

When Compliance Stops Saying “No” And Starts Shaping Strategy

الامتثال: من ثقافة الرفض إلى صناعة الاستراتيجية

From gatekeeper to architect of the decision

من حارس البوابة إلى شريك في صناعة القرار

Ahmed Adel

Director & Head of Compliance — InvestGB, Kuwait — InvestGB

Let us start here.

**When was the last time the Head of Compliance
was invited to the annual strategy meeting?**

متى كانت آخر مرة دُعي فيها رئيس الالتزام إلى اجتماع الاستراتيجية السنوي؟

A show of hands, please.

And now the harder question

والآن السؤال الأصعب

If he was invited — did he come to decide, or to listen and sign off later?

إن كان قد دُعي — هل حضر ليقرر، أم ليستمع ثم يوقع لاحقاً؟

Organizations spend millions building a compliance function, then exclude it from the room where the very risks it will later be asked to manage are created.

تنفق المؤسسات الكثير لبناء وظيفة الامتثال، ثم تستبعدّها من الغرفة التي تُصنع فيها المخاطر نفسها التي سيُطلب منها إدارتها لاحقاً.

The timing of the invitation defines the role

توقيت الدعوة يحدد الدور

01

BEFORE options are framed • قبل الخيارات

The Architect

المهندس

Shapes the decision itself, while it is still shapeable.

يشكل القرار نفسه ما دام قابلاً للتشكيل.

Speed and safety together

سرعة وأمان معاً

02

DURING execution • أثناء التنفيذ

The Police Officer

الشرطي

Corrects what has already been built and launched.

يصحح ما تم بناؤه وإطلاقه بالفعل.

Rework and double spend

إعادة عمل وتكلفة مضاعفة

03

AFTER the decision • بعد القرار

The Objector

المعارض

Arrives with the outcome already fixed.

Owens exactly one word.

يصل والنتيجة محسومة، ولا يملك إلا كلمة واحدة.

Internal friction and delay

احتكاك داخلي وتأخير

“No” is not a compliance attitude. It is the symptom of an invitation that arrived too late.

«لا» ليست سلوكاً أصيلاً في الامتثال، بل عرض لدعوة وصلت متأخرة.

01

Why the role changed

لماذا تغيّر الدور

A global shift, not a local one

تحول عالمي، وليس محلياً

Five forces reshaping the function

خمس قوى تعيد تشكيل الوظيفة



- 1 From rules to outcomes**
من القواعد إلى النتائج
Supervisors worldwide moved from rules-based to risk-based, outcome-focused assessment.
انتقلت الجهات الرقابية من الرقابة القائمة على القواعد إلى الرقابة القائمة على المخاطر والنتائج.
- 2 Personal accountability**
المساءلة الشخصية
Senior manager regimes attach consequence to individuals, not just to entities.
أنظمة كبار المديرين تحمّل الأفراد المسؤولية، وليس الكيانات فقط.
- 3 Sustainable finance & ESG**
التمويل المستدام
Standards that were voluntary became mandatory disclosure.
معايير كانت طوعية أصبحت إفصاحاً إلزامياً.
- 4 Digital assets & AI**
الأصول الرقمية والذكاء الاصطناعي
Products now move faster than the legislation written to govern them.
المنتجات تتحرك أسرع من التشريعات التي تنظمها.
- 5 Risk without borders**
مخاطر بلا حدود
Sanctions, beneficial ownership and international listings reprice risk across markets overnight.
العقوبات والملكية النفعية والإدراجات الدولية تعيد تسعير المخاطر بين ليلة وضحاها.

The regulator changed the question

الجهة الرقابية غيّرت السؤال

• السؤال القديم The old question

“Do you have a policy?”
«هل لديك سياسة؟»

• سؤال اليوم The question today

“Prove to me that it works.”
«أثبت لي أنها تعمل»

Effectiveness cannot be evidenced by a document. It is evidenced by decisions — which means compliance has to be in the room when decisions are made.

الفعالية لا تُثبت بمستند، بل بالقرارات — ولذلك يجب أن يكون الامتثال في الغرفة حين تُتخذ القرارات.

02

Governance

الحوكمة

The structure that makes it possible

الهيكل الذي يجعل ذلك ممكناً

Where governance began — Adam Smith, 1776

من هنا بدأت الحوكمة — آدم سميث، 1776

“

The directors of such companies, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own.

مديرو هذه الشركات يديرون أموال غيرهم لا أموالهم، فلا يُتوقع أن يحرسوها باليقظة نفسها التي يحرس بها الشركاء في الشركات الخاصة أموالهم.

Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776), Book V

آدم سميث، ثروة الأمم (1776)، الكتاب الخامس

1

The agency problem

مشكلة الوكالة

Those who manage the money are not those who own it — so their interests can drift apart.
من يدير المال ليس من يملكه — فقد تتباعد مصالحهما.

2

Ownership vs. control

الملكية مقابل السيطرة

Formalised by Berle & Means in 1932, as shareholding spread across thousands of owners.
صاغها Berle و Means عام 1932 مع انتشار الملكية بين آلاف المساهمين.

3

Why governance exists

لماذا وُجدت الحوكمة

Boards, independent directors, audit committees, disclosure — each is an answer to Smith's question.
المجالس والأعضاء المستقلون ولجان التدقيق والإفصاح — كلها إجابة عن سؤال سميث.

From 1776 to today — how governance evolved

من 1776 حتى اليوم — كيف تطورت الحوكمة

1776

Adam Smith

آدم سميث

Warns that directors managing “other people’s money” will not guard it as owners would.

يحذّر من أن من يدير «أموال الغير» لن يحرسها كما يحرسها مالكيها.

1932

Berle & Means

بيرل ومينز

The Modern Corporation and Private Property: ownership separates from control.

الشركة الحديثة والملكية الخاصة: انفصال الملكية عن السيطرة.

1976

Agency theory

نظرية الوكالة

Jensen & Meckling frame governance as the cost of aligning managers with owners.

جنسن وميكلنج: الحوكمة تكلفة مواءمة مصالح المديرين مع الملاك.

1992

Cadbury Report (UK)

تقرير كادبوري

First governance code: “comply or explain”, audit committees, independent directors.

أول مدونة حوكمة: «الالتزام أو التفسير»، لجان التدقيق، الأعضاء المستقلون.

1999

OECD Principles

مبادئ OECD

First international benchmark — revised in 2004, 2015 (G20/OECD) and 2023.

أول مرجع دولي — رُوجعت في 2004 و2015 و2023.

2002

Sarbanes-Oxley (US)

قانون ساربينز-أوكسلي

After Enron and WorldCom: executive certification and internal-control reporting.

بعد Enron وWorldCom: إقرار الإدارة وتقارير الرقابة الداخلية.

2008

Financial crisis

الأزمة المالية

Bank failures put risk governance, board risk committees and pay on the agenda.

إخفاقات البنوك وضعت حوكمة المخاطر ولجان المخاطر والمكافآت على الأجندة.

اليوم Today

ESG & local codes

الـ ESG والقواعد المحلية

Sustainability enters the 2023 OECD Principles; in Kuwait, CMA Module 15 and CBK rules.

الاستدامة في مبادئ OECD 2023؛ وفي الكويت: الكتاب 15 لهيئة الأسواق وتعليمات بنك الكويت المركزي.

Two definitions that shaped the field

تعريفان شكّلا هذا المجال

THE CADBURY COMMITTEE · UK, 1992

لجنة كادبوري · المملكة المتحدة، 1992

“The system by which companies are directed and controlled.”

«النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها.»

Set up in 1991 by the Financial Reporting Council, the London Stock Exchange and the accountancy profession, chaired by Sir Adrian Cadbury, after the Polly Peck, BCCI and Maxwell collapses.

أسست عام 1991 من مجلس التقارير المالية وبورصة لندن ومهنة المحاسبة برئاسة السير أدريان كادبوري، بعد انهيارات Polly Peck و BCCI وماكسويل.

Legacy: separate Chair and CEO · independent non-executive directors · audit committees · “comply or explain”.

إرثها: الفصل بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي · الأعضاء المستقلون · لجان التدقيق · «الالتزام أو التفسير».

G20/OECD PRINCIPLES · 2023 EDITION

مبادئ DCEO/20G · إصدار 2023

“Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, board, shareholders and stakeholders. Corporate governance also provides the structure and systems through which the company is directed and its objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.”

«الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلسها ومساهميها وأصحاب المصالح، وتوفر الهيكل والأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الشركة وتحديد أهدافها ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء.»

First issued 1999; revised 2004, 2015 and 2023. One of the FSB’s key standards for sound financial systems.

صدرت 1999، وُضعت 2004 و 2015 و 2023. من المعايير الرئيسية لمجلس الاستقرار المالي.

Cadbury defined the system. The OECD defined the relationships. Both put the Board at the centre.

كادبوري عرّف النظام، و OECD عرّفت العلاقات، وكلاهما يضع مجلس الإدارة في المركز.

Governance is decision architecture

الحوكمة هي هندسة للقرار

What it is not ما ليست عليه .

- A checklist completed before the deadline
قائمة تحقق تُستكمل قبل الموعد النهائي
- A binder produced for the inspection
ملف يُعدّ من أجل التفتيش
- A committee that meets because it must
لجنة تجتمع لأنها مضطرة

What it actually is ما هي عليه فعلاً .

- Who decides من يقرر .
- On what information بناءً على أي معلومات .
- Accountable to whom أمام من يُسأل .
- Within which agreed limits ضمن أي حدود متفق عليها .

The OECD Principles of Corporate Governance remain the most useful neutral benchmark across markets.

تبقى مبادئ OECD للحوكمة المرجع المحايد الأكثر فائدة عبر الأسواق.

Three lines of defence — and the common failure

خطوط الدفاع الثلاثة — والخلل الشائع

1st

The business

الأعمال

Owns and manages the risk it creates.

تملك المخاطر التي تنشئها وتديرها.

2nd

Compliance & Risk

الامتثال والمخاطر

Sets the frame, challenges the assumptions, advises before the fact.

يضع الإطار، ويتحدى الافتراضات، وينصح قبل وقوع الحدث.

3rd

Internal Audit

المراجعة الداخلية

Provides independent assurance that the first two are working.

تقدم تأكيداً مستقلاً بأن الخطين الأولين يعملان.

The common failure: treating the second line as a late first line — reviewing what has already been decided.

الخلل الشائع: معاملة الخط الثاني كخط أول متأخر — يراجع ما تقرر بالفعل.

Independence is authority, not isolation

الاستقلالية سلطة، وليست عزلة

The reporting line

خط التبعية

A direct line to the Board or the Risk Committee is what allows compliance to say something inconvenient and survive it. That is the source of strategic authority — not a wall between compliance and the business.

التبعية المباشرة للمجلس أو لجنة المخاطر هي ما يسمح للامتثال بقول ما لا يُريح — والبقاء. هذا مصدر السلطة الاستراتيجية، لا جدار بين الامتثال والأعمال.

Tone from the top

النبرة من القمة

Culture is not measured by what the policy says. It is measured by what happened in the last difficult decision — and everyone in the building already knows the answer.

الثقافة لا تُقاس بما تقوله السياسة، بل بما حدث في آخر قرار صعب — والجميع يعرف الإجابة.

03

Inside the planning cycle

داخل دورة التخطيط

Six stations, six deliverables

ست محطات، ست مخرجات

Where compliance enters — stations 1 to 3

أين يدخل الامتثال — المحطات 1 إلى 3

01

Environmental scanning

المسح البيئي

A 24-month regulatory horizon map

خريطة الأفق التنظيمي لـ 24 شهراً

What is coming, when, and which business lines it touches. Whoever reads the draft amendment early builds the product first.

ما القادم، ومتى، وأي خطوط أعمال يمس؟ من يقرأ مسودة التعديل مبكراً يبني المنتج أولاً.

02

SWOT analysis

تحليل SWOT

The constraint becomes a line item

القيد التنظيمي يصبح بنداً في الخطة

A licence is not a cost — it is a strategic asset and a barrier to entry. A clean supervisory record means faster approvals, which is a real competitive advantage.

الترخيص ليس تكلفة بل أصل استراتيجي وحاجز دخول. والسجل الرقابي النظيف يعني موافقات أسرع.

03

Framing the options

صياغة الخيارات

A price tag on every option

سعر لكل خيار

Capital required, licensing time, headcount, control infrastructure. Without that number the Board is comparing options at incomplete prices.

رأس المال، ومدة الترخيص، والكوادر، والبنية الرقابية. بدون هذا الرقم يقارن المجلس بأسعار ناقصة.

Where compliance enters — stations 4 to 6

أين يدخل الامتثال — المحطات 4 إلى 6

04

Approving the plan

اعتماد الخطة

A Board-approved risk appetite statement

بيان رغبة في المخاطر معتمد من المجلس

This is where compliance stops being a personal opinion and becomes an agreed institutional boundary. After it, compliance never says “no” — it says: this sits outside the limits you approved.

هنا يتحول الامتثال من رأي شخصي إلى حد مؤسسي. بعدها لا يقول «لا»، بل: هذا خارج الحدود التي اعتمدتموها.

05

Execution

التنفيذ

Control gates inside product development

بوابات رقابية داخل تطوير المنتج

Compliance by design: reviewed at the drawing board, not at launch. Fixing at design costs a fraction of fixing after go-live.

الامتثال بالتصميم: المراجعة على طاولة التصميم لا عند الإطلاق، والإصلاح مبكراً أقل تكلفة بكثير.

06

Review and feedback

المراجعة والتغذية الراجعة

Monitoring data turned into commercial insight

بيانات الرقابة تتحول إلى رؤية تجارية

Complaints, breaches and inspection findings feed the next planning cycle instead of dying in a quarterly report.

الشكاوى والمخالفات وملاحظات التفتيش تغذي دورة التخطيط التالية بدل أن تموت في تقرير ربع سنوي.

Four things compliance adds to strategy

أربعة أشياء يضيفها الامتثال للاستراتيجية

● Speed السرعة

Fewer late surprises means shorter approval cycles and faster launches.

مفاجآت متأخرة أقل تعني موافقات أقصر وإطلاقاً أسرع.

● Access الوصول

Markets, partners and counterparties that only open to a credible control environment.

أسواق وشركاء لا تنفتح إلا لبيئة رقابية موثوقة.

● Confidence الثقة

Institutional capital prices governance. Weak governance is paid for in the cost of funding.

رأس المال المؤسسي يُسعر الحوكمة، والضعف يُدفع ثمنه في تكلفة التمويل.

● The licence itself الترخيص نفسه

The right to operate is the one asset the business cannot rebuild after losing it.

الحق في ممارسة النشاط أصل لا يمكن إعادة بنائه بعد خسارته.

Two firms, one amendment — a live case

شركتان وتعديل واحد — حالة عملية

A regulatory amendment opens a product category that was not previously available. Two competitors, same market, same capital.

تعديل تنظيمي يفتح فئة منتجات جديدة. منافسان، نفس السوق، ونفس رأس المال.

المسودة The draft

الشركة (أ) Firm A

Reads the consultation draft. Prices licence, capital and operating requirements into the annual plan.
تقرأ مسودة الاستشارة وتدرج متطلبات الترخيص ورأس المال في خطتها.

الشركة (ب) Firm B

Waits for the final publication.
تنتظر النشر النهائي.

القرار The decision

الشركة (أ) Firm A

Files a complete licence application within weeks of issuance.
تقدم طلب ترخيص مكتملاً خلال أسابيع.

الشركة (ب) Firm B

Begins its feasibility study.
تبدأ دراسة الجدوى.

بعد عام Twelve months on

الشركة (أ) Firm A

In the market, building first-mover share.
في السوق، تبني حصة السبق.

الشركة (ب) Firm B

Enters a crowded market with an identical product.
تدخل سوقاً مزدحماً بمنتج مطابق.

الدرس The lesson

The difference was not capital, and not the investment team. It was who was reading the regulatory horizon. Here compliance did not protect the firm — it created the opportunity.

الفرق لم يكن رأس المال ولا فريق الاستثمار، بل من يقرأ الأفق التنظيمي. هنا الامتثال صنع الفرصة.

Every amendment is an opportunity for whoever reads it first.

كل تعديل تنظيمي فرصة لمن يقرؤه أولاً.

From “no” to “yes — this way”

من «لا» إلى «نعم — بهذه الطريقة»

Gatekeeper حارس البوابة

- Tells you where you cannot go
يخبرك أين لا تستطيع الذهاب
- Engages at the end of the process
يتدخل في نهاية العملية
- Measured by what he blocked
يُقاس بما منعه
- Owns the risk of saying **YES** — so says **NO**
يتحمل مخاطرة «نعم» وحده — فيقول «لا»

Navigator المرشد

- Draws the route to where you want to go
يرسم الطريق إلى حيث تريد
- Engages before the route is chosen
يتدخل قبل اختيار المسار
- Measured by what he enabled safely
يُقاس بما مكّنه بأمان
- Shares the outcome — so finds the path
يشارك في النتيجة — فيجد الطريق

“The request that looks impossible under the rules almost always has a lawful alternative route to the same commercial objective. Finding it is the compliance officer's job — but only if he is in the conversation early enough to look.”

«للتطلب الذي يبدو مستحيلاً غالباً مسار بديل مشروع للهدف نفسه، وإيجاده عمل مسؤول الالتزام — إن كان في الحوار مبكراً.»

"Compliance is not a well-loved profession, and no control function ever is. That is precisely why an open door is not a personal courtesy — it is a working tool: whoever hesitates to come to you will decide without you, and you will see it too late."

«الباب المفتوح ليس مجاملة بل أداة عمل: من يتردد في القدوم إليك سيقدر دونك، وستعرف متأخراً.»

Change what you measure

تغيير معايير التقييم

• قياس الوظيفة **Measuring the function**

- Number of breaches recorded
عدد المخالفات المسجلة
- Number of audit findings
عدد ملاحظات التدقيق
- Policies issued and attested
السياسات الصادرة والمُقرّرة
- Training completion rate
نسبة إتمام التدريب

• قياس المساهمة **Measuring the contribution**

- Time to market for new products
زمن طرح المنتجات الجديدة
- Share of initiatives compliance helped design
نسبة المبادرات التي ساهم الامتثال في تصميمها
- Quality of the regulator relationship
جودة العلاقة مع الجهة الرقابية
- Zero regulatory surprises at the Board table
صفر مفاجآت رقابية أمام المجلس

Five steps to the strategy table

خمس خطوات إلى طاولة الاستراتيجية



1

Ask for the calendar invitation — before the agenda is written, not after.

اطلب الدعوة — قبل كتابة جدول الأعمال، لا بعده.

2

Bring a number, not an opinion. Price the regulatory cost of every option.

أحضر رقماً لا رأياً. سعر التكلفة التنظيمية لكل خيار.

3

Get a risk appetite statement signed by the Board, and hold the line to it.

احصل على بيان رغبة في المخاطر معتمد من المجلس، والتزم به.

4

Move your review upstream, into product design.

انقل مراجعتك إلى مرحلة تصميم المنتج.

5

Change what you report — from what you blocked to what you enabled.

غيّر ما ترفع به التقارير — من ما منعه إلى ما مكّنه.

The audit question changes too

سؤال المراجعة يتغير أيضاً

WHAT AUDIT ASKS TODAY ما تسأله المراجعة اليوم

- Is there an approved compliance policy?
هل توجد سياسة امتثال معتمدة؟
- Were breaches reported on time?
هل أُبلغ عن المخالفات في وقتها؟
- Was the product reviewed before launch?
هل رُوجع المنتج قبل إطلاقه؟
- Did compliance complete its annual plan?
هل أنجز الامتثال خطته السنوية؟

WHAT AUDIT SHOULD ASK NOW ما يجب أن تسأله

- Was compliance consulted before the decision was taken?
هل استُشير الامتثال قبل اتخاذ القرار؟
- Is the business operating within the Board-approved risk appetite?
هل تعمل الأعمال ضمن الرغبة في المخاطر المعتمدة؟
- Were control gates built in at the design stage?
هل بُنيت البوابات الرقابية في مرحلة التصميم؟
- Did monitoring data feed the next planning cycle?
هل غذت بيانات الرقابة دورة التخطيط التالية؟

Under the IIA Global Standards the audit plan is built on the organisation's strategy and risks, in coordination with the other assurance providers. When compliance sits at the strategy table, that coordination starts at the plan — not at the report.

وفق معايير IIA تُبنى خطة المراجعة على الاستراتيجية والمخاطر بالتنسيق مع جهات التأكيد الأخرى — فيبدأ التنسيق من الخطة، لا من التقرير.

“

Compliance does not protect the institution from the regulator. It protects its strategy from collapse.

الامتثال لا يحمي المؤسسة من الجهة الرقابية، بل يحمي استراتيجيتها من الانهيار.

At your next strategy meeting — who will send the invitation?

في اجتماع الاستراتيجية القادم — من سيرسل الدعوة؟

Thank you

Ahmed Adel · Director & Head of Compliance — InvestGB, Kuwait