

September 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

المجلس

الدورة الخامسة والأربعون بعد المائة

روما، 3-7 ديسمبر/كانون الأول 2012

استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظمة الأمم المتحدة
(JIU/REP/2010/4)

1 - يعرض هذا التقرير لوحدة التفتيش المشتركة مشفوعاً بتعليقات مقتضبة للمدير العام وتعليقات مشتركة أكثر تفصيلاً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق (UNGA A/65/788/Add.1)

تعليقات مدير عام منظمة الأغذية والزراعة

2 - إن منظمة الأغذية والزراعة تؤيد تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين ويسرها أن تعلن أنها بصدد معالجة التوصيتين 1 و 2.

3 - ولقد أدرجت المعايير المرجعية التسعة الأولى لإدارة المخاطر المؤسسية المقترحة في التوصية 1 ضمن تصميم مقاربة الفاو تجاه إدارة المخاطر المؤسسية¹. وترفع الفاو تقرير دورية إلى أجهزتها الرئيسية عن التقدم المحرز في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المخاطر الكبرى، على نحو ما دعت إليه التوصية 2.

4 - وتحتفل الفاو أيضاً التوصية 3.

¹ الوثيقان FC 138/12، FC 135/13

طبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات النشر 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 المجتمعات النشر متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

الجمعية العامة



Distr.: General
17 August 2011
Arabic
Original: English

الدورة الخامسة والستون
البندان 128 و 135 من جدول الأعمال
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة
وحدة التفتيش المشتركة

استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيط إلـى أعضاء الجمعية العامة تعلـقاته وكذلك تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيـين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعـون "استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المـرجعي" (انظر A/65/788).

موجز

يُقـيم تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعـون "استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المـرجعي" مـارسات إدارة المخاطر المعـول بها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ويقترح مجموعة من المعايـر المرجعـية التي يمكن للوكالـات تطبيقـها عند تنفيـذ إطار لإدارة المخـاطـر.

وتقدم هذه المذكرة وجهـات نظر مؤسسـات منظـومة الأمم المتحدة حول التوصـيات الـوارـدة في التـقرـير المـذـكـور. وجـرى تـوحـيد آراء المنـظـومة بـنـاءـ على إـسـهامـاتـ المؤـسـسـاتـ الأـعـضـاءـ فيـ مجلسـ الرـؤـسـاءـ التـنـفـيـذـيـنـ فيـ منـظـومةـ الـأـمـمـ الـمـتـحـدـةـ المعـنىـ بـالـتـنـسـيقـ،ـ الـيـ رـحـبـتـ بالـاستـعـارـضـ الشـامـلـ لإـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ.ـ وـوـافـقـتـ الـوـكـالـاتـ بـصـفـةـ عـامـةـ عـلـىـ التـوـصـيـاتـ وـإـنـ أـعـرـبـتـ عـنـ بـعـضـ التـحـفـظـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـعـدـ مـعـاـيـرـ مـرـجـعـيةـ.



أولاً - مقدمة

1 - يتناول تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي" (انظر A/65/788) مفهوم إدارة المخاطر وأهميته بالنسبة لمنظمات الأمم المتحدة، ويقيّم الممارسات والتجارب المتعلقة بإدارة المخاطر داخل منظومة الأمم المتحدة ويقترح مجموعة من المعايير المرجعية التي يجب على الوكالات أن تطبقها عند تنفيذ إطار إدارة المخاطر.

ثانياً - تعليقات عامة

2 - رحب أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بالتقرير وأعربوا عن تقديرهم للنهج الشامل الذي اعتمد في تناول هذا الموضوع الصعب. واعترفوا بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في كل جانب تقريباً من عمليات المنظمة ورأوا أن نجاحاً منظماً جيداً في التعامل مع المخاطر يمكن أن يساعد المنظمات على إنجاز مهامها. وأحاطت الوكالات علمًا بالتوصيات الثلاث الواردة في التقرير ووافقت عليها بصفة عامة، وهي توصيات تركت على تنفيذ المعايير المرجعية العشرة التي اعتبرت بمثابة أفضل الممارسات بالنسبة لإدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، سجلت الوكالات بعض الشواغل المتعلقة بعدها معايير مرئية.

ثالثاً - تعليقات محددة على التوصيات

التوصية 1

ينبغي أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون المعايير المرجعية التسعة الأولى الواردة في هذا التقرير من أجل ضمان قبول وتنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع أفضل الممارسات.

3 - أعربت الوكالات، رغم تأييدها العام للتوصية 1، أيضاً عن قلق إزاء المعيار المرجعي 6 الذي يعترف بأن التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية يتطلب تمويلاً كافياً، وهي وجهة نظر تؤيدها الوكالات تأييداً قوياً. لكن، لاحظت الوكالات التحدي المتمثل في تحديد الموارد المخصصة لمشاريع إدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما في بيئة تسودها مرونة محدودة في ما يخص الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك، ولما أن عدة معايير مرئية أخرى تعتمد على الموارد، سواء المالية أو البشرية، فقد تواجه الوكالات صعوبات في تنفيذ المعايير المرجعية تنفيذاً كاملاً. ولاحظت الوكالات أن وحدة التفتيش المشتركة نظرت في الفقرة 115 من التقرير في حالة قد تكون فيها الموارد أقل ولاحظت أيضاً أن بعض الوكالات استطاعت

إنجاز تقدم بدون تمويل كبير. ومع ذلك، ودت الوكالات الإشارة إلى القيود التي تكتنف التنفيذ بدون موارد مناسبة وكذلك إلى الاعتبار المتمثل في أنه بالنسبة للعديد من الوكالات، قد تتجاوز كفالة توفير الموارد الكافية من أجل الشروع في العمل بإدارة المخاطر المؤسسية ومواصلة عملية التنفيذ، كما هو وارد في المعيار المرجعي، وللإ一口气 الرؤساء التنفيذيين إذ أن الهيئات التشريعية هي التي تحدد بصفة عامة تخصيصات التمويل.

التوصية 2

ينبغي أن تمارس هيئات الإشراف دورها الرقابي فيما يتعلق باعتماد ما يتضمنه هذا التقرير من معايير لإدارة المخاطر المؤسسية، وبفعالية التنفيذ، وإدارة المخاطر الحاسمة في منظمتها.

4 - لاحظت الوكالات أن التوصية 2 وجهت إلى الهيئات التشريعية ورجحت بالدور المختتم لهذه الهيئات في دعم إنشاء عمليات شاملة خاصة بإدارة المخاطر المؤسسية داخل وكالاتها.

التوصية 3

ينبغي أن يعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، المعيار المرجعي 10 الوارد في هذا التقرير بهدف تسهيل التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين الوكالات، وإدارة المخاطر المشتركة والمتدخلة، توخيًا لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على صعيد المنظومة برمتها.

5 - أيدت الوكالات التوصية 3 وإن يكن مع بعض التحفظات. وتدعى هذه التوصية اللجنة (A/65/788)، فقرة 3، ص 5)، الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة إلى تنفيذ المعيار المرجعي 10 (وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعارف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتدخلة). واتفقت الوكالات على وجاهة إقامة شبكة غير رسمية تضم الممارسين على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية من أجل تقاسم المعارف والخبرات؛ لكن بقية التوصية أي: تحديد بيئة مخاطر على نطاق المنظومة بناء على معايير وسياسات وأطر ومارسات موحدة قد تكون صعبة التحقيق بالنسبة للمنظومة، خاصة بالنظر إلى عدم تماثل العمليات والولايات عبر الوكالات. ورأى أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين أن هذا النهج قد يؤدي إلى التحول عن التركيز على أولوية أكبر ممثلة في تصميم وتنفيذ وترسيخ نهج خاص بإدارة المخاطر يستجيب للمتطلبات الخاصة لكل هيئة من هيئات الأمم المتحدة. ومع ذلك، اتفقت الوكالات على أن نهجا منسقا سيكون مفيدا، لا سيما أن العديد من الوكالات بدت وأنها في المراحل الأولى من إنشاء إدارة للمخاطر المؤسسية.

Distr.: General
14 March 2011
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والستون
البندان ١٢٨ و ١٣٥ من جدول الأعمال
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة
وحدة التفتيش المشتركة

استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيط إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ”استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي (JIU/REP/2010/4).



الرجاء إعادة استعمال الورق

240311 240311 11-26663 (A)



استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة
الإطار المرجعي

من إعداد

جيهان ترزي

إيستان بوشتا

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٠



الأمم المتحدة

موجز تنفيذي

استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة JIU/REP/2010/4

المهدف

المدارف من هذه الدراسة هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية ومارساتها والخبرات المتعلقة بها في منظومة الأمم المتحدة، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد.

ويرمي الاستعراض إلى تقديم معلومات وتوصيات متوازنة بشأن ما يلي:

(أ) مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته في سياق منظمات الأمم المتحدة؛ (ب) تقييم ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة؛ (ج) أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى؛ (د) التعريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها؛ (هـ) التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة.

إدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها في سياق منظمات الأمم المتحدة

إدارة المخاطر المؤسسية عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات. فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المنظمة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال إعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وسريرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المنظمة بأكملها.

والمدارف من نهج إدارة المخاطر المؤسسية هو المساعدة على ضمان استدامة عمل المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية. ويقوم هذا النهج على تنفيذ عملية لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة، وجعل هذه العملية مسؤولة يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها.

وفي العقود الأخيرة، أدى توسيع نطاق ولايات منظمات الأمم المتحدة وعملياتها، المقتربن ببيئات غير مستقرة، إلى تزايد حجم ودرجة تعقيد المخاطر التي تواجهها هذه المنظمات. وإضافة إلى ذلك، تواجه منظمات الأمم المتحدة تحديات فريدة مرتبطة بطبعتها، مثل التنوع الكبير في ولايائهما ومحدودية مواردهما، وهيكلها التنظيمي المعقد، وطول عمليات صنع القرار فيها، وكثرة أهدافها، وقلة قدرائهما، وتأخر إصلاحاتها. ونتيجة لذلك، فهي تواجه مناخاً تزداد مخاطره تعقيداً وينطوي على مفاجآت تنفيذية ذات شأن.

تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة

لا تزال مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بصفة عامة في المراحل الأولى من عملية اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها. فالتقدم المحرز في هذا الصدد بطيء ويتوقف على قرارات طرفية بدلاً من أن يندرج في خطة رسمية معتمدة. وتحتار منظمات عديدة إما أن تعدد سياسات ووثائق إطارية في هذا الصدد وإما أن تضطلع بأنشطة تجريبية أو بأنشطة تُنفذ كمرحلة أولى. وأحرز تقدم نسبي في إدارة المخاطر المؤسسية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي)، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة البحرية الدولية، وذلك مقارنة مع غيرها من المنظمات، لكن التنفيذ فيها لا يزال غير مكتمل ويحتاج إلى أن يصبح جزءاً من عملياتها التنظيمية ومن ثقافتها. ولم تنظر عدة منظمات بعد في اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.

وكلثيرة هي أسباب بطيء اعتماد وتقدم إدارة المخاطر المؤسسية في المنظومة، ومنها ما يلي: عدم وجود فهم والتزام جماعيين على صعيد الإدارة العليا؛ وعدم وجود خطة تنفيذ رسمية؛ والافتقار إلى نجاح مؤكّد بشأن أسلوب تنفيذ ودمج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات التنظيمية؛ وعدم وجود هيكل إداري مناسب لدعم التنفيذ؛ والضغط الناجم عن مبادرات إصلاحية منافسة. ويضاف إلى ذلك أن إدارة المخاطر المؤسسية مجال إداري جديد نسبياً لا يزال قيد التطور، مما يفرض على المنظمات أن تحاول تبيّن معالم طريقها في مجال غير مكتشف نسبياً.

ولا يزال التعاون والتنسيق بين الوكالات حيناً لم يستكشف بصورة كاملة. ومن الواضح أن كل منظمة مطالبةً بتعديل نهج إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لطبيعتها الخاصة، لكن ذلك يقترب بالحاجة إلى اتباع نهج على صعيد المنظومة بأكملها لضمان وجود انسجام في إدارة المخاطر المؤسسية داخلها؛ وتحديد المخاطر الرئيسية المشتركة والمتدخلة وإدارتها (مثل المخاطر المتعلقة بالسلامة والأمن والسمعة)؛ وتحتسب الازدواجية؛ واستخدام الموارد الشحيحة الاستخدام الأمثل.

وبصفة عامة، ثمة افتقار إلى رقابة فعالة تمارسها هيئات الإشراف. ونظراً إلى أهمية وجود عملية فعالة لإدارة المخاطر، والآثار الاستراتيجية التي تنطوي عليها المخاطر الحاسمة، فمن الضرورة يمكن أن تمارس هيئات الإشراف دورها الرقابي.

الإطار المرجعي لإدارة المخاطر المؤسسية

استناداً إلى استعراضِ مؤلفات إدارة المخاطر المؤسسية، وإلى الخبرات والدورات المستفادة، حدد المفتاشان ١٠ معايير مرجعية اعتمدتها وحدة التفتيش المشتركة للحكم على إمكانية نجاح تفويض نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة. ويعتقد المفتاش أنه إذا ما أتبعت المنظمات هذه المعايير، وفهمت الإدارة العليا فضلاً عن ذلك أهمية إدارة المخاطر المؤسسية وشاركت في تفويضها، مستخدمة أفضل الممارسات والدورات المستفادة، والخبرات المتاحة داخل المنظومة، لأحرز تقدم سريع في التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية.

وينبغي أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون المعايير التسعة الأولى الواردة في هذا التقرير وأن يعملوا على تنفيذها مجتمعة كإجراءات متماسكة لضمان نجاح تفويض إدارة المخاطر المؤسسية في منظماتهم. أما المعيار المرجعي ١٠، الذي يتطلب تعاوناً وقراراً مشتركين بين الوكالات، فينبغي مناقشته واعتماده على مستوى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنية بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين). وينبغي للأمين العام للأمم المتحدة أن يتبع تفويض التوصية الموجهة إلى هذا المجلس بصفته رئيساً له.

التصنيفات

- ١ - ي ينبغي أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون المعايير المرجعية التسعة الأولى الواردة في هذا التقرير من أجل ضمان قبول وتفويض نهج إدارة المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع أفضل الممارسات.
- ٢ - ي ينبغي أن تمارس هيئات الإشراف دورها الرقابي فيما يتعلق باعتماد ما يتضمنه هذا التقرير من معايير لإدارة المخاطر المؤسسية، وبفعالية التنفيذ، وإدارة المخاطر الخامسة في منظماتها.
- ٣ - ي ينبغي أن يعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، المعيار المرجعي ١٠ الوارد في هذا التقرير بهدف تسهيل التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين الوكالات، وإدارة المخاطر المشتركة والمتدخلة، توخيًا لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على صعيد المنظومة برمتها.

المحتويات

الفقرات الصفحة

٣	موجز تنفيذي
٨	أولا - مقدمة
١٢	لحة عامة عن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته من منظور منظمات الأمم المتحدة ..
١٢	ألف - إدارة المخاطر المؤسسية: الخلفية والتعريف والفوائد ..
١٥	باء - أهمية نجح إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة ..
١٧	ثالثاً - تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ..
١٩	المعيار المرجعي ١: اعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية ..
٢٢	المعيار المرجعي ٢: وجود التزام ومشاركة تامين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها ..
٢٣	المعيار المرجعي ٣: وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تتطوّي على خطة عمل محددة زمنياً وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية ..
٢٦	المعيار المرجعي ٤: وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ ..
٤٠	المعيار المرجعي ٥: وجود خطة في مجال الاتصال والتدریب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدی للمخاطر، وبناء القدرات العامة والمهارات الخاصة ذات الصلة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ..
٤٢	المعيار المرجعي ٦: إتاحة الموارد الكافية الالازمة لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها ..
٤٥	المعيار المرجعي ٧: وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر مقتنة بمنهجية وأدوات متسقة ومبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ ..
٦١	المعيار المرجعي ٨: دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ والعمل ..

٦٥	المعيار المرجعي ٩: وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فعاليتها ٢٠٠-٢١٣
٦٩	المعيار المرجعي ١٠: وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعارف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتدخلة ٢١٤-٢٢٦
٧٢	رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات ٢٢٧-٢٣٣
المرفقات	
٧٥	الأول - مجموعة المخاطر الرئيسية (ومجالات المخاطر) من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية واليونسكو
٧٧	الثاني - عملية تحديد المخاطر في المنظمة البحرية الدولية
٧٨	الثالث - لحنة عامة عن إدارة المخاطر المؤسسية في هيئات منظومة الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا والصندوق العالمي
٨٨	الرابع - عرض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

أولاً - مقدمة

١ - أجرت وحدة التفتيش المشتركة، كجزء من برنامج عملها لعام ٢٠٠٩، استعراضًا على صعيد المنظومة تناولت فيه مسألة تنفيذ مشاريع إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة، وذلك في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩ إلى تموز/يوليه ٢٠١٠. وقد اقترحت إجراءً الاستعراض منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٢ - وكان المهدف من الدراسة هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية ومارساتها والخبرات المتعلقة بها في منظومة الأمم المتحدة، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد. وترمي الدراسة إلى تقديم معلومات وتوصيات متوازنة في الحالات التالية: (أ) مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته في سياق منظمات الأمم المتحدة؛ (ب) تقييم ممارسات إدارة مخاطر المؤسسات في منظمات الأمم المتحدة؛ (ج) أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى؛ (د) التعريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها؛ (ه) التعاون والتنسيق وتقاسم المعرف بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة.

٣ - ويغطي نطاق الاستعراض جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة (المنظمات المشاركة)، مع التركيز على المنظمات التي استحدثت إدارة المخاطر المؤسسية أو هي في طريقها إلى ذلك (انظر المرفق الثالث). ويتناول الاستعراض أيضًا سياسات ومارسات إدارة المخاطر المؤسسية المعمول بها أو المخطط لها في هذه المنظمات، في ضوء سياسات ومارسات القطاعين الخاص والعام والقطاع المتعدد الأطراف.

٤ - وإدارة المخاطر المؤسسية عنصر أساسي في الإدارة السليمة والمساءلة في المنظمات. فهي أسلوب منهجي وشمولي لإدارة المخاطر. وهي تدعم تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال اتباع نهج استباقي في تحديد المخاطر وسريرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المنظمة برمتها. وعما أنها تساعده المنظمة في الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التيقن، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط.

٥ - وتساعد إدارة المخاطر المؤسسية المنظمات في تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على وجاهة واستدامة خدماتها، من خلال استشراف مستمر للمستقبل وإعمال سيناريوهات “توقع الأسوأ”. ومن الأهمية يمكن الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. وتركز التقنيات الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما ترکز على المخاطر، علمًا أن الفشل في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة هو خطر في حد ذاته.

٦ - ويزداد مع مرور السنين اعتماد منظمات الأمم المتحدة نجح إدارة المخاطر المؤسسية. وتابت هيئات الإشراف في بعض المنظمات عن كثب عملية اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية؟ فعلى سبيل المثال، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارات^(١) ذات صلة بإدارة المخاطر المؤسسية، وأنشأ مجلس المنظمة البحرية الدولية فريقاً عاماً حكومياً دولياً معنياً بإدارة المخاطر المؤسسية.

٧ - وقد التمس من المنظمات المشاركة أن تُبدي تعليقاتها على مشروع هذا التقرير وأخذت هذه التعليقات في الاعتبار عند وضع الصيغة النهائية للتقرير. ووفقاً للمادة ٢-١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، أعدت الصيغة النهائية للتقرير بعد تشاور مع باقي المفتشين بقصد وضع الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنها التقرير على محك الحنكة الجمعية للوحدة. ويود المفتشان الإعراب عن تقديرهما لكل من ساعد في إعداد التقرير، وبخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات ولم يتوانوا عن تقاسم معارفهم وخبرتهم.

٨ - ولتسهيل تداول هذا التقرير وتنفيذ توصياته وما يتصل بذلك من رصد، ضمن المرقق الرابع جدولًا يبين ما إذا كان المدف من تقديم التقرير إلى المنظمات المعنية هو حملها على اتخاذ إجراءات أو إحاطتها علمًا به. ويبين الجدول التوصيات ذات الصلة بكل منظمة، ويحدد هل تحتاج إلى قرار من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من هيئة الإشراف، أو هل يمكن أن يتصرف بشأنها الرئيس التنفيذي للمنظمة.

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية

٩ - أدى اختيار بعض كبريات الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتأثير الأزمة المالية التي حدثت مؤخرًا إلى تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة لإدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أدوات تتيح التعامل مع المخاطر الحاسمة ومعالجتها ضمن حدود معقولة. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر المؤسسية قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، فقد بدأت كيانات عامة، بما في ذلك كيانات الأمم المتحدة، تهتم أكثر فأكثر بكيفية دمجه في الممارسات المتعلقة بأنشطتها.

١٠ - وترمي إدارة المخاطر المؤسسية إلى المساعدة على ضمان استدامة المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها. وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية إعمال سياسات وإجراءات في هذا الصدد على نطاق المنظمة، كما تتيح منهجية متسلقة لتنفيذها. وينطوي مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، خلافاً للممارسات التقليدية المجزأة في هذا المجال، على فكرة مفادها أن إدارة المخاطر عملية تهم المنظمة بأكملها.

(١) قرار الجمعية العامة ٢٤٥/٦١، الفقرة ٣، وقرار الجمعية العامة ٢٥٩/٦٤، الفقرتان ٣٠ و ٣١.

١١ - ولا توجد شركة أو منظمة، سواء كانت خاصة أو عامة، يمكنها العمل في بيئه خالية من المخاطر. وتفرض طبيعة ولايات وخدمات منظومة الأمم المتحدة على العديد من منظماتها العمل في بيوت معدنة وغير مستقرة، الأمر الذي يعرضها، من البداية، لخطر كبيرة. وينطبق ذلك بصفة خاصة على الأنشطة الإنمائية والإنسانية والأنشطة المتصلة بحفظ السلام، التي تجري بطبيعتها في سياق محفوف بمخاطر كبيرة. ففي عام ٢٠٠٩ وحده، قُتل أكثر من ٣٠ موظفاً من موظفي الأمم المتحدة أثناء تأديتهم لواجبهم، حيث تعرضوا للهجوم وهم بقصد تقديم مساعدات إنسانية^(٢). وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تضمن إمكانية تحديد المخاطر الحامة والتصدي لها وإنما تعزز تلك الإمكانية.

المنهجية والقيود

١٢ - شملت الأساليب التي اتبعت في إعداد هذا التقرير إجراء استعراض أولي للمراجع تضمن استعراضاً ملوفات إدارة المخاطر المؤسسية المتاحة للجمهور، وللأطر والمعايير العامة التي تحكم هذا الحال، وخبرات كل من القطاعين الخاص والعام. وأرسلت استبيانات إلى جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من أجل استخلاص لحة عامة عن ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة. وأجرى المفتشان مقابلات مع مسؤولي المنظمات المشاركة في ضوء الردود الواردة.

١٣ - وعلاوة على ذلك، فمن أجل تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة، أجرى المفتشان مقابلات مع مسؤولين رئيسيين في عدد من منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى غير المشاركة، أي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمفوضية الأوروبية، والصندوق العالمي، ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

١٤ - وتعد إدارة المخاطر المؤسسية نهجاً جديداً نسبياً في منظمات الأمم المتحدة. ولم تُحدد بعد أفضل الممارسات الراسخة والمحرّبة في هذا الحال بسبب عدم اكتمال تنفيذه. لذا سعى المفتشان إلى جمع معلومات من المنظمات الدولية الأخرى والحكومات التي نفذت نهج إدارة المخاطر المؤسسية لفترة طويلة نسبياً. ومع ذلك، فمحدودية التمويل لم تسمح بزيارة العديد من المنظمات والواقع ذات الصلة. وكان هذا بمثابة قيد أثر على إعداد هذا التقرير.

(٢) انظر التقرير السنوي للمدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف): التقدم المحرز والإنجازات التي تحقق في عام ٢٠٠٩ وتقرير عن الدراسة المعمقة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠١٣-٢٠٠٦ E/ICEF/2010/9)، الفقرة ١٨١.

معايير التقييم: الإطار المرجعي

١٥ - استناداً إلى مؤلفات إدارة المخاطر المؤسسية والخبرات والدروس المستفادة المتعلقة بها، حدد المفتشان العناصر التالية باعتبارها معايير مرئية أخذت بها وحدة التفتيش المشتركة للحكم على إمكانية نجاح تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة:

الإطار ١

المعايير المرجعية لنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

المعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية:

- ١ اعتماد سياسة وإطار رسمي لإدارة المخاطر المؤسسية.
- ٢ وجود التزام ومشاركة تأمين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها.
- ٣ وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تتطوّر على خطة عمل محددة زمنياً وتوضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية.
- ٤ وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ.
- ٥ وجود خطة في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات العامة والمهارات الحاسمة ذات الصلة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.
- ٦ إتاحة الموارد الكافية الالازمة لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.
- ٧ وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر، مقتنة، منهجية وأدوات متسقة، ومبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ.
- ٨ دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ والعمل.
- ٩ وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فاعليتها.
- ١٠ وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعرف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة أو المتداخلة.

١٦ - واستند تقييم ممارسات نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة إلى المعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة المبينة أعلاه باعتبارها معايير تقييم رئيسية، الأمر الذي أتاح إجراء تقييم منهجه للتأكد مما إذا كان تنفيذ المنظمات نهج إدارة المخاطر المؤسسية يلبي هذه المعايير المرجعية لأفضل الممارسات. ييد أن التقرير لا يقتصر على هذا التقييم، بل يهدف أيضاً إلى تقديم معلومات متعددة المستويات، مثل شرح المفاهيم وأساليب الأساسية لنهج إدارة المخاطر المؤسسية وبيان أفضل الممارسات في مجالات مختلفة.

ثانياً - نكهة عامة عن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته من منظور منظمات الأمم المتحدة

الف - إدارة المخاطر المؤسسية: الخلفية والتعريف والفوائد الخلفية

١٧ - الخطر حدث يمكن لوقوعه أن يؤثر على تحقيق المنظمة أهدافها^(٣). والحدث يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، فرصة أو تهديداً. ويقاس الخطر بتأثيره واحتمال وقوعه. وإدارة المخاطر ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

١٨ - والخطر جزء من واقع جميع الكيانات سواء في القطاع التجاري أو قطاع الخدمات العمومية. فكل كيان يسعى إلى تحقيق أهدافه/غاياته مضطراً للتعامل في عملياته مع حالات عدم التيقن. وبلورت الشركات على مدى عقود ممارسات لإدارة المخاطر في مجالات محددة مثل السلامة وإدارة المشاريع وإدارة المخاطر الاستثمارية وضمان استمرارية سير العمل. ومع ذلك، يظل هذا النهج التقليدي المغلق مفتقرًا إلى الاتساق ومحدود النطاق، كما يفتقر إلى نظرة راصدة وشمولية لعوامل الخطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على قدرة كيان ما على تحقيق أهدافه.

١٩ - وأدى عدد من الفضائح التي طالت شركات كبيرة في العقد الماضي إلى تسليط الضوء على ضرورة اتباع نهج متكامل ومنظم ومؤسسكي حيال إدارة المخاطر. ويشار إلى هنا النهج باسم نهج إدارة المخاطر المؤسسية. وقد زادت الأزمة الاقتصادية الأخيرة، التي أثرت على الأعمال التجارية والحكومات والجمهور في جميع أنحاء العالم، من بروز المزایا الممكنة

.COSO, *Enterprise Risk Management Framework – Integrated Framework*, appendix E (٣)

لهذا النهج وال الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تمارسها الإدارة العليا و لجان المراجعة و مجالس الإدارية/هيئات الإشراف.

٢٠ - وبأداً ينشأ توافق في الآراء بين خبراء الإدارة الرشيدة مؤداته أن نجح إدارة المخاطر المؤسسية يشكل أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر. ونتيجة لذلك، بدأ نجح إدارة المخاطر المؤسسية يكتسب زخماً سواء في صفوف الشركات التجارية أو في القطاع العام. وترمي إدارة المخاطر المؤسسية ببساطة إلى تحديد العقبات وتجنبها، واغتنام الفرص لتحقيق أهداف كيان ما؛ لذا فهي تصلح لأية جهة سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية، كبيرة أو صغيرة. ويشير البحث الذي أجري عن طريق شبكة الإنترنت إلى أن المؤسسات الحكومية في أستراليا وكندا ونيوزيلندا وجنوب أفريقيا والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وآيرلندا الشمالية بدأت بالفعل في تنفيذ نجح إدارة المخاطر المؤسسية.

تعريف

٢١ - تماشياً مع الحاجة والطلب المتزايدين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، اعتمد في هذا الصدد خلال العقد الماضي عدد من المبادئ والمعايير والأطر والمبادئ التوجيهية على الصعيد الدولي. وتتقاطع جميع تلك المبادئ والمعايير والأطر في مفهوم مؤداته أن إدارة المخاطر ينبغي أن تكون شاملة ومهيكلة ومتكاملة وقادمة على نطاق المنظمة. وتوجد تعاريف عديدة لإدارة المخاطر المؤسسية يمكن تلخيصها بعبارات بسيطة فيما يلي:

إدارة المخاطر المؤسسية عملية تقوم على نطاق منظمة بأكملها من أجل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها وتحليلها وتقديرها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكل ومتكملاً ومنهجي.

٢٢ - ولماً كانت إدارة المخاطر المؤسسية عنصراً رئيسياً في الإدارة الاستراتيجية، فهي ينبغي أن تكون جزءاً صريحاً من نظام المسائلة. ومع أن جميع المديرين والموظفين مسؤولون عن إدارة المخاطر، فالمسؤولية النهائية عنها تقع على عاتق الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين^(٤). وقد كانت إدارة المخاطر في الماضي جزءاً ضمنياً من نظام المسائلة؛ لكن وضع سياسة وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية قد يستدعي عن صواب جعلها جزءاً صريحاً من هذا النظام.

Australia, *Better Practice Guide – Risk management* (Barton, Department of Finance and Deregulation, (٤) 2008), p. 24

٢٣ - ويرتقي مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية بهذا المجال إلى مستوى آخر، من خلال تبيان الصلة بين جميع فئات المخاطر والمنظمة بأكملها. ويستحب هذا المفهوم لحاجة هيئات الإشراف والإدارة لفهم أهم عوامل الخطر التي تتعرض لها المنظمة والتي قد تؤثر على أهدافها. ويتبع إعمال هذا المفهوم للمنظمات إمكانية تحسين وعيها بمحيطها، الأمر الذي من شأنه أن يمكّن المديرين من التصدي للمخاطر على نحو أكثر استباقاً.

٢٤ - ويطلب إنجاح نهج إدارة المخاطر أن يكون هذا النهج متناسباً مع مستوى الخطر (من حيث حجم المنظمة وطبيعتها ودرجة تعقيدها)، وشاملاً في نطاقه، ومتكاملاً مع أنشطة وإجراءات المنظمة، ودينامياً، ومواتياً لعملية تحديث ورصد وتحسين مستمرة، وقدراً على الاستجابة للظروف المتغيرة^(٥).

المزايا

٢٥ - تتيح إدارة المخاطر المؤسسية إعمال منهجية متسقة في مجالها، كما تحمي المنظمة وتضيف قيمة لها ولأصحاب المصلحة فيها. ويمكن استناداً إلى استعراض للمؤلفات المتعلقة بهذا المجال إيجاز مزايا إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي:

الإطار ٢

مزايا إدارة المخاطر المؤسسية

- (أ) جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف.
- (ب) تحسين قدرة الإدارة على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها على نحو استباقي.
- (ج) تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال ضمان وجود فهم شامل ومهيكل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص.
- (د) تقليل أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المجزأ المتبعة في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.

IRM, AIRMIC and Alarm, *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 (2010)*, p. 3^(٥)

- (هـ) تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق المنظمة.
- (وـ) بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المنظمة وحماية وتعزيز أصولها وصورها.
- (زـ) تحديد المخاطر المشتركة والمداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات.
- (حـ) تعزيز المسائلة والإطار التكامل للمراقبة الداخلية.

باء - أهمية نجح إدارة المخاطر المؤسسية في منظمة الأمم المتحدة

٢٦ - خالل العقود الأخيرة، أدى توسيع نطاق ولايات منظمات الأمم المتحدة وعملياتها، المترنن ببيئات غير مستقرة، إلى تزايد حجم ودرجة تعقيد المخاطر التي تواجهها هذه المنظمات. وأسهمت العولمة وتطور الأنشطة والوثيرة العامة لتغير العمليات والتكنولوجيا في تشكيل بيئات مخاطر تتسم بعزميـد من الدينامية. وإضافة إلى ذلك، تواجه منظمات الأمم المتحدة تحديـات فريـدة، مثل التنوع الكبير في ولايـاتها ومحـودـيـة موـارـدهـا، وهـيـكلـها التنـظـيمـيـ.

المـعـقدـ، وطـولـ عمـلـيـاتـ صـنـعـ القرـارـ فـيـهاـ، وـكـثـرةـ أـهـدـافـهاـ، وـقـلـةـ قـدـرـاهـاـ، وـتأـخـرـ إـصـلاحـاهـ.

ونـتـيـجـةـ لـذـلـكـ، تـواـجـهـ هـذـهـ الـمـنـظـمـاتـ، لاـ سـيـماـ الـمـنـظـمـاتـ الـيـهـاـ حـضـورـ هـامـ فـيـ الـمـيـدانـ،

منـاحـاـ تـرـدـادـ مـخـاطـرـهـ تـقـيـداـ وـيـنـطـويـ عـلـىـ مـفـاجـاتـ تـشـغـيلـيـةـ ذاتـ شـأنـ.

٢٧ - وبينـتـ المـقـابـلاتـ الـيـهـاـ تـنـفـيـذـ نـجـحـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ الـمـؤـسـسـيـةـ، لـكـنـ بـضـعـةـ مـسـؤـولـيـنـ، لاـ سـيـماـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ الصـغـيرـةـ نـسـبـيـاـ، أـثـارـواـ الـحـجـةـ التـالـيـةـ الـمـعـارـضـةـ لـإـعـالـمـ نـجـحـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ الـمـؤـسـسـيـةـ فـيـ مـنـظـمـاـقـمـ:

”نـحنـ نـدـيرـ الـمـخـاطـرـ بـالـفـعـلـ بـصـورـةـ حـدـسـيـةـ أوـ غـيرـ رـسـميـةـ، وـلـاـ نـخـتـاجـ إـلـىـ أـنـ نـسـتـمـدـ مـنـ الـقـطـاعـ الـخـاصـ أـدـأـةـ مـكـلـفـةـ كـهـذـهـ. فـمـنـظـمـتـاـ مـنـظـمـةـ صـغـيرـةـ تـعـمـلـ فـيـ مـجـالـ وـضـعـ

الـمـعـايـرـ، وـبـالـتـالـيـ لـاـ تـواـجـهـ مـخـاطـرـ كـبـيرـةـ تـبـرـرـ اـسـتـخـدـامـ نـجـحـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ الـمـؤـسـسـيـةـ“.

٢٨ - وـتـعـمـلـ كـلـ مـنـظـمـةـ شـكـلـاـ مـنـ أـشـكـالـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ. لـكـنـ التـحدـيـ هوـ أـنـ المـارـسـاتـ الـقـائـمـةـ فـيـ مـجـالـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ تـتـسـمـ بـطـابـعـ ظـرـفـيـ وـغـيرـ منـهـجـيـ وـغـيرـ رـسـميـ، مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ

نقـصـ فـيـ فـهـمـ وـمـرـاعـاةـ أـهـمـ عـوـاـمـلـ الـخـطـرـ الـيـهـ تـطـرـحـ عـلـىـ نـطـاقـ الـمـنـظـمـةـ وـالـيـهـ مـنـ شـأـنـهـاـ أـنـ

تـؤـثـرـ عـلـىـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهـ الرـئـيـسـيـةـ. إـضـافـةـ إـلـىـ ذـلـكـ، فـعـدـ وـجـودـ سـيـاسـةـ وـإـجـرـاءـاتـ مـؤـسـسـيـةـ

لـإـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ عـاـمـلـ لـاـ يـخـدـمـ تـكـرـيـسـ الـمـسـائـلـةـ عـنـهـاـ.

٢٩ - ولا يضمن نهج إدارة المخاطر المؤسسية إمكانية تحديد المخاطر الحامة ومعالجتها في الوقت المناسب، لكنه يعزز تلك الإمكانية كثيراً. وعلاوة على ذلك، فمن شأن التنفيذ السليم لنهج إدارة المخاطر المؤسسية تعزيز الكفاءة والفعالية بفضل إدارة المخاطر على نحو متكملاً. والخطر الحاسم الذي يمكن أن تواجهه منظمة الأمم المتحدة قد يتمثل في خطر يؤدي إلى فشل جسيم من جانب المنظمة في تقديم خدماتها الأساسية والوفاء بولايتها العامة. ومن شأن نهج إدارة المخاطر المؤسسية أن يعزز إمكانية تحديد هذه المخاطر وبالتالي معالجتها من خلال تقييم منهجي على نطاق المنظمة.

٣٠ - ولإعطاء مثال آخر، ففي النهج التقليدي، قد يظل تقييم المخاطر في إطار عملية لتخطيط موارد المؤسسة - إن أبْخَر - منحصرًا داخل الإدارة المُنفَّذة، أما في نهج إدارة المخاطر المؤسسية، فالمسألة تحال إلى مستوى أعلى يشمل المؤسسة ككل إذا ما ظهر أن احتمال حدوث تلك المخاطر كبير وأنها قد تتطوّي على تأثير جسيم على عمليات المنظمة. لذا عملية إدارة المخاطر المؤسسية قد تتطلب من الإدارة العليا برمتها النظر في المخاطر وضمان تحصيص موارد للحد منها إلى أدنى حد ممكن.

٣١ - ومن المعلوم أن جميع المنظمات، مجرد وجودها، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء اضطاعت بوضع المعايير أو بالتنفيذ، تنشد أهدافاً تسعى إلى تحقيقها وتواجه حالات عدم تيقن تحتاج إلى التعامل معها. وفي حالات كثيرة يمكن أن تكون بعض المخاطر الرئيسية المحتملة معروفة أصلًا. ويتيح نهج إدارة المخاطر المؤسسية الاعتراف رسميًا بهذه المخاطر ويسّرّع تسجيلها ومناقشتها على صعيد الإدارة العليا وإسنادها إلى المسؤولين المعنيين للتتصدي لها. ومن ثم فإن إدارة المخاطر المؤسسية تتضع الأساس للمساءلة والمسؤولية في مجال التعامل مع تلك المخاطر، الأمر الذي يعزز الإدارة الفعالة للمخاطر في المنظمة.

٣٢ - وتتوقف تكلفة إدارة المخاطر المؤسسية على مدى تطور ما يختار لها من هيكل وأدوات. فليست كل المنظمات تتطلب نظماً متقدمة للغاية لإدارة المخاطر. ويتوقف تحديد درجة التعقيد التقني والميكانيكي الإداري الرسمي المناسب لمنظمة ما على حجم وطبيعة عمليات هذه المنظمة.

ثالثاً - تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

موجز لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة

٣٣ - يوجز المرفق الثالث من هذا التقرير حالة تنفيذ نجح إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة. ويعتبر البرنامج الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة البحرية الدولية، وكالات رائدة في مجال تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وقد اكتسبت هذه المنظمات قدرًا كبيراً من الخبرة في هذا المجال؛ ومع ذلك فعملية التنفيذ فيها لا تزال غير مكتملة ولا تزال حتى الآن لم تُدرج في إجراءات عملها وفي ثقافتها. ومن بين تلك المنظمات، شرع البرنامج الإنمائي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة البحرية الدولية بالفعل في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وعلى الرغم من أن برنامج الأغذية العالمي كان أول منظمة تعتمد سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٥، فقد تأخر تنفيذها كاملاً لأسباب مختلفة. وأوضح المسؤولون أنه رغم كون إدارة المخاطر على المستوى التنفيذي أصبحت أفضل حالاً، فهي لا تزال ظرفية، مما يعني أن الحاجة إلى نجح شامل ومتكملاً لإدارة المخاطر المؤسسية لا تزال قائمة. وذكروا أنه يجري بحث مسألة التنفيذ الكامل لإدارة المخاطر المؤسسية ابتداء من النصف الثاني لعام ٢٠١٠.

٣٤ - ولا تزال منظمات أخرى في المراحل الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وهي إما بصدده تعيين سياساتها وإجراءاتها وإما بصدده تدريب موظفيها واعتماد ممارسات تمهدية لإدارة المخاطر المؤسسية (المراحل الأولى أو المرحلة التجريبية)؛ وتلك المنظمات هي: الأمم المتحدة، واليونسكو، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، والاتحاد الدولي للاتصالات، والوكالة الدولية للطاقة الذرية.

٣٥ - ولا تزال فوائد إدارة المخاطر المؤسسية غير ملموسة نظراً إلى عدم اكتمال تنفيذها داخل منظومة الأمم المتحدة بصفة عامة. وقد نشأ الدافع إلى اتخاذ قرار تنفيذ نجح إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة بصفة عامة في إدارات المراجعة الداخلية. وأدى مراجعو الحسابات الخارجيون ولجان المراجعة أيضاً دوراً من خلال توصيتهم بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

منظمات أخرى

٣٦ - وجد المفتشان أن المفوضية الأوروبية متقدمة نسبياً في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بالمقارنة مع منظمات الأمم المتحدة. وكانت سياسة المفوضية في مجال إدارة المخاطر قد اعتمدت في عام ٢٠٠٥ في إطار عملية تجريبية. ورغم أنه قد مضى على وضع هذه السياسة خمس سنوات، فالمسؤولون يرون أن ثمة حاجة إلى المزيد من الوقت لكي يتسعن للمفوضية الأوروبية الاستفادة كاملة من ذلك. ومن المنظمات الأخرى غير التابعة للأمم المتحدة التي أحرزت تقدماً في إدارة المخاطر المؤسسية منظمة الأمن والتعاون في أوروبا والصندوق العالمي.

تقييم عام

٣٧ - رغم أنه من السهل اعتماد مفاهيم وتقنيات عامة لإدارة المخاطر المؤسسية، فقد ثبت أن نجاح تنفيذها يمثل تحدياً حقيقياً، ومرد ذلك أن التنفيذ الفعال لنهج إدارة المخاطر المؤسسية وظيفة تقع على المنظمة بأكملها وليس فقط على إحدى الوحدات أو أحد الأفرقة. ويجب أن تفهم إدارة المخاطر المؤسسية في سياق وظائف جميع وحدات المؤسسة وإجراءاتها وعملياتها وأن تصبح جزءاً منها.

٣٨ - ووفقاً لدراسة أجريت مؤخرأً^(٦)، تمثل العقبات الرئيسية التي قد تواجهها الكيانات عند اعتزامها تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي: تضارب الأولويات؛ وعدم كفاية الموارد؛ وعدم إدراك قيمة إدارة المخاطر المؤسسية؛ وافتقار عملية إدارة المخاطر المؤسسية إلى قيادة يضطلع بها مجلس الإدارة أو كبار الموظفين التنفيذيين؛ والتصور الذي يعتبر أن إدارة المخاطر المؤسسية عامل يعزز البيروقراطية. واستنتج المفتشان أن هذه العناصر نفسها هي من بين العوائق الرئيسية في منظومة الأمم المتحدة.

٣٩ - واتضح بصفة عامة أن غالبية منظمات الأمم المتحدة هي إما تنظر في تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية وإما لا تزال في المراحل الأولى من هذا التنفيذ. ولا تزال إدارة المخاطر في معظم الحالات مجرأة وغير مهيكلة وغير رسمية وضمنية. وقد أعدت منظمات عديدة تابعة للأمم المتحدة بالفعل عناصر لإدارة المخاطر في مجالات معينة، مثل إدارة المشاريع، والأمن، ونظم المعلومات، وإجراءات ضمان استمرارية سير العمل، لكنها تفتقر إلى إدارة متكاملة للمخاطر على نطاق المنظمة. وينتج حتماً عن عدم تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تنفيذاً

Mark Beasley et al., *Report on the Current State of Enterprise Risk oversight*, 2nd ed. (American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) and North Carolina State University, 2010). Available from <http://mgt.ncsu.edu/erm/>

كاماً افتقار الرؤساء التنفيذيين وهيئات الإشراف إلى معلومات كافية تُبلغ إليهم في حينها لإطلاعهم على أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، بما في ذلك فيما يتعلق بالإشراف والإدارة العامة.

٤٠ - وسلّم معظم المسؤولين الذين أجريت معهم مقابلات في منظمات الأمم المتحدة بقيمة نجح إدارة المخاطر المؤسسية، رغم بطيء اعتماده وتنفيذه في الممارسة. فعلى سبيل المثال اعتمد برنامج الأغذية العالمي سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٥ لكن التنفيذ توقف حتى عام ٢٠٠٩. وأوضح مسؤولون في البرنامج أن تنفيذ نظام متكامل تماماً لإدارة المخاطر المؤسسية قد أجل إلى عام ٢٠١٠ بسبب تقلص عدد الموظفين وإعطاء الأولوية لمشروع اعتماد المعايير الحاسبية الدولية للقطاع العام. وأعدّت الأمم المتحدة إطاراً في عام ٢٠٠٨ لكنها لم تبدأ بعد في تنفيذه. وكما هو مبين في المرفق الثالث، فالعديد من المنظمات لا تزال لم تبدأ حتى في بحث المسألة.

المعيار المرجعي ١ : اعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية

٤١ - ثمة تحديان أساسيان في إدارة المخاطر يتمثلان أولاً في التوصل إلى فهم مشترك لإدارة المخاطر، بما في ذلك استخدام منهجية متقدمة ومصطلحات موحدة في جميع أجزاء المنظمة؛ وثانياً في تنسيق الممارسات الفردية لإدارة المخاطر بدجها في عملية شاملة في هذا الصدد على نطاق المنظمة. ولا يتأتى تجاوز التحديين إلا باعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية.

٤٢ - وعلى صعيد منظومة الأمم المتحدة، وضعت المنظمات التالية سياسة وأو أعدّت وثائق إطارية ذات صلة بنهج إدارة المخاطر المؤسسية: برنامج الأغذية العالمي، والبرنامج الإنمائي، واليونيسيف، ومنظمة العمل الدولية، واليونسكو، ومنظمة الطيران المدني الدولي، والمنظمة البحرية الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والوكالة الدولية للطاقة الذرية. أما منظمة الأغذية والزراعة والأونروا واليونيدو فهي بقصد إعداد تلك السياسة أو الوثائق.

٤٣ - ولا تتبع منظمات الأمم المتحدة نهجاً موحداً في هيئة واعتماد وثائق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وقد أعدت بعض المنظمات وثائقها داخلياً، في حين اختارت أخرى توظيف استشاريين لهذا الغرض. واعتمدت بعض المنظمات على قرار إداري رسمي أو قرار من هيئة الإشراف، بينما شرعت منظمات أخرى في التنفيذ على أساس غير رسمي من دون اعتماد وثيقة سياسة رسمية.

٤٤ - وقال مسؤولو غالبية المنظمات التي وضعت أو هي بصدده وضع سياسة عامة وأطر لإدارة المخاطر المؤسسية إن مرجعهم الرئيسي هو إطار إدارة المخاطر المؤسسية الذي وضعته لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي^(٧)، على الرغم من أنهم يكيفون هذا الإطار وفق الطبيعة المحددة لمنظمتهم. وفي الآونة الأخيرة، في عام ٢٠٠٩، نشرت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس رقم ٣١ ٠٠٠ بشأن إدارة المخاطر - المبادئ والخطوط التوجيهية.

٤٥ - وتتشابه جميع الأطر الدولية المتاحة من حيث الجوهر أكثر مما تتبادر. وينبغي أن يبحث المسؤولون عن أفضل نهج لمنظمتهم من خلال استعراض الأطر العامة المتاحة والسياسات والأطر التي سبق وضعها في منظومة الأمم المتحدة. ومن الأهمية بمكان في سياق إعداد وثائق السياسة العامة وضع فلسفة ومصطلحات لإدارة المخاطر، مع الحرص على بلوره هيكل أساسي ومنهجية وتوجيهات وأدوات لضمان الاتساق في التنفيذ وفي إدارة العملية.

٤٦ - وثمة تنوع كبير فيما هو متاح من وثائق إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد منظومة الأمم المتحدة، وذلك من حيث هيكلها ونطاقها ومحتها ونوعيتها ودرجة تفصيلها ومصطلحاتها. وتتضمن وثائق اليونيسيف، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، والمنظمة البحرية الدولية، معلومات مفصلة نسبياً، بما في ذلك التعاريف والأهداف وتقنيات التنفيذ، في حين أن معظم المنظمات الأخرى تكتفي بتقديم بعض صفحات من المعلومات العامة.

٤٧ - ويرى المفتشان أن هناك مجالاً كبيراً لتنسيق سياسات إدارة المخاطر المؤسسية ووثائقها الإطارية على صعيد منظومة الأمم المتحدة، بما يشمل المصطلحات والنُّهج والتقنيات. ويقترح المفتشان أن تصيغ المنظمات وثائقها بالاستناد إلى المصطلحات والأطر والمعايير المهنية المعترف بها دولياً، وأن تتعاون - وهذا هو الأهم - فيما بينها على ذلك.

٤٨ - وترتدي الإطار أدناه تعريف سياسة إدارة المخاطر وإطارها، الصادرة عن المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.

الإطار ٣

تعريف سياسة إدارة المخاطر وإطارها

سياسة إدارة المخاطر هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة

•

(٧) شُكلت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي في عام ١٩٨٥ من أجل رعاية اللجنة الوطنية المعنية بالإبلاغ المالي الاحتياطي (لجنة تريدواي). وكانت لجنة تريدواي تحظى برعاية وتمويل مشتركين من جانب خمس جمعيات ومعاهد محاسبية رئيسية يوجد مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشكل هذه المنظمات الخمس ما يعرف اليوم بلجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي.

ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

- إطار إدارة المخاطر هو مجموعة من العناصر التي تتشكل منها الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم إدارة المخاطر على نطاق المنظمة وتنفيذها ورصدتها واستعراضها ومواصلة تحسينها.
- تشمل الأسس السياسية والأهداف والولاية والالتزام بإدارة المخاطر.
- تشمل الترتيبات التنظيمية والخطط والعلاقات والمسؤوليات والموارد والعمليات والأنشطة.
- إطار إدارة المخاطر جزء من السياسات والممارسات الاستراتيجية والتنفيذية العامة للمنظمة.

المصدر : ISO guide 73:2009، التعريفان ٢-١-٢ و ١-١-٢ .

دراسة الجدوى

٤٩ - من أجل تسهيل اعتماد واستحداث إدارة المخاطر المؤسسية واستكشاف الاستراتيجيات الممكنة لتنفيذها، يمكن للرؤساء التنفيذيين أن يعدّوا دراسات جدوى ويستندوا إليها، وهي دراسات ينبغي أن تحمل التكاليف والمزايا، وتحدد الموارد اللازمة، وتثير الأموال التي ستتفق في هيئه إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ عليها. ومن شأن هذا النهج أن يساعد في كسب تأييد الإدارة وأن يكون بمثابة تدبير يخفف العقبات الرئيسية المختللة التي تواجهها المنظمات عند اعتزامها اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

٥٠ - استنتاج المفتشان أن تنفيذ المعيار المرجعي ١ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين ما يلي:

- أن يعدّوا ويستحدثوا سياسة وإطاراً رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية بهدف إرساء إدارة متكاملة ومنهجية للمخاطر على نطاق المنظمة، إن كانت منظمتهم لم تضطلع بذلك بعد.
- أن يستعرضوا وينقحوها سياسة وإطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية في ضوء المعايير وأفضل الممارسات المتاحة على الصعيد الدولي، إن كانت منظمتهم قد اعتمدت بالفعل سياسة وإطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية.

المعيار المرجعي ٢ : وجود التزام ومشاركة تامين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها

٥١ - تشير التجربة إلى أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية يتوقف إلى حد بعيد على وجود فهم وتفان من جانب الإدارة التنفيذية/الإدارة العليا. فالرؤساء التنفيذيون وغيرهم من كبار المديرين مسؤولون عن إدارة المخاطر وإعطاء "القدوة في أعلى الهرم". ومن الضرورة بمكان وجود التزام في صفوف كبار المديرين، وهو ما يدل عليه إدراجهم بصورة منتظمة عمليات إدارة المخاطر في مجالات مسؤولياتهم وترويجهم لإدارة المخاطر في لغتهم اليومية وأعمالهم.

٥٢ - ويرى المفتشان أن الفهم والالتزام غير الكافيين من جانب الإدارة العليا في منظمات الأمم المتحدة هما من أشيع أسباب عدم اعتماد نجح إدارة المخاطر المؤسسية أو ببطء التقدم المحرز في تنفيذه. وثمة حالات تولّ فيها مسؤول كبير أو عدد من المسؤولين الكبار زمام الأمور ليدفعوا بالعملية، لكن سرعان ما توقف ذلك عند مغادرتهم لمنصبهم أو تغير وظائفهم. وخلال المقابلات، لم يخرج عن المألوف أن يؤيد بعض المسؤولين بقوة تنفيذ نجح إدارة المخاطر المؤسسية، على الرغم من أن بعضهم أثار شكوكاً بشأن مدى الحاجة إليه. ويبين ذلك عدم وجود فهم والتزام جماعيين في قمة الهرم، وهو عامل ليس موئيلاً لإنجاح التنفيذ.

٥٣ - وتبين التجربة أن بالإمكان تسهيل التزام كبار المسؤولين ومشاركة تامين من خلال استهدافهم بعروض دورات تدريبية مركزة تتعلق بمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية ومزايا وكيفية تنفيذها. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام دراسة جدوى إدارة المخاطر المؤسسية للترويج لها لدى الإدارة العليا وعلى نطاق المنظمة. وليس من شك في أن للرؤساء التنفيذيين دوراً حاسماً يؤدونه في تعزيز التزام وتفاني الإدارة العليا.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

٤ - خلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٢ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين الحرص على أن يفهم كبار المديرين نجح إدارة المخاطر المؤسسية وأن يبرهنو عن التزامهم وتفانيهم في هذا الصدد من خلال المشاركة الفعلية في تعميم استراتيجياته وتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك. وعلى الرؤساء التنفيذيين أنفسهم أن يعطوا "القدوة في أعلى الهرم" وأن يبرهنو بالقول والعمل عن دعمهم التام لإدارة المخاطر المؤسسية.

المعيار المرجعي ٣: وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تنطوي على خطة عمل محددة زمنياً وتوسيع الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية

وجود استراتيجية و خطة رسميتين و موئترين

٥٥ - تدل التجربة على أن نجاح إعمال نهج إدارة المخاطر المؤسسية يتطلب خطة رسمية محكمة ومحددة زمنياً ومقترنة باستراتيجية/برنامج بين خطوات ومراحل التنفيذ. ويتعين أيضاً أن تحدد وتبلغ بوضوح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ الخطة. ومن شأن وضع خطة رسمية للمشروع أن يضع الأساس للمساءلة والتنفيذ المستدام. أما في حال عدم وجود خطة رسمية، فلن تتسنى مأسسة نهج إدارة المخاطر المؤسسية وسيظل التنفيذ متوقفاً على جهود شخصية لبعض المديرين، مما يجعله عرضة للتلاشي الحتمي عندما يترك هؤلاء المديرين مناصبهم أو بمرور الوقت.

٥٦ - ومن الأسباب الرئيسية لبطء إحراز تقدم في مجال إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد منظمات الأمم المتحدة عدم وجود خطط تنفيذ رسمية موثقة ومحددة زمنياً. وتظل عمليات اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية عموماً خاضعة لقرارات ظرفية. ومع أن الخطط كانت موجودة في بعض الحالات، فقد اكتفتها التعميم المفرط، أو اكتفى فيها بإبراز نوايا المسؤولين بدلاً من أن تأتي في شكل برنامج موثق بإحكام ومعتمد بصورة رسمية.

التنفيذ التدريجي/التنفيذ على مراحل مقابل التنفيذ التزامي

٥٧ - عادة ما تختار المنظمات التي استحدثت نهج إدارة المخاطر المؤسسية اتباع نهج تدريجي، رغم وجود بعض الاختلافات من حيث نطاق التنفيذ وسرعته. وكان الاستثناء الوحيد هو البرنامج الإنمائي، الذي استحدث إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى المنظمة والمستوى القطري في وقت واحد من خلال إنشاء سجلات للمخاطر. وذكر مسؤولو البرنامج الإنمائي أن إدارة المخاطر واستخدام سجلات المخاطر على مستوى المنظمة كانا سلسين نسبياً، لكن تخللتها صعوبات على المستوى القطري. لذلك، أبدى هؤلاء المسؤولين ترددًا حيال القول بنجاح التنفيذ المتزامن في منظتهم. وفي منظمات أخرى، اختارت المفوضية الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا مثلاً اتباع نهج تدريجي.

٥٨ - وذكر العديد من المسؤولين خلال المقابلات، في معرض حديثهم عن الدروس المستفادة، أن النهج الناجح حيال تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية قد يتمثل فيما عبروا عنه بـ ”الصيغة المخففة لإدارة المخاطر في المؤسسة“، التي تفترض الاستناد في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره لاحقاً وفقاً لما يُكتسب من خبرة وخبرة. واختارت بعض المنظمات

كنقطة انطلاق التركيز على الوظائف الإدارية والانتقال تدريجياً إلى المجالات البرنامجية؛ واختارت منظمات أخرى تنفيذ أنشطة تجريبية في المقر والمكاتب الميدانية.

٥٩ - وعادة ما يتطلب التنفيذ التزامني على نطاق المنظمة موارد بشرية أكبر ودورات تدريبية لتيسير التنفيذ، لكنه لا يتيح الاستفادة من الدروس المستفادة على الصعيد الداخلي. وفي حين أن التنفيذ التزامني على نطاق المنظمة قد يفيد المنظمات الصغيرة التي يوجد بها التزام قوي من جانب الإدارة العليا وتدریب مبكر وشمولي للموظفين، فالنهاج التدريجي قد يكون أكثر فائدة لمنظمات ذات عمليات متعددة وحضور ميداني، سواء من حيث التكلفة أو من حيث إتاحة الفرصة للاستفادة من الخبرة المكتسبة. ومع ذلك، يؤكّد المفتshan أن أي نهج لا بد أن ينفذ عن طريق خطوة موثقة.

مبادرات الإصلاح المنافسة: الاستراتيجية المركبة

٦٠ - من الأسباب الرئيسية لتأخر أو بطء إرهاز تقدم في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة وجود مبادرات إصلاح منافسة. ومن المعلوم أن منظمات الأمم المتحدة قد شرعت في مبادرات إصلاح متعددة يتطلب كل إصلاح منها مستوى كبيراً من القدرات والموارد والاهتمام وحاجماً هاماً من وقت الموظفين. وأوضحت بعض المسؤولين في أثناء المقابلات أنهم مقتنعون بقيمة إدارة المخاطر المؤسسية، لكنهم ذكروا بوجود مبادرات إصلاح منافسة، واقترحوا نتيجة لذلك تأجيل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وذهب آخرون إلى أنه ينبغي إيلاء الأولوية لاستكمال مبادرات تنفيذ المعايير الحاسبية الدولية للقطاع العام، وتخطيط الموارد في المؤسسة، والإدارة على أساس النتائج قبل الانتقال إلى تناول مسألة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

٦١ - ويعرف المفتshan بصعوبة تنفيذ إصلاحات رئيسية في وقت واحد، إلا أن الفرصة سانحة لدمج نهج إدارة المخاطر المؤسسية بسهولة في هذه المبادرات الإصلاحية، كما يمكن، علامة على ذلك، الاستفادة منه في هذه الإصلاحات. فاعتماد نهج متكمال حيال مبادرات إصلاحية متعددة من شأنه إيجاد تآزر بينها وتعزيز الفعالية والكفاءة في جميع الإصلاحات. فعلى سبيل المثال، يمكن بسهولة دمج إدارة المخاطر المؤسسية في عملية تحديد وتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة المتعلقة بالإدارة على أساس النتائج؛ وينبغي في واقع الأمر أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً لا غنى عنه من عملية التخطيط والرصد الاستراتيجيين داخل أية منظمة. أما فيما يتصل بمشروع تخطيط الموارد في المؤسسة، فمن شأن تضمينه بعض عناصر إدارة المخاطر المؤسسية من البداية أن يتيح تحقيق وفورات من حيث التكلفة وتحسين عملية إدارة المخاطر المؤسسية.

٦٢ - ويحدّر المفتشان من أن تنفيذ مبادرات إصلاحية متوازية ينبغي ألا يُتّخذ ذريعة للتأخر في تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية، فهذا النهج ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من جميع المبادرات. ومع ذلك، فظراً إلى أن المنظمات قد تحتاج إلى موارد إضافية، فهي مطالبة بأن تبذل جهداً من أجل تعبيئة ما يلزمها في هذا الصدد.

٦٣ - وفي منظومة الأمم المتحدة، تخطّط اليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيدو لاعتماد نهج متكامل لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية. وأبلغ المفتشان بأن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في اليونيسيف يجري كجزء من عملية أوسع لتعزيز عمل المنظمة، ويراعي فيه الترابط بين إدارة المخاطر المؤسسية ومبادرات تحسينية أخرى من قبيل ما يلي: تعزيز نظام المساعدة والإطار التنظيمي؛ وتبسيط هيكل النتائج البرنامجية؛ وتحسين إجراءات العمل؛ ونظام إدارة الأداء في المنظمة؛ وتحطيم الموارد في المؤسسة؛ واعتماد المعايير الحاسوبية الدولية للقطاع العام.

٦٤ - وتيسيراً لاتباع نهج متكامل، أنشأت اليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وظيفتين لمنصب رئيس إدارة المخاطر في مكتبيهما المعنيين بإدارة التغيير. وأوضحت مسؤولة اليونيسيف أن استراتيجية إدارة التغيير وسيلة منتظمة لاتخاذ مبادرات جديدة، كما أنها تتبع إدراج مواضيع مختلفة في دورة تدريبية واحدة. وتعتمد اليونيدو استحداث إدارة المخاطر المؤسسية بالتزامن مع مبادرتها الشاملة لإدارة التغيير، التي تشمل إعادة صياغة كاملة لإجراءات العمل، وتنفيذ نظام جديد لتحطيم الموارد في المؤسسة، وتطبيق نهج الإدارة على أساس النتائج. وبذلك سيتسنى تفادي التداخل وضمان إعداد متسق وتحقيق أفضل فعالية من حيث التكلفة.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

٦٥ - خلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٣ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين ضمان وجود استراتيجية رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة، بما في ذلك خطة عمل محددة زمنياً تبين خطوات ومراحل التنفيذ وتسند أدوار ومسؤوليات إدارة العملية بوضوح. وينبغي أن تُعتمد الاستراتيجية على نحو صريح وتعتمم على جميع أجزاء المنظمة.

المعيار المرجعي ٤: وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ

٦٦ - تواجه المنظمات عند اتخاذها قرار تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تحدياً يتمثل في إقامة الهياكل الإدارية المناسبة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يتيح الاضطلاع الفعال بعملية

التنفيذ؛ ويمكن لمساهمات جميع الفاعلين ذات الصلة بإدارة المخاطر أن تصب في الاتجاه نفسه على نحو منهجي ومنسق^(٨).

١٩- تجربة القطاع الخاص

٦٧ - اكتسبت إدارة المخاطر، في أعقاب ما شهدته العقد الماضي من فضائح ذات صلة بالشركات ومن أزمات مالية، مكانة متزايدة ضمن سياق الإدارة الرشيدة للشركات والدور الإشرافي بجلسات الإدارة. وقد أصبحت الأنظمة في بعض البلدان تفرض في الآونة الأخيرة الكشف عن التدابير المتخذة لتقييم المخاطر^(٩). وتناءياً مع هذا التطور، اتخذت مجالس الإدارة تدابير من أجل ممارسة دورها الإشرافي تمثلت إما في تعزيز دور اللجان المعنية بالمراجعة أو إنشاء لجان خارجية خاصة معنية بالمخاطر. وعلى صعيد الإدارة التنفيذية، بدأ الرؤساء التنفيذيون في استخدام وظائف رفيعة المستوى لمنصب رئيس إدارة المخاطر وفي إنشاء لجان داخلية معنية بالمخاطر.

لجنة إدارة المخاطر المؤسسية

٦٨ - مع أن لجان مراجعة الحسابات^(١٠) تُكلّف بصفة عامة باستعراض ممارسات إدارة المخاطر في الشركات، فقد شرعت هذه الأخيرة، لا سيما في القطاع المالي، في إنشاء لجان خارجية للمخاطر من أجل الاستفادة من مستوى أعلى من التركيز والخبرة. وأفادت دراسة حديثة أجريت في القطاع المصرفي بأن ٣٥ في المائة من المصارف لها لجنة خارجية للمخاطر منفصلة عن لجنة مراجعة الحسابات^(١١). وبينت دراسة أخرى شملت ٧٠٠ كيان من مختلف القطاعات (أنجزها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وولاية كارولينا الشمالية)^(١٢) أنه عندما تفوض مجالس الإدارة مهمة مراقبة المخاطر للجنة تابعة لها، ففي معظم الحالات (٦٥ في المائة) تُسند هذه اللجنة المهمة إلى لجنة مراجعة الحسابات؛ واستنتج أيضاً أن ٣٠ في المائة من الكيانات التي شملتها الدراسة لها لجان داخلية للمخاطر تتولى رسميًّا تحليل مخاطرها المؤسسية.

.South Africa, *Public Sector Risk Management Framework* (National Treasury) (٨)

.Art. 663b, Swiss Code of Obligations (٩)

(١٠) في عام ٢٠٠٤، اعتمدت بورصة نيويورك قواعد تشرط على اللجان المعنية بمراجعة حسابات الشركات المسجلة أن تشرف على الإجراءات التي تتخذها هيئات الإدارة فيما يتعلق بمراقبة المخاطر.

Grant Thornton LLP, *17th Bank Executive Survey* (2010), conducted in conjunction with *Bank Director* (١١) .magazine

.Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight (١٢)

رئيس إدارة المخاطر

٦٩ - استحدث منصب رئيس إدارة المخاطر أول الأمر في الشركات المالية الكبرى من أجل تكليف شاغله بالإشراف على قضايا الامتثال، وانتقل نهج استحداث مثل هذا المنصب إلى الشركات الأخرى الملزمة بالتعييد بلوائح تنظيمية من قبيل ”نظام ساربيتر أو كسلبي“، الذي يفرض ضوابط داخلية صارمة^(١٣). وبينت دراسة أجريت في القطاع المالي أن ٧٣ في المائة من الشركات التي شملتها الدراسة لديها رئيس لإدارة المخاطر أو منصب مماثل^(١٤). وأفادت نسبة تفوق ربع الشركات التي شملتها الاستطلاع أن رئيس إدارة المخاطر يخضع للجنة تابعة لمجلس الإدارة. لكن دراسة المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وولاية كارولينا، التي شملت كيانات من قطاعات متعددة، أفادت بأن ٢٣ في المائة فقط من هذه الكيانات استحدثت مناصب لرئيس إدارة المخاطر. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات المالية الكبرى، لا سيما المصارف، هي التي تختار الآن، في معظم الحالات، تعيين رئيس لإدارة المخاطر.

٢٠ - تجربة منظمات الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية

أمانة إدارة المخاطر المؤسسية: موظف معني بالمخاطر

٧٠ - لا يوجد في منظمات الأمم المتحدة منصب ثابت رفيع المستوى مخصص لرئيس لإدارة المخاطر، ولا توجد شعبة أو وحدة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وعادة ما تُكلف لجان معنية بالمخاطر، أو الإدارة التنفيذية العليا بصفة عامة، بالاضطلاع رسميًا أو ضمنياً بوظيفة قيادة إدارة المخاطر المؤسسية. وقد احتار عدد قليل من المنظمات تعيين موظفين مختصين للاضطلاع بدور خبير/موظف لإدارة المخاطر، من الرتبة ف-٤ أو ف-٥، وهو دور يعرف بـ ”أمانة إدارة المخاطر المؤسسية“. وتمثل وظيفة هؤلاء الموظفين في المساعدة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إتاحة المعرفة التقنية. واحتارت منظمات أخرى إسناد هذه المهمة أو تحضير إسنادها كوظيفة مزدوجة، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، إلى موظف واحد أو أكثر من موظفي مكاتب الإدارة العليا، مثل المكتب التنفيذي ومكتب التخطيط الاستراتيجي والبرمجة.

Keith Regan, “Does your company need a chief risk officer?”, *E-Commerce Times*. Available from (١٣) <http://www.ecommercetimes.com/story/43737.html>

Deloitte, *Global Risk Management Survey: Sixth Edition – Risk management in the spotlight* (2009). (١٤)
The survey includes responses from 111 financial institutions worldwide with more than \$19 trillion in total assets

٧١ - وتوجد في البرنامج الإنمائي أمانة لإدارة المخاطر المؤسسية تضم منصباً واحداً لموظفي متفرغ من الرتبة ف-٤ يعمل ضمن مجموعة دعم العمليات التابعة للمكتب التنفيذي. أما في اليونيسيف فقد أنشئ منصب رئيس إدارة المخاطر (الرتبة ف-٥) في مكتب إدارة التغيير. وذكر مسؤولو اليونيسيف أن الموقع الأمثل للتنسيق المركزي لإدارة المخاطر المؤسسية هو مكتب المدير التنفيذي، الذي ستنتقل إليه هذه الوظيفة عند اكتمال تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

٧٢ - وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، عُين مؤخراً مستشار رفيع المستوى لإدارة المخاطر (الرتبة ف-٥) في مكتب إدارة التغيير وضمان استمرار سير العمل، التابع للمكتب التنفيذي. أما في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية فقد عُين موظف معني بالتحطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر (الرتبة ف-٥) في مكتب التخطيط الاستراتيجي. وفي منظمة الصحة العالمية، يدعم موظف إداري برتبة ف-٥ مُعين في مكتب المدير العام المساعد لشؤون الإدارة العامة عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى وظائف أخرى. وفي حالة برنامج الأغذية العالمي، أوضح المسؤولون وجود صعوبات في تعين موظفين متفرغين، مما أدى إلى اضطلاع رئيس شعبة الأداء والمساءلة بنفسه بالجزء الأكبر من المهمة، يدعمه في ذلك مستشارون خارجيون.

ممارسة المفوضية الأوروبية

٧٣ - أما في حالة المنظمات غير التابعة للأمم المتحدة، فقد لاحظ المفتشان أن المفوضية الأوروبية مثلاً ليس لها وحدة مخصصة أو موظف يتوليان تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على المستوى المركزي. ويضطلع المدير العام بالمسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر في المديرية العامة التابعة له. ويؤدي منسقو المراقبة الداخلية المعينون في كل مديرية عامة دور المحفز في مجال إدارة المخاطر. وحسب حجم ودرجة تعقيد الأنشطة، تقرر كل مديرية عامة ما إذا كان منسق المراقبة الداخلية فيها سيتفرغ لقضايا المراقبة الداخلية لإدارة المخاطر. وأكد المسؤولون أن وجود "محفز" له ما يلزم من خبرة وتحفز وقدرة على المبادرة عامل هام في الحفاظ على استمرار عملية إدارة المخاطرة. وعلاوة على ذلك، تتولى دائرة المراقبة بمجلس إدارة المفوضية الأوروبية تقديم التوجيه العام بشأن إدارة المخاطر وإدارة المخاطر المتداخلة.

لجان إدارة المخاطر المؤسسية

٧٤ - يوجد في البرنامج الإنمائي، واليونسكو، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية لجان لإدارة المخاطر المؤسسية، أما المنظمات الأخرى فقد اختارت أن تتولى لجان الإدارة العليا تنفيذ هذه المهمة. وعموماً

٩٥ - تُكلّف لجان إدارة المخاطر المؤسسة باستعراض ورصد تنفيذ هذه العملية، و/أو تقديم المشورة بشأن استراتيجيات التنفيذ، و/أو اتخاذ قرارات في هذا الصدد، وبتحديد أهم المخاطر وتوجيه التصدي لها.

٧٥ - وفي البرنامج الإنمائي، تتولى لجنة إدارة المخاطر المؤسسة، التي يرأسها مدير معاون، مسؤولية ضمان فعالية إدارة المخاطر المؤسسة وسداد نهجها وتطبيقها بصورة متسقة ومنهجية على نطاق المنظمة. وتحتاج اللجنة فصلياً، وتتولى البت في المخاطر المؤسسة وفي أسلوب التصدي لها. وأوصت اللجنة في الآونة الأخيرة بإدراج موضوع المخاطر المؤسسة كبند دائم في جدول الأعمال الفصلي لفريق العمليات. ويرأس هذا الفريق مدير معاون، ويحضر أعماله نواب مديرى جميع المكاتب. وأبلغ مسؤولو البرنامج الإنمائي المفتشين بأن فريق العمليات سوف يتضطلع بدور لجنة إدارة المخاطر المؤسسة.

٧٦ - ويرأس لجنة إدارة المخاطر في اليونسكو مكتب التخطيط الاستراتيجي، وتتطلع دائرة الرقابة الداخلية بدور الأمانة. وتدعى اللجنة عملية إدارة المخاطر في المنظمة ككل، وتحتاج بانتظام كل شهر أو شهرين لمناقشة المجالات التي تكتنفها مخاطر ولوضع خطط عمل من أجل التخفيف من حدتها. وتتعرض اللجنة لإدارة العليا وكذلك للجنة الاستشارية للرقابة.

٧٧ - أما في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية فنائب الرئيس هو المسؤول التنفيذي الأول عن إدارة المخاطر، وهو يرأس لجنة إدارة المخاطر المؤسسة. وتتألف اللجنة من نائب الرئيس باعتباره المكلف الرئيسي بالمخاطر، ورئيس الشؤون المالية والإدارية (يعمل أيضاً بصفة رئيس مناوب)، وكبار مثلي كل إدارة. ويشارك مدير المراجعة الداخلية للحسابات والمستشار العام بصفة مراقبين. وتتطلع اللجنة بدور توجيه عملية هيئة إدارة المخاطر المؤسسة وتنفيذها وباستعراض عملياتها ونواتجها ورصدها على أساس منتظم.

تجربة المنظمة البحرية الدولية: اللجنة الحكومية الدولية لإدارة المخاطر المؤسسة

٧٨ - على صعيد مؤسسات منظمة الأمم المتحدة، توجد في المنظمة البحرية الدولية وحدة لجنة حكومية دولية لإدارة المخاطر المؤسسة. وهي لجنة مشاهدة نوعاً ما للجان الخارجية لإدارة المخاطر المؤسسة الموجودة في القطاع الخاص. ويرد في الإطار أدناه تعريف مقتضب بالمارسة المتبعة في المنظمة البحرية الدولية.

الإطار ٤

الفريق العامل الحكومي الدولي/لجنة الحكومية الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة البحرية الدولية

أنشأ مجلس المنظمة البحرية الدولية فريقاً حكومياً دولياً عاماً/لجنة حكومية دولية من أجل استعراض وإدارة المخاطر والإبلاغ عنها، وكيان نظام لإدارة المخاطر والإشراف على تنفيذه، وتقديم تقارير إلى المجلس بانتظام في سياق خطط العمل الاستراتيجية الرفيعة المستوى داخل المنظمة.

و ضمن أمانة المنظمة، تتولى وحدة السياسات والتخطيط في مكتب الأمين العام قيادة عملية تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسية، وتدعمها في ذلك الشعبة الإدارية ودائرة الرقابة الداخلية. وعلى مستوى الإشراف، يضطلع المجلس بدور القيادة وتدعمه في ذلك اللجنة المعنية بالمخاطر.

وقد اعتمد المجلس إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وركزت أولى عمليات تقييم المخاطر على نوائح الأمانة. وأبلغ المسؤولون المفتشين بأن المجلس قد أنشأ فريقاً عاماً بالراسلة للنظر فيما إذا كانت إدارة المخاطر ينبغي أن تنتهي أيضاً على النوائح المتعلقة بالأعضاء/المؤسسات التنظيمية.

٧٩ - وتعدّ المنظمة البحرية الدولية، في الوقت الراهن، مثالاً فريداً لمنظمة اعتمدت على خبرات الدول الأعضاء في مجال إدارة المخاطر المؤسسية لوضع سياسة في هذا المجال بدون تكلفة؛ وهو مثال اضطلاع فيه الدول الأعضاء بمسؤوليتها الرقابية على نحو فعال، من خلال إنشاء فريق عامل مكرس لإدارة المخاطر المؤسسية وذي وظائف رقابية واستشارية. وأوضح مسؤولو المنظمة أن المشاركة المباشرة للدول الأعضاء في العملية كانت إيجابية جداً وساعدت في تطوير وتحسين عملية إدارة المخاطر المؤسسية؛ وأسهم ذلك أيضاً في بلورة فهم مؤداته أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست مسؤولية الأمانة فقط وإنما هي مسؤولية المنظمة ككل.

جهات الاتصال/المكلفوون بالاتصال

٨٠ - تضم معظم الوحدات في البرنامج الإنمائي جهات اتصال معنية بالمخاطر تتولى مسؤولية تنسيق الجهود الرامية إلى تعزيز إدارة المخاطر. ونادرًا ما تكون مهمة جهة الاتصال منوطة بموظف متفرغ لها، وإنما تضاف عادة إلى مسؤوليات الموظفين الموجودين. و تستعين المنظمة البحرية الدولية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية أيضاً بجهات الاتصال. وتحدد سياسة اليونيسيف في مجال إدارة المخاطر بوضوح مسؤوليات موظفي الاتصال/جهات

الاتصال المعنين بالمخاطر. وتنص هذه السياسة على إمكانية تعيين موظفين للتخطيط أو الرصد أو التقييم أو البحث، أو غيرهم من الأخصائيين.

٣٣- التقييم والاستنتاج: الهيكل الإشرافي الأمثل لمنظمات الأمم المتحدة

القطاع الخاص مقارنة بـ منظمات الأمم المتحدة

٨١ - كما ذُكر أعلاه، خلص المفتشان إلى أنه لا يوجد حل واحد يناسب جميع الحالات فيما يتعلق بالهيكل الإشرافي لإدارة المخاطر المؤسسية. فيحسب حجم الكيانات المعنية ودرجة تعقيدها وقطاعها ونوع مخاطرها، يمكن أن تسند وظيفة إدارة المخاطر لجهات متباينة من قبيل مسؤول أول عن إدارة المخاطر، أو موظف غير متفرغ معني بالمخاطر، أو هيكل إداري كامل لإدارة المخاطر، أو رئيس إدارة المخاطر ذي منصب رفيع المستوى ومستقل. ونظرًا إلى التباين الكبير فيما بين الشركات الخاصة ومنظمات الأمم المتحدة، فقد يكون من غير المناسب أن تنقل إحدى هاتين الفتتتين عن الأخرى هيكلها لإدارة المخاطر المؤسسية.

٨٢ - وفي القطاع الخاص، توجد المعايير المكرسة لإدارة المخاطر المؤسسية أساساً في الشركات المالية، وهي عادة أكبر بكثير من نظيرتها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من حيث ميزانيتها وعملياتها الإدارية والمالية. وتحمّل المخاطر المالية بصورة أكبر في هذه الشركات، مما يجعل رؤساء إدارة المخاطر واللجان المعنية بالمخاطر مطالبين بضمان امتثال الشركات للأنظمة ومراعاة أنشطتها. ومعلوم أن تلك الشركات تواجه بطبيعتها مخاطر مالية كبيرة يمكن أن تهدد حتى وجودها. أما في القطاع العام فالمخاطر التنفيذية هي السائدة، بيد أن ثقافة كيانات هذا القطاع تتأثر عن المخاطر، ويتجسد الموقف من إدارة المخاطر في تعزيز التقييم المسؤول للمخاطر. وتواجه العديد من المنظمات في القطاع العام صعوبة في اتخاذ قرار بشأن الهيكل الصحيح لوظيفة إدارة المخاطر وضوابط الإبلاغ المتعلقة بها^(١٥). وتكمّن أهم جوانب الصعوبة في أن إدارة المخاطر ليست وظيفة قائمة بذاتها، فهي تشمل جميع الجوانب في المنظمة ويتعين على جميع الوحدات التنظيمية الاضطلاع بها. لذا لا يتضح من الوجهة الأولى أنساب هيكل لها وأفضل ضوابط إبلاغية تلائمها.

٨٣ - خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين أعرب معظمهم عن رأي مفاده أن ليست هناك حاجة إلى وجود هيكل منفصل وثقيل، لأن ذلك قد يعطي الانطباع بأن إدارة المخاطر بأكملها تدخل في مسؤولية هذا الميكل المكرس لها، وليس في مسؤوليات جميع الموظفين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إدارة المخاطر المؤسسية على نحو قائم بذاته وإلى جعل

.South Africa, Guidebook: Risk Management Reporting Lines (National Treasury) (١٥)

هذه الإدارة في نهاية المطاف عملاً روتينياً وبيروقراطياً لا فائدة منه. ويتفق المفتشان، في ضوء ما استنتاجاه، مع الرأي القائل إن إدارة المخاطر المؤسسية ينبغي أن تقام ضمن النظم والممارسات الإدارية للمنظمة لا أن تقام فوقها. ويستنتجان عموماً أن منظمات الأمم المتحدة لا تحتاج بالضرورة إلى لجنة خارجية لإدارة المخاطر المؤسسية، أو وحدات كبيرة مكرسة لهذا المجال، أو وظائف رفيعة المستوى لمنصب رئيس إدارة المخاطر. لكن المفتشين يعتقدان، كما سيوضّح لاحقاً، أن وجود قدرة مركزية على إدارة المخاطر المؤسسية (أمانة)، إلى جانب مسؤول أول عن إدارة المخاطر، من شأنهما تسهيل التنفيذ إلى أبعد حد.

أفضل الممارسات الناشئة

٨٤ - رغم أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع الحالات، فثمة اتجاهات ناشئة وممارسات فضلي تخدم التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية. ومن الدروس الرئيسية المستفادة أن التنفيذ المستدام والفعال يتطلب هيكلًا إدارياً رسميًا ومناسباً، بما في ذلك وجود قدرة قوية على القيادة والتنسيق على صعيد المنظمة. ومن الأهمية بمكان تعين مسؤول رفيع المستوى لقيادة سياسة واستراتيجية المنظمة في مجال إدارة المخاطر، وإنشاء قدرة مركزية، مثل فريق أو أمانة لإدارة المخاطر، لضمان إنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. والمنظمات التي لها ممارسات جيدة في مجال إدارة المخاطر هي تلك التي عينت شخصاً أو فريقاً للإشراف على تنفيذ عملية إدارة المخاطر^(١٦). ومن أفضل الممارسات الأخرى الناشئة تعين جهات اتصال لتسهيل إعمال إدارة المخاطر في المنظمة برمتها.

٨٥ - ولا بد من التأكيد أن وجود هيكل رسمي للإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية لا يتطلب بالضرورة زيادة مستوى إشرافي إضافي في المنظمات. ومع ذلك، لا بد من وجود تحديد واضح للمساءلة والمسؤولية عن إدارة المخاطر المؤسسية ومن إسنادها رسميًا لفاعلين في هيكل الإشراف القائم.

٨٦ - ويتوقف اختيار البنية الإدارية المناسبة على مستوى القيمة المتواخى من إدارة المخاطر المؤسسية ونطاق وجسامته المخاطر التي يتعرض لها الكيان. فالمنظمات التي يتراوح حجمها بين متوسط وكبير والتي تواجه مستويات عالية من المخاطر قد تحتاج إلى تعين مسؤول أول رفيع المستوى عن إدارة المخاطر – ليس من الضروري أن يكون متفرغاً – إلى جانب فريق مركزي لإدارة المخاطر/أمانة معنية بإدارة المخاطر. ويمكن لفريق من هذا القبيل في سياق عادي أن يتولى مسؤولية تقديم المساعدة العامة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، أي تقديم

.Better Practice Guide - Risk management, p. 38. June 2008 (١٦)

الدعم التقني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بالمبادرات والمشاريع الخامسة في عمل المنظمة، ومَسْك سجل الحالات الإخفاق الحسيمة التي تلاحظ خلال عمليات المراقبة، وإحاطة المستوى الإداري المناسب علماً في الوقت المناسب، بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ من حيث توصيف المخاطر، وإعداد فهارس موحدة لجرد المخاطر، والاضطلاع بوظيفة مكتب تقديم المساعدة.

منظمات الأمم المتحدة

٨٧ - ينبغي أن تتخذ المنظمات قراراً بشأن الهيكل الإداري المناسب ومستوى القدرة المكرسة للإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية وفق تحليل لحجم أنشطتها ودرجة تعقيدها وطبيعتها، وتوصيف المخاطر المتصلة في عملها، ودرجة التطور المتوازن في إدارة هذه المخاطر، والخبرة المتاحة في هذا المجال، ومدى القدرة على استيعاب حجم العمل الإضافي ضمن الهياكل القائمة.

٨٨ - ويعتقد المفتشان أن منظمات الأمم المتحدة، لا سيما المنظمات الكبرى التي لها إدارات كبيرة منفصلة، وعمليات ميدانية متنوعة، وتعرض لمخاطر كبيرة متصلة في عملها، تتطلب تكريس أمانة مرکزية/فريق/موظفين لإدارة المخاطر؛ وإنشاء لجنة رسمية معنية بالمخاطر؛ وإسناد دور قيادي بارز/دور مسؤول أول في هذا الصدد لأحد كبار المديرين التنفيذيين. ومن شأن مستوى التطور وحجم العمل المطلوبين أن يبررا وجود مثل هذه القدرة الإدارية. وفي حالة وجود نقص في الموارد، يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تختار تكليف موظف أو أكثر من موظفيها القادرين بالاضطلاع على أساس مزدوج بوظيفة الأمانة المعنية بالمخاطر/الموظف المعنى المخاطر.

٨٩ - ويعتقد المفتشان أنه على الرغم من أن إنشاء لجان رسمية منفصلة لإدارة المخاطر المؤسسية ليس أمراً أساسياً، فهذه اللجان مفيدة ويمكن أن تسهم في إبراز النهج الرسمي. وحيثما تولى هذه الوظيفة لجنة إدارية عليها يلزم توضيح ذلك في اختصاصاتها، على أن تكون إدارة المخاطر بنداً دائماً في جدول أعمالها.

٩٠ - ويود المفتشان التأكيد أن توقي لجنة إدارة المخاطر المؤسسية أو لجنة إدارية عليها رسمياً إدارة المخاطر المؤسسية أمر مفيد، لكن لحتى من هذا القبيل لا تستطيعان الاضطلاع بالقيادة الإدارية المطلوبة. وتبين التجربة أن النهج الأكثر فعالية هو إسناد وظيفة مسؤول أول عن إدارة المخاطر في المؤسسة لموظفي كبير من موظفيها. وينبغي أن تكون للموظف المكلف بإدارة المخاطر المؤسسية السلطة الالزمة التي تحوله توجيه جميع أجزاء المنظمة والتنسيق

فيما بينها فيما يتعلق بإدارة المخاطر. وينبغي أن يتعاون الرئيس التنفيذي بصورة رسمية وغير رسمية مع هذا المسؤول وأن يمنحه الدعم الكامل.

٩١ - وفي ضوء التباين بين شركات القطاع الخاص الكبيرة التي توظف رؤساء لإدارة المخاطر ومؤسسات الأمم المتحدة، يرى المفتشان أن ليس ثمة من حاجة في هذه المنظمات إلى إنشاء وظائف رفيعة المستوى على أساس التفرغ لرؤساء إدارة المخاطر. ومع ذلك، تدعوا الحاجة إلى أن يتولى أحد كبار المسؤولين قيادة وتنسيق العملية يومياً، بصفته مسؤولاً أولاً عن إدارة المخاطر في المؤسسة، على أن تكون له مسؤولية وسلطة معترف بهما. وإلى جانب ذلك، ينبغي أن يكون واضحاً في المنظمة برمتها أن إدارة المخاطر هي وظيفة تنظيمية، وليس مجرد توسيع لنطاق وظيفة المكتب/الموظف المكلف بالتنسيق والقيادة.

٩٢ - وعلى الرغم من أن عناصر الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية موجودة في منظمات الأمم المتحدة، فليس ثمة وضوح فيما يتصل لدور القيادة، وأدوار ومسؤوليات عملية التنفيذ، وخطوط الإبلاغ والاتصال، حيث إنها تظل غير رسمية وضمنية. وتحتاج المنظمات التي تنفذ إدارة المخاطر المؤسسية إلى وضع إطار رسمي يحدد القيادة وجميع الأدوار والمسؤوليات الأخرى.

٩٣ - وفي وثيقة متعلقة بمحصلة العملية الأولى لإدارة المخاطر في المنظمة البحرية الدولية، خلصت أمانة هذه المنظمة في سياق استنتاجها للدروس المستفاده إلى ضرورة وجود وظيفة تنسيق مركبة قوية لضمان سير سلس للعملية. واستنتجت كذلك وجود حاجة إلى الوقت والقدرة اللازمين لتقييم نتائج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، وتحديد الشواغل في مجالات معينة، وتخطيط ورصد استجابة المنظمة لتلك الشواغل^(١٧).

موقع القيادة ووظيفة الأمانة

٩٤ - إدارة المخاطر المؤسسية مجال يشمل المنظمة برمتها؛ وبالتالي، ينبغي أن توضع وظيفة القيادة والتنسيق (المسؤول الأول عن إدارة المخاطر في المؤسسة) في قمة الهرم. ومن المفترض أن موقعها في المنظمة من شأنه أن يسهل دمج إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي، والبرمجة، والإدارة على أساس النتائج، وجميع العمليات التنفيذية وإجراءات العمل. ويجوز للرئيس التنفيذي في المنظمات الكبيرة تفويض هذه المهمة، ويفضل أن يكون ذلك لمن يليه في هرم القيادة. وينبغي أن يكون المسؤول الأول عن إدارة المخاطر هو رئيس لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، وأن يكون الموظف المعنى بالمخاطر المكلف بدور الأمانة تابعاً

(١٧) المنظمة البحرية الدولية، محصلة عملية الإدارة الأولى في الأمانة لعام ٢٠٠٩، الوثيقة CWGRM 4/2/1.

لكتبه. ومن الممارسات الجيدة أيضاً أن تضم لجنة إدارة المخاطر المؤسسية عضواً خارجياً (أعضاء خارجيين)^(١٨) لهم معرفة جيدة بإدارة المخاطر، من أجل تقديم وجهة نظر موضوعية ومستقلة.

دور المراجعة الداخلية

٩٥ - الدور الأساسي للمراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر هو تقديم ضمانات موضوعية بشأن فعالية ممارسات إدارة المخاطر. ويحدد معهد مراجعى الحسابات الداخليين في ورقة ضمنها موقفه^(١٩) في هذا الشأن ثلاثة فئات من أدوار المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر المؤسسية: الأدوار الأساسية، والأدوار المشروعة، والأدوار التي يجب ألا تضطلع بها وحدات المراجعة الداخلية. ويمكن لهذه الوحدات، وفقاً لقدراها، أن تؤدي مجموعة واسعة من الأدوار في تكثيف وتتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، إلا أنها لا تستطيع تحمل المسؤولية والخضوع للمساءلة عن تنفيذ إدارة المخاطر، لأن هذا من واجب الإدارة. ومن الوظائف الهامة للمراجعة الداخلية حرص القائمين عليها على ضمان وتقدير عملية تحديد وإدارة المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة. وينبغي أن تأخذ وحدات المراجعة الداخلية في الاعتبار تقييمات المخاطر في منظمتها عند التخطيط للمراجعة على أساس المخاطر.

٩٦ - وفي العديد من المنظمات، تؤدي الجهة المكلفة بالمراجعة الداخلية دوراً رائداً في الترويج لمفهوم إدارة المخاطر المؤسسية، بما يشمل إعداد الوثائق المتعلقة بها وتنظيم حلقات العمل والدورات التدريبية. وهيئات المراجعة الداخلية مؤهلة تأهيلاً حيداً بصفة عامة لمساعدة الإدارة في هذا الصدد، بحكم معرفتها بالمخاطر وبنظريات ومفاهيم المراقبة وفهمها لهذا المجال. ومع ذلك، ففي حالة تجاوز مشاركتها في أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية أدوارها الأساسية، ينبغي وضع الضمانات المطلوبة للحفاظ على استقلالية المراجعة الداخلية و موضوعيتها. وإضافة إلى ذلك، ينبغي، في حالة إشراك المراجعة الداخلية في تشجيع وتسهيل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، أن يقتصر ذلك بخطوة تحدد بوضوح متى تتحمل إدارة المنظمة مسؤوليتها كاملة.

٩٧ - وفي برنامج الأغذية العالمي، وضعت شعبة الرقابة مشروع سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية ليعتمد المجلس التنفيذي، وشاركت بصورة مباشرة في تدريب المديرين على تقنيات إدارة المخاطر. وفي البرنامج الإنمائي، أسهمت المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة

.Public Sector Risk Management Framework, p. 49 (١٨)

Institute of Internal Auditors, *The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management. Position* (١٩) .statement

المخاطر المؤسسية وشارك المكلفوون بها عن كثب في اعتمادها رسمياً. وفي منظمة الأغذية والزراعة، كان للمراجعة الداخلية دور رئيسي في تقييم المنظمة لاعتماد إدارة المخاطر المؤسسية، التي يتولى شؤونها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في إطار خطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة. وفي اليونسكو، تضطلع الوحدة المكلفة بالمراجعة الداخلية بوظيفة أمانة لجنة إدارة المخاطر المؤسسية. وفي اليونيسيف، هيئات الجهة المكلفة بالمراجعة الداخلية مادة متكاملة بشأن التقييم الذاتي للمخاطر والمراقبة، ويسرت عملية التدريب، وتوضعت في موقع يتيح لها الاضطلاع بدور أقرب في دعم تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية^(٢٠). ولم تُخرِّج الجهات المكلفة بالمراجعة الداخلية في منظمة الأمم المتحدة حتى الآن أي تقييم لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، لأنها لم تُنفذ بعد لمدة كافية.

دور لجان المراجعة

٩٨ - تضطلع لجان المراجعة بواجب استعراض فعالية ممارسات إدارة المخاطر وإدارة المخاطر الرئيسية، وتقديم تقاريرها إلى هيئة الإدارة. وتماشياً مع انتشار عمليات تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، بدأت لجان المراجعة في منظومة الأمم المتحدة تدرج أكثر فأكثر في جداول أعمالها موضوع استعراض ممارسات إدارة المخاطر. ويقترح المفتشان أن تحرص المنظمات على تضمين اختصاصات لجان المراجعة فيها وظيفة للرقابة المتعلقة بالمخاطر وأن تضم هذه اللجان في عضويتها أصحاب الخبرة في مجال إدارة المخاطر.

تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية وقرار الجمعية العامة ٢٥٩/٦٤

٩٩ - اقترحت الأمانة العامة للأمم المتحدة، في تقريرها الصادر مؤخراً تحت عنوان ”نحو نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة“ (الوثيقة A/64/640، الفقرة ٧٨)، إنشاء وظيفة مكرسة لإدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة، يضطلع بها في الأجل القصير مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. ويتوخى التقرير في الأجل المتوسط إنشاء وظيفة لرئيس إدارة المخاطر وفريق تنظيمي جديد يتمتع بالاستقلال والموضوعية. ولم تقر اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية هذا الاقتراح المقدم من الأمانة العامة، كما يتبيّن من النص أدناه المقتبس من تقريرها (A/64/683):

”٥٠ - وتشدد اللجنة الاستشارية على أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من مختلف الإدارات وليس جزءاً من هيكل منفصل، وينبغي ألا تؤدي فقط إلى تجميع سجل ثابت للمخاطر. ولا توصي اللجنة الاستشارية بإنشاء قسم إدارة

(٢٠) الوثيقة E/ICEF/2010/9، الفقرة ٢٣٦.

المخاطر في المؤسسة والسيطرة عليها، ولكن ليس لديها اعتراض على تركيز الجهد على وضع المعايير والسياسات والأساليب ودعم المديرين.“.

١٠٠ - واعتمدت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٩/٦٤، رأي اللجنة الاستشارية. وفيما يلي المواد ذات الصلة من القرار:

”٣٠- تشدد على ضرورة أن تكون إدارة المخاطر فعالة، وعلى أنها مسؤولة أساسية يتحملها الموظفون من جميع الرتب في الأمانة العامة، وأن كل إدارة مسؤولة عن تقييم المخاطر التي تواجهها لدى إنجاز ولايتها؛“

”٣١- تأسف لعدم وجود إطار فعال ومتكمال للمراقبة الداخلية، الأمر الذي يشكل ثغرة خطيرة في نظام المسائلة الحالي، وتطلب إلى الأمين العام أن يعمل على تعزيز القدرات الموجودة في الأمانة العامة لتقييم المخاطر والتخفيف منها وللمرأبة الداخلية، بناء على التوصيات الواردة في الفقرتين ٤٩ و ٥٠ من تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية والمرفق الثاني لتقرير الأمين العام.“.

المعايير المقترحة من وحدة التفتيش المشتركة

١٠١ - يود المفتشان التذكير بأنه من الأهمية بمكان - أيًا كان الهيكل الذي يختار - تحديدُ الهيكل الإداري والأدوار والمسؤوليات ودمجها في السياسات والإجراءات الداخلية وتعديمهَا على نطاق المنظمة. وترتَدَ أدناه المعايير المقترحة من وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بتوزيع الأدوار والمسؤوليات، استناداً إلى استعراض للمؤلفات والممارسات الجيدة والمقابلات التي أجريت مع المسؤولين.

الإطار ٥

الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية

لجنة المراجعة	هيئة الإشراف	
	(أ) تضمن أن تعتمد هيئة الإدارة التنفيذية (أ) تضمن أن تعتمد هيئة الإدارة التنفيذية عمليَّة فعالة لإدارة المخاطر وتحافظ عليها وأن تحدد للمنظمة ما يناسبها من ”إقبال على المخاطرة“.	بعض بيان هيئات مع
	(ب) تستعرض أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة واستراتيجيات الإدارة التنفيذية باستراتيجية/خططة التنفيذ.	(ب) ترصد تنفيذ إدارة المخاطر مقارنة من أجل التصدي لها.

<p>المراجعة الداخلية</p> <p>(ج) تساعد في هيئة وتحسين سياسات (ج) ينبغي أن يكون لأعضائها خبرة وأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية.</p> <p>(د) تقييم فعالية عملية إدارة المخاطر المؤسسية وتقدم توصيات من أجل تعزيزها.</p> <p>(ه) تكفل تحديد المخاطر الرئيسية في المنظمة وإدارتها وتقديرهما.</p>	<p>الرئيس التنفيذي</p> <p>لجنة الإدارة العليا/ إدارة المخاطر المؤسسية</p> <p>(أ) مسؤول أمام هيئة الإشراف عن تنفيذ (أ) ترصد وتناقش فعالية ممارسات إدارة المخاطر بصورة عامة وتقدم استنتاجها إلى الرئيس التنفيذي.</p> <p>(ب) “يعطي القدوة في قمة الهرم” ويعزز (ب) تستعرض توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وما يتصل بها من خطط للعمل.</p> <p>(ج) يضمن فعالية الإطار العام لإدارة (ج) تستعرض وتقسم أهم مجالات المخاطر والمخاطر الرئيسية، وتحدد السياسة العامة للمنظمة حيال كيفية إدارة تلك المخاطر.</p> <p>(د) يتخذ القرارات ذات الصلة بالمخاطر في المنظمة ويضمن إدراك المخاطر الحاسمة وإدارتها على النحو المناسب.</p> <p>(ه) تضمنتناول المخاطر الرئيسية في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي والبرمجية.</p> <p>(و) تفرض البيئة مراعاة أن تضم اللجنة أعضاء مستقلين.</p>
---	---

 دعمها
لتحقيق
الأهداف
المؤسسية

أمانة معنية بادارة المخاطر المؤسسية [موظف معني بالمخاطر (موظفو معنيون بالمخاطر)/فريق معني بالمخاطر]		المسؤول الأول عن إدارة المخاطر في المؤسسة
(أ)	تساعد المسؤول الأول عن إدارة المخاطر المؤسسية.	(أ) يعمل إلى جانب الإدارة التنفيذية العليا من أجل تسيير سياسة وإطار واستراتيجية إدارة المخاطر.
(ب)	يكون لها كفاءة رفيعة المستوى ويسعى إلى توجيهها نحو أفضل الممارسات.	(ب) ينسق تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، في إدارة المخاطر.
(ج)	تساعد في إعداد وثائق سياسات إدارة المخاطر ومتابعة تجديتها، بما في ذلك المبادئ التوجيهية.	(ج) يدعم كبار الموظفين التنفيذيين من خلال التسويق وإتاحة معلومات واضحة ومقتضبة عن المخاطر يمكن استخدامها في التخطيط وصنع القرار.
(د)	تساعد الوحدات في المنظمة ككل في مجال إدارة المخاطر لضمان اتباع نهج موحد.	(د) يدعم التنفيذ.
(هـ)	ترصد بيانات إدارة المخاطر المتعلقة بالإبلاغ وتحمّلها.	(هـ) يرصد توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ويحدث المعلومات المتعلقة به وتخللها.
(وـ)	تساعد في تنفيذ استراتيجية للتدريب والاتصال.	(وـ) يتولى تجميع تقارير تحليلية لإتاحتها للإدارة العليا وللجنة المعنية بالمخاطر وللجنة المراجعة.
(زـ)	جهات الاتصال المعنية بالمخاطر	(زـ) يقدم تقارير منتظمة إلى الرئيس التنفيذي، واللجنة المعنية بالمخاطر/اللجنة الإدارية العليا، وللجنة المراجعة.
(حـ)	ينبغي أن يكون لها قدر أكبر نسبياً من التدريب والمعرفة في مجال إدارة المخاطر.	(حـ) يُعدّ ويعهد إطاراً تنفيذياً للإبلاغ عن المخاطر، إلى جانب توصيف للمخاطر والمخاطر الرئيسية.
(طـ)	توجه وتيسّر عملية إدارة المخاطر وتقدم المشورة بشأن استخدام الأدوات، بما يشمل التقييمات الذاتية للمخاطر، والأدوات المعلوماتية ذات الصلة، ومسك سجل المخاطر.	(طـ) يُعدّ وينفذ استراتيجية مناسبة للاتصال والتدريب المتعلقات بالمخاطر.
(جـ)	تجمع وتحلل بيانات المخاطر وتقدم تقارير إلى رئيس المكتب	(جـ) المديرون

والأمانة المركزية المعنية بإدارة المخاطر.	(أ) يتولون مسؤولية تحديد وإدارة المخاطر (د) تحدد أفضل الممارسات والدورات المتعلقة بأهداف وحداتهم.
الموظفوون	(ب) يكفلون التنفيذ الفعال للسياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر.
يدعمون تحديد وإدارة المخاطر في (أ) التي تؤثر على تحقيق الأهداف ذات الصلة بمسؤوليتهم.	(ج) يحددون مسؤوليات إدارة المخاطر في (أ) وحداتهم.
(د) يكفلون توثيق إجراءات إدارة المخاطر. (ب) يحيلون مسائل المخاطر التي تتجاوز سلطتهم إلى مستوى أعلى.	(ه) يكفلون إحال المخاطر التي لا يمكن إدارتها على مستوى الوحدة إلى مستوى المعلومات المتعلقة بالمخاطر.
(و) يرصدون المخاطر وطابع المخاطر في مجالات مسؤولياتهم.	(ج) يدعمون توثيق وتحديث إدارة المخاطر التي لا يمكن إدارتها على مستوى الوحدة إلى مستوى أعلى.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٠٢ - خلص المفتشان إلى أنه من أجل تنفيذ المعيار المرجعي ٤، ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون وجود هيكل للإشراف محمد رسميًّا ومساءلة مكرسة بوضوح، وأدوار ومسؤوليات لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، بما يشمل تحديد القيادة والتنفيذ والرصد والرقابة.

المعيار المرجعي ٥: وجود خطة في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات العامة والمهارات الخامسة ذات الصلة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

١٠٣ - يتطلب إذكاء الوعي بالمخاطر وتعزيز قدرات إدارة المخاطر تنفيذ استراتيجية داخلية محكمة في مجال الاتصال والتدريب^(٢١). ولإدارة المخاطر داخل منظمة من المنظمات، لا بد من وجود فهم مشترك بين جميع وحدات المنظمة لسياسة إدارة المخاطر وإجراءاتها. وينبغي أن ترمي الاستراتيجية إلى بلورة الوعي والالتزام والمعرفة التقنية، فضلاً عن تسهيل تقاسم المعرفة على صعيد المنظمة ككل. ويمكن الاستفادة في هذا الصدد من الندوات، وحلقات العمل، واللقاءات

.Better Practice Guide – Risk management, p. 40 (٢١)

المفتوحة، والمواد التدريبية ومنتديات المناقشة ومنتديات المعرفة المتاحة عبر شبكة الإنترنت. وتقترح وحدة التفتيش المشتركة عناصر لهذه الاستراتيجية ترد فيما يلي:

- (أ) إذكاء الوعي بإدارة المخاطر على نطاق المنظمة؛
- (ب) ضمان فهم سياسات إدارة المخاطر المؤسسية واستراتيجياتها وإجراءاتها؛
- (ج) تعزيز قدرة الإدارة العليا على قيادة عملية إدارة المخاطر؛
- (د) بناء القدرات العامة المتعلقة بالتنفيذ ومهارات إدارة المخاطر في المنظمة؛
- (هـ) تقاسم ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة بصورة منتظمة في المنظمة ككل.

١٠٤ - ويلزم تناول إدارة المخاطر المؤسسية من منظور قيمتها المضافة، ومن وجهة نظر المستخدم. لذا يتبع إشراك المديرين والموظفين عموماً في هذه العملية منذ البداية لضمان كسب التأييد وإرساء فهم مشترك. وينبغي ألا تكون قرارات إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها مستندتين فقط إلى التزام كبار المسؤولين؛ فجميع المديرين والموظفين ينبغي أن يتقاسموا فهماً نظرياً وعملياً مشتركاً لإدارة المخاطر المؤسسية. وتشير التجربة إلى أن الندوات وحلقات العمل التي تستهدف كبار المديرين من أجل شرح مفهوم إدارة المخاطر ومزاياها هذه الإدارة وإجراءاتها مفيدة للغاية في كسب التأييد في قمة الهرم التنظيمي.

١٠٥ - وينبغي تكثيف التدريب وفقاً لمستوى الوعي القائم ومستوى الكفاءة المطلوبة من كل فاعل في هذه العملية. ومن الأهمية بمكان أن يتاح للمسؤولين عن تنسيق وتنفيذ خطة المنظمة لإدارة المخاطر تلقي تدريب مستفيض قائم على الكفاءة. وينبغي أن تعتنِ المنظمات الفرصة للدمج قدر من التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية في مبادرات التدريب الخارجية المتعلقة مثلاً بالإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط والبرمجة، والمعايير الحاسبية الدولية للقطاع العام، والتدريب التوجيهي. ومن أفضل الممارسات أيضاً في هذا الصدد أن تنشأ آليات لتقاسم المعرفة وأفضل الممارسات والدروس المستفادة.

منظمات الأمم المتحدة

١٠٦ - لا توجد في منظمات الأمم المتحدة خطط اتصال وتدريب مؤثقة ذات صلة باستحداث إدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك توجد أمثلة جيدة في المنظومة وإن كانت ظرفية. ويذكر في هذا الصدد أن اليونيسيف قد قدمت عدداً من فرص التدريب والإعلام من خلال وسائل مختلفة، مثل تخصيص صفحة على الشبكة الداخلية، وتمرير رسائل على موقع شبكي اجتماعي وعبر الأوساط المهنية وحلقات التعليم الشبكي، وبث رسائل عامة منتظمة صادرة عن الإدارة العليا، ومذكرات إعلامية، ومواد مسجلة بالفيديو. أما البرنامج الإنمائي فقد خصص صفحة إنترنت لإدارة المخاطر المؤسسية، ونظم دورة تدريبية على شبكة الإنترنت، وأدرج إدارة

المخاطر المؤسسية كمادة في دورة تدريبية على الإدارة القائمة على النتائج مدتها خمسة أيام، وكذلك في برنامج التدريب التوجيهي الذي يلقاء الموظفون. ونظمت المنظمة البحرية الدولية دورة تدريبية مركبة لجميع جهات الاتصال، ونظمت هذه الجهات بدورها حلقات عمل فرعية في شُعبها. ونظمت اليونسكو دورة إعلامية على نطاق المنظمة، وأعدت كتيباً^(٢٢) للتدريب على إدارة المخاطر وجموعة مواد تدريبية. ونشر برنامج الأغذية العالمي سياسته لإدارة المخاطر المؤسسية والتوجيهات المتعلقة بها على شبكته الداخلية لإاتاحتها لجميع الموظفين.

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومارسات المفوضية الأوروبية

١٠٧ - أصدر الصندوق الدولي للتنمية الزراعية رسالة مسجلة بالفيديو موجهة من الرئيس إلى جميع الموظفين لتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، واتخذ خطوة إلى الأمام من خلال تنظيم دورة تدريبية لجهات الاتصال في الصندوق تتيح الحصول على شهادة في هذا الصدد. ونظمت حلقات عمل بشأن القضايا المشتركة على صعيد المنظمة ككل لتمكين الموظفين من التعلم من المناقشات مع زملائهم. وأوضح مسؤولو الصندوق أنهم أمضوا في البداية وقتاً طويلاً في حلقات العمل لشرح الفرق بين الخطير والشكوى؛ وقد كان ذلك بمثابة استثمار لضمان تحديد المخاطر في المستقبل على نحو سليم. وأبلغ المسؤولون المفتشين بأن للصندوق أيضاً صفحة شبكة مخصصة لإدارة المخاطر ومكتبة افتراضية للمواد ذات الصلة بذلك التي يمكن لجميع الموظفين الاطلاع عليها في أي وقت.

١٠٨ - وتعقد المفوضية الأوروبية دورات عامة بشأن إدارة المخاطر موجهة للمديرين والموظفين الرئيسيين؛ وأنشأت المفوضية موقعًا شبكيًا مركزيًا لإدارة المخاطر؛ وبدأت تدريباً خاصاً للموظفين المسؤولين عن تطوير مهارات إدارة المخاطر؛ واتخذت ترتيبات لتنظيم عروض بشأن إدارة المخاطر موجهة لمختلف مستويات الإدارة. وقد أنشأت المفوضية أيضاً شبكات لتقاسم أفضل الممارسات والمعلومات. وتتاح دورات تدريبية في مختلف مستويات الهرم التنظيمي (الموظفون والإدارة ومنسقو المراقبة الداخلية). ويمكن للمديريات أن تنظم تدريباً خاصاً من خلال عقد إطاري يُبرم مع شركة استشارية خارجية.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٠٩ - خلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٥ يتطلب أن يكفل الرؤساء التنفيذيون وجود خطة موثقة للاتصال والتدريب في المنظمة ترمي إلى إذكاء الوعي بإدارة المخاطر المؤسسية، وإرساء فهم لإجراءات إدارة المخاطر، وتجهيز قدرات التنفيذ في المنظمة برمتها، وإقامة آليات لتقاسم المعارف من أجل تحسين هذه العملية.

(٢٢) مكتب التخطيط الاستراتيجي في اليونسكو، كتيب التدريب على إدارة المخاطر، 2/BSP/2009/PI/H/2.

المعيار المرجعي ٦: إتاحة الموارد الكافية الالزامية لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها

تكلفة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

١١٠ - ثُبّين التجربة أن المرحلة الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تتطلب قدرًا كبيراً نسبياً من الموارد الإضافية؛ لكن ذلك يتراجع مع مرور الوقت وكلما تقدم التنفيذ وأدرج المزيد من نواتج العمل في الأنشطة الإدارية الأساسية. ويود المفتاشان التأكيد أن تخصيص موارد مالية وبشرية في سياق الخطة الموضوعة من شأنه أن يعزز نجاح المشروع.

١١١ - وكما يتضح في المرفق الثالث، العمود ٢، تتبادر تكلفة إدارة المخاطر المؤسسية تباعاً كبيراً في منظمات الأمم المتحدة. ويشمل هيكل التكاليف التكاليف المباشرة وغير المباشرة. وتغطي التكاليف المباشرة الاستعانة بالمستشارين، وإنشاء مناصب وهيكل منفصل لإدارة المخاطر المؤسسية، وشراء البرمجيات المعلوماتية. وتشمل التكاليف غير المباشرة الوقت الذي يقضيه الموظفون الموجودون في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر، لا سيما أولئك الذين يقودون العملية. ولم تدل منظمات الأمم المتحدة، باستثناء اليونسكو، بتكاليفها غير المباشرة.

١١٢ - وينبغي أن تقدر المنظمات الموارد الالزامية وتحدد مصدرها في مرحلة التخطيط لضمان نجاح التنفيذ. ومن اللازم بصفة خاصة وجود موظف/أمانة/فريق لإدارة المخاطر لدعم وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية. وإضافة إلى ذلك، تدعو الحاجة إلى تنظيم دورات تدريبية وحلقات دراسية لبلورة الوعي وبناء القدرة على التنفيذ في المنظمة برمتها. ومن العناصر الأخرى التي ينبغي مراعاتها من أجل إنجاح التنفيذ استخدام حل معلوماتي مناسب، الأمر الذي من شأنه تسهيل التنفيذ وعملية توحيد البيانات وتحليلها ورصدها. وينبغي أن تخطط المنظمات لدمج الوحدات الوظيفية الالزامية في نظام تخطيط الموارد في المؤسسة وغيرها من النظم المعلوماتية المتكاملة ذات الصلة بذلك، أو اختيار استخدام برمجيات خاصة.

١١٣ - وأفادت المعلومات الواردة بأن بعض المنظمات قد استعانت بمستشارين خارجين مقابل تكلفة كبيرة، في حين احتارت أخرى تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية داخلياً بالاعتماد على هيكل القائم والموارد البشرية المتاحة، دون تكلفة أو بتكلفة إضافية قليلة. وفي منظمات الأمم المتحدة، يستعين البرنامج الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان بموظف معني بالمخاطر على أساس التفرغ يضطلع بوظيفة أمانة إدارة المخاطر المؤسسية؛ والبرنامج الإنمائي هو المنظمة الوحيدة التي تملك برمجية خاصة أعدت داخلياً.

١١٤ - ويمكن لهيكل التكاليف أن يتغير تبعاً لحجم المنظمة ومستوى التطور الذي يقع عليه الاختيار؛ ومع ذلك، فالتكلفة ليست وينبغي ألا تكون عاملًا حاسماً لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية. فالرؤساء التنفيذيون مطالبون، عند إعداد سياسة وخطة استراتيجية لإدارة المخاطر

المؤسسية، بتقدير التمويل اللازم لتنفيذها؛ وإذا كانت الموارد الموجودة غير كافية، فعليهم الرجوع إلى هيئات الإشراف لطلب الحصول على التمويل. وعلى هيئات الإشراف تقديم الموارد الازمة نظراً إلى ما لإدارة المخاطر المؤسسية من فوائد. ومن شأن إجراء دراسة جدوى، بما يشمل تحليل التكاليف ورسم معالم سياسة وخطة في هذا الصدد، أن تشكل عاماً مساعداً في إقامة هيئات الإشراف بتوفير الموارد الازمة.

١١٥ - وفي حالة وجود نقص في الموارد، ينبغي أن يختار الرؤساء التنفيذيون نهجاً تدريجياً أبسط لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، بدلاً من تأجيل ذلك إلى تاريخ غير مؤكد. ومن المؤكد أن العديد من المنظمات في منظومة الأمم المتحدة راكمت على مر السنين خبرة كبيرة في مجال إدارة المخاطر، من خلال ممارسات فردية لإدارة المخاطر في مجالات تتعلق مثلاً بإدارة المشاريع، وضمان استمرارية سير العمل، والنظم المعلوماتية. وينبغي أن تحاول تلك المنظمات الارتكاز على هذه التجربة لإرساء إدارة للمخاطر المؤسسية ونظام شامل لإدارة المخاطر.

الاستعانة بالخدمات الاستشارية

١١٦ - يبيّن العمود ٢ من الجدول المدرج في المرفق الثالث أن بعض المنظمات قد أنفقت مبالغ طائلة على خدمات الاستشاريين. ففي عام ٢٠٠٨، أنفقت الأمم المتحدة ١,٣٢ مليون دولار على إعداد الجزء الخاص بسياسات إدارة المخاطر المؤسسية من التقرير الأول (A/62/70). وأنفقت منظمة اليونيسيف ٧١١ ٦٨٩ دولاراً لإنجاز العمل الأساسي المتعلق بوضع سياسات إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٨. كما أنفقت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ومنظمة الصحة العالمية ٢٢٨ ٠٠٠ و ١٩٥ ٠٠٠ فرنك سويسري، على التوالي، في الخدمات الاستشارية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. ومن الملاحظ عدم استعانا البرنامج الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية بخدمات استشارية خارجية، نظراً لتقديمهما النسي في مجال تنفيذ إدارة المخاطر.

١١٧ - وفي منظمة الأغذية والزراعة بلغت التقديرات المبدئية لتكلفة الاستعانة بالاستشارات الخارجية لمشروع إدارة المخاطر المؤسسية ٢,٥ مليون دولار تم رصدها في الميزانية. غير أن تقدير نجح المنظمة لإدارة المخاطر يبيّن أن الخطة الأولية، التي اعتمدت على إبرام عقد كبير للخدمات الاستشارية، لا يُرجح أن تكون ناجحة أو أن تؤدي إلى استخدام الموارد المحدودة بصورة فعالة. ودعا النهج الجديد إلى تفزيذ مشروع تتولاه جهات داخل المنظمة ويدعمه، إذا لزم الأمر، استشاريون متخصصون في إدارة المخاطر، بدلاً من النهج القائم على خدمات الاستشاريين، مما أدى إلى تقليل الميزانية إلى ١,٣ مليون دولار.

١١٨ - ويرى المفتشان أن من دواعي القلق الرئيسية التباين الكبير بين المنظمات فيما يتعلق بالاستفادة من الخدمات الاستشارية وتكلفتها، علامة على أن القيمة المضافة لهذه الاستشارات

لا يسهل تحديدها نظراً لعدم وجود خطط للمشاريع. وتميل المنظمات إلى الاستعانة باستشاريين خارجين إذا لم تتوفر لديها المعرفة الداخلية، وذلك دون تحضير ملخص أو مشاركة فعلية من جانب المنظمة. وبخذل المفتشان من أن التقارير الاستشارية ستُترك وتحسّن في نهاية الأمر في أرفف المحفوظات، طالما لم يكن هناك توجيه داخلي لإدارة المخاطر المؤسسية بسبب الافتقار إلى الخبرات داخل المنظمة. فمسؤولية إدارة المخاطر تقع على إدارة المنظمة وموظفيها؛ وعلىه، يتحتم توفر قدرة داخلية على توجيه العملية وكفالة استمرارها. وذكر مسؤولون في منظمات لديها خبرة متقدمة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية أن نجاحها يستوجب التوجيه من داخل المنظمة. كما ينبغي أن تتولى الإدارة مهمة التنفيذ منذ البداية، على أن يتولى كبار المديرين تحضير العملية وعرضها.

١١٩ - وينبغي النظر إلى الاستفادة من الخدمات الاستشارية في سياق خطة فعلية يوصفها من خطوات تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. ولا بد للمنظمات من تطوير قدرات داخلية لتوجيه العملية والاستفادة من الاستشاريين عند تعينهم. وينبغي للاستشاريين العمل باستمرار مع الموظفين الأساسيين المعينين بإدارة المخاطر المؤسسية، والشيء الأهم هو قيام الاستشاريين بنقل معارفهم إلى هذه الفئة من الموظفين.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٢٠ - يخلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٦ يستوجب قيام المديرين التنفيذيين بتقدير التكلفة المطلوبة عند وضع خطة مشروع إدارة المخاطر المؤسسية، وطلب التمويل من الدول الأعضاء في حالة عدم كفاية التمويل الداخلي. وينبغي تكيف استراتيجية التنفيذ وفقاً للتمويل المتاح، كما يتعين على المديرين التنفيذيين اختيار نجح للتنفيذ يكون أكثر تدرجاً بدلاً من تأجيله، إذا كانت احتياجات التمويل المقدرة غير متوفرة في الحال.

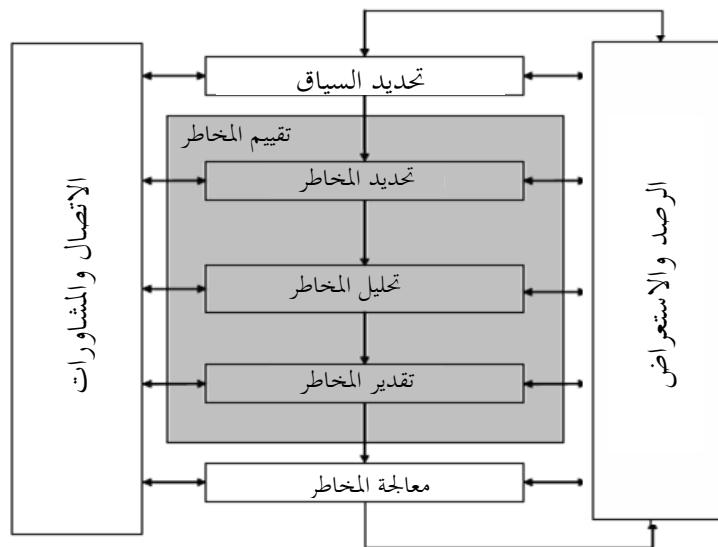
المعيار المرجعي ٧: وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر مقتنة بمعهجة وأدوات متسقة وبمبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ

عملية إدارة المخاطر

١٢١ - إدارة المخاطر تشمل تقييم المخاطر (تحديد وتحليل وتقدير المخاطر) وعمليات المعالجة.

الشكل ١

عملية إدارة المخاطر (استناداً إلى المقياس رقم ٣١ للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس)



١٢٢ - وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية، بوصفها عملية في إطار المنظمة، وجود منهجية وأدوات متسقة لتنفيذها خطوة بخطوة. وينبغي إضفاء الطابع الرسمي عليها وتنفيذها عن طريق إطار ومبادئ توجيهية وغير ذلك من التعليمات الإدارية، من أجل تنفيذ متسبق وسليم في جميع الوحدات التابعة للمنظمة.

١١' تقييم المخاطر وسجلات المخاطر

١٢٣ - استناداً إلى استعراض المؤلفات والخبرات، فإن المعايير المقترحة من جانب وحدة التفتيش المشتركة لتقييم المخاطر بصورة ناجحة هي على النحو التالي:

الإطار ٦

معايير نجاح تقييم المخاطر

معايير وحدة التفتيش المشتركة:

(أ) فهم جيد ومشترك لمفهوم المخاطر؛

(ب) عملية مبسطة وواقية؛

- | | |
|------|---|
| (ج) | نُهج جيد التخطيط والميكلة بأهداف واضحة تُحدد منذ البداية؛ |
| (د) | قائمة مشتركة تحدد الحالات المعرضة للمخاطر/ نطاق المخاطر التي تواجه المنظمة؛ |
| (هـ) | مُيسّر داخلي فعال لمراقبة العملية؛ |
| (و) | مبادئ توجيهية وتعليمات واضحة و المناسبة للتنفيذ؛ |
| (ز) | التركيز على المخاطر الحاسمة/ الشديدة؛ |
| (حـ) | إشراث كبار المديرين والموظفين الرئيسيين في العملية. |

١٢٤ - وتقدير المخاطر يشمل عمليات تحديد وتحليل وتقدير المخاطر^(٢٣). ويمكن تقييم المخاطر من فهم وتحديد هذه المخاطر وأسبابها وتبعاً لها واحتمالات وقوعها، ويوفر الأساس لتحديد أنساب النهج للتتصدي لها. وينبغي أن يتسم تقييم المخاطر بدیناميكية وأن يخضع لعمليات تحديث منتظرة ومستمرة. فالمخاطر موجودة أصلًا على كافة المستويات والأنشطة المتصلة بمنظمة ما. وعليه، يمكن إجراء تقييم المخاطر على مختلف مستويات هيكل المنظمة وعملياتها، كأن يكون ذلك على مستوى المؤسسة والأقسام والشعب والوحدات والعمليات والبرامج والأنشطة والمشاريع.

١٢٥ - ولتحديد أولويات أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات، يتم أيضًا إجراء تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات. ولا ينبغي الخلط بين هذه الممارسة ومسألة تحديد وتقدير المخاطر لأغراض إدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، فإن تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية للحسابات يمكن أن يستخدم كأحد المدخلات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، أو العكس.

١٢٦ - ويجب تسجيل وتحديث تقييم المخاطر بصورة منتظمة. ومن الممارسات الإدارية الجيدة توفير نماذج موحدة للوثائق لدعم عملية تقييم المخاطر، بما في ذلك: سجل المخاطر، وسجل الحوادث، وتقدير المخاطر، وإحالات المخاطر إلى المستوى الأعلى، وتصنيف المخاطر، وخطة معالجة المخاطر. والنماذج الإلكترونية المدمجة في نظام المعلومات تيسّر إلى حد كبير توحيد وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، وهو أمر ضروري وهادف على الصعيد الاستراتيجي.

^(٢٣) مواصفات المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO 31010، إدارة المخاطر – أساليب تقييم المخاطر، الصفحة ١٢.

١٢٧ - وإذا كانت المنظمة صغيرة ومركزية الأداء ولديها أنشطة متعددة نسبياً والقليل من حالات تفويض الصالحيات، فقد تجذب أن يكون لديها سجل واحد فقط للمخاطر، وإذا كانت المنظمة كبيرة ولديها تمثيل ميداني واسع النطاق وعمليات متعددة تقتضي المزيد من تفويض الصالحيات ولا مركزية الأداء، فمن الضروري أن تكون لديها مستويات متعددة فيما يتعلق بتقييم المخاطر والسجلات. وليس من الضروري أن يكون سجل المخاطر قائماً بذاته، إذ يمكن دمجه في التخطيط والبرمجة وبرامج الإدارة القائمة على النتائج. ولا ينبغي أن يتحول سجل المخاطر إلى سجل ساكن بل يكون بمثابة خطة عمل ديناميكية للمخاطر، يشمل المخاطر الكبيرة، والضوابط الحالية، وخطوطات الإجراءات المحددة زمنياً، والجهات المسئولة عن تلك الإجراءات.

١٢٨ - ولدى المنظمة البحرية الدولية ومنظمة اليونسكو سجلات للمخاطر على مستوى المؤسسة فقط. وفي البرنامج الإنمائي، تحفظ الوحدات على جميع مستويات المنظمة (مستوى المؤسسة والأقسام والإدارات والأقاليم والقطر) بسجلات للمخاطر وتحديثها كلما كان ذلك ضرورياً. وفي إطار المشروع التجاري المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية، وضعت المنظمة البحرية الدولية سجلاً للمخاطر وخططاً لتحديثه كل سنتين عند القيام بعملية إدارة المخاطر. أما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، فيحتفظ بسجلات المخاطر على مستوى الشعب والإدارات والمؤسسة في نظام نتائج أداء المؤسسة المدمج في نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بها ويجري تحديثه كل ثلاثة أشهر على الأقل. وتستخدم سجلات المخاطر الخاصة بالإدارات والمؤسسة لتسجيل وإدارة المخاطر الأوسع نطاقاً التي تؤثر في تحقيق الأهداف الإدارية أو الاستراتيجية للمؤسسة.

١٢٩ - وتحتطلب سياسة إدارة المخاطر في اليونيسيف القيام سنوياً بإجراء تقييم ذاتي للمخاطر والضوابط على مستوى الشعب والأقاليم والمكاتب القطرية^(٤). ويقوم موظفو الاتصال المعنيون بمسألة المخاطر بتيسير عملية التقييم الذاتي وتقديم تقارير لرؤساء المكاتب المعنيين وأمانة إدارة المخاطر.

١٣٠ - وفي عام ٢٠٠٦، اعتمد برنامج الأغذية العالمي توصيفاً للمخاطر المؤسسية استناداً إلى نتائج تقييم المخاطر المقدمة من إدارة الرقابة الداخلية، وتم وضع سجلات للمخاطر. ومع ذلك، لا توجد استراتيجية رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية أو نظام لتقييم وتسجيل المخاطر واتخاذ إجراءات للتخفيف من تأثيرها. وعلى المستوى التنفيذي، يشجع برنامج الأغذية العالمي على إدارة المخاطر، لا سيما في البيئات الأكثر هشاشة واضطراباً. ييد أن معاجلة المخاطر والتصدي لها بشكل عام يتم على أساس ظرفي وفتقر هذه المسألة إلى التوثيق والاتساق. ولا تزال إدارة

(٤) منظمة اليونيسيف، سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، صفحة ١٢.

المخاطر ممارسة مستحسنة وليس إلزامية. وأدى اقتران هذا الوضع بعدم توفر المعايير الإدارية الرسمية وقلة الموارد إلى تأخير تنفيذ مشروع إدارة المخاطر المؤسسية حتى عام ٢٠١٠.

١٣١ - وفي سياق الإطار الجديد لإدارة الأداء المؤسسي، يخطط برنامج الأغذية العالمي لوضع جدول زمني مدته ١٨ شهراً لإطلاق إطاره الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية، ويتوقع أن يبدأ تنفيذ إدارة المخاطر في النصف الثاني من عام ٢٠١٠. وأوضحت المسؤولون أنهم استعنوا باستشاريين لوضع الإطار العام لإدارة المخاطر؛ ويوجد، منذ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠٠٩، توصيف للمخاطر المؤسسية يتوقع تقييمه عقب استكمال السجلات الاستراتيجية والخاصة بالمنظمة.

١٣٢ - وكسائر المنظمات الدولية، تحفظ منظمة الأمن والتعاون في أوروبا سجلات مؤسسية وعلى مستوى الوحدات، في حين يحفظ الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والمalaria سجل للمخاطر على المستوى المؤسسي فقط. وتوصي المبادئ التوجيهية للمفوضية الأوروبية بشأن المخاطر بالقيام، كحد أدنى، بوضع سجل عام للمخاطر على مستوى الإدارة العامة، لكنها ترى أيضاً أن من المفيد الاحتفاظ بسجلات مخاطر على مستوى الإدارة العامة والوحدات. وتطلب تحديث سجلات المخاطر كلما طرأ تغيير كبير فيما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها الإدارة العامة.

تحديد المخاطر

١٣٣ - تحديد المخاطر هو عملية الاعتراف بالمخاطر وتسجيلها. ويستطيع ذلك توحيد وهيكلة المعرف الموجودة بشأن المخاطر المحتملة، والدروس المستفادة من التجارب السابقة، وبيانويهات "توقع الأسوأ؟"، ومواصلة "استشراف المستقبل" في كل واحد من الحالات. ويسيراً لتحديد المخاطر، تنظم المنظمات التابعة للأمم المتحدة حلقات العمل، وتجري التقييم الذاتي للمخاطر، ودراسات استقصائية، ومقابلات وعقد مناقشات جماعية. ويمكن الاطلاع على عملية تحديد المخاطر الخاصة بالمنظمة البحرية الدولية في المرفق الثاني من هذا التقرير.

١٣٤ - ويستخدم عدد من المنظمات أدوات تصويت إلكترونية لتحديد المخاطر الكبيرة من بين عدة مخاطر مقتربة. وينبغي للمنظمات اختيار الوسائل الأنسب لاحتياجاتها؛ ومع ذلك، لا يجب استخدام الوسائل ذاتها بصورة مستمرة، حتى لا تصبح هذه الممارسة روتينية ومتكررة.

١٣٥ - وكواحد من الدروس المستفادة، شدد بعض المسؤولين على أن حلقات العمل تثل قيمة مضافة لأنها تيسر إجراء مناقشات هادفة بين مختلف الجهات صاحبة المصلحة؛ ومع ذلك، لا بد من وجود نهج متسق. ولا بد من وضع جدول أعمال واضح، وجدول زمني، وتحديد النتائج المتوقعة و اختيار مُيسّر جيد. وفي حالة الاستفادة من أحد الاستشاريين كمُيسّر،

ينبغي أن يقوم أحد الموظفين الأكفاء في المنظمة بالمساعدة في المناقشات وتوجيهها نحو السياق المحدد للمنظمة.

١٣٦ - وينبغي أن تحدد المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر أسس هذه العملية. ومن الضروري تحديد المخاطر في سياق الأهداف المحددة على كافة مستويات المنظمة لمساعدتها في تحقيق هذه الأهداف. ويإمكان مبادرة الإدارة القائمة على النتائج الاستجابة بفعالية لهذه الحاجة، من منظور المنظمات التابعة للأمم المتحدة. ويتبع تحديد المخاطر في سياق الأهداف وتدريج تحقيق النتائج المتوقعة في إطار الإدارة القائمة على النتائج.

١٣٧ - وأشارت في إطار المقابلات مشكلة فحواها صعوبة تحديد وتقدير المخاطر في بعض الأحيان بسبب عدم وضوح الأهداف والتائج المتوقعة. وعلاوة على ذلك، فإن الأهداف المحددة رسميًا قد لا تساعد في معرفة كافة الأبعاد ذات الصلة بالمخاطر التي تواجهها منظمة ما. ونتيجة لذلك، تركز المنظمات على أي من العناصر العملية التي من شأنها تيسير إجراء مناقشة هادفة، كأهداف المنظمة، والفوائد المتوقعة، والأنشطة والعمليات. ويعرف المفتشان بأهمية اتباع نهج يتسم بالمرونة في تحديد المخاطر؛ ومع ذلك، ولما أن الغرض من إدارة المخاطر هو تيسير بلوغ الأهداف، فينبغي للمنظمات أن تسعى جاهدة إلى الربط بين تحديد المخاطر وتحقيق الأهداف.

١٣٨ - إن وجود أهداف ونتائج متوقعة محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة المدة سييسر القيام بعملية سليمة لتحديد وإدارة المخاطر. ومن الدروس التي استخلصتها المنظمة البحرية الدولية أن تحقيق الفائدة القصوى من تطبيق عملية إدارة المخاطر يتطلب تحسين مستوى دمجها مع عملية وضع أهداف الشعبة المعنية والموافقة عليها^(٢٥). ولهذا الغرض، يعتبر المسؤولون أن تحديد وتحليل المخاطر ينبغي أن يتم عند وضع أهداف الشعبة. وتشمل عملية تحديد المخاطر الخاصة بالمنظمة البحرية الدولية مساهمات من الدول الأعضاء.

١٣٩ - وتدعو وثيقة سياسات اليونيسيف بشأن المخاطر إلى تحديد المخاطر وفق أهداف المنظمة؛ وقيام أمانة إدارة المخاطر، بالتعاون مع كبار الموظفين/اللجنة المعنية بالمخاطر والمديرين، بإجراء استعراض سنوي للمجالات الرئيسية المعرضة للمخاطر على نطاق المنظمة.

١٤٠ - وتبيّن للمفتشين أن تحديد المخاطر في منظومة الأمم المتحدة يركز بصورة أساسية على التهديدات. وثمة حاجة أيضًا إلى تعزيز تحديد الفرص ودمجها بوضوح. ففي حالة اليونيسيف، توضح وثيقة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية، المعرونة "نظام إدارة المخاطر والفرص" ونطاق تأثيرات الفرص بشكل مستقل.

الحالات/الفئات الرئيسية للمخاطر، وبيئة المخاطر وتصنيفها

- ١٤١ - توفر بيئة المخاطر قاعدة بيانات رئيسية لتعريف جميع المخاطر المحتملة والأحداث المحفوفة بالمخاطر القابلة للتطبيق على المنظمة، بصرف النظر عن مدى احتمال وقوعها وتأثيرها. وتشمل قائمة بالمخاطر مصنفة في فئات رئيسية وفرعية. ويضمن ذلك اتساق تصنيف/تبويب المخاطر وتغطية شاملة لجميع مجالاتها الرئيسية. وعليه، يمكن توحيد وتحليل ورصد المخاطر بصورة هادفة.
- ١٤٢ - ويبيّن توصيف المخاطر حالتها العامة ويقدم لكبار المديرين معلومات عن أولويات وإدارة المخاطر في المنظمة ككل. وهو تحليل لجميع المخاطر، بما في ذلك المخاطر الرئيسية والناشئة وبمجالاتها؛ ويوفر خارطة للمخاطر بحسب هيكل وموقع المنظمة؛ ويوضح أي تغيير في مستوى المخاطر بمختلف أنواعها. كما ييسر استعراض ورصد المخاطر على المستوى الاستراتيجي^(٢٦). فعلى سبيل المثال، قد يبيّن تصاعد المخاطر الأمنية والمتعلقة بالسلامة، أو نشوء مشكلة مالية كبيرة، أو أن بعض المخاطر السائدة في أحد الأقاليم بدأت تنتشر في حين أنها تتراجع في مناطق أخرى. وعليه، تتمكن الإدارة العليا من التصدي لها بصورة استباقية وتحصيص الموارد بناءً على ذلك.
- ١٤٣ - ويمكن الاطلاع في المرفق الثالث على البيانات المتاحة بشأن الحالات/الفئات الرئيسية للمخاطر التي تتعرض لها المنظمات التابعة للأمم المتحدة. وهو يبيّن أن فئات المخاطر العامة في منظومة الأمم المتحدة ذات طابع تنفيذي واستراتيجي ومالى. ومع ذلك، هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات فيما يتعلق بالحالات/الفئات الأخرى للمخاطر. وبما أن المنظمات التابعة للأمم المتحدة لديها أوجه تشابه أكثر من الاختلافات، فمن الصعب تبرير هذا التباين الكبير في فئات المخاطر. وهذا الوضع لا يُمكّن من توصيف ورصد المخاطر على نطاق المنظمة.

النهج التنازلي والتصاعدية

- ١٤٤ - في سياق تحديد المخاطر المؤسسية، تتبع المنظمات هجأً تصاعدياً (من مستويات الوحدات والشعب) أو تنازلياً (من مستوى الإدارة العليا)، أو تستخدم تشكيلاً من هذين النهجين. وتبيّن التجربة أن استخدام توليفة من النهجين يؤدي إلى نتيجة أفضل. وفي المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة والوجود الميداني المكثف، من المهم استخدام النهج التصاعدي مع النهج التنازلي. ومع ذلك، فإن تحديد المخاطر لا يقتصر على هذين النهجين. ويمكن إجراء

United Kingdom, *The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts* (Norwich, HM (٢٦) Treasury, 2004), p. 20

استعراض محمد الهدف يركز على القليل من الأنشطة المحددة، لا سيما في المجالات المعرضة أصلاً للمخاطر.

١٤٥ - ويود المفتشان التركيز على أنه لا ينبغي تجاهل النهج التنازلي لتحديد المخاطر على نطاق المنظمة. وما لا شك فيه أن من الضروري أن توفر إدارة المخاطر المؤسسية رؤية تنازالية على نطاق المنظمة. وفي حين يمكن لكل وحدة في منظمة ما تحديد المخاطر من وجهة نظرها، فإن الإدارة العليا، عندما تضع في اعتبارها المخاطر التي تم تحديدها في جميع أجزاء المنظمة، تتتوفر لديها أفضلية رؤية وتقدير هذه المخاطر من منظور المنظمة ككل. واستخدام النهج التنازلي فقط يكون مآل الفشل لأنه لا يعكس النتائج التي يتوصل إليها الأشخاص العاملون في الخطوط الأمامية للمنظمة.

١٤٦ - وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تُحدد المخاطر المؤسسية عن طريق ثلاث عمليات رئيسية: '١' الإحالة من المكاتب القطرية والوحدات الأخرى عن طريق النظام الإلكتروني للمخاطر؛ '٢' المقابلات التي تجري مع مديرى المكاتب؛ '٣' التحليلات التي تجريها أمانة إدارة المخاطر المؤسسية. وتقوم اللجنة المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية باستعراض المخاطر المؤسسية وكيفية معالجتها والتخاذل قرار بهذا الشأن. ويستخدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية النهجين التصاعدي والتنازلي لتحديد المخاطر. وترفع المخاطر الرئيسية إلى مستوى أعلى حيث تستخدم عملية انتقاء لتحديد أهم المخاطر (التصويت أولًا ثم توافق الآراء).

١٤٧ - واستُخدم النهج التصاعدي بغية وضع سجل للمخاطر في أمانة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وُنظمت حلقات عمل بشأن المخاطر في الإدارات الرئيسية، وبصورة مستقلة لموظفي فئة الخدمات العامة. وخلال الحصة الأولى من حلقة العمل التي نظمت، حدد المشاركون المخاطر التي تواجه إدارتهم والأمانة بشكل عام، وجرى التصويت لترتيب تأثيرات هذه المخاطر ومدى تعرّض المنظمة لها. وفي الحصة الثانية وضع المشاركون استراتيجيات معالجة لأهم المخاطر (بما في ذلك تحديد الجهة المسئولة عن مواجهة المخاطر، وخطط العمل والجدول الزمني) ^(٢٧).

١٤٨ - ويتبع الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والمalaria هجلاً مزدوجاً لتقدير المخاطر وتحديد أولوياتها: استعراض المستوى الاستراتيجي (تنازلي) واستعراض المستوى التنفيذي ^(٢٨). وخلال أحدث عملية لتحديد المخاطر، شُجع الفرق على الانتقاء والاتفاق بشأن المخاطر؛ ثم التقى مديرى الوحدات خارج موقع عملهم بعرض استعراض المخاطر والاتفاق بشأنها

(٢٧) مكتب الرقابة الداخلية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، تقرير المسائلة السنوي، الوثيقة EC-LXII/Rep.7.2(6)، بالإضافة باء، صفحة ٩.

(٢٨) الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والمalaria، إطار إدارة المخاطر (٢٠٠٩)، الفقرة ١٢-٣.

وإضافة المزيد من المخاطر إذا كان ذلك ضرورياً. وعقب ذلك، تم حلال لقاء في معتكف التصديق على المخاطر وتحديد أولوياتها، وشمل ذلك إضافة مخاطر جديدة.

١٤٩ - وفي واحدة من الإدارات (الإدارة العامة للشؤون البحرية ومصايد الأسماك) التابعة للمفوضية الأوروبية التي أحرى فيها المفتشان إحدى المقابلات، تُحدد المخاطر في سياق عملية وما تتضمنه من أنشطة. وأوضح المسؤولون أن هناك حلقات عمل لتحديد المخاطر تُنظم عندما تكون العمليات مشتركة بين الإدارات، ويشارك فيها موظفو رئيسيون من جميع الإدارات المعنية. ومن شأن ذلك تيسير الحوار بين الجهات المسؤولة عن مواجهة المخاطر، والتمكن من تحديد المخاطر بشكل فعال، مما يؤدي وبالتالي إلى تعزيز الضوابط الداخلية.

المخاطر المتصلة مقابل المخاطر المتبقية

١٥٠ - يمكن تحديد المخاطر وتقييمها على أنها متصلة أو متبقية. فالمخاطر التي لا توجد أي ضوابط للتتصدي لها توصف بأنها متصلة. وتوصف المخاطر بأنها متبقية بعد وضع ضوابط للتعامل معها. والتفكير بشأن المخاطر غالباً ما يركز على المخاطر المتبقية، لأن ذلك يبين المخاطر التي تواجه المنظمة بصورة فعلية. وتحوّل المنظمات التابعة للأمم المتحدة إلى استخدام خطوة واحدة فقط لتحديد المخاطر المتبقية بشكل مباشر، مع أنها لم توصف بوضوح على أنها مخاطر متبقية. والسبب هو عدم تقييم المخاطر من جانب المهنيين المعنيين بمسألة المخاطر وإنما من جانب المديرين والموظفين الذين يفكرون بصورة بدائية في المخاطر المتبقية.

١٥١ - ويجب على المنظمات اختيار الأساليب المفضلة لديها على أساس مرحلة ودرجة إتقان تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وببساطة، فإن تحديد المخاطر المتبقية مفيد فقط في المراحل المبكرة لتعلم واعتماد إدارة المخاطر؛ ومع ذلك، اقترح المفتشان أنه ينبغي للمنظمات التحول، مع تقدم عملية التنفيذ، إلى تعریف المخاطر المتصلة والمتبقيّة على حد سواء، لكي تصبح العملية أكثر فائدة وهادفة. فالاعتماد فقط على تحديد المخاطر المتبقية قد يؤدي إلى فقدان معلومات يمكن أن تكون مفيدة بشأن ما تواجهه المنظمة من أحداث محفوفة بالمخاطر، كما يجعل العملية أبسط مما ينبغي للاستفادة منها. ففي مجال المراقبة الداخلية والمخاطر المتعلقة بالعمليات على وجه الخصوص، لا بد من تحديد وتوثيق المخاطر المتصلة، وإجراءات المراقبة والمخاطر المتبقية كأساس لوضع نظام سليم للمراقبة الداخلية في المنظمة.

١٥٢ - وتقوم المفوضية الأوروبية بتحديد وتوثيق المخاطر المتصلة، والضوابط الموجودة، ثم المخاطر المتبقية في نهاية الأمر. وتقوم منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بتحديد وتوثيق المخاطر المتصلة؛ وتقييم وتوثيق المخاطر الحالية، وذلك استناداً إلى الضوابط الموجودة؛ كما تقيّم فعالية هذه الضوابط عن طريق إجراء اختبارات لكل واحد منها. وأخيراً، تقوم منظمة الأمن والتعاون

بتقييم وتوثيق المخاطر التي تم التتحقق منها آخذة في الاعتبار فعالية الضوابط المقترنة المخطط لتطويرها مستقبلاً.

٢٢٢ تحليل وتقدير ومعاجلة المخاطر

١٥٣ - يشمل تحليل وتقدير المخاطر ثلاثة مستويات قياس هي - تأثيرها، واحتمال وقوعها، ومستواها (انظر الشكل أدناه). وتوضح المعادلة التالية العلاقة بين هذه القياسات: مستوى المخاطرة = التأثير × احتمال الواقع. ويتم تحليل المخاطر بتقدير احتمال وقوع الخطر وتأثيره عند وقوعه. واستناداً إلى تحليل التأثير واحتمال الواقع، ينبغي إجراء تقدير لكل واحد من المخاطر لتحديد أهمية/مستوى الخطر.

١٥٤ - ينبغي أن يكون لتأثير الخطر واحتمال وقوعه ومستواه فئات محددة لاستخدامها في التقديم، من قبيل قليل، متوسط، شديد. ولا يوجد معيار يحدد عدد وسميات الفئات. ومع ذلك، من المهم، أياً كانت الفئات المستخدمة، تطبيقها على كل المنظمة لكي يكون تقدير المخاطر متسقاً وقابلًا للمقارنة، بحيث يتم تجميع البيانات وتخليلها بصورة هادفة.

١٥٥ - وحسبما ورد في العمود ٣ من المرفق الثالث، تستخدم المنظمات التابعة للأمم المتحدة ثالث أو خمس فئات لتقدير احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها، أدت إلى وضع مصفوفات المخاطر 3×3 أو 5×5 . وعلى سبيل المثال، يمكن تمثيل الفئات قليل ومتوسط وشديد على أنها المصفوفة 3×3 . ومنظمة العمل الدولية هي وحدتها التي تستخدم فئتي قليل وشديد. وفيما يتعلق بتقدير المخاطر، تستخدم المنظمات أرقام وسميات فئات مماثلة أو مختلفة.

١٥٦ - وتحدد المنظمات الفئات الأنسب لظروفها؛ ومع ذلك، يستحسن المفتشان استخدام المزيد من الفئات في التصنيف وتحديد الأولويات والقيام في النهاية بإجراء تقييم للنتائج يكون أكثر تفصيلاً وجدوئ. فوجود عدد أقل من الفئات يؤدي بالضرورة إلى تركيز المخاطر في فئة واحدة، الشيء الذي قد يستوجب إجراء المزيد من المراجعة وتحديد الأولويات.

١٥٧ - وأساليب تحليل المخاطر قد تكون كمية أو شبه كمية أو نوعية، بحسب المجال المعين، والتطبيق وتوافر البيانات. وبصرف النظر عن الأسلوب المستخدم، يتعلق الأمر بتحديد مستوى تأثير المخاطر عند وقوعها، ومدى احتمال وقوعها. وعلى سبيل المثال، يمكن تقييم تأثير تعطل أحد الأنظمة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات على أنه تأثير كبير (إذ يتوقع أن يتسبب في توقف العمليات الحيوية لعدة أيام)، إلا أن احتمالات وقوعه قد تُحسب على أنها أقل من ٥ في المائة من الناحية الإحصائية، إذا وضعت في الاعتبار إجراءات المراقبة الموجودة والإحصائيات المتاحة للإدارات فيما يتعلق بالأعطال.

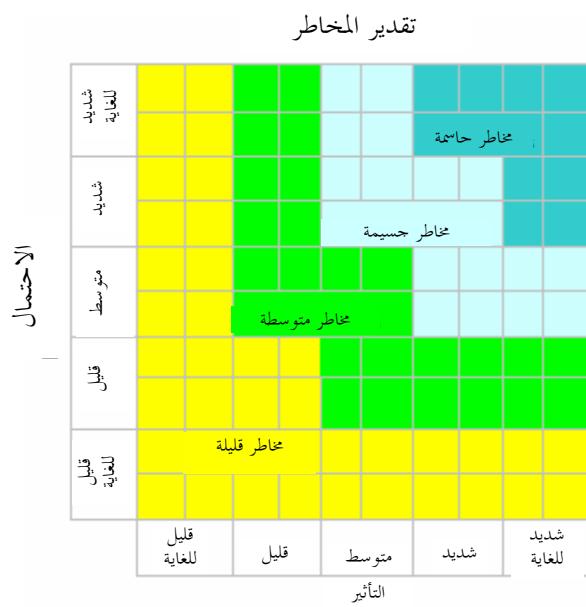
١٥٨ - والمنظمات التابعة للأمم المتحدة تعتمد بشدة في الوقت الراهن على الخبرات المتاحة والاجتهادات وليس على البيانات الإحصائية. وتتطلب الأساليب الكمية إحصائيات موثوقة ونظم معلومات يعتمد عليها. وبما أن التقييم النوعي يتطلب نوعاً من الاجتهاد، فمن الضروري توثيق الافتراضات والتحقق من صحة النتائج، ويتسنى ذلك مثلاً بتنظيم جلسات لتداول الآراء يشارك فيها الموظفون على مختلف مستوياتهم.

١٥٩ - واستناداً إلى نتيجة تحليل المخاطر، ينبغي تقييم المخاطر من أجل التوصل إلى قرار بشأن فداحة/مستوى كل واحد منها بالنسبة للمنظمة وما إذا كان من الضروري القبول بها أو معالجتها. وتؤدي هذه النتيجة إلى ترتيب المخاطر بحسب الأولوية بالنسبة للمنظمة. ومن المهم أن تحدد المنظمات فئات لقياس مستوى المخاطر ومعايير لتقدير فداحتها، بما في ذلك الحدود القصوى لتحمل/قبول المخاطر، وذلك لتيسير اتخاذ القرارات بشأن معالجتها. ولوحظ أن بعض المنظمات تحدد مبلغاً من المال كمعيار لقياس فداحة المخاطر المالية، أما المخاطر التي قد تتسبب في توقف العمليات فمعيار قياسها هو الفترة الزمنية لهذا التوقف.

مصفوفة المخاطر

١٦٠ - تيسّر مصفوفة المخاطر الواردة أدناه توضيح عملية تحليل المخاطر وتقديرها، ويمكن استخدامها لعرض تأثير المخاطر واحتمالات وقوعها ومستواها:

الشكل ٢
مصفوفة تحليل وتقدير المخاطر



١٦١ - وعلى نحو ما ورد أعلاه، تُحدد فئات تقدير المخاطر في مصفوفة المخاطر على أنها قليلة أو متوسطة أو جسمية أو حاسمة. وتكون حصيلة التقدير أو نقطة تقاطع التأثيرات والعلامات الدالة على احتمالات حدوث المخاطر ضمن واحدة من هذه الفئات بصورة تلقائية، وتحدد في ضوء ذلك أولويات المخاطر لكي يُتخذ قرار بشأن معالجتها.

١٦٢ - وعند الفراغ من تحليل المخاطر وتقديرها وتحديد أولوياتها، يتعين على المنظمات اعتماد الأساليب الملائمة للتصدي لكل واحدة منها. ويعنى أشمل، فإن خيارات التصدي قد تتضمن ما يلي: التحمل/القبول، المعالجة/تقليل التأثير، أو نقل المخاطر وتخفيتها. وُعرف مستوى المخاطر المقبولة بـ ”مستوى التحمل“، وهو يوفر المعيار لمدى تحمل منظمة ما للمخاطر. ويمكن تحديده وفقاً لفداحة/ترتيب المخاطر. فعلى سبيل المثال، وبالرجوع إلى المصفوفة أعلاه، يمكن اعتبار المخاطر القليلة والمتوسطة محتملة، إلا أن المخاطر الحاسمة والجسمية لا يمكن اعتبارها مقبولة وتكون الأولوية لمعالجة المخاطر الحاسمة. وينبغي عند اتخاذ كل قرار دراسة التكلفة والفوائد المتعلقة بمعالجة كل واحدة من المخاطر. وعند تحديد ما إذا كان أحد المخاطر مقبول أو غير مقبول، وُضع في الاعتبار الفوائد المتوقعة من إجراءات معالجته. وينبغي أن تكون إجراءات معالجة المخاطر محددة الزمن وأن يتم تسجيلها. ولকفالة معالجة المخاطر، ينبغي تحديد الجهات المعنية بالتصدي لها وجعلها مسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الضرورية وفقاً لخطة المعالجة.

١٦٣ - وعموماً، فإن استخدام مقاييس تقييم المخاطر لم يُطور بصورة كبيرة في المنظمات التابعة للأمم المتحدة. كما أن استخدام فئات التقييم من أجل معرفة تأثيرات المخاطر واحتمالات وقوعها وتقديرها غير واضح تماماً. وهذا الأمر متوقع إلى حد ما نظراً إلى أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال في مرحلة المبكرة في المنظمات. وثمة أيضاً غموض يشوب تعريف واستخدام الفئات وأساليب التنفيذ العملي. كما أن عدم وجود مبادئ توجيهية واضحة يؤدي إلى تفاقم هذا الوضع.

تجربة المنظمة البحرية الدولية

١٦٤ - تستخدم المنظمة البحرية الدولية ثلاثة فئات في تقييمها للمخاطر هي قليلة وجسمية وحادة. وفي أول تكرار لعملية إدارة المخاطر في المنظمة، تم تحديد ٧٩ نوعاً من المخاطر. وتم تصنيف المخاطر إلى الفئات التالية وفقاً لتقدير المخاطر الذي أُجري (٢٩) : ٦ في المائة قليلة، و ٨٩ في المائة جسمية، و ٥ في المائة حادة. غير أن تركيز جميع المخاطر تقريباً في فئة عالية يعوق إدارة المخاطر لأن تصنيفها على هذا الأساس يستوجب معالجتها و يؤدي إلى تنافسها على الموارد المحدودة.

١٦٥ - ورأت أمانة المنظمة البحرية الدولية أن هناك مشكلة تمثل في عدم التفريق بين درجات المخاطر، مما يؤدي إلى قلة وضوح التحليل. ونظرًا لعدم توفر تفاصيل عن تحليل المخاطر وفتات التقييم والتعريفات، وصفت غالبية المخاطر بأنها "جسيمة". ويعني ذلك من الناحية العملية أن غالبية المخاطر المحددة تم تقييمها على أنها فوق مستوى التحمل وبحاجة إلى معالجة إضافية، ولا يعكس ذلك بالضرورة وجهة نظر الأشخاص الذين قاموا بالعملية. وطلب عدد كبير من الموظفين توجيهات إضافية بشأن النهج الذي ينبغي اعتماده لتحديد إمكانية تحمل المخاطر. وقدمت أمانة المنظمة تفاصيل إضافية من أجل وضع علامات رقمية لدرجة الخطير التي تنطوي عليها كل مخاطرة، وتفكر في اعتماد فئة رابعة من أجل زيادة التركيز على المخاطر الأكبر.

قبل المخاطر وتحملها

١٦٦ - مستوى تقبل وتحمل المنظمة للمخاطر يلعب دوراً عند اتخاذ أي قرار بشأن تقبل المخاطر ومعالجتها. وتقبل المخاطر يمثل مجموع المخاطر المقبولة بالنسبة لمنظمة ما، أما تحمل المخاطر فهو مستوى التفاوت الذي يمكن أن تتقبله المنظمة فيما يتعلق بأهداف محددة. وتحديد تقبل منظمة ما للمخاطر يتسم بالتعقيد، فهو يوضع استناداً إلى التوصيف الموجود للمخاطر والقدرة على مواجهتها وتحملها. ويحدد تحمل المخاطر، في الممارسة الفعلية، وفقاً لتفسير فتات تقدير المخاطر في إطار كل تقييم لهذه المخاطر.

١٦٧ - ونظرًا لتزايد استيعاب إدارة المخاطر المؤسسية في الثقافة السائدة في المؤسسات وزيادة مستوى إتقانها، يمكن للمنظمات الاستفادة من تصنيف قدرتها على تحمل المخاطر في إطار كل واحدة من فئات المخاطر الرئيسية التي حددها، كالمخاطر المالية والتنفيذية وتلك المتعلقة بسمعتها. وينبغي للمنظمات محاولة تجميع نتائج إدارة المخاطر المتعلقة بكل واحد من المجالات الرئيسية وتوحيدتها على مستوى المؤسسة، لكي تضمن أن المخاطر التي تواجهها المنظمة معقولة ومتوازنة ويمكن تحملها.

٣°) تركيز إدارة المخاطر

التركيز على أهم المخاطر المؤسسية

١٦٨ - يجب على الإدارة العليا تكريس الوقت والاهتمام لتحديد وإدارة ورصد المخاطر المؤسسية الرئيسية. وينبغي أن يكون عدد المخاطر المؤسسية معقولاً ولا يشمل سوى المخاطر الهامة التي تكون لمعالجتها قيمة مضافة أكبر بالنسبة للمنظمة. ويتضمن المرفق الأول قائمة تشمل مجموعة من المخاطر الهامة الواردة في سجلات المخاطر المؤسسية للبرنامج الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية واليونسكو.

١٦٩ - وفي اليونسكو، تم تحديد ٣١ من المخاطر أثناء معتكف جمع كبار المديرين. وعقب ذلك، تم ترتيبها عن طريق دراسة استقصائية إلكترونية مقابل كل واحد من ٥٦ هدفًا، وارتبى في نهاية الأمر أن ١٠ فقط منها تمثل مخاطر مؤسسية هامة. ومن المخاطر التي حدّدت عدم وجود خطة لتعاقب الموظفين، مع أن ٣٠ في المائة من الموظفين سيتقاعدون خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. ونقش هذا الخطر في إطار اللجنة المعنية بإدارة المخاطر وأُحيل إلى إدارة شؤون الموظفين بوصفها الجهة المعنية بمعالجته.

١٧٠ - ويشمل سجل المخاطر لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على ١٢ خطراً. أما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية فقد أجرى أول تحديد للمخاطر عن طريق تنظيم مجموعة حلقات عمل وباستخدام نهج تصاعدي. وتمت مراجعة هذه المخاطر من جانب اللجنة المعنية بإدارة المخاطر، التي احتصرت في قائمة من ١٤ خطراً عرضتها علىلجنة الإدارة^(٣٠). وباستخدام إحدى وسائل التصويت، اختارت لجنة الإدارة في نهاية الأمر أهم خمسة مخاطر وحدّدت الجهة المعنية بالتصدي لها واستراتيجيات التخفيف من تأثيرها.

التركيز على عدد محدود من المخاطر الهامة

١٧١ - تركز الإدارة الجيدة للمخاطر على المخاطر التي يرجح وقوعها بشكل كبير ويمكن أن تحدث تأثيراً كبيراً في تحقيق الأهداف. ووحدات المنظمة التي تقل أو تتعدم لديها الخبرة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية قد تميل إلى تحديد وتوثيق جميع المخاطر المحتملة، مما يؤدي إلى زيادة مفرطة في عدد المخاطر يصعب التعامل معها. وتفادياً لهذه المشكلة، ينبغي لكل وحدة في المنظمة أن تركز على عدد محدود من المخاطر الهامة، عند بداية عملية إدارة المخاطر المؤسسية على الأقل. فالتركيز على المخاطر شديدة التأثير أو الاحتمال ينبغي ألا يدفع المنظمة إلى تجاهل المخاطر الأخرى. فالمخاطر التي تكون قليلة الاحتمال ولكنها شديدة التأثير ينبغي رصدها على وجه الخصوص، نظراً إلى احتمال وقوعها مستقبلاً.

١٧٢ - ويقترح دليل المفوضية الأوروبية لإدارة المخاطر تحديد المخاطر الحاسمة والتركيز عليها لتحقيق فعالية إدارة المخاطر وخفض حجم الوثائق والتقارير إلى مستوى معقول. ومع ذلك، تُحث الإدارات العامة على تحديد ورصد المخاطر الجسيمة الأخرى التي تحتاج إلى متابعة. وذكر المسؤولون في إحدى الإدارات العامة أن الشعب تقوم بتسجيل أهم خمسة مخاطر، ولا يتجاوز العدد ١٠ بأي حال من الأحوال.

^(٣٠) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، التقرير السنوي عن أنشطة الصندوق المتعلقة بإدارة المخاطر، الوثيقة EB2010/99/R.30، الفقرة ١١.

١٧٣ - والمنظمات التابعة للأمم المتحدة ليست لديها سياسة أو تعليمات صريحة في هذا المجال. وذكر المسؤولون في البرنامج الإنمائي أن العملية الأولى لتقدير المخاطر شهدت تحديد ١٠ مخاطر تقريباً في المكاتب القطرية. وعقب ذلك، شُجّع الموظفون بشدة على التركيز على خمسة مخاطر حاسمة. ويقترح الدليل الجديد لخريطه عمل وحدات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تقييم المخاطر في خطة العمل ينبغي أن يركز على القليل من المخاطر الرئيسية التي تخطط الوحدة لاتخاذ إجراءات بشأنها وأو رصدها خلال فترة خطة العمل.

المخاطر المتداخلة والإحالات إلى المستوى الأعلى

١٧٤ - المشاكل المتداخلة غالباً ما تتطلب اتخاذ إجراءات من جانب أكثر من وحدة واحدة في المنظمة، وتحديد ومعالجة هذه المخاطر هما من أهم الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، وهي عملية تقوم على فحص متكامل على نطاق المنظمة. والمخاطر المؤسسية الرئيسية، على وجه الخصوص، غالباً ما تكون ذات طابع متداخل من حيث تأثيرها وضرورة اتخاذ إجراءات للتصدي لها على عدة مستويات بغية التخفيف من آثارها. وتقتضي المخاطر المتداخلة مشاركة مختلف الإدارات وينبغي تحديد تسجيل كافة الأطراف المعنية، ويعُكّل المدير المناسب بتنسيق وتوجيه عملية التصدي.

١٧٥ - والمنظمات التابعة للأمم المتحدة تفتقر بشكل عام إلى مبادئ توجيهية لتحديد ومعالجة المخاطر الشاملة وإحالتها إلى المستوى الأعلى. والبرنامج الإنمائي هو الجهة الوحيدة التي لديها إجراءات لإحالات المخاطر إلى المستوى الأعلى. فمدير الوحدة هو المسؤول عن هذه العملية عن طريق التسلسل الإداري القائم. ووجد المفتشان أن المفوضية الأوروبية لديها تعليمات مفصلة فيما يتعلق بالمخاطر الشاملة بين إدارتها.

٤، أدوات تكنولوجيا المعلومات: البرمجيات التجارية، والبرمجيات المفتوحة، ونظم تخطيط الموارد في المؤسسات

١٧٦ - لا توجد في منظمة الأمم المتحدة منظمة تستخدم برمجيات تجارية في إدارة المخاطر المؤسسية. ورأى المسؤولون أن البرمجيات التجارية لا يسهل تكييفها للاستخدام في منظمات الأمم المتحدة، لأن المخاطر الحية بها عملياتها موجهة للقطاع الخاص. ويستخدم البرنامج الإنمائي برمجية تم تصويرها داخلياً لتوثيق تقييم المخاطر والتصدي لها. وقد أتيحت بوابة إلكترونية على الشبكة الداخلية لإدارة سجلات مخاطر الوحدات والمؤسسة تستخدمها ٨٨ في المائة من الوحدات. وتستخدم المنظمات الأخرى جداول بيانات ونماذج "ورد" لتسجيل ومتابعة المخاطر.

١٧٧ - وأوضح المسؤولون في برنامج الأغذية العالمي أن تتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لا يمكن أن يتم من دون دعم بتكنولوجيا المعلومات نظراً للعدد الكبير من الموظفين والتواجد القطري على نطاق واسع. وينبغي أن يكون هذا الدعم خدمة تقدمها المنظمة إلى الموظفين من أجل تيسير التنفيذ وتعزيز فعاليته دون فرض أعباء إضافية كبيرة. وعليه، يفكر هؤلاء المسؤولون في استخدام برجمية خاصة تُمكّن تلقائياً من معالجة كم كبير من المعلومات وتتوفر أدوات للمتابعة والإبلاغ، على أن تكون متوافقةً مع نظام المعلومات الموجود لدى برنامج الأغذية العالمي.

١٧٨ - وأدخل الصندوق العالمي للتنمية الزراعية بعض النماذج في نظام تحطيط الموارد لتسهيل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وتستخدم منظمة الأمن والتعاون برمجيات تجارية تم شراؤها بقيمة ٥٠٠٠ يورو وتبليغ التكلفة السنوية لتخصيصها وصيانتها ١٥٠٠٠ يورو. ويمكّن لهذا البرنامج الحاسوبي جميع الموظفين من الاطلاع على جميع المخاطر والضوابط المحددة، والإجراءات المحددة زمنياً، وحالة التنفيذ الراهنة في جميع الوحدات التابعة للمنظمة.

١٧٩ - وبعد عملية التقييم الأولى المتعلقة بإدارة المخاطر في المنظمة البحرية الدولية، حدد المسؤولون، كواحد من الدروس المستفادة، الحاجة إلى نظام أو قاعدة بيانات مُسَسَّطة تسجيل وتحليل النتائج والإبلاغ عنها؛ ومجرد وضع قائمة تشمل جداول المخاطر لا يوفر وسيلة سهلة الاستخدام لتقييم البيانات الجموعة والإبلاغ. كما أن تطوير أداة مبسطة تُمكّن من دراسة المخاطر بحسب الفئات والتصنيف وفقاً لجموعة من المعايير من شأنه تبسيط عملية مراجعة البيانات وتيسير تحديد الأنماط والحالات ذات الاهتمام^(٣١).

١٨٠ - وتبين التجربة أن استخدام برمجيات خاصة يمكن المنظمات من الاستفادة بصورة أكبر من إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك تحسين التحليل وفرص الرصد. وينبغي للمنظمات، لا سيما الكبيرة منها، محاولة إيجاد حلول تستند إلى تكنولوجيا المعلومات مثل تطوير أو شراء برمجيات خاصة، أو القيام، إن أمكن، بدمج وحدات وظيفية في النظم الموجودة، كبرامج إدارة الموارد والإدارة القائمة على النتائج، من أجل تتنفيذ عملية إدارة المخاطر المؤسسية بصورة أفضل. ومع ذلك، فإن استخدام برمجيات خاصة ليس شرطاً أساسياً لبدء تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. ويلاحظ المفتشان أن هناك برمجيات مفتوحة متاحة للاستخدام في مجال إدارة المخاطر، وعلى سبيل المثال، تستخدم الأمانة العامة للأمم المتحدة واحداً من هذه البرامج المفتوحة لإدارة المخاطر في أحد المشاريع الرئيسية لتحطيط الموارد.

الحاجة إلى منهجية واضحة ومبادئ توجيهية

١٨١ - يود المفتشان التأكيد من جديد على أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية يتطلب عملية رسمية لإدارة المخاطر ذات منهجية وأدوات متسقة. ويتعين على المنظمات وضع مقاييس رسمية تبين تأثيرات المخاطر واحتمالات وقوعها ومستواها وفتاها، وإجراءات إحالتها إلى المستوى الأعلى والخطوات العملية التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ كل هذه العمليات. وثمة حاجة إلى مبادئ توجيهية واضحة وتفاصيل مناسبة، بما في ذلك وصف وتفسير فئات المخاطر وتطبيقاتها من الناحية العملية. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمات وضع آليات للتعليقات والدروس المستفادة، بغية الاستفادة من الخبرات لتحسين العملية. فالمبادئ التوجيهية التي توفر معلومات جيدة التفصيل ستساعد في تجويد العملية إذا افترضت بالتدريب المستمر وتكرار العملية بصورة منتظمة.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٨٢ - خلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٧ يتطلب من المديرين التنفيذيين كفالة وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر تقوم على أساليب وأدوات متسقة، ومبادئ توجيهية وتعليمات واضحة متاحة لجميع الموظفين، من أجل كفالة اتساق وتكامل تنفيذ عملية إدارة المخاطر في المنظمة ككل.

المعيار المرجعي ٨: دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ والعمل

١٨٣ - إدارة المخاطر ليست، ولا ينبغي أن تكون، عملية قائمة بذاتها أو هيكل إداري مستقل. وقد تصبح إدارة المخاطر مجرد عملية امتداد وليس أداة إدارية فعالة، إذا لم تدمج في العمليات الرئيسية للمنظمة. والدمج يعين على تحديد الغرض من تطبيق عمليات إدارة المخاطر ويربط المخاطر بأهداف المنظمة وأنشطتها الأساسية؛ ويكفل أيضاً عدم النظر إلى مهمة إدارة المخاطر كمسؤولية أو عبء إضافيين، بل كجزء لا يتجزأ من العمليات ككل. وينبغي أن يتضمن الدمج مواعنة فرادي ممارسات إدارة المخاطر ضمن إطار عام لإدارة المخاطر المؤسسية يضمن اتساق النهج ودعم استخدام الموارد بكفاءة أكبر. وينبغي أن تكون إدارة المخاطر، كامتداد طبيعي للدمج، إلزامية ومدججة في عملية إدارة الأداء. وسيتمكن ذلك من تعزيز المسائلة والمساعدة في إيجاد ثقافة مدركة للمخاطر و يؤدي إلى تسريع التنفيذ.

١٨٤ - وينبغي أن تشمل إدارة المخاطر المؤسسية جميع الحالات، بما في ذلك العمليات الجارية فضلاً عن المبادرات غير المتكررة، كمشاريع تكنولوجيا المعلومات، والخطط الرئيسية، والاستراتيجيات والسياسات المؤسسية والمشاريع الميدانية. وينبغي أن يكون تقييم المخاطر جزءاً

من عملية صنع القرار؛ ومن التدابير الالزمة لذلك ربط تقييم المخاطر بجميع السياسات والاستراتيجيات ومقترنات المشاريع الهامة التي تعرض على لجنة الإدارة العليا.

تجربة المنظمات التابعة للأمم المتحدة

١٨٥ - تسلط تجربة البرنامج الإنمائي الضوء على التحديات والحلول المتعلقة بنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وبعد مضي عام على اعتماد هذه العملية، طلبت اللجنة المعنية بإدارة المخاطر تقييم التجربة. واستناداً إلى النتائج، وبالرغم من التحسن الذي حدث، خلصت اللجنة إلى أن إدارة المخاطرة غالباً ما تم بصورة مخصصة وكرد فعل وتكون بمثابة عملية مستقلة، كما أن الممارسات كانت متباعدة فيما بين المكاتب وفي المنظمة ككل^(٣٢).

١٨٦ - وأقر البرنامج الإنمائي بأن عملية إدارة المخاطر لم تُدمج بصورة كاملة بعد في عمليات المنظمة، وذلك هو التحدي الرئيسي مستقبلاً. وكمخطوة أولى، يجري تعليم السجلات على مستوى الوحدات ودمجها في تخطيط عمل المنظمة كوسيلة لربط إدارة المخاطر بالإدارة القائمة على النتائج، ودعم الحوار بين فرادي الوحدات ووحدات الرقابة بشأن الفرص والتحديات المشتركة المتعلقة بالنتائج والمخاطر. وعمليات التصدي للتحديات الرئيسية ستدمج بوصفها نتائج رئيسية مع الأنشطة المتصلة بها في خطة عمل الوحدة. وعلم المفتشان أن المسؤولين يعكفون على مراجعة جميع السياسات والخطط والاستراتيجيات والعمليات لضمان دمج إدارة المخاطر بصورة الملائمة في جميع المجالات.

١٨٧ - وتعمل المنظمة البحرية الدولية على دمج تحديد المخاطر في تحديد الأهداف. وعلم المفتشان من المسؤولين في منظمة الأغذية والزراعة بدمج تحديد المخاطر بالنسبة للأهداف الاستراتيجية عند إعداد برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وتتمثل إحدى النتائج الإدارية المؤسسية للصندوق الدولي للتنمية الزراعية في تحسين إدارة المخاطر. ويمكن عن طريق الخطط الإدارية للشعب تعريف وتقييم وتحديد إجراءات الملائمة لتحفييف أو استغلال المخاطر التي قد تعيق أو تعزز القدرة على تحقيق النتائج المخطط لها. ويتطلب إعداد خطط للشعب تحديد المخاطر وإعداد التقارير رباع السنوية المتعلقة بالأداء، وهو إجراء إلزامي لجميع الشعب كجزء من التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير.

١٨٨ - وأوضح المسؤولون في برنامج الأغذية العالمي أن أسباب استحداث شعبة جديدة للأداء والمساءلة هي الجمع بين الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر؛ ودعم اللجنة المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية؛ والشيء الأهم هو الربط بصورة أفضل بين أنشطة إدارة المخاطر على مستوى المكاتب القطرية، والرقابة المؤسسية لهذه المخاطر والتحفييف من تأثيراتها. وقد أنشأت

(٣٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إطار إدارة المخاطر في البرنامج الإنمائي، مذكرة نقاش، شباط/فبراير ٢٠١٠.

الشُّعبَة إِطَاراً لِادْرَأَةِ الأَدَاءِ فِي الْمُؤْسَسَةِ وَحَدَّدَتْ مَقَائِيسَ الْأَدَاءِ، وَذَلِكَ دَعْمًا لِتَفْنِيدِ الْخَطَّةِ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ لِلْفَتْرَةِ ٢٠١٣-٢٠٠٨، مَا يَجْعَلُ النَّظَرَ الشَّامِلَةَ لِادْرَأَةِ الْأَدَاءِ. وَيُدْمِجُ الْإِطَارَ بَيْنَ إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ وَعَنَاصِرِ الرِّقَابَةِ الدَّاخِلِيَّةِ. كَمَا أَوْضَحَ الْمَسْؤُلُونَ أَنَّ إِدَارَةَ الْمَخَاطِرِ الْمُؤْسَسِيَّةِ سَتَكُونُ لَهَا قِيمَةٌ مُضَافَةٌ إِذَا أَدْخَلَتْ كَجْزَءاً مِنْ إِدَارَةِ الْأَدَاءِ لِأَنَّهَا تَعْكِسُ عَمَلَ كُلِّ وَاحِدٍ مِنَ الْمَوْظِفِينَ.

١٨٩ - وَيُجِبُ أَنْ تَشْمَلْ نَظَمُ إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ لَدِيِّ مُنْظَمَةٍ مَا الْمِبَادِرَاتُ الْمُسْتَقْلَةُ أَيْضًا لِكَيْ تَعْتَبرَ إِدَارَةً مَخَاطِرَ مُؤْسَسِيَّةً. وَالْمُنْظَمَاتُ التَّابِعةُ لِلْأَمْمِ الْمُتَحَدَّةِ لَيْسَ لَدِيهَا بَعْدَ تَغْطِيَةِ مَنْهَجِيَّةِ فِي هَذَا الصَّدَدِ. فَبَعْضُ الْمِبَادِرَاتِ الرَّئِيْسِيَّةِ فِي مَجَالِ الإِصْلَاحَاتِ، كَإِعادَةِ هِيَكْلَةِ الْمُنْظَمَةِ وَتَغْيِيرِ أَسَالِيبِ الْعَمَلِ وَنَقلِ الْخَدْمَاتِ إِلَى الْخَارِجِ، تَقْتَرِنُ إِلَى عَمَلِيَّةِ مُلَائِمَةٍ لِإِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ، فِي حِينَ أَنْ بَعْضَ الْمِبَادِرَاتِ الرَّئِيْسِيَّةِ الْأُخْرَى، كَتَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ وَالْمَخَطَّطِ الْعَامِ لِتَجَدِيدِ مَبَانِيِ الْمَقْرَرِ، تَشْمَلُ إِدَارَةَ الْمَخَاطِرِ. فَعَلَى سَبِيلِ الْمَثَالِ، تَمَّ تَطْبِيقُ إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ طَوَالَ فَتَرَةِ تَفْنِيدِ أَحَدِ الْمَشَارِيعِ الرَّئِيْسِيَّةِ فِي الْأَمْمِ الْمُتَحَدَّةِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِتَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ وَالْمَخَطَّطِ الْعَامِ لِتَجَدِيدِ مَبَانِيِ الْمَقْرَرِ. وَعَلَمَ الْمُفْتَشَانُ مِنَ الْمَسْؤُلِينَ أَنَّ الْمَخَطَّطِ الْعَامِ لِتَجَدِيدِ مَبَانِيِ الْمَقْرَرِ يَتَضَمَّنُ سَجْلَ مَخَاطِرٍ يَخْصُصُ لِلْمَرَاجِعَةِ وَالتَّحْدِيدِ عَدَةَ مَرَاتٍ كُلَّ سَنَةٍ تَحْتَ إِشْرَافِ مَدِيرِ الْمَخَاطِرِ. وَيُخَصُّ رَمْزٌ لَوْنِيٌّ لِكُلِّ خَطَرٍ اسْتِنَادًا إِلَى احْتِمَالِ حَدُوثِهِ وَمَدِيِّ تَأْثِيرِهِ عَلَى الْمَشْرُوعِ. وَتَقْوِيمُ الْجَهَةِ الْمُعْنَيَّةِ بِالتَّصْدِيِّ لِكُلِّ خَطَرٍ بِرَصْدِ ذَلِكَ الْخَطَرِ وَتَقْيِيمِهِ وَتَحْدِيدِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةِ لِتَحْفِيفِ تَأْثِيرَتِهِ وَتَوْقِيتِ وَقْوَعِهِ وَوَضْعِ طَرِيقَةِ للتَّصْدِيِّ لَهُ.

تجربة المفوضية الأوروبية

١٩٠ - مِنَ الْمِبَادِرِ الرَّئِيْسِيَّةِ لِإِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ فِي الْمَفْوضَيَّةِ الْأُورُوپِيَّةِ دَمْجُ إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ فِي الْعَمَلِيَّاتِ الْقَائِمَةِ فِي مَحَالِيِ التَّخْطِيطِ وَالْتَّخَذِيلِ الْقَرَارِ. وَالْتَّعْلِيمَاتُ الدَّائِمَةُ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِالْخَطَّطِ السَّنَوِيَّةِ لِلِإِدَارَةِ تَقتَضِيُ أَنْ تَحْدُدَ الْخَطَّةُ الْخَاصَّةُ بِكُلِّ إِدَارَةِ الْمَخَاطِرِ الرَّئِيْسِيَّةِ الَّتِيْ قَدْ يَكُونُ لَهَا تَأْثِيرٌ عَلَى تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ، وَأَنْ تَتَخَذَ الْإِحْرَاءَتُ الْمُلَائِمَةُ لِلتَّصْدِيِّ لَهَا. وَعَلَوَةً عَلَى ذَلِكَ، تُدَمِّجُ إِدَارَةُ الْمَخَاطِرِ بِوَضْوِحٍ فِي إِطَارِ الرِّقَابَةِ الدَّاخِلِيِّ لِلْمَفْوضَيَّةِ.

إدارة المخاطر في الفروع والشراكة والمساعدة الإنسانية

١٩١ - تَرْتِيبُ مَخَاطِرِ الْمُنْظَمَاتِ، فِي كَثِيرٍ مِنَ الْحَالَاتِ، بِمَخَاطِرِ الْأَطْرَافِ الْثَالِثَةِ. وَعَادَةً مَا تَصْبِحُ مَخَاطِرُ كَبَارِ الْمُتَعَاقِدِينَ مَخَاطِرَ الْمُنْظَمَةِ، فَعِنْدَمَا يَسْتَعِنُ، مَثَلًاً، بِمَصَادِرِ خَارِجِيَّةِ لِإِحْرَاءِ الْعَمَلِيَّاتِ التَّجَارِيَّةِ الرَّئِيْسِيَّةِ، تَصْبِحُ مَخَاطِرُ الشَّرِكَةِ الْمُتَعَاقِدَةِ مَعَهَا مَخَاطِرَ الْمُنْظَمَةِ ذَاهِنَةً. ثُمَّ إِنْ بَحْثَ بَعْضِ الْمُنْظَمَاتِ الْأَمْمِ الْمُتَحَدَّةِ يَعْتمَدُ اعْتِمَادًا مُتَزايدًا عَلَى الشَّرِكَاءِ التَّنْفِيذِيَّينِ فِي الْمَيَادِنِ، وَمَا فَتَئَ تَحْقِيقُ الْأَهْدَافِ الْبَرَنَاجِيَّةِ يَتَوَقَّفُ عَلَى أَحَدَاثٍ تَحْكُمُ فِيهَا الْمُنْظَمَاتُ جَزِئِيًّا أَوْ أَحَدَاثٍ لَا تَتَحْكُمُ فِيهَا عَلَى إِلْطَافٍ وَلَا بَدَ منْ إِدارَتِهَا بِالْتَّعاَونِ مَعَ الشَّرِكَاءِ وَأَصْحَابِ الْمَصلَحةِ الْآخَرِينَ. وَيَتَطَلَّبُ

هذا الوضع من المنظمات أن تتعامل مع إدارة المخاطر في إطار من التعاون المنهجي القائم بين جميع الشركاء.

١٩٢ - ويمكن الاستعانة بفعالية بإدارة المخاطر لدى إعداد البرامج المتصلة بالعمليات الإنمائية والمساعدة الإنسانية، بناء على تقييم المخاطر في المناطق. وثمة مجال هام آخر ينبغي فيه النظر في إمكانية اتباع نهج الإدارة المتكاملة للمخاطر ألا وهو تقديم المساعدات الطارئة في المناطق التي تعصف بها الكوارث الطبيعية، لضمان قدرة جميع الأطراف على تقديم المعونة بسرعة وفعالية.

١٩٣ - وما زال يتعين دمج هذه المسائل رسميًا في سياسات ومارسات منظمات الأمم المتحدة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية. وينبغي للمنظمات أن تضع طرائق وبروتوكولات، وتدمجها في سياسات وأطر إدارة المخاطر المؤسسية، وتحدد مبادئ توجيهية لتنفيذها عملياً.

الدمج في الإدارة القائمة على النتائج

١٩٤ - يسعى نهج إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة القائمة على النتائج إلى غایيات متداخلة تمثل في تحقيق أهداف المنظمات. ولئن كانت الإدارة القائمة على النتائج تحدد أهدافاً في كل مستوى وتوجه عمل المنظمة نحو تحقيقها، فإن إدارة المخاطر المؤسسية تساعده في هذه العملية بتمكين الموظفين من تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. وقد شرع العديد من منظمات الأمم المتحدة في تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج. ولما كان يفترض في الإدارة القائمة على النتائج أن تشمل جميع أجزاء المنظمة، بما في ذلك التخطيط والبرمجة والميزنة والعمليات، فإن المفتشين يريان أن أمام المنظمات فرصة فريدة لدمج نهج إدارة المخاطر المؤسسية من خلال عمليات الإدارة القائمة على النتائج.

الدمج في نظم المراقبة الداخلية

١٩٥ - تدمج إدارة المخاطر المؤسسية، باعتبارها مفهوماً أوسع، الضوابط الداخلية كجزء رئيسي من إدارة المخاطر. وتدرج إدارة المخاطر المؤسسية الأهداف الاستراتيجية ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر^(٣٣) وتساع في تقييم نظام المراقبة الداخلية وتحديده بما يكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

١٩٦ - وتستخدم المفوضية الأوروبية إدارة المخاطر لتعزيز نظم المراقبة الداخلية السليمة. ويقوم منسقو المراقبة الداخلية عادة بتنسيق ممارسات إدارة المخاطر في كل مديرية عامة. ويلزم المديرون العامون بتقدیم كشف للحالة العامة للمراقبة الداخلية في تقاريرهم السنوية.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework, appendix – Relations between ERM framework (٣٣) and internal control integrated framework

١٩٧ - وفي منظمات الأمم المتحدة، لا ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية ارتباطاً صريحاً بنظم المراقبة الداخلية. ونظراً إلى العلاقة الوثيقة بين الإدارة الفعالة للمخاطر ونظم المراقبة الداخلية السليمة، ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمنظمات الأمم المتحدة أن يستخدموا إدارة المخاطر المؤسسية لتحسين الضوابط الداخلية وتسريع وتيرة وضع إطار سليم للمراقبة الداخلية باعتبارها عنصراً رئيسياً من عناصر إدارة المخاطر المؤسسية.

التقييم

١٩٨ - يلاحظ المفتشان أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط، والترجمة، والأعمال والعمليات التنفيذية، وإدارة الأداء، والمبادرات غير المتكررة، لم يتم بعد في هيئات منظومة الأمم المتحدة. غير أن المسؤولين يدركون عموماً أن التكامل لم يتحقق، ومن ثم يجري وضع خطط لتصحيح هذا الوضع. وستكون الأمور أكثر فعالية إذا ما نظرت المنظمات في دمج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات التنظيمية القائمة والمبادرات الجديدة في مرحلة التخطيط. وفي حين أن المنظمات الرائدة تعجل بعملية التكامل، ينبغي للمنظمات الأخرى أن تنظر في تحقيق التكامل في مراحل التخطيط بناء على ما هو متاح فعلاً من الخبرات والدروس المستفادة. كما ينبغي للمنظمات التي تقترب هذه الفرصة أن تنظر في وضع نظام سليم للمراقبة الداخلية باعتباره جزءاً رئيسياً من إدارة المخاطر المؤسسية.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٩٩ - يخلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٨ يقتضي من الرؤساء التنفيذيين كفالة دمج إدارة المخاطر المؤسسية في الإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط، والترجمة، والعمليات التنفيذية وإجراءات العمل، فضلاً عن المبادرات غير المتكررة وأنشطة المساعدة الإنسانية. وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشمل تقييمات المخاطر مخاطر الفروع والشراكات.

المعيار المرجعي ٩: وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فاعليتها

٢٠٠ - لا تكتمل دورة إدارة المخاطر دون تحديد عمليات الرصد والاستعراض والتقييم والإبلاغ. وتحتاج الأطر الفعالة والراسخة لإدارة المخاطر آليات رسمية وغير رسمية لهذا الغرض^(٣٤). وينبغي استعراض جوانب الأداء والامتثال في إدارة المخاطر والإبلاغ عنها. وترتدد أدناه العناصر التي تفترضها وحدة التفتيش المشتركة لهذه العمليات:

^(٣٤) Better Practice Guide – Risk Management, p. 30

الإطار ٧
عناصر الرصد والتقييم والإبلاغ

العناصر التي تفتر حها لجنة التفتيش المشتركة:

- (أ) التقدم المحرز في الخطة العامة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية
- (ب) تقييم الأداء العام/الفعالية العامة لإدارة المخاطر
- (ج) الامتثال لسياسة إدارة المخاطر وإطارها ومبادئها التوجيهية
- (د) رصد إدارة المخاطر والإبلاغ عنها في كل مستوى
- (ه) نوع المخاطر الخدقة بالمنظمة، والمخاطر الحاسمة الناشئة وإدارتها
- (و) استعراض سياسة وإطار إدارة المخاطر وتحديثهما دورياً
- (ز) آليات الإبلاغ الداخلية والخارجية

٢٠١ - وتتبع عمليات الإخبار والرصد والإبلاغ المتعلقة بالمارسات المحلية في مجال إدارة المخاطر الخطوط الإدارية القائمة، وتقع تحت مسؤولية المديرين المعينين كل في مجال عمله. وتمثل إدارة المخاطر إحدى المسؤوليات الرئيسية التي يضطلع بها جميع الموظفين، ولا يمكن أن تكون فعالة إلا من خلال عملية رسمية تشمل دمج مهام وإجراءات إدارة المخاطر في تقييمات الأداء. وينبغي أن تكون جزءاً من أداء الإدارة على كل المستويات.

٢٠٢ - وتدخل عمليات استعراض الأداء العام والفعالية والامتثال في مسؤوليات كبار الموظفين الإداريين والمسؤول الأول عن إدارة المخاطر ولجان إدارة المخاطر/الإدارة العليا. ويتعين على الإدارة المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات أن تجري تقييماً موضوعياً لدى كفاية عملية إدارة المخاطر ومدى فاعليتها بوجه عام. أما مهام الرقابة الأخرى، مثل المراجعة الخارجية للحسابات، والتتفتيش، والتحقيق، والتقييم، واستعراض السياسات، في إطار الواجبات المهنية لتلك الجهات وغيرها، فلها دور أيضاً في التقييم الموضوعي لأداء آليات إدارة المخاطر.

٢٠٣ - وعلى الصعيد الداخلي، تشمل الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال الرقابة المؤسسية المتعلقة بالتنفيذ، بصفة عامة، لجان إدارة المخاطر المؤسسية ولجان الإدارة العليا، وعلى الصعيد الخارجي للجنة المالية ولجنة مراجعة الحسابات وهيئة الإشراف. وتستعرض اللجنة المالية إدارة المخاطر في مجال ولايتها. وفي حين أن كبار الموظفين الإداريين يضطلعون بمهمة ضمان الإدارة الفعالة للمخاطر في المنظمة، فإن لجنة مراجعة الحسابات تساعدهم في أداء دورها الرقابي.

٢٠٤ - ولا يمكن أن يكون الرصد والاستعراض فعالين إلا من خلال إنشاء آليات الإبلاغ اللازم. ويمكن أن تبلغ جهات خارجية لجنة مراجعة الحسابات وهيئة الإشراف بالمخاطر في وثائق منفصلة، أو في وثائق تتعلق أيضاً بالإدارة القائمة على النتائج وبالتحطيط والبرمجة. ويمكن أن يشمل الإبلاغ الداخلي قنوات الاتصال والإبلاغ الرسمية وغير الرسمية. وينبغي إضفاء الطابع الرسمي على عملية إبلاغ لجنة إدارة المخاطر المؤسسية/لجنة كبار الموظفين الإداريين ولجنة مراجعة الحسابات وهيئة الإشراف.

تجربة منظمات الأمم المتحدة

٢٠٥ - تجتمع لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، في البرنامج الإنمائي، مرة كل ثلاثة أشهر لاستعراض الفعالية الشاملة لإدارة المخاطر، وتحليل المخاطر الرئيسية وتحديد الأولويات فيها، بما في ذلك الإجراءات التي ينبغي اتخاذها. وتشجع الوحدات على تنفيذ إجراءات رصد المخاطر ضمن عملياتها المنتظمة المتعلقة برصد خطط العمل. وعلى الصعيد الخارجي، يتم إبلاغ المجلس التنفيذي بتطبيق إدارة المخاطر باعتبار ذلك جزءاً لا يتجزأ من عملية الإبلاغ فيما يتعلق بالتقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢٠٦ - وأبلغ مسؤولو البرنامج الإنمائي المفتشين بأنهم عملوا، خلال سنتي التنفيذ الأوليين، على تبع إنجاز سجلات المخاطر في جميع الوحدات على نطاق المنظمة. ولما كانت الأهداف قد تحققت، فإنهم يعملون الآن على وضع مؤشرات محسنة سيُستند إليها في تبع مدى تحديث تقييمات المخاطر ومدى اتخاذ إجراءات لمواجهة المخاطر. والمدارف من ذلك هو المضي قدماً نحو إجراء رصد يركز تركيزاً أكبر على النوعية. وأوضح المسؤولون كذلك أن لجنة مراجعة الحسابات تتولى مسؤوليات محددة تمثل في مراقبة إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية.

٢٠٧ - وتتوخى المنظمة البحرية الدولية أن يُرسل، عند الانتهاء من تكرار كل عملية من عمليات إدارة المخاطر التي تجري مرة كل سنتين، تقريرٌ موجز إلى لجنة الإدارة العليا والمجلس، عن طريق الفريق العامل الحكومي الدولي، يحدد الحالات الرئيسية التي تنطوي على مخاطر، وتدابير التخفيف، والمسؤوليات، والأطر الزمنية. وتعتمد المنظمة أيضاً إجراء استعراض على نطاقها لتحديد الدروس المستفادة وإعداد تقارير دورية تقدم إلى لجنة الإدارة العليا أو إلى المجلس، حسب الاقتضاء، تشمل التغييرات والإجراءات. وفي اليونيسيف، يُعتزم تقديم تقرير موجز إلى المكتب التنفيذي، يتضمن أنواع ونماذج المخاطر على نطاق المنظمة ويقدم لحة موجزة عن المخاطر الرئيسية التي تواجهها.

٢٠٨ - وفي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، تستعرض لجنة إدارة المخاطر المؤسسية وترصد بانتظام عملية إدارة المخاطر المؤسسية ونواتجها. وترصد الإجراءات المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية في إطار استعراضات الأداء التي تُجرى مرة كل ثلاثة أشهر وتنجز في إطار خطة

العمل السنوية لكل شعبة. وتُقدم التقارير إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي سنوياً. وُتُجري لجنة مراجعة الحسابات في كل دورة استعراضاً لمخاطر الصندوق وإجراءات إدارة تلك المخاطر، وتُقدم تقريراً إلى المجلس التنفيذي عن نتائج تلك الاستعراضات.

تجربة المفوضية الأوروبية

٢٠٩ - يعمل منسق المراقبة الداخلية، عموماً، ضمن كل مديرية من المديريات العامة، في المفوضية الأوروبية، باعتبارهم ميسرين لإدارة المخاطر، ويرصدون تنفيذ خطط العمل. ويُستعرض المخاطر، منى دعت الضرورة إلى ذلك، داخل المديريات. ويُطلب من المديريات العامة أن تبلغ عن المخاطر الحاسمة، والإجراءات المتخذة للتخفيف منها في إطار خططها الإدارية السنوية، وعن نتائج التنفيذ التي تحرزها، في تقاريرها السنوية عن الأنشطة. ويُقدم تقرير الأنشطة السنوي لجة عامة عما يُواجهه من مخاطر حاسمة وعن تأثيرها على تحقيق الأهداف. ويُقدم إلى المجلس والبرلمان الأوروبي وديوان مراجعى حسابات الاتحاد الأوروبي تقرير توليفي يورد لجة شاملة مقتضبة عن التقارير السنوية المتعلقة بالأنشطة.

الدور الرقابي لجنة الإشراف

٢١٠ - تضطلع هيئات الإشراف في المنظمات بمسؤولية وضع السياسات وتقديم التوجيهات وأداء دور الرقابة على التنفيذ. لذلك ينبغي تقديم ورقات مشاريع وسياسات إدارة المخاطر المؤسسية إلى هيئات الإشراف لتطلع عليها وتقدم التوجيهات الازمة وتتولى الرقابة وتطلب تويلاً إضافياً عند الاقتضاء.

٢١١ - ونظراً إلى أهمية وجود عملية فعالة لإدارة المخاطر، وإلى الآثار الاستراتيجية المترتبة على المخاطر الحاسمة، لا بد لهيئات الإشراف أن تؤدي دورها الرقابي. فالتوجيهات الواضحة والرقابة المستمرة من هيئات الإشراف ضرورية لضمان نجاح مبادرة إدارة المخاطر المؤسسية. ويُطلب التخفيف من المخاطر الحاسمة، في كثير من الأحيان، قراراً ودعماً من هيئات الإشراف. ويجب إبقاء الدول الأعضاء، بوصفها الجهات المعنية الرئيسية، على علم بحالة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية والمخاطر الحاسمة الاستراتيجية والنائمة التي تواجهها منظمة معينة. وينبغي تقديم التقارير بانتظام إلى هيئات الإشراف بشأن حالة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وتحديد ومعالجة ورصد المخاطر الحاسمة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

التقييم

٢١٢ - عموماً، ما زالت منظمات الأمم المتحدة تحتاج إلى صياغة عملية رصد إدارة المخاطر المؤسسية واستعراضها وتقييمها والإبلاغ عنها صياغة واضحة، وتحديدها رسمياً وتنفيذها على نحو سليم. وهناك قنوات داخلية للإبلاغ، غير أنها تتسم في معظم الأحوال بطابع غير رسمي

وغير صريح ولا تُستخدم بانتظام. وبوجه عام، لا تتلقى هيئات الإشراف تقارير خارجية ولا تتولى مهمة الرقابة، ربما باستثناء المنظمة البحرية الدولية، التي تضطلع هيئة الإشراف فيها بمهمة مراقبة عملية إعداد سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية مراقبة دقيقة والمشاركة فيها وفي عملية التنفيذ أيضاً. ولما كان تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال في مرحلة مبكرة، فلم يُضطلع حتى الآن بالمراجعة الداخلية ولا بالتقييمات الخارجية.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

٢١٣ - يخلص المفتisan إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٩ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين كفالة ما يلي: وضع آليات رصد وتقييم إدارة المخاطر المؤسسية وتحديد أدوارها ومسؤولياتها والإبلاغ عنها على نطاق المنظمة؛ وتقديم التقارير الداخلية والخارجية بشكل دوري ومنظم لجميع الجهات المعنية ذات الصلة، فيما يتعلق بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المخاطر الرئيسية. وإضافة إلى ذلك، يود المفتisan التشدد على أنه ينبغي لهيئات الإدارة أن تمارس دورها الرقابي بشأن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وتستعرض وتناقش المخاطر الحاسمة الناشئة واستراتيجيات مواجهتها.

المعيار المرجعي ١٠ : وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعرف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتداخلة

٢١٤ - جرت محاولات، على مر السنين، تهدف إلى تحسين تقاسم المعرف بين الوكالات على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وفي عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨، نسق البرنامج الإنمائي شبكة تضم الممارسين على نطاق منظمات الأمم المتحدة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، استضافت الأمانة العامة للأمم المتحدة اجتماعاً مشتركاً بين الوكالات لمدة يومين بشأن المسائلة وإدارة المخاطر المؤسسية. وشهد عام ٢٠٠٨ مثلاً جيداً على التعاون بين الوكالات، إذ أنشأت اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، لجنة توجيهية معنية بسلامة الموظفين وأمنهم لإعداد توصيات وخيارات تتعلق بزيادة فعالية نظام إدارة الأمن في المنظومة برمتها، بما في ذلك إدارة المخاطر. وحظيت توصيات اللجنة التوجيهية بتأييد من اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة وبدعم قوي من مجلس الرؤساء التنفيذيين^(٣٥).

٢١٥ - وهناك مثال آخر هو الفريق العامل الفرعي المعنى بالتأهّب لحالات الطوارئ التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، الذي يقود الجهود المشتركة بين الوكالات من أجل

.CEB/2009/HLCM/INF.1 (٣٥) انظر الوثيقة

إضفاء الطابع المؤسسي على إجراءات التأهيب داخل الأفرقة القطرية المعنية بالعمل الإنساني، وذلك من خلال اللجوء في الوقت المناسب إلى التخطيط لمواجهة حالات الطوارئ، ونظم الإنذار المبكر، ووضع سيناريوهات لمحاكاة هذه الحالات. وقد جُربت في أربعة بلدان مبادرة تتعلق بالإدارة المنسقة للمخاطر في حالات الطوارئ تهدف إلى تبسيط مختلف عمليات التخطيط المستند إلى تقييم المخاطر وإدراجها ضمن التخطيط الاعتيادي للمساكن (٣٦).

٢١٦ - وقد اقترح بعض المنظمات فرصةً أخرى للتعاون. فلدى اليونيسيف منتدى للممارسين ذُكر باعتباره مصدراً مفيدةً للمعلومات العملية؛ وأعرب مسؤولو المنظمة عن استعدادهم لتبادل المعلومات مع منظمات أخرى. وينظر برنامج الأغذية العالمي في استخدام وحدة مواد التعلم الإلكتروني المعتمدة لدى البرنامج الإنمائي بشأن إدارة المخاطر.

التقييم

٢١٧ - أكدت المقابلات أن هناك بعض الأمثلة الجيدة على تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بـ «مارسات إدارة المخاطر المؤسسية» في منظومة الأمم المتحدة؛ غير أن عملية التبادل تلك تتطلب عموماً ظرفية وغير منتظمة. وليس هناك شبكات أو محافل أو آليات رسمية أو غير رسمية لتيسير هذه العملية. ولم تُجر أي محاولات لتحديد المخاطر المتداخلة أو المشتركة أو الحاسمة على نطاق المنظومة. وتختلف السياسات والأطر القائمة اختلافاً كبيراً من حيث المصطلحات المعتمدة والأساليب والنُّهج المتبعة. وليس هناك عملية مشتركة لإدارة المخاطر موضوعة خصيصاً للبرامج والعمليات القطرية المشتركة أو المتكاملة.

٢١٨ - وينبغي للمنظمات أن تنظر في إنشاء شبكات ومنتديات رسمية وغير رسمية في إطار اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة لتيسير تبادل المعرف، بما في ذلك منتديات الإنترنت والإنترنت. وفي حين أن شبكة غير رسمية تكون مفيدة في البداية، فإن من الأنساب أن تكون هناك شبكة رسمية مع اتساع رقعة مارسات إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظومة.

٢١٩ - واستنتاج المفتشان أن عدداً من المنظمات تحاول وضع سياساتها وأطiera القائمة بذاتها، وذلك غالباً عن طريق الاستعانة بشركات الخدمات الاستشارية، دون استخدام الوثائق الموجودة أو الاستفادة من خبرات وقدرات منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

٢٢٠ - ويرى المفتشان أن العديد من المنظمات التي أضحت على وشك الشروع في إدارة المخاطر المؤسسية يمكنها أن تضع سياستها واستراتيجيتها بالاعتماد على ما هو موجود من معارف وخبرات وتجارب مشتركة بين الوكالات، بدلاً من الاستعانة بشركة خارجية للخدمات الاستشارية. وينبغي للمنظمات التي تتميز عن غيرها بكونها ليست رائدة في تنفيذ

. (٣٦) E/ICEF/2010/9، الفقرة ١٧٣.

إدارة المخاطر المؤسسية أن تبذل جهوداً للاستفادة من خبرات المنظمات الرائدة ووثائقها وقدراها، عوض المرور بنفس عملية التجريب والتعلم من الأخطاء.

٢٢١ - وينبغي لمنظومة الأمم المتحدة أن تنظر، عن طريق مجلس الرؤساء التنفيذيين، في وضع سياسة وإطار موحدين لإدارة المخاطر المؤسسية مع إتاحة المرونة الكافية لجميع المنظمات. فمن شأن ذلك أن يساعد كثيراً في تنسيق الممارسات وتوفير التكاليف وتسهيل تحديد سجل بجميع المخاطر التي تواجه المنظومة بأكملها وتحديد أنواعها، مما يمكن المنظمات من وضع استراتيجيات مشتركة وأكثر فعالية وكفاءة للتصدي للمخاطر. كما أن من شأنه أن يوفر لغة موحدة لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة.

٢٢٢ - ويود المفتشان لفت الانتباه إلى سياسة وإطار موحدين تستخدماهما جميع المديريات العامة في المفوضية الأوروبية. ففي إطار الشامل^(٣٧) يحدد إطاراً عاماً لتسهيل التنفيذ المتسلق ويتاح المرونة لكل مديرية عامة لوضع الإجراءات الأنسب لظروفها الخاصة.

المخاطر المشتركة والمترابطة والمتدخلة

٢٢٣ - يرى المفتشان أن عدداً كبيراً من المخاطر على صعيد الشركات قد تكون مشتركة بين معظم منظمات الأمم المتحدة، إن لم يكن كلها. وإضافة إلى ذلك، قد تؤثر إدارة بعض المخاطر الحاسمة في منظمة معينة على المخاطر في بعض المنظمات الأخرى. ومن المرجح أن تكون هناك مخاطر كثيرة مشتركة، لا سيما على الصعيد القطري، حيث تعمل المنظمات بشكل متوازن؛ كما أن من الممكن في بعض الحالات أن تكون مختلف المخاطر مترابطة.

٢٢٤ - وهناك أيضاً مخاطر متدخلة سيكون من المفيد أن تتصدى لها جميع المنظمات في إطار استجابة موحدة ومتكلمة، مثل المخاطر المتعلقة بالسمعة والسلامة والأمن. وإضافة إلى ذلك، فلما كانت منظمات الأمم المتحدة تسعى جاهدة إلى توحيد الأداء، ينبغي لها إذن أن تنظر في إجراء تقييمات مشتركة للمخاطر وتوحد سجلات المخاطر على الصعيد القطري من خلال الأفرقة القطرية، بغية مواجحة المخاطر بفعالية في إطار استراتيجية وخطة عمل مشتركة.

٢٢٥ - وبالنظر إلى وجود مخاطر حاسمة مشتركة ومتدخلة على نطاق المنظمة، سيكون من المفيد للغاية إدراج استعراض هذه المخاطر كبند دائم في جدول أعمال مجلس الرؤساء التنفيذيين. ويرى المفتشان أنه في حال تجميع سجل يضم جميع المخاطر المشتركة لهيئات منظومة الأمم المتحدة، فقد يكون ذلك مفيداً لتنسيق ممارسات إدارة المخاطر، وكذلك لتحديد نوع المخاطر على نطاق المنظمة ورصدها.

European Commission, Towards an effective and coherent risk management in the Commission (٣٧)
.services, document SEC(2005)1327

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

٢٢٦ - يخلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ١٠ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين القيام بما يلي عن طريق المجلس:

- اقتناة شبكة رسمية أو غير رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية. فهذه الشبكة يمكن أن تيسر التبادل المتنظم للخبرات والدروس المستفادة في مجال إدارة المخاطر؛
- العمل، بموازاة اكتمال ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة، على إدراج استعراض لتوسيف المخاطر في المنظومة بأكملها والمخاطر الرئيسية المشتركة والمتدخلة ضمن البنود الدائمة بجدول أعمال المجلس؛
- مناقشة وبدء وضع سياسة وإطار مشتركين بين جميع منظمات الأمم المتحدة لإدارة المخاطر المؤسسية، بهدف تسيير الممارسات ووضع سجل للمخاطر المشتركة وتحديد نوع المخاطر على نطاق المنظومة.

وإضافة إلى ذلك، ينبغي للرؤساء التنفيذيين القيام بما يلي:

النظر، في اعتماد نهج لإدارة المخاطر يكون متكاملاً ومشتركاً بين الوكالات، حيثما أمكن، لا سيما على الصعيد القطري، وتحديد طائق تُتبع لهذا الغرض.

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

٢٢٧ - يقدم التقرير تسعة معايير مرئية لنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في كل منظمة. ويبين استعراض ممارسات المنظمات أنه باشتقاء المعيار المرجعي الأول (اعتماد سياسة وإطار رسمي لإدارة المخاطر المؤسسية)، ما زال معظم المنظمات لم يبلغ مرحلة تُستوفى فيها المعايير المرجعية الثمانية الأخرى استيفاءً مُرضياً. ويمكن القول إن البرنامج الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية، باعتبارهما المنظمتين الرائدتين، قد أوشكَا دون غيرهما على استيفاء بعض المعايير المرجعية الأخرى، لا سيما التزام ومشاركة الإدارة التنفيذية، والاتصال والتدريب. وهناك بضع منظمات لم تنظر بعد في إدارة المخاطر المؤسسية. أما المنظمات الأخرى فهي إما بصدده إعداد السياسات وإما قد اعتمدت للتو سياسات وتنتقل الآن نحو البرامج التجريبية. وعموماً يمكن اعتبار منظمات الأمم المتحدة منظمات مبتدئة فيما يتعلق بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

٢٢٨ - ويتسم اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها في ثقافة المنظمات بالبطء في منظومة الأمم المتحدة. ويرجع ذلك إلى أسباب عدة من بينها الافتقار إلى فهم جماعي والتزام من الإدارة

العليا؛ والافتقار إلى خطة تنفيذ رسمية؛ وعدم اليقين بشأن كيفية تتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها في عمليات المنظمات؛ وعدم وجود هيكل إداري مناسب؛ والضغط الناتج عن مبادرات الإصلاح المتنافسة. وإضافة إلى ذلك، فإن كون إدارة المخاطر المؤسسية أداة إدارية جديدة نسبياً وما زالت تتتطور يعني أن المنظمات لا تتوفر على خارطة طريق واضحة تتبعها.

٢٢٩ - ويتعلق المعيار المرجعي ١٠ بالتنسيق والتعاون على نطاق المنظومة ويتطلب من جميع المنظمات اتخاذ إجراءات مشتركة. ومن الواضح أنه لمن كان من الضروري تعديل هجج إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً للطابع الخاص الذي يميز كل منظمة، فإن هناك حاجة إلى اتباع هجج على مستوى المنظومة بأكملها من أجل ضمان التكلم بلغة واحدة داخل المنظومة عن إدارة المخاطر المؤسسية؛ وتحديد المخاطر الرئيسية المشتركة والمتدخلة وإدارتها (مثل المخاطر المتعلقة بالسلامة والسمعة)؛ وتفادي الأزدواجية؛ والاستخدام الأمثل للموارد الشحذحة.

٢٣٠ - وتشكل المعايير المرجعية العشرة المحددة في التقرير المتعلقة بأفضل الممارسات إطاراً متيناً ينبغي للمنظمات أن تتبعه. ويعتقد المفتشان أن بإمكان منظمات الأمم المتحدة أن تقدم بخطوات سريعة صوب وضع الإجراءات المناسبة لاستخدام وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية إن هي اتبعت المعايير المرجعية باعتبارها أفضل ممارسات ومبادئ التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية، فضلاً عن تحسيد أفضل الممارسات المتاحة وتبادل المعلومات والدورات المستفادة والخبرات من داخل المنظومة. ويجب أن يقتربن ذلك بدعم تام من هيئات الإشراف وكبار الموظفين الإداريين.

٢٣١ - ونظراً إلى مزايا التنفيذ التام لإدارة المخاطر المؤسسية، يقترح المفتشان أن يقوم الرؤساء التنفيذيون لهيئات منظومة الأمم المتحدة، في ضوء تحليل ووصيات هذا التقرير، بتقييم الوضع الراهن وتسريع وتيرة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

الوصيات

٢٣٢ - يرى المفتشان أن المعايير المرجعية التسعة المذكورة أعلاه ينبغي أن تُعتمد وتتفذ مجتمعة من قبل كل رئيس من الرؤساء التنفيذيين من أجل ضمان نجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في منظماتهم. أما المعيار المرجعي ١٠، الذي يتطلب تعاون الوكالات فيما بينها واتخاذ قرارات مشتركة، فينبغي مناقشته واعتماده على مستوى مجلس الرؤساء التنفيذيين. وينبغي للأمين العام للأمم المتحدة أن يتابع تنفيذ التوصية الموجهة إلى هذا المجلس بصفته رئيساً له.

٢٣٣ - ويتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصيتين ١ و ٢ أدناه إلى زيادة فعالية المنظمات. ويُنتظر أن تعزز التوصية ٣ التنسيق والتعاون بين المنظمات.

التوصية ١

ينبغي أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون المعايير المرجعية التسعة الأولى الواردة في هذا التقرير من أجل ضمان قبول وتنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع أفضل الممارسات.

التوصية ٢

ينبغي أن تمارس هيئات الإشراف دورها الرقابي فيما يتعلق باعتماد ما يتضمنه هذا التقرير من معايير إدارة المخاطر المؤسسية، وبفعالية التنفيذ، وإدارة المخاطر الحاسمة في منظمتها.

التوصية ٣

ينبغي أن يعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، المعيار المرجعي ١٠ الوارد في هذا التقرير بهدف تسهيل التعاون والتنسيق وتقاسم المعرف بين الوكالات، وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، توخيًا لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على صعيد المنظومة برمتها.

المرفق الأول

مجموعة من المخاطر الرئيسية (ومجالات المخاطر) من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية واليونسكو

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- ١ - يمثل تغير هيكل المعونة وبيئة الأزمة الاقتصادية وال الحاجة الملحة إلى اتخاذ إجراءات فيما يتعلق بتغير المناخ فرصة هامة لتحديد (تحديد) مكانة الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كشريك قيّم (المجال الاستراتيجي)
- ٢ - تقلب أسعار العملات الرئيسية وأسواق رأس المال (المجال المالي)
- ٣ - تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (المجال المالي)
- ٤ - الآثار المترتبة على الإصلاحات التعاقدية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (المجال المؤسسي)
- ٥ - سلامة/أمن الموظفين في مواجهة الأخطار الملحة والحقيقة التي تحدّد منظومة الأمم المتحدة وتزايد التكاليف المرتبطة بالأمن (المجال التنفيذي)

المنظمة البحرية الدولية

- ١ - تعطل النظام المالي وفقدان البيانات الاحتياطية (المجال التنفيذي)
- ٢ - عدم تقبّل الموظفين الرئيسيين لتنفيذ الميزنة على أساس النتائج وعدم تعاونهم في ذلك (المجال التنفيذي)
- ٣ - العجز المالي لدى مقدمي الخدمات/الموردين الرئيسيين (المجال التنفيذي)
- ٤ - التأخر والتعطل في إجراءات تسهيل حضور المندوبيين إلى الاجتماعات وفي تسجيل المندوبيين (المجال التنفيذي)
- ٥ - عدم وجود المترجمين الشفوين، بصورة غير متوقعة، بسبب ظروف قاهرة (المجال التنفيذي)

اليونسكو

- ١ - عدم وجود خطة لتعاقب الموظفين قد يؤدي إلى فراغ كبير في اليونسكو من حيث كبار الموظفين المؤهلين، وذلك بالنظر إلى حالات التقاعد المتوقعة في صفوف الموظفين الفنيين خلال فترة الستين المقبلة (مجال التوظيف)

- ٢ - العجز عن التعبير عن نتائج جيدة وبلغها والإبلاغ عنها قد يؤدي إلى فقدان الثقة في قدرة اليونسكو على الأداء وتحميشها وخفض تمويلها، في نهاية المطاف (مجال الإدارة القائمة على النتائج، ونوعية تنفيذ البرامج، وصورة المنظمة)
- ٣ - عدم وجود توازن في التأثير وعمليات صنع القرار بين الدوائر المركزية وقطاعات البرامج قد يؤثر على تنفيذ البرامج وعلى جودتها (مجال التصميم التنظيمي والمساءلة)

المرفق الثاني

عملية تحديد المخاطر في المنظمة البحرية الدولية

- تنظيم حلقات عمل على صعيد الإدارة العليا لبيان الغرض من تحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر وتحديد المخاطر الحاسمة الرئيسية؛
- إجراء تدريب للتقنيين الذان للموظفين التنفيذيين الرئيسيين داخل كل شعبة، لتحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر ضمن مجالات عملهم؛
- إجراء مقابلات متابعة مع الموظفين الرئيسيين تتضطلع بها فرقه مركزية معنية بالمخاطر منشأة للتحقق من صحة النتائج وكشف التغرات في عملية تحديد المخاطر، لا سيما باستخدام التحليل القائم على سيناريوهات “توقع الأسوأ”؛
- التماس المساهمة من جميع الجهات المعنية من خلال استعراض تجربة اللجان واللجان الفرعية لتحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر؛
- استمرار دور الفريق العامل التابع للمجلس والمعين باستعراض المخاطر وإدارتها والإبلاغ عنها، باعتباره منبراً تقدم من خلاله الدول الأعضاء مساهماتها في عملية إدارة المخاطر، وبخاصة فيما يتعلق بالمخاطر المرتبطة بوضع المنظمات وفعاليتها. وقد ينطوي ذلك على ما يلي: تحديد السيناريوهات المتعلقة بالتحليل القائم على “توقع الأسوأ”؛ واستعراض ذلك التحليل والتعليق عليه؛ وتحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر معينة.

المصدر: إطار إدارة المخاطر في المنظمة البحرية الدولية.

المرفق الثالث

لكرة عامة عن إدارة المخاطر المؤسسية في هيئات منظومة الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا والصندوق العالمي

11-26663

المنظمة	(١) حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكاليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
الأمم المتحدة	في مراحل التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية.	أنفق ١,٣٢ مليون دولار على العملية الاستشارية المتعلقة بالكشف المخصص لإدارة المخاطر المؤسسية في التقرير الأول للأمين العام عن إطار المساعدة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج ^(٣٨) .	ال المرجع A/64/640 .	يشمل حيز المخاطر فهرساً يتضمن ١١٦ خطراً في خمسة مجالات خطر رئيسية هي: المجال الاستراتيجي و المجال الإشراف والمجال التنفيذي و المجال الامتثال والمجال المالي.
	يجري وضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية. وينخطط لاتباع نهج تدريجي.		التأثير: ١ - قليل؛ ٢ - معتدل؛ ٣ - شديد؛ ٤ - جسيم؛ ٥ - حاسم الاحتمال: ١ - قليل؛ ٢ - معتدل؛ ٣ - شديد؛ ٤ - جسيم؛ ٥ - حاسم فعالية المراقبة: ١ - غير فعالة تماماً؛ ٢ - غير فعالة؛ ٣ - تحتاج إلى تحسين كبير؛ ٤ - تحتاج إلى تحسين محدود؛ ٥ - فعالة سلم تقييم المخاطر:	المستوى ١، المخاطر الأشد التي تقتضي إيلاءها اهتماماً على المستوى الرفيع؛ المستوى ٢، المخاطر المتوسطة التي تقتضي اتخاذ تدابير محددة للتصحيح أو الرصد؛ المستوى ٣، المخاطر التي يتوقع أن تسفر عن درجة منخفضة من التعرض للمخاطر وعن خطر متبق ضئيل.
مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة	لم ينظر بعد في اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.	-	-	-

(٣٨) تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية A/63/457، الصفحة ١٠، الفقرة ٢٥.

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
برنامـج الأممـ المتـحدـةـ للبيـئةـ	لم يـنظـرـ بـعـدـ فيـ اـعـتـمـادـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ المؤـسـسـيـةـ.	-	-	-
برنامـج الأممـ المتـحدـةـ للمـسـتوـطـنـاتـ الـبـشـرـيـةـ	لم يـنظـرـ بـعـدـ فيـ اـعـتـمـادـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ المؤـسـسـيـةـ.	-	-	-
مـفـوضـيـةـ الأـمـمـ الـسـاـمـيـةـ لـشـؤـونـ الـلاـجـهـيـنـ	لم تـنظـرـ بـعـدـ فيـ اـعـتـمـادـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ المؤـسـسـيـةـ.	-	-	-
وـكـالـةـ الـأـمـمـ الـمـتـحـدـةـ لـإـغـاثـةـ وـتـشـغـيلـ الـلـاجـهـيـنـ الـلـاـجـهـيـنـ الـفـلـسـطـيـنـيـنـ فيـ الـشـرقـ الـأـدـنـ (ـالأـونـرـوـ)	فيـ مرـحـلـةـ بـدـءـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ المؤـسـسـيـةـ.	وـجـرـبـ فيـ الـوـكـالـةـ،ـ فيـ عـامـ ٢٠٠٩ـ،ـ مـشـرـوعـ مـفـهـومـ سـجـلاتـ الـمـخـاطـرـ،ـ وـيـتـوـقـعـ الـاـنـتـهـاءـ فيـ جـمـيعـ الـمـكـاتـبـ منـ إـعـدـادـ سـجـلاتـ الـمـخـاطـرـ.	جـرـىـ التـعـاقـدـ معـ مـيسـرـ خـارـجيـ لـدـعـمـ عـلـمـيـةـ تـنـفـيـذـ إـدـارـةـ المـخـاطـرـ المؤـسـسـيـةـ.	سلـمـ التـأـثـيرـ وـالـاحـتمـالـ؛ـ شـدـيدـ أوـ غـيرـ مـتـاحـ.
وـيـتـوـقـعـ أـنـ تـرـكـزـ الـمـكـاتـبـ،ـ فـيـ الـبـداـيـةـ،ـ عـلـىـ الـمـخـاطـرـ الـأـشـنـيـةـ عـشـرـ الـيـةـ تـأـتـيـ فـيـ الصـدـارـةـ.	وـيـتـوـقـعـ أـنـ يـسـتـغـرـقـ إـنـجـازـ هـذـهـ الـعـمـلـيـةـ فـرـةـ السـتـينـ ٢٠١٠ـ ـ٢٠١١ـ.	وـاقـرـحـتـ الـلـجـنةـ الـاسـتـشـارـيـةـ تـعـيـنـ موـظـفـ فـيـ الـمـكـبـ الـتـنـفـيـذـيـ معـنـيـ بـالـمـخـاطـرـ.ـ غـيرـ أـنـ الـأـونـرـوـ تـخـطـطـ،ـ بـسـبـبـ قـلـةـ الـمـوـارـدـ،ـ لـتـعـيـنـ موـظـفـ اـتـصـالـ غـيرـ مـتـفـرـغـ معـنـيـ بـإـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ فـيـ الـمـكـبـ الـتـنـفـيـذـيـ.	ـ	ـ
برـنـامـجـ الـأـمـمـ الـمـتـحـدـةـ	دخـلتـ سـيـاسـةـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ	ـ	ـ	ـ
الـإـنـمـائـيـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ

المنطقة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
وانتهت المرحلة الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٨ وقد اعتمدت هذا النهج على صعيدي المنظمة والوحدات.	واستمرت في عام ٢٠٠٩ وفترة سنّي ٢٠١٠-٢٠١١ الجهد الرامي إلى تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.	الحال المؤسسي الحال التنفيذي الحال السياسي الحال التنظيمي	التأثير: ١- ضئيل؛ ٢- طفيف؛ ٣- معتدل؛ ٤- حاد؛ ٥- حاسم الاحتمال: ١- مستبعد للغاية؛ ٢- غير مرجح؛ ٣- مرجح نسبياً؛ ٤- مرجح؛ ٥- مرجح جداً بناء على مستوى المخاطر، يمكن لمستوى مختلف من الهرم الإداري اتخاذ قرار بقبول المخاطرة.	سلم التأثير والاحتمال والتقييم
وتضم أمانة إدارة المخاطر المؤسسية موظفاً متفرغاً من الرتبة ف-٤. وأدرجت البرجميّة المستخدمة في توثيق تقييمات المخاطر في نظام تخطيط عمل الوحدة.	في مرحلة التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية. وقد أنشئت وظيفة مستشار كبير معنى بالمخاطر، في الرتبة ف-٥، في مكتب إدارة التغيير وضمان استمرارية سير العمل (جزء من المكتب التنفيذي). وسيحدد الميكل الإداري في إطار استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠١٠.	استعين بالخدمات الاستشارية الخارجية (٧٥٠٠ دولار تقريباً) للمساعدة في وضع استراتيجية لإدارة المخاطر المؤسسية.	غير متاح.	غير متاح.
اليونيسيف	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وهناك سياسة وإطار لإدارة المخاطر المؤسسية (٢٠٠٩). ويتوخى أن تتفّق هذه الإدارة بموازاة إصلاحات لتحسين المنظمة، يتوقع الانتهاء منها بحلول عام ٢٠٠٨. وتبلغ التكاليف	استعين بالخدمات الاستشارية الخارجية للاضطلاع بالعمل الأساسي اللازم لإعداد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والأدوات المرتبطة بها في عام ٢٠٠٨.	يقيّم التأثير من حيث وقوعه على تحقيق أهداف البرامج والسمعة والموظفين والشّؤون المالية.	التأثير: ١- ضئيل؛ ٢- معتدل؛ ٣- حاسم. الاحتمال: ١- غير مرجح؛ ٣-

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	
اليونسكو	وسيُتبع نهج تجريبي وستعتمد إدارة المخاطر المؤسسية. معاوازة الإدارة القائمة على النتائج.	ولذلك خصص برنامج عمل ٢٠١١-٢٠١٠ وميزانية الفترة ١,٣ مليون دولار.		
اليونسكو	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وتنفذ إدارة المخاطر المؤسسية منذ عام ٢٠٠٨ تنفيذاً تدريجياً تحت إشراف لجنة إدارة المخاطر.	استعين بمستشار لإعداد وحدة التدريب. ويُقدر أن تكلفة إجراء تقييم بناء على المخاطر لقدرة اليونسكو على الأداء، وإنشاء لجنة إدارة المخاطر تعادل سنة من وقت موظف واحد؛ غير أن هذه التكلفة استوعبها الهيكل الوظيفي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. ويُقدر أن تكلفة عمل اللجنة وجميع أنشطة الاتصال المرتبطة بها تعادل نحو نصف سنة من عمل موظف واحد؛ غير أن التكلفة الوظيفية قد استوعبها أيضاً الهيكل الوظيفي الحالي للدوائر المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية.	التأثير: جسيم، معتدل، طفيف	التأثير: قليل، متوسط، شديد
اليونسكو	وقد عينت إدارة عليا جديدة منذ عام ٢٠١٠. وُطلق تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية إلى أن تنتهي الفترة الانتقالية لإدارة الجديدة.	معدل تقييم/شدة المخاطر هو ناتج ضرب التأثير في الاحتمال مع مراعاة ما يلي:	٣	برامـج الموارـد، والإـشراف
اليونسكو	قـليل = مـعدل مـتوسـط مـن ١ إـلـى ٣	٣	الـتوـظـيف	تصـيـم المنـظـمة وـالـمسـاءـلة
اليونسكو	مـتوسـط = مـعدل مـتوسـط أـكـبـر مـن ٣ إـلـى ٦	٦	الـإـداـرة الـمالـية	الـإـداـرة الـقـائـمة عـلـى النـتـائـج
اليونسكو	شـدـيد = مـعدل مـتوسـط أـكـبـر مـن ٦ إـلـى ٩	٩	نوـعـيـة تـنـفيـذ البرـامـج وـصـورـة	الـمنظـمة
اليونسكو	تـوحـيد الأـداء مـع منـظـومة		الأـمـم الـمـتحـدة	الأـمـم الـمـتحـدة
اليونسكو	وـلـاـية المـديـر الـعام		أـفـرـيقـيا	أـفـرـيقـيا
اليونسكو	الأـولـويـة لـلـمـساـواـة بـيـن		الـجـنـسـيـن	الـأـولـويـة لـلـمـساـواـة بـيـن
اليونسكو	غـير مـتاح.		غـير مـتاح.	غـير مـتاح.
اليونسكو	تـبلغ الأـموـال المـخـصـصة لـبـدـء إـداـرة		المـخـاطـر المؤـسـسـيـة ٢٥٠٠٠	مـؤـسـسـيـة
اليونسكو	دوـلـار كـنـدي لـلـحـصـول عـلـى		الـدـعـم مـن	الـخـدـمـات الـاسـتـشـارـيـة
اليونسكو	الـخـارـجـيـة. وـتـشـمـل		الـتـكـالـيف	الـخـارـجـيـة.
اليونسكو	الـمـتـوقـعة الـأـخـرى ٤٨٠٠٠		دوـلـار كـنـدي	٣٠٠٠
اليونسكو	دوـلـار لـلـمـلـقاـت		الـدـرـاسـيـة، وـ١٥٠٠٠	دوـلـار
اليونسكو	وـ١٥٠٠٠			

المنظمة	(١)	تكلفة التنفيذ	(٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	(٣)	مجالات الخطر الرئيسية	(٤)	83
منظمة الصحة العالمية	لتحطيط المشروع، و٢٠٠٠٠ دولار لتجريب المشروع، و٠٠٠٠٠٠ دولار للتقييم والتحديث وبدء التنفيذ.	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وقد بدأ التنفيذ في المستشارين الخارجيين. مجموعة واحدة.	أنفق مبلغ ١٩٥٠٠٠ دولار للحصول على الدعم من المستشارين الخارجيين.	غير متاح.	وسيُوسع نطاق مفهوم وإطار إدارة المخاطر المؤسسية ليشمل المنظمة بأكملها في المستقبل، غير أنه لم يُحدد بعد إطار زمني لذلك.	غير متاح.	كلفت الخدمات الاستشارية الخارجية نحو ١٨٠٠٠ فرنك سويسري.	من المقرر التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠١٠. وأجرى الاتحاد في حزيران/يونيه ٢٠١٠ عملية تقييم للمخاطر المساعدة شركة استشارية خارجية. وستشكل النتائج الرئيسية قاعدة لصياغة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.
الاتحاد الدولي للأرصاد الجوية	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.
الاتحاد الدولي للاتصالات	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.	غير متاح.

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكاليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	
المؤسسية لدى توافر الموارد.	وهناك إطار لإدارة المخاطر غير أن	السياسة الازمة لها لم توضع بعد.	العقدين ٢٢٨ ٠٠٠ فرنك	مجال الإشراف
وعين موظف من الرتبة ف-٥	للتخطيط الاستراتيجي وإدارة	المخاطر، في مكتب التخطيط	الاستراتيجي في عام ٢٠٠٩	
في المرحلة الأولى من مراحل	التنفيذ الكامل اعتباراً من عام	٢٠٠٩، بعد انتهاء عملية تجريبية.	لم تُنكبِّد حتى الآن أي تكاليف	وضع المنظمة وفعاليتها
وهيكلية الفكرية	الدولية		محددة في تنفيذ إدارة المخاطر	الحال المالي
والحال التنفيذي	المستويات الإعلامي، السياسي	والوظيفي، الصحة والسلامة.	تعرف وثائق التدريب فتات التأثير من	النهاية المالية، ومن حيث التأثير على
الحال التنفيذي	التأثير: ١- قليل جداً؛ ٢-	قليل؛ ٣-	٤- متوسط؛ ٤-	شديد؛ ٥-
الحال المالي	شديد جداً.	الحال التنفيذي	التأثير: ١- نادر؛ ٢-	غير مرجح؛
الحال المالي	٣- معتدل؛ ٤-	مرجح؛ ٥-	شبه	مؤكد.
الحال المالي	يُعبر عن الاحتمال بتقدير نسبة إمكانية	الحدث في إطار زمني.	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
منظمة السياحة العالمية	الوعي بالمخاطر وتحديدها. وستعد الصيغة النهائية لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في إطار استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية التي سُتصاغ خلال عام ٢٠١٠.	يورو.	خفيف؛ ٣ - معتدل؛ ٤ - كبير؛ ٥ - كبير جداً؛ ٦ - حاد	التأثيرات الخارجية

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية	تكليف التنفيذ	سلم التأثير والاحتمال والتقييم	مجالات الخطر الرئيسية
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	
<p>نوع المخاطر وإعداد سجلها.</p> <p>وشملت الدورات التدريبية المقدمة ما يلي: حلقة عمل بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، وتدريب الموظفين المعينين بالاتصال في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، والتدريب على إدارة مخاطر المشاريع، وموقع الإنترنت الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية الذي يتضمن أدوات ومكتبة إدارة المخاطر المؤسسية. وأُدمجت بعض الوحدات في نظام Peoplesoft.</p>	<p>أن كلف متواصلة تعهد إدارة المخاطر المؤسسية ٥٠٠٠٠ دولار سنويًا تقريرًا.</p>			
<p>المفوضية الأوروبية</p> <p>وضع وثيقة سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٥.</p> <p>وأجريت عملية تجريبية في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وشملت أنشطة التنفيذ في الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠٠٧ ما يلي: إدراج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الإداري السنوي؛ وإعداد دليل إدارة المخاطر؛ ووضع استبيان عام اختياري لتحديد المخاطر وتقييمها.</p>	<p>يُتاح خياران للمديريات العامة فيما يتعلق بالتأثير والاحتمال: قليل أو متوسط أو شديد، أو سلم قياس من ١ إلى ٥. والترتيب الأكثر استخداماً هو: قليل، ومتوسط، وشديد.</p>			
<p>وتبلغ تكاليف عقود الخدمات الخامسة التي شملت بحمل عملية اعتماد إطار إدارة المخاطر (الأنشطة التجريبية، ووضع المنهجية، ووضع الإطار، وصياغة البلاغات، ودليل التنفيذ، وتسهيل التنفيذ) نحو</p>	<p>٢٥٨٠٠ يورو منذ عام ٢٠٠٥.</p>			

حالات الخطر الرئيسية (٤)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	تكاليف التنفيذ (٢)	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)
المنظمة	سلم التأثير والاحتياج والتقييم	تكلفة التنفيذ	حالة إدارة المخاطر المؤسسية
الصندوق العالمي	الحال الاستراتيجي	٨٩٠٠٠ يورو. غير أن ما	٨٩٠٠٠ يورو. غير أن ما
الصندوق العالمي المؤسسية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩	الحال التنفيذ	أنفاقاً أقل من المبلغ الكامل لأن الخدمات التي طلبت قدتها	أنفاقاً أقل من المبلغ الكامل لأن الخدمات التي طلبت قدتها
الصندوق العالمي المؤسسية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩	مخاطر حافظة الاستثمار	التعاقدون باعتبارها مساعدة "مرنة" للفرق المركبة المعنية بالخدمات المالية التي كلفت بإعداد إطار إدارة المخاطر.	ال التعاقدون باعتبارها مساعدة "مرنة" للفرق المركبة المعنية بالخدمات المالية التي كلفت بإعداد إطار إدارة المخاطر.
منظمة الأمم والتعاون في أوروبا	الحال الدولي	يُقيّم الخطر من منظور التأثير والشدة والاحتمال، بناء على السلم التالي:	يُقيّم الخطر من منظور التأثير والشدة والاحتمال، بناء على السلم التالي:
منظمة الأمم والتعاون في أوروبا	الحال الاستراتيجي	استعين بالمستشارين، في البداية، لفهم العملية، غير أن التنفيذ حرى تحت قيادة داخلية.	استعين بالمستشارين، في البداية، لفهم العملية، غير أن التنفيذ حرى تحت قيادة داخلية.
الحال الدولي	التأثير: حاسم؛ شديد؛ متوسط؛ قليل؛ قليل جداً.	٢٠٠٩	اعتمد إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩
الحال الدولي	الاحتمال: شبه مؤكدة؛ مررحة جداً؛ مررحة؛ غير مررحة؛ مستبعد.	٥٠ يورو.	بدأ بالفعل تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد الإدارة وسيتنفيذ فيما بعد على صعيد البرمجة.
الحال الدولي	تقييم الخطر: شديد؛ متوسط؛ قليل.	٥٠ يورو تقريباً وسيُنفق مبلغ ٥٠ يورو ترافق التوجيهية.	وأعدت الوثائق التوجيهية.
الحال الدولي	التأثير: شديد؛ متوسط؛ قليل.	١٥٠٠٠ يورو إضافي سنوياً لصيانة البرمجيات.	ونظمت حلقات العمل التدريبية على أساس تخصيص نصف يوم للمسائل النظرية ونصف يوم لتحديد المخاطر والضوابط الداخلية.
الحال الدولي	التأثير: شديد؛ متوسط؛ قليل.	٥٠ يورو تقريباً وسيُنفق مبلغ ٥٠ يورو إضافي سنوياً لصيانة البرمجيات.	وسيستخدم البرمجيات التجارية لحفظ جميع المعلومات المتصلة بالمخاطر.

المرفق الرابع

عرض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2010/4

11-26663

المختصرات: (ت) توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها.

(ن) توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها^(*) في حالة مجلس الرؤساء التنفيذيين، يتخذ رئيس المجلس إجراء بشأن التوصية.

توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة. □

الأثر المروي: (أ) تحسين المساعلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات؛ (ج) تحسين التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز المراقبة والامتثال؛ (هـ) تعزيز الفعالية؛ (و) تحقيق وفورات مالية كبيرة؛

(ز) تعزيز الكفاءة؛ (ح) جوانب أخرى.

* تشمل جميع الكيانات الوارد ذكرها في الوثيقة ST/SGB/2002/11 باستثناء الأونكتاد، ومكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، والأونروا.