Document: EB 2021/134/R.21/Rev.1
Agenda: 9(a)
Date: 28 December 2021
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

بيان الإقبال على المخاطر في الصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Alberto Cogliati
نائب الرئيس المساعد وكبير موظفي إدارة المخاطر
مكتب إدارة المخاطر المؤسسية
رقم الهاتف: 2048 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.cogliati@ifad.org

نشر الوثائق:

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

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للموافقة

المحتويات

أولا – موجز تنفيذي **1**

ثانيا- الغرض **1**

ثالثا- الأهداف **3**

رابعا- المكونات **4**

ألف- الإقبال على المخاطر 4

باء- القدرة على تحمل المخاطر 5

جيم- درجة تحمل المخاطر 6

خامسا- التنفيذ **6**

سادسا- الإبلاغ **7**

سابعا- الأدوار والمسؤوليات الرئيسية **8**

ثامنا- التصعيد **8**

تاسعا- ثقافة المخاطر والتواصل **9**

الملاحق

الملحق الأول: النهج الشامل لبيان الإقبال على المخاطر 10

الملحق الثاني: الإقبال على المخاطر الاستراتيجية - مخاطر المستوى 2 12

الملحق الثالث: الإقبال على المخاطر المالية – مخاطر المستوى 2 14

الملحق الرابع: الإقبال على المخاطر التشغيلية – مخاطر المستوى 2 16

الملحق الخامس: الإقبال على مخاطر تنفيذ البرامج - مخاطر المستوى 2 20

الملحق السادس: مسرد مصطلحات المخاطر 25

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على بيان الإقبال على المخاطر على النحو الوارد في هذه الوثيقة. وبيان الإقبال على المخاطر المقترح مصمم، بالاقتران مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، لتوضيح نهج الصندوق في إدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار البيئة التي يعمل فيها الصندوق. ويبقى الصندوق ملتزما بشدة بمواصلة دعم مهمته الإنمائية وأهدافه الاستراتيجية، مع الحفاظ على استقراره المالي في ذات الوقت.

أولا- موجز تنفيذي

1- يتعين على الصندوق، عند تنفيذ استراتيجيته، أن يفترض وجود مخاطر يمكن أن تقوض ثقة الجهات المانحة والمستثمرين، وتهدد الموارد المالية للصندوق، وتعرض حصائل عملياته ونتائجها للخطر.

2- ولحماية الاستدامة التشغيلية والمالية للصندوق، ولإدارة المخاطر على نحو سليم، يحتاج المجلس التنفيذي والإدارة إلى تحديد مدى إقبال المؤسسة على المخاطر لكل محرك رئيسي للمخاطر التي تواجهها - أي قدر المخاطر التي يكون الصندوق مستعدا لتحملها في عملياته.

3- وفي ضوء ما سبق، يعتبر بيان الإقبال على المخاطر أساسيا لتحقيق نهج متكامل إزاء إدارة المخاطر وسيوفر الوضوح بشأن المخاطر التي يرغب الصندوق في تحملها، كأساس للتواصل المتسق والشفاف وللتعبير بوضوح عن موقفه إزاء المخاطر وإدارتها على حد سواء.

4- ويُعبر عن إقبال الصندوق على المخاطر وفق مقياس من منخفض إلى مرتفع، ويمثل ذلك مواقف المنظمة تجاه المخاطر، ومقدار ونوع المخاطر التي تكون مستعدة لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها والحصائل المحتملة للنُهج المختلفة.

5- وبطبيعة الحال، فإنه يتواءم مع تصنيف المخاطر في الصندوق على النحو المبين بدقة في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، مما يضمن وجود صلة مباشرة بين الإقبال على المخاطر وأنشطة الأعمال.

6- ويُحدّد الإقبال على المخاطر لكل مجال من المجالات الفرعية لمخاطر المستوى 2، والتي تمثل المكونات الرئيسية لكل مجال من مجالات مخاطر المستوى 1، لتقديم لمحة عامة شاملة عن المخاطر الحالية والإشراف على تفاعلاتها، مما يؤدي إلى إيجاد نهج شامل لتوقع المخاطر المؤثرة على المنظمة وتحديدها، وترتيب أولوياتها، وإدارتها ورصدها.[1]

7- إن الإقبال على المخاطر لكل مجال من المجالات الفرعية لمخاطر المستوى 2 متناسب وذو صلة بالأثر المحتمل للمخاطر ذات الصلة على الصندوق. وحُدد الإقبال على المخاطر الفردية استنادا إلى تحليل أُجري بالتشاور مع الدوائر المعنية والجهات المسؤولة عن المخاطر.

ثانيا- الغرض

8- أكد الإطار الاستراتيجي للصندوق 2016-2025 أن تحول المناطق الريفية يتطلب استخداما فعالا للموارد المالية التي شهدت زيادة كبيرة، بما في ذلك الإنفاق العام والاستثمارات الخاصة.

9- ومن هذا المنطلق، وطوال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وأثناء المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، وبدعم من الدول الأعضاء، أكد الصندوق من جديد التزامه بما يلي:

[1] الإقبال على المخاطر لكل مجال من المجالات الفرعية لمخاطر المستوى 2 مدرج في الملاحق الثاني والثالث والرابع والخامس.

(1) مضاعفة أثره بحلول عام 2030 من أجل تحقيق زيادة سنوية في دخل 40 مليون من نساء ورجال الريف؛ (2) زيادة الكفاءة والاستدامة لتعزيز القيمة مقابل المال. ولذلك أكد الصندوق من جديد عزمه على تكثيف جهود تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ما يلي: تعزيز نهجه القائم على البرامج القطرية؛ وتعزيز قدرته على تجميع التمويل من خلال الأدوات المختلفة؛ وزيادة التمويل المشترك والمشاركة في وضع السياسات وبناء الشراكات؛ والمضي قدما في مواضيع التعميم؛ وبذل مزيد من الجهود لاستهداف الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي.

10- ويبدو جدول الأعمال المذكور أكثر طموحا في ظل البيئة الدولية المعقدة حاليا، بما في ذلك جائحة كوفيد-19، والتراجع التاريخي في مستويات المساعدة الإنمائية الرسمية المتدفقة من وكالات التنمية الدولية إلى الاستثمار الزراعي.

11- ومن أجل مضاعفة الأثر بحلول عام 2030، يحتاج الصندوق إلى إيجاد مزيد من الموارد ومواصلة الإصلاحات الجارية واتخاذ مزيد من الإجراءات أثناء التجديد الثاني عشر لموارده. ويتعيّن على الصندوق في الوقت نفسه أن يدير المخاطر بفعالية وأن يستفيد من الفرص الناشئة عن نموذج عمله المتطور. ولحماية الاستدامة التشغيلية والمالية للصندوق ولإدارة المخاطر بصورة سليمة، يتعيّن على المجلس التنفيذي والإدارة تحديد مستوى إقبال المؤسسة على المخاطر لكل سبب من الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المخاطر التي تواجهها المنظمة - أي حجم المخاطر التي يكون الصندوق مستعدا لتقبلها في عملياته.

12- وبعبارة أخرى، يجب النظر إلى **الإقبال على المخاطر في** الصندوق في ضوء المخاطر الرئيسية وأثرها على قدرة الصندوق على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. ويجب اعتبار الإقبال على المخاطر أداة رئيسية في الإدارة الفعالة للمخاطر، مما يُساعد الصندوق على فهم حدود قدرته على تحمل المخاطر في نموذج عمل محدد جيدا، وهيكل الحوكمة، وكجزء من إطار إدارة المخاطر المؤسسية[2]. ويتيح الإقبال على المخاطر للصندوق الاستفادة من الفرص والحد في الوقت نفسه من التهديدات أو التخفيف منها، وبالتالي زيادة احتمالية تحقيق الصندوق لرسالته إلى أقصى حد.

13- ويُحدّد مستوى الإقبال على المخاطر في **بيان الإقبال على المخاطر** المقترح في الصندوق الذي يوضح مدى الفعالية التي يمكن بها لإدارة المخاطر أن تولّد كفاءات وفوائد. ويهدف بيان الإقبال على المخاطر إلى توضيح نهج الصندوق في تقبل المخاطر وإدارتها من أجل دعم المجلس التنفيذي والإدارة في الإشراف على البيئة التشغيلية للصندوق والحفاظ عليها. ويهدف بيان الإقبال على المخاطر أيضا إلى تيسير النقاش وصنع القرار بشأن تقبل المخاطر وإدارتها، واستراتيجية العمل من أجل تحقيق أهداف الصندوق. ويرد في الملاحق من الثاني إلى الخامس بيان الإقبال على المخاطر لكل مجال فرعي من مجالات المخاطر (من المستوى 2) في الصندوق.

14- ويتيح اعتماد بيان الإقبال على المخاطر للصندوق أداة للإدارة الشفافة تدعم عملية صنع القرار. ويمكن ذلك أيضا من التعريف بالصورة العامة للمخاطر في الصندوق لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما يشمل وكالات التصنيف الائتماني التي تُقدّر فعالية إدارة المخاطر في عمليات المراقبة التي تجريها. ويسمح بيان الإقبال على المخاطر أيضا بتقديم لمحة عامة ومتكاملة عن المخاطر التي يتعرض لها الصندوق، ويُيسر فهم الروابط بين المخاطر من أجل تقديرها الشامل والتخفيف منها ورصدها.

[2] إطار إدارة المخاطر المؤسسية يشمل العمليات والأدوات، بما فيها الأطر والسياسات والمبادئ التوجيهية، المستخدمة لتحديد التهديدات التي يمكن أن يواجهها الصندوق؛ وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للقضاء على هذه المخاطر أو تقليل أثرها إلى أدنى حد؛ ونشر الآليات اللازمة لرصد فعالية استراتيجية إدارة المخاطر وتقييمها بفعالية.

15- وسيخضع بيان الإقبال على المخاطر لاستعراض مرة واحدة على الأقل سنويا أو كلما حدث تغيير في الصورة العامة للمخاطر في الصندوق، لضمان المواءمة مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وتنطبق المصطلحات المحددة في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية على هذه الوثيقة.

16- ويرد في الملحق السادس مسرد يوضح مفاهيم المخاطر الرئيسية المعتمدة في الصندوق.

17- وتقدّر الإدارة حاجة المجلس التنفيذي لأن يتعمد تحديد إقباله على المخاطر، ومسؤولية الإدارة عن استيعاب هذا ونشره في سائر المنظمة. وسوف يقدم مكتب إدارة المخاطر المؤسسية خيارات بشأن هيكل مشاركة المجلس التنفيذي بشأن المخاطر – بما في ذلك طبيعة ونطاق المناقشات التي ينبغي أن تجرى. وسيرحب مكتب إدارة المخاطر المؤسسية بأية مقترحات إضافية بهذا الشأن.

ثالثا- الأهداف

18- يتطلب تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للصندوق[3] منظمة تعمل بفعالية وكفاءة في البيئات المعقدة والمحفوفة بالتحديات. ويشمل ذلك استعدادا من المنظمة لقبول مجموعات متنوعة من المخاطر المالية والتشغيلية ومخاطر التنفيذ والمخاطر الاستراتيجية التي ينبغي تقدير كل منها على حدة مع إيلاء المراعاة أيضا لتفاعلاتها الممكنة.

19- ويُشكل بيان الإقبال على المخاطر مكونا رئيسيا في إطار إدارة المخاطر المؤسسية، ويهدف إلى تقديم توصيف شامل لمعايير الإقبال على المخاطر التي يسترشد بها الصندوق في أنشطته. وهو أداة دينامية توجه باستمرار الإدارة الفعالة للمخاطر بما يُعبّر عن التغييرات في الاستراتيجيات ويُيسر العرض الموجز والاستعراض الواعي لمقدار المخاطر التي يكون الصندوق مستعدا لتقبلها في سعيه إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

20- ويُكمّل هذا البيان للإقبال على المخاطر سياسة إدارة المخاطر المؤسسية التي تحكم الإطار العام لإدارة المخاطر المؤسسية عن طريق التركيز على الاعتبارات الرئيسية في تقبل المخاطر والتعامل معها في الصندوق.

21- وتشمل أهداف بيان الإقبال على المخاطر ما يلي:

(1) تسليط الضوء على المخاطر التي يتعرض لها الصندوق، وتقديم رؤية واضحة لنهج الصندوق في تقبل المخاطر وإدارتها؛

(2) السماح بتقييم فرص الأعمال ومواءمتها مع قدرة الصندوق على تحمل المخاطر ومستوى إقباله عليها؛

(3) توفير أداة للتواصل الفعال بشأن المخاطر على نطاق المؤسسة؛

(4) تعزيز فهم المخاطر المادية وآثارها في الصندوق؛

(5) تعزيز ثقافة المخاطر في الصندوق لدعم أهدافه الإنمائية؛

(6) دعم المجلس التنفيذي والإدارة في اتخاذ قرارات واعية بالمخاطر؛

(7) تيسير تحديد المخاطر التي تتجاوز مستويات تحمل المخاطر وقياسها والتخفيف منها وتصعيدها.

[3] تشمل الأهداف الاستراتيجية للصندوق المحددة في الإطار الاستراتيجي: (الهدف الاستراتيجي 1) زيادة القدرات الإنتاجية لفقراء الريف؛ (الهدف الاستراتيجي 2) زيادة الفوائد التي يجنيها السكان الفقراء من المشاركة في الأسواق؛ (الهدف الاستراتيجي 3) تعزيز الاستدامة البيئية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ للأنشطة الاقتصادية لفقراء الريف

رابعا- المكونات

22- يحدّد بيان الإقبال على المخاطر اتجاه إدارة المخاطر عن طريق اعتماد صيغة متوافقة مع الهيئات الرئاسية للصندوق ومختلف المستويات داخل المنظمة. ويهدف بيان الإقبال على المخاطر إلى دعم الإدارة في اتخاذ قرارات واعية وفعالة، وفي الوقت نفسه إبقاء مستوى التعرض للمخاطر داخل الحدود المقبولة والمحددة.

23- وفيما يلي مكونات بيان الإقبال على المخاطر:

(1) **الإقبال على المخاطر** – المقدار الكلي (من حيث المستوى والنوع) للمخاطر الذي تكون المنظمة على استعداد لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية (والوفاء برسالتها)؛

(2) **القدرة على تحمل المخاطر** – مقدار المخاطر التي يكون الصندوق قادرا على تحملها في سبيل تحقيق أهدافه؛

(3) **درجة تحمل المخاطر** - أقصى مستوى مقبول للتغيُّر الذي يكون الصندوق مستعدا لقبوله في سبيل تحقيق أهدافه.

ألف- الإقبال على المخاطر

24- يعني تحديد مستوى الإقبال على المخاطر تقدير جميع المخاطر المحتملة التي تواجهها المؤسسة ويمكنها تحملها، ووضع حدود لقبولها، وإنشاء الضوابط التي تتطلبها هذه الحدود.

25- ويُحدّد مستوى الإقبال على المخاطر في الصندوق وفق مقياس من مرتفع إلى منخفض، ويمثل ذلك مواقف الصندوق تجاه المخاطر ومقدار ونوع المخاطر التي يكون الصندوق مستعدا لقبولها في سبيل تحقيق أهدافه والحصائل المحتملة التي يمكن أن تنشأ عن النُهج المختلفة. وترد في الجدول 1 أدناه تعاريف المستويات المختلفة في مقياس الإقبال على المخاطر في الصندوق:

الجدول 1

مقياس الإقبال على المخاطر في الصندوق

مرتفع	يعني المستوى المرتفع للإقبال على المخاطر أن المنظمة مستعدة لقبول المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها حتى إذا كانت هناك إمكانية كبيرة للانحراف عن مسار النتائج المتوقعة، وهو ما قد يتعذر توقعه أو التخفيف منه باستخدام الضوابط المخصصة لهذا الغرض. وتقبل المنظمة إمكانية استمرار أثر المخاطر المتبقية مرتفعا إذا كان من المتوقع أن تفوق الفوائد المحتملة التكاليف المحتملة.
كبير	يعني المستوى الكبير للإقبال على المخاطر أن المنظمة مستعدة لقبول المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها حتى إذا كانت هناك درجة من عدم اليقين بشأن النتائج المتوقعة، ولكن الفوائد المحتملة تفوق التكاليف المحتملة. ومن المتوقع أن تُقلل الضوابط المنفذة للتخفيف من المخاطر احتمال و/أو أثر المخاطر المتبقية التي يمكن أن تظل ملموسة، ولكن دون المستوى المتأصل.
متوسط	يعني المستوى المتوسط للإقبال على المخاطر أن المنظمة مستعدة للأخذ بنهج حذر تجاه المخاطر المبررة التي تفوقها فوائد متوقعة متوسطة. ومن المتوقع أن تقلل الضوابط المنفذة للتخفيف من المخاطر احتمال و/أو أثر المخاطر المتبقية إلى مستوى معقول.
منخفض	يعني المستوى المنخفض للإقبال على المخاطر أن المنظمة مستعدة للأخذ بنهج متعقل في إدارة المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها وتعمد اتخاذ ذلك الموقف المتحفظ. ومن المتوقع أن تُقلل الضوابط المنفذة للتخفيف من المخاطر احتمال و/أو أثر المخاطر المتبقية إلى أدنى حد.

26- ويتواءم مستوى الإقبال على المخاطر في الصندوق مع تصنيف المخاطر في الصندوق الذي يشمل ثلاثة مستويات:

- تمثل مجالات المخاطر (المستوى 1) الفئات الرئيسية للمخاطر التي يتعرض لها الصندوق.

- تمثل مجالات المخاطر الفرعية (المستوى 2) المكونات الرئيسية الثابتة في كل مجال من مجالات مخاطر المستوى 1.
- محركات المخاطر (المستوى 3) تُمثل محركات المخاطر الرئيسية التي تُرصد في إطار عملية إدارة المخاطر ويُبلغ عنها باستخدام المؤشرات الرئيسية للمخاطر المحددة.

27- وفيما يلي مجالات المخاطر الأربعة (المستوى 1) في الصندوق:

(1) **المخاطر الاستراتيجية.** المخاطر التي تؤثر على قدرة الصندوق على تحقيق رسالته وتنفيذ استراتيجياته وبلوغ أهدافه.

(2) **المخاطر المالية.** مخاطر الخسائر المالية الناشئة عن عدم قدرة الصندوق على إدارة الموارد المالية بطريقة فعالة واقتصادية والوفاء بالالتزامات المالية.

(3) **المخاطر التشغيلية.** المخاطر الناشئة عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والأفراد والنُظم، أو الناشئة عن الأحداث الخارجية التي يمكن أن تُسفر عن خسائر مالية أو الإضرار بسمعة الصندوق.

(4) **مخاطر تنفيذ البرامج.** المخاطر التي تمس القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة في المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات التي يدعمها الصندوق، ومخاطر العواقب غير المقصودة.

28- وهناك **تشابك** بين المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة. وتسود هذه المخاطر في عمليات تسيير الأعمال في الصندوق وتُشكل جزءا من جميع مجالات المخاطر الأربعة. وبينما ترتبط بإدارة هذه المخاطر أدوار ومسؤوليات واضحة، فإن طابعها الشامل يتطلب من القوى العاملة في الصندوق إيلاءها المراعاة الفعلية في كل مجال من مجالات المخاطر المحددة. وتُعرَّف المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة على النحو التالي:

(1) **المخاطر القانونية.** أي مخاطر ناشئة عن عمليات الصندوق وأنشطته التي يرى مكتب المستشار العام أنها تدخل في نطاق خبرته واختصاصه.

(2) **المخاطر المتعلقة بالسمعة.** يمكن أن تُثير تساؤلات بشأن طبيعة الصندوق أو مصداقيته، مما يؤدي إلى إيجاد فجوة بين أداء الصندوق أو سلوكه وتوقعات/تصورات أصحاب المصلحة.

29- ويُحدّد الإقبال على المخاطر في الصندوق عند مستوى المجالات الفرعية لمخاطر المستوى 2 لتقديم لمحة عامة شاملة عن المخاطر التي يواجهها الصندوق وللإشراف على تفاعلات المخاطر المذكورة أعلاه من أجل إيجاد نهج شامل لتوقع المخاطر المؤثرة على المنظمة وتحديدها وترتيب أولوياتها، وإدارتها، ورصدها. وتتناول الملاحق من الثاني إلى الخامس بيان الإقبال على المخاطر لكل مجال فرعي من مجالات المخاطر (المستوى 2).

باء- القدرة على تحمل المخاطر

30- تُشير القدرة على تحمل المخاطر إلى ما إذا كان الصندوق يمكن أن يتحمل ماليا وتشغيليا قدرا معينا من المخاطر في وقت معيّن. وهذه القدرة على تحمل المخاطر تحددها بالتالي مهمة الصندوق الإنمائية وواجباته الائتمانية، ويراعى فيها حجم الصندوق وموارده المالية والمواءمة مع التزامات تجديد موارده.

31- ويسعى الصندوق إلى زيادة موارده إلى أقصى حد من أجل الوفاء بمهمته. وتحقيقا لهذه الغاية، تُقدّر الإدارة باستمرار قدرة الصندوق على تقديم القروض مقابل مستوى السيولة والرسملة؛ وتقاس بانتظام أيضا قدرته على تقديم المِنح تبعا لمستويات المساهمات في كل دورة. ومن الأهمية الحاسمة تقدير قدرة الصندوق على تحمل المخاطر نظرا لأن قدرة المؤسسة على توليد رأسمال داخلي محدودة، ويجب بالتالي تجنب تآكل رأس المال لضمان استدامته المالية على الأجلين القصير والطويل.

جيم- درجة تحمل المخاطر

32- يُدرك الصندوق أن من الممكن حدوث تغير في المستوى الفعلي للتعرض للمخاطر مقارنة بالمستوى المحدد لإقباله على المخاطر. ولذلك يُحدّد الصندوق، حيثما أمكن وتبعا لنوع المخاطر، درجات لتحمل المخاطر مرتبطة بمحركات المخاطر المقاسة.

33- ويمكن أن تنشأ حالات يشكل فيها التعرض للمخاطر، بحسب ما تكشف عنه المقاييس المحددة وترصده المؤشرات الرئيسية للمخاطر، تجاوزا حادا للعتبة المحددة لتحمل المخاطر أو يمكن أن ينشأ عنها تهديد لعمليات الصندوق. ويجب في هذه الحالات تصعيد المسألة فورا على النحو المبيّن بالتفصيل في القسم سابعا.

34- وفي حال تجاوز درجة تحمل المخاطر، يجب على الإدارة والمجلس التنفيذي النظر في الاستجابة الملائمة في ضوء الأثر المحتمل للمخاطر على عمليات الصندوق، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(1) تحديد الأسباب الجذرية وراء الاتجاه؛

(2) تعزيز الضوابط التخفيفية أو الآليات الأخرى؛

(3) تحديد إذا كان الصندوق لديه القدرة على استيعاب المخاطر المحددة، بعد تحليل دقيق وبالاستعانة برأي الخبراء في الإدارة، واتخاذ قرار باستعراض درجة تحمل المخاطر لمواءمة هدف الصندوق والموارد المتاحة مع قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر.

خامسا- التنفيذ

35- ينبغي تنظيم عمليات المخاطر وضوابطها وفقا لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة[4]، وينبغي إجراء تنسيق سليم بين خطوط الدفاع الثلاثة المنفصلة لتعزيز كفاءة وفعالية إطار الضوابط.

36- ويستند الإطار العام لتحديد المخاطر وإدارتها في الصندوق إلى ما يلي:

(1) المسؤولية المشتركة بين جميع أفراد القوى العاملة في الصندوق على المستوى التشغيلي لتحديد وإدارة المخاطر التي تتعرض لها القوى العاملة في سياق أدائها مسؤولياتها (خط الدفاع الأول). ويشمل ذلك عمليات التوثيق؛ وإجراء تقديرات ذاتية لضوابط المخاطر والحفاظ عليها، والمؤشرات الرئيسية للمخاطر لتحديد المخاطر المتأصلة والضوابط المفروضة للحد من أثر المخاطر المتبقية واحتمالاتها؛ والإبلاغ المنهجي عن أي حوادث/خسائر.

(2) وظائف خط الدفاع الثاني المستقلة والمتمكنة للإشراف على مدى كفاية وكفاءة الضوابط المنفذة في خط الدفاع الأول. وتُقدّم تقارير مستقلة إلى الإدارة العليا عن المستويات الكلية للمخاطر في الصندوق، وعن أي انحراف عن مستوى الإقبال على المخاطر من خلال لوحة متابعة المخاطر المؤسسية. ويتولى الفريق المسؤول في مكتب إدارة المخاطر المؤسسية الإشراف على مستوى الإقبال على المخاطر.

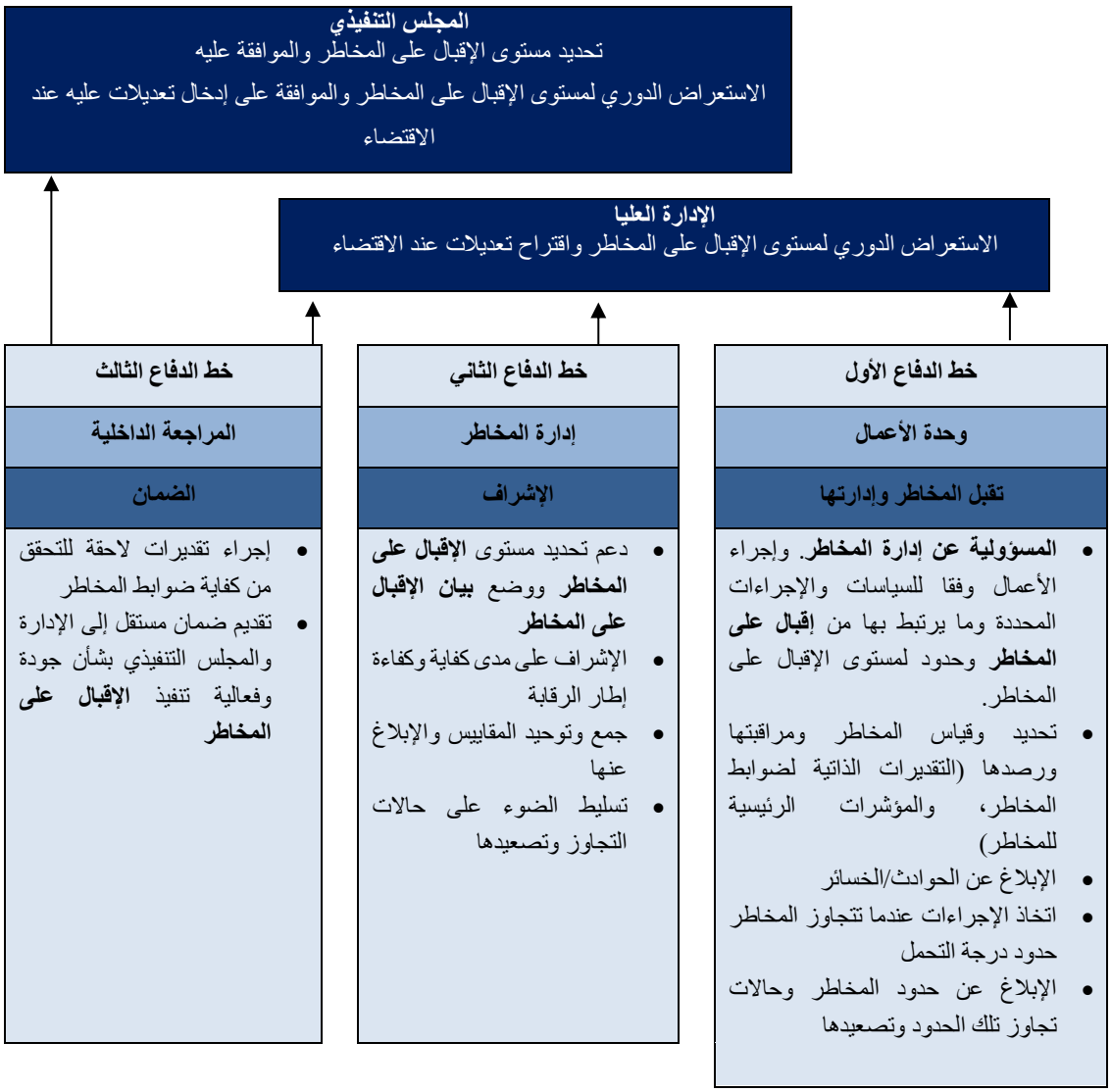
(3) يتولى مكتب المراجعة والإشراف فحص مدى كفاية الضوابط للتخفيف من المخاطر، وتقدير مسائل الامتثال اللاحق، وتقديم ضمانات إلى الإدارة والمجلس التنفيذي بشأن جودة وفعالية تنفيذ الإقبال على المخاطر.

37- ويوضح الشكل 1 دور خطوط الدفاع الثلاثة في تحديد مستوى الإقبال على المخاطر والحفاظ عليه ورصده.

[4] يرد نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في القسم ثالثا، النقطة ألف، من وثيقة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق (EB 2021/133/R.17).

الشكل 1

الإقبال على المخاطر عبر خطوط الدفاع الثلاثة



سادسا- الإبلاغ

38- يحتفظ الصندوق **بلوحة لمتابعة المخاطر المؤسسية** على نطاق المنظمة، وتشمل هذه اللوحة ما يلي: بيانات المخاطر المالية وغير المالية التي تجمعها الإدارة؛ ومعلومات عن المواضيع الرئيسية ومستويات التعرض للمخاطر واتجاهات المخاطر؛ ولمحة عامة عن التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

39- وتشمل لوحة متابعة المخاطر **المؤسسية** موجزا لمستويات التعرض للمخاطر الرئيسية في كل مجال من مجالات المخاطر ومقاييسها ومؤشراتها الرئيسية ذات الصلة المحددة كمحركات رئيسية للمخاطر (المستوى 3) لمراقبتها باستمرار. وتمثل المقاييس الواردة في لوحة المتابعة "أهم المخاطر" في الصندوق التي ينبغي إبلاغها للجان التقنية المختصة على أساس فصلي أو كلما رأى مكتب إدارة المخاطر المؤسسية ذلك ضروريا.

40- وينبغي إبلاغ لجنة إدارة المخاطر المؤسسية بأي تجاوز لمستوى الإقبال على المخاطر في الصندوق بحسب ما تكشف عنه لوحة متابعة المخاطر المؤسسية أو بحسب ما يُقدره مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في سياق مراقبته للمخاطر، وينبغي تصعيد ذلك التجاوز في نهاية المطاف.

سابعا- الأدوار والمسؤوليات الرئيسية

41- **المجلس التنفيذي:** (1) تحديد واعتماد مستوى الإقبال على المخاطر ومساءلة كبير موظفي إدارة المخاطر عن سلامة بيان الإقبال على المخاطر، بما يشمل تحديد حالات تجاوز حدود المخاطر والتعرض لأي مخاطر مادية وإدارتها وتصعيدها في الوقت المناسب؛ (2) المسؤولية عن دمج تقدير الإقبال على المخاطر في المناقشات والقرارات الاستراتيجية، بما في ذلك ما يتعلق منها بالتغييرات في استراتيجية الصندوق و/أو نموذج عمله.

42- **لجنة مراجعة الحسابات.** مسؤولة عن استعراض المخاطر التي يواجهها الصندوق سنويا أو في أي وقت يطرأ فيه تغيير على الصورة العامة للمخاطر في الصندوق. وتوفّر اللجنة أيضا ضمانا مستقلا للمجلس التنفيذي بشأن جودة وفعالية تنفيذ الإقبال على المخاطر.

43- **رئيس الصندوق،** يُساعده نائب الرئيس، مسؤول أمام المجلس التنفيذي عن سلامة بيان الإقبال على المخاطر. ويجب أن يكفل رئيس الصندوق بقاء مستوى التعرض للمخاطر ضمن حدود الإقبال على المخاطر ودرجة تحمل المخاطر، وتعميم الإقبال على المخاطر في الصندوق.

44- **نائب رئيس الصندوق** يرأس لجنة إدارة المخاطر المؤسسية ويستعرض ويرصد المخاطر المادية في الصندوق وكذلك المخاطر المادية الناشئة التي تصعدها اللجان التقنية المسؤولة عن المخاطر.

45- **نائب الرئيس المساعد وكبير موظفي إدارة المخاطر.** يحافظ على مستوى الإقبال على المخاطر ويتولى تحديثه؛ ويُمكّن من الإبلاغ بوضوح في سياق الأهداف الاستراتيجية للصورة العامة للمخاطر في الصندوق مقابل مستوى الإقبال على المخاطر الذي يوافق عليه المجلس التنفيذي؛ ويُيسر تصعيد جميع المسائل الجوهرية وأي تجاوز لمستوى الإقبال على المخاطر من لجنة إدارة المخاطر المؤسسية إلى رئيس الصندوق. ويتولى كبير موظفي إدارة المخاطر أيضا المسؤولية عن الاستعراضات الدورية لبيان الإقبال على المخاطر كما جاء في الفقرة 15 من القسم ثانيا أعلاه.

46- **نواب الرئيس المساعدون،** باعتبارهم المسؤولين عن إدارة المخاطر، مكلفون بدعم تحديد مستويات الإقبال على المخاطر ودرجة تحمل المخاطر. ويجرون استعراضات دورية لأداء دوائرهم مقابل مستويات الإقبال على المخاطر ودرجة تحمل المخاطر، ويتخذون أي إجراءات ضرورية في حال وقوع أي تجاوز لتلك المستويات.

47- **مديرو الشُعب** يقودون عملية تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر ويتخذون ما يرتبط بذلك من قرارات متعلقة بالمخاطر في مجالات اختصاصهم، بما في ذلك تحديد المخاطر وتطبيق تدابير التخفيف للحد من مستويات المخاطر بما يتماشى مع مستويات الإقبال على المخاطر ودرجات تحملها الموافق عليها من المجلس التنفيذي.

48- **لجان المخاطر التقنية** تتولى الإشراف على التنفيذ الفعال واستعراض أُطر إدارة المخاطر وسياساتها في الصندوق تبعا لمجال المخاطر.

ثامنا- التصعيد

49- يتولى المسؤولون عن إدارة المخاطر تصعيد أي تجاوز لمستوى الإقبال على المخاطر إلى مكتب إدارة المخاطر المؤسسية واللجان التقنية ذات الصلة.

50- وتتولى لجان المخاطر التقنية المسؤولية عن تصعيد جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمخاطر التي يشرفون عليها، بما في ذلك خروقات مستوى الإقبال على المخاطر، إلى لجنة إدارة المخاطر المؤسسية في الوقت المناسب.

51- وتمارس لجنة إدارة المخاطر المؤسسية سلطتها في الإشراف على إدارة المخاطر المالية والتشغيلية ومخاطر تنفيذ البرامج والمخاطر الاستراتيجية، وإجراء رصد لمستويات الإقبال على المخاطر في كل من مخاطر المستوى 1. وتقع على لجنة إدارة المخاطر المؤسسية مسؤولية التصديق على جميع السياسات والأُطر والصكوك المماثلة المتعلقة بالمخاطر والتي تتطلب موافقة من المجلس التنفيذي، وتصعيد جميع المخاطر المادية إلى لجنة الإدارة التنفيذية، ولجنة مراجعة الحسابات، والمجلس التنفيذي، حسب الاقتضاء.

تاسعا- ثقافة المخاطر والتواصل

52- المجلس التنفيذي والإدارة مكلفان بتعزيز ودعم ثقافة فعالة للمخاطر تُعزز فهم الإقبال على المخاطر والأخذ به على نطاق الصندوق. وتُعزز ثقافة المخاطر القوية أهمية إطار إدارة المخاطر في الصندوق وتُشجع على التعاون والشفافية بين خطوط الدفاع الثلاثة.

53- ويجب تعميم بيان الإقبال على المخاطر على نطاق المنظمة وعلى جميع المستويات في الصندوق لضمان تصرف المديرين والموظفين في الصندوق بوعي حيال إدارة المخاطر وتوفير الوضوح للمكلفين بالإشراف على المخاطر، ورصد ما إذا كانت المخاطر تُدار ضمن حدود المستوى المعتمد للإقبال على المخاطر.

النهج الشامل لبيان الإقبال على المخاطر

1- يتعيّن على الصندوق عند تنفيذه استراتيجيته أن يفترض وجود مخاطر وأن بعضها يمكن أن يضر بثقة المناحين والمستثمرين، ويُهدد الموارد المالية للصندوق، ويُعرّض حصائل عملياته ونتائجها للخطر.

2- وفي إطار السعي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق، يتفق المجلس التنفيذي والإدارة على أن رسالة الصندوق يجب أن تستمر في توفير التمويل أساسا للمشروعات والبرامج المصممة خصيصا لإدخال نُظم إنتاج الأغذية أو توسيعها أو تحسينها. وينبغي عند القيام بذلك تعزيز السياسات والمؤسسات ذات الصلة في إطار الأولويات والاستراتيجيات الوطنية، مع مراعاة ما يلي: الحاجة إلى زيادة الإنتاج في أفقر البلدان ذات العجز الغذائي؛ وإمكانية تعزيز إنتاج الأغذية في البلدان النامية الأخرى؛ وأهمية تحسين المستوى التغذوي والظروف المعيشية لأفقر السكان في البلدان النامية، على أن يكون ذلك كله متوائما إلى حد بعيد مع أهداف التنمية المستدامة. ولا يزال الوصول إلى البلدان المنخفضة الدخل والبلدان الهشة من زيادة الأثر الإنمائي إلى أقصى يُمثل أولوية.

3- والنهج المتعقل الشامل الذي ينتهجه الصندوق في إدارة المخاطر يأخذ في الاعتبار البيئات المتنوعة التي يعمل فيها الصندوق، والتي تتطلب تحقيق التوازن بين الانتباه إلى التصنيف الائتماني الذي يرغب الصندوق في الحفاظ عليه والمخاطر الكامنة الموجودة في سياقات تشغيلية محددة. وسيُخصص الصندوق الموارد وفقا لوضعه كوكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة وسيوفر المزيج الأمثل من الموارد للوصول إلى أوسع مجموعة من المستفيدين والحفاظ في الوقت نفسه على توازنه المالي. وسيكفل الصندوق في الوقت نفسه الحفاظ على ثقة المستثمرين في جميع الأوقات من خلال الأخذ بنهج متعقل في إدارة المخاطر واستخدام الموارد المقترضة. ومن الأهمية الحاسمة أن يحافظ الصندوق على تصنيفه الائتماني للحفاظ على توقعات مالية قوية ويمكن التنبؤ بها، ونشر العمليات، والحفاظ على استدامته المالية في المدى البعيد.

4- ويتعرض الصندوق لعدة مخاطر، مثل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية ومخاطر تنفيذ البرامج. ويتعرض أيضا لمخاطر متعلقة بالسمعة ومخاطر قانونية. ويُحدّد مستوى الإقبال على المخاطر في الصندوق عند المجال الفرعي لمخاطر المستوى 2 لتقديم لمحة عامة شاملة للمخاطر التي يواجهها الصندوق، ولتتبع تفاعل هذه المخاطر من أجل توقع المخاطر الشاملة التي تواجهها المنظمة وتحديدها وإدارتها.

5- وجرى تصميم بيان الإقبال على المخاطر في الصندوق وفقا لنهج محدّد حيال المخاطر وإدارتها وحُددت تفاصيل هذا النهج لكل مجال فرعي من مجالات المخاطر في الملاحق من الثاني إلى الخامس. وتتطلب إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي والمالي والتشغيلي وعلى مستوى تنفيذ البرامج اتباع نهج متكامل لضمان اتساق الضوابط والأخذ بنهج موحّد في أنشطة الرصد.

6- ويتوقع من المسؤولين عن إدارة المخاطر ما يلي:

(2) الامتثال للسياسات والإجراءات والأُطر والمبادئ التوجيهية والصكوك المماثلة المعمول بها؛

(3) وضع وتعهد وثائق للعمليات تشمل توصيفات للأنشطة، ومخططا بيانيا انسيابيا (مخططات بيانية انسيابية)، ونظاما (نُظما) لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وتنفيذ الرقابة (الضوابط) لضمان الكفاءة التشغيلية؛

(4) الإبلاغ عن أي حوادث/خسائر وتصعيدها إلى مكتب إدارة المخاطر المؤسسية وإلى اللجان التقنية المختصة وفقا لإطار إدارة المخاطر المؤسسية؛

(5) الحفاظ على التقديرات الذاتية لضوابط المخاطر من أجل تحديد المخاطر المتأصلة والضوابط المستخدمة للتخفيف منها وتقييم المخاطر المتبقية؛

(6) تحديد المخاطر الناشئة والضوابط اللازمة للتخفيف منها. ويتعيّن بعد ذلك إدراج تلك المخاطر وتقديرها في التقدير الذاتي لضوابط المخاطر؛

(7) الحفاظ على المؤشرات الرئيسية للمخاطر لتيسير رصد ومراقبة التعرض لمحركات مخاطر المستوى 3 في كل مجال فرعي.

الإقبال على المخاطر الاستراتيجية - مخاطر المستوى 2

المجالات الفرعية للمخاطر الاستراتيجية - المستوى 2		الإقبال على المخاطر
1	وضع الاستراتيجيات والأهداف	منخفض
2	الاستدامة والقابلية للتكيُّف	متوسط
3	تنفيذ الاستراتيجيات	متوسط
4	الحوكمة والثقافة	منخفض
5	العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين	متوسط

المخاطر الاستراتيجية (المستوى 1)	
1 - وضع الاستراتيجيات والأهداف (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر	
يُشير وضع الاستراتيجيات والأهداف إلى مخاطر عدم وجود مجموعة واضحة من الأولويات المؤسسية والأهداف الشاملة والأنشطة لتحقيق الأثر الإنمائي المنشود بما يتماشى مع رسالة الصندوق ورؤيته وما يمكن أن يترتب عن ذلك من عواقب سلبية على مركز الصندوق في ساحة التنمية الزراعية. ويبلغ إقبال الصندوق على مخاطر وضع الاستراتيجيات والأهداف مستوى منخفضا.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يُدرك الصندوق أن الأولويات والأهداف المؤسسية الواضحة ضرورية لفعالية تنفيذ مهمته وتحقيق الأثر الإنمائي المنشود. وعلى الرغم من أن النمو يدعم رؤية الصندوق، يتناسب ذلك مع مهمة الصندوق وحجمه وتركيزه على سكان الريف الفقراء. ويستثمر الصندوق كثيرا من الوقت والموارد في التخطيط الاستراتيجي لمواءمة جهوده في المدى القريب مع مجموعة أهداف محددة الأولويات، مع مراعاة رؤية الصندوق الطويلة الأجل ورسالته التي تكمن في تحقيق ما يعود بالنفع على فقراء الريف في البلدان النامية. ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق ومواصلة الالتزام برؤيته، يدعم الصندوق التدخلات التي تعالج بصورة استباقية المجالات المواضيعية الأربعة للمناخ، والشؤون الجنسانية، والتغذية، والشباب، ويعطي الأولوية لها. ويستفيد الصندوق من مركزه كرائد عالمي في هذه المجالات لتعبئة الموارد من أجل تمويل التنفيذ، والوصول إلى فقراء الريف، وتحقيق الأثر الإنمائي المنشود.	

المخاطر الاستراتيجية (المستوى 1)	
2 - الاستدامة والقابلية للتكيف (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر	
تُشير الاستدامة والقدرة على التكيف إلى عدم تنبه الصندوق للتطورات الخارجية الرئيسية و/أو عدم التجاوب الكافي مع الأحداث والاتجاهات التي تؤثر على استدامة نموذج عمله وأنشطته الرئيسية، مما يجعل من المتعذر تحقيق أهدافه الاستراتيجية.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يُدرك الصندوق أنه يعمل في بيئة تشغيلية متنوعة ومعقدة وسريعة التغيُّر وتتطلب ابتكارا واستجابة مستمرين للحفاظ على مركزه التنافسي القوي ولتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ويسعى الصندوق إلى تعزيز دوره في الهيكل العالمي للمعونة عن طريق مواصلة التطور من منظمة تُركز في الغالب على المشروعات إلى منظمة تُقدّم للبلدان نهجا شاملا ومخصصا للقضاء على انعدام الأمن الغذائي والفقر الريفي. ولتحقيق هذه الأهداف، يحتفظ الصندوق بوضع تمويلي قوي ويحافظ على ملاءمته من خلال الاستدامة المالية القوية والمشاركة الفاعلة مع الدول الأعضاء والشركاء الاستراتيجيين الآخرين. ويهدف الصندوق إلى ضمان تعميم الابتكار في عملياته ومواصلة في التحلي بقدر أكبر من سرعة التصرف والاستجابة والابتكار في تحقيق الأهداف الإنمائية.	

المخاطر الاستراتيجية (المستوى 1)	
3- تنفيذ الاستراتيجيات (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر تتمثل مخاطر تنفيذ الاستراتيجيات في عدم فعالية الصندوق في تخصيص ونشر الموارد ودعم التنفيذ عبر حافظة المبادرات المؤسسية والبرامج/المشروعات، مما يؤدي إلى عدم القدرة على التنفيذ المتسق لاستراتيجية الصندوق والوفاء بأهدافه الاستراتيجية.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يُدرك الصندوق أن مواءمة الموارد المالية والبشرية مع أولوياته الاستراتيجية مسألة حاسمة لنجاح تنفيذ خططه الاستراتيجية. ومن خلال العمليات والنُظم القوية لإدارة الأداء، وإدارة المواهب الفعالة، يهدف الصندوق إلى نشر الموارد ودعم التنفيذ عبر حافظة المبادرات المؤسسية الداخلية والبرامج/والمشروعات على نحو متسق مع استراتيجيته الحالية. ولتوجيه صنع القرار وتخطيط الأعمال، يقيس الصندوق باستمرار أداءه من خلال تقييمات كمية ونوعية للأثر، ويلتزم بتعديل نهجه المتبع في التنفيذ وفقا لنتائج تقديرات الأثر. وتهدف عمليات ضمان الجودة في الصندوق إلى كفالة الجودة الشاملة والأثر الإنمائي لأنشطة الصندوق.	

المخاطر الاستراتيجية (المستوى 1)	
4 - الحوكمة والثقافة (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر في مجال الحوكمة والثقافة، تكمن المخاطر في أن الثقافة المؤسسية والإدارية للصندوق - بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات القيادية في المنظمة وبين الهيئات الرئاسية والإدارة - وجودة بيئة العمل، لا تفضي إلى تحقيق استراتيجية الصندوق ورسالته.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يتوقع الصندوق أن تكون قوته العاملة مدفوعة بأرفع المعايير الأخلاقية. ويجب على القوى العاملة في الصندوق أن تُراعي التزامات سياسة الموارد البشرية وتمتثل لها. ويلتزم الصندوق أيضا بتوفير بيئة آمنة ويسودها الاحترام وخالية من جميع أشكال المضايقات وإساءة استخدام السلطة والانتقام والتمييز والاستغلال. ويشترط الصندوق على جميع الموظفين و/أو الأفراد الذين يحملون عقود خدمة التقيُّد بمدوناته بشأن قواعد السلوك. وبالإضافة إلى ذلك، تهدف أنظمة الموظفين إلى إيجاد وتعهد ثقافة تنظيمية شاملة قائمة على الثقة تُشجّع السلوك الأخلاقي وتتوافق مع سياسات الصندوق وتعالج ادعاءات السلوك غير المُرضي وسوء السلوك. ولا يتسامح الصندوق مطلقا مع مخاطر المجال الفرعي لمخاطر المستوى 2 (انظر أيضا مجال المخاطر التشغيلية).	

المخاطر الاستراتيجية (المستوى 1)	
5 - العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر في مجال العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين، تكمن المخاطر في أن الشراكات وعلاقات التعاون، مثل العلاقات مع القطاع الخاص والشركاء الآخرين، لا تُساهم بدور كافٍ في المساعدة على تعبئة الموارد أو المساهمة في إدارة تنفيذ برامج الصندوق. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فجوات في التمويل، ويؤثر على السمعة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يدرك الصندوق أن الشراكات وعلاقات التعاون حاسمة لتمكين الصندوق من تحقيق نطاق انتشار أكبر وأثر أوسع. ويعمل الصندوق مع مجموعة من الجهات المساهمة والشريكة الخاصة (والعامة)، بما في ذلك الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات. ويسعى الصندوق من خلال إطاره الاستراتيجي ونهجه المنهجي حيال القطاع الخاص والعمل مع الشركاء إلى ضمان إقبال الشركاء بصورة مناسبة على المشاركة في تعبئة الموارد وتوفير الدعم والتمويل الكافيين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتعامل الصندوق بصورة استباقية مع مخاطر التصورات والسمعة كي تظل الشراكات مسألة اختيار.	

الإقبال على المخاطر المالية – مخاطر المستوى 2

المجالات الفرعية للمخاطر المالية - المستوى 2		الإقبال على المخاطر
1	مخاطر الائتمان	متوسط
2	السيولة والتمويل	منخفض
3	التمويل بالاستدانة والرسملة	منخفض

المخاطر المالية (المستوى 1)	
1 - مخاطر الائتمان (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر مخاطر فقدان المبلغ الأصلي للقرض أو فقدان إيرادات مالية ناتجة عن عدم قدرة المقترض أو الطرف المقابل على سداد قرض أو الوفاء على أي نحو آخر بالتزام مالي تعاقدي.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يبلغ إقبال الصندوق على مخاطر الائتمان مستوى متوسطا في حافظة القروض ومستوى منخفضا في حافظة الاستثمار. وفي حافظة القروض وبحكم طبيعة مهمة الصندوق، يُقدّم الصندوق أساسا قروضه إلى البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل. ويُدرك أن الخسائر المرتبطة بالائتمان الناشئة عن تخلف المقترضين عن السداد أو التغيُّر في الجدارة الائتمانية، يمكن أن تحدث في العمليات الإنمائية كتكلفة للقيام بعمله على الرغم من تمتعه بوضع الدائن المفضل. ويرصد الصندوق التصنيفات الائتمانية الداخلية، ويضع حدود التركز والأدوات الأخرى لتقدير مخاطر الائتمان للبلدان والجهات الملتزمة بالقروض وجهات الإصدار وقياس تلك المخاطر وإدارتها. وعلاوة على ذلك فإن تكلفة الإقراض المقدم من الصندوق تُحدّد بخسائر الائتمان المتوقعة وفقا للمعيار 9 من المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. ويتعرض الصندوق في حافظة الخزانة لمخاطر ائتمان في شكل شهادات إيداع وسندات واستثمارات في الأوراق المالية، فضلا عن معاملاته الخارجة عن الموازنة العامة، مثل الأطراف المقابلة للمشتقات. وفي إطار حافظة الخزانة، وضع الصندوق حدودا دنيا للتصنيفات الائتمانية والتعرض للمخاطر، وتحكم هذه الحدود استثماراته في رأس المال للحفاظ على القيمة لحين تخصيصها للاستخدام في عمليات إنمائية محددة.	

المخاطر المالية (المستوى 1)	
2 - السيولة والتمويل (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر تُشير مخاطر السيولة والتمويل إلى مخاطر الخسائر الناشئة عن عدم القدرة على تلبية الاحتياجات من التدفقات النقدية في الوقت المناسب.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر دعما للأهداف الإنمائية، يسعى الصندوق إلى الحفاظ على مستويات كافية من السيولة للحفاظ على قدرة المؤسسة على عقد الالتزامات والوفاء بالالتزامات المتعلقة بالتدفقات النقدية، أي طلبات صرف الأموال وخدمة الدين. ويدرك الصندوق أن الخسائر المرتبطة بالسيولة يمكن أن تنشأ عن جمع أموال من خلال بيع الأوراق المالية، والتمويل بأسعار معاكسة، أو عدم القدرة على جمع الأموال من خلال تلك القنوات. وبناءً على ذلك، يضع الصندوق حدا أدنى متعقلا لمتطلبات السيولة لموارده. وتشمل إدارة السيولة أدوات للرصد من أجل تقدير تغطية السيولة للالتزامات التعاقدية الجارية والمتوقعة، والجودة الائتمانية للأصول السائلة، ومدى توافر التمويل. ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة مخاطر السيولة في الاحتفاظ بموارد سائلة كافية للتمكين من تلبية جميع الاحتياجات من التدفقات النقدية المحتملة المرتبطة بالالتزامات العادية والتي يمكن التنبؤ بها دون الحاجة إلى اللجوء إلى طلبات غير مخطط لها للحصول على تمويل إضافي من الدول الأعضاء.	

المخاطر المالية (المستوى 1)	
3- التمويل بالاستدانة والرسملة (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر في مجال التمويل بالاستدانة والرسملة، تكمن المخاطر في عدم كفاية الرسملة أو المركز الرأسمالي للصندوق لضمان قدرته على أن يظل منشأة عاملة.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يموّل الصندوق التنمية أساسا من خلال قروض بشروط تيسيرية للغاية ومنح، وقدرته على توليد رأس المال الداخلي محدودة. ولذلك فإن حقوق المساهمين تُمثل موردا مقيدا رئيسيا للصندوق، ويمثل مبدأ الحفاظ على رأس المال عنصرا رئيسيا في الاستراتيجية المالية للصندوق إلى جانب التجديد المستمر لموارد رأس المال من خلال مساهمات الأعضاء. ويُقر الصندوق بأن استنفاد رأس المال و/أو تراجع الأثر الإنمائي للصندوق يمكن أن ينشأ عن القيود المفروضة على توافر رأس المال الجديد و/أو الموارد المالية. ولذلك يحافظ الصندوق على كفاية رأس المال من خلال عملية متعقلة لتخطيط رأس المال يُحدّد من خلالها حدود التعرض للمخاطر ونسب رأس المال التحوطية، والحفاظ على أرصدة رأسمالية كافية، وفحص مدى الإجهاد لرصد الاستقرار المالي في مختلف السيناريوهات الاقتصادية. وتتيح كفاية رأس المال استمرارية عمليات الصندوق الإنمائية نظرا لأن ذلك يُساعد على تعزيز التحول الريفي الشامل والمستدام حتى في أوقات الشدة.	

الإقبال على المخاطر التشغيلية – مخاطر المستوى 2

	المجالات الفرعية للمخاطر التشغيلية - المستوى 2	الإقبال على المخاطر
1	الممارسات الخارجية المحظورة والنزاهة المالية	منخفض
2	السلوك غير المرضي وسوء السلوك	منخفض
3	قدرات وإمكانات المواهب	متوسط
4	الصحة والسلامة المهنيتان	منخفض
5	الأمن	منخفض
6	تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني	متوسط
7	استمرارية العمل	متوسط
8	تنفيذ العمليات	منخفض
9	الشراكة والتوريد المؤسسي والاستعانة بالمصادر الخارجية	منخفض

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
1- الممارسات الخارجية المحظورة والنزاهة المالية (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر	**منخفض**
تعريف المخاطر: في إطار الممارسات الخارجية المحظورة والنزاهة المالية، تكمن المخاطر في الخسائر المالية أو الخسائر المادية غير المتوقعة، أو الضرر القانوني أو المتعلق بالسمعة بسبب الأفعال التي يرتكبها طرف خارجي يختلس الأصول أو يتحايل على القوانين أو الأنظمة أو يشرع في القيام بذلك. ويشمل ذلك الفساد والتدليس والتواطؤ والقسر والعرقلة وغسل الأموال/تمويل الإرهاب. والطرف الخارجي هو أي شخص خارج عن نطاق تعريف موظفي الصندوق، بما يشمل الأفراد الذين يعينهم الصندوق بموجب أحكام دليل الاستشاريين والأشخاص الآخرين الذين يحملون عقود غير الموظفين، والبائعين، والمتلقين، والأطراف الثالثة.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يُدرك الصندوق أن بيئته التشغيلية تزيد من التعرض لمخاطر الممارسات المحظورة التي تشمل الفساد والتدليس والتواطؤ والقسر والعرقلة من جانب طرف خارجي. وتتنافى هذه الممارسات، وكذلك اختلاس الأصول و/أو التحايل على القوانين والأنظمة، بصورة مباشرة مع قيم الصندوق. ويلتزم الصندوق بعدم التسامح مطلقا مع هذا المجال الفرعي من مخاطر المستوى 2. ويسعى الصندوق إلى منع الممارسات المحظورة والتخفيف منها ومكافحتها، وتخفيف الإجراءات بحسب ما تقتضيه الضرورة وفقا للسياسات المنطبقة.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
2- **السلوك غير المرضي وسوء السلوك** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر:	
تشير هذه المخاطر إلى السلوك غير المُرضي أو سوء السلوك المحتمل الناشئ عن أي فعل أو تقصير، متعمدا كان أم ناتجا عن إهمال، يرتكبه موظف في الصندوق أو فرد يعينه الصندوق بموجب أحكام دليل الاستشاريين؛ أو يرتكبه أشخاص آخرون يعنيهم الصندوق بموجب عقود غير الموظفين، في انتهاك لشروط تعيينهم أو عقودهم، أو سياسات أو قواعد أو إجراءات داخلية أخرى منطبقة في الصندوق - بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر مدونة قواعد السلوك - مما قد يؤدي إلى إضرار بالسمعة أو ضرر فعلي أو منازعات قضائية.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يتوقع الصندوق من موظفيه أن يكونوا مدفوعين بأرفع المعايير الأخلاقية في جميع الأوقات. ويجب على موظفي الصندوق أو أي فرد يعينه الصندوق مراعاة الالتزامات المنصوص عليها في سياسة الموارد البشرية، ومدونة قواعد السلوك، وأنظمة الموظفين، وإجراءات التنفيذ. ويلتزم الصندوق أيضا بتوفير بيئة آمنة ويسودها الاحترام وخالية من جميع أشكال المضايقات وإساءة استخدام السلطة والانتقام والتمييز والاستغلال، ويشترط على جميع الموظفين و/أو الذين يحملون عقود خدمة مع الصندوق التقيُّد بمدونته الخاصة بقواعد السلوك. وبالإضافة إلى ذلك، تهدف أنظمة الموظفين في الصندوق إلى إيجاد ثقافة مؤسسية شاملة قائمة على الثقة تُشجّع السلوك الأخلاقي المتوافق مع سياسات الصندوق والحفاظ عليها، وتُعالج ادعاءات السلوك غير المُرضي وسوء السلوك. ولا يتسامح الصندوق مطلقا مع مخاطر المستوى 2 في هذا المجال الفرعي.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
3- **قدرات وإمكانات المواهب** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر:	
تنشأ المخاطر المتعلقة بقدرات وإمكانات المواهب عن المسائل المتعلقة بقوة العمل وإدارة الأفراد، بما في ذلك عدم كفاية الموارد من الموظفين، والمهارات وحجم التغيير/المبادرات الجديدة، مما يمكن أن يكون له أثر على قدرة الصندوق على تنفيذ إطاره الاستراتيجي.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يعترف الصندوق بأن الموظفين يُشكلون أثمن أصوله، ويلتزم بتهيئة بيئة عمل منتجة وخلاقة لتحقيق أهدافه، وضمان رفاه الموظفين والتشجيع على احترام التوازن بين العمل والحياة. ويُدرك الصندوق أن الصعوبة في تعيين الموظفين المؤهلين واستبقائهم يمكن أن تفضي إلى فجوات في المهارات وارتفاع معدلات تبدل الموظفين وزيادة مفرطة في عبء العمل و/أو سوء تخصيص الموارد، وهي كلها عوامل يمكن أن تُعرض للخطر قدرة الصندوق على تحقيق أهدافه. ويلتزم الصندوق بإدارة ممارسات الموارد البشرية بفعالية وفقا لسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها المنطبقة من أجل الوصول بحجم القوى العاملة وشكلها إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه الاستراتيجية والحفاظ على ذلك المستوى. وعلاوة على ذلك، يتوقع الصندوق من الموارد البشرية دعم تطبيق الإطار الاستراتيجي للصندوق والتحلي بالمرونة في سياق البيئة التشغيلية السريعة التغيُّر.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
4- **الصحة والسلامة المهنيتان** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر:	
تكمن المخاطر هنا في عدم توقع الأخطار التي تمس الصحة والسلامة و/أو عدم الاعتراف بها و/أو عدم السيطرة عليها، أو الافتقار إلى المعايير المتعلقة بمكان العمل، مما يمكن أن يفضي إلى ضرر (مرض أو إصابة أو وفاة) لموظفي الصندوق و/أو الأفراد الذين يعينهم الصندوق بموجب عقود غير الموظفين، وكذلك أفراد أسرهم المؤهلين. ويمكن أن يشمل الضرر الذي قد يقع على المنظمة الإضرار بالسمعة، وخسائر الممتلكات، وفقدان ثقة الدول الأعضاء، إلى جانب أمور أخرى.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يدرك الصندوق أن الصحة مرتبطة بالسلامة العقلية والجسمانية للأفراد في مكان العمل، ويسعى إلى حماية الموارد البشرية والحفاظ عليها من الأمراض والحوادث المهنية من خلال تعزيز برامج السلامة والصحة المهنيتين باستمرار.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
5- **الأمن** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر: تكمن المخاطر هنا في عدم قدرة الصندوق على ضمان سلامة وأمن العاملين والأصول والعمليات، مما يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية محتملة، و/أو إضرار بالسمعة، و/أو إصابة أو وفاة العاملين الذين يعملون بالنيابة عن الصندوق أو في شراكة معه.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر تُمثل سلامة وأمن العاملين والأصول والعمليات أولويات مؤسسية عليا للصندوق. ووفقا لإطار المساءلة لنظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن، يحتفظ الصندوق بهيكل داخلي قوي ومتماسك لإدارة الأمن من خلال توفير البنية الأساسية الفعالة والعملية، والدعم، والخدمات، والمشورة في مجال الأمن. وبالنظر إلى تنوع البيئات الأمنية التي يعمل فيها الصندوق، يسعى الصندوق إلى الأخذ بنهج شامل في إدارة مخاطر الأمن في جميع الظروف، مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستويات متسقة من الأمن والسلامة لجميع العاملين الذين يعملون بالنيابة عن الصندوق أو في شراكة معه. ويلتزم الصندوق بالاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة لأية حالات طوارئ أو تهديدات يمكن أن تؤثر على موظفيه والاستشاريين والأشخاص الآخرين الذين يعينهم بموجب عقود غير الموظفين، وأفراد أسرهم المؤهلين، وكذلك مباني الصندوق وأصوله. وعند قبول المسؤولية والمساءلة عن إدارة الأمن، من المعترف به إمكانية حدوث وفيات و/أو إصابات حتى وإن بذلت الجهود الملائمة واتُخذت التدابير المناسبة لتقليل المخاطر التي تهدد العاملين في الصندوق وأصوله وعملياته إلى مستوى مقبول.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
6- **تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: تكمن المخاطر هنا في أن التهديدات التي تتعرض لها خدمات ونُظم تكنولوجيا المعلومات وما يشوبها من جوانب ضعف في الصندوق، بما في ذلك الهجمات على الأمن السيبراني، يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرة الصندوق على العمل وتقوضها، مما يؤدي إلى فقدان البيانات الرئيسية، وتعطيل العمل و/أو الإضرار بالسمعة.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يدرك الصندوق أن أمن المعلومات (الذي يهدف إلى الحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها وتوافرها) وقدرة نُظم تكنولوجيا المعلومات على الصمود، يتسم بأهمية قصوى لعملياته وإدارته وسمعته. ومن خلال برنامجه لإدارة أمن المعلومات وأنشطة الصمود، يهدف الصندوق إلى الحفاظ على استمرارية العمل وضمان سرية عملياته العالمية وسلامتها وتوافرها. ويسعى الصندوق إلى التكليف بولاية استعادة القدرة على الصمود بسرعة وضمانها، ولا سيما في سياق اللامركزية التي تكون القاعدة فيها هي المعاملات الإلكترونية. ويُدمج الصندوق معايير أساسية دنيا للمساعدة على الحد من أثر الهجوم على الأمن السيبراني وتعزيز المصداقية والثقة بين أصحاب المصلحة الداخليين والشركاء الخارجيين. وتضمن أنشطة تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني في الصندوق استعادة عمليات تسيير الأعمال ذات الأولوية واستئنافها في الوقت المناسب، والحفاظ على السيطرة على المعلومات والبيانات، والتقليل إلى أدنى حد من احتمالات فقدان البيانات الرئيسية، وتعطل العمل و/أو الإضرار بالسمعة. وأخيرا، يتوقع الصندوق أن تحمي ضوابط الأمن والقدرة على الصمود نُظم تكنولوجيا المعلومات والبيانات في الصندوق، وأن يلتزم جميع مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الصندوق بالسياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات المتعلقة بحماية الأصول المعلوماتية.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
7- **استمرارية العمل** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر:	
تشكل هذه المخاطر تهديدا لاستمرار الصندوق في تقديم الخدمات بمستويات مقبولة محددة سلفا عقب وقوع حدث أو حادث، مما يؤدي إلى اختلال أنشطة الصندوق ذات الأولوية العليا.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يضع الصندوق خطة سليمة لإدارة استمرارية العمل بما يكفل أن بوسعه مواصلة عملياته والحد من الخسائر و/أو الأضرار في حال حدوث اختلال شديد. وتحقيقا لهذا الهدف، يُحلل الصندوق بدقة مدى تعرضه لاختلالات شديدة في العمل ويقيّم أثرها المحتمل باستخدام البيانات والسيناريوهات الداخلية و/أو الخارجية. وينبغي أن يُساهم هذا التحليل في تحديد أولويات وأهداف إعادة القدرة على العمل.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
8- **تنفيذ العمليات** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**منخفض**
تعريف المخاطر:	
يشير تنفيذ العمليات إلى مخاطر عدم كفاية العمليات والضوابط الداخلية في الصندوق أو تنفيذها بطريقة غير سليمة، مما يؤدي إلى تعطيل العمل و/أو حدوث خسائر مالية محتملة و/أو إضرار بالسمعة.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يُدرك الصندوق أهمية تنفيذ ضوابط فعالة ومتسمة بالكفاءة لمعالجة المخاطر التشغيلية وغير المالية الأخرى. ومن خلال تنفيذ إطار الرقابة الداخلية، حدد الصندوق المعايير والمساءلة المؤسسية عن تشغيل نظامه الخاص بالرقابة الداخلية. ويشترط الصندوق توثيق العمليات ومراقبتها والتحقق من سلامتها لضمان الكفاية والكفاءة في عملياته.	

المخاطر التشغيلية (المستوى 1)	
9- **الشراكة والتوريد المؤسسي والاستعانة بالمصادر الخارجية** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر	**منخفض**
تعريف المخاطر:	
تُشير الشراكة والتوريد المؤسسي والاستعانة بالمصادر الخارجية إلى مخاطر عدم توفير البائعين الرئيسيين والمتعاقدين (بما يشمل مقدمي الخدمات الأساسية المتعاقد معهم من الخارج) والشركاء (بما في ذلك الوسطاء الماليين والشركاء من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية) الخدمات أو السلع أو الأشغال التي يطلبها الصندوق، مما يمكن أن يُسفر عن اختلال سير العمل أو يكون له أثر سلبي على السمعة و/أو أثر مالي على الصندوق.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر	
يتوقع الصندوق من البائعين الرئيسيين والمتعاقدين (بما في ذلك مقدمي الخدمات الأساسية المتعاقد معهم من الخارج) والشركاء (بما في ذلك الوسطاء الماليين، والشركاء من القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية) أن يكونوا مدفوعين دوما بأرفع المعايير الأخلاقية والامتثال للشروط والأحكام العامة المنصوص عليها في المبادئ التوجيهية للتوريد. ويُطبق الصندوق إجراءات صارمة في اختيار البائعين. وتشمل عملية الاختيار تقييم القدرات والتدابير التقنية والمالية.	

الإقبال على مخاطر تنفيذ البرامج - مخاطر المستوى 2

	المجال الفرعي لمخاطر تنفيذ البرامج – المستوى 2	الإقبال على المخاطر
1	السياق القطري	كبير
2	الاستراتيجيات والسياسات القطاعية	متوسط
3	السياق البيئي والمناخي	كبير
4	نطاق المشروعات	متوسط
5	القدرة المؤسسية على التنفيذ وتحقيق الاستدامة	كبير
6	الإدارة المالية للمشروعات	متوسط
7	التوريد في المشروعات	متوسط
8	الأثر البيئي والاجتماعي والمناخي	متوسط
9	أصحاب المصلحة	متوسط

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
1 - المخاطر القطرية (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**كبير**
تعريف المخاطر: تكمن المخاطر هنا في أن يؤدي السياق القطري إلى تقويض تحقيق الأهداف الإنمائية للمشروع. ويشمل ذلك المخاطر المتعلقة بالالتزام السياسي للبلد وسياقه الخاص بالحوكمة، وبيئة الاقتصاد الكلي، فضلا عن مستوى الهشاشة والأمن في البلد.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يُدرك الصندوق أن التعرض لهذه المخاطر يزداد في السياقات القطرية التي تُخيم عليها أجواء من عدم اليقين وعدم الاستقرار وعدم الشفافية و/أو انعدام الأمن. ويُقر الصندوق أيضا بأن المخاطر المصاحبة للسياق القطري واسعة بطبيعتها وأن التخفيف الكامل من تلك المخاطر قد لا يكون ممكنا أو قد يخرج عن نطاق سيطرة الصندوق. وبناءً على ذلك، يسعى الصندوق إلى التحوط للآثار المحتملة الناشئة عن هذه المخاطر في المبادرات التي يمولها من خلال التصميم الفعال للاستراتيجيات والبرامج القطرية التي تستفيد من خبرة الصندوق داخل السياق المحدّد.	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
2 - الاستراتيجيات والسياسات القطاعية (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: تُشير الاستراتيجيات والسياسات إلى المخاطر التي تُهدد الهدف الإنمائي (الأهداف الإنمائية) للمشروع بسبب استراتيجيات البلد وسياساته التي تحكم القطاع الريفي والزراعي، وما يرتبط بها من نهج لمكافحة الفقر، واستدامتها، ومواءمتها مع أولويات الصندوق، فضلا عن العمليات الفعلية لصياغتها وتنفيذها.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يُقر الصندوق بالمخاطر الناشئة عن الاستراتيجيات والسياسات القطاعية للبلد في تحقيق أهدافه الإنمائية، ويدرك أن اتساق الدعم والموارد على المستوى القطري من أجل سياسات ومبادرات مكافحة الفقر الريفي حاسم لتحقيق أهداف مستدامة للبرامج أو المشروعات. ويُدرك الصندوق أن إطار السياسات الواضح من أجل التنمية الريفية عامل مهم للدفع قدما بالأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف على المستوى القطري، مع مراعاة المخاطر المحتملة. ويُخصص الصندوق موارده للدول الأعضاء وفقا لذلك، ويُقدم الدعم الإنمائي من خلال تدخلات مختلفة تناسب الاحتياجات والقدرات المحددة للمقترضين/المتلقين، وتتواءم مع أهداف الصندوق وأولوياته.	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
3 - **السياق البيئي والمناخي** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**كبير**
تعريف المخاطر: يشير السياق البيئي والمناخي إلى احتمال أن تؤدي الظروف البيئية أو المناخية القائمة أو المحتملة أو ما يرتبط بها من ظواهر قصوى، إلى تقويض كبير لتنفيذ المشروعات وتحقيق أهدافها. وتُشير هذه المخاطر تحديدا إلى قابلية المشروعات للتأثر بالظروف البيئية وتعرضها لآثار تغيُّر المناخ.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يلتزم الصندوق بزيادة أثره على الفقر الريفي إلى أقصى حد في البيئة الآخذة في التغيُّر. ويسعى إلى تحديد مخاطر الآثار المناخية السلبية على برامجه و/أو مشروعاته والتكيُّف معها. ويُدرك أن العمليات الإنمائية التي تستهدف فقراء الريف والتنمية الزراعية تُنفذ في أغلبها في مناطق معرضة بصفة خاصة لمخاطر بيئية ومناخية. ولذلك يسعى الصندوق إلى تنفيذ تدابير للتخفيف والتكيُّف، وهو مستعد أيضا للتعامل مع الحالات التي تكون فيها المخاطر المتبقية كبيرة. ويلتزم الصندوق بتحسين قدرة الاستثمارات الإنمائية على الصمود في وجه الأخطار المرتبطة بالمناخ، وزيادة قوة الحصائل الإنمائية عن طريق إجراء تحليلات للمخاطر المناخية في مشروعاته وبرامجه. ويدعم الصندوق المقترضين/المتلقين في التكيُّف مع مواطن الضعف البيئي والمناخي، ويركز بدرجة كبيرة على ما يصاحب ذلك من مشروعات وبرامج مصممة للحد من المخاطر المذكورة أعلاه.	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
4 - **نطاق المشروعات** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: تتبع المخاطر في هذا المجال من العوامل المرتبطة بنطاق المشروع، وهي تشمل المخاطر المتعلقة بضعف ملاءمة المشروع وكذلك عدم كفاية السلامة التقنية.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر: يُقر الصندوق بالمخاطر المتعلقة بعدم ملاءمة تصميم المشروع ويُدرك أن المشروعات أو البرامج المصممة جيدا ترتبط ارتباطا وثيقا بنجاح التنفيذ واستدامة الفوائد المرجوة. ويستثمر الصندوق الكثير من الوقت والموارد في تطوير برامج ومشروعات سليمة تقنيا وذات صلة بالأولويات الإنمائية للصندوق واحتياجات وأولويات الفئات المستهدفة. غير أنه يدرك أن بعض الظروف يمكن أن تزيد من احتمالات انحراف المهمة عن مسارها على الرغم من التعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين وملاءمة أهداف المشروع للغرض المنشود. ويسعى الصندوق في هذه السياقات السريعة التغيُّر في كثير من الأحيان إلى بناء المرونة في تصميم البرامج والمشروعات للسماح بإعادة مواءمتها دوريا في سبيل تحقيق الأهداف الإنمائية.	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
5 - **القدرة المؤسسية على التنفيذ وتحقيق الاستدامة** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**كبير**
تعريف المخاطر: تُشير القدرة المؤسسية على التنفيذ وتحقيق الاستدامة إلى مخاطر افتقار الوكالة المنفذة للمشروع والشركاء المنفذين ومقدمي الخدمات إلى القدرة اللازمة لتنفيذ الأنشطة التي يدعمها المشروع والحفاظ على استمراريتها بفعالية وكفاءة. وترتبط هذه المخاطر بترتيبات تنفيذ المشروع وكذلك الرصد والتقييم.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر يُقر الصندوق بالمخاطر الناشئة عن محدودية هياكل الحوكمة الداعمة وضعف الترتيبات المؤسسية في مشروعاته وبرامجه. ويسعى الصندوق في نهجه حيال المخاطر إلى المساعدة على بناء القدرات وتحقيق التمكين في العمليات التي يمولها، ويدعم تعزيز قدرات الحكومات الوطنية والمحلية والوكالات المنفذة ومنظمات السكان الريفيين. وعلى الرغم من أن الصندوق قد يعمل في بيئات صعبة لا يتاح له فيها سوى الاختيار من بين مجموعة محدودة من الشركاء المنفذين فإنه يسعى إلى تصميم برامج ومشروعات تدعم القدرات المؤسسية الفريدة لمجموعة معيّنة من المقترضين/المتلقين، ويتحلى بالمرونة في السياقات التي قد يلزم فيها زيادة جهود بناء القدرات. وبالإضافة إلى ذلك، قد يستخدم الصندوق التمويل بالمِنح من خلال البرنامج العادي للمِنح للتخفيف من مخاطر معيّنة عن طريق بناء قدرات أصحاب المصلحة داخل البلد لتحسين تنفيذ الحافظة، بما في ذلك الرصد والتقييم وسائر ترتيبات التنفيذ. وأخيرا، يسعى الصندوق من خلال النموذج المعزز للامركزية إلى تعزيز بناء القدرات في الميدان لتحسين التخفيف من المخاطر وتحقيق أثر أكبر.	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
6 - **الإدارة المالية للمشروعات** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: تُشير مخاطر الإدارة المالية للمشروعات إلى مخاطر عدم تنفيذ أنشطة المشروعات وفقا لأحكام اللائحة المالية للصندوق وعدم استخدام التمويل للأغراض المقصودة أو دون إيلاء المراعاة الواجبة للاقتصاد والكفاءة والفعالية.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر: يُقر الصندوق بالمخاطر المتعلقة بعدم كفاية الإدارة المالية للمشروعات، ويُدرك أن الإشراف الملائم على مخاطر الإدارة المالية للمشروعات ترتبط ارتباطا وثيقا بالفوائد الاقتصادية والاستدامة الطويلة الأجل للنتائج في البرامج/المشروعات الممولة. وتقع على المقترضين/المتلقين المسؤولية الأولى عن توفير ضمان بأن أموال البرامج/المشروعات تُستخدم للأغراض المقصودة، مع إيلاء العناية الواجبة للاقتصاد والكفاءة والعدالة الاجتماعية. ويعمل الصندوق مع المقترضين/المتلقين لتعزيز هذا الضمان باستخدام نهج قائم على المخاطر في الإدارة المالية، بما في ذلك ترتيبات صرف الأموال التي تراعي القدرات المؤسسية والمالية والحوكمة. وسيسعى الصندوق إلى معالجة مواطن الضعف في بيئة الرقابة التي يمكن أن تنشأ عنها ممارسات محظورة بموجب سياسة الصندوق بشأن منع التدليس والفساد[5]. ويلتزم الصندوق بعدم التسامح مطلقا مع الممارسات المحظورة في الإدارة المالية للمشروعات على النحو المبيّن في سياساته وفي المجال الفرعي لمخاطر المستوى 2 "الممارسات الخارجية المحظورة والسلامة المالية". وينخفض مستوى الإقبال على المخاطر في الصندوق فيما يتعلق بالنفقات غير المؤهلة وكذلك التأخر أو المستوى غير المُرضي في تقديم تقارير المراجعة الخارجية والإبلاغ.	

[5] سياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته، 2018.

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
7 - **التوريد في المشروعات** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: يشير التوريد في المشروعات إلى مخاطر عدم تنفيذ أنشطة التوريد في المشروعات، بما في ذلك توريد السلع والأشغال والخدمات الممولة من موارد الصندوق، وفقا لأحكام أنظمة التوريد المعمول بها لدى المقترض/المتلقي ما دامت متسقة مع المبادئ التوجيهية للتوريد المعمول بها في الصندوق.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر: يدرك الصندوق أن مخاطر التوريد مرتبطة ارتباطا وثيقا بنجاح التنفيذ والاستدامة الطويلة الأجل للنتائج في البرامج/المشروعات التي يمولها. ويعمل الصندوق مع المقترضين والمتلقين لبناء ممارسات توريدات عامة قوية في العمليات الممولة - وهي إجراءات تُعزز المساءلة والشفافية في تحقيق نتائج مستدامة. ويستخدم الصندوق نهجا قائما على المبادئ في التوريد، ويراعي قيود القدرات و/أو تحديات التشغيل للمقترض أو متلقي المِنحة. ويُدرك أيضا أن من المرجح في سياقات معيّنة أن تتحقق المخاطر الشديدة بسبب انخفاض القدرات المؤسسية وضعف نُظم الحوكمة. غير أن الصندوق لا يتسامح مطلقا مع الممارسات المحظورة المنصوص عليها في سياساته[6].	

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
8 - **الأثر البيئي والاجتماعي والمناخي** (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: يشير الأثر البيئي والاجتماعي والمناخي إلى مخاطر حدوث ضرر بيئي أو اجتماعي كبير بشبب المشروعات، أو زيادة الضعف أمام ظواهر تغيُّر المناخ ذات الطابع المؤقت أو التراكمي أو التي لا سبيل إلى علاجها أو غير المسبوقة التي تؤثر على المنطقة المباشرة التي يستهدفها المشروع أو خارجها.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر: يُدرك الصندوق أن التحديد المناسب للمخاطر البيئية والاجتماعية والمناخية وما يصاحبها من تدابير تخفيفية مسألة بالغة الأهمية لدعم التنمية الريفية المستدامة. ويُعمم الصندوق الاعتبارات البيئية والاجتماعية والمناخية في دورات حياة المشروعات ويتجاوز مبدأ "عدم الإضرار" للوصول بالمكاسب الإنمائية والحد من مخاطر الآثار السلبية المحتملة إلى أقصى حدودها. ويشمل ذلك الزيادات غير المبررة في انبعاثات غازات الدفيئة أو العوامل الأخرى المسببة لتغيُّر المناخ من الأنشطة التي يدعمها الصندوق. وتُركز المعايير البيئية والاجتماعية والمناخية على نهج تحوطي في إدارة المخاطر والالتزام بالشفافية والمساءلة طوال دورة المشروع. ويلتزم الصندوق أيضا بدعم المقترضين والمتلقين في جهودهم للحد من الفقر وتحقيق فوائد بيئية واجتماعية ومناخية مستدامة.	

[6] سياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته، 2018.

مخاطر تنفيذ البرامج (المستوى 1)	
9 - أصحاب المصلحة (المستوى 2)	
المستوى العام للإقبال على المخاطر:	**متوسط**
تعريف المخاطر: يشير أصحاب المصلحة إلى مخاطر تأثر المشروع سلبا بسبب عدم التحديد المناسب لأصحاب المصلحة المعنيين، أو عدم التشاور معهم أو عدم العمل معهم خلال مدة المشروع و/أو عدم فعالية عمليات جبر المظالم.	
النهج المتبع في إدارة المخاطر: يُدرك الصندوق أن التشاور والتنسيق المناسبين مع أصحاب المصلحة والعمل معهم في تحديد أهداف المشروع وتحقيقها مرتبطان ارتباطا وثيقا بسمعة الصندوق وقدرته على تحقيق نتائج طويلة الأجل. ويُدرك الصندوق أن الحصول على تعقيبات أصحاب المصلحة واستخدامها في الأوضاع الهشة يمكن أن ينطوي على تحديات كبيرة بسبب نُظم الحوكمة الضعيفة في كثير من الأحيان والمؤسسات التي تفتقر إلى الشرعية والقدرة وإمكانية الاستجابة للصدمات. ويبذل الصندوق جهودا حثيثة لضمان تحقيق الشمول والتمثيل لأصحاب المصلحة، ولا سيما النساء والشباب والشعوب الأصلية والأقليات والفئات المهمشة والمحرومة، من خلال تصميم آليات تعقيبات تسترشد بالتقديرات الشاملة لأصحاب المصلحة. وسيسعى الصندوق إلى تحديد الأفراد أو المجموعات التي يمكن أن تتأثر ببرنامج أو مشروع، وكذلك المجموعات التي يمكن أن تؤثر على نجاح الحصائل الإنمائية المتوقعة. وسيواصل تحديد أصحاب المصلحة والعمل معهم طوال دورة حياة المشروعات من خلال التحليلات المنتظمة، والمشاورات، وجمع التعقيبات من المجموعات المستهدفة.	

مسرد مصطلحات المخاطر

المصطلح	التعريف
ضوابط	تدخلات متخذة لخفض مخاطر إلى مستوى مقبول. ويعني خفض المخاطر تقليل احتمالية وشدة حدث معاكس. وعندما تكون الضوابط مصممة بصورة جيدة وتعمل بفعالية فإنها تخفف المخاطر المتأصلة.
مؤشرات رئيسية للمخاطر	مقاييس تُحدّد مستوى التعرض لمخاطر تشغيلية محددة في وقت معيّن. وهذه المؤشرات تجعل من الممكن تتبع تطور المخاطر وبيئة الضوابط. وتُسلط الضوء على المخاطر القائمة والاتجاهات الطويلة الأجل والتعرض للمخاطر الناشئة.
مخاطر متأصلة	التعرض لمخاطر في حال عدم وجود ضوابط أو عوامل تخفيفية أخرى.
مخاطر متبقية	المخاطر المقّدرة بعد وضع الضوابط (الأثر بعد الضوابط الكاشفة مضروبا في معامل الاحتمالية بعد الضوابط الوقائية). وهي مقدار المخاطر التي تتبقى بعد مراعاة الضوابط التي توضع لتخفيف تلك المخاطر.
مخاطر	أحداث داخلية أو خارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف العامة للصندوق أو أهداف وحدة عمل منفردة. وهي تجمع بين (1) احتمالية الحدث و(2) أثره المالي وغير المالي.
إقبال على المخاطر	المقدار الكلي (من حيث المستوى والنوع) للمخاطر الذي تكون المنظمة على استعداد لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية (ورسالتها).
بيان الإقبال على المخاطر	التحديد المكتوب للمستوى الكلي للمخاطر التي يكون الصندوق مستعدا لقبولها أو لتجنبها وأنواع تلك المخاطر من أجل تحقيق رسالته وأهداف عمله، بما في ذلك الأساس المنطقي لذلك المستوى المرغوب.
قدرة على تحمل المخاطر	المستوى الأقصى للمخاطر المتبقية الذي يمكن للصندوق افتراضه قبل تجاوز القيود، مثل ولايته، أو واجباته الائتمانية.
تقدير ذاتي لضوابط المخاطر	سجل ضوابط المخاطر المستخدم لتحديد وتقدير وتوثيق المخاطر الرئيسية التي يواجهها الصندوق، والضوابط الرئيسية المرتبطة بتلك المخاطر، والإجراءات ذات الصلة المتخذة لمعالجتها. وتُقيّم هذه العملية احتمالية حدوث الأثر المرجح لكل خطر من المخاطر الكبيرة سواءً المتأصلة أو المتبقية.
تعرض للمخاطر	مقياس للخسائر المحتملة في المستقبل بسبب حدث أو حادث أو نشاط عمل محدد يُحسب كاحتمالية للحدث مضروبة في الخسائر المتوقعة بسبب أثر المخاطر.
مسؤول عن إدارة المخاطر	الشخص و/أو الوحدة المكلّفة بمسؤولية ضمان إدارة المخاطر على الوجه الملائم.
صورة عامة للمخاطر	تحديد وتوزيع الإقبال على المخاطر بين فئات المخاطر (مثل المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية).
تصنيف المخاطر • مجال المخاطر (المستوى 1) • المجال الفرعي للمخاطر (المستوى 2) • محركات المخاطر (المستوى 3)	تصنيف يُحدّد فهما مشتركا للمخاطر. مجال المخاطر (مخاطر المستوى 1) في تصنيف المخاطر هو فئة ثانوية من المخاطر داخل مجال من مجالات المخاطر. يمثل المجال الفرعي للمخاطر (مخاطر المستوى 1) في تصنيف المخاطر فئة ثانوية من المخاطر داخل مجال من مجالات المخاطر محركات المخاطر (المستوى 3) داخل تصنيف المخاطر هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى المخاطر داخل مجال فرعي للمخاطر.
درجة تحمل المخاطر	أقصى مستوى مقبول للتغيُّر الذي يكون الصندوق مستعدا لقبوله في سبيل تحقيق أهدافه.