إطار تشارك المخاطر

تعزيز أثر العمل الإنساني عبر تحسين تشارك المخاطر

إعداد منصّة تشارك المخاطر

لدولة: كينيا
تصوير: جوزياس كارنجا مبورو
العام: 2022

تمهيد

أُنشئت منصّة تشارك المخاطر في عام 2021، وهي بقيادة مشتركة بين وزارة الخارجية الهولندية، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، ومنظمة "إنتر أكشن" (InterAction). ومن خلال هذه المنصّة، تسعى الجهات الموقّعة على "الاتفاق الكبير" (Grand Bargain) من منظمات غير حكومية وطنية ودولية، وهيئات الصليب/الهلال الأحمر، ووكالات الأمم المتحدة، وجهات مانحة حكومية، إلى تحسين طريقة تشارك المنظمات للمخاطر، وذلك بهدف نهائي يتمثّل في تعزيز الدعم المقدَّم إلى الأشخاص المتأثرين.

وقد انبثقت فكرة إعداد إطار لتشارك المخاطر خلال اجتماع عالي لخبيرات وخبراء بشأن تشارك المخاطر في مطلع عام 2021. واستمرّت المناقشات إلى أن التزمت منصّة تشارك المخاطر في أواخر عام 2022 بصياغة وثيقة رسمية. وقد اضطلع أعضاء المنصّة بالعمل الأساسي لإعداد الإطار بين شهري يناير ومايو 2023. وصاغ القادة المشاركون نصوص أولية للإطار، نوقشت خلال الاجتماعات الشهرية للمنصّة واللقاءات الخاصّة بالأعضاء، ثم وُزّعت على الأعضاء لإبداء الرأي في خمس جولات من الصياغة، وصولًا إلى اعتماد هذه الوثيقة النهائية.

وكانت النتيجة إطارًا لتشارك المخاطر يوفّر أساسًا لتمكين الجهات الإنسانية المهتمّة من مواصلة العمل على تشارك المخاطر باعتباره وسيلة تمكّن من تقديم الدعم للأشخاص المتأثرين بشكل أكثر فاعلية. ولا يُعدّ هذا الإطار أداةً توجيهية، وإنما هو مقاربة مبدئية يمكن أن تكيّفها الجهات الفاعلة وتستخدمها وفقًا لما تراه مناسبًا.

يودّ القادة المشاركون أن يتوجّهوا بالشكر إلى الجهات المانحة الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، وهيئات الصليب/الهلال الأحمر، وأعضاء منصّة المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية الذين شاركوا في عملية إعداد إطار تشارك المخاطر، وهم على وجه التحديد: المديرية العامة للعمليات الأوروبية للحماية المدنية والمساعدات الإنسانية (ECHO)، ووزارة الخارجية الاتحادية الألمانية، ووزارة الشؤون العالمية الكندية، والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي (Norad)، ووزارة الخارجية النرويجية، والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (Sida)، ووزارة الخارجية والكومنولث والتنمية البريطانية (UK FCDO)، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، ووزارة الخارجية الأمريكية، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR)، واليونيسف، وبرنامج الأغذية العالمي (WFP)، ومنظمة الصحّة العالمية (WHO)، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر (IFRC)، والصليب الأحمر الهولندي، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، ومنظمة "كونسيرن" (Concern Worldwide)، والمنتدى العالمي للتنسيق الأمني بين الوكالات الإنسانية (GISF)، والجمعية العبرية لمساعدة المهاجرين/ات (HIAS)، ومنظمة ميرسي كور (Mercy Corps)، وشبكة الاستجابة الإنسانية المُمكَّنة (NEAR)، والمجلس النرويجي للاجئين/ات (NRC)، ومنظمة أوكسفام، ومنظمة زوا الهولندية للإغاثة والتنمية (ZOA)، وتحالف الإغاثة الهولندي، ومنظمة غارغار للإغاثة والتنمية (GREDO)، والمنظمة الدولية للمساعدات الإنسانية (Humanitarian Aid International).

كما يودّ القادة المشاركون شكر الأعضاء من خارج المنصّة: منظمة العمل ضد الكوارث (AADSOM) – الصومال، وجمعية تنمية الرعاة في عفر، ومنظمة آرتشي نوفا (Arche NOVA)، ومنظمة بعثة المسيحيين لمساعدة المكفوفين/ات (CBM)، ومنظمة المساعدات الإنسانية برلين (CHA Berlin)، ومنظمة إغاثة الكوارث التابعة للكنيسة البروتستانتية الألمانية (Diakonie Katastrophenhilfe)، والصليب الأحمر الألماني (DRK)، وبرنامج التنمية الريفية في باكستان (FRDP Pakistan)، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، ومنظمة المبادرة من أجل التنمية والتعليم والعمل (IDEA)، والمجلس النرويجي للاجئين/ات – فرع ألمانيا (IRC Deutschland Committee)، ومنظمة يوهانتر-أونفال للإغاثة (Johanniter-Unfall-Hilfe e.V)، ومنظمة مساعدة الأطفال المحتاجين (Kindernothilfe)، ومنظمة لايف لاين صولو (SOLO – Lifeline)، ومنظمة الإغاثة الطبية الدولية (MEDEOR)، ومؤسسة Mukti في بنغلادش، ومؤسسة "بانوراما الطبيعة المستدامة" (Panorama Alam Lestari)، ومنظمة تنمية الأقليات والنساء في بونتلاند (PMWDO) – الصومال، ومنظمة التنمية الاجتماعية والريفية – باكستان (RCDSPK – Pakistan)، ومنظمة الدعم النفسي الاجتماعي عبر الثقافات، ورابطة المنظمات غير الحكومية الألمانية للتنمية والإغاثة (VENRO)، ومنظمة مكافحة الجوع العالمية (Welthungerhilfe)، ومنظمة الرؤية العالمية – ألمانيا.

وقد أعدّ إطار تشارك المخاطر أعضاء المنصّة، بتيسير من القادة المشاركين: اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)، ومنظمة إنتر آكشن، ووزارة الخارجية الهولندية. وتولّى المستشاران إد هيوز وآنا شتاين صياغة وثيقة الإطار، بدعم مالي من وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر. ولا يعكس محتوى إطار تشارك المخاطر بالضرورة الموقف الرسمي للقادة المشاركين أو للمنظمات الذين أسهموا في إعداد الإطار.

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

InterAction

COMITE INTERNATIONAL GENEVE ICRC

قائمة المحتويات

مقدمة **4**

الرسم 1 - السعي إلى تحقيق نتائج أفضل في تشارك المخاطر: تفعيل إطار تشارك المخاطر 7

ما المشكلة وما حلّها؟ **8**

حلّ المشكلات من خلال تشارك المخاطر 8

العوائق أمام التشارك الفاعل للمخاطر 8

الغرض من إطار تشارك المخاطر وأهدافه **9**

المبادئ الأساسية لتحسين تشارك المخاطر **9**

استخدام إطار تشارك المخاطر **14**

من ينبغي أن يستخدم إطار تشارك المخاطر؟ 14

كيفية استخدام الإطار 16

سيناريوهات مختلفة لتطبيق الإطار 16

تمثيل الجهات الفاعلة في سياقات تطبيق مختلفة 16

أسئلة توجيهية لتطبيق إطار تشارك المخاطر **17**

المرحلة 1: الأطراف المعنية في سلسلة التنفيذ، والتمثيل، والإنصاف في الحوار 17

المرحلة 2: تحديد المخاطر بشكل شامل 19

المرحلة 3: تقييم استراتيجيات الاستجابة للمخاطر 20

المرحلة 4: تحديد فرص تشارك المخاطر 22

المرحلة 5: التخطيط العملي لتشارك المخاطر 23

المرحلة 6: تنفيذ إجراءات تشارك المخاطر 24

المرحلة 7: التعلّم والتكيّف 25

مسرد المصطلحات **26**

المصطلحات العامّة المستخدمة ضمن الإطار 26

المصطلحات التقنية الخاصة بالمخاطر المستخدمة ضمن الإطار 27

أمثلة مركّبة لحلول تشارك المخاطر **28**

تشارك المخاطر ذات الصلة بالأمن 28

تشارك المخاطر ذات الصلة بالسلامة 28

تشارك المخاطر التشغيلية 29

تشارك المخاطر الائتمانية 30

تشارك المخاطر القانونية/الامتثال 30

تشارك المخاطر على السمعة 30

تشارك المخاطر الأخلاقية 31

تشارك المخاطر المتعلقة بالمعلومات/البيانات 31

مقدّمة

في عام 2016، التزم الأطراف الموقّعون على الاتفاق الكبير بتحسين فاعلية العمل الإنساني وكفاءته، مع إقرارهم بأن جميع الجهات الفاعلة الإنسانية تشترك في هدف واحد يتمثّل في دعم الأشخاص المتأثرين. ومع ذلك، ثمّة إدراك متزايد بأنّ تقديم المساعدات غالبًا ما يواجه مخاطر تعقّد وتُحبط إيصالها إلى حدّ بعيد. وتسعى الجهات الفاعلة الإنسانية[1] إلى إدارة هذه المخاطر من خلال أنظمة قوية لإدارة المخاطر، تهدف إلى تمكين إيصال إنساني عالي الجودة وفي الوقت المناسب، وتحقيق الأداء والنتائج المرجوّة لصالح الأشخاص المتأثرين[2]. ولكن، لغاية الآن، نفّذ جهود التخفيف من المخاطر بشكل أساسي الأفراد الموقّعون الذين ركّزوا على تعرّضهم الخاص للمخاطر[3].

ولكن حين تتبنّى الجهات الفاعلة الإنسانية نهجًا أحاديًا في إدارة المخاطر، يشكّل ذلك تحديًا يُعيق الأهداف الإنسانية المشتركة؛ فالعمل الإنساني معقّد بطبيعته. وتعمل الجهات الفاعلة الإنسانية ضمن سلاسل إيصال مساعدات[4] مترابطة لتحقيق هدفها المشترك. وقد يتيح اعتماد نهج أحادي لجهة فاعلة واحدة معالجة المخاطر التي تواجهها، لكنه قد يؤدّي في الوقت نفسه إلى نقل المخاطر إلى جهات أخرى في سلسلة الإيصال أو توليد مخاطر جديدة عليها. وإذا لم تتمكّن الجهات الفاعلة من إدارة المخاطر التي تواجهها، فقد يؤثّر ذلك على قدرتها في تحقيق الهدف الذي تشترك فيه جميعها في سلسلة الإيصال. ويثير هذا الأمر التساؤل عمّا إذا كانت هذه المقاربة في إدارة المخاطر ستؤدّي فعلًا إلى النتيجة المرجوّة المتمثّلة في تمكين إيصال المساعدات الإنسانية.

تشترك الجهات الفاعلة الإنسانية في هدف واحد، وتتطلّع إلى العمل الجماعي، وتحتفل بنجاحها الجماعي. ويمكن أن يعزّز اعتماد نهج أكثر جماعية في إدارة المخاطر، مع تركيز أكبر على تشارك المخاطر، أثر العمل الإنساني.

لقد اعتادت الجهات الفاعلة الإنسانية تقليديًا على استعارة مقاربات إدارة المخاطر من القطاع التجاري. ونتيجة لذلك، فإنّها "تعالج" المخاطر بهدف تقليل أثرها، معتمدة عادةً على خيارات مختلفة لمعالجة المخاطر مثل تجنّب المخاطر، ونقلها، تخفيفها/السيطرة عليها، والقبول بها، وتشاركها. غير أنّ هذه النُهُج لا تعكس الطبيعة الجماعية للعمل الإنساني، ما يستدعي تعريفًا موسّعًا لمفهوم تشارك المخاطر يتجاوز مجرّد "تقسيم مسبق متفق عليه للمخاطر".

يجب فهم تشارك المخاطر باعتباره تشاركًا معقولًا لعبء التدابير الوقائية وللمسؤولية عن تحقّق المخاطر.

1. يُعرَّف مصطلح "الجهة الفاعلة الإنسانية" في المسرد.
2. الاستجابة في ظلّ عدم اليقين وإدارة المخاطر في السياقات الإنسانية، منظمتا إنتر آكشن (InterAction) وCDA، يونيو 2022 https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2022/06/Global-Report.pdf
3. كما ورد في الملخّص التنفيذي "للاتفاق الكبير في عام 2021: مراجعة مستقلة"، يونيو 2022. https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-%2006/Grand%20Bargain%20Annual%20Independent%20Re-port%202021%20-%20Executive%20Summary.pdf
4. يُعرَّف مصطلح "سلسلة إيصال المساعدات" في المسرد.

وتتطلّب زيادة استخدام تشارك المخاطر نهجًا جديدًا يتجاوز إدارة المخاطر الأحادية، وذلك جزئيًا لأنّ تصوّرات الجهات الفاعلة الإنسانية للمخاطر تختلف بشكل ملحوظ تبعًا للوظائف التي تؤدّيها. فالجهات المانحة الأساسية (Back Donors)[5] تركّز باستمرار على المخاطر الائتمانية والمخاطر على السّمعة؛ فيما يركّز المنفّذون المباشرون (Direct implementers) غالبًا على مخاطر الأمن والعمليات، في حين يجد المانحون الوسيطون (Intermediary donors) أنفسهم في موقع متأرجح بين الاثنين. وعليه، يتطلب تشارك المخاطر الفاعل من جميع الجهات الفاعلة الاتفاق على صورة شاملة للمخاطر في سلسلة الإيصال، لكي تتمكّن بشكل جماعي من تحديد فرص جديدة لتشارك المخاطر ومعالجتها، فضلًا عن إيجاد آلية تضمن تنفيذ التدابير المتفق عليها لتشارك المخاطر. وهذا هو التحدّي الذي يسعى إطار تشارك المخاطر إلى معالجته.

يُتيح إطار تشارك المخاطر فرصةً أفضل لخدمة الأشخاص المتأثرين، من خلال تحسين إدارة المخاطر ضمن سلاسل الإيصال عبر نهج مبدئي يقوم على تشارك عبء التدابير الوقائية وتشارك المسؤولية عن تحقّق المخاطر.

ثمّة عدد كبير من احتمالات التوليف بين الجهات الفاعلة الإنسانية والوظائف التي تضطلع بها ضمن سلسلة الإيصال، وبذلك تتعدّد التطبيقات الممكنة لإطار تشارك المخاطر. فقد يُستخدم هذا الإطار في سيناريوهات معقّدة، على سبيل المثال عندما تعمل الجهة المانحة الأساسية مع جميع شركائها لتحديد المخاطر والتخطيط وتوفير الموارد لجهود التخفيف؛ أو عندما تتعاون الجهة المانحة الأساسية والمانحون الوسيطون والمنفّذون المباشرون بشكل جماعي على مستوى منطقة أو بلد.

وفي سيناريوهات أبسط، يمكن أن يستخدم الإطار جهة مانحة واحدة وشريك منفّذ واحد. ويتطلّب نهج إطار تشارك المخاطر من المنظمات التعاون والالتزام بالسعي لتحقيق المنافع الجماعية والفردية على حدّ سواء. ولا شك في أنّه سيكون من الأسهل الأخذ ببعض الحلول مقارنةً بغيرها، فيما تتطلّب حلول أخرى مشاركة جماعية مستمرّة على مدى فترة زمنية أطول، لكنها تتيح إمكانية تحقيق أثر منهجي أكبر. وبالعمل معًا، تستطيع الجهات الفاعلة تحقيق المزيد.

تُشجَّع الجهات الفاعلة الإنسانية على تطبيق إطار تشارك المخاطر بشكل عملي عند أعلى مستوى استراتيجي ممكن، سعيًا وراء حلول لتشارك المخاطر تشمل إنجازات سريعة وخطوات تساعد في معالجة العقبات الاستراتيجية الأكثر تحديًا في مجال تشارك المخاطر.

ويقوم نهج الإطار على مبادئ تُوجّه الحوار والاتفاق على العمل. ويُعدّ النهج التعاوني في الحوار والتفاوض شرطًا مسبقًا للنجاح، كما أن قدرة الجهات الفاعلة على التحدّث بثقة وسرّية بشأن المخاطر، دون خوف من تبعات ذلك، هو أمر بالغ الأهمية. وينبغي أن تدرك جميع الجهات الفاعلة أنّها تسعى إلى تحقيق نتائج تتفق عليها بشكل متبادل. ونظرًا لتعدّد السيناريوهات التي يمكن أن يُطبق فيها الإطار، فإنّه يوفّر عددًا من المبادئ الأخرى التي تُشكّل ركائز أساسية لتصميم أسئلة إرشادية تُسهّل تنفيذ نهج الإطار.

5. تُعرَّف مصطلحات "الجهة المانحة الأساسية"، و"المانح الوسيط"، و"المنفّذ المباشر" في المسرد.

بُرز مبادئ إطار تشارك المخاطر مجتمعةً أهمية اعتماد عمليات حوار سرّية وغير عقابية في مجال تشارك المخاطر، وفي الوقت نفسه تُوفّر الأساس الذي يمكن من خلاله تعديل الأسئلة الإرشادية للإطار بشكل تعاوني بين الجهات الفاعلة، بما يتناسب على أفضل وجه مع السياق الذي يُطبَّق فيه نهج الإطار.

يجب أن يبدأ العمل الجماعي في مجال تشارك المخاطر ضمن المنظمات نفسها، ولا يمكن عزله باعتباره مجرد قضية تقنية في مجال إدارة المخاطر. وغالبًا ما يكون كبار الموظفين/ات (مثل الإدارة العليا، وموظفي/ات البرامج والسياسات، وغيرهم) في الموقع الأمثل للنظر إلى المخاطر بصورة شاملة بما يخدم الأهداف الإنسانية العامّة. وفي المقابل، يُحتمل أن يكون ثمّة حاجة إلى موظفين/ات متخصّصين/ات وظيفيًا (مثل موظفي/ات المالية، والمخاطر، والشؤون القانونية والامتثال، وسلسلة الإمداد، وغيرهم) للمساعدة في تحديد الحلول المبتكرة وأفضل الممارسات في تشارك المخاطر لمعالجة هذه التحديات. ويرتبط التزام الإدارة العليا ارتباطًا وثيقًا بنجاح جهود تشارك المخاطر، وقد تكون مشاركتها حاسمة للتوصّل في نهاية المطاف إلى اتفاقات بين الجهات الفاعلة بشأن تشارك المخاطر.

ويصبّ المزيد من العمل الجماعي في مجال تشارك المخاطر في مصلحة جميع المنظمات الإنسانية، ومن ثمّ تصبح مسؤولية الأفراد داخل هذه المنظمات المساهمة في تحقيقه.

الرسم 1

السعي إلى تحقيق نتائج أفضل في تشارك المخاطر: تفعيل إطار تشارك المخاطر

1. الأطراف المعنية في سلسلة التنفيذ، والتمثيل، والإنصاف في الحوار

تضمن هذه المرحلة كون التحليل شاملًا وعملية اتخاذ القرار متوازنة، وذلك من خلال ضمان تلقي المدخلات من مجموعة مناسبة وممثِّلة ومخوَّلة من الأطراف المعنية.

2. تحديد المخاطر بشكل شامل

تُنشئ هذه المرحلة خط أساس متفقًا عليه للمخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على الهدف العام المتمثل في تقديم الدعم للأشخاص المتضرّرين، بحيث يمكن تطوير تدابير دقيقة للتخفيف من المخاطر في المراحل اللاحقة.

3. تقييم استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تُنشئ هذه المرحلة تصورًا مشتركًا للاستراتيجيات المعتمدة أصلًا لمعالجة المخاطر الرئيسية التي جرى تحديدها في المرحلة الثانية، وذلك بغرض تقييم مدى كفايتها في التخفيف من تلك المخاطر بشكل مُرضٍ، أو ما إذا كانت تُحدث ثغرات أو مشكلات جديدة ينبغي معالجتها من خلال مزيد من تشارك المخاطر.

4. تحديد فرص تشارك المخاطر

تُعنى هذه المرحلة بتحديد الفرص المتاحة لزيادة تقاسم المخاطر بشكل متبادل ومقبول بين الأطراف، وذلك استنادًا إلى مراجعة تقييم الثغرات أو التحديات في استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التي جرى تطويرها في المرحلة 3.

5. التخطيط العملي لتشارك المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى التوافق الجماعي بشأن الحلول المحتملة لتقاسم المخاطر التي جرى تحديدها في المرحلة 4، وذلك من أجل السعي المشترك من قبل الأطراف في سلسلة التنفيذ لمتابعة هذه الحلول بشكل فردي وجماعي، بما يضمن إيجاد حلول مستدامة للتحديات ذات الصلة بتقديم المساعدات.

6. تنفيذ إجراءات تشارك المخاطر

تُبرز هذه المرحلة وجود التزام على الأطراف بمتابعة تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في المرحلة 5، سواء بشكل فردي أو جماعي بحسب ما تقتضيه الحاجة، وذلك لضمان التطبيق الفعلي للحلول المتفق عليها.

7. التعلّم والتكيّف

إن الغرض العام من هذه المرحلة هو التأمل في ما إذا كانت النتيجة النهائية للعملية قد دعمت الهدف الأساسي للإطار (أي الإسهام في تحسين تقديم الدعم للفئات المعنية)، وذلك باعتباره وسيلة للسعي نحو تحسين مستمرّ، فردي وجماعي، في نتائج تشارك المخاطر.

ما المشكلة وما حلّها؟

يشكل تحسين جودة العمل الإنساني وفاعليته مصدر قلق دائم لجميع الجهات الفاعلة الإنسانية. وقد جرى الاعتراف بأهمية هذه المهمة في الاتفاق الكبير لعام 2016، حين اتفق الأشخاص الموقّعون على العمل بشكل استراتيجي ومنهجي لتحسين ظروف تقديم المساعدات. وتكون النتيجة بالتالي إيصال المزيد من أفضل المساعدات إلى أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها، ولا سيما من خلال التركيز على الأقلمة محليًا (localisation). ومع ذلك، فقد جرى تحديد نُهُج الجهات الفاعلة الإنسانية تجاه المخاطر وإدارة المخاطر ضمن بيئات عملها باعتبارها عقبة محتملة أمام تحقيق هذا الهدف. وقد تبدو النُهُج الأحادية في إدارة المخاطر وكأنها تُعالج تعرّض جهة فاعلة إنسانية ما للمخاطر؛ غير أنّ هذه النُهُج قد تؤدي أيضًا إلى نقل المخاطر إلى جهات فاعلة إنسانية أخرى ضمن سلسلة الإيصال، أو إلى توليد مخاطر جديدة عليها. وإذا لم تكن الجهات الفاعلة هذه قادرة على الاستجابة لتلك المخاطر الجديدة أو غير راغبة في قبولها، فقد تنهار سلسلة الإيصال، وهو ما ينعكس حتمًا على تقديم الدعم. وفي مثل هذا السيناريو، تفشل جميع الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال في تحقيق هدفها المشترك المتمثل في تقديم أفضل دعم ممكن للأشخاص المتأثرين.[6]

حلّ المشكلات من خلال تشارك المخاطر

إذا أرادت الجهات الفاعلة تحقيق هدفها المشترك، فلا بدّ من تحديد المخاطر في سلسلة الإيصال ومعالجتها بصورة شاملة. وتتمثّل إحدى الاستراتيجيات لتحقيق ذلك في تحسين تشارك المخاطر، والذي يُعرَّف على النحو التالي:

> تشارك معقول لعبء التدابير الوقائية وللمسؤولية عن تحقق المخاطر.

ويوفّر تحسين تشارك المخاطر فرصة للجهات الفاعلة الإنسانية، التي تختلف مستويات تقبّلها لأنواع المخاطر، للتعاون ضمن سلاسل الإيصال، بحيث يجري تشارك المخاطر بطريقة تمكّن من إدارة قدر أكبر من المخاطر داخل سلسلة الإيصال ككل. ويؤدي ذلك إلى تعزيز فرص الجهات الفاعلة في تحقيق أهدافها المشتركة، ويُعتبر في الوقت نفسه إدارة أفضل للمخاطر بشكل عام.

العوائق أمام التشارك الفاعل للمخاطر

يتطلّب تشارك المخاطر بالضرورة من الجهات الفاعلة الإنسانية النظر إلى نتائج إدارة المخاطر بصورة تكون أكثر جماعية وأقلّ أحادية. وقد يثير هذا المسار أسئلة داخلية تتعلق بالسرّية وتبادل المعلومات، وهو ما قد يشكل تحدّيًا لبعض الجهات الفاعلة. وعلى الرغم من أنّ الجهات الفاعلة الإنسانية تشترك عادةً في هدف عام، فإنّ أهدافها قد تختلف، وكذلك مستويات تقبّلها لأنواع مختلفة من المخاطر وحساسيتها تجاهها. كما يُعدّ تشارك المخاطر مفهومًا جديدًا قد يصعب فهمه على نحو كافٍ. ونتيجة لذلك، فإنّ القدرة على استيعاب عمليات تشارك المخاطر وتيسيرها لم تُختبر بشكل وافٍ بعد. وتطرح هذه القضايا تحديات ينبغي معالجتها عند محاولة تحسين تشارك المخاطر.

6. مقتبس من: "تشارك المخاطر في الممارسة العملية" (Risk Sharing in Practice)، ووزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو 2022.

الغرض من إطار تشارك المخاطر وأهدافه

إنّ الغرض من إطار تشارك المخاطر هو توفير منهجية قائمة على المبادئ، تتمكّن من خلالها الجهات الفاعلة الإنسانية العاملة ضمن سلسلة إيصال المساعدات من تعريف المخاطر القائمة بشكل جماعي والاتفاق عليها، وكذلك تحديد أفضل السبل للاستجابة لها.

إنّ الهدف من إطار تشارك المخاطر هو خدمة الأشخاص المتأثرين بشكل أفضل، وذلك من خلال تحسين إدارة المخاطر ضمن سلاسل الإيصال عبر منهجية قائمة على المبادئ، وترتكز على تشارك عبء التدابير الوقائية والمسؤولية عن تحقّق المخاطر.

وتتمثّل الأهداف المحدّدة لإطار تشارك المخاطر ضمن هذا الهدف العام في:

أ - تمكين التعرّف الشامل على المخاطر وفهمها، وكذلك فهم تشارك المخاطر ضمن سلسلة الإيصال.

ب - تحديد فرص تشارك المخاطر التي يمكن استثمارها لتعظيم القدرة الجماعية للمنظمات الشريكة على الوصول.

ج - ضمان تفعيل الجهات الفاعلة لهذه الفرص عمليًا.

المبادئ الأساسية لتحسين تشارك المخاطر

يشير مفهوم سلاسل إيصال المساعدات إلى أنّ تشارك المخاطر قد يُمارَس، وفي الوضع المثالي ينبغي أن يحدث ذلك، في نطاق واسع من السيناريوهات من قبل طيف متنوّع من الجهات الفاعلة الإنسانية. وانطلاقًا من ذلك، يصبح من الضروري:

أ - صياغة مبادئ محدّدة لتوجيه التفاعل بين الجهات الفاعلة باستخدام إطار تشارك المخاطر.

ب - إدراج مبادئ توضّح الأساس المفاهيمي للإطار، بما يتيح للأشخاص الذين يستخدمونه تعديل الأسئلة الإرشادية وفقًا لخصوصية سياقاتهم.

وفيما يلي تُعرَض هذه المبادئ مع أمثلة توضّح لكل منها كيف يمكن أن تفعّلها عمليًا جهات فاعلة متنوّعة[7] في سيناريوهات مختلفة:

1. تعتمد الجهات الفاعلة الإنسانية نهجًا تعاونيًا للسعي نحو حلول لتشارك المخاطر تكون مقبولة بشكل متبادل، بما يسهّل إيصال المساعدات على أفضل وجه.

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تقرّ الجهات الفاعلة بأنّ تشارك المخاطر هو عملية تعاونية تتطلّب أسلوب عمل تعاوني، يُنظر إليه باعتباره وسيلة لتحقيق غاية، لا غاية في حدّ ذاته.
- تستخدم الجهات الفاعلة الحوار، وتتبادل نتائجها بشكل نشط مع الشركاء، بهدف تجنّب أساليب إدارة المخاطر الأحادية وغير التكافئة، والسعي النشط نحو أساليب جماعية تُوزَّع فيها المخاطر المتبقية ليس بالتساوي وإنما بشكل أكثر عدالة عبر سلسلة الإيصال بأكملها، وبما يتناسب مع قدرات الجهات الفاعلة على إدارة المخاطر.
- تتنبّه الجهات الفاعلة للفرص الناشئة للتعاون على حلول لتشارك المخاطر التي تُسهّل إيصال المساعدات، وتدرك أنّ التعاون بين مجموعات مختلفة قد يكون مطلوبًا لتحقيق فرص متنوّعة.
- تعترف الجهات الفاعلة بأنّ لكل جهة فاعلة في سلسلة الإيصال مستوىً خاصًا من تقبّل المخاطر؛ فلدى بعضها مستويات أعلى من التقبّل لأنواع معيّنة من المخاطر مقارنة بغيرها. كما تفهم الجهات الفاعلة أنّ التعاون لا يعني الالتزام بتشارك المخاطر بشكل متساوٍ، بل هو تطلّع إلى تشاركها بشكل أكثر عدالة، مع تجنّب ترك بعض الجهات الفاعلة عرضةً بشكل غير منصف.

2. تسعى الجهات الفاعلة الإنسانية إلى اعتماد عملية حوار غير عقابية قائمة على السرّية، بما يتيح التعاون.

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تُقرّ الجهات الفاعلة بأنّ مشاركة توصيف المخاطر ذات الصّلة أمر ضروري للحوار بشأن تشارك المخاطر، غير أنّ مشاركة مثل هذه المعلومات تُعدّ حسّاسة، وبالتالي يمكن تنقيحها/إخفاء هويتها وتقديمها وفقًا لتقدير الجهات الفاعلة المعنيّة.
- تُدرك الجهات الفاعلة أنّ النقاشات بشأن المخاطر قد تكون حسّاسة؛ لذا يجب أن تتفق بشكل متبادل على مستوى مرضٍ من السرّية للنقاش في سياقها الخاص.
- تفهم الجهات الفاعلة أنّه لا ينبغي أن يُطلَب إليها ولا أن تُجبَر على مشاركة بيانات مرتبطة بحوادث محدّدة كجزء من الحوار بشأن تشارك المخاطر. كما يجب ألّا تُشارك أي جهة فاعلة بيانات شخصية ضمن عملية الإطار.
- تتفق الجهات الفاعلة على أنّ توثيق العمليات أمر ضروري لضمان المساءلة المتبادلة والتعلّم والتكيّف، غير أنّ المعلومات الموثّقة قد تكون حسّاسة. لذلك يجب ألّا تُنسَب المعلومات إلى أفراد أو منظمات بعينها ولا أن تتيح التعرّف عليهم، ويُعدّ الإسناد الوظيفي (مثل: الجهة المانحة الأساسية/المانح الوسيط/المنفّذ المباشر) كافيًا. كما ينبغي على الجهات الفاعلة تأكيد المعايير مسبقًا بشأن مشاركة مثل هذه المعلومات مع الجمهور الأوسع.
- تدرك الجهات الفاعلة أنّ المشاركة في الحوار بشأن تشارك المخاطر، والمعلومات المتبادلة في مثل هذه الحوارات، لا تغيّر شروط أي عقود سبق لها الدخول فيها. فجميع الجهات الفاعلة تظلّ ملتزمة بالتزاماتها التعاقدية، بما في ذلك منع الممارسات المحظورة والإبلاغ عنها، كما تظلّ مسؤولة عن أي خروقات لتلك الالتزامات.

7. ينبغي التنويه إلى أنّه، نظرًا لاختلاف مجموعات الجهات الفاعلة وتنوّع وظائفها في سيناريوهات مختلفة ضمن سلاسل الإيصال، لن تكون هذه الأمثلة جميعها ذات صلة بكل قارئ(ة). فهي أمثلة توضيحية، الغرض منها مساعدة القرّاء/القارئات على تفسير المبادئ الكامنة وراء الإطار.

- تلتزم الجهات الفاعلة بتلقّي المعلومات عن المخاطر في بيئة غير عقابية، إذ قد تنطوي مشاركة المعلومات عن المخاطر المحتملة أو الفعلية على احتمال حدوث عواقب سلبية، إذ قد تتحرّك جهات فاعلة أخرى في سلسلة الإيصال بشكل استباقي لحماية أنفسها من مخاطر جديدة تعتبرها غير مقبولة (مثلًا: تسلّط إحداها الضوء على خطر تحويل المساعدات، فيؤدي ذلك إلى انسحاب جهة فاعلة أخرى من عرض التمويل). وللتخفيف من احتمالية حدوث مثل هذه العواقب، ينبغي الالتزام بمشاركة المعلومات في إطار غير عقابي. ويُعدّ ذلك ذا صلة خاصة بالمنظمات العاملة في وظائف المانحين، نظرًا لاختلال ميزان القوة القائم بينها وبين الجهات الفاعلة الأخرى.

3. تسعى الجهات الفاعلة الإنسانية إلى تحديد "المخاطر الرئيسية"،[8] والتركيز عليها، والتخفيف منها. ويُعرَّف هذا النوع من المخاطر بأنّها المخاطر التي تُقيّد بشكل كبير قدرة الجهات الفاعلة ذات نفسها، وكذلك قدرة الجهات الفاعلة الأخرى ضمن سلسلة الإيصال، على تحقيق هدفها المشترك المتمثّل في مساعدة الأشخاص المتأثرين.

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تركّز الجهات الفاعلة المشاركة في الحوار بشأن تشارك المخاطر على تحديد وتحليل المخاطر النظامية أو الجسيمة، الموصوفة بالمخاطر الرئيسية، والتي تترتّب عليها عواقب خطيرة بالنسبة لسلسلة الإيصال ككل.
- تعطي الجهات الفاعلة الأولوية لجهود تشارك المخاطر فيما يتعلّق بالمخاطر الرئيسية التي لا يمكن أن تديرها المنظمات الفردية وحدها بفاعلية.

4. تنظر الجهات الفاعلة الإنسانية بشكل جماعي إلى مجمل المخاطر الرئيسية ضمن سلسلة الإيصال، وليس فقط إلى المخاطر التي تواجه منظمتها الخاصّة.[9]

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تلتزم الجهات الفاعلة بالمشاركة في أشكال مناسبة من التحليل الجماعي والنقاش، مع الاستفادة من التحليلات القائمة أو من هياكل التنسيق حيثما كان ذلك مناسبًا، من أجل التوافق على صورة شاملة عليها بشأن المخاطر الرئيسية في سلسلة الإيصال.
- تحرص الجهات الفاعلة على أن تُؤخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ المخاطر الرئيسية التي يحدّدها الأشخاص الموجودون في مواقع أقلّ عدالة وأن تنعكس في العملية، بما يعني إيصال أصوات المستجيبين المحليين، مع العمل على بناء قدراتهم لتمكينهم من المشاركة المباشرة عند الحاجة.

5. ينبغي أن تحدّد الجهات الفاعلة الإنسانية مستويات تقبّلها للمخاطر وأن تأخذها في الاعتبار، وأن تقيّم كيف تؤثّر أُطر الامتثال والضوابط التي يفترض أن تدعم هذا التقبّل على قدرتها في تحقيق الأهداف الإنسانية،[10] بما في ذلك ما إذا كانت هذه الأطر تشكل عقبات أمام تحقيق تلك الأهداف.[11]

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تعترف الجهات الفاعلة بأنّ بيانات منظّماتها الداخلية بشأن تقبّل المخاطر قد تبقى سرّية، غير أنّ المشاركة في النقاشات بشأن تشارك المخاطر تستلزم منها القدرة على التعبير عن مواقفها المختلفة تجاه المخاطر، بما في ذلك مستوى تقبّلها لأنواع متباينة منها.
- ينبغي على الجهات الفاعلة العاملة في وظائف مختلفة (مثل الحكومات بصفتها جهات مانحة أساسية، ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية بصفتها جهات مانحة وسيطة، إلخ) أن تأخذ في الاعتبار بشكل صريح، عند

8. يُعرَّف مصطلح "المخاطر الرئيسية" في السرد.
9. توصية من تقرير تشارك المخاطر في الممارسة، وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو/حزيران 2022.
10. توصية من تقرير تشارك المخاطر في الممارسة، وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو/حزيران 2022.
11. واحدة من "مصائد إدارة المخاطر" الثمانية المحدَّدة في تقرير "المخاطر الثالثة لدى منظمة إنتر أكشن: من الأدلة إلى العمل" (InterAction's Risk III: From Evidence to Action)

تقييم استراتيجياتها الخاصّة للاستجابة للمخاطر، ما إذا كانت معاييرها ومتطلباتها ومقارباتها للشراكة تنقل أو تولّد مخاطر جديدة بشكل مباشر أو غير مباشر (مثلًا عبر شروط التمرير) لشركائها في المستويات اللاحقة.

- تعزّز الجهات الفاعلة وتفسح المجال لحوار مفتوح مع جهات فاعلة أخرى ضمن سلاسل الإيصال بشأن أثر معايير كل جهة وقواعدها وإرشادات شراكتها على قدرتها في إيصال المساعدات بفاعلية.

6. ينبغي على الجهات الفاعلة الإنسانية أن تأخذ باستمرار في الاعتبار المخاطر الناجمة عن عدم اتخاذ إجراء.

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تدرك الجهات الفاعلة أنّه، في الغالب، تترتّب عواقب على عدم اتخاذ إجراء. فعلى سبيل المثال، قد تختار منظمة ما، إمّا بشكل فاعل، أو بشكل سلبي نتيجة عدم اتخاذ إجراء، عدم المشاركة في نشاط/مشروع/سياق معيّن بسبب مخاوف مرتبطة بواحد أو أكثر من المخاطر المحدّدة ذات الصّلة بذلك التدخّل، وقد تتجنّب بعدم تدخّلها تلك المخاطر المحدّدة – لكنّها قد تترك نفسها عرضة لمخاطر أكبر محتملة تتمثّل في عدم تحقيق هدفها العام المتمثّل في دعم الأشخاص المتأثرين. إنّ أخذ عواقب عدم اتخاذ إجراء في الاعتبار يتيح للجهات الفاعلة تقييم ما إذا كان التوازن بين هذه المخاطر مناسبًا، وما إذا كان ثمّة حاجة إلى اعتماد نهج مختلف للاستجابة للمخاطر.

- تعترف الجهات الفاعلة بأنّه يجب تجنّب عدم اتخاذ إجراء الناجم عن الجمود. على سبيل المثال، على مستوى البلد، فإنّ إخفاق المنظمات في العمل الجماعي لمواجهة المخاطر التي تهدّد قدرتها على دعم الأشخاص المتأثرين يمثّل فشلًا جماعيًا في التحرّك، كما يُعدّ فشلًا فرديًا من قبل المنظمات في المناصرة في سبيل و/أو في قيادة إجراءات تصبّ في مصلحتها الخاصّة. ويؤكّد هذا المثال على أهمية التعاون الجماعي في تحديد المخاطر والاستجابة لها.

- تعترف الجهات الفاعلة بأنّ عدم اتخاذ إجراء إزاء المخاطر غالبًا ما ينطوي على خيار. ومن المعلوم أنّ جميع الجهات الفاعلة تواجه قيودًا خارجية قد تحدّ، على المدى القصير، من قدرتها على تشارك المخاطر بطرق معيّنة (مثل المانح المقيّد بتشريعات المخاطر الائتمانية التي تمنعه من شطب الخسائر الناتجة عن الاحتيال، إلخ). ولكنها قد تختار الاستمرار في التعامل مع المخاطر ضمن هذه القيود، من خلال البحث عن طرق أخرى لتشارك المخاطر قد تكون ممكنة على المدى القصير، مع المشاركة بشكل استراتيجي لمعالجة العقبات القائمة في المستويات العليا على المدى المتوسط أو الطويل (مثل اتفاق جميع الأطراف المعنيّة على الدفع باتجاه تعديل التشريعات). وعلى الرغم من أنّ مثل هذه التغييرات في المستويات العليا قد تبدو مستحيلة التحقيق، فمن المهم أن تُؤخذ جميع الخيارات لتحقيق تحسين جوهري في تشارك المخاطر بعين الاعتبار، وأن تُوزن تكاليف ومخاطر التحرّك إزاء هذه العقبات مقابل تكاليف ومخاطر عدم اتخاذ إجراءات.

7. ينبغي على الجهات الفاعلة الإنسانية اعتماد أفضل الممارسات و/أو التدابير الوقائية المبتكرة التي تقلّل من احتمالية وقوع المخاطر، وأن تطبّق التدابير التفاعلية لمعالجة أثر المخاطر المتبقّية التي قد تتحقّق على الرغم من ذلك. [12]

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تحرص الجهات الفاعلة على إيلاء الاهتمام الكافي لنشر التدابير اللازمة لإدارة أثر المخاطر التي قد تتحقّق، إلى جانب اعتماد تدابير التخفيف لمنع وقوع تلك المخاطر أو تقليل احتمالية حدوثها ابتداءً.

- تحرص الجهات الفاعلة، فيما يتعلّق بالتدابير الخاصة بإدارة أثر المخاطر التي قد تتحقّق، على أن تُعتمَد – إلى أقصى حدّ ممكن – اتفاقيات وتدابير لتشارك هذه المخاطر (أو عدم تشاركها) بشكل رسمي ومسبق.

- تدرك الجهات الفاعلة وتأخذ في الاعتبار أنّ التخفيف من المخاطر وإدارتها يتطلّب ليس فقط استثمارًا ماليًا، بل أيضًا إجراءات أخرى.[13]

12. توصية مُعاد صياغتها من تقرير تشارك المخاطر في الممارسة، وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو 2022.
13. على سبيل المثال، في الاستجابة للمخاطر الأمنية، قد تشمل اتفاقيات إدارة المخاطر الأمنية بين المستجيبين المباشرين والمانحين الوسيطين على الأرض مسائل مثل إجراءات الإخلاء المشتركة، وترتيبات الدعم المتبادل، إلخ، وهي ليست في الأساس مسائل دعم مالي، بل اتفاقيات سياسات تشغيلية.

- تسعى الجهات الفاعلة - ضمن استجاباتها وحيثما كان ذلك مناسبًا - إلى تحديد أمثلة أفضل الممارسات في تشارك المخاطر وتوثيقها والاستفادة منها.

8. ينبغي على الجهات الفاعلة الإنسانية أن توضّح وتقنّن وتخصّص الموارد اللازمة لتدابير تشارك المخاطر إلى أقصى حدّ ممكن ضمن العقود والميزانيات والسياسات الخارجية الخاصّة بتشارك المخاطر والإرشادات الداخلية.[14]

تفعيل المبدأ في الممارسة العملية

- تعترف الجهات الفاعلة بأنّ تشارك المخاطر غالبًا ما ينجح عندما تتمكّن من الاعتماد على تشارك تعاقدي مسبق للمخاطر، مدعوم بسياسات واضحة وإرشادات داخلية تساعد الموظفين/ات المعنيين/ات على اتخاذ القرارات الصحيحة[15]. وحيثما تصبح حلول إيجابية لتشارك المخاطر ممارسة غير رسمية بين جهتين أو أكثر، تسعى الجهات الفاعلة – حيثما أمكن ذلك – إلى تقنينها ضمن سياساتها، بما يسمح بتوسيع نطاق الممارسة لتحقيق أثر أكبر.

- تعترف الجهات الفاعلة باحتمال وقوع حالات تتطلّب غموضًا بنّاءً واتخاذ قرارات تقديرية لتحقيق تشارك المخاطر، لكنّها تدرك أنّ معدّل النجاح والإنصاف وقابلية التوسّع لمثل هذه النهُج يجعلها خيارًا أخيرًا وليس أوّلًا من خيارات تشارك المخاطر.

14. توصية من تقرير تشارك المخاطر في الممارسة، وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو 2022.
15. نتيجة مستخلصة من تقرير تشارك المخاطر في الممارسة، وزارة الخارجية الهولندية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، يونيو 2022.

استخدام إطار تشارك المخاطر

يهدف إطار تشارك المخاطر إلى (1) تمكين التحديد الشامل للمخاطر ضمن سلسلة الإيصال، و(2) تحديد فرص تشارك المخاطر التي يمكن الاستفادة منها لتعظيم القدرة الجماعية لشركاء المنظمات على الوصول، و(3) ضمان تفعيل الجهات الفاعلة لهذه الفرص عمليًا. ويفصّل هذا القسم الجهات المرجّح مشاركتها في استخدام الإطار، وكيفية استخدامها له، وفي أي سياقات.

من ينبغي أن يستخدم إطار تشارك المخاطر؟

يُسهم هذا الإطار في تحقيق هدف البرنامج المتمثّل في توفير دعم أفضل للأشخاص المتأثرين. ويتطلّب تحقيق الأهداف العامّة جهدًا عابرًا للمنظمات، كما يستلزم تشارك المخاطر النهج نفسه. وتختلف الجهات المشاركة في استخدام الإطار بحسب المنظمة المعنيّة وطريقة استخدامها له. ويُظهر الجدول التالي الجهات الفاعلة التي قد تكون عادةً معنيّة – من دون أن يكون مُلزمًا نظرًا لاختلاف البُنى التنظيمية بين مختلف الجهات:

مشاركة الموظفين/ات في الإطار

مرحلة إطار تشارك المخاطر	الموظفون/ات المعنيون/ات وظيفيًا
المرحلة 01 **الأطراف المعنية في سلسلة التنفيذ، والتمثيل، والإنصاف في الحوار**	كبار موظفي/ات البرامج (يفهمون هدف المنظمة والعوائق المرتبطة بالمخاطر في السياق المعني. ويفهمون كذلك أصحاب المصلحة الآخرين في سلسلة التنفيذ)
المرحلة 02 **تحديد المخاطر بشكل شامل**	كبار موظفي/ات البرامج (يفهمون هدف المنظمة والعوائق المرتبطة بالمخاطر في السياق المعني. ويفهمون كذلك أصحاب المصلحة الآخرين في سلسلة التنفيذ)
المرحلة 03 **تقييم استراتيجية الاستجابة للمخاطر**	موظفو/ات البرامج والموظفون/ات ذوي/ات الاختصاص الوظيفي (الذين يفهمون استراتيجيات الاستجابة المختلفة للمخاطر الرئيسية المحددة، مثل: الأمن، وسلسلة التوريد، والمالية، والمخاطر والامتثال، وغيرها)
المرحلة 04 **تحديد فرص تشارك المخاطر**	موظفو/ات البرامج والموظفون/ات ذوي/ات الاختصاص الوظيفي (الذين يفهمون استراتيجيات الاستجابة المختلفة للمخاطر الرئيسية المحددة، مثل: الأمن، وسلسلة التوريد، والمالية، والمخاطر والامتثال، وغيرها)
المرحلة 05 **التخطيط العملي لتشارك المخاطر**	كبار موظفي/ات البرامج، والموظفون/ات ذوي/ات الاختصاص الوظيفي الآخرون، والإدارة العليا (حيث تتم عملية تحديد أولويات استراتيجيات الاستجابة، وقد يكون ثمّة حاجة إلى موافقة الإدارة العليا واتخاذ القرار لإبرام اتفاق)
المرحلة 06 **تنفيذ إجراءات تشارك المخاطر**	وفق العمليات التنظيمية
المرحلة 07 **التعلّم والتكيّف**	وفق قرار المنظمة

كيفية استخدام الإطار

يُقترح أن تتّبع الجهات الفاعلة المراحل السبع للإطار بشكل جماعي، مع الاستناد بشكل خاص إلى المبدأين (1) و(2) لتوجيه منهجها في العملية. وقد صيغت الأسئلة التقييمية في كل مرحلة صياغة واسعة بشكل متعمّد؛ وعلى الجهات الفاعلة أن تستخدم المبادئ من (2) إلى (8) ضمن الإطار لتعديل الأسئلة الإرشادية في كل مرحلة بما يتناسب مع سياقها الخاص عند الحاجة.

سيناريوهات مختلفة لتطبيق الإطار

تماشيًا مع فكرة كون هدف الاتفاق الكبير هو إحداث تغيير استراتيجي، وبالنظر إلى الالتزام بالحلول التي تمكّن من تعزيز النهج المحلي، ينبغي أن يكون ثمّة مشاركة في تشارك المخاطر على مستوى قابل للإدارة يُفضي إلى أوسع أثر ممكن. وقد يشير ذلك إلى سيناريوهات تعمل فيها الجهات المانحة الأساسية بشكل فردي على المستوى العالي مع بعض شركائها أو جميعهم لتحديد المخاطر الرئيسة والسعي إلى معالجتها، كما قد يتعلق الأمر ببساطة بحالة جهة مانحة واحدة تعمل مع شريك واحد على مخاطر محدّدة جرى تحديدها ضمن العلاقة الثنائية بينهما. وتكون النتيجة مجموعة من السياقات التي يمكن أن يُطبَّق فيها الإطار بشكل معقول.

تمثيل الجهات الفاعلة في سياقات تطبيق مختلفة

في العديد من الحالات العملية، يصعب أخذ رأي كل جهة فاعلة على حدة ضمن سلسلة الإيصال؛ ولكن بحسب السيناريو، قد لا يكون ذلك ضروريًا تلقائيًا. فسيظل دائمًا ثمّة مخاطر فريدة ينبغي النظر فيها على أساس كل حالة على حدة، ولكن عندما يكون ثمّة عدد كبير من الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال، يُرجَّح أن ينصبّ التركيز على المخاطر على مستوى النظام أكثر من تلك التي تواجهها المنظمات الفردية. وبشكل افتراضي، يشير ذلك إلى تحديد المخاطر الشائعة التي تواجه أنواعًا مختلفة من المنظمات (أي تلك التي تواجهها الجهات المانحة الأساسية، أو المانحون الوسطاء، أو المنفّذون المباشرون). ففي مثل هذه الحالات، يمكن للمنظمات الممثِّلة ضمن الوظائف الثلاث أن تقدّم مؤشرات عن المخاطر الرئيسة المشتركة بين الجهات الفاعلة العاملة في تلك الوظائف[16]؛ ويتطلّب ذلك إيلاء الاهتمام لاختيار المنظمات الممثِّلة. وثمّة سوابق توضّح كيف يمكن تحقيق ذلك[17]، على الرغم من أنّ بعض الأسئلة ستظل قائمة بشأن كيفية الحفاظ على الإنصاف داخل مثل هذه المجموعة. وتُعدّ مسألة الإنصاف في الحوار اعتبارًا أساسيًا عند تنفيذ عملية الإطار، بما يتماشى مع المبدأ الرابع.

16. ينبغي الإشارة إلى وجود هرم واضح، ينطوي على عدد أقلّ من الجهات المانحة الأساسية، وعدد أكبر من المنظمات التي تعمل أساسًا في وظائف المانحين الوسطاء، والنسبة الأكبر تعمل في وظائف التنفيذ المباشر. ويستلزم ذلك بالضرورة مشاركة مباشرة أقل للمنظمات من الفئة الأخيرة.
17. على سبيل المثال، توجد ترتيبات في فرق العمل الإنسانية على مستوى البلدان لضمان تمثيل المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوطنية غير الحكومية، كما يعتمد تحالف الإغاثة الهولندي وكالة رئاسة دورية للتحدث باسم أعضائه أمام وزارة الخارجية الهولندية، إلخ.

أسئلة توجيهية

لتطبيق إطار تشارك المخاطر

المرحلة 01 الأطراف المعنية في سلسلة التنفيذ، والتمثيل، والإنصاف في الحوار

يتمثل الهدف العام من هذه المرحلة في ضمان دقة التحليل الذي يستند إليه اتخاذ القرار، وأن تكون عملية اتخاذ القرار متوازنة وذلك بالاعتماد على تغذية راجعة من مجموعة مناسبة، ممثِّلة، ومُمكَّنة من أصحاب المصلحة (تفعيلًا للمبدأين 1 و4).

وبحسب السيناريو الذي يُطبَّق فيه الإطار، سيكون ثمّة جهات فاعلة مختلفة مشاركة. وإذا كان عدد الجهات الفاعلة كبيرًا، فقد لا يكون من الواقعي إشراك جميع أصحاب المصلحة بشكل مباشر. ففي مثل هذه الحالة، يصبح ضمان التمثيل في المشاركة، والإنصاف في الحوار، أمرًا أساسيًا. وبغضّ النظر عن السيناريو المُطبّق، يُوصى من أجل الشفافية بأن تُنفَّذ هذه المرحلة بشكل جماعي مع أكبر عدد ممكن من الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال، ضمن حدود الممكن عمليًا.

1 ما هي المنظمات التي ستشارك في سلسلة الإيصال التي يُقترح تطبيق الإطار فيها، وفي أي وظائف (جهات مانحة أساسية/ مانح وسيط/منفّذ مباشر)؟

الغرض: فهم مزيج وحجم أصحاب المصلحة في التطبيق المقترح للإطار.

2 هل يوجد، بحكم السيناريو الذي يُطبَّق فيه الإطار، جهة طبيعية يمكنها أن تضطلع بدور المُيسِّر بشأن الإطار؟

الغرض: الاستفادة من البُنى والتمثيلات القائمة لتسهيل الحوار (مثل: جهات مانحة أساسية، رئيس تحالف، قائد اتحاد، فريق العمل الإنساني على مستوى البلد، إلخ).

3 في غياب بنية قائمة تشير إلى منظمة يمكنها أن تتولّى الدعوة إلى الحوار وتيسيره، فما هي المنظمات الأنسب للاضطلاع بهذا الدور؟

الغرض: في حال عدم وجود بنية يمكن الاستفادة منها، يتم التوافق أو تعيين منظمة لتأدية هذا الدور.

4 هل يمكن لجميع الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال أن تشارك بشكل فردي في الحوار بشأن إطار تشارك المخاطر؟

التعليمات: إذا كانت الإجابة بنعم، يُرجى الانتقال إلى المرحلة التالية. وإذا كانت الإجابة بلا، فيُرجى الانتقال إلى السؤال الخامس.

5 **إذا لم يكن من الواقعي إشراك جميع الجهات الفاعلة في الحوار بشكل فردي، فكيف يمكن تحقيق تمثيل كافٍ للوظائف الثلاث (الجهة المانحة الأساسية/المانح الوسيط/المنفّذ المباشر)؟**

الغرض: تأكيد آلية لاختيار منظمات تكون خبرتها الوظيفية ممثِّلة على نحو واسع للمخاطر الجوهرية التي قد تواجه الأهداف المشتركة في سلسلة الإيصال.

6 **ذا لم تُشرَك جميع الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال بشكل مباشر، فكيف يمكن لقرارات التمثيل أن تضمن: (أ) الإنصاف بين الوظائف، و(ب) الإنصاف بين أنواع المنظمات، ولا سيما المستجيبين المحليين؟**

الغرض: ضمان أن تحظى المخاطر التي قد تكون خاصة بوظيفة معيّنة (مثل الجهة المانحة الأساسية، والمانح الوسيط، والمنفّذ المباشر)، أو خاصة بطبيعة المنظمة (مثل مانح غربي، وكالة أممية، منظمة وطنية غير حكومية، منظمة دولية غير حكومية)، بالمساحة اللازمة في النقاش، وأن تُؤخذ بعين الاعتبار بشكل منصف عند التوصّل إلى استنتاجات مشتركة.

توثيق المرحلة: صياغة سيناريو سلسلة الإيصال كتابةً (مثل علاقة مانح–مستفيد(ة)، علاقة مانح استراتيجي–شركاء، إلخ)؛ ومن هي الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال؛ وما إذا كان يُستفاد من بنية قائمة لتيسير الحوار ومن هو الطرف الميسّر؛ وما إذا كانت جميع الجهات الفاعلة مشاركة بشكل مباشر (وإذا لم يكن الأمر كذلك، فمن هي الجهة وعلى أي أساس).

المرحلة 02 تحديد المخاطر بشكل شامل

الهدف العام من هذه المرحلة هو إنشاء خط أساس متفق عليه وموثّق للمخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على الهدف العام المتمثّل في تقديم الدعم للأشخاص المتضرّرين، بحيث يمكن تطوير تدابير دقيقة للتخفيف من المخاطر في المراحل اللاحقة (تفعيلًا للمبادئ 1، و2، و3، و4، و5، و6).

وسيتطلّب ذلك من جميع الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال النظر في جميع المخاطر ذات الصلة ضمن السلسلة، وليس فقط تلك التي ترتبط مباشرةً بمنظمات هذه الجهات. ولتحقيق ذلك بكفاءة، قد تختار الجهات الفاعلة إجراء تحضير فردي قبل المناقشة مع الآخرين من أجل تكوين صورة شاملة للمخاطر. كما قد يكون من الممكن الاستفادة من مصادر المعلومات القائمة، مثل تحليلات المخاطر السابقة، أو الاستفادة من تحليلات المخاطر المقبلة التي تُجرى كجزء من العمليات الجارية (ضمن فرق العمل الإنساني في البلد، أو منتديات المنظمات غير الحكومية، أو الصناديق المشتركة على مستوى البلد)، لجمع هذه المعلومات وتجنّب ازدواجية الجهود.

1 ما هي المخاطر الرئيسية التي ستكون ذات أثر سلبي مادّي كبير على قدرة جهة أو أكثر من الجهات الفاعلة على تقديم المساعدة للأشخاص المتضررين؟

الغرض: يسعى هذا السؤال إلى تأكيد أيّ من المخاطر الرئيسية تؤدي إلى تغيير الجهات الفاعلة لسلوكها/قراراتها بطريقة تؤثر ماديًا على كمية أو جودة أو توقيت أو ملاءمة المساعدة التي تسعى إلى تقديمها، أو تؤدي إلى عدم القدرة على تقديم المساعدة على الإطلاق. ولن يكون لجميع المخاطر أثر على تقديم المساعدة؛ فقد يتم التحكم ببعضها بفاعلية أو قبول الجهة الفاعلة المعنية بها.

2 يجب النظر في العناصر المختلفة[18] التي تتضافر لتشكيل كل خطر رئيسي. أيّ هذه العناصر يُعدّ التهديد الأكبر لتقديم المساعدة؟

لغرض: تحليل العناصر المختلفة في وصف كل خطر والتأكد من تحديد العنصر الأهم وعزله للنظر فيه ومعالجته. وبصرف النظر عن اللغة التقنية للمخاطر، ينبغي توضيح أنّ عنصر توصيف الخطر الذي يجري التركيز عليه ليس هو دائمًا السبب الأساسي للتأثير السلبي على تقديم المساعدة للأشخاص المتضرّرين.

3 هل جرى تبادل تحديد المخاطر وتجميعها ومناقشتها مع الجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة في سلسلة الإيصال؟

الغرض: ضمان كون المخاطر المحدَّدة قد جُمعت ونوقشت بين الجهات الفاعلة ذوات الصلة، بحيث تُفهم طبيعة المخاطر بشكل متّسق ويُتفق على أهميتها. وإذا أنجزت كل جهة فاعلة في سلسلة الإيصال الخطوتان (1–2) أعلاه بشكل مستقل، فيجب الآن دمجها بشكل تعاوني. ويُعدّ ذلك شرطًا مسبقًا لمزيد من النقاش بشأن صلاحية وملاءمة استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وإمكانيات تشارك المخاطر في الأقسام التالية.

توثيق المرحلة: ترقيم وتجميع أوصاف المخاطر الرئيسية المحدَّدة وفقًا لفئة العنصر الأهم في الخطر المعني (مثل المخاطر التشغيلية، أو المخاطر المتعلقة بالسلامة، أو المخاطر الأمنية، أو المخاطر ذات الصلة بالقانون/الامتثال/السمعة، أو المخاطر الأخلاقية، أو المخاطر المالية/الائتمانية، أو المخاطر المعلوماتية).

18. في مصطلحات المخاطر التقنية، قد تُوصَف "العناصر" بأنها التهديدات ونقاط الضعف التي يمكن أن تشكّل المخاطر. غير أن هذا المستند يفضّل استخدام لغة غير تقنية حيثما أمكن (في إطار جماعي، يمكن للجميع إضافة تفاصيل، ويكون عدد أقل من الأشخاص مطلوبًا لصياغة التحليل النهائي بلغة تقنية إذا لزم الأمر).

المرحلة 03 تقييم استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

الهدف العام من هذه المرحلة هو إنشاء صورة مشتركة للاستراتيجيات القائمة أصلًا لمعالجة المخاطر الرئيسية التي جرى تحديدها في المرحلة الثانية، وتقييم ما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تخفّف المخاطر بشكل مُرضٍ ضمن سلسلة الإيصال، أو أنها تخلق فجوات/مشكلات جديدة ينبغي معالجتها من خلال مزيد من تشارك المخاطر (تفعيلًا للمبادئ 1، و2، و3، و5، و6). وسيتطلّب ذلك من الجهات الفاعلة أن تنظر جماعيًا في كل خطر رئيسي جرى تحديده في المرحلة الثانية على حدة، وأن تطرح الأسئلة التالية:

1. **ما هي استراتيجيات الاستجابة للمخاطر – بما في ذلك القرار (الاستباقي أو السلبي) بعدم اتخاذ إجراء – التي تستخدمها حاليًا مختلف الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال لمعالجة العناصر الحرجة للخطر الرئيسي المحدَّد في المرحلة الثانية؟**

الغرض: تحديد كيفية معالجة كلّ جهة فاعلة للخطر الذي حدّدته (مثل: التجنّب/أو النقل/أو التخفيف/أو القبول أو التشارك). ويشمل ذلك تسجيل أي مخاطر نقلتها أو تجنّبتها جهة فاعلة ما على حساب جهة أخرى، نتيجةً لقرار تلك الجهة بعدم اتخاذ إجراء. ومن المهم النظر في أثر الفشل السلبي في اتخاذ إجراء، وكذلك القرارات الاستباقية التي تؤدي إلى عدم اتخاذ أي إجراء.

2. **ما هي استراتيجيات الاستجابة لمعالجة عنصر الخطر الرئيسي التي يمكن وصفها بأنها حلول إيجابية لتشارك المخاطر بين الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال؟**

الغرض: تحديد حلول تشارك المخاطر القائمة أصلًا، وذلك في حال إمكانية تحسينها أو توسيع نطاقها أو تكرارها ضمن سلسلة الإيصال، أو الإسهام في صياغة الممارسات الفضلى لاستخدامها في أماكن أخرى.

3. **هل أدّت أي من استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التي استخدمتها جهة فاعلة في سلسلة الإيصال إلى تغيير جهة فاعلة أو أكثر من الجهات الأخرى سلوكها أو سياساتها أو ممارساتها بطريقة تؤثر مادّيًا على كمية أو جودة أو توقيت أو ملاءمة المساعدة التي تسعى إلى تقديمها؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي هذه الاستراتيجيات؟**

الغرض: تحديد ما إذا كانت جميع استراتيجيات الشركاء لإدارة المخاطر مفيدة (أو على الأقل غير ضارّة) ضمن سلسلة الإيصال، أو ما إذا كان ثمّة استراتيجيات معيّنة للاستجابة للمخاطر (مثل: التجنّب/أو النقل/أو التخفيف/أو القبول أو التشارك) تؤدي إلى توليد مخاطر جديدة أو إلى نقل مخاطر قائمة إلى نقطة أخرى في سلسلة الإيصال بطريقة غير مخطَّط لها/غير عادلة بحيث تترك جهة أخرى غير قادرة على إدارة الخطر. وقد تكون مثل هذه الاستراتيجية هدفًا لتحسين تشارك المخاطر.

4. **ما هي استراتيجيات الاستجابة التي تُعدّ وقائية، أي أنّها صيغت لمعالجة المخاطر من خلال منع أو تقليل احتمال وقوع الخطر الرئيسي؟ وما هي استراتيجيات الاستجابة التي تُعدّ تفاعلية، أي صيغت لمعالجة المخاطر من خلال السعي إلى الحدّ أو تقليل عواقب الخطر الرئيسي إذا تحقق؟**

الغرض: تحديد ما إذا كان ثمّة نقص في استراتيجيات الاستجابة سواء في التدابير الوقائية أو التفاعلية، وهو ما قد يكون هدفًا لتحسين تشارك المخاطر.

5 ما هي المخاطر الرئيسية في سلسلة الإيصال التي لا تُعالَج بشكل كافٍ في الوقت الراهن نتيجةً لذلك؟

الغرض: تسليط الضوء على المخاطر المستهدفة التي ينبغي العمل على تحديد حلول إضافية لتشارك المخاطر بشأنها.

توثيق المرحلة: تجميع الأمثلة الإيجابية لحلول تشارك المخاطر بحسب فئتها وتجميع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر الإشكالية بحسب فئة المخاطر، مع تسليط الضوء على الفئات التي تشهد فجوات في استراتيجيات الاستجابة الوقائية للمخاطر، وكذلك الفئات التي تشهد فجوات في استراتيجيات الاستجابة التي تعالج عواقب المخاطر المتبقية.

المرحلة 04

تحديد فرص تشارك المخاطر

لهدف العام من هذه المرحلة هو تحديد فرص لزيادة تشارك المخاطر بشكل متبادل ومقبول، وذلك استنادًا إلى تقييم الفجوات/التحديات في استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التي جرى تطويرها في المرحلة الثالثة (تفعيلًا للمبادئ 1، و2، و3، و4، و5، و6 ،و7).

تتطلّب هذه العملية فهمًا لمستويات تقبّل المخاطر لدى الجهات الفاعلة المختلفة فيما يتعلّق بتحديات/نواقص استراتيجيات الاستجابة التي جرى تحديدها، وتحديد ما إذا كان ثمّة ممارسات ناجحة سابقة من سلاسل الإيصال القائمة يمكن الاستفادة منها، أو ما إذا كان ثمّة حاجة إلى حلول مبتكرة، فضلًا عن التحدّيات التي قد تواجهها الجهات الفاعلة المختلفة في تنفيذ مثل هذه التدابير. ومن المهم أن تأخذ الجهات في الاعتبار، عند إتمام هذه الخطوة، جميع الحلول المحتملة التي تقع ضمن نطاق تقبّلها للمخاطر، حتى تلك التي قد تبدو غير مريحة. كما ينبغي أن تنظر في استراتيجيات الاستجابة التي قد لا تكون ذات أثر مباشر على خطر محدَّد بعينه، ولكنها قد تشكّل جزءًا من استجابة استراتيجية يمكن أن تؤتي ثمارها مع مرور الوقت.

1. **هل ثمّة ممارسات مثلى أو استراتيجيات مبتكرة للاستجابة للمخاطر يمكن أن تحلّ محل الاستراتيجيات الحالية التي جرى تحديدها على أنها ذات أثر سلبي على قدرة الجهات الفاعلة الأخرى في سلسلة الإيصال على تقديم المساعدة؟**

الغرض: تحديد حلول محتملة لتشارك المخاطر في مواجهة التحديات القائمة على الامتثال، مع أخذ مستويات تقبّل المخاطر لدى كل جهة فاعلة بعين الاعتبار.

2. **ما هي الممارسات المثلى أو الاستراتيجيات المبتكرة للاستجابة الوقائية[19] للمخاطر التي يمكن تطبيقها على كل خطر لا يُعالج بشكل كافٍ، وذلك بهدف تشارك أفضل للمخاطر بين الجهات الفاعلة لتحسين إيصال المساعدات؟**

الغرض: تحديد حلول محتملة لتشارك المخاطر في مجال الوقاية، مع أخذ مستويات تقبّل المخاطر لدى كل جهة فاعلة بعين الاعتبار.

3. **ما هي الممارسات المثلى أو الاستراتيجيات المبتكرة للاستجابة التفاعلية[20] للمخاطر التي يمكن تطبيقها على كل خطر لا يُعالج بشكل كافٍ، وذلك بهدف تشارك أفضل للمخاطر بين الجهات الفاعلة لتحسين إيصال المساعدة؟**

الغرض: تحديد حلول محتملة لتشارك المخاطر في معالجة آثار تحقق المخاطر، مع أخذ مستويات تقبّل المخاطر لدى كل جهة فاعلة بعين الاعتبار.

توثيق المرحلة: من خلال الخطوات الثلاث أعلاه، سوف تُحدّد مختلف الحلول المحتملة لتشارك المخاطر، سواء تلك المقصودة كاستراتيجيات وقائية لمعالجة المخاطر الرئيسية، أو تلك التي تهدف إلى تقليل أثر المخاطر الرئيسية التي قد تتحقق. وينبغي أن تُجمّع هذه الحلول وفقًا لفئة عنصر المخاطر الرئيسي الذي تعالجه، وذلك لأخذها بالاعتبار في الأقسام التالية.

19. أي التدابير المعنيّة بتخفيف أو منع احتمال تحقق الخطر.
20. أي التدابير المعنيّة بتخفيف أثر وقوع الخطر، في حال تحقق بالفعل.

المرحلة 05

التخطيط العملي لتشارك المخاطر

الهدف العام من هذه المرحلة هو التوافق بشكل جماعي وتشاركي على الحلول المحتملة لتشارك المخاطر التي جرى تحديدها في المرحلة الرابعة، والتي ينبغي أن تسعى إليها الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال بشكل مشترك، وذلك كجزء من المتابعة الفردية لضمان حلول مستدامة لتحدّي إيصال المساعدة (تفعيلًا للمبادئ 1، 2و، و3، و4، و5، و6، و7، و8).

ينبغي الإقرار بأن جميع الحلول المحتملة لتشارك المخاطر التي جرى تحديدها في المرحلة الرابعة قد تقع ضمن مستويات تقبّل المخاطر لدى الجهات الفاعلة، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أنها قابلة للتنفيذ تلقائيًا من قبل كل جهة. إلا أنّ تشارك المخاطر هو بطبيعته عملية تقوم على الحوار والتعاون والتسوية، وتشمل النظر في جميع المخاطر ضمن سلسلة الإيصال، وبالتالي جميع احتمالات إدارة المخاطر بما في ذلك حلول تشاركها. ومن ثمّ، تفترض هذه المرحلة وجود عملية أخذ وردّ بين جميع الجهات الفاعلة المعنيّة، بما يعكس الرغبة في تشارك المخاطر بشكل عام بطريقة تراعي قدرة الجهات الفاعلة المختلفة على تحمّل المخاطر، فضلًا عن مستويات تقبّلهم لها.

1. **عند النظر في مختلف استراتيجيات الاستجابة للمخاطر الموضَّحة لكل خطر رئيسي، أيّ هذه الاستراتيجيات يمكن أن يمثّل طموحًا واقعيًا لمشاركة كل جهة فاعلة فيه (والسعي إلى التغيير اللازم داخليًا ليصبح جزءًا من نهجها الخاص في إدارة المخاطر)؟**

الغرض: الاتفاق من خلال النقاش على الحلول الخاصة بتشارك المخاطر التي سيُعمَل عليها تمهيدًا لتعتمدها الجهات الفاعلة المعنية في سلسلة الإيصال.

2. **هل النهج المتفق عليه بين الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر باستخدام تدابير الاستجابة يسهّل أداء العمل الإنساني؟**

الغرض: التحقق من أن الأساليب المختارة ليست ردّ فعل مبالغًا فيه على حوادث سابقة أدّت إلى أنماط عمل متحفظة تجاه المخاطر وتركّز على الامتثال، وهو ما قد يقيّد نطاق عمل المنظمات ويقلّل من جودة برامجها وتوقيت تنفيذها. ولا يعني ذلك بالضرورة تغيير النهج بشكل تلقائي، لكنّه قد يشكّل أساسًا لتأمل الجهات الفاعلة في مواقفها الداخلية.

3. **هل يهدف النهج المقترَح لإدارة المخاطر في سلسلة الإيصال هذه إلى إدارة المخاطر نفسها، أم إلى إدارة الجهات الفاعلة؟**

الغرض: ضمان كون البنية المعتمدة لإدارة المخاطر تُمكّن من تشارك المخاطر ولا تعيقه. وتحتاج المؤسسات إلى سياسات وإرشادات واضحة وموجزة تُمكّن الموظفين/ات من اتخاذ القرارات على المستوى المناسب، دون أن يُترك الأمر لاعتماد مفرط على القرارات التقديرية الفردية.

4. **عند النظر في مبادئ إطار تشارك المخاطر والإجابات عن الأسئلة السابقة، هل تشعر الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال بالرضا عن المضي قدمًا وفق المخطَّط له؟ وهل يُعتبر ذلك "صفقة جيدة" لتشارك المخاطر؟**

الغرض: توفير مراجعة للتأكّد من أنّ الأهداف المتفاوض عليها تمثّل نقطة انطلاق معقولة لتحقيق تشارك المخاطر المنشود.

توثيق المرحلة: إبراز الحلول المستهدفة لتشارك المخاطر بشكل صريح، مع تحديد الإجراءات الأساسية لتتابعها الجهات الفاعلة بصفة فردية.

المرحلة 06

تنفيذ إجراءات تشارك المخاطر

الهدف العام من هذه المرحلة هو إبراز الحاجة لأن تتخذ الجهات الفاعلة الإجراءات المتفق عليها في المرحلة الخامسة بشكل مستقل (أو بشكل جماعي في بعض الحالات).

وينبغي الإقرار بأنّ هذه الإجراءات قد لا تُنفَّذ جميعها فورًا؛ فقد يُعتبر بعضها "مكاسب سريعة" يمكن تحقيقها بسرعة أكبر، بينما قد يكون بعضها الآخر أكثر استراتيجية وأشدّ صعوبة لجهة إنجازه، ويتطلّب عملًا مستمرًا أو خطوات تدريجية نحو إجراء أهمّ. إنّ كلا النوعين معتبران، وإذا تم الاتفاق عليهما، يمكن السعي فيهما بشكل متزامن، وإن كان ذلك وفق جداول زمنية مختلفة.

لا تتضمّن المرحلة السادسة أسئلة، وإنما أُدرجت للإشارة إلى وجود فترة تنفيذ يجب أن تُجرى قبل إتاحة المتابعة.

توثيق المرحلة: إضافة الجداول الزمنية والترتيبات الخاصة بالتغذية الراجعة من خطة العمل في المرحلة الخامسة.

المرحلة 07 التعلّم والتكيّف

الهدف العام من هذه المرحلة هو التأمل فيما إذا كانت النتيجة النهائية للعملية قد دعمت الهدف من الإطار (أي ساهمت في تحسين الدعم المقدَّم للأشخاص المتأثرين).

لقد حدّدت الأبحاث السابقة بشأن إدارة المخاطر وتشاركها عددًا من التحديات المحتملة التي قد تواجه المنظمات، ما قد يمنعها من تحقيق أهدافها المنشودة في إدارة المخاطر. وقد أُعيدت صياغة هذه التحديات هنا لتكون بمثابة دليل تسترشد به الجهات الفاعلة التي تستخدم الإطار للتأكد من سير عمليتها بالطريقة المرجوّة:

1. **ما مدى جودة التنسيق والتعاون بين الشركاء في سلسلة الإيصال الخاصة بكم؟**

الغرض: التحقق من مستوى التعاون في العملية والتأمل في الإجابات الواردة من المرحلة الأولى بشأن الإنصاف، والتمثيل، والحوار. إلا أنّ المنافسة بين المنظمات الإنسانية تُضعف الحوافز لتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، ما يزيد من تعرّض جميع الجهات الفاعلة للمخاطر.

2. **خطة العمل الخاصة بتشارك المخاطر التي جرى تنفيذها هل حظيَت بدعمٍ وقبولٍ واسعين بين الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال؟**

الغرض: التأكّد مما إذا كانت العملية قد أدّت إلى نتيجة شعرت الجهات الفاعلة بأنها عادلة ومتناسبة مع قدراتها على تحمّل المخاطر ومع مستويات تقبّلها لها.

3. **هل نجحت الجهات الفاعلة في تنفيذ استراتيجيات الاستجابة الخاصة بتشارك المخاطر المستهدفة للتنفيذ ضمن خطة العمل؟**

الغرض: تحديد ما إذا كانت الالتزامات الواردة في خطط العمل قد تحوّلت بالفعل إلى نتائج ملموسة في تشارك المخاطر، وفهم الأسباب الكامنة وراء ذلك.

4. **كيف تتعلّم منظمتك من خبرتها التشغيلية وتشارك ذلك مع الآخرين؟**

الغرض: ضمان امتلاك الجهات الفاعلة في سلسلة الإيصال، عند استخدام الإطار، عملية واضحة لفهم النجاحات والإخفاقات، وتوسيع نطاق الإجراءات الناجحة، وتوثيق أمثلة الابتكار في تشارك المخاطر لمشاركتها مع الآخرين - داخل سلسلة الإيصال وخارجها، بما يعود بالنفع على القطاع الأوسع (مثل السياسات لدى المانحين الأساسيين أو المانحين الوسيطين، وغيرهم).

توثيق المرحلة: في هذه المرحلة يجري تجميع ومتابعة التقدّم في الإجراءات المتفق عليها ضمن المرحلتين الخامسة والسادسة، مع توثيق ما جرى تحقيقه عمليًا وما لم يُنجز بعد. ويُبرز على وجه الخصوص الابتكارات الناجحة في تشارك المخاطر، ليُصار إلى مشاركتها مع الجهات الفاعلة الأخرى، كلٌّ بحسب ما يلائم دوره ومجال عمله.

مسرد المصطلحات

تستخدم المنظمات المختلفة مصطلحات متباينة في خطابها عن المخاطر. وبما أنّ الدقة في التعبير هي أمر مهم، فمن الضرورة بمكان وجود فهم مشترك. ولا تسعى الأقسام التالية إلى فرض مصطلحات بعينها، بل إلى تحقيق فهم مشترك للمفاهيم المتداولة. ومن أجل الاتساق والسعي نحو المشتركات، جرى استقاء هذه المصطلحات من أبحاث سابقة، بما في ذلك مبادرات المخاطر التي اضطلعت بها منظمة انتر أكشن، والورقة السابقة لمنصة المخاطر تشارك المخاطر في الممارسة، وكذلك من معجم المخاطر الصادر عن " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي" (ISO).

المصطلحات العامّة المستخدمة ضمن الإطار[21]

- **الجهات الفاعلة الإنسانية:** المنظمات المختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الجهات المانحة الحكومية، والمنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة وهيئة الصليب/الهلال الأحمر الدولية، والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية التي تضطلع بوظائف مختلفة ضمن القطاع الإنساني والاستجابات الإنسانية.

- **وظيفة المانح الأساسي:** وظيفة توفير التمويل الأساسي للمساعدات الإنسانية (ولأغراض هذا البحث، تتكون من الهيئات الحكومية المانحة).

- **وظيفة المانح الوسيط:** الوظيفة التي تضطلع من خلالها منظمة تتلقى أموالًا من المانح الأساسي، ثم تمرّرها كليًا أو جزئيًا إلى منظمة/منظمات أخرى، والتي قد تقوم بنفسها بتقديم المساعدة المقترحة كليًا أو جزئيًا، أو تعمل بدورها كمانح وسيط لشركاء آخرين في المستويات التالية (مثل وكالات الأمم المتحدة، والصناديق المشتركة، ومن جمعيات الصليب الأحمر إلى جمعيات الصليب الأحمر، واتحادات المنظمات غير الحكومية، إلخ). وقد ترى بعض المنظمات، بحكم دورها، أنها تضطلع بوظائف متعدّدة في الوقت عينه.

- **وظيفة المنفّذ المباشر:** حيث تتحمّل المنظمات مسؤولية تقديم تدخل إنساني معيّن بشكل مباشر باستخدام موظفيها/اتها وقدراتها التشغيلية الخاصّة، وذلك خلافًا لأشكال الشراكة. وقد ترى بعض المنظمات، بحكم دورها، أنها تضطلع بوظائف متعدّدة في الوقت عينه.

- **سلسلة إيصال المساعدات:** مزيج من الوظائف المترابطة التي تُنفذها بشكل تعاوني مختلف الجهات الفاعلة الإنسانية، بهدف تحقيق النتيجة المتوقعة المتمثلة في تقديم نوع معيّن من المساعدة ضمن إطار الاستجابة الإنسانية.

- **المخاطر الرئيسية:** مصادر مخاطر معيّنة و/أو أحداث مخاطر، والتي من دون معالجة كافية قد تؤدي إلى تغيّر سلوك/قرارات الجهات الفاعلة بطريقة تؤثر جوهريًا على كمية أو جودة أو توقيت أو ملاءمة المساعدة التي تسعى إلى تقديمها، أو قد تؤدي إلى عدم إمكانية تقديم تلك المساعدة على الإطلاق.

- **فئات المخاطر:** لغرض تنظيم المخاطر الرئيسية بطريقة متماسكة ومتسقة، يستخدم هذا التقرير تصنيف المخاطر الذي جرى تطويره في عمل منظمة إنتر أكشن بشأن المخاطر الأمنية، والتشغيلية، والأخلاقية، وذات الصلة بالسمعة، وذات الصلة بالقانون/الامتثال/الائتمان، ومخاطر المعلومات/البيانات.

- **تشارك المخاطر:** تشارك معقول لعبء التدابير الوقائية وللمسؤولية عن تحقق المخاطر.

- **حلّ تشارك المخاطر:** استراتيجية استجابة للمخاطر تستخدم خيار معالجة المخاطر عبر تشاركها، وذلك للتعامل مع خطر كان يشكّل عقبة أمام تحقيق الأهداف المشتركة.

21. وردت هذه المصطلحات في أبحاث سابقة بشأن تشارك المخاطر أو جرى تطويرها خصيصًا من أجل هذا الإطار - ما لم يُذكر خلاف ذلك.

- **إطار تشارك المخاطر:** نهج قائم على المبادئ يتيح حوارًا تعاونيًا وغير عقابي بين الجهات الفاعلة الإنسانية العاملة ضمن سلاسل إيصال المساعدات، بما يمكّن من تحديد وفهم شامل للمخاطر وتشاركها في سلسلة الإيصال، ويحدّد فرص تشارك المخاطر التي يمكن انتهازها لتعظيم الوصول الجماعي المحتمل لتلك الجهات الشريكة، ويشجّع الجهات الفاعلة على السعي لتشغيل تلك الفرص عمليًا.

- **سيناريوهات التطبيق:** الإعدادات المختلفة التي يمكن أن يُطبَّق فيها إطار تشارك المخاطر، على سبيل المثال بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر إشراك أنواع مختلفة من المنظمات، أو منظمات تعمل في وظائف مختلفة، أو في مجالات جغرافية أو موضوعية متباينة.

المصطلحات التقنية الخاصّة بالمخاطر المستخدمة ضمن الإطار[22]:

- **المخاطر:** أثر حالة عدم اليقين على الأهداف؛ وهو انحراف إيجابي أو سلبي عمّا هو متوقَّع، يمكن أن يؤدي إلى حدوث تهديدات أو فرص، أو أن يساهم في معالجتها أو إيجادها.

- **التعرّض للمخاطر:** مدى انكشاف المنظمة لواحد أو أكثر من المخاطر.

- **الاستعداد لتحمّل المخاطر:** مقدار ونوع المخاطر التي تكون منظمة ما على استعداد للسعي وراءها أو الاحتفاظ بها.

- **إدارة المخاطر:** أنشطة منسّقة لتوجيه المنظمة والسيطرة عليها فيما يتعلق بالمخاطر.

- **معالجة المخاطر:** هي عملية تعديل المخاطر، ويمكن أن تشمل خيارات متعدّدة مثل تجنّب المخاطر عبر اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يسبّبها، أو نقل المخاطر إلى أطراف أخرى بهدف تقليل انكشاف المنظمة الفردية للمخاطر[23]، أو تقليل المخاطر من خلال إزالة مصدرها أو تغيير احتمال وقوع الحدث أو تغيير عواقبه، أو تشارك المخاطر مع طرف آخر أو أطراف أخرى، وأخيرًا قبول المخاطر من أجل السعي وراء فرصة و/أو ببساطة كجزء من قرار متخذ عن علم واطلاع.

- **ضوابط المخاطر:** هي التدابير التي تحافظ على المخاطر و/أو تعدّلها، وتشمل – على سبيل المثال لا الحصر – أي عملية أو سياسة أو جهاز أو ممارسة أو ظروف وأفعال أخرى تعمل على الحفاظ على تلك المخاطر و/أو تعديلها.

- **استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:** هي القرارات المتعلقة بمعالجة المخاطر والضوابط المرتبطة بها التي تُوضع لمعالجة خطر واحد أو أكثر من المخاطر المحدّدة[24].

- **المخاطر المتبقية:** هي المخاطر التي تبقى بعد تنفيذ معالجات المخاطر.

22. جرت الاستعانة بالتعريفات الواردة في هذا القسم من المعيار الدولي ISO 31073:2022(en) – مفردات إدارة المخاطر، ما لم يُذكر خلاف ذلك في الحواشي.
23. خيار نقل المخاطر كأحد أساليب المعالجة لم يُوصَف بشكل وافٍ في المعيار ISO 31073:2022، لكنه يُعدّ تمييزًا مهمًا عن تشارك المخاطر ينبغي توضيحه عند التعامل مع إدارة المخاطر في السياقات الإنسانية.
24. تعريف مركّب لا يستند بشكل محدّد إلى المعيار الدولي ISO.

أمثلة مركّبة لحلول تشارك المخاطر

بمجرد أن تبدأ الجهات الفاعلة الإنسانية في النظر إلى تعاونها مع غيرها من الجهات الفاعلة ضمن سلاسل إيصال المساعدات من خلال منظور تشارك المخاطر، يتضح أن ثمة حلولًا مختلفة لتشارك المخاطر تشكّل أصلًا جزءًا من استراتيجيات هذه الجهات في الاستجابة للمخاطر. وتمثل الأمثلة التالية نماذج لحلول تشارك المخاطر التي جرى تطويرها بين جهات فاعلة مختلفة. وليس بالضرورة أن تكون جميع الأمثلة ذات صلة بجميع الجهات الفاعلة أو بجميع سلاسل الإيصال، إذ يختلف الاستعداد لتحمّل المخاطر وتتباين السياقات، ولكن يُراد من هذه الأمثلة أن تقدّم مادة للتفكير بشأن ما يمكن أن يكون ممكنًا في إطار اتفاق أوسع بشأن تشارك المخاطر.

تشارك المخاطر ذات الصلة بالأمن

1. كانت إحدى المنظمات الدولية غير الحكومية تعمل كجهة مانحة وسيطة في برنامج مشترك مع مجموعة من الناشطين/ات الشباب. وقد شكّلت هذه الشراكة مخاطر أمنية وأخلاقية محدّدة، نظرًا لأعمار الناشطين/ات وهشاشتهم وطبيعة النشاط الذي يمارسونه. في بداية البرنامج، جمعت المنظمة فريق الناشطين/ات مع فريق البرنامج في حوار مفتوح لتوعية الناشطين/ات بمفاهيم المخاطر الأمنية والأخلاقية وواجب الرعاية، فشرحت المخاطر التي حدّدتها في العمل الذي كانت تخطط لتنفيذه. بعد ذلك، جرى إنجاز تقييم للمخاطر بين موظفي/ات البرنامج والشراكة وموظفي/ات الأمن مع الناشطين/ات، لضمان تحديد جميع المخاطر بشكل شامل ومعالجتها بطريقة عادلة لا تولّد مخاطر جديدة على الناشطين/ات. وقد أتاح هذا النهج إدخال تدابير وقائية للتخفيف من المخاطر الأمنية وتشارك تكاليفها، بما في ذلك تدريب المنظمة للناشطين/ات على أمن البيانات وإجراءات إدارة المخاطر. كما أتاح للمنظمة وضع تدابير استجابة مشتركة للحوادث التي قد تقع، إذ أعدّت المنظمة إجراءات لإدارة الأزمات توضّح للناشطين/ات بجلاء نوع الدعم الذي يمكن أن تقدّمه لهم في حال وقوع حادث، إذا طُلب ذلك. وهكذا وفّرت معرفة كيفية استجابة المنظمة أساسًا متوقّعًا يمكن للناشطين/ات من خلاله تقييم مدى الاستعداد لتحمّل المخاطر. وقد أصبح هذا النهج في تحسين تشارك المخاطر بين الجهات الفاعلة أسهل بفضل سياسة المنظمة التي تنصّ على التقييم الذاتي والالتزام بالمعايير الخاصّة بتشارك المخاطر في الاستجابات الطارئة، والتي وفّرت إطارًا سياسيًا لكيفية تشارك المخاطر عند العمل في شراكة.

تشارك المخاطر ذات الصلة بالسلامة

2. أفادت العديد من المنظمات الوطنية غير الحكومية العاملة في التنفيذ المباشر بأنّ التدابير الخاصّة بتشارك المخاطر، التي تُعتبر مقبولة ومبرَّرة من قِبل المانحين الأساسيين والمانحين الوسيطين بالنسبة للمنظمات الدولية، لا يُعترف بها بنفس القدر كبنود مشروعة لإدراجها في ميزانيات المنظمات الوطنية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك تكاليف التأمين الصحي وتأمين الحوادث، وهي أدوات أساسية تسعى من خلالها الجهات الفاعلة العاملة في التنفيذ المباشر إلى تقليل أثر المخاطر المتعلقة بالسلامة على موظفيها/اتها في حال تحوّلت هذه المخاطر إلى حوادث فعليّة. وقد لاحظ أحد المانحين الوسيطين البارزين، الذي يموّل العديد من المنظمات الوطنية حول العالم، هذه الإشكالية ووافق على تعديل سياسة إعداد الميزانية إذ نصّ صراحةً على اعتبار هذه التكاليف قابلة للتطبيق على جميع الشركاء عند الحاجة، بغض النظر عن نوع المنظمة. ومع وجود عمل إضافي مطلوب لتوعية إدارة المنظمة المانحة الوسيطة وضمان إدراكها لهذه السياسة ونقلها إلى شركائها من المنظمات الوطنية، تُمثل هذه الخطوة ممارسة مثلى ينبغي أن يعتمدها جميع المانحين كمعيار أدنى. وفي بعض الحالات، ييسّر المانحون الأساسيون هذا التغيير من خلال توجيه المانحين الوسيطين الذين يموّلونهم إلى اعتماد مثل هذا الموقف السياسي. ويُعدّ ذلك مثالًا رئيسيًا على كيفية تقاطع تشارك أفضل للمخاطر مع جدول أعمال الأقلمة المحلية الأوسع وتعزيزها.

تشارك المخاطر التشغيلية

3. تشكل التكاليف المرتبطة بالامتثال الصارم لمتطلبات المانحين تحديًا كبيرًا للمنظمات الوطنية غير الحكومية العاملة في التنفيذ المباشر، وكذلك للجهات الأخرى ضمن سلسلة الإيصال. فإعداد أنظمة محاسبية متقدّمة وصيانتها، إضافة إلى تخصيص موظفين/ات متخصصين/ات لأداء وظائف مثل المتابعة والتقييم، والمالية، والمشتريات، والحماية، وغيرها، تتطلب جميعها استثمارات أولية كبيرة وتكاليف مستمرّة لاستردادها. وقد أبلغت العديد من المنظمات غير الحكومية الوطنية عن شعور بوجود تقصير من جانب المانحين الوسيطين في "تمرير" حصص مناسبة من التمويل لتغطية هذه الاستثمارات والتكاليف ضمن اتفاقيات المنح الفرعية. ولمواجهة هذه المشكلة، أوضح أحد المانحين الوسيطين، في سياق كارثة طبيعية مفاجئة في بيئة هشة، كيف أن شركاءه من المنظمات الوطنية كانوا معرضين لخطر الإنهاك بسبب تعقيد وتعدّد متطلبات الامتثال والتقارير الصادرة عنه وعن مانحين آخرين، والتي كانت تستنزف الموارد (الأموال، ووقت الموظفين/ات، إلخ) بعيدًا عن الاستجابة الفعلية. وبحسب المانح الوسيط فقد عالج هذا الخطر على التنفيذ مع شركائه من المنظمات غير الحكومية الوطنية بعدة طرق. فمن جهة، صاغ إرشادات عالمية تنصّ بوضوح على أن التكاليف غير المباشرة التي يوفرها المانحون الأساسيون لمشاريع مع شركاء من المنظمات الوطنية يجب أن تُقسَّم بالمناصفة على الأقلّ مع هؤلاء الشركاء، لضمان حصولهم على الموارد المالية اللازمة لتغطية احتياجات الاستثمار المتعلقة بتكاليف الامتثال بأكبر قدر من المرونة. وإلى جانب هذا الإجراء الاستباقي، اعتُمد إجراء تفاعلي على مستوى البلد يقضي بأنّ جميع شركاء المانح الوسيط من المنظمات الوطنية يمكنهم استخدام نفس النموذج السردي البسيط في تقاريرهم. ثم تولّى المانح الوسيط مسؤولية إعداد التقرير المحدّد للمانح الأساسي، وبذلك شارك في المخاطر المتعلقة بضرورة توفير المعلومات المطلوبة للمانحين الأساسيين المختلفين. وقد أتاح هذا النهج مقاربة أكثر تركيزًا على الأهداف، مع الاستمرار في معالجة المخاطر التي تواجه المانح الوسيط وشركاءه من المنظمات الوطنية بشكل كافٍ، ما يعكس ممارسة عملية لتشارك المخاطر التشغيلية بشكل أعدل وأكثر فاعلية.

4. تفرض إحدى المنظمات العاملة كمانح أساسي لوائح مالية عالية قياسية على شركائها، تنص على وجوب إجراء التحويلات المالية عبر المصارف التجارية. وقد صيغت هذه اللوائح لتقليل مخاطر خسارة الأموال أثناء التحويل، وكذلك لتجنّب عدم الامتثال للعقوبات المختلفة. وفي أحد بلدان التنفيذ، بادر شريك يعمل في التنفيذ المباشر إلى فتح حوار بشأن المخاطر مع المانح الأساسي منذ بداية البرنامج، موضحًا أنّ الالتزام بهذه اللوائح كان يولّد مخاطر لا يمكنه القبول بها، ما يعني أنّه لن يتمكن من تحقيق الهدف العام للبرنامج. ولم تكن المصارف التجارية في العاصمة راغبة أو قادرة على دعم التحويلات إلى مناطق العمليات الميدانية، وكانت تمرّر معلومات إلى الحكومة المضيفة عن الغرض من الأموال والمستفيدين/ات منها، الأمر الذي شكّل خطرًا أمنيًا على موظفي/ات الشريك. بناءً على ذلك، اتفق المانح الأساسي والشريك على خطورة هذه المخاطر، وطوّرا معًا آلية تسمح للمانح بتحويل الأموال إلى حساب مصرفي تجاري يمكن للشريك الوصول إليه في منطقة عملياته داخل البلد، ولكن عبر وكيل تحويل أموال من طرف ثالث بدلًا من التحويل عبر المصرف المركزي. وقد جرى التخفيف من المخاطر الأساسية المتعلقة بخسارة الأموال وعدم الامتثال للعقوبات، التي كان المانح الأساسي قد حدّدها، من خلال تقييم القدرات والتحقق من وكيل التحويل المُستخدم في البرنامج. في الوقت نفسه، أزالت الآلية الجديدة الخطر الأمني الذي كان الالتزام الأساسي باللوائح يولّده للشريك، والذي لم يكن قادرًا على قبوله. وبذلك جرى ضمان تنفيذ البرنامج كما كان يهدف إليه كل من المانح الأساسي والشريك المنفّذ المباشر.

5. ثمّة مثال آخر على تشارك المخاطر التشغيلية بشأن مسألة الوصول الواقعي إلى الأموال. فبعد سيطرة جهة فاعلة غير حكومية على أحد بلدان التنفيذ، شهد الاقتصاد الوطني أزمة ثقة تفاقمت بفعل العقوبات الدولية. وكانت النتيجة تحوّل واسع النطاق نحو المطالبة بالأموال النقدية كوسيلة للدفع مقابل السلع والخدمات والأجور. غير أن المصارف لم تكن قادرة على دعم عمليات السحب النقدي مقابل الأرصدة المحتفظ بها في الحسابات. وبما أن الشركاء الإنسانيين لم يتمكنوا من تحمّل المخاطر المالية المرتبطة بنقل "أموال نقدية جديدة" عمليًا إلى داخل البلد، وواجهوا في البداية صعوبة في إيجاد مسارات بديلة متوافقة مع العقوبات لإدخال النقد، توقفت الأنشطة الإنسانية تمامًا. واستجابةً لمخاطر عدم تحقيق أهداف البرنامج بسبب أزمة الوصول إلى الأموال النقدية، نسّقت عدة منظمات مانحة وسيطة فيما بينها لنقل مبالغ نقدية جوًا إلى عاصمة البلد المعني نيابةً عنها وعن شركائها في التنفيذ المباشر. وقد أُودعت هذه الأموال نقدًا في أحد المصارف، بشرط أن يتمكّن المانحون الوسيطون وشركاؤهم من سحب المال فورًا مقابل أرصدتهم لدعم عملياتهم. في مثال تشارك المخاطر هذا، تولّى المانح الوسيط المسؤول عن تنسيق حركة الأموال تأمين النقد عبر نقله حتى مطار العاصمة، ثم تحمّل المانحون الوسيطون المخاطر المرتبطة بالنقد أثناء نقله إلى المصرف حيث أُودع. بعد ذلك، تولّى الشركاء في التنفيذ المباشر

مسؤولية المخاطر المتعلقة بنقل الأموال من المصرف إلى مواقع الدفع والتوزيع الخاصة بهم. يوضح هذا المثال حلًا لتشارك المخاطر اتفق بموجبه المانحون الوسيطون والمنفّذون المباشرون على تحمّل ومشاركة مخاطر مالية جديدة باعتبارها فرصة، وذلك لمعالجة المخاطر التشغيلية المتمثلة في توقف التنفيذ بسبب عدم القدرة على الوصول إلى الأموال النقدية.

تشارك المخاطر الائتمانية

6. خلال مشاورات أجرتها مجموعة من المانحين الأساسيين من القطاع الخيري مع شركائهم في التنفيذ، تبيّن أن متطلبات الامتثال الخاصة بهم، إضافة إلى متطلبات مانحين آخرين، كانت غالبًا ما تؤدي إلى عواقب مالية سلبية على الشركاء، ما أثّر على قدرتهم على تحقيق أهدافهم. ولمعالجة خطر عدم إيصال المساعدات هذا، أنشأ المانحون الأساسيون صندوقًا مشتركًا لتشارك المخاطر وموّلوه، بحيث يكون جميع المستفيدين من منحهم مؤهلين للاستفادة منه. وفي حال وقوع مخاطر رئيسية، يمكن للمستفيدين/ات المؤهلين/ات التقدّم بطلب بسيط من صفحتين إلى مجلس إدارة الصندوق للحصول على مساعدة مالية فورية، بهدف تقليل أثر الحادث على قدرتهم على تحقيق أهدافهم. ويُعدّ هذا المثال ابتكارًا في كيفية تشارك العواقب المتبقية للمخاطر بين جهات فاعلة تعمل في وظائف مختلفة، بطريقة تشبه إلى حد ما أنظمة التأمين، يتوزّع من خلالها العبء المالي الناتج عن المخاطر بشكل جماعي وعادل.

7. تستفيد إحدى المنظمات المانحة الوسيطة من مورد مالي تاريخي يغطي إلى حدّ كبير تكاليف تشغيل مقرّها الرئيسي ما يتيح لها تحرير المزيد من الأموال لأغراض أخرى. وقد أشارت الجهة المانحة الوسيطة إلى مثال لتشارك المخاطر أخفق في إطاره أحد شركاء التنفيذ المباشر في تقديم إيصالات ذات صلة بجزء من مشروع يموّله مانح أساسي. وبعد التحقيق، تبيّن أنه لم يكن ثمّة احتيال أو فساد مالي، بل مجرد خطأ وقع بحسن النية. عندها طلب المانح الأساسي استرداد الأموال باعتبارها تكلفة غير مؤهلة. إلا أنّ الجهة المانحة الوسيطة اختارت أن تتحمل هذه التكلفة بنفسها بدلًا من تمريرها إلى الشريك المنفّذ الذي لم يكن قادرًا على استيعابها، إدراكًا منها أنّ عبء الامتثال الذي جرى تمريره إلى المنفّذ المباشر يمثّل نقلًا كبيرًا للمخاطر عبر سلسلة الإيصال. وعلى الرغم من أنّ الأمر كان محبطًا بعض الشيء، لعدم قدرة المانح الأساسي على شطب التكلفة غير المؤهلة مباشرةً، وأنّه لم يكن ممكنًا سوى للمانح الوسيط القيام بذلك بفضل الموارد المتاحة لمنظمته، فإنّ هذا المثال يوضح كيف تتمتع الجهات الفاعلة العاملة في وظائف مختلفة بقدرات متفاوتة على تحمل المخاطر وعلى قبولها وإدارة عواقبها، وكانت على استعداد لاستخدام هذه القدرات لتشارك المخاطر بشكل أكثر إنصافًا.

تشارك المخاطر القانونية/الامتثال

8. في أحد البلدان، وجدت المنظمات غير الحكومية العاملة في التنفيذ المباشر نفسها أمام خطر قانوني جديد يتمثل في إلزامها بدفع مساهمات جديدة للضمان الاجتماعي لموظفيها/اتها، بعد صدور قانون عمل جديد مع احتمال كبير لتطبيقه بأثر رجعي. وقد شكّل ذلك مخاطر قانونية ومخاطر امتثال، إذ ليس من المعتاد إدراج مثل هذه التكاليف ضمن المشاريع أو تمريرها إلى المانحين الأساسيين أو الوسيطين. في هذه الحالة، أجرى منتدى المنظمات غير الحكومية البحث اللازم بشأن القانون المقترح، ثم رفع الأمر - عبر الفريق الإنساني في البلد - لمناقشته مع وكالات الأمم المتحدة ومجموعة تنسيق المانحين. وكانت النتيجة قبول المانحين عمومًا بأن تتضمن ميزانيات المشاريع بنودًا مخصّصة لمدفوعات الضمان الاجتماعي، بحيث يمكن ترصيدها في نهاية المشروع لتُدفع إلى الحكومة بمجرد تفعيل القانون. هذا مثال آخر عن تشارك معقول للمخاطر القانونية ومخاطر الامتثال، إذ لم يُعرّض الشركاء لتهديدات مالية غير مبرّرة، وفي الوقت نفسه سمح تراكم الأموال للمانحين بضمان إمكانية تعقب المدفوعات للحكومة مستقبلًا أو استردادها في حال لم يُعتمد القانون كما كان متوقعًا.

تشارك المخاطر على السمعة

9. يتبنّى أحد المانحين الوسيطين سياسة "عدم التسامح مطلقًا" مع المخاطر الائتمانية. غير أن هذه السياسة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمخاطر السمعة بالنسبة للمانح الأساسي. وقد عبّر شركاء التنفيذ المباشر عن قلقهم - ليس فقط من العقوبات المالية المحتملة في حال وقوع حادث - بل أيضًا من مخاطر السمعة التي قد تلحق بمنظماتهم إذا وُجد أنهم

ارتكبوا احتيالًا أو فسادًا، لا سيما بسبب عدم القدرة على التنبؤ بكيفية تعامل المانح الوسيط معهم، حتى في الحالات التي قد يطبقون فيها جميع الضوابط المتفق عليها والحالات لا تنطوي على أي تقصير. ولمعالجة ذلك، راجع المانح الوسيط إجراءات العقوبات الخاصة بشركائه لضمان تطبيق التدابير المؤقتة ومشاركة المعلومات مع وكالات أخرى أثناء التحقيقات على أساس متوقع، ولتكون قرارات العقوبات في الحالات المثبتة أيضًا متوقعة، مع أخذ ظروف وقوع الحوادث بعين الاعتبار وتوفير مسارات محدّدة لإعادة تأهيل المنظمات الشريكة. وعلى الرغم من أن ذلك لم يعالج المخاطر الائتمانية الأساسية، إلا أنّه مثّل أساسًا أكثر قابلية للتنبؤ لتشارك مخاطر السمعة، بما أنّه صعّب على المانح الوسيط تغيير نهجه استنادًا فقط إلى ضغوط إعلامية أو اعتبارات خارجية.

تشارك المخاطر الأخلاقية

10. أشار أحد المانحين الوسيطين إلى أنّ حماية المستفيدين/ات ومنع التحرّش والاستغلال والانتهاكات الجنسية تُعدّ أولوية قصوى في مؤسسته، لكنه أقرّ بأنّ العمل مع شركاء التنفيذ المباشر يفرض تحديًا عمليًا: فالوقت المطلوب لإجراء العناية الواجبة الكاملة والتحقق من الشركاء الجدد وتنفيذ خطط التحسين المرتبطة بذلك قبل بدء العمل غالبًا ما يشكّل خطرًا على سرعة الاستجابة في السياقات الطارئة. ومع أخذ ذلك في الاعتبار، استثمر المانح الوسيط في تطوير إجراءات عالية تسمح لمديريه بالاستثناء المؤقت لبعض التدابير الأساسية الخاصة بالحماية من التحرّش والاستغلال والانتهاكات الجنسية أثناء الاستجابة الطارئة، على غرار ما كان معمولًا به أصلًا في مجالات أخرى مثل قسم المشتريات خلال الأزمات. ويتيح ذلك للمانح الوسيط إطارًا سياسيًا عاليًا يمكّنه من إدارة هذه المخاطر وتشارك قدر أكبر من مخاطر التأخير في التنفيذ مع المانحين الأساسيين من جهة، ومع المنفّذين المباشرين من جهة أخرى، وذلك ضمن تشارك للمخاطر اتفق عليه المانحون الأساسيون عند اعتمادهم للإرشادات التشغيلية الخاصّة بالمنظمة لأغراض تعاقدية. ويُعدّ هذا مثالًا على أفضل الممارسات في تشارك المخاطر على المستوى العالي.

تشارك المخاطر المتعلقة بالمعلومات/البيانات

11. أدرك أحد المانحين الأساسيين أنّ مخاوف الخصوصية المرتبطة باللائحة العامّة لحماية البيانات تؤثر بطرق مختلفة على شركائه الوسيطين والمنفّذين المباشرين، تبعًا لطبيعة منظماتهم (مثل الشركاء الحكوميين، وشركاء الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، إلخ). وقد استجاب المانح الأساسي لهذا التحدي بالموافقة على طلب تمويل إضافي من أحد شركائه من المنظمات غير الحكومية لتطوير تقييم قانوني، وسياسة داخلية، وإرشادات تشغيلية للتعامل مع أبرز المخاطر ذات الصلة باللائحة العامّة لحماية البيانات التي تواجه المنظمات غير الحكومية عند تقديم المساعدات الطارئة. وقد أُتيح هذا التقييم مع مسودة السياسة لمنظمات غير حكومية أخرى شريكة يموّلها المانح الأساسي نفسه للاستفادة منها أو لتكييفها. وقد شكّلت هذه المواد قاعدة للمانح الأساسي للنظر في التدابير الوقائية المطلوبة لشركائه من المنظمات غير الحكومية عند تطبيق السياسة، وبالتالي تشارك تكلفة هذه التدابير بشكل أكثر إنصافًا عبر مساهمات في ميزانيات المشاريع. ويُعدّ هذا مثالًا على نهج قائم على الحوار بين المانح وشركائه المثلين، أرسى سابقة لتشارك أفضل للمخاطر الوقائية المتعلقة بالمعلومات والبيانات.