تقرير مجلس الإدارة
إلى مجلس المحافظين

الإطار الاستراتيجي والرأسمالي
٢٠٢٦ - ٢٠٣٠

هذه النسخة العربية هي ترجمة للعمل الأصلي الذي نشره البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية باللغة الإنجليزية بعنوان "**REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS TO THE BOARD OF GOVERNORS STRATEGIC AND CAPITAL FRAMEWORK - 2026-2030**"، في العام ٢٠٢٥. في حال وجود أي تعارض بين نص النسخة الأصلية باللغة الإنجليزية ونص هذه الترجمة، فإن النسخة الأصلية باللغة الإنجليزية هي المعتمدة.

جدول المحتويات

	ملخص تنفيذي	٤
1.	السياق	٧
2.	المُوجز	٨
3.	مواصلة مسار التحول	٩
3.1	التوجه الاستراتيجي	٩
4.	تحقيق تأثير التحول – ماذا يعني؟	١٠
4.1	استهداف التأثير	١١
4.2	التركيز على التأثير وقياسه	١١
4.3	ترسيخ التأثير – الموضوعات الاستراتيجية	١٢
4.3.1	التحول الأخضر	١٢
4.3.2	الحوكمة الاقتصادية	١٣
4.3.3	تنمية رأس المال البشري وتكافؤ الفرص للجميع	١٤
4.4	تعزيز التأثير – عوامل التمكين الاستراتيجية	١٦
4.4.1	نشر وتطوير التكنولوجيا الرقمية	١٦
4.4.2	تعزيز حشد تمويل القطاع الخاص	١٧
5.	تحقيق تأثير التحول – أين؟	١٩
5.1	أوكرانيا	١٩
5.2	الدول الأخرى التي يعمل فيها البنك	١٩
5.3	التوسع المحدود والتدريجي	٢٠
6.	تحقيق تأثير التحول – كيف؟	٢١
6.1	الاستثمار	٢١
6.2	المشاركة في حوار السياسات	٢٣
6.3	حشد موارد الجهات المانحة	٢٤
6.4	التعاون	٢٤
7.	تمكين تحقيق تأثير التحول	٢٥
7.1	كفاية رأس المال	٢٥
7.2	الاستدامة المالية	٢٧
7.3	معايير الرقابة	٢٧
7.3.1	معايير التحول	٢٨

7.3.2	معيار رأس المال	٢٨
7.3.3	معيار الموارد	٢٨
7.4	الميسّرات الداخلية	٢٩
7.4.1	بطاقة الأداء المؤسسي	٣٠

ملخص تنفيذي

السياق الاقتصادي والجيوسياسي للإطار الاستراتيجي والرأسمالي الثالث (SCF) للبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) يشكل تحديًا خاصًا، حيث يُطرح المزيد من التساؤلات حول قيمة وأهداف تعددية الأطراف ومؤسساتها. وفي ظل هذه الظروف، تبقى مهمة البنك – التي تركز على القطاع الخاص وترتكز إلى مبادئ الديمقراطية والتعددية واقتصاد السوق – ذات صلة وأهمية بنفس القدر كما في أي وقت مضى. ترتكز هذه المهمة على وجهة النظر القائمة على أن اقتصاد السوق الذي يعمل بكفاءة في إطار سياسي مفتوح وشفاف هو الوسيلة الأكثر فاعلية لتخصيص الموارد وتحقيق تطلعات الشعوب. ويعمل البنك على إحداث تغيير منهجي يُهيّئ الظروف التي تزدهر فيها المبادرات الخاصة ويتم فيها حشد رأس المال الخاص. ويكتسب هذا التركيز قيمة خاصة في وقت لا يمكن خلاله تحقيق أهداف التنمية العالمية إلا من خلال إحداث نقلة نوعية في تدفقات تمويل القطاع الخاص.

سيتمثل الهدف الاستراتيجي المركزي للبنك خلال فترة "الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠" في تقديم دعم استثنائي لأوكرانيا، من خلال الحفاظ على سبل كسب العيش في زمن الحرب وتحقيق مستقبل مزدهر في أوروبا خلال مرحلة إعادة الإعمار. وسيُمكِّن زيادة رأس مال البنك المدفوع لعام ٢٠٢٣ من تقديم هذا الدعم. ويُعد الوفاء بالالتزامات المتعلقة بزيادة رأس المال لصالح أوكرانيا أولوية البنك القصوى على المدى المتوسط، والمعيار الذي ستُقيَّم به جهوده. كما سيعمل البنك على تعزيز دعمه للدول الأخرى التي يعمل فيها استجابة لاحتياجات التحول طويلة الأمد، وكذلك للتحديات المستمرة الناجمة عن الاضطرابات والنزوح بسبب الحرب في أوكرانيا. ونتيجة لذلك، سيوسّع البنك بشكل كبير من نطاق تأثيره واستثماراته.

كما سيعمل البنك على توسيع نطاق عملياته. من دون تقليص التزاماته تجاه الدول التي يعمل فيها في الوقت الراهن، سيكون البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ في وضع تشغيلي كامل في دول جديدة في أفريقيا جنوب الصحراء وفي العراق. ويعكس هذا التوسع في الأنشطة وجهة النظر بأن الخصائص المميزة للبنك يمكن أن تشكل قيمة مضافة إلى الجهود الدولية الرامية إلى تعزيز التنمية في تلك البلدان. وسيعمل البنك عن كثب مع الآخرين للتعلم وضمان أن عمل بنوك التنمية متعددة الأطراف، كمنظومة واحدة بالتنسيق مع شركاء التنمية الآخرين من شأنه أن يؤدي إلى تعظيم تأثيرها الجماعي.

يدخل البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ من موقع قوة، إذ تعكس القرارات المتعلقة بزيادة رأس المال والتوسع الجغرافي ثقة المساهمين في نهج البنك في ممارسة الأعمال، وأهمية مهمته، وتقديرهم لنجاحه في تنفيذ الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥. وخلال تلك الفترة، أثبت البنك قدرته على الاستجابة والمرونة في التعامل مع الأزمات غير المتوقعة في دول عملياته، ولا سيما الحرب في أوكرانيا، محافظًا في الوقت ذاته على توجه استراتيجي مستقر على المدى المتوسط. وسيكتسب هذا المزيج من الثبات والمرونة أهمية أكبر في المستقبل.

سوف يبني البنك على نجاحه مع توسع حجمه ونطاق عمله خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وبناءً على ذلك، سيركّز البنك بدقة أكبر على تحقيق تأثير منهجي، حيث ستلعب أنظمة قياس مسار التأثير ومراقبته المحسّنة دورًا حيويًا في هذه الجهود. وستوفر هذه الأنظمة بيانات أكثر وضوحاً وأكثر اتساقًا وشمولية، بما يعزز تصميم كل من أنشطة الاستثمار وحوار السياسات، ويساعد على إظهار التأثير بشكل أفضل، بما في ذلك من خلال "تقارير التأثير" السنوية.

ضمن سعي البنك إلى تحقيق تأثير تحول منهجي، سيعمل على ترسيخ تأثيره ضمن ثلاثة موضوعات استراتيجية أساسية:

- دعم الدول التي يعمل فيها البنك في اغتنام الفرص الناشئة عن **نهج التحول إلى الاقتصاد الأخضر**. سيكثّف البنك جهوده في هذا المجال مع تركيز أوضح على تحقيق تأثير ملموس في ستة مجالات أساسية يمتلك فيها البنك المهارات والقدرات اللازمة للتنفيذ، وذلك بهدف زيادة حجم الاستثمارات في الاقتصاد الأخضر – سواء من موارده الخاصة أو من خلال حشد التمويل – على امتداد فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، بما يعكس احتياجات الدول التي يعمل فيها البنك. كما سيستجيب البنك بشكل إيجابي لطلبات العملاء لدعم القدرة على الصمود تجاه تحديات المناخ والبرامج التجريبية للتمويل المراعي للطبيعة.

- **تعزيز الحوكمة الاقتصادية** من خلال الاستخدام المنهجي للنفوذ الذي يستطيع البنك ممارسته عبر استثماراته، ولا سيما في القطاع العام، وكذلك من خلال أنشطته في مجال حوار السياسات. وسيتم تحقيق تأثير أعمق عبر السعي إلى تحديد أولويات الإصلاح لجميع عملاء القطاع العام أو القطاعات المختلفة، إلى جانب توسيع نطاق أدوات السياسات.
- تمكين الأفراد والمجتمع من تحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال **تعزيز رأس المال البشري وتكافؤ الفرص للجميع**. وسيحقق البنك تأثيرًا أعمق عبر فهم احتياجات عملائه بوصفهم أرباب عمل، ومنتجين ومشاركين في سلاسل القيمة، وذلك لتكييف أنشطته بما يعزز الوصول إلى التمويل، والخدمات، وفرص العمل للجميع.

سيتم تعزيز العمل على ترسيخ التأثير من خلال المحاور الاستراتيجية عبر مواصلة تطوير عاملي تمكين استراتيجيين، من شأنهما زيادة تأثير البنك من خلال رفع مستويات التمويل وتطوير فرص جديدة:

- **تطوير ونشر التكنولوجيا الرقمية** لزيادة الفرص المتاحة لتحقيق التحول، مع تركيز خاص على زيادة برامج الاستثمار في رأس المال، وتحسين اللوائح التنظيمية، وتعزيز المهارات، إلى جانب دعم القدرة على الصمود من خلال تعزيز الأمن السيبراني.
- **تعزيز حشد رأس مال القطاع الخاص** بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الابتكار في العمليات والمنتجات، وتحسين الحوافز، وطموح أكبر للوصول إلى حد أدنى من "الاستثمارات السنوية التي تم حشدها" من القطاع الخاص يبلغ ٥ مليارات يورو.

سيتم تحقيق تأثير التحول في جميع هذه المجالات من خلال الجمع بين أنشطة البنك الاستثمارية عبر كل من القروض والاستثمار في الأسهم في قطاعاته الأساسية؛ المؤسسات المالية، والشركات، والبنية التحتية المستدامة، إلى جانب المشاركة المركّزة والفعّالة في حوار السياسات، والاستخدام المنضبط لموارد الجهات المانحة. وعلى امتداد أعماله، سيتصدى البنك لمظاهر الهشاشة ضمن إطاره التشغيلي ومهمته في التحول، وسيقوم بنشر نهجه في بداية فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، فضلًا عن تعزيز المعايير العالية في المشتريات لضمان المنافسة العادلة.

سيواصل البنك تقديم تمويل إضافي إلى ما هو متاح في السوق، مع الالتزام بالنهج المصرفي السليم في جميع عملياته. وسيدعم ذلك طموح البنك في الحفاظ على القيمة الحقيقية لحقوق ملكية أعضائه من خلال النمو الذاتي. وتشير تحليلات البنك، استنادًا إلى التقديرات الحالية، إلى أن رأس ماله يمكن أن يدعم مستوى مستدامًا من الاستثمار السنوي يبلغ نحو ١٨ مليار يورو.

كما أنه من الممكن أن ترتفع القدرة المستدامة للبنك على الاستثمار إلى ٢٠ مليار يورو، على سبيل المثال متى تم تحقيق أرباح أعلى من المتوقع أو طرأ تحسن كبير في بيئة المخاطر. وسيعتمد الوصول إلى هذا المستوى من الاستثمار السنوي على وجود فرص استثمارية كافية تستوفي متطلبات البنك في ما يتعلق بالتأثير والإضافية والنهج المصرفي السليم، فضلًا عن توافر الموارد المناسبة – المُدارة بمسؤولية في إطار مالي واضح على المدى المتوسط – والسياسات الداخلية الملائمة. بالإضافة إلى ذلك، سيواصل البنك تنفيذ توصيات المراجعة المستقلة "لأطر كفاية رأس المال" لبنوك التنمية متعددة الأطراف، بما في ذلك إطلاق أول عملية نقل جوهري للمخاطر، والتي قد تسهم أيضًا في زيادة القدرة الرأسمالية للبنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. ومع ذلك، فإنه على الرغم من هذه الجهود، قد تكون القدرة الاستثمارية أقل من الممكن إذا كان تراكم رأس المال أبطأ مما هو متوقع في السيناريو الأساسي.

يجسد الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ التحدي المطروح أمام بنوك التنمية متعددة الأطراف لتصبح ′...أكبر حجمًا وأفضل وأكثر فاعلية...′ ويعرض المربع أدناه التطلعات الاستراتيجية المحددة التي ستوجّه عمل البنك على امتداد هذه الفترة.

المربع ١: التطلعات الاستراتيجية ٢٠٢٦-٢٠٣٠

خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيعمل البنك على تعظيم تحقيق هدفه الشامل في إحداث تأثير التحول في الدول التي يعمل فيها، وذلك من خلال البناء على نقاط القوة التي أظهرها خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥ لدعم التغيير المنهجي اللازم لترسيخ التقدم نحو سمات التحول. وبشكل محدد، واستنادًا إلى التوجهات الاستراتيجية الواردة في هذا الإطار، سيكون البنك بحلول عام ٢٠٣٠ قد:

- قدّم دعمًا استثنائيًا للاقتصاد الحقيقي وسبل كسب العيش في أوكرانيا خلال الحرب ومرحلة إعادة الإعمار، مع الوصول إلى حد أدنى قدره ٣ مليارات يورو من الاستثمار السنوي في فترة من الاستقرار المستدام.
- عزّز تأثير التحول في الدول التي يعمل فيها الأقل تقدمًا في التحول من خلال زيادة مستويات الاستثمار السنوي ونشاط حوار السياسات في هذه الدول طوال فترة الإطار.

- حقق تأثيرا كبيرًا ومميزًا في الدول التي بدأ العمل فيها حديثًا في أفريقيا جنوب الصحراء وفي العراق، وحظي عمله بتقييم إيجابي من خلال مراجعة عمليات البنك في عام ٢٠٢٨.
- دعم التزامه بمساندة مؤسسات القطاع الخاص وريادة الأعمال عبر استثمار ما لا يقل عن ٧٥٪ من إجمالي الاستثمارات السنوية للبنك في القطاع الخاص.
- عزّز قدرته على حشد التمويل الخاص من خلال المزيد من الابتكار في المنتجات وتغيير الثقافة المؤسسية لزيادة التأثير في جميع الدول التي يعمل فيها، بما في ذلك من خلال تحديد حد أدنى للاستثمارات السنوية التي تم حشدها من القطاع الخاص بقيمة ٥ مليار يورو.
- دعم طلبات الدول التي يعمل فيها لإحراز تقدم في التحول المناخي وتحقيق القدرة على الصمود وأمن الطاقة، من خلال أنشطة الاستثمارات وحوار السياسات التي تركز على تحقيق التغيير في ستة مجالات اقتصادية أساسية: الطاقة، وتطوير المدن، والصناعة، والزراعات الغذائية، والنقل، والوساطة المالية.
- عزّز الدعم المتاح لأي دولة تختار الاستغناء عن موارد البنك بموجب "النهج التشغيلي المحسّن لما بعد الاستغناء لعام ٢٠٢١"، من خلال إعادة تمويل "الصندوق الخاص لما بعد الاستغناء".
- استفاد من قدرته على العمل عبر القطاعين العام والخاص لتعزيز الظروف المواتية لتنمية القطاع الخاص في الدول التي يعمل فيها، سواء من خلال تحديد فرص الإصلاح مع جميع عملاء القطاع العام أو في كل قطاع يعملون فيه.
- زاد من الفرص الاقتصادية للأشخاص في الدول التي يعمل فيها من خلال تعزيز تنمية رأس المال البشري وتكافؤ الفرص أمام الجميع في تلك الدول.
- وظّف إمكانات التكنولوجيا الرقمية لدعم تأثير التحول من خلال تطوير ونشر حزمة جاهزة ومركزة من المنتجات المالية والسياساتية والاستشارية.
- حافظ على القدرة على تحقيق تأثير ملموس في الدول التي يعمل فيها عبر النمو الذاتي في قاعدته الرأسمالية، انطلاقًا من سعيه إلى الحفاظ على القيمة الحقيقية لحقوق ملكية أعضاء البنك.

سيتم تنفيذ تلك التطلعات من خلال "خطط تنفيذ الاستراتيجية" السنوية المستقبلية، مع مواصلة الجهود لإدارة كل من المشاريع القائمة والالتزامات الجديدة من أجل تحقيق تأثير التحول، مع الحفاظ على التوازن ة على مستوى المحفظة بين المخاطر والعوائد والتكاليف لضمان الاستدامة المالية.

تقرير مجلس الإدارة
إلى مجلس المحافظين

الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠

١. السياق

١. تجسد المؤسسات متعددة الأطراف وتدعم في الوقت ذاته القيم والأهداف المشتركة لمساهميها. فقد دفعت النية المشتركة للمجتمع الدولي بعد نهاية الحرب الباردة إلى إنشاء البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية بهدف إعادة توحيد القارة الأوروبية ودمج الدول التي كانت ذات الاقتصادات المخططة مركزيًا سابقًا في الاقتصاد العالمي.

٢. يأتي الإطار الاستراتيجي والرأسمالي الثالث للفترة ٢٠٢٦-٢٠٣٠ في سياق بالغ التعقيد. فقد تسبب الغزو الروسي لأوكرانيا في كارثة إنسانية ستكون تبعاتها طويلة الأمد. إن التكاليف المستقبلية لإعادة بناء سبل كسب العيش والبنى التحتية أصبحت بالفعل هائلة، في حين تظل آفاق تحقيق سلام دائم ومستدام غير مؤكَّدة. وما زال عدد من الدول التي يعمل فيها البنك في المنطقة يعاني من التأثيرات السلبية. وفي أماكن أخرى، يُخلّف الصراع في الشرق الأوسط تأثيراً شديداً على الأرواح وسبل كسب العيش. وخلال السنوات الأربع الأولى من فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، أظهر مساهمو البنك وحدةً استثنائية، خاصة في دعم أوكرانيا. ومع ذلك، لا تزال التوترات الجيوسياسية قائمة، وقد ازداد خطر التفتت بشكل كبير.

٣. تتفاقم حالة عدم اليقين هذه بسبب التداعيات الاجتماعية والاقتصادية للتحديات العالمية الأكثر اتساعًا. فتأثيرات تغير المناخ أصبحت ملموسة بشكل متزايد في الحياة اليومية مما يسبّب تكاليف مالية وبشرية. وإن تسارع التقدم التكنولوجي، ولا سيما الاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي، لديه القدرة على تحويل الاقتصادات والمجتمعات من خلال تعزيز الإنتاجية وزيادة تدفق المعلومات كما المعلومات المضللة. كما أن التداعيات طويلة الأمد للتحول الديموغرافي المستمر، خصوصًا شيخوخة السكان، وتأثير زيادة مستويات الهجرة ستكون عميقة.

٤. في هذه البيئة الصعبة، ستكون الدول التي تمتلك اقتصادات قوية ومستدامة في أفضل وضع لمواجهة عدم اليقين. ونتيجة لذلك، تظل مبادئ البنك وغايته ثابتة وصالحة، ودوره كشريك ثابت وملتزم تجاه الدول التي يعمل فيها أكثر أهمية من أي وقت مضى. وقد وُضع هذا الهدف ضمن إطار واضح معترف به في ديباجة "اتفاقية إنشاء البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية"، والتي تؤكد تمسك مساهمي البنك ".....بالمبادئ الأساسية للديمقراطية القائمة على تعدد الأحزاب، وسيادة القانون، واحترام حقوق الإنسان، واقتصادات السوق." وانعكاسًا لهذا الالتزام، تنص المادة الأولى من الاتفاقية على أن هدف البنك هو " ..... تعزيز التحول نحو الاقتصادات الموجهة نحو السوق المفتوحة، وتعزيز مبادرات القطاع الخاص ومبادرات ريادة الأعمال في ...." الدول الملتزمة بتطبيق مبادئ الديمقراطية القائمة على تعدد الأحزاب والتعددية واقتصادات السوق."

٥. تُشكّل هذه الخلفية التوجه الاستراتيجي للبنك للسنوات الخمس المقبلة. ويتمثل جوهره في الالتزام بتقديم دعم استثنائي في جميع الظروف إلى أوكرانيا، والتي تمثل الأولوية القصوى للبنك طوال الفترة المقبلة. ويركز البنك على خلق الظروف المناسبة لازدهار القطاع الخاص، وسيواصل دعم جميع الدول التي يعمل فيها في التحول إلى اقتصادات السوق المستدامة التي توفّر الازدهار للجميع وتكون قادرة على الصمود في وجه الصدمات. سيبني البنك على نقاط قوته الحالية لترسيخ تأثيره في عملية التحول ضمن المجالات الاستراتيجية الأساسية. ويستند تنفيذ الإطار الاستراتيجي والرأسمالي للفترة ٢٠٢٦-٢٠٣٠ إلى موافقة المساهمين في نهاية عام ٢٠٢٣ على زيادة في رأس المال المدفوع قدرها ٤ مليار يورو، والتي وفرت أساسًا ماليًا متينًا لعمل البنك، وحددت في الوقت ذاته أهدافًا محددة لعمل البنك في أوكرانيا وتوجهات

استراتيجية أكثر اتساعًا. ويُشكّل ذلك ركيزة لتطلعات البنك نحو توسيع وترسيخ تأثيره في جميع البلدان التي يعمل فيها من خلال زيادة كبيرة في حجم الاستثمارات وتعزيز التركيز على التغيير المنهجي.

٢. المُوجز

٦. إن مهمة البنك في تحقيق التحول فريدة من نوعها. إن هدفه هو دفع عجلة التحول نحو اقتصادات قوية ومستدامة من خلال تحسين أداء الأسواق والأنظمة الاقتصادية. بدورها، توفر هذه التغييرات حوافز تشجيعية لكل من الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي، وهو أمر حيوي لتحقيق ازدهار أكبر واستدامة مُعززة. تتعاظم أهمية الاستثمار الخاص مع الإدراك بأن حجم التحديات العالمية الحالية يتطلب مستويات تمويلية تفوق بكثير ما يمكن أن يوفره القطاع العام بمفرده. إن عمل البنك، مع تركيزه على تحقيق تغيير منهجي، أساسي لحشد وتوظيف رأس المال الخاص بشكل فعال. هذا النهج يحظى بأهمية خاصة في وقت يُتوقع فيه من جميع بنوك التنمية متعددة الأطراف - بشكل فردي وجماعي - أن تلعب دورها الكامل من خلال تطوير ممارساتها ومناهجها لتصبح "..... أكبر حجمًا، وأفضل، وأكثر فعالية" لزيادة سرعة التقدم نحو التنمية المستدامة.

٧. يُوجَّه عمل البنك من خلال عمليات استراتيجية وتخطيطية تتكوّن من جزأين:

- **الإطار الاستراتيجي والرأسمالي** يُعتمد من جانب مجلس المحافظين كل خمس سنوات، ويحدد التوجهات الاستراتيجية للبنك. ويقدّم هذا الإطار مجموعة من التطلعات العامة للبنك خلال الفترة المعنية، إلى جانب إطار شامل للرقابة. ويستند إلى تقييم رسمي بشأن كفاية رأس مال البنك.
- **خطة تنفيذ الاستراتيجية** وهي التي تترجم التوجهات الاستراتيجية الواردة في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي إلى أهداف سنوية، وذلك في سياق توقعات متجددة لثلاث سنوات تختص بالأداء التشغيلي والمالي، ويعتمدها مجلس الإدارة. وتشمل خطة التنفيذ "بطاقة الأداء المؤسسي" السنوية والميزانية.

٨. يضمن هذا النهج قدرة البنك على الاستجابة بشكل استباقي ومرن للظروف السائدة، مع الحفاظ في الوقت ذاته على وضوح التوجه الاستراتيجي. وقد أثبت هذا النهج قيمته بشكل خاص في السنوات الأخيرة، حيث غيّرت تداعيات سلسلة من الصدمات العالمية والإقليمية والوطنية طبيعة التحديات التي تواجهها الدول التي يعمل فيها البنك بطرق عميقة وغير متوقعة. وتمكّن البنك من التأقلم لمواجهة تحديات جديدة على نطاق واسع وبقدر عالٍ من المرونة، مع الإبقاء على استمرارية واضحة في تنفيذ توجهه الاستراتيجي. ومع بقاء حالة عدم اليقين عند مستويات أعلى مما كانت عليه في بداية فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، ستظل المرونة والقدرة على التأقلم عنصرين أساسيين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

٩. تعرض هذه الوثيقة الإطار الاستراتيجي العام رفيع المستوى للبنك لهذه الفترة من خلال خمسة أقسام أساسية:

- يقدم القسم الثالث التوجه الاستراتيجي العام للبنك لهذه الفترة.
- يصف القسم الرابع الإطار المفاهيمي والتشغيلي الذي يوجه منهج البنك لتحقيق التغيير المنهجي وتطبيقه عملياً. ثم يسلط الضوء على كيفية تقييم التأثير خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي. ويسلّط الضوء على مجالات مواضيعية محددة لترسيخ وتعزيز تأثير التحول ضمن هذا الإطار.
- يوضح القسم الخامس التوجه الجغرافي لعمل البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي، بما في ذلك كيفية إظهار عمل البنك لحقيقة أن الدول التي يعمل فيها غالبًا ما تكون في مراحل مختلفة من مسار التحول الخاص بكل منها.
- يصف القسم السادس المكونات الأساسية لأدوات البنك التي يتم دمجها لتحقيق تأثير التحول.
- يلخص القسم السابع الأسس المؤسسية لتنفيذ الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، بما في ذلك التأكيد على كفاية رأس مال البنك لهذه الفترة ومعايير الرقابة خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

يختتم التقرير بتوصية من مجلس الإدارة بالموافقة على مشروع قرار مجلس المحافظين المعروض في الملحق ١.

٣. مواصلة مسار التحول

٣,١ التوجه الاستراتيجي

١٠. يقوم الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ على ما تحقق من إنجازات ناجحة في الفترة السابقة (إطار ٢٠٢١- ٢٠٢٥). وقد تجلّت ثقة المساهمين في قدرة البنك على التنفيذ، وفي نهجه المتّبع في الأعمال ومكانته المتميزة ضمن البنية المؤسسية الدولية – ولا سيما تركيزه على تمكين تنمية القطاع الخاص – من خلال الموافقة على زيادة رأس المال في عام ٢٠٢٣، والخطوات التي اتُخذت للشروع في توسيع محدود وتدريجي لعملياته ليشمل بعض الدول في إفريقيا جنوب الصحراء وفي العراق. وبفضل قوته المالية المعززة واتساع نطاق انتشاره الجغرافي، فإن طموح البنك في فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠ يتمثل في التوسع بشكل ملموس في الحجم والنطاق والتأثير.

١١. يتمحور التوجه الاستراتيجي للبنك حول استمرار تقديم الدعم الاستثنائي لأوكرانيا للحفاظ على الاقتصاد الحقيقي وحماية سبل كسب العيش في زمن الحرب وبناء مستقبل مزدهر خلال مرحلة إعادة الإعمار. في جميع الدول التي يعمل فيها، سيزيد البنك من نشاطه مع تعزيز التركيز على التأثير والتغيير المنهجي. في هذا السياق، سيعمل البنك على متابعة ثلاثة محاور استراتيجية من شأنها تعزيز التأثير عبر أبعاد مختلفة من عملية التحول. يعكس كل من هذه المحاور مجالات يكون فيها حجم التحديات التي تواجهها الدول التي يعمل فيها كبيرًا، والمصلحة المشتركة لجميع مساهمي البنك قوية، وقدرة البنك على إضافة قيمة كبيرة. هذه الموضوعات الاستراتيجية هي:

- زيادة سرعة **التحول الأخضر** من خلال أنشطة الاستثمار وخلق الأسواق التي تستهدف تحقيق تغيير منهجي لدعم الدول التي يعمل فيها لتصبح دولاً تنافسية وقادرة على الصمود ومضمونة الطاقة.
- وتعزيز **الصمود البشري وتكافؤ الفرص للجميع** من أجل دعم التنافسية والنمو الاقتصادي، وذلك من خلال تعظيم الإنتاجية الفردية والجماعية، وإتاحة الفرصة أمام الجميع لتحقيق كامل إمكاناتهم؛
- وتعزيز **الحوكمة الاقتصادية** لتعزيز الازدهار وتحسين مستويات المعيشة من خلال رفع كفاءة وفعالية الشركات – خاصة في القطاع العام – والأسواق والمؤسسات الاقتصادية، وزيادة الشفافية والقدرة على استشراف المستقبل، وضمان تكافؤ الفرص أمام الجميع.

١٢. الموضوعات الاستراتيجية تدعم بعضها البعض بشكل متبادل. على سبيل المثال، يتم تمكين التحول الأخضر بشكل أفضل من خلال لوائح جيدة التصميم وبيئة أعمال داعمة، بالإضافة إلى السياسات التي تعمل على إعادة تأهيل وإكساب المهارات للأشخاص الذين تضرروا من الصناعات كثيفة الانبعاثات الكربونية. سيعمل البنك على استغلال هذه الموضوعات لتحقيق أقصى قدر من التآزر بينها.

١٣. سيبني البنك أيضًا على الأسس التي وُضعت خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي الحالي لتعظيم تأثيره العام في التحول من خلال عاملي تمكين استراتيجيين:

- الاستفادة من إمكانات نشر وتطوير **التكنولوجيا الرقمية** لفتح فرص أوسع لتحقيق تأثير التحول،
- وزيادة تأثير التحول من خلال توسيع نطاق وجودة **حشد** البنك لرأس المال الخاص، مما يضاعف تأثير البنك في وقت تكون فيه احتياجات التمويل أكبر من قدرة القطاع الرسمي على تلبيتها.

١٤. من خلال هذا التركيز الاستراتيجي الشامل، سيعمل البنك على ترسيخ تأثيره في التحول، وتحسين النتائج للأشخاص في جميع الدول التي يعمل فيها، مع التوسع في الحجم والعمل في عدد أكبر من الدول مقارنة بالوضع الحالي، بما يتماشى مع التطلعات العامة لتحقيق أهداف البنك بحلول نهاية الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ الموضحة سابقًا في المربع ١ من هذه الوثيقة.

٤. تحقيق تأثير التحول – ماذا يعني؟

١٥. تستند مهمة البنك في التحول إلى الاعتقاد الراسخ بأن اقتصاد السوق الفعال – ضمن إطار سياسي قائم على الديمقراطية والتعددية – هو الوسيلة الأكثر فاعلية لتوزيع الموارد وتحقيق تطلعات الناس. يعرف البنك اقتصاد السوق المستدام من خلال ست سمات للتحول:

- **تنافسي**، لتعزيز الكفاءة الاقتصادية والتوظيف والازدهار.
- **جيد الحوكمة**، يوفر بيئة مؤسسية يمكن التنبؤ بها، وشفافة، وسريعة الاستجابة تضمن تكافؤ الفرص للجميع.
- **أخضر**، لضمان أن النشاط الاقتصادي الحالي لا يضر بالبيئة بحيث لا يمكن تلبية الاحتياجات المستقبلية.
- **شمولي**، لتمكين الاستفادة من مهارات وقدرات كل فرد، لصالح الجميع
- **قادر على الصمود**، لتقليل الخسائر ودعم التعافي السريع في مواجهة الصدمات الاقتصادية.
- **متكامل**، لتمكين التجارة داخل الدول وعبر الحدود، مما يعزز المنافسة ويرفع الكفاءة.

١٦. تتفاعل السمات الست للتحول وتدعم بعضها البعض، مكوّنة رؤية شاملة وجذابة لاقتصاد سوق فعال. يوفر هذا الإطار القدرة على استيعاب المخاوف والتحديات الجديدة – مثل التركيز المتزايد على الهشاشة (انظر المربع ٢) – بما في ذلك من خلال تحسين طرق تقييم هذه السمات على المستوى العملي. يتطلع البنك إلى دعم الدول التي يعمل فيها لتحقيق التقدم في ما يتعلق بسمات التحول. ولتحقيق ذلك، يستثمر البنك في المشاريع القادرة على تعزيز التغيير التحويلي أو المنهجي بما يتجاوز الحدود الضيقة للمشروع نفسه.

١٧. يقيس البنك تقدم الدول التي يعمل فيها نحو اقتصاد سوق مستدام من خلال تقييم سمات التحول. يحتوي الملحق ٢ على وصف لسمات التحول للدول الحالية والمرتقبة التي يعمل فيها البنك وفق تقييم عام ٢٠٢٤، ويُظهر التنوع في تقدم التحول في هذه الدول في بداية فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

المربع ٢: معالجة الهشاشة

أصبح بناء القدرة على الصمود ومعالجة الهشاشة لتعزيز استدامة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل مسألة متزايدة الأهمية للمجتمع الدولي خلال السنوات الأخيرة. وتعتبر مهمة البنك في دعم التحول نحو اقتصاد سوق مستدام مناسبة تمامًا سواء للوقاية من الهشاشة أو لمعالجتها في الدول التي يعمل فيها البنك. لقد أظهرت تجربة البنك في السياقات الهشة من خلال السعي إلى تحقيق السمات الست للتحول وإطار عمله لتحقيق التأثير – لا سيما في ما يتعلق بالقدرة على الصمود – أن نموذج عمل البنك ملائم من الناحيتين النظرية والعملية للتعامل مع الهشاشة وأسبابها الكامنة.

لا توجد تعريفات للهشاشة مُعتمدة عالميًا، وتحدد المؤسسات هذه الحالات من خلال معايير وأولويات تتعلق بالدول والمناطق التي تعمل فيها. بالنسبة للبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية، الهشاشة هي **مجموعة من نقاط الضعف التي تشمل الضغوط طويلة الأمد والحساسية من التعرض للصدمات، مقرونة بانخفاض القدرة على التعامل مع التعرض العالي للمخاطر والأزمات**. وبحسب البنك، على الرغم من انه لا يمكن تصنيف أي دولة من الدول التي يعمل فيها بأنها هشة على المستوى الاقتصادي الشامل، إلا أن هناك عدة أبعاد ومجالات للهشاشة، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي، والتي يمكن أن تتطور بسرعة. وغالبًا ما تتكون هذه المجالات من العديد من المكونات التي يُفضل التعامل معها من خلال الجمع بين مهارات مختلف المؤسسات والجهات الفاعلة على مدى فترة طويلة من الزمن.

يمكن معالجة المكونات الأساسية للهشاشة – الاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية والبيئية والأمن السيبراني – بشكل مباشر من خلال إطار سمات التحول، والتي تحدد بدورها اقتصاد سوق قوي ومستدام، مع أنشطة البنك في دعم وتعزيز سمة القدرة على الصمود في المجالات ذات الصلة.

خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيأخذ البنك بعين الاعتبار الهشاشة بشكل أوسع في عمله من خلال استخدام أدوات مختلفة لتحسين تقييم وفهم العوامل المسببة للهشاشة في الدول التي يعمل فيها. وسيتم توجيه الاستجابة التشغيلية لدعم الدول في معالجة مجالات الهشاشة المحتملة والفعلية من خلال تعزيز جاهزيتها للتصدي للصدمات وتقديم الدعم للاستجابة للأزمات – لا سيما في حالات الصراعات والكوارث الطبيعية – على المدين القصير والطويل. وسيستند هذا النهج إلى الاعتراف بأن الهشاشة تحدٍ **متعدد الأبعاد** ويتغير بحسب **السياق**، وهي تحتاج إلى معالجة **مرنة** من خلال **تكييف** أدوات البنك ونهجه. بالإضافة إلى ذلك، سيعمل البنك على دمج **التعلم المستمر** من تجاربه الأخيرة والمستقبلية في الاستجابة للأزمات

لتقديم دعم أكثر اتساقًا وفعالية للدول التي تمر بهذه الظروف. كما سيسعى البنك بنشاط للاستفادة من تجارب الآخرين، خاصة في الدول الجديدة التي لم يكن لديه خبرة سابقة فيها.
وخلال عام ٢٠٢٥، يعتزم البنك نشر منهجه ودوره المستقبلي في السعي إلى تقليل الهشاشة وتعزيز القدرة على الصمود في الدول التي يعمل فيها ضمن الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

٤,١ استهداف التأثير

١٨. يدعم البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية ويقيّم تحقيقه للتحول على مستوى الدول. وبناءً عليه، تشكل الاستراتيجيات القطرية المحور الأساسي لنهج البنك. يتم وضع أهداف الاستراتيجيات القطرية لفترة خمس سنوات، وتُحدد تلك الأهداف من خلال الجمع بين ثلاثة جوانب:

- النظر في فجوات التحول بالدولة وما هو مطلوب لإحراز تقدم نحو تحقيق السمات الست لاقتصاد السوق المستدام.
- تقييم واقعي للفرص المتاحة لتحقيق تقدم في تلبية تلك الاحتياجات، بما في ذلك الرغبة في الإصلاح، وإمكانات الاستثمار، وتوافر شركاء ملتزمين في القطاعين الخاص والعام؛
- قدرة البنك على الاستفادة من تلك الفرص استنادًا إلى نموذج عمله وخبراته وتكاملها مع مؤسسات التمويل التنموي الأخرى.

١٩. في جميع الدول التي يعمل فيها، يُشترط أن يكون عمل البنك لتحقيق تأثير تحول منهجي إضافةً – وليس بديلاً – للتمويل المتاح في السوق، وأن يواصل ممارساته المصرفية السليمة. ومن أجل ذلك، طور البنك نموذج عمل متميز تشكّل مع الوقت بفعل مهمته وخبراته. وتتمثل خصائص هذا النموذج في:

- التركيز الأساسي على **القطاع الخاص**، بما في ذلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة، على ان يترافق الاستثمار مع الأنشطة الاستشارية وحوار السياسات لتعزيز الإصلاحات في مختلف نواحي الاقتصاد وتحسين مناخ الأعمال.
- القدرة على الاستثمار بشكل انتقائي والتعامل مع **القطاع العام** لتعزيز الأسواق وتسهيل تطوير القطاع الخاص.
- **دورٌتحفيزي في زيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية** من خلال تطوير أسواق مستدامة، وذلك عبر اعتماد **نهج تجاري** يُنفَّذ وفقًا لآليات التسعير السوقي والالتزام الصارم بمبدأ الإضافية المكملة، **وحشد واستقطاب التمويل الخاص.**
- الاستخدام المنضبط **لموارد الجهات المانحة** من خلال التعاون مع شركاء متعددين للمزج بين التمويل الخارجي وموارد البنك لتعزيز الاستثمار وتأثير التحول.
- **المشاركات العملية في حوار السياسات**، وهو فعال بشكل خاص عندما يرتبط مباشرة بصفقات أو برامج استثمارية محددة في القطاعين العام أو الخاص. كما تتم المشاركة في حوار السياسات في معزل عن الصفقات، بشكل موجّه وانتقائي.
- معرفة واسعة ومتعمقة بالأسواق المحلية، تستند إلى **حضور قوي** في هذه الأسواق من خلال **موظفين محليين** يتم اختيارهم محليًا.

٢٠. تُدمَج هذه الخصائص معًا لتحقيق تأثير التحول في سبيل تحقيق أهداف الاستراتيجية القطرية. يوضح القسم السادس بمزيد من التفصيل المكونات الرئيسية لنموذج عمل البنك التشغيلي لتحقيق تأثير التحول داخل الدول خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي.

٤,٢ التركيز على التأثير وقياسه

٢١. في صميم تحقيق الهدف المتمثل في إحداث تأثير منهجي أوسع وأعمق تأتي التحسينات الجوهرية في عمليات وإجراءات البنك المتعلقة بتحديد الأولويات وتصميم وقياس أداء المشاريع الفردية. تتضمن هذه التحسينات الدروس المستفادة من أفضل الممارسات المتطورة في قياس التأثير ومن تجارب البنك نفسه، بما في ذلك تحليلات "إدارة التقييم المستقلة". سيعزز النظام المُعاد تصميمه أنشطة الاستثمار وحوار السياسات التي تملك أعلى الإمكانات لإحداث تغيير منهجي. ويستند هذا النظام إلى إطار منظم يرتكز إلى نظريات التغيير القوية لكل سمة من سمات التحول، مع التركيز على النتائج سواء لأصحاب المصلحة المباشرين أو على مستوى السوق. وسيصبح النظام الجديد جاهزًا للعمل

بالكامل في عام ٢٠٢٦، وسيوفر بيانات أكثر موثوقية واتساقًا حول أداء البنك في مجال التأثير، والتي يمكن قياسها بحسب السمات وعبر الدول، بما يتماشى مع الالتزامات التي تم التعهد بها خلال زيادة رأس المال في عام ٢٠٢٣. كما سيقيس النظام الجديد تأثير حوار السياسات الذي يجذب الاستثمار الخاص ويعززه، بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه حشد التمويل الخاص في دعم التأثير المنهجي.

٢٢. علاوة على ذلك، سيُمكّن النظام الجديد من تحديد المعايير بشكل دقيق وقياس النتائج، وتحسين تصميم الأنشطة المستقبلية استنادا إلى تراكم الخبرات والدروس المستفادة. وستؤدي زيادة الوضوح في قياس التأثير والنتائج إلى تسهيل دمج خبرات التنفيذ الفعّال في تصميم المشاريع والأنشطة المستقبلية، ما يعزز التعلم ويساعد على تحسين التأثير المستقبلي. كما سيزيد البنك من إجراء تقييمات التأثير على المستوى الوطني والمواضيعي والقطاعي بهدف فهم عوامل التغيير وترسيخ تأثير التحول المستقبلي، إلى جانب تعزيز أنظمة وهيكليات إدارة المعرفة في البنك.

٢٣. سيُنشر "تقرير التأثير السنوي" الأول للبنك في الاجتماع السنوي لعام ٢٠٢٥، بالتوازي مع مناقشة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي هذا. ومع مرور الوقت، ستسمح جودة البيانات المحسّنة الناتجة عن نظام التقييم المحدّث بعرض بيانات أكثر شمولية وجاذبية حول تأثير البنك في "تقارير التأثير" المستقبلية، إلى جانب دراسات مركّزة حول تأثير البنك في مجالات محددة. كما ستساهم البيانات الأكثر والأفضل جودة في تحقيق البنك تأثيرات تحوّل أعمق من خلال تحسين الاستراتيجيات وتطوير المنتجات وتحسين تخصيص الموارد.

٤,٣ ترسيخ التأثير – الموضوعات الاستراتيجية

٢٤. يصف هذا القسم الأساليب التي سيعتمدها البنك لترسيخ تأثير التحول عبر السعي وراء ثلاثة موضوعات استراتيجية. وفي كل مجال، توفر خبرة البنك أساسًا راسخًا لتحقيق تغيير منهجي طويل الأمد، وسيتم اعتماد استراتيجيات جديدة لكل موضوع من جانب مجلس الإدارة في عام ٢٠٢٥ لتوجيه ودعم التنفيذ التشغيلي.

٤,٣,١ التحول الأخضر

٢٥. يواجه العالم أزمة ملحّة تتعلق بالمناخ والتنوع البيولوجي. ففي الدول التي يعمل فيها البنك، أصبحت الظواهر المناخية المتطرفة أكثر شيوعًا، بينما تتعرض دول مناطق جنوب وشرق المتوسط وآسيا الوسطى لمخاطر جسيمة تتعلق بالإجهاد المائي. وجميع الدول المؤهلة للاستفادة من عمليات البنك هي من الدول الموقعة على اتفاقية باريس، ووفقًا لقرار مجلس المحافظين رقم ٢٣٩ المعتمد في عام ٢٠٢١، فقد أصبحت جميع عمليات البنك منذ نهاية عام ٢٠٢٢ متوافقة مع دعم تحقيق أهداف الدول الموقعة على الاتفاقية. وفي الوقت نفسه، زادت حالة عدم اليقين عالميًا وإقليميًا من قيمة وأهمية الوصول إلى إمدادات طاقة مستقرة ويمكن التنبؤ بها. كما أن التقدم التكنولوجي يعني الآن أن مصادر الطاقة المتجددة تمثل الخيار الأكثر جدوى من حيث التكلفة في العديد من الدول.

٢٦. تملك الدول التي يعمل فيها البنك فرصة الاستفادة من الزخم نحو التحول الأخضر لتعزيز التنافسية والقدرة على الصمود الاقتصادي وتعزيز أمن الطاقة. ويتطلب ذلك معالجة الإخفاقات الواسعة في الأسواق، ومواجهة الضغوط البيئية الشديدة لتعزيز القدرة على الصمود وتقليل الهشاشة البيئية، بالإضافة إلى تطوير مصادر جديدة للتنافسية من خلال تحسين المهارات واعتماد نماذج أعمال مبتكرة. وتشير التقديرات إلى أن اغتنام هذه الفرصة يتطلب استثمارات سنوية تزيد على ٥٠٠ مليار يورو في الدول التي يعمل فيها البنك بحلول عام ٢٠٣٠، أي ما يعادل خمسة أضعاف المستوى الحالي. ولا يمكن توليد هذا الحجم من الاستثمارات إلا من خلال تغييرات منهجية تدعم إجراء إصلاحات سياساتية جذرية ونهجًا متكاملًا يربط بين التخفيف من تحديات تغير المناخ والتكيف معه وحماية الطبيعة.

٢٧. خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيسعى البنك إلى تحقيق تأثير التحول من خلال دعم جهود خفض انبعاثات الكربون وبناء القدرة على الصمود، والعمل على اغتنام الفرص الاقتصادية التي يولدها التحول الأخضر. وسيتم تحقيق تأثير أعمق من خلال توسيع نطاق آليات التنفيذ الفعّالة القائمة، وتركيز أنشطة البنك بشكل أكبر، وتوظيف الاستثمارات وأنشطة حوار السياسات بشكل أكثر

شمولية، بما في ذلك تحسين الظروف الملائمة لاستثمارات القطاع الخاص. وستُعزَّز تطلعات البنك لتعظيم التأثير وتهيئة ظروف السوق للاستثمار الأخضر من خلال ثلاثة عناصر مترابطة:

- **زيادة حجم التدفقات المالية** لتتوافق مع احتياجات الدول التي يعمل فيها البنك من خلال استثماراته في التمويل الأخضر والتمويل الذي يتم حشده من القطاع الخاص عبر أنشطته. وسيحافظ البنك على التزامه الحالي المنصوص عليه في نهج التحول نحو الاقتصاد الأخضر ٢٠٢١-٢٠٢٥، الذي اعتمده مجلس الإدارة في عام ٢٠٢٠، والمتمثل في تخصيص ما لا يقل عن ٥٠٪ من استثمارات البنك السنوية لأغراض الاقتصاد الأخضر..
- **تحسين جودة التمويل** من خلال مضاعفة التركيز على التأثير المنهجي عبر نهج متكامل يجمع بين المشاركة في حوار السياسات والتمويل، ويتم تنفيذه من خلال خطط تفصيلية لتحقيق التأثير عبر ستة أنظمة أساسية يتمتع فيها البنك بالمهارات والخبرة والقدرة على إحداث تغيير تحويلي، وهي: الطاقة، وتطوير المدن، والصناعة، والزراعة والغذاء، والنقل، والوساطة المالية. وسيتم ربط التقدم في إصلاح كل من هذه الأنظمة بأهداف محددة وواضحة، إلى جانب المراقبة والتقارير المنتظمة. وغالبًا ما سيتم تعزيز هذا العمل بموارد الجهات المانحة لتجاوز العقبات أمام الاستثمار الأخضر، وذلك من خلال كبريات الصناديق القطاعية المتخصصة العالمية.
- **تعزيز التكيف مع المناخ وإدماج الاعتبارات البيئية المتعلقة بالطبيعة** في جميع أنشطة البنك، وذلك كعنصر مكمّل لأنشطة البنك الراسخة في مجال التخفيف من تحديات تغير المناخ، مع الاعتراف بأهمية هذه المجالات في بناء القدرة على الصمود ومعالجة الهشاشة. وعلى وجه التحديد، سيقوم البنك بدمج اعتبارات التكيف مع المناخ في مجموعة أوسع من القطاعات؛ وإدراج القدرة على الصمود المناخي في خطط التحول وخطط العمل للمدن الخضراء؛ وتكثيف المشاركة في حوار السياسات لزيادة الوعي بالمخاطر المناخية وتطوير أدوات تمويل مبتكرة، ولا سيما عبر أسواق رأس المال. كما سيركز البنك على تحديد مشاريع تجريبية في القطاع المالي للتصدي لمخاطر التنوع البيولوجي والاستفادة من الفرص المرتبطة به، إلى جانب التعاون مع بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى لتطوير أفضل الممارسات في دمج اعتبارات التنوع البيولوجي.

٢٨. تُعد الشراكات – سواء الدولية أو المحلية – أمرًا أساسيًا. وعلى وجه الخصوص، يعمل البنك بشكل وثيق مع بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى كمنظومة متكاملة لتعظيم التأثير. ويشمل ذلك السعي نحو أجندة مشتركة تستند إلى تشخيصات وبيانات موحدة لدعم الدول التي يعمل فيها البنك في تحقيق أهدافها للتحول الأخضر، سواء من خلال برامج مستقلة أو بشكل أشمل عبر مبادرات تقودها الدول، مثل المنصات الوطنية. ولا يمكن أن تكون هذه العمليات فعّالة إلا عندما تكون بقيادة وملكية وطنية، ويظل البنك وشركاؤه على استعداد للاستجابة السريعة عند الحاجة. وخلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيشمل ذلك أيضًا إنشاء شراكات جديدة على المستويين التشغيلي وتبادل المعرفة لمعالجة التحديات الأكثر تعقيدًا وتحسين مشاركة البنك في حوار السياسات والمنتجات الاستثمارية.

٤,٣,٢ الحوكمة الاقتصادية

٢٩. يُعد التزام الدول التي يعمل فيها البنك بمبادئ الديمقراطية القائمة على تعدد الأحزاب، والتعددية، واقتصاد السوق شرطًا أساسيًا للبنك لمتابعة مهمته في التحول، كما هو منصوص عليه في المادة ١ من اتفاقية إنشاء البنك. إن الحوكمة الاقتصادية السليمة أساسية لتعزيز الظروف التي تزدهر فيها المنافسة، وتكافأ فيها مبادرة ريادة الأعمال على نحو ملائم، وتُقلَّص فيها الهشاشة المؤسسية. وتظل معايير الحوكمة على مستوى الاقتصاد الكلي في الدول التي يعمل فيها البنك أقل من معظم الدول المتقدمة المقارنة، خصوصًا لوجود نقاط ضعف في فعالية الحكومة ومدى كفاءة مؤسسات الحوكمة الاقتصادية وسيادة القانون. بالإضافة إلى ذلك، تزايد الدور الاقتصادي للدول في السنوات الأخيرة نتيجة لتداعيات جائحة كوفيد-١٩، واستمر بفعل زيادة التدخل في السياسات الصناعية في جميع الاقتصادات، مع ما ينطوي عليه من مخاطر كبيرة مرتبطة بالسياسات المصممة بشكل سيئ والمشوهة للأسواق، خاصة في الدول التي يعمل فيها البنك. ومن المهم أن تكون مثل هذه التدخلات مصممة جيدًا لتكون فعّالة.

٣٠. خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيبني البنك على خبراته لمعالجة فجوات التحول المستمرة في مجال الحوكمة الاقتصادية، بالإضافة إلى التحديات الجديدة الناشئة عن التحولات في المشهد الاقتصادي والجيوسياسي. وستتم هيكلة النهج المتبع في تعزيز الحوكمة الاقتصادية السليمة حول ثلاثة أهداف أساسية يتم السعي لتحقيقها من خلال أنشطة على المستويات الاقتصادية والقطاعية وعلى مستوى الشركات.

- **دعم تطوير القطاع الخاص وتعزيز تنافسيته** من خلال التدخلات الهادفة إلى تعزيز التنافس الصحي وتقليل التشوهات في السوق. وسيعمل البنك على تحديد العوائق التي تعترض الاستثمارات ومعالجتها، بما في ذلك مخاطر تنفيذ المشاريع، في مجالات رئيسية مثل الطاقة، والتعدين، والاتصالات، وذلك من خلال الاستفادة من دوره كمستثمر رئيسي في القطاع الخاص.
- **الاستفادة من استثمارات القطاع العام لتحقيق إصلاحات منهجية** تهدف إلى حشد رأس المال من القطاع الخاص، لا سيما في قطاعات الطاقة والبنية التحتية والاتصالات، من خلال الإصلاحات القطاعية. ويشمل ذلك تعزيز حوكمة المؤسسات المملوكة للدولة، وتحسين كفاءتها وشفافيتها، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق.
- **زيادة القدرة على تصميم وتنفيذ الإصلاحات المنهجية** التي تُحسّن مناخ الأعمال وتُمكّن من تطوير القطاع الخاص وجذب الاستثمارات. ويشمل ذلك تطوير القدرات الإدارية على تصميم إصلاحات تعزز التنافسية، وإدارة وتنفيذ المشاريع، وإجراء المشتريات العامة.

٣١. سيعمل البنك على تعزيز التغيير المنهجي في جودة الحوكمة الاقتصادية حيثما تتوفر له الفرصة لممارسة نفوذه. ويمكن أن يأتي النفوذ من عدة مصادر: حجم استثمارات البنك الفردية أو التراكمية، أو الزخم الإصلاحي الجديد من الحكومات سواء بدافع الاقتناع أو الضرورة، أو من خلال الجمع بين مهارات وأهداف بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى وشركاء مهمين آخرين مثل الاتحاد الأوروبي ضمن تحالف منسق من أجل التغيير.

٣٢. إن قدرة البنك على الاستثمار في كل من القطاعين العام والخاص تُعتبر أحد الأصول الرئيسية لتحقيق التغيير المنهجي في الحوكمة الاقتصادية. وخلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيعمل البنك على تعظيم تأثير استثماراته في القطاع العام، وسيهدف إلى تحديد فرص الإصلاح مع جميع عملاء القطاع العام أو في كل قطاع يعملون فيه. وستعكس الأهداف حجم الحاجة إلى التحول، وستزداد طموحًا بمرور الوقت، وستُدعَم بمؤشرات واضحة تُدرج في استراتيجية جديدة للحوكمة الاقتصادية.

٣٣. وسيتم تحقيق هذا المستوى الأعلى من التطلعات من خلال:

- **اعتماد نُهج جديدة**، أبرزها وضع أهداف إصلاحية واضحة ومتسلسلة لتنفيذ أولويات الاستراتيجية القطرية في الدول التي يعمل فيها البنك ويمتلك حضورًا قويًا في القطاع العام، وتطوير خرائط طريق لإصلاح القطاعات في سياق مشاريع محددة.
- **توسيع نطاق برنامج المساعدة في إدارة وإصلاح الشركات المملوكة للدولة** المعروف اختصارًا باسم (SMART)، الذي يجمع بين الحوكمة والإصلاحات القطاعية، مع تقديم الدعم في بناء القدرات والتنفيذ.
- **تعزيز الحوكمة الاقتصادية على المستوى دون السيادي** من خلال الاستفادة من قوة أطر البنك المتعلقة بالبلديات والادارات المحلية، مثل مبادرة المدن الخضراء وأطر قطاع المياه، وذلك عبر دعم حوار السياسات وبناء القدرات في مجالات المشتريات العامة، والاستجابة للأزمات، وحشد التمويل المختلط.
- **زيادة التركيز على تحسين الحوكمة الاقتصادية لتمكين الاستثمار بشكل مباشر**، من خلال تعزيز المشاركة في حوار السياسات لتحسين تصميم الإصلاحات، والاستفادة من معاملات القطاع الخاص لمعالجة الاختلالات القطاعية بما في ذلك تلك الناتجة عن السياسات الصناعية، والتغلب على العقبات التي تواجه الاستثمار في القطاعات ذات الأولوية.

٤,٣,٣ تنمية رأس المال البشري وتكافؤ الفرص للجميع

٣٤. تعتمد اقتصادات السوق المستدامة والفعالة على الاستفادة من كامل طاقات جميع الأفراد لتعظيم الازدهار والنمو طويل الأمد. وفي ظل ما تواجهه الدول التي يعمل فيها البنك من تحديات متعددة ومترابطة مثل التحولات الديموغرافية، والتغيرات العميقة في أسواق العمل والمهارات المطلوبة في ظل التقدم التكنولوجي، إلى جانب الصراعات والهشاشة، تزداد أهمية التركيز على حماية رأس المال البشري لتعزيز القدرة على الصمود. وتشير الأدلة بوجه خاص إلى أن النساء ما زلن يواجهن عوائق هيكلية متجذرة تحد من وصولهن إلى الفرص الاقتصادية، رغم أن تمكين المرأة اقتصاديًا يشكل مصدرًا مهمًا للنمو الاقتصادي المحتمل. ومن الضروري التغلب على هذه العوائق، سواء بالنسبة للنساء أو أي فئات أخرى، لتحقيق هذه الإمكانات.

٣٥. أبرز الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥ الامكانات الكامنة في النهج المتميز للبنك بالتركيز على القطاع الخاص، في تعزيز تكافؤ الفرص للجميع وتحقيق تأثير منهجي على مستوى الشركات والقطاعات والاقتصاد الوطني ككل من خلال الاستثمارات وحوار السياسات. وخلال تلك الفترة، رسّخ البنك تأثيره ووسّعه في هذه المجالات عبر "استراتيجية تكافؤ الفرص" و"استراتيجية تعزيز المساواة في ما يخص النوع الاجتماعي". وقد أبرزت هاتان الاستراتيجيتان أهمية تحديد العوامل المؤثرة في تكافؤ الفرص على امتداد حياة الفرد، بما يتجاوز السمات أو الظروف عند الولادة. وكان من بين هذه العوامل ما هو معروف مسبقًا مثل تغير المناخ والتحول الرقمي، لكن الصدمات غير المتوقعة من النزاعات والكوارث الطبيعية والهجرة الجماعية زادت من أهمية هذا النهج. وقد تجسد ذلك في أن الغالبية العظمى من المشاريع المنفذة في أوكرانيا خلال زمن الحرب تضمنت مكوّنًا يركز على رأس المال البشري، مثل إعادة دمج المحاربين العائدين والمصابين في سوق العمل. وخلال تلك الفترة، توسعت أنشطة البنك في هذا المجال بشكل كبير متجاوزة الأهداف السنوية الموضوعة.

٣٦. وخلال الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيتم التركيز على ترسيخ تأثير العمليات من خلال تعزيز القيمة المضافة المقدمة للعملاء. فعلى سبيل المثال، سيدعم البنك الشركات – بصفتها جهات توظيف – للوصول إلى قاعدة أوسع من الكفاءات، والاستثمار في مهارات عالية الجودة، وتعزيز النمو، بما في ذلك عبر إدماج إجراءات تمكّن المرأة اقتصاديًا. كما سيدعم البنك العملاء – بصفتهم مزوّدين للمنتجات والخدمات ومشاركين في سلاسل القيمة المحلية والعالمية – للوصول إلى الموردين أو الشرائح السوقية التي تعاني من نقص الخدمات. وسيتم ترسيخ التأثير عبر ثلاثة مجالات ذات أولوية:

- توسيع نطاق **الوصول إلى المهارات وفرص العمل وسبل كسب العيش** لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة عن التحول الرقمي والتحول الأخضر، ومعالجة ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي.
- بناء **أنظمة مالية شاملة** لتعزيز وصول الجميع إلى التمويل، من خلال أطر تنظيمية وسياساتية عادلة.
- إنشاء **خدمات بنية تحتية ومنافع عامة شاملة** تضمن سهولة الوصول إليها وأمان استخدامها للجميع.

٣٧. لتحقيق تأثير منهجي أكبر على مستوى العملاء والقطاعات والأسواق، سيعطي البنك الأولوية لما يلي:

- **المشاريع ذات التأثير الكبير** التي يمكن أن تُحدث تغييرًا منهجيًا من خلال تحسين الممارسات المؤسسية والإصلاحات القطاعية بالتعاون مع عملاء ملتزمين، بما يُبعث برسائل إيجابية على مستوى السوق.
- **توظيف التأثير الجماعي للمشاريع الصغيرة** في قطاعات أو مناطق محددة.
- **الانخراط طويل الأمد مع العملاء لفتح فرص أمام الجميع**، وبناء القدرات بمرور الوقت وإحداث تغييرات أكثر استدامة في السلوك، استنادًا إلى العمل القائم مع العملاء من خلال المؤسسات المالية.
- **الاستثمارات الموجهة لمعالجة أكبر فجوات التحول** وتلبية الاحتياجات الخاصة بالصناعة وأولويات السياسات الوطنية، مثل المهارات الرقمية والخضراء أو الأنظمة المالية الشاملة.

٣٨. سيتم تحقيق تأثير التحول ضمن هذا الإطار من خلال الاستثمارات والمشاركات في حوار السياسات المستهدفة، والموجهة بأنشطة جديدة وموسعة في أربعة مجالات:

- **مواءمة استجابة البنك للأزمات لحماية رأس المال البشري، وخاصة في أوكرانيا.** فعلى سبيل المثال، يشمل ذلك دعم إعادة إدماج النازحين داخليًا والعائدين والمحاربين القدامى في سوق العمل، إلى جانب الاستمرار في تطوير المهارات المطلوبة في كل من اقتصاد زمن الحرب وما بعد الحرب، وإدراج معايير الشمولية لمرحلة إعادة الإعمار المستقبلية، مع الحفاظ على القدرة على الاستجابة بمرونة للكوارث الطبيعية والتحولات الاقتصادية الكبرى.
- **تعظيم أوجه التكامل بين المحاور الإستراتيجية الأخرى وعوامل التمكين** من خلال:
  - العمل من أجل تحول عادل نحو الاقتصاد الأخضر في قطاعات الطاقة والنقل والصناعة، وتجربة أساليب جديدة لدمج تدابير تنمية رأس المال البشري في مشاريع التكيف،
  - تعزيز المهارات الرقمية وبناء قدرات العملاء على الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية،
  - تقوية إصلاحات الحوكمة الشاملة في المؤسسات المملوكة من الدولة وكذلك لعملاء القطاع الخاص.
- **توسيع نطاق أساليب سلاسل القيمة الشاملة التي تأخذ في الاعتبار التحديات المختلفة التي يواجهها الأفراد** عبر القطاعات، بما في ذلك من خلال المشتريات الشاملة وتمويل سلاسل الإمداد.
- **تعزيز الأنظمة المالية الشاملة** عبر التعاون مع الجهات التنظيمية والقطاع المالي الخاص بشأن السياسات والممارسات الإقراضية الداعمة للشمول.

٣٩. من المتوقع أنه، ولتعزيز كفاءة التنفيذ وترسيخ تأثير التحول خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي، سيتم اعتماد عدد من عوامل التمكين الداخلية. وتشمل هذه العوامل: أنظمة محسّنة للمراقبة وإعداد التقارير بهدف توضيح التأثير بشكل أفضل مع تركيز أكبر على مؤشرات النتائج والعمليات المرتبطة بها؛ منتجات أساسية موحّدة لتيسير التوسع في المجالات ذات الأولوية؛ وتعزيز قدرات البنك على تحسين جودة عمله في هذا المجال، بما في ذلك تحسين العمليات الداخلية – مثل تحديث وتعزيز نهج مراعاة النوع الاجتماعي وفق معايير (SMART) لتتبع وتصميم الأنشطة الرامية إلى معالجة التحديات التي تعيق المشاركة الاقتصادية للمرأة.

٤,٤ تعزيز التأثير – عوامل التمكين الاستراتيجية

٤٠. تشكّل عوامل التمكين الاستراتيجية، والمتمثلة في تطوير ونشر التكنولوجيا الرقمية وتعزيز حشد القطاع الخاص، مجالًا واسعًا لمضاعفة تأثير البنك عبر جميع جوانب التحول. فالأول يوسّع نطاق البنك لإحداث التأثير من خلال خلق فرص أعمال مرتبطة بعمليات التحول لم تكن متاحة لولا ذلك، بينما يزيد الثاني من حجم الاستثمارات المتدفقة إلى الدول التي يعمل فيها البنك على المدى القصير، مع إمكانية توسيع قاعدة المستثمرين المستعدين للاستثمار بشكل مستقل في هذه البلدان على المدى الطويل. وسيتم النظر في تفاصيل نهج البنك للتنفيذ خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ في كلا المجالين من جانب مجلس الإدارة في عام ٢٠٢٥.

٤,٤,١ نشر وتطوير التكنولوجيا الرقمية

إن استخدام التكنولوجيا الرقمية أصبح واسع الانتشار، وإمكاناتها كعامل دافع لتعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي هائلة. فالاقتصاد السوقي الفعّال هو الذي يستفيد بأفضل شكل من هذه الإمكانات. وتشير التقديرات إلى أن ٧٠٪ من القيمة الجديدة المضافة خلال العقد الممتد حتى عام ٢٠٣٥ ستستند إلى نماذج أعمال ممكّنة عبر المنصات الرقمية. أما عمق واتساع الاقتصاد الرقمي في الدول التي يعمل فيها البنك فيختلف من بلد إلى آخر.

٤١. أولى البنك اهتمامًا استراتيجيًا بعمله في المجال الرقمي خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، بهدف مزدوج يتمثل في دعم الدول التي يعمل فيها البنك في تطوير ونشر القدرات الرقمية، وكذلك في تحقيق مزيد من الاتساق وتطوير الخبرات في أنشطته الرقمية الخاصة. وسيتم الحفاظ على هذا التركيز وتعزيزه خلال فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠، حيث سيواصل البنك العمل من خلال إطار يتكون من ثلاثة محاور رئيسية وعنصر أساسي داعم. أما المحاور فهي:

- إرساء **أسس** الاقتصاد الرقمي من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية ودعم التشريعات المصممة بشكل جيد؛
- وتشجيع **تكيّف** العملاء مع المشهد الرقمي المتطور بما يتيح لهم تعزيز الكفاءة والحفاظ على القدرة التنافسية؛
- وتحفيز **الابتكار** الرقمي عبر الاستثمار في تنمية البيئة التمويلية في مراحلها المبكرة.

تعزيز الأمن السيبراني وتدعيم الضمانات الرقمية يشكّلان محورًا شاملاً لكافة أنشطة البنك.

٤٢. بشكل عام، سيبني البنك على الخبرات المكتسبة خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥ بهدف توفير مجموعة من الأنشطة الاستثمارية والاستشارية وحوار السياسات لدعم العملاء في تعزيز قدرتهم على الصمود الرقمي، بما يمكّنهم من اغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المرتبطة بالاقتصاد الرقمي. وسيُحقق تأثير أعمق من خلال التركيز على ثلاثة مجالات محددة:

- **زيادة التمويل للتحول الرقمي**، ولا سيما من خلال توسيع فرص الإنفاق الرأسمالي.
- **المشاركة في حوار السياسات المستهدفة** لتحقيق تأثير منهجي في البلدان التي يمتلك فيها البنك القدرة على تعزيز فعالية الأسواق من خلال معالجة إخفاقات السوق وإزالة العوائق أمام الاستثمار الرقمي.
- **بناء المهارات والوعي الرقمي** عبر توفير منتجات معرفية وبرامج تدريب وتعليم مهني وفني لتعزيز تطبيق الحلول التكنولوجية على المستوى القطاعي لدى العملاء وموظفي البنك.

سيبحث البنك أيضًا مجموعة من الموضوعات الرقمية بدءًا من الذكاء الاصطناعي والفرص الرقمية وصولًا إلى معالجة المخاطر القائمة من خلال دعم القدرة على الصمود أمام المخاطر السيبرانية.

٤٣. خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيتم تقييم مساهمة الأنشطة الرقمية في عملية التحول من خلال الأنظمة الداخلية للبنك المتعلقة بتحديد تأثير التحول، وذلك بما يعكس إمكانات هذا العمل في تمكين وتعزيز تأثير التحول عبر جميع جوانب سمات التحول. كما سيُدمج استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل كامل في تنفيذ كل محور من المحاور الاستراتيجية. ويُذكر أن قطاع التكنولوجيا الرقمية يحتاج بدوره إلى خفض الانبعاثات الكربونية باعتباره مستهلكًا كبيرًا للطاقة، وفي الوقت نفسه يمتلك القدرة على دعم جهود خفض الانبعاثات في قطاعات أخرى، على سبيل المثال من خلال تحسين الشبكات الكهربائية ونشر العدادات الذكية. وبالمثل، فإن تضييق الفجوات الرقمية أمام المجتمعات والأفراد يُعد أمرًا مهمًا للحفاظ على تكافؤ الفرص، بينما يمكن للتحول الرقمي أن يعزز الشفافية في الحكومات والشركات، بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة.

٤٤. مع نضوج عمل البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي **٢٠٢٦-٢٠٣٠** في أعقاب اعتماده لأول نهج شامل، ومع تبلور التطلعات نحو تركيز أنشطة البنك وزيادتها في هذا المجال، ستبرز الحاجة إلى تطوير الهياكل التنظيمية للبنك، وذلك للابتعاد عن الاعتماد على تمويل الجهات المانحة في تمويل وظائف الموظفين، وتهيئة الحوافز المناسبة، وتعزيز آليات تتبع الأنشطة وقياس التأثير.

٤,٤,٢ تعزيز حشد تمويل القطاع الخاص

٤٥. يتعاظم تأثير البنك ويتعمّق من خلال جهوده في حشد مستثمرين آخرين سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وقد تم التأكيد على هذه الوظيفة منذ تأسيس البنك في المادة ٢,١ (٢) من اتفاقية إنشاء البنك. وهناك حاجة عالمية ملحّة لزيادة تدفقات الاستثمار من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ويُعدّ تعزيز استثمارات القطاع الخاص أمرًا أساسيًا لمواجهة حجم هذا التحدي. ويقوم البنك ب التمويل من أطراف ثالثة وقياسه بطريقتين:

- **الحشد المباشر للتمويل:** حيث يكون تدفق التمويل من القطاع الخاص مرتبطًا مباشرةً بعمل البنك من خلال أدلة قابلة للتحقق مثل دفع الرسوم أو أية وثائق أخرى.

- **الحشد غير المباشر للتمويل:** حيث يساهم البنك بجزء من إجمالي التمويل لمشروع ما، لكن لا يمكن تقديم دليل موثوق يثبت أن توفير التمويل من أطراف ثالثة ناتج بشكل واضح عن مشاركة البنك.

٤٦. بالإضافة إلى ذلك، يهدف العمل الأوسع للبنك في مجال حوار السياسات إلى تهيئة الظروف لزيادة استثمارات الأطراف الثالثة، من خلال تحسين مناخ الأعمال وتعزيز كفاءة عمل أسواق محددة، ويُعدّ تطوير أسواق رأس المال والأسواق المالية (انظر المربع ٣) مثالًا بارزًا على ذلك. وسيواصل البنك استكشاف الخيارات المتاحة لقياس تأثير هذا النشاط بصورة منهجية بالتعاون مع بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى، مع إبراز التأثير النوعي لعمله في مجال حوار السياسات في دعم التدفقات المالية المستدامة من القطاع الخاص.

المربع ٣: حشد التمويل من خلال تطوير الأسواق المالية

يُعدّ الاستخدام الأوسع للعملة المحلية ووجود أسواق رأس مال عميقة وسائلة أمرًا قيّمًا في دعم الكفاءة الاقتصادية، كما أن تطويرها يمكن أن يعزز تأثير التحول عبر جميع سمات التحول. وبالإضافةً إلى دعم الاستثمارات المباشرة للبنك، فإن تعزيز التغيير المنهجي في أسواق رأس المال والأسواق المالية يمكّن من حشد موارد القطاع الخاص المحلي.

سيواصل البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية تحقيق التأثير وحشد موارد القطاع الخاص عبر هذه القناة خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ من خلال منهجه الناضج والفعّال في دعم تطوير استخدام العملة المحلية وكذلك تطوير أسواق رأس المال المحلية، وذلك عبر الجمع بين خبرات إدارة الخزانة وفريق السياسات المتخصص في أسواق رأس المال، مع التعاون الوثيق مع مؤسسات التمويل الدولية الأخرى.

وسيضع نهج جديد بقيادة الإدارة الإطار لعمل البنك بهدف إيجاد البيئة التمكينية لزيادة استخدام العملة المحلية وتحسين قدرة الأنظمة المالية المحلية على توجيه الموارد إلى الاقتصاد الحقيقي. ومن خلال عمله، سيعمل البنك على حشد الموارد عبر مجموعة من الأنشطة بما في ذلك: المساعدة في تصميم الأطر التنظيمية؛ ودعم تطوير الأسواق المالية بالعملة المحلية؛ والعمل كمستثمر رئيسي بحكم الواقع لجذب التمويل في إصدارات السندات، خاصة في القطاعات أو المنتجات الجديدة. وعلى نحو غير مباشر، ومن خلال دعم تحسين الأطر النقدية، يمكّن البنك من تعزيز الثقة بالعملات المحلية. ويتكامل ذلك مع العمل على تحسين إدارة المخاطر المالية لدى البنوك المحلية من خلال تطوير أسواق النقد والمشتقات، بما يسمح لهذه البنوك بتوسيع أنشطة الإقراض عبر زيادة الودائع وفتح مصادر جديدة لرأس المال، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الوساطة المالية والنشاط الاقتصادي.

٤٧. شهد العمل على الحشد المباشر وغير المباشر للتمويل تقدمًا خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، مع تركيز خاص على الحشد المباشر للتمويل. وقد تم مرتين رفع الهدف المتمثل في مضاعفة الاستثمارات السنوية التي حشدها البنك – وهو مقياس داخلي للحشد المباشر للتمويل– ليصل إلى ملياري يورو بحلول عام ٢٠٢٥، وتم تحقيقه بنجاح. ويعكس ذلك تنفيذ أول نهج شامل لحشد التمويل في البنك، والذي شهد إطلاق منتجات جديدة مثل تأمين عدم السداد، وزيادة جهود التواصل والتوعية للمستثمرين، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداخلية لمواصلة حشد التمويل.

٤٨. خلال فترة **الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠**، سيتزايد التركيز على إجمالي إنجازات البنك في مجال حشد التمويل باعتباره مؤشرًا أوضح على المساهمة الشاملة في أنشطة البنك في مواجهة تحدي التمويل، وعلى التأثير الذي يحققه البنك.

٤٩. في الوقت نفسه، ستستمر الاستثمار ات السنوية التي تم حشدها في لعب دور مهم، إذ إن القدرة على حشد تمويل أطراف ثالثة بشكل مباشر توفر دليلاً أساسيًا على صوابية نهج البنك في التسعير وهيكلة العمليات، بما يضمن تحقيق العمل المصرفي السليم والإضافية. وبنفس القدر من الأهمية، يتم بناء علاقات واكتساب معرفة بالسوق، الأمر الذي يدفع نحو ابتكار المنتجات داخل البنك، ويمكّن من توعية المستثمرين في الأسواق، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة استثماراتهم في الدول التي يعمل فيها البنك

٥٠. يتمثل طموح البنك في وضع حد أدنى للاستثمارات السنوية التي يتم حشدها من القطاع الخاص بقيمة ٥ مليارات يورو خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. ولتحقيق هذا المستوى، سيعتمد البنك على مجموعة أدواته الحالية، ويقيّم أساليب جديدة لم يسبق له اعتمادها من قبل، بهدف الوصول إلى شرائح مختلفة من المستثمرين، مع وضع الحوافز الداخلية المناسبة. ويشمل ذلك النظر في صفقات إضافية قائمة على المحافظ الاستثمارية تُكمّل أول عملية **نقل مخاطر كبيرة (SRT)** متوقعة للبنك بحلول نهاية عام ٢٠٢٥، بالإضافة

إلى دراسة جدوى تطوير نموذج منهجي قائم على مبدأ "التأسيس بغرض المشاركة (originate to share) " مع ما يترتب على ذلك من تأثير على توليد دخل البنك.

٥. تحقيق تأثير التحول – أين؟

٥١. يسعى البنك إلى تعظيم تأثير التحول في جميع الدول التي يعمل فيها، سواء من خلال تطوير الظروف التي تتيح إمكانية دفع عجلة التحوّل قُدمًا، أو عبر الاستفادة من فرص الأعمال المرتبطة بالتحول التي تنشأ نتيجة حجم التحديات التي تعترض التحوّل وإمكانية معالجتها. وعلى الرغم من أن البنك يضع سنويًا نطاقًا إرشاديًا لاستثماراته على المستوى الإقليمي، إلا أنه يستطيع – ويفعل ذلك بالفعل – تجاوز هذه المستويات إذا سمحت الظروف بذلك. وبالتالي، فإن نشاط البنك لا تحده الخطط المسبقة. ومع ذلك، فإن للمساهمين توقعات بشأن التوجه الجغرافي لعمل البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦- ٢٠٣٠، وهو ما سيتم تفصيله في هذا القسم.

٥,١ أوكرانيا

٥٢. كان دعم أوكرانيا هو الأولوية القصوى للبنك منذ بدء الغزو غير القانوني واسع النطاق من جانب الاتحاد الروسي في فبراير ٢٠٢٢، وستستمر هذه الأولوية خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وسيواصل البنك دعم الاقتصاد الحقيقي من خلال الاستثمار في القطاع الخاص وتوفير البنية التحتية الضرورية في زمن الحرب، ولا سيما في قطاعات النقل والطاقة. في عام ٢٠٢٤، ضخ البنك أكثر من ملياري يورو –أي ضعف مستويات ما قبل الحرب – لحماية الأرواح وسبل كسب العيش.

٥٣. أقرّت زيادة رأس المال التي أجراها البنك في عام ٢٠٢٣ بأن العلاقات طويلة الأمد للبنك، وفعاليته المثبتة في زمن الحرب، وتركيزه على القطاع الخاص، هي مكتسبات ستتيح للبنك بذل مزيد من الجهود الاستثنائية في إعادة إعمار البلاد ودمجها المتوقع مستقبلاً في الاقتصاد الأوروبي الأوسع. وفي حال توافر ظروف أكثر استقرارًا مدعومة بالتزام بالإصلاح يستند إلى سيادة القانون ومسار نحو عضوية الاتحاد الأوروبي، سيكثف البنك أنشطته الاستثمارية وحوار السياسات. ومن المرجح أن تكون زيادة السرعة في القطاع المالي أولاً، حيث أن نمو الاستثمارات في القطاع المؤسسي مرتبط بتحسن ثقة المستثمرين المحليين والأجانب في بيئة أعمال أكثر استقرارًا. ويعمل البنك حاليًا مع الشركاء في أوكرانيا على تعزيز القدرات في مجال تصميم المشاريع بما يمكّن من تنفيذ الاستثمارات في قطاع البنية التحتية المستدامة بأسرع وقت ممكن عندما تسمح الظروف بذلك. ويظل البنك ملتزمًا بالهدف الذي حُدد في زيادة رأس المال لعام ٢٠٢٣ بالاستثمار بما لا يقل عن 3 مليارات يورو سنويًا عندما تحين فترة إعادة الإعمار، بالإضافة إلى المضي قدمًا في تطوير السياسات العامة المطلوبة آنئذ.

٥,٢ الدول الأخرى التي يعمل فيها البنك

٥٤. حدّدت زيادة رأس المال أيضًا توقعات عمل البنك على المدى المتوسط في الدول الأخرى التي يعمل فيها، وكان الهدف من هذه الزيادة تمكين البنك من مواصلة زيادة استثماراته خارج أوكرانيا كما هو مخطط له، من خلال معالجة كلٍّ من تداعيات الحرب وتحديات التحول القائمة مسبقًا. وفي هذا الإطار، أولى المساهمون أهمية خاصة لمعالجة أكبر وأشد الاحتياجات إلحاحًا في البلدان التي يمكن أن يكون لعمل البنك فيها التأثير الأكبر، وذلك في ظل ظروف داعمة. ويُظهر الجدول الوارد في الملحق (٣) التصنيف المقارن بين جميع الدول التي يعمل فيها البنك وفقًا لمستوى التقدّم في التحول بشكل عام. ولأغراض فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، تُعتبر جميع البلدان التي لها تصنيف مقارن مساوٍ أو أدنى من الجبل الأسود (وهو البلد الأعلى تصنيفًا في المجموعة الحالية المُسلَّط عليها الضوء) أقل تقدمًا في عملية التحول. وعليه، سيظل هدف البنك هو زيادة مستويات أنشطة الاستثمارات وحوار السياسات في جميع البلدان الأقل تقدمًا في التحول.

٥٥. .لا يمكن للبنك أن يحقق تأثيرًا منهجيًا في أي بلد من دون وجود بيئة تمكينية داعمة، بغض النظر عن حجم فجوات التحول فيه. وعلى وجه الخصوص، تعتمد قدرة البنك على تعزيز التحول على الظروف الاقتصادية السائدة ومستوى الالتزام بالإصلاح في الدول التي يعمل

فيها. فعلى سبيل المثال، أنشأ البنك في السنوات الأولى من هذا القرن مبادرة البلدان في مرحلة التحول المبكر كجزء من جهد دولي منسّق لمعالجة انخفاض مستويات التحول والتنمية في عدد من الدول التي خرجت من الاتحاد السوفياتي. ومنذ ذلك الحين، تباين مستوى التحول داخل هذه المجموعة من البلدان بشكل ملحوظ إلى درجة لم تعد تعكس سمة موحّدة من خصائص التحول، وبالتالي لن يُستخدم هذا التصنيف للبلدان بعد الآن داخل البنك. ويعكس هذا التباين إلى حد كبير اختلاف مستوى الالتزام بالإصلاح وجودة الحوكمة بين البلدان، وكذلك التباين الواضح المبين في الملحق (٣).

٥٦. لقد حدّدت الوثائق السابقة للإستراتيجية متوسطة الأمد مجموعات من البلدان التي يمكن أن يؤدي إيلاؤها المزيد من الاهتمام إلى تأثير إيجابي في استقطاب مستوى كافٍ من اهتمام البنك ونشاطه. وقد لقي هذا النهج نجاحًا واسعًا. ونتيجة لذلك، شكّلت البلدان الأقل تقدمًا في مسار التحول ١٥ من أصل ١٨ بلدًا يسجل فيها أعلى معدل للاستثمار السنوي للبنك كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي. وفي فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيشمل الهدف الإستراتيجي المتمثل في زيادة نشاط البنك جميع البلدان الأقل تقدمًا في التحول. أما المسألة التشغيلية المتعلقة بما إذا كانت هناك حاجة لإعطاء حوافز ضمن هذه المجموعة، وأي مؤشرات ملائمة لقياس مستوى التنفيذ، فسيتم النظر فيها في سياق مراجعة بطاقة الأداء المؤسسي الخاصة بفترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠.

٥٧. بالنسبة لجميع الدول التي يعمل فيها البنك، فإن المقياس النهائي لنجاح عملية التحول هو عندما يستغني بلد ما عن الحاجة الى الاستفادة من موارد البنك. وبالنسبة للبلدان المتقدمة في مسار التحول، فإن التوقع هو أنه كلما تقدم مسار التحول تقلّصت الفرص أمام تدخّل البنك. ويعكس ذلك الاتجاه العام القائل بأن تضييق فجوات التحول بمرور الوقت، والأهم من ذلك اتساع مصادر التمويل البديلة، يؤديان إلى تقليص الحاجة إلى تدخّل البنك كعنصر مكمّل في السوق. ويُجدّد البنك تأكيده على مبدأ الاستغناء كما هو محدّد في "سياسة الاستغناء عن عمليات البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (BDS96-166)"، مع الإقرار بأن عملية الاستغناء تُدار من الدولة نفسها. ومع ذلك، لم يتّخذ هذا التطور مسارًا مستقيمًا؛ ففي ظل جائحة كوفيد-١٩ أولًا، ثم الحرب على أوكرانيا لاحقًا، ازدادت فرص البنك في إحداث تأثير تحول وكذلك الإضافة في عدد من البلدان الأكثر تقدمًا في مسار التحول – على سبيل المثال لتلبية احتياجات النازحين – ولو لفترة زمنية محدودة.

٥٨. ومع ذلك، فمن المتوقع أنه خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، وفي حال توفرت ظروف اقتصادية وجيوسياسية أكثر استقرارًا، أن يتركز نطاق الاستراتيجيات القطرية في الدول الأكثر تقدمًا في مسار التحول على مجالات محددة يتم فيها الحفاظ على إمكانية تحقيق البنك لتأثير تحول وتظل موارده المالية ذات طابع إضافي. وتشترط اتفاقية إنشاء البنك أن تتم مراجعة أداء البنك في جميع الدول التي يعمل فيها، بما في ذلك تلك الأكثر تقدمًا في مسار التحول، بشكل سنوي. ويتيح ذلك فرصة لمراجعة أهداف الاستراتيجيات القطرية، وإعادة النظر فيها عند الحاجة، في ضوء الظروف السائدة.

٥٩. تم اعتماد نهج تشغيلي معدّل لما بعد الاستغناء م في عام ٢٠٢١، يتيح تخفيف مسار أي دولة مستغنية عن البنك من خلال الاستمرار لفترة زمنية محدودة في الاستثمار والأنشطة الأخرى، مع توفير إمكانية استئناف نشاط البنك في حال وقوع أزمة تستوفي معايير محددة مسبقًا. ويهدف هذا النهج إلى مساعدة الدول الأكثر تقدمًا في مسار التحول على تحديد مسار وتيرة معقولة للاستغناء ضمن الاستراتيجيات القطرية متى ما سمحت الظروف بذلك. وسيتم دعم هذا النهج من خلال إعادة تغذية الصندوق الخاص لما بعد الاستغناء، الذي أُعيد تخصيص موارده لدعم أوكرانيا في عام ٢٠٢٢.

٥,٣ التوسع المحدود والتدريجي

٦٠. بدأ البنك العمل في بلدان جديدة ضمن منطقة أفريقيا جنوب الصحراء والعراق في الأشهر الأخيرة من فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، ومن المتوقع أن يكون قد بدأ العمل في جميع البلدان المؤهلة ضمن هذا التوسع في وقت مبكر من فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وبناءً على عمليات تقصّي الحقائق المستمرة، قام البنك بتحديث تقييمه لفرص تأثير التحول المحتملة، كما أعاد تقدير تكاليفه بشكل أكثر دقة. وقد أكدت نتائج هذا التقصّي مجددًا الجدوى الشاملة التي استندت إليها الموافقة على التوسع

المحدود والتدريجي في عام ٢٠٢٣، وكشفت أن مستويات الاستثمار المستقبلية المتوقعة أعلى من التقديرات السابقة. ومع ذلك، فإن المستوى النسبي المتوقع لاستخدام رأس المال في أفريقيا جنوب الصحراء والعراق يظل متوافقًا مع التقديرات السابقة، حيث نما رأس مال البنك بوتيرة أسرع من المتوقع، بينما تبقى التكاليف الإضافية صغيرة نسبيًا مقارنة بالميزانية الإجمالية للبنك.

٦١. وكما هو الحال في جميع الدول التي يعمل فيها، فإن عمل البنك في هذه البلدان سيرتكز على استراتيجيات قُطرية تُطوَّر بالتعاون مع سلطات كل بلد، وتعكس احتياجاته والبيئة التمكينية فيه، بالإضافة إلى خبرات البنك. وسوف يولي البنك اهتمامًا خاصًا لتعزيز القيمة المضافة لعمله إلى جانب العديد من شركاء التنمية النشطين في هذه البلدان. وسيكون التعاون الفعّال والتنسيق الوثيق على درجة عالية من الأهمية، وستُشكّل خطط التعاون الملموسة على المستوى القُطري جزءًا رئيسيًا من الاستراتيجيات القُطرية. كما سيسعى البنك بشكل نشط إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، لا سيما في المرحلة الأولى من عملياته. ومع مرور الوقت، ستُسهم هذه الخبرات المتراكمة، إلى جانب تجارب البنك الخاصة، في تشكيل نهجه لتحقيق تأثير التحول ودعم التغيير الجذري في هذا الحيّز الجغرافي الجديد.

٦٢. بعد العملية التحضيرية المطوّلة، يُعد تحقيق تأثير ناجح في هذه البلدان الجديدة هدفًا استراتيجيًا مهمًا للبنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠. كما ورد في تقرير مجلس الإدارة إلى مجلس المحافظين الذي أوصى بالموافقة على التوسع المحدود والتدريجي، سيتم إجراء مراجعة شاملة لتجربة البنك الأولية في عام ٢٠٢٨ – أي بعد خمس سنوات من موافقة مجلس المحافظين على تعديل المادة ١. وستقيّم هذه المراجعة فعالية وتأثير عمل البنك، وقوة التعاون والشراكة مع الجهات التنموية الأخرى، لا سيما بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى، بالإضافة إلى كفاءة وفعالية تكلفة توسع البنك. وستستند هذه التقييمات – من بين مصادر أخرى – إلى نتائج التقييم وتعليقات أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص. وبناءً على نتائج هذه المراجعة، يمكن ان يلجأ مجلس الإدارة إلى إجراء مزيد من التحليلات لتحديد ما إذا كان ينبغي، وإذا رأى ذلك مناسبًا، كيفية المضي قدمًا في التوسع التدريجي إلى مزيد من البلدان في المنطقة. وفي أي حال، ستنعكس نتائج هذا التحليل في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي المقبل ٢٠٣١-٢٠٣٥.

٦. تحقيق تأثير التحول – كيف؟

٦٣. يحقق البنك التأثير المنهجي عبر خصائص التحول من خلال الجمع بين **الاستثمارات** من موارده الخاصة وتلك التي يتم حشدها من أطراف ثالثة، **والاستخدام المستهدف للموارد التفضيلية، والمشاركة في حوار السياسات** الذي يمكن أن يدعم المعاملات مباشرة أو يهدف إلى تحسين بيئة الاستثمار بشكل عام بما يعود بالنفع على جميع المستثمرين، بما في ذلك البنك نفسه. وقد تطور هذا النهج مع مرور الوقت وأثبت فعاليته في تحقيق أهداف المساهمين والتأثير في الدول التي يعمل فيها البنك. تستعرض هذه الفقرة بإيجاز المكونات الرئيسية في كل مجال لفترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

٦,١ الاستثمار

٦٤. وصف القسم ٤,٤,٢ نهج البنك في حشد التمويل من الآخرين. يستثمر البنك بنفسه باستخدام موارده الخاصة من خلال توفير أدوات الدين والاستثمار في الأسهم والضمانات. وتشكل أدوات الدين ٨٣٪ من إجمالي المحفظة، بينما يمثل الاستثمار في الأسهم ١١٪ إضافية. وقد زادت أهمية الضمانات خلال فترة ٢٠٢١-٢٠٢٥، حيث ارتفعت من ٣٪ من المحفظة في بداية الفترة إلى ٦٪. ويعكس ذلك استمرار زيادة النشاط ضمن برنامج تيسير التجارة الذي أثبت فعاليته كأداة مهمة في الأوقات غير المستقرة، بالإضافة إلى النشر الناجح لمنتجات جديدة لتقاسم مخاطر المحفظة والتي كانت حيوية – بشكل خاص – لتمكين الإقراض من جانب البنوك الشريكة في أوكرانيا خلال فترة الحرب. يبرز المربع ٤ الدور الذي يلعبه الاستثمار في الأسهم في تحقيق تأثير التحول، والنهج الذي اتبعه البنك وسيواصل اتباعه في الاستثمار في الأسهم.

المربع ٤: الاستثمار في الأسهم ٢٠٢٦-٢٠٣٠

يستثمر البنك في الأسهم بشكل مباشر ومن خلال صناديق الاستثمار في الأسهم. من خلال استثماراته المباشرة في الأسهم، يحقق البنك تأثير تحول في القطاعات عن طريق تحسين تنافسية الشركات، وتمكين النمو، وتقديم تجربة عملية في القطاعات من خلال استثمارات رأسمالية محددة، ورفع معايير وممارسات الحوكمة المؤسسية. من خلال الاستثمار عبر

صناديق الأسهم، يسهم البنك في تحقيق التأثير كما ذُكر أعلاه على مستوى الشركات المستثمَر فيها، وفي الوقت ذاته يعمل على تنمية الاستثمار في القطاع الخاص الذي لا يزال غير متطور بالشكل الكافي في جميع الدول التي يعمل فيها البنك.
على الرغم من أن الاستثمار في الأسهم شكّل دائمًا نسبة صغيرة نسبيًا من محفظة البنك، إلا أن عوائد الاستثمار في الأسهم كانت مسؤولة عما يقرب من نصف تراكم رأس مال البنك الإجمالي. بعد فترة من الأداء المتراجع نسبيًا عقب الأزمة المالية ٢٠٠٨/٢٠٠٩، أعاد البنك تصميم أسلوب عمله مع التركيز على الاستثمار في الأسهم، وقد أسفر هذا النهج عن نتائج إيجابية انعكست في تعزيز حجم وجودة استثمارات البنك في الأسهم.
وعلى ضوء هذا الأداء، لا يُتوقع إجراء أي تغييرات جوهرية في نهج البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. ومع ذلك، من أجل زيادة الحجم المطلق لمحفظة الاستثمار في الأسهم وتعظيم التأثير، يطمح البنك إلى تنفيذ استثمارات مباشرة في الأسهم أكبر في المستقبل، مع الاستمرار في تركيزه الخاص على الأسهم عالية المخاطر والدَّين المُخاطر في المراحل المبكرة، والتي أثبتت قيمتها الكبيرة في دعم التحوّل من خلال نمو الشركات الرقمية.
تعتمد إمكانية الاستثمار في صناديق الأسهم أو من خلالها على توفر أسواق ذات حجم كافٍ يتيح إيجاد قاعدة واسعة من الفرص أمام المستثمرين، ويُمكّن البنك من تحقيق عنصر الإضافة.

٦٥. تعكس استثمارات البنك الجمع بين المهارات الراسخة في القطاعات ومجموعة واسعة من المنتجات مع المعرفة المتعمقة بكل دولة. تُحدد الاستراتيجيات عبر مختلف المجموعات القطاعية للبنك الوسائل التي سيُنفَّذ من خلالها الهدف المركزي للإطار الاستراتيجي والرأسمالي المتمثل في تعظيم تأثير التحول. يُستفاد من هذه الأدوات القطاعية ضمن الاستراتيجيات القطرية لمعالجة أهداف التحول المحددة.

٦٦. **يُعد قطاع المؤسسات المالية** (FI) القطاع الأكبر في البنك من حيث عدد المشاريع، وهو ذو أهمية خاصة في تعزيز تأثير التحول في ما يتعلق بسمتي التحول التنافسية والقدرة على الصمود. خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيركز البنك على التحول من خلال النشاط في هذا القطاع بثلاث طرق رئيسية. أولاً، سيقدّم البنك رأس المال اللازم للمؤسسات الشريكة من خلال تمويل أدوات الدين والاستثمار في الأسهم، بالإضافة إلى الاستمرار في زيادة الاستثمار عبر أدوات سوق رأس المال التي تجذب مستثمرين آخرين وتساعد في بناء أسواق قائمة بذاتها على المدى الطويل. ثانياً، سيواصل البنك معالجة أهداف التحول وتعزيز المواضيع الاستراتيجية من خلال توجيه التمويل عبر البنوك الشريكة للوصول إلى مجموعات محددة أو لتمويل استثمارات محددة. يُكمَّل هذا النهج بالاستفادة من تطوير منتجات ضمانات المحفظة الناجحة التي تدعم الأهداف ذاتها. ثالثاً، سيعمل البنك على توسيع وتنويع القطاع المالي من خلال دعم المؤسسات غير المصرفية والمؤسسات المالية متناهية الصغر، بالإضافة إلى تطوير أسواق رأس المال والعملات المحلية بشكل أعمق وأكثر انسيابية.

المربع ٥: دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة ٢٠٢٦-٣٠

لقد أدرك البنك منذ فترة طويلة أهمية دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي توفر حصة كبيرة من القيمة المضافة، والتوظيف، و(أحيانًا الابتكار)، عبر جميع الاقتصادات. في إطار اقتصاد سوق فعّال، يعزز قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة المزدهر المنافسة الأكبر، وتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، كما أكد على ذلك، على سبيل المثال، تقرير التحول للبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية ٢٠٢٤-٢٠٢٥. علاوة على ذلك، عندما تعمل في القطاع الرسمي، غالبًا ما تكون المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الداعمين لتعزيز الحوكمة الاقتصادية، نظرًا لتأثرها بشكل أكبر من الشركات الكبرى بأوجه القصور في بيئة الأعمال. كما تُعد تلك المشاريع عوامل تمكين لقدرة سلاسل الإمداد على الصمود، والتكامل الاقتصادي عبر الصادرات والتجارة، والتحول الأخضر، وقدرة رأس المال البشري على الصمود، وتمكين المرأة اقتصاديًا. ويمكن أن تكون المشاريع الصغيرة والمتوسطة وكلاء للتكنولوجيا في التحول الرقمي.
يتميّز البنك بدمج التمويل والخدمات الاستشارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقادر على تطوير منظومة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر أو من خلال الوسطاء. ستظل حزمة أدوات البنك الموجّهة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مبتكرة وقابلة للتكيف، من خلال تطوير منتجات جديدة لتلبية الاحتياجات المستجدة والاستجابة السريعة للأزمات. كما يتيح التواجد الميداني الكبير لموظفي البنك المتخصصين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومستشاريه تحقيق تأثير من خلال الحوار حول سياسات مناخ الاستثمار وتعزيز فرص الأعمال في القطاعين المالي والمؤسسي. يُعد الدعم المقدم من الجهات المانحة ضروريًا للتغلب على أوجه القصور الهيكلية الدائمة التي تعيق وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل والخدمات غير المالية، من خلال توفير الموارد للخدمات الاستشارية، ومنح الاستثمار، ومرافق دعم تغطية مخاطر الخسارة الأولى.
خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيقوم البنك ببناء نهجه لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة على ثلاث ركائز تأثيرية:

- **الوصول الواسع** :يجمع بين التمويل الوسيط المستهدف من خلال المؤسسات المالية الشريكة بما في ذلك شركات التكنولوجيا المالية، والخدمات الاستشارية وغير المالية مثل التدريب الجماعي والمنصات الرقمية، بما في ذلك منصّات المؤسسات المالية الشريكة. الهدف هو تعظيم عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر التي تتلقّى دعمًا محسّنًا مع التركيز على مواضيع محددة تشمل: التحول الأخضر، الأغذية الزراعية، ريادة أعمال الشباب والنساء، الرقمنة، وتعزيز الصادرات.
- **رعاية الشركات الرائدة** من خلال اختيار المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانات العالية عبر مختلف القطاعات لتكون محورًا للدعم المكثّف في مجال الاستشارات والتمويل، وذلك من خلال برامج المشاريع المتميزة (Star Venture) والريادة المتقدمة (Blue Ribbon) وحلول سلاسل الإمداد، بهدف تعظيم فرص النمو لهذه الشركات.
- **دعم النظام البيئي** :تقديم نصائح مخصصة للحكومة وجمعيات المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتشجيع بيئة أعمال صديقة وداعمة، مستفيدًا من مركز المعرفة حول سياسات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البلدان التي يعمل فيها البنك. كما سيدعم البنك بناء القدرات لتعزيز النظام البيئي لتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال، على سبيل المثال، برامج المسرعات، وحاضنات الأعمال، والاستشاريين المحليين.

٦٧. تحقق المشاريع في **القطاع المؤسسي** تأثير التحول عبر جميع السمات، حيث تمثل نحو ثلث أهداف البنك المتعلقة بالتحول في جميع السمات. سيواصل البنك تحقيق التأثير عبر سمات التحول على مستوى الشركات والقطاعات من خلال التجربة العملية والمشاركة في حوار السياسات. بالإضافة إلى ذلك، عند استهداف التحول عبر القطاع المؤسسي، سيعالج البنك أيضًا مجالات ذات أهمية خاصة لتأثيره الشامل. يشمل ذلك تمكين التحول من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية عالية الجودة والآمنة سيبرانيًا، والاستثمار لدمج الشركات، بما في ذلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة (انظر المربع ٥)، ضمن سلاسل الإمداد الإقليمية والمتنوعة، ودعم القدرة على الصمود في سلاسل الإمداد لا سيما من خلال الاستثمار في زيادة القدرة على التخزين. على الرغم من أن الدول التي يعمل فيها البنك تحتوي على كميات محدودة من المواد الخام الحيوية، يسعى البنك بنشاط لاغتنام الفرص المتاحة من خلال عمله في قطاع التعدين، على سبيل المثال من خلال برنامج التعدين الناشئ (Junior Mining Programme) المعتمد في عام ٢٠٢٤ والذي يسعى لتوفير التمويل بالأسهم لمشاريع التعدين في مراحل مبكرة. سيظل تحقيق التأثير في هذه المجالات محورًا أساسيًا وسيتم تطويره بشكل أكبر في استراتيجيات القطاعات المستقبلية، حسب الاقتضاء.

٦٨. يُعد **قطاع البنية التحتية المستدامة** أكبر مساهم في تمويل المناخ لدى البنك. كما تتم معالجة الغالبية العظمى من أهداف البنك المتعلقة بالتحول ضمن سمتي التحول "متكامل" و" جيد الحوكمة" من خلال المشاريع في هذا القطاع. في فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ – ٢٠٣٠، سيُخصص الاستثمار في قطاع الطاقة لتوسيع إنتاج الطاقة النظيفة من المصادر المتجددة والاستثمار في البنية التحتية للتخزين والنقل اللازمين لتحقيق كامل إمكاناتها. طوال تلك الفترة، سيواصل البنك مراقبة التطورات في قطاع الطاقة النووية مع مراعاة الدور الذي سيلعبه في التحول في مجال الطاقة، بما في ذلك النظر في الفرص الناشئة بما يتماشى مع تركيز البنك على القطاع الخاص. سيستمر الاستثمار في قطاع البنية التحتية بمعناه الأوسع في تعزيز المعايير العالية والأمن، مع دعم التحول من خلال استهداف أهداف المناخ وحماية الطبيعة، بما في ذلك من خلال برنامج المدن الخضراء الرائد للبنك والذي يجسد النهج المميز والفعال للبنك في الاستثمار دون السيادي. سيسعى البنك إلى تعزيز القدرة على الصمود في البنية التحتية الحيوية بما في ذلك من خلال تشجيع تحسين الأمن السيبراني، وتعزيز الترابط داخل الدول التي يعمل فيها البنك وفي ما بينها من خلال الاستثمار في قطاع النقل.

٦,٢ المشاركة في حوار السياسات

٦٩. لقد حظيت أهمية المشاركة في حوار السياسات المصممة بشكل جيد وفعّال وقدرة البنك على تحقيق تأثير تحول منهجي، بتقدير متزايد خلال العقد الماضي، وأصبحت جزءًا أصيلًا من عمل البنك. وستظل المشاركة الفعّالة في حوار السياسات عنصرًا أساسيًا في تنفيذ الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، مع تركيز أكبر على تحقيق التغيير المنهجي بشكل عام، وخاصة في دعم كل من المحاور الاستراتيجية للإطار. وقبل بدء فترة تنفيذ الإطار، سيعمل البنك على تعزيز عملية تحديد أولويات حوار السياسات بما يضمن مواءمة التدخلات السياساتية بشكل أوثق مع أهداف الاستراتيجيات القطرية، مع الحفاظ على المرونة اللازمة للاستجابة للفرص التي قد تبرز مستقبلاً. وسيُدعم ذلك من خلال تحسين هيكلية تنظيم تنفيذ السياسات، بما في ذلك تعزيز التواجد الإقليمي. كما سيواصل البنك العمل على تحسين قياس تأثير السياسات، حيث سيتم توثيق أعمال السياسات بمنهجية أوضح وأكثر اتساقًا ضمن أنظمة قياس التأثير الخاصة بالبنك، وهو ما يمثل خطوة مهمة للاعتراف بفعالية هذا العمل وتوفير حوافز إضافية لتنفيذه.

٦,٣ حشد موارد الجهات المانحة

٧٠. يُعدّ الاستخدام المنضبط والانتقائي لموارد الجهات المانحة، مع تجنّب مزاحمة القطاع الخاص، أمرًا أساسيًا لتمكين البنك من تحقيق تأثير منهجي واسع النطاق، حيث يستفيد ما يقارب نصف مشاريع البنك من دعم الجهات المانحة. تُستخدم هذه الموارد بشكل منتظم وبطرق متنوعة لتمكين الاستثمارات وتعزيز تأثير التحول، كما تكتسب أهمية بالغة في أي استجابة للأزمات. ويشمل ذلك دعم العملاء في إعداد المشاريع وتنفيذها ومراقبتها، بالإضافة إلى تقديم المساعدة الفنية لتحقيق أهداف تحول محددة مثل تدريب العملاء. كما تُوجَّه موارد الجهات المانحة مباشرة داخل المشاريع لتوفير حوافز موجهة للتغلب على إخفاقات السوق التي تعيق الاستثمارات المستدامة، أو لتقديم تعزيزات مالية مثل منح الاستثمار أو تغطية المخاطر بما يحسّن من جدوى التمويل. وتجدر الإشارة إلى أن معظم أنشطة البنك المستقلة في مجال المشاركة في حوار السياسات مدعومة بموارد الجهات المانحة. وبشكل عام، يتيح تمويل الجهات المانحة للبنك تحقيق تأثير تحول أكبر وأفضل.

٧١. ستظل موارد الجهات المانحة أساسية خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ – ٢٠٣٠ لتمكين البنك من تحقيق مستويات طموحة من تأثير التحول. وكما أُشير سابقًا، فإن حجم ونطاق الأنشطة المتوقعة، ولا سيما عبر المحاور الاستراتيجية للبنك، لا يمكن تنفيذها بالكامل إلا بدعم الجهات المانحة. وخلال هذه الفترة، سيتواصل اتساع خريطة الجهات المانحة، حيث أصبح عدد متزايد من المساهمين، بما في ذلك الدول التي يعمل فيها البنك، شركاء مانحين للبنك على مستوى ثنائي، ما يعكس التزامهم العميق بدور البنك. ويدعم المساهمون بشكل جماعي عمل البنك من خلال مخصصات صافي الدخل لـ"الصندوق المساهمين الخاص"، الذي كان مصدرًا بالغ الأهمية للتمويل المرن المقدم من الجهات المانحة على مدى العقدين الماضيين، وسيظل ذي أهمية في فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠. سيُوائم الصندوق تركيزه الاستراتيجي مع أولويات الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ بعد إقرارها، كما سيقوم بتحديث نموذج التمويل الإقليمي ليعكس التوسع الجغرافي للبنك، وتحديث قواعده لتعزيز الكفاءة والوضوح في الإدارة.

٧٢. إن الشراكة بين البنك والجهات المانحة هي شراكة متبادلة المنفعة، إذ تتحقق أهداف الجهات المانحة من خلال السعي لتحقيق أهداف التحول. ومن خلال هذه الشراكة، يتمكن البنك أيضًا من الاستفادة من خبرات وأفكار المجتمع الأوسع من الجهات المانحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن ظهور شركاء جدد من القطاعين العام والخاص، إلى جانب بدء العمليات في دول جديدة، سيفتح آفاقًا جديدة للبنك نفسه. ويعتزم البنك ترسيخ شراكته مع الجهات المانحة الجديدة والحالية في إطار السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. وسيتطلب الأمر الابتكار في ظل استمرار تراجع التمويل بالمنح، وسعي الجهات المانحة إلى تعظيم التأثير المضاعف لشح الموارد العامة من خلال آليات التمويل المختلط، بما في ذلك دعم حشد التمويل من أطراف ثالثة. وسيتم اعتماد استراتيجية جديدة للجهات المانحة تحدد أهداف البنك ونهجه خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ من جانب مجلس الإدارة في عام ٢٠٢٥.

٦,٤ التعاون

٧٣. لا يعمل البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية بمفرده، بل أنه يشكّل جزءًا من منظومة دولية شاملة ملتزمة بتحقيق الأهداف المشتركة. ولا يمكنه بلوغ أقصى مستويات تأثير التحول في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ إلا من خلال شراكات فعّالة، ولا سيما مع مؤسسات تمويل التنمية، وخاصة البنوك التنموية متعددة الأطراف. فمن خلال هذا التعاون والتنسيق يتعاظم التأثير، إذ يتيح تمويل مشاريع أكبر مما يمكن لمؤسسة واحدة أن تقوم به منفردة، كما يتيح الدفع بأجندة إصلاحية مشتركة من جانب عدد من المؤسسات.

٧٤. خلال النصف الثاني من فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ازداد تركيز المجتمع الدولي على ضمان أن تعمل البنوك التنموية متعددة الأطراف بشكل أوثق وأكثر انسجامًا كمنظومة لتعزيز الكفاءة والتأثير. وقد استجاب البنك بفاعلية لهذا التحدي، حيث كثّف على وجه الخصوص تعاونه مع مجموعة البنك الدولي، وقد تم تأطير ذلك من خلال مذكرة تفاهم شاملة وُقِّعت في عام ٢٠٢٤. ومن المتوقع تحقيق تقدم ملموس في مجال نهج الاعتماد المتبادل خلال عام ٢٠٢٥ مع كلٍّ من مؤسسة التمويل الدولية وبنك الاستثمار الأوروبي، وهما من أقرب شركاء البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية. ومن خلال تنفيذ هذه الاتفاقيات، سيتم تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة

المؤسسات. كما كان البنك من أبرز الداعمين للتنسيق بين مؤسسات التمويل الدولية من خلال منصات تقودها الدول، لا سيما في مجال تمويل المناخ، كما قاد جهودًا لتوحيد ممارسات المشتريات بين البنوك التنموية متعددة الأطراف في أوكرانيا.

٧٥. ستتواصل الإجراءات بشأن هذه الأجندة طوال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، بما يتوافق مع البرنامج متوسط المدى الذي تم تحديده في عام ٢٠٢٤ ضمن *مذكرة الرأي: "بنوك التنمية متعددة الأطراف العاملة كنظام لتحقيق التأثير والتوسع وخارطة طريق مجموعة العشرين نحو بنوك تنمية متعددة الأطراف أفضل وأكبر حجمًا وأكثر فاعلية"*. سيُسهم التقدم المُحرَز عبر مختلف مجالات التعاون في تمكين البنوك التنموية متعددة الأطراف من تحسين استجابتها لاحتياجات العملاء – سواء في القطاع الخاص أو العام – والعمل بكفاءة أكبر وعلى نطاق أوسع.

٧٦. سيواصل البنك التعاون والتنسيق مع الأطراف المعنية الأخرى، بما يشمل العمل مع الاتحاد الأوروبي – أكبر الجهات المانحة للبنك – ولا سيما في سياق التوسّع والانخراط الشامل في منطقة جوار أوروبا، وكذلك التنسيق مع المؤسسات العالمية، وبالأخص صندوق النقد الدولي، لدفع الأهداف الإصلاحية المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، سيظل التمويل المشترك للمشاريع في الدول التي يعمل فيها البنك مع مؤسسات تمويل التنمية نشاطًا أساسيًا للبنك. وعلاوة على ذلك، سيستمر تعزيز عمل البنك طوال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ من خلال التعاون والتفاعل مع الشركاء من منظمات المجتمع المدني، من أجل تعزيز تطوير الاستراتيجيات وتنفيذ المشاريع. فهؤلاء الشركاء يعزّزون تأثير التحول للبنك من خلال دعم أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية، فضلاً عن زيادة الشفافية عبر الحوار العام وتعزيز المساءلة لدى الجهات العامة.

٧. تمكين تحقيق تأثير التحول

٧٧. من أجل تحقيق تأثير تحول بالحجم والجودة المتوافقين مع تطلعات المساهمين، يحتاج البنك إلى مستويات مناسبة من الموارد المالية واعتمادات الميزانية، ونُظم وممارسات تتسم بالكفاءة والفعالية، وكوادر بشرية تتمتع بالمهارة الحماسة، وثقافة مؤسسية قائمة على التعلم والتطوير المستمر. ويتناول هذا القسم أولاً مدى كفاية رأس مال البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي لدعم تطلعات المساهمين مع الحفاظ على الاستدامة المالية؛ كما يحدد معايير رأس المال والموارد وتأثير التحول التي تشكّل إطار الرقابة لفترة الإطار، ويسلّط الضوء على العوامل المؤسسية المهمة التي ستعزز قدرة البنك على التنفيذ الناجح.

٧,١ كفاية رأس المال

٧٨. تنصّ اتفاقية إنشاء البنك على أن يقوم مجلس المحافظين "... بمراجعة كفاية رأس مال البنك وتكوينه كل خمس سنوات على الأقل". وقد قُدِّم إلى مجلس المحافظين في عام ٢٠٢٣ تحليل شامل لوضع رأس مال البنك حتى عام ٢٠٣٠. وخلص ذلك التحليل إلى أنه لكي يمتلك البنك موارد رأسمالية كافية لتحقيق أهداف المساهمين، ستكون هناك حاجة إلى زيادة في رأس المال المدفوع بمقدار ٤ مليارات يورو. وقد أقرّ مجلس المحافظين هذه الزيادة في رأس المال من خلال القرار رقم ٢٦٥ الصادر في ١٥ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٢٣.

٧٩. استنادًا إلى هذا العمل، أُعيد تقييم القدرة الرأسمالية للبنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي. ولتحقيق ذلك، جرى إعداد توقعات بشأن مستوى رأس المال وتراكم الأصول لدى البنك على مدى فترة الإطار، استنادًا إلى مجموعة من الافتراضات التشغيلية والمالية المعقولة. وتخضع المحفظة المتوقعة الناتجة لاختبارات الضغط لتحديد الحد الأقصى من الأصول التشغيلية التي يمكن للبنك مراكمتها ضمن حدود شهيته للمخاطر. وتتوافق هذه الشهية للمخاطر، بشكل عام، مع القدرة على الحفاظ على التصنيف الائتماني "AAA" حتى في سيناريو الضغط الشديد. ويعكس هذا النهج المرونة الأكبر في تخطيط رأس المال التي أتاحها نقل الحد الاسمي لرأس المال من "اتفاقية إنشاء البنك" إلى سياسة يقرّها مجلس الإدارة، وذلك بناءً على توصية "اللجنة المستقلة المعنية بأطر كفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف" من

خلال تعديل المادة ١٢,١ من "اتفاقية إنشاء البنك". وقد وضع هذا التعديل البنك في موقع يتيح له، رهنًا بموافقة مجلس الإدارة، أن يستثمر خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ أكثر مما كان ممكنًا لو لم يتم هذا النقل.

٨٠. يُظهر التحليل المحدث أنه في السيناريو الأساسي يمتلك البنك القدرة الرأسمالية لزيادة الأصول التشغيلية بمقدار ٨ مليارات يورو (ما يعادل ١٦ في المائة) خلال الفترة من ٢٠٢٦ إلى ٢٠٣٠. ويقابل ذلك إمكانية دعم زيادة في الاستثمارات السنوية للبنك لتصل إلى نحو ١٨ مليار يورو بنهاية الفترة. وفي كلتا الحالتين، فإن هذه المستويات أعلى بكثير من التقديرات التي وُضعت في سياق زيادة رأس المال لعام ٢٠٢٣، وهو ما يعكس الأداء المالي الأقوى من المتوقع للبنك والنمو الرأسمالي الداخلي الناتج خلال عامي ٢٠٢٣ و٢٠٢٤.

٨١. إن أي تقدير للقدرة الرأسمالية يُعَدّ بمثابة لقطة في لحظة زمنية محددة. وخلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي يمكن أن يختلف الأداء المالي للبنك والأوضاع المالية والمخاطر السائدة عما يفترضه السيناريو الأساسي، ما قد يجعل المستوى المستدام من الاستثمار السنوي أعلى أو أقل من التوقعات. وتُظهر التحليلات أنه، في حال استمرار تحقيق أرباح قوية، وبقاء أسعار الفائدة في السوق إيجابية، وانخفاض بيئة المخاطر – شريطة توافر فرص ذات جودة كافية – فمن المعقول توقع أن ترتفع القدرة الرأسمالية للبنك إلى أبعد من ذلك، بحيث تدعم استثمارات سنوية تصل إلى ٢٠ مليار يورو، بما في ذلك زيادة الاستثمارات في أوكرانيا، بحلول نهاية فترة الإطار. ومع ذلك، قد تكون القدرة الاستثمارية أقل إذا كان تراكم رأس المال أبطأ من السيناريو الأساسي.

٨٢. في جميع الظروف، يتمثل التطلع الأسمى للبنك في تعظيم حجم وجودة تأثيره طوال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وفي هذا السياق، سيتم التخطيط للتنفيذ التشغيلي لقدرة البنك الرأسمالية على أساس سنوي من خلال برنامج "تنفيذ الاستراتيجية"، وذلك استنادًا إلى تقييم آفاق الاستثمار التي تستوفي معايير البنك المتعلقة بالتحول والنهج المصرفي السليم والإضافة، فضلاً عن قدرة البنك على اغتنام تلك الفرص الاستثمارية.

٨٣. بالإضافة إلى ذلك، فإن البناء على التنفيذ القائم على توصيات "اللجنة المستقلة المعنية بأطر كفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف" سيسهم بشكل أكبر في دعم قدرات البنك الاستثمارية. وكما أُشير في القسم ٤,٤,٢، يهدف البنك إلى تنفيذ أول عملية نقل مخاطر كبيرة عبر عملية توريق اصطناعي خلال عام ٢٠٢٥. ويحقق ذلك هدفين متلازمين: حشد مجموعة جديدة من المستثمرين من القطاع الخاص لصالح الدول التي يعمل فيها البنك، وإكساب البنك خبرة باستخدام أداة يمكنها في المستقبل تحرير القدرة على تحمّل المخاطر في ظل قيود رأس المال. ورغم أن الحاجة إلى ذلك ليست آنية، فإن البنك قد يلجأ أيضًا إلى إصدار رأس مال مختلط خلال فترة الإطار، كأداة مرنة لزيادة القدرة الرأسمالية. يُلخص المربع رقم (٦) حالة تنفيذ توصيات "اللجنة المستقلة المعنية بأطر كفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف" الأخرى.

٨٤. يخلص مجلس الإدارة، استنادًا إلى تحليل البنك للنطاق المحتمل من الأنشطة الاستثمارية التي يمكن دعمها من خلال قاعدة رأس المال المتوقعة، وإلى المرونة الإضافية المتاحة من خلال تنفيذ توصيات "اللجنة المستقلة المعنية بأطر كفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف"، إلى أن رأس مال البنك قادر، ودون المساس بالقرارات المرتقبة بشأن تحديث الحد الاسمي للرافعة المالية القائم، على دعم التطلعات الاستراتيجية المعروضة في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي.

المربع ٦: البنك الأوروبي لإعادة الإعمارالتنمية و"اللجنة المستقلة المعنية بأطركفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف"

لقد التزم البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية بشكل وثيق في تطوير توصيات "اللجنة المستقلة المعنية بأطر كفاية رأس المال لبنوك التنمية متعددة الأطراف" واستجاب لها بشكل إيجابي. وبالإضافة إلى الإجراءات الحالية والمستقبلية المحددة في النص قبل اعتماده في اللجنة، دمج البنك في سياسة كفاية رأس المال الخاصة به المعدلة حسب المخاطر، وبأقصى قدر ممكن، الاستفادة من رأس المال واجب الدفع والمعاملة التفضيلية كدائن مميز لتمويله. كما ساهم البنك في الجهد المشترك بين بنوك التنمية متعددة الأطراف لتعزيز الفهم حول الآلية التي يتم من خلالها توفير رأس المال واجب الدفع من جانب المساهمين، وأكمل تحليله حول الدور الذي يمكن أن يلعبه في دعم القدرة على تحمّل المخاطر. أما بالنسبة للمستقبل، فإن إسناد مسؤولية وضع سياسة رأس المال الاسمي للبنك إلى مجلس الإدارة يوفّر فرصة لتحديث هذا المقياس ضمن إطار مُحدَّث لكفاية رأس المال. ومن المتوقع المضي في ابتكارات إضافية خلال فترة الإطار، سواء لحشد تمويل القطاع الخاص أو لإدارة رأس المال بشكل نشط، بما في ذلك – كما ورد في النص –

من خلال نهج "التأسيس بغرض المشاركة"، أو إصدار رأس مال مختلط، أو نقل المخاطر إلى السوق الخاصة. وقد واصل البنك تطوير مجموعة أدواته الخاصة بحشد التمويل، وظل أكبر مستخدم بين بنوك التنمية متعددة الأطراف لآلية المشاركة في المخاطر غير الممولة، والتي يمكن أن تقلل من تركّز المخاطر على مستوى الأطراف المقابلة أو الدول، ما يحرر قيود رأس المال. ويتطلع البنك إلى العمل مع المساهمين بهدف دفع المناقشات مع وكالات التصنيف الائتماني نحو منح وزن أكبر لكل من رأس المال واجب الدفع والمعاملة التفضيلية كدائن مميز في منهجياتها للتصنيف.

٧,٢ الاستدامة المالية

٨٥. كما ورد في الفقرة ١٩، فإن هدف البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية هو تحقيق تأثير التحول مع الالتزام بمبدأي الإضافية والنهج المصرفي السليم. ويُطبَّق مبدأ النهج المصرفي السليم على جميع جوانب عمليات البنك بدعم من وظائف راسخة في إدارة المخاطر والتمويل. وقد ساهم التطبيق الصارم لهذا المبدأ في النمو العضوي (اعتمادًا على أدائه الداخلي) لقاعدة رأس مال البنك مع مرور الوقت. وكان هذا النمو على نحو قلّص حاجة المساهمين إلى ضخ رأس مالهم الخاص في البنك، حيث شكّلت زيادة رأس المال في عام ٢٠٢٣ المرة الأولى في القرن الحادي والعشرين التي يتم فيها توفير رأس مال مدفوع جديد.

٨٦. سيظل مبدأ النهج المصرفي السليم عنصرًا أساسيًا في عمل البنك خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، وسيشكّل دعامة للاستدامة المالية طوال هذه الفترة. ومن أجل تعزيز التركيز على الاستدامة المالية طويلة الأمد، يدعم هدف البنك المتمثل في تعظيم تأثير التحول على المدى الطويل طموحٌ يتمثل في تحقيق نمو في حقوق ملكية الأعضاء يفوق مستوى التضخم في منطقة اليورو على امتداد فترة الإطار. وتحقيق هذا المستوى يعني أن البنك سيحافظ – على الأقل – على قدرته على تحقيق تأثير التحول بالقيمة الحقيقية.

٨٧. في حين أن توليد الدخل يُعد العامل الأهم بدرجة كبيرة في تحديد وتيرة تراكم رأس المال، فإن زيادة المصروفات الإدارية للبنك لدعم هذا التوليد للدخل يُعد بدوره أمرًا مهمًا. وبصفته قيّمًا على الموارد العامة، يتحمّل البنك التزامًا خاصًا بإدارة موارده بكفاءة وفعالية. وقد حاز البنك على إشادة في تقييم خارجي من جانب "شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف" المعروفة اختصارًا باسم (MOPAN) لما حققه من كفاءة في التنفيذ خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، وهي فترة شهدت توسعًا في أنشطة البنك وتأثيره، وذلك ضمن نمو شبه ثابت للميزانية الحقيقية. ويتسق ذلك مع الاعتراف طويل الأمد بأن الكفاءة وإعادة ترتيب الأولويات تظل دائمًا المصدر الأول لتمويل الأنشطة الإضافية.

٨٨. ومع ذلك، لا يمكن أن يعتمد النمو المتوقع في الاستثمارات وترسيخ أنشطة حوار السياسات خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ على الكفاءة وإعادة ترتيب الأولويات وحدهما. وفي هذا السياق، ومن أجل تأكيد التزام البنك المستمر بالإدارة الاستباقية للتكاليف التي ظهرت خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، واستجابةً للتعهد الذي قُدِّم في زيادة رأس المال لعام ٢٠٢٣، وافق مجلس الإدارة على إطار متوسط الأمد لإدارة التكاليف، يستند إلى حدٍّ تشغيلي يحدد نسبة التكاليف إلى الأنشطة التنموية [1]. وسوف يشكّل هذا الحدّ مرجعًا يضمن السيطرة على نمو التكاليف بحيث يتناسب مع التوسع المخطط في الأنشطة الاستثمارية عبر فترة الإطار الاستراتيجي الرأسمالي، بما يضمن الاستدامة المالية وتحقيق الطموح المتزايد للبنك. وقد تم تحديد حدٍّ إسترشادي لأول مرة ضمن خطة تنفيذ الاستراتيجية ٢٠٢٥-٢٠٢٧، وسيُعتمد الحدّ الخاص بالنسبة لفترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠ في إطار خطة تنفيذ الاستراتيجية ٢٠٢٦-٢٠٢٨ لتوجيه مناقشات الموازنة السنوية المستقبلية. وفي الوقت نفسه، ستُراقب عن كثب مجموعة من المؤشرات المالية ومؤشرات التكاليف المحسّنة على مدار الفترة لإرشاد صنع القرارات التشغيلية والميزانية وضمان نهج شامل ومتكامل.

٧,٣ معايير الرقابة

٨٩. لا يتسم الإطار الاستراتيجي والرأسمالي بطابع تشغيلي إلزامي، ما يتيح للبنك القدرة على الاستجابة للفرص والظروف لتحقيق أهدافه. غير أن هذه المرونة تعمل ضمن إطار واضح من المساءلة. وبناءً عليه، ومن أجل طمأنة المساهمين بأن البنك يواصل تحقيق أهدافه

[1] يُعرَّف باعتباره مجموع الأصول التشغيلية للبنك والضمانات التي قدمها.

الاستراتيجية بمسؤولية، يتم تنفيذ الإطار الاستراتيجي والرأسمالي من خلال خطط تنفيذ الاستراتيجية المتعاقبة لضمان التزام البنك بمجموعة من معايير الرقابة.

٩٠. على وجه التحديد، تحدد هذه المعايير الحد الأدنى المقبول لمستويات تأثير التحول المستهدف للبنك وأداء المشاريع السنوي، والحد الأقصى المسموح به لاستخدام رأس المال، بالإضافة إلى الحد الأقصى لمعايير استخدام الموارد يُطبق على امتداد فترة الإطار الاستراتيجي الرأسمالي. ويعرض هذا القسم التفاصيل ذات الصلة.

٧,٣,١ معايير التحول

٩١. انسجامًا مع محورية تحقيق تأثير التحول في أنشطة البنك، تم تحديد معيارين رقابيين لضمان تحقيق هذا الهدف على نحو كافٍ، وهما:

- أن يتجاوز متوسط مستوى "تأثير التحول المتوقع" نسبة ٦٠ درجة في كل سنة من سنوات فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي. ويُعد تأثير التحول المتوقع تقييمًا داخليًا يدمج بين حجم التأثير الذي يسعى البنك إلى تحقيقه واحتمالية تحقيقه منذ بداية عمر مشروع محدد؛
- وأن تتجاوز نسبة المشاريع التي تسير وفق المسار الصحيح لتحقيق أهداف التحول المتوقعة ٧٠ في المائة خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

٩٢. إن الحفاظ على متوسط سنوي لمستوى تأثير التحول المتوقع عند ٦٠ درجة يضمن أن يُنفذ البنك – كحد أدنى – مشاريع طموحة تلبي الاحتياجات المهمة في الدول التي يعمل فيها. ويُستخدم مؤشر نسبة المشاريع التي تسير وفق المسار الصحيح كمعيار رقابي للإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ باعتباره أداة أفضل وأكثر شفافية لقياس جودة ما يحققه البنك من تأثير تحول. ويسمح المستوى المحدد لهذا المعيار بضمان أن يحقق البنك في جميع الأوقات ما يزيد عن ثلثي تأثيره المتوقع.

٩٣. تُحدد هذه المعايير الحد الأدنى من المستويات التي يتعين على البنك الحفاظ عليها طوال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي. وسيتم وضع الأهداف السنوية لأغراض التحول ضمن إعداد "بطاقة الأداء المؤسسي" في خطط تنفيذ الاستراتيجية المتعاقبة.

٧,٣,٢ معيار رأس المال

٩٤. عند اعتماد أي إطار استراتيجي ورأسمالي، فإن مجلس المحافظين يؤيد تقدير مجلس الإدارة بأن رأس مال البنك سيكون كافيًا طوال فترة الإطار. ومن المتوقع أن يحافظ البنك، أثناء توظيف موارده لتنفيذ مهمته في التحول، على تصنيفه الائتماني عند مستوى AAA، بما يمكّنه من دعم أنشطته الاستثمارية والتصدي للصدمات دون الحاجة إلى رأسمال إضافي من المساهمين. ولتحقيق هذا الهدف، سيحافظ البنك على **استخدام رأس المال وفقًا لمؤشر سياسة كفاية رأس المال المعدّلة حسب المخاطر عند مستوى أدنى من الحد الأقصى البالغ ٩٠٪**. وبعد تعديل المادة ١٢,١ من "اتفاقية إنشاء البنك"، سيواصل مجلس الإدارة تطبيق الحد الاسمي للرافعة المالية القائم إلى أن يتم تحديث هذا المعيار من أجل وضع حدود مناسبة والحفاظ عليها في ما يتعلق بمؤشرات كفاية رأس المال، مع مراعاة ممارسات إدارة رأس المال الحالية، وذلك في إطار مسؤولية المجلس عن حماية السلامة والاستدامة المالية للبنك.

٧,٣,٣ معيار الموارد

٩٥. خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ سيظل معيار نسبة التكاليف الإجمالية إلى الدخل من أدوات الدين هو الأساس في تقييم ما إذا كانت التكاليف الإجمالية متسقة مع أهداف المساهمين في ما يتعلق بالاستدامة المالية الشاملة للبنك.

٩٦. تتمثل وظيفة معيار الرقابة على الموارد في تمكين مجلس المحافظين من وضع سقف للعلاقة بين قاعدة التكاليف للبنك وتدفق الدخل المتوقع. وكما هو موضح في القسم ٧,٢، يتضمن إدخال إطار مالي متوسط المدى محدد من جانب مجلس الإدارة لفترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ أساسًا تشغيليًا للحفاظ على الانضباط المالي في إدارة التكاليف. ونتيجةً للتحليل المقدم عند وضع هذا الإطار، يمكن رفع مستوى معيار الرقابة عمّا كان مقررًا في فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي السابق ٢٠٢١-٢٠٢٥، وسيحافظ البنك على **نسبة سنوية للتكاليف إلى الدخل من أدوات الدين تقل عن ٨٠%** طوال فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

٩٧. يتكون البسط في هذه النسبة من المصروفات الإدارية للبنك، أي إجمالي تكاليف البنك مطروحًا منها البنود غير المدرجة في الميزانية والبنود الاستثنائية[2] المحددة على نحو خاص، بينما يتكون المقام من الدخل من أدوات الدين من محفظة الأعمال المصرفية[3] وصافي دخل الفوائد من محفظة الخزانة[4]. طويلة الأمد.

٧,٤ الميسّرات الداخلية

٩٨. يُعدّ **الموظفون** أهم وأغلى أصول البنك. وخلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢١-٢٠٢٥، نجح البنك مرارًا في مواجهة التحديات غير المتوقعة بفضل مرونة والتزام موظفيه. وتُعتبر قدرة البنك على الإنجاز الفعلي علامته المميزة التي لم يكن من الممكن تحقيقها إلا من خلال قوة عاملة مخلصة ومتفانية. وفي فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠، سيواصل البنك تعزيز عمليات تخطيط الموارد البشرية وقدرته على تلبية احتياجات مؤسسة متنامية، من خلال الاستثمار في التدريب المخصص لدعم تنفيذ أولويات الإطار الاستراتيجي والرأسمالي، وبناء الموارد والمهارات اللازمة داخليًا، إلى جانب الاستعانة بالمهارات الخارجية عند الحاجة. وفي ظل استمرار البيئة غير المؤكدة، سيستمر البنك في انتهاج سياسة تهدف إلى حماية سلامة وأمن الموظفين بقدر ما هو ممكن ومعقول. بالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تعزيز تأثير التحول وزيادة الكفاءة، يقوم البنك بتقييم أفضل المواقع الممكنة لعدد من الأدوار المحورية بهدف الاقتراب أكثر من العملاء وصنّاع السياسات، وتقليل مستوى التعقيدات، وزيادة سرعة اتخاذ القرار والصرف.

٩٩. أطلق البنك **برنامج التحديث المؤسسي** الشامل بهدف تعزيز مرونته وقدرته على الصمود وفاعليته. ويهدف هذا التحديث إلى جعل البنك معتمدًا على البيانات ومجهزًا رقميًا، مضيفًا قيمة في الدول التي يعمل فيها من خلال قوة عاملة مُلتزمة وذات خبرة، مدعومة ومُمكَّنة بتقنيات حديثة وآمنة، وعمليات مُصمّمة لتناسب الغرض، وثقافة تحفز على التعاون والالتزام والمساءلة. وقد ساهم هذا التحديث في تحقيق تماسك أكبر في البنية التنظيمية وتوفير دعم مركزي للمبادرات التي تقودها الفرق في جميع أرجاء البنك. كما أدى إلى الإقرار بأن التحديث وزيادة الكفاءة هما عمليتان مستمرتان ستتواصلان طوال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

١٠٠. يُعد برنامج استثماري واسع النطاق متعدد السنوات الأساس الحيوي لهذا التحديث، وقد ركز في البداية على معالجة النقص المعترف به في الاستثمار بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدى البنك. ويتيح تنفيذ هذا البرنامج منصة للابتكار تهدف إلى تبسيط ورقمنة العمليات الأساسية للأعمال وضمان بقاء البنك مرنًا ومستعدًا للمستقبل. وسيستمر البرنامج خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ في معالجة جميع القضايا الحرجة المحددة المتعلقة بالأمن والمخاطر والتدقيق؛ وضمان اعتبار بيانات البنك أحد أصوله، وتبسيط التفاعلات مع العملاء والجهات المانحة، مع تحقيق وفورات في التكاليف وكفاءة تشغيلية عبر البنك.

[2] تسويات اكتوارية لخطة التقاعد، النفقات الخارجية لمنطقة جنوب وشرق المتوسط(SEMED) ، ترحيل تكاليف إنشاء القروض وتكاليف الأصول المفروضة في إطار استرداد الشركات.

[3] صافي الفوائد والدخل من الرسوم قبل الاعتراف بتسويات معدل الفائدة الفعلي، باستثناء: (١) العوائد على محفظة الديون المقاسة بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة، (٢) تكلفة الأموال على القروض المتعثرة الخاصة بالبنك والمشمولة بمخصص انخفاض القيمة من المرحلة الثالثة، و(٣) الدخل من القروض المتعثرة التي عادت إلى حالة الأداء المنتظم.

[4] باستثناء الأرباح أو الخسائر المحققة من مبيعات سندات الخزانة.

١٠١. أحرز البنك تقدمًا ملحوظًا خلال فترة الإطار الاستراتيجي والرأسمالي السابق ٢٠٢١-٢٠٢٥ في تعزيز وظائف **التعلم والتقييم وإدارة المعرفة**. ونتيجة لذلك، أصبح البنك في موقع جيد لاستغلال الفرص التي تم تحديدها بمرور الوقت من جانب "إدارة التقييم المستقل" للبنك وكذلك في تقييم "شبكة تقييم أداء المنظمات متعددة الأطراف" لعام ٢٠٢٤. وقد تم تخصيص وقت طويل لتصميم وتفعيل نظام تقييم ذاتي جديد ومعزز .وبالمثل، فإن الأنظمة الخاصة بجمع والوصول إلى الدروس المستفادة من كل من العمليات الاستثمارية والمشاركة في حوار السياسات موجودة بالفعل أو سيتم الانتهاء من إعدادها للاستخدام خلال فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وتُعد هذه التطورات في مراحلها الأولى من التنفيذ، لكنها ستدعم هدف البنك المتمثل في تحقيق تأثير أكبر وأفضل. ويظل غرس ثقافة تقييم الأداء بهدف تعزيز الأداء مهمة طويلة الأمد ستستمر خلال فترة الإطار ٢٠٢٦-٢٠٣٠، مدعومة بهذه المبادرات والمبادرات المستقبلية.

١٠٢. انسجامًا مع الالتزام بالتعلّم المؤسسي – وكما ورد في ترتيبات المراقبة المفصلة في زيادة رأس المال لعام ٢٠٢٣ – ستُجري إدارة التقييم المستقل تقييم منتصف المدة لتنفيذ هذا الإطار الاستراتيجي والرأسمالي في عام ٢٠٢٨.

١٠٣. وأخيرًا، فإن تحقيق التطلعات الواردة في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ وتعظيم التأثير المنهجي يعتمد بشكل حاسم على عدد من **عوامل تمكين حوار السياسات** الهامة. وعلى وجه الخصوص، يتطلب الأمر اتباع نهج في المشتريات يُعالج بشكل مناسب نزاهة سلاسل الإمداد، والمنافسة غير العادلة، وتضارب المصالح والممارسات المناهضة للمنافسة، بالإضافة إلى حاجة البلدان التي يعمل فيها البنك للوصول إلى تكنولوجيا عالية الجودة، وذات قيمة مقابل المال، لا سيما في القطاع الأخضر على المدى القصير؛ مع الاعتراف بأنه لمواجهة المشكلات العالمية السلبية، هناك حاجة للاستثمار على نطاق واسع في جميع الدول التي يعمل فيها البنك، بما في ذلك تلك الأكثر تقدمًا في عملية التحول، وكذلك القدرة على الوصول إلى موارد الجهات المانحة الكافية لدعم كل من نشاط حوار السياسات المكثف والتعامل مع حالات الأزمات.

٧,٤,١ بطاقة الأداء المؤسسي

١٠٤. تُعد الحوافز الداخلية أساسية لتحقيق الأهداف العامة. وتعتبر بطاقة الأداء المؤسسي للبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية الأداة المعتمدة لتحديد وقياس أهداف البنك السنوية وتأثيره. وتشكل هذه البطاقة اتفاقًا سنويًا بين البنك ومساهميه، وسيتم مراجعة هيكلها في عام ٢٠٢٥ لمواءمته مع التوجهات الاستراتيجية المحددة في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠. وسيتم تعديل هيكل بطاقة الأداء المؤسسي ليشمل مجموعة متوازنة من الحوافز لتوجيه البنك نحو تحقيق التطلعات المنصوص عليها في هذا الإطار الاستراتيجي الرأسمالي. كما ستؤخذ في الاعتبار ملاءمة الممارسات المتطورة في بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى.

التوصية

١٠٥. يثني مجلس الإدارة على محتوى الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠ ويؤكد مجددًا أن رأس مال البنك كافٍ لتحقيق أهدافه. وبناءً عليه، يوصي بالموافقة على قرار مجلس المحافظين الوارد في الملحق ١.

الملحق ١: مشروع قرار مجلس المحافظين: الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠

مجلس المحافظين:

إدراكًا لأهمية مهمة البنك المتعلقة بالتحول وقيمته في تعزيز تحقيق أهداف جميع المساهمين.

و إقرارًا بالسجل القوي للبنك في تحقيق النتائج ضمن "الإطار الاستراتيجي والرأسمالي" للفترة ٢٠٢١-٢٠٢٥، وباستمرار أهمية التوجه الاستراتيجي الذي تم ترسيخه من خلال ذلك الإطار،

وتذكيرًا بأن دعم أوكرانيا يمثل أعلى أولويات البنك، ودعم المساهمين لهذا الهدف من خلال الموافقة على زيادة رأس المال المدفوع لعام ٢٠٢٣ والالتزامات التي قدمها البنك في هذا السياق،

ومع الإشارة إلى أن جميع دول البنك المستفيدة تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن الأزمات العالمية المستمرة وحالات عدم اليقين، بالإضافة إلى الظروف الإقليمية والوطنية،

ومع الثقة في قدرة البنك على الاستمرار في تعزيز نشاطه وتأثيره لدعم الدول المستفيدة،

ومع ترحيب الأعضاء بقبول تعديل النطاق الجغرافي للبنك في المادة ١ من "اتفاقية إنشاء البنك" لتمكين توسع محدود وتدريجي في منطقة أفريقيا جنوب الصحراء والعراق،

ومع الإشارة كذلك إلى أن المادة ٥,٣ من "اتفاقية إنشاء البنك" تحدد أن "يقوم مجلس المحافظين، كل خمس (٥) سنوات على الأكثر، بمراجعة رأس مال البنك"، وأن المراجعات السابقة تمت في أعوام ١٩٩٦ و٢٠٠١ و٢٠٠٦ و٢٠١٠ و٢٠١٥ و٢٠٢٠،

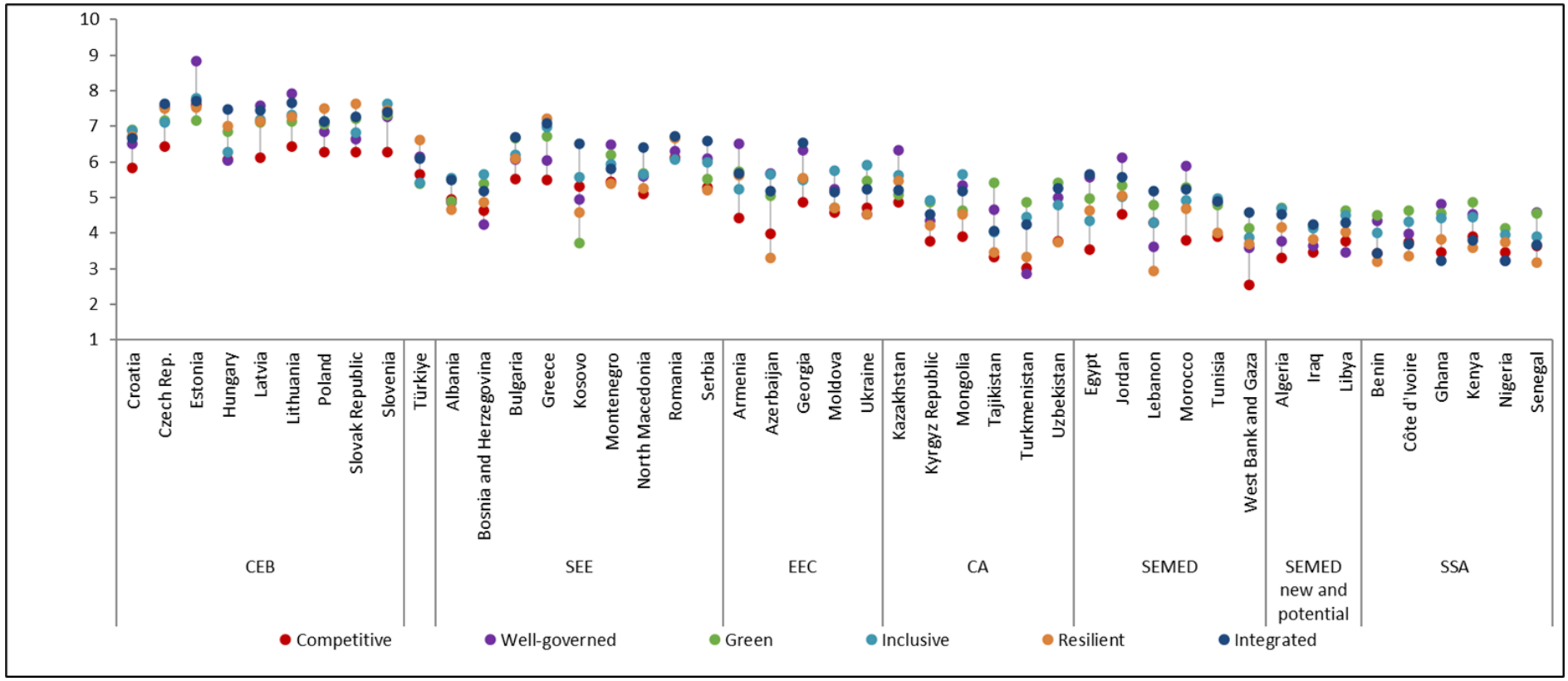
وبعد النظر في تقرير مجلس الإدارة المقدم إلى مجلس المحافظين بعنوان "الإطار الاستراتيجي والرأسمالي ٢٠٢٦-٢٠٣٠" (BDS25-20) (ويشار إليه بـ"التقرير")؛

يقرر ما يلي:

سيعمل البنك على تعزيز التحول نحو الاقتصادات الموجهة نحو السوق المفتوحة، وتعزيز مبادرات القطاع الخاص ومبادرات ريادة الأعمال خلال فترة ٢٠٢٦-٢٠٣٠، مسترشدًا بالتوجهات الاستراتيجية الموضحة في التقرير وضمن معايير الرقابة المحددة؛

وإن رأس المال المتوقع للبنك ملائم لفترة ٢٠٢٦-٢٠٣٠.

الملحق ٢: تقييم سمات التحول حسب الدولة لعام ٢٠٢٤



PUBLIC

الملحق ٣: الدول التي يعمل فيها البنك

البلدان المُشار إليها في الإطار الاستراتيجي والرأسمالي الحالي حسب الفئة
البلدان التي تمر بمرحلة تحول مبكرة
غرب البلقان
منطقة جنوب وشرق المتوسط

وفقاً لمتوسط تصنيف تقييم سمات التحوّل
استونيا
ليتوانيا
جمهورية التشيك
سلوفانيا
لاتفيا
بولندا
جمهورية سلوفاكيا
المجر
اليونان
كرواتيا
رومانيا
بلغاريا
تركيا
الجبل الأسود
صربيا
جورجيا
مقدونيا الشمالية
أرمينيا
كازاخستان
الأردن
أوكرانيا
ألبانيا
المغرب
البوسنة والهرسك
مولدوفا
منغوليا
كوسوفو
أذربيجان
مصر
تونس
أوزباكستان
جمهورية قيرغيزستان
لبنان
طاجيكستان
تركمانستان

PUBLIC