



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

A

لجنة المالية

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 25-29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

تقرير مرحلي عن اعتماد إطار لإدارة المخاطر في المنظمة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Boyd Haight

مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

رقم الهاتف: +3906 5705 5324

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

الموجز التنفيذي

تتضمن خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة تنفيذ إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، وذلك لتحسين نهج المنظمة في التعرف على المخاطر التي تواجهها وتحديد أولويات تلك المخاطر وإدارتها ورصدها، ومنها على سبيل المثال المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة وإدارة مواردها أو حمايتها وتحسينها.

وقد جرت تعبئة فريق، وتم إعداد البحوث الأساسية، وأعدت مسودة اقتراح لتنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة تبين التصميم الأولي لإطار لإدارة المخاطر معد خصيصاً من أجل منظمة الأغذية والزراعة، وتحدد الأهداف والفوائد المتوقعة لإدارة المخاطر في المنظمة، وتتضمن خطة عمل من أجل المشروع.

ومحور إطار إدارة المخاطر في المنظمة هو عملية تقييم عامة للمخاطر ستحدد المخاطر الموجودة في المنظمة ككل وستحدد درجات تلك المخاطر وتخفف منها وترصدها وتبلغ عنها. ولكفالة أن تُسفر إدارة المخاطر في المنظمة عن أكبر قيمة مع بقائها متناسبة مع احتياجات المنظمة، فإنها ستكون موجهة إلى خمسة مجالات رئيسية من مجالات الإدارة هي: التصدي بسرعة للمشاكل، وصياغة النتائج التنظيمية، وتخطيط العمل، وإدارة مخاطر المشروعات/البرامج الميدانية، وإدارة مشروعات تحسين الأعمال.

وبتعزيز القدرة على تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها سيعود الإطار بالفائدة على المنظمة وذلك بواسطة: تحسين مضمون التقارير المرحلية التي تقدم إلى الأعضاء، ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، والحد بذلك من أي ميل نحو تجنّب المخاطر بلا داع أو الإفراط في الإقدام على المخاطرة، وزيادة قوة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها بجعل مشروعات تحسين الأعمال أكثر نجاحاً، وتمكين المنظمة من الحصول على مزيد من التمويل الخارج عن الميزانية والاحتفاظ به، وذلك بالوفاء بمعايير الجهات المانحة المحتملة في ما يتعلق بتمويل إدارة المخاطر في المنظمة.

وتتوخى خطة العمل إتمام عناصر المشروع الرئيسية في غضون الفترة المالية الحالية وتخصيص موارد قدرها 0.7 مليون دولار أمريكي في إطار خطة العمل الفورية. وتقدّر التكلفة المتكررة الكاملة في الفترة 2012-2013 بمبلغ 0.8 مليون دولار أمريكي.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

يُرجى من لجنة المالية أن تستعرض إطار إدارة المخاطر في المنظمة وخطة العمل لتنفيذه وأن تقدم أي توجيهات بشأنهما.

مسودة المشورة

تأخذ لجنة المالية علماً بالتقدم المحرز في إعداد إطار لإدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة مترسخ في عملية الإدارة المستندة إلى النتائج في المنظمة. وقد أثنت على النهج التدريجي للتنفيذ، بما في ذلك المشروعات التجريبية المتعددة لاختبار الإطار في خمسة مجالات من مجالات الإدارة سيجري تطبيقه فيها. وتتطلع اللجنة إلى أن تتلقى في دورتها العادية المقبلة تقريراً عن نتائج المشروعات التجريبية وخطة التنفيذ الكامل لإدارة المؤسسة للمخاطر في منظمة الأغذية والزراعة، بما في ذلك شكل رفع التقارير إلى الأجهزة الرئاسية.

أولاً - معلومات أساسية

1- تتضمن خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة تنفيذ إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، وذلك لتحسين نهج المنظمة في التعرف على المخاطر التي تتعرض لها وتحديد أولويات تلك المخاطر وإدارتها ورصدها. وقد أكدت لجنة المالية في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة التي عُقدت في يوليو/تموز 2009 أهمية إدارة المخاطر في المنظمة، وأقرت مشروعاً يُقاد داخلياً ويدعمه استشاريون متخصصون في إدارة المخاطر حسب الحاجة، بدلاً من نهج يقوده استشاريون على النحو المدرج في خطة العمل الفورية¹.

2- وبعد ذلك، قدمت الأمانة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل مجموعة منقحة من الإجراءات لاعتماد إدارة المخاطر في المنظمة في إطار المشروع 12 في خطة العمل الفورية، أُدمجت ضمن خطة العمل الفورية المتكاملة الواردة في تقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بشأن خطة العمل الفورية² وأقرتها الدورة السادسة والثلاثون للمؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009³:

3-50 إعداد هيكل مشروع لتنفيذ عملية مقادة داخلياً لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة، مثل تنظيم فريق للمشروع وتحديد اختصاصاته، والحصول على ما تدعو إليه الحاجة من تدريب وتوجيه خارجي، وإعداد خطة للعمل، وما إلى ذلك.

3-51 تصميم نموذج مناسب لإدارة المخاطر في المنظمة لإعداد إطار مخصص لإدارة المخاطر فيها، وذلك بدعم من الخبراء الاستشاريين الخارجيين لإدارة المخاطر. ومن الواجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر مكونات أساسية تُعنى بالأهداف، والاستراتيجية، والتنظيم، وعمليات المخاطر، والرصد والتقارير.

3-52 إطلاق مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة قبل التنفيذ واسع النطاق.

3-53 القيام، بناءً على نتائج المشروع التجريبي، بإعداد خطة شاملة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في مختلف أرجاء المنظمة.

3-54 التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (الإدارة المؤسسية للمخاطر).

3- وكما طلبت لجنة المالية في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة، تقدم هذه الورقة الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة، وخرطة طريق لتنفيذه والتكاليف الخاصة بذلك.

¹ الفقرات 19-22 من الوثيقة CL 137/4.

² الملحق 2 في المرفق 5 من الوثيقة C 2009/7.

³ الوثيقة CR 4/2009.

ثانياً - التقدم المحرز مؤخراً

4- لقد تم إجراء البحوث بشأن ممارسات إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي خارج منظومة الأمم المتحدة وداخلها، وتضمن ذلك إجراء مناقشات مع الوكالات الأخرى وإلقاء النظرة الأولى على مسودة النتائج التي خلص إليها الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة مؤخراً لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة. وفي ما يلي بعض الملاحظات المنبثقة عن هذه البحوث:

(أ) صدر المعيار الدولي لإدارة المخاطر، الأيزو 31000، في نوفمبر/تشرين الثاني 2009 وهو يمثل تعريف الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر الذي يحظى بقبول على أوسع نطاق. وقد كان هذا المعيار نقطة مرجعية رئيسية بالنسبة للاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة. ويتبع الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة الخطوات المبيّنة في المعيار وسيتمكّن المنظمة من المضي قدماً نحو الامتثال للمبادئ الأحد عشر المحددة في ذلك المعيار لإدارة المخاطر.

(ب) مع ملاحظة النهج المختلفة التي تتخذها وكالات الأمم المتحدة في ما يتعلق بالإدارة المؤسسية للمخاطر، تعرض وحدة التفتيش المشتركة 10 مقاييس للإدارة المؤسسية الناجحة للمخاطر، وقد صُمم إطار إدارة المخاطر الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة على نحو يستوفي المقاييس المقترحة من وحدة التفتيش المشتركة.

5- وقد تم في يوليو/تموز 2010 توظيف خبير مكرس لمشروع إدارة المخاطر في المنظمة، وفي سبتمبر/أيلول 2010 تم التعاقد مع استشاري متخصص في إدارة المخاطر لكي يقدم مشورة خارجية بشأن إدارة المخاطر في المنظمة حسب الحاجة. وتحت توجيهات الاستشاري، وبدعم من مكتب المفتش العام، أعدت الأمانة مسودة اقتراح لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة تبين التصميم الأولي لإطار إدارة المخاطر في المنظمة أعد خصيصاً من أجل منظمة الأغذية والزراعة؛ وهي تحدد أيضاً أهداف تلك الإدارة والفوائد التي من المتوقع أن تتحقق منها، وتتضمن خطة عمل كاملة للمشروع.

ثالثاً - إطار لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل منظمة الأغذية والزراعة

الأهداف والفوائد

6- إن أهداف المشروع هي إيجاد إطار لإدارة المخاطر في المنظمة يمكن الإدارة من أن تتعرف استباقياً على المجموعة الكاملة من المخاطر التي تواجه المنظمة، سواء كانت استراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو خاصة بالسمعة، وأن تحدد أولويات تلك المخاطر وتديرها وترصدها بطريقة استباقية أيضاً.

7- وبتعزيز القدرة على تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، سيعود الإطار بالفائدة على المنظمة بواسطة ما يلي:

- (أ) تحسين مضمون التقارير المرحلية التي تقدّم إلى الأعضاء وذلك بإثراء المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتدابير التخفيف منها؛
- (ب) زيادة كفاءة الإدارة والحد بذلك من أي ميل نحو التجنب المفرط للمخاطر أو الإقدام المفرط على المخاطرة؛
- (ج) زيادة قوة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وزيادة قدرتها بذلك على دعم الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للمنظمة؛
- (د) زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها بجعل مشروعات تحسين الأعمال أكثر نجاحاً؛
- (هـ) تمكين المنظمة من الحصول على مزيد من التمويل الخارج عن الميزانية ومن الاحتفاظ به، وذلك بالوفاء بمعايير الجهات المانحة المحتملة في ما يتعلق بتمويل إدارة المخاطر في المنظمة.

إطار إدارة المخاطر في المنظمة الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة

8- يستند تصميم إطار إدارة المخاطر في المنظمة الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة إلى خمسة مبادئ، هي:

- (أ) استخدام مفاهيم وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة التي ثبتت صحتها ولكنها بسيطة؛
- (ب) تركيز الجهد على المجالات التي تضيف قيمة أكبر؛
- (ج) الإقلال إلى أدنى حد من أي عبء على مجالات الأعمال يمكن تجنبه؛
- (د) الإدماج الأولي ضمن عمليات الإدارة القائمة المستندة إلى النتائج، لا سيما التخطيط الاستراتيجي (صياغة النتائج التنظيمية)، وتخطيط العمل التشغيلي، وصياغة المشروعات ورصدها وتقديم التقارير عنها؛
- (هـ) اتباع نهج تدريجي لتوسيع نطاق التغطية بحيث تشمل جميع المجالات المادية لعمل المنظمة.

9- ومحور إطار إدارة المخاطر في المنظمة هو عملية تقييم عامة للمخاطر، ستصبح مترسخة ضمن العمليات القائمة للإدارة في منظمة الأغذية والزراعة. وتنطوي العملية العامة على أربع خطوات هي: (أ) تحديد المخاطر؛ و(ب) تحديد درجات المخاطر؛ و(ج) التخفيف من المخاطر؛ و(د) رصد المخاطر والإبلاغ عنها.

10- وخطوة "تحديد المخاطر" هي أهم خطوة لزيادة كفاءة الإدارة وبناء ثقافة ناضجة بشأن المخاطر. ومجموعة الأدوات التي سيجري استنباطها ستتيح للمديرين أن يحددوا بطريقة متسقة المجموعة الكاملة من المخاطر، ومن بينها على سبيل المثال تلك المتعلقة بتحقيق الأهداف، واستخدام الموارد سعياً إلى تحقيق هذه الأهداف، وحماية الإنجازات لسمعة المنظمة وتحسينها لتلك السمعة. ورهنًا بالتحقق أثناء التجريب، سيتأتى هذا بمطالبة الموظفين بطرح أربعة تساؤلات أساسية بشأن النشاط المعني:

- (أ) المستقبل: ما هي التغييرات التي تبدو في الأفق، في ما يتعلق بالناس والأفراد، والهيكل، والأحجام، ومعايير تقديم الخدمات، والقواعد واللوائح، والأسواق، وما إلى ذلك؟
- (ب) الماضي: ما الذي لم يكن يسير من قبل على النحو المنشود، ومن ذلك مثلاً مواجهة مشاكل في التصميم، وعدم تحقيق الفوائد المتوقعة، وحالات تجاوز التكاليف وفشل التحكم فيها؟
- (ج) أصحاب الشأن: من الذين لا تتحقق توقعاتهم، ربما بسبب عدم الاعتراف بمصالحهم المشروعة أو عدم تحديد احتياجاتهم وإدارتها؟
- (د) أوجه الاعتماد: من الذين يلزم الحصول على دعم منهم لإرضاء أصحاب الشأن؟

11- وتفرض خطوة "تحديد درجات المخاطر" مقاييس مشتركة لتحديد المراتب، الخاصة بالأثر والاحتمال، في ما يتعلق بجميع المخاطر التي تواجه المنظمة، مما يتيح رصدها وتصعيدها وإبلاغ الإدارة بها.

12- وستُتاح خطوة "التخفيف من المخاطر" في شكل عادي وشكل محسّن. وسيضم الشكل المحسّن أدوات تحليلية لتمكين المديرين من تحديد الأسباب الكامنة للتهديدات ولتحديد الإجراءات اللازمة لحل المشاكل المعقدة. وستركز هذه الأدوات على تحديد أسباب المشاكل واستنباط وانتقاء خيارات للإجراءات التصحيحية.

13- أما خطوة "رصد المخاطر والإبلاغ عنها" الأخيرة فهي ستنطوي على تحليل وعرض لبيانات المخاطر لدعم الحوكمة التنفيذية الاستباقية في ما يتعلق بما يلي:

- (أ) تعرّض المنظمة للمخاطر (العناصر الرئيسية لملاح المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، مع إبراز التغييرات في التعرض والمسائل التي قد تتطلب اتخاذ إجراءات تنفيذية)؛
- (ب) فعالية إطار إدارة المخاطر في المنظمة (إحصاءات عن تقييمات المخاطر المضطلع بها وتحديثات لسجل المخاطر، مع إبراز أي تأخيرات في أنشطة إدارة المخاطر في المنظمة وتقييم فعالية إغلاق باب الإجراءات المتعلقة بالمخاطر، واقتراح تدخل تنفيذي حيثما تدعو الحاجة إلى ذلك).

14- وستوجد قدرة على إدارة المخاطر في جميع أرجاء منظمة الأغذية والزراعة. ومع ذلك، لكفالة أن تحقق إدارة المخاطر في المنظمة أكبر قيمة مع بقائها متناسبة مع احتياجات المنظمة، ستكون العملية العامة لتقييم المخاطر موجهة إلى خمسة مجالات للإدارة ومرتسخة في عمليات مرتبطة هي:

- (أ) "التصدي بسرعة للمشاكل": فوظيفة إدارة المخاطر في المنظمة ستيسر حل مشاكل الأعمال الملحة، باستخدام العملية العامة ومجموعة أدوات التخفيف المحسنة، عندما تدعو الإدارة إلى ذلك.
- (ب) "صياغة النتائج التنظيمية": سيجري تحسين المكون الحالي الخاص بتقييم المخاطر وستجري تقيوته بإدماج العملية العامة ضمنه.
- (ج) "تخطيط العمل": ستجني نتائج الوحدات، وهي المستوى الأول للتشغيل والمساءلة في التسلسل الهرمي لنتائج المنظمة، فائدة خاصة من تقييم المخاطر أثناء تخطيط العمل، وذلك لأن استراتيجيات التخفيف يمكن تحديدها وإدماجها في مرحلة مبكرة.
- (د) "إدارة مخاطر المشروعات/البرامج الميدانية": سيتعزز المكون القائم الخاص بتقييم المخاطر في تخطيط المشروعات بواسطة العملية العامة وسيجري تطبيقه قبل الموافقة على مشروع وحتى انتهائه.
- (هـ) "إدارة مشروعات تحسين الأعمال": ستطبق العملية العامة قبل بدء مشروع وحتى انتهائه.

رابعاً - خطة العمل والميزانية

15- يتضمن مشروع تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة سبع مراحل رئيسية أثناء الفترة 2010-2011:

- (أ) بناء العملية العامة لتقييم المخاطر الخاصة بإدارة المخاطر في المنظمة (الربع الأخير من سنة 2010)
- (ب) تجريب عنصر إدارة المخاطر في المنظمة لتحسين/صياغة النتائج التنظيمية (على هدف استراتيجي واحد وهدف وظيفي واحد) ثم تنفيذه (الربع الأخير من سنة 2010)
- (ج) بناء قدرة على تقييم المخاطر في المنظمة بأكملها (الربع الأول من سنة 2011 ومستمر)
- (د) تجريب خدمة "التصدي بسرعة للمشاكل" ثم تنفيذها (الربع الأول من سنة 2011)
- (هـ) تجريب إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بمشروعات/برامج ميدانية مختارة، وبرنامج قطري واحد، ومشروع طوارئ واحد، ثم تنفيذها (الربعان الأول والثاني من سنة 2011)
- (و) تجريب إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بمشروعات تحسين الأعمال (على مشروع واحد) ثم تنفيذها (الربع الثاني من سنة 2011)

(ز) تجريب وإنشاء عنصر إدارة المخاطر في المنظمة من أجل تخطيط العمل (الربع الثالث من سنة 2011)

16- وسيعمل في المشروع موظف أقدم واحد، وموظف واحد لدعم التنفيذ تحت إشراف مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد (OSP) وتحت توجيهات استشاريين متخصصين في إدارة المخاطر حسب الحاجة. وسيجري إعداد اختصاصات فريق المشروع أثناء أكتوبر/تشرين الأول 2010.

17- ولقد كان مكتب المفتش العام فعالاً في تقديم المشورة إلى الإدارة بشأن اعتماد إطار لإدارة المخاطر في المنظمة. وسيواصل المكتب دعم إدارة المخاطر في المنظمة خلال مرحلة التنفيذ هذه، بحيث سيقدّم المشورة للإدارة بصفة مستمرة باعتباره عضواً في المجلس التوجيهي للمشروع، وكذلك لفريق المشروع عند إعداد السياسات والعمليات.

18- ولتنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة وفقاً لهذه الخطة، للمشروع 12 في خطة العمل الفورية ميزانية قدرها 700 000 دولار أمريكي في الفترة 2010-2011 لتغطية التكاليف التالية:

بالدولارات الأمريكية

225 000	موظف أقدم (ف-5، 75 في المائة لمدة 15 شهراً)
175 000	دعم التنفيذ
150 000	استشاريون متخصصون في إدارة المخاطر
150 000	مصروفات التشغيل للمشروعات التجريبية وإعداد مواد التدريب
700 000	المجموع

19- ويقدر أن التكلفة المتكررة الكاملة لتنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة في الفترة 2010-2013 تبلغ 0.8 مليون دولار أمريكي من أجل أخصائيين اثنين في إدارة المخاطر في المنظمة يعملان على أساس التفرغ في مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

20- ويرجى من لجنة المالية أن تستعرض إطار إدارة المخاطر في المنظمة وخطة العمل لتنفيذه وأن تقدم أي آراء أو توجيهات بشأنهما.