

Document:	EB 2020/129/R.7
Agenda:	5(b)
Date:	16 March 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

لوحة المخاطر المؤسسية

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

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

الأسئلة التقنية:

Paul Winters
نائب الرئيس المساعد
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2189
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

Marie Haga

نائبة الرئيس المساعدة
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2142
البريد الإلكتروني: m.haga@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 المراقبين والموظفين الماليين
دائرة العمليات المالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403
البريد الإلكتروني: a.lario@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة

روما، 20-21 أبريل/نيسان 2020

للاستعراض

لوحة المخاطر المؤسسية

أولاً- استعراض عام

- 1- يتمثل الهدف من لوحة المخاطر المؤسسية في تمكين الحوار بشأن المخاطر بين الإدارة والهيئات الرئاسية للصندوق من خلال توفير معلومات موجزة وشاملة عن أهم المخاطر التي يواجهها الصندوق في فترة زمنية معينة.
- 2- وضعت لوحة المخاطر المؤسسية بالاشتراك مع لجنة مراجعة الحسابات لتعزيز إبلاغ الهيئات الرئاسية عن المخاطر. وقد تطورت اللوحة على مدار الأشهر الثماني عشرة الماضية، وتتضمن تحسينات أوصت بها شركة الاستشارات Marsh Risk Consulting (MRC).
- 3- وتتبع الإدارة حالياً مجموعة واسعة من الإجراءات لتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية. وتأخذ لوحة المخاطر المؤسسية المرفقة في الاعتبار التعليقات التي قدمتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في نهاية عام 2019 بقدر ما تسمح به مخاطر آجال الاستحقاق والمعلومات المتاحة لدى الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، بدأت الإدارة في دمج التوصيات الأولية التي قدمتها شركة Ernst & Young (EY)، بما في ذلك (1) إعداد لمحة سريعة عن معلومات المخاطر التي تواجهها الإدارة في شكل ملخص رفيع المستوى لأهم المخاطر التي يتعين مناقشتها مع لجنة مراجعة الحسابات (قيد التنفيذ)؛ (2) المواءمة مع تصنيفات وتعريف المخاطر في الصندوق حيثما يمكن.
- 4- وتتضمن لوحة المخاطر المؤسسية أهم المخاطر الأولية ومؤشرات المخاطر الرئيسية الحالية التي حددتها شركة MRC. ولا تعكس لوحة المخاطر المؤسسية العتبات ودرجات التسامح والاتجاهات بالكامل. وفي الوقت الحالي، تقدم لوحة المخاطر المؤسسية نظرة عامة لما ستكون عليه لوحة المخاطر المؤسسية المعززة في نهاية المطاف. وتبعاً لذلك، لتوضيح الصلة بين لوحة المخاطر المؤسسية وتصنيف المخاطر المؤسسية في الصندوق الذي تم الانتهاء منه مؤخراً، ربطت الإدارة، حيثما ينطبق، المجالات الفرعية الرئيسية للمخاطر من المستوى 2 (التي يوجد لها حالياً مؤشرات مخاطر رئيسية) من التصنيف الجديد بكل فئة من فئات مخاطر لوحة المخاطر المؤسسية. ومع تطور العمل على المقاييس، من المحتمل أن يتم الاستعاضة عن بعض المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية ضمن لوحة المخاطر المؤسسية الحالية بمخاطر ومؤشرات جديدة.
- 5- وتعتبر لوحة المخاطر المؤسسية أداة دينامية سيتم تحسينها بانتظام مع تطور ثقافة المخاطر في الصندوق ونهجها. وكان وضع تصنيف المخاطر المؤسسية عبر مجالات المخاطر المؤسسية في الصندوق خطوة أولى مهمة نحو تعزيز لوحة المخاطر المؤسسية. وسيكون وجود مقاييس ذات صلة بكل مجال من مجالات المخاطر وتقديم معلومات عنه مسألة أساسية في تعزيز اللوحة في المستقبل.
- 6- وبدعم من مجموعة العمل المعنية بإطار إدارة المخاطر المؤسسية وشركة EY، ستواصل الإدارة تطبيق عملية متكاملة مشتركة بين الدوائر لتقييم جودة مقاييس المخاطر المدرجة في لوحة المخاطر المؤسسية المبلغ عنها حالياً، وتحديد فرص للتحسين، واقتراح ووضع مقاييس جديدة للرصد والإبلاغ. وعلاوة على ذلك، بدأت الإدارة في استعراض وإعداد بيانات كمية عن مدى الإقبال على المخاطر، والتي ستتضمن مستويات لعتبات المقاييس المرتبطة بها. وبعد تحديدها، ستم مواصلة تعزيز لوحة المخاطر المؤسسية لتتبع مدى الالتزام عبر مخاطر المستوى 1 والمخاطر الرئيسية من المستوى 2 في كل مجال. وعلى النحو الموضح في خطة المتابعة المقدمة إلى لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني 2019، تتوقع الإدارة أن تقدم لوحة المخاطر المؤسسية المعززة إلى لجنة مراجعة الحسابات في نهاية عام 2020.

أولاً- لمحة سريعة عن المخاطر

- 7- بمجرد تحديد و/أو تعزيز مؤشرات المخاطر الرئيسية لكل مجال من مجالات المخاطر في التصنيف المنقح للمخاطر المؤسسية، سيخضع الصندوق لعملية تحديد أولويات على مستوى المنظمة للمخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية التي يتعين الإبلاغ عنها في لوحة المخاطر المؤسسية.

8- وسيتناول هذا القسم تسليط الضوء على أهم المخاطر، بما في ذلك الاتجاهات وخطط العمل من الجهة المسؤولة عن المخاطر. كما تُناقش مجالات التركيز الرئيسية في الصندوق التي حددتها الإدارة.

ألف- الرفع المالي والرسملة/الاستدامة والقدرة على التكيف

9- يشير ذلك إلى مخاطر عدم استقرار الدخل بما فيه الكفاية (ولا سيما مساهمات تجديد الموارد) لتغطية النفقات، بما في ذلك منح إطار القدرة على تحمل الديون، مما يؤدي إلى استنفاد رأس المال و/أو تقلص القدرة على إجراء العمليات. وقد يؤدي ذلك، إلى جانب المخاطر المتمثلة في ضعف أهمية الصندوق لدى شركائه الاستراتيجيين وفقدانه لموقعه المتميز مع هؤلاء الشركاء، إلى عدم قدرة الصندوق عن تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

10- وفي ضوء التغييرات الأخيرة في الهيكلية المالية للصندوق (ولا سيما إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون) والعدد المتزايد من البلدان التي تعاني من حالة مديونية حرجة للغاية، من المهم أن يؤمن الصندوق زيادة في المساهمات للتجديد الثاني عشر للموارد. وسيمكّنه ذلك من الحفاظ على مستوى الدعم المالي لأفقر البلدان التي تعاني من حالة مديونية حرجة أو زيادته، وبالتالي الوفاء بمهمته بما يتماشى مع توقعات الدول الأعضاء. وسيتطلب تأمين مثل هذه الزيادة إثباتا للميزة النسبية للصندوق والقيمة مقابل المال. وإذا تعذر تحقيق هذه الزيادة في المساهمات، سينخفض التمويل المتاح للاستثمار في التنمية الريفية والزراعية في العديد من أفقر بلدان العالم، لأن حجم برنامج القروض والمنح في الصندوق سينخفض، ولا سيما من حيث المخصصات الموجهة لأفقر البلدان.

11- ولتخفيف هذه المخاطر، تستعرض الإدارة الدول الأعضاء، في إطار هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، التوجهات والأولويات الاستراتيجية للصندوق على مدى السنوات القادمة من أجل الاتفاق على إطار تمويل عام للتجديد الثاني عشر للموارد، بما في ذلك مستوى مناسب لمساهمات الجهات المانحة. ويتمثل الهدف في تأمين زيادة كبيرة في المساهمات ووضع الصندوق على طريق لمضاعفة أثره بحلول عام 2030، والحفاظ على دعمه للبلدان منخفضة الدخل التي تعاني من مديونية حرجة أو زيادة هذا الدعم، وضمان في الوقت ذاته استدامته المالية على المدى الطويل.

باء- المخاطر/القدرات من حيث المواهب والقدرات العامة

12- نتيجة للإصلاحات الأخيرة التي أجراها الصندوق، وبناء على الدراسات الخارجية التي تم التكليف بها، حددت الإدارة المخاطر المرتبطة بعدم امتلاك الصندوق لقوة العمل والقدرات والعمليات والتكنولوجيات المناسبة لتحقيق أهدافه الإنمائية الطموحة.

13- وللتصدي لهذه المخاطر، وضعت الإدارة خطة مستهدفة للاستثمار في القدرات. وتنقسم الخطة المقترحة إلى ثلاثة مسارات عمل شاملة: (1) العمليات، (2) الموظفون، (3) التكنولوجيا.

14- وتحدد الخطة كيف سيقوم الصندوق، على مدى فترة عامين، بتحسين الكفاءة الكلية لأساليب عمله وحلولة التكنولوجيا، وضمان أن يكون لديه أساس الموارد البشرية المناسب لدعم برنامج عمله المتنوع.

15- وفيما يتعلق بالقدرات من حيث المواهب والقدرات العامة، تتناول الخطة المستهدفة للاستثمار في القدرات مخاطر قوة العمل في الصندوق، وستتيح للصندوق، من خلال نظام إدارة المواهب الذي تدعمه التكنولوجيا، وضع نهج كلي ومتسق لإدارة المواهب والموارد البشرية في قوة عمله الحالية والمستقبلية لما بعد عام 2024.

جيم- مخاطر السمعة على المستوى العالمي

16- كما هو الحال مع منظمات الأمم المتحدة والمنظمات المتعددة الأطراف الأخرى، يتعرض الصندوق لمخاطر كبيرة فيما يتعلق بالسمعة في جميع عملياته المرتبطة بقطاع الأعمال. وترتبط مخاطر السمعة الرئيسية بأعمال العنف القائم على نوع

الجنس في المشروعات التي يمولها الصندوق والتحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين التي تنطوي على أحد أفراد قوة عمل الصندوق أو شركائه - وخاصة مع الزيادة المتوقعة في انخراط القطاع الخاص.

17- وفيما يتعلق بزيادة الانخراط مع القطاع الخاص والشراكات عموماً، فإن أوجه القصور في أنشطة الشركاء، سواء كانت مرتبطة بمشروع أم لا - يمكن أن تخلق مخاطر كبيرة للسمعة بالنسبة للصندوق ولا تعرض للخطر برامج محددة أو الحافظة القطرية فحسب، ولكن أيضاً سمعة الصندوق لدى الشركاء الآخرين والدول الأعضاء والمستفيدين ومجتمع التنمية عموماً. ويتوقع الصندوق زيادة الجهود الرامية إلى تخفيف هذه المخاطر من خلال العناية الواجبة والفرز السليم والتسيير القوي والأدوات القانونية القوية والرصد الوثيق.

18- وفيما يتعلق بالعنف القائم على نوع الجنس، فإن إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي المعززة¹ ستعزز سياسات الضمانات الوقائية المطبقة على المشروعات التي يمولها الصندوق. وسيطلب من المقترضين/المؤسسات التي تحصل على المنح تقييم مخاطر العنف القائم على نوع الجنس المرتبط بالمشروعات، ومخاطر التحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين، والاتجار وإساءة معاملة الأفراد والمجتمعات المحلية المتأثرة بالمشروعات. وحسب الاقتضاء، سيعتمد المقترضون/المؤسسات التي تحصل على المنح تدابير محددة لمنع هذه المخاطر والتصدي لها، بما في ذلك توفير قنوات سرية للإبلاغ عن الحوادث وتقديم الدعم.

19- وتحال شكاوى التحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين المستلمة من خلال آلية الشكاوى الخاصة بإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي والمتعلقة بالمشروعات التي يمولها الصندوق إلى مكتب الأخلاقيات في الصندوق لمواصلة اتخاذ إجراءات بشأنها. ويجري البت في هذه الشكاوى في إطار سياسة الصندوق بشأن منع أعمال التحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين والتصدي لها.² وعلاوة على ذلك، منذ إصدار هذه السياسة في أبريل/نيسان 2018، تم تعزيز السياسات والإجراءات، وأجريت دورات التوعية والتدريب في جميع الأقاليم التي يعمل فيها الصندوق.

20- وأخيراً، ستواصل الإدارة تقديم معلومات حديثة إلى المجلس التنفيذي في كل دورة من دوراته³ بشأن النهج الشامل للصندوق لمكافحة التحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين في العمليات والأنشطة التي يمولها (والتي تتماشى مع استراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة لاتباع نهج واستراتيجية على نطاق المنظومة لتعزيز تدابير الوقاية والاستجابة).

ثالثاً- مجالات المخاطر

21- في كل مجال من مجالات مخاطر لوحة المخاطر المؤسسية، تبرز الإدارة المخاطر التي تم تحديدها في تقييم المخاطر لعام 2019 والتي تتوفر عنها بيانات مؤشرات المخاطر الرئيسية على أساس ربع سنوي. ويرد توضيح لكيفية ارتباط فئات المخاطر المنقحة من المستوى 2 (التي يوجد لها حالياً مؤشرات مخاطر رئيسية) بلوحة المخاطر المؤسسية السابقة.

¹ من المقرر إصدار تحديث إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي خلال هذا العام.

² <https://www.ifad.org/en/document-detail/asset/40738506>

³ انظر EB 2018/123/R.39 و EB 2018/124/R.41 و EB 2018/125/R.14 و EB 2019/126/R.39 و EB 2019/127/R.42 و EB 2019/128/R.51.

أولا – المخاطر الاستراتيجية

1- تُعرّف المخاطر الاستراتيجية بأنها مخاطر عدم قدرة الصندوق عن تحقيق مهمته وتنفيذ استراتيجياته وألا يكون مرنا وسريع الاستجابة في تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتطورة، مما يؤدي إلى أثر سلبي محتمل على أهمية الصندوق وموقعه الفريد في ساحة التنمية الزراعية.

توضيح ارتباط المخاطر بآليات المخاطر المؤسسية السابق

- الخطر 1: تحل فئة المخاطر الجديدة من المستوى 2 المعنونة "العلاقات الاستراتيجية مع جهات التمويل والشركاء" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقا تحت عنوان "عدم كفاية مساهمات تجديد الموارد المستلمة، والافتراض السيادي لبرنامج القروض والمنح والمخطط له".
- الخطر 2: لا يتواءم هذا الخطر رسميا مع تصنيف المخاطر في الصندوق، ومن غير المرجح أن يظهر تحت فئة المخاطر الاستراتيجية في الإصدارات المستقبلية من لوحة المخاطر المؤسسية. غير أنه يمكن النظر في هذا الخطر ضمن فئة إيصال البرامج بمجرد الانتهاء من وضع المقاييس وإجراء الصندوق لعملية تحديد الأولويات على مستوى المنظمة.

2- في الإصدار السابق من لوحة المخاطر المؤسسية، كان يتم الإبلاغ عن خطر "صعوبة توظيف الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة" (الخطر السابق 3) تحت فئة المخاطر الاستراتيجية. غير أنه نظرا لأن المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية تعمل بطبيعتها وتصنف تحت المخاطر التشغيلية في تصنيف المخاطر المؤسسية المنقح، فقد تم نقل الخطر 3 إلى فئة المخاطر التشغيلية وسيجري رصده والإبلاغ عنه على هذا النحو.

الخطر 1: [منقح]						
العلاقات الاستراتيجية مع جهات التمويل والشركاء: خطر عدم تنظيم الشراكات والعلاقات التعاونية، على سبيل المثال مع جهات التمويل والشركاء من القطاع الخاص، بشكل مناسب للقيام بأنشطة تعبئة الموارد أو المساهمة في إيصال برامج الصندوق، مما ينتج عنه فجوات محتملة في التمويل وأثار على السمعة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.						
الجهة المسؤولة عن الخطر		دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة				
مؤشرات المخاطر الرئيسية		مستوى تحمل المخاطر				
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مؤشرات المخاطر الرئيسية	
لا ينطبق	84	84	83	82	1-1 النسبة المئوية المستلمة من تعهدات التجديد الحادي عشر	
لا ينطبق	247 مليون دولار أمريكي	134 مليون دولار أمريكي	134 مليون دولار أمريكي	134 مليون دولار أمريكي	2-1 الافتراض المؤمن بملايين الدولارات الأمريكية لاستخدامه لبرنامج القروض والمنح لفترة التجديد الثاني عشر للموارد (تراكمي)	
الخطر 2: الفشل في تحقيق أهداف النواتج بسبب تحديات التنفيذ [من المرجح ألا يظهر مرة أخرى]						
الجهة المسؤولة عن الخطر		دائرة إدارة البرامج				
مؤشرات المخاطر الرئيسية		مستوى تحمل المخاطر				
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	1-2 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل لاحتمال تحقيق الهدف الإنمائي	
لا ينطبق	9.2	9	8.9	8.2	يُخَدَّد لاحقا	
الخطر 3: صعوبة توظيف الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة [انظر المخاطر التشغيلية]						

ثانياً – مخاطر إيصال البرامج

1- تُعرّف مخاطر إيصال البرنامج بأنها مخاطر على قدرة الصندوق على تحقيق النتائج المتوقعة في مشروعاته أو برامجه أو استراتيجياته ومخاطر العواقب غير المقصودة.

توضيح ارتباط المخاطر بقالب لوحة المخاطر المؤسسية السابق

- الخطر 4: تحل فئة المخاطر الجديدة من المستوى 2 المعنونة "نطاق المشروع" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "الإخفاق في ضمان جودة تصميم المشروعات".
- ملاحظة: نطاق المشروع يشمل المخاطر المتعلقة بالسلامة التقنية، والمعرفة بأنها مخاطر أن تؤدي عوامل التصميم التقني - مثل الإفراط في التعقيد، أو الإفراط في الطموح أو الابتكار أو عدم كفايتهما، أو عدم كفاية دمج الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، أو ضعف الأسس المنطقية الاقتصادية، أو ضعف الأسس التحليلية (بما في ذلك لعدم توافرها) أو التصميم شديد الجمود - إلى تقويض تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف الإنمائية للمشروعات.
- الخطر 5: لا يتواءم هذا الخطر رسمياً مع تصنيف المخاطر المؤسسية وقد لا يظهر في الإصدارات المستقبلية من لوحة المخاطر المؤسسية بمجرد الانتهاء من وضع المقاييس وإجراء الصندوق لعملية تحديد الأولويات على مستوى المنظمة.
- الخطر 6: تحل فئة الخطر الجديدتان من المستوى 2 المعنوتان "الإدارة المالية" و"التوريد في المشروعات" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "الإخفاق في ضمان استخدام الأموال للغرض المخصصة له".
- الخطر 7: تحل فئة الخطر الجديدتان من 2 المعنوتان "الأثار البيئية والاجتماعية والمناخية" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "الإخفاق في تطبيق الضمانات الاجتماعية والبيئية بشكل فعال".

الخطر 4: [منفتح]						
نطاق المشروع: خطر عدم تحقيق الهدف الإنمائي (الأهداف الإنمائية) للمشروعات نتيجة عوامل متعلقة بنطاق المشروع						
		دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية والمعرفة وشعبة خدمات الإدارة المالية			الجهة المسؤولة عن الخطر	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	6.45	صفر	صفر	لا ينطبق	10	1-4 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة للجودة الإجمالية لتصميم المشروعات
الخطر 5: إخفاق تنفيذ المشروعات في تحقيق النتائج						
		دائرة إدارة البرامج			الجهة المسؤولة عن الخطر	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	15.1	14.1	15.1	13	يُحدّد لاحقاً	1-5 النسبة المئوية من تمويل الصندوق المستثمر في المشروعات المعرضة للمخاطر
لا ينطبق	11.7	13	12.6	11.2	يُحدّد لاحقاً	2-5 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة لأداء التنفيذ

الخطر 6: [منقح]						
الإدارة المالية: خطر عدم تنفيذ أنشطة المشروعات وفقا لأحكام اللوائح المالية للصندوق وعدم استخدام التمويل للغرض المقصود منه مع المراعاة الواجبة للاقتصاد والكفاءة والفعالية. التوريد في المشروعات: خطر عدم تنفيذ أنشطة التوريد في المشروعات وفقا لأحكام لوائح التوريد لدى المقترض/المؤسسة التي تحصل على التمويل، بقدر ما تتماشى مع المبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق.						
					الجهة المسؤولة عن الخطر	
					دائرة إدارة البرامج ودائرة العمليات المالية	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	30.1	29.7	31.9	29.3	يُحدّد لاحقا	1-6 النسبة المئوية للمشروعات المصنّفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة للامتثال للمبادئ التوجيهية للتوريد
لا ينطبق	21	22	24	23	يُحدّد لاحقا	2-6 النسبة المئوية للمشروعات المقيمة على أنها ذات مخاطر عالية للإدارة المالية
الخطر 7: [منقح]						
الأثر البيئي والاجتماعي والمناخي: خطر أن تتسبب المشروعات في ضرر بيئي أو اجتماعي كبير أو زيادة الضعف أمام تغير المناخ، أو في آثار ذات طابع مؤقت أو تراكمي أو لا رجعة عنها أو غير مسبوق تؤثر على المنطقة التي تستهدفها المشروعات و/أو الواقعة خارجها.						
					الجهة المسؤولة عن الخطر	
					دائرة إدارة البرامج	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	12	11.7	10.4	11.8	يُحدّد لاحقا	1-7 النسبة المئوية لتقارير الإشراف على المشروعات ذات التصنيف غير المرضي إلى حد ما أو أقل بالنسبة لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي

ثالثاً - المخاطر المالية

1- تُعرّف المخاطر المالية بأنها مخاطر الخسارة المالية الناتجة عن عدم قدرة الصندوق على إدارة الموارد المالية بكفاءة واقتصاد والوفاء بالالتزامات المالية.

توضيح ارتباط المخاطر بـ لوحة المخاطر المؤسسية السابق

- تم الإبلاغ عن الرفع المالي والرسمة (الخطر 8) والسيولة (الخطر 9) والائتمان (الخطر 10) في الإصدارات السابقة من لوحة المخاطر المؤسسية. وجرى تحديث التعاريف لتعكس تصنيف المخاطر المالية المنقح.

الخطر 8: [منقح] مخاطر الرفع المالي والرسمة: خطر ألا تكون رسمة الصندوق أو وضعه الرأسمالي كافيين لحماية قدرته على الاستمرار كمنشأة مستمرة.						
		دائرة العمليات المالية			الجهة المسؤولة عن الخطر	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	8.1%	7.6%	7.2%	6.2%	35%	1-8 نسبة الدين إلى رأس المال
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	يُحدّد لاحقاً	2-8 رأس المال المتاح القابل للاستهلاك
الخطر 9: [منقح] مخاطر السيولة: خطر الخسائر الناتجة عن جمع الأموال من خلال مبيعات الأوراق المالية أو التمويل بأسعار غير مواتية، أو خطر عدم القدرة على جمع الأموال من خلال تلك القنوات.						
		دائرة العمليات المالية			الجهة المسؤولة عن الخطر	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	10.7%	11.6%	12.1%	12.1%	5% كحد أدنى	1-9 نسبة السيولة حسب ما هو وارد في إطار الاقتراض السيادي
لا ينطبق	97.5%	205%	219%	207%	60%	2-9 معدل الحد الأدنى للسيولة
الخطر 10: [منقح] مخاطر الائتمان: خطر فقدان المبلغ الأصلي للقروض أو فقدان إيرادات مالي ناتجة عن فشل المقرض أو الطرف المقابل في سداد قرض أو الوفاء بطريقة أخرى بالتزام تعاقدي مالي.						
		دائرة العمليات المالية			الجهة المسؤولة عن الخطر	
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	2.6	2.7	2.8	2.8	5	1-10 النسبة المتوقعة للقروض المتعثرة

⁴ اعتباراً من هذا الربع فصاعداً، سيتم الإبلاغ عن النسبة على أنها تدفقات خارجة من السيولة/التدفقات الخارجة الإجمالية، حيث يكون الحد الأدنى لمتطلبات السيولة 60 في المائة من التدفقات الخارجة الإجمالية (كان يتم الإبلاغ عنها من قبل على أنها سيولة/60 في المائة من التدفقات الخارجة الإجمالية). وأصبحت النسبة المحدثة الآن قابلة للمقارنة بشكل مباشر مع الحد الأدنى من المتطلبات حيث إن كلا النسبتين تقاسان على نفس الأساس - مجموع التدفقات الخارجة الإجمالية السنوية.

رابعاً – المخاطر التشغيلية

1- تُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر ناتجة عن عدم كفاية العمليات الداخلية أو فشلها، أو عدم كفاية الموارد البشرية أو النظم أو عن الأحداث الخارجية التي قد تؤدي إلى خسارة مالية أو الإضرار بسمعة الصندوق.

توضيح ارتباط المخاطر بـقالب لائحة المخاطر المؤسسية السابق

- الخطر 11: تحل فئة المخاطر الجديدة من المستوى 2 المعنونة "السلوك غير المرض وسوء السلوك" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "سوء السلوك المحتمل المرتكب من قبل الموظفين في خرق لمدونة قواعد السلوك في الصندوق"
- الخطر 12: تحل فئة المخاطر الجديدة من المستوى 2 المعنونة "المخاطر الأمنية" محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "حدث رئيسي أو أزمة رئيسية تؤثر بشكل خطر على سلامة وأمن الموظفين" (الخطر 12).
- ملاحظة: تتواءم محركات المخاطر تحت فئة "المخاطر الأمنية" مع إطار السياسات الأمنية لنظام إدارة الأمن بالأمم المتحدة. وسيجري تنقيح المؤشر 2-12 وقد يتم استبداله بمقياس يتيح رصد عمليات الصندوق في المناطق الأمنية من المستوى 4 (كبير) إلى 6 (شديد).
- الخطر 13: فئة المخاطر الجديدة من المستوى 2 المعنونة "القدرات من حيث المواهب والقدرات العامة" فئة جديدة في إطار المخاطر التشغيلية وتحل محل المخاطر التي كان يتم الإبلاغ عنها سابقاً تحت عنوان "صعوبة توظيف الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة".
- ملاحظة: كان يتم الإبلاغ عن هذا الخطر سابقاً تحت عنوان "المخاطر الاستراتيجية". وعقب قرار الإدارة وعلى النحو الذي ينعكس في تصنيف المخاطر المؤسسية، يمكن رصد المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والإبلاغ عنها ضمن مجال "المخاطر التشغيلية".

الخطر 11: [منفتح]						
السلوك غير المرض وسوء السلوك: خطر احتمال السلوك غير المرض أو سوء السلوك الناشئ نتيجة لأي فعل أو عدم الفعل، سواء كان ذلك متعمداً أو ناتجاً عن الإهمال، يرتكبه أحد موظفي الصندوق أو أحد الأفراد المعيّنين من قبل الصندوق بموجب أحكام كتيب الخبراء الاستشاريين أو أي سياسة أو قاعدة أو إجراء داخلي آخر سار في الصندوق - بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر مدونة قواعد السلوك - والتي قد تؤدي إلى الإضرار بسمعة الصندوق أو بضرر فعلي للصندوق أو التقاضي.						
الجهة المسؤولة عن الخطر		مكتب الشؤون الأخلاقية				
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	2	9	11	8	صفر	1-11 عدد ادعاءات سوء السلوك التي يتلقاها مكتب الشؤون الأخلاقية المتعلقة بأحد الموظفين أو الاستشاريين (فصلياً)
لا ينطبق	2	4	3	صفر	صفر	2-11 عدد القضايا المحالة إلى مكتب المراجعة والإشراف بعد استعراض مكتب الشؤون الأخلاقية لها
الخطر 12: [منفتح]						
الأمن: خطر عدم قدرة الصندوق على ضمان سلامة وأمن الموظفين والأصول والعمليات، مما قد يؤدي إلى خسارة مالية و/أو الإضرار بالسمعة و/أو إصابة أو وفاة موظفين يعملون نيابة عن الصندوق أو في شراكة معه.						
الجهة المسؤولة عن الخطر		دائرة خدمات المنظمة				
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	صفر	1	1	1	يُحدّد لاحقاً	1-12 عدد الحوادث الأمنية التي أبلغ عنها والتي انطوت على موظفي الصندوق وميانيه وأصوله مما أدى إلى إصابة خطيرة أو وفاة أو التي أثرت بشدة على استمرار عمليات البرنامج
لا ينطبق	38	38	38	38	لا ينطبق	2-12 النسبة المئوية للمكاتب القطرية للصندوق التي تبلغ عن مستويات أمنية ≤ 3 (معتدلة) بحسب تصنيفات إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن

الخطر 13: [جديد]						
القدرات من حيث المواهب والقدرات العامة						
المخاطر الناشئة عن المسائل المتعلقة بقوة العمل وإدارة الموظفين، بما في ذلك عدم كفاية الموارد من الموظفين والمهارات وحجم التغيير/المبادرات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على قدرة الصنوق على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.						
					دائرة خدمات المنظمة	الجهة المسؤولة عن الخطر
الاتجاه	الربع الرابع من عام 2019	الربع الثالث من عام 2019	الربع الثاني من عام 2019	الربع الأول من عام 2019	مستوى تحمل المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية
لا ينطبق	9.6%	13.3%	17.3%	16.5%	يُحدّد لاحقاً (متوسط 3 سنوات: 13%)	1-13 معدل الشواغر (الوظائف)
لا ينطبق	96.8%	96.0%	95.7%	96.3%	يُحدّد لاحقاً (متوسط 3 سنوات: 97%)	2-13 معدل الاحتفاظ (الموظفون)

خامسا – الذيل

يوفر هذا الذيل تعاريف لكل مؤشر من مؤشرات المخاطر الرئيسية، بالإضافة إلى الروابط بالأهداف ذات الصلة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.

ملاحظة: بمجرد تحديد و/أو تعزيز مؤشرات المخاطر الرئيسية لكل مجال من مجالات المخاطر في التصنيف المنقح للمخاطر المؤسسية، سيجري الصندوق عملية تحديد أولويات للمخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية التي سيتم الإبلاغ عنها في لوحة المخاطر المؤسسية. ومن المحتمل أن يتغير هذا الجدول في الإصدارات المستقبلية.

تعريف مؤشر المخاطر الرئيسي	أكثر رابط مباشر بأهداف في الإطار الاستراتيجي	مؤشر المخاطر الرئيسي
قيمة التعهدات المستلمة مقسومة على المستوى المستهدف للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية" 	الخطر 1 1-1 النسبة المئوية المستلمة من تعهدات التجديد الحادي عشر
القيمة المؤمّنة من الاقتراض السيادي، وقروض الشركاء الميسرة المستلمة بالدولارات الأمريكية للاستخدام في برنامج القروض والمنح خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية" 	الخطر 1 1-2 الاقتراض المؤمّن بملايين الدولارات الأمريكية للاستخدام في برنامج القروض والمنح خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (تراكمي)
هذا التصنيف عبارة عن تجميع مستمد من التصنيفات الفردية للفعالية، والتركيز الإنمائي، والاستدامة، وتوسيع النطاق.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 2 1-2 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل لاحتمال تحقيق الهدف الإنمائي
الخطر 3 [انظر الخطر التشغيلي 13] 1-3 معدل الشواغر (الوظائف)		
نسبة إجمالي عدد المشروعات التي صادق عليها المجلس التنفيذي على أساس وسطي مدته 24 شهرا، والمصنفة على أنها 3 أو أقل من ذلك تحت فئة الجودة الإجمالية لتصنيف المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 4 1-4 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة للجودة الإجمالية لتصميم المشروعات
قيمة تمويل الصندوق بالدولارات الأمريكية المستثمرة حاليا في المشروعات المعرضة للمخاطر مقسومة على التمويل الإجمالي للصندوق في الحافظة الحالية.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 5 1-5 النسبة المئوية من تمويل الصندوق المستثمرة في المشروعات المعرضة للمخاطر
هذا التصنيف عبارة عن تجميع مستمد من التصنيفات الفردية من إدارة المشروعات، والإدارة المالية.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 5 2-5 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة لأداء التنفيذ
مؤشر قائم على التصنيفات يستند إلى تقييم مستنير لأداء المقترض/الوكالة المنفذة في تنفيذ عمليات التوريد من حيث الامتثال للسياسات، والإجراءات، وخطة التوريد ذات الصلة، والكفاءة، والشفافية، وجودة التوثيق، وعدد وخطورة الشكاوى الموثقة. ويتم تقييم المؤشر سنويا خلال الإشراف.	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 6 1-6 النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أقل بالنسبة للامتثال للمبادئ التوجيهية للتوريد
يشير هذا التصنيف إلى المخاطر المتعلقة بنظم الإدارة المالية التي تستخدمها وبيئة الضوابط الداخلية في المشروع التي توفر ضمانات بأن الأموال تستخدم للأغراض المقصودة منها. وينبغي أن تكون النفقات من حصيلة قرض/منحة الصندوق بالإضافة إلى حصيلة الجهات الممولة الأخرى (بما في ذلك الحكومة والمشاركون في التمويل) قابلة للتعرف عليها وتتبعها بسهولة في النظام المحاسبي والإبلاغ عنها دوريا. ويتم أخذ نتائج (أحدث)	<ul style="list-style-type: none"> ركيزة إيصال النتائج 1 "إيصال البرامج القطرية" 	الخطر 6 2-6 النسبة المئوية للمشروعات المقيمة على أنها ذات مخاطر عالية للإدارة المالية

المراجعات السنوية، والإبلاغ المالي المؤقت، وخبرة ونتائج استعراضات الإدارة المالية خلال بعثات الإشراف بالاعتبار، كما في المخاطر الكامنة المرتبطة بالبيئة القطرية (الفساد، وقدرات مهنة المحاسبة، والنظم القطرية)، والوكالة المنفذة.		
مؤشر قائم على التصنيفات بقياس كيفية تطبيق متطلبات إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي المحددة أثناء تصميم المشروع والمفاوضات اللاحقة على القروض أثناء تنفيذ المشروع، ومدى استفادة الاستثمار من إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في تعزيز الجوانب الاجتماعية والبيئية والمناخية، والحد من أي آثار سلبية محتملة على المجتمعات المحلية. ولا يعتمد التصنيف على تصنيف المشروع، بل يعتمد على التقدم المحرز في تنفيذ تدابير إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي الموضوعية لهذا مشروع. وهذا التصنيف إلزامي ويجب أن يتم على أساس سنوي.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "الصمود"	الخطر 7 1-7 النسبة المئوية لتقارير الإشراف على المشروعات ذات التصنيف غير المرضي إلى حد ما أو أقل بالنسبة لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي
نسبة الدين المستحق إلى رأس المال. ويمكن أن يؤدي الرفع المالي فوق العتبة إلى زيادة في المخاطر المالية.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية"	الخطر 8 1-8 نسبة الدين إلى رأس المال
رأس المال المتاح لدعم العمليات استناداً إلى ملف المخاطر. ويمكن أن يؤدي تجاوز العتبة إلى الحاجة إلى تعديل برنامج القروض والمنح و/أو إلى زيادة في المخاطر المالية.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية"	الخطر 8 2-8 رأس المال المتاح القابل للاستهلاك
(النقدية المتاحة على الفور وفي المصارف + الاستثمارات)/إجمالي الأصول. ويمكن أن تؤدي نتيجة دون العتبة إلى زيادة في المخاطر المالية.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية"	الخطر 9 1-9 نسبة السيولة حسب ما هو وارد في إطار الاقتراض السيادي
معدل الحد الأدنى للسيولة لدعم العمليات. ويمكن أن تؤدي نتيجة دون العتبة إلى زيادة في المخاطر المالية.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية"	الخطر 9 2-9 معدل الحد الأدنى للسيولة
النسبة المئوية للقروض المتعثرة المستحقة إلى إجمالي القروض. وسيؤدي المستوى العالي إلى مخصصات أكبر مقابل مبالغ مطلوبة، وتآكل رأس المال.	• ركيزة إيصال النتائج 3 "القدرات والأدوات المالية"	الخطر 10 1-10 النسبة المئوية للقروض المتعثرة
عدد ادعاءات سوء السلوك المخالف لمدونة السلوك المتعلقة بأحد الموظفين أو الاستشاريين التي يتلقاها مكتب الشؤون الأخلاقية من خلال قنواته للإبلاغ. ويتم الإبلاغ عن العدد على أساس فصلي (غير تراكمي).	• ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية"	الخطر 11 1-11 عدد ادعاءات سوء السلوك التي يتلقاها مكتب الشؤون الأخلاقية المتعلقة بأحد الموظفين أو الاستشاريين (فصلياً)
وفقاً للإجراءات المعمول بها، يجري مكتب الشؤون الأخلاقية استعراضاً مسبقاً للادعاءات ويحيل الأمر إلى مكتب المراجعة والإشراف إذا قرر وجود عناصر ظاهرة الواجهة لدعم الادعاءات. والوصول إلى عتبة التحقيق يزيد من المخاطر المتعلقة بالسمعة المحتملة للمنظمة.	• ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية"	الخطر 11 2-11 عدد القضايا المحالة إلى مكتب المراجعة والإشراف بعد استعراض مكتب الشؤون الأخلاقية لها
عدد الحوادث الأمنية المتعلقة بالموظفين أو الاستشاريين المبلغ عنها من خلال منصة نظام تسجيل الحوادث المتعلقة بالسلامة والأمن.	• ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية"	الخطر 12 1-12 عدد الحوادث الأمنية المتعلقة بالموظفين أو الاستشاريين المبلغ عنها (فصلياً)
يقيس هذا المؤشر الخارجي مدى تعرض موظفي الصندوق للتهديدات الأمنية في مراكز الخدمة الميدانية/المكاتب القطرية للصندوق. ولا ينطبق وجود هدف أو عتبة.	• ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية"	الخطر 12 2-12 النسبة المئوية للمكاتب القطرية للصندوق التي تبلغ مستوياتها الأمنية ≤ 3 (معتدلة) بحسب تصنيفات إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن
تُعرّف الوظيفة الشاغرة بأنها وظيفة عادية مدرجة في الميزانية في جميع الفئات والمواقع التي تم إنشاؤها حديثاً أو لم يتم شغلها أو تم شغلها بموظفين أو خبراء استشاريين بعقود قصيرة الأجل (الوظائف المنتظمة والميزانية الإدارية فقط). ومعدل الشواغر هو عدد الوظائف الشاغرة المعبر عنه كنسبة مئوية من مجموع عدد الوظائف الثابتة المحددة المدة التي يشغلها موظفون معينون بعقود محددة المدة في جميع الفئات والمواقع وعدد الشواغر. ويجري الإبلاغ عنه في نهاية كل فصل.	• ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية"	الخطر 13 1-13 معدل الشواغر (الوظائف)

<p>إجمالي عدد الموظفين مطروحا منه عدد حالات انتهاء الخدمة (باستثناء التقاعد، وانتهاء الخدمة باتفاق الطرفين، وإنهاء الخدمة طوعا، وإنهاء العمل، والوفاء) للموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة وغير محددة المدة على متوسط عدد الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة وغير محددة المدة (مدة متجددة كل 12 شهرا).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ركيزة إيصال النتائج 4 "الوظائف، والخدمات، والنظم المؤسسية" 	<p>الخطر 13 معدل 1-13 الاحتفاظ (الموظفون)</p>
---	--	--