



ورقة عمل حول  
"مبادئ ممارسات منح المكافآت"

جمادى الآخرة 1438هـ/مارس 2017م

إعداد  
مؤسسة النقد العربي السعودي



## المحتويات

3	المقدمة والهدف
3	مجال التطبيق
4	الاشخاص الخاضعين لتعليمات المكافآت
4	المبدأ الاول حوكمة المكافآت
4	دور مجلس الإدارة
5	سياسة المكافآت
10	لجنة المكافآت
13	المبدأ الثاني توازن المكافآت مع تحمل المخاطر
14	قياس الاداء
15	هيكل المكافآت
16	المبدأ الثالث الرقابة الإشرافية
16	المراجعة الرقابية
17	متطلبات الإفصاح
17	التوصية



## مبادئ ممارسات منح المكافآت

### مقدمة

لقد استرعت ممارسات منح المكافآت في المؤسسات المالية والمخاطر المرتبطة بها اهتمام الجهات الرقابية والسلطات الوطنية وأصحاب الشأن على مستوى العالم. وقد بحث مجلس الاستقرار المالي (FSB) ولجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) هذه القضية أيضاً؛ وأصدر مجلس الاستقرار المالي في الثاني من أبريل لعام 2009م "مبادئ الممارسات السليمة لمنح المكافآت". وتهدف هذه المبادئ إلى ضمان حوكمة فاعلة لمنح المكافآت، وموازنتها بدقة مع التحمل الاحترازي للمخاطر، ورقابة إشرافية فعالة وإشراك أصحاب الشأن في منح المكافآت. كما أصدر مجلس الاستقرار المالي في 25 سبتمبر 2009م "معايير التنفيذ" لتنفيذ مبادئه بشكل فعال على مستوى العالم. وبالإضافة إلى ذلك فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية "منهجية تقييم مبادئ ومعايير منح المكافآت" في يناير 2010م التي تهدف إلى إرشاد الجهات الرقابية في مراجعة ممارسات منح المكافآت في المصارف وتقييم التزامها بالمبادئ ومعايير التنفيذ الصادرة عن مجلس الاستقرار المالي، وأخذت هذه الورقة في الاعتبار ما صدر من كل من مجلس الاستقرار المالي ومن لجنة بازل للرقابة المصرفية حول مبادئ الممارسات السليمة لمنح المكافآت.

### الهدف

إن الهدف من المبادئ الواردة في هذه الورقة والصادرة من كل من مجلس الاستقرار المالي ومن لجنة بازل للرقابة المصرفية والمشار إليها فيما بعد بـ: المبادئ" هو وضع متطلبات دنيا وتوفير دليل رقابي للمصارف لتشكيل سياساتها وإجراءاتها وممارساتها الخاصة بالمكافآت وذلك لضمان السلامة المالية وتشجيع الإدارة الفعالة للمخاطر. وتهدف هذه المبادئ إلى التعامل مع المخاطر الناجمة عن ممارسات منح المكافآت، وليس إلى تحديد المبلغ الأقصى للمكافآت الذي يتم تحديده من قبل المصارف تبعاً لسياساتها الخاصة بالمكافآت.

### مجال التطبيق

تنطبق هذه المبادئ على المصارف حسبما يلي:

- (أ) على المصارف المرخصة والعاملة في الدولة أن تسترشد بتطبيق هذه المبادئ عند وضع وتقييم سياساتها المتعلقة بمنح المكافآت.
- (ب) عندما يكون لدى المصرف المرخص محلياً منشأة / منشآت تابعة مملوكة بالأغلبية تعمل في القطاع المالي، فيتعين عليه إما أن يضع سياسات وممارسات لمنح المكافآت على



مستوى المجموعة تتماشى مع هذه المبادئ لتطبيقها على كامل المجموعة، أو أن يضمن أن تكون سياسات وممارسات منح المكافآت لدى المنشأة التابعة متوافقة مع هذه المبادئ. (ج) عندما يكون لدى المصرف المرخص محلياً منشأة / منشآت تابعة مملوكة بالأغلبية مرخصة وتعمل خارج الدولة و/أو فرع يمارس أعماله في دولة أجنبية، فعليه أن يضمن تماشي سياسات وممارسات منح المكافآت لهذه المنشأة التابعة أو الفرع مع هذه المبادئ، شريطة ألا تتعارض مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في البلد المستضيف. (د) يجب على فروع المصارف الأجنبية المرخصة والعاملة في الدولة أن تتقيد بهذه المبادئ في صياغة سياساتها وممارساتها لمنح المكافآت فيما يتعلق بالعمليات داخل الدولة، وذلك يكون بالتنسيق بين السلطة الإشرافية في البلد الأم والسلطة الإشرافية في الدولة المضيفة.

### الإشخاص الخاضعين لتعليمات المكافآت

فئات وعدد الموظفين الذين تنطبق عليهم التدابير المتخذة لتنفيذ هذه المبادئ ويجب أن تتضمن هذه الفئات أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين الذين يخضع تعيينهم لموافقة الجهة الإشرافية والموظفين المشاركين في أنشطة تحمل المخاطر، والموظفين الذين يمارسون مهاماً رقابية، بالإضافة إلى فئات أخرى لدى المصرف، والموظفين/مقدمي الخدمات المتعاقد معهم من جهات خارجية (الذين يعملون في أنشطة ذات مخاطرة عالية نيابة عن المصرف، إذا كان ذلك مسموحاً به بموجب متطلبات الجهة الإشرافية للإسناد الخارجي).

### المبدأ الأول حوكمة المكافآت

#### 1.1 دور مجلس الإدارة

(أ) يتحمل مجلس إدارة المصرف مسؤولية التصميم الكلي لنظام المكافآت والإشراف عليه، وتبعاً لذلك فليس له أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة. (ب) على الرغم من إنشاء لجنة المكافآت الخاصة بمجلس الإدارة، إلا أنه يتعين على المجلس في نهاية الأمر أن يتحمل مسؤولية تعزيز حوكمة فعالة وممارسات سليمة لمنح المكافآت. (ج) على مجلس إدارة المصرف أن يراجع سياسة المكافآت بناءً على توصية لجنة المكافآت وأن يعتمدها، في حالة اقتناعه بها، على أن يأخذ بعين الاعتبار، من ضمن أمور أخرى، التوجيهات المنصوص عليها في هذه المبادئ. (د) على مجلس الإدارة أن يراجع التوصيات الصادرة عن لجنة المكافآت بخصوص التعديل / التحديث اللاحق الذي أجري على سياسة المكافآت، وأن يعتمد هذه التوصيات حسب قناعاته.



ه) على مجلس الإدارة أن يراجع التوصيات الصادرة عن لجنة المكافآت بخصوص مستوى وشكل المكافآت الممنوحة لكبار المديرين التنفيذيين، وأن يعتمد هذه التوصيات حسب قناعته.

و) على مجلس الإدارة ضمان أن تكون الإدارة قد وضعت أنظمة وإجراءات محكمة وآلية إشراف فعالة لضمان التقيد بهذه المبادئ. على مجلس الإدارة، من خلال لجنة المكافآت، أن يضمن إجراء المراجعة السنوية للتعويضات (داخلياً بواسطة إدارة التدقيق الداخلي أو خارجياً عن طريق تفويض مؤسسة معترف بها) بشكل مستقل عن الإدارة وأن يرفع تقريراً بذلك للجهة الإشرافية. ويُفترض من تلك المراجعة أن تقيّم التزام المصرف بهذه المبادئ. ويجب أن يأخذ المجلس نتائج المراجعة في الاعتبار عند تحديد الأمور المتعلقة بالمكافآت ويجوز، حيثما كان مناسباً، أن يفصح عن ملخص النتائج في التقرير السنوي للمصرف.

## 1.2 سياسة المكافآت

أ) يجب على كل مصرف أن يكون لديه سياسة مكتوبة للمكافآت يوافق عليها مجلس إدارته على أن تكون تلك السياسات متوافقة مع هذه المبادئ.

ب) ينبغي تصميم سياسة المكافآت بحيث تستقطب وتستبقي الموظفين ذوي الكفاءة والمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة للاضطلاع بأعمال المصرف بفعالية.

ج) يجب أن تغطي سياسة المكافآت بشكل شامل كافة جوانب المكافآت وذلك لضمان إدارة المخاطر المتعلقة بالمكافآت بكفاءة عالية. في المجمل ينبغي أن تغطي سياسة المكافآت المجالات التالية:

- أهداف خطة المكافآت (مع التركيز على تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق السلامة المالية واستقرار المصرف).
- أن يغطي نطاق السياسة كافة مستويات الموظفين وفئاتهم سواءً العادية أو التعاقدية، وكذلك ترتيبات التعاقد مع أطراف ثالثة من مقدمي الخدمات.
- الهيكل الواسع لنظام المكافآت (بما في ذلك المحددات الرئيسية للمكافآت، وموازنة التحفيز مع المخاطر، إلخ).
- وضع متطلب يربط المكافأة بالأداء.
- محددات منظومة عناصر المكافآت (بما في ذلك العناصر الثابتة والمتغيرة كالنقد والأسهم والمدفوعات غير النقدية الأخرى، إلخ).
- وصف وتفاصيل العلاوات الكبيرة المراد جعلها جزءاً من مجموعة المكافآت.



- تغطية نطاق السياسة للترتيبات المتعلقة باسترجاع المكافآت المدفوعة والمستحقة المؤجلة في حال ضعف مستوى الاداء العام للمصرف او في حال أن أداء الشخص المؤهل للمكافأة لم يحقق الحد الأدنى من الأداء المتوقع، وكان ينطوي أداؤه على مخاطر عالية غير مقبولة وخارجة عن هيكل المخاطر المعتمدة لدى المؤسسة.
- (د) يجب ألا تكون سياسة المكافآت مستندة فقط على الممارسات المصرفية، إنما تأخذ أيضاً في الحسبان نموذج الأعمال التجارية للمصرف، ووضعه المالي، وأداءه التشغيلي، وآفاقه التجارية.

### 1.3 لجنة المكافآت

يجب أن يكون لدى كل مصرف لجنة للمكافآت لها صلاحيات مطلقة للاطلاع على معلومات ونتائج تحليل المخاطر بالتواصل مع موظفي الإدارات على سبيل المثال (إدارة المخاطر والإدارة المالية والالتزام والتدقيق الداخلي والموارد البشرية)، وفق التالي:

#### أ) تشكيل اللجنة

- تتألف اللجنة من 3 أعضاء على الأقل.
- يجب أن يكون جميع أعضاء اللجنة غير تنفيذيين ويفضل أن يكونوا أعضاءً مستقلين في مجلس إدارة المصرف.
- يجب أن يكون رئيس اللجنة عضواً مستقلاً من أعضاء مجلس الإدارة.
- ينبغي على أعضاء لجنة المكافآت امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة لاتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية بشأن سياسات وممارسات منح المكافآت والحوافز المقررة لإدارة المخاطر ورأس المال والسيولة.

#### ب) صفات العضوية

لغرض هذه المبادئ، يكون للمصطلحين "عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي" و "عضو مجلس الإدارة المستقل" المعنيين التاليين:

#### عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي

يعني أي عضو مجلس إدارة لا يندرج من ضمن أعضاء الإدارة التنفيذية.

#### عضو مجلس الإدارة المستقل

إن عضو مجلس الإدارة المستقل هو العضو الذي ليس لديه اية علاقة جوهرية بالمصرف المعني يمكن أن تؤثر على استقلاليته في اتخاذ القرار، مع الاخذ في الاعتبار جميع الوقائع المعروفة. وعلى المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار أنه حتى في حالة استيفاء العضو جميع



اشتراطات الاستقلالية، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون عضواً مستقلاً بالنظر إلى الظروف الخاصة إلى الشخص أو المصرف، أو لأي سبب آخر.

### اشتراطات الاستقلالية

العضو المستقل هو الذي ليس لديه أي علاقة أو معاملة ذات قيمة مادية معينه مع المصرف (مكافأة أعضاء المجلس لا تحتسب لهذا الغرض) خلال العام السابق للفترة الزمنية المعنية بشكل خاص، سواء كانت تلك العلاقة معه شخصياً أو من خلال عائلته وتشمل الزوج/الزوجة، الأبناء، الأم والأب منفردين أو مجتمعين أو معه أو مع بعضهم البعض . وعليه استيفاء الشروط التالية:

1. لم يكن موظفاً لدى المصرف، أو:

(أ) لم يتم باستلام مبالغ من المصرف تزيد على مئة ألف دولار أمريكي أو ما يعادله (باستثناء مكافأة أعضاء مجلس الإدارة لهذا الغرض ) ، أو

(ب) لم يتم بامتلاك حصة ملكية تزيد على 10% ، مباشرة أو غير مباشرة، في شركة قامت بتسليم مبالغ من المصرف تزيد على مئة ألف دولار أمريكي أو ما يعادله، أو  
(ج) لم يتم بالعمل كشريك عام، أو مدير، أو عضو مجلس إدارة، أو مسئول بمؤسسة أو شركة قامت باستلام مبلغ أكثر من المبلغ المذكور في البند (1) الفقرة الأولى (مئة ألف دولار أمريكي) أعلاه، أو

(د) ليس له أي علاقة تعاقدية أو تجارية مهمة مع المصرف قد ينظر إليها على أنها قد تؤثر في قدرته على العمل باستقلالية.

2. لا يملك بشكل مباشر أو غير مباشر (لهذا الغرض تشمل على ملكية عائلته) أكثر من 5% من أسهم المصرف أو في إحدى الشركات التابعة للمصرف، و  
3. لا يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر كمدقق أو مستشار للمصرف، و  
4. لم يكن مشاركاً أو مديراً أو عضواً من أعضاء الإدارة العليا للمصرف.

ولأغراض هذا التعريف، فإن كلمة "المبالغ" المشار إليها في البنود (أ) و (ب) و (ج) من الفقرة 1 لا تشمل الأموال المستلمة كأرباح موزعة من قبل المصرف والودائع والاستثمارات والتسهيلات الائتمانية الناشئة عن أنشطة المصرف التجارية العادية . ويقصد بتلك المبالغ الأموال المستلمة و/أو مستحقة الدفع خلال الفترة المذكورة) مقابل الخدمات المقدمة للمصرف من قبل المدير أو الشركة المعنية.

تعتبر الأرباح والودائع وحسابات الاستثمار والتسهيلات الائتمانية ضمن نطاق البند (1) الفقرة (د) من هذا التعريف.

(ج) اختصاصات لجنة المكافآت



يجب تقديم نسخة من اختصاصات لجنة المكافآت إلى الجهة الإشرافية بالإضافة إلى تقرير الالتزام والتي يجب ان تشمل على الاقل ما يلي:

- الإشراف نيابة عن مجلس الإدارة على تصميم نظام المكافآت وعمله.
  - إعداد سياسة المكافآت وعرضها على المجلس للموافقة عليها.
  - إجراء مراجعة دورية لسياسة المكافآت من تلقاء نفسها، أو عندما يوصى المجلس بذلك، وتقديم توصيات إلى المجلس لتعديل / تحديث السياسات.
  - تقييم الممارسات التي يتم بموجبها دفع المكافآت على الإيرادات المستقبلية التي لم يتم التأكد من توقيتها واحتمالية تحقيقها.
  - تقديم توصيات إلى المجلس بشأن مستوى ومكونات مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين للمصرف. ولهذا الغرض يندرج ضمن كبار المسؤولين التنفيذيين كافة المديرين التنفيذيين الذين يخضع تعيينهم لموافقة الجهة الإشرافية.
  - تحديد منظومة المكافآت على أساس الأرباح المعدلة حسب المخاطر الخاصة بالمصرف وذلك لدفع مكافأة الأداء.
  - مراجعة التزام سياسة المكافآت بهذه المبادئ.
  - القيام بأي مهام أخرى للالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
- ه) يجب أن تعمل لجنة المكافآت بشكل وثيق مع لجنة إدارة المخاطر لدى المصرف أو الرئيس المسؤول عن المخاطر على تقييم الحوافز التي أنشأها نظام المكافآت.
- و) يجب أن تراجع لجنة المكافآت تطبيق السياسة على أساس نصف سنوي على الأقل لضمان تحقيق أهدافها المقررة. ولهذا الغرض يجب على اللجنة أن تطلب من الإدارة أن تعرض عليها المعلومات المحددة بشأن سير عمل نظام المكافآت.
- ي) يجب على اللجنة مراجعة عدد من السيناريوهات المحتملة لاختبار نظام المكافآت لمعرفة رد فعل النظام على أحداث مستقبلية خارجية وداخلية وإعادة اختباره.

#### المبدأ الثاني توازن المكافآت مع تحمل المخاطر

- أ) يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند منح المكافآت للموظف جميع المخاطر القائمة والمحتملة بما في ذلك المخاطر صعبة القياس مثل مخاطر السيولة، ومخاطر السمعة، وتكلفة رأس المال. وعلاوة على ذلك، يجب أن تؤخذ مجموعة المخاطر بأكملها في الحسبان عند تحديد حجم المجموعة المتغيرة من المكافآت وتوزيعها داخل الشركة.
- ب) على كل مصرف ضمان أن مجموع ومستوى مكافآت الموظف يعكسان توازناً فعالاً بين المكافآت وبين تحمل المخاطر على نحو احترافي.
- ج) يجب أن تكون دفعات المكافآت متأثرة بالمدة الزمنية للمخاطر، ويجب (عند الحاجة) تأجيل العنصر المتغير في المكافآت عندما تتحقق المخاطر على فترات طويلة.





د) يجب أن يتبنى كل مصرف أسلوباً أو معياراً مناسباً لتأخذ الأرباح المحاسبية في الحسبان المجموعة الكاملة للمخاطر التي يمكن تحديدها، مع وضع حجم وتعقيد عملياته نصب العينين.

هـ) يجب ان يتناسب ما يتم منحه مع الدرجة الوظيفية للموظف المعني وما يليه من مسؤوليات، ويجب ربط ما يتم دفعه من مكافآت متغيرة بما يتم تحقيقه من ارباح او خسائر على المدى المتوسط الاجل والطويل الاجل.

و) يجب أن يؤدي ضعف مستوى الاداء عادة لدى المؤسسات المالية الى خفض في اجمالي المكافأة المتغيرة، مع الاخذ بعين الاعتبار كل من المكافآت الحالية والتخفيض في حجم المدفوعات التي تم اكتسابها مسبقاً، وذلك من خلال الترتيبات المتعلقة باسترجاع المكافآت المدفوعة والمستحقة المؤجلة.

ز) يجب على جميع المصارف التأكد من أن أجمالي المكافآت المتغيرة لا تحد من قدرة المصرف في زيادة قاعدة رأسماله وأنها تأخذ في الحسبان مستوى المخاطر الحالية والمستقبلية بما فيها تكلفة ومقدار الأعباء الرسالية المطلوبة لتغطيتها، وتكلفة ومقدار مخاطر السيولة اللازمة للتشغيل، ومدى وجود تناسق في التوقيت للفترة المحددة لنمو وتحقيق الدخل المتوقع.

ح) مراعاة ان يكون الجزء الاكبر من مكافآت كبار الموظفين الذين يخضع تعيينهم لموافقة الجهة الإشرافية وغيرهم من الموظفين اللذين تؤثر قراراتهم على حجم ونوعية المخاطر بالمصرف متغيرة بغية احداث التعديل المطلوب متى ما حدث انخفاض في الاداء، وأن يكون الجزء الاكبر من المكافآت على شكل متغير ويسدد على اساس فردي او حسب حجم الاداء بالوحدة والقسم المعين.

ط) مراعاة ربط ما يتم دفعه لكبار الموظفين والموظفين المؤثرين بنسبه ما بين 40% إلى 60% من المكافآت على اساس الدفع الاجل لعدة سنوات.

ي) ألا تقل المدة الأجلة المقررة لسداد المكافآت عن ثلاث سنوات شريطة أن تكون الفترة الزمنية ملائمة لطبيعة النشاط ومخاطر الاعمال التي يقوم بها الموظفين.

ك) في حالة سداد المكافآت على شكل متنوع من الدفع نقدا او عن طريق ملكية أسهم مع مراعاة ان يتم منح أكثر من 50% من المكافآت المتغيرة في شكل أسهم او غيرها من الادوات المالية الاخرى وان يتم ربطها بمستوى المخاطر التي تم تحملها خلال الفترة الزمنية المحددة.

ل) المكافآت المضمونة لا تتوافق مع مبدأ الدفع مقابل الاداء ولا يجب ان تكون ضمن خطط المكافآت المرتقبة ويستثنى من ذلك منح الحد الأدنى للمكافآت للموظفين الجدد وبطريقة استثنائية وللسنة الاولى فقط.

## قياس الأداء



- أ) يجب أن يكون لدى كل مصرف نظام لقياس الأداء من أجل تقييم وقياس أداء موظفيه على مستويات مختلفة بشكل موضوعي.
- ب) يجب أن تكون إجراءات وعمليات تقويم وقياس الأداء منصوصاً عليها وموثقةً بشكل واضح. ويجب أن تنص تلك الإجراءات والعمليات على تجنب تضارب المصالح، ويجب أن يطلع عليها الموظفون المعنيون بشفافية.
- ج) يجب أن يُخصص للالتزام بإطار عمل إدارة المخاطر وتطبيق الضوابط الداخلية والتقييد بالمتطلبات التنظيمية وزناً ترجيحياً مناسباً في قياس الأداء.
- د) يجب ألا يكون صافي الإيرادات أو الأرباح المكتسبة هي العنصر الوحيد لقياس الأداء، بل يجب أيضاً أن تؤخذ عناصر أخرى بعين الاعتبار، مثل المخاطر المرتبطة بالعمليات الأساسية، وجودة العمليات التجارية المنجزة، ورضا العميل، وعائد رأس المال المعدل حسب المخاطر وغيرها، حيثما كان ذلك قابلاً للتطبيق.
- هـ) يجب أن يستند قياس أداء موظفي الإدارة العليا على أداء المصرف على المدى الطويل، ووفقاً لذلك فإنه يجب ألا يستند العنصر الخاص بالأداء من مكافآتهم على أداء السنة الحالية فحسب.
- و) يجب أن تنص إجراءات وعمليات قياس الأداء على قياس المساهمة الفردية إلى إجمالي أداء المصرف بوجه عام إلى أقصى حد قابل للتطبيق. ويجب أن تكون المساهمات الفردية المقاسة على هذا النحو مدعومةً بقرار إداري في تحديد مكافآت الموظف المبنية على أدائه.

### هيكل المكافآت

- أ) يجب أن تُصمم هياكل المكافآت لمختلف مستويات الموظفين لتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المكافآت.
- ب) يجب أن تتنوع أشكال المكافآت بناءً على منصب الموظف ودوره. وقد تشمل النقد والأسهم وأشكال أخرى من المكافآت.
- ج) قد تحدد نسب العناصر الثابتة والمتغيرة المكونة للمكافآت لمجالات مختلفة من الأعمال مع الأخذ في الاعتبار طبيعة مسؤوليات الموظف ومستواها، ومنطقة العمل التي يعمل بها، ومنهجية المصرف الكلية لسياسة المكافآت، إلا أن على المصارف أن تضمن بأن إجمالي المكافآت المتغيرة لا يحد من قدرتها على تعزيز قاعدة رأس المال لديها.
- د) يجب أن يعد هيكل المكافآت المتعلق بالموظفين الذين يعملون في الإدارات الرقابية مثل إدارة المخاطر، والالتزام، والرقابة الداخلية، والرقابة المالية، ومراجعة الحسابات، وغيرها بشكل يضمن موضوعية واستقلالية هذه الإدارات. وفي هذا الخصوص، يجب التأكد بالأولوية يتم قياس أداء هؤلاء الموظفين وتحديد مكافآتهم بواسطة أي شخص يعمل في مجال عمل يخضع لرقابتهم أو له علاقة بذلك المجال. وأن يكون الجزء الأكبر من هيكل المكافآت الخاص بالموظفين الذين يعملون في الإدارات الرقابية مبنياً على القسم الثابت وليس القسم المتغير من المكافأة.



ه) يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد صندوق مكافآت الأداء العام للمصرف، حيث يجب أن يكون توزيع المصرف لمخصصات الصندوق مبنياً على أداء الموظف وكذلك على الوحدة أو القسم الذي يعمل به. ويجب ألا يكون هناك حدًا أدنى مضموناً للمكافآت والمدفوعات الأخرى المشابهة غير مستندة على الأداء، سوى راتب الموظف.

و) حيثما تنص سياسة منح المكافآت على دفع جزء من المكافأة كأسهم، يجب أيضاً أن تضع السياسة المعايير المقرر استخدامها لتحديد القيمة المحددة لتوزيع الأسهم. وعلاوةً على ذلك، يجب أن تخضع المكافآت للأسهم لسياسة مناسبة للاحتفاظ بالأسهم بعد الحصول على موافقة المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية على نظام الحوافز بالأسهم كشرط لاعتماده وتطبيقه.

### المبدأ الثالث الرقابة الإشرافية

#### 3.1 المراجعة الرقابية

أ) يُتوقع من كل مصرف استخدام هذه المبادئ في تحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن سياسات وممارسات منح المكافآت كجزء من خطة التقييم الداخلي لكفاية رأس المال (ICAAP) لديه.

ب) ستراجع الجهة الإشرافية سياسات المصارف وممارساتها لمنح المكافآت خلال التفتيش الميداني الذي ستقوم به وكذلك أثناء إجراء عملية المراجعة الرقابية في المصارف من قبل المدقق الخارجي/الداخلي، والتأكد من أنها لا تشجع على منح المزيد من الحوافز لتحمل المزيد من المخاطر المفرطة، ومن أنها تشمل جميع مجالات العمل الأساسية بالمصرف بما فيها الشركات المنتسبة والفروع الخارجية.

ج) عند ملاحظة أوجه قصور جوهرية خلال التفتيش الميداني أو عملية المراجعة الرقابية، تقوم الجهة الإشرافية بتوجيه المصرف المعني إلى معالجة أوجه القصور وقد تفرض عليه زيادة في متطلبات رأس المال. وقد تفرض أيضاً غرامة في حالة وجود مخالفات.

د) للجهة الإشرافية، إذا استدعى الأمر، أن تحدد للمصرف إجمالي المكافآت المتغيرة كنسبة من إجمالي صافي الإيرادات إذا لم يلتزم بالمحافظة على قاعدة سليمة لرأس المال أو بالممارسات السليمة لإدارة المخاطر.

ه) قيام الجهة الإشرافية بمراجعة تشكيل لجنة المكافآت بالمصرف والتأكد من توافر عنصر الاستقلالية في غالبية أعضائها وانهم لا يتمتعون بصفة الأعضاء التنفيذيين والتأكد من توفر بعض الكفاءات والخبرات المناسبة ضمن عضوية اللجنة وبما يمكنها من الاضطلاع بمسئولياتها المتعلقة بإدارة المخاطر ذات الارتباط بسياسة المكافآت.



و) مراجعة أجنده وقائع اجتماعات مجلس إدارة المصرف وكذلك أجنده وقائع اجتماعات لجنة المكافآت وغيرها من اللجان ذات الصلة والتي تقوم بتصميم وتفعيل نظام المكافآت بالمصرف والاشراف عليه.

ز) أن تقوم الجهة الاشرافية بمراجعة وتقييم النتائج المحققة على ضوء هذه المبادئ وتقييم مدى فعالية المتابعة التي تقوم بها لجنة المكافآت التابعة لمجلس إدارة المصرف بغرض الوقوف على مستوى الالتزام.

### 3.2 متطلبات الإفصاح

أ) يجب على كل مصرف الالتزام بمتطلبات الإفصاح عن المكافآت وفق الدعامة الثالثة لبازل 3، كما على المصرف الإفصاح في بياناته المالية السنوية عن المعلومات الكمية الكلية للمكافآت الممنوحة لمختلف فئات الموظفين ومقدارها مع تحليل تفصيلي للعناصر الثابتة والمتغيرة وأشكال الدفع. ويتضمن تصنيف الموظفين كبار المديرين التنفيذيين الذين يخضع تعيينهم لموافقة الجهة الإشرافية والموظفين الذين يتولون مهامًا رقابية والموظفين الذين يؤدون مهامًا عن طريق الإسناد الخارجي...إلخ.

ب) يجب على كل مصرف أن يفصح في بياناته المالية السنوية عن أبرز سمات سياسة المكافآت لديه وأبعاد هذه السياسة على حجم مخاطر المصرف، وأن يفصح كذلك عن تشكيل لجنة المكافآت وصلاحياتها. ويجب أيضًا أن يتضمن الإفصاح معلومات عن التصميم الكلي لنظام المكافآت وكيفية تنفيذه ووصفًا لكيفية تقدير حجم المخاطر وارتباط المكافآت بالأداء الفعلي وسياسة التأجيل ومعايير الحيازة وضوابط معيارية لتوزيع النقد مقابل الأشكال الأخرى من المكافآت وتحقيق الأهداف المعلنة للسياسات.

### التوصية

أظهرت الازمة المالية الأخيرة عدم وجود منهجية وممارسات سليمة لمنح المكافآت المالية لدى بعض المؤسسات المصرفية، ولأهمية ذلك أصدرت مجلس الاستقرار المالي ولجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ تتعلق بسياسات منح المكافآت في المؤسسات المصرفية. حيث تهدف هذه المبادئ إلى إرشاد السلطات الرقابية لمراجعة ممارسات منح المكافآت في المؤسسات المصرفية لضمان حوكمة فاعلة للمكافآت وموازنتها مع التحمل الاحترازي للمخاطر، وتماشياً مع أفضل الممارسات الدولية فإن لجنة الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي بدول المجلس ترفع توصياتها إلى لجنة المحافظين باعتماد هذه الورقة على نحو استرشادي.