



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

السياسات

سياسة إدارة المخاطر

صندوق وبران مشرف الكتفاء

مسجل بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم (١٠٠٨٧)

<https://www.alkatfa-fund.sa>





الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

المادة (١) : تمهيد

- (١) مع عدم الإخلال بما جاء في التشريعات والقوانين المعمول بها في المملكة العربية السعودية، ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية والصناديق العائلية ولائحته التنفيذية، واللائحة الأساسية للصندوق، تأتي هذه السياسة استكمالاً لها، دون أن تحل محلها.
- (٢) سياسة إدارة المخاطر تحدد مبادئ وعناصر نظام إدارة المخاطر، وطرق إدارة المخاطر، وآليات المحافظة والرقابة على فاعلية نظام إدارة المخاطر، والأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر والإفصاح عن المعلومات المرتبطة بها.
- (٣) لأغراض هذه السياسة، فإن الخطر يمكن تحديده على أنه احتمال حدوث حدث معين ويتوقع أن يكون له تأثير على أنشطة الصندوق في سبيل تحقيق أهدافه الاستراتيجية أو التشغيلية أو المالية أو الامتثال لكافة الأنظمة والسياسات المعمول بها، وأن أسلوب الصندوق لإدارة المخاطر يقوم على احتساب احتمال حدوث الأحداث غير المرغوبة والمرغوبة والفرص المتاحة وأثرها المتوقع.
- (٤) يرى الصندوق أن إدارة المخاطر تعتبر من أهم العناصر الاستراتيجية للصندوق وللرقابة الداخلية، وهي عبارة عن العمليات التي يستخدمها الصندوق بصفة منتظمة من أجل تحديد وتقييم والرقابة على المخاطر.
- (٥) نظام إدارة المخاطر في الصندوق مصمم لزيادة امكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال للصندوق، والقيام باتخاذ الأساليب المناسبة لتقليل احتمال وحجم الآثار السلبية المتوقعة وتعظيم احتمال وحجم المنافع المتوقعة.
- (٦) هذه السياسة ليست محدودة فقط بحماية مصالح أعضاء الصندوق، بل أيضاً تقوم على حماية بقية أصحاب المصالح.



الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

المادة (٢) : مبادئ وأهداف إدارة المخاطر

نظام إدارة المخاطر في الصندوق مصمم لزيادة امكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال للصندوق، والقيام باتخاذ الأساليب المناسبة لتقليل احتمال وحجم الآثار السلبية المتوقعة وتعظيم احتمال وحجم المنافع المتوقعة.

(١) على مجلس الأمناء وبالتنسيق مع الإدارة التنفيذية في الصندوق تحديد مستويات الخطر المقبولة والمتعلقة بجميع أنشطة الصندوق بصورة واضحة.

(٢) يجب الأخذ في الحسبان العلاقات بين مختلف المخاطر وذلك بهدف تقييم تأثيرهم المجمع على عمليات وأنشطة الصندوق.

(٣) التطبيق والمحافظة على نظام إدارة المخاطر بالصندوق يهدف إلى:

(أ) استدامة الصندوق وزيادة فاعلية إدارة الصندوق.

(ب) حماية الأهداف الاستراتيجية للصندوق وأنشطته والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

المادة (٣) : تحديد المخاطر

(١) يقوم جميع أعضاء الإدارة التنفيذية ومديري الإدارات في الصندوق (كل حسب اختصاصه ونطاق عمله) ببذل قصارى جهدهم لتحديد المخاطر الهامة التي يتعرض لها الصندوق (على المستوى الكلي للصندوق وعلى مستوى إداراته/مواقع العمل) أو المحتمل أن يتعرض له في المستقبل، ولتحقيق ذلك يجب استخدام الآليات التالية لتحديد المخاطر:

(أ) عقد اجتماعات العصف الذهني على مختلف المستويات الإدارية في الصندوق بهدف التفكير في كل أنواع المخاطر المختلفة، وطرح سيناريوهات عامة وأخرى تفصيلية.

(ب) إجراء المسوح واستقصاء الرأي بما يناسب كل إدارة/موقع على حدة وإجراء المقابلات الشخصية وعقد ورش العمل.

(ج) استنتاج سلسلة العلاقات السببية التي تربط بين الأنواع المختلفة للمخاطر.



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

(د) استخلاص مؤشرات قياس المخاطر (Key Risk Indicators).

(هـ) استخدام التقييمات التي يقوم بها خبراء من خارج الصندوق.

(و) نتائج أنشطة المراجعة الداخلية ومراجعة الحسابات الخارجية.

(٢) يقوم الصندوق بتحديد المخاطر المتعلقة بأنشطة الصندوق التشغيلية وتسجيلها في سجل يسمى "سجل المخاطر"، يتضمن وصف طبيعة الخطر والرأي الفني المتعلق بأهمية هذا الخطر على عمليات الصندوق، هذا ويتم تعديل هذا السجل بصفة دورية وفقاً للتغيرات والظروف الداخلية التي تحدث لعمليات الصندوق والخارجية في بيئة عملها.

المادة (٤): تحليل وتقييم وتصنيف المخاطر

(١) لكل خطر من المخاطر على حدة، يقوم الصندوق بقياس المخاطر أو تقديرها (١) من خلال:

(أ) **تقدير احتمال وقوع الخطر.** يستخدم في هذا الصدد مقياس من ثلاثة مستويات (يمكن استخدام خمسة مستويات):

- **المستوى الأول** يعبر عن احتمال مرتفع لوقوع/تحقق الخطر (High Probability) ويرمز له بالحرف H.
- **المستوى الثاني** يعبر عن احتمال متوسط لوقوع/تحقق الخطر (Medium Probability) ويرمز له بالرمز M.
- **المستوى الثالث** يعكس احتمالاً منخفضاً لوقوع/تحقق الخطر (Low Probability) ويرمز له بالرمز L.

ويشير كل مستوى من المستويات السابقة إلى طبيعة مختلفة لاحتمال وقوع الخطر، فالمستوى H يعني أنه إذا ما غابت كافة الضوابط للتعامل مع هذا النوع من المخاطر فإنه من المؤكد أنها سوف تتحقق، ويشير المستوى M إلى أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر يعني أنه من المحتمل تحقق هذا النوع من المخاطر لكن تكرار حدوثه عادة ما يكون محدوداً ربما مرة أو مرتين في العام (على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب

(١) يوجد فرق بين "القياس" و "التقدير". القياس يكون لأثر المخاطر ذات الطبيعة الكمية أو التي يمكن تحديدها بمقياس كمي مثل النفود أو الأعداد أو الأوزان أو أي مقياس رقمي مثل درجات الحرارة. أما التقدير فيختص بالمخاطر ذات الطبيعة الكيفية والتي يكون أثرها رهناً بتقدير المختصين و/أو مديري الإدارات المعنيين بالتحليل.



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

طبيعة النشاط)، أما المستوى الثالث L فإنه يعنى أن غياب الضوابط عن هذا النوع من المخاطر لا يعنى تحققها وإذا تحققت المخاطر فإنها لن تحدث إلا مرة كل ثلاث إلى خمس سنوات (على سبيل الاسترشاد وتختلف حسب طبيعة النشاط).

(ب) تقدير الأثر المتوقع عند وقوع الخطر. يستخدم في هذا الصدد مقياس من ثلاثة مستويات (يمكن استخدام خمسة مستويات):

- **المستوى الأول** يعبر عن أثر مرتفع عند وقوع/تحقق الخطر (High Impact) ويرمز له بالحرف H.
- **المستوى الثاني** يعبر عن أثر متوسط عند وقوع/تحقق الخطر (Medium Impact) ويرمز له بالرمز M.
- **المستوى الثالث** يعكس أثراً منخفضاً لوقوع/تحقق الخطر (Low Impact) ويرمز له بالرمز L.

ويشير كل مستوى من المستويات السابقة إلى طبيعة مختلفة لأثر وقوع الخطر، فالمستوى H يعنى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر كثيرة وعظيمة الأثر، ويشير المستوى M إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر متوسطة الأثر، ويشير المستوى L إلى أنه إذا ما وقع هذا النوع من المخاطر فإنه سوف ينتج عنه أضرار وخسائر تكاد لا تذكر.

(٢) بناء على نتائج قياس المخاطر أو تقديرها يتم توزيع المخاطر حسب نوعها على الوظائف الإدارية بالصندوق، ويتم تصنيفها.

(٣) يقوم الصندوق بتحديد الحد الأقصى لكل مؤشر خطر، لتحديد مدى قابليته وملائمته لأهداف الصندوق.

(٤) يقوم الصندوق بتضمين سجل المخاطر نتائج قياس المخاطر أو تقديرها وتوزيعها وتصنيفها، ويقوم بعمل مراجعة للسجل بصفة دورية بهدف تحديثه.



الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

المادة (٥) : التعامل مع المخاطر

(١) يقوم الصندوق بإعداد الطرق والحلول للتعامل مع كل خطر سلبي (Threat - تهديد) على حدة بهدف تقليل احتمال وقوعه أو تقليل الأثر المتوقع عند وقوعه أو تقليلهما معاً. ويقوم الصندوق بإعداد الطرق والحلول للتعامل مع كل خطر إيجابي (Opportunity - فرصة) على حدة بهدف زيادة احتمال وقوعه أو زيادة الأثر المتوقع عند وقوعه أو زيادتهما معاً.

(٢) نوع وهيكل الطريقة التي يستخدمها الصندوق مبني على تحليل المنافع المتوقعة منها وتكلفة تطبيقها.

(٣) تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر السلبية (التهديدات) بحيث تشمل على واحدة أو أكثر من الأساليب التالية:

(أ) **تجنب المخاطر.** يتم تجنب الخطر من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، أو إلغاء مشروع معين والتي تجعل الخطر غير موجود.

(ب) **تقليل المخاطر.** يتم من خلال وضع ضوابط رقابية وقائية و/أو كشفية و/أو تصحيحية و/أو توجيهية بهدف توفير تأكيداً معقولاً بتحقيق أهداف الصندوق الآتية:

- حماية الأصول والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها.
- فاعلية وكفاءة الأحداث والعمليات أو الظروف التي تتأثر بها الصندوق بما في ذلك استخدام الموارد بكفاءة وبشكل ملائم وزيادة الإنتاجية، والتقيّد بالأنظمة والتعليمات والسياسات.

تحويل المخاطر. تقوم عملية تحويل المخاطر على أساس نقل عبء المخاطر من الطرف المعرض لها بصورة مباشرة إلى طرف آخر متخصص في إدارة هذا النوع من المخاطر، نظير مقابل مادي (٢).

(٢) مثال: عملية التأمين على النفس والممتلكات ضد الهلاك والتلف هي عملية تحويل عبء المخاطر من أصحاب تلك النفوس والممتلكات إلى شركة تأمين نظير أقساط تأمينية، فإذا ما تحقق الضرر والخسارة فهذا يعني تحقق شرط العقد، وعليه فإن قيمة عقد التأمين المقدرة نظير الأشياء المؤمن عليها يستحق سدادها من شركة التأمين لصالح الطرف المستفيد من وثيقة التأمين.



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

(ج) **التحوط ضد المخاطر.** التحوط ضد المخاطر هو استثمار فرعي في أداة أو منتج تتحرك أسعاره (عند وقوع الضرر المحتمل) في الاتجاه المقابل لأسعار الأداة أو المنتج المراد إدارة مخاطر الاستثمار فيه بصفة أساسية.

(د) **توزيع المخاطر.** يتم توزيع المخاطر من خلال تنويع الاستثمارات في عدد من الأصول والمنتجات ذات الارتباط السلبي المرتفع.

(هـ) **قبول الخطر** في حال كان أكبر ضرر متوقع إذا ما تحققت سوف تكون أقل من أي بديل لإدارتها.

(٤) تتعدد أساليب التعامل مع المخاطر الإيجابية (الفرص) بحيث تشمل على واحدة أو أكثر من الأساليب الآتية:

(أ) استغلال الفرصة والتأكد من تحقيقها واستثمارها في تحسين أداء الصندوق.

(ب) مشاركة الفرصة عن طريق تحويل كل أو جزء من الفرصة إلى طرف ثالث.

(ج) تعزيز أثر و/أو احتمالية حدوث الفرصة والقبول وعدم اتخاذ أي إجراء.

(هـ) عند اختيار طريقة الاستجابة للخطر يؤخذ في الاعتبار كل من الآتي:

(أ) استعداد الصندوق لقبول حجم الخطر الحالي.

(ب) التوازن بين الرقابة الوقائية والرقابة الكشفية والتوازن بين تكلفة ومنفعة إدارة الخطر.

المادة (٦) : الرقابة والمحافظة على نظام إدارة المخاطر

(١) يضمن الصندوق المحافظة والمراجعة المستمرة لنظام إدارة المخاطر.

(٢) يجب التعرف على التغيرات في الصندوق وبيئة عمله وإدارته وعمل التغيرات اللازمة على نظام إدارة المخاطر. يتطلب نظام إدارة المخاطر الفاعل نظام لتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا في الصندوق (مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية) والمراجعة الموضوعية والمستقلة للتأكد من التعرف الفاعل على المخاطر وفحصها، والتأكد من أن إجراءات التعامل مع المخاطر الملائمة قد تم عملها. ويجب إجراء المراجعة الدورية لمستويات التوافق مع القوانين والأنظمة والسياسات، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

(٣) يجب على عمليات الرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:

(أ) الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

(ب) الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها خلال عمليات إدارة المخاطر كانت ملائمة.

(ج) التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.

المادة (٧): الأشخاص المسؤولين عن نظام إدارة المخاطر

(١) **الموظفون:** هم معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر، ولكن يمكن أن يكونوا جميعاً مشاركين في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخاطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ يتوجب على الموظف المشاركة بإدلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر، والتوجه العام يجب أن يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن إهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره، يتم تحديد الحاجة إلى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة أم لا.

(٢) **المسؤولون عن إدارة المخاطر:** لكل خطر يتم تحديده يتم تحديد مسؤول عنه، ويكون هذا الشخص لديه الصلاحيات والإمكانات لمواجهة الخطر، وبإمكانه أخذ الإجراءات الوقائية اللازمة لوضع الخطر تحت السيطرة (مثال: أن يكون لديه القدرة على تحويل الموارد اللازمة لمواجهة الخطر، وقد يكون على حساب عمل آخر ذي أهمية أقل). إذا كان المسؤول عن إدارة الخطر غير قادر على اتخاذ مثل هذا الإجراء، فلا بد أن يتم تعيين مسؤول أعلى منه لإدارة الخطر. المسؤول عن إدارة الخطر يجب أن يوفر ويوثق جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخطر، وأن يقوم باستخدام المعلومات السابقة واستحداث معلومات جديدة لمواجهة الخطر حسب الحاجة.

(٣) **المديرون:** جميع مديري الإدارات في الصندوق مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها وعنوانتها عند تحقيق الأهداف.



الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

(٤) **الإدارة التنفيذية:** تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر؛ وذلك بوضع تصور عام عن المخاطر التي قد تواجه الصندوق وإنشاء بيئة ملهمة بثقافة الحد من المخاطر على مستوى الصندوق، وطرحها بشفافية مع مجلس الأمناء وغيرهم من أصحاب المصالح، والتحقق من فاعلية تلك النظم وكفايتها، والحرص على الالتزام بمستوى المخاطر المعتمد من مجلس الأمناء.

(٥) **المدير التنفيذي للصندوق** مسؤول عن تطبيق سياسة ونظام إدارة المخاطر في الصندوق، ويجوز له تشكيل لجنة تكون تابعة مباشرة له، لتجتمع بانتظام مرة كل ثلاثة (٣) أشهر لمناقشة الموضوعات التالية:

(أ) المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والامتثال التي تتعرض أو قد تتعرض للصندوق في المستقبل والتي تم تحديدها عن طريق مديري الإدارات في الصندوق.

(ب) تقييم وتحليل المخاطر التي تم تحديدها وتطوير ومراجعة خطة/خطط التعامل مع المخاطر.

(٦) يقوم المدير التنفيذي للصندوق بتقديم تقرير لمجلس الأمناء يحتوي على معلومات عن الظروف العامة لنظام إدارة المخاطر، وعن أي عيوب تم اكتشافها في النظام والخطوات التي تمت لتحسين.

(٧) **المراجعة الداخلية:** دراسة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الصندوق، والتركيز على المخاطر الهامة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الصندوق والتأكد من اتخاذ إدارة الصندوق التنفيذية الإجراءات المناسبة لحماية الصندوق من المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية ومخاطر الالتزام، وتقديم توصيات لتطوير الأداء في الصندوق وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

(٨) **مجلس الأمناء:** وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومراجعتها وتوجيهها بناءً على فهم وتحليل طبيعة وحجم المخاطر التي تواجه أنشطة الصندوق للحد منها أكبر قدر مستطاع، فضلاً عن تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها، وتعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية ووضع سياسات وآليات بشأن الحد من حالات تعارض المصالح وأساليب معالجتها والتعامل معها.

(٩) يقوم مجلس الأمناء باعتماد سياسة إدارة المخاطر بالصندوق وتحديد المقاييس المعينة لتطويرها بشكل منتظم.



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

١٠) يقوم مجلس الأمناء بمراجعة الأمور التالية على أساس منتظم:

- أ) طبيعية المخاطر التي يواجهها الصندوق.
 - ب) تحديد المخاطر المقبولة وغير المقبولة للصندوق.
 - ج) قدرة الصندوق على تحمل الخسائر المرتبطة بالمخاطر أو إدارة تلك المخاطر.
 - د) تكلفة المحافظة على نظام شامل لإدارة المخاطر والمنافع المرتبطة به.
 - هـ) هيكل وتنظيم نظام إدارة المخاطر بالصندوق.
- ١١) بعد استلام التقييم السنوي لنظام إدارة المخاطر بالصندوق، يقوم مجلس الأمناء بمناقشة واتخاذ قرارات متعلقة بالموضوعات التالية:
- أ) التغيرات التي تحدث في طبيعة الخطر وأولويته وقدرة الصندوق على التعامل مع تلك المتغيرات.
 - ب) جودة وحجم أنشطة الأعضاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين والأشخاص الآخرين المعنيين بالرقابة الداخلية، فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
 - ج) هل التقارير عن حالة إدارة المخاطر يتم تقديمها من الإدارة التنفيذية إلى مجلس الأمناء في الوقت وبالشكل المناسب.
 - د) الأخطاء الجسيمة في نظام إدارة المخاطر وأثرها على الأنشطة التشغيلية والمالية والامتثال.
- ١٢) الرقابة على نظام إدارة المخاطر من مسؤوليات مجلس الأمناء عن طريق لجنة المراجعة (إن وجدت). وفي حالة استلام مجلس الأمناء معلومات تفيد بوجود عيوب وقصور في النظام، فيجب أن يقوم مجلس الأمناء بمراجعة الإدارة التنفيذية في الصندوق، وتقييم نظام إدارة المخاطر.
- ١٣) باقي أصحاب المصالح: أصحاب المصالح لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي على الرغم من أنه لا يوجد لديهم مسؤوليات واضحة في نظام إدارة المخاطر في الصندوق، ولكن يجب أن يتم بشكل دوري أخذ رأي واقتراحات أصحاب المصالح عن نظام إدارة المخاطر في الصندوق من خلال عمل مسوحات.



الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

المادة (٨): الافصاح عن المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر

يفصح الصندوق في تقريره السنوي المعلومات الواردة أدناه للمهتمين بشؤون الصندوق الخارجيين: هيكل تحديد مسؤولية كل وظائف إدارة المخاطر.

(١) تحليل عن المخاطر التي تواجه الصندوق.

(٢) عمليات الرقابة على المخاطر وطرق إدارة المخاطر

(٣) التغييرات التي تحدث لنظام إدارة المخاطر بالصندوق وأسبابها.

المادة (٩): اعتماد ونشر وتنفيذ ومراجعة السياسة

تُعتمد هذه السياسة وأي تعديل لاحق عليها من مجلس الأمناء في الصندوق، ويُعتمد العمل بهذه السياسة من تاريخ اعتمادها. ويبلغ بها جميع موظفي الصندوق المعنيين، ويسري العمل بأيّ تعديل لاحق لها ابتداءً من تاريخ ذلك التعديل.

== نهاية السياسة ==





الرقم :

التاريخ :

المشروعات :

اعتماد محضر الاجتماع

تم الاطلاع واعتماد **سياسة إدارة المخاطر** لصندوق وبران مشرف الكتفاء
في اجتماع مجلس الأمناء بجلسته رقم (١) يوم الأربعاء ١٤٤٧/٢/٥هـ
الموافق ٢٠٢٥/٧/٣٠م وتحل هذه السياسة محل جميع **سياسات إدارة**
المخاطر الموضوعت سابقاً.

توقيع اعضاء مجلس أمناء الصندوق باعتماد هذه السياسة

م	اسم العضو	صفته	التوقيع
١	وبران مشرف نمش الشمري	رئيس الصندوق	
٢	مزيد وبران مشرف الشمري	نائب الرئيس	
٣	سعود وبران مشرف الشمري	المشرف المالي	
٤	ناشي وبران مشرف الشمري	عضو مجلس الأمناء	
٥	سعدون وبران مشرف الشمري	عضو مجلس الأمناء	

