

DFSA'S REMUNERATION THEMATIC REVIEW

Key Findings 2013

Contents

- Chief Executive Statement 2
- Summary 3
 - Background 3
 - Scope and Methodology 3
 - Key Findings 4
- Remuneration Governance and Controls 5
 - Scope 5
 - Expectations 5
 - Findings 5
 - Strong and Weak Governance and Controls Practices 7
 - Strong 7
 - Weak 7
- Remuneration Structures and Controls 8
 - Scope 8
 - Expectations 8
 - Findings 8
 - Strong and Weak Remuneration Structure and Controls Practices 11
 - Strong 11
 - Weak 11
- Common Strong and Weak Practices Identified 12
 - Strong 12
 - Weak 12
- Conclusion 13

Chief Executive Statement



The DFSA introduced new standards on corporate governance and remuneration in 2012. The enhancements to our corporate governance and remuneration framework were driven by our commitment to ensuring that all of our standards are in line with those promoted by the international standard-setters. I believe that the new Remuneration Principle together with the accompanying Rules and Guidance clearly set out the DFSA's expectations of what constitutes an effective remuneration framework whilst also recognising that these standards will be applied in a proportionate manner across Authorised Firms. In addition, I believe that the new standards on remuneration highlight the need for Firms to place a stronger focus on how their reward and incentive mechanisms drive behaviour within the Firm and in particular by client facing staff.

We conducted a themed review of remuneration within the Dubai International Financial Centre (DIFC) to assess compliance with our standards earlier this year. This report sets out the scope of our review together with our key findings and expectations. I would like to share some of our main findings with you in this context. Firstly, we are pleased to note that no evidence of any material mis-selling opportunities or risks were identified during the review. Whilst this finding is supported by the fact that the Centre is broadly wholesale in nature, I urge all Firms to consider their remuneration frameworks in the context of ensuring that they do not facilitate or encourage any unfair dealings with customers. Secondly, we identified a number of positive remuneration practices across a large number of Firms with regard to documented policies and remuneration structures. However, our review also identified room for improvement in a number of remuneration governance and structure areas. These areas are set out in detail in this report. We expect that all Firms will consider our findings and promptly address any shortcomings within their own remuneration frameworks.

Finally, I would like to thank all of the Firms who participated in our remuneration review. Your co-operation and effective participation has ensured that we have been able to assess overall compliance in the Centre and suggest room for improvement for many Firms. I am firmly of the view that our thematic reviews are a key tool in our risk-based approach to supervision. We look forward to working with all Firms in future themed reviews to assess and address compliance with our various standards.

Ian Johnston
Chief Executive

Summary

Background

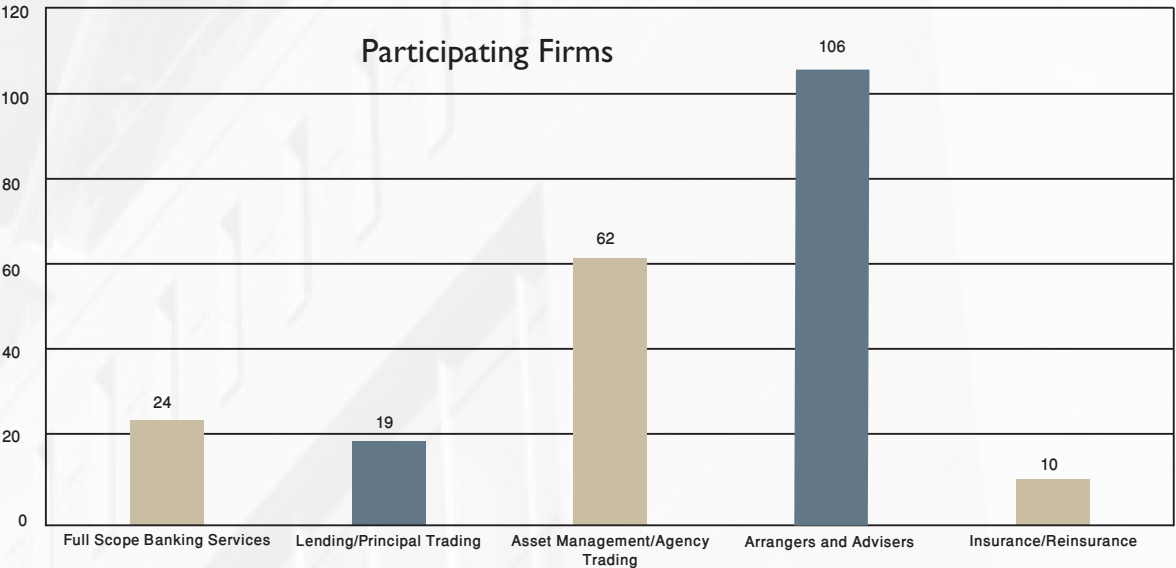
In July 2012, subsequent to public consultation, the DFSA introduced new standards on corporate governance and remuneration. These standards included a new Remuneration Principle and accompanying Rules and Guidance. The new standards aim to better align our current remuneration regime with the enhancements promoted by international standard-setters for the financial sector which, following the global financial crisis, placed an increased focus on remuneration practices. We believe that the new standards help strengthen the prudent and sound management of financial institutions within the DIFC.

In February 2013, we launched a thematic review of remuneration practices in the Centre to determine and assess the current structures and strategies within Authorised Firms. The project also considered how existing remuneration and incentive practices affect fair dealings with customers. This report sets out a composite view of current practices we have observed during the quantitative and qualitative stages of our review.

Scope and Methodology

We based our review on the new GEN Principle 12, GEN 5.3.31 and the supporting Guidance in Appendix 3.2. GEN Principle 12 states that “an Authorised Firm must have a remuneration structure and strategies which are well aligned with the long-term interests of the Firm, and are appropriate to the nature, scale and complexity of its business.” The supporting Guidance available in the DFSA GEN Module prescribes the necessary control elements that should be considered for this purpose. In addition, we expect every Firm to consider its remuneration practices in light of the mis-selling risks for all client types.

All Authorised Firms were requested to complete a comprehensive questionnaire focussing on the remuneration framework. We achieved an 81% participation rate with 221 Firms submitting responses to the questionnaire. The following chart illustrates the distribution of Firms according to licenced activity.



After reviewing the data, the DFSA selected a sample of Firms to participate in onsite visits. The sample selection sought to cover a broad range of Firms by category and activities conducted within the DIFC.

The findings outlined in our report are drawn in the first instance from our review of the initial questionnaire and in the second instance from the on-site visits to select Firms. Given the high response rate from the regulated community, we are confident that the statistics quoted below provide a fair view of the remuneration practices in a wide range of Firms from those that engage in a broad spectrum of activities to others that engage in limited arranging and advising activities. A number of strong and weak practices have emerged and we have outlined these in the subsequent sections of this report.

Key Findings

Consistent with the wholesale nature of the Centre, our observations suggest that mis-selling opportunities are not highly elevated and the remuneration structures do not, by and large, encourage mis-selling. We are encouraged by these findings and see them as supporting our risk-based approach. However, while we view the approach to staff remuneration deployed across all Firms as generally positive, we note that there is room for improvement in remuneration governance and controls and, to a degree, in the remuneration structures. Accordingly, Firms should consider the GEN Guidance in light of GEN Principle 12, as well as the conclusions of this review when developing or further enhancing their remuneration practices.

We found what we consider as both strong and weak practices in the Firms' approaches to staff remuneration and we will be using these findings in our on-going supervisory dialogue with the Firms on managing remuneration risk. We direct the attention of all Firms to several key findings that underpin our overall assessment as outlined below:

- A significant number of Firms hinge their remuneration governance practices on informal process flows that are not clearly documented.
- The majority of the Firms do not identify potential mis-selling as a risk and do not give it proper consideration when developing the remuneration framework. This includes Firms that are especially vulnerable to mis-selling risks such as advisory, asset management and broker-dealer operations.
- A significant number of Firms do not consider risk management elements when developing their remuneration policies or practices. The involvement of the compliance and risk functions in designing and monitoring remuneration is limited or non-existent in the majority of the Firms.
- Most Firms do not take a long-term view on performance when formulating their policies and do not include key control elements such as deferred compensation schemes and claw-back provisions.
- The composition of the variable performance-based compensation and the indicators for determining the level of performance-based compensation are not always clearly defined.

Remuneration Governance and Controls

Scope

Our review of remuneration governance and controls focused on remuneration policies and procedures, Governing Body and other control function participation in the formulation and on-going oversight of the policy, as well as relevant controls to discourage unfair dealing. Our purpose was to understand whether existing remuneration structures and strategies are implemented and adequately monitored to ensure that they are having the intended effect and are fit for purpose with regard to the size, nature and complexity of operations conducted in the Firm.

Expectations

We expect Firms to have a documented remuneration policy that does not reward excessive risk taking nor encourage unfair dealing and we expect the Governing Body to play an active role in the development of the policy. To that end, we expect the Governing Body to formally approve and conduct at least an annual review of the policy. Finally, each Firm should recognise remuneration as a key risk, involve risk management and compliance (as well as other relevant control functions) in the formulation of the policy and include remuneration in its management information reporting.

Findings

Although we identified some examples of strong remuneration governance practices, we observed that the basic tenets of a comprehensive remuneration governance structure were absent in the majority of Firms. In particular, we are concerned that one third of the Firms who participated in the review did not have a remuneration policy and of those with a policy, only a few implemented the full range of control elements that we consider important as listed in Table I below.

TABLE I

66% of all Firms reported having a remuneration policy. Of the Firms with a policy:
84% said the policy was approved by the Board
77% said the policy is reviewed at least annually
38% said the compliance function is involved in the formulation of the policy
39% said the risk management function is involved in the formulation of the policy
67% said remuneration is included in periodic management reports

As noted in Table 2, 22% of all Firms reported having a remuneration committee. We recognise that the depth and level of operations of some Firms in the Centre may not warrant a remuneration committee, yet we were surprised to see that the results in Table 2 were consistent across all categories of Firms and across the spectrum of operations within the Centre; this supports the conclusion that the majority of Firms with broader and more complex operations did not establish remuneration committees.

We urge Firms to consider the best practice Guidance in GEN Appendix 3.2 which states that a “remuneration committee of the Governing Body could play an important role in the development of the Firm’s remuneration structure and strategy.”

We were encouraged to see, however, that the majority of the Firms which reported having a remuneration committee also deployed formal governance measures as indicated in Table 2.

TABLE 2

22% of Firms reported having a remuneration committee. Of those Firms:
94% said the committee met at least once during the past year
84% said the committee takes and approves formal minutes
76% said the committee reports back to the Governing Body on remuneration issues

Conversely, we note that the peripheral governance and controls surrounding these practices are at very low levels. For example, only 28% of respondent Firms recognise remuneration as posing a key risk, and consequently we note that few Firms involve the Risk Officer in the development of the remuneration policy or include remuneration in the compliance monitoring programme whilst even fewer Firms have compliance sign-off on incentive schemes as set out in Table 3 below.

TABLE 3

All respondent Firms	Other remuneration governance and controls
28%	Said they include remuneration as a risk category and address issues related to it
24%	Said the Risk Officer advises the Board on remuneration issues
24%	Said the compliance monitoring programme covers remuneration
16%	Said incentive schemes are signed off by compliance
54%	Said internal audit covers the remuneration policy

We also observed that although the majority of Firms in the Centre utilise performance-based compensation, a surprisingly low number of Firms apply appropriate adjustments for current and future risks associated with the performance of the relevant employee(s). For example, we note that only 42% of Firms use deferral schemes greater than one year and an even lower percentage of Firms utilise claw-back provisions (Table 4).

TABLE 4

All respondent Firms	Performance-based controls
42%	Said the policy includes deferral schemes greater than 1 year
34%	Said the policy includes claw-back provisions
45%	Said the policy excludes deferred compensation and claw-back provisions

While we recognise that these control concepts are relatively recent developments in the market, we urge Firms to consider the 'Use of Variable Remuneration' Guidance as outlined in GEN Appendix 3.2 which states that, where practicable, there should be deferral of vesting of the benefits or retention or claw-back arrangements as appropriate.

Strong and Weak Governance and Controls Practices

During our on-site visits we observed examples of strong and weak remuneration governance and controls practices.

Strong

Involvement of the Governing Body:

- In one Firm, the Governing Body approved all distributions of variable compensation where the variable compensation exceeded 100% of fixed compensation.
- In another Firm, the Board approved and regularly reviewed remuneration policy documents and periodic reports covering remuneration. The Board also commissioned external consultants to review the Firm's remuneration framework and report the results to the Board.

Elevated involvement of the peripheral control functions to the formulation of the policy and monitoring of the practices:

- In one Firm, the Compliance department drafted the generic remuneration policy and it considered each contract in light of the job definition and its appropriateness to that specific function. The Compliance Officer had a say in the final contract and opined on whether the contract terms were reasonable, from a compliance and regulatory perspective.

Weak

Informal and limited involvement of the Governing Body and control functions:

- In one of the Firms we visited, decision making in relation to the remuneration structure was vested in one Director and the decisions made were not discussed at the Board level.
- In another Firm, Compliance displayed no understanding of and had no involvement in the remuneration policy setting, monitoring or reporting. Compliance considered these controls to be a matter for the Human Resources department.

Remuneration Structures and Controls

Scope

The overall scope of the remuneration structure review was largely driven by the Guidance the DFSA provided to Firms in Appendix 3.2 of the GEN Module. In line with the overall goal of the thematic review, this segment focused on the possibility of mis-selling opportunities stemming from aggressive remuneration structures. Accordingly, we aimed to identify these structures and assess the criteria deployed within the structural components of the remuneration framework.

Expectations

We expect remuneration policies to cover the Governing Body, senior management, persons undertaking key control functions and client facing staff. We also expect that, where necessary, the policy is tailored to treat staff in different functions differently.

Where policies include variable, performance-based components, the measurement of performance should be set in a multi-year framework and where this is not practicable, there should be a deferral of vesting of benefits or retention or claw-back arrangements. We also expect the calculation of performance-based components to include non-financial, qualitative measures of performance where appropriate.

Findings

We were encouraged to see that the remuneration structures in the Centre largely comprise fixed components of compensation (Table 5). Where variable components are utilised, non-financial qualitative performance elements were considered by the majority of Firms. However, during our on-site visits we noted that the variable component of compensation was not always clearly defined and the remuneration policy did not always include key individuals.

TABLE 5

All respondent Firms	Remuneration structure
80%	Said remuneration includes a fixed component
44%	Said remuneration includes both fixed and variable components
21%	Said variable components are greater than 50% of the total compensation of sales staff

We have no comment as to the appropriateness of the ratio of fixed to variable components. Rather, we are interested to know that the variable component is clearly defined and that the risks associated with the variable component are controlled, with regard to products and employee functions. Unfortunately, responses to the questionnaire suggested, and on-site reviews confirmed, that in many instances the variable component was not well-defined and the overall remuneration of staff lacked a long-term performance view. For example, as previously noted in Table 4, only 42% of all respondent Firms reported that their remuneration structure contains deferred compensation schemes, only 34% reported having claw-back arrangements and 45% reported that their structure excludes a deferral scheme and claw-back provisions.

We recognise, with reference to Principle 12, that deferral schemes and claw-back provisions may not be appropriate for all Firms and there may be other ways to provide for effective alignment of risk outcomes, including the use of non-financial elements of performance. Hence, we also considered the inclusion of the elements in Table 6 below. We were pleased to discover that the majority of the Firms reported utilising one or more of the non-financial performance elements in Table 6, and in most cases, those Firms that reported having deferral schemes and claw-back provisions also reported the inclusion of the elements in Table 6. However, we were concerned to see that 12% of all Firms reported that their remuneration structure does not include deferral schemes, claw-backs and the non-financial performance elements listed in Table 6.

As per the Guidance provided in GEN App 3.2, we consider the elements in Table 6 to be among the essential tenets of a sound remuneration structure and urge Firms to review the criteria they use to determine variable performance-based compensation and to include the elements in Table 6, where appropriate.

TABLE 6

All respondent Firms	Qualitative elements of variable compensation
76%	Considered achieving strategic objectives
68%	Considered compliance with applicable rules and standards
62%	Considered effective risk management
64%	Considered other non-financial criteria

The results in Table 7 show that a significant number of Firms utilise revenue, profit, and volume targets as benchmarks for evaluating variable performance-based compensation. We have no comment as to the appropriateness of the use of quantitative indicators for the evaluation of performance-based compensation. Rather, we expect that such indicators are not treated in isolation from other performance measures and that the risks associated with the use of such indicators are appropriately controlled, with regard to products and employee functions.

TABLE 7

All respondent Firms	Quantitative elements of variable compensation
72%	Utilised profitability targets
38%	Utilised sales targets by volume
48%	Utilised sales targets by revenue

Further, our analysis drilled down to determine how many of the Firms that utilise the elements in Table 7 also utilise qualitative, non-financial elements and/or deferral schemes and claw-back arrangements. We take comfort in the fact that all Firms that reported the use of quantitative measures of performance also reported the inclusion of one or more of the qualitative measures listed in Table 6 and some reported inclusion of the deferral and claw-back arrangements listed in Table 4.

We urge all Firms which utilise quantitative performance measures to review their remuneration structure and ensure that they have implemented controls appropriate to the structure to ensure that mis-selling risks are appropriately controlled. In tandem with this goal it is vital for all Firms to consider the implementation of qualitative measures, such as levels of customer complaints and adherence to compliance standards. Firms can refer to the GEN Module of the DFSA Rulebook as well as other international standard-setters such as the Bank for International Settlements (BIS) Joint Forum publication for further guidance.

Finally, we bring GEN 5.3.31(1) to the attention of all Firms which states: “The Governing Body of an Authorised Person must ensure that the remuneration structure and strategy of the Firm at a minimum, include the members of its Governing Body, the senior management, Persons Undertaking Key Control Functions and any major risk-taking employees...” Unfortunately, as Table 8 illustrates, many Firms indicated that their remuneration structure does not satisfy the minimum requirements of GEN 5.3.31(1). The percentages reported are evenly distributed among branches and subsidiary/start-ups as well as across all categories of Firms and the spectrum of operations within the Centre.

TABLE 8

All respondent Firms	Remuneration structure
62%	Said the remuneration policy covers Directors
62%	Said the remuneration policy covers risk management
65%	Said the remuneration policy covers compliance
48%	Said the remuneration policy covers risk taking staff
49%	Said remuneration is tailored to treat staff differently in various functions

Strong and Weak Remuneration Structure and Controls Practices

During our on-site visits we observed examples of strong and weak remuneration structure and controls practices.

Strong

Use of team versus individual quantitative factors:

- Some Firms placed a heavier focus on team rather than individual performance indicators when deciding the remuneration of their staff. One Firm considered the performance of the team as the primary factor in determining the level of performance-based remuneration.

Use of qualitative versus quantitative factors:

- One Firm considered a range of qualitative elements such as adherence to company policies and external regulations, complaints received and thoroughness of customer due diligence work.

Little or no individual threshold targets:

- We observed that one Firm did not impose strict sales targets on its sales staff. The quality of the relationship with the client was the primary focus and sales staff was not aware of which products offered to clients provided the highest profitability to the Firm.
- In one Firm, employees were classified into categories where in each category the ratio of variable to fixed pay as well as the ratio of cash versus non-cash bonuses was clearly defined. In addition, the remuneration policy fully described this approach and it was circulated across relevant departments for input and comment.

Implementation of deferred compensation schemes:

- In one Firm, bonuses were paid in the form of company stock and the bonus was spread over a two-year period. The scheme also included claw-back provisions.

Weak

Vague or no bonus criteria:

- In one Firm, the variable component included loans and cash bonuses based on criteria such as profitability levels during the start-up phase of operations. However, beyond the start-up phase, there was no clear policy outlining the composition of the bonus or the assessment criteria for determining the amount of bonus.
- In one instance, we noted that a Firm's bonus decisions were made by a management "team"; however, the management team consisted of only one person. The staff in this Firm could not articulate the criteria by which their individual remuneration was calculated.

Common Strong and Weak Practices Identified

The following common practices have been identified from the responses to our pre-visit questionnaire and the on-site visits:

Strong

- The remuneration framework is relatively straightforward, easy to understand, well documented and applied to all relevant staff.
- The Governing Body, senior management, individuals involved in the Firm's remuneration processes and procedures and sales staff demonstrate a sound understanding of their Firm's remuneration framework.
- For those Firms with more complex activities and higher levels of operations, a remuneration committee which meets on a regular basis and reports to the Board has been established.
- A documented remuneration policy covering all key aspects of the Firm's remuneration framework is in place. This includes coverage of the full range of products that the Firm provides.
- Some Firms review their remuneration framework on a regular basis depending on the depth and complexity of their operations (some Firms perform this on a quarterly basis).
- In a number of Firms the sales staff have no specific quantitative sales targets and focus is solely based on qualitative criteria.
- Deferral and claw-back provisions which mitigate against inappropriate risk taking behaviour in general and against possible mis-selling in particular are in place in a number of Firms.
- For larger, more complex Firms there is oversight by risk, compliance and/or audit teams which is considered as evidence of good practice.
- In some Firms, a percentage of the bonus is deferred for a number of months to ensure commissions on which the relevant bonuses are calculated have been received by the Firm.

Weak

- Some Firms have no documented remuneration policy.
- Some remuneration policy documents are not sufficiently detailed to enable an appropriate assessment of the remuneration framework.
- None of the Firms visited believed that their incentive schemes potentially encouraged inappropriate behaviour within the Firm. In some instances the Governing Body may not consider risks arising from incentive schemes in place. In particular, Firms with incentive schemes based on specific turnover and sales targets may place undue reliance on sales staff compliance with DFSA standards. The incentive to mis-sell was dismissed by most Firms as either not relevant or highly unlikely. Even in such cases, we expect the Governing Body to fully document these considerations.
- A number of Firms have not yet considered how best to comply with the remuneration disclosure requirements.
- Decision making regarding the remuneration structure is vested in one individual.

- Employees are not paid a fixed salary but drawdown on future commissions earned on a monthly basis (this could lead to issues in recovering amounts due to the Firm if an employee leaves prior to the actual bonus being earned).

Conclusion

The overall findings of the review of remuneration practices were positive. However, the findings demonstrated that many Firms require improvements in various aspects of their remuneration policies and practices. We expect that Firms will review their remuneration structures and strategies in light of the key findings highlighted in this report to ensure that they can demonstrate compliance with the provisions of GEN Rule 5.3.31.

Whilst the DFSA does not anticipate conducting a specific review of remuneration practices in the Centre within the next year, compliance with the provisions of GEN Rule 5.3.31 by individual Firms will be assessed as part of our on-going risk-based approach to supervision.

- اسناد صناعة القرار بخصوص هيكل الأجر إلى فرد واحد.
- الموظفون لا يتقاضون راتباً محدداً بل يسحبون مبالغ على عمولات مستقبلية يحققونها شهرياً (وهذا قد يخلق مشاكل في استرداد الأموال المستحقة للشركة إذا ترك أي موظف العمل لدى الشركة قبل استحقاق المكافأة الفعلية).

استنتاج

لقد كانت النتائج الشاملة لمراجعة ممارسات الأجر إيجابية. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن العديد من الشركات بحاجة لإدخال تحسينات على جوانب مختلفة من سياسات وممارسات الأجر لديها. و نتوقع من الشركات أن تقوم بمراجعة الهياكل والاستراتيجيات للأجر في ضوء النتائج الرئيسية المبرزة في هذا التقرير لتضمن قيامها بالامتثال لأحكام القاعدة 5.3.3.1 من النموذج العام.

في حين أن سلطة دبي للخدمات المالية لا تتوقع إجراء مراجعة محددة على ممارسات الأجر في المركز خلال العام المقبل، سيتم تقييم الامتثال لأحكام القاعدة 5.3.3.1 من النموذج العام من قبل الشركات كجزء من عملية الرقابة المستمرة التي تستند على نهج قائم على تقييم المخاطر.

الممارسات القوية والممارسات الضعيفة المشتركة التي تم تحديدها

لقد تمكنا من تحديد الممارسات المشتركة التالية نتيجة للردود التي تلقيناها من الاستبيان الذي أجريناه قبل قيامنا بالزيارات الميدانية، و خلال زيارتنا الميدانية:

الممارسات القوية

- اطار عمل الأجور بسيط ومباشر نسبيا، سهل الفهم، موثق بشكل جيد ويطبق على كافة الموظفين ذوي العلاقة.
- تظهر الهيئة الحاكمة والإدارة العليا والأفراد المشاركين في عمليات وإجراءات الأجور في الشركة وموظفي المبيعات فهما سليما لاطار عمل الأجور المتبع في شركتهم.
- وجود لجنة أجور تجتمع بانتظام وتقدم تقارير لمجلس الإدارة. للشركات التي تقوم بأنشطة وعمليات كبيرة ومعقدة.
- وجود سياسة أجور موثقة تغطي كافة النواحي الموجودة لإطار الأجور في الشركة. يشمل ذلك تغطية كافة المنتجات التي تقدمها الشركة.
- بعض الشركات تراجع اطار عمل أجورها بانتظام حسب عمق ودرجة تعقيد عملياتها (بعض تلك الشركات تجري هذه المراجعة كل ثلاثة أشهر).
- في عدد من الشركات لم تكن هناك أهداف كمية معينة لموظفي المبيعات بل كان التركيز فقط على المعايير النوعية.
- وجود بنود خاصة بتأجيل أو الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت والتي تخفف من سلوك إتخاذ المخاطر بشكل عام وتخفف من اساءة الترويج المحتملة بوجه خاص. في عدد من الشركات.
- بالنسبة للشركات الأكبر والأكثر تعقيدا يعتبر الاشراف عن طريق تقييم المخاطر والالتزام بالقوانين و/ أو فرق التدقيق دليلا على الممارسة الجيدة.
- تؤجل نسبة من المكافأة لعدة أشهر للتحقق من استلام الشركة للعمولات التي تم حساب المكافآت المعنية بناء عليها.

الممارسات الضعيفة

- بعض الشركات لم توثق سياسة الأجور.
- بعض المستندات التي تتعلق بسياسة الأجور لا تتضمن تفاصيل كافية لتمكين المطلع من إجراء تقييم مناسب لاطار عمل الأجور.
- لم تعتقد أي من الشركات المرخصة التي تمت زيارتها أن خطط الحوافز لديها قد تشجع على سوء السلوك في الشركة. في بعض الحالات، قد لا تعتبر الهيئة الحاكمة أن المخاطر التي تنشأ عن خطط الحوافز موجودة. على وجه الخصوص، قد تعتمد الشركات التي تكون لديها خطط حوافز على عائد محدد وأهداف مبيعات، بشكل خاطئ، على التزام موظفي المبيعات بمعايير سلطة دبي للخدمات المالية. وقد استبعدت معظم الشركات وجود حافز لاساءة الترويج لأنه إما غير وارد أو مستبعد جدا. حتى في تلك الحالات، نتوقع من الهيئة الحاكمة توثيق هذه الاعتبارات بشكل تام.
- هناك عدد من الشركات المرخصة التي لم تنظر بعد في افضل السبل للالتزام بمتطلبات الافصاح عن الأجور.

هيكـل الأـجـور وممارسات الرقابة القوية والضعيفة

خلال زيارتنا الميدانية، لاحظنا نماذج قوية لبعض الممارسات في حوكمة الأجور وضوابطها وأخرى ضعيفة.

الممارسات القوية

استخدام العناصر الكمية المتعلقة بالفريق بدلاً من تلك المتعلقة بالفرد

- بعض الشركات صبت تركيزاً أكبر على مؤشرات أداء الفريق منه على مؤشرات أداء الفرد عند اتخاذ القرار حول تعويض موظفيها. اعتبرت شركة واحدة أن أداء الفريق عامل رئيسي في تحديد مستوى الأجر الذي يستند إلى الأداء.

استخدام العوامل النوعية بدلاً من العوامل الكمية

- شركة واحدة أخذت بعين الاعتبار مجموعة من العناصر النوعية مثل التقيد بسياسات الشركة والأنظمة الخارجية، والشكاوى التي تم تلقيها ودقة أعمال التحريات المسبقة عن العملاء.

قلة، إن لم يكن انعدام في الأهداف المحددة للفرد

- لاحظنا أن هناك شركة واحدة لم تفرض أهداف مبيعات صارمة على موظفي مبيعاتها. كان التركيز الأكبر على نوعية العلاقة مع العميل ولم يكن موظفو المبيعات على علم بأي من المنتجات المعروضة على العملاء تقدم ربح أكبر للشركة.
- في شركة واحدة، تم تصنيف الموظفين إلى فئات حيث تم تحديد نسبة الأجر المتغير إلى الأجر الثابت ونسبة المكافآت النقدية إلى المكافآت غير النقدية في كل فئة. بالإضافة إلى ذلك، اوضحت سياسة الأجور بشكل كامل هذا الأسلوب وقد تم تعميمها على الدوائر المعنية للإدلاء بالرأي والملاحظات.

تنفيذ خطط التعويض المؤجل

- في شركة واحدة، كان يتم دفع المكافآت على شكل أسهم في الشركة وقد تم توزيع المكافأة على مدة سنتين. كما شملت الخطة بنود الحد من أو توقف عن دفع المكافآت.

الممارسات الضعيفة

عدم وضوح أو عدم وجود معيار للمكافأة

- في شركة واحدة، تضمن المكون المتغير قروض ومكافآت نقدية تستند إلى معيار مستويات الربح خلال مرحلة البدء في العمليات. إلا أنه، بعد مرحلة البدء، لم تكن هناك سياسة واضحة تحدد تركيب المكافآت أو تقييم المعيار لتحديد قيمة المكافأة.
- في حالة واحدة لاحظنا أن قرارات مكافآت الشركة كانت تتم من قبل "فريق" إدارة؛ إلا أن فريق الإدارة كان يتألف من شخص واحد فقط. لم يتمكن الموظفون في تلك الشركة من توضيح المعيار الذي كان يتم حساب أجر الفرد بناء عليه.

ولذلك، تعمقنا بالتحليل الذي أجريناه لتحديد عدد الشركات التي تستخدم العناصر في الجدول 7 وكذلك التي تستخدم العناصر النوعية غير المالية و/أو خطط التأجيل وترتيبات الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت. وقد شعرنا بالارتياح عندما وجدنا أن جميع الشركات التي قالت أنها تستخدم مقاييس كمية للأداء قالت أيضا أن تلك المقاييس تتضمن واحدا أو أكثر من المقاييس النوعية المبينة في الجدول 6، وأن بعض الشركات قالت أن تلك المقاييس تتضمن أيضا ترتيبات التأجيل والحد من أو التوقف عن دفع المكافآت المبينة في الجدول 4.

إننا نحث جميع الشركات التي تستخدم مقاييس الأداء الكمية على مراجعة هيكل الأجور لديها والحرص على تنفيذ الضوابط المناسبة للهيكل للحرص على السيطرة بالشكل المناسب على مخاطر اساءة الترويج. وصولا إلى هذا الهدف من المهم جدا لكافة الشركات النظر في تنفيذ مقاييس نوعية، مثل مستويات شكاوى العملاء والتقييد بالالتزام بالقوانين. يمكن للشركات الرجوع إلى النموذج العام في كتيب قواعد سلطة دبي للخدمات المالية وكذلك إلى منشورات واضعي المعايير الدولية الأخرى مثل منشورات المؤتمر المشترك لبنك التسويات الدولية لمزيد من الارشادات.

أخيرا، نوجه عناية كافة الشركات إلى المبدأ العام 5.3.31(ا) الذي ينص على ما يلي: "يجب أن تضمن الهيئة الحاكمة للفرد المرخص أن تشمل هيكله الأجور واستراتيجيات الشركة أعضاء من هيئتها الحاكمة ومن الإدارة العليا و أشخاص من الذين يتولون مهام الرقابة الرئيسية وأي موظفين رئيسيين في تحمل المخاطر...." للأسف، يبين الجدول 8 أن عددا كبيرا من الشركات أشارت إلى أن هيكل أجورها غير مستوف للحد الأدنى من متطلبات المبدأ 5.3.31(ا) من النموذج العام. إن النسب التي تم تقديم تقارير بها موزعة بالتساوي على الفروع والشركات التابعة والشركات المبتدئة وكذلك على كافة فئات الشركات وعلى مجموعة متنوعة من العمليات في المركز.

الجدول 8

جميع الشركات المشاركة	هيكل الأجور
62%	قالت أن سياسة الأجور تغطي أعضاء مجلس الإدارة
62%	قالت أن سياسة الأجور تغطي إدارة المخاطر
65%	قالت أن سياسة الأجور تغطي الالتزام بالقوانين
48%	قالت أن سياسة الأجور تغطي موظفي تحمل المخاطر
49%	قالت أن الأجور مصممة لتعامل الموظفين ذوي المهام المختلفة بشكل مختلف كل عن الآخر

نحن ندرك، بالرجوع إلى المبدأ 12، أن خطط التأجيل وبنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت قد لا تلائم جميع الشركات وأنه قد يكون هناك وسائل أخرى لتوفير التناسب الفعال مع نتائج المخاطر، بما في ذلك استخدام العناصر غير المالية للأداء. ومن ثم، فقد أخذنا بعين الاعتبار شمل العناصر في الجدول 6 فيما يلي. وقد سعدنا حين اكتشفنا أن غالبية الشركات أفادت بأنها تستخدم واحدة أو أكثر من عناصر الأداء غير المالية الواردة في الجدول 6، وفي معظم الحالات، أفادت معظم الشركات التي قالت أن لديها خطط تأجيل وبنود للحد من أو التوقف عن دفع المكافآت، أيضاً أن العناصر الواردة في الجدول 6 مشمولة لديها أيضاً. إلا أننا رأينا بقلق أن 12% من جميع الشركات أفادت أن هيكل الأجور لديها يستثني خطط التأجيل وبنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت وعناصر الأداء غير المالية المبينة في الجدول 6.

حسب الارشادات المقدمة في الملحق 3.2 من النموذج العام، فإننا نرى أن العناصر الواردة في الجدول 6 تعتبر من الأساسيات التي لا غنى عنها في هيكل الأجور التنظيمي الصحيح ونحث الشركات على مراجعة المعايير التي يستخدمونها لتحديد التعويض المتغير الذي يستند إلى الأداء وعلى شمل العناصر الواردة في الجدول 6، حيث يكون ذلك ملائماً.

الجدول 6

العناصر النوعية للتعويض المتغير	جميع الشركات المشاركة
نظرت في تحقيق الأغراض الاستراتيجية	76%
نظرت في أمر الالتزام بالقوانين والمعايير المعمول بها	68%
نظرت في إدارة المخاطر الفعالة	62%
نظرت في معايير غير مالية أخرى	64%

تبين النتائج المعروضة في الجدول 7 أن هناك عددا كبيرا من الشركات التي تستخدم أهداف العائد والربح والحجم كمقاييس لتقييم التعويض المتغير الذي يستند إلى الأداء. ليس لدينا تعقيب على ملاءمة استخدام المؤشرات النوعية لتقييم التعويض القائم على الأداء، إذ أننا نتوقع أن لا تعامل تلك المؤشرات في معزل عن مقاييس الأداء الأخرى وأن تكون المخاطر المرتبطة باستخدام تلك المؤشرات تحت السيطرة بشكل مناسب، في ما يخص المنتجات ومهام الموظفين.

الجدول 7

العناصر الكمية للتعويض المتغير	جميع الشركات المشاركة
أهداف الربح المستخدمة	72%
أهداف المبيعات المستخدمة بالحجم	38%
أهداف المبيعات المستخدمة بالعائد	48%

هياكل الأجور وضوابطها

النطاق

تم تحديد نطاق مراجعة هيكل الأجور ككل إلى حد كبير بناء على الارشادات التي قدمتها سلطة دبي للخدمات المالية إلى الشركات في الملحق 3.2 من النموذج العام. تماشيا مع الهدف العام للمراجعة الموضوعية، ركز هذا القطاع على امكانية نشوء فرص سوء الترويج تنتج عن وجود هياكل أجور غير مناسبة. وعليه، كان هدفنا تحديد هذه الهياكل وتقييم المعايير المستخدمة ضمن مكونات هيكل اطار العمل الخاص بالأجور.

التوقعات

نتوقع أن تغطي سياسات الأجور الهيئة الحاكمة والإدارة العليا والأشخاص الذين يتولون مهام الرقابة الرئيسية والعاملين في مجال تحمل المخاطر بالإضافة للعاملين في احتكاك مباشر مع العملاء. كما نتوقع أن يتم تصميم السياسة، عند اللزوم، لمعاملة العاملين في المهام المختلفة بشكل يختلف لكل موظف عن الآخر.

حين تتضمن السياسات مكونات مختلفة قائمة على أساس الأداء فإن قياس الأداء يجب أن يحدد في اطار عمل سنوي متعدد وحين لا يكون ذلك ممكنا، يجب أن يتم تأجيل منح المزايا أو أن تكون هناك ترتيبات لاحتجاز أو الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت. كما نتوقع أيضا تقييم المكونات التي تستند إلى الأداء لتشمل معايير غير مالية ونوعية للأداء، اذا كان ذلك مناسباً.

النتائج التي تم التوصل اليها

لقد كان من المشجع أن نرى أن هياكل الأجور في المركز تتألف إلى حد كبير من عناصر تعويض ثابتة (الجدول 5). وعند استخدام المكونات المتغيرة، تم أخذ عناصر الأداء النوعية غير المالية بعين الاعتبار من قبل غالبية الشركات. الا أننا لاحظنا خلال زيارتنا الميدانية أن المكون المتغير للتعويض لم يكن محددًا دائمًا بوضوح وأن سياسة الأجور لم تشمل دائما الأفراد الرئيسيين.

الجدول 5

هياكل الأجور	جميع الشركات المشاركة
قالت أن الأجر يتضمن مكون ثابت	80%
قالت أن الأجر يتضمن مكون ثابت ومكون متغير	44%
قالت أن المكونات المتغيرة تزيد عن 50% من اجمالي تعويضات موظفي المبيعات	21%

ليس لدينا أي تعقيب على ملاءمة نسبة المكونات الثابتة إلى المكونات المتغيرة، إذ أن ما نود أن نراه هو أن تكون المكونات المتغيرة محددة بوضوح وأن تكون المخاطر المرتبطة بالمكونات المتغيرة تحت السيطرة بخصوص المنتجات ومهام الموظفين. الا أنه وللأسف على ضوء الردود التي تلقيناها من الاستبيان، وحسبما أكدته الزيارات الميدانية، تبين أنه في كثير من الحالات وجدنا أن العنصر المتغير لم يكن محددًا بشكل تام وأن أجر الموظفين ككل لا يأخذ بعين الاعتبار الأداء على المدى الطويل. على سبيل المثال، حسبما أشرنا اليه سابقا في الجدول 4، أفادت 42% فقط من جميع الشركات المشاركة أن هيكل الأجور لديها يتضمن خطط تعويض مؤجلة، وأفادت 34% منها أن لديها ترتيبات للحد من أو للتوقف عن دفع المكافآت وأفادت 45% من الشركات المشاركة بأن هيكل الأجور لديها يستتني خطة التأجيل وبنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت.

جميع الشركات المشاركة	الضوابط التي تستند إلى الأداء
42%	قالت أن السياسة تتضمن خطط مؤجلة لأكثر من سنة
34%	قالت أن السياسة تتضمن بنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت
45%	قالت أن السياسة تستثني التعويضات المؤجلة وبنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت

ومع أننا ندرك أن مفاهيم الرقابة هذه هي تطورات حديثة نسبياً في السوق، إلا أننا نحث الشركات على أن تأخذ بعين الاعتبار إرشادات ما يسمى "باستخدام الأجور المتغيرة" المبين في الملحق 3.2 من النموذج العام الذي يفيد بأنه، حين يكون ذلك مقبولاً، يجب أن يكون هناك تأجيل في منح المزايا أو ترتيبات لوضع بنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت حسبما يكون مناسباً.

ممارسات الحوكمة والضوابط القوية والضعيفة

خلال زيارتنا الميدانية لاحظنا نماذج قوية لبعض الممارسات في حوكمة الأجور وضوابطها، وأخرى ضعيفة.

الممارسات القوية

مشاركة الهيئة الحاكمة:

- في إحدى الشركات اعتمدت الهيئة الحاكمة كافة المبالغ الموزعة للتعويضات المتغيرة في حين تجاوزت نسبة التعويضات المتغيرة 100% من التعويض الثابت.
- في شركة أخرى، اعتمد مجلس الإدارة مستندات سياسة الأجور والتقارير الدورية التي تغطي الأجور وراجعها بانتظام. كما قام المجلس بتفويض مستشارين خارجيين في مراجعة إطار عمل الأجور الخاص بالشركة وتقديم تقرير إلى المجلس بالنتائج التي يتم التوصل إليها.

ارتفاع مشاركة مهام الرقابة الخارجية في صياغة السياسة ومراقبة الممارسات:

- في شركة واحدة، صاغت دائرة الالتزام بالقوانين نموذج سياسة الأجور ودرست كل عقد على ضوء تعريف الوظيفة وملائمتها لتلك المهمة تحديداً. كان لمسؤول الالتزام بالقوانين رأي في العقد النهائي وقد أعطى رأيه حول ما إذا كان العقد معقولاً، من ناحية الالتزام بالقوانين ومن الناحية التنظيمية.

الممارسات الضعيفة

مشاركة غير رسمية ومحدودة للهيئة الحاكمة ولمهام الرقابة

- في إحدى الشركات التي زرتها، أسندت صناعة القرار المتعلقة بهيكل الأجور إلى مدير واحد ولم يتم بحث تلك القرارات على مستوى مجلس الإدارة.
- في شركة أخرى، لم يظهر قسم الالتزام بالقوانين أي فهم أو مشاركة في ضبط سياسة الأجور أو في المراقبة أو إعداد التقارير. واعتبر قسم الالتزام بالقوانين هذه الضوابط أمراً خاصاً بدائرة الموارد البشرية.

نحن نحث الشركات على أن تأخذ بعين الاعتبار الارشادات لأفضل الممارسات الواردة في الملحق 3.2 من النموذج العام والتي تفيد بأن "لجنة الأجور للهيئة الحاكمة قد تلعب دورا هاما في تطوير هيكل الأجور واستراتيجيتها في الشركة."

وفي الوقت نفسه، كان من المشجع أن نرى أن معظم الشركات المشاركة التي لديها لجان أجور تستخدم أيضا معايير الحوكمة الرسمية حسبما يبين في الجدول 2.

الجدول 2

22% من الشركات المشاركة لديها لجنة أجور. من تلك الشركات:
94% قالت أن اللجنة اجتمعت مرة واحدة على الأقل خلال السنة الماضية
84% قالت أن اللجنة تسجل وتعتمد محاضر اجتماعات رسمية
76% قالت أن اللجنة تقدم تقارير للهيئة الحاكمة حول المسائل المتعلقة بالأجور

وعلى عكس ذلك، لاحظنا أن الحوكمة الخارجية والضوابط التي تحيط بهذه الممارسات على مستوى منخفض للغاية. على سبيل المثال، 28% فقط من الشركات المشاركة تعترف بالأجور كعنصر يفرض مخاطر رئيسية؛ وبالتالي، ننوه بوجود عدد قليل من الشركات التي تشارك مسؤول المخاطر في تطوير سياسة الأجور أو التي تشمل الأجور في برنامج مراقبة الالتزام بالقوانين بينما يقوم عدد أقل من هذا بفرض موافقة الالتزام بالقوانين على خطط الحوافز كما هو مبين في الجدول 3 ادناه.

الجدول 3

حوكمة الأجور والضوابط الأخرى	جميع الشركات المشاركة
قالت أنها تشمل الأجور كفئة مخاطر وتتناول المسائل المتعلقة بها	28%
قالت أن مسؤول المخاطر يقدم المشورة إلى مجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بالأجور	24%
قالت أن برنامج مراقبة الالتزام بالقوانين يغطي الأجور	24%
قالت أن خطط الحوافز معتمدة من قسم الالتزام بالقوانين	16%
قالت أن التدقيق الداخلي يغطي سياسة الأجور	54%

كما لاحظنا أيضا أنه على الرغم من أن معظم الشركات في المركز تستخدم تعويضا قائما على أساس الأداء، إلا أننا تفاجأنا من قلة عدد الشركات التي تطبق تعديلات مناسبة للمخاطر الحالية والمخاطر المستقبلية المرتبطة بأداء الموظف أو الموظفين المعنيين. على سبيل المثال، لاحظنا أن 24% من الشركات فقط تستخدم خطط تأجيل لأكثر من سنة واحدة وأن نسبة أقل من هذه تستخدم بنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت (الجدول 4).

حوكمة الأجور وضوابطها

النطاق

ركزت مراجعتنا لحوكمة الأجور وضوابطها على سياسات الأجور وإجراءاتها، ومشاركة الهيئة الحاكمة ومهام الرقابة الأخرى في صياغة السياسة والضوابط ذات العلاقة لدرء التعامل غير العادل. هدفنا كان فهم ما اذا كانت هياكل الأجور واستراتيجياتها القائمة تنفذ وتراقب بشكل كافٍ للتحقق من أنها تنتج الأثر المنشود منها وللتحقق من ملائمتها للغرض المنشود مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العمليات التي يتم أدائها في الشركة وطبيعة تلك العمليات ودرجة تعقيدها.

التوقعات

نتوقع أن يكون لدى الشركات سياسة أجور موثقة لا تشجع على المغالاة في تحمل المخاطر ولا تشجع على التعامل غير العادل ونتوقع أن تلعب الهيئة الحاكمة دورا فعالا في تطوير السياسة. وفي سبيل ذلك، نتوقع أن تعتمد الهيئة الحاكمة رسميا أو تؤدي على الأقل مراجعة سنوية للسياسة. أخيرا، يجب على كل شركة الاعتراف بالأجور كمخاطرة رئيسية، وشمل إدارة المخاطر والالتزام بالقوانين (وكذلك مهام الرقابة الأخرى ذات العلاقة) في صياغة السياسة وشمل الأجور في تقارير المعلومات الإدارية.

النتائج التي تم التوصل اليها

على الرغم من تحديد بعض النماذج للممارسات القوية لحوكمة الأجور، إلا أننا لاحظنا أن المعتقدات الأساسية لهيكل حوكمة الأجور الشاملة كانت غائبة في معظم الشركات. على وجه الخصوص، لاحظنا بقلق أن ثلث الشركات التي شاركت في المراجعة لم تكن لديها سياسة أجور. ومن الشركات التي كانت لديها سياسة أجور كان هناك عدد قليل ممن نفذوا جميع عناصر الرقابة التي نعتبرها هامة حسبما هي مبينة في الجدول 1 فيما يلي.

الجدول 1

أفادت 66% من جميع الشركات أن لديها سياسة أجور. من الشركات التي لديها سياسة:
84% قالت أن السياسة اعتمدت من قبل مجلس الإدارة
77% قالت أن السياسة تتم مراجعتها سنويا على الأقل
38% قالت أن مهمة الالتزام بالقوانين شاركت في صياغة السياسة
39% قالت أن مهمة إدارة المخاطر شاركت في صياغة السياسة
67% قالت أن الأجور مشمولة في تقارير الإدارة الدورية

حسبما هو مبين في الجدول 2 فيما يلي، 22% من جميع الشركات المشاركة لديها لجنة أجور. نحن ندرك أن عمق ومستوى عمليات بعض الشركات في المركز قد لا يسمح بوجود لجنة أجور، إلا أننا فوجئنا حين رأينا أن النتائج في الجدول 2 كانت متماثلة في كافة فئات الشركات وفي كافة أنواع العمليات في المركز؛ وهذا يدعم الرأي بأن غالبية الشركات التي تمارس عمليات أوسع وأكثر تعقيدا ليست لديها لجان أجور.

بعد الاطلاع على البيانات، اختارت سلطة دبي للخدمات المالية عينة من الشركات للمشاركة في زيارات ميدانية. وقد هدف اختيار العينة إلى تغطية مجموعة واسعة من الشركات حسب الفئة والنشاطات التي تزاولها في مركز دبي المالي العالمي.

تم التوصل إلى النتائج المبينة في تقريرنا أولاً من مراجعة الاستبيانات المبدئية التي قمنا بها وثانياً من الزيارات الميدانية للشركات المختارة. نظراً لارتفاع نسبة الردود من المجتمع المنظم، فإننا على ثقة بأن الاحصاءات المبينة فيما يلي تقدم نظرة عادلة إلى ممارسات الأجور في مجموعة واسعة من الشركات التي تزاول تلك التي تزاول مجموعة واسعة من النشاطات وتلك التي تزاول نشاطات محدودة تنحصر بالترتيب وتقديم الاستشارات. وقد نتج عن ذلك عدد من الممارسات القوية والضعيفة والتي قمنا بتوضيحها في الأجزاء التالية من هذا التقرير.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها

نظراً لطبيعة المركز التي لا تتعامل بالتجزئة، تشير ملاحظتنا إلى انخفاض فرص اساءة الترويج وإلى أن هياكل الأجور عموماً لا تشجع على اساءة الترويج. إلا أنه، وعلى الرغم من أننا نعتبر أساليب أجور العاملين المستخدمة في كافة الشركات ايجابية بشكل عام، وإننا نرى بأن هذه النتائج مشجعة وتصب في توجهننا المبني على تقييم المخاطر الأنا نشير إلى أن هناك مجال لتحسين حوكمة الأجور وضوابطها وإلى حد ما هناك مجال لتحسين هياكل الأجور. وعليه، يجب على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار الارشادات المتعلقة بالنموذج العام، على ضوء المبدأ العام 12، وكذلك النتائج التي توصلت إليها هذه المراجعة عند تطوير ممارسات الأجور أو تحسينها.

لقد وجدنا ما نعتبره ممارسات ضعيفة وممارسات قوية في أساليب الشركات تجاه أجور العاملين وسنستخدم هذه النتائج في حوارنا الاشرافي المستمر مع الشركات حول إدارة مخاطر الأجور. ونوجه عناية جميع الشركات إلى أهم النتائج التي دعمت تقييمنا ككل، والتي نبينها فيما يلي:

- هناك عدد كبير من الشركات التي تعلق ممارسة حوكمة أجورها على سير إجراءات غير رسمية لا يتم توثيقها بشكل واضح.
- معظم الشركات لا تحدد اساءة الترويج كخطر ولا تعيره الاهتمام اللازم عند تطوير اطار عمل الأجور. هذا يشمل الشركات التي هي عرضة بوجه خاص لمخاطر اساءة الترويج مثل العمليات الاستشارية، وإدارة الأصول ووساطة المتعامل.
- هناك عدد كبير من الشركات التي لا تأخذ عناصر إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تطوير سياسات أو ممارسات الأجور لديها. إذ أن مدى إدراج الالتزام بالقوانين والمخاطر عند تصميم ومراقبة الأجور محدود أو غائب في معظم الشركات.
- معظم الشركات لا تأخذ بالاعتبار النظرة طويلة الأجل على الأداء عند صياغة سياساتها ولا تتضمن عناصر الرقابة الرئيسية مثل خطط التعويض المؤجل وبنود الحد من أو التوقف عن دفع المكافآت.
- إن تشكيل العوامل التي تشكل التعويض القائم على أساس الأداء ومؤشرات تحديد مستوى التعويض القائم على أساس الأداء ليست دائماً محددة بوضوح.

ملخص

خلفية

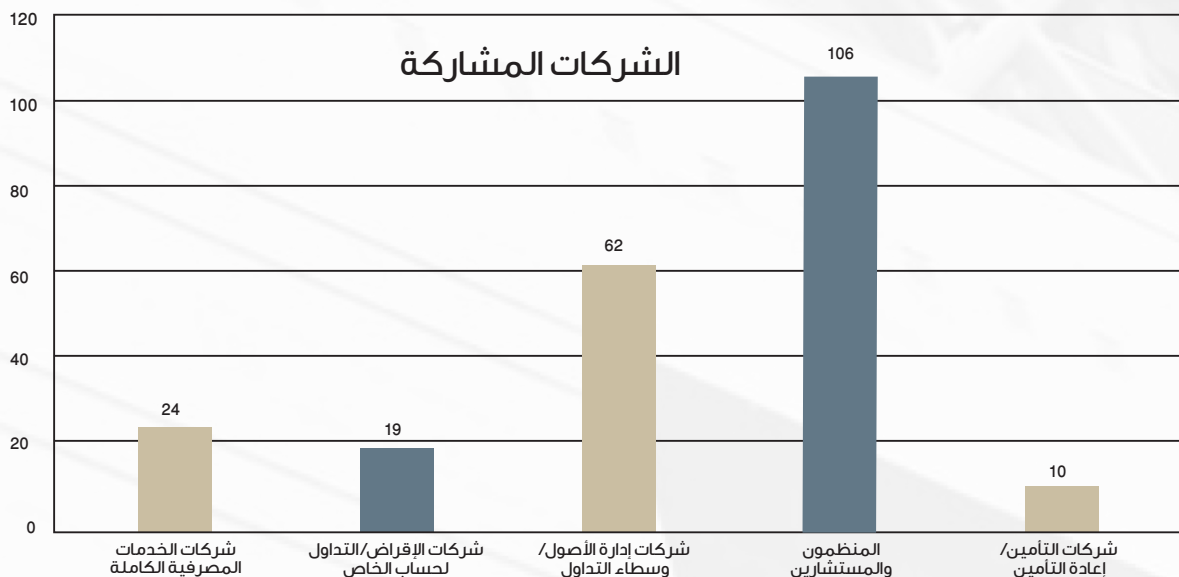
في يوليو 2012، بعد إجراء استشارة عامة، وضعت سلطة دبي للخدمات المالية معايير جديدة لحوكمة الشركات والأجور. وقد تضمنت تلك المعايير مبادئ جديدة للأجور والقواعد والارشادات المصاحبة لها. تهدف المعايير الجديدة لزيادة التناسب ما بين نظام الأجور الحالي والتعزيزات التي يروج لها واضعوا المعايير العالمية للقطاع المالي والتي زادت التركيز بعد الأزمة المالية العالمية على ممارسات الأجور. نحن نؤمن بأن المعايير الجديدة تعمل على تقوية الإدارة المتحولة والسليمة للمؤسسات المالية في مركز دبي المالي العالمي.

في فبراير 2013، قمنا بإجراء مراجعة موضوعية لممارسات الأجور في المركز لتحديد وتقييم الهياكل والاستراتيجيات الحالية المطبقة في الشركات المرخصة. كما تناول المشروع كيفية تأثير ممارسات الأجور والحوافز الحالية على التعاملات العادلة مع العملاء. يعطي هذا التقرير نظرة مركبة على الممارسات الحالية التي لاحظناها خلال المراحل الكمية والنوعية للمراجعة التي أجريناها.

النطاق والمنهجية

استندت مراجعتنا إلى المبدأ العام 12، 5.3.31، الجديد وعلى الارشادات الداعمة له الواردة في الملحق 3.2. يفيد المبدأ العام 12 أنه "يجب أن يكون لدى الشركة المرخصة هيكل واستراتيجيات للأجور تتناسب بشكل جيد مع مصالح الشركة طويلة الأجل، وأن تتناسب مع طبيعة عمل الشركة ومستواه ودرجة تعقيده". تحدد الارشادات الداعمة الواردة في النموذج العام لسلطة دبي للخدمات المالية العناصر اللازمة للضبط والتي يتعين أخذها بعين الاعتبار لهذا الغرض. بالإضافة إلى ذلك، نتوقع من كل شركة من الشركات المرخصة دراسة ممارسات الأجور لديها على ضوء مخاطر سوء الترويج لجميع أنواع العملاء.

طلبنا من جميع الشركات المرخصة المشاركة في استبيان شامل يركز على اطار الأجور. وقد حقق الاستبيان مشاركة بنسبة 81% حيث ردت 221 شركة على الاستبيان. يبين المخطط التالي توزيع الشركات حسب النشاط المرخص.



بيان الرئيس التنفيذي

وضعت سلطة دبي للخدمات المالية في عام 2012 معايير جديدة لحوكمة الشركات والأجور. وقد جاءت التحسينات التي أجريناها على اطار حوكمة الشركات والأجور لدينا انطلاقا من التزامنا بالحرص على أن تكون كافة المعايير لدينا متسقة مع المعايير التي يروج لها واضعوا المعايير الدوليين. وأني أعتقد أن مبدأ الأجور الجديد مع القوانين والارشادات المصاحبة له يبين بوضوح تعريف سلطة دبي للخدمات المالية لما يمكن اعتباره اطار أجور فعال، مع ادراكنا بأن هذه المعايير ستطبق من قبل الشركات المرخصة بنسب مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، أعتقد أن المعايير الجديدة للأجور تبرز حاجة الشركات للتركيز بشكل أكبر على الكيفية التي تؤثر فيها آلية المكافآت والحوافز على السلوك العام في الشركة وخاصة على سلوك الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.



لقد أجرينا سابقا في هذه السنة مراجعة موضوعية للأجور في مركز دبي المالي العالمي لتقييم مدى الالتزام بمعاييرنا. يبين هذا التقرير نطاق مراجعتنا مع أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتوقعات. وفي هذا السياق، أود أن أطلعكم على بعض النتائج التي

توصلنا إليها. أولا، يسرنا أن نشير إلى أننا لم نجد ما يثبت وجود أية دلائل أو محاولات لإساءة الترويج خلال المراجعة. ومع أن هذه النتيجة يدعمها واقع أن المركز بطبيعته منطقة تعامل شركات مع شركات، إلا أنني أحث كافة الشركات على النظر في أطر الأجور لديها في مجال سياق حرص على عدم تسهيل أو تشجيع أية تعاملات غير عادلة مع العملاء. ثانيا، لقد وجدنا عددا من الممارسات الايجابية في الأجور في عدد كبير من الشركات، فيما يختص بالسياسات وهياكل الأجور الموثقة. إلا أننا من خلال مراجعتنا توصلنا أيضا إلى أن هناك مجال للتحسين في عدد من نواحي حوكمة وهياكل الأجور. وقد بينا هذه النواحي تفصيلا في هذا التقرير. نتوقع أن تنظر كافة الشركات في النتائج التي توصلنا إليها والتعامل بسرعة مع أية عيوب تظهر في أطر الأجور لديها.

أخيرا، أود أن أشكر كافة الشركات التي شاركت في هذه المراجعة للأجور. لقد ساهم تعاونكم ومشاركتم الفعالة في تمكيننا من تقييم مدى الالتزام ككل في المركز ومن اقتراح جوانب للتحسين لعدد كبير من الشركات. أنني على ثقة بأن مراجعاتنا الموضوعية هي وسيلة أساسية لأسلوبنا الرقابي القائم على تقييم المخاطر. كما نتطلع قدما للعمل مع جميع الشركات على مراجعات موضوعية مستقبلية لتقييم و مراجعة امتثال الشركات للمعايير المختلفة لدينا.

ايان جونستون

الرئيس التنفيذي

المحتويات

2	بيان الرئيس التنفيذي
3	ملخص
3	خلفية
3	النطاق والمنهجية
4	اهم النتائج التي تم التوصل اليها
5	حوكمة الأجور وضوابطها
5	النطاق
5	التوقعات
5	النتائج التي تم التوصل اليها
7	ممارسات الحوكمة والضوابط القوية والضعيفة
7	الممارسات القوية
7	الممارسات الضعيفة
8	هياكل الأجور وضوابطها
8	النطاق
8	التوقعات
11	النتائج التي تم التوصل اليها
11	هيكل الأجور وممارسات الرقابة القوية والضعيفة
11	الممارسات القوية
11	الممارسات الضعيفة
12	الممارسات القوية والممارسات الضعيفة المشتركة التي تم تحديدها
12	الممارسات القوية
12	الممارسات الضعيفة
13	استنتاج

مراجعة موضوعية للأجور لسلطة دبي للخدمات المالية

أهم النتائج لسنة 2013