



# خطة إدارة المخاطر لبنك تنمية المدن والقرى

## 2023

## نبذة عن بنك تنمية المدن والقرى:

### نشأة البنك وتأسيسه

عام 1951 تم تأسيس مؤسسة مالية متخصصة لتمويل مشاريع البلديات تحت اسم صندوق الانماء الاقتصادي برأس مال متواضع مقداره (68) ألف دينار.

عام 1955 نقل هذا الصندوق الى مجلس الاعمار تحت اسم صندوق قروض البلديات برأس مال مقداره (1.7) مليون دينار ودمج له قسم الاصلاح الريفي.

عام 1966 أصبح الصندوق مؤسسة مستقلة تحت اسم صندوق قروض البلديات برأس مال مقداره (2.1) مليون دينار.

بتاريخ 16/9/1979 تم تأسيس بنك تنمية المدن والقرى وبرأس مال مقداره (5.8) مليون دينار.

في عام 1982 تم رفع رأس مال البنك الى (12) مليون دينار.

في عام 1996 تم رفع رأس مال البنك الى (25) مليون دينار.

في عام 2002 تم رفع رأس مال البنك الى (50) مليون دينار.

في عام 2016 تم رفع رأس مال البنك الى (100) مليون دينار.

في عام 2017 تم رفع رأس مال البنك الى (110) مليون دينار.

في عام 2022 تم اعتماد القانون المعدل لبنك تنمية المدن والقرى الذي تضمن نقل مهام صندوق تنمية المحافظات اليه.

## أهداف البنك

بنك تنمية المدن والقرى مؤسسة عامة رسمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً. تأسست عام 1979، ويبلغ رأس مال البنك المصرح به (110) مليون دينار.

يهدف البنك الى تحقيق التنمية المحلية الشاملة في البلديات ودعم مشاريعها ومساعدتها على القيام بواجباتها من خلال ما يلي:

1. تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية بما فيها التي لا تقوم على الفائدة للبلديات وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وسلطة اقليم البترا التنموي السياحي أو لاي جهة تعمل على تحقيق التنمية المحلية.
2. تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص.
3. إدارة المنح والقروض والرقابة عليها والتحقق من استخدامها في أوجه الانفاق المخصصة لها.
4. تحفيز البلديات على تحسين ادائها المالي بما ينعكس على حجم الاقتراض وكلفته.
5. إجراء الدراسات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات متعلقة بالبلديات وتحليلها وإجراء التصنيف الائتماني للبلديات
6. توفير الخبرات والخدمات الفنية والاستشارية للبلديات.

## الرؤية

بنك أردني ريادي في تحقيق التنمية المرنة والمستدامة.

## الرسالة

تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية والدعم الفني للعملاء لخلق تنمية مرنة ومستدامة وفق الممارسات الفضلى.

## القيم الجوهرية

1. المسؤولية المجتمعية
2. النزاهة
3. تكافؤ الفرص
4. التميز والريادة
5. الحوكمة المؤسسية

## الأهداف الاستراتيجية

1. دعم البيئة الناظمة للاستثمار وتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية والشراكة بين البلديات والقطاع الخاص.
2. رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين.
3. تطوير أدوات صنع قرارات الدعم والتمويل في البنك واستحداث مصادر أموال جديدة لهذه الغاية.
4. المساهمة في تعزيز أنشطة التنمية المستدامة لمواجهة أثر تغير المناخ.
5. تنمية وتطوير رأس المال البشري وبناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمواهب.

## مقدمة

في ظل الوضع الراهن والمتغيرات المتسارعة على الساحة العالمية والمحلية التي تؤثر على مختلف القطاعات والمؤسسات، تضاعف التركيز على ادارة المخاطر خلال السنوات الأخيرة وكيف يمكن التعامل مع المخاطر والتخفيف من أثرها.

حرص البنك على الحفاظ على مقدراته من الكوادر البشرية والمالية والمادية فكان من الضروري اعداد خطة لإدارة المخاطر تهدف الى تحديد المخاطر المتوقع حدوثها والتنبؤ بها وتقليل الخسائر ان حدثت وطرق معالجتها من خلال تحديد أولويات المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية وبالتالي تؤثر على نجاحه وديمومة اعماله.

- ترتبط درجة الخطر بعنصرين أساسيين يقومان بتقييم المخاطر الممكن حدوثها، وهما:
1. احتمالية حدوث الخطر: وهو مدى امكانية حدوث الخطر فعلاً.
  2. أثر الخطر: مدى تأثير الخطر على تحقيق البنك لأهدافه وخططه الاستراتيجية.

**علماء: أنه ماقد يكون آمناً اليوم قد لا يكون آمناً غداً.**

## الاسناد القانوني للوحدة:

تندرج وحدة إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، حيث انها ترتبط بشكل مباشر مع عطفة المدير العام وذلك لما لها من أهمية جوهرية في اعمال وقرارات البنك، ومما يعزز من دور الوحدة ما ورد في القانون من متابعة اللجنة لتنفيذ خطة إدارة المخاطر المؤسسية وفق المادة (6/ ثانيا/ك)، مما يوجب وجود خطة مخاطر منهجية قابلة للتطبيق على مستوى البنك ووحداته التنظيمية.

## التعريفات:

البنك	بنك تنمية المدن والقرى.
القانون	قانون رقم (8) لسنة 2022 قانون معدل لقانون بنك تنمية المدن والقرى
اللجنة	هي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمى الامتثال وإدارة المخاطر والحاكمية المؤسسية.
الخطة	خطة إدارة المخاطر لبنك تنمية المدن والقرى
الوحدة	وحدة إدارة المخاطر
الخطر (Risk)	هي احتمال حدوث أو وقوع حدث معين يحد البنك عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المرحلية قصيرة المدى لأي من الوحدات التنظيمية.
مستوى المخاطر المقبولة (Risk Appetite)	هو حجم الخطر الذي يكون البنك مستعداً لقبوله في سعيه لتحقيق أهدافه.
حدود تحمل المخاطر (Risk Tolerance)	مستويات الانحراف المقبولة عن تحقيق الأهداف. حدود تحمل المخاطر يمكن أن تقاس وغالباً يفضل أن تقاس في المديریات/ الفروع / المشاريع نفسها المرتبطة بالأهداف.
تحليل المخاطر (Risk Analysis)	استخدام المعلومات المتوفرة لتحديد إمكانية حدوث خطر معين وتقييم الآثار المترتبة على حدوثه.
تقييم المخاطر (Risk Evaluation)	العملية المطبقة من قبل الإدارة لتمكين البنك من تحديد وتقييم وتحليل ومراقبة المخاطر والضوابط الرقابية.
الضوابط الرقابية (أنظمة الرقابة الداخلية) (Internal Control)	الضوابط الرقابية يتم تعريفها بأنها مجموعة العمليات التي تم تصميمها بهدف تقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف البنك.
الحدث (Event)	حالة أو ظرف ناتج عن مصادر داخلية أو خارجية للبنك والذي يؤثر على تحقيق أهدافه.
الاحتمال (Probability)	مدى احتمالية حدوث خطر محدد. تتراوح من "نادر الحدوث" إلى "شبه مؤكد".
الأثر (Impact)	درجة تأثير خطر معين حال حدوثه. تتراوح قيمته من "منخفض" إلى "كارثي". حجم الأثر يتم تحديده بمراعاة درجة الإقدام على المخاطر "Risk Appetite"، وأهداف البنك.

درجة الخطر (Risk level)	هي تحديد مستوى الخطر بناءً على ربط احتمالية حدوث الخطر مع الآثار المترتبة على حدوثه، وفق قيمة الخطر.
قيمة الخطر (Risk Value)	حاصل ضرب احتمالية حدوث الخطر X شدة التأثير أو العواقب المحتملة.
الخطر الكامن (Inherent Risk)	احتمالية حدوث المخاطر ومنعها تحقيق الأهداف قبل مراعاة الضوابط الرقابية و/أو أساليب معالجة المخاطر.
الخطر المتبقي (Residual Risk)	مستوى الخطر المتبقي بعد تطبيق الضوابط الرقابية أو أساليب معالجة المخاطر.
معالجة الخطر (Risk Mitigation Techniques):	يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من التسبب في الضرر أو تخفيض الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستوى الإقدام على المخاطر لدى البنك "Risk Appetite".
تجنب الخطر (Risk Avoidance):	تجنب الخطر يستخدم في إدارة المخاطر لوصف قرار عدم الدخول بأنشطة /الاستمرار بالأنشطة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر. يمكن أن يتضمن أيضاً إزالة مصدر الخطر.
قبول الخطر (Risk Acceptance):	قبول الخطر يستخدم في إدارة المخاطر لوصف قرار قبول العواقب واحتمالية خطر معين في سعيها لتحقيق أهداف معينة.
تحويل الخطر (Risk Transfer):	تخفيض احتمالية الخطر أو الأثر عن طريق تحويل/مشاركة جزء من الخطر مع طرف ثالث (مثل التامين، الضمانات، الخ) كجزء من خطة معالجة الخطر.
عملية ادارة المخاطر (Risk Management Process)	فهي تحديد وتحليل وتقييم جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الاهداف ووضع الخطط لتقييمها ومراقبتها والحد من أثرها وتشمل الحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر للمحافظة عليها ضمن المستوى المقبول والمرغوب به من خلال تحديد المخاطر، قياسها، ومعالجتها والرقابة عليها.

## أهداف خطة ادارة المخاطر:

- ترتبط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للبنك، يتم من خلالها التعرف على مجموع المخاطر التي قد يكون لها تأثير فعال على أنشطة البنك وبرامجه واجراءاته، لذا تكمن اهمية وجود خطة لإدارة المخاطر للأسباب التالية:
1. تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في البنك.
  2. تقييم الإجراءات الوقائية الواجب اتباعها لمنع حدوثها أو تخفيف أثرها في حال حدوثها.
  3. تطبيق النهج القائم على المخاطر لدى الوحدات التنظيمية في البنك لإعداد منهجية علمية للمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها ضمن إطار التقييم الذاتي المستمر للمخاطر المرافقة لتقديم البنك لخدماته وتحقيق اهدافه الاستراتيجية.
  4. تخفيف المخاطر للحد من اثارها والنتائج السلبية المتوقعة.
  5. تحديد المخاطر المحيطة و/أو المانعة لتحقيق البنك لأهدافه وإيجاد الحلول المثلى لمعالجتها.
  6. إدخال مفهوم إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط سواء على مستوى تقديم الخدمات والمنتجات الحالية أو المخطط لتنفيذها مستقبلاً.
  7. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وزيادة فاعلية كفاءة العمليات.
  8. تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بمخاطر أعمال الوحدات التنظيمية.
  9. بناء ثقافة واعية بالمخاطر ونشرها ضمن الوحدات التنظيمية في البنك.

## أهمية خطة إدارة المخاطر

### لماذا هي مهمة

- دخول صندوق تنمية المحافظات ضمن مهام واهداف البنك
- دخول القطاع الخاص كعميل جديد
- استخدام أنظمة الكترونية جديدة

### ماذا تهدف

- تخفيف المخاطر للحد من اثارها والنتائج السلبية المتوقعة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وزيادة فاعلية كفاءة للعمليات
- تسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بمخاطر أعمال للوحدات التنظيمية.

### إين ستطبق

- على جميع الوحدات التنظيمية بهدف تطبيق النهج القائم لى المخاطر
- إدخال مفهوم إدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط

### كيف سيتم تطبيقها

- تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في البنك
- تحديد الإجراءات الوقائية الواجب اتباعها لمنع حدوثها أو تخفيف أثرها في حال حدوثها.



## نظرة عامة- خارطة الطريق

إن الخطر يرتبط بتأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي (الفرص المتاحة من خلال إضافة قيمة مستدامة لكافة أنشطة البنك من خلال الفهم الكامل لكافة العوامل الكامنة لفرص تحقيق الفائدة لإدارة المخاطر وتحقيق عوائد إضافية)، أو قد يكون الانحراف سلبياً (هو احتمال حصول خسارة اما بشكل مباشر من خلال الخسائر في نتائج الاعمال أو رأس مال البنك، وإما بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته).

لذلك فان ادارة المخاطر لا تمنع من السعي لتنفيذ أنشطة العمل التي تتضمن مخاطر طالما أن المخاطر الكامنة قد تم تحديدها وتحليلها وتقييمها وصولاً الى المخاطر المتبقية بعد الاخذ بعين الاعتبار وجود ضوابط رقابية مقبولة وفعالة توضع لتقليل وتخفيف أثر هذه المخاطر وجعل المخاطر المتبقية ضمن مستوى المخاطر المقبول للبنك.

## خارطة الطريق ROADMAP



## أنواع المخاطر:

نوع الخطر	وصف نوع الخطر
المخاطر الاستراتيجية	هي المخاطر الناتجة عن عدم/ فشل تطبيق عمليات ومبادرات البنك الاستراتيجية، مخاطر السمعة، مخاطر عدم استمرارية الأعمال (Business Continuity Risk)، وغيرها.
مخاطر الحوكمة	هي المخاطر المتعلقة ببنود الحوكمة، وتشمل: السياسات والإجراءات، الأوصاف الوظيفية، الصلاحيات، القيم والمبادئ، الهياكل التنظيمية.
المخاطر القانونية والامتثال	تتضمن الخطر الناشئ من عدم الالتزام بالتشريعات والأنظمة واللوائح، الممارسات والمعايير الأخلاقية. خطر الالتزام يعرض المنشأة إلى التعويضات، إلغاء القرارات، وفسخ العقود وغيرها.
مخاطر العمليات التشغيلية	تتضمن الخطر الناتج عن فشل العمليات الداخلية، الأنظمة، والأحداث الخارجية. المخاطر التشغيلية تشمل المخاطر المتعلقة بكفاءة وفعالية العمليات، الأمن والسلامة، تنفيذ عمليات وأنشطة القطاعات/ الإدارات/ الفروع المختلفة.
المخاطر المالية	تتضمن مخاطر الائتمان / الاستثمار / السيولة: يشمل ذلك المخاطر ذات العلاقة بإدارة الائتمان ومحفظة القروض الخاصة بالبنك وصندوق تنمية المحافظات وتشمل أيضاً بالتدفقات النقدية، رأس المال العامل، الاستثمار، عمليات الاستثمار، إدارة الدائنين/المدينين، الخزينة، وإدارة الحسابات، مخاطر السيولة.
مخاطر تقنية المعلومات	تشمل حدوث ببطء أو تعطل أو توقف في سير أعمال البنك، بسبب مشاكل ناجمة عن أنظمة تقنية المعلومات المستخدمة، إضافة إلى مخاطر المساءلة القانونية الناتجة عن استخدام البرامج بطرق غير قانونية، مخاطر أمن وسلامة الشبكات وقواعد البيانات، وغيرها.

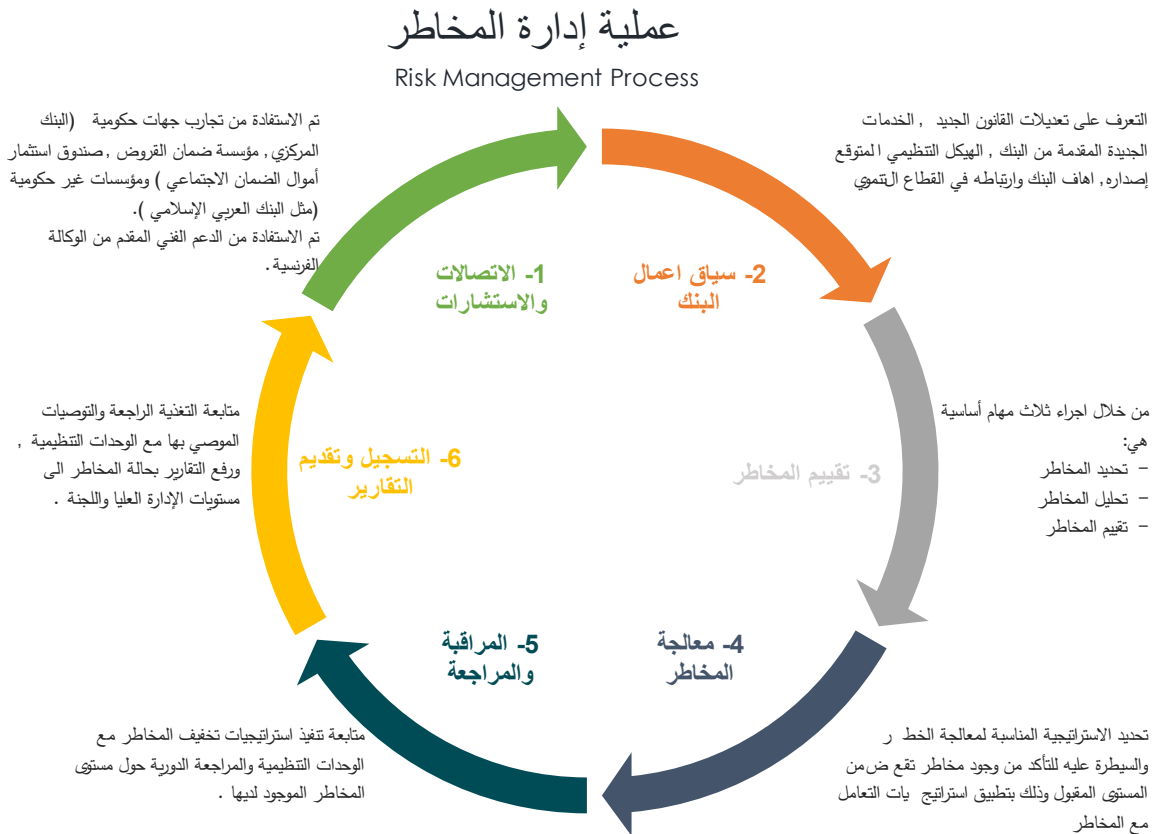
## منهجية خطة ادارة المخاطر

تستهدف منهجية خطة ادارة المخاطر لتطبيق على جميع الوحدات التنظيمية لدى البنك بما يتوافق مع الموارد المتاحة لها، حيث تهدف وحدة ادارة المخاطر لدى البنك الى تنفيذ المحاور الاساسية التالية وفق عمليات إدارة المخاطر ضمن المواصفة العالمية لإدارة المخاطر:

أولاً: تحديد المخاطر: وذلك من خلال توثيق المخاطر التي قد تؤثر على البنك وتحد من تحقيقه لأهدافه، وذلك من خلال التعرف على المخاطر المحتملة وفئتها ضمن سياق اعمال البنك.

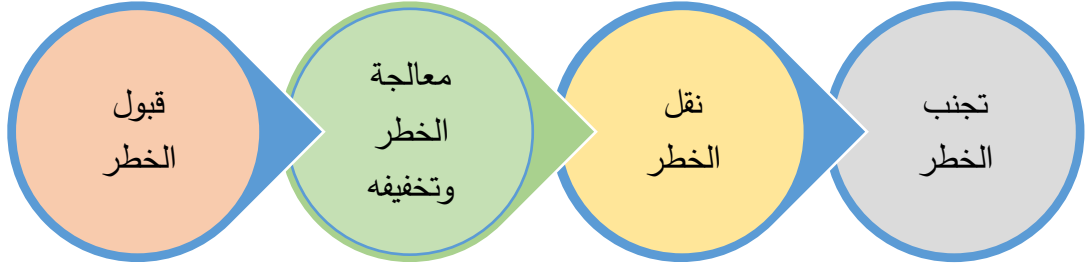
ثانياً: تحليل المخاطر: وذلك من خلال معرفة أسباب حدوث المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً أسبابها والظروف التي قد ينشأ عنها مخاطر محتملة.

ثالثاً: تقييم المخاطر: ويقصد بها عملية التحديد الكمي للمخاطر (من خلال حاصل ضرب احتمالية حدوث الخطر بالأثر المتوقع للخطر).



ثالثاً: تحديد استراتيجية التعامل مع الخطر.

- قبول الخطر: تقبل المخاطر دون اضافة أي ضوابط رقابية اضافية للحد من احتمالية وأثر الخطر.
- معالجة الخطر وتخفيفه: من خلال تنفيذ ضوابط وخطط معالجة اضافية تقلل احتمالية او أثر الخطر او كلاهما.
- نقل الخطر: نقل الخطر من خلاله مشاركة الخطر او جزء منه مع جهات خارجية.
- تجنب الخطر: ايقاف مسببات الخطر بمعنى ايقاف العمليات والمهام والانشطة المسببة للخطر، ولا يرغب مجلس ادارة البنك برفع مستوى المخاطر المقبولة لديه.



رابعاً: خطة عمل إدارة المخاطر والتي تستهدف تنفيذها خلال عام 2023 على جميع الوحدات التنظيمية من خلال:

- 1- تحديد المخاطر المتأصلة لدى الوحدات التنظيمية.
- 2- تحديد أثر الخطر على اعمال واهداف الوحدة التنظيمية.
- 3- تحديد احتمالية حدوث الخطر فعلا.
- 4- تحديد قيمة الخطر.
- 5- التعرف على الضوابط الرقابية المستخدمة ومدى فعاليتها في ضبط الخطر.
- 6- تحديد المخاطر المتبقية.
- 7- تحديد استراتيجية التعامل مع الخطر.
- 8- تحديد المستوى المقبول من المخاطر.
- 9- اجراء اختبارات ضاغطة.

10- استحداث آلية للتبليغ عن المخاطر.

11- رفع وعي الموظفين حول ادارة المخاطر.

12- اعداد وتنفيذ خطة السلامة العامة لمبنى البنك بالتشارك مع مديرية الدفاع المدني.

خامسا: المتابعة والتقييم: من خلال عمل تقارير نصف سنوية على الأقل، ترفع الى المدير العام ونسخة منها الى اللجنة.

## الجدول الزمني لتنفيذ خطة إدارة المخاطر لعام 2023

المهمة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	نطاق العمل وتوجهات مستقبلية	الموارد المطلوبة
1- تحديد المخاطر المتأصلة لدى الوحدات التنظيمية.	✓	✓			تحديث سجلات المخاطر لجميع الوحدات التنظيمية من خلال: اجتماعات، ورش العمل، الاستبانات.	- دعم الإدارة مطلوب على جميع المستويات وجميع المراحل.
2- تحديد أثر الخطر على اعمال واهداف الوحدة التنظيمية.	✓	✓			من خلال مشاركة الوحدات التنظيمية.	
3- تحديد احتمالية حدوث الخطر فعلا.	✓	✓			من خلال مشاركة الوحدات التنظيمية.	
4- تحديد قيمة الخطر.	✓	✓			- ادراج قيمة المخاطر لدى الوحدات التنظيمية لدى تقرير اعمال الوحدة.	
5- التعرف على الضوابط الرقابية المستخدمة ومدى فعاليتها في ضبط الخطر.	✓	✓			- ادراج درجة فعالية الضوابط الرقابية لدى الوحدات التنظيمية لدى تقرير اعمال الوحدة. - ارسال نسخة من التقارير لكل من وحدة التدقيق الداخلي وقسم الامتثال.	
6- تحديد المخاطر المتبقية.	✓	✓			- ادراج المخاطر المتبقية لدى الوحدات التنظيمية لدى تقرير اعمال الوحدة.	
7- تحديد مستوى المخاطر المقبولة.			✓	✓	- ادراج قيمة المخاطر المتبقية لدى الوحدات التنظيمية مقارنة مع مستويات المخاطر المقبولة لدى تقرير اعمال الوحدة.	يُقدم ضمن مشروع الوكالة الفرنسية

8- تحديد استراتيجية التعامل مع الخطر.	اجتماع مع الوحدات التنظيمية لتحديد الإجراءات التصحيحية، وتحديد الجهات المسؤولة- ممثلين- عن تطبيق الإجراءات التصحيحية.	✓	✓			
9- متابعة تنفيذ الخطط والإجراءات التصحيحية.	اجتماع مع الوحدات التنظيمية - ممثلي الوحدات التنظيمية-لمعرفة مدى تنفيذ التوصيات الموصي بها. -ادراج مدى التنفيذ والانجاز لدى تقرير الوحدة.	✓	✓			
10- اجراء الاختبارات الضاغطة.	سيم اجراء اختبارات ضاغطة بالتعاون مع مديرية تكنولوجيا المعلومات تتمثل بمعرفة مدى جاهزية الأنظمة الالكترونية لدى البنك لمواجهة أي اختراق والية استمرار تلك الأنظمة بالعمل وتقديم البنك لخدماته.		✓			
11- استحداث نموذج للتبليغ عن المخاطر.	من خلال نموذج التبليغ المعتمد.				✓	
12- متابعة التبليغات عن المخاطر الجديدة.	-متابعة الخطر مع مالك الخطر. - تحديث سجل المخاطر. -ادراج المخاطر الجديدة ضمن تقرير اعمال الوحدة.	✓	✓	✓	✓	
13- رفع وعي الموظفين حول ادارة المخاطر.	-عقد ندوات ورشات توعية، جلسات عصف ذهني. - إرسال استبيان يقيس مدى وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر ضمن أعمالهم واجراءاتهم.	✓	✓	✓	✓	
14- اعداد وتنفيذ خطة السلامة العامة لمبنى البنك بالتشارك مع مديرية الدفاع المدني.	التسيق والتعاون مع الدفاع المدني.				✓	
15- اعداد خطة المخاطر الخاصة بالعام القادم.	تقييم خطة إدارة المخاطر للعام الحالي والعمل على تطويرها، بهدف: -تنفيذها بفاعلية أكبر، -تطوير منهجيات واستراتيجيات وسياسات جديدة، -اتمة اعمال الوحدة. -تبادل نتائج الاعمال والتقارير مع كل من وحدة التدقيق الداخلي وقسم الامتثال. -يتم عرض الخطة الجديدة للعام القادم على لجنة التخطيط والمتابعة والتنسيق.	✓				
16- اعداد موازنة الوحدة للعام القادم.	-تضمن الموارد المطلوبة لتنفيذ الاعمال ومنها الأنظمة الالكترونية والتدريب والموارد البشرية. -تعرض على لجنة الموازنة.	✓				
17- إعداد تقارير اعمال الوحدة.	-ترفع لعطوفة المدير واللجنة بشكل نصف سنوي.	✓		✓		

### مصفوفة الاحتمالية

التقييم	المعيار المستخدم التكرارية- عدد مرات	نسبة الحدوث
1: نادر الحدوث	• لا يتوقع حدوثه في السنوات الخمس القادمة	• 1% - 5%
2: غير محتمل (بعيد الحدوث)	• يحدث مرة أو مرتين كل ثلاث سنوات	• 6% - 15%
3: محتمل (غير متكرر عادة - يحدث بشكل عارض)	• يحدث مرة أو مرتين في السنة	• 15% - 35%
4: عالي الاحتمالية (يحدث في الغالب)	• يحدث مرة أو مرتين كل ثلاثة شهور	• 35% - 65%
5: شبه مؤكد (يحدث بشكل متكرر)	• يحدث بشكل دوري على الأقل مرة في الشهر	• 65% - 100%

### مصفوفة الأثر

مقياس الشدة	المعيار المستخدم الاول- مالي	المعيار المستخدم الثاني- سرعة تدخل الادارة للمعالجة	التأثير السلبي على تحقيق اهداف البنك
1: ذات تأثير غير مؤثر	• خسائر حقيقية أو محتملة بمقدار أقل من 1,000 دينار	• المعالجة ليست ملحة أو غير حرجة ويمكن معالجتها في أي وقت آخر (يمكن تحمل أثر الخطر لأكثر من 360 يوم)	• 1% - 5%
2: ذات تأثير منخفض	• خسائر حقيقية أو محتملة بمقدار أكبر من 1,000 دينار وأقل من 10,000 دينار	• المعالجة ليست ملحة أو غير حرجة ويمكن معالجتها حتى 12 شهر (يمكن تحمل أثر الخطر حتى 360 يوم)	• 6% - 15%
3: ذات تأثير متوسط	• خسائر حقيقية أو محتملة بمقدار أكبر من 10,000 دينار وأقل من 50,000 دينار	• تحتاج إلى تدخل لمعالجتها (يمكن تحمل أثر الخطر حتى 90 يوم)	• 15% - 35%
4: ذات تأثير عالي	• خسائر حقيقية أو محتملة بمقدار أكبر من 50,000 دينار وأقل من 100,000 دينار	• تحتاج إلى تدخل فوري لمعالجتها (يمكن تحمل أثر الخطر حتى 30 يوم)	• 35% - 65%
5: ذات تأثير حرج	• خسائر حقيقية أو محتملة بمقدار أكبر من 100,000 دينار	• تحتاج إلى تدخل فوري لمعالجتها (ذات اولوية قصوى- لا يمكن الانتظار - يتطلب اعلام الادارة فورا لمعالجتها - يمكن تحمل أثر الخطر حتى 0 يوم)	• 65% - 100%

• يتم اختيار المعيار المستخدم ذو الأعلى خطورة لكل من الاحتمالية والأثر.

شدة التأثير					مصفوفة تقييم المخاطر	
1 غير مؤثر	2 منخفض	3 متوسط	4 عالي	5 حرج		
5	10	15	20	25	5 شبه مؤكد	احتمالية الحدوث
4	8	12	16	20	4 عالي الاحتمالية	
3	6	9	12	15	3 محتمل	
2	4	6	8	10	2 غير محتمل	
1	2	3	4	5	1 نادر الحدوث	



## مستوى المخاطر المقبولة وحدود تحمل المخاطر:

مستوى الإقدام على المخاطر هو حجم التعرض للمخاطر أو أثرها العكسي المحتمل التي يكون البنك على استعداد لقبولها في سعيه لتحقيق أهدافه. عندما يتم تجاوز مستوى الإقدام على المخاطر، يأتي دور الأنظمة الرقابية وإجراءات معالجة المخاطر لتخفيض مستوى التعرض للمخاطر إلى المستوى المقبول. يمثل مستوى الإقدام على المخاطر حجر الأساس للتطبيق الفعال والكفء لإدارة المخاطر، ويجب المحافظة عليه لضمان أن يكون هنالك انعكاس صحيح لقدرة البنك على استيعاب المخاطر وقدرته عملياً على التطبيق دون حدوث تأثير سلبي غير متوقع على عمليات البنك.

يهدف مستوى الإقدام على المخاطر لمساعدة البنك في تقديم التوجيه اللازم للمديريات/ الفروع / والمشاريع ومالكي المخاطر (Risk Owners) في تحديد استجاباتهم لمختلف المخاطر. كما أنها تساعد البنك على إيجاد آليات لضمان تطبيق الإجراءات الملائمة خاصة فيما يتعلق بالمخاطر التي تجاوزت حدود التحمل. سيتم تطوير سياسة حدود تحمل المخاطر للبنك كسياسة منفصلة حال الانتهاء من عملية التعرف على المخاطر التي تواجه البنك.

تصنيف المخاطر	
التصنيف	معايير التصنيف
مخاطر مرتفعة جداً	هذا النوع من المخاطر لا يمكن قبول حدوثه في البنك على الإطلاق، حيث أن تأثير حدوثه كارثي، يجب السعي نحو أن تكون احتمالية حدوثه نادرة ومستبعدة جداً، ويجب اطلاع الإدارة عن أوضاع هذا النوع من المخاطر أولاً بأول.
مخاطر مرتفعة	لا يمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالمطلق، حيث أنه متأصل في جوهر الأعمال ولا يمكن تحقيق أهداف البنك دون التعرض لهذا النوع من المخاطر، يجب إحكام المنظومة الرقابية للسيطرة على المخاطر المتبقية من هذا النوع، وإن يكون هناك اجراءات وضوابط رقابية فعالة (وقائية، تخفيفية، علاجية، استكشافية، وراعاة وغيرها)، ويجب اطلاع الإدارة عن أوضاع هذا النوع من المخاطر.
مخاطر متوسطة	معالجة هذا النوع من المخاطر تحتاج إلى حلول إبداعية خارج الإطار التقليدي، المخاطر المتبقية من هذا النوع تحتاج إلى عناية إضافية أو قبول عام من الإدارة العليا.
مخاطر منخفضة	هذا النوع من المخاطر مقبولة من قبل إدارة البنك وذلك بشرط استمرار الضوابط الرقابية بعملها بشكل فعال، لا تحتاج المخاطر المتبقية من هذا النوع إلى إجراءات وكلف جديدة لضبطها، ولكن يجب العناية بالإجراءات الموجودة أصلاً وضمان استمرارها والقيام بمراجعتها.
مخاطر منخفضة جداً	هذا النوع من المخاطر مقبولة وتقع ضمن الحدود المقبولة للخطر من الإدارة.

## تحديد وإدارة الأوضاع الضاغطة:

إن اختبارات الأوضاع الضاغطة، هي الأداة الهامة التي تستخدم من قبل البنك والتي تعتبر جزء من عملية إدارة المخاطر، وقد ازدادت أهمية هذه الاختبارات مؤخرًا في ظل الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الراهنة، لما لها من فعالية كبيرة في تنبيه السلطات الرقابية والجهات التنفيذية والإشرافية في البنك عن مدى أثر الأحداث السلبية غير المتوقعة المرتبطة بالعديد من المخاطر، وتزويد هذه الجهات بمؤشرات عن الموارد الواجب توفيرها لمواجهة الخسائر الناتجة عن الصدمات المالية الكبيرة، إضافة إلى أن هذه الاختبارات تعتبر مكملة للطرق والأدوات الأخرى المستخدمة في إدارة المخاطر.

إن أهم ما يميز اختبارات الأوضاع الضاغطة أنها ذات بعد مستقبلي في تقييم المخاطر بعكس النماذج المعتمدة على البيانات التاريخية، التي لا تأخذ بالاعتبار الأحداث المستقبلية غير المتوقعة.

تعتبر اختبارات الأوضاع الضاغطة جزء مكمل وأساسي في منظومة الحاكمية المؤسسية الرشيدة وإدارة المخاطر لدى البنك، كما يجب أن يكون لها تأثير في صناعة القرارات على المستوى الإداري المناسب بما في ذلك القرارات الاستراتيجية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ولضمان ذلك يجب أن يكون لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية دور أساسي في هذه الاختبارات، بما في ذلك وضع أهداف الاختبارات، تحديد السيناريوهات، تقييم النتائج وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها بناء على نتائج هذه الاختبارات تستخدم اختبارات الأوضاع الضاغطة لتحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز عملية ضبط وتحديد المخاطر.
- توفير أدوات إدارة المخاطر المكملة لأدوات المخاطر الأخرى: مثل القيمة المعرضة للمخاطر وراس المال للبنك وذلك بهدف الوصول الى تقييم شامل للمخاطر.
- تحسين إدارة البنك لراس ماله وسيولته كافة الموارد المتوفرة.

## المسؤوليات والمهام:

تقع مسؤولية اعداد الخطة وتحديثها على عاتق وحدة إدارة المخاطر لدى البنك، ويتم عرضها على لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة بهدف اعتمادها، وتهدف وحدة إدارة المخاطر الى مشاركة كافة الوحدات التنظيمية كما هو موضح أدناه:

- تقوم اللجنة المنبثقة عن مجلس الإدارة بمتابعة تنفيذ خطة إدارة المخاطر المؤسسية وتقديم خدماتها للمجلس.
- تقوم الإدارة العليا التأكد من تطبيق خطة إدارة المخاطر بفعالية، توفر وعي مناسب حول أهمية المخاطر، وكذلك المصادقة على الإجراءات التصحيحية والاقتراحات المناسبة.
- تقوم وحدة إدارة المخاطر بإعداد خطة المخاطر وتحديثها بشكل سنوي وكذلك القيام بنشر ثقافة المخاطر لدى الوحدات التنظيمية، والعمل على اصدار تقارير نصف سنوية يتضمن توصيات واقتراحات، وضمن مراجعة وتحديث سنوي لسجلات المخاطر.
- يقوم مدراء الوحدات التنظيمية بتحديد احتمالية حدوث المخاطر لدى وحداتهم التنظيمية وتأثيرها المتوقع وكذلك تحديد الإجراءات والضوابط الرقابية ومدى فعاليتها، وتنفيذ خطط العمل المرتبطة بالمخاطر.
- يقوم الموظفين لدى البنك بالإبلاغ الفوري عن أي خطر او فشل يحصل خلال تنفيذ الاعمال ضمن نموذج الاحداث المعتمد، كما يتوجب على الموظفين فهم أهمية دور الموظف في الاستجابة للمخاطر وكذلك مسؤولياتهم اتجاه المخاطر.

---