مساعدة رئيس مجلس الإدارة (أو لجنة الترشيحات والمكافآت) في تنظيم التقييم السنوي لمجلس الإدارة ولجانه وأعضاء مجلس الإدارة كل على حدة.

س) مساعدة رئيس مجلس الإدارة (أو لجنة الترشيحات والمكافآت) في تخطيط التعاقب في مجلس الإدارة ولجانه.

ع) اتخاذ الترتيبات اللازمة لتدريب أعضاء مجلس الإدارة ولجان المجلس، سواء كان ذلك على سبيل التوجيه أو التطوير المستمر أثناء عضويتهم في مجلس الإدارة / لجان المجلس.

ف) مساعدة مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة كل على حدة عندما يحتاجون إلى الحصول على مشورة مهنية مستقلة على حساب المنظمة.

ص) تقديم المشورة بشأن الحوكمة الفرعية ووضع السياسات الخاصة بها.

ق) إدارة العلاقات مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل الجهات التنظيمية.

ر) ضمان توفير التأمين المناسب للمدراء والموظفين حيثما كان ذلك متاحاً.

لتمكينهم من أداء دورهم، فإنه من الضروري أن يتمتع أمناء سر مجالس الإدارة بالوصول المباشر وغير النمطي على السواء إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة من المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين والرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا وأن يبنوا علاقات قوية معهم.

عندما يحضر أمين سر مجلس الإدارة اجتماعات فريق الإدارة العليا، ولكي يظل مستقلاً، فإن أمين سر مجلس الإدارة يجب أن يحضر بصفة مستشار / مراقب.

6. مهارات أمين سر مجلس الإدارة – أفضل الممارسات

لكي يكون أمين سر مجلس الإدارة قادراً على الوفاء بالأدوار المتوخاة المنصوص عليها في قوانين ولوائح ومعايير حوكمة الشركات وقواعد أفضل الممارسات، فإنه من المتوقع أن يتمتع أمين سر مجلس الإدارة بعقلية ومهارات الامتثال والحوكمة. لذلك، يجب أن يكون لدى أمين سر مجلس الإدارة المتخصص فهم لما يلي:

المعارف الفنية

أ) العمل
ب) القوانين واللوائح والمعايير وقواعد أفضل الممارسات
ج) المالية والمحاسبة
د) المعايير البيئية والاجتماعية ومعايير الحوكمة / الاستدامة
هـ) حوكمة الشركات
و) المخاطر، بما في ذلك مخاطر السمعة
ز) الضوابط الداخلية
ح) الموارد البشرية
ط) إدارة الاجتماعات

مهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي

أ) إدارة العلاقات
ب) الوعي الاجتماعي
ج) الوعي الذاتي والإدارة الذاتية
د) الاستماع الفعال
هـ) الاتصال
و) حل النزاعات والوساطة
ز) الدبلوماسية
ح) مهارات القيادة
ط) التفكير الاستراتيجي
ي) الاهتمام بالتفاصيل
ك) الاجتهاد

مـع تطـور دور أمـين سـر مجلـس الإدارة، فإنـه مـن المعـترف بـه بشـكل عـام بأن أمـين سـر مجلـس الإدارة يجـب أن يشـغل منصباً رفيعاً في المنظمة من أجل أداء دوره بشكل فعال.

مـع ذلـك، فإنـه مـن المهـم التأكـد مـن أن أمـين سـر مجلـس الإدارة حاصـل علـى المـؤهلات المهنيـة والتـدريب والمهـارات المطلوبة لمنصب رفيع من هذا القبيل.

7. التأهل كأمين سر مهني لمجلس الإدارة

الهيئـات المهنيـة العالميـة لأمنـاء سـر مجـالس الإدارة / الشـركات، مثـل معهـد الأمنـاء والإداريـين المعتمـدين، المعـروف حاليـاً باسـم معهـد الحوكمـة المعتمـد، أو المعاهـد المختلفـة لأمنـاء الشـركات وجمعيـات أمنـاء الشـركات، تشـترط عمومـاً شـهادة في القـانون أو الحسـابات أو الإدارة العامـة ثم امتحـانات متخصصـة تأهيليـة إضـافية تشـمل حوكمـة الشـركات وامتثـال الشـركات وإدارتهـا وتفسـير المعلومـات الماليـة والمحاسـبية وقـوانين الشـركات وتطـوير الإسـتراتيجية وإدارة المخـاطر وديناميكيـات مجلـس الإدارة. عـادة مـا يكـون مؤهـل أمـين سـر مجلـس الإدارة / الشـركة معـادلاً لمسـتوى ماجسـتير الدراسـات العليا.

8. المتطلبات المهنية لأمناء سر مجالس الإدارة

تقتضـي معظـم الـدول بموجـب القـانون تعيـين أمـين سـر لمجلـس الإدارة، إلا أن اشـتراطات مؤهلاتـه المهنيـة تختلـف في جميـع أنحاء العالم.

ثمـة اسـتثناء واحـد هـو المملكـة المتحـدة، حيـث أنـه منـذ عـام 2008 لا يوجـد أي اشـتراط قـانوني يلـزم أي شـركة خاصـة بأن يكـون لـديها سـكرتير للشـركة مـا لم ينص النظـام الأساسـي للشـركة علـى خـلاف ذلـك. إذا لم يكـن لـدى شـركة خاصـة سـكرتير للشـركة، فـإن واجبـات ومسـؤوليات سـكرتارية الشـركة تقـع علـى عـاتق مـدراء الشـركة. مـع ذلـك، يجـب أن نشـير إلى أن المهنـة تحظـى بتقـدير كبـير في المملكـة المتحـدة حيـث يعتـبر الأمنـاء المعتمـدون سـادس أعلـى المـوظفين أجـراً وفقـاً للمسح السنوي لساعات العمل والدخل الخاص بمكتب الإحصاءات الوطنية (مارس 2010).

في معظم الولايات القضائية، بالنسبة للشركات المدرجة في البورصة، يجب أن يكون أمين سر مجلس الإدارة فرداً مؤهلاً وهذا يعني أن يكون على الأقل حاصلاً على درجة البكالوريوس في القانون أو المالية أو المحاسبة أو الإدارة وغالباً 5 سنوات من الخبرة على الأقل.

9. الأدوار المزدوجة / المجمعة لأمين سر مجلس الإدارة

قبـل اسـتحداث قـوانين ولـوائح ومعـايير وقواعـد حوكمـة الشـركات في أوائـل تسـعينيات القـرن الماضـي، كـان معظـم أمنـاء سـر مجـالس الإدارة جـزءًا مـن الوظيفـة الماليـة، وبالتـالي تم الجمـع بـين دور أمـين سـر مجلـس الإدارة والوظيفـة الماليـة. منـذ أوائـل

تسعينيات القرن الماضي، وبسبب التركيز المتزايد على الامتثال، اختارت المنظمات تعيين أمين سر مجلس الإدارة ضمن الوظيفة القانونية وبالتالي الجمع بين الدور ودور المستشار العام / مدير الشؤون القانونية. على سبيل المثال، أكبر ثلاث شركات أمريكية:

أ) وول مارت – نائب الرئيس التنفيذي للحوكمة العالمية، ومدير الشؤون القانونية وسكرتير الشركة.
ب) أمازون – النائب الأول للرئيس، والمستشار العام والسكرتير.
ج) أبل – المستشار العام، والنائب الأول للرئيس والسكرتير.

مع ذلك، هناك اعتراف متزايد بأن الجمع بين أدوار أمين سر مجلس الإدارة والمستشار العام / مدير الشؤون القانونية لا يُعد أمراً مثالياً وقد يتسبب في حدوث مشاكل.

منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، نشرت جمعية القانون في المملكة المتحدة مبادئ توجيهية بشأن حوكمة الشركات لأعضائها، تنص على أنه لا ينبغي لهم القيام في نفس الوقت بدور محامي الشركة وسكرتير الشركة بسبب تضارب المصالح المحتمل بين الدورين وحقيقة أن المشورة القانونية المقدمة في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة، عندما يتواجد الفرد هناك بصفته سكرتير الشركة، لن تكون مشمولة بالامتياز القانوني.

في عام 2012، المحكمة العليا في أستراليا، في قضية شافرون ضد هيئة الأوراق المالية والاستثمار الأسترالية [2012] المحكمة العليا في أستراليا 18، السيد شافرون، المستشار العام وسكرتير الشركة في شركة جيمس هاردي إندستريز ليمتد، تحجج بأنه بصفته سكرتير الشركة لم يكن ملزماً بتقديم المشورة القانونية لمجلس الإدارة، وأنه تم إسناد ذلك إلى دوره كمستشار عام. رأت المحكمة أنه من غير الممكن تقسيم الدورين اللذين اضطلع بهما السيد شافرون. كان السيد شافرون ملزماً بصفته المستشار العام للمنظمة بتقديم المشورة لمجلس الإدارة وكذلك الإدارة بشأن المخاطر القانونية عند نشوئها.

استجابة لهذه المخاوف، بدأت المنظمات في جميع أنحاء العالم في تغيير هياكلها ودمج دور أمين مجلس الإدارة مع المناصب الأخرى داخل المنظمة، من بينها المدراء العامين ومدراء الموارد البشرية والمدراء الآخرين. تتبنى المنظمات في بعض دول الخليج، مثل المملكة العربية السعودية، هذا النهج أيضاً.

في بعض المنظمات، يُطلب من الرئيس التنفيذي تحمل المسؤوليات التي يقوم بها عادة أمين سر مجلس الإدارة. هذه ليست ممارسة جيدة ويمكن أن تؤدي إلى ضعف الحوكمة، حيث لا يحصل مجلس الإدارة على المشورة المهنية المتعلقة بالحوكمة التي يحتاجها ولا على منظور مستقل لسلوكيات الإدارة. تم تحميل بعض فضائح الشركات على عاتق الإدارة التي تتحكم في أجندة مجلس الإدارة وتخفي المعلومات المهمة التي تؤدي إلى تزوير الحسابات، على سبيل المثال.

تتمثل عيوب دمج الدور في أي منظمة من أي حجم في أنه يعرض حوكمة المنظمة للخطر، حيث أن المكلف بالدور:

أ) قد لا يكون لديه الوقت الكافي للاضطلاع بالدورين بفعالية.
ب) قد لا يكون مستقلاً عن الإدارة.
ج) قد لا يكون لديه المهارات والكفاءات ذات الصلة لهذا المنصب.
د) لا يجوز أن يكون هناك تعارض في دوره.

من الواضح أن الأمر يعتمد على حجم المنظمة فيما يتعلق بما إذا كان ينبغي دمج الدور أم لا، ومن مقاصد هذه الورقة هو أنه لا ينبغي للشركات المدرجة والشركات الخاصة الكبرى أن تقوم بدمج هذا الدور.

10. التعهيد الخارجي لدور أمين سر مجلس الإدارة

ثمة بديل آخر لتعيين أمين سر داخلي لمجلس الإدارة بدوام كامل يتمثل في التعهيد الخارجي. على الرغم من أنه قد تكون هناك مزايا من حيث التكلفة للتعهيد الخارجي، إلا أن هناك أيضاً بعض العيوب. العيوب الرئيسية التي يجب على مجالس الإدارة إدراكها عند اتخاذ قرار بشأن التعهيد الخارجي أو عدم التعهيد الخارجي للدور هي كما يلي:

أ) يكتسب أمين سر مجلس الإدارة الداخلي معرفة وفهم متعمقين للشركة وتاريخها، كما يطور العلاقات مع مجلس الإدارة والإدارة، وهو أمر قد يفتقر إليه أمين سر بدوام جزئي أو شركة خارجية.
ب) يكون أمين سر مجلس الإدارة الداخلي متاحاً في جميع الأوقات لمناقشة قضايا حوكمة الشركات. قد يكون أمين السر بدوام جزئي أو الشركة الخارجية أكثر بطئاً في تقديم المساعدة أو الرد على الأسئلة.
ج) يقدم أمين سر مجلس الإدارة الداخلي مجموعة واسعة من الخدمات ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أخرى في شركة ناشئة أو شركة أصغر حجماً. على سبيل المثال، غالباً ما يتم تدريب أمين سر مجلس الإدارة المتخصص في الإدارة والقانون والمحاسبة. يمكن الحصول على هذه الخدمات من قبل شركة خارجية ولكنها قد تكون أكثر تكلفة.
د) يمكن لأمين سر مجلس الإدارة الداخلي تقديم الدعم الذي يصعب على شركة خارجية تقديمه، على سبيل المثال، مساعدة رئيس المجلس في التحضير للاجتماعات.
هـ) يمكن لأمين سر مجلس الإدارة الداخلي أن يقوم بمهامه بإخلاص بصفته "ضمير الشركة" طالما أنه وقع على قيم وأخلاقيات المنظمة. كما أنه لا يوجد أي تضارب في أنه لا يقوم بعمل آخر للشركة مثل تقديم الخدمات القانونية أو المحاسبية.
و) يمكن الاعتماد على أمين سر مجلس الإدارة الداخلي للحفاظ على السرية. يمكن في كثير من الحالات تحميل أمناء سر مجالس الإدارة الداخليين المسؤولية عن أي انتهاكات للسرية في حين أن هذا قد يكون مشكلة في حالات خدمة التعهيد الخارجي.

في حالة التعهيد الخارجي لدور أمين سر مجلس الإدارة، يحتفظ المدراء بمسؤولية المهام التي يجب أن يضطلع بها أمين سر مجلس الإدارة كما لو كانوا موظفين داخليين. لذلك، يجب أن يكون هناك إشراف مناسب من قبل مجلس الإدارة على الطرف الثالث الذي يضطلع بالدور.

مرة أخرى، من الواضح أن الأمر يعتمد على حجم المنظمة فيما إذا كان ينبغي القيام بالتعهيد الخارجي للدور أم لا، ومن مقاصد هذه الورقة هو أنه لا ينبغي للشركات المدرجة والشركات الخاصة الكبرى أن تقوم بالتعهيد الخارجي لهذا الدور.

10-1 الشركات العائلية

سيحدد حجم الشركة العائلية ما إذا كان ينبغي أن يكون هناك أمين سر مجلس إدارة مستقل بدوام كامل أم لا، أو ما إذا كان من المفضل أن يكون دور مجمع أو دور بالتعهيد الخارجي. تنطبق التحديات التي نوقشت أعلاه فيما يتعلق بالأدوار المجمعة والتعهيد الخارجي.

في كثير من الأحيان، في الشركات العائلية، يُطلب من أحد أفراد العائلة تولي منصب أمين سر مجلس الإدارة. عند حصول ذلك، فإنه ينبغي على مجلس الإدارة التأكد من أن امتلاك الفرد لمجموعة المهارات والكفاءات المطلوبة للاضطلاع بالدور.

11. أمناء سر مجالس الإدارة – الوضع الراهن في منطقة الخليج

شهدت منطقة الخليج تقدماً غير عادي نحو تحسين معايير حوكمة الشركات على مدى السنوات العشر الماضية. العديد من القضايا الإقليمية البارزة مثل المعجل والقصيبي وإيبيك وأرابتك وموبايلي، ومؤخراً أبراج وإن إم سي، سلطت الضوء على معايير حوكمة الشركات، مما يدل بوضوح على أنه يمكن القيام بالمزيد لتحسين حوكمة المنظمات في منطقة الخليج.

تؤكد هذه الورقة على أنه لا يكفي الارتقاء بمعايير حوكمة الشركات من خلال القوانين واللوائح والقواعد الجديدة، بل من الضروري أيضاً ضمان التنفيذ الفعال لهذه المعايير وأن يضطلع أمين سر مجلس الإدارة المتخصص بدور رئيسي في هذه العملية.

في منطقة الخليج، تتبنى جميع الدول قوانين ولوائح ومعايير وقواعد جديدة لحوكمة الشركات، (أنظر الملحق 1)، والتي تتضمن جميعها إشارات إلى دور أمين سر مجلس الإدارة و / أو المتخصص في مجال الحوكمة، (أنظر الملحق 2).

مع ذلك، لا تزال هناك تحديات رئيسية:

أ) بشكل عام، لا يتم منح أمناء سر مجالس الإدارة المكانة أو الاعتراف الذي يستحقونه ليكونوا جزءاً فعالاً من نظام حوكمة الشركات. ربما بسبب أنه تُطلق عليهم تسمية أمين سر، لم يتم فهم دورهم وقيمتهم جيداً بعد. غالباً ما تتم رؤيتهم في طرف طاولة اجتماعات مجلس الإدارة، بدلاً من الجلوس بجوار رئيس المجلس، وغالباً ما يُنظر إليهم على أنهم مدوني ملاحظات فقط. سيؤدي هذا بشكل عام إلى عدم فعالية مجالس الإدارة وعدم قدرة أمين سر مجلس الإدارة في الاضطلاع بدوره ومسؤولياته بالكامل. لذلك، هناك المزيد الذي يتعين القيام به لزيادة الوعي بأهمية دور أمين سر مجلس الإدارة في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

ب) عندما تدرك المنظمات أن دور أمين سر مجلس الإدارة يجب أن يكون دوراً أكثر بروزاً، فإنها غالباً ما تجد صعوبة في العثور على أمناء سر مجالس إدارات مهنيين يتمتعون بالمهارات والمعارف المناسبة.

ج) هناك نقص عام في أمناء سر مجالس الإدارة المؤهلين والمهنيين في منطقة الخليج. إنه ليس دوراً معترفاً به حتى الآن كمهنة، كما هو الحال في بلدان أخرى. لذلك، هناك حاجة إلى المزيد من العمل لتطوير أمناء سر مجالس الإدارة مدربين تدريباً مهنياً والاعتراف بدورهم كمهنة، كما هو الحال في بلدان أخرى.

د) تعمل منظمات مثل معهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي وغيرها على الارتقاء بمكانة أمين سر مجلس الإدارة والحوكمة الرشيدة للشركات في منطقة الخليج، ليس فقط في الشركات المدرجة، بل وأيضاً في الشركات غير المدرجة والمنظمات المملوكة للدولة والشركات العائلية والأنواع الأخرى من المنظمات. مع ذلك، فإنه يمكن القيام بالمزيد لرفع معايير المؤهلات المهنية لأمناء سر مجالس الإدارة.

لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لضمان أن تذهب المنظمات أبعد من الامتثال الأساسي وتطبق أفضل الممارسات في حوكمة الشركات. دور سكرتير مجلس الإدارة هو المفتاح لذلك.

12. التوصيات

يشغل أمين سر مجلس الإدارة مكانة متفردة في مجال الحوكمة في المنظمات. إنه نقطة الاتصال الرئيسية لمجلس الإدارة والإدارة، فضلاً عن كونه أحد الحاضرين في اجتماعات فريق الإدارة العليا، كمستشار في مجال الحوكمة. لذلك، فإننا نعتقد أن دور أمين سر مجلس الإدارة بحاجة إلى إعادة تقييم في منطقة الخليج، ونقدم هنا التوصيات التالية في هذا الصدد:

12-1 الشركات المدرجة وكيانات النفع العام الأخرى

يجب أن يكون لدى الشركات المدرجة وكيانات النفع العام الأخرى[3] وظيفة مستقلة خاصة بأمانة سر مجلس الإدارة / الحوكمة. يرد أدناه مثال للمخطط التنظيمي.

[3] كيان النفع العام – هذا المفهوم موجود في العديد من البلدان بما في ذلك المملكة المتحدة. قد تختلف التعاريف، لكن كيان النفع العام عادة ما يكون شركة ذات أهمية عامة كبيرة وتعتبر أكبر من أن تفشل، وبالتالي يتم تحديدها بشكل أساسي من خلال حجم مبيعاتها وأصولها وعدد موظفيها أو طبيعة عملها. عادة ما تخضع الشركة التي تستوفي معايير كيان النفع العام لنفس معايير حوكمة الشركات كما هو الحال مع الشركة المدرجة.

أنظر المخطط 1 في الملحق 3.

كيان النفع العام هو كيان ذو أهمية عامة كبيرة، بسبب طبيعة أو حجم أو عدد موظفيه. عادة ما تشمل كيانات النفع العام ما يلي:

- جميع الشركات المدرجة في البورصة.
- جميع البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية.
- جميع الشركات الكبيرة العامة والخاصة، التي تُعرَّف على أنها شركات فردية أو مجموعة شركات **تتسم على الأقل باثنين مما يلي**[4]:
  - عائدات سنوية بقيمة [يتم تحديد المبلغ] أو أكثر (على سبيل المثال، في المملكة المتحدة تبلغ هذه القيمة 750 مليون جنيه إسترليني وما فوق)
  - إجمالي أصول يتجاوز [يتم تحديد المبلغ] أو أكثر (تختلف الولايات القضائية بشأن إجمالي الأصول)
  - أكثر من [يتم تحديد العدد] عدد الموظفين (على سبيل المثال، في المملكة المتحدة يبلغ 750 موظفاً وما فوق).

12-2 الشركات غير المدرجة (بخلاف كيانات النفع العام)

في العادة لا تمتلك هذه الأنواع من الشركات الموارد اللازمة لتوفير منصب بدوام كامل لأمين سر مجلس الإدارة / متخصص في مجال الحوكمة. أيضاً، قد لا تكون قد لا تكون أطرها وقضاياها الخاصة بالحوكمة معقدة مثل الشركة المدرجة. لذلك، فإنه قد لا يكون من الضروري تعيين أمين سر مجلس إدارة بدوام كامل، ولكن يظل هناك اشتراط في الإطار التنظيمي لتعيين أمين سر. بالتالي، فإنه يجوز لهذه الأنواع من المنظمات القيام بما يلي:

أ) الجمع بين الدور ودور موجود داخل المنظمة – دور مزدوج؛
ب) التعهيد الخارجي للوظيفة إلى شركة محاسبة أو شركة قانونية أو متخصصة.

12-3 لجميع الشركات المدرجة وكيانات النفع العام الأخرى

أ) ينبغي تغيير مسمى أمين سر مجلس الإدارة إلى مدير شؤون الحوكمة. بالنظر إلى أن الأطر التنظيمية في دول الخليج تشترط تعيين أمين سر لمجلس الإدارة / الشركة، فإن مسؤوليات مدير شؤون الحوكمة يجب أن تشمل العمل كأمين سر لمجلس الإدارة.

[4] أنظر على سبيل المثال، مجلس التقارير المالية: "يحدد مجلس التقارير المالية مبادئ اختبار النفع العام" https://www.frc.org.uk/news/november-2022/frc-sets-out-principles-for-public-interest-test.

ب) ينبغي تشجيع الشركات المدرجة والكيانات الكبيرة الخاصة أو كيانات النفع العام على إنشاء وحدة حوكمة مجلس الإدارة (أمانة سر مجلس الإدارة سابقاً) يرأسها مدير شؤون الحوكمة. يجب أن تكون هذه الوحدة مستقلة عن وظائف الشؤون القانونية والمخاطر والامتثال التي تقع تحت إشراف الرئيس التنفيذي.

ج) ينبغي أن يكون مدير شؤون الحوكمة مستقلاً وأن يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة وأن يقدم تقاريره إلى المجلس.

د) يجب أن يكون مدير شؤون الحوكمة، الذي سيضطلع بدور أمين سر مجلس الإدارة، أمين سر جميع لجان مجلس الإدارة:

في حين أن لوائح مؤسسة النقد العربي السعودي الحالية لا تسمح بذلك، في مؤسسة خاضعة للتنظيم مثل البنك، فإنه من المفترض أنه سيكون هناك العديد من أعضاء وحدة حوكمة مجلس الإدارة، ويجوز أن يكون عضو مختلف في هذه الوحدة أمين سر إحدى لجان مجلس الإدارة. عندما يكون هذا هو الحال، فإنه ينبغي تطبيق آلية لإحاطة مدير شؤون الحوكمة.

هـ) ينبغي أن يكون جميع مدراء شؤون الحوكمة مؤهلين مهنياً، وكحد أدنى ينبغي أن يشمل ذلك أياً مما يلي:

1) مؤهل دراسات عليا في مواضيع مثل حوكمة الشركات، والأعمال التجارية، والقانون، والمحاسبة والمالية، والإدارة، والخبرة التجارية؛

أو

2) شهادة ذات صلة (حوكمة الشركات، والأعمال التجارية، والقانون، والمحاسبة والمالية، والإدارة) ومؤهلات مهنية مثل برنامج شهادة أمين سر مجلس الإدارة الخاص بمعهد أعضاء مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي.

و) ينبغي تعيين المرشحين المهنيين والمؤهلين فقط كمدراء شؤون الحوكمة.

ز) ينبغي تعزيز دور مدير شؤون الحوكمة كمهنة معترف بها، وحث الجهات التنظيمية والمنظمات، مثل مجلس تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، على دعم تطوير المهنة.

13. الملاحق

13-1 الملحق 1

لوائح دول مجلس التعاون الخليجي

الدولة	القوانين
البحرين	• قانون الشركات التجارية هو القانون الذي ينظم الشركات التجارية وأنواعها وتكوينها وإدارتها. دخل قانون الشركات التجارية حيز التنفيذ منذ عام 2001 وتم تعديله لاحقاً، في حين صدر آخر تعديل في 2 أبريل 2020. • تم استبدال قانون حوكمة الشركات لسنة 2010 بقانون حوكمة الشركات لسنة 2018 الصادر عن وزير الصناعة والتجارة والسياحة. ينص هذا القانون على الحد الأدنى من المعايير المطلوبة لحوكمة الشركات وينطبق

	على جميع الشركات التي تأسست في البحرين، باستثناء الشركات التي تقدم الخدمات المالية الخاضعة للتنظيم والمرخصة من مصرف البحرين المركزي، والتي تخضع لقانون محدد لحوكمة الشركات. • يدمج دليل القواعد الخاص بمصرف البحرين المركزي قانون حوكمة الشركات في وحدة الضوابط الرفيعة المستوى في دليل القواعد المطبق على كل فئة من فئات المرخص لهم من قبل مصرف البحرين المركزي. تم إصدار دليل القواعد هذا من قبل مصرف البحرين المركزي ويخضع الامتثال لإشراف مصرف البحرين المركزي.
الكويت	• صدر قانون الشركات الجديد في الكويت في عام 2016، ليحل محل نسخة 2012 السابقة. • أصدرت هيئة أسواق المال الكويتية في عام 2015 مبادئ توجيهية لحوكمة الشركات للشركات الكويتية المدرجة والشركات المرخصة التي تخضع لرقابة هيئة أسواق المال. • وافق مجلس إدارة بنك الكويت المركزي في عام 2019 على إدخال تعديلات على قواعد ولوائح حوكمة الشركات في البنوك الكويتية.
عمان	• صدر قانون الشركات التجارية العماني الجديد في عام 2019. • صدر أول قانون لحوكمة الشركات في المنطقة في عمان في عام 2002، تلاه قانون حوكمة الشركات الخاص بشركات التأمين في عام 2005. تم استبدال هذين القانونين بقانون جديد لحوكمة الشركات صدر في عام 2016 للشركات المدرجة في البورصة. تعكف الجهات التنظيمية على صياغة قانون منفصل للشركات المساهمة المغلقة.
قطر	• صدر قانون الشركات الجديد في عام 2015 وألغى قانون الشركات السابق لسنة 2002. • في عام 2016، استحدثت هيئة قطر للأسواق المالية قانوناً جديداً لحوكمة الشركات (قانون هيئة قطر للأسواق المالية) لتحديث النسخة السابقة لعام 2009. • أصدر مصرف قطر المركزي مبادئ توجيهية لحوكمة الشركات خاصة بالمؤسسات المالية في مارس 2008 وتعليمات حوكمة الشركات خاصة بالبنوك في عام 2013، وجميعها تم تحديثها في مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بالبنوك لعام 2015.
المملكة العربية السعودية	• تمت الموافقة على قانون الشركات الجديد لسنة 2022 مؤخراً فقط، ليحل محل قانون الشركات المعمول به منذ عام 2016، والذي حل بدوره محل قانون الشركات السابق لسنة 1965. • في عام 2006، أصدرت هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية أول قانون لحوكمة الشركات، والذي تم تعديله في عام 2009، في البداية على أساس الامتثال والتعليل، إلا أنه منذ عام 2010 أصبح إلزامياً. تم تعديل القانون الأخير في عام 2021. • تم إصدار المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي لأول مرة في عام 2009، تلتها "مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بالبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية" من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي في عام 2012، وتم إصدار أحدث مبادئ الحوكمة الرئيسية في المؤسسات المالية في عام 2021.
الإمارات العربية المتحدة	• قانون الشركات الجديد لسنة 2021 الذي دخل حيز التنفيذ في يناير 2022 ألغى وحل محل قانون الشركات السابق لسنة 2015. • دخل أحدث قانون لحوكمة الشركات حيز التنفيذ منذ أبريل 2020 ليحل محل معايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة لسنة 2016. • أصدر مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي لوائح حوكمة الشركات الخاصة به إلى جانب معايير حوكمة الشركات (لوائح البنك المركزي) في عام 2019.

2–13 الملحق 2

المتطلبات التنظيمية لدور أمين سر مجلس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي

في جميع دول مجلس التعاون الخليجي، تقع على عاتق مجلس الإدارة مهمة تعيين أمين سر مجلس الإدارة. في كل قانون من قوانين حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي، يتم اختيار أمين السر من بين أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو من خارجها. فقط قانون حوكمة الشركات العماني يشير إلى أمين السر بصفته أمين سر الشركة، وفي حالة البحرين، ينص القانون على أنه يجب على مجلس الإدارة أيضاً تعيين مسؤول حوكمة الشركات.

فيما يتعلق بالمؤهلات، تنص القوانين على ما يلي:

الدولة	مؤهلات أمين السر	مؤهلات مسؤول حوكمة الشركات
البحرين	أمين سر مجلس الإدارة: يكون أمين السر، كلما كان ذلك عملياً، شخصاً يتمتع بخبرة قانونية أو خبرة مهنية مماثلة وبالتدريب.	تلتزم الشركة بتعيين أحد موظفيها في منصب مسؤول حوكمة الشركات في الشركة. يفضل أن يكون مسؤول حوكمة الشركات ملماً بالقوانين واللوائح والتشريعات التجارية الوطنية وغيرها من المبادئ والقواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية المتعلقة بحوكمة الشركات، بما في ذلك تلك الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
الكويت	لا توجد	لا تنطبق
عمان	أمين سر الشركة: يجب أن تتوفر لدى أمين السر: (أ) بعض المعلومات الأساسية في القانون أو المحاسبة أو التدقيق أو سكرتارية الشركة. (ب) الخبرة العملية المعقولة في إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية. (ج) عدم وجود موانع للأطراف ذات العلاقة منصوص عليها في هذا القانون.	لا تنطبق
قطر	أمين سر مجلس الإدارة: يصدر المجلس قراراً بتسمية أمين سر مجلس الإدارة. تكون الأولوية للشخص الحاصل على شهادة جامعية في القانون أو المحاسبة من جامعة معترف بها أو ما يعادلها، ولديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في إدارة شؤون شركة مدرجة.	لا تنطبق
المملكة العربية السعودية	أمين سر مجلس الإدارة: مؤهلات أمين السر: يجب أن يحدد مجلس الإدارة الشروط التي يجب أن يستوفيها أمين السر، شريطة أن تتضمن على الأقل أحد الشروط التالية: • حاصل على درجة البكالوريوس في القانون أو المالية أو المحاسبة أو الإدارة أو ما يعادلها، ولديه خبرة عملية ذات صلة لا تقل عن ثلاث سنوات، أو • لديه خبرة عملية ذات صلة لا تقل عن خمس سنوات.	لا تنطبق

يشمل دور مجلس الإدارة أو أمين سر الشركة وفقاً لقوانين حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي ما يلي:

أ) مساعدة الرئيس والمدراء في أداء واجباتهم.

ب) تيسير تنفيذ أنشطة وقرارات مجلس الإدارة، بما في ذلك مساعدة الشخص في إدارة الاجتماعات وتلخيص القرارات التي يتخذها المجلس.

ج) تنسيق اجتماعات مجلس الإدارة وجداول الأعمال والدعوات والسجلات والدفاتر والمستندات.

د) تدوين محاضر الاجتماعات وإرسالها إلى مجلس الإدارة.

هـ) إدارة متطلبات حوكمة الشركات المتعلقة بمجلس الإدارة.

و) التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بالحضور وتعميم الوثائق وغير ذلك من المسائل.

ز) ضمان الوصول إلى محاضر اجتماعات اللجان وتضمينها في أوراق اجتماعات مجلس الإدارة.

ح) تنسيق جميع الخدمات اللوجستية المتعلقة باجتماعات المساهمين (اجتماع الجمعية العمومية / الاجتماع العام غير العادي) مع الرئيس.

ط) الاحتفاظ بالسجلات والمستندات ذات الصلة بأنشطة مجلس الإدارة، مثل قانون الشركات التجارية والنظام الأساسي وعقد التأسيس والسجل التجاري وقواعد حوكمة الشركات المحدثة.

ي) مراجعة إجراءات الشركة وتقديم المشورة لمجلس الإدارة مباشرة بشأن مثل هذه المسائل.

ك) التأكد من أن اتباع أعضاء مجلس الإدارة للإجراءات المعتمدة.

ل) ضمان وصول أعضاء مجلس الإدارة بشكل كامل وفي الوقت المناسب إلى محاضر جميع اجتماعات مجلس الإدارة والمعلومات والوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة.

م) التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، بما في ذلك المساهمين وإدارات الشركة المختلفة والموظفين.

ن) الاحتفاظ بسجلات قانونية مثل سجل المدراء وسجل المساهمين وما إلى ذلك.

س) رصد تنفيذ سياسات وضوابط مجلس الإدارة.

ع) الحفظ الآمن للوثائق والتقارير والبيانات الرسمية الخاصة بالشركة والمحاضر الأصلية الموقعة لاجتماعات مجلس الإدارة؛ بالإضافة إلى أي وثائق أخرى يأمر المجلس بإيداعها لدى أمانة السر.

ف) تقديم المساعدة والمشورة لأعضاء مجلس الإدارة.

ص) ضمان التزام الشركة بجميع المتطلبات التنظيمية من خلال التماس المشورة ومساعدة مجلس الإدارة في تفسير الصكوك القانونية والتنظيمية المتعلقة بقواعد حوكمة الشركات.

في البحرين، تقع على عاتق مسؤول حوكمة الشركات المهام التالية:

أ) التحقق من امتثال الشركة لقواعد حوكمة الشركات والأنظمة واللوائح والقرارات الصادرة لتنفيذها.

ب) الاتصال أو طلب المعلومات من مجلس الإدارة أو لجانه أو الإدارة التنفيذية.

ج) تنسيق ومتابعة المتطلبات التنظيمية لحوكمة الشركات.

د) التأكد من أن سياسات حوكمة الشركات وتنفيذها في الشركة تتوافق مع المتطلبات التنظيمية والقانونية التي تتقيد بها الشركة.

هـ) التأكد من توافر نظم الرقابة الداخلية التي تضمن تنفيذ المبادئ المنصوص عليها في هذا القانون.

و) العمل والتنسيق مع مجلس الإدارة ولجنة حوكمة الشركات بشكل دائم لتحسين أداء التنفيذ في الشركة.

ز) مراجعة التقرير السنوي للحوكمة، والذي يُعد جزءاً من التقرير المالي السنوي للشركة، للتأكد من محتوياته ومطابقته لمتطلبات الضوابط الداخلية للشركة.

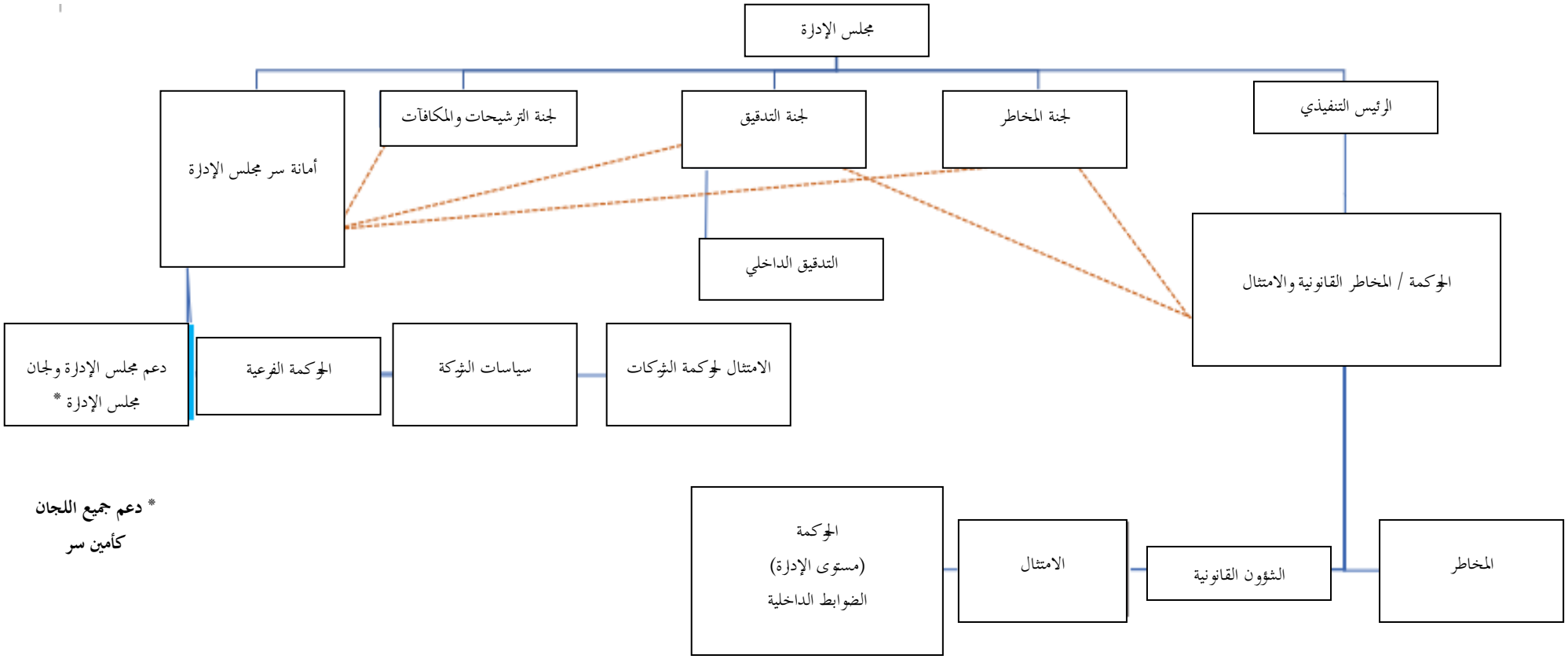
ح) عندما يتم تعيين مدير جديد، تقوم الشركة (يمثلها الرئيس) بمساعدة المستشار القانوني أو مسؤول حوكمة الشركات في الشركة، باتباع نظام لتعريف المدير الجديد بأعمال الشركة وواجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، لا سيما في الجوانب القانونية والتنظيمية ومقتضيات القانون.

ط) يجب مراجعة جميع المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة من قبل مسؤول حوكمة الشركات في الشركة ولجنة التدقيق قبل التنفيذ.

ي) الاضطلاع بمهام التحقق من امتثال الشركة لقواعد وقوانين ولوائح حوكمة الشركات والقرارات الصادرة لتنفيذها.

ك) التنسيق مع لجنة الحوكمة فيما يتعلق بجميع مسائل حوكمة الشركات والمتابعة والتنسيق مع الإدارة المعنية بشأن مسائل حوكمة الشركات.

تنص القوانين على أن يكون لكل لجنة من لجان مجلس الإدارة أمين سر، لكنها لا تحدد من يجب تعيينه كأمين سر للجنة.

يبدو أنه من الممارسات الشائعة أن أمين سر اللجنة يكون أحد كبار المدراء التنفيذيين (على سبيل المثال مدير الموارد البشرية كأمين سر للجنة الترشيحات والمكافآت، ومدير مراجعة الحسابات كأمين سر للجنة التدقيق)، وليس أمين سر مجلس الإدارة.

3-13 الملحق 3: المخطط 1