

Speech By:
H.E Sultan Bin Nasser Al Suwaidi
The Governor of UAE Central Bank

At
The 3rd Abu Dhabi Corporate Governance
Conference

"Corporate Governance in the UAE:
Regulatory & Practical Perspective"

Organized by
Abu Dhabi Centre for Corporate Governance

Wednesday 14 March 2012
Intercontinental Hotel- Abu Dhabi

H.E. Sheikh Nahyan Bin Mubarak Al Nahyan-
Minister of Higher Education & Scientific
Research,

Your Excellencies,

Ladies & Gentlemen,

I'm pleased and honoured to accept your kind invitation to participate in this timely and important conference, and I would like, on this occasion, to thank H.E Khalfan Saeed Al Kaabi, Chairman of the Board of Directors of Abu Dhabi Centre for Corporate Governance for the kind invitation and opportunity to speak about "Sound Governance in Banks". My speech will cover the following three major domains:

1. Board of Directors governance
2. The role of the board of directors in establishing sound governance.
3. Governance & rights of small investors.

FIRST: A Sound Board of Directors governance would require the independence of the board of directors. This includes the absence of subordination of one member to another member, the absence of close family relationships between members and the absence of overlapping interest links. The existence of such links is likely to create dissenting blocs within the board. Soon, this gives rise to disagreements that will leak out to the staff and create alliances to the blocs within the board, thereby undermining the decision- taking process and weakening the institution. For these reasons, the Central Bank required national banks to seek its prior written approval for boards of directors' nominations, and retained its right not to approve nominations at its own discretion.

كلمة

معالي محافظ مصرف الإمارات العربية المتحدة
المركزي - السيد/ سلطان بن ناصر السويدي

في
مؤتمر أبوظبي الثالث للحوكمة :
الحوكمة بين التشريع والتطبيق - تجربة دولة الإمارات
العربية المتحدة

الذي ينظمه
مركز أبوظبي للحوكمة

الأربعاء ، 14 مارس 2012
فندق انتركونتننتال - أبوظبي

معالي الشيخ / نهيان بن مبارك آل نهيان – وزير التعليم
العالي والبحث العلمي،

أصحاب المعالي والسعادة ،
الحضور الكرام ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسعدني ويشرفني أن ألبى دعوتكم الكريمة للمشاركة في هذا المؤتمر القيم، وبهذه المناسبة يطيب لي أن أشكر سعادة/ خلفان سعيد الكعبي – رئيس مجلس إدارة مركز أبوظبي للحوكمة على الدعوة الكريمة وإتاحة الفرصة لي لأتحدث لكم عن مبادئ الحوكمة السليمة في البنوك، وستشمل كلمتي هذه ثلاثة محاور، هي:

- 1- حوكمة مجلس إدارة البنك
- 2- دور مجلس الإدارة في إرساء مبادئ الحوكمة في البنك.
- 3- الحوكمة وحقوق صغار المستثمرين.

أولاً: حوكمة مجلس إدارة البنك السليمة تُحتم استقلالية مجلس الإدارة. وهذا يشمل عدم وجود تبعية لعضو في المجلس لعضو آخر، وعدم وجود روابط أسرية متقاربة بين الأعضاء وكذلك روابط المصالح المتشابكة، إذ أن وجود هذه الروابط يخلق تكتلات غير سليمة في المجلس، وهذا بدوره يخلق الخلافات على مستوى المجلس التي تتسرب إلى الموظفين في المؤسسة مما يخلق تبعيات لكثير أعضاء مجلس الإدارة، وهذا بدوره يضعف قرارات مجلس الإدارة ويضعف المؤسسة. لذلك، طالب المصرف المركزي البنوك الوطنية بضرورة الحصول على الموافقة الخطية المسبقة منه عند ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، مع احتفاظ المصرف المركزي بحقه في عدم الموافقة على الترشيح وفقاً لتقديره الخاص.

It also noteworthy that Circular No- 23/2000 issued by the Central Bank in 2000 states the following:

1. The position of chairman should be separated from the rest, in such a way that the chairman chairs board meetings while the board determines the policies and strategies of the bank, and oversees the implementation through well established procedures.
2. Membership of the board should not be combined with the position of the Chief Executive Officer.
3. The position of the Chief Executive Officer should be separated from the rest.
4. Banks are required to establish a "Corporate Standards Manual" to identify authorities and responsibilities of departments, branches and units, as well as their reporting procedures.
5. The Internal Audit Department should be assigned the task of warning the higher management in cases of overlapping functions and conflict of interest, if any, and propose appropriate remedial actions.

SECOND: The role of the Board of Directors in establishing governance is essential, as it should lay down the general strategy and major policies, and leave the implementation task to the executive management.

One of the most important tasks of the Board is to determine the bank's "Risk Appetite", since risk is an inherent element in the business of banks and financial institutions. In addition, it should determine the institution's other strategic directions and core values and seek to promote them amongst its staff.

The Basel-III Accord required regulatory authorities and central banks to ensure that the banks' boards of directors have established appropriate standards which identify the roles assigned to higher management and enable the appointment of individuals who are appropriately qualified for such roles. They should also ensure that available human resources and established motivation systems are in place to assist higher management in performing its tasks, and that they are in line with the prudential guidelines regarding the granting of loans to customers. These are essential elements to ensure the soundness of banks.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن التعميم 2000/23 الصادر عن المصرف المركزي في سنة 2000 قد نصّ على ما يلي:

1. فصل وظيفة رئيس مجلس الإدارة عن بقية الوظائف بحيث يتراأس الرئيس اجتماعات المجلس ويحدد المجلس السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالبنك ويراقب عمليات التنفيذ عن طريق إجراءات يضعها.
2. منع الازدواجية بين عضوية مجلس الإدارة و وظيفة الرئيس التنفيذي
3. فصل وظيفة الرئيس التنفيذي (CEO) عن بقية الوظائف الأخرى.
4. مطالبة البنوك بوضع "دليل معايير الشركة" (Corporate Standards Manual) تُوضّح فيه صلاحيات ومسؤوليات الدوائر والفروع والإدارات والوحدات وطريقة رفع تقاريرها.
5. تكليف دائرة التدقيق الداخلي بمهمة التنبيه لحالات الازدواجية في العمل وتضارب المصالح، إن وُجدت، لإيجاد الحلول الملائمة لذلك.

ثانياً: دور مجلس الإدارة في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنك دور أساسي حيث أن مجلس الإدارة يجب أن يضع الاستراتيجية العامة والسياسات الكبرى ويترك للإدارة التنفيذية مهمة التنفيذ.

من أهم المبادئ التي يتوجب على مجلس الإدارة إرساؤها تتمثل في تحديد مدى قابلية البنك لتقبل المخاطر "Risk Appetite" باعتبار المخاطرة من صميم عمل البنوك والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية الأخرى للمؤسسة والقيم الأساسية التي تلتزم بها وتعمل على ترسيخها لدى موظفيها.

لقد طالب وفاق بازل-3 السلطات الرقابية والمصارف المركزية بالتأكد من قيام مجالس إدارات البنوك بوضع المعايير الملائمة التي تحدد الدور المنوط بالإدارة العليا، وتمكن من تعيين الموظفين المؤهلين لذلك، مع وجود نظام دقيق لتقييم أداء المسؤولين الرئيسيين، والتأكد باستمرار من أن الموارد البشرية المتوفرة وأنظمة الحوافز المعمول بها تساعد الإدارة العليا على القيام بمهامها وهي تتماشى ومقتضيات الحيطة والحذر اللازمتين عند اتخاذ القرارات الخاصة بمنح القروض للعملاء، وبما يضمن المحافظة على سلامة المركز المالي للبنك.

On such basis, the appointment of the Chief Executive Officer and managers of departments in the UAE's national banks are subject to the Central Bank's approval which seeks to ensure they have the required qualifications and experiences to assume such responsibilities.

Moreover, the Central Bank is currently preparing a "Fit & Proper Test" for senior executives in banks and financial institutions operating in the UAE. This test is focused on ensuring that such officers do have the required technical expertise, including expertise in risk assessment and risk management, which proved essential in the wake of the recent international financial crisis.

THIRD: Governance & Rights of Small Investors

Sound management of an institution requires that a balance be maintained between interests of major investors, on the one hand, and interests of small investors on the other. For this reason, the Central Bank emphasized, in its Notice No. 2203/2011 issued on 5/4/2011, that members of the banks' boards of directors should be individuals of appropriate experience and **"a sound character to take decisions which protect interests of concerned parties in a fair, transparent and appropriate manner"**.

The rights of small investors can be protected through various mechanisms and controls, including, but not necessarily limited to the following:

1. Grant them the right to review and verify the institution's financial statements, hence enable them to monitor management performance.
2. Grant them the "Right of Appraisal and Payment" which gives them the right to claim fair prices for their shares if forced to sell them, in case of a merger for example.
3. Establish what is known as the "Pre-Emptive Rights" which give small investors priority to buy shares in case of new issues, in order to preserve the same ratio of ownership they previously have in total shares.

على هذا الأساس، يخضع تعيين المسؤول التنفيذي الرئيسي ومدراء الدوائر في البنوك الوطنية في دولة الإمارات إلى موافقة المصرف المركزي للتأكد من توفر المؤهلات اللازمة التي تمكنهم من تحمل المسؤولية.

هذا ، ويعمل المصرف المركزي حالياً على وضع نظام "الختبار الأهلية واللياقة" (Fit & Proper Test) بالنسبة لكبار المسؤولين في البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الدولة، والذي يركز على أهمية توفر المؤهلات الفنية لدى هؤلاء المسؤولين، بما في ذلك خبرة تقييم وإدارة المخاطر، التي تثبت أهميتها القصوى إثر الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

ثالثاً: الحوكمة وحقوق صغار المستثمرين

تتطلب الإدارة السليمة للمؤسسات تحقيق التوازن بين مصالح كبار المستثمرين من جهة، وصغار المستثمرين من جهة أخرى. لذلك ، أكد المصرف المركزي في الإشعار 2011/2203 الصادر بتاريخ 2011/4/5 حرصه على أن يتمتع أعضاء مجالس إدارات البنوك بالخبرة و "الشخصية المناسبة لاتخاذ قرارات ترضى مصالح الأطراف المعنية بشكل عادل وشفاف ومناسب".

ويمكن حماية حقوق صغار المستثمرين من خلال عدة آليات وضوابط، أذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. منحهم حق الاطلاع على البيانات المالية للمؤسسة والتثبت من صحتها لتمكينهم من مراقبة عمل الإدارة.
2. منحهم حق "التقييم والتعويض" (The Right of Appraisal and Payment) الذي يعطيهم حق المطالبة بأسعار عادلة لأسهمهم إذا ما اضطروا لبيعها في حالات الاندماج، على سبيل المثال.
3. إقرار مبدأ ما يسمى "الحقوق الوقائية" (Pre-Emptive Rights) الذي يعطي صغار المساهمين الحق في شراء الأسهم في حالة الإصدارات الجديدة، بما يضمن لهم المحافظة على نفس النسبة من إجمالي الأسهم التي كانوا يمتلكونها قبل ذلك.

أصحاب المعالي والسعادة ،

Your Excellencies,

الحضور الكرام ،،

Ladies & Gentlemen,

I would like to reconfirm the utmost importance the Central Bank attaches to the implementation of sound corporate governance guidelines in banks and financial institutions operating in the UAE, and in such a way so as to ensure the stability of the banking and financial sector, being one of the most important pillars of stability of the national economy as a whole.

أود أن أؤكد على الأهمية القصوى التي يوليها المصرف المركزي لتنفيذ المبادئ الاسترشادية اللازمة للحوكمة السليمة في البنوك والمؤسسات المالية في الدولة، بما يساهم في الحفاظ على استقرار القطاع المصرفي والمالي، باعتباره احد أهم أسس استقرار الاقتصاد الوطني .

In conclusion, I would like to, once again, thank Abu Dhabi Centre for Corporate Governance for the excellent organization of this conference.

ولا يسعني في الختام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لمركز أبوظبي للحوكمة على الترتيبات المتميزة لهذا المؤتمر.

Thank you all for your attention,,

وأشكركم على حسن الاستماع ...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،