

ترايودوس فاسيت¹

إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة

¹ “تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة سنابل: شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية، مع دعم من شركة جرامين – جميل شركة محدودة المسؤولية، ذات ملكية مشتركة بين مؤسسة جرامين بالولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة عبد اللطيف جميل هدفها تقليل الفقر في المنطقة العربية من خلال التمويل الأصغر.”

“This document was translated by Sanabel, the Microfinance Network of Arab Countries, Inc., with support from Grameen-Jameel, a social business jointly owned by ALJ Foundation and Grameen Foundation to alleviate poverty in the Arab region through microfinance.”

TRIODOS FACET
Regulierenring 12A,
3981 LB Bunnik,
The Netherlands

ت: +31 30 6933 766
ف: +31 30 6923 936
www.triodosfacet.nl

ٲرايودوس فاسيت
ريجيوليرننج 12 أ
3981 إل بي بونيك
هولندا

إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة

كتيب ممارسي التمويل الأصغر 2009

يمثل هذا الكتيب دليلاً مرجعياً لتعزيز عمليات إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة في مؤسسات التمويل الأصغر. ويحتوي الكتيب على أدوات عملية ودراسات حالة وإرشادات إلى:

- مديري أو مجالس إدارات وموظفي مؤسسات التمويل الأصغر
- مقدمي الخدمات أو الاستشاريين

يهدف تعزيز القدرة المؤسسية لمؤسسات التمويل الأصغر والاستشاريين أو مقدمي الخدمات إلى تحسين الأداء المالي والتنموي.

تم إعداد هذا الكتيب كجزء من مشروع "سمارتراك" وهو مشروع مشترك بين "ترايودوس فاسيت بي في" Triodos Facet B.V. وترايودوس إنفستمنت مانديجمنت بي في " Triodos Investment Management B.V. ويمكن "سمارتراك" المؤسسات المالية من دمج إدارة الاستدامة والمخاطر داخل عملياتها اليومية.

تم تمويل المشروع من:

الاتحاد الأوروبي

مؤسسة "دوين" DOEN الهولندية

مؤسسة ترايودوس

إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة:

كتيب ممارسي التمويل الأصغر 2009

جدول المحتويات

6- المقدمة

- 8- كيف تؤدي إدارة الاستدامة إلى النمو
- 11- إدارة المخاطر: عصب الأعمال المصرفية
- 12- سياق مشروع سمارتراك
- 13- حالتان

14- قائمة الأدوات

- 14- الأدوات وكيفية استخدامها
- 16- الأداة الأولى إدارة الاستدامة – مقدمة
- 18- الأداة الثانية إدارة الاستدامة – مؤشر التقارير السنوية
- 20- الأداة الثالثة لجنة الاستدامة – نطاق الاختصاص
- 22- الأداة الرابعة نظرة عامة على مؤشرات استدامة مستوى العميل
- 24- الأداة الخامسة تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العميل
- 26- الأداة السادسة إدارة المخاطر – مقدمة
- 28- الأداة السابعة إدارة المخاطر – مدير المخاطر
- 30- الأداة الثامنة لجنة الائتمان – نطاق الاختصاص
- 32- الأداة التاسعة لجنة الأصول والخصوم – نطاق الاختصاص
- 34- الأداة العاشرة وظيفة الرقابة والمراجعة - نطاق الاختصاص
- 35- الأداة الحادية عشر لجنة إدارة المخاطر -- نطاق الاختصاص

38- الحالة الأولى

- 38- إدارة المخاطر في "كيسى كريديتو" Kixi Crédito ، أنجولا

42- الحالة الثانية

- 42- إدارة الاستدامة في "بنك أكيبا التجاري" Akiba Commercial Bank ، تنزانيا

مقدمة

يتمثل الغرض من هذا الكتيب عن إدارة الاستدامة والمخاطر في مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر وذلك من خلال اقتراح أسلوب عملي لتحسين أدائها.

في الوقت الحالي تحظى نطاقات قليلة من الأعمال المصرفية بأهمية أكثر من القدرة على إدارة المخاطر. وينطبق هذا بوضوح على البنوك الرئيسية بمختلف أنواعها، ولكن ينطبق أيضا على بنوك تمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر. ولم يعد الاقتصاد العالمي المتشابك يعني البنوك في الأسواق الناشئة والدول ذات الدخل المنخفضة عندما يتعلق الأمر بمواجهة هذه المخاطر والتعامل معها. وبوسعنا أن نتعلم درسين من الأزمات المالية يمكنهما توفير الحماية لقطاع التمويل الأصغر من مثل هذه الأزمة الطاحنة. ويتمثل الدرس الأول في أنه يتعين على العملاء والمؤسسات المالية أن يفهموا منتجاتهم.

ويتمثل الدرس الثاني في أن التركيز المفرط على أداء الموظفين والإدارة (بما في ذلك الأداء المالي) والذي يشجع عليه المساهمون (الذين يتخذون موقفا قصير الأجل) يتسبب في حدوث تشوهات ومخاطر غير مقبولة في النظام، وهو ما سيؤدي في النهاية إلى تدميره.

وبينما يتم إضفاء الصبغة الاحترافية على القطاعات، يصبح الأثر البيئي والصحي والأمني وثيق الصلة أكثر بالمؤسسات المالية. ولا يرتبط الأمر فقط بمنظور "مسؤولية الشركة"، ولكن أيضا لأن مواجهة الأثر البيئي والاجتماعي على المحفظة لها معزى تجاري جيد. ولدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر وبنوك تمويل المشروعات الصغيرة صورة واضحة عن عائداتهم المالية. ولكن تتطلب الإدارة الفعالة لمؤسسة أكثر من مؤشرات اقتصادية. ويقدم الأسلوب الذي من خلاله تنظر مؤسسة تمويل أصغر إلى أدائها الاجتماعي والبيئي بالإضافة إلى أدائها المالي، رؤية شمولية للمؤسسة.

وبينما تقوم بنوك التمويل الأصغر وبنوك تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتوسيع نطاق المنتجات المالية، مثل منتجات إقراض أكبر والتأجير والتمويل الإسكاني والدائع الموسمية ومنتجات التأمين، وتسعى لزيادة حصيلة الأموال من الأسواق المالية الرئيسية، سوف يصبح من الضروري أن تتصرف كمؤسسات مالية رئيسية وتدير أداء المخاطر والاستدامة على هذا المنوال. وسوف يفرض المنظمون الماليون الوطنيون معايير معينة، ولكن الهيئات غير التنظيمية التي تمثل المستثمرين والماتحين، لها أيضا مصلحة خاصة في تحقيق مستوى أفضل فيما يتعلق بإدارة المخاطر وشفافية الإبلاغ عن الأداء لحماية استثماراتهم.

وأخيرا وليس آخرا، سوف تستفيد بنوك التمويل الأصغر وبنوك المشروعات الصغيرة والمتوسطة نفسها من تنفيذ إدارة مناسبة للمخاطر والاستدامة وسوف تعزز الأداء لأقصى درجة.

تشكل إحدى عشرة أداة صلب هذا الكتيب، وكل أداة موضحة ومختصرة في فقرات منفصلة. وتوجد خمس أدوات لجوانب مختلفة من إدارة الاستدامة، وست أدوات لإدارة المخاطر (راجع الملخص أدناه). وقد تم تطوير الأدوات لتعزيز إدارة المخاطر وإدارة الاستدامة على مستوى مؤسسات التمويل الأصغر. ويتركز الأسلوب على الخطوط العريضة للعمليات المصرفية الرئيسية (مثل بازل 2) ومبادرة الإبلاغ العالمية GRI ولكن تم تحديثه ليُلبي احتياجات المؤسسات الأصغر.

يعد تطبيق الاحترافية على إدارة المخاطر والإبلاغ عن الاستدامة أمرا بالغ الأهمية لمؤسسة التمويل الأصغر التي تسعى للعمل باتجاه الغاية النهائية للنمو والاستدامة.

تم تطوير الأدوات تحت مظلة مشروع "سمارتراك". وأثناء تطبيقها الفعلي في عدد من المؤسسات والبنوك تم إجراء تعديلات وتنقيحات وإضافات على الأدوات لتعزيزها أكثر.

قبل تقديم الأدوات واستخدامها، دعونا أولا نلقي نظرة على جوهر وأهمية إدارة الاستدامة والمخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر.

أدوات إدارة المخاطر	أدوات الاستدامة
6- إدارة المخاطر - مقدمة	1- إدارة الاستدامة
7- مدير المخاطر	- مقدمة
8- لجنة الائتمان	2- مؤشر التقارير السنوية
9- لجنة الأصول والخصوم	3- لجنة الاستدامة
10- الرقابة الداخلية	4- مؤشرات مستوى العمل
11- لجنة إدارة المخاطر	5- تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العمل

كيف تؤدي إدارة الاستدامة إلى النمو

بدأ بالفعل البحث عن الاستدامة من أجل تغيير الشكل التنافسي، بما يدفع الشركات إلى تغيير طريقة تفكيرها عن المنتجات والتقنيات والعمليات ونماذج الأعمال. ويتمثل مفتاح التقدم، وخاصة في أوقات الأزمات الاقتصادية، في الابتكار. مثلما نجت بعض شركات الإنترنت من الإفلاس في عام 2000 لتتحدى الشركات المسيطرة، وهكذا أيضاً، سوف تفعل الشركات القابلة للاستدامة التي تنجو من الكساد الحالي لتقلب الوضع الحالي. وبالتعامل مع الاستدامة كهدف حالي، سوف يتمكن المبادرون من تطوير كفاءات سوف يصعب على المنافسين مجاراتها. وسوف تقيدهم الميزة التنافسية لأن الاستدامة سوف تكون دائماً جزءاً لا يتجزأ من التنمية².

الآن، بالنظر إلى القطاع المالي، نجد أن التركيز على الاستدامة في التمويل انتشر عبر العالم في السنوات الأخيرة. ويزداد اهتمام المؤسسات المالية بالأداء غير المالي لمحفظتهم: يشكل العملاء أصحاب الأداء الاجتماعي أو البيئي القياسي خطراً على المؤسسات المالية. وتحدث هذه التطورات في وقت تزايد "التوجرة" بمعنى الاستغلال لغرض ربحي وتجاري. ومن ثم ماذا عن معنى الرسالة، التشويه المحتمل لرسالة التمويل الأصغر التاريخية لتحسين الأوضاع الاجتماعية؟

حتى الآن يوجد دليل بسيط على أن القيم ذات التوجه الاجتماعي للتمويل الأصغر تتلاشى أو بأن "التوجرة" تعوق حصول الفقراء على حقوقهم. وربما يأتي أفضل دفاع مضاد لمعنى الرسالة من داخل المؤسسات، حيث يوجد اهتمام متزايد بين مؤسسات التمويل الأصغر بتقديم خدمات مالية تساهم في تحقيق الأهداف النهائية الثلاثية، ويعود بعض من ذلك إلى أنه حتى المشروعات التجارية الخالصة تسعى إلى ما وراء الهدف أحادي البعد للربح. وينجم هذا عن نزعة عالمية بأن الناس وكوكب الأرض مهمان، وبأن هذه الأبعاد ينبغي أن تكون جزءاً طبيعياً من الغرض النهائي للشركة. وسوف يتم أيضاً تعزيز مساندة الفقراء من خلال الرؤية التي تقول بأن هناك سوقاً كبيراً في قاعدة الهرم³.

تساهم إدارة الغرض النهائي الثلاثي في تنمية الاقتصاد المحلي ومن ثم في تخفيف الفقر والتحسينات البيئية بطريقة مستدامة وربحية من الناحية المالية. ومصطلح "الغرض النهائي الثلاثي" هو هيكلية لقياس أداء الشركة والإبلاغ بهذا الأداء في مقابل معايير اجتماعية وبيئية. وهذا يتضمن الوعي بغرض الشركة ومراعاة احتياجات كل ذوي العلاقة بالشركة من مساهمين وعملاء وموظفين وشركاء أعمال وحكومات ومجتمعات محلية والجمهور⁴.

من بين البنوك التجارية التي طورت نظام إدارة بيئية واجتماعية، تعلن 86% منها تحقيق منافع كبيرة⁵ مثل:

- تحسن في قيمة وسمعة العلامة التجارية، وذلك عن طريق مزيد من الشفافية عن أدائها وأثرها، وبالانخراط الفعال في حوار عن النواحي الاجتماعية والبيئية مع ذوي العلاقة تجد البنوك أنفسها في وضع سوقي أقوى.
- تحسن في الحصول على تمويل، حيث يبحث المستثمرون بحماس عن معلومات استدامة وبيانات أداء غير مالية. وتضع البنوك التي تتوقع هذا الاهتمام أكثر شركاء جادين محترفين.
- تحسن في العلاقات المجتمعية، حيث أن البنوك التي تسعى للحصول على معلومات عن مستوى العميل تكون أكثر إدراكاً بظروف العميل. ويؤدي تفاعل العملاء إلى مزيد من العلاقات المستدامة مع المجتمعات السكانية التي هم جزء منها.

بالنسبة إلى مؤسسات التمويل الأصغر، يمكن رؤية أثر التنمية الفعلي على مستوى عملائها. حيث تركز مؤسسات التمويل الأصغر المعنية بالغايات النهائية الثلاثية، على التأثيرات الاجتماعية والبيئية لأنشطة عملائها الممولة بالإقراض الأصغر. ويقاس عدد متزايد من مؤسسات التمويل الأصغر أدائها الاجتماعي، مثل نسبة

² لماذا تعد الاستدامة الآن المحرك الأساسي للابتكار، "برالاد" Prahalad

وآخرون، 2009

³ "مايكروند" نزعات في التمويل الأصغر 2010-2015 (مايو 2009)

⁴ راجع www.sustainability.com

⁵ مؤسسة التمويل الدولي، الأعمال المصرفية القائمة على الاستدامة

النساء التي يتم الوصول إليهن أو إلى أي مدى تحسنت دخول عملائهم. وهذا يتضمن تحديد المجموعة المستهدفة ("هل نستهدف الفقراء حقاً؟") وقياس التأثيرات على المستوى العائلي ("هل زاد الدخل؟ هل زاد عدد الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس؟ هل تحسنت الظروف السكنية؟").

مع ذلك، ينبغي على مؤسسات التمويل الأصغر التي تريد بالفعل أن تساهم في التنمية المستدامة أن تأخذ في الحسبان أيضا عاملا آخرًا يفوق الأثر الاجتماعي على المستوى العائلي. ويحدث عملاؤها الذين يستفيدون بالتمويل الأصغر لإدارة مشروع صغير تأثيرات إيجابية وسلبية اجتماعية وبيئية. وتُظهر تجربتنا أن المشروعات بالغة الصغر والصغيرة التي تعمل في المجال الزراعي والقطاعات المنتجة ربما تسبب ضررا بيئيا أو تكون معرضة لظروف عمل خطيرة. ويمكن أن يكون لهذا عواقب على الأثر التنموي لمؤسسات التمويل الأصغر. وأخيرا، ربما لا تكون مؤسسات التمويل الأصغر، التي تقدم قروضا للعملاء الذين يفرطون في استخدام المبيدات الحشرية أو يزيلون الغابات الأصلية أو يعملون في ظروف خطيرة، مستدامة جدا على أية حال، برغم زيادة الدخل على المستوى العائلي.

وتذهب مؤسسات التمويل الأصغر المهمة بالمساهمة في التنمية المستدامة إلى ما وراء قياس الأداء الاجتماعي وذلك بمراعاة تأثير عملائها أيضا على البيئة وظروف عملهم. وتتبنى مثل هذه المؤسسات أسلوب الغاية النهائية الثلاثية.

إدارة المخاطر: عصب الأعمال المصرفية

يحدث الضرر الاقتصادي العالمي الكبير في الأزمات الاقتصادية الحالية والتي لها تأثير هائل على تكلفة وتوافر الائتمان والموازنات العائلية والقروض العقارية والمعاشات وتمويل الشركات الكبيرة والصغيرة، وهو ما يؤدي إلى مزيد من القيود في الحصول على الإقراض بالجملة والآن تدفق للاقتضادات الناشئة الأكثر هشاشة. وتشهد حاليا اقتصاديات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD انكماشاً باتجاه الدخول في حالة من الركود كما تزداد البطالة بمعدل سريع. وحتى الآن خفضت البنوك وشركات التأمين أكثر من واحد تريليون يورو⁶.

وقد حدثت إخفاقات جوهرية في تقييم المخاطر، بفعل الشركات المالية وكذلك بفعل من نظموها وأشرفوا عليها. وهناك كثير من المظاهر على هذا، من أبرزها سوء فهم التفاعل بين الائتمان والسيولة والإخفاق في التحقق التام من فعالية المؤسسات. وتمثل التأثير التراكمي لهذه الإخفاقات في المبالغة في تقدير قدرة الشركات المالية ككل على إدارة مخاطرها، والتقدير البخس لرأس المال الذي ينبغي أن يتوفر لديهم.

تعتبر إدارة المخاطر مهمة معقدة بالنسبة للمؤسسات المالية. وقد أكدت المؤسسات المالية العالمية ومنظمو الأعمال المصرفية الوطنية على أن إدارة المخاطرة تمثل عنصراً أساسياً للنجاح. وبدلاً من التركيز على الأداء المالي الحالي والقديم تحتاج إدارة البنوك الآن للتركيز على قدرة المؤسسة على تحديد وإدارة المخاطر المستقبلية كأفضل متنبئ بالنجاح طويل المدى. ويعتبر إنشاء هيكلية وثقافة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة هما الخطوة الأولى للإدماج الناجح لإدارة المخاطر كوظيفة داخل المؤسسة. وبايجاز، إدارة المخاطر هي⁷ عملية التحكم في احتمالية ومدى الخطورة المحتملة لحدث معاكس. ومع أن المخاطرة تعتبر جزءاً طبيعياً في الإقراض والتمويل، يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تحاول أن تخطط لمواجهة الخطر وتتجنب المفاجآت غير الضرورية، على سبيل المثال الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تهدد نجاحها واستمراريتها. وتعتبر عملية إدارة المخاطر منهجية نظامية لتحديد وقياس ورقابة وإدارة مخاطر الأعمال في مؤسسة.

ونظراً لأن مؤسسات التمويل الأصغر تعمل في بيئات متغيرة المخاطر بصفة دائمة، فقد أصبح من المناسب والمهم أن تنشئ بنية تحتية ونظاماً يدمج إدارة المخاطر داخل ثقافة مؤسسات التمويل الأصغر، بما يضمن زيادة تركيز كل الموظفين احترافياً على تحديد وتوقع المخاطر المحتملة.

⁶ تقرير لاروزير، فبراير 2009

⁷ التعريف الرسمي المقدم من البروفيسور جيمس جارفين، جامعة تكساس من الجمعية الأمريكية للمخاطر والتأمين: العملية النظامية لإدارة احتمالات تعرض مؤسسة للمخاطر لتحقيق أهدافها بطريقة تتفق مع المصلحة العامة والأمان البشري والعوامل البيئية والقانون. وتتكون من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ورقابة الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف تقديم خطة فعالة للخسارة المسبقة والتي تقلل الأثر العكسي للخطر على موارد المؤسسة ومكاسيها وتدفعاتها النقدية.

سياق مشروع سمارتراك

سمارتراك⁸ مشروع مشترك تنفذه "ترايودوس فاسيت بي في" و"ترايودوس إنفسمنت مانجمنت بي في" وتم تمويل المشروع من الاتحاد الأوروبي (برنامج التمويل الأصغر الخاص بالاتحاد الأوروبي وآسيا والباسيفيك⁹) ومؤسسة "دوين" DOEN الهولندية¹⁰ ومؤسسة ترايودوس¹¹.

وتمثل الهدف من هذا المشروع في تقوية مؤسسات التمويل الأصغر الواعدة الصغيرة ومتوسطة الحجم (والبنوك ذات السمات المشابهة) في مجال إدارة المخاطر والإبلاغ عن الاستدامة. ويتطلب الإدماج الفعلي لهذه العناصر داخل المؤسسات جهدا منتظما متواصلًا. ويقوم مشروع سمارتراك بتمكين هذا المؤسسات من أن تأسس وتدمج هذا عمليا في الممارسة اليومية.

بدأ كل مشروع مع مؤسسة مالية بتقييم على أرض الواقع أجراه مسؤولو استثمار إدارة الاستثمار التابعون لمؤسسة ترايودوس والذين أصدروا خطاب توصيات. وبمجرد أن تتم موافقة المؤسسة تبدأ الخدمات الاستشارية المقدمة من ترايودوس فاسيت واستشاري بالدولة. واتبعت الخدمات الاستشارية نمودجا من زيارتين موسعتين على أرض الواقع مع وجود فترة وسيطة للسماح للمؤسسة بتطبيق التغييرات والتحسينات الأولى. وخلال الفترة الوسيطة كان الاستشاري بالدولة يقوم بإرشاد المؤسسة.

وتعتبر التوأمة مع استشاري بالدولة مفيدة في المساعدة على تطبيق الأساليب والإجراءات والأدوات بسرعة وفاعلية لتلائم الظروف المحلية الخاصة بكل دولة. ويتميز التنفيذ على أرض الواقع بأهمية كبيرة لأنه حينئذ فقط يستطيع الموظفون، وحيثما كان مناسباً، الإدارة أن يستفيدوا من التطبيق الفعلي للأساليب أو الإجراءات أو الأدوات الجديدة. وقد أظهر تهذيب هذه الأساليب والإجراءات والأدوات لتلائم الظروف الخاصة للمؤسسة، فاعلية مماثلة.

حالتان محددتان

⁸ ضمان شفافية مخاطر مسؤولية إدارة الاستدامة – راجع الصفحات التالية
⁹ في يناير 2005، أطلق الاتحاد الأوروبي ودول آسيا والباسيفيك برنامج هيكلية التمويل الأصغر الخاص بهم. وبميزانية تبلغ 15 مليون يورو لمدة أربع سنوات من صندوق التنمية الأوروبية التاسع، يهدف برنامج التمويل الأصغر الخاص بالاتحاد الأوروبي ودول آسيا والباسيفيك لدعم تطوير حلول ابداعية ونشر ممارسات جيدة في التمويل الأصغر. ويستفيد البرنامج من الخبرات الناجحة للتمويل الأصغر في دول آسيا والباسيفيك ويشجع التعلم الجنوبي-الجنوبي. وبهذا المشروع التجريبي، يسعى الاتحاد الأوروبي لتطوير الفاعلية الكلية لعمليات التمويل الأصغر التي يقوم بها في دول آسيا والباسيفيك، بما في ذلك تلك التي لا يتم تمويلها مباشرة من البرنامج.

¹⁰ تعمل مؤسسة "دوين" الهولندية DOEN باتجاه إيجاد عالم ملائم للعيش يكون لكل واحد فيه مكان. ومن خلال العمل في مجالاتها الأربعة المرتبطة بالاستدامة وهي التنمية والثقافة والرفاهة المستدامة والتماسك الاجتماعي المستدام، تقدم "دوين" DOEN مساعدات حيثما كان ضروريا وتنظم قروض واستثمارات حقوق ملكية حيثما أمكن. وتحقق المؤسسة هدفها من خلال عائدات تتلقاها من "دوتش بوستكود لوتري" (بناصيب الرمز البريدي الهولندي) و"سبونسور بنجو لوتري" و"بنكجيرو لوتري".

¹¹ تدعم مؤسسة ترايودوس المشروعات التي تساهم في تنمية مجتمع مستدام من خلال مبادرات قيمة وابتكارية. وتعمل مؤسسة ترايودوس في ثلاثة مجالات تتمثل في الطبيعة والبيئة، والناس والمجتمع، والتعاون الدولي. وتعطي ترايودوس أولوية للزراعة العضوية والطعام الطبيعي الصحي، والطاقة المتجددة، والتضامن مع الناس في البلاد النامية ضمن هذه المجالات الثلاثة. ويمثل الابتكار الموجه نحو مجتمع مستدام العامل الملزم.

تم إضافة حالتين محددين في آخر هذا المستند كمادة إضافية للقراءة. حيث يوجد وصف لمشروع إدارة المخاطر في "كيكسي كريديتو" Kixi Crédito في أنجولا، ومشروع إدارة الاستدامة في بنك أكيبا التجاري في تنزانيا. ويتمثل الغرض من هاتين الحالتين في توضيح كيف ساعد تطبيق الأدوات مؤسسة التمويل الأصغر على تحسين أدائها، مع وجود هدف نهائي يتمثل في دعم تطبيق الاتجاه السائد في التمويل الأصغر وتكامله مع النظام المالي ككل.

قائمة الأدوات

الأدوات وكيفية استخدامها

يقدم هذا القسم ويعرض الأدوات. وتوجد كل الأدوات متاحة على الإنترنت وتخضع باستمرار لإجراء تحديثات وتحسينات عليها من أجل أن تظل حديثة ومواكبة للبيئة والنزعات المتغيرة في التمويل الأصغر.

وتكون الأدوات مفيدة خاصة عند وضعها في سياق ظروف محددة للمؤسسة (تكوين محفظة، نوع المنتجات والخدمات، التشريعات الوطنية والقواعد المصرفية)، وعندما يتم استخدامها مترابطة مع بعضها، ويمكن أن تساعد هذه الأدوات المؤسسة على الانتقال إلى مستوى أعلى.

ويوجد عرض وشرح لهذه الأدوات في الأقسام الفرعية الأحد عشر التالية وتشمل خمس أدوات لإدارة الاستدامة تليها ست أدوات لإدارة المخاطر. ويتم عرض كل أداة من خلال وصف مختصر لغرضها متبوعاً بمقدمة موجزة للأسلوب. وفي الختام، توجد بعض "الملاحظات الميدانية" مع ملاحظات وتعليقات مؤيدة ناتجة من التطبيق الفعلي للأداة.

أدوات إدارة المخاطر	أدوات الاستدامة
6- إدارة المخاطر - مقدمة	1- إدارة الاستدامة
7- مدير المخاطر	- مقدمة
8- لجنة الائتمان	2- مؤشر التقارير السنوية
9- لجنة الأصول والخصوم	3- لجنة الاستدامة
10- الرقابة الداخلية	4- مؤشرات مستوى العمل
11- لجنة إدارة المخاطر	5- تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العمل

وتوجد الحقيبة الكاملة للأدوات متاحة على الإنترنت ويمكن تنزيلها مجاناً من موقع:

www.triodosfacet.nl تحت خدمات Smartrac.

وإذا كان لديك أي تعليقات أو اقتراحات (أو كانت مدرجة في خدمات الدعم فيما يتعلق بإدارة المخاطر والشفافية والإبلاغ عن الاستدامة) يرجى الاتصال بترايودوس فاسيت على info@triodosfacet.nl أو زيارة موقعنا: www.triodosfacet.nl.

الأداة الأولى إدارة الاستدامة

مقدمة

هدف هذه الأداة: دمج الاستدامة في العمليات اليومية لمؤسسة التمويل الأصغر.

الوصف:

إدارة الاستدامة – مقدمة – تتناول أساسيات وخلفية إدارة الاستدامة، لتمكينها من أن تستخدم كنقطة بداية للوعي على مستوى مجلس الإدارة وأي مكان آخر: ما هي وما سبب أهميتها؟ تحتوي الأداة على مستند PDF وعرض تقديمي باوربوينت.

الطريقة:

- يتم عقد جلسات ورش عمل تمهيدية مع مجلس الإدارة والإدارة ووحدات أعمال أو أقسام محددة (قسم القروض أو الائتمان و/أو إدارة المخاطر و/أو قسم التسويق أو الاتصال).
- يتم تعيين حملة مكون من الموظفين الرئيسيين من كل المستويات لوضع منهج تدريب داخلي وبرنامج متواصل لرفع الدراية، يلائم كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة.
- يتم تقديم عروض تقديمية و/أو إعداد ورش عمل مهمة عن النتائج التي يتوصل إليها فريق الحملة مع وحدات عمل وموظفين محددين (مثال، مشرفو الفروع، موظفو الائتمان والمراقبة، المراقبون الداخليون).

وبصفة عامة، تتبنى مؤسسات التمويل الأصغر طريقة حديثة للغاية نحو إدارة أداؤها الاقتصادي والمالي، ولكن ليست قاطعة بخصوص كيفية إدارة الجوانب غير المالية من عملها. وفي نفس الوقت مع ذلك، يوجد لدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر استدامة في جوهر استراتيجيتها وعملياتها، فهم يريدون الانتشار وإحداث التنمية واستئصال الفقر وتغيير حياة الناس، إلخ.

تتضمن كلمة استدامة الفكر طويل المدى، فهي تركز على كيفية أن تعيش شركة وتزدهر على المدى الطويل، وتشمل الاهتمام بالأجيال القادمة. ويمكن أن تُحدث منتجات وخدمات التمويل الأصغر تغييرات في حياة البشر. والعملاء نشطون في مختلف القطاعات، فكل منهم لديه تأثير معين على المجتمع لأنهم يخلقون وظائف عمل وبطريقة أو أخرى، يؤثرون في بيئتهم.

تسعي الأداة للتركيز على الاستدامة في مستوى حوكمة الشركات والأنظمة الإدارية وبناء القدرات والمنتجات والخدمات والشفافية (الإبلاغ). وتعمل هذه المناطق الإدارية بمثابة بؤر عند تحليل الموقف داخل مؤسسة تمويل أصغر، حيث ترتبط مختلف المناطق بقوة وتشكل معا جزء لا يتجزأ من التوجه نحو التحقيق الفعلي للأثر الاجتماعي والبيئي.

وأخيرا، عندما يتعلق الأمر بالمضامين العملية للغرض النهائي الثلاثي (الناس وكوكب الأرض والربح) لمؤسسة، فمن المهم معرفة منظور ذوي العلاقة المتباينين ومحفزاتهم الأساسية. وتقدم الأداة اقتراحات لانخراط ذوي العلاقة.

مذكرة ميدانية

"بعد ورشة عمل مع الموظفين المتقدمين طلب منا العضو المنتدب أن نزر كل مكاتب الفروع ونعقد جلسة لمدة ساعة عن الاستدامة مع الموظفين وخاصة موظفي القروض. وكان ممتعا أن نستمتع إلى إجابة موظفي القروض على سؤالنا: "كيف يدعم عملك اليومي رسالة مؤسسة التمويل الأصغر؟" وبالفعل قالوا لنا جميعهم بأن هذه كانت المرة الأولى التي أدركوا فيها تماما بأن عملهم يرتبط مباشرة بالرسالة ويدعمها. وكان هذا الفهم عنصرا إيجابيا بالنسبة لهم."

الأداة الثانية إدارة الاستدامة

مؤشر التقارير السنوية

هدف هذه الأداة: دعم مؤسسات التمويل الأصغر في إعداد وإنتاج تقاريرهم السنوية، وتعزيز الشفافية حول أداء الاستدامة.

الوصف:

إدارة الاستدامة – يشمل مؤشر التقارير السنوية مقدمة لمحتوى التقرير السنوي، على أساس مبادرة الإبلاغ العالمية GRI الموسعة وإرشادات الإبلاغ والمؤشرات التي تم صياغتها بمعرفة حملة الأداء الاجتماعي أو المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. وإضافة لذلك، يشير إلى التقارير السنوية مكتملة العينة لمؤسسات التمويل الأصغر.

الطريقة:

لا توجد صيغة أو استراتيجية قابلة للتطبيق لعمل أفضل تقرير استدامة. وتحتاج كل مؤسسة أن تسلك سبيلها الخاص وأن تخلقه لنفسها اعتمادا على رسالتها ورؤيتها الأساسيتين والظروف الإقليمية والثقافية والاجتماعية والطبيعية لعملياتها.

ومع ذلك يمكن أن تستخدم مؤسسات التمويل الأصغر إرشادات مبادرة الإبلاغ العالمية GRI ومؤشرات حملة الأداء الاجتماعي أو المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على مسانديتها في طريقها نحو الإبلاغ بمدى الاستدامة.

الإبلاغ بمدى الاستدامة أكثر من مجرد أداة تواصل. كما أن عملية التنمية التي تدخل في إنتاج تقرير الاستدامة والتقرير نفسه يعملان كقاعدة لـ:

- تعزيز الحوار الداخلي والخارجي عن أداء المؤسسة وتأثيراتها وأهدافها المستقبلية فيما يتعلق بقضاياها الرئيسية في الاستدامة، حيث أنه أثناء فترة التطوير تشترك أطراف عديدة مختلفة في مقابلات تتم بالمقر، حيث تعرض الإدارة التقرير النهائي في مناقشات الخبراء، ويشترك صفاة صناع القرار في اجتماعات استراتيجية ويمنحون موافقتهم النهائية على التقرير، وختاما يقرأ الموظفون وذوو العلاقة الخارجيون التقرير.
- نظام إنذار مبكر – حيث يتم جمع وتحليل توقعات واحتياجات ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين لتحديد المخاطر وإبراز الفرص والأولويات الجديدة الممكنة للمؤسسة.
- دمج إجراءات وأهداف الاستدامة داخل أنظمة الإدارة المؤسسية وخلق شعور بالالتزام بتحقيق الأهداف،
- تطوير الإدارة وأهداف الحوكمة ككل للمؤسسة.

لقد كان لمبادرة الإبلاغ العالمية GRI الريادة في تطوير هيكلية الإبلاغ بمدى الاستدامة الأكثر استخداما على مستوى العالم وهي ملتزمة تجاه تحسينها وتطبيقها باستمرار على مستوى العالم. وتضع الهيكلية المبادئ والمؤشرات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لقياس والإبلاغ بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

مبادرة الإبلاغ العالمية GRI هي عملية تضم عددا من ذوي العلاقة ومؤسسة مستقلة تتمثل رسالتها في تطوير ونشر إرشادات إبلاغ بمدى الاستدامة قابلة للتطبيق عالميا.

بدأت مبادرة الإبلاغ العالمية GRI في عام 1997 وأصبحت مستقلة في عام 2002، وهي مركز رسمي معاون لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP يعمل بالتعاون مع مبادرة الاتفاق العالمي للأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان.

يقدم الملحق رؤية عامة شاملة عن مؤشرات مبادرة الإبلاغ العالمية GRI ذات الصلة. وقد قدمت عديد من مؤسسات التمويل الأصغر تقاريرها السنوية مستخدمة هذه الإرشادات كعنصر مساند.

مذكرة ميدانية

"أصدرت خدمات ريلانيس المالية في جامبيا تقريرها السنوي الأول عن لسنة كاملة من العمليات في عام 2007 كنتيجة لمشروع سمارتراك وهذه الأداة بوجه خاص. وتعتبر ريلانيس هي أول مؤسسة تمويل أصغر في العالم تدرج مرجعية إلى مؤشرات حملة الأداء الاجتماعي (مسودة) كإضافة إلى مؤشر الإبلاغ العالمي في خلف تقريرها."

الأداة الثالثة لجنة الاستدامة

نطاق الاختصاص

هدف هذه الأداة: خلق التزام شامل على مستوى الشركة لتطوير استراتيجية استدامة.

الوصف:

لجنة الاستدامة: يعبر نطاق اختصاصها عن نطاق الاختصاص الأساسي للجنة إدارة استدامة شاملة.

الطريقة:

تبدأ العملية بتحديد وتجميع فريق عمل لاتخاذ القرارات الأساسية لإدارة الاستدامة. وسوف يحدد اختيار الفريق سمات نظام الإبلاغ الإداري والتأثير الداخلي للتقرير السنوي.

من المهم للغاية أن يكون كل عضو في الفريق مقتنعا بأن التنمية المستدامة مهمة للمؤسسة. وعلى نفس القدر من الأهمية أن تكون وجهات النظر المتباينة ممثلة في الفريق.

يتكون الفريق من أشخاص لديهم معرفة شاملة بالنواحي البيئية والاجتماعية والاقتصادية لعمليات وتأثيرات المؤسسة، ويكونون ممثلين رئيسيين لمستوى الإدارة المتقدمة أو أعلى قيادة ممن لديهم نفوذ في المؤسسة.

ويشمل الفريق الناجح المناصب التالية:

- صانع القرار: شخص على وعي كبيرة بالثقافة المؤسسية ويشغل منصبا قياديا في الشركة، ويحظى بثقة الإدارة المتقدمة أو يكون عضوا في فريق الإدارة. ويجب استخدام اتصالاته بالإدارة المتقدمة في دمج أهداف اجتماعية وبيئية إضافية في الاستراتيجية المؤسسية. كما يجب أن يكون قادرا على أن يمارس ضغطا إذا، في أثناء عملية إعداد التقرير، لم تقدم أطراف داخل الشركة المعلومات المطلوبة أو رفضت التعاون.
- المراقب: منصب مهم إذا تطلب الأمر دمج وتعزيز الاستدامة والتقارير المالية السنوية. ويجب أن يكون لديه القدرة على الوصول إلى البيانات المالية المطلوبة.
- النذير: شخص يتركز اهتمامه الأكبر على الاستدامة بكل جوانبها الاجتماعية والبيئية. ويتميز هذا الشخص بأنه أكثر التزاما بالتنمية المستدامة من أي عضو آخر في الفريق، وبأنه على معرفة واسعة بالبيئة والمجتمع والاقتصاد، ويستطيع أن ينقل معرفته إلى الأعضاء الآخرين. ويتحمل المسؤولية عن الترويج لقضايا وضمان عدم تجاهل النواحي المزعجة وغير المرغوبة.
- ممثلون عن الأقسام والعمليات الكبيرة: اعتمادا على مناطق الاهتمام والتركيز في الشركة، يتم إشراك الممثلين المهتمين من مناطق مثل الموارد البشرية والاتصال والتسويق وعلاقات المستثمرين بالإضافة إلى كل أقسام التشغيل الرئيسية.
- الاستشاريون الخارجيون: بطبيعة الحال يجد الموظفون والإدارة صعوبة في أن يعزلوا أنفسهم عن "شركتهم" وأن ينظروا إليها من الخارج. ويستطيع الاستشاري الخارجي أن يحقق وجهة النظر هذه.
- ممثل ذوي العلاقة: يمثل العملاء والمجتمع المدني والمؤسسات والأطراف الخارجية الأخرى.

مذكرة ميدانية

"قررت مؤسسات التمويل الأصغر أن فريق الإدارة بالكامل سيكون مسؤولا عن استراتيجية الاستدامة وملتقون على فترات منتظمة لمتابعة أداء المؤسسة. وتم إسناد أنشطة التشغيل العملية إلى رئيسة قسم التسويق وفريقها."

الأداة الرابعة قائمة مؤشرات استدامة مستوى العمل

هدف هذه الأداة: اختيار واستخدام مؤشرات شائعة لإدارة الأداء.

الوصف:

تتناول قائمة مؤشرات استدامة مستوى العمل العناصر والطريقة التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة التمويل الأصغر لتوضيح تأثير العمل على الاستدامة.

الطريقة:

قائمة من المؤشرات المقبولة على نطاق واسع لتستخدمها مؤسسة التمويل الأصغر في عرض مؤشرات أداء محفظة تتعلق بالاستدامة في تقريرها السنوي وفي تقديمها إلى سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر.

توجد العديد من مجموعات المؤشرات والطرق تحت التطوير حاليا بواسطة مجموعة من العاملين في مجال التمويل الأصغر. وقد تم صياغة نظرة عامة شاملة لهذه الطرق بواسطة حملة الأداء الاجتماعي¹². أنتجت هذه الحملة مجموعة من مؤشرات الأداء الاجتماعي مطابقة للمعايير تم توزيعها بالإنجليزية والفرنسية والإسبانية في أوائل عام 2009 على أكثر من 1300 مؤسسة تمويل أصغر ترفع تقارير إبلاغ إلى سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر. وتم تجربة مجموعة مؤشرات مبدئية في الربيع الماضي لاختبار حوالي 100 مؤسسة تمويل أصغر والتي نتج عن التغذية المرتدة منها المعايير المختارة للمنتج النهائي. وكانت معايير المؤشرات على النحو التالي:

- ضرورة أن يكون كل مؤشر سهل الحصول عليه من مؤسسة التمويل الأصغر.
- ضرورة أن يكون كل مؤشر سهل التدقيق.
- ضرورة أن يكون كل مؤشر من النوعية التي تجعل مؤسسة التمويل الأصغر على استعداد لنشره.

تغطي المؤشرات موضوعات متنوعة ما بين قياس الفقر إلى الأثر على صحة العمل، وتكاليف الخدمات، والعمليات المؤسسية الداخلية، وكيف يتماشى كل أولئك مع بيان الرسالة. وتدعم هذه الأداة مؤسسات التمويل الأصغر لأنهم يستخدمون هذه المؤشرات كجزء من تقييم أداء تقاريرهم السنوية.

يشجع مشروع سمارتراك المشاركين على أن يبدؤوا في الإبلاغ إلى سوق تبادل معلومات التمويل الأصغر مستخدمين مؤشرات الأداء الاجتماعي هذه كدليل إرشادي.

مذكرة ميدانية

"من السهل نسبيا أن تكتب بيان رسالة. ويصبح من الأصعب أن تجد طرقا تعبر بها عن وتقيم نجاحك في إنجاز تلك الرسالة. وقد كانت مؤسسة التمويل الأصغر تستخدم عبارة "تغيير الحياة" لتوصيل رؤيتها ورسالتها. ولكن كان لدى أناس مختلفين في المؤسسة رؤى متباينة عما تعنيه عبارة "تغيير الحياة" بالضبط، ولم تكن هناك مؤشرات شائعة توضح كيفية قياس إنجاز الرسالة."

في جلسة استراتيجية تحاور فريق الإدارة وتبادلوا الأفكار حول المؤشرات التي يمكن أن تستخدم (حاليا أو في المستقبل) لدعم المؤسسة في أثناء تحقيقها مزيدا من النجاح في "تغيير الحياة".

الأداة الخامسة تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العميل

هدف هذه الأداة: دعم موظفي القروض في ميدان العمل بمعلومات عن كيفية مواجهة القضايا البيئية والاجتماعية في مستوى العميل، في مختلف القطاعات.

الوصف:

تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العميل: يتناول العوامل التي ربما يراعيها الشخص عند تقييم مخاطر اجتماعية وبيئية نمطية في مستوى العميل.

الطريقة:

يتلقى موظفو القروض دورة تدريبية قصيرة في فهم كيفية تحديد والتعامل مع النواحي الاجتماعية والبيئية عندما يزورون عملائهم.

ويشمل التقييم عددا من مختلف القطاعات وأنشطة العملاء. وبناء على نوع الأنشطة التي يشترك فيها العميل، يمكن النظر إلى الموقف باعتباره غير مرغوب أو ربما يسبب خطرا ينطوي على أثر بيئي سلبي ومشاكل صحية ومشاكل أمان و/أو مشاكل عمل.

توجد مجموعة من نشرات الوقائع¹³ توضح القضايا الأكثر صلة حسب كل قطاع والتي يجب على موظف القروض أن يفحصها ويناقشها مع العميل. وتحتوي هذه النشرات على قائمة بكل الملاحظات الممكنة والمخاطر المصاحبة والتفسيرات والتفاعلات مع العميل، وتمثل النشرات جزء من مواد الأدوات.

مذكرة ميدانية

"أثناء الجلسة مع موظفي القروض كانت المجموعة إيجابية للغاية حول المعلومات الواقعية والعملية الواردة في نشرات الوقائع. وهي ليست تركيبة نظرية ولكن مواد يمكن أن تستخدم في التفاعل المباشر مع العميل."

¹³ تم تصميمها بواسطة ترايودوس-فاسيت لصالح بنك FMO لتنمية المشروعات وتوجد متاحة من خلال موقع: www.fmo.nl

الأداة السادسة إدارة المخاطر – مقدمة

هدف هذه الأداة: شرح جوانب إدارة المخاطر.

الوصف:

إدارة المخاطر: مقدمة تعرض إدارة المخاطر كمكون أساسي في عموم عمل وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسات التمويل الأصغر.

الطريقة:

- يتم عقد ورشة عمل تمهيدية مع مجلس الإدارة والإدارة ووحدات الأعمال أو الأقسام.
- يتم تشكيل حملة مكونة من الموظفين الرئيسيين من كل المستويات بهدف وضع منهج تدريب داخلي وبرنامج لرفع الوعي، يلائم كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة.
- أخيراً، يتم تقديم عروض تقديمية و/أو إعداد ورش عمل مهمة مع وحدات عمل وموظفين محددين (مثال، مشرفو الفروع، موظفو الائتمان والمراقبة، المراقبون الداخليون).
- تتوسع هذه الأداة في الجوانب التالية من إدارة المخاطر وفي الذي يتكون منه نظام إدارة المخاطر المناسب:
 - المخاطرة كعنصر ملازم للعمل المصرفي.
 - يعني التنوع كبير في المخاطر وأنواع المؤسسات المصرفية أن تصنع كل مؤسسة برنامج إدارة المخاطر الذي يناسبها.
 - تحديد المخاطر كعملية متصلة في مستوى المعاملات والمحفظة والمستوى المؤسسي.
 - أساليب قياس المخاطر لتحديد الأثر على الربحية ورأس المال تتراوح بين نماذج القياس البسيطة والمعقدة.
 - متابعة المخاطر لتسهيل إجراء مراجعة آنية لمواضع الخطر والاستثناءات.
 - رقابة المخاطر لوضع ونشر حدود للمخاطر من خلال سياسات ومعايير وإجراءات.
 - أنظمة إدارة مخاطر قوية تحتوي على:
 - إشراف فعال من مجلس الإدارة والإدارة العليا.
 - أنظمة إدارة مخاطر ملائمة.
 - رقابة داخلية شاملة.
 - التوافق مع مبادئ وأفضل ممارسات إدارة المخاطر المقبولة دولياً.
 - مأسسة وظيفة إدارة المخاطر.

تتناول هذه الأداة، مع غيرها من أدوات سمارتراك، على وجه التحديد التنفيذ والإعداد الفعليين للإشراف على وإدارة الخطر بكل تعقيداته.

ويتوقف هذا الإعداد على حجم وتعقيد المؤسسة. وعلى نحو مثالي، ينبغي أن تكون إدارة المخاطر ككل مستقلة عن أولئك الذين يخاطرون أو يقبلون المخاطرة نيابة عن المؤسسة. ويتعين أن يتم وضع ضوابط وتوازنات رقابية لضمان أن لا تكون إدارة المخاطر محلاً للشبهة.

تقدم وظيفة إدارة المخاطر ككل إشرافاً على إدارة المخاطر ملازماً لأنشطة المؤسسة. وتمثل عملية مأسسة إدارة الخطر تحدياً لأي بنك، ولكن بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسات التمويل الأصغر يمكن أن

تكون أكثر صعوبة علما بأنهم غالبا يجب أن يعملوا في بيئات محدودة الموارد مع وجود صعوبة في تعيين الموظفين وظروف الإبقاء عليهم.

مذكرة ميدانية

" بالرغم من أنه في أثناء الرسالة الأولى وافق أشخاص بعينهم على أن يتولوا مسؤولية إيجاد بيان فلسفة إدارة مخاطر مؤسسية وبيانات مبادئ داعمة متعددة، لم يتم تنفيذ هذا التمرين. وتتمثل الملاحظة والدرس المأخوذان من هذا في أنه إلى حين يتفهم الناس فعليا الطبيعة والأهمية المتغلغلتين والديناميكتين لماهية نظام إدارة المخاطر تبدو الفلسفة و بيانات المبادئ إلى حد ما مقصورة على فئة معينة. وتتمثل النتيجة الأكثر أهمية لوساطة سماترك في مساعدة العميل على أن يدرك كيف أن كل فعل وعادة وعملية وعلاقة وأسلوب وطريقة وألية جميعا مرتبطة مباشرة بثقافة إدارة المخاطر، أو بغيابها."

الأداة السابعة إدارة المخاطر – مدير المخاطر

هدف هذه الأداة: تقديم مثال شامل ونموذجي يمكن أن يعمل في نفس الوقت كلائحة متوجّبات عند تحديد التوصيفات الوظيفية المصممة خصيصا والتي تتضمن تفصيلا للمهام والمسؤوليات.

الوصف:

تعيد هذه الأداة النشاط لعملية المأسسة وذلك بتقديم توصيف وظيفي شامل ونموذجي، يتضمن تفصيلا للمهام والمسؤوليات، لمدير المخاطر، وهي وظيفة أساسية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة:

- بعد تقديم إدارة المخاطر كوظيفة منفصلة وجهرية، من الضروري أن ننشئ المنصب المثالي (أحسن ما هو قائم على الممارسة) المؤسسي لمدير المخاطر (والقسم التابع له، حيثما كان مناسباً) في السلم الوظيفي وعمليات العمل بالمؤسسة.
- بمجرد اعتمادها من الإدارة ولجان مجلس الإدارة ذات الصلة يمكن تنفيذ وظيفة مدير المخاطر بالتفصيل.
- ويتعين ضمان الاتفاق مع متطلبات التشريعات واللوائح الوطنية (أو الإقليمية)، حيثما كان مناسباً.
- عند هذه النقطة يتم ضبط الأداة لتنماشى مع الإطار المؤسسي وبذلك يمكن أن يتم أخذ سمات وتعقيدات المؤسسة في الحسبان. ومن الضروري العمل عن كثب مع قسم الموارد البشرية لتطبيق المعايير الحالية وبذلك يمكن إتمام عملية المأسسة.
- حيثما كان مناسباً، سوف يحتاج الأمر إلى موافقة رسمية من السلطات المنظمة.

بالاعتماد على الهيكلية التنظيمية الوطنية يتم توفيق التوصيف الوظيفي مع مناطق المخاطر وإتمامه بإضافة قائمة من المهام العامة له.

تحدد الأداة سبع مناطق مخاطر مع كل منها قائمة محددة بالمهام والمسؤوليات. وتتمثل مناطق المخاطر هذه فيما يلي: مخاطرة الائتمان ومخاطرة سعر الفائدة ومخاطرة السيولة ومخاطرة التشغيل ومخاطرة سعر الصرف الأجنبي ومخاطرة السمعة والمخاطرة القانونية.

توجد قائمة بالمهام والمسؤوليات العامة، وهي تغطي القضايا المربكة (والتي يمكن في بعض الحالات إعادة تجميعها تحت مخاطرة التشغيل، اعتماداً على الهيكلية التنظيمية الوطنية (أو الإقليمية) وأولويات المؤسسة).

مذكرة ميدانية

" واجهتنا صعوبات في تحديد كيفية مأسسة مدير المخاطر (والقسم التابع له). وتواجه مؤسسة التمويل الأصغر الصغيرة هذه مشكلة تكلفة تعيين مدير مخاطر بنظام الدوام الكامل والذي يتعين عليه أن يعمل في مستوى الإدارة المتقدمة لكي يكون متساوياً مع رؤساء الأقسام (ضروري أن يحصل على الاعتراف والسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن يكون قادراً على رفع التقارير مستقلاً بمفرده إلى أعلى المستويات). لقد وجدنا حلاً بديلاً في رئيس قسم يرفع التقارير نيابة عن قسمين فرعيين، أحدهما المراجعة الداخلية والآخر إدارة المخاطر، ولكن هذا (بوضوح) ليس مثالياً، وربما لا يكون مسموحاً به من قبل السلطات المنظمة في حالات أخرى."

الأداة الثامنة لجنة الائتمان – نطاق الاختصاص

هدف هذه الأداة: إيجاد نقطة مرجعية لتوفيق المؤسسة الفعلية للجنة الائتمان حسب احتياجات وظروف المؤسسة.

الوصف:

تقوم هذه الأداة بمأسسة وتعزيز أداء لجنة الائتمان داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة:

- بتشكيل حملة إدارة مخاطر لإنشاء أو تعزيز وظيفة إدارة المخاطر الحالية داخل المؤسسة أصبح من الضروري الآن إطلاق أو تعزيز عمليات لجنة الائتمان.

تتكون الأداة من ثلاثة أجزاء:

- نطاق اختصاص اللجنة الفرعية للائتمان التابعة لمجلس الإدارة ونطاق اختصاص اللجنة النظرية لها في مستوى الإدارة. ويشتمل على توضيح لأهداف ومستويات الصلاحية بالإضافة إلى التشكيل المثالي للجان، والأدوار والمسؤوليات المختلفة للأعضاء.
- صيغة مقترحة لاجتماعات اللجنة واللجنة الفرعية مع تقسيم العمل بين أعضاء اللجنة، وإعداد نموذج لمحاضر الاجتماعات.
- نظام تقارير يوضح الحد الأدنى من أنواع التقارير المطلوبة، ومن الذي سيقوم بإعدادها، وعلى من سيتم توزيع هذه التقارير، وكم عدد المرات التي سيتم فيها إعداد وتوزيع التقرير.

من المهم أن يكون مخطط التقارير والتعاون بين اللجان المختلفة وغيرها من كيانات المؤسسة مثل مجلس الإدارة والإدارة المتقدمة واضحا وفعالاً. وأخيراً يتم رفع الوعي بالمخاطر من خلال دمج مسؤوليات المخاطر داخل ممارسة العمل اليومية، وضمان أنه يتم على نحو مناسب ومنتظم إبلاغ مشكلات المخاطر من جانب لجنة الائتمان إلى كل الوحدات أو الأقسام والموظفين. وتتطلب هذه العملية جهداً متواصلاً.

مذكرة ميدانية

"تحول الجزء الثالث من هذه الأداة (نظام التقارير) إلى قيمة كبيرة. وأنتج نظام معلومات الإدارة تقاريراً عديدة لتلبية هذه الحاجة المتجددة إلى توفير مزيد من الشفافية والفهم الأكثر ملائمة في نوعية محفظة القروض، وكذلك، فقد ساهم الجهد المشترك الواضح لإنتاج تقارير معينة من نظام التقرير هذا ومراجعتها قبل إرسالها إلى إدارة لجنة الائتمان، في زيادة فهم المخاطرة داخل المؤسسة."

الأداة التاسعة لجنة الأصول والخصوم

نطاق الاختصاص

هدف هذه الأداة: إيجاد نقطة مرجعية لتوفيق المأسسة الفعلية للجنة الأصول والخصوم حسب احتياجات وظروف المؤسسة.

الوصف:

تقوم هذه الأداة بمأسسة وتعزيز أداء لجنة الأصول والخصوم داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة:

بمجرد إنشاء وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة يمكن إطلاق أو تعزيز عمليات لجنة الأصول والخصوم.

تتكون الأداة من ثلاثة أجزاء:

- نطاق اختصاص اللجنة الفرعية للأصول والخصوم التابعة لمجلس الإدارة ونطاق اختصاص اللجنة النظرية لها في مستوى الإدارة. ويشتمل على توضيح لأهداف ومستويات الصلاحية بالإضافة إلى التشكيل المثالي للجان، والأدوار والمسؤوليات المختلفة للأعضاء.
- صيغة مقترحة لاجتماعات اللجنة واللجنة الفرعية مع تقسيم العمل بين أعضاء اللجنة، وإعداد نموذج لمحاضر الاجتماعات.
- نظام تقارير يوضح الحد الأدنى من أنواع التقارير المطلوبة، ومن الذي سيقوم بإعدادها، وعلى من سيتم توزيع هذه التقارير، وكم عدد المرات التي سيتم فيها إعداد وتوزيع التقرير.

ومن المهم للغاية وجود لجنة للأصول والخصوم تعمل بالشكل الملائم من أجل صالح المؤسسة. وباستخدام هذه الأداة تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تصمم وتعبر عن مواقع سوق الصيرافة (سوق فوركس للصراف الأجنبي) وجانب الخصوم من الميزانية، وتتولى كيفية أن يعمل هذا مباشرة من خلال تحديد سعر الفائدة (ينتج عن تحليلات حساسية سعر الفائدة تسعير صحيح للمنتجات). وفي الغالب تكون هذه مهمة معقدة تتطلب مجموعة كبيرة من التقارير. ويتميز نظام تقارير لجنة الأصول والخصوم بأنه أكثر شمولاً ويغطي كل الجوانب الضرورية:

- إدارة النقد والسيولة.
- التزامات الدين.
- التزامات إيداعات ومدخرات العملاء.
- تمويل قروض العملاء.

إرشادات:

من المهم أن يكون مخطط التقارير والتعاون بين اللجان المختلفة وغيرها من كيانات المؤسسة مثل مجلس الإدارة والإدارة المتقدمة واضحا وفعالاً. وأخيراً يتم رفع الوعي بالمخاطر من خلال دمج مسؤوليات المخاطر داخل ممارسة العمل اليومية، وضمان أنه يتم على نحو مناسب ومنتظم إبلاغ مشكلات المخاطر من جانب لجنة الائتمان إلى كل الوحدات أو الأقسام والموظفين. وتتطلب هذه العملية جهداً متواصلًا.

مذكرة ميدانية

"تحول تطبيق نظام التقارير إلى تحد، لأن نظام إدارة المعلومات الحالي كان من الناحية المبدئية غير متحد بشكل مناسب مع النظام المحاسبي للمؤسسة, وبمجر أن تم ترقية النظام المحاسبي إلى المعايير المقبولة، أمكن إنتاج المعلومات الصحيحة بسهولة واستخدامها على نحو ملائم لتعزيز أداء لجنة الأصول والخصوم بالمؤسسة."

الأداة العاشرة وظيفة الرقابة والمراجعة الداخليتين نطاق الاختصاص

هدف هذه الأداة: إيجاد نقطة مرجعية لتوفيق المأسسة الفعلية لوظيفة الرقابة والمراجعة الداخليتين حسب احتياجات وظروف المؤسسة.

الوصف:

تساعد هذه الأداة على مأسسة وتعزيز أداء وظيفة الرقابة والمراجعة الداخليتين داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة:

تعد تقوية وظيفة الرقابة والمراجعة الداخليتين وتعزيز مخطط التقارير، بمعزل عن الإدارة التنفيذية الباشرة، أمرا مهما للغاية.

تتكون هذه الأداة من:

- نطاق اختصاص وظيفة الرقابة والمراجعة الداخليتين والذي يعد بمثابة "ميثاق" ويوضح بالتفصيل:
 - المسؤوليات التي تغطي الضوابط ومتابعة الامتثال للمتطلبات القانونية والتحريات.
 - صلاحيات الرقابة والمراجعة الداخليتين.
 - المسؤولية والإبلاغ.
 - مؤشرات أداء الرقابة والمراجعة الداخليتين.
- وتوجد أيضا الأهداف الأساسية وقانون أخلاقيات العمل والملحق الذي يحذر من مخاطر المراجعة المتبقية.
- قائمة مهام عامة تشمل الفحوص الكاملة والفحوص العشوائية الروتينية الممكنة لكل من المقر الرئيسي والرقابة الداخلية على مستوى المكاتب الفرعية.
- صيغة مقترحة لاجتماعات لجنة الرقابة والمراجعة الداخليتين، مع تقسيم العمل بين أعضاء اللجنة، وإعداد نموذج لمحاضر الاجتماعات.
- نظام تقارير يوضح الحد الأدنى من أنواع التقارير المطلوبة، ومن الذي سيقوم بإعدادها، وعلى من سيتم توزيع هذه التقارير، وكم عدد المرات التي سيتم فيها إعداد وتوزيع التقرير.

يصاحب هذه الأداة قوائم مراجعة تعمل كنقطة بداية لمزيد من تعزيز وظيفة الرقابة الداخلية.

من المهم أن يكون مخطط التقارير والتعاون بين اللجان المختلفة وغيرها من كيانات المؤسسة مثل مجلس الإدارة والإدارة المتقدمة واضحا وفعالاً. والأكثر أهمية أن يتم التعبير بوضوح عن العلاقة البيئية بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

مذكرة ميدانية

"كنا مطالبين بإيجاد حلول ابتكارية لتجميع اللجان الفرعية المختلفة لمجلس الإدارة في مؤسسة صغيرة. وتعرضنا لموقف حيث كان لدى الأعضاء (أصحاب المؤهلات المناسبة) مقعد في كل من لجنة الرقابة الداخلية وفي لجنة إدارة المخاطر، وحيث كان لكل لجنة رئيس مختلف. وبصراحة ليست هذه مواقف مثالية (غير مسموح بها من جانب السلطات المنظمة في أي مكان آخر). ومع ذلك في هذه الحالة كان يمكن أن تبرير الموقف نظرا لأنه في النهاية يشترك المجلس ككل في المسؤولية عن الأداء المناسب للمؤسسة، بما في ذلك الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر."

الأداة الحادية عشرة لجنة إدارة المخاطر نطاق الاختصاص

هدف هذه الأداة: إيجاد نقطة مرجعية لتوفيق المؤسسة الفعلية للجنة إدارة المخاطر حسب احتياجات وظروف المؤسسة.

الوصف:

تقوم هذه الأداة بمأسسة وتعزيز أداء لجنة إدارة المخاطر داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو مؤسسة التمويل الأصغر.

الطريقة:

تعد تقوية لجنة إدارة المخاطر وتعزيز مخطط التقارير، بمعزل عن الإدارة التنفيذية الباشرة أمرا مهما للغاية.

تتكون الأداة من ثلاثة أجزاء:

- نطاق اختصاص اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة ونطاق اختصاص اللجنة النظرية لها في مستوى الإدارة. ويتم فيه توضيح أهداف ومستويات الصلاحية بالإضافة إلى التشكيل المثالي للجان، والأدوار والمسؤوليات المختلفة للأعضاء. ويتم فيه التأكيد على أن يتم بشكل مناسب تحديد المخاطر وقياس المخاطر وتعقب المخاطر ورقابة المخاطر وكذلك وضع الحدود وتحديد نقطة رقابة المخاطر. ويتضمن أيضا مراجعة للمناطق المعرضة للمخاطر وحدود وضوابط المخاطر، لكل من فئات المخاطر الفردية وللمستوى الإجمالي.
 - صيغة مقترحة لاجتماعات اللجنة واللجنة الفرعية مع تقسيم العمل بين أعضاء اللجنة، وإعداد نموذج لمحاضر الاجتماعات.
 - نظام تقارير يوضح الحد الأدنى من أنواع التقارير المطلوبة، ومن الذي سيقوم بإعدادها، وعلى من سيتم توزيع هذه التقارير، وكم عدد المرات التي سيتم فيها إعداد وتوزيع التقرير.
- يوضح نظام التقارير أن أنواع التقارير التالية مهمة لأن تعمل اللجنة بالشكل المناسب:
- تقرير قروض غير عاملة (تقرير استثناء قرض)
 - تقرير مسح بيئي سوقي استراتيجي
 - تقرير استثنائي عن سياسة النقد والسيولة
 - تقرير استنقصاء العملاء
 - تقرير مراجعة خروقات القواعد المنظمة
 - تقرير الغش والممارسات المحظورة
 - تقرير استثناءات من المراجعة
 - تقرير مراجعة المسؤولية القانونية

تجمع هذه التقارير كل المخاطر وتحددها بفئة مخاطر فردية.

من المهم أن يكون مخطط التقارير والتعاون بين اللجان المختلفة وغيرها من كيانات المؤسسة مثل مجلس الإدارة والإدارة المتقدمة واضحا وفعالاً. والأكثر أهمية أن يتم التعبير بوضوح عن العلاقة البيئية بين إدارة المخاطر ولرقابة الداخلية.

عموماً، يتولى مدير المخاطر (أو القسم) مسؤولية المحافظة على ونشر وإدماج الوعي بالمخاطر ومسؤوليات المخاطر داخل ممارسة العمل اليومية لكل فرد في المؤسسة. ويجب أن يكون الوعي بالمخاطر مسؤولية الجميع.

مذكرة ميدانية

"يمثل تعيين والإبقاء على مديري مخاطر مؤهلين ودوي خبرة تحدياً لهذه المؤسسة الصغيرة، ولكننا اتفقنا على حقيقة أنه يظل أمراً بالغ الأهمية لكي تعمل المؤسسة بالشكل الملائم."

موظفو قروض يديرون المخاطر أثناء اللقاءات
المتكررة مع العملاء

تدريب موظفي القروض في كيكسي كريديتو

إدارة المخاطر في كيكسي كريديتو، أنجولا

مقدمة

خلال مهمتين أوائل عام 2009، استخدم فريق سمارتراك، المكون من استشاري من أنجولا واستشاري من ترايودوس فاسيت، الأدوات لدعم كيكسي كريديتو في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والتنظيم بها.

كيكسي كريديتو مؤسسة تمويل أصغر تجارية غير مصرفية تخدم أصحاب المشروعات الصغيرة من خلال مساعدتهم على إنشاء مشاريع صغيرة وإعادة بناء الحياة الاقتصادية في مجتمعاتهم. وتتطلع كيكسي كريديتو أن تكون مؤسسة التمويل الأصغر الأنجولية صاحبة الصدارة، وهي منشأة اجتماعية تدير بفاعلية الهدفين المزدوجين المتمثلين في الاستدامة المالية والانتشار. وتتمثل مهمتها في توفير الفرص للإنجوليين للخروج من الفقر لتحسين حياتهم وخلق فرص عمل وتقوية المجتمعات من خلال الحصول على خدمات مالية وفي نفس الوقت تحقيق عائد لمستثمري كيكسي كريديتو. وفي الوقت الحالي، تركز كيكسي بصفة أساسية على العملاء قرب المدن في لواندا وهامبو. ويتم وضع الخطط لتوسيع انتشار كيكسي ليمتد إلى مناطق أخرى في أنجولا وإلى العملاء في الريف.

مطلب كيكسي كريديتو

أرادت كيكسي أن تجعل مؤسساتها وعملياتها أكثر احترافية، بمعنى أن تكون مؤسسة مالية جديرة بالثقة بالنفس. لقد شاركت في مشروع سمارتراك لكي تحصل على الدعم الاحترافي أثناء هذه العملية. وقد تمثل التحدي الرئيسي لكيكسي كريديتو في كيفية إدارة المخاطر التي تظهر وتتضاعف نتيجة للنمو السريع الذي كانت تمر به المؤسسة. ولم تكن "الثقافة" داخل المؤسسة متوجهة تحديدا للمخاطر. وبينما يزداد النمو سوف تميل مخاطرة التشغيل للزيادة أيضا. ويتطلب الأمر توفير مستويات ملائمة من العاملين والبنية التحتية بالإضافة إلى القدر الكافي من التدريب والحوافز والمقابل المادي والمتابعة والتقنية. وفي أثناء المهمة الأولى، كانت متابعة الخطر مهمة موكلة إلى وحدة داخل قسم التشغيل؛ حيث لم يكن هناك لجنة إدارة مخاطر أو لجنة أصول وخصوم.

استخدام الأدوات لتقوية التنظيم المؤسسي لكي يسي في إدارة المخاطر

خلال المهمة الأولى، استخدم الاستشاريون الأداة السادسة، كمكون أساسي في عموم التشغيل والأداء في كيكسي كريدبتو. وفي أثناء الجلسات مع فريق الإدارة تقرر أنه من كان الضروري استخدام طريقة أكثر عمقا لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى خلق التزام من جانب كل الموظفين. وبذلك في أثناء المهمة الثانية، وباستخدام قوائم المراجعة من الأداة السادسة في ورشة عمل امتدت ليومين كاملين، توصل فريق الإدارة وموظفو المقر الرئيسي إلى تحديد المخاطر التي واجهت المؤسسة. وتم تقديم عرض تقديمي شامل عن إدارة المخاطر ونتائج جلسات الإدارة إلى مشرفي الفروع، ثم إلى قادة العملاء من المجموعات المتضامنة، وأخيرا إلى معظم موظفي الائتمان وموظفي المقر الرئيسي. وقد أثبت استخدام هذه الأدوات فاعلية كبيرة في المساعدة على غرس مستوى أقوى من الثقة داخل المؤسسة بأن الإدارة العليا بالفعل جادة ومنخرطة في وملتزمة بتعزيز ودعم ثقافة إدارة مخاطر تركز على الفعل.

وبعد ستة أسابيع في هذه المهمة الثانية، تم استخدام كل الأدوات الأخرى لإدارة المخاطر لزيادة تقوية المؤسسة في نهجها العام تجاه إدارة مخاطر مندمجة. وقد ساعد هذا الإجراء على نشر مفهوم أن لكل شخص مرتبط بالمؤسسة دور هام عليه أن يلعبه في تحديد والتحرك لمنع التعرض للمخاطر. إضافة لذلك، تضع هذه الطريقة المتضمنة للمخاطر الإدارة العليا والمؤسسة ككل في موضع مسؤولية أكثر وضوحا فيما يتعلق بمواصلتها التزامها نحو امتلاك نظام إدارة مخاطر محترف جاهز للعمل.

وتم تقديم أداة أخرى وهي مختبر السيولة، وهو برنامج محاكاة قوي على الكمبيوتر لتوقع التدفق النقدي للمؤسسة. وتسمح هذه الأداة للمستخدم بأن يتنبأ بالتدفقات النقدية على أساس شهري ويرى فورا أثر القرارات المالية (الاستثمارات، القروض، إلخ) على الوضع النقدي. ويمكن المختبر النقدي الآن كيكسي كريدبتو أن تتنبأ بدقة كبيرة بالوقت الذي سوف يحدث فيه فائض أو عجز مقدما بوقت طويل، ومن ثم يمنحهم الوقت اللازم لاتخاذ قرارات مالية حساسة لتحسين إدارة السيولة بأكثر قدر ممكن.

الدروس المستخلصة وكيفية الاستفادة منها

- حقيقة أنه كانت هناك مهمتان، وأن الفريق الاستشاري كان يتشكل من استشاري وطني واستشاري دولي، عملا معا بشكل جيد. وقد تم استخدام المهمة الأولى للحصول على صورة واضحة وتطبيق الأدوات من أجل تقديم إدارة المخاطر. وفيما بين المهمتين، ساند الاستشاري بالدولة فريق الإدارة بالإجابة على الأسئلة التي ظهرت عند تنفيذ واستخدام الأدوات، وأثناء المهمة الثانية تم تطبيق الأدوات الأخرى بشكل أكثر عمقا.
- تمثل الأداة المستخدمة في تقديم إدارة المخاطر نقطة بداية مفيدة للغاية للحصول على صورة واضحة عن حالة كل عناصر وفئات إدارة المخاطر. وهي تعمل بمثابة نقطة بداية لرفع الوعي وتساعد على خلق ثقافة تقدر أهمية التركيز المناسب على المخاطر.
- أداة المخاطر الأخرى عملية للغاية ويمكن استخدامها مباشرة لدعم تكيف المؤسسة.
- تساعد الأدوات مؤسسة التمويل الأصغر على توفيق احتياجاتها. وفي هذه الحالة، تم استخدام أداة إلكترونية إضافية لمساعدة مؤسسة التمويل الأصغر في وضعها الخاص.

الحالة الثانية

إدارة الاستدامة في بنك أكيبا التجاري، تنزانيا

مقدمة

يتكون فريق سمارتراك من استشاري من تنزانيا واستشاري من ترايودوس فاسيت. وقد استخدمنا الأدوات في أثناء المهنتين في النصف الأول من عام 2009 لدعم بنك أكيبا التجاري في تطوير إبلاغ تقارير الغرض النهائي الثلاثي.

يخدم بنك أكيبا التجاري المشروعات الصغرى بمساعدتها على إنشاء مشروعات صغيرة وإعادة بناء الحياة الاقتصادية لمجتمعاتها. ويقدم بنك أكيبا التجاري نفسه بأنه البنك الذي يعمل من أجل تنميتك. ويهدف بنك أكيبا التجاري إلى الربح، ولكن في نفس الوقت تتعدى أهدافه مجرد الربح في محاولة لتنمية المجتمعات التي يعمل فيها. وحاليا يركز بنك أكيبا التجاري بصفة أساسية على عملاء المدن وجوار المدن في دار السلام وموشي وأرشا.

رسالة بنك أكيبا التجاري هي: تقديم خدمات مالية مناسبة إلى المشروعات الصغرى والصغيرة ومتوسطة الحجم بالطريقة الأكثر فاعلية واستدامة بينما نحافظ على مصالح الاجتماعية والبيئية لذوي العلاقة لدينا.

مطلب بنك أكيبا التجاري

أرادت إدارة بنك أكيبا التجاري أن يتم تدريب موظفي القروض لديها وتعريفهم بالنواحي الاجتماعية والبيئية للرسالة. وأرادوا أيضا إصدار تقرير سنوي تضمن معلومات غير مالية. ولم يتم ذكر الأداء المتصل برسالة المؤسسة في التقارير السنوية السابقة. وكانت الإدارة مهتمة بإيجاد واستخدام مؤشرات لقياس والإبلاغ عن أداء الغرض النهائي الثلاثي خاصتهم.

استخدام الأدوات في تقوية إدارة الاستدامة في مؤسسة بنك أكيبا التجاري.

تم تنظيم الاستشارة على أساس نموذج مناطق الإدارة الخمسة الرئيسية لإدارة الاستدامة: الحوكمة، وإدارة

أحدث مكتب فرعي لبنك أكيبا: توسيع الانتشار

موظفو القروض يتناقشون حول رسالة أكيبا وكيف تؤثر على أنشطتهم اليومية

الاستدامة، وبناء القدرات والمنتجات/الخدمات وإبلاغ التقارير. وتم تشكيل فريق مشروع في أثناء المهمة الأولى، يتكون من مدير تطوير الأعمال في بنك أكيبا التجاري واثنين من موظفي التسويق (مستخدمين الأداة الثالثة - لجنة الاستدامة).

تناقش الاستشاريون وقسم التسويق مع فريق الإدارة والمديرين الأفراد حول مستوى الطموح والنهج المفضل تجاه إدارة الاستدامة والإبلاغ بأداء الاستدامة. وتم استخدام مواد الأداة الأولى (إدارة الاستدامة - مقدمة). والتقى أيضا فريق سمارتراك مع عدد من العملاء وتناقشوا مع أحد مديري الفروع حول الأنظمة الحالية لمتابعة المحفظة. وطلب الرئيس التنفيذي من الفريق زيارة كل المكاتب الفرعية (تسعة) وتدريب كل الموظفين على قضايا الاستدامة لجعلهم على وعي برسالة بنك أكيبا التجاري، وعلى الكيفية التي يجعلون بها عملهم متفقا مع هذه الرسالة. وأخطر المدير التنفيذي مديري الفروع ورؤساء الأقسام بالرسالة التالية:

"تريد إدارة بنك أكيبا التجاري أن تتأكد من أن البنك ينجح في تحقيق رسالته. وهذا يحتاج إلى مشاركة ومساندة كل الموظفين، سواء في المقر الرئيسي أو في الفروع. ولا يحتاج الأمر إلى عمل إضافي، ولن يؤدي إلى مزيد من البيروقراطية. وتريد الإدارة أن تتأكد من أننا نوضح لأنفسنا ولذوي العلاقة طرفنا أن كل شيء نفعله يتفق مع رسالتنا. وإذا كان ما نفعله خلاف ذلك، فنحن نحتاج إلى تغييره، وإلا: نغيير رسالتنا. (...)"

وفيما بين المهمتين كان للاستشاري المحلي لقاءات ومحادثات تليفونية عديدة مع فريق سمارتراك المرشح من بنك أكيبا التجاري عن التقدم الذي تم تحقيقه.

تم استخدام المهمة الثانية من أجل:

- رفع الوعي بين الموظفين في كل الفروع (باستخدام العروض التقديمية من الأداة الأولى – إدارة الاستدامة والأداة الخامسة – تقييم المخاطر الاجتماعية والبيئية في مستوى العمل)
- إيجاد معلومات وبيانات تدعم الانحياز للرسالة وإطلاق أنظمة رقابة داخلية وإدارة (باستخدام الأداة الثانية – مؤشر التقارير السنوية والأداة الرابعة – مؤشرات مستوى العمل).
- تقديم النتائج إلى فريق الإدارة بما في ذلك اقتراح المخطط التمهيدي للتقرير السنوي.

تمثلت المحصلة الرئيسية للاستشارة في إعداد مسودة التقرير السنوي لعام 2008، وفي مناقشة مع فريق الإدارة حول المؤشرات الرئيسية والمنهجية واقتراح عن سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وفي عام 2009، عرض بنك أكيبا التجاري تقريره السنوي لعام 2008 متضمنا فقرة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية. ويقدم التقرير – لأول مرة – تفاصيل عن الانتشار وتوزيع المحفظة وعدد العملاء. ويخطط بنك أكيبا التجاري للتركيز على هذه الأشياء بالإضافة إلى المسائل أخرى ذات الصلة المتعلقة بأداء الاستدامة لديه في التقارير السنوية القادمة.

الدروس المستخلصة وكيف تستفيد منها

- تشكل الفريق الاستشاري من استشاري وطني واستشاري دولي وهو ما برهن على أنه فكرة قوية جدا. تم استخدام المهمة الأولى للحصول على صورة واضحة وتطبيق الأدوات من أجل تقديم إدارة الاستدامة وأسلوب الإبلاغ. وفيما بين المهمتين، يحافظ الاستشاري بالدولة على "دوران العجلة" وفي أثناء المهمة الثانية تم تطبيق الأدوات أخرى بشكل أكثر عمقا.
- برهنت الأداة المستخدمة في إدارة الاستدامة على أنها مفيدة للغاية في الحصول على صورة واضحة عن حالة كل عناصر وفئات إدارة الغرض النهائي الثلاثي.
- تعد الأدوات نقطة بداية جيدة للنقاش والتوجيه، ولكن من المهم استخدامها بمرونة؛ أي بشكل يتكيف دائما مع واقع واحتياجات مؤسسة التمويل الأصغر. وفي هذه الحالة الخاصة، كشفت مناقشاتنا مع مدير التسويق أنه كان هناك اهتمام كبير بالأدوات ومضامينها، وأن إدارة التسويق رأت فرصا واضحة للبدء في تحويل الاستدامة إلى منتجات وخدمات من أجل كسب قاعدة سوقية أقوى.

OTHER TRIODOS FACET PUBLICATIONS

2008

Microfinance in the Netherlands: Unchartered territory: Opportunities and challenges.

2006

Micro finanzas en Argentina. Situación y oportunidades de desarrollo.

2005

Venture capital and private equity as a means to promote sustainable entrepreneurship in Africa.

Private-Public Partnership in Dialogue. The experience of [WEZESHA]

Private Sector Development Programme (PSDP) for the Lake Zone (2000-2004).

2004

Community Based Microfinance Models in East Africa.

Guarantee funds for small enterprises. A manual for guarantee fund managers.

2000

Reducing cost and managing risk in lending to micro enterprises.

Handbook for micro-lending in Europe.

1998

Tomorrow holds another future. Salient points and lessons learned from income generating activities promotion and support programmes carried out by the Netherlands based co-financing agencies.

1993

Building a monitoring System for NGOs active in Enterprise Finance.