



الندوة القومية حول:
تطوير أنظمة الضمان الاجتماعي وتوسعة الشمول

حوكمة مجالس الإدارة في مؤسسات
الضمان والتأمينات الاجتماعية

إعداد: الدكتور بدر السماوي
خبير في الحماية الاجتماعية

القاهرة 12-13 ديسمبر / كانون الأول 2021

لماذا حوكمة مجالس إدارة مؤسسات الضمان والتأمينات الاجتماعية

تدهور واقع الحماية الاجتماعية:

لا يزال شخص من بين كل 5 أشخاص في العالم ينتفع بتغطية اجتماعية كافية
وينزل هذا المعدل إلى واحد من 10 في بعض البلدان النامية

الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008
وما تلاها من اتساع نطاق العولمة

أسباب عميقة

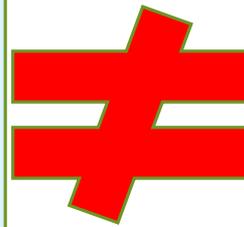
وباء الكوفيد 19 وما نتج عنه من
تداعيات اقتصادية واجتماعية وصحية

أسباب مباشرة

مواجهة تحديات الحماية الاجتماعية



تحسين مردودية أنظمة
الضمان الاجتماعي للمحافظة
على ديمومة توازناتها المالية



التزام مؤسسات الضمان
الاجتماعي بتوفير المنافع
باعتبارها دينا تجاه المنخرطين

لماذا حوكمة مجالس إدارة مؤسسات الضمان والتأمينات الاجتماعية

- بروز مظاهر فساد إداري ومالي في التصرف في الأموال والاستثمارات
- افتقار بعض الهياكل الى أجهزة مراقبة في التصرف وافتقاد الخبرة والكفاءة ونقص الشفافية

الحوكمة

1

الحماية الاجتماعية والحوكمة



ما هي
الحوكمة؟

- الحوكمة مصطلح جديد في العربية وُضِع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) أو الفرنسي (gouvernance)
- تمت صياغته على وزن " فوعلة " في سياق كل من العولمة و الحوسبة
- تم إقراره في القاهرة من مجمع اللغة العربية عام 2002
- يقال أيضا « الحكامة » و « الحاكمية »
- تعني الحوكمة تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها

مبادئ الحوكمة في مجال الضمان الاجتماعي

المسؤولية: المديرون مسؤولون قانونيا عما يقومون به من أفعال

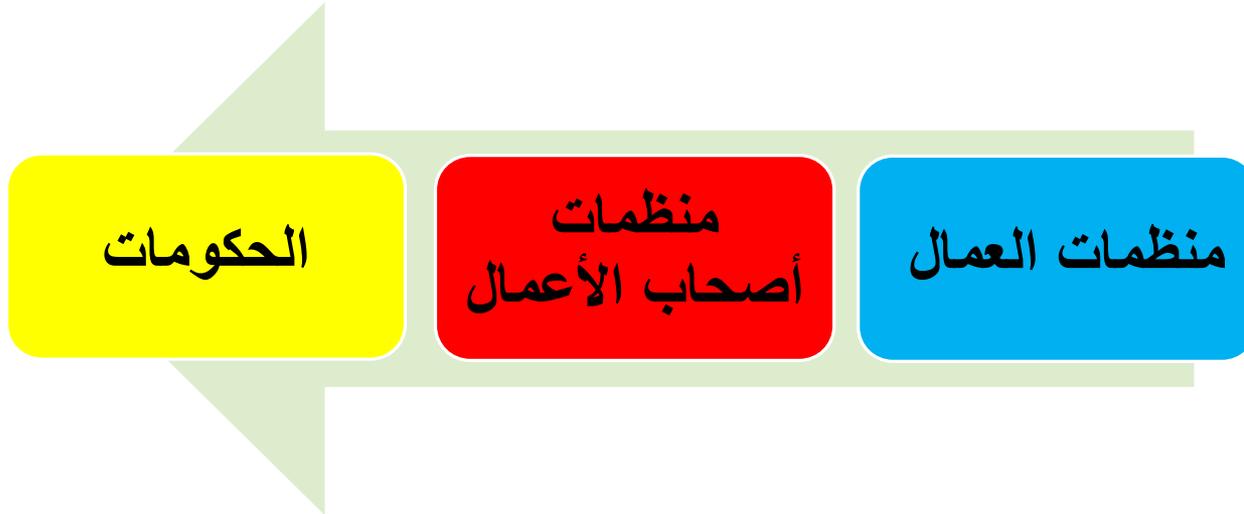
الشفافية: توفر معلومة شاملة ودقيقة وحديثة يسهل النفاذ إليها

التوقعية: استشراف المستقبل لضمان لضمان الحقوق ولاحترام الواجبات

التشاركية: مشاركة منظوري الضمان الاجتماعي لحماية مصالحهم

الديناميكية: التطور الإيجابي للحوكمة

دور الشركاء الاجتماعيين ومسؤولياتهم



يطرح على كافة الشركاء الاجتماعيين المسؤولية على ديمومة أنظمة التأمينات والضمان الاجتماعي والمسؤولية على مراقبة التصرف فيها



الدولة طرف رئيسي

- الضمان الاجتماعي عنصر أساسي في برنامجها وجزء من التزاماتها المتمثلة في توفير ظروف حياة لائقة ومناسبة لمواطنيها
- تمثل الموارد المخصصة لتمويل الضمان الاجتماعي نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي
- تطوير وصياغة السياسة العامة وصياغة واعتماد التشريعات

منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال

- مراقبة أنظمة الضمان الاجتماعي اعترافا لهم بمساهماتهم المالية في هذه الأنظمة وتدعيم الاستقلالية المالية والإدارية للمشاريع
- أرباب العمل يتحملون بشكل عام المسؤولية القانونية بدفع المساهمات نيابة عن أجرائهم وتوفير معلومات حولهم
- الأجراء مطالبون بالانخراط في نظام الضمان الاجتماعي ودفع اشتراكاتهم واتباع الاجراءات التي تمكنهم من الحصول على حقوقهم
- الأجراء وأصحاب الأعمال ممثلون في مجالس إدارات المؤسسات التي تتصرف في أنظمة الضمان الاجتماعي

واجبات مجلس الإدارة

- من واجب مجلس الإدارة أن يحرص على أن يستغل كل الموارد بطريقة ناجعة وفاعلة ويتجنب إهدارها أو توجيهها لمن لا يستحقها
- كل سوء تصرف من شأنه أن يمس من مصداقية نظام الضمان الاجتماعي ويشجع على عدم دفع الاشتراكات وتتجر عنه عواقب مالية وخيمة قد تؤدي إلى إفلاسه بل حتى إلى إفلاس منظومة الحماية الاجتماعية بأكملها
- المصداقية أثن رأس مال في مجال منظومة الحماية الاجتماعية

هل الاستقلالية شرط للحوكمة ؟

✓ في بعض البلدان تشرف صناديق اجتماعية على الضمان الاجتماعي يسيرها مجلس إدارة مكون على أساس ثلاثي (الحكومة والعمال وأرباب العمل) وتوضع تحت إشراف وزارة.

✓ الهدف هو فصل تمويل الضمان الاجتماعي عن الميزانية الوطنية

✓ يحدث من ناحية أن الحكومة صاحبة السلطة السياسية تتحكم في تعيين مجلس الإدارة ورئيسه وأحيانا تقرر الأمور مكانه والتي ينبغي أن يكون من مشمولات مجلس إدارة المؤسسة

✓ لوحظ من ناحية أخرى توجه نحو مزيد من الاستقلال الذاتي لمؤسسات الضمان الاجتماعي

التصرف في المخاطر:

مؤسسات الضمان الاجتماعي معرضة لأحداث قد تنسف مشاريعها

المخاطر السياسية
وخاصة القرارات
المرتجلة أو ذات
العواقب السلبية على
الضمان الاجتماعي

مخاطر الكوارث
الطبيعية والأوبئة

- مخاطر امتداد مؤمل
الأمل عند الولادة
- ارتفاع نسب البطالة
- تضخم الأجور
والأسعار
- مخاطر الاستثمار
- الانخفاض في قيمة
الأصول والعائدات

- عطب في نظام
المعلومات
- عدم الامتثال في دفع
الاشتراكات
- انتدابات غير ملائمة
- فقدان السيولة المالية
- عدم التوصل إلى
تغطية النفقات المتوقعة
خلال موازنة معينة



مواصفات عضو مجلس الإدارة وواجباته نحو المنخرطين

- تمثل مجمل الفئات المهنية التي عينته وليس الفئة التي ينتمي لها فقط
- مراعاة كل الجوانب ومطالبة بقية الأعضاء بتحمل مسؤولياتهم
- ليس من دور عضو مجلس الإدارة الدخول في تفاصيل العمل اليومي للمؤسسة فذلك دور المدير العام وبقية الموظفين العاملين في المؤسسة والذين يتقاضون رواتب مقابل عملهم

2

الحوكمة في المجال الإداري

2- الحوكمة في المجال الإداري

- تلتقي عموماً طرق أعمال مجالس الإدارة في أغلب التجارب لكنها قد تختلف من بلد إلى بلد آخر
- ضرورة ضبط تواريخ الاجتماعات ودوريتها حسب حجم المسؤوليات المطروحة على كل مجلس (مرة كل 3 أشهر وكلما دعت الحاجة)
- إمكانية عقد اجتماعات لجان أو مجموعات عمل متفرعة عن المجلس
- يمكن لهذه اللجان أن تكون قارة مثل لجنة التدقيق أو أن تكون مؤقتة ومرتبطة بمهمة محددة

تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة

- عقد الاجتماعات في المقر الرسمي للمؤسسة مع إمكانية عقد بعضها في فرع جهوي
- عقد الاجتماعات مرة كل 3 اشهر مع إمكانية عقدها كلما دعت الضرورة
- إمكانية عقد اجتماعات استثنائية لدراسة موضوع معين
- إبلاغ استدعاء الأعضاء إلى الاجتماع (تاريخه وساعته ومكانه) في متسع معقول ممن الوقت
- ارفاق الاستدعاء بجدول الأعمال وبنسخة من الوثائق التي سيتم دراستها
- الاتفاق حول طريقة الارسال (ورقي أم الالكتروني)
- الاتفاق على النصاب القانوني للاجتماعات والنصاب القانوني للمصادقة على القرارات

تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة

- تحرير محضر الجلسة بطريقة يتم الاتفاق حولها في مجلس الإدارة ثم إرساله إلى أعضاء المجلس في شكل مشروع في أجل متفق عليه للاطلاع عليه وتعديله عند الاقتضاء
- رفض إدراج نقطة في جدول الأعمال لم يتم الاتفاق حولها مسبقا
- تعيين لجان لمساعدة المجلس على أداء مهامه والاتفاق على طريقة تعيين أعضائها ومشمولاتها ودورية اجتماعاتها ومدة عملها
- إمكانية اتفاق المجلس على كتمان بعض المعلومات دون أن يتنافى ذلك مع مبدأ الشفافية (حسب التشريعات المعمول بها في مجالي حق النفاذ إلى النفاذ إلى المعلومة وحماية المعطيات الشخصية فضلا على الاعتبارات المتصلة بالأمن القومي)

التعامل مع أصحاب الأعمال والعمال والأعوان

- ✓ التعامل بحنكة مع الديون التي تعود إلى الدولة أو إلى المؤسسات العمومية التي يرتبط استخلاصها بقرار سياسي
- ✓ خطر تشجيع أصحاب الأعمال من القطاع الخاص على عدم دفع مساهماتهم مما يضر بتوازنات المؤسسة المالية
- ✓ مسك حسابات المساهمين: يجب أن تكون صحيحة لارتباط صرف المنافع بها
- ✓ التثبيت في الوثائق التي ترتبط بها المنافع دون مبالغة
- ✓ تحديد سياسة واضحة في مجال التصرف في الموارد البشرية في المؤسسة (الانتداب، التأجير، الترقية، التكوين،،،)
- ✓ تحديد آليات الإنذار السريع (عند حدوث مشاكل اجتماعية سواء من خارج المؤسسة تجاه الأعوان أو مشاكل داخلية)



الاتصال والاعلام: المعلوماتية

- أصبحت كل مؤسسات الضمان الاجتماعي تستعمل وسائل التكنولوجيا الحديثة أو هي في طريقها الى ذلك (كم هائل ومتزايد من المعلومات، أكبر شبكة معلومات)
- ضبط معايير سلامة متطورة وشاملة ومراقبة
- انتداب إطارات كفأة في مجال السلامة المعلوماتية للتصدي للهجمات الافتراضية والرد عليها
- ملاءمة وسائل الاتصال مع المنخرطين ومع الأعوان (وخاصة اللغة)



الاستراتيجية الاتصالية



- صياغة استراتيجية اتصالية استباقية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة وتجنب أن يكون الاتصال في شكل ردود فعل
- تحديد الجمهور والمعلومة المراد إبلاغها للاستجابة لانتظاراته
- تجنب الإطالة أو اللغة الخشبية
- تجنب الاختصار أو الاقتصار على البلاغات الجافة
- تعيين إطار مختص في الاتصال وملم بقوانين المؤسسة
- إيلاء أهمية إلى التقرير السنوي بصفته أداة اتصال هامة



تنوع وسائل الاتصال

- مواقع الويب: تقديم معلومات هامة حول الخدمات لفائدة المنخرطين: التعريف بالمؤسسة، تركيبة مجلس الإدارة، المقرات المركزية والجهوية، إحصائيات حول المنتفعين والمؤجرين
- من المفروض أن يكون الموقع مصمما بطريقة يسهل على المواطن العادي الدخول إليه والاطلاع على أركانه
- شبكات التواصل الاجتماعي: التواصل مع المنخرطين والإجابة على تساؤلاتهم
- أركان قارة في الصحف وبرامج في وسائل الإعلام السمعية والبصرية

3

الحوكمة في المجال المالي

مرتكزات التصرف المالي

- المهمة الأساسية لمجلس الإدارة ضمان جودة التصرف المالي لنظام الضمان الاجتماعي
- يجب أن يركز التصرف المالي لأنظمة الضمان الاجتماعي على:
- **النجاعة** : مدى توفير النظام لمستوى الحماية المنصوص عليه في التشريع وفي السياسة العامة
 - **الفعالية** : هل أن الحماية الاجتماعية مضمونة بالطريقة الأكثر فاعلية ممكنة
 - **الاستدامة** : هل أن النظام له ديمومة على المدى الطويل على المستويات المالية والجبائية والاقتصادية
 - **الشفافية** : هل أن استخدام الموارد المالية يتم في إطار الشفافية



التصرف المالي في العمل الإداري

- ❖ الرصيد العقاري للمؤسسة: التأكد من وضعه القانوني وجرده
- ❖ النفقات الإدارية: ترشيدها
- ❖ تحديد مؤشرات لنسبة النفقات الإدارية
- ❖ الضغط على ميزانية التصرف
- ❖ للنفقات الإدارية تأثير على صورة المؤسسة لدى المساهمين والمنتفعين



المراقبة والمتابعة

- العمل على تطبيق القانون على الجميع سواء على المؤسسات الكبرى أو غيرها وخاصة منها الدولة بصفقتها مؤجرا
- انتشار التهرب الاجتماعي يقلل من مصداقية المؤسسة
- مراقبة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي وتحسين صورة المدققين لدى أعوان المؤسسة
- التوفيق بين مراقبة صحة الوثائق والإسراع في صرف المنافع
- بعث قسم يحارب الغش والتحيل ينسق مع السلطات الإدارية والأمنية والقضائية

التصرف المالي في منافع الضمان الاجتماعي

- التفريق بين المنافع قصيرة المدى مثل منح المرض ومنح الولادة وبين المنافع طويلة المدى مثل جرايات الشيخوخة
- الفصل بين الحسابات: تخصيص حساب لكل منفعة على حدة وتجنب الخلط بينها أو تحويل نفقات من منفعة إلى أخرى
- التوقعات الاكتوارية: تساعد مجلس الإدارة على ضمان ديمومة النظام وأمانه على المدى البعيد
- تعديل التمويل: الحرص على أن يكون مسبقا بدراسة اكتوارية وعرضها وجوبا على مجلس الإدارة للنظر في جدواها



التصرف في الاستثمارات

- الاستثمار المجدي من شأنه أن يوفر مداخيل إضافية إلى المؤسسة أما إذا كان غير مجد فقد يتسبب في انهيار نظام الضمان الاجتماعي
- الاستثمار في المجالات الاقتصادية أم الاجتماعية ؟
- الحذر من التوصيات أو الضغوطات من خارج المؤسسة
- تكوين لجنة استثمار: تكلف برسم سياسة الاستثمار واستراتيجيتها وتراقب تطبيقها
- يمكن أن تضم أعضاء من المؤسسة أو من خارجها لكنها تبقى تحت مراقبة مجلس الإدارة

توصيات

- يجب أن يكون التخطيط للمستقبل ذا أفق بعيد المدى وأن يأخذ بعين الاعتبار الحماية الاجتماعية بمجملها أي كل الأنظمة المساهماتية وغير المساهماتية
- الحذر من محاولة المسؤولين السياسيين إطفاء الحرائق الاجتماعية عبر إجراءات اجتماعية مرتجلة
- تفعيل دور مجلس الإدارة في رسم استراتيجية الحماية الاجتماعية
- مزيد الاهتمام بحوكمة مجالس الإدارة: تكوين الأعضاء، التعريف بالممارسات الفضلى، تبادل الزيارات،
- دعم البحوث والدراسات حول الحماية الاجتماعية وتعريب ما صدر حول نفس الموضوع



شكرا
على
المتابعة

د. بدر السماوي
خبير في الحماية الاجتماعية

الهاتف : 0021696551492
العنوان الالكتروني:
Badr.smaoui@gmail.com