

Document: EB 2019/128/R.8  
Agenda: 5(a)  
Date: 6 December 2019  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تحديث بشأن تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Guoqi Wu**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة خدمات المنظمة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880  
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

**Donal Brown**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448  
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

**Alvaro Lario**

نائب الرئيس المساعد  
كبير الموظفين الماليين وكبير المراقبين الماليين  
دائرة العمليات المالية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403  
البريد الإلكتروني: a.lario@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة  
روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2019

للاستعراض

## موجز للاستعراض

المجلس التنفيذي مدعو للإحاطة علماً بهذا التحديث بشأن العمل الجاري لتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، وتقديم تعليقاته على خارطة الطريق المقترحة، بما في ذلك تنقيح سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق،<sup>1</sup> ووضع بيانات تقبل المخاطر في الصندوق، التي ستعرض على لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في عام 2020.

## ألف - السياق

- 1- هناك توافق واسع في الآراء على أنه ينبغي للصندوق تجديد نموذج عمله، وتنويع شركائه وأدواته من أجل تحقيق مهمته في السياق الصعب الحالي. وقد زاد الصندوق بشكل كبير من حضوره في الميدان، ويسعى من أجل طرائق لشراكات جديدة. وهو يعمق انخراطه مع القطاع الخاص ويغيّر الهيكلية المالية (بما في ذلك بدء إجراء تقييم للتصنيف الائتماني، الذي تعتبر خطواته التالية رهناً بموافقة المجلس). وفي نفس الوقت، يدرس الصندوق قدرات قوة العمل لديه، ويستكمل استعراضاً لإعادة هندسة عملية العمل، ووضع الأطر اللازمة لدعم نموذج العمل المتطور.
- 2- وسوف تفتح هذه المبادرات فرصاً جديدة للصندوق للقيام بمهمته، ولكنها قد تجبر الصندوق على تحمل مخاطر إضافية. وينبغي أن يتم ذلك بطريقة مستنيرة ضمن إطار يمكن من المساواة بالنسبة للإدارة الفعالة للمخاطر من أجل التخفيف من الآثار السلبية المحتملة.
- 3- وتتطلب مجالات الإصلاح، مثل اللامركزية، وتفويض السلطة، والتغييرات على الهيكلية المالية للصندوق، والانخراط مع القطاع الخاص، نهجاً أكثر تكاملاً في إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، والتنقيح المترتب على ذلك لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وعلى سبيل المثال، في حين أن اللامركزية وتعزيز التفويض بالسلطة قد يزيدان من بعض المخاطر التشغيلية، إلا أنهما يمكن أن يحدا من بعض مخاطر تنفيذ البرامج بتقريب الصندوق من عملائه. وسوف يمكن إطار إدارة المخاطر المؤسسية المتجدد - معزواً بإطار للمساواة والرقابة الداخلية - الإدارة من تحديد وترتيب أولويات الفرص الرئيسية وإدارة المخاطر المرتبطة بها بشكل فعال. ويبسر الإطار المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية أيضاً ربط الاستراتيجية بلامح المخاطر، والقدرة على مواجهة المخاطر.
- 4- وسوف تكون بيانات تقبل المخاطر بمثابة حجر الزاوية بالنسبة لإطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتعتبر الطريقة الأكثر فعالية للإبلاغ عن حدود المخاطرة في سائر المنظمة، مع التأكد من أن الضوابط متوائمة مع الغرض.

<sup>1</sup> تمت الموافقة على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق من قبل المجلس التنفيذي في عام 2008.

5- يعمل الصندوق ضمن بيئة متطورة وصعبة. وبتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية، سيستطيع الصندوق قياس ملامح مخاطره مقابل تقبله للمخاطر، وبالتالي الإقبال على المزيد من المخاطر الأكثر استتارة لدعم التحول الريفي ومساعدة السكان الضعفاء في مناطق العالم التي يصعب الوصول إليها.

## باء - الخلفية

6- في عام 2018، التزمت الإدارة بتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية. وتحقيقاً لهذه الغاية، اختارت الإدارة شركة (Alvarez & Marsal (A&M)، وشركة (Marsh Risk Consulting (MRC) للقيام بما يلي: (1) إجراء تحليل لتغرات إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة المخاطر المالية وغير المالية للصندوق؛ (2) تحديد أهم مخاطر الصندوق؛ (3) اقتراح تكوين وظيفة للمخاطر يمكن دمجها في الهيكل التنظيمي للصندوق.

7- وقد نوقش تقرير شركة A&M ورد الإدارة عليه من قبل لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2018، بينما نوقش تقرير شركة MRC ورد الإدارة المتعلق به من قبل اللجنة والمجلس على التوالي في أبريل/نيسان، ومايو/أيار 2019.

8- واتفقت الإدارة بشكل عام مع التوصيات، وأشارت إلى أنها ينبغي أن تكون أكثر تحديدا ومصممة لتناسب مع نموذج العمل المتطور للصندوق. وشمل التقريران بعض الإجراءات الفورية الرئيسية، مثل التوصيات المتعلقة بالمخاطر المالية، وسياسة وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والجريمة المالية والمتعلقة بالسلوك، والحاجة لتعزيز خط الدفاع الثاني للصندوق.

9- ولدعم الإدارة في هذه المهمة، تم إنشاء مجموعة عمل صغيرة مشتركة بين الدوائر من أجل: (1) صقل تصنيف المخاطر المناسبة لنموذج عمل الصندوق؛ (2) وضع بيانات تقبل المخاطر للصندوق؛ (3) تقييم خيارات من أجل هيكل حوكمة إطار إدارة المخاطر المؤسسية؛ (4) خطة عمل متسلسلة لتناول توصيات تقرير شركة MRC.

10- وفي يونيو/حزيران من هذا العام، ناقشت الإدارة المسودة الأولى لتصنيف المخاطر، وبيانات تقبل المخاطر لجميع مجالات المخاطر الرئيسية مع لجنة مراجعة الحسابات. وقامت الإدارة لاحقا، وبما يتماشى مع التغذية الراجعة البناءة للجنة، بتحديد الحاجة لدعم خبير لكي يبني على تقارير المخاطر المستقلة. وفي أوائل أكتوبر/تشرين الأول، ومع تعيين شركة Ernst & Young، بدأ الصندوق استعراض سياسة وهيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، وياشر بوضع تصنيف المخاطر، وبيانات تقبل المخاطر الأكثر عمقا. واستنادا إلى هذا العمل، سيتم إجراء المزيد من الصقل على لوحة المخاطر المؤسسية الحالية للصندوق، ومواءمتها مع بيانات تقبل المخاطر.

11- والغرض من هذه الوثيقة هو توفير تحديث عن وضع العمل لتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتقاسم خارطة الطريق المقترحة لإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2020.

## جيم - التقدم المحرز حتى هذا التاريخ

### وضع بيانات تقبل المخاطر في الصندوق

#### كيف تتلاءم بيانات تقبل المخاطر مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية؟

12- كما تمت مناقشته مع لجنة مراجعة الحسابات في يونيو/حزيران، يتكون إطار إدارة المخاطر المؤسسية من السياسات، والإجراءات، وهياكل الحوكمة، والضوابط، والنظم، وثقافة المخاطر التي تصف مجتمعة كيف تقوم منظمة ما بإدارة مخاطرها. كما ينبغي أن يشمل تصنيفا للمخاطر (أو تقسيمها إلى فئات)، ومنهجية منتظمة، ونهجا منسقا لممارسات إدارة المخاطر. وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية عنصر حاسم نظرا إلى أنها تحدد التزاما عاما، واتجاها أو نية تجاه إدارة المخاطر. وعلى الرغم من أن سياسة الصندوق الحالية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية تشير إلى فائدة بيانات تقبل المخاطر، إلا أنها لا تتضمن أيا منها. وفي المضي قدما، ستكون بيانات تقبل المخاطر جزءا أساسيا من سياسة إدارة المخاطر المؤسسية المنقحة، وإطار إدارة المخاطر المؤسسية المعزز.

#### ما هو الغرض من بيانات تقبل المخاطر؟

13- سوف تضع بيانات تقبل المخاطر حدودا لتحمل المخاطر المسموح بها في أربعة من مجالات المخاطر المترابطة، ومجالين للمخاطر الشاملة، بما سيشكل الأساس للإبلاغ المنتظم بشأن المخاطر. ومتى تم وضعها من قبل الإدارة واتفق عليها مع المجلس التنفيذي، سيتم إبلاغ الجهات المسؤولة عن المخاطر والموظفين بها للتأكد من فهم وتطبيق متسقين لممارسات إدارة المخاطر في الأداء اليومي لوظائفهم. وفي نفس الوقت، سيتم قياس المخاطر بالرجوع إلى بيانات تقبل المخاطر وتصعيدها وفقا لبيانات تقبل المخاطر والحدود المقررة.

14- ويتطلب تحديد مستويات التحمل ضمن بيانات تقبل المخاطر تقييما شاملا وأدلة لكل خطر ومقاييس داعمة لمساعدة الصندوق بشكل جماعي على معرفة متى تجاوز مستوى تحمل المخاطر المتفق عليه. وبعبارة أخرى، عندما يتم تطبيقها بشكل صحيح، ستترجم بيانات تقبل المخاطر إلى أساليب، ومقاييس، وممارسات لإدارة المخاطر، والتي تمكن من اتخاذ قرار العمل الفعال.

15- مجالات المخاطر في الصندوق على مستويات مختلفة من التطور. فبعض المجالات مثل المخاطر المالية يمكن تقييمها بشكل أكثر موضوعية وكمية حيث أنه من الأسهل تحديد مؤشرات ومقاييس المخاطر. وفي مجالات أخرى مثل تنفيذ البرامج، ما زال تقييم المخاطر ذاتي ونوعي بشكل أكبر، مما يجعل التجميع عبر الحافظة أكثر صعوبة. ووفقا لذلك، فإن وضع بيانات تقبل المخاطر ينبغي أن يأخذ في الاعتبار ما يحتاج إليه من الوقت والموارد لبناء المنهجيات، والنظم، والبيانات للسماح بالقياس الكمي للمخاطر، مع الأخذ في الاعتبار الطابع الفريد لبعض مخاطر الصندوق، التي قد لا يكون من السهل قياسها كميًا.

16- وسوف تتطلب سمات المخاطر، وتقبل المخاطر، وإدارة المخاطر في الصندوق أيضا التقييم والتعديل بشكل منتظم وفقا لنموذج العمل المتطور للصندوق.

ما هي القيمة التي تضيفها بيانات تقبل المخاطر بالنسبة للمجلس التنفيذي، والإدارة، والموظفين؟

17- قد يكون لإدارة الصندوق، وقوة عمله، وهيئاته الرئاسية وجهات نظر مختلفة بشأن مستوى المخاطر التي ينبغي للصندوق المخاطرة بها. ومن المتوقع أن تدعم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وبيانات تقبل المخاطر تقارب وجهات النظر من خلال توفير بيانات واضحة ورفيعة المستوى بشأن حجم المخاطر التي يستطيع الصندوق وعلى استعداد لاتخاذها في الفئات المختلفة رفيعة المستوى لمواصلة استراتيجيته. وسوف يسمح ذلك بإجراء حوار متسق مع الأطراف الخارجية وداخل المؤسسة. وعلى سبيل المثال سوف تساعد السياسة وبيانات تقبل المخاطر على توضيح كم من المخاطر المؤسسة على استعداد لاتخاذها بالنسبة للمشروعات التي لها مخاطر بيئية أو اجتماعية، ولكن يمكنها تحقيق عائد كبير في شكل التغيير التحويلي للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، أو المشروعات في الأوضاع الهشة والبلدان ذات المخاطر المناخية المرتفعة للغاية. وبالاتزان مع نموذج العمل والهيكلية المالية الجديدين، يحسن التحديد الواضح لاستعداد الصندوق لتحمل المخاطر وانتهاز الفرص من قدرته التنافسية، واستدامته، وعمليات عمله، مما يحسن من مكانته كشريك مختار للقطاع الخاص.

الشكل 1:

تصنيف المخاطر



18- كما هو مبين في الشكل 1، يضم مشهد المخاطر المؤسسية للصندوق أربعة مجالات مترابطة للمخاطر (المستوى 1): المخاطر الاستراتيجية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر المالية، ومخاطر تنفيذ البرامج. وفي يونيو/حزيران، عرضت الإدارة نسخة شبيهة من هذا الشكل على لجنة مراجعة الحسابات. وفي حين تبقى مجالات المخاطر الأربعة الرئيسية كما هي، تم صقل التعاريف لإظهار العلاقات المتبادلة بين كل من مجالات المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، تم الاعتراف باثنتين من المخاطر الشاملة (القانونية، والمتعلقة بالسمعة) وتضمينها في سائر هيكل تصنيف المخاطر.

#### لماذا يعد تصنيف المخاطر مهما لعمل الصندوق؟

19- تصنيف المخاطر هو أساسا التصنيف الهرمي لأنواع المخاطر في الصندوق. ويشتمل تصنيف المخاطر الجيد على أربعة عناصر رئيسية: (1) التغطية الشاملة مع رسم لخرائط جميع المخاطر الرئيسية؛ (2) الكمية المناسبة من التفاصيل؛ (3) تعاريف واضحة وفريدة للمخاطر؛ (4) تصنيف ثابت مع مرور الوقت، بحيث تبقى التعاريف والتصنيفات ملائمة، وتسمح بالإدارة المناسبة للمخاطر مع تغير ملامح المخاطر.

20- ويقوم الصندوق حاليا بتحديد مجموعة شاملة من المجالات الفرعية للمخاطر لكل من مجالات المخاطر الأربعة، لكل منها عوامل محركة كامنة للمخاطر. واستنادا إلى هذا التصنيف، يمكن تحديد مؤشرات المخاطر المناسبة للعوامل المحركة الرئيسية للمخاطر، وتتبعها في لوحة المخاطر المؤسسية.

21- وتصنيف المخاطر المتين هو مكون أساسي لإطار إدارة المخاطر الشامل. لذلك، ومن أجل وضع مفاهيم وتصنيف للمخاطر محددة جيدا، يجري عمل مكثف في سائر الصندوق يشمل حوالي 50 موظفا والإدارة في دورات عمل مركزة على المخاطر تنسقها مجموعة العمل المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية وشركة Ernst & Young. كما أجرت شركة Ernst & Young أيضا دورة غير رسمية بشأن تقبل المخاطر مع أعضاء لجنة مراجعة الحسابات.

#### الحوكمة

22- التوصل إلى اتفاق على لغة مشتركة وتصنيف المخاطر أمر حاسم بالنسبة لتعزيز هيكل حوكمة إطار إدارة المخاطر المؤسسية ومن أجل تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة ضمنه. وهذا بدوره يمكن من التحديد المبكر للمخاطر المادية، ومسار للتصعيد، وفي نهاية المطاف، صنع القرار الفعال بشأن كيفية إدارة تلك المخاطر والتخفيف منها. وفي حين أن وضع تصنيف متين للمخاطر مصمم ليتلاءم مع الصندوق يأخذ وقتا ويتطلب استثمارا؛ فإن توفير التدريب والأدوات سيساعد على تعزيز ثقافة مشتركة بشأن المخاطر لضمان التطبيق المتسق، والرصد المنتظم، والتصعيد في الوقت المناسب، والحوكمة الفعالة.

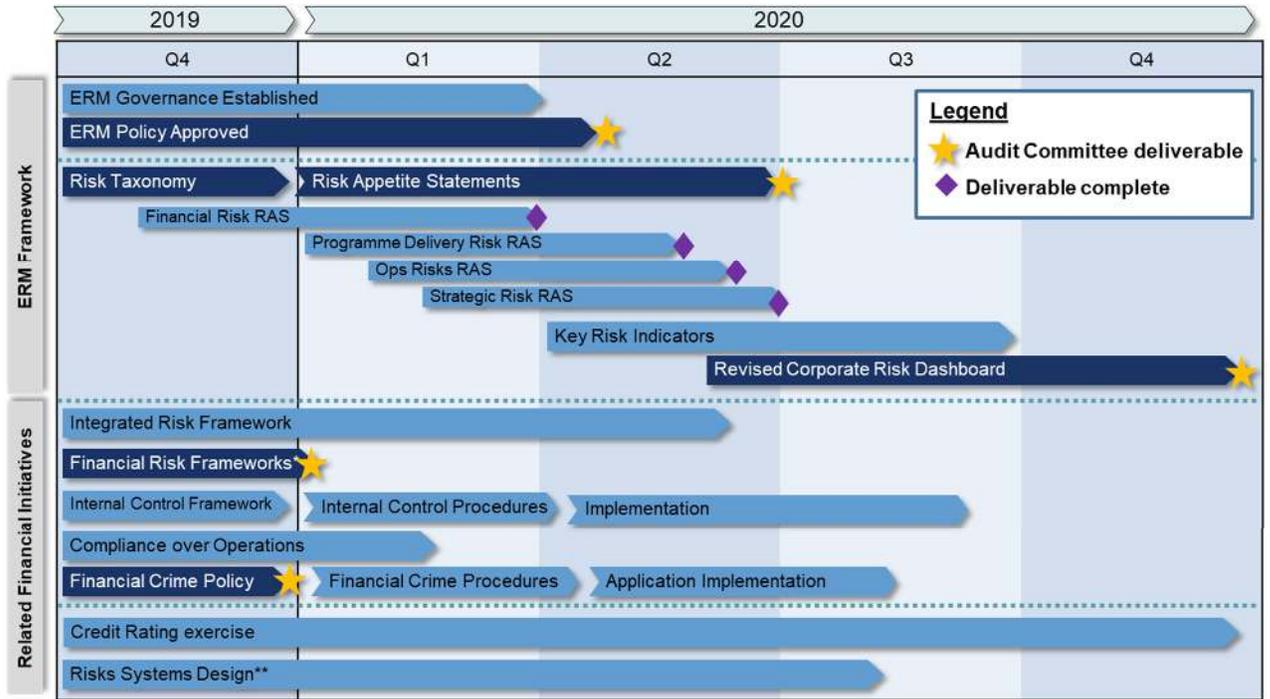
23- وقد عملت الإدارة بشكل مكثف على هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، وتستعرض حاليا الخيارات التي ستمكّن من التكامل الأمثل لإدارة المخاطر، وتكون مركزة، ورشيقة ومناسبة لحجم الصندوق. كما ينبغي أن يتضمن هيكل الحوكمة أيضا طرائق واضحة، وسهلة التطبيق، ومنتظمة لتصعيد المخاطر.

## التدريب

- 24- خلال الأشهر الماضية، زاد الصندوق من الوعي بالمخاطر بين الموظفين، والخبراء الاستشاريين، والإدارة فيما يتعلق بإطار إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك طرح النسخة الجديدة من أكاديمية العمليات في الصندوق، مع أجزاء محددة تركز على مخاطر تنفيذ البرامج، وإطار إدارة المخاطر المؤسسية بشكل عام. كما شمل المعتكف التشغيلي الشامل الذي عقد مؤخرا بحضور 200 موظف دورة خاصة بشأن مخاطر تنفيذ المشروعات والدروس المستفادة بمشاركة شركة Ernst & Young.
- 25- وبالإضافة إلى ذلك، نظمت شركة Ernst & Young دورات تدريبية عامة عن تقبل المخاطر في سائر مجالات مخاطر المستوى 1 لجميع أعضاء الإدارة، ورؤساء الوحدات، وحوالي 100 من الموظفين في الميدان والمقر في عموم الصندوق. كما أجريت دورات إعلامية عن المفاهيم المالية للمجلس التنفيذي، ويجري التخطيط لدورات مخصصة للمخاطر للموظفين.
- 26- ومن المقرر أيضا أن يقدم الصندوق ما يصل إلى أربع وحدات تدريبية عن إدارة المخاطر المؤسسية، والرقابة الداخلية، والجريمة المالية في عام 2020. ومن المتوقع أن يتلقى أكثر من 100 من موظفي الصندوق التدريب.

## خارطة الطريق

- 27- يبين الذيل الأول خارطة الطريق المقترحة، والوثائق الرئيسية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية المتوقع تقديمها إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في عام 2020.
- 28- وبنهاية الفصل الثاني من عام 2020، يتوقع أن تقترح إدارة الصندوق بياناً لتقبل المخاطر لكل مجال من مجالات المخاطر الأربعة.
- 29- وبحلول منتصف العام، تتوقع الإدارة الحصول على نسخة منقحة من سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وهيكل الحوكمة، مما سيضع موضع التنفيذ العناصر الأساسية لإطار معزز لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.
- 30- وبنهاية الفصل الثالث من عام 2020، تتوقع الإدارة أن تحصل على البيانات الضرورية لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية المناسبة لأهم المخاطر في الصندوق. وبنهاية عام 2020، سيتم تنقيح لوحة المخاطر المؤسسية وعرضها مع مؤشرات المخاطر الرئيسية المتوائمة مع التصنيف الجديد للمخاطر، وكل من بيانات تقبل المخاطر.
- 31- وتشمل الوثائق الرئيسية الأخرى التي تدعم إدارة المخاطر المؤسسية أو عملياتها ذات الصلة أطر المخاطر المالية، وإطار المراقبة الداخلية، وسياسة الجرائم المالية، والتي يتوقع أن تستكمل وتعرض جميعها قبل نهاية عام 2019. ومن المتوقع أن تستكمل وثيقة الامتثال للعمليات في الفصل الأول من عام 2020، وسيستمر تصميم نظم المخاطر حتى الفصل الثالث من عام 2020. وستستمر عملية التصنيف الائتماني حتى الفصل الرابع من عام 2020.
- 32- وطوال كل خطوة، ستتعاون الإدارة بشكل وثيق مع لجنة مراجعة الحسابات التي تلعب دوراً رئيسياً في توفير التوجيه والتغذية الراجعة بشأن هذه المبادرة.



\*Financial Risk management frameworks include Capital Policy, Capital Adequacy Framework, Debt Sustainability Framework, Foreign exchange policy, interest rate risk policy, liquidity requirement, concentration and country ratings.  
 \*\*Risk systems may include Governance, Risk and Compliance, Financial Crime, and Treasury Risk System