

إطار الحوكمة

نلتزم التزامًا تامًا بتطبيق أعلى معايير الحوكمة المؤسسية.

تؤمن سدكو بأهمية الحوكمة المؤسسية المؤلفة من تسعة عناصر رئيسية، وترسي دعائمها على مبادئ راسخة تجسد قيم العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية.



وقد أدى التزام سدكو بهذه المبادئ على مر السنوات الماضية إلى تحقيق سجل حافل بالإنجازات في هذا مجال الحوكمة المؤسسية. وتقديرًا لجهودها المتواصلة في تعزيز الحوكمة المؤسسية، حازت في هذا المجال على التقدير والتكريم من قبل "معهد المديرين" بوصفها الأفضل في فئتها على الصعيد الإقليمي.

مستجدات الحوكمة



المؤسسية في 2024

بعد إجراء مراجعة شاملة لدليل الحوكمة المؤسسية الخاص بنا في السنوات الماضية، قمنا بتحديث معايير الحوكمة المؤسسية في عام 2024، وذلك وفقًا للتعديلات التشريعية والتنظيمية.

شملت التعديلات تطبيق مفهوم خطوط الدفاع الثلاثة في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التفاصيل والمبادئ التوجيهية الأخرى لتنظيم علاقات المساهمين وتلبية توقعاتهم، ووضع ضوابط الرقابة الداخلية وتطبيقها. ويتضمن دليل الحوكمة المؤسسية المحدث لشركة سدكو التغييرات المجراة في هيكل الحوكمة والمسائل المتعلقة بمجلس الإدارة واللجان التابعة له. وقد أسهم إطلاق منصة Chronograph في عام 2024 في تعزيز الأتمتة وتحسين تحليل البيانات لمتخذي القرار على مستوى مجلس الإدارة.

بالتنسيق مع فريق المراجعة الداخلية، وضعت الشركة سياسات وإجراءات ومبادئ توجيهية تفصيلية للإدارات الرئيسية، وخضعت أيضًا سياسات الشركة ولوائح عمل لجان مجلس الإدارة للمراجعة والتحديث لضمان وضوح نصوصها وكفاءتها في تحقيق الهدف المنشود منها.

✓ دليل الحوكمة المؤسسية (فبراير 2024)

✓ دليل تفويض الصلاحيات في الشركة (فبراير 2024)

✓ لائحة عمل لجنة التدقيق والمراجعة

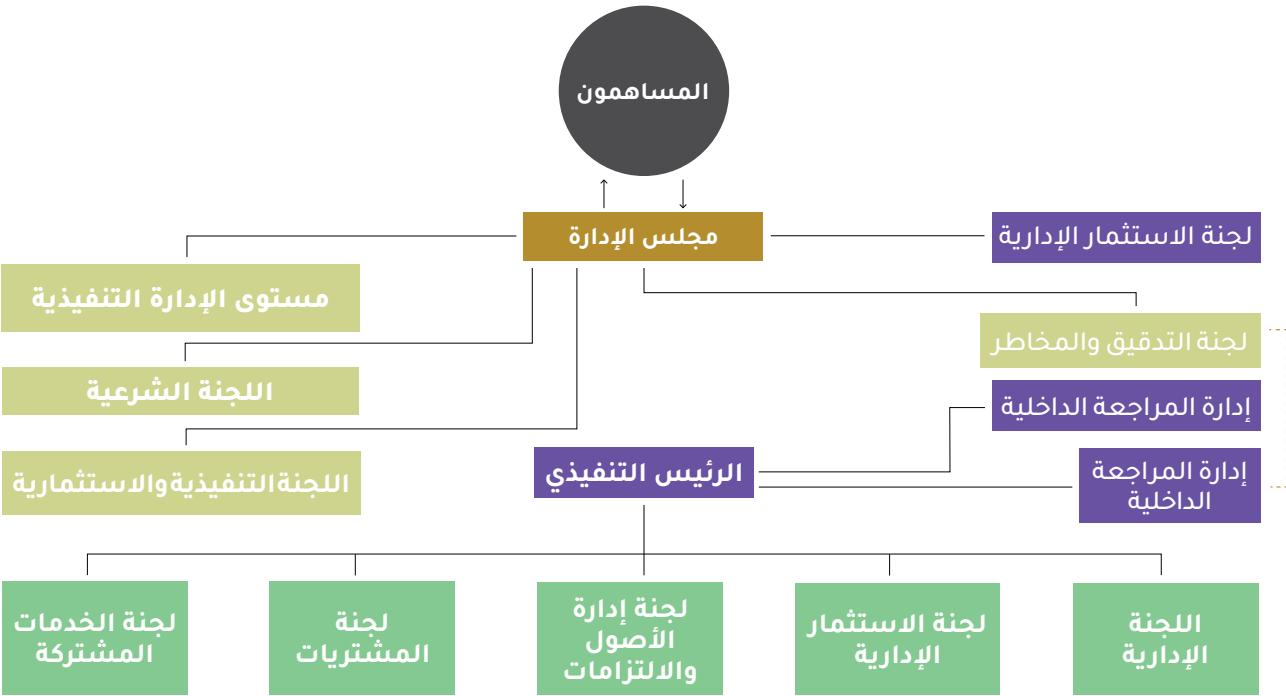
✓ لائحة عمل لجنة التعويضات والترشيحات (ديسمبر 2023)

✓ لائحة عمل اللجنة التنفيذية والاستثمارية (ديسمبر 2023)

✓ أعادت شركة سدكو هيكله جزء كبير من إدارة المراجعة الداخلية، إذ أدخلت شركة ميثاق القابضة ومؤسسة سالم بن محفوظ في نطاق عمل الإدارة، فيما أدى إنشاء إدارات مستقلة للمراجعة الداخلية في الشركتين التابعتين لسدكو -وهما شركة إيلاف وشركة المحمل لخدمات المرافق- إلى تغيير الدور المنوط بإدارة المراجعة الداخلية وتركيزه على تقديم الدعم والتوجيه.

✓ اعتُمدت مؤشرات أداء رئيسية جديدة لإدارة المراجعة الداخلية في شركة سدكو، وذلك بهدف تعزيز توافقها مع تطلعات أصحاب المصلحة وتحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد وتعزيز الفعالية العامة لمنظومة الرقابة الداخلية.

في إطار التزامها بأعلى معايير الحوكمة وتعزيز المساءلة والرقابة الاستراتيجية والتواصل الفعال، شكلت سدكو قابضة لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة، تهدف إلى دعم أعلى هيئة إدارية في أداء مهامها ومسؤولياتها بفاعلية وكفاءة. ويخضع تفويض الصلاحيات الممنوحة إلى لجان المجلس وغيرها من الإدارات الرئيسية إلى إطار حوكمي متكامل يتضمن مجموعة من السياسات والآليات المحكمة والممارسات الراسخة.



اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

الرقم	اللجنة	الأعضاء	المهام
1	لجنة التدقيق والمخاطر	عبد الرؤوف مَناع ماثيو إيتون جونز غزل بن محفوظ صالح مقبل الخلف خالد الخويطر	تقوم لجنة التدقيق والمخاطر بمهام المراجعة والاعتماد وتقديم التوصيات أو أي منها بشأن المسائل المتعلقة بعمليات المراجعة الداخلية والخارجية، والتقارير المالية، واستراتيجيات إدارة المخاطر، والشؤون النظامية وشؤون الالتزام.
2	لجنة التعويضات والترشيحات	سايمون بالثورب عبد الرؤوف مَناع سمير باعارمة جمانة بن محفوظ	تقوم لجنة التعويضات والترشيحات بمهام المراجعة والاعتماد وتقديم التوصيات أو أي منها بشأن المسائل المتعلقة بالتعويضات، وعمليات الترشيح، وممارسات الحوكمة المؤسسية، ومبادرات الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي.
3	اللجنة التنفيذية والاستثمارية	ياسر بن محفوظ زياد الحقييل ماثيو إيتون جونز بدر بن محفوظ	تقوم اللجنة التنفيذية والاستثمارية بمهام المراجعة والاعتماد وتقديم التوصيات أو أي منها بشأن المسائل المتعلقة بالقرارات المرتبطة بالاستراتيجية والميزانية والاستثمار وتصفية الاستثمارات، والأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.
4	اللجنة الشرعية	عبدالعزیز القصار يوسف الشبيلي خالد قامة	تقوم اللجنة الشرعية بمهمة التحقق من ملائمة إطار الحوكمة الشرعية وكفاءته وفعاليته. كما تقدم الدعم والمساعدة إلى مجلس إدارة سدكو القابضة في الوفاء بمسؤولياتهم الإشرافية المتعلقة بالقرارات الاستثمارية والمالية الشرعية.

اللجان الإدارية

الرقم	اسم اللجنة	المسؤوليات
1	اللجنة الإدارية	تتولى مراجعة الأداء العام ومساعدة الرئيس التنفيذي في رسم التوجهات الاستراتيجية وتخصيص الموارد ومتابعة مؤشرات الأداء وإدارة المخاطر والامتثال. وفق الصلاحيات الممنوحة لها من الرئيس التنفيذي.
2	لجنة الاستثمار الإدارية	مساعدة الرئيس التنفيذي واللجنة التنفيذية والاستثمارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وتصفية الاستثمارات والإستراتيجية والشؤون المالية من خلال إجراء المراجعات والاعتماد وتقديم التوصيات. وفق الصلاحيات الممنوحة لها من الرئيس التنفيذي.
3	لجنة إدارة الأصول والالتزامات	تعمل تحت إشراف الرئيس التنفيذي، وتتولى مسؤولية إدارة مخاطر الأصول والالتزامات في شركة سدكو القابضة، بما في ذلك أسعار الفائدة والسيولة والمخاطر الائتمانية، وإدارة الميزانية العمومية والسيولة بفعالية للحد من مخاطر الوضع المالي، كما تتولى مراقبة الميزانية العمومية وتقييمها بصورة دورية لتحديد أوجه القصور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والميزانيات والسياسات المتعلقة بالأرباح والسيولة وتجنب المخاطر.
4	لجنة المشتريات	تعمل تحت إشراف الرئيس التنفيذي، وتتولى مراقبة الإنفاق السنوي على المشتريات في شركة سدكو القابضة وتقديم المشورة المتخصصة للإدارة بشأن تعزيز الكفاءة وتحقيق أعلى قيمة مقابل التكلفة، ووضع إستراتيجية المشتريات السنوية والميزانية السنوية والإشراف عليهما، كما تشرف على العمليات الشرائية وتعين فرق عمل متخصصة للمشاريع المعقدة.

مهام مجلس الإدارة

في إطار تحديث دليل الحوكمة المؤسسية، وضعنا مبادئ توجيهية بخصوص كفاءة مجلس الإدارة والدورات التدريبية المقدمة لأعضائه وتقييم أدائهم، وهي ركائز أساسية لتحقيق الفعالية في الحوكمة المؤسسية. وتكفل هذه الأنظمة اكتساب أعضاء مجلس الإدارة للمهارات والمعارف اللازمة، والمحافظة على أعلى معايير الأداء، ومواكبة أفضل الممارسات والمتطلبات التنظيمية الجديدة.

وتُصمم الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة حسب احتياجاتهم بحيث تراعي مهاراتهم وخبراتهم الحالية ومتطلبات المرحلة المقبلة، بالإضافة إلى الكفاءات المطلوبة في الشركات التابعة لسدكو. كما نعتمد آليات تقييم موحدة لأداء المجلس، تتضمن إجراء تقييمات دورية ومنظمة لقياس مستوى الفعالية المتحققة، وذلك بناء على المعايير الموضحة في دليل الحوكمة المؤسسية.

التدريب الأساسي	برامج التطوير الدورية	برامج تطوير القيادات الواعدة	التدريب الوظيفي أو الموضوعي المتخصص
يتم إعداد أعضاء مجلس الإدارة الجدد من خلال برنامج تدريبي تأسيسي شامل ومتكامل في مجال الحوكمة المؤسسية - يغطي مجموعة من الجوانب القانونية، وأداب التعامل في قاعات الاجتماعات، وآليات اتخاذ القرارات، ومهام اللجان المتخصصة، وسبل التعاون البناء مع مختلف الجهات المعنية.	لضمان مواكبة المستجدات، يخضع أعضاء المجلس لدورات دورية متخصصة في أحدث التطورات التنظيمية والتشريعية، مع التركيز على تعزيز المهارات في الرقابة المالية وإدارة المخاطر والإشراف الاستراتيجي.	برنامج متقدم يستهدف تدريب وتطوير مهارات أعضاء المجلس الواعدين من أصحاب الكفاءات العالية، وتأهيلهم لقيادة مجالس متعددة بفعالية.	لتلبية الاحتياجات المتخصصة، نقدم دورات تدريبية مستفيضة في مجالات وظيفية محددة مثل الشؤون المالية وإدارة المخاطر والحوكمة، وذلك لأعضاء مجلس الإدارة من أصحاب الكفاءات العالية.
وتكفل الدورات السنوية تأهيل جميع الأعضاء الجدد باقتدار في منظومة العمل.	وتعقد هذه الدورات كل ستة أشهر أو عند حدوث تغييرات كبيرة في البيئة التنظيمية.	ويشمل هذا البرنامج، الذي يعقد سنوياً ويُقدم لنخبة مختارة من أعضاء المجلس، تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الاجتماعات والتفاوض وتعزيز الكفاءة الشخصية وغيرها من المهارات الأساسية، مما يرسخ لديهم أسس القيادة الفاعلة.	وتُصمم هذه الدورات وفقاً لاحتياجات الأعضاء أو الشركات التابعة، وتعقد كل ستة أشهر لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجاهزية.

إدارة المراجعة الداخلية

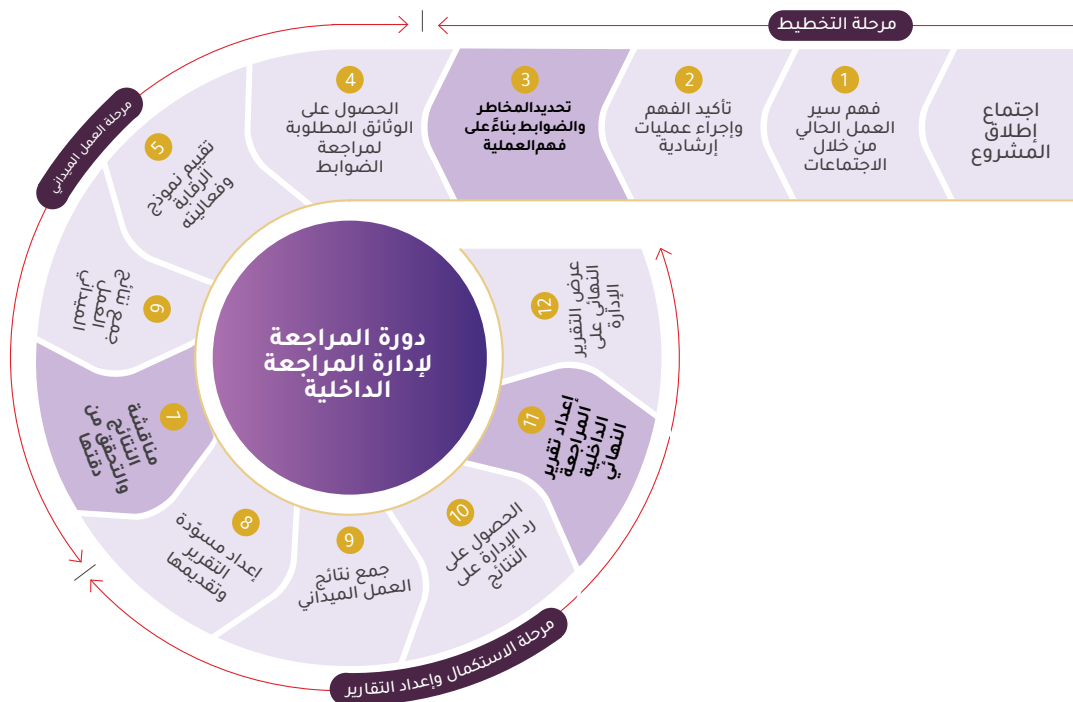
تتألف إدارة المراجعة الداخلية في شركة سدكو من فريق عمل مؤهل يمتلك خبرة كبيرة في مجال المراجعة الداخلية، فضلاً عن خبرته العملية ومعرفته المتعمقة بالمخاطر وعمليات الرقابة. كما يتمتع الفريق بالكفاءات والمؤهلات المهنية الأساسية. بما فيها الشهادات المرموقة في القطاع مثل شهادة المراجع الداخلي المعتمد وشهادة مراجع نظم المعلومات المعتمد. وتتطلب هذه الشهادات استكمال مراحل من التعليم المهني المستمر وذلك لضمان بقاء الفريق على اطلاع دائم بأحدث المعايير والممارسات التي تطرأ في هذا القطاع.

إنجازات إدارة المراجعة الداخلية في عام 2024

- ✓ تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وتقييم الفجوات القائمة لضمان جاهزية الشركة لتطبيقها.
- ✓ تنفيذ ست عمليات مراجعة، شملت شركة سدكو والشركات التابعة لها، بالإضافة إلى متابعة نتائج خمس عمليات مراجعة سابقة على مستوى الإدارات لضمان تنفيذ خطط العمل التصحيحية.
- ✓ وضع سياسات وآليات ومبادئ توجيهية متكاملة للإدارات الرئيسية، إلى جانب مراجعة سياسات الشركة ولوائح عمل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- ✓ إنجاز مراجعة معظم العمليات الكبرى للشركة، ومعالجة الأولويات القصوى والمخاطر العالية بنجاح في جميع الإدارات.

دورة المراجعة

تستخدم إدارة المراجعة الداخلية برنامج (TeamMate+) وهو برنامج شامل لإدارة المراجعة يهدف إلى تبسيط عملية إدارة المراجعة وتحسينها. كما يتولى معهد المراجعين الداخليين الأمريكي إجراء عمليات التقييم الخارجية لضمان الجودة كل خمس سنوات، وأجري آخر تقييم في عام 2020.



الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات

في شركة سدكو القابضة، تراعي المراجعة المستمرة لإطار الحوكمة المؤسسية عوامل الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وغيرها من الموضوعات المهمة. وتُبرز هذه التغييرات تفاصيل التزاماتنا تجاه الركائز البيئية والاجتماعية والحوكمة. كما توضح دور مجلس الإدارة ولجانه في الإشراف على الأمور المتعلقة بهذه المحاور.

وبالنظر إلى الدور المهم الذي تؤديه الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجيتنا، فإن مجلس الاستدامة، الذي يضم أعضاء من سدكو القابضة ومندوبين عن المؤسسات التابعة، يتعاون مع فريق التواصل المؤسسي والاستدامة في استعراض المخاطر والفرص المتعلقة بالمناخ وتقييم الآثار المحتملة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لخارطة الطريق الاستراتيجية لسدكو القابضة. وتتضمن استراتيجية الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة التزامًا مستمرًا بالحد من الأثر البيئي لعمليات الشركة، بما في ذلك انبعاثات غازات الدفيئة.

إدارة المخاطر

تعمل سدكو القابضة في بيئة استثمارية معقدة تتسم بتغير ملامحها بصورة مستمرة، ولذا تُعد الإدارة الفعالة للمخاطر عنصرًا أساسيًا في عملياتها. وفي هذا الإطار، تعكف الشركة حاليًا على إعداد سياسة متكاملة لإدارة المخاطر ومجموعة من الإجراءات ذات الصلة بإدارة المخاطر، والتي تضمن عدم خروج عمليات الشركة عن الحدود المعتمدة لتحمل المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، تستعد سدكو لإطلاق وحدة متخصصة لإدارة المخاطر وبدء تطبيق السياسة الجديدة في عام 2025. ويأتي إعداد سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في إطار المراجعة الشاملة للسياسات والإجراءات التي تجريها سدكو على مستوى الشركة بأكملها.

التطورات المستقبلية على مستوى الحوكمة في 2026/2025

تشمل هذه التطورات إنجاز مشروع إعداد السياسات والإجراءات، والذي يتضمن إعداد ومراجعة السياسات الخاصة بكل إدارة على مستوى سدكو القابضة بالتعاون مع جهة خارجية متخصصة.

كما وضعت الشركة خططًا لتعيين مجلس إدارة للشركات ذات الأغراض الخاصة التابعة لسدكو في الوقت الحالي.

وفي ظل توفر أسس العمل اللازمة، والعمل على إعداد سياسة وإجراءات إدارة المخاطر، تستعد الشركة لإطلاق إدارة متخصصة في إدارة المخاطر خلال عام 2025.

مدونة قواعد أخلاقيات العمل في سدكو

تحرص سدكو القابضة على إرساء ثقافة تقوم على النزاهة من خلال وضع مدونة قواعد أخلاقيات العمل التي تحدد المبادئ والمعايير التي يسترشد بها الموظفون على جميع مستويات المؤسسة في عملياتهم اليومية. وفي عام 2024، عقدت الشركة جلسة تدريبية لمجموعة مُختارة من الموظفين بهدف تعزيز الوعي بقواعد الامتثال وترسيخ مفهوم الالتزام المؤسسي. ويعكس سجل الشركة الحافل بالإنجازات التزامها التام بمعايير النزاهة والمساءلة، إذ لم تُسجل أي حالات عدم امتثال خلال العام.

تفرض مدونة قواعد أخلاقيات العمل الامتثال لجميع الأنظمة واللوائح المعمول بها، وتتناول مجالات مهمة مثل تضارب المصالح، والحفاظ على النزاهة، ومنع التداول بناءً على معلومات داخلية، وقبول الهدايا، وإقامة الأنشطة الترفيهية، ومكافحة غسل الأموال. إضافةً إلى ذلك، تقدم المدونة توجيهات واضحة بشأن التعامل مع القضايا الأخلاقية وتوفير قنوات سرية للإبلاغ من أجل التعامل مع السلوكيات غير الأخلاقية داخليًا. وتنطبق هذه المدونة على جميع أنشطة سدكو وتمتد لتشمل مورديها ومقاوليها واستشارييها. ويجري حاليًا إعداد سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والتي تقدم آليات شاملة ومتكاملة للفحص والتدقيق.

تشكل المدونة ركيزة أساسية في إطار الحوكمة المؤسسية وسياسات الموارد البشرية. كما تُعتبر السياسات المتخصصة التي استُحدثت على مستوى سدكو القابضة، مثل سياسة السلوك الشخصي وسياسة الممارسات التجارية السليمة، جزءًا لا يتجزأ من مشروع الحوكمة والمخاطر والالتزام، وهذه السياسات مدرجة حاليًا في دليل حوكمة الشركات المحدّث.

تعمل إدارة الشؤون القانونية في سدكو على تنفيذ المدونة والإشراف عليها، وذلك بالتعاون الوثيق مع إدارة الشؤون القانونية وإدارة التواصل المؤسسي والاستدامة وإدارة الموارد البشرية التي تشرف على تدريب الموظفين والتواصل معهم. و جدير بالذكر أن المدونة متاحة لجميع الموظفين، وتنص بوضوح على استحقاقاتهم وتوضح لهم إجراءات الإبلاغ عن المخاوف، بما في ذلك الإبلاغ عن أي مخالفة محتملة للمدونة دون الكشف عن الهوية عبر قناة بريد إلكتروني مخصصة لذلك الغرض.

الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية

انطلاقاً من التوسع المستمر لسدكو القابضة وطبيعة أعمالها المتنوعة، أنشأ مجلس الإدارة لجنة شرعية متخصصة في عام 2022، ويقع على عاتق هذه اللجنة مسؤولية الإشراف على إطار الحوكمة الشرعية وضمان التطبيق الصحيح لمبادئ الشريعة الإسلامية في جميع القرارات الاستثمارية.

وحرصاً على الالتزام الدائم بمبادئ الشريعة الإسلامية، شهد عام 2023 وضع نموذج للامتثال للشريعة بغية تطبيقه في جميع قطاعات الاستثمار، بما في ذلك الاستثمارات المحلية والعقارية. وفي إطار الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، تتولى إدارة الامتثال مسؤولية الموافقة على جميع الفرص الاستثمارية بالتنسيق مع المستشار الشرعي، وهو أحد أعضاء اللجنة الشرعية. وذلك قبل المضي قدماً في أي فرصة استثمارية.

وفي إطار تعزيز الامتثال لمبادئ الشريعة الإسلامية، أنشأت إدارة الشؤون القانونية قسمًا مخصصًا للشريعة، يتألف من عضوين من إدارة الشؤون القانونية، ويعمل على ضمان التنسيق والتواصل الفعال بين اللجنة الشرعية وفريق إدارة سدكو القابضة.

وقد شهد عام 2024 اعتماد العديد من الفرص الاستثمارية التي خضعت لمراجعة نموذج الامتثال الشرعي، إذ يتم تقديم جميع التقييمات الشرعية الصادرة عن جهات خارجية مع الفرص الاستثمارية المقترحة، أو الحصول على موافقة مباشرة عليها من المستشار الشرعي.

تعزيز الممارسات المسؤولة في سدكو

تتولى فرق الإدارة في شركات محفظتنا الاستثمارية مسؤولية الإشراف على تطبيق أخلاقيات العمل والامتثال للوائح والأنظمة، بينما تُجري سدكو القابضة مراجعة شاملة للكيانات التي تمتلك فيها حصة الأغلبية. وذلك لضمان تكامل الأدوار وتعزيز المساءلة المؤسسية. وتشمل هذه المراجعات التقييم الذاتي للأئحة عمل لجنة التدقيق والمخاطر ولأئحة عمل لجنة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة لمستويات الامتثال في مختلف إدارات سدكو القابضة والشركات التابعة لها المُختارة.

وتعكف الشركة حاليًا على إعداد سياسة الإبلاغ عن المخالفات، والتي من شأنها أن تعزز جهودها الرامية إلى إرساء ثقافة السلوك الأخلاقي، فضلًا عن تعزيز مبادئ المساءلة والانفتاح داخل الشركة. وستوفر هذه السياسة قنوات واضحة للإبلاغ عن المخالفات والحوادث وتقديم الشكاوى، بالإضافة إلى وضع آليات صارمة لمعالجتها وحلها بفعالية.

إلى جانب ذلك، يضمن برنامج ضمان الجودة والتحسين في سدكو القابضة إجراء عمليات تقييم بصفة مستمرة. وتُجرى عمليات التقييم الداخلية سنويًا؛ إما من قبل رؤساء الأقسام أو من قبل موظفين مؤهلين، وذلك بالإضافة إلى عمليات التقييم الخارجية التي تتم كل خمس سنوات بحد أدنى على يد مقيمين مستقلين. ويقوم نائب رئيس المراجعة الداخلية بعرض نتائج كل من عمليات التقييم الداخلية والخارجية على فريق الإدارة العليا ولجنة التدقيق والمخاطر.