



خطة ادارة المخاطر

أيلول 2020

الرؤية

بنك تنموي ذكي يعزز التنمية المحلية المستدامة

الرسالة

تقديم التمويل اللازم والخدمات المصرفية والاستشارات والدعم الفني وبناء القدرات للهيئات المحلية والجهات الراغبة، من خلال مشاريع تنموية خدمية واستثمارية، وتشجيع التشارك بين القطاعين: العام والخاص لتحسين واقع المجتمعات المحلية.

القيم الجوهرية

1. الحوكمة المؤسسية.
2. الإبداع والابتكار.
3. القيادة بالنتائج.
4. المسؤولية المجتمعية.
5. العمل بروح الفريق.

الأهداف الوطنية

رؤية الأردن 2025

1. الارتقاء بنوعية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين في مختلف المجالات.
2. الحفاظ على الاستقرار المالي الكلي وتطوير السياسات المالية وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز السياسات المشجعة على الابتكار والتطوير القطاعي، وتفعيل الحكم المحلي وتطبيق نهج اللامركزية.

3. دعم المشاريع الإنتاجية والريادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشجيع البيئة التنافسية وترسيخها ومنع الاحتكار.

أهداف التنمية المستدامة 2030: الهدف رقم 11 (مدن ومجتمعات محلية مستدامة).

الأهداف الاستراتيجية

1. التوجه نحو خدمة المشاريع الاستثمارية

2. زيادة نسبة الاقراض لتحسين واقع المجتمعات المحلية

3. تقديم خدمات ذكية للمتعاملين

4. تقديم الدعم الفني للهيئات المحلية

5. تطوير الأداء المؤسسي

مقدمة :

في ظل الوضع الراهن والمتغيرات المتسارعة على الساحة العالمية والمحلية، وتعدد وتشعب المتغيرات والعوامل التي تؤثر على دوائر القطاع العام، تضاعف التركيز على ادارة المخاطر خلال السنوات الأخيرة، وأصبح السؤال الملح على أذهان الجميع: أين تكمن الخطورة وكيف يمكن التعامل معها والتخفيف من أثرها؟

وقد أصبحت قدرة أي دائرة على التعامل مع المخاطر التي تواجهها مؤشر على كفاءة وفاعلية هذه الدائرة وقياس لدرجة تبينها وتطبيقها لممارسات الحوكمة.

وتعرف المخاطر على انها احتمال حدوث وقوع حدث معين سيؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية او المرحلية قصيرة المدى لأي دائرة، وتعرف تقييم المخاطر على أنها العملية التي يتم بموجبها تحديد المخاطر وقياس درجة المخاطرة الواقعة على الأعمال المراد تحقيقها/تنفيذها سواء كانت مشروعاً او هدفاً او خطوة تنفيذية في مشروع او أي شيء يراد تنفيذه او تحقيقه في وقت او مكان او كمية او كيفية معينة، ويكون قياس درجة المخاطرة بقياس مدى التأثير الواقع على تحقيق المراد.

أما إدارة المخاطر فهي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيف وقع الخطر والتقليل من اثاره على النتائج المنتظرة وذلك في ضوء تحليل التكلفة والعائد, والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة الممكن تحملها ومستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد, كما أنها تشمل عملية تصحيح للسياسات والاجراءات التي سمحت بوقوع تلك المخاطر ببساطة, فان تقييم وإدارة المخاطر هي عملية من خطوتين: تحديد ما يوجد من مخاطر, ومن ثم التعامل مع هذه المخاطر, وتعتبر خطة إدارة المخاطر لأي عمل مؤشر القياس الذي يمكن من خلاله التنبؤ المسبق بنسبة تحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل, وهي توفر أيضا مؤشر قياس مسبق لنسب الانجاز الكلية.

وفي الاونة الأخيرة أصبحت الحاجة ملحة لوجود دليل يكون بمثابة مرجعية لدوائر الجهاز الحكومي في مجال إدارة المخاطر ويساعد الدوائر الحكومية في وضع خطط للتعامل مع الظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والعوامل الخارجية على حد سواء لضمان توظيف هذه العوامل في تحقيق الأهداف المرسومة لخططها وبرامجها.

قبل البدء بدراسة أي عمل ووضع خطة إدارة مخاطر له, يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- الهدف الرئيس من إدارة المخاطر وهو الوصول الى أبعد ما يمكن من التقليل من تأثير الخطر على الانجاز.

- الهدف الرئيس من تقييم المخاطر وهو تحديد الى أين يمكن الوصول في الاستجابة لهذه المخاطر. وما يحكم هذين الهدفين هو الاجراءات المتخذة في علاج المخاطر والتي يجب أن تخضع الى تحليل التكلفة والعائد, والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة الممكن تحملها ومستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد.

وتجدر الاشارة الى أنه يوجد إدارة لمخاطر القرارات المتخذة من قبل أصحاب القرار وهي أيضا تخضع الى تحليل التكلفة والعائد, وعادة ما تستخدم في اطار ممارسات الحوكمة.

أهمية خطة ادلة المخاطر

* أهداف خطة ادارة المخاطر

خطة ادارة المخاطر هي جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية لأي دائرة، وتتضمن الاجراءات التي تتبعها الدائرة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، وتهدف هذه الخطة الى تحقيق ما يلي:

- زيادة احتمالية النجاح وتخفيض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف
- التنبؤ بالمخاطر
- ادارة المخاطر بكفاءة وفاعلية
- تسهيل الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب تحقق مؤشرات أداء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية
- المساعدة في تقدير الاحتياجات الطارئة كما ونوعا للحيلولة دون اعاقه الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة
- تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة
- تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع حدث معين يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية.

* النتائج المتوقعة من العمل بخطة ادارة المخاطر

- خطة استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية عالية
- تنفيذ ناجح للخطة الاستراتيجية
- توقع مسبق للنتائج ونسب الانجاز
- تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام
- * مبررات اعداد خطة ادارة المخاطر
- عدم تحقيق جميع النتائج المرجوة من الخطط الاستراتيجية

- ضعف كفاءة وفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي
- وجود فجوة بين الموازنة المتوقعة للخطة الاستراتيجية والموازنة الحقيقية عند التنفيذ
- تعدد وتشعب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عمل الدائرة

* أنواع المخاطر

يمكن ان تنتج المخاطر التي تواجه اي دائرة عن عوامل خالرجية او داخلية, وبعض الأخطار التي تنتج عن عوامل داخلية وخارجية معا, وبالأخص عندما يكون هناك تهديدات خارجية وفي ذات الوقت العديد من نقاط الضعف الداخلية مما يزيد من الأثر السلبي لهذه المخاطر, ويمكن تقسيم المخاطر الى أنواع عدة أبرزها:

- مخاطر استراتيجية
- مخاطر مالية
- مخاطر تشغيلية
- مخاطر بيئية

منهجية بناء خطة ادلة المخاطر

أ- تشكيل فريق

- تشكيل الفريق او استحداث وحدة ادارة مخاطر في الدائرة هو الخطوة العملية الأولى لبناء خطة ادارة المخاطر, والتي يفترض أن تقوم بالعمل وفق المنهجية التالية:
- بناء قائمة تحدد المخاطر المتوقع حدوثها, بحيث تكون موزعة على جميع عناصر الخطة الاستراتيجية للدائرة
- ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفق احتمالية الحدوث والأثر المحتمل
- دراسة وتحليل قائمة المخاطر التي تواجه الدائرة والتعديل عليها
- عمل تقرير تقييم المخاطر ومن ثم خطة ادارة المخاطر بحيث تكون مرتبطة بالخطة الاستراتيجية
- قياس كفاءة وفاعلية خطة ادارة المخاطر عن طريق التغذية الراجعة ومن خلال نسب الانجاز المحققة وفق مؤشرات الأداء.

ب- تحديد المتطلبات المالية لتنفيذ الخطة

الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المالية عند اعداد الخطة من الأمور الضرورية لانجاح التنفيذ, حيث ان خطة ادارة المخاطر هي علاج وتقويم لانحرافات في العمل ناجمة عن مؤثرات خارجية أو داخلية, وهذا التقويم يحتاج الى موارد مالية وموارد بشرية تضاف الى تلك الموارد المخصصة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية, الأمر الذي يستدعي بكل الحالات مراعاة ذلك عند اعداد الموازنة.

ت- تحديد المسؤوليات والمهام

تقع مسؤولية اعداد خطة ادارة المخاطر على وحدة ادارة المخاطر في البنك وبمشاركة كافة المستويات الادارية بشكل يضمن تكامل الجهود بشكل ايجابي والحد من المخاطر واتخاذ الاجراءات المناسبة, سواء كان التعرف على أهمية ادارة المخاطر كجزء أساسي من ثقافة البنك وادراك الموظفين بمسئوليتهم من حيث الابلاغ بشكل منهجي وسريع عن اي خطر محتمل وتقييم فعالية الاجراءات المتبعة للتخفيف من هذه المخاطر او الحد منها ما أمكن وأخذ الاقتراحات والتوصيات بعين الاعتبار من قبل الادارة العليا.

المكونات الرئيسية لخطة ادلة المخاطر

العمل على اخراج خطة لادارة المخاطر يتطلب القيام بالحد الأدنى من الخطوات التالية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة, وهي كما يلي:

الخطوات التنفيذية لخطة ادارة المخاطر:

- تحديد الخطر المتوقع
- تحديد احتمالية حدوث الخطر المتوقع
- تحديد درجة تأثير الخطر
- ترتيب المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها
- وضع خيارات التعامل مع الخطر
- اختيار استراتيجيات التعامل او ما يعرف بالتدخل ويكون اما بتقليل احتمالية حدوث الخطر او بتقليل قوة تأثيره السلبي او الاثنين معا
- تنفيذ استراتيجيات التدخل وتحديد نقطة الاتصال الخاصة بكل خطر بهدف تحديد مسؤولية التنفيذ
- المتابعة
- التقييم

- التعديل وفقا للتغذية الراجعة
ومن أساليب التعامل مع الخطر:
- تجنب الخطر: حيث يتم تجنب المخاطر اذا كانت تكاليف الاستجابة لها أقل من مستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد.
- تقليل الخطر: ويكون في حالة ان تكاليف تجنب الخطر أعلى من مستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد, وان هناك امكانية للتقليل من الخطر بتكاليف أقل من مستوى الفائدة العائدة.
- قبول الخطر: في حال تعذر تجنب او تقليل الخطر يتم القبول به, ويعتبر هذا الأمر مقبولاً لكن مع جاهزية الدائرة للتعامل معه ومعرفتها بالتأثير الذي سيتركه.

المتابعة والتقييم

يتم متابعة تنفيذ النشاطات الواردة في خطة ادارة المخاطر بشكل دوري وبما يتناسب مع الأطر الزمنية للاجراءات الواردة فيها, وتقوم الجهة المعنية بالمتابعة في الدائرة باصدار تقارير متابعة الى الادارة العليا بحيث يتضمن تقرير المتابعة مقارنة الاجراءات المنفذة على أرض الواقع مع تلك المخطط لها من ناحية, والأطر الزمنية الفعلية والمخطط لها من ناحية أخرى, وفي ضوء التغذية الراجعة والمقارنة بمؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية يتم التعديل واختبار اجراءات تدخل أخرى للاستجابة للمخاطر.

وعند مراجعة الخطة الاستراتيجية وتقييمها يتم تقييم خطة ادارة المخاطر, من خلال دراسة ما اذا كان تنفيذ هذه الخطة قد ساهم في رفع نسب الانجاز في تحقيق الخطة الاستراتيجية او التنفيذية للدائرة, او ساهم في تقليل الخسائر خلال عملية التنفيذ.

تحديد قيمة الخطر

بناء على المخاطر التي يتم تحديدها في سجل المخاطر ومن ثم اعتمادها من مدراء المديریات والادارة العليا, حيث يتم تحديد درجة التأثير واحتمالية الحدوث لكل خطر على حدة كما يلي:

درجة احتمالية حدوث الخطر

الدرجة	درجة الاحتمال	النتائج
5	عالي جدا	خطر مؤكد الحدوث, على الأغلب كل مرة
4	عالي	خطر يحدث غالبا, 1 من 10 مرات
3	متوسط	خطر يحدث بعض الأوقات, 1 من 100 مرة
2	منخفض	خطر يحدث نادرا, 1 من 1000 مرة
1	متدني	خطر لن يحدث ابدا, 1 من 10000 مرة

درجة تأثير الخطر على تقديم الخدمة

الدرجة	درجة الاحتمال	النتائج
5	كارثي	خطر يؤدي الى انهاء المشروع وهو أساسي لتقديم الخدمة
4	حاسم	خطر له تأثير سلبي ونتائج كبيرة
3	أساسي	خطر يمكن ادارته ولكن يحتاج الى موارد اضافية وجهود ادارية
2	مهم	خطر يمكن ادارته في ظروف تشغيلية عادية
1	مقبول	النتائج يمكن التعامل معها في ظروف تشغيلية عادية

ويتم احتساب قيمة الخطر كما يلي:

قيمة الخطر = احتمالية حدوث الخطر * مدى تأثير الخطر

وعليه تكون درجة الخطر حسب الجدول التالي:

الإجراء المقترح	درجة الخطر	مؤشر الخطر
اتخاذ الإجراء لتخفيف الخطر وجعله أعلى الأولويات حسب توجيهات الإدارة العليا	قصوى	20-25
اتخاذ الإجراء لتخفيف الخطر وجعله أعلى الأولويات حسب توجيهات الإدارة العليا	عالي	15-19
اتخاذ الإجراء لتخفيف الخطر وإعلام الإدارة العليا	متوسط	10-14
لا يتم تخفيف الخطر ويكتفى بالسيطرة والمراقبة وإعلام الإدارة العليا	منخفض	5-9
لا يتم تخفيف الخطر ويكتفى بالسيطرة والمراقبة وإعلام الإدارة العليا	متدني	1-4

* يتم إرفاق سجل المخاطر المفصل مع الخطة.