



التاريخ : 2015/10/25

قرار مجلس الوزراء رقم (267/10/3) لسنة 2015
الجلسة رقم (10)

الموقر

معالي الأخ/ حميد محمد القطامي

رئيس لجنة تنمية الموارد البشرية المواطنة في القطاع المصرفي والمالي
تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : اعتماد استراتيجية التوطين في قطاع المصارف وشركات التأمين

بالإشارة إلى مذكرتكم رقم 2015/01 بتاريخ 2015/06/24م، بشأن الموضوع أعلاه.
أرجو التفضل بالإحاطة بأن مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ 2015/10/25م،
قد قرر التالي:
أولاً: اعتماد استراتيجية التوطين في قطاع المصارف وشركات التأمين، المرفقة طي هذا القرار
(المرفق رقم 1).
ثانياً: اعتماد نظام التوطين في قطاع المصارف وقطاع التأمين، المرفقة طي هذا القرار (المرفق
رقم 2).
ثالثاً: اعتماد آلية الحوكمة المطلوبة لتنفيذ ومراقبة نظام التوطين في قطاع المصارف وقطاع التأمين،
المرفقة طي هذا القرار (المرفق رقم 3).
رابعاً: تكليف قطاع المصارف والتأمين بتحمل مبلغ (10) مليون درهم للمساهمة في دعم مبادرات لجنة
تنمية الموارد البشرية المواطنة في القطاع المصرفي والمالي بشكل سنوي.
خامساً: تكليف لجنة تنمية الموارد البشرية المواطنة في القطاع المصرفي والمالي بالتنسيق مع وزارة
المالية في شأن المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ سياسة واستراتيجية التوطين والمقدرة بمبلغ 10
مليون درهم بشكل سنوي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

محمد عبدالله القرقاوي

وزير شؤون مجلس الوزراء

المرفقات:

- المرفق رقم (1): استراتيجية التوطين في قطاع المصارف وشركات التأمين.
- المرفق رقم (2): نظام التوطين في قطاع المصارف وقطاع التأمين.
- المرفق رقم (3): حوكمة نظام التوطين في قطاع المصارف والتأمين.

نسخة إلى:

- وزارة المالية.

قائمة المبادرات الرامية لمعالجة التحديات المرتبطة بالتمارين والسياسات الحكومية

قطاع السياسات الحكومية

التوصيات	الخيارات ومدى تقبلها	منخفضة	سهولة التنفيذ	مرتفعة	العوامل المحركة
تكاليف الهيئة الاتحادية للموارد البشرية بالتنسيق مع وزارة العمل بدارسة موضوع ساعات العمل ورفع التوصيات بشأنها بما يخدم برامج التوظيف في قطاع المصارف والتأمين.	زيادة بسيطة في ساعات العمل (30 دقيقة يومياً)	تطبيق زيادة كبيرة في ساعات العمل (أكثر من ساعة يومياً)	تطبيق أي شكل من أشكال تخفيض ساعات العمل	- الحكومة - المصارف/ شركات التأمين	ساعات العمل
تكاليف المصرف المركزي وهيئة التأمين بالتعاون والتنسيق مع وزارة العمل بدارسة موضوع العطلات الرسمية وأيام العمل ورفع التوصيات بشأنها بما يخدم برامج التوظيف في قطاع المصارف والتأمين.	تعديل العطلات الرسمية لموظفي الحكومة لتصبح مماثلة لعطلات العاملين في القطاع الخاص	تقليص مدة أو توفر مجموعة مختارة من استحقاقات الإجازات	تعديل جميع استحقاقات الإجازات لتكون حسب مستوى القطاع الخاص	- الحكومة - المصارف/ شركات التأمين	استحقاقات الإجازات
تكاليف الهيئة العامة للمعاملات والتأمينات الاجتماعية بدارسة مقترح إنهاء العمل بسقف معاشات القطاع الخاص	إنهاء العمل بسقف معاشات القطاع الخاص أو تطبيق سقف لمعاشات العاملين في الحكومة	تعديل جميع استحقاقات الإجازات لتكون حسب مستوى القطاع العام	تعديل جميع استحقاقات الإجازات لتكون حسب مستوى القطاع العام	الحكومة	معاشات التقاعد
تكاليف الهيئة الاتحادية للموارد البشرية بدارسة سياسات الإستقطاب والتوظيف في الحكومة واقتراح السياسات التي تخدم برامج التوظيف في قطاع المصارف والتأمين.	تعديل سياسات التوظيف الحكومية	تعديل سياسات التوظيف الحكومية	تعديل سياسات التوظيف الحكومية	الحكومة	ممارسات التوظيف الحكومية

مبادرات رئيسية لمعالجة القضايا التي تعاني منها منظومة التعليم الحالية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية لسد الفجوات التعليمية

مبادرات التعليم

المبادرة	الغرض	التوصيات
1 التوجيه والإرشاد	جذب المزيد من الطلاب لدراسة التخصصات الحيوية والعمل في القطاع الخاص	تكليف وزارة التربية والتعليم بدراسة توجيه برامج التوجيه والإرشاد وذلك لجذب المزيد من الطلاب لدراسة التخصصات الحيوية والعمل في القطاع الخاص من خلال: • تقديم خدمات توجيه وإرشاد مركزية للطلاب • بدء تقديم الخدمات في مرحلة التعليم الثانوية • دمج أولياء الأمور في هذه الخدمات
2 المنح الدراسية والإبتعاث	جذب المزيد من الطلاب لدراسة التخصصات الحيوية	تكليف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدراسة تخصيص المنح الدراسية والإبتعاث بما يخدم برامج التوطين في قطاع المصارف والتأمين
3 التعليم المهني	تجهيز خريجي المدارس الثانوية (طلاب الصف الثاني عشر) للعمل في القطاع المالي	تكليف وزارة التربية والتعليم بدراسة برامج التعليم المهني لتجهيز خريجي المدارس الثانوية (طلاب الصف الثاني عشر) للعمل في القطاع المالي من خلال استحداث برامج التعليم المزدوج و/أو مراجعة وتنقيح المناهج الدراسية لبرامج التعليم الحرفي الحالية
4 التعليم الجامعي	المساعدة في تزويد خريجي الجامعات بالمهارات والكفاءات اللازمة للعمل في المهن والوظائف المالية	تكليف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدراسة وضع برامج تزويد خريجي الجامعات بالمهارات والكفاءات اللازمة للعمل في المهن والوظائف المالية من خلال: • تكميل مجموعة التخصصات المتاحة حالياً من خلال دورات متخصصة للمهن والوظائف الهامة والحيوية • ضرورة اعتماد هذه الدورات من قبل مؤسسة اعتماد
5 التعليم الاحترافي	تمكين موظفي المصارف وشركات التأمين من تطوير المهارات الضرورية	تكليف معهد الإمارات للدراسات المصرفية والمالية بدراسة تطوير برامج التعليم الاحترافي بما يخدم برامج التوطين في قطاع المصارف والتأمين

المرفق رقم 2

قرار مجلس الوزراء رقم (3/10/267) لسنة 2015 بشأن اعتماد
استراتيجية التوطين في قطاع المصارف والتأمين

نظام التوطين في القطاع المصرفي وقطاع التأمين

21 يونيو 2015 – نسخة 3.0

جدول المحتويات

2	الفصل الاول : المبادئ العامة
2	الباب الاول : التعريفات
3	الباب الثاني: نطاق التطبيق
4	الباب الثالث: المهام والمسؤوليات
4	اولاً: قطاع المصارف وشركات التأمين
4	ثانياً: المصرف المركزي وهيئة التأمين
4	ثالثاً: اللجنة
5	الفصل الثاني: احكام نظام التوطين في القطاع المصرفي والتأمين
5	الباب الاول : الاطار العام
5	اولاً: اهداف النظام
5	ثانياً: الية تحديد مستهدفات النقاط
5	ثالثاً: كيفية تحقيق مستهدفات النقاط
5	رابعاً: اركان النقاط المستهدفة
8	خامساً: تحديد النقاط المستهدفة
11	الباب الثاني: القيم المتطرفة
11	الباب الثالث: الحوافز والغرامات
11	الباب الرابع: إدارة برنامج التوطين خلال الفترة الإنتقالية الى نظام التوطين الجديد
12	ملحق (1) أمثلة
14	ملحق (2) النماذج المطلوبة

الفصل الاول : المبادئ العامة

الباب الاول : التعريفات

نقاط الهيكل يكون للكلمات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يدل سياق النص على خلاف ذلك

الدولة: دولة الامارات العربية المتحدة

الحكومة: حكومة دولة الامارات العربية المتحدة

اللجنة: لجنة تنمية الموارد البشرية المواطنة في القطاع المصرفي والتأمين

القطاع: القطاع المصرفي وقطاع التأمين

المواطن: من يحمل خلاصة قيد وجواز سفر اماراتي معاً

التوطين: توظيف مواطني الدولة في القطاع

العامل الرئيس: هو الاسلوب الذي يتم استخدامه لتحويل نتائج عملية القياس المعتمدة بموجب هذا النظام الى نسبة تشير الى عدد المواطنين في مختلف المستويات التنظيمية من اجمالي عدد الموظفين في الجهة.

ضابط القياس: هو الآلية التي تستخدم في تحديد النقاط المستهدفة التي تبين تنفيذ عملية التوطين.

الوظائف الحيوية: هي الوظائف التي تحدها اللجنة ضمن جدول يتم تحديثه من قبلها باستمرار.

نقاط الوظائف الحيوية: هي النقاط التي يتم احتسابها لصالح الجهة نتيجة شغل المواطن لإحدى الوظائف الحيوية المحددة في الجدول الذي تضعه اللجنة.

التنظيمي: هي مجموع النقاط التي يتم احتسابها لصالح الجهة نتيجة شغل المواطن لوظيفة على وحدة تنظيمية ضمن تدرج المستويات العليا للهيكل التنظيمي المعتمد.

المدخلات: هي مجموع النقاط التي تنعكس ايجاباً على الجهة نتيجة الجهود المبذولة في توظيف وتدريب وتطوير المواطنين اضافة الى التزام الادارة العليا فيها باعتماد مبالغ مالية ضمن موازناتها المالية لغايات إنفاقها على تدريب المواطنين وصرفها على تدريبهم خلال السنة.

المخرجات: مجموع النقاط التي تحتسب لصالح الجهة بناء على عدد المواطنين العاملين في الجهة وشغلهم للوظائف.

نظام المؤشرات: هو الآلية التي يتم وضعها بناء على هذا النظام لمعرفة مدى التزام الجهة بتنفيذ نظام التوطين.

النقاط المستهدفة: بيان المجموع الكلي المستهدف الذي يتعين على كل مصرف او شركة تأمين الالتزام بتحقيقها حتى تتمكن من تحقيق الاهداف المرجوة منها بشأن التوطين.

إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة: تشمل مجموع كل من أقساط التأمين المكتتبة المباشرة والمفترضة خلال السنة في الدولة.

الإيراد التشغيلي في الدولة: هي قيمة الإيرادات التشغيلية السنوية المحققة من العمليات المصرفية لأحد المصارف في الدولة.

الجهة: المصرف او شركة التأمين

الباب الثاني: نطاق التطبيق

تطبق هذا النظام على جميع البنوك والمصارف المعتمدة في الدولة وكذلك فروعها العاملة ضمن الامارات بالإضافة الى كافة انواع شركات التأمين المسجلة في الدولة.

الباب الثالث: المهام والمسؤوليات

لغايات تنفيذ هذا النظام يتعين على الجهات التالية الالتزام بتأدية المهام الموكلة اليها وهي

أولاً: قطاع المصارف وشركات التأمين

الأدوار والمسؤوليات المناطة بالمصارف وشركات التأمين:

1. بذل كافة الجهود اللازمة لتنفيذ احكام هذا النظام وتحقيق النقاط المستهدفة المحددة لهم من قبل المصرف المركزي وهيئة التأمين.
2. تزويد السلطة المختصة بكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالتوطين والتي تشمل في حدها الأدنى :
 - المعلومات المتعلقة بالإيراد التشغيلي أو إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة.
 - بيان يوضح توزيع المواطنين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، والوظائف الحيوية وعقود المجموعات الخاصة.
 - كشف يوضح نفقات التدريب والتطوير لكل مواطن، ونسبة علاوة الإدارة العليا المرتبطة بتحقيق هدف التوطين.

ثانياً: المصرف المركزي وهيئة التأمين

الأدوار والمسؤوليات المناطة بالمصرف المركزي وهيئة التأمين:

1. جمع البيانات والتحقق من صحتها
2. جمع نموذج التوطين من كافة المصارف/شركات التأمين والتحقق من اكتمال وصحة البيانات، والتأكد من توافق كافة البيانات المقدمة مع ما هو مطلوب، بالإضافة إلى الإجابة على الاستفسارات ان وجدت.
3. احتساب النقاط والتحليل
4. جمع كافة البيانات من المصارف/شركات التأمين ومعالجتها واحتساب النقاط للسنوات القادمة واحتساب النقاط المحققة، والغرامات و/أو الحوافز المطبقة، وإعداد التقارير الداخلية و/أو الخارجية
5. إعلان النتائج والاستنتاجات
 - إطلاق المصارف/شركات التأمين على النقاط المحققة والنقاط المستهدفة المعتمدة (حيثما أمكن) ومشاركة التقارير مع الجهات الأخرى
6. مراقبة تطبيق النظام
 - مراقبة الشركات التي تتبع سلوكيات غير مرغوبة و/أو التي تحاول التحايل على النظام
7. إدارة الحوافز والغرامات
8. تطبيق الغرامات والحوافز، وتحصيل الغرامات و/أو توزيع الحوافز حيثما أمكن، وتحديث إطار خاص بالحوافز والغرامات

ثالثاً: اللجنة

الأدوار والمسؤوليات المنوطة باللجنة فيما يخص نظام النقاط:

1. مراجعة واعتماد النقاط المستهدفة التي سيتم تحديدها للمصارف/شركات التأمين
2. مراجعة واعتماد التغييرات المقترحة على توزيع النقاط الخاصة بالفئات والوظائف التي ينبغي التوطين عليها
3. مراجعة واعتماد الغرامات والحوافز التي سيتم استخدامها كجزء من نظام النقاط
4. استلام ومراجعة وتحديث التقارير الخاصة بسير العمل على تنفيذ نظام التوطين الجديد
5. استلام التقارير الموحدة الخاصة بأداء المصارف/شركات التأمين مقابل مستهدفات كل منها.
6. متابعة التنفيذ الكامل لهذا النظام
7. الاشراف على إدارة كافة المهام التشغيلية المتعلقة بهذا النظام
8. اية امور أخرى تقدرها اللجنة

الفصل الثاني: احكام نظام التوطين في القطاع المصرفي والتأمين

الباب الاول : الاطار العام

يمثل هذا النظام المنظومة التي ستستخدم في تحديد مدى تحقيق أهداف التوطين في قطاعي المصارف وشركات التأمين في الدولة حيث يتضمن تحديد عدد النقاط المستهدفة لكل مصرف وشركة من شركات التأمين والذي يترتب عليها بموجبة تحقيق هذا العدد من النقاط الموضحة فيه. كما يتيح هذا النظام للمصارف وشركات التأمين المرونة اللازمة في اختيار الاسلوب الذي يناسبها في التطبيق من اجل تحقيق النقاط المستهدفة لغايات التوطين سواء نقاط المدخلات او نقاط المخرجات او كلاهما.

اولاً: اهداف النظام

يهدف نظام التوطين الى:

- التوظيف: أي استقطاب أكبر عدد ممكن من المواطنين للعمل في قطاع المصارف وشركات التأمين
- التطوير: أي تعزيز وتطوير المواطنين في مختلف المستويات التنظيمية والوظائف الرئيسية والحيوية

ثانياً: آلية تحديد مستهدفات النقاط

يتم تحديد عدد النقاط المستهدفة لكل مصرف من خلال قياس العلاقة بين عدد المواطنين والإيراد التشغيلي للمصرف في الدولة - سواء كان المصرف إسلامياً أو عادياً - وذلك بناء على البيانات المقدمة من كافة المصارف وفق النماذج المرفقة بهذا النظام. كما يتم تحديد عدد النقاط المستهدفة في شركات التأمين عن طريق قياس العلاقة بين عدد المواطنين واجمالي اقساط التأمين المكتتبة في الدولة بناء على البيانات المقدمة من كافة شركات التأمين وفق النماذج المرفقة ايضاً بهذا النظام.

ثالثاً: كيفية تحقيق مستهدفات النقاط

تستطيع المصارف وشركات التأمين تحقيق هذه النقاط من خلال اتباع اسلوبين أساسيين هما:

- نقاط المدخلات

- نقاط المخرجات.

فيما يتعلق بنقاط المدخلات تستطيع المصارف وشركات التأمين تحقيق هذا الاسلوب من خلال اكتسابها عدد من النقاط التي خصصها هذا النظام نتيجة لما تقوم به من اجراءات عملية تؤدي الى توظيف وتطوير المواطنين اضافة الى التزام الادارة العليا فيها باعتماد مبالغ مالية ضمن موازنتها المالية لغايات إنفاقها على تدريب المواطنين وصرفها على تدريبهم خلال السنة. وبموجب هذا النظام يكون لهذا الاسلوب نقاط معتمدة تمثل نسبتها 20% من النقاط المستهدفة لكل مصرف/شركة تأمين كنقاط مدخلات.

اما فيما يتعلق بتحقيق نقاط المخرجات فيكون من خلال قيام المصارف وشركات التأمين باكتساب عدد من النقاط التي خصصها هذا النظام على ضوء عدد المواطنين في المصرف او الشركة ممن يشغلون فعلياً وظائف حيوية في الجهة على مختلف المستويات التنظيمية والادارية ويمتاز هذا الاسلوب عن سابقة بأنه لا يوجد فيه سقف محدد لنقاط المخرجات.

رابعاً: اركان النقاط المستهدفة

1. عناصر المدخلات

تتكون عناصر المدخلات من جزئين هما:

- الاستثمار في التدريب والتطوير: حيث يتم قياس ذلك بالنظر في نفقات التدريب والتطوير لكل مواطن خلال السنة
- التزام الادارة العليا: حيث تحتسب كنسبة مئوية من علاوة الإدارة العليا المرتبط بتحقيق نقاط التوطين المستهدفة

حيث يؤدي الاستثمار في عناصر المدخلات إلى تحقيق نتائج المخرجات المرجوة من خلال ترقية الموظفين المواطنين الذين تم تدريبهم إلى المستويات الادارية العليا أو الوظائف الحيوية المبينة في الجدول الوارد في هذا النظام في القطاع.

مع الإشارة الى انه يقتصر تحقيق نقاط المدخلات على 20% من إجمالي النقاط المستهدفة مقسمة بالتساوي بين العناصر المذكورة اعلاه كالتالي:

- الاستثمار في التدريب والتطوير: ← نسبة 10% من النقاط المستهدفة بحد أقصى
- التزام الادارة العليا: ← نسبة 10% من النقاط المستهدفة بحد أقصى

اسس تحقيق نقاط عناصر المدخلات

يتم تحديد النسبة المخصصة من النقاط المستهدفة لعناصر المدخلات التي يحققها القطاع المصرفي وشركات التأمين من خلال الجدول المبين أدناه والذي يوضح نطاق نفقات التدريب والتطوير التي يخصصها المصرف او الشركة لكل مواطن خلال السنة مع تحديد النسبة المخصصة للنقاط المستهدفة قرين كل قيمة مالية مخصصة للتدريب علماً بان نطاق القيمة المالية المحددة في الجدول ادناه متغيرة من سنة لأخرى وفقاً لما تقررر السلطات المختصة في الدولة.

التزام الادارة العليا	
النسبة المخصصة من النقاط المستهدفة	الفئة (النسبة من العلاءة)
10%	15% فما فوق
8%	12% - 14,99%
6%	9% - 11,99%
4%	6% - 8,99%
2%	3% - 5,99%
0%	0% - 2,99%

نفقات التدريب والتطوير	
النسبة المخصصة من النقاط المستهدفة	الفئة (درهم / مواطن إماراتي لكل سنة)
10%	10,000 فما فوق
8%	9.999 – 8.000
6%	7.999 – 6.000
4%	5.999 – 4.000
2%	3.999 – 2.000
0%	1.999 – 0

وبناءً على الفئة التي ينتمي إليها المصرف أو شركة التأمين يتم ضرب النسبة المخصصة التي يتم تحديدها بالنقاط المستهدفة للمصرف أو شركات التأمين لاحتساب عدد نقاط المدخلات التي تم تخصيصها بحيث تكون المعادلة كالتالي:

$$\text{نقاط المدخلات} = \text{النسبة المخصصة من النقاط المستهدفة} \times \text{النقاط المستهدفة}$$

ومن ثم يتم جمع حاصل نقاط المدخلات الخاصة بالتدريب والتطوير والتزام الادارة العليا معاً لاحتساب العدد الإجمالي من نقاط المدخلات المحققة.

2. عناصر المخرجات

تتكون عناصر المخرجات من الجوانب التالية:

- نقاط الهيكل التنظيمي
 - نقاط الوظائف الحيوية
 - نقاط المجموعات الخاصة
- أ. الهيكل التنظيمي كما هو معروف يتكون الهيكل التنظيمي من وحدات تنظيمية موزعة على مستويات إدارية عليا ومتوسطة وتنفيذية ولذلك يوضح هذا البند كيفية قياس نقاط المخرجات المتعلقة بالهيكل التنظيمي بناء على ترتيب الوظيفة التي يشغلها المواطن ومستواها على الهيكل بحيث تزداد نقاط الوظيفة كلما ارتفع مستواها على الهيكل كالتالي:

- الإدارة العليا لها : 5 نقاط
- الإدارة الوسطى لها : 3 نقاط
- الوظائف غير الإدارية لها: 1 نقطة

حيث يتم تحديد الفئات الوظيفية بناء على نظام التقييم المعتمد لدى المصرف المركزي وهيئة التأمين.

ب. نقاط الوظائف الحيوية:

الوظائف الحيوية هي الوظائف الرئيسية التي يعتمد انجاز مهام القطاع المصرفي والتأمين بالدرجة الاولى على شاغليها من الموظفين ولأهمية ذلك وحتى تكون عملية احتساب النقاط واضحة فقد تم اعداد قائمة بأسماء الوظائف الحيوية بناءً على المناصب وتوزيعها على الهيكل التنظيمي حيث يحصل كل مصرف او شركة تأمين على نقطتين عن كل مواطن يشغل أي من الوظائف الواردة في القائمة ادناه والتي يتم اعدادها من قبل السلطة المختصة واعتمادها من قبل اللجنة العليا.

يترتب على كل إماراتي يشغل منصباً حيوياً تحقيق نقطتين فأكثر

قائمة الوظائف الحيوية

فئة وظائف العمليات	فئة وظائف الخدمات المصرفية للأفراد	فئة وظائف المراجعة والاحتياط والامتثال
مدير مراقبة الائتمان	رئيس التوزيع	مدير الامتثال
رئيس عمليات الخدمات المصرفية التجارية	رئيس إدارة الثروات	مدير المراجعة
مدير مركز التجارة الخارجية	رئيس الخدمات المصرفية المميزة	مدير مكافحة الاحتيال والكشف عن الجرائم المالية
مدير مقاصة	مدير إقليمي	فئة وظائف الخدمات المصرفية للشركات
مدير وحدة - العمليات التجارية	رئيس العلاقات العامة والإعلام	مدير قسم
مدير وحدة - الخدمات التجارية	مدير فرع أول	مدير وحدة
مدير عمليات خدمات الأوراق المالية	مدير الأصول	مدير أول العلاقات - الخدمات المصرفية للشركات
مدير عمليات التأمين	رئيس الخدمات المصرفية للأعمال	مدير منتج - خدمات المعاملات الدولية
مدير أول - عمليات المطالبات المالية	مدير الثروة الإقليمي	مساعد مدير - الخدمات المصرفية الاستثمارية / تمويل الشركات
الشؤون المؤسسية	مسؤول خدمات مصرفية خاصة أول	رئيس وحدة - تطوير التجارة الإلكترونية
مدير، الشؤون المالية	مدير علاقات أول	مدير مخاطر العمل
مدير إدارة الموارد البشرية	مدير حسابات - الخدمات المصرفية للأعمال	مدير مبيعات منتج - المعاملات المصرفية
مدير الشؤون الإدارية	مدراء منتجات- البطاقات	الخزينة وأسواق رأس المال
مدير الأمن	مدراء منتجات - القروض	مدير إداري
مدير الشؤون المالية والتخطيط	إدارة المخاطر	مدير إدارة الصرف الأجنبي والمشتقات الائتمانية
مدير أعمال الموارد البشرية	رئيس مخاطر الشركات الصغيرة والمتوسطة	مدير إدارة المبيعات
مدير المشتريات	مدير الخدمات الائتمانية للشركات	مدير إدارة تجارة الرفع المالي
الخدمات المصرفية للأفراد	مدير أول الخدمات الائتمانية للشركات	مدير عام - الوساطة المحلية
مدير العلاقات	مستشار قانوني أول	مدير سندات تجارية
أمن المعلومات	مدير تحصيلات	محلل
مدير أمن المعلومات	محلل	مدير تمويل تجاري
	مدير السيطرة على المخاطر الائتمانية / مدير الائتمان	

ج. نقاط المجموعات الخاصة

- يقصد بنقاط المجموعات الخاصة ما يلي:
- اكتساب نقاط بناء على نوع عقد التوظيف حيث يمكن للمصرف او شركة التأمين الحصول على نقاط اضافية على ضوء نوعية عقود التوظيف المبرمة مع الموظف المواطن العامل لديها كعقد دوام كامل او عقد دوام جزئي... الخ ويحدد الجدول ادناه النسب التي تقابل كل نوع من انواع عقود التوظيف

النسب	انواع العقود التي يعمل الموظفون بموجبها
100%	موظفون بدوام كامل
50%	موظفون بدوام جزئي
100%	موظفون يعملون من منازلهم بدوام كامل
50%	موظفون يعملون من منازلهم بدوام جزئي

- اكتساب نقاط بناء على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة او ايفاد طلبة مواطنين للحصول على مؤهلات دراسية او تعيينهم بعد عودتهم من الاجازات الدراسية حيث يمكن للمصرف او شركة التأمين الحصول على نقاط اضافية نتيجة ذلك ويوضح الجدول ادناه النقاط التي يمكن للقطاع المصرفي والتأمين ان يحصل عليها بناء على ما ذكر اعلاه.

النقاط	توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة
2	تعيين طالب مبعث عائد من بعثة دراسية
2	موظفون من ذوي الاحتياجات الخاصة بدوام كامل
1	موظفون من ذوي الاحتياجات الخاصة بدوام جزئي
0.5	موظفون على مقاعد الدراسة تفرغ جزئي

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص معادلات احتساب النقاط لجميع العناصر المستهدفة من المخرجات كما يلي :

نقاط المخرجات = نقاط الهيكل التنظيمي + نقاط الوظائف الحيوية + نقاط المجموعات الخاصة

نقاط الهيكل التنظيمي =	نقاط الإدارة العليا + نقاط الإدارة الوسطى + نقاط المناصب غير الإدارية
نقاط الإدارة العليا =	عدد المواطنين في الإدارة العليا × النقاط المخصصة للإدارة العليا (5 نقاط)
نقاط الإدارة الوسطى =	عدد المواطنين في الإدارة الوسطى × النقاط المخصصة للإدارة الوسطى (3 نقاط)
نقاط المناصب غير الإدارية =	عدد المواطنين الذين يشغلون مناصب غير إدارية × النقاط المخصصة للمناصب غير الإدارية (1 نقطة)
نقاط الوظائف الحيوية =	عدد المواطنين في الوظائف الحيوية × النقاط المخصصة للوظائف الحيوية (نقطتين)
نقاط المجموعات الخاصة =	عدد المواطنين المنتمين إلى المجموعات الخاصة × النقاط المخصصة لفئة المجموعات الخاصة

وتجدر الإشارة هنا الى انه تنطبق نقاط الهيكل التنظيمي ونقاط الوظائف الحيوية على الموظفين المواطنين بدوام كامل فقط. بينما يتم احتسابها للعمل بدوام جزئي كنسبة وتناسب.

خامساً: تحديد النقاط المستهدفة

يحدد هذا النظام من خلال وضع مستهدفات التوطين قيمة النقاط التي يتعين على كل مصرف او شركة تأمين تحقيقها لغايات الوفاء بأهداف التوطين الخاصة بها.

ومن أجل تحقيق مبدأ العدالة الذي يركز إليه هذا النظام وحتى لا يتم تطبيق "منهج واحد على الجميع" كما هو الحال في ظل نظام الحصص الوظيفية المطبق حالياً سوف يتم موائمة مستهدفات التوطين حسب كل مصرف أو شركة كل على حده، كما يأتي توضيحه أدناه.

1. المصارف:

نظراً لاختلاف أنواع المصارف العاملة في الدولة سوف يتم تقسيم المصارف إلى فئتين:

- المصارف المحلية والدولية والتي ستنطبق عليها النقاط المستهدفة ذاتها
- المصارف الإسلامية والتي ستنطبق عليها نقاط مستهدفة مختلفة

وبناء على ذلك سوف يتم اعتماد محور يتمثل في استخدام الإيراد التشغيلي في الدولة لتحديد النقاط المستهدفة لكل مصرف.

2. شركات التأمين:

أما بخصوص شركات التأمين فقد تم اعتماد محور اساي يتمثل في استخدام إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة لغايات تحديد النقاط المستهدفة لكل شركة من شركات التأمين سواء كانت دولية أو محلية.

3. آلية تحديد النقاط المستهدفة:

تكون معادلة النقاط المستهدفة لكل من المصارف وشركات التأمين كما يلي:

$$\text{النقاط المستهدفة} = \text{ضابط القياس} \times \text{العامل الرئيس} \times \text{عامل المخرجات} \times \text{عامل المدخلات}$$

حيث ان ضابط القياس المعتمد هنا يتمثل في الإيراد التشغيلي في الدولة للمصارف، وإجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة لشركات التأمين

بينما العامل الرئيس هنا يمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه لتحويل نتائج ضابط القياس الى نسبة تشير الى عدد المواطنين في مختلف الفئات المستهدفة من إجمالي عدد الموظفين في الجهة. (راجع المثال "3" في الملحق "1")

وبذلك يكون العدد الإجمالي من المواطنين الموظفين في المصرف (س) = العامل الرئيس × الإيراد التشغيلي للمصرف (س) في الدولة

ويوضح المثال رقم 1 الملحق بالنظام كيفية احتساب النقاط المستهدفة وفق ما ذكر أعلاه

4. خطوات احتساب عامل الرئيس:

الخطوة الأولى: جمع البيانات التالية من المصارف وشركات التأمين:

(أ) اسم المصرف/شركة التأمين

(ب) الفئة التي ينتمي إليها المصرف (دولي، محلي، إسلامي)

(ج) الإيراد التشغيلي/إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة

(د) العدد الإجمالي من الموظفين المواطنين من العاملين بدوام كامل

الخطوة الثانية: وضع البيانات في جدول يتألف من أربعة أعمدة بحيث يحتوي العمود الأول على اسم المصرف أو شركة التأمين، والعمود الثاني على الفئة، والعمود الثالث على الإيراد التشغيلي/إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة (ضابط القياس)، والعمود الرابع على عدد المواطنين الموظفين في كل مصرف أو شركة تأمين. مع الإشارة الى انه يجب تصنيف المصارف ضمن فئات بأن يتم وضع المصارف الدولية معاً ضمن فئة واحدة، وكذلك الأمر مع المصارف المحلية والإسلامية كل ضمن فئته.

الخطوة الثالثة: يجب إجراء تحليل ارتباط خطي بين عدد الموظفين المواطنين وبين الإيراد التشغيلي للمصارف أو إجمالي أقساط التأمين المكتتبة في الدولة ويتم ذلك باتباع ذات الطريقة مع كل فئة فبالنسبة للمصارف سيكون هنالك

فئتين وهما (المصارف الإسلامية و المصارف المحلية / الدولية). أما بالنسبة لشركات التأمين فسيكون هنالك فئة واحدة (شركات التأمين المحلية + شركات التأمين الدولية).

ويوضح المثال رقم 3 الملحق بالنظام كيفية احتساب العامل الرئيس وفق ما ذكر اعلاه.

5. خطوات احتساب عامل المخرجات

يحتسب عامل المخرجات كالتالي:

عامل المخرجات = [إجمالي نقاط المخرجات للمصارف أو شركات التأمين] / [العدد الإجمالي للموظفين المواطنين الموظفين بدوام كامل]

تستخدم هذه الخطوات لكل من المصارف وشركات التأمين على حد سواء:

الخطوة الأولى: جمع البيانات من المصارف/شركات التأمين بما يشمل

(أ) اسم المصرف/شركة التأمين

(ب) الفئة التي تنتمي إليها الجهة (للمصارف فقط: دولي، محلي، إسلامي)

(ج) العدد الإجمالي للموظفين المواطنين (العاملين بدوام كامل)

(د) العدد الإجمالي من الموظفين المواطنين ضمن كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي [حسب مستويات الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل اللجنة]

(هـ) العدد الإجمالي من المواطنين الذين يشغلون وظائف حيوية [حسب الوظائف الحيوية المعتمدة من قبل اللجنة]

الخطوة الثانية: يتم احتساب النقاط المحققة لكل مصرف/شركة تأمين. وذلك من خلال:

○ ضرب عدد المواطنين في الإدارة العليا بالعدد المعتمد من النقاط (المحدد حالياً بـ 5 نقاط)

○ ضرب عدد المواطنين في الإدارة الوسطى بالعدد المعتمد من النقاط (المحدد حالياً بـ 3 نقاط)

○ ضرب عدد المواطنين في المناصب غير الإدارية بالعدد المعتمد من النقاط (المحدد حالياً بنقطة واحدة)

○ ضرب عدد المواطنين الذين يشغلون وظائف حيوية بالعدد المعتمد من النقاط (المحدد حالياً بنقطتين)

لغايات احتساب إجمالي النقاط المحققة لدى كل مصرف/شركة تأمين يتم جمع القيم الناتجة من الخطوات أعلاه

الخطوة الثالثة: لغايات احتساب إجمالي نقاط المخرجات ينبغي جمع ناتج نقاط كافة المصارف لوحدها وكافة شركات التأمين لوحدها وفقاً لفئة كالتالي:

○ المصارف – من فئة المصارف المحلية والدولية: تجمع كافة النقاط للمصارف المحلية والدولية على حدة.

○ المصارف: من فئة المصارف الإسلامية - تجمع كافة نقاط المصارف الإسلامية أيضاً لوحدها

○ شركات التأمين - فئة شركات التأمين المحلية والدولية: تجمع نقاط كافة شركات التأمين مع بعضها البعض

الخطوة الرابعة: لكل من الفئات أعلاه، يتم تقسيم إجمالي نقاط المخرجات على العدد الإجمالي من المواطنين الموظفين بدوام كامل وبالتالي سينتج عن ذلك عامل المخرجات الذي يراد احتسابه لكل من الفئات أعلاه.

6. خطوات احتساب عامل المدخلات

للحصول على البيانات السليمة بخصوص عامل المدخلات ينبغي ان يتم مراعاة الحد الأعلى من النقاط التي يتوقع تحقيقها من خلال تطبيق عناصر المدخلات المتمثلة بتوظيف وتطوير المواطنين حيث يجب اتباع عدد من الخطوات لاحتساب بند عامل المدخلات مع اتباع المنهجية ذاتها مع المصارف وشركات التأمين على حد سواء والخطوات هي:

- الخطوة الأولى: يحدد الحد الأقصى لنسبة نقاط المدخلات والذي يتمثل بأعلى نسبة من النقاط المستهدفة يمكن تحقيقها من خلال نقاط المدخلات (المحددة حالياً بـ 20%)
- الخطوة الثانية: تطبيق المعادلة: $\left[\frac{1}{1-1} \right]$ (الحد الأقصى لنسبة نقاط المدخلات) لاحتساب عامل المدخلات

الباب الثاني: القيم المتطرفة

قد يحصل في بعض الحالات ان تكون الإيرادات مقابل كل موظف لدى بعض المصارف او شركات التأمين التي تعتمد نماذج تشغيلية معينة - أو تلجأ إلى تعهيد الخدمات بمستوى عال في الماضي - ضعفي المعدل للفئة ذاتها التي ينتمي إليها المصرف أو شركة التأمين. وفي هذه الحالة، ينبغي تعديل النقاط المستهدفة لهذه المصارف أو الشركات ذات القيم المتطرفة.

ولمعالجة ذلك سوف تضع اللجنة الية لاحتساب القيم المتطرفة بالتعاون مع المصرف المركزي وهيئة التأمين.

(راجع المثال "2" في الملحق "1")

الباب الثالث: الحوافز والغرامات

تكون مسؤولية الإشراف على الحوافز والغرامات وإدارتها من مهام المصرف المركزي وهيئة التأمين لكل من القطاعات التي تدرج ضمن اختصاص كل منهما، وذلك بناءً على المدخلات التي تم الحصول عليها من اللجنة العليا. وسنقتصر الغرامات في مراحل التنفيذ والتدشين المبدئية لهذا النظام على رسوم الغرامات فقط.

وتحتسب رسوم الغرامات من خلال الفرق في نسبة معينة من معدل التكلفة السنوية لتوظيف غير المواطن بدلاً من المواطن مضروبة بفرق النقاط بين ما حققه المصرف وما ينبغي عليه تحقيقه لبلوغ النسبة المستهدفة.

معادلة رسوم الغرامة = [معدل التكلفة السنوية للمواطن في الجهة - معدل التكلفة السنوية للموظف غير المواطن في الجهة] × [عدد النقاط دون الحد المستهدف] × [النسبة المحددة سلفاً]

وتتولى السلطة المختصة اتباع الاجراءات التالية من اجل استيفاء رسوم الغرامات كالتالي:

1. ترسل المصارف وشركات التأمين النماذج المطلوبة بشكل نصف سنوي وفق ما يتم تحديده مسبقاً لأغراض المتابعة.
2. تقوم السلطة المختصة بالتأكد من المعلومات المقدمة في نهاية السنة ومن ثم تتولى معالجتها وفق الالية التي تراها مناسبة
3. تقوم السلطة المختصة بمقارنة النقاط المحققة لكل من المصارف وشركات التأمين مع النقاط المستهدفة التي تم تحديدها مسبقاً
4. يتم احتساب الفرق بين النقاط المحققة والنقاط المستهدفة لكل من المصارف وشركات التأمين التي لم تبلغ نصاب النقاط المحدد لها.
5. يتم تطبيق معادلة الغرامة لاحتساب قيمة الغرامة المترتبة

كما تجدر الإشارة الى انه بموجب هذا النظام يتم إيداع رسوم الغرامات المحصلة في صندوق التوظيف

تحديث بند الغرامات والحوافز

يجوز للسلطة المختصة خلال تنفيذ هذا النظام تحديث الية الحوافز والغرامات على ضوء المستجدات والتغذية الراجعة بعد تطبيق النظام.

الباب الرابع: إدارة برنامج التوظيف خلال الفترة الإنتقالية الى نظام التوظيف الجديد

يتعين على المصارف وشركات التأمين إرسال بياناتها الحالية و النماذج الخاصة بنظام التوظيف الحالي للمؤسسات المعنية. وستقوم تلك الهيئات (المصرف المركزي وهيئة التأمين) بتحليل البيانات واحتساب نسبة التوظيف وذلك الى حين استكمال تطبيق الاحكام والاليات الواردة في هذا النظام.

ملحق (1) أمثلة

مثال (1) على تحديد النقاط المستهدفة

يتم احتساب المستهدفات التالية كالآتي:

النقاط المستهدفة للمصارف الدولية والمحلية:

النقاط المستهدفة =	الإيراد التشغيلي (مليون درهم إماراتي)	العامل الرئيس دولية / محلية ×	عامل المخرجات دولية / محلية ×	عامل المدخلات:
372 نقطة =	2,033 (مليون درهم إماراتي)	0.0976	1.500	1.25

النقاط المستهدفة للمصارف الإسلامية:

النقاط المستهدفة =	الإيراد التشغيلي (مليون درهم إماراتي)	العامل الرئيس دولية / محلية ×	عامل المخرجات دولية / محلية ×	عامل المدخلات:
670 نقطة =	1,521 (مليون درهم إماراتي)	0.2104	1.673	1.25

النقاط المستهدفة لشركات التأمين:

النقاط المستهدفة =	إجمالي أقساط التأمين المكتتبة (مليون درهم إماراتي) ×	العامل الرئيس دولية / محلية ×	عامل المخرجات دولية / محلية ×	عامل المدخلات:
24 نقطة =	721 (مليون درهم إماراتي)	0.0164	1.561	1.25

ملاحظة:

- تم احتساب كافة العوامل أعلاه بناءً على أحدث البيانات المتوفرة لدى المصارف وشركات التأمين

مثال (2) على القيم المتطرفة

مثال على القطاع المصرفي:

- يتمتع المصرف (س) بالسماة التالية:
 - ينتمي إلى فئة المصارف المحلية + الدولية في القطاع المصرفي
 - يبلغ إيراده التشغيلي 8400 (مليون درهم إماراتي)
 - يبلغ عدد الموظفين الإجمالي لديه 954 موظفاً
 - تبلغ نسبة الإيراد التشغيلي إلى عدد الموظفين الإجمالي 8.8
 - بناءً على الإيراد التشغيلي الحالي، فإن عدد النقاط المستهدفة لهذا المصرف هو 1650 نقطة

الخطوة الأولى: تحديد الحد الأقصى لنسبة الإيراد التشغيلي إلى عدد الموظفين الإجمالي

• فئة المصارف الإسلامية: 2.5

• فئة المصارف المحلية + الدولية: 5

الخطوة الثانية: يتم مقارنة نسبة الإيراد التشغيلي إلى عدد الموظفين الإجمالي الحد الأقصى لنسبة الإيراد التشغيلي إلى عدد الموظفين الإجمالي لفئة المصارف المحلية + الدولية. وبما أن 8.8 هي أكبر من الحد الأقصى المتمثلة بـ 5، فإن نتائج المصروف (س) تعتبر متطرفة

الخطوة الثالثة: استبدال النسبة 8.8 بالنسبة 5

الخطوة الرابعة: ضرب النسبة الجديدة البالغة 5 بعدد الموظفين الإجمالي لاحتساب الإيراد التشغيلي المعدل.

$$\text{الإيراد التشغيلي المعدل} = 954 \times 5 = 4770$$

الخطوة الخامسة: استخدام الإيراد التشغيلي المعدل في معادلة النقاط المستهدفة لاحتساب المستهدف الجديد

النقاط المستهدفة الجديدة = الإيراد التشغيلي المعدل × العامل الرئيس × عامل المخرجات × عامل المدخلات

$$\text{النقاط المستهدفة الجديدة} = 934$$

لقد تم تخفيض النقاط المستهدفة في هذا المثال من 1650 نقطة إلى 934 نقطة

المثال رقم (3) على احتساب العامل الرئيس

تصف الخطوات التالية كيفية احتساب العامل الرئيس لفئة المصارف المحلية + الدولية:

○ 3 أ) استخدام برنامج الجداول Excel ووظيفة LINESET التي يحتويها

○ 3 ب) أدخل المعادلة " =LINEST" وسيتم طلب ما يلي:

LINEST(y-values, x-values, [Const])

○ 3 ج) اختر y-values (العدد الإجمالي للموظفين المواطنين العاملين بدوام كامل) لكافة المصارف المحلية والدولية ومن ثم أدخل فاصلة '؛'

○ 3 د) اختر القيمة المقابلة x-values (الإيراد التشغيلي في الإمارات) لكافة المصارف المحلية والدولية ومن ثم أدخل فاصلة '؛'

○ 3 هـ) أدخل الرقم 0 الذي يحدد نقطة الحصر بالقيمة 0

○ 3 و) أغلق المعادلة بإدخال القوي "()" واضغط على زر الإدخال Enter. سوف تظهر المعادلة كالتالي:

LINEST([Total number of EmiratIs employed, [UAE operating income], 0)

○ 4 ز) وستظهر النتيجة العامل الرئيس للقطاع المصرفي - فئة المصارف المحلية والدولية

ملحق (2) النماذج المطلوبة

نموذج القطاع المصرفي: يستخدم لجمع كافة المعلومات اللازمة لتحديد النقاط المستهدفة واحتساب النقاط المحققة. مع ملاحظة أن كافة الحقول باللون الأزرق الزامية.

[illegible]

الشكل 1 - نموذج القطاع المصرفي

نموذج المخلق الخاص بالقطاع المصرفي: يحتوى على سجلات فردية للموظفين مما يتيح للمصرف المركزي التحقق من الأعداد المذكورة في التقارير التي ترسلها المصارف

[illegible]

الشكل 2- نموذج ملحق القطاع المصرفي

نموذج قطاع التأمين: يستخدم لجمع كافة المعلومات اللازمة لتحديد النقاط المستهدفة واحتساب النقاط المحققة. مع الإشارة الى أن كافة الحقول باللون الأزرق إلزامية.

تفاصيل شركة التأمين													
الاسم:													
المشاة:													
رقم الهاتف:													
الفاكس:													
ص ب:													
البريد الإلكتروني:													
جمالي أقساط التأمين المكتتبة في الإمارات:													
جمالي أقساط التأمين المكتتبة لشؤون درهم إماراتي:													
حصة الموظف													
المستوى في الهيكل التنظيمي													
الجنس													
المجموع													
غير المواطنين													
المجموع													
الوظائف													
الوظائف غير الحرة													
دوام كامل													
دوام جزئي													
ممارسون من													
ممارسون بدوام جزئي													
ممارسون بدوام كامل													
موظفون													
مطلوب مشغول													
دوي الاحتياجات													
دوي الاحتياجات الخاصة بدوام جزئي													
دوي الاحتياجات الخاصة بدوام كامل													
عمل ودراسة													
ذكور													
إناث													
إدارة العليا													
إدارة المتوسطة													
للمصاحب غير الإدارة													
المجموع													
التنقلات													
إلى من القطاع الحكومي													
إلى من مصرف آخر													
مسؤوليات أخرى													
مستقبل													
مستحق													
التدريب والتطوير													
يتم في نطاقات برامج التدريب والتطوير للمنظمة													
يتم في نطاقات برامج تدريب وتطوير المواطنين الإماراتيين													
عدد الإجمالي للموظفين للتدريب برامج التدريب للمنظمة													
عدد الإجمالي للمواطنين الإماراتيين للتدريب													
برامج تدريب وتطوير المواطنين الإماراتيين													
نطاقات التدريب والتطوير للمواطنين الإماراتيين													
التزام القيادة													
نسبة غلة الإدارة العليا المرتبطة بتحقيق نقاط التوظيف المستهدفة													

الشكل 3 - نموذج قطاع التأمين

نموذج الملحق الخاص بقطاع التأمين: يحتوي على سجلات فردية للموظفين مما يتيح لهيئة التأمين التحقق من الأعداد المذكورة في التقارير التي ترسلها شركات التأمين

#	اسم الموظف	الجنس	المستوى في الهيكل التنظيمي	نوع الدور	نوع العقد	تاريخ التعيين	تاريخ الاستقالة	تاريخ الترفيه	رقم التسجيل لدى الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات	رقم التسجيل لدى وزارة العمل

الشكل 4 - نموذج الملحق الخاص بقطاع شركات التأمين

قرار مجلس الوزراء رقم (3/10/267) لسنة 2015 بشأن اعتماد استراتيجية التوطين في قطاع المصارف والتأمين

حوكمة نظام التوطين في قطاع المصارف والتأمين

دور المسؤول					
التطبيق	التنسيق	المتابعة	حشد التأييد	الدعم	المسؤول
-	تنسيق الجهود المتعلقة بالحكومة	متابعة إعداد السياسات	حشد التأييد للسياسات الجديدة	المصرف المركزي/ هيئة التأمين	لجنة تنمية الموارد البشرية
✓	-	-	حشد التأييد للتغيير في ممارسات التعليم المصرفية	لجنة تنمية الموارد البشرية	معهد الإمارات للدراسات المصرفية
-	-	متابعة تنفيذ نظام تحديد المستهدفات	حشد التأييد لتحديث نظام المستهدفات	المصرف المركزي/ هيئة التأمين	لجنة تنمية الموارد البشرية
-	تبادل التقارير مع المؤسسات العامة	متابعة تحقيق الأهداف	-	لجنة تنمية الموارد البشرية	المصرف المركزي/ هيئة التأمين
✓	-	-	-	لجنة تنمية الموارد البشرية	المصرف المركزي/ هيئة التأمين
✓	-	-	-	لجنة تنمية الموارد البشرية	المصرف المركزي/ هيئة التأمين
-	التنسيق بين جميع المؤسسات التي تنفذ الاستراتيجيات الجديدة	-	-	جمعية المصارف وجمعية شركات التأمين	لجنة تنمية الموارد البشرية