



استراتيجية المؤسسة الليبية للاستثمار

(2023 ، 2022 ، 2021)

مارس 2021 م

2021
2022
2023



المحتويات

1.....	مقدمة	
2.....	التحديات الحالية التي تواجه المؤسسة	1.
2.....	الحاجة إلى تعزيز الثقة	1.1
2.....	الحاجة إلى بناء القدرات	1.2.
2.....	الحاجة إلى تطوير الاستثمار	1.3.
4.....	رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية	2.
4.....	بيان الرؤية	2.1
4.....	الأهداف الاستراتيجية	2.2.
5.....	الخطة الاستراتيجية على المدى القريب	3.
5.....	تعزيز الثقة	3.1.
6.....	بناء القدرات	3.2.
7.....	تطوير الاستثمار	3.3.



بيان رؤية المؤسسة الليبية للاستثمار

تحقيق عوائد استثمار مستدامة لمستقبل الأجيال القادمة

الأهداف الاستراتيجية

- الحفاظ على أصول المؤسسة الليبية للاستثمار وتعظيم قيمتها السوقية.
- الاستثمار طبقاً لأفضل ممارسات صناديق الثروة السيادية العالمية: بحكمة واستدامة وموازنة بين تحقيق العوائد والمخاطر.
- تنويع الاستثمارات من حيث الأسواق وفئات الأصول من خلال الاستعانة بأفضل خبراء الاستثمار.
- الاستثمار في الأسواق الرائدة والأكثر شفافية واتخاذ القرارات الاستثمارية استناداً على توقعات عوائد الاستثمار.
- بناء الثقة والالتزام بالنزاهة وبأعلى درجات الشفافية والامتثال لمبادئ سنتياغو والالتزام بقواعد سلوك داخلية قوية.
- العمل كمؤسسة متكاملة من خلال استراتيجية وسياسات استثمارية موحدة للمؤسسة وشركاتها التابعة.
- وضع إطار حوكمة وضوابط رقابية قوية تمكّن الإدارة العليا من فرض الإشراف والرقابة على مستوى المؤسسة وشركاتها التابعة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة في الداخل والخارج.
- تدريب الكوادر الوطنية وتأهيلها في مجال الاستثمار.

مقدمة

في إطار التحديث والتطوير من أجل الرقي بالمؤسسة الليبية للاستثمار إلى مصاف الصناديق السيادية وتحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم قيمة أصول الشعب الليبي المناط بالمؤسسة الليبية للاستثمار استثمارها، ارتأى مجلس الإدارة إعداد استراتيجية واضحة المعالم وملائمة لمتطلبات المرحلة الراهنة وفق مسار استراتيجي محدث، ويشمل ذلك صياغة بيان للرؤية والأهداف يحدد ما تصبو إليه المؤسسة على المدى البعيد، إلى جانب وضع خطة استراتيجية مفصلة على المدى القريب تتكون من خطوات قابلة للتنفيذ يتعين على المؤسسة العمل عليها لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية.

وإنجاحاً لهذا المسار، بذلت المؤسسة الليبية للاستثمار جهودها لتهيئة بيئة أعمال مناسبة تواكب متطلبات هذا التحول، وقطعت أشواطاً كبيرة في جهودها للتحول خلال العام 2020م، وذلك بإطلاق العديد من برامج العمل الرئيسية، نذكر منها: برنامج التحول الاستراتيجي، والتقييم وتهيئة القوائم المالية، وتحليل تأثير العقوبات، وإنهاء المنازعات والتقاضي بشأن قيادة المؤسسة، وبعد ان أصبحت المؤسسة مستقرة وحققت النتائج المرجوة من تلك المساعي، بدأت مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.

ولصياغة استراتيجية المؤسسة الليبية للاستثمار تم الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الأساسية، أهمها الوضع الراهن للمؤسسة وتحليل البيئة المحيطة بها، وقرارات التجميد الدولية، والدروس المستخلصة من تجارب صناديق الثروة السيادية النظيرة، ومهام المؤسسة وأهدافها، وتم تحديد رؤية المؤسسة، وبناءً على ذلك، تمت دراسة وتحليل الفجوة في المؤسسة بين الوضع الحالي وما يجب أن تكون عليه وفقاً لرؤيتها، وتم وضع مجموعة من الأهداف الأساسية التي تضمن إزالة الفجوة والوصول إلى الرؤية، كما تم تطوير خطة عمل استراتيجية على المدى القريب تشمل مجموعة من الخطوات المحددة والقابلة للتنفيذ والقياس والتي تهدف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تناولت هذه الاستراتيجية مراجعة للتحديات الحالية والقيود وأوجه القصور التي تواجهها المؤسسة بالمقارنة بصناديق الثروة السيادية النظيرة، وقد اعتمدت الاستراتيجية على تلك المقارنة لإجراء تحليل الفجوات واحتياجات المؤسسة، واستخدمت المخرجات لتحديد القدرات المطلوبة وأولويات أنشطة الإصلاح التي من شأنها ضمان عمل المؤسسة على النحو الأمثل بصفتها صندوق ثروة سيادي.

كما تناولت هذه الاستراتيجية مقتضيات القانون رقم (13) لسنة 2010م بتنظيم المؤسسة الليبية للاستثمار، وتمت صياغة بيان الرؤية الرسمية وموائمة الأهداف الاستراتيجية التي تحدد ما تهدف إليه المؤسسة في السنوات العشر المقبلة وما بعدها مع أهداف المؤسسة المحددة بموجب هذا القانون، وتعتبر الأهداف الاستراتيجية مجموعة ملموسة من المبادئ والأهداف التي ستمكّن المؤسسة من المضي قدماً نحو تحقيق رؤيتها المحددة.

إن هذه الاستراتيجية تركز على أعمال المؤسسة بشكل خاص، وتضمن أيضاً إدارة استثمارات الشركات التابعة وفق سياسات وأهداف استثمارية موحدة، وتهدف لتنفيذ استراتيجية شاملة طويلة المدى في مرحلة قادمة تحدث تغييرات ملموسة في المحافظ والصناديق والشركات التابعة وآلية إدارتها، لتكون بمثابة رؤية واستراتيجية شاملة للمؤسسة وشركاتها التابعة ككل.

1. التحديات الحالية التي تواجه المؤسسة

إضافة إلى مراجعة أفضل ممارسات صناديق الثروة السيادية، وللمساعدة في صياغة رؤية المؤسسة الليبية للاستثمار وأهدافها الاستراتيجية، تم إجراء تحليل للفجوات لتحديد القيود وأوجه عدم الكفاءة التي تمنع المؤسسة من العمل على النحو الأمثل كصندوق ثروة سيادي، ويمكن تلخيص هذه التحديات الحرجة التي كشف عنها تحليل الفجوات في ثلاثة محاور رئيسية وهي: الحاجة إلى تعزيز الثقة، والحاجة إلى بناء القدرات، والحاجة إلى تطوير الاستثمار.

1.1. الحاجة إلى تعزيز الثقة

باعتبار أن المؤسسة الليبية للاستثمار صندوق ثروة سيادي ليبي مملوك للأجيال القادمة ويدار بشكل مستقل، ونظراً للمرحلة السياسية الحرجة التي مرت بها ليبيا وقرارات التجميد الدولية، فإن ذلك أثر على صورة المؤسسة في الداخل والخارج، وزاد من مخاطر الثقة، وخاصة مع أصحاب المصلحة المحليين والدوليين وذلك في قدرتها على إدارة أصول الشعب الليبي المناط بالمؤسسة الليبية للاستثمار استثمارها بشكل آمن، إن بعض هذه العوامل يقع خارج التأثير المباشر للمؤسسة مثل قرارات التجميد الدولية والاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي الذي شهدته ليبيا.

إلا أن هناك عوامل أخرى تقع ضمن السيطرة المباشرة للمؤسسة، والتي نذكر منها تدني تدابير الشفافية مثل استخدام موقع إلكتروني قديم، وعدم نشر مراجعات سنوية، وعدم تفعيل دور اللجان التابعة لمجلس الإدارة، إضافة إلى نقص التقارير المدققة، والتقييم والبيانات المالية الموحدة. مما يثير الجدل حول سيطرة المؤسسة على جميع أصولها، لذلك برزت أهمية أن تركز استراتيجية المؤسسة على رفع درجة الشفافية بها والعمل لاتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق ذلك.

1.2. الحاجة إلى بناء القدرات

يعد امتلاك مجموعة القدرات المناسبة أمراً بالغ الأهمية لصناديق الثروة السيادية ليس فقط فيما يتعلق بالاستثمار، ولكن أيضاً لبناء وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة الصندوق على إدارة أصوله، وتؤثر اليوم قيود الموارد وعدم الكفاءة على قدرة المؤسسة على سد الفجوة ومواكبة الصناديق السيادية النظيرة، ومن أجل ضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يتعين على المؤسسة وضع عوامل التمكين المناسبة، بما في ذلك:

- فريق موظفين مزود بموارد جيدة ويتمتع بالخبرات اللازمة.
- مجموعة قوية من السياسات والإجراءات المضمنة داخل المؤسسة.
- أنظمة تقنية معلومات قوية للاستثمار والرقابة واستمرارية الأعمال.
- إعداد تقارير قوية عن البيانات المالية والتقييمات وعوائد الاستثمار.
- خطوط رقابة واضحة مثل إدارة المخاطر والامتثال والمراجعة.
- مستشارين دوليين داعمين لأهداف المؤسسة.

ويجب أن يتم تطبيق عوامل التمكين هذه في كل من المؤسسة وشركاتها التابعة.

1.3. الحاجة إلى تطوير الاستثمار

بالنظر إلى توزيع استثمارات ومحافظ المؤسسة الليبية للاستثمار، وإلى نتائج تقارير التقييم، يمكن ملاحظة أن جزء كبير من محفظة المؤسسة الليبية غير مستثمر بفعالية (ودائع، أسهم، سندات، محافظ) أي أن أداءه أقل من متوسط القطاع التابع له، ويعزى ذلك إما بسبب ضعف الكفاءة الاستثمارية للمحفظة التي أنشئت عند تأسيس المؤسسة وتدني معدلات أدائها، أو بسبب نظام عقوبات الأمم المتحدة المعمول به الذي يمنع المؤسسة من إدارة أموالها.

وقد قدمت شركة (ديلويت) في أكتوبر 2020م تقريراً عن الآثار السلبية لنظام العقوبات وإجراءات التجميد للأصول المملوكة للمؤسسة والموزعة دولياً، وتمت إحالة هذا التقرير ونتائج تحليل الآثار السلبية للتجميد إلى لجنة العقوبات، بالإضافة إلى ذلك



تواجه المؤسسة أيضاً تحديات غير مالية مثل الصعوبات في التفاوض بشأن الحصول على عروض من موردين مناسبين، وتحديات ذات صلة بفتح حسابات جديدة، وإحجام عام من مقدمي الخدمات الدوليين عن دعم المؤسسة باعتبارها خاضعة للعقوبات.

وتواجه المؤسسة وشركاتها التابعة أيضاً تحديات ذات صلة باستثماراتها غير السائلة الموروثة، حيث كانت العديد من هذه الاستثمارات القديمة مدفوعة بأسباب سياسية ولم تحقق أي عوائد منذ إنشائها، ونظراً لقرار مجلس الأمناء الحالي بوقف أي استثمارات أو عمليات بيع، فإن المؤسسة ملزمة بمواصلة تشغيل الأصول المتعثرة والمحفوفة بالمخاطر في الوقت الراهن.

في المقابل، تستثمر صناديق الثروة السيادية الأخرى بنشاط وتحقق عوائد سنوية بنسبة 6-7% من قيمة الأموال المستثمرة، بينما ظلت المؤسسة تحقق عوائد أقل من متوسط ما تحققه صناديق الثروة السيادية النظيرة، بل أن نظام العقوبات يكلف المؤسسة خسائر مباشرة وعوائد مفقودة (أسعار فائدة سالبة، مصاريف إدارية رغم تجميد إدارة هذه الأموال، وعدم القدرة على إعادة استثمار السندات المستحقة)، لذلك وجب أن تتضمن الإستراتيجية العمل على التواصل مع لجنة العقوبات من أجل طلب إجراء تعديلات طفيفة على نظام العقوبات بشكل يسمح بإدارة الأصول الخاضعة للعقوبات وهي تحت التجميد بما يضمن تجنب أصول المؤسسة مخاطر التآكل الناتجة عن تطبيق نظام العقوبات.

2. رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية

استناداً إلى القانون رقم (13) لسنة 2010م الذي يحدد أن الغرض من انشاء المؤسسة هو استثمار أموالها المخصصة في الخارج على أسس الجدوى الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر في مختلف المجالات الاقتصادية على نحو يساهم في تنمية موارد الاقتصاد الوطني وتنوعها ويحقق أفضل العوائد المالية ضماناً لمستقل الأجيال القادمة، تمت صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على النحو التالي:

2.1 بيان الرؤية

تتمثل الرؤية في وصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، ووضعت الرؤية بحيث تكون مستقبلية وطموحة وتعبر عن الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة، وبناء عليها انبثقت الاستراتيجية.

بيان رؤية المؤسسة الليبية للاستثمار

تحقيق عوائد استثمار مستدامة لمستقبل الأجيال القادمة

2.2 الأهداف الاستراتيجية

لتحقيق رؤية المؤسسة، تم تحديد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وفقاً لعدة معايير واعتبارات تحقق الرؤية (الوضع الراهن للمؤسسة وتحليل البيئة المحيطة بها، وقرارات التجميد الدولية، والدروس المستخلصة من تجارب صناديق الثروة السيادية النظرية، ومهام المؤسسة وأهدافها). وبذلك تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

- الحفاظ على أصول المؤسسة الليبية للاستثمار وتعظيم قيمتها السوقية.
- الاستثمار طبقاً لأفضل ممارسات صناديق الثروة السيادية العالمية: بحكمة واستدامة وموازنة بين تحقيق العوائد والمخاطر.
- تنوع الاستثمارات من حيث الأسواق وفئات الأصول من خلال الاستعانة بأفضل خبراء الاستثمار.
- الاستثمار في الأسواق الرائدة والأكثر شفافية واتخاذ القرارات الاستثمارية استناداً على توقعات عوائد الاستثمار.
- بناء الثقة والالتزام بالنزاهة وبأعلى درجات الشفافية والامتثال لمبادئ سندياغو والالتزام بقواعد سلوك داخلية قوية.
- العمل كمؤسسة متكاملة من خلال استراتيجية وسياسات استثمارية موحدة للمؤسسة وشركاتها التابعة.
- وضع إطار حوكمة وضوابط رقابية قوية تمكّن الإدارة العليا من فرض الإشراف والرقابة على مستوى المؤسسة وشركاتها التابعة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة في الداخل والخارج.
- تدريب الكوادر الوطنية وتأهيلها في مجال الاستثمار.

3. الخطة الاستراتيجية على المدى القريب

لتحقيق رؤية المؤسسة وأولوياتها، تم وضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ والقياس ومحددة زمنياً، تتمحور هذه الخطة حول ثلاثة محاور هي: " تعزيز الثقة، بناء القدرات، تطوير الاستثمار"، والتي ستكون بمثابة نقطة ارتكاز للاستراتيجية، وتستند هذه الاستراتيجية إلى التقدم الذي أحرزه مجلس الإدارة خلال عام 2020م، ولكل محور استراتيجي مجموعة من الأولويات يجب تفعيلها الآن أو على المدى المتوسط لوضع المؤسسة على طريق تحقيق أهدافها الإستراتيجية المذكورة آنفاً.

المحاور الاستراتيجية للمؤسسة: تعزيز الثقة، بناء القدرات، تطوير الاستثمار.



3.1. تعزيز الثقة

بعد انتهاء مرحلة البناء المؤسسي- المتمثلة في تحديث الهيكل التنظيمي واعداد أدوات تنفيذه، وتحديث ووضع السياسات والمواثيق، وتحسين الامتثال لمبادئ سانتياغو، وتقييم وتصنيف الأصول الاستثمارية، والبدء في مراجعة الحسابات خارجياً، وتأكيد شرعية مجلس إدارة المؤسسة، واجراء بعض التحقيقات الجنائية المالية لإشكاليات موروثه، إلا أنه وإضافة للإنجازات السابقة لايزال أمام المؤسسة الليبية للاستثمار الكثير من العمل لتعزيز الثقة عبر تأصيل هذه التطورات الأخيرة في المؤسسة وشركاتها التابعة.

بهذا يتعين على المؤسسة تطوير الموقع الالكتروني ورفع درجة الشفافية والافصاح به ليكون واجهة المؤسسة أمام العالم، والإفصاح في الموقع عن نتائج عملية التقييم الدقيق للأصول الاستثمارية للمؤسسة وشركاتها التابعة، وستكون هذه الخطوة حاسمة في تعزيز الشفافية وبالتالي زيادة الثقة بالمؤسسة من خلال تقديم تقارير دقيقة ومنتظمة للمجتمع المحلي والدولي.

وسوف تستفيد المؤسسة بشكل أكبر من تأسيس البنية التحتية الفعالة (منظومات متطورة وكوادر بشرية قادرة) لإعداد التقارير التي من شأنها تقديم الدعم في هذا المسعى، وستقدم المؤسسة ضمانات تؤكد دقة هذه البيانات من خلال إجراء عمليات مراجعة خارجية سنوياً.

ولتعزيز مصداقية المؤسسة وضمان استمرار عملها في مرحلة النمو وفقاً لأعلى المعايير وأفضل الممارسات، يجب أن يكون لديها فريق من نخبة المستشارين الدوليين مثل مستشاري الاستثمار والمستشارين القانونيين وشركات البحث عن موظفين تنفيذيين والمستشارين الاستراتيجيين ومستشاري تقنية المعلومات، فهذا الأمر سيعزز من الثقة في تنفيذ المؤسسة لتحولها واستراتيجيتها.

3.2. بناء القدرات

كعامل تمكين رئيسي للاستراتيجية، ستبدأ المؤسسة في تنفيذ مخرجات المرحلة الأولى من برنامج التحول والمتضمنة تعزيز حوكمة مجلس الإدارة، والانتقال إلى الهيكل التنظيمي الجديد، وتعيين المناصب الشاغرة الهامة والمستشارين من خلال شركة التوظيف، وتوفير الموارد اللازمة لدعم البنية التحتية وتهيئة الكوادر البشرية وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بتميز المواهب والكفاءات عبر المؤسسة وشركاتها التابعة وتوظيف وتوجيه الكفاءات المتاحة بشكل فعال.

ولدعم مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات، سيتم الاعتماد على أربع لجان فرعية من قبل مجلس الإدارة، وتتمثل هذه اللجان في: لجنة المراجعة والمخاطر والامتثال، ولجنة الاستثمار، ولجنة التعيينات والمكافآت ولجنة الحوكمة كما هو موضح في الشكل أدناه. وستقوم المؤسسة بتفعيل هذه اللجان وتعيين أعضائها المستقلين الذين يتمتعون بخبرات في إدارة الأصول أو المراجعة أو المخاطر وغيرها للتأكد من أن التوصيات المقدمة للمجلس مستنيرة.

هيكل اللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة



وبالمثل، لضمان أن تبدأ المؤسسة بجميع مستوياتها في العمل بما يتماشى مع الاستراتيجية المحددة، سيتم نقل الموظفين إلى الهيكل التنظيمي المستهدف وتفعيل مخرجات المرحلة الأولى من مشروع التحول المتضمنة السياسات والمواثيق المعتمدة، ولتسهيل ذلك، ستتولى لجنة تنفيذ الاستراتيجية مسؤولية قيادة التغيير ومتابعته، وستقوم لجنة التنفيذ بتتبع المسار العام وتزويد كل إدارة بالموارد اللازمة لتنفيذ التغيير.

سوف يتطلب الانتقال إلى الهيكل التنظيمي المستهدف عدداً من الأدوار الجديدة وإشغال الوظائف الشاغرة على أعلى المستويات، وتحتاج المؤسسة مديراً تنفيذياً لإدارة الأنشطة اليومية مما يسمح لرئيس مجلس الإدارة بالتركيز على مناصب قضايا المؤسسة في ليبيا وعلى المستوى الدولي، بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد العديد من وظائف المدراء ورؤساء الأقسام الشاغرة التي تحتاج إلى الإشغال بشكل فوري، وستختار المؤسسة المرشحين المناسبين ذوي المهارات والخبرات المطلوبة، وذلك بالاستعانة بشركة بحث عن موظفين تنفيذيين وإجراءات شفافة ومعلنة.

بالإضافة إلى إعادة بناء المؤسسة في طرابلس، ستعيد المؤسسة تأسيس عملياتها في لندن، حيث سيكون مكتب لندن امتداداً للمؤسسة في طرابلس، وسيؤدي دوراً أساسياً في أسلوب عمل المؤسسة بما في ذلك: استضافة مندوبين ذوي خبرة دولية ليقدّموا دعمهم لمديري المؤسسة في طرابلس، كما سيكون بمثابة حلقة وصل مع مستشاري المؤسسة الدوليين، وسيعمل كمركز للتميز في

عمليات الاستثمار، بالإضافة إلى ذلك، فإن التواجد الدائم في لندن سيوفر الدعم الأساسي للفريق في طرابلس من حيث توفير مركز للتعليم والتطوير.

ستكون أنظمة وأدوات تقنية المعلومات من العوامل التمكينية الرئيسية في تسهيل توحيد المعايير المحاسبية وإعداد التقارير عبر المؤسسة وشركاتها التابعة، وستضع المؤسسة استراتيجية قوية لتقنية المعلومات بدعم من مستشار تقنية المعلومات ليتم تنفيذها عبر المؤسسة وشركاتها التابعة، وسيتم استخدام حلول تقنية المعلومات الخاصة بالاستثمار وإدارة المخاطر لتتبع عوائد الاستثمار لدى المؤسسة، ومحاسبة الاستثمار، والتسويات، ومخاطر الاستثمار والامتثال، وستمكن أنظمة تقنية المعلومات هذه من التحول الإلكتروني للمعلوماتي لإعداد تقارير الاستثمار التي تغطي الأداء ومعلومات الإدارة الأخرى ذات الصلة.

وبالمثل، ستعتمد المؤسسة على مجموعة من الأنظمة المحاسبية وأنظمة تخطيط الموارد لتسهيل الوصول إلى مركز البيانات المالية عبر المؤسسة وشركاتها التابعة بالإضافة إلى التحول الإلكتروني والمعلوماتي في إعداد التقارير المالية، ويمكن أن تؤدي هذه الأنظمة إلى فوائد كبيرة بما في ذلك تحسين كفاءة التكلفة الناتجة عن الرفع من كفاءة إعداد التقارير وزيادة الثقة في جودة البيانات (الاكتمال والدقة والتوقيت) وتوحيد البيانات عبر مصادر متعددة بسهولة مما يسمح بإعداد التقارير في الوقت المناسب عبر مختلف مكونات المؤسسة وأنواع الأصول.

إن تحسين الحوكمة والقدرات والأنظمة في المؤسسة وحدها ليس كافياً، لذلك سيتم تضمين البنية المؤسسية في الشركات التابعة مع التركيز على تعزيز إشراف المؤسسة ومراقبتها لشركاتها التابعة بالإضافة إلى مواءمة الثقافة والممارسات عبر مختلف مكوناتها، حيث تهدف المؤسسة على المدى المتوسط إلى تبني شعار "مجموعة المؤسسة"، والذي ستسعى بموجبه جميع مكونات المؤسسة إلى تحقيق نفس الاستراتيجية الشاملة.

ستركز المؤسسة على تعزيز التوافق والمواءمة بينها وشركاتها التابعة فيما يتعلق بالسياسات الاستثمارية والأهداف والاستراتيجية، والأنظمة وإدارة البيانات وتوحيد التقارير، وكخطوة أولى، يجب على المؤسسة إعداد نماذج التقارير الموحدة وإعداد القوائم المالية المجمعة، واحكام الرقابة الداخلية على الشركات التابعة، وإنشاء وحدة مركزية لمتابعة أمتثال الشركات التابعة للقوانين والقوانين الدولية وتلك السارية في الدول العاملة بها بما فيها نظام العقوبات المعمول به دولياً.

3.3 تطوير الاستثمار

يتمثل الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى القريب في الانتقال نحو بناء نموذج استثمار حديث يتوافق مع نظام العقوبات "العقوبات الذكية" والذي يعالج الآثار الجانبية الضارة لعقوبات الأمم المتحدة المفروضة حالياً على أصول المؤسسة وشركاتها التابعة، وبالتالي الحفاظ على أصولها وتنميتها بما يتماشى مع أهدافها كونها صندوق ثروة سيادي تم تأسيسه لمصلحة ليبيا وشعبها، ويمكن هذا النموذج على وجه الخصوص من إعادة توزيع الأصول غير مدرة للعائد إلى أدوات استثمارية مربحة.

سيتم في هذه المرحلة إعادة هيكلة استثمارات المؤسسة ووضع سياسة استثمارية موحدة للمؤسسة وشركاتها التابعة. وستكون نتائج تقييم الأصول هي المرجعية في تصنيف الاستثمارات وتضمينها في سياسة الاستثمار وتوزيع الأصول، حيث سيتم تحليل الاستثمارات ومخاطرها وجدوى استمرارها من عدمه وتحليل مدى موائمة هذه الاستثمارات للسياسة الاستثمارية الحديثة التي ستعتمدها المؤسسة، كما سيتم إعداد استراتيجية تخارج من بعض الاستثمارات الغير مجدية ودمج البعض الآخر وفق معايير المنافسة والتنوع من حيث الموقع الجغرافي والمخاطر والقطاع المستثمر فيه.

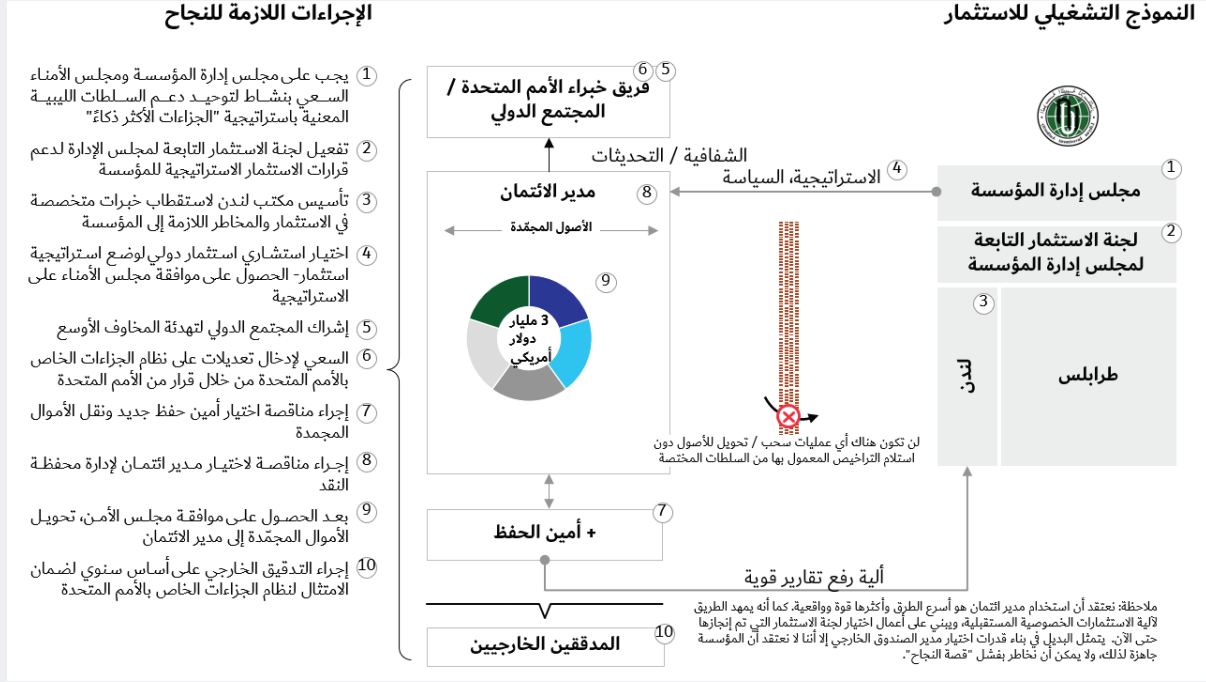
ستكون المؤسسة في هذه المرحلة منفتحة أمام جميع الخيارات التي تحرر قدرتها على الاستثمار في محافظ متنوعة ومدارة خارجياً، ومن أجل إحراز تقدم في هذا الصدد، ستقدم المؤسسة مقترح إنشاء (آلية استثمار خاصة)، أي مجموعة من الأصول المحددة يديرها مدير ائتمان¹ خارجي كمنهجية لنظام "العقوبات الذكية"، وستحدد المؤسسة بالاستعانة بمستشار استثمار دولي موثوق به استراتيجية توزيع الأصول الاستثمارية للمحفظة المعنية بآلية الاستثمار الخاصة، وسيكون دور الائتمان تنفيذ العمليات الاستثمارية الخاصة بهذه المحفظة وفقاً للاستراتيجية المتفق عليها، وذلك بهدف تحقيق عوائد سنوية مماثلة لما تحققه صناديق الثروة السيادية النظيرة.

وسيكون مصدر تمويل هذه المحفظة من الأصول النقدية المجمدة غير العاملة والمتأثرة سلباً بنظام العقوبات وذلك بعد الحصول على التراخيص اللازمة لذلك، مع إمكانية التوسع في مرحلة لاحقة ليشمل الأصول الأخرى عند إثبات أن الحل آمن وفعال.

¹ يعتبر مدراء الائتمان من أفضل المؤسسات الاستثمارية التي تقدم الخبرات الاستثمارية والمواهب والدعم الإداري والإشراف الائتماني على الاستثمارات، وهي مرخصة وتخضع للأنظمة في بلدانها الأصلية.

وستخضع عملية التقديم على التراخيص إلى المراجعة والتدقيق المستمر من قبل مكاتب قانونية دولية مرموقة قبل تقديمها إلى السلطات المختصة (السلطات المحلية في الدولة المستثمرة فيها الأموال ولجنة العقوبات الدولية)، ويوضح الشكل أدناه ملخص نموذج التشغيل المقترح.

نموذج تشغيل الاستثمار لإدارة الأصول المجمدة



بالتوازي مع العمل على حشد الدعم لآلية الاستثمار الخاصة وإدارة جزء من نقدها المجمد، على المؤسسة أن تستفيد من زخم أعمال التقييم التي تم إجراؤها للبدء في تحديد خطط عمل مناسبة لأصولها غير السائلة، حيث يجب أن تضع المؤسسة توقعات واضحة لها ولشركاتها التابعة فيما يتعلق بأهداف التصرف في الأصول والجدول الزمني لتنفيذ خطط الأصول، بينما يتعين على كل شركة تابعة تشكيل فريق عمل لقيادة وتنفيذ عملية تخطيط الأصول الخاصة بها.

كخطوة أولى، ستبدأ المؤسسة بتوجيه شركاتها التابعة لتصنيف جميع محافظ أصولها على أنها إما محفظة استثمارات، أو محفظة أصول موروثية أي أصول غير عاملة، أو أصول تقع تحت حد الأهمية النسبية، ويجب أن تركز الخطط الخاصة بالأصول الموروثة على النهج الأنسب لتصفية هذه الأصول، في حين تتضمن خطط محفظة الاستثمارات تحولات لتحسين الأصول، أو التصفية أو الاحتفاظ بالأصول إذا كانت تحقق عوائد مجدية أو إجراء مزيد من العناية الواجبة لتحديد أفضل مسار للعمل.

كما ستؤسس لجنة استثمار مكونة من أعضاء من مختلف الشركات التابعة للمؤسسة، يترأسها المدير التنفيذي للمؤسسة وتتولى هذه اللجنة ثلاثة مهام عمل (1) ضمان توافق وتوحيد استراتيجيات الاستثمار لدى المؤسسة وشركاتها التابعة مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، (2) المساعدة في تنسيق عملية تخطيط الأصول، (3) ضمان قدرة المؤسسة على مراقبة قرارات الاستثمار المتخذة والإشراف عليها، ومن المتوقع أن تجتمع هذه اللجنة شهرياً أو حسب الحاجة لمناقشة التقدم المحرز في تخطيط الأصول وتقييم خطط الأصول المطورة واتخاذ القرارات الرئيسية بشأن الاستثمارات وتصفية الاستثمارات وتحديد تدابير التخفيف من التحديات التي تواجهها الشركات التابعة، وحيثما كان ذلك ممكناً، يجب أن تبدأ المؤسسة وشركاتها التابعة في تنفيذ خطط الأصول هذه لتحقيق أي عوائد.

