

April 2012



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
Alimentación y la
Agricultura

A

لجنة المالية

الدورة الثالثة والأربعون بعد المائة

روما، 7 - 11 مايو/أيار 2012

تقرير مرحلي عن إطار لإدارة المخاطر في المنظمة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد بويد هايت (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

الموجز

- ◀ أحاطت لجنة المالية في دورتها الثامنة والثلاثين بعد المائة، التي عُقدت في مارس/آذار 2011، علماً بالتقدم المحرز في إعداد إطار لإدارة المخاطر في المنظمة، وطلبت أن يُقدّم إليها تقرير عن تنفيذ الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر في المنظمة، والشكل المقترح لإبلاغ الأجهزة الرئاسية عن الأخطار.
- ◀ وقد حقق الفريق المعني بإدارة المخاطر في المنظمة تقدماً مطّرداً في تنفيذ الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر في المنظمة. وتم إلى حد بعيد الوفاء بالتعهدات فيما يتعلق بالعمل خلال عام 2011. وتقوم المنظمة الآن بتقييم أفضل التدابير لتابعة العمل المتعلق بإطار إدارة المخاطر فيها، على ضوء التجربة، وآخر عمليات الاستعراض ذات الصلة التي أجراها المفتش العام، ومراجعة الإطار الاستراتيجي المستمرة.
- ◀ ويُقترح أن تُقدّم إلى الأجهزة الرئاسية، في الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية، معلومات عن الأخطار من ثلاثة أنواع: (أ) الأخطار الخارجية، التي تكون المنظمة أقل سيطرة عليها والتي يُفترض أن يركّز فيما يخصها على توضيح طبيعتها، بحيث يتسنى للأجهزة الرئاسية أن تأخذ بالاعتبار أهم العقبات التي يرجح أن تواجهها المنظمة قبل اعتماد الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية؛ (ب) الأخطار الداخلية، التي تكون المنظمة أكثر سيطرة عليها والتي يُفترض أن يركّز فيما يخصها على التدابير الرامية إلى تخفيفها؛ (ج) ملخّص عن نطاق ونهج العمل المتعلق بالأخطار الذي يُضطلع به عند إعداد الخطة المتوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية لتبيان أن إدارة المخاطر عملٌ نافذ في المنظمة.

التوجيهات التي تسترعي انتباه لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية للمنظمة (اللجنة) أن تستعرض التقدم على طريق تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المنظمة، والشكل المقترح للإبلاغ عنه، وأن تقدّم كل ما قد تستنسبه من الملاحظات أو التوجيهات بشأنهما.

مشروع المشورة

إن اللجنة

- ◀ أحاطت علماً بالتقدم المحرز في إعداد إطار إدارة المخاطر في المنظمة وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في سياق إدماج الأنشطة الإصلاحية ضمن المنظمة لجعلها منظمة فعّالة منكبّة على تحقيق النتائج.
- ◀ حثّت الأمانة على إنجاز تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة بحلول نهاية عام 2013 على النحو المقرّر، وإدراج الإبلاغ عن المخاطر ضمن إطار سيرورات ووثائق التخطيط المؤسسي ومراقبة تنفيذ الأداء والإبلاغ عنه.

معلومات أساسية

1- أفرت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 خطط المنظمة الخاصة بإعداد إطار لإدارة المخاطر فيها واستهلال العمل به. ورُمي من هذا الإطار إلى تمكين الإدارة من تمييز كل طائفة الأخطار التي تواجهها المنظمة، سواء أكانت أخطاراً استراتيجية أم أخطاراً مالية أم أخطاراً تشغيلية أم أخطاراً تتعلق بالسمعة، ومن تحديد درجات الأولوية المولاة لتناول هذه الأخطار، ومن تدبرها، ومن مراقبتها. وقد حرص عند تصميم هذا الإطار على استعمال صياغات وسيرورات بسيطة ومجربة، والتركيز على القيمة المضافة، والمواءمة مع السيرورات النافذة. ويجري أعمال هذا الإطار باتباع نهج تدريجي، قائم على الاستعانة بمشاريع تجريبية، بغية ترسيخ إدارة المخاطر في المنظمة في خمسة مجالات من مجالات الإدارة: الإطار المستند إلى النتائج الخاص بالخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية (النتائج التنظيمية) وتخطيط العمل التشغيلي (النواتج التنظيمية)؛ وإدارة المشاريع الميدانية ومشاريع تحسين الأعمال؛ ووظيفة "التصدي السريع للمشكلات" بغية تسهيل حل مشكلات العمل الطارئة.

2- وقد قدمت الأمانة، في دورة لجنة المالية الثامنة والثلاثين بعد المائة، التي عُقدت في مارس/آذار 2011، تقريراً عن التقدم المحرز على صعيد مواصلة تجريب وتنقيح المفاهيم الخاصة بإطار إدارة المخاطر في المنظمة، وترتيبات الحوكمة المقترحة بآلية هذا الإطار، وتحديد مؤشرات الأداء وإرساء وظيفة إدارة المخاطر في المنظمة، والتدريب. وعلى النحو المطلوب يفاد في هذه الوثيقة بشأن ما يلي:

- (1) التقدم على صعيد تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة؛
- (2) الشكل المقترح لإبلاغ الأجهزة الرئاسية عن الأخطار.

التقدم المحرز

3- بالتقرير الذي رفعته لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في المنظمة إلى المؤتمر عن "خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة"¹، أضيف المزيد من الدقة على صيغة أهداف ومراحل مشروع إدارة المخاطر في المنظمة، بغية تحقيق غايتين رفيعتين:

- إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع إدارة المخاطر في المنظمة بحلول نهاية عام 2011؛
- إنجاز أعمال بنى ونظم إدارة المخاطر في المنظمة بحلول نهاية عام 2013.

التعهد 1: إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع إدارة المخاطر في المنظمة بحلول عام 2011

4- بحلول نهاية عام 2011 كان قد تحقق تقدم ذو شأن على صعيد إضفاء الطابع المؤسسي على مشروع إدارة المخاطر في المنظمة:

(أ) تم إدماج إدارة المخاطر في المنظمة ضمن مهام "مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد" مع تطلب تحقيق التوافق الكامل بين إدارة المخاطر وسائر ما يديره هذا المكتب من سيرورات مؤسسية متصلة بالتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد وتدبيرها، وتقييم الأداء؛

(ب) يُعْمَلُ بسيرورة محدّدة وموثّقة لإدارة المخاطر في المنظمة، وهناك دلائل على أن هذه السيرورة تطبّق في المنظمة برمتها؛

(ج) يحظى "مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد" بالاعتراف بصفته المصدر المرجعي للممارسة المؤسسية بشأن تدبر المخاطر التشغيلية والإدارية في المنظمة. وقد تم اعتماد مصطلحات إدارة المخاطر وممارستها في إطار مبادرات للتغيير خارج هذا المكتب. فعلى سبيل المثال تستعمل الأفرقة العاملة في "وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج" و"شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج"، التي تقوم بإعداد دليل البرامج الميدانية الجديد وأطر التخطيط القطرية، المصطلحات والممارسات والسيرورات التي أرساها الفريق المعني بإدارة المخاطر في المنظمة.

5- إن التقرير الذي رفعته إلى المؤتمر لجنته المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في المنظمة تضمّن ثمانى مراحل هامة في مشروع إدارة المخاطر في المنظمة يجب إنجازها بحلول نهاية عام 2011. وقد تم الاضطلاع بقدر كبير من العمل على ضوء هذه المراحل، كما ترد تفاصيله في الملحق 1. وهناك بعض العناصر التي لا يزال يتعيّن وضعها، الأمر الذي يبيّن، كما أُشير إليه في دراسة الجدوى، مدى الطموح الذي ينطوي عليه الجدول الزمني للمشروع:

(أ) أنجزت مرحلتان من المراحل المعنية (البدء في بناء القدرة على تقدير المخاطر وتمييز التحسينات الممكن إدخالها على الإدارة المستندة إلى النتائج)؛

(ب) وأنجزت من حيث الجوهر مرحلتان أخريان منها، فلم يبق فيما يخصهما إلا الإقرار الرسمي لوثائق الإجراءات (النموذج العام لإدارة المخاطر في المنظمة، ونموذجها المراد استعماله في المشاريع الميدانية، ونموذجها المراد استعماله في مشاريع تحسين الأعمال)؛

(ج) وأنجزت جزئياً ثلاث مراحل أخرى منها. فقد أُرْجئُ أعمال إدارة المخاطر في المنظمة على مستوى النتائج التنظيمية وعلى مستوى النواتج التنظيمية لكي يتم خلال إعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017/ برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 في موعد لاحق من عام 2012. وريثما يتم ذلك، أُجريت بناء على طلب رؤساء الإدارات عمليات تقييم للمخاطر ضمن شعبيهم. وفيما يخص العنصر

الثالث، تم بنجاح تجريب إدارة المخاطر المؤسسية في نطاق المشاريع الميدانية، ويُتقدّم على صعيد إدماجه في العمليات الخارجة عن الميزانية ضمن نطاق مراجعة دليل البرامج الميدانية التي تجريبها "وحدة تنسيق البرامج الميدانية والرصد المستند إلى النتائج"؛

(د) أما فيما يخص المرحلة الأخيرة، "التصدّي السريع للمشكلات"، فقد تحقق تقدم ضئيل. لكن يجدر التنويه إلى أنها تحظى بأدنى درجة من درجات الأولوية بين المراحل الثماني:

- إنها تخرج عن نطاق المعيار 31000 للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 31000) وتتخطى إطار "الممارسة الجيدة" لوحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة؛
- لم يصدر حتى الآن عن الإدارة العليا أي طلب مستعجل لهذا النوع من الخدمات؛
- يُفترض على أساس مدى إلحاح الأولويات الأخرى أن "التصدّي السريع للمشكلات" ينبغي أن ينتظر ريثما يتم تجهيز أمانة إدارة المخاطر في المنظمة بكل الموظفين الإضافيين اللازمين.

6- إن الملاحظات التعقيبية التي وردت إيجابية بوجه عام. فقد أفاد الموظفون الذين شاركوا في حلقات العمل المعنية بالمخاطر (وهم عادة من كبار المسؤولين والمديرين) بأنهم وجدوا هذه التجربة غنية بالمعلومات ومفيدة لتدبير برامجهم.

7- بيد أن الفريق واجه خلال عام 2011 ثلاثة تحديات كبرى:

(أ) يبقى إدماج إدارة المخاطر في المنظمة ببنية إدارة المنظمة والحوكمة والمساءلة فيها مستنداً إلى الوحدات التنظيمية لا إلى النتائج (انظر الفقرة 5ج)، ما جعل من الصعب توجيه عمليات تقييم المخاطر بحيث تنصبّ على النتائج المخطّط لتحقيقها. ثم إن إدارة المخاطر في المنظمة، شأنها شأن الإدارة المستندة إلى النتائج، تجري عبر ثلاث وظائف حاسمة الأهمية - التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد وتدبرها، وتقييم الأداء - تخضع كل منها لإعادة التفكير وللمزيد من التنقيح. وبعملية التفكير الاستراتيجي التي استهلها المدير العام في يناير/كانون الثاني 2012، سيتم تحديد التوجّه الاستراتيجي والأولويات فيما يخص المنظمة ضمن سياق إعادة النظر في الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 بإطار جديد للنتائج، ما سيهيئ الفرصة للتصدّي لهذا التحدي؛

(ب) ضرورة العمل على نحو أوثق مع المديرين لإعداد استراتيجيات تخفيف الأخطار التي تم تمييزها؛

(ج) تجهيز الوحدة التي تضطلع بوظيفة إدارة المخاطر في المنظمة بكل ما يلزمها من العاملين المتحلّين بجملة من المهارات المناسبة والمعرفة بالمنظمة.

التعهد 2: إنجاز أعمال إدارة المخاطر في المنظمة بحلول نهاية عام 2013

8- عُلق في يناير/كانون الثاني 2012 العمل على مشروع إدارة المخاطر في المنظمة تعليقاً مؤقتاً، بغية إعادة تقييم إدماج إدارة المخاطر فيها ضمن إطار الإدارة المستندة إلى النتائج على ضوء التجارب، مع مراعاة الاستنتاجات التي خلص إليها من عمليات الاستعراض التي أجراها مؤخراً مكتب المفتش العام (ولا سيما فيما يتعلق بالإدارة المستندة إلى النتائج، والمساءلة والمراقبة الداخلية، وخطة العمل الفورية). ومن ناحية أخرى اهتم الموظف الرئيسي المعني بالاستراتيجية والتخطيط، الذي يتولى المسؤولية عن إدارة المخاطر في المنظمة، بالطلبات ذات الأولوية الفورية الموجهة إلى "مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد" والمتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي والإبلاغ عن ذلك. فإدارة المخاطر في المنظمة مدمجة ضمن إطار هذا العمل وهي تشمل العناصر التالية البيان:

(أ) تأمين إقرار معايير وإجراءات تحديد المخاطر، وتصنيفها من حيث الأولوية، وتخفيف وطأتها، ورصدها/الإبلاغ عنها فيما يخص الترتاب الوظيفي، والإطار الاستراتيجي، والمشاريع الميدانية، ومشاريع تحسين الأعمال؛

(ب) إعداد المعايير والإجراءات اللازمة وتطبيقها في كل من المجالات الآتفة الذكر؛

(ج) وضع إجراءات وحدود موثقة لوظيفة التصدي السريع للمشكلات (بما في ذلك قرار الإدارة فيما إذا كان ذلك لازماً بالفعل)؛

(د) إخضاع الترتاب الوظيفي أو الإطار الاستراتيجي من خلال دورة كاملة لتقييم المخاطر وإعادة تحديد أساس المخاطر؛

(هـ) تشكيل جهاز للحوكمة فيما يتعلق بالمخاطر.

إبلاغ الأجهزة الرئاسية عن المخاطر

9- ثمة مبدأ للحوكمة الجيدة مقبول بوجه عام مفاده أنه ينبغي للمنظمات أن تنشر معلومات عن المخاطر. فذلك يعزز قدرة أصحاب المصلحة على أن يتخذوا القرارات عن علم، وأن يُسدوا المشورة بشأن الاستراتيجية، وأن يبتوا في شأن الاستثمار حامين بذلك مصالحهم الخاصة. فذلك يساعد بالتالي على تنمية الثقة بإدارة المنظمة. بيد أن نشر مقدار زائد من المعلومات المتعلقة بالأخطار سيعوق تحقيق النتائج المنشودة أو سيكون مضرّاً: فبه يغدو من الصعب على أصحاب المصلحة أن يجدوا المعلومات التي يحتاجون إليها؛ وقد يُساء تفسيره (كما يحصل مثلاً إذا عومل الخطر باعتباره حادثاً فعلياً لا باعتباره منحنى متصوّراً ممكناً)؛ أو قد يُستعمل ضد المنظمة (كما يحصل مثلاً إذا كان الخطر يشير إلى تهديد للأمن يتعيّن تدبّره).

10- ولذا يُقترح أن تقدّم إلى الأجهزة الرئاسية، في الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية، معلومات عن الأخطار من ثلاثة أنواع:

(أ) الأخطار الخارجية (أي التغيرات في ظروف الاقتصاد الكلي أو الظروف المناخية، أو الأولويات لدى الجهات المانحة، وهي أخطار تكون المنظمة أقل سيطرة عليها)، التي يُفترض أن يركّز فيما يخصها على توضيح طبيعتها، بحيث يتسنى للأجهزة الرئاسية أن تأخذ بالاعتبار أهم العقبات التي يُرجح أن تواجهها المنظمة قبل إقرار الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية؛

(ب) الأخطار الداخلية (أي الأخطار الإدارية والتشغيلية، وهي أخطار تكون المنظمة أكثر سيطرة عليها)، التي يُفترض أن يركّز فيما يخصها على التدابير الرامية إلى تخفيفها؛

(ج) ملخّص عن نطاق ونهج العمل المتعلق بالأخطار الذي يُضطلع به عند إعداد الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية. فالهدف من ذلك، مع المعلومات الآتفة الذكر، هو تبيان أن إدارة المخاطر عملٌ نافذ في المنظمة.

11- لقد تم تقييم الشكل المقترح للإبلاغ عن المخاطر على ضوء الممارسات المتبعة فيما يخص نشر المعلومات المتعلقة بالأخطار ضمن الأمم المتحدة، وفي القطاع العام في أربع دول (السويد، وكندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية). كما إنه يراعي المتطلبات القانونية للقطاعين العام والخاص على المستوى الوطني (ولا سيما حرية الإعلام، ووجود خطوط توجيهية للحوكمة المؤسسية)، والمعيار 31000 للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 31000)، وتقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية. وتتوافق المقترحات المقدمة في هذا الشأن مع ما شملته الدراسة الاستقصائية من الممارسات الأكثر اتساماً بالشفافية.

الملحق 1: عرض وجيز للعمل الذي تم الاضطلاع به

ملاحظة: إن المراحل المشار إليها هنا هي المراحل المذكورة في الفقرة 67 من التقرير الذي رفعته إلى المؤتمر لجنته المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في المنظمة بشأن خطة العمل الفورية (الوثيقة C 2011/7 المؤرخة في يونيو/حزيران 2011). وقد احتوى التقرير المذكور على ست مراحل مرقّمة. اثنتان منها قُسمت هنا قسمين لأغراض تسهيل التحليل.

| المرحلة | العمل الذي تم تنفيذه |
|--|--|
| إتمام عملية تقدير المخاطر العامة في إطار إدارة المخاطر في المنظمة | <ul style="list-style-type: none"> تم إجراء اختبار واسع النطاق لتمييز المخاطر ومنهجيات تصنيفها من حيث الأولوية؛ تم إعداد وتنقيح نموذج التنفيذ/قائمة المخاطر؛ تم إعداد مشروع السياسة فيما يتعلق بالمخاطر؛ تم إعداد وتنقيح مشروع دليل الميسرين؛ تم تجريب وتنقيح طريقة العمل غير الميسرة (المستندة إلى استمارات)؛ تم وضع الإرشادات غير الميسرة؛ تم إعداد مشروع الإجراءات الداخلية للفريق المعني بتقييم المخاطر في المنظمة؛ تم إعداد مشروع الإرشادات بشأن تصميم تدابير تخفيف الأخطار/التدريب على تصميمها؛ تم إنجاز مرحلة إعداد مشروع الإرشادات بشأن المراجعة الإدارية/التدريب عليها؛ تم اختبار دورة التحديثات (شعبة القضايا الجنسانية والتكافؤ والعمالة في المناطق الريفية/الهدف الاستراتيجي كاف). |
| البدء في بناء القدرة على تقدير المخاطر في المنظمة برمتها | <ul style="list-style-type: none"> تم تدريب 139 موظفاً في مجال إدارة المخاطر في المنظمة من خلال مشاركتهم في حلقات عمل في هذا المجال؛ تم عقد جلسات إطلاعية في مجال إدارة المخاطر في المنظمة لـ 100 من القائمين بالإدارة منهم 26 من رتبة مدير فما فوق؛ تم تدريب اثنين من الميسرين في مجال الأخطار؛ تم إدراج مواد منطوية على عروض وجيزة متعلقة بإدارة المخاطر في المنظمة ضمن البلاغات المتعلقة ببرنامج خطة العمل الفورية. |
| تحديد التحسينات اللازمة، إن وجدت، في الأطر المستندة إلى النتائج، لدعم تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة | <ul style="list-style-type: none"> تم في مجال إدارة المخاطر في المنظمة إعداد وثيقة تتضمن مشورات بشأن الإدارة المستندة إلى النتائج خاصة بـ "مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد". |

| المرحلة | العمل الذي تم تنفيذه |
|---|--|
| <p>تجريب عنصر إدارة المخاطر في المنظمة على مستوى النتائج التنظيمية (فيما يتعلق بهدف استراتيجي واحد وبهدف وظيفي واحد)، تم تنفيذه فيما يتعلق بأهداف أخرى من هذه الأهداف</p> | <ul style="list-style-type: none"> تم بنجاح تجريب عنصر إدارة المخاطر في المنظمة فيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي - كاف والهدف الوظيفي - زال 2، ثم في 18 شعبة وقسماً. |
| <p>تجريب وترسيخ عنصر إدارة المخاطر في المنظمة فيما يتعلق بتخطيط العمل التشغيلي</p> | <ul style="list-style-type: none"> تم إدراج إشارة إلى إدارة المخاطر في المنظمة ضمن الإرشادات المتعلقة بتخطيط العمل، بمثابة ممارسة موصى بها؛ تم تصميم مسار العمليات فيما يخص إدارة المخاطر في المنظمة ضمن إطار تخطيط العمل، وتوزيعه في "مكتب الاستراتيجية والتخطيط". |
| <p>تجريب إدارة المخاطر في المنظمة فيما يتعلق بمشاريع / برامج ميدانية مختارة (برنامج قطري واحد ومشروع طوارئ واحد) ثم تنفيذها في برامج ومشاريع أخرى</p> | <p>تم إعداد مشاريع تجريبية فيما يتعلق بـ"برنامج الأمم المتحدة لخفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها" و"برنامج التعاون فيما بين بلدان الجنوب". ومن المشاريع التجريبية في مكتب الصومال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> مشروعان من النوع الإنمائي؛ مشروع واحد من مشاريع الطوارئ؛ الشواغل الإدارية والتشغيلية على مستوى البرامج. |
| <p>تجريب إدارة المخاطر في المنظمة فيما يتعلق بمشروع واحد لتحسين الأعمال، ثم تنفيذها فيما يتعلق بمشاريع أخرى</p> | <ul style="list-style-type: none"> أجريت أربع عمليات تقييم للأخطار في إطار خطة العمل الفورية، شملت برامج منها "برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد" (الإصدار R12 من التطبيق الحاسوبي Oracle/المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام). |
| <p>تجريب خدمة "التصدي السريع للمشكلات"، ثم تطبيق هذه الخدمة في المنظمة برمتها</p> | <ul style="list-style-type: none"> أجريت عمليات تدخل لـ"التصدي السريع للمشكلات" فيما يخص الإدارة المستندة إلى النتائج وبرنامج التعاون التقني؛ أسديت المشورة إلى "إدارة مصائد الأسماك وتربية الأحياء المائية" بشأن التمرين على إعادة التنظيم. |