



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

Продовольствен  
ная и  
сельскохозяйств  
енная  
организация  
Объединенных

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Agricultura y la  
Alimentación

A

## لجنة المالية

الدورة الثامنة والثلاثون بعد المائة

روما، 21-25 مارس/ آذار 2011

تقرير مرحلي عن اعتماد إطار لإدارة المخاطر في المنظمة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد بويد هيت (Boyd Haight)

مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

رقم الهاتف: +3906 5705 5324

طُبِعَ 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](http://www.fao.org)

### موجز

- ◀ نظرت لجنة المالية، في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، في الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة، وأشادت بالنهج الذي اعتمده الأمانة في إدماج هذا الإطار في عمليات الإدارة القائمة على النتائج. وطلبت اللجنة إبقائها على اطلاع بشأن التقدم المحرز في هذا الصدد.
- ◀ وتتضمن أهم الإنجازات التي تحققت منذ أكتوبر/تشرين الأول 2010 ما يلي: موافقة مجلس برنامج خطة العمل الفورية على خطة العمل؛ وإصدار إعلان عن وظيفة شاغرة لتوظيف أخصائي في إدارة المخاطر في المنظمة؛ وإنهاء حلقة أولية من اجتماعات التوعية مع الإدارة العليا؛ وإجراء مناقشات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لاستيضاح متطلباتهم في ما يتعلق بإدارة المخاطر في المنظمة؛ والشروع في تحليل أساليب إدارة العمل لاختبار بعض الافتراضات التي يقوم عليها تصميم مفهوم إدارة المخاطر في المنظمة؛ والموافقة على إطار داخلي لحوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)؛ وإنهاء التصميم الأولي لعملية التقييم العامة للمخاطر؛ والشروع في مرحلة الاختبار التجريبي للإطار.
- ◀ وقد استغرق اختبار الافتراضات وقتاً أطول من المتوقع إذ وُجد أن بعض عمليات منظمة الأغذية والزراعة تحتاج وقتاً أطول كي تحقق ما يكفي من النضج ليقوم إطار إدارة المخاطر عليها وحدها. وقد أدى ذلك إلى الانحراف شيئاً ما عن الخطة الأصلية واستدعى تعزيز بعض جوانب تصميم المشروع. وقد عدّلت خطة العمل لإعادة المشروع إلى جدولته الزمني المقرر إتمامه بحلول نهاية عام 2011.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تستعرض إطار إدارة المخاطر في المنظمة وخطة العمل لتنفيذه وأن تقدم أي آراء أو توجيهات بشأن المضي في تنفيذه.

### مسودة المشورة

- ◀ تأخذ لجنة المالية علماً بالتقدم المحرز منذ دورتها الأخيرة. وتعرب عن تقديرها لجعل الإطار جاهزاً للعمل تماماً بحلول نهاية عام 2011، وتتطلع إلى أن تتلقى تقريراً عن تنفيذ إطار الإدارة المؤسسية للمخاطر في الفاو، بما في ذلك شكل التقارير المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية.

## أولاً - معلومات أساسية

1- نظرت لجنة المالية، في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة المعقودة في أكتوبر تشرين الأول 2010، في التصميم المفاهيمي الأولي لوضع ونشر إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، بالإضافة إلى وضع خريطة طريق لتنفيذه وما يترتب على ذلك من تكاليف<sup>1</sup>. ويهدف المشروع إلى إنشاء إطار لإدارة المخاطر في المنظمة يمكن الإدارة من أن تتعرف استباقياً على المجموعة الكاملة من المخاطر التي تواجه المنظمة، سواء كانت مخاطر استراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو تتعلق بسمعة المنظمة، وأن ترتب أولوية تلك المخاطر وتديرها وترصدها.

2- ويتسق تصميم إطار إدارة المخاطر في الفاو مع أفضل الممارسات التي تتبعها حالياً، إذ يستند إلى المعيار الدولي لإدارة المخاطر (أيزو 31000) المعتمد مؤخراً، وإلى استنتاجات تقرير وحدة التفتيش المشتركة الصادر عام 2010 بشأن إدارة المخاطر في المنظمة. ويقوم هذا الإطار على خمسة مبادئ هي: استخدام مفاهيم وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة التي ثبتت فعاليتها، وإن كانت بسيطة؛ وتركيز الجهد على المجالات التي تضيف قيمة أكبر؛ والحد من أي عبء على مجالات الأعمال يمكن تجنبه؛ وإدماج الإطار في عمليات الإدارة القائمة على النتائج، ولا سيما التخطيط الاستراتيجي (صياغة النتائج التنظيمية)، وتخطيط العمل التشغيلي، وصياغة المشاريع ورصدها وتقديم التقارير عنها؛ واتباع نهج مرحلي لتوسع نطاق التغطية بحيث تشمل جميع المجالات المادية لعمل المنظمة.

3- ويجري تنفيذ الإطار عن طريق نهج مرحلي، باستخدام المشاريع التجريبية، لإدماج إدارة المخاطر في المنظمة ضمن خمسة مجالات إدارية هي: الإطار القائم على النتائج لعملية الخطة متوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية (النتائج التنظيمية)؛ وتخطيط العمل التشغيلي (نتائج الوحدة)؛ وإدارة المشاريع الميدانية ومشاريع تحسين الأعمال؛ وإضافة خدمة "التصدي السريع للمشاكل" لتيسير حل مشاكل العمل الطارئة. ومن المقرر إنجاز المشروع بنهاية عام 2011 بتكلفة إجمالية قدرها 700 000 دولار تمول بواسطة خطة العمل الفورية.

4- وقد أشادت اللجنة، في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، بالنهج الذي اعتمده الأمانة إزاء إدماج إطار إدارة المخاطر في المنظمة ضمن عمليات الإدارة القائمة على النتائج. وتبلغ هذه الورقة، حسب المطلوب، عن النقاط التالية:

- (أ) التقدم المحرز في تطبيق خطة العمل الخاصة بمشروع إدارة المخاطر في المنظمة؛
- (ب) نتائج المشاريع التجريبية لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة؛
- (ج) خطة تنفيذ الإدارة المؤسسية للمخاطر في الفاو.

<sup>1</sup> الوثيقة FC 135/13

## ثانياً – التقدم المحرز

5- منذ انعقاد الدورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة في أكتوبر/تشرين الأول 2010، أحرز مشروع إدارة المخاطر في المنظمة تقدماً على النحو المبين أدناه.

6- وأعد فريق مشروع إدارة المخاطر في الفاو خطة عمل لمشروع إدارة المخاطر وافق عليه مجلس برنامج خطة العمل الفورية في يناير/كانون الثاني 2011. وقد أضافت خطة العمل المزيد من التفاصيل على تصميم مفهوم إدارة المخاطر في المنظمة، بما في ذلك النقاط التالية:

(أ) ترتيبات حوكمة إدارة المخاطر في الفاو. وستشرف لجنة داخلية لإدارة مخاطر المنظمة، يرأسها نائب المدير العام (العمليات)، على وضع وتطبيق سياسة لإدارة المخاطر تشمل الفاو برمتها. وستكون اللجنة مسؤولة عن ضمان إبقاء مجموعة المخاطر التي تواجهها الفاو ضمن الحدود المقبولة، وعن اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالات عدم الامتثال لسياسة وإجراءات إدارة المخاطر في المنظمة. وستحظى اللجنة في مهامها هذه بدعم أمانة لإدارة المخاطر في المنظمة مقرها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

(ب) مؤشرات أداء لتقييم فعالية وسلامة إطار إدارة المخاطر في الفاو. وستستخدم هذه المؤشرات، على سبيل المثال، لقياس مستوى التدريب على استخدام إطار إدارة المخاطر في المنظمة، ومعدل التقدم في إتمام إجراءات الحد من المخاطر الرئيسية التي تهدد سلامة الفاو. وستشكل هذه المؤشرات أساساً لرفع تقارير عن إدارة المخاطر في لجنة إدارة مخاطر المنظمة، والفريق القيادي التنفيذي، واجتماع الإدارة العليا، والأجهزة الرئاسية.

(ج) خصائص منهجية إدارة المخاطر المقرر اعتمادها، بما في ذلك مستوى توثيق النظم وشرح المفاهيم والافتراضات المفصلة للتصميم التي سيجري تقييمها أثناء تطوير المشروع.

7- وقد أصدر إعلان عن وظيفة شاغرة لتوظيف أخصائي في إدارة المخاطر في المنظمة، يعمل بشكل متفرغ في الفئة ف-4، ونُشر هذا الإعلان على نطاق واسع. ويُتوقع أن يُعيّن الأخصائي في مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بحلول نهاية الربع الثالث من عام 2011، أي في الوقت المناسب لاستلام المهمة من فريق المشروع.

8- وقد بدأ المشروع بحملات لتوعية الإدارة العليا وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية بمسائل إدارة المخاطر في المنظمة، ولا سيما بشأن: استخدام إدارة المخاطر في حالات الطوارئ لدى شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل؛ وإدماج إدارة المخاطر في تنقيح توجيهات إدارة المشروع لدى وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج؛ وإطار التخطيط القطري الجديد لدى دائرة دعم المساعدة في مجال السياسات.

9- وقد وُضعت متطلبات التدريب المتعلقة بإدارة المخاطر مع شعبة إدارة الموارد البشرية، وبدأ التخطيط لإدماج هذا التدريب في برامج تنمية الموظفين.

10- واختبر المشروع الافتراضات التي يقوم عليها تصميم مفهوم إطار إدارة المخاطر في المنظمة، وذلك من خلال تقييم النضج النسبي لهرم النتائج في الفاو. وحدد التقييم عدة مجالات تستدعي تعزيز هرم النتائج فيها ليتسنى لها دعم إطار إدارة المخاطر دعماً كاملاً. وتتسق هذه الاستنتاجات مع تجربة مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في تنفيذ هرم النتائج، وتتيح وضوحاً أكبر للمسائل المحددة الواجب معالجتها.

11- وأنجز التصميم الأولي للعملية العامة لإدارة المخاطر في الفاو. وتتمثل أهم عناصر هذه العملية العامة، المشتقة من المعيار الدولي أيزو 31000 (المعيار الدولي لإدارة المخاطر)، في اعتماد أسلوب صارم لتحديد المخاطر يقوم على فحص الهدف والمنافع، والتغييرات اللازم إجراؤها في المستقبل، والأحداث الماضية، وأصحاب الشأن والتوابع؛ ووضع علامات قياسية للتأثير المحتمل للمخاطر واحتمال وقوعها، ينطبق في جميع أجزاء المنظمة وعلى جميع المستويات؛ وتحديد إجراءات تخفيف المخاطر، فضلاً عن تحديد الآجال والمسؤوليات المعيّنة لإتمام هذه الإجراءات.

### ثالثاً - نتائج المشاريع التجريبية

12- بدأت مشاريع تجريب إطار إدارة المخاطر على يد الأفرقة المعنية بالاستراتيجية (هرم النتائج) والشعب (الهرم الوظيفي). وتألف كل مشروع تجريبي من ثلاث مراحل هي: اجتماع ميسر لتحديد المخاطر يضم كبار المدراء المسؤولين عن الوظيفة المعنية؛ واجتماع ثان لوضع علامات للمخاطر من حيث احتمال وقوعها وأثرها ولتحديد إجراءات التخفيف اللازمة؛ وعرض نهائي للنتائج على المشرف المباشر على هؤلاء المدراء (مدير عام مساعد عادة). وستمكن الدروس المستخلصة من هذه المشاريع التجريبية من تنقيح التصميم الأولي للعملية العامة لإدارة المخاطر في المنظمة على نحو يستوفي احتياجات الفاو، ويضمن اعتماد النهج الصحيح لتيسير هذه العملية، ويساعد على تحديد شكل ومضمون التقارير الإدارية عن إدارة المخاطر.

13- وفي منتصف فبراير/شباط، كانت المشاريع التجريبية تشارف على نهايتها لدى الفريق المعني بالاستراتيجية المسؤول عن الهدف الاستراتيجي ك (المساواة بين الجنسين) وشعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية. وهناك مشاريع تجريبية جارية في مارس/آذار لدى شعبة الشؤون المالية، وشعبة دعم إعداد السياسات والبرامج، والفريق المعني بالاستراتيجية للنتيجة التنظيمية ح1، والفريق المعني بالاستراتيجية للهدف الوظيفي ذ (الإدارة الكفؤة والفعالة). وهناك المزيد من المشاريع التجريبية التي تنظر فيها شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وإدارة فنية تخضع لناثب المدير العام (المعرفة).

## رابعاً - خطة التنفيذ

14- استغرق تقييم النضج النسبي لسلم النتائج وقتاً أطول مما كان متوقعاً. وقد استدعى ذلك تنقيح النهج المعتمد لتضمينه نشر إطار إدارة المخاطر عبر الهرم الوظيفي للفاو، جنباً إلى جنب مع هرم النتائج. وقد عدلت خطة العمل لإعادة المشروع إلى جدول الزماني المقرر إتمامه بحلول نهاية عام 2011. وتتضمن الخطة ما يلي:

- (أ) إنهاء تصميم العملية العامة لتقييم إطار إدارة المخاطر في المنظمة؛
- (ب) إنشاء لجنة لإدارة المخاطر في المنظمة وتحديد بروتوكولات رفع التقارير وأشكالها للإدارة والأجهزة الرئاسية؛
- (ج) بناء القدرة على تقييم المخاطر في المنظمة برمتها، عن طريق التدريب والتواصل المنتظم؛
- (د) تنقيح عنصر إطار إدارة المخاطر المتعلق بالنتائج التنظيمية والهرم الوظيفي، استناداً إلى نتائج المشاريع التجريبية التي نُفذت، ثم تنفيذه في المنظمة برمتها؛
- (هـ) تجريب خدمة "التصدي السريع للمشاكل" ثم تنفيذه؛
- (و) تجريب إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بمشاريع/برامج ميدانية مختارة ثم تنفيذه؛
- (ز) تجريب إدارة المخاطر في المنظمة في ما يتعلق بمشاريع تحسين الأعمال ثم تنفيذه؛
- (ح) تجريب وإنشاء عنصر إدارة المخاطر في المنظمة من أجل تخطيط العمل التشغيلي.

15- وتظل نهاية عام 2011 الأجل المحدد لجعل مشروع إدارة المخاطر في المنظمة جاهزاً للعمل بالكامل. وستُحدد بعد ذلك الدروس المستخلصة والخيارات المتاحة لتوسيع نطاق الخدمات التي يتيحها إطار إدارة المخاطر، وتقييم العمل الإضافي المطلوب لتعزيز تنفيذ الإطار في الفاو. وسيجري تقاسم نتائج هذه العملية مع لجنة المالية في دورتها العادية الأولى في عام 2012، بما في ذلك الشكل المقترح للتقارير المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية.

16- ويُرجى من لجنة المالية استعراض إطار إدارة المخاطر في المنظمة وتقديم أي آراء أو توجيهات بشأن التقدم المحرز في تنفيذه حتى الآن.