

دليل أداة تقييم أداء إدارة الدين

مراجع في ديسمبر 2009

السياسة الاقتصادية وإدارة الديون

قسم البنوك وإدارة الدين



جدول المحتويات

| | |
|----|---|
| 4 | الاختصارات |
| 5 | شكر وعرفان |
| 6 | 1 المقدمة |
| 6 | 2 أسلوب التقييم |
| 6 | 2.1 مؤشرات الأداء |
| 7 | 2.2 الرابط بين أداة تقييم أداء إدارة الدين و النفقات العامة والمسئولية المالية (برنامج) |
| 10 | 2.3 كيف تحدد نقاط مؤشرات الأداء |
| 12 | 3 مؤشرات الأداء |
| 10 | 3.1 الإدارة وتطوير الإستراتيجية |
| 10 | 1- مؤشر أداء إدارة الدين إطار العمل القانوني |
| 12 | 2- مؤشر أداء إدارة الدين البنية الإدارية |
| 14 | 3- مؤشر أداء إدارة الدين إستراتيجية إدارة الدين |
| 16 | 4- مؤشر أداء إدارة الدين تقييم عمليات إدارة الدين |
| 17 | 5- مؤشر أداء إدارة الدين التدقيق |
| 19 | 3.2 التنسيق مع سياسات الاقتصاد الكلي |
| 19 | 6- مؤشر أداء إدارة الدين التنسيق مع السياسة المالية السنوية |
| 20 | 7- مؤشر أداء إدارة الدين التنسيق مع السياسة النقدية |
| 22 | 3.3 الاقتراض وأنشطة التمويل ذات العلاقة |
| 22 | 8- مؤشر أداء إدارة الدين اقتراض السوق المحلي |
| 24 | 9- مؤشر أداء إدارة الدين الاقتراض الخارجي |
| 26 | 10- مؤشر أداء إدارة الدين ضمانات القروض، إعادة الاقراض ، والاستثمارات المالية |
| 28 | 3.4 وضع النشرة التوقعات للسيولة النقدية وإدارة الرصيد النقدي |
| 28 | 11- مؤشر أداء إدارة الدين وضع النشرة التوقعية للسيولة النقدية وإدارة الرصيد النقدي |
| 29 | 3.5 إدارة المخاطر التشغيلية |
| 29 | 12- مؤشر أداء إدارة الدين أمن إدارة الدين وبياناته |
| 31 | 13- مؤشر أداء إدارة الدين فصل المهام، وقدرات الموظفين، واستمرارية النشاط |
| 33 | 3.6 سجلات الدين ورفع تقاريرها |

33

14 - مؤشر أداء إدارة الدين سجلات الدين

34

15 - مؤشر أداء إدارة الدين رفع تقارير الدين

36

الملحق

الاختصارات

| | | |
|------------|---|--|
| BCP | Business Continuity Plan | خطة استمرارية النشاط |
| DRP | Disaster Recovery Plan | خطة الشفاء بعد الكارثة |
| DQAF | Data Quality Assessment Framework | إطار عمل تقييم جودة البيانات |
| DSA | Debt Sustainability Analysis | تحليل استدامة الدين |
| DeM | Debt Management | إدارة الدين |
| DeMPA | Debt Management Performance Assessment Tool | أداة تقييم أداء إدارة الدين |
| Guide | Guide to the Debt Management Performance Assessment Tool | دليل أداة تقييم أداء إدارة الدين |
| Guidelines | Guidelines for Public Debt Management | إرشادات إدارة الدين العام |
| IMF | International Monetary Fund | صندوق النقد الدولي |
| LICs | Low-Income Countries | الدول ذات الدخل المنخفض |
| N/R | Not Rated or Assessed | لم يقيم أو يصنف |
| PEFA | Public Expenditure and Financial Accountability (Program) | النفقات العامة والمسئولية المالية (برنامج) |
| DPI | Debt Management Performance Indicator | مؤشر أداء إدارة الدين |
| SAI | Supreme Audit Institution | مؤسسة التدقيق العليا |
| SDDS | Special Data Dissemination System | نظام توزيع بيانات خاص |

شكر وعرافان

تم إعداد دليل تقييم أداء الديون تحت قيادة دانا ويست من إدارة السياسة الاقتصادية والديون في البنك الدولي. وتشكل الفريق الأساسي من توماس أي مافنوصن من قسم البنوك وإدارة الدين من البنك الدولي، ألبها براساد، فرانسيس رو، إيان ستوركي، مستشار خارجي.

واستفاد الدليل من عدد من التعليقات المكتوبة المقدمة من إدارات الأسواق النقدية والرأسمالية، الشؤون المالية السنوية، والإحصاء لصندوق النقد الدولي؛ برنامج نظام التحليل المالي لإدارة الديون (DMFAS) التابع لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأنكتاد)؛ ودائرة إدارة الدين لسكرتارية الكومنولث.

المقدمة

إن الغرض من هذه الوثيقة تقديم الإرشاد ومعلومات إضافية للمساعدة مع تقييمات البلد لأداء إدارة الديون (DeM)، باستخدام أداة تقييم أداء إدارة الديون (DeMPA). ويعد تقييم أداء إدارة الدين منهجا مستخدما لتقييم أداء إدارة الدين العام من خلال مجموعة من 15 مؤشر أداء يمتد لنطاق من وظائف إدارة الدين الحكومية. و هو مبني على المبدأ المحدد في إرشادات صندوق النقد الدولي و إرشادات البنك الدولي لإدارة الدين العام، المنشورة مبدئيا في 2001 والمحدثة في 2003.¹ وقد تم وضع إطارها بموجب إطار عمل المسائلة المالية والنفقات العامة لقياس الأداء لإدارة الأموال العامة.

وتم تصميم تقييم أداء إدارة الدين كأداة سهلة الاستخدام للقيام بتقييمات نقاط القوة ونقاط الضعف في ممارسات الحكومة في إدارة الدين. و يقدم هذا الدليل معلومات خلفية ومساعدة لدرجة أنه قد يقوم شخص غير مختص في مجال إدارة الدين بتقييم الدولة بشكل فعال. ويمكن أن يستخدم الدليل بواسطة المقيمين في إعداد والقيام بالتقييم. وهو مفيد على وجه الخصوص في فهم الغرض من إدراج مؤشرات، وطريقة وضع النقاط، وقائمة الوثائق والأدلة المساندة، والأسئلة التي يمكن أن تطلب من أجل التقييم.

ويقدم الدليل بيانات خلفية مفصلة والسبب لكل مؤشر أداء إدارة الديون. ويساعد أيضا كل تقييم للدولة بواسطة تقديم التالي:

- قائمة بالوثائق المساندة التي يجب أن تتطلب للفحص.
- أسئلة دلالية يمكن أن تسأل فيما يخص كل مؤشر أداء (والقائمة ليست كاملة و لا يجب أن تستخدم كهيكلي)²

¹ توجد الإرشادات في مواقع البنك الدولي <http://treasury.worldbank.org/> ؛ وصندوق النقد الدولي <http://www.imf.org>.

² بالإضافة، تم توفير قائمة بالمراجع الرئيسية في الملحق.

2 أسلوب التقييم

2.1 مؤشرات الأداء

إن أداة تقييم أداء إدارة الدين معني بشكل أساسي بإدارة دين الحكومة المركزية ويغطي جميع وظائف إدارة الدين بشكل شامل وكذلك الأنشطة ذات العلاقة مثل إصدار ضمانات القروض، إعادة الإقراض، وتوقعات السيولة النقدية وإدارة الرصيد النقدي. ولأنها عادة مسؤولية الحكومة المركزية في رفع تقرير بإجمالي الدين العام، وإجمالي دين القطاع العام الغير مالي ضمانات القرض، تم إدراجها في مؤشر أداء إدارة الديون-15: بعنوان رفع تقارير الدين. " ويجب ملاحظة أن تقييم أداء إدارة الدين لا يقيم الأداء في إدارة الدين العام الموسع، إذا لم يتم ضمان ذلك من قبل الحكومة المركزية. ومع ذلك، يكون تقييم أداء الديون مرن ويمكن أن يطبق لتقييم أداء إدارة الدين في الحكومات المحلية.

وتهدف مؤشرات أداء تقييم أداء إدارة الدين إلى قياس أداء إدارة الدين الحكومية وتغطية العناصر المعترف بها على أنه لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق ممارسات إدارة دين سليمة. ويشكل كل مؤشر الأبعاد للتقييم والتي تعكس الممارسات السليمة الثابتة. والهدف هو أن يكون هناك مجموعة من مؤشرات الأداء التي تغطي النطاق الكامل لأنشطة إدارة الدين الحكومية المركزية وجميع الأنشطة الهامة ويتم ضمان أن التقييم وعدد المؤشرات يمكن إدارتها. وتغطي مؤشرات أداء تقييم أداء إدارة الدين النطاق الكامل لعمليات الحكومة في إدارة الدين والبيئة العامة التي تنفذ فيها هذه العمليات. رغم أن تقييم أداء إدارة الدين لا يحدد أية توصيات حول احتياجات الإصلاحات والبناء المؤسسي وبناء القدرات، تحدد مؤشرات الأداء مستوى أدنى يجب تحقيقه في كل الظروف (انظر القسم 2.3). وبالتالي، إن أظهر التقييم أن المتطلبات الأدنى لم تتحقق، سيشير هذا بوضوح إلى مجال تطلب إصلاح، بناء قدرات أو كلاهما.

2.2 الرابط بين أداة تقييم أداء إدارة الدين (DEMPE) والنفقات العامة والمساءلة المالية (PEFA)

تم وضع نموذج (DeMPE) وفق مؤشرات الأداء. وبينما تغطي مؤشرات النفقات العامة والمساءلة المالية نواحي هامة جدا عبر الإدارة المالية العامة، يركز تقييم أداء إدارة الدين على إدارة دين الحكومة فقط. ومن المهم أن يكون المقيم على علم بالروابط بين المؤشرين لأن تقييم النفقات العامة والمساءلة المالية المنفذة في دولة ما ستساعد في تقييم أداء إدارة الدين في تلك الدولة والعكس صحيح. وكخطوة عملية أولى، على المقيم أن يحدد ما إذا كان تقييم النفقات العامة والمساءلة المالية قد تم في البلاد. وإذا كان الأمر كذلك، على المقيم أن يتواصل مع سكرتارية النفقات العامة والمسؤولية الحكومية للحصول على أية معلومات متاحة للعامة حول النتائج. وبشكل بديل، في الحالة التي تسبق فيها تقييم أداء إدارة الدين تقييم النفقات العامة والمساءلة المالية، على المقيم أن يواصل النتائج إذا كشف عنها علنا في البلاد إلى سكرتارية النفقات العامة والمساءلة المالية.

إن الرابط المباشر بين الأداةين هو تسجيل وإدارة الرصيد المتبقي من النقد ويضمن المؤشرات في النفقات العامة والمساءلة المالية. وهناك عدد من المؤشرات في تقييم أداء إدارة الدين أصلا أكثر تفصيلا وتعمقا من مؤشر النفقات العامة والمساءلة المالية هذا. وتوجد الروابط القوية بين مؤشرات النفقات العامة والمساءلة المالية حول التدقيق والتخطيط المالي السنوي ومؤشرات تقييم أداء إدارة الدين على التدقيق والتعاون مع سياسات الاقتصاد الكلية. وتظهر مؤشرات النفقات العامة والمساءلة المالية الأخرى التي تستجيب لمؤشرات تقييم أداء إدارة الدين الفردية في الجدول 1:

الجدول (1) الروابط بين تقييم أداء إدارة الدين و النفقات العامة والمسؤولية المالية

| تقييم أداء إدارة الدين (DeMPE) | النفقات العامة والمساءلة المالية (PEFA) |
|--|---|
| 6- مؤشر أداء إدارة الدين: التنسيق مع السياسة المالية السنوية البعد (2): إتاحة المتغيرات المالية السنوية و/أو تحليل استدامة الدين والوتيرة التي تتم بها هذه الأشياء. | 12- مؤشر أداء: منظور متعدد السنوات في التخطيط المالي، سياسة النفقات ووضع الميزانيات البعد (2): نطاق ووتيرة تحليل استدامة الدين |

| النفقات العامة والمساءلة المالية (PEFA) | تقييم أداء إدارة الدين (DeMPA) |
|--|--|
| <p>16- مؤشر أداء: القدرة على التنبؤ في توفير الأموال اللازمة للنفقات</p> <p>البعد (1): المدى الذي يتم فيه توقع ومراقبة السيولة النقدية</p> | <p>11- مؤشر أداء إدارة دين: نشر التوقعات للسيولة النقدية وإدارة المتبقي من السيولة النقدية</p> <p>البعد(1): فعالية التنبؤ في المستوى الإجمالي للمتبقي من النقدية في حسابات الحكومة البنكية.</p> |
| <p>17- مؤشر أداء: تسجيل وإدارة المتبقيات النقدية، الدين والضمانات</p> <p>البعد (1): جودة تسجيل وتقارير بيانات الدين</p> <p>البعد (3): أنظمة للتعاقد على القروض وإصدار الضمانات</p> | <p>14- مؤشر أداء إدارة دين: سجلات الديون</p> <p>البعد (1): كمال والتوفير في الوقت المناسب لسجلات دين الحكومة المركزية.</p> <p>البعد (2): كمال وحدثة سجلات جميع مالكي الضمانات الحكومية في نظام تسجيل آمن</p> <p>15- مؤشر أداء إدارة دين: رفع تقارير الدين</p> <p>البعد (1): تحقيق متطلبات رفع التقارير التشريعية والتعاقدية لدين الحكومة المركزي لجميع الجهات المحلية والخارجية.</p> <p>البعد (2): تحقيق متطلبات رفع التقارير التشريعية والتعاقدية لإجمالي دين القطاع العام غير المالي وضمانات القروض لجميع الجهات المحلية والخارجية.</p> <p>البعد(3): الجودة و التوفير في الوقت المناسب لنشر نشر الإحصائية للدين (أو ما يعادلها) وتغطي دين الحكومة المركزي.</p> <p>مؤشر أداء إدارة دين: إطار العمل القانوني</p> <p>البعد(1): وجود، وتغطية، ومحتوى إطار العمل القانوني</p> <p>مؤشر أداء إدارة دين: البنية الإدارية</p> <p>البعد(1): البنية الإدارية لقروض الحكومة المركزية والعمليات المرتبطة بالدين</p> <p>البعد(2): البنية الإدارية لإعداد وإصدار ضمانات قروض الحكومة المركزية</p> <p>مؤشر أداء إدارة دين: إستراتيجية إدارة الدين</p> <p>البعد(1): جودة وثيقة إستراتيجية إدارة الدين</p> <p>البعد(2): عملية صنع القرار، التحديث، ونشر إستراتيجية إدارة الدين</p> <p>بالإضافة، يمكن أن الرجوع إلى:</p> <p>8- مؤشر أداء إدارة دين: (اقتراض السوق المحلي)</p> <p>9- مؤشر أداء إدارة دين: (الاقتراض الخارجي)</p> <p>10- مؤشر أداء إدارة دين: (ضمانات القروض، الإقراض، والمشتقات)</p> |

| تقييم أداء إدارة الدين (DeMPA) | النفقات العامة والمساءلة المالية (PEFA) |
|---|---|
| <p>5- مؤشر أداء إدارة دين: التدقيق</p> <p>البعد (1): وتيرة أو تكرار التدقيق الداخلي والخارجي على أنشطة إدارة دين الحكومة المركزية، والسياسات والعمليات، وكذلك نشر تقارير التدقيق الخارجي.</p> <p>البعد (2): درجة الالتزام لمعالجة النتائج من التدقيقات الداخلية والخارجية</p> | <p>21- مؤشر أداء: فعالية التدقيق الداخلي</p> <p>البعد (1): تغطية وجودة وظيفة التدقيق الداخلي</p> <p>البعد (3): مدى استجابة الإدارة لوظائف التدقيق الداخلي.</p> |
| <p>11- مؤشر أداء إدارة دين: نشر التوقعات للسيولة النقدية وإدارة الأرصدة النقدية</p> | <p>22- المؤشر: الالتزام بالوقت المحدد وانتظام تسوية الحساب</p> <p>البعد (1): انتظام التسويات البنكية</p> |
| <p>15- مؤشر أداء إدارة دين: رفع تقارير الديون</p> <p>البعد (3): جودة والالتزام بالوقت المحدد لنشر النشرة الإحصائية لديون (أو ما يعادلها) والتي تغطي دين الحكومة المركزية</p> | <p>25- المؤشر: جودة والالتزام بالوقت المحدد بالنسبة للبيانات المالية السنوية</p> <p>البعد (1): كمال البيانات المالية</p> |
| <p>5- مؤشر أداء إدارة دين: التدقيق</p> <p>البعد (1): وتيرة وتكرار التدقيق الداخلي والخارجي على أنشطة إدارة دين الحكومة المركزي، والسياسات والعمليات وكذلك نشر تقارير التدقيق الخارجية</p> <p>البعد (2): درجة الالتزام لمعالجة النتائج من التدقيقات الداخلية والخارجية</p> | <p>26- مؤشر أداء: النطاق، الطبيعة. ومتابعة التدقيق الخارجي</p> <p>البعد (1): نطاق / طبيعة التدقيق المنفذ (بما في ذلك الالتزام بمعايير التدقيق)</p> <p>البعد (2): الالتزام بالموعد الزمني لتسليم تقارير التدقيق للهيئة التشريعية</p> <p>البعد (3): أدلة متابعة توصيات التدقيق</p> |

2.3

كيف تحدد نقاط مؤشرات الأداء

لكل مؤشر أداء بعد أو أكثر من بعد واحد، ويجب تقييم كل بعد منها على حدة.

إذا لا يمكن تقييم بعدا ما، يجب وضع إشارة **ع/م** (أي غير مصنف أو مقيم).

تمثل الدرجة **C** الحد الأدنى من المتطلبات لكل بعد. ويجب أن يكون التركيز على تقييم ما إذا كان المتطلب الأدنى للدرجة **C** لكل بعد في كل مؤشر قد تحققت. والمتطلب الأدنى شرط للأداء الفعال للبعد المعين المراد قياسه. وبالتالي يوصى بأن يبدأ المقيم بالنتيجة **C** في كل مؤشر عند القيام بالتقييم.

إذا لم يتم تحقيق المتطلب الأدنى، توضع علامة **D**. وهذه النتيجة تعني قصور في الأداء ويشير إلى الحاجة إلى إجراء تصحيحي.

وبعد التأكد ما إذا تم تحقق المتطلب الأدنى، على المقيم تحديد ما إذا تم تحقيق المعايير الإضافية لدرجة **B** أو **A**. وتعكس الدرجة **A** الممارسة الجيدة لذلك البعد الخاص للمؤشر. و الدرجة **B** تقع بين المتطلبات الأدنى والممارسة الجيدة لتلك الناحية.

3 مؤشرات الأداء

3.1 الإدارة وتطوير الإستراتيجية

1- مؤشر أداء إدارة الدين إطار العمل القانوني

السبب والخلفية

إن السبب الأول لمؤشر أداء إدارة الدين-1 هو ضمان أن الإطار القانوني يضع صلاحية الاقتراض (في كل من الأسواق المحلية والأجنبية) والقيام بالعمليات المتعلقة بالدين مثل مقايضات العملات والفائدة، وإصدار ضمانات القروض.

وكون ذلك نابع من الصلاحية الدستورية في الموافقة على ضرائب الحكومة المركزية وإجراءات النفقات، فإن البرلمان او الكونجرس لديه ، كقاعدة عامة ، الصلاحية العليا في الاقتراض نيابة عن الحكومة المركزية. أن أول مستوى من تفويض صلاحية الاقتراض إذا تأتي من البرلمان او الكونجرس متسلسلة إلى الأدنى إلى الفروع التنفيذية (على سبيل المثال، الرئيس، مجلس الوزراء، أو مباشرة إلى وزير المالية). وهذا التفويض موجود في التشريع الأساسي، عادة في قانون منفصل بشأن الديون العامة أو قانون مشابه؛ في قانون نظام الميزانية، مع قانون الميزانية السنوية، أو قانون مسئولية السنة المالية. وفي معظم الحالات يكون تفويض صلاحية الاقتراض محدودة بواسطة بيان والتي لأغراضه يمكن أن يفترض الجهاز التنفيذي (على سبيل المثال، تمويل عجز الميزانية أو إعادة تمويل القروض المستحقة) أو بواسطة قيد على صافي الاقتراض السنوي أو الدين المستحق.

السبب الرئيسي لضم أغراض الاقتراض في التشريع الأساسي هو الحماية من الاقتراض للاستثمارات التكهنية او الاقتراض لتمويل النفقات التي لم تدرج في الميزانية السنوية أو لم يوافق عليها البرلمان. وإذا سمح للفرع التنفيذي للحكومة الاقتراض لتمويل النفقات التي لم يقرها البرلمان أو الكونجرس ، فإن عملية الميزانية برمتها لا معنى لها ، وفي النهاية سيضطر البرلمان أو الكونجرس إلى رفع الضرائب أو خفض النفقات لخدمة الديون التي تم التعاقد عليها لتمويل هذه النفقات.

والعائق العام الآخر هو احتفاظ البرلمان او الكونجرس بصلاحية المصادقة على بعض اتفاقيات القروض، وخصوصا تلك القروض الناشئة في الخارج. ويجب أن يكون إجراء المصادقة هذا مقتصرًا، بشكل مفضل على اتفاقيات القروض التي تصنف على أنها معاهدات (على سبيل المثال، الاتفاقيات الدولية التي تمت بين حكومات ذات سيادة أو اتفاقيات بين حكومات ذات سيادة وموضوع آخر من مواضيع القانون الدولي، مثل البنك الدولي).

ومع ذلك ولأسباب عملية، من الشائع أن تحيل السلطة التنفيذية صلاحية الاقتراض إلى جهات تنفيذية للتعاقد نيابة عن الحكومة المركزية. ويوجد هذا التفويض في التشريعات الثانوية مثل الأوامر التنفيذية والقرارات والأوامر وما إلى ذلك.

ومن المهم أن يكون خط التفويض واضحا، لكل من الرقابة الداخلية ولأسباب التمعن المطلوب، جميع الدائنين و المقرضين يتطلبوا إلزام قانوني وعقد نافذ مع الحكومة المركزية بصفتها المقرضة.

ونفس العوامل تنطبق على مسالة ضمانات القروض. وعادة لا يمكن إصدار ضمانات القروض بواسطة الجهة التنفيذية بدون موافقة البرلمان او الكونجرس. وفي الحالات النادرة عندما يمكن إصدار هذه الضمانات دستوريا بواسطة الجهة التنفيذية بدون أي تفويض من البرلمان او الكونجرس، سيكون من الكافي التحقق من أن الجهة الصادرة مخولة بشكل مناسب من خلال تشريع ثانوي.

لا تتطلب عادة القيام بالعمليات المتعلقة بالدين مثل المقايضة موافقة البرلمان او الكونجرس.

والسبب الثاني لمؤشر أداء إدارة الدين ضمان أن إطار العمل القانوني، على الأقل بالنسبة للدرجات العالية يتضمن أيضا أسباب اقتراض محددة. وأهداف واضحة لإدارة الدين، متطلب لتطوير إستراتيجية إدارة الدين، متطلب رفع التقارير إلى البرلمان او الكونجرس، ومتطلب التدقيق الخارجي لأنشطة وسياسات وعمليات إدارة الدين.

وتشير الأمثلة المحددة لأغراض الاقتراض في التشريع إلى تمويل الميزانية والعجز في الرصيد النقدي؛ إعادة التمويل وما قبل التمويل للدين المستحق؛ مشاريع تمويل الاستثمار الموافق عليها من قبل البرلمان او الكونجرس؛ تكريم تمويل الضمانات المعلقة؛ تحقق المتطلبات من قبل البنك المركزي لإعادة تغذية احتياطي النقد الأجنبي؛ وتحقق متطلب البنك المركزي في إصدار أذون وسندات الخزانة لدعم أهداف السياسة النقدية (على سبيل المثال، تصريف السيولة الزائدة من السوق المحلية)؛ وإزالة الآثار الناجمة من الكوارث الطبيعية أو البيئية.

وتشير الأهداف العامة الموجودة في التشريع الحديث إلى أن احتياجات تمويل الحكومة المركزية دائما تتحقق، وأن تخفض تكلفة الدين من ناحية الأمد المتوسط أو الطويل، وأن تحفظ المخاطر في محفظة الديون عند مستويات مقبولة، وأن يروج لتطوير سوق الدين المحلي.

هذه الأهداف ينبغي أن يكون لها قوة معينة لكي تكون بمثابة مرساة لاستراتيجيات إدارة الدين. فمن الأفضل والمتعارف عليه بشكل متزايد ان يتم تحديد أهداف ومقاصد الحكومة المركزية من إدارة الدين في التشريعات الأساسية. هذا النهج يعطيها أهمية خاصة ويمنع العشوائية وكثرة التغييرات. ويمكن المقارنة مع الإطار التنظيمي للسياسة النقدية ، والذي الهدف الأساسي فيه للسياسة النقدية (على سبيل المثال ، استقرار الأسعار) محدد قانونيا في التشريع الأساسي (قانون البنك المركزي).

وعند وضع أهداف إدارة الدين، يجب أن تترجم إلى إستراتيجية تشغيلية تضع إطار العمل المتوسط المدى لكيفية تحقيق الحكومة أهدافها لإدارة الدين. ووفقا للمرسات الدولية السليمه، تم إدراج المتطلب في التشريع الأساسي لتطوير إستراتيجية إدارة الدين في هذا المؤشر لتحقيق أعلى نتيجة.

ويزيد رفع التقارير إلى البرلمان او الكونجرس الشفافية ويقوي المحاسبية. وعادة ما يوجد متطلب رفع التقارير في أي تشريع مبني على السياسة والذي يحتوي على أهداف طويلة الأمد. وفي مجال اقتراض الحكومة المركزية، يكون متطلب رفع التقارير مدعوما بحقيقة أن البرلمان او الكونجرس يفوض صلاحيته في الاقتراض إلى السلطة التنفيذية ونتيجة لذلك له مصلحة مشروعة في معرفة كيف تستخدم السلطة التنفيذية هذه الصلاحية و إذا الأهداف تحققت – او على الأقل ان الاستراتيجية في نهاية المطاف سوف تؤدي الى تحقيقها.

وعادة ما يوجد متطلب التدقيق الخارجي في قانون تدقيق الأموال العامة، وليس في التشريع الخاص بإدارة الدين أو في قوانين الميزانية.

إن المتطلب الرئيسي لمؤشر أداء إدارة الدين هو مراجعة القانون لمعرفة ما إذا كان يحقق قائمة المتطلبات والمعايير التي سنتقيم. ومن المهم أيضا تحديد مدى الالتزام بالتشريع لأنه في بعض الدول، قد يكون التشريع كافيا، ولكن قد لا يكون نافذا بالكامل.

الوثائق المساندة

الوثائق الداعمة التالية يجب أن تكون متوفرة:

نسخة من جميع التشريعات الأساسية، والتي يجب أن تكون متاحة في موقع الحكومة، وزارة المالية، جهة إدارة الدين الرئيسية أو البنك المركزي.

نسخة من جميع التشريعات الثانوية والتي يجب أن تكون متاحة في موقع الحكومة، وزارة المالية، جهة إدارة الدين الرئيسية أو البنك المركزي. وإن كانت القائمة كاملة، (مثلا أكثر من 20 وثيقة مختلفة في بعض الدول)، وقد يكون من الكافي الحصول على نسخة من أكبر الوثائق أهمية أو صلة، مع قائمة بجميع التشريعات الثانوية.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن أن تطرح الأسئلة التالية:

- هل هناك تفويض واضح في التشريعات الأساسية للموافقة على الاقتراض وضمانات القروض نيابة عن الحكومة المركزية موكلة لمجلس الوزراء أو مباشرة إلى وزير المالية؟ إن كان الأمر كذلك، فما هي التشريعات التي تمنح التفويض وما هي الأقسام أو الفقرات؟
- هل هناك تفويض واضح في التشريعات الثانوية من الفرع التنفيذي للحكومة للجهات المنفذة للقيام بالاقتراض والعمليات المتعلقة بالدين؟ إن كان الأمر كذلك، ما هي التشريعات التي تمنح التفويض وما هي الأقسام أو الفقرات؟
- ما هي الأقسام أو الفقرات في التشريعات وتغطي ما يلي:
 - أغراض اقتراض محددة
 - أهداف إدارة دين واضحة
 - متطلب تطوير إستراتيجية إدارة دين
 - رفع تقارير سنويه إجباريه تغطي تقييم المخرجات مقابل الأهداف المحددة و إستراتيجية محددة
 - متطلب التدقيق الخارجي
- هل كان هناك أي حالة في السنوات الخمس الماضية والتي لم يتم الالتزام فيها بالقوانين؟ إن كان الأمر كذلك، فما هي هذه الحالات، ولماذا لم يتم فيها الالتزام بالقانون، وما كانت العواقب؟

2- مؤشر أداء إدارة الدين البنينة الإدارية

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين هذا هو ضمان أن البنينة الإدارية لإدارة الدين مقسمة بوضوح بين المستوى السياسي (البرلمان أو الكونجرس، الرئيس، مجلس الوزراء، ووزير المالية) الذي يضع أهداف إدارة الدين الإجمالية الطويلة المدى للحكومة المركزية ويوافق على الإستراتيجية والجهات المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية إدارة الدين. ومميزات هذا الأسلوب أنه يترك القرارات الرئيسية بالنسبة في ما يتعلق بإجمالي المديونية والمخاطر المقبولة في محفظة الديون وما يتعلق بأثرها على الميزانية والضرائب وبرامج إنفاق الحكومة، أو مؤشرات السنة المالية الأخرى مع صناع القرار السياسي بينما تسمح للمحترفين الفنيين أن يسعوا إلى المخرجات المعدلة المخاطرة داخل هذه المؤشرات.

وتخفف هذه البنينة من خطر أن يرى مستشاري السياسة المالية السنوية سياسة إدارة الدين كفرصة لتخفيف تكاليف خدمة الدين لتخفيف عجز الميزانية في المدى القصير بواسطة زيادة مخاطر السوق في محفظة الديون والذي هو التدخل السياسي غير المستحق. عندما يتاح للدول الوصول إلى أسواق الدين الأجل، من السهل تخفيض كلفة خدمة الدين في المدى القصير. (على سبيل المثال، الاقتراض بعملة ذات فائدة منخفضة، والاقتراض، أو الاقتراض عند نسبة فائدة عائمة). تكلفة خدمة الدين يمكن تخفيضها حتى بمساعدة المشتقات مثل المقايضات والخيارات. وعندما تسرع سياسيا، أي رأس تمويل يمكن أن يضغط عليه لاختيار إستراتيجية اقتراض للتخفيف من عوائق الميزانية الداخلية. ولكن إستراتيجية قصيرة المدى مثل هذه ستزيد المخاطر في حقبة الدين وعرضة البلد للمخاطر.

الأنواع الأخرى من السلوك الذي يجب تجنبه بواسطة وزير المالية أو مستشار سياسة السنة المالية (على المستوى السياسي) عبارة عن تدخل في نقاشات أي استقطاع في الأسعار بعد تلقي المناقصة في إجراءات ضمانات الحكومة واختيار عمل الاقتراض في عملية قرض واحدة واختيار المدير القيادي للاقتراض في الأسواق الرأسمالية الدولية.

إن الشروع في قرض بامتيازات من عدة دائنين والذي يحتوي على نطاق من محفزات السياسة، ومع ذلك، فيه آثار سياسية واضحة وقد يكون أيضا خاضعا للتمتع السياسي دون تأهيله كتدخل "غير مستحق". وبنفس الطريقة، مواضيع السندات العامة الكبيرة والاقتراض من مصادر جديدة أو الاقتراض من خلال بنيات جديدة قد لا يفوض إلى نفس المستوى كما تفعل أدون الخزنة المحلية ومزاداتها.

والسبب الآخر لمؤشر أداء إدارة الديون هذه ضمان أن الجهة المنفذة (جهات إدارة الدين) عادة ما تتبادل معلومات الديون وتنسق أنشطتها ذات العلاقة لتجنب الإقتراضات الأخرى ومتابعة مخاطر الحقبة. وهذا الجانب مهم على وجه الخصوص

عندما يتم تحريك أنشطة إدارة الدين بواسطة إستراتيجية إدارة الدين ومتابعة خطة اقتراض. وبالنسبة للدرجة العليا، سيكون تنفيذ الإستراتيجية مفوضا إلى جهة إدارة دين رئيسية، المسمى عادة مكتب إدارة الدين.

يتم إصدار ضمانات الدين لدعم مستفيد او مشروع ما أو قطاع محدد من الاقتصاد. ولأن هذا قرار سياسي كما هو الحال، لا يوجد حاجة لفصل صنع القرار السياسي من إصدار الضمانة. ومع ذلك، عندما يتخذ القرار السياسي أن يترك الإعداد والإصدار الفعلي لضمانات الدين لجهة محترفة (جهة ضمان رئيسية) لتقييم وتسعير مخاطر الدين ومراقبة هذه المخاطر أثناء فترة الضمان وتنسيق اقتراض المستفيدين، وتنسيق إقتراضات مستفيدي الضمان مع الحكومة المركزية وتسجيل هذه الضمانات بشكل مناسب.

ويعد التنسيق مع اقتراض الحكومة المركزية مهما على وجه الخصوص عند الشروع في اقتراضات السوق. ومن وجهة نظر المقرضين أو المستثمرين، سواء اقترضت الحكومة مباشرة أو كانت تدعم الاقتراض بواسطة جهة أخرى من خلال ضمان قرض سيادي لا تشكل الكثير من الفرق. وفي كلا الحالتين، تكون مخاطر القرض نفسها، وبالتالي، تكون مخاطر القرض الإضافي مشابهها. ومع ذلك، إن القرض الأساسي وبشكل جوهري أعلى مما كان يمكن للحكومة أن تتفاوض عليه بسبب عدم خبرة المستفيد المضمون، ويمكن لهذا العامل أن يؤثر بشكل عكسي على التسعير المستقبلي لاقتراض السوق الخاص بالحكومة المركزية. وبشكل مشابه، إن دخلت كل من الحكومة المركزية والمستفيد المضمون نفس السوق بسبب الافتقار إلى التشاور المسبق عندما تظهر فرصة سوق مواتية، من المرجح أنها ستؤدي إلى قروض أعلى لكليهما وتخلق انطباع عدم التنظيم، بالمقارنة مع التنظيم المنسق لعمليات سوقهما. بالإضافة، التنسيق مهم في بعض الفقرات القانونية (على سبيل المثال، التنازل عن الحصانة السيادية)، والتي يجب وبشكل مفضل أن توضع مسودتها بطريقة مشابهه سواء أدرجت في البنود والشروط لقرض حكومي مركزي أو إصدار سند أو في بنود وشروط ضمان قرض الحكومة المركزية.

تستخدم بعض الدول جهة إدارة الدين الرئيسية لإعداد وإصدار ضمانات الدين عندما يتم اتخاذ القرار السياسي بمساعدة مستفيد أو مشروع محدد بواسطة الضمانات. وبغض النظر عن المهارة الفنية الموجودة عادة في جهة إدارة الدين الرئيسية. يؤكد هذا تنسيق أفضل مع المقترضات الحكومية المركزية. وفي الدول التي لا يوجد فيها موظفين مدربين في المالية، تكون هذه البنية الإدارية ذات صلة على وجه الخصوص. ويعكس هذا في أعلى الدرجات.

وفي أداة تقييم أداء إدارة الديون، لا تحتوي "ضمانات القرض" على ضمانات قرض التصدير.

الوثائق المساندة

يجب توفر الوثائق المساندة التالية:

يتطلب الهيكل التنظيمي والتشريعات الثانوية وضع الجهات ذات العلاقة بإدارة الدين وإعداد وإصدار ضمانات الدين وأدوارها ومسئولياتها ذات العلاقة.

نسخة من اتفاقية الجهة بين جهة إدارة الدين الرئيسية والبنك المركزي (إن وجدت)

أسئلة دلالية طرحها

أي الجهات لها مسئولية في إدارة أنشطة إدارة الدين؟ ما هي الأدوار والمسئوليات ذات العلاقة؟

ما هي العملية ومن المسئول عن التفاوض والتعاقد بخصوص قروض جديدة؟ (قروض ذات امتيازات، متعددة الأطراف، ثنائية، تجارية، محلية وما إلى ذلك)؟

ما هو الدور الذي يلعبه وزير المالية ومجلس الوزراء في أي اقتراض جديد، خصوصا ما يخص التفويض للاقتراض وأثناء مفاوضات العقد وإجراء العملية؟

إن كان هناك جهتين أو أكثر من جهات إدارة الدين، ما هو الدين والمعلومات الأخرى التي يتم تبادلها بين الجهات المسؤولة عن أنشطة إدارة الدين؟ ما مدى تكرار تبادل هذه المعلومات؟ وهل تنسق أنشطتها ذات العلاقة لتجنب الاقتراض الزائد ومتابعة مخاطر الحقيبة؟

من هو المسئول عن توقيع اتفاقيات الدين؟

هل هناك جهات مفوضة بشكل رسمي لإصدار ضمانات القروض؟ إن كان الأمر كذلك، كيف يتم إعدادها وترخيصها؟

من المسئول عن موافقة وتوقيع ضمانات الدين؟

هل القروض من قبل المستفيد من ضمانات القروض منسق مع اقتراض الحكومة المركزية، وكيف؟

3- مؤشر أداء إدارة الدين إستراتيجية إدارة الدين

السبب والخلفية

إن السبب من مؤشر أداء الدين هذا هو ضمان أن الحكومة تعد وتنتشر إستراتيجية إدارة الدين المبنية على أهداف إدارة الدين الطويلة الأجل وتضعه في سياق سياسية الحكومة السنوية وإطار عمل الميزانية. وسيختلف محتوى الإستراتيجية من دولة لأخرى وبالاعتماد على وضع التنمية أو إصلاح إدارة الدين أو موارد التمويل والعمليات المستخدمة لإدارة دين الحكومة المركزية. إن محتوى ما يمكن توقعه في إستراتيجية إدارة الدين موجود في أداة تقييم أداء إدارة الدين مؤشر أداء الدين-3.

ستختلف مؤشرات المخاطر الرئيسية بالاعتماد على محفظة الديون البلاد ونطاق إدارة المخاطر. يجب أن يكون الأساس التحليلي لتحديد مؤشرات المخاطر مفشياً عن لتعزيز الشفافية في تشكيل إستراتيجية إدارة الدين. ومن المحتمل جداً أن يتم تقييم المؤشرات التالية:

- خدمة الدين الإجمالية تحت سيناريوهات مختلفة، خصوصاً الحساسية بخصوص معدلات الفائدة، ومعدلات الصرف.
- وضع استحقاق الدين تحت سيناريوهات مختلفة،
- مقاييس إستراتيجية كالاتي:
 - نصيب العملة الأجنبية إلى الدين المحلي
 - تكوين العملة من دين العملة الأجنبية
 - المعدل المتوسط لاستحقاق الدين
 - الحصة الأعلى من الدين الذي يسمح بها لكي تصبح مستحقة خلال ميزانية سنة أو سنتين
 - الحصة الأعلى من الدين القصير الأجل إلى الدين الطويل الأجل.
 - الحصة الأعلى من دين المعدلات العائمة إلى دين المعدلات الثابتة
 - معدل الوقت الأدنى لإعادة تثبيت معدل الفائدة

بالنسبة للدول ذات الوصول المحدود إلى وسائل الدين المبنية على الأسواق، بالاعتماد بشكل رئيسي على التمويل الخارجي الإضافي ذو الامتيازات، وجميع هذه المؤشرات المبنية على المخاطر قد لا تكون ذات صلة بالتساوي. وفي مثل هذه الحالات، فإن أكثر المؤشرات صلة لاحتواء مخاطر حقيبة الدين ستكون على الأرجح تحقيق متطلبات الامتياز، وتركيب العملة، ومبلغ الدين الذي يجب إعادة تمويله في وقت محدد ومراقبة قابلية تحمل الدين.

ومن المهم أن يكون هناك عملية قوية موضوعة لتطوير الإستراتيجية. والإستراتيجية في الجوهر قرار ضروري في تساهل المخاطر الذي تفضله الحكومة والذي يجب تحديثه بشكل متكرر، وبشكل مفضل سنوياً، ليعكس الظروف المتغيرة (عملية تستخدم عدة تعليمات). وبناء على الممارسة الحالية أو الدولية، فإن بعض الجهات المنفذة لإدارة الدين تعد مقترح إستراتيجي ذا جدوى، ويتحقق البنك المركزي أن الإستراتيجية لن تتعارض مع تنفيذ السياسة النقدية ويقوم مجلس الوزراء أو وزير المالية بالموافقة على وثيقة الإستراتيجية. وقد وضعت بعض الدول أيضاً مجلس استشاري متخصص للتعليق على مسودة الإستراتيجية قبل الموافقة عليها للمزيد من ضمان الجودة.

إن المتطلب الرئيسي لمؤشر أداء إدارة الديون، هو تحديد، ما إذا تم إنتاج إستراتيجية إدارة دين بشكل رسمي، وإن كان الأمر كذلك فمن الضروري تحديد ما تغطيه الإستراتيجية، وما كانت عملية تشكيل والموافقة على الإستراتيجية وما مدى تكرار إنتاجها؟ وما إذا كانت متاحة للجمهور؟

الوثائق المساندة

يجب توفر نسخة من أحدث إستراتيجية لإدارة الدين.

أسئلة دلالية لطرحها

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل أعدت الحكومة إستراتيجية إدارة دين؟ إن كان الأمر كذلك:
 - كيف تم إنتاج الإستراتيجية؟
 - من كان مسؤولاً من جهات أو أشخاص عن إنتاج الإستراتيجية وما كانت أدوارهم فيها؟
 - من صرح أو وافق على الإستراتيجية؟
 - ما هو التحليل الذي تم في صياغة الإستراتيجية؟
 - كيف تم التحليل؟ ومن كان مسؤولاً عن وضع المؤشرات الاقتصادية ومؤشرات الميزانية؟ ومن كان مسؤولاً عن النشرة التوقعية للدين؟ هل تم استشارة البنك المركزي في صياغة الإستراتيجية؟ وهل تتماشى مع تنفيذ السياسة النقدية؟
 - هل تغطي الإستراتيجية المواد المطلوبة لتحقيق أدنى المتطلبات تحت مؤشر أداء إدارة الديون، البعد الأول؟ هل تعبر الإستراتيجية عن الاتجاه الذي توجهت نحوه مؤشرات المخاطر الرئيسية (مؤشر أداء إدارة الدين – 3، البعد الأول، الدرجة C)؟
 - هل تم وضع الإستراتيجية بشكل متاح للجمهور؟ إن كان الأمر كذلك، متى نشرت؟ وبأي شكل؟
 - كيف تم تنفيذ الإستراتيجية؟
 - كم مرة سيتم إعداد الإستراتيجية وتحديثها؟

4- مؤشر أداء إدارة الدين تقييم عمليات إدارة الدين

السبب والخلفية

أن السبب وراء هذا المؤشر هو ضمان أن جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الديون) مسؤولة عن أنشطتها عن طريق تقييم المخرجات مقابل أهداف محددة وضمن التوافق مع إستراتيجية الحكومة في إدارة الدين. ويشجع هذا النهج على الشفافية في عمليات إدارة الدين و الحكم الرشيد من خلال مسؤولية أكبر على عاتق جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين).

وبنفس الطريقة وبسبب البنية المفوضة الموصوفة تحت مؤشر أداء إدارة الدين رقم-1 و للقدرة على زيادة الشفافية والمسؤولية من الشائع بالنسبة للفرع التنفيذي أن يرسل تقريراً سنوياً للبرلمان أو الكونجرس يصف الإستراتيجية المختارة والسبب وراء اختيارها ويشرح الطريقة التي تساعد قرار الإستراتيجية في تحقيق أهداف إدارة الدين. ويمكن أن يكون هذا جزء من رفع تقارير الميزانية.

إن المتطلب الرئيسي لمؤشر أداء إدارة الدين هذه هو تحديد ما إذا كانت تقارير التقييم هذه قد تم إنتاجها. وبمعزل عن هذه التقارير، تقوم الحكومة كقاعدة بدور نشر البيانات السنوية المالية أو حسابات الحكومة التي ستحوي معلومات على الدين ونشاطات إدارة الدين. ومع ذلك، فإن هذه الوثائق تركز عادة على البيانات المالية، وسيكون هناك القليل إن وجد من المعلومات بخصوص الأداء أو الامتثال لإستراتيجية إدارة الدين.

الوثائق المساندة

يجب توفر نسخ من تقارير التقييم السنوي.

أسئلة دلالية لطرحها

يمكن طرح الأسئلة التالية:

هل يعد تقرير سنوي بخصوص أنشطة إدارة الدين معد من قبل الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة الدين (أو بواسطة الجهات المسؤولة عن ذلك)، ويتم إرساله إلى مجلس الوزراء أو وزير المالية؟ إن كان الأمر كذلك:

- هل يحوي هذا التقرير على تقييم كيفية امتثال أنشطة إدارة الدين مع إستراتيجية الحكومة لإدارة الدين؟
- هل يسلم هذا التقرير إلى البرلمان أو الكونجرس؟
- هل يتاح هذا التقرير للجمهور؟

5- مؤشر أداء إدارة الدين التدقيق

السبب والخلفية

إن الغرض من مؤشر أداء إدارة الدين هذا هو ضمان أن أنشطة إدارة الدين الحكومية، والسياسات، والعمليات، خاضعة لتمتع أجهزة التدقيق الوطنية. ويجب أن تكون معايير ممارسة التدقيق الخارجي متمشية مع المعايير الدولية مثل تلك الموضوعة من قبل المنظمة الدولية لمؤسسات التدقيق العليا. ويمكن أيضا تقوية إطار عمل مسئولية إدارة الدين بواسطة الإفصاح العلني عن مراجعات التدقيق لعمليات إدارة الدين من خلال التدقيقات المنتظمة لأداء مدراء الدين والأنظمة وإجراءات الرقابة. ويتم تعزيز شفافية عمليات إدارة الدين إن كانت نتائج التدقيقات الداخلية متاحة للجمهور.

ويجب ملاحظة أن التدقيقات المطلوبة تحت مؤشر الأداء هذا مختلفة عن التدقيقات السنوية لبيانات الحكومة المالية وأنشطتها. وسيتم تقييم التدقيقات المالية تحت إطار عمل أداء إدارة الأموال العامة (مؤشر الأداء – 9، مؤشر الأداء-10، مؤشر الأداء-25، ومؤشر الأداء-26)

يجب أن يحتوي نطاق تدقيقات إدارة الدين بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والتواصل والمراقبة.

إن المتطلب الرئيسي لهذا المؤشر هو تحديد ما إذا كانت التدقيقات الداخلية منتظمة (على سبيل المثال، بواسطة وظيفة التدقيق الداخلي للجهة الرئيسية لإدارة الدين أو وزارة المالية) والتدقيق الخارجي الدوري (على سبيل المثال، بواسطة المؤسسة العليا للتدقيق في البلاد – في العديد من الدول، يكون هذا مكتب المدقق العام) قد تم القيام بها، وإن كان الأمر كذلك، ما الذي كانت عليه طبيعة هذه التدقيقات ومن قام بالتدقيقات وماذا كانت الاستجابة في معالجة مخرجات أو نتائج هذه التدقيقات.

ويوصى بأن يحتوي التقييم على اجتماع مع ممثل عن مؤسسات التدقيق الأعلى، عادة (المدقق العام) بالإضافة إلى إستلام أجوبة الأسئلة الموضحة، ويجب أن يهدف الاجتماع إلى الحصول على فهم للوضع القانوني واستقلالية مؤسسات التدقيق الأعلى، ومواردها وعبء عملها، وعلمها وفهمها إرشادات تخطيط وإجراء تدقيق الرقابة الداخلية للدين العام للمنظمة الدولية لمؤسسات التدقيق العليا.

الوثائق المساندة

يجب توفر الوثائق المساندة التالية:

نسخة من تشريع التدقيق، والذي قد يكون متاحا على موقع الحكومة أو مؤسسة التدقيق العليا.

نسخة من أي تدقيقات أنشطة إدارة الدين المنفذة في السنوات الخمس الأخيرة.

نسخة من الرد على أي متابعة على تدقيقات الأداء وخصوصا لملاحظة ردة الفعل والالتزام بمعالجة نتائج التدقيق.

أسئلة دلالية لترحها

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هو التزام أو رغبة الحكومة في الالتزام بمؤسسة التدقيق العليا فيما يخص الموارد والميزانية والاستقلالية ورفع التقارير والالتزام بمعالجة نتائج التدقيق؟
- ما هو وضع التدقيق في بيانات الحكومة المالية؟ ويمكن أن يكون هذا مفيدا حتى ولو لم يتم تقييمه لأنه عادة ما يشرح لماذا تكون معظم الموارد ملتزمة بالتدقيقات المالية وهناك القليل أو لا يوجد وقت أو موارد متاحة لتدقيقات الأداء.
- هل كان هناك أية تدقيقات خارجية (تدقيقات أداء أو تدقيقات خاصة) تمت من قبل المؤسسة العليا للتدقيق على أنشطة إدارة الدين؟ إن كان الأمر كذلك، متى وماذا كانت العملية، وما كانت النتائج، وكيف تم معالجتها؟ وهل تم الإفشاء عنها للجمهور، وإن كان الأمر كذلك، أين؟
- هل هناك وظيفة تدقيق داخلي في الجهة الرئيسية لإدارة الدين أو وزارة المالية؟ إن كان الأمر كذلك:
 - ما هي صلاحياتها، أدوارها، ومسئولياتها؟
 - ما هي التدقيقات الداخلية التي تمت، وما مدى تكرارها، وما هو أساس تحديد برنامج التدقيق؟
 - ما هي الحالة القانونية والصلاحيات والسلطة، ودرجة الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي؟

- ما هي خطوات رفع التقارير والإجراءات لتقارير التدقيق الداخلي؟
- ما هو التزام الجهة الرئيسية في إدارة الدين (أو جهات إدارة الدين) في معالجة نتائج التدقيق؟
- هل كان هناك تدقيقات داخلية (أداء أو تدقيقات خاصة) تمت من قبل وظيفة التدقيق الداخلي في أنشطة إدارة الدين؟ إن كان الأمر كذلك، متى وماذا كانت العملية، وما كانت النتائج، وكيف تم معالجتها؟

3.2 التنسيق مع سياسات الاقتصاد الكلي

في إطار عمل السياسة الموسع، من المهم أن تتم إدارة الدين بالتنسيق مع السياسات المالية والنقدية. ولدى جميع الثلاثة (إدارة الدين، والسياسة المالية السنوية، والسياسة النقدية) اعتماد على بعضها البعض وروابط بينها يجب فهمها وتنسيقها. وتحتاج المعلومات الخاصة بسيولة الحكومة (المستقبلية والحالية)، الإستراتيجية المالية السنوية المتوسطة والطويلة المدى، ويجب مشاركة استدامة الدين.

6- مؤشر أداء إدارة الدين التنسيق مع السياسة المالية السنوية

السبب والخلفية

إن المتطلب الرئيسي لمؤشر أداء إدارة الدين هذه هو تحديد مستوى التنسيق وما هي المعلومات التي يتم مشاركتها مع السلطات المختلفة. ومن المهم أثناء التقييم الالتقاء مع المسؤولين من وحدة الميزانية والاقتصاد الكلي في وزارة المالية وجهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين). ويمكن أن يساعد هذا في حصول كل جهة نظر كل جهة على مستوى وفعالية التدقيق، وحيثما أمكن، في الحصول على أمثلة معلومات يتم تقديمها إلى ومن كل جهة ومع جهات حكومية أخرى وكذلك تكرار أو انتظامية مشاركة المعلومات.

ومن أجل خدمة وضع نشرة الدين التوقعية، هناك فئتان واسعتان من فحوصات الإجهاد مستخدمة: فحوصات الحساسية وفحوصات السيناريو. وقد يستخدم هذا بشكل منفصل أو بالترابط مع بعضها البعض.

وعادة ما تستخدم فحوص الحساسية لتقييم أثر التغيير في متغير واحد (على سبيل المثال، تحول رأسي كبير في منعطف الإنتاجية أو انخفاض كبير في معدلات الصرف الأجنبي) على جملة الدين وخدمت الدين.

وتشمل فحوصات السيناريو تحركات موازية في عدة متغيرات (على سبيل المثال، معدلات الصرف الأجنبي ومعدلات الفائدة) بناء على بعض الإجراءات التاريخية أو المخاطر المدركة في البيئة الحالية. وأيضاً، يمكن أن يشكل هذا انكماش اقتصادي حاد مفاجئ أو مطول. والهدف هو تقييم أثرها على جملة الدين وخدمة الدين.

ومن المهم أيضاً تتبع المتغيرات المالية السنوية الأساسية والتي تضع إستراتيجية الحكومة على المستوى العالي في الأمد المتوسط. وتشمل على وجه الخصوص أهداف السياسة المالية السنوية الطويلة الأمد، وإجمالي نفقات الحكومة المركزية، والعائدات، ومستوى الدين وكذلك النوايا المتوسطة الأمد (3 سنوات أو أكثر) لإجمالي النفقات والعائدات. وتتركز الإستراتيجية المالية السنوية على الآثار المتوسطة والطويلة المدى للسياسة المالية وتسمح للمستخدمين بتقييم استدامة الوضع المالي السنوي وحساسيته تجاه التغيير في السياسة.

وعادة ما يتم تحليل استدامة الدين بواسطة جهات خارجية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. ولن يكون هذا كافياً لتحقيق C لأن متطلب البعد الثاني هو أن مثل هذا التحليل يتم بواسطة الحكومة. ومن المهم أيضاً فهم إن كانت النتائج من تقييم استدامة الدين تستخدم لإطلاع صناعات السياسة المالية (أي، عمل الميزانية وإستراتيجية إدارة الدين)

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

نسخة من المعلومات المرسله التي يتم مشاركتها بين جهة إدارة الدين الرئيسية وجهات السياسة المالية السنوية أو الميزانية.

نسخة من أحدث وثيقة تُفصل متغيرات الاقتصاد الكلي والنشرات المالية التوقعية – (على سبيل المثال، العائدات، والنفقات، والرصيد المتبقي الأساسي للحكومة المركزية، ودين الحكومة المركزية المباشر والمضمون)، و تحليل قابلية تحمل الدين الذي يتم مشاركته جهات إدارة الدين، أو كلاهما.

أسئلة دلالية لطحها

يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- أي دين ومعلومات أخرى يتم تبادلها بين جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين) و جهات السياسة المالية السنوية أو الميزانية؟ ما مدى تكرار تبادل هذه المعلومات؟
- هل هناك لجنة مؤسسة أو مجموعة عمل تسهل تدفق المعلومات وتنسيق إستراتيجية الدين؟ إن كان الأمر كذلك، ما هو تركيبها وشروطها المرجعية وأنشطتها؟

- كيف يتم التنسيق بين إدارة الدين وسياسة الاقتصاد الكلي؟ هل هي آلية رسمية ومؤسسية؟ ما مدى تكرار حصول هذا؟
- من المسؤول عن إعداد نشرة توقعات لإجمالي دين الحكومة المركزية وخدمات الدين؟ ما هي الافتراضات المستخدمة في إعداد هذه النشرة ومن المسؤول عن وضع المقترحات؟ هل تحتوي نشرة التوقعات على تحليل الحساسية لأفضل حالة على تغييرات الفائدة وتغييرات سعر الصرف؟ هل تشمل نشرة التوقعات على تحاليل السيناريو، بما في ذلك توقعات لسيناريو أسوأ حالة؟
- هل تقوم الحكومة بانتظام بإعداد وتحديث وثيقة تُفصّل متغيرات السنة المالية الأساسية – الفعلي ونشرة المتوقع – (على سبيل المثال، العائدات، والنفقات، والرصيد الأساسي والدين) و تقوم بتحليل قابلية تحمل الدين، أو كلاهما؟ هل تنشر هذه الوثيقة أو التحليل وتوزع بشكل واسع؟
- متى تم آخر تحليل استدامة الدين؟ هل غطى الدين الخارجي أو المحلية (أو كلاهما)؟ ومن كان متورطاً في القيام بتحليل استدامة الدين؟ وما كانت أدوارهم ومسئولياتهم ذات العلاقة؟ وكيف تم استخدام المخرج؟

7- مؤشر أداء إدارة الدين – التنسيق مع السياسة النقدية

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء الدين-7 هو ضمان وضوح الفصل بين عمليات السياسة النقدية وعمليات إدارة الدين والتنسيق بين إدارة الدين وتنفيذ السياسة النقدية من خلال مشاركة المعلومات حول عمليات الدين والسيولة النقدية الحالية والمستقبلية للحكومة. ومن المهم أثناء التقييم، الالتقاء بالمسؤولين من البنك المركزي ومن جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين) وفهم وجهات نظرهم حول مستوى وفعالية التنسيق.

وقد يكون من المفيد الحصول على أمثلة من المعلومات التي يتم تقديمها من وإلى جهة إدارة الدين والبنك المركزي وكذلك تكرار أو انتظام مشاركة المعلومات هذه. ويجب أن تحتوي الأمثلة على كيفية اطلاع جهات إدارة الدين البنك المركزي بخصوص السيولة النقدية الحالية والمستقبلية للحكومة. وبالإضافة يجب على البنك المركزي إبلاغ الحكومة المركزية على اطلاع بخصوص أي من العمليات لأغراض السياسة النقدية، وأي منها معدة لإدارة الدين. ويجب على المقيمين أيضاً الالتقاء بالمشاركين في السوق للتأكد إن تم إبلاغهم عما إذا كانت العمليات في السوق المحلي هي من أجل تحقيق أهداف السياسة النقدية أو لأغراض إدارة الدين.

ويجب على الحكومة المركزية أن تتجنب الاقتراض المباشر من البنك المركزي، عدا في الظروف الاستثنائية، وحتى عندها يجب أن يكون هناك حد على المبلغ والفترة لإعادة التسديد. ولدى التمويل النقدي للميزانية عواقب معاكسة فيما يتعلق بالأثر التضخمي، وفي سياق دولة نامية، أيضاً يضع القيود على تنمية سوق الدين المحلي.

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق المساندة التالية متاحة:

- نسخة من المعلومات التي يتم مشاركتها بين جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين) والبنك المركزي.
- نسخة من قانون البنك المركزي للتأكد من مستوى حصول الحكومة على الموارد من البنك.
- نسخة من اتفاقية التوكيل بين الحكومة والبنك المركزي للتأكد من دور البنك المركزي المتوقع نيابة عن الحكومة.

أسئلة دلالية لطحها

- يمكن طرح الأسئلة التالية: ما هو الدين والمعلومات الأخرى التي يتم تبادلها بين جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين الرئيسية) والبنك المركزي؟ ما مدى تكرار هذه المعلومة.
- هل العلاقة بين الحكومة المركزية والبنك المركزي محددة في اتفاقية التوكيل؟ هل هذه اتفاقية رسمية؟ هل هي متاحة للجمهور؟ هل تم الالتزام بها في الماضي؟ هل يحافظ البنك المركزي على عمليات إدارة الدين بشكل منفصل عن العمليات التي تتم لأغراض السياسة النقدية؟ إن كان الأمر كذلك، كيف يحقق البنك المركزي ذلك؟ وما هي الأدوات التي يستخدمها؟ ما هي الأوضاع القائمة والشرعية؟
- من هو المسؤول عن إعداد نشرات التوقعات للسيولة النقدية؟ ما مدى تكرار نشرات التوقعات هذه؟
- هل هناك آلية موضوعه، مثل لجنة إدارة النقدية، لمراجعة توقعات السيولة النقدية، وإن كان من الضروري، وضع عوائق على النفقات أو صرفها (أو كلاهما)؟

- هل لدى الحكومة تسهيل بالسحب أكبر من الرصيد أو طرق ووسائل مع البنك المركزي؟ إن كان الأمر كذلك:
 - هل هناك سقف مفروض بواسطة التشريع، وما هو السقف؟
 - هل يفرض التشريع الطريقة العامة حول مدة هذا التسهيل؟ وما هي الطريقة؟
 - هل استفادت الحكومة من التسهيل، وإن كان الأمر كذلك، ما مدى تكرار ذلك، وما هي المبالغ، وما هي الطرق؟
 - متى يجب أن يخفض التسهيل إلى رصيد صفر؟

3.3 الاقتراض وأنشطة التمويل ذات العلاقة

8- مؤشر أداء إدارة الدين اقتراض السوق المحلي

السبب والخلفية

إن الغرض من مؤشر أداء إدارة الدين-8 هو ضمان أن أنشطة الاقتراض بالعملة المحلية في السوق المحلي، وخصوصا في مبيعات الجملية الأساسية أو الأسواق المؤسسية جميعها شفافة ويمكن التنبؤ بها لتقدم للحكومة آلية لتمويل نفقاتها بطريقة فعالة اقتصاديا بينما تخفف المخاطر.

وأظهرت الممارسة الدولية أنه يمكن أن تستفيد الحكومة من خلال موافاة مشاركين في السوق المحلي ومستثمرين مع تفاصيل خطط الاقتراض وأنشطة التسويق الأخرى في وقت مبكر. ومن ثم العمل بشكل مطرد عند إصدار أذون خزانة جديدة أو القيام بأنشطة أخرى (مثل الدفع لأذون وسندات خزانة الحكومة). ويمكن أن يؤدي هذا إلى تكاليف أقل بواسطة توفير يقين المستثمر، وزيادة السيولة، وتوسيع قاعدة المستثمرين، وإيجاد مجال متساوي لتنافس للمستثمرين.

إن المتطلب الرئيسي لمؤشر أداء إدارة الدين-8 هذا هو تحديد الوسائل التي أصدرت في السوق المحلي والآليات التي تستخدمها الحكومة لإصدار السندات (أذون وسندات الخزانة) بالعملة المحلية. وتستخدم الآليات التالية من قبل الحكومة لتصدر في السوق المحلية:

- المزايدات، والتي تستلم الحكومة فيها العطاءات من مزايدين مسجلين أو من المتعاملين الأساسيين و يصل سعر السندات المالية على أساس سعر متعدد أو سعر موحد.
- التوحيد في نقابة، والتي تقوم فيها الحكومة بتعيين مجموعة من المؤسسات التي، ومقابل رسم متفاوض عليه، ستنشرك في إصدارات سندات وتبيعها إلى مستثمرين تجزئة أو ذوي مؤسسات.
- فتح الإصدار، والذي تعلن في الحكومة توفر مبلغ محدود من السندات تباع وتستلم عطاءاتها أثناء فترة محددة. ويمكن فتح البيع بسعر ثابت أو بأدنى سعر يمكن تغييره بناء على ظروف الطلب.
- اصدار التجزئة، والذي تحدد فيه الحكومة السعر / الربح للسندات وتبيعها السندات بكميات صغيرة/ فئات لمستثمري التجزئة من خلال برنامج أو مباشرة أو باستخدام البنوك التجارية أو البنك المركزي أو كلاهما كوكلاء.

بالإضافة، من المهم فحص مستوى إتاحتها للأسواق من برنامج تمويل الحكومة والإجراءات التشغيلية. إن الاجتماع بالمشاركين في السوق (على سبيل المثال، البنوك، ومدراء الصناديق وجهات السوق المالية) أثناء التقييم مفيدا لأنه يقدم نظرة مستقلة من تلك التي تم الحصول عليها من مسؤولي الحكومة والبنك المركزي.

وبعض الأحيان، تقتض الحكومات مباشرة من البنوك المحلية وخصوصا الاقتراض قصير الأجل. وهذا النوع من الاقتراض، الموثق بواسطة توقيع قرض عقد، لا يغطي تحت هذا المؤشر.

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق المستندة التالية متاحة:

نسخة من مذكرة المعلومات أو وثيقة كل أداة.

نسخة من الإجراءات التشغيلية للمستثمرين او المشاركين في الأسواق الأساسية.

نسخة من برنامج الاصدار لأذون الخزانة والسندات المعلن عنها من قبل جهة إدارة الدين الرئيسية، جهة إدارة الدين المسؤولة عن اقتراض الجملية المحلية، أو البنك المركزي.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوات التي تصدر من الحكومة في السوق المحلية، و ما هي التقنيات المستخدمة لإصدار كل أداة؟ ما نسبة دين الحكومة الذي يصدر بهذه الطريقة؟

- ما هي عملية اتخاذ القرار والموافقة على اصدار كل أداة دين محلية؟
- متى تعلن الحكومة خطة الاقتراض المحلي، و ما هي المعلومات المقدمة، ما مدى تكرار تحديث المعلومات أثناء السنة المالية؟
- ما هي العمليات، وأدوار المؤسسات / الموظفين، والجدول الزمني للقيام بمزادات أذون وسندات الخزانة فيما يتعلق بالآتي:
 - إعلان المزاد
 - وقت المناقصة (الافتتاح والإغلاق)
 - معالجة العطاءات
 - الموافقة على إغلاق المزاد
 - الإعلان للمزايدين الفائزين وللسوق
 - إكمال المزاد
- ما هي العمليات، وأدوار المؤسسات / الموظفين، والجدول الزمني لإصدار أذون وسندات الخزانة على مجموعات أو من خلال التوزيع، إن استخدمت هذه الطرق؟
- هل هناك مذكرة معلومات أو وثيقة لكل أداة حكومية؟ هل تنشر، أو أنها نسخة إلكترونية متواجدة على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي؟ ما هو محتوى الإجراءات التشغيلية؟
- من هو المسئول عن إدخال تفاصيل إصدار الدين في تسجيل الدين؟ ما هو مصدر المعلومات المستخدم؟ من يعلن شرعية البيانات؟

9- مؤشر أداء إدارة الدين الاقتراض الخارجي

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-9 هو ضمان أن أنشطة الاقتراض من مصادر خارجية توثق بشكل جيد، ولها وثائق قانونية سليمة، وتم التعاقد عليها وفق أفضل الشروط فائدة وتكلفة. ولأنه يمكن أن يكون لإستراتيجيات إدارة الدين التي تعتمد بشكل مفرط على دين العملة الأجنبية مخاطر كبيرة، من المهم أن تقيم الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة الدين بتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بدين العملة الأجنبية.

إن المتطلب الرئيسي من مؤشر أداء إدارة الدين هذا هو تقييم ما إذا تم تحقيق أفضل الشروط فائدة وتكلفة. ويجب على جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين ذات العلاقة) أن تقوم بالتقييم المنتظم ل "جميع التكلفة" لكل شكل من أشكال الاقتراض الخارجي وكذلك أية فوائد تكملية مقدمة من قبل الدائنين، مثل المنح والمساعدات الفنية المجانية. وأفضل نموذج يمكن استخدامه لتقييم جميع التكلفة موضح بشكل أفضل من خلال الحسابات المقدمة من خزانة البنك الدولية، والموجودة على الرابط الإلكتروني

<http://treasury.worldbank.org/Services/Financial+Products/Lending+Rates+and+Loan+Charges/>

والمطلب الثاني هو ضمان أن الملامح القانونية السليمة مدرجة في اتفاقيات القرض.

والمطلب الثالث هو الوقت المتخذ لإدخال أي قرض متعاقد عليه في نظام تسجيل / إدارة الدين. وبشكل مثالي، يجب أن يكون هذا في وقت التعاقد أو التوقيع على القرض، ولكن عادة قد يكون هناك تأخير ناجم عن الوقت الذي يأخذه تحويل وثائق العقد إلى جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين ذات العلاقة). ويعد الإدخال المباشر في نظام تسجيل / إدارة الدين للقرض المتعاقد عليه من قبل الموظفين المسؤولين عن مفاوضات والتعاقد على القرض (موظفي المكتب المتعاملين مع الجمهور)، والذي من ثم يتم إضفاء الشرعية عليه بواسطة موظفي التسوية (الموظفين الإداريين الداخليين) ممارسة سليمة. ومع ذلك، وخصوصاً في الدول ذات الدخل المنخفض، لا يكون هذا ممارسة طبيعية. ولذلك، يكون إعداد ورقة الشروط (بشكل طبيعي أو إلكتروني) بواسطة موظفي المكتب المتعاملين مع الجمهور والمعنيين وبدون أي تأخير أدنى مطلب. ويحتوي الجدول 2 المعلومات المالية التي يجب أن تظهر في ورقة شروط القرض الخارجي:

الجدول 2 ورقة شروط المعلومات المالية للقرض الخارجي

| | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| فترة السماح | تاريخ الاستحقاق | تاريخ النفاذ / الابتداء |
| المبلغ الرئيسي | العملة | الأداة |
| أساس احتساب الفائدة | دفع الفائدة | سعر الفائدة |
| الدائن / مقدم القرض | الفوائد التكميلية | الرسوم |
| جدول الصرف | تاريخ انتهاء الصرف | تاريخ بدء الصرف |
| مبلغ السداد الرئيسي (أو جدول السداد الرئيسي) | تاريخ انتهاء السداد الرئيسي | تاريخ ابتداء السداد الرئيسي |

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

نسخة من الإجراءات الموثقة للاقتراض في الأسواق الأجنبية.

نسخة من آخر تحليل حديث لأفضل الشروط فائدة وتكلفة.

نسخة من نموذج ورقة الشروط المعدة بعد استكمال عقد القرض.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوات التي تصدر من قبل الحكومة في الأسواق الخارجية، وما هي التقنيات المستخدمة لإصدار كل أداة؟

- ما هو أساس اختيار إصدار أو اقتراض من مصادر متعددة، أو ثنائية أو تجارية؟ كيف توضع الشروط لكل قرض، وما هو النطاق الموجود لمفاوضة هذه الشروط؟ إن كان مستحقاً لتمويل ذو امتيازات، فما السبب وراء الاقتراض بدون امتيازات؟
- ما هي عملية اتخاذ القرار و الموافقة على عقد أو إصدار كل أداة دين خارجي؟
- ما هي العمليات، وأدوار المؤسسات / الموظفين، والجدول الزمني للتعاقد أو إصدار كل أداة دين خارجي؟
- متى يتم إدخال المستشارين القانونيين في عملية التعاقد على قروض جديدة؟ ما هو تدخلهم ودورهم، وما مدى القيمة / الخبرة التي يقدموها؟
- هل تنفذ تقييمات فنية لمقترحات الاقتراض الجديد لتحليل جميع التكلفة، وكذلك، أثرها على تركيب العملة وبنية سعر الفائدة وتاريخ استحقاق لإجمالي حقيبة الدين؟
- هل هناك إجراءات موثقة للاقتراض في الأسواق الأجنبية؟ ما هو محتوى هذه الإجراءات الموثقة؟
- هل هناك ورقة شروط (طبيعية أو إلكترونية) منتجة لجميع الشروط المالية،— بما في ذلك أي إجراءات تكميلية – لكل عملية قرض؟ إن كان الأمر كذلك، ومتى تتاح لأولئك المسؤولين عن إدخال تفاصيل الدين في نظام تسجيل / إدارة الدين؟
- من المسؤول عن إدخال تفاصيل الدين في نظام تسجيل / إدارة الدين؟ ما هي مصادر البيانات المستخدمة؟ من يضيف الشرعية على البيانات؟
- هل هناك مواعيد نهائية وحدود بالنسبة للاقتراض الخارجي بدون امتيازات؟

10 - مؤشر أداء إدارة الدين ، ضمانات القروض، إعادة الإقراض ، والاستثمارات المالية

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-10 هو ضمان أن هناك ضوابط قوية وإرشادات إدارية واضحة للموافقة على وإصدار ضمانات القروض و إعادة الإقراض للحكومة المركزية، و إن استخدمت، من أجل التعامل السليم مع الاستثمارات المالية. ومن المهم وجود جهة داخل الحكومة والتي تدرس الأثر الذي قد يحمله ضمان القرض على وضع الحكومة المالي قبل أو عندما تتم المناقشة لإصدار هذه الضمانات. وتمثل ضمانات القروض مطالب مالية محتملة ضد الحكومة ولكنها لم تتحقق بعد، ولكن يمكن أن تثير التزام مالي متحقق أو مسؤولية مالية تحت ظروف معينة. وعادة ما يستخدم إعادة الإقراض لحكومة كبديل لضمان القروض التي تتم مباشرة بواسطة المستفيد. وتستخدم الاستثمارات المالية بواسطة الحكومات لأغراض وقاية من الخسارة المالية. وإذا لم تستخدم الاستثمارات المالية، يجب أن يقيم البعد الثالث من مؤشر أداء إدارة الدين-10 بأنه "لم يقيم أو يصنف".

إن المتطلب الرئيسي وراء مؤشر أداء إدارة الدين-10 هو تقييم كيفية الرقابة على ضمانات القروض وإعادة الإقراض؛ وعلى وجه الخصوص، تقييم من المسؤول عن المراقبة وكيف يقوموا بمراقبة المخاطر خصوصا مخاطر الدين. ولتغطية مخاطر القرض والمصاريف الإدارية، يمكن أن تسعى الحكومة إلى التخفيف من المخاطر بواسطة فرض رسم ضمان أو إضافة رسم إعادة الإقراض أو مبلغ مخاطرة على تكلفة القرض لتغطية خطر القرض ورسوم إدارية. ومن المهم أيضا تقييم ما إذا كانت هناك سياسات وإجراءات موثقة تخص ضمانات القروض و إعادة الإقراض الحكومة و ما إذا كانت هذه تغطي العناصر المحددة في المؤشر 10 من مؤشرات تقييم أداء إدارة الدين.

إن المتطلب الرئيسي من الاستثمارات المالية هو ضمان وجود إطار عمل إدارة مخاطر وسياسات موثقة وإجراءات من أجل استخدام الاستثمارات المالية التي يدعمها ما يلي:

- عملية اتخاذ قرار واضحة وصلاحيات مفوضة لتنفيذ العملية
- أنظمة للتسجيل، والمراقبة، والتسوية، والمحاسبة لعمليات الاستثمارات المالية
- وثائق قانونية سليمة، مثل اتفاقية الاستثمارات المالية الأم
- إعداد وثيقة الشروط (طبيعية أو إلكترونية) لجميع الشروط المالية
- وحدة مراقبة المخاطر والامتثال

الخيارات الكامنة في بعض اتفاقيات القروض، فمثلا لا تعد خيارات تغيير سعر فائدة عائم إلى سعر فائدة ثابت، وتغطية سعر فائدة عائم، وتغيير عملة الاقتراض الأصلية إلى عملة أخرى عمليات استثمارية في أداة تقييم أداء إدارة الدين.

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

نسخة من الإرشادات التشغيلية لإصدار ضمانات القروض و إعادة الإقراض للحكومة المركزية، بما في ذلك طريقة احتساب رسوم الضمان أو إعادة الإقراض .

نسخة من إطار عمل إدارة المخاطر، والسياسات والإجراءات، واتفاقية الاستثمارات المالية للقيام بإدارة الاستثمارات المالية.

نسخة من عينة ورقة الشروط المعدة لأجل الاستثمارات المالية.

أسئلة دلالية لطرحها

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل تقدم الحكومة ضمانات قروض؟ إن كان الأمر كذلك:
 - من المسؤول عن الموافقة على توقيع اتفاقيات ضمانات القروض؟
 - من المسؤول عن تقييم مخاطر القرض قبل الموافقة على أية ضمانات قروض؟
 - من المسؤول عن مراقبة مخاطر ضمانات القروض، وخصوصا خطر القروض؟

- هل تفرض الحكومة رسم ضمان؟ إن كان الأمر كذلك، كيف يتم احتسابه، ومن المسئول عن احتساب وإدارة رسم الضمان؟
- هل تقدم الحكومة إعادة الإقراض؟ إن كان الأمر كذلك:
 - من المسئول عن الموافقة والتوقيع على اتفاقيات الحكومة بخصوص إعادة الإقراض؟
 - من المسئول عن تقييم مخاطر القرض قبل الموافقة على أية اتفاقيات حكومية تخص إعادة الإقراض؟
 - من المسئول عن مراقبة خطر إعادة الإقراض للحكومة، وخصوصا خطر القرض؟
 - هل تفرض الحكومة رسوما على إعادة الإقراض؟ إن كان الأمر كذلك، كيف يتم احتساب هذا، ومن المسئول عن احتساب وتطبيق رسم إعادة الإقراض؟
 - من يتحمل خطر العملة الأجنبية وسعر الفائدة عندما تقرض الحكومة داخليا الأموال المقترضة؟ كيف تتم مراقبة وإدارة اختلافات استحقاق الدين وسعر الفائدة؟
- هل تدخل الحكومة في عمليات استثمارات مالية؟ إن كان الأمر كذلك:
 - من المسئول عن الموافقة والقيام بالعمليات الاستثمارية المالية؟
 - من المسئول عن مراقبة خطر هذه العمليات؟
 - هل هناك حدود مفروضة على مخاطر هذه العمليات، وخصوصا مخاطر القرض؟ إن كان الأمر كذلك، ما هو أساس وضع الحدود؟
 - متى يتم إضلاع المستشارين القانونيين في عملية التفاوض لإبرام اتفاق قانوني مع الطرف المقابل في الاستثمارات المالية؟ ما هو تدخلهم ودورهم، وما مدى القيمة / الخبرة التي يقدموها؟
 - هل هناك إجراءات موثقة لاستخدام الاستثمارات المالية؟ ما هو محتوى الإجراءات الموثقة؟
 - هل يوجد ورقة شروط (طبيعية أو إلكترونية) منتجة لجميع الشروط المالية لكل استثمار مالي؟ إن كان الأمر كذلك، متى يعد / يتاح هذا لأولئك الذين يدخلون التفاصيل في نظام تسجيل / إدارة الدين؟
 - من المسئول عن إدخال عمليات الاستثمارات المالية إلى نظام تسجيل / إدارة الدين؟ وما مصادر البيانات المستخدمة؟ من يضي عليها الشرعية؟
 - من المسئول عن حسابات الاستثمارات المالية؟ وما هي القواعد المحاسبية المطبقة؟
- هل لدى جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين) وحدة مستقلة لمراقبة المخاطر والامتثال لمراقبة عمليات الاستثمارات المالية؟ إن كان الأمر كذلك، أين تقع، كم عدد الموظفين، وما مدى نشاط مراقبتهم لعمليات الاستثمارات المالية؟

3.4 وضع نشرة التوقعات للسيولة النقدية وإدارة الرصيد النقدي

11- مؤشر أداء إدارة الدين وضع نشرة التوقعات للسيولة النقدية وإدارة الرصيد النقدي

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-11 هو ضمان أن هناك سياسات إدارة نقدية اقتصادية موضوعة لتمكن السلطات من الوفاء بالتزاماتها عندما تصبح مستحقة مع درجة عالية من التأكد. ويتطلب هذا نشرة توقعان دقيقة وفي موعدها المناسب لنفقات الحكومة المركزية وتدفقات العائدات النقدية، مع المستوى الإجمالي من الأرصدة النقدية في حسابات الحكومة المركزية. وبشكل مثالي، يجب أن يكون هناك نشرة توقعات كل ثلاثون يوماً للمستوى الإجمالي للأرصدة المتبقية لليلة الماضية في الحسابات البنكية للحكومة المركزية لتمكن الأرصدة الفائضة (السيولة الزائدة) أن تستثمر في أو تستخدم سداد الديون المحلية من خلال عمليات مثل اتفاقيات إعادة شراء عكسية أو سداد لأذون الخزانة.

إن المتطلب الرئيسي من مؤشر أداء إدارة الدين-11 هذا هو تقييم فعالية ودقة نشرات التوقعات لخدمة الدين والسيولة النقدية الحكومية، وخصوصاً لتحديد المستوى الإجمالي من الأرصدة النقدية في الحسابات البنكية الحكومية.

والمتطلب الآخر هو مدى اندماج إدارة المستوى الإجمالي للأرصدة النقدية في الحسابات البنكية الحكومية في أنشطة إدارة الدين مثل إصدار / سداد أذون الخزانة أو الدخول في اتفاقيات إعادة شراء أو شراء عكسي.

الوثائق المساندة

يمكن طرح الأسئلة التالية:

دليل إجمالي الأرصدة اليومية في الحسابات البنكية للحكومة المركزية.

دليل تسوية الحسابات البنكية للحكومة المركزية، أن كان ذلك منطبقاً.

أمثلة نشرات التوقعات الحكومية للسيولة النقدية.

أمثلة نشرات التوقعات للمستوى الإجمالي للأرصدة النقدية لليلة الماضية في الحسابات البنكية للحكومة المركزية.

أسئلة دلالية لطرحها

- من المسؤول عن وضع النشرة التوقعية للسيولة النقدية الحكومية؟ ما مدى دقة هذه النشرات التوقعية؟ ما مدى تكرار إعداد النشرات التوقعية؟
- من المسؤول عن إعداد نشرات التوقعات للمستوى الإجمالي للأرصدة النقدية في الليلة الماضية في الحسابات البنكية للحكومة المركزية؟ ما مدى تكرار إعداد النشرات التوقعية، ولأي الفترات الزمنية تحتسب؟
- ما هو معدل أرصدة الليلة الماضية في الحسابات البنكية الحكومية؟ ما مدى نشاط إدارة هذه الأرصدة؟
- هل وضعت الحكومة هدف إجمالي أو عائم للرصيد في الحسابات البنكية الحكومية؟ إن كان الأمر كذلك، ما هو الهدف أو التعويم؟
- هل يدفع البنك المركزي فائدة على الأرصدة الفائضة؟ إن كان الأمر كذلك، ما هو سعر الفائدة؟
- هل الحكومة قادرة على الاستثمار الأرصدة الفائضة؟ إن كان الأمر كذلك، ما هو الاستثمار المستخدم؟
- ما هي الأدوات المستخدمة في إدارة فائض الأرصدة والسيولة الزائدة؟ وكيف يتم دمج هذا مع برنامج الحكومة لإصدار الدين المحلي؟

3.5 إدارة المخاطر التشغيلية

12- مؤشر أداء إدارة الدين أمن إدارة الدين وبياناته

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-12 هذه هو ضمان أن هناك ضوابط قوية وإجراءات موثقة بشكل جيد لتسوية العمليات، وصيانة السجلات المالية، والوصول إلى نظام إدارة الدين. ويجب أن تكون بيانات الدين في نظام تسجيل / إدارة الدين مؤمنة (أي، أي يقع النظام في منطقة مغلقة، والوصول إلى النظام بواسطة المستخدمين أو أخصائي تقنية المعلومات تحت السيطرة الصارمة من خلال تصاريح الوصول وضوابط كلمات السر)، كما يكون الحال بالنسبة لجميع اتفاقيات القروض والاستثمارات المالية وسجلات إدارة الدين. ويجب أن يكون الدفع مؤمن (أي، السيطرة على الوصول إلى النقدية، والشبكات وأنظمة الدفع الإلكتروني التي تقع في مناطق مغلقة)، مع ضوابط لضمان أن هناك تصريح بحد أدنى شخصين لإضفاء الشرعية على العملية وإجراء المدفوعات.

إن المتطلب الأساسي من مؤشر أداء إدارة الدين-12 هذا هو تقييم الكفاءة والسيطرة على إدارة القرض وأنشطة الدفع. ويقتضي هذا ما يلي:

- صيانة وثائق القرض في موقع مؤمن يحمي الوثائق من حوادث مثل السرقة، الفيضانات، أو أية حوادث أخرى قد تتلف أو تدمر أي من هذه السجلات.
- نصائح تسوية الدفع المستلمة من الدائنين ضد السجلات الداخلية.
- أوامر الدفع الخاضعة عملية يصرح فيها شخصين (مثلا التوقيعات المزدوجة على الشيكات أو مدخل / تصريح على نظام الدفع الإلكتروني)
- الخزن خارج الموقع لنسخ احتياطية من نظام تسجيل / إدارة الدين
- صيانة دليل إجرائي يغطي جميع الأنشطة الإدارية للدين

قد تثبت عملية الحصول على أدلة صعوبتها ما لم يتم القيام بزيارة للموقع لرؤية المخزن الفعلي للوثائق وفحص العمليات الإدارية للدين من خلال العمل من خلال أمثلة إعطاء شرعية على إخطارات دفع القرض والضوابط حول عملية الدفع. إن الإختبار الحقيقي هو تقرير كيف تكون جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين) قادرة على الاحتفاظ ب أو خزن وثائق القرض، سجلات إدارة القرض، وبيانات نظام تسجيل / إدارة الدين التي قد تفقد، أو تتلف أو تدمر بواسطة حادث مغطى في المخاطر التشغيلية. إن الحفاظ على البيانات في مواقع متعددة وبشكل إلكتروني وطبيعي سيخفف إلى حد كبير من هذه المخاطر.

يكون لمعظم جهات إدارة الدين الرئيسية نظام تسجيل / إدارة الدين يصحبه أدلة المستخدم وأدلة فنية. وهذه ليست كافية لتحقيق المتطلب تحت مؤشر أداء إدارة الدين هذا لأنها عامة بالنسبة للنظام وليست بالضرورة لعمليات إدارة الدين.

الوثائق المساندة

يجب توفر الوثائق المساندة التاليه:

- نسخة من دليل الإجراءات.
- دليل على الخزن الطبيعي لنسخ القرض الأصل الموقعة واتفاقيات الاستثمارات المالية في مكان آمن، أو هل تم مسحها ضوئيا والحفاظ عليها في شكل إلكتروني وفي مكان آمن (أو كليهما).
- أدلة على إجراءات إضفاء الشرعية على إخطارات الدفع.
- أدلة على تأكيد مستقل على جميع البيانات مع الدائنين الخارجيين والمستثمرين المحليين الرئيسيين.

أدلة على عملية التصريح عبر شخصان.

نسخة من تصاريح الوصول إلى النظام وأدلة على أمن النظام وضوابط الوصول إليه.

أدلة على أنه يتم مراقبة آثار التدقيق.

أدلة على أمكنة الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية لنظام تسجيل / إدارة الدين.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- كيف وأين تتم إتاحة اتفاقيات القروض والاستثمارات المالية لجهة إدارة الدين الرئيسية؟
- أين تخزن القروض الأصلية الموقعة واتفاقيات الاستثمارات المالية؟ هل هناك مكان يعتبر آمن لكي يتم حماية هذه السجلات من حوادث مثل السرقة، الحريق، الفيضان، أو أي حادث آخر قد يؤدي إلى تلف أو تدمير أي من هذه السجلات؟
- أين تخزن وتُأرشف سجلات إدارة الدين؟ وهل يعد هذا المكان آمن وموقعا مضادا للحريق؟
- ما مدى تكرار تسوية جهة الدين الرئيسية لبيانات القروض مع نوائح الدائنين؟
- هل يتم فحص إدخلالات بيانات الدين من أجل صحتها قبل أن تعد الإدخلالات مستكملة؟
- من المتورط في ترتيب دفعات خدمة الدين لدين الحكومة المركزية وما هي عملية التصريح بذلك؟
- هل وفّت الحكومة بجميع التزامات دفعات خدمة الدين في تواريخها المستحقة؟ إن لم يكن الأمر كذلك:
 - ما مدى تكرار تأخير الدفعات، وما مدى تأخرها؟
 - ما هي الأسباب أو المصادر التي كانت وراء التأخير؟
 - هل فرضت عقوبات مالية على المدفوعات المتأخرة؟ إن كان الأمر كذلك؟ ما مدى أهمية هذه العقوبات المالية؟
- هل لدى جهة إدارة الدين الرئيسية كتيب إجراءات لمعالجة خدمة الدين؟ إن كان الأمر كذلك، أين موقعه، وما محتواه، وكيف يتم تحديثه وصيانته؟
- هل هناك إجراءات موثقة تخص السيطرة على الوصول إلى نظام تسجيل / إدارة الدين للحكومة المركزية ونظام المدفوعات؟ إن كان الأمر كذلك، أين تقع هذه الإجراءات، وما هي الضوابط وما مدى تكرار تحديثها؟
- من يضع مستويات الوصول والوظائف لأولئك الذين يصلون إلى نظام تسجيل / إدارة الدين؟ هل يقوم هذا الشخص / هؤلاء الأشخاص بإدخال بيانات في النظام؟
- هل تنتج آثار تدقيق نظام تسجيل / إدارة الدين والمدفوعات؟ إن كان الأمر كذلك، من المسؤول عن مراقبة آثار هذه التدقيقات والمستخدمين الذين يتاح لهم الوصول إلى هذه الأنظمة؟

13- مؤشر أداء إدارة الدين فصل المهام، وقدرات الموظفين، واستمرارية النشاط

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-13 هذا هو ضمان أن هناك فصل واضح بين مدراء الدين مع الجهة للتفاوض والقيام بالعملية نيابة عن الحكومة المركزية (موظفي المكتب المتعاملين مع الجمهور) وأولئك المسؤولين عن تسوية العمليات، بما في ذلك ترتيب المدفوعات وإدارة الحسابات البنكية والتسجيل في نظام حسابات الحكومة (المشار إليه "بفصل المهام"). ويمكن أن تخفف الضوابط التشغيلية القوية والمسئوليات المحددة بوضوح للموظفين مخاطر الأخطاء وخروقات السياسة والسلوك الاحتمالي الذي يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة على الحكومة والذي يمكن أن يضر بسمعة الحكومة ليس فقط جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين ذات العلاقة) ولكن أيضا الحكومة بأكملها. إن إدارة المخاطر التشغيلية، بما في ذلك استمرارية النشاط، مهم جدا لأنشطة إدارة الدين.

إن المتطلب الرئيسي من مؤشر أداء إدارة الدين-13 هذا هو تحديد البنية التنظيمية وأدوار الأفراد ومسئوليات أولئك المسؤولين عن إدارة الدين وتقييم ما إذا كانت هذه تحقق المعايير الموضوعية لأبعاد أداة تقييم أداء إدارة الدين التي ستقيم. ومن المهم الحصول على المعلومات المساندة لمؤشر أداء إدارة الدين هذا. على سبيل المثال، من المحتمل أن يكون لكل موظف عضو توصيف وظيفي ولكن قد يكون هذا عاما بدلا من محدد بالنسبة للفرد، وقد يكون غير رسميا نسبيا بدلا من كونه يحول إلى الشكل الرسمي، وربما لم يتم تحديثه منذ أن بدأ الموظف في العمل في جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين).

يجب أن يكون هناك وظيفة مراقبة المخاطر والامتثال داخل جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين) مع موظف أو أكثر مسئول عن هذه الوظيفة. وبشكل مثالي، يجب أن تتشكل من وحدة مستقلة داخل المكتب الواسطي ورفع التقارير مباشرة إلى رئيس جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين ذات العلاقة). إن الوظيفة الرئيسية لمراقبة ما إذا كانت جميع عمليات إدارة الدين الحكومية في الصلاحيات والحدود الموضوعية من قبل السياسات الحكومية وتمثل مع الالتزامات التشريعية والتعاقدية. وسيكون دعم هذه الوظيفة واضح من الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية للموظفين.

ويجب أن يكون الموظفين في إدارة الدين خاضعين لنظام سلوك وإرشادات تعارض المصالح فيما يخص إدارة أمورهم الشخصية المالية. وتضع هذه الإرشادات القواعد التي يجب على الموظفين إتباعها والأنشطة التي يسمح أو لا يسمح للموظفين القيام بها أو إجرائها، ومتطلبات الإفشاء عن الاستثمارات الشخصية والنشاطات المالية. على سبيل المثال، إن باع الموظفين أو اشترى السندات الحكومية، ويمكن اعتبار هذا مساويا لـ "التجارة من الداخل" علما بأنهم قد يكون لهم وصول إلى الميزانية ومعلومات الحكومة الأخرى. وستساعد هذه الإرشادات في إنذار المخاوف بأن مصالح الموظفين الشخصية المالية قد تقوض ممارسات إدارة الدين السليمة.

إن تخطيط استمرارية النشاط هو كيفية إعداد المنظمة للحوادث المستقبلية التي يمكن أن تخاطر بمهمة المنظمة الرئيسية وصحتها على المدى الطويل. وتشمل الأحداث أحداث محلية مثل حرائق المباني، وحوادث إقليمية مثل الزلازل أو حوادث وطنية مثل الأمراض المتفشية.

إن عملية الشفاء من الكارثة هي عملية إعادة كسب الحصول على البيانات، والأجهزة والبرامج الضرورية لاستئناف عمليات النشاط الحساسة بعد كارثة طبيعية أو سببها الإنسان. ويجب أن تشمل خطة الشفاء من الكارثة خططا للتعامل مع خسارة غير متوقعة أو مفاجئة لموظفين رئيسيين. وتعد خطة الشفاء من الكارثة جزءا من عملية تخطيط استمرارية النشاط.

وفي بعض الدول، قد تكون خطة الشفاء من الكارثة موجودة في البنك المركزي (بسبب المتطلبات الدولية المفروضة من قبل بنك التسويات الدولية وغيره من الجهات الدولية) ولكن ليس في وزارة المالية حيث تقع بعض عمليات إدارة الدين. وهذا غير كافي لتحقيق أدنى المتطلبات لأنها تتطلب جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين) أن تغطي بواسطة خطة الشفاء من الكارثة. إن كان لدى وزارة المالية خطة الشفاء من الكارثة، من المهم التحقق أن تحتوي على عمليات إدارة الدين التي يعلم بها الموظفين في جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين)، وما تغطيه وأنه تم فحصها لتغطي عمليات إدارة الدين.

ويمكن أن تؤثر العديد من المخاطر المختلفة بشكل سلبي على العمليات الاعتيادية لمنظمة ما. وسيحدد تقييم المخاطر ما يشكل الكارثة، وما هي المخاطر التي تشكل فيها المنظمة بشكل أكبر، وما هو الأثر المحتمل (مالي وسمعه)، الذي يغطي، من بين أشياء أخرى، الحوادث التالية: الكوارث الطبيعية، الحرائق، فشل الكهرباء، هجمات إرهابية، إعاقات منظمة أو مقصودة، سرقة، احتيال، وفشل النظام أو الأجهزة (أو كلاهما)، والأخطاء البشرية وفيروسات الكمبيوتر والقضايا القانونية وإضرابات العمال أو الإعاقات أو خسارة شخص رئيسي أو ما إلى ذلك.

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

هيكل تنظيمي موضحا الجهات المتورطة في إدارة الدين وأدوارهم ذات العلاقة ومسئوليات الموظفين؛

- نموذج من التوصيفات الوظيفية للموظفين المتورطين في أنشطة إدارة الدين.
- نموذج خطط تدريب وتطوير الأفراد.
- نموذج من تقييمات الأداء.
- نسخة من إرشادات نظام السلوك وتعارض المصالح.
- نسخة من خطة استمرارية النشاط والشفاء من الكارثة.
- نسخة من خطة إدارة المخاطر التشغيلية أو إرشاداتها.
- الشروط المرجعية أو التوصيفات الوظيفية لوظيفية مراقبة المخاطر والامتثال.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسئوليات لجميع الموظفين في جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين)؟
- من لديه صلاحية التفاوض والقيام بالعملية نيابة عن الحكومة المركزية. ومن المسؤول عن ترتيب الدفعات والاحتساب لعمليات الدين؟ وهل هذه الوظائف مؤداة من قبل موظفين مختلفين أو إدارات منفصلة (أو كلاهما)؟
- هل موظفي إدخال البيانات وأولئك الذين يتحققون منها في نظام تسجيل / إدارة الدين منفصلين تنظيمياً؟
- كم عدد الموظفين المحترفين في جهة إدارة الدين الرئيسية (أو جهات إدارة الدين)؟ كم المدة التي مرت على توظيفهم في أنشطتهم الحالية في إدارة الدين؟ ما هي المؤهلات التي لدى الموظفين؟
- ما هو الوضع بالنسبة إلى توظيف والمحافظة على الموظفين؟ ما هو مستوى توظيف الموظفين وبقائهم؟
- هل لدى جميع الموظفين توصيفات وظيفية واضحة أو شروط مرجعية؟ إن كان الأمر كذلك، ما مدى تكرار مراجعتها وتحديثها؟
- هل لدى الموظفين خطط تدريب وتطوير فردية؟ إن كان الأمر كذلك، كيف تُشكل هذه الخطط، وما هي السياسة والميزانية لهذا التدريب؟
- ما هو التدريب الذي حصل عليه الموظفون؟ متى وأين تم هذا التدريب أو تقديمه؟
- هل لدى الموظفين تقييمات أداء؟ إن كان الأمر كذلك، ما مدى تكراره؟ وما هي العملية؟
- هل لدى الموظفين نظام سلوك أو إرشادات تعارض المصالح (أو كلاهما)؟ إن كان الأمر كذلك، من المسؤول عن إعداد ومراقبة هذه الإرشادات؟
- هل هناك خطة استمرارية النشاط والشفاء من الكارثة؟ إن كان الأمر كذلك، هل هناك موقع شفاء بديل لنقل النشاط إليه، وأين يقع؟ ومتى فحصت الخطة آخر مرة؟
- هل هناك إرشادات موثقة لإدارة الخطر التشغيلي؟ وما هي المخاطر المغطاة في هذه الإرشادات؟
- هل هناك موظفون مسؤولون عن مراقبة عمليات إدارة الدين الحكومية لضمان أن في نطاق الصلاحيات والحدود الموضوعية بواسطة السياسات الحكومية وتمتثل للالتزامات التشريعية والتعاقدية؟ وهل يتم تعزيز هذا بواسطة البنية التنظيمية و التوصيفات الوظيفية للموظفين المسؤولين عن مراقبة المخاطر والامتثال؟
- هل لدى جهة إدارة الدين الرئيسية (جهات إدارة الدين) وحدة منفصلة لمراقبة المخاطر والامتثال لمراقبة المخاطر التشغيلية؟ إن كان الأمر كذلك، أين تقع، كم عدد الموظفين فيها، وما مدى نشاطهم في مراقبة المخاطر التشغيلية؟

3.6 سجلات الدين ورفع تقاريرها

14- مؤشر أداء إدارة الدين سجلات الدين

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-14 هذا ضمان أن هناك أنظمة آمنة للحفاظ على قاعدة بيانات دين دقيقة و متسقة وكاملة تغطي الدين الخارجي والمحلي للحكومة المركزية والعمليات المتعلقة بالدين وضمانات القروض. ويشتمل هذا على نظام السجل لسندات الحكومة المالية الصادرة في الأسواق المحلية.

إن المتطلب الرئيسي من مؤشر أداء إدارة الدين-14 هذا هو تقييم فعالية وكمال نظام تسجيل / إدارة الدين لتسجيل ومراقبة وتسوية واحتساب جميع الدين والعمليات الاستثمارية المالية. ويجب أن تكون هناك ضوابط صارمة وأمن حول النظام وقاعدة بيانات الدين. وبشكل مثالي، يجب أن يتداخل نظام تسجيل /إدارة الدين مع نظام (أنظمة) إدارة معلومات وحسابات مالية للحكومة.

والمطلب الرئيسي الآخر هو تقييم فعالية نظام تسجيل الودائع المركزية في الحفاظ على سجلات دقيقة وفي وقتها المناسب لجميع الحائزين على سندات مالية حكومية صادرة في السوق المحلي. وعندما يسمح نظام التسجيل بحسابات المرشح (أي، الحسابات باسم بنك محلي راعي والذي يحتفظ بالسندات المالية نيابة عن عملائه)، يمكن تحديد المالك المستفيد فقط من سجلات البنك الراعي. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تضمن بعض الجهات الرسمية (مثلا البنك المركزي أو خزينة الإيداع المركزي) أن المعلومات حول مقدار الدين المحلي لصالح الأجانب متاحة لأغراض رفع التقارير الإحصائية. وأيضاً، يجب أن يضمن السجل أن السجلات يتم تسويتها وتدقيقها بشكل منتظم.

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

نسخة من نموذج التقارير التي تم استخراجها من نظام تسجيل / إدارة الدين لتأكيد مدى حداثة سجلات الدين؟
أدلة على أنه قد تم تسوية وتدقيق السجلات في نظام التسجيل.

أسئلة دلالية للطرح

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هو نظام (أنظمة) تسجيل / إدارة الدين المستخدم (المستخدمة)؟
- هل يغطي نظام تسجيل / إدارة الدين جميع عمليات الدين لدين الحكومة المركزية وضمانات قروضها؟
- هل يقوم نظام تسجيل / إدارة الدين بتسجيل كل فئات ديون الحكومة المركزية وضمانات القروض؟
- ما هي الفترة الزمنية أو التأخير من إدخال / إضفاء شرعية سجلات الدين ومتى يمكن استخدام هذه السجلات بشكل يمكن الاعتماد عليه في التحليل ورفع التقارير؟
- كيف يعمل نظام التسجيل؟ هل لدى النظام إدخال قيد أو سندات طبيعية أو (كلاهما)؟
- ما مدى تكرار تسوية وتدقيق تسجيلات السجل؟
- هل يسمح نظام التسجيل بحسابات المرشح؟ إن كان الأمر كذلك، كيف يتم تحديد مكان إقامة حاملي السندات المالية الحكومية؟

15- مؤشر أداء إدارة الدين رفع تقارير الدين

السبب والخلفية

إن السبب وراء مؤشر أداء إدارة الدين-15 هذا هو ضمان أن الحكومة تنشر بانتظام معلومات كمية وتركيب دينها بما في ذلك عملاته و تاريخ استحقاقه وتصنيف مكان إقامته وبنية سعر الفائدة وكذلك تكلفة خدمة ديونها. ويجب توزيع البيانات المتعلقة بالدين وتركيبه وتدفعه وفقا للمعايير الدولية لرفع التقارير.³

إن المتطلب الرئيسي من مؤشر أداء إدارة الدين-15 هذا هو تقييم كمال والوفاء بميعاد رفع التقارير وتغطية الدين المحلي والخارجي للحكومة المركزية ودين القطاع العام غير المالي و ضمانات القروض. وسيكون مفيدا للتقييم أن يتم الحصول على تغذية راجعة من البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي (أو كلاهما) حول جودة والوفاء بمواعيد رفع التقارير عن دين الحكومة.

وكما تشير أداة تقييم إدارة الدين (ملاحظة الحاشية السفلية رقم 3)، يتشكل القطاع العام غير المالي من الحكومة المركزية (أموال الميزانية والخارج عنها وصناديق الضمان الاجتماعي)، السلطات المركزية والمحلية، والمؤسسات العامة غير المالية. وبناء على ذلك، تستثني الأداة المؤسسات العامة المالية (والتي من بينها البنوك المملوكة للحكومة) والبنك المركزي.

وتضع أداة تقييم إدارة الدين المعلومات التي يجب نشرها في نشرة إحصائية للدين أو ما يعادلها. و تشمل إجراءات المخاطر الرئيسية على ما يلي:

- حصة المعدل الثابت أو العائم للدين
- حصة الدين القصير أو الطويل الأجل
- المعدل الزمني لإعادة تثبيت سعر الفائدة
- حصة دين العملة الأجنبية إلى المحلية
- تركيب العملة للدين بالعملة الأجنبية
- معدل استحقاق الدين
- محفظة الديون المستحقة

الوثائق المساندة

يجب أن تكون الوثائق التالية متاحة:

- نسخة من أحدث نشرة تخص مخزون وتدفقات دين الحكومة المركزية المحلي والخارجي.
- نسخة من أحدث نشرة تخص مخزون وتدفقات إجمالي دين القطاع العام غير المالي و ضمانات القروض.
- نسخة من أحدث نشرة إحصائية للدين أو ما يعادلها.

أسئلة دلالية لطرحها

يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي المتطلبات القانونية والتعاقدية لرفع التقارير لدى الحكومة؟
- ما مدى جودة تحقيق الحكومة لهذه المتطلبات القانونية والتعاقدية لرفع التقارير؟
- من المسؤول عن إعداد وتسليم بيانات الدين إلى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي (على سبيل المثال، بالنسبة لنظام رفع تقارير المدينين)؟ كيف يتم إعداد بيانات الدين هذه، ومتى يتم تسليمها؟

³ على سبيل المثال، ترفع الدول تقاريرها لنظام تقارير المدينين التابع للبنك الدولي، والنظام الخاص بتوزيع بيانات صندوق النقد الدولي، وما إلى ذلك، وفي بعض الأحيان المقارنة مع إطار عمل تقييم جودة بيانات صندوق النقد الدولي لإحصاءات الديون الخارجية، وإطار عمل مقبول دوليا لتقييم جودة بيانات الدين الخارجي، بما في ذلك الممارسات الجيدة في جمع البيانات وتوزيعها.

- ما هي المعايير المطبقة لرفع تقارير الدين؟
- ما هي العملية ومن المسؤول عن إعداد النشرة الإحصائية للدين أو ما يعادلها من تقرير الدين؟ ما مدى تكرار نشر معلومات الدين هذه؟ وهل هي متاحة للجمهور؟ إن كان الأمر كذلك، متى وبأي شكل؟
- هل تحتوي النشرة الإحصائية للدين أو ما يعادلها على ما يلي:
 - معلومات حول ديون الحكومة المركزية (بحسب الدائن، وتصنيف مكان الإقامة، والأداة، والعملية، وأساس سعر الفائدة، و تاريخ الاستحقاق المتبقي)
 - تدفقات الدين (المدفوعات الرئيسية ومدفوعات الفائدة)
 - نسب الدين أو مؤشراتته (أو كلاهما)
 - معايير المخاطر الأساسية لمحفظة الديون .
- ما هي تقارير الدين الأخرى المنتجة بواسطة الحكومة أو البنك المركزي؟ وهل تتاح هذه التقارير للجمهور؟ إن كان الأمر كذلك، متى وبأي شكل؟
- ما هي الفترة الزمنية أو التأخير من تاريخ رفع تقارير الدين التي يكون فيها تقارير الدين التي يمكن الاعتماد قد أنتجت؟ ما هي إجراءات إضفاء الشرعية التي استخدمت لضمان دقة هذه التقارير؟
- من المسؤول عن توقيع أو إضفاء الشرعية على فسخ هذه التقارير؟

الملحق

المراجع الرئيسية

صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. 2001 (المعدل في 2003). إرشادات إدارة الدين العام. واشنطن: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي

http://treasury.worldbank.org/web/pdf/guidelines_2001_english.pdf

صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. 2002. إرشادات إدارة الدين العام: الوثيقة المصاحبة ودراسات حالات مختارة. واشنطن: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/pdm/eng/guide/pdf/080403.pdf>

صندوق النقد الدولي: 2007. دليل الشفافية المالية. واشنطن: صندوق النقد الدولي

<http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/101907m.pdf>

إرشادات تخطيط وإجراء تدقيق الرقابة الداخلية على الدين العام.

http://www.intosaipdc.org.mx/Anexos/Products/PlanConducting_i.pdf

التعاريف والمعايير الدولية

بنك التسويات الدولية، سكرتارية الكمونولث، بيروستات، صندوق النقد الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوروبية، سكرتارية نادي باريس، الأنكتاد، البنك الدولي. 2003. "إحصاءات الديون الخارجية: دليل للمنتلين والمستخدمين." صندوق النقد الدولي، واشنطن.

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/eds/Eng/Guide/file1.pdf>

صندوق النقد الدولي. 2002. دليل إحصائيات الحكومة المالية 2001. واشنطن: صندوق النقد الدولي.

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/pdf/all.pdf>.

صندوق النقد الدولي. 2003. "إطار عمل تقييم جودة البيانات لإحصاءات الديون الخارجية." صندوق النقد الدولي، واشنطن

http://dsbb.imf.org/vgn/images/pdfs/DQAF_EXD_Statistics.pdf

برنامج النفقات العامة والمسئولية المالية. 2005. إطار عمل قياس أداء إدارة الأموال العامة. واشنطن: البنك الدولي

<http://www.pefa.org/PEFA%20Website%20--%20CURRENT%204-9-03/www.pefa.org%20WEBSITE/PFM%20PMF%20Final%20June%202005%20for%20reprint%20May%202006.pdf>

صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. 2001. تنمية أسواق السندات الحكومية: كتاب. واشنطن: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/Handbook_14955_chapter_1.pdf

صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. 2007. "مذكرة إرشادات الموظفين حول تطبيق إطار عمل استدامة دين صندوق البنك الدولي للدول ذات الدخل المنخفض." صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، واشنطن <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTDEBTDEPT/0,,contentMDK:21518980~isCURL:Y~menuPK:64166739~pagePK:64166689~piPK:64166646~theSitePK:469043,00.html>

Wheeler, Graeme. 2004. *Sound Practice in Government Debt Management*. Washington, DC: World Bank