October 2012

A

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

لجنة المالية

الدورة السابعة والأربعون بعد المائة

روما، 5–9 نوفمبر/تشرين الثاني 2012

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

يمكن توجيه أي استفسارات حول مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد **Boyd Haight**

مدير مكتب الإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

الهاتف: **+3906 5705 5324**

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

موجز

- تماشياً مع توجيهات المجلس في دورته الثالثة والعشرين بعد المائة (الفقرة 73 من الوثيقة CL 123/REP)، تُعرض تقارير وحدة التفتيش المشتركة على لجنتي المالية والبرنامج مشفوعة بتعليقات المدير العام (وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين، متى وجدت) لمراجعتها وإبداء الملاحظات عليها.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- إنّ لجنة المالية مدعوّة إلى أخذ العلم بالمعلومات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة المرفق طياً وإبداء ما لديها من ملاحظات عليه إلى المجلس.

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 منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/4)

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

تعليقات مدير عام منظمة الأغذية والزراعة

2 - إنّ *منظمة الأغذية والزراعة* تؤيد تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين ويسرّها أن تعلن أنها بصدد معالجة التوصيتين 1 و2.

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

4 - وتؤيّد الفاو أيضاً التوصية 3.

[1] الوثيقتان FC 135/13 وFC 138/12

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

الأمم المتحدة
A/65/788/Add.1
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

يتشرّف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تعليقاته وكذلك تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ”استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي“ (انظر A/65/788).

موجز

يُقيِّم تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ”استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي“ ممارسات إدارة المخاطر المعمول بها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ويقترح مجموعة من المعايير المرجعية التي يمكن للوكالات تطبيقها عند تنفيذ إطار لإدارة المخاطر.

وتقدم هذه المذكرة وجهات نظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة حول التوصيات الواردة في التقرير المذكور. وجرى توحيد آراء المنظومة بناء على إسهامات المؤسسات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، التي رحَّبت بالاستعراض الشامل لإدارة المخاطر. ووافقت الوكالات بصفة عامة على التوصيات وإن أعربت عن بعض التحفظات المتعلقة بعدة معايير مرجعية.

220811 220811 11-45618 (A)
1145618

الرجاء إعادة استعمال الورق

أولاً – مقدمـــة

1 - يتناول تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ''استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي'' (انظر A/65/788) مفهوم إدارة المخـــاطر وأهميتـــه بالنسبة لمنظمات الأمم المتحدة، ويُقيِّم الممارسات والتجارب المتعلقة بإدارة المخاطر داخـــل منظومة الأمم المتحدة ويقترح مجموعة من المعايير المرجعية التي يجـــب علـــى الوكـــالات أن تطبقها عند تنفيذ إطار لإدارة المخاطر.

ثانياً – تعليقات عامة

2 - رحَّب أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعـــني بالتنســـيق بالتقرير وأعربوا عن تقديرهم للنهج الشامل الذي اعتمده في تناول هذا الموضوع الصـــعب. واعترفوا بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في كل جانب تقريبا من عمليات المنظمـــة ورأوا أن نهجا منظما جيدا في التعامل مع المخاطر يمكن أن يساعد المنظمات علـــى إنجـــاز مهامهـــا. وأحاطت الوكالات علما بالتوصيات الثلاث الواردة في التقرير ووافقت عليها بصفة عامـــة، وهي توصيات تركزت على تنفيذ المعايير المرجعية العشرة الـــتي اعتـــبرت بمثابـــة أفضـــل الممارسات بالنسبة لإدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، سجَّلت الوكالات بعض الشـــواغل المتعلقة بعدة معايير مرجعية.

ثالثا – تعليقات محددة على التوصيات

التوصية 1

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

3 - أعربت الوكالات، رغم تأييدها العام للتوصية 1، أيضا عن قلق إزاء المعيار المرجعي 6 الذي يعترف بأن التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية يتطلب تمويلا كافيا، وهي وجهة نظر تؤيدها الوكالات تأييدا قويا. لكن، لاحظت الوكالات التحـــدي المتمثـــل في تحديـــد الموارد المخصصة لمشاريع إدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما في بيئة تسودها مرونـــة محـــدودة في ما يخص الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك، وبما أن عدة معايير مرجعية أخرى تعتمـــد علـــى الموارد، سواء المالية أو البشرية، فقد تواجه الوكالات صعوبات في تنفيذ المعـــايير المرجعيـــة تنفيذا كاملا. ولاحظت الوكالات أن وحدة التفتيش المشتركة نظرت في الفقرة 115 مـــن التقرير في حالة قد تكون فيها الموارد أقل ولاحظت أيضا أن بعض الوكـــالات اســـتطاعت

إحراز 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، ولايةَ 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 منظماتها.

4 - لاحظت الوكالات أن التوصية 2 وجهت إلى الهيئات التشريعية ورحَّبت بالدور المحتمل 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 والمتداخلة، توخياً لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على صعيد المنظومة برمتها.

5 - أيدت الوكالات التوصية 3 وإن يكن مع بعض التحفظات. وتدعو 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 والمتداخلة). 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 وممارسات 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 متمثلة 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.

الأمم المتحدة

A/65/788

الجمعية العامة

Distr.: General
14 March 2011
Arabic
Original: English

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

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

240311 240311 11-26663 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة
الإطار المرجعي

من إعداد

جيهان ترزي

إيشتفان بوشتا

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٠

الأمم المتحدة

موجز تنفيذي

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

الهدف

الهدف من هذه الدراسة هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها 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) التعاريف 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 يطبّق على نطاق المنظمة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال إعمال نهج استباقي في تحديد المخاطر وسبرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المنظمة بأكملها.

والهدف 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 مسؤولية يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها.

وفي العقود الأخيرة، أدى توسع نطاق ولايات منظمات الأمم المتحدة وعملياتها، المقترن ببيئات غير مستقرة، إلى تزايد حجم ودرجة تعقيد المخاطر التي تواجهها هذه المنظمات. وإضافة إلى ذلك، تواجه منظمات الأمم المتحدة تحديات فريدة مرتبطة بطبيعتها، مثل التنوع الكبير في ولاياتها ومحدودية مواردها، وهيكلها التنظيمي المعقد، وطول عمليات صنع القرار فيها، وكثرة أهدافها، وقلة قدراتها، 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 ظرفية بدلاً من أن يندرج في خطة رسمية معتمدة. وتختار منظمات عديدة إما أن تعدّ سياسات ووثائق إطارية في هذا الصدد وإما أن تضطلع بأنشطة تجريبية أو بأنشطة تُنفَّذ كمرحلة أولى. وأُحرز 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.

وكثيرة هي أسباب بطء اعتماد وتقدّم إدارة المخاطر المؤسسية في المنظومة، ومنها ما يلي: عدم وجود فهم والتزام جماعيين على صعيد الإدارة العليا؛ وعدم وجود خطة تنفيذ رسمية؛ والافتقار إلى نهج مؤكد 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 تبيُّن معالم طريقها في مجال غير مكتشف نسبياً.

ولا يزال التعاون والتنسيق بين الوكالات حيزاً لم يستكشف بصورة كاملة. ومن الواضح أن كل منظمة مطالَبةٌ بتعديل نهج إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لطبيعتها الخاصة، لكن ذلك يقترن بالحاجة إلى اتّباع نهج على صعيد المنظومة بأكملها لضمان وجود انسجام في إدارة المخاطر المؤسسية داخلها؛ وتحديد المخاطر الرئيسية المشتركة والمتداخلة وإدارتها (مثل المخاطر المتعلقة بالسلامة والأمن والسمعة)؛ وتجنب 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 بمكان أن تمارس هيئات الإشراف دورها الرقابي.

الإطار المرجعي لإدارة المخاطر المؤسسية

استناداً إلى استعراضٍ لمؤلفات إدارة المخاطر المؤسسية، وإلى الخبرات والدروس المستفادة، حدد المفتشان ١٠ معايير مرجعية اعتمدتها وحدة التفتيش المشتركة للحكم على إمكانية نجاح تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة. ويعتقد المفتشان أنه إذا ما اتّبعت المنظمات هذه المعايير، وفهمت الإدارة العليا فضلاً عن ذلك أهمية إدارة المخاطر المؤسسية وشاركت في تنفيذها، مستخدمة أفضل الممارسات والدروس المستفادة، والخبرات المتاحة داخل المنظومة، لأُحرز 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 تنفيذ 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 المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين). وينبغي للأمين العام للأمم المتحدة أن يتابع تنفيذ التوصية الموجهة إلى هذا المجلس بصفته رئيساً له.

التوصيات

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.

٢ - 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 منظماتها.

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 المعارف بين الوكالات، وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، توخياً لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على صعيد المنظومة برمتها.

المحتويات

		الفقرات	الصفحة
	موجز تنفيذي		٣
أولا –	مقدمة	١-١٦	٨
ثانيا –	لمحة عامة عن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميته من منظور منظمات الأمم المتحدة	١٧-٣٢	١٢
	ألف – إدارة المخاطر المؤسسية: الخلفية والتعريف والفوائد	١٧-٢٥	١٢
	باء – أهمية نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة	٢٦-٣٢	١٥
ثالثاً –	تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية	٢٣-٢٢٦	١٧
	المعيار المرجعي ١: اعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية	٤١-٥٠	١٩
	المعيار المرجعي ٢: وجود التزام ومشاركة تامين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها	٥١-٥٤	٢٢
	المعيار المرجعي ٣: وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تنطوي على خطة عمل محددة زمنياً وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية	٥٥-٦٥	٢٣
	المعيار المرجعي ٤: وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ	٦٦-١٠٢	٢٦
	المعيار المرجعي 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	١٠٣-١٠٩	٤٠
	المعيار المرجعي ٦: إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها	١١٠-١٢٠	٤٢
	المعيار المرجعي ٧: وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر مقترنة بمنهجية وأدوات متسقة وبمبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ	١٢١-١٨٢	٤٥
	المعيار المرجعي ٨: دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ والعمل	١٨٣-١٩٩	٦١

المعيار المرجعي ٩: وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فعاليتها ٢٠٠-٢١٣ ٦٥

المعيار المرجعي ١٠: وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعارف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتداخلة ٢١٤-٢٢٦ ٦٩

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات ٢٢٧-٢٣٣ ٧٢

المرفقات

الأول - مجموعة المخاطر الرئيسية (ومجالات المخاطر) من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية واليونسكو ٧٥

الثاني - عملية تحديد المخاطر في المنظمة البحرية الدولية ٧٧

الثالث - لمحة عامة عن إدارة المخاطر المؤسسية في هيئات منظومة الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا والصندوق العالمي ٧٨

الرابع - عرض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة ٨٨

أولاً – مقدمة

١ – أجرت وحدة التفتيش المشتركة، كجزء من برنامج عملها لعام ٢٠٠٩، استعراضاً 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 إجراءَ الاستعراض منظمةُ الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٢ – وكان الهدف من الدراسة هو استعراض سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها والخبرات المتعلقة بها في منظومة الأمم المتحدة، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد. وترمي الدراسة إلى تقديم معلومات وتوصيات متوازنة في المجالات 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) التعاريف الأساسية لبعض مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تنفيذها؛ (ه) التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف 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 أيضاً سياسات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية المعمول بها أو المخطط لها في هذه المنظمات، في ضوء سياسات وممارسات 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 وسبرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المنظمة برمتها. وبما أنها تساعد 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 بمكان الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. وتركز التقنيات الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر، علماً أن الفشل في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة هو خطر في حد ذاته.

٦ - ويزداد مع مرور السنين اعتماد منظمات الأمم المتحدة نهجَ إدارة المخاطر المؤسسية. وتابعت هيئات الإشراف في بعض المنظمات عن كثب عملية اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية؛ فعلى سبيل المثال، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارات[1] ذات صلة بإدارة المخاطر المؤسسية، وأنشأ مجلس المنظمة البحرية الدولية فريقاً عاملاً حكومياً دولياً معنياً بإدارة المخاطر المؤسسية.

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

٨ - ولتيسير تداول هذا التقرير وتنفيذ توصياته وما يتصل بذلك من رصد، ضُمِّن المرفق الرابع جدولاً يبيّن ما إذا كان الهدف من تقديم التقرير إلى المنظمات المعنية هو حملها على اتخاذ إجراءات أو إحاطتها علماً به. ويُبيِّن 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 انهيار بعض كبريات الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتأثير الأزمة المالية التي حدثت مؤخراً إلى تسليط الضوء على الأهمية الحاسمة لإدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة 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 وتمكينها من تحقيق أهدافها. وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية إعمال سياسات وإجراءات في هذا الصدد على نطاق المنظمة، كما تتيح منهجية متسقة 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 بيئة خالية من المخاطر. وتفرض طبيعة ولايات وخدمات منظومة الأمم المتحدة على العديد من منظماتها العمل في بيئات معقدة وغير مستقرة، الأمر الذي يعرضها، من البداية، لمخاطر 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 بصدد تقديم مساعدات إنسانية[٢]. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تضمن إمكانية تحديد المخاطر الهامة والتصدي لها وإنما تعزز تلك الإمكانية.

المنهجية والقيود

١٢ - شملت الأساليب التي اتبعت في إعداد هذا التقرير إجراء استعراض أولي للمراجع تضمن استعراضاً لمؤلفات إدارة المخاطر المؤسسية المتاحة للجمهور، وللأطر والمعايير العامة التي تحكم هذا المجال، وخبرات كل من القطاعين الخاص والعام. وأُرسلت استبيانات إلى جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من أجل استخلاص لمحة 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 - وتعدّ إدارة المخاطر المؤسسية نهجاً جديداً نسبياً في منظمات الأمم المتحدة. ولم تُحدَّد بعد أفضل الممارسات الراسخة والمجرّبة في هذا المجال 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 والمواقع 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 تحققت في عام ٢٠٠٩ وتقرير عن الدراسة المتعمقة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣ (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 مرجعية 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 رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية.

٢- وجود التزام ومشاركة تامين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها.

٣- وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تنطوي على خطة عمل محددة زمنياً وتوضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية.

٤- وجود هيكل إداري ملائم ومحدّد 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 اللازمة لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.

٧- وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر، مقترنة بمنهجية وأدوات متسقة وبمبادئ 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 فعاليتها.

١٠- وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضعَ إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعارف، وإدارةَ 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 منهجي للتأكد مما إذا كان تنفيذ المنظمات نهجَ إدارة المخاطر المؤسسية يلبي هذه المعايير المرجعية لأفضل الممارسات. بيد أن التقرير لا يقتصر على هذا التقييم، بل يهدف أيضاً إلى تقديم معلومات متعددة المستويات، مثل شرح المفاهيم والأساليب الأساسية لنهج إدارة المخاطر المؤسسية وتبيان أفضل الممارسات في مجالات مختلفة.

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

ألف - إدارة المخاطر المؤسسية: الخلفية والتعريف والفوائد

الخلفية

١٧ - الخطر حدثٌ 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 مضطر حتماً للتعامل في عملياته مع حالات عدم التيقن. و بلورت الشركات على مدى عقود ممارسات لإدارة المخاطر في مجالات محددة مثل السلامة وإدارة المشاريع وإدارة المحافظ الاستثمارية وضمان استمرارية سير العمل. ومع ذلك، يظل هذا النهج التقليدي المغلق مفتقراً 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 كبرى في العقد الماضي إلى تسليط الضوء على ضرورة اتباع نهج متكامل ومنظم ومؤسسي حيال إدارة المخاطر. ويشار إلى هذا النهج باسم نهج إدارة المخاطر المؤسسية. وقد زادت الأزمة الاقتصادية الأخيرة، التي أثرت على الأعمال التجارية والحكومات والجمهور في جميع أنحاء العالم، من بروز المزايا الممكنة

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

لهذا النهج والحاجة إلى وجود رقابة فعالة تمارسها الإدارة العليا ولجان المراجعة ومجالس الإدارة/هيئات الإشراف.

٢٠ - وبدأ ينشأ توافق في الآراء بين خبراء الإدارة الرشيدة مؤداه أن نهج إدارة المخاطر المؤسسية يشكل أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر. ونتيجة لذلك، بدأ نهج إدارة المخاطر المؤسسية يكتسب زخماً سواء في صفوف الشركات التجارية أو في القطاع العام. وترمي إدارة المخاطر المؤسسية ببساطة إلى تحديد العقبات وتجنّبها، 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 نهج إدارة المخاطر المؤسسية.

تعريف

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

> إدارة المخاطر المؤسسية عمليةٌ تقوم على نطاق منظمة بأكملها من أجل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكل ومتكامل ومنهجي.

٢٢ - ولمّا كانت إدارة المخاطر المؤسسية عنصراً رئيسياً في الإدارة الاستراتيجية، فهي ينبغي أن تكون جزءاً صريحاً من نظام المساءلة. 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 المساءلة؛ لكن وضع سياسة وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية قد يستدعي عن صواب جعلها جزءاً صريحاً من هذا النظام.

---

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

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

٢٤ - ويتطلب إنجاح نهج إدارة المخاطر أن يكون هذا النهج متناسبا مع مستوى الخطر (من حيث حجم المنظمة وطبيعتها ودرجة تعقيدها)، وشاملاً في نطاقه، ومتكاملاً مع أنشطة وإجراءات المنظمة، وديناميا، ومواتيا لعملية تحديث ورصد وتحسين مستمرة، وقادراً 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 ومُهيكَل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص.

(د) تقليص أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المجزأ المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.

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

(هـ) تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق المنظمة.

(و) بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المنظمة وحماية وتعزيز أصولها وصورتها.

(ز) تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات.

(ح) تعزيز المساءلة والإطار المتكامل للمراقبة الداخلية.

باء – أهمية نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة

٢٦ – خلال العقود الأخيرة، أدى توسع نطاق ولايات منظمات الأمم المتحدة وعملياتها، المقترن 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 بمزيد من الدينامية. وإضافة إلى ذلك، تواجه منظمات الأمم المتحدة تحديات فريدة، مثل التنوع الكبير في ولاياتها ومحدودية مواردها، وهيكلها التنظيمي المعقد، وطول عمليات صنع القرار فيها، وكثرة أهدافها، وقلة قدراتها، وتأخر إصلاحاتها. ونتيجة لذلك، تواجه هذه المنظمات، لا سيما المنظمات التي لها حضور هام في الميدان، مناخاً تزداد مخاطره تعقيداً وينطوي على مفاجآت تشغيلية ذات شأن.

٢٧ – وبينت المقابلات التي أجريت على صعيد منظمات الأمم المتحدة أن معظم المسؤولين يسلمون بمزايا تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية، لكن بضعة مسؤولين، لا سيما من المنظمات الصغيرة نسبياً، أثاروا الحجة التالية المعارضة لإعمال نهج إدارة المخاطر المؤسسية في منظماتهم:

> ”نحن ندير المخاطر بالفعل بصورة حدسية أو غير رسمية، ولا نحتاج إلى أن نستمد من القطاع الخاص أداة مكلفة كهذه. فمنظمتنا منظمة صغيرة تعمل في مجال وضع المعايير، وبالتالي لا نواجه مخاطر كبيرة تبرر استخدام نهج إدارة المخاطر المؤسسية“.

٢٨ – وتُعمل كل منظمة شكلاً من أشكال إدارة المخاطر. لكن التحدي هو أن الممارسات القائمة في مجال إدارة المخاطر تتسم بطابع ظرفي وغير منهجي وغير رسمي، مما يؤدي إلى نقص في فهم ومراعاة أهم عوامل الخطر التي تطرح على نطاق المنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها الرئيسية. وإضافة إلى ذلك، فعدم وجود سياسة وإجراءات مؤسسية لإدارة المخاطر عامل لا يخدم تكريس المساءلة عنها.

٢٩ - ولا يضمن نهج إدارة المخاطر المؤسسية إمكانية تحديد المخاطر الهامة 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 متكامل. 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 أنجز - منحصراً داخل الإدارة المُنفِّذة، 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 تنطوي على تأثير جسيم على عمليات المنظمة. لذا فعملية إدارة المخاطر المؤسسية قد تتطلب من الإدارة العليا برمتها النظر في المخاطر وضمان تخصيص موارد للحد منها إلى أدنى حد ممكن.

٣١ - ومن المعلوم أن جميع المنظمات، لمجرد وجودها، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وسواء اضطلعت 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 أصلاً. ويتيح نهج إدارة المخاطر المؤسسية الاعتراف رسمياً بهذه المخاطر ويضمن تسجيلها ومناقشتها على صعيد الإدارة العليا وإسنادها إلى المسؤولين المعنيين للتصدي لها. ومن ثم فإدارة المخاطر المؤسسية تضع 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 يُختار لها من هياكل وأدوات. فليست كل المنظمات تتطلب نظماً متطورة للغاية لإدارة المخاطر. ويتوقف تحديد درجة التعقيد التقني والهيكل الإداري الرسمي المناسبين 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 نهج 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 قدراً 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 تنفيذاً 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 نهج شامل ومتكامل 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 بصدد تهيئة سياساتها وإجراءاتها وإما بصدد تدريب موظفيها واعتماد ممارسات تمهيدية لإدارة المخاطر المؤسسية (المرحلة 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 نهج 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 يتسنى للمفوضية الأوروبية الاستفادة استفادة 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 تُفهم إدارة المخاطر المؤسسية في سياق وظائف جميع وحدات المؤسسة وإجراءاتها وعملياتها وأن تصبح جزءاً منها.

٣٨ - ووفقاً لدراسة أجريت مؤخراً[٦]، تتمثل 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 مجزأة 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

(٦) 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/.

كاملاً افتقارُ 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 نهج إدارة المخاطر المؤسسية، رغم بطء 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 تقليص عدد الموظفين وإعطاء الأولوية لمشروع اعتماد المعايير المحاسبية 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 متسقة ومصطلحات موحدة في جميع أجزاء المنظمة؛ وثانياً في تنسيق الممارسات الفردية لإدارة المخاطر بدمجها 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 و/أو أعدت 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 بصدد إعداد تلك السياسة أو الوثائق.

٤٣ - ولا تتّبع منظمات الأمم المتحدة نهجاً موحداً في تهيئة 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 بصدد 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 لمنظماتهم. وفي الآونة الأخيرة، في عام ٢٠٠٩، نشرت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس المقياس رقم ٠٠٠ ٣١ بشأن إدارة المخاطر - المبادئ والخطوط التوجيهية.

٤٥ - وتتشابه جميع الأطر الدولية المتاحة من حيث الجوهر أكثر مما تتباين. وينبغي أن يبحث المسؤولون عن أفضل نهج لمنظماتهم 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 بلورة 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 ومحتواها 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 بضع 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 والنُهُج 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 - وترد في الإطار أدناه تعاريف 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 الاحتيالي (لجنة تريدواي). وكانت لجنة تريدواي تحظى برعاية وتمويل مشتركين من جانب خمس جمعيات ومعاهد محاسبية رئيسية يوجد مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية. وتُشكل 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 ورصدها 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 ٢-١-١.

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 تحلل التكاليف والمزايا، وتحدد الموارد اللازمة، وتبرر الأموال التي ستنفق في تهيئة إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ عليها. ومن شأن هذا النهج أن يساعد في كسب تأييد الإدارة وأن يكون بمثابة تدبير يخفف العقبات الرئيسية المحتملة التي تواجهها المنظمات عند اعتزامها اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

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

- أن يُعدّوا 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 وينقحوا 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 إدراجُهم 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 نهج إدارة المخاطر المؤسسية أو بطء التقدم المحرز في تنفيذه. وثمة حالات تولَّى فيها مسؤول كبير أو عدد من المسؤولين الكبار زمام الأمور ليدفعوا بالعملية، لكن سرعان ما توقف ذلك عند مغادرتهم لمنصبهم أو تغيير وظائفهم. وخلال المقابلات، لم يخرج عن المألوف أن يؤيد بعض المسؤولين بقوة تنفيذ نهج 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 مواتياً لإنجاح التنفيذ.

٥٣ - وتبيّن التجربة أن بالإمكان تسهيل التزام كبار المسؤولين ومشاركتهم التامين من خلال استهدافهم بعروض ودورات 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

٥٤ - خلص المفتشان إلى أن تنفيذ المعيار المرجعي ٢ يتطلب من الرؤساء التنفيذيين الحرص على أن يفهم كبار المديرين نهج إدارة المخاطر المؤسسية وأن يبرهنوا عن التزامهم وتفانيهم في هذا الصدد من خلال المشاركة الفعلية في تعميم استراتيجياته وتنفيذه وتحمل المسؤولية في ذلك. وعلى الرؤساء التنفيذيين أنفسهم أن يعطوا ''القدوة في أعلى الهرم'' وأن يبرهنوا بالقول والعمل عن دعمهم التّام لإدارة المخاطر المؤسسية.

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

وجود استراتيجية وخطة رسميتين وموثقتين

٥٥ - تدل التجربة على أن نجاح إعمال نهج إدارة المخاطر المؤسسية يتطلب خطة رسمية محكمة ومحددة زمنياً ومقترنة باستراتيجية/برنامج يبين خطوات ومراحل التنفيذ. ويتعين أيضاً أن تحدَّد وتبلَّغ 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 اكتنفها التعميم المفرط، أو اكتُفي فيها بإبراز نوايا المسؤولين بدلاً من أن تأتي في شكل برنامج موثق بإحكام ومعتمد بصورة رسمية.

التنفيذ التدريجي/التنفيذ على مراحل مقابل التنفيذ التزامني

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 تخللتهما صعوبات على المستوى القطري. لذلك، أبدى هؤلاء المسؤولين تردداً حيال القول بنجاح التنفيذ المتزامن في منظمتهم. 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 ومعرفة. 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 وتدريب مبكر وشمولي للموظفين، فالنهج التدريجي قد يكون أكثر فائدة لمنظمات ذات عمليات متنوعة وحضور ميداني، سواء من حيث التكلفة أو من حيث إتاحة الفرصة للاستفادة من الخبرة المكتسبة. ومع ذلك، يؤكد المفتشان أن أي نهج لا بد أن ينفذ عن طريق خطة موثقة.

مبادرات الإصلاح المنافِسة: الاستراتيجية المركبة

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

٦١ - ويعترف المفتشان بصعوبة تنفيذ إصلاحات رئيسية في وقت واحد، إلا أن الفرصة سانحة لدمج نهج إدارة المخاطر المؤسسية بسهولة في هذه المبادرات الإصلاحية، كما يمكن، علاوة على ذلك، الاستفادة منه في هذه الإصلاحات. فاعتماد نهج متكامل 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 - ويحذر المفتشان من أن تنفيذ مبادرات إصلاحية متوازية ينبغي ألا يُتخذ ذريعة للتأخر في تنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية، فهذا النهج ينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من جميع المبادرات. ومع ذلك، فنظراً إلى أن المنظمات قد تحتاج إلى موارد إضافية، فهي مطالبة بأن تبذل جهداً من أجل تعبئة ما يلزمها في هذا الصدد.

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

٦٤ - وتيسيراً لاتباع نهج متكامل، أنشأت اليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وظيفتين لمنصب رئيس إدارة المخاطر في مكتبيهما المعنيين بإدارة التغيير. وأوضح مسؤولو اليونيسيف أن استراتيجية إدارة التغيير وسيلة منظَّمة لاتخاذ مبادرات جديدة، كما أنها تتيح إدراج مواضيع مختلفة في دورة تدريبية واحدة. وتعتزم اليونيدو استحداث إدارة المخاطر المؤسسية بالتزامن مع مبادرتها الشاملة لإدارة التغيير، التي تشمل إعادة صياغة كاملة لإجراءات العمل، وتنفيذ نظام جديد لتخطيط 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 وتعمّم 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].

’١‘ تجربة القطاع الخاص

٦٧ - اكتسبت إدارة المخاطر، في أعقاب ما شهده العقد الماضي من فضائح ذات صلة بالشركات ومن أزمات مالية، مكانة متزايدة ضمن سياق الإدارة الرشيدة للشركات والدور الإشرافي لمجالس الإدارة. وقد أصبحت الأنظمة في بعض البلدان تفرض في الآونة الأخيرة الكشف عن التدابير المتخذة لتقييم المخاطر[٩]. وتماشياً 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 استحداث وظائف رفيعة المستوى لمنصب رئيس إدارة المخاطر وفي إنشاء لجان داخلية معنية بالمخاطر.

لجنة إدارة المخاطر المؤسسية

٦٨- مع أن لجان مراجعة الحسابات[١٠] تُكلَّف 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 لمراجعة الحسابات؛ واستُنتج أيضاً أن ٣٠ في المائة من الكيانات التي شملتها الدراسة لها لجان داخلية للمخاطر تتولى رسمياً تحليل مخاطرها المؤسسية.

---

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

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

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

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

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

رئيس إدارة المخاطر

٦٩ - استُحدث 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 بالتقيد بلوائح تنظيمية من قبيل ''نظام ساربيتز أوكسلي''، الذي يفرض ضوابط داخلية صارمة(١٣). وبيّنت 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 شملها الاستطلاع أن رئيس إدارة المخاطر يخضع للجنة تابعة لمجلس الإدارة. لكن دراسة المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وولاية كارولينا، التي شملت كيانات من قطاعات متنوعة، 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.

'٢' 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 رسمياً أو ضمنياً بوظيفة قيادة إدارة المخاطر المؤسسية. وقد اختار 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''. وتتمثل وظيفة هؤلاء الموظفين في المساعدة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إتاحة المعرفة التقنية. واختارت منظمات أخرى إسناد هذه المهمة أو تخطط لإسنادها 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.

---

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

(١٤) Deloitte, *Global Risk Management Survey: Sixth Edition – Risk management in the spotlight* (2009). 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 لموظف متفرغ من الرتبة ف-٤ يعمل ضمن مجموعة دعم العمليات التابعة للمكتب التنفيذي. أما في اليونيسيف فقد أنشئ منصب رئيس لإدارة المخاطر (الرتبة ف-٥) في مكتب إدارة التغيير. وذكر مسؤولو اليونيسيف أن الموقع الأمثل للتنسيق المركزي لإدارة المخاطر المؤسسية هو مكتب المدير التنفيذي، الذي ستنقل إليه هذه الوظيفة عند اكتمال تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

٧٢ - وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، عُيِّن 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 عُيّن موظف معني بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر (الرتبة ف-٥) في مكتب التخطيط الاستراتيجي. وفي منظمة الصحة العالمية، يدعم موظف إداري برتبة ف-٥ مُعيَّن 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 تعيين 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 المُعيَّنون 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 دائرتان مركزيتان في المفوضية الأوروبية مسؤولية 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

تُكلَّف لجان إدارة المخاطر المؤسسية 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 المؤسسية، التي يرأسها مدير معاون، مسؤولية ضمان فعالية إدارة المخاطر المؤسسية وسداد نهجها وتطبيقها بصورة متسقة ومنهجية على نطاق المنظمة. وتجتمع اللجنة فصليّاً، وتتولى البت في المخاطر المؤسسية وفي أسلوب التصدي لها. وأوصت اللجنة في الآونة الأخيرة بإدراج موضوع المخاطر المؤسسية كبند دائم في جدول الأعمال الفصلي لفريق العمليات. ويرأس هذا الفريق مدير معاون، ويحضر أعماله نواب مديري جميع المكاتب. وأبلغ مسؤولو البرنامج الإنمائي المفتشَيْن بأن فريق العمليات سوف يضطلع بدور لجنة إدارة المخاطر المؤسسية.

٧٦ - ويرأس لجنة إدارة المخاطر في اليونسكو مكتب التخطيط الاستراتيجي، وتضطلع دائرة الرقابة الداخلية بدور الأمانة. وتدعم اللجنة عملية إدارة المخاطر في المنظمة ككل، وتجتمع بانتظام كل شهر أو شهرين لمناقشة المجالات التي تكتنفها مخاطر ولوضع خطط عمل من أجل التخفيف من حدتها. وتخضع اللجنة للإدارة 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 المؤسسية. وتتألف اللجنة من نائب الرئيس باعتباره المكلف الرئيسي بالمخاطر، ورئيس الشؤون المالية والإدارية (يعمل أيضاً بصفة رئيس مناوب)، وكبار ممثلي كل إدارة. ويشارك مدير المراجعة الداخلية للحسابات والمستشار العام بصفة مراقبين. وتضطلع اللجنة بدور توجيه عملية تهيئة إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها وباستعراض عملياتها ونواتجها ورصدها على أساس منتظم.

تجربة المنظمة البحرية الدولية: اللجنة الحكومية الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية

٧٨ - على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، توجد في المنظمة البحرية الدولية وحدها لجنةٌ حكومية دولية لإدارة المخاطر المؤسسية. وهي لجنة مشابهة نوعاً ما للجان الخارجية لإدارة المخاطر المؤسسية الموجودة في القطاع الخاص. ويرد في الإطار أدناه تعريف مقتضب بالممارسة المتبعة في المنظمة البحرية الدولية.

الإطار ٤

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

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

وضمن 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 نواتج الأمانة. وأبلغ المسؤولون المفتشيْن بأن المجلس قد أنشأ فريقاً عاملاً بالمراسلة للنظر فيما إذا كانت إدارة المخاطر ينبغي أن تنطوي أيضاً على النواتج المتعلقة بالأعضاء/الهيئات 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 اضطلعت 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 مؤداه أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست مسؤولية الأمانة فقط وإنما هي مسؤولية المنظمة ككل.

جهات الاتصال/المكلفون بالاتصال

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

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

’٣‘ التقييم والاستنتاج: الهيكل الإشرافي الأمثل لمنظمات الأمم المتحدة

القطاع الخاص مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة

٨١ - كما ذُكر أعلاه، خلص المفتشان إلى أنه لا يوجد حل واحد يناسب جميع الحالات فيما يتعلق بالهيكل الإشرافي لإدارة المخاطر المؤسسية. فبحسب 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 لإدارة المخاطر ذي منصب رفيع المستوى ومستقل. ونظراً إلى التباين الكبير فيما بين الشركات الخاصة ومنظمات الأمم المتحدة، فقد يكون من غير المناسب أن تنقل إحدى هاتين الفئتين عن الأخرى هيكلها لإدارة المخاطر المؤسسية.

٨٢ - وفي القطاع الخاص، توجد الهياكل المكرسة لإدارة المخاطر المؤسسية أساساً في الشركات المالية، وهي عادة أكبر بكثير من نظيراتها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من حيث ميزانياتها وعملياتها الإدارية والمالية. وتهيمن المجازفة والمخاطر المالية بصورة أكبر في هذه الشركات، مما يجعل رؤساء إدارة المخاطر واللجان المعنية بالمخاطر مطالبين بضمان امتثال الشركات للأنظمة ومراقبة 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 تنأى 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]. وتكمن 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 الوهلة الأولى أنسب هيكل لها وأفضل ضوابط إبلاغية تلائمها.

٨٣ - وخلال 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 الهيكل المكرس لها، وليس في مسؤوليات جميع الموظفين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إدارة المخاطر المؤسسية على نحو قائم بذاته وإلى جعل

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

هذه الإدارة في نهاية المطاف عملاً روتينياً وبيروقراطياً لا فائدة منه. ويتفق المفتشان، في ضوء ما استنتجاه، مع الرأي القائل إن إدارة المخاطر المؤسسية ينبغي أن تُقام ضمن النظم والممارسات الإدارية للمنظمة لا أن تُقام 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 فضلى تخدم التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية. ومن الدروس الرئيسية المستفادة أن التنفيذ المستدام والفعال يتطلب هيكلاً إدارياً رسمياً ومناسباً، بما في ذلك وجود قدرة قوية على القيادة والتنسيق على صعيد المنظمة. ومن الأهمية بمكان تعيين 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 عيّنت شخصاً أو فريقاً للإشراف على تنفيذ عملية إدارة المخاطر[١٦]. ومن أفضل الممارسات الأخرى الناشئة تعيين 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 رسمياً لفاعلين في هيكل الإشراف القائم.

٨٦ - ويتوقف اختيار البنية الإدارية المناسبة على مستوى القيمة المتوخى من إدارة المخاطر المؤسسية ونطاق وجسامة المخاطر التي يتعرض لها الكيان. فالمنظمات التي يتراوح حجمها بين متوسط وكبير والتي تواجه مستويات عالية من المخاطر قد تحتاج إلى تعيين 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

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

الدعم التقني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بالمبادرات والمشاريع الحاسمة في عمل المنظمة، ومَسْك سجّل لحالات الإخفاق الجسيمة 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 المتأصلة في عملها، ودرجة التطور المتوخى 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، وتتعرض لمخاطر كبيرة متأصلة في عملها، تتطلب تكريسَ أمانة مركزية/فريق/موظفين لإدارة المخاطر؛ وإنشاءَ لجنة رسمية معنية بالمخاطر؛ وإسناد دورٍ قيادي بارز/دورِ مسؤول أول في هذا الصدد لأحد كبار المديرين التنفيذيين. ومن شأنٍ مستوى التطور وحجم العمل المطلوبيْن 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 المعني 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 تتولى هذه الوظيفةَ لجنةٌ إدارية عليا يلزم توضيح ذلك في اختصاصاتها، على أن تكون إدارة المخاطر بنداً دائماً في جدول أعمالها.

٩٠ - ويود المفتشان التأكيد أن تولي لجنة لإدارة المخاطر المؤسسية أو لجنة إدارية عليا رسمياً إدارة المخاطر المؤسسية أمر مفيد، لكن لجنتين 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 لموظف كبير من موظفيها. وينبغي أن تكون للموظف المكلف بإدارة المخاطر المؤسسية السلطة اللازمة التي تخوله 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 ومنظمات 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، تدعو 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، وليست 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 المستفادة إلى ضرورة وجود وظيفة تنسيق مركزية 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 المعني بالمخاطر المكلف بدور الأمانة تابعاً

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

لمكتبه. ومن الممارسات الجيدة أيضاً أن تضمّ 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 مراجعي الحسابات الداخليين في ورقة ضمنها موقفه[١٩] في هذا الشأن ثلاث 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 لقدراتها، أن تؤدي مجموعة واسعة من الأدوار في تهيئة وتنفيذ 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 وتقييم عملية تحديد وإدارة المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة. وينبغي أن تأخذ وحدات المراجعة الداخلية في الاعتبار تقييمات المخاطر في منظماتها 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 جيداً 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 وموضوعيتها. وإضافة إلى ذلك، ينبغي، في حالة إشراك المراجعة الداخلية في تشجيع وتسهيل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، أن يقترن ذلك بخطة تحدد بوضوح متى تتحمل إدارة المنظمة مسؤوليتها كاملة.

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

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

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

المخاطر المؤسسية وشارك المكلفون بها عن كثب في اعتمادها رسمياً. وفي منظمة الأغذية والزراعة، كان للمراجعة الداخلية دور رئيسي في تهيئة 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، هيّأت الجهة المكلفة بالمراجعة الداخلية مادة متكاملة بشأن التقييم الذاتي للمخاطر والمراقبة، ويسّرت عملية التدريب، وتموضعت في موقع يتيح لها الاضطلاع بدور أقرب في دعم تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية[٢٠]. ولم تُجْرِ الجهات المكلفة بالمراجعة الداخلية في منظمة الأمم المتحدة حتى الآن أي تقييم لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، لأنها لم تنفَّذ بعد لمدة كافية.

دور لجان المراجعة

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

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

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 لإدارة المخاطر وفريق تنظيمي جديد يتمتع بالاستقلال والموضوعية. ولم تقر اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية هذا الاقتراح المقدم من الأمانة العامة، كما يتبين 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 الجهود 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 مسؤولية 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 ومتكامل للمراقبة الداخلية، الأمر الذي يشكل ثغرة خطيرة في نظام المساءلة الحالي، وتطلب إلى الأمين العام أن يعمل على تعزيز القدرات الموجودة في الأمانة العامة لتقييم المخاطر والتخفيف منها وللمراقبة 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 - أياً كان الهيكل الذي يُختار - تحديدُ الهيكل الإداري والأدوار والمسؤوليات ودمجها في السياسات والإجراءات الداخلية وتعميمها على نطاق المنظمة. وترد 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 الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية

	هيئة الإشراف	لجنة المراجعة
دور هيئات الرقابة	(أ) تضمن أن تعتمد هيئة الإدارة التنفيذية عملية فعالة لإدارة المخاطر وتحافظ عليها وأن تحدد للمنظمة ما يناسبها من ''إقبال على المخاطرة''.	(أ) تستعرض نوعية إجراءات إدارة المخاطر وفعاليتها بصورة عامة وتقدم المشورة بشأن ذلك، وتقدم تقاريرها إلى هيئة الإشراف.
	(ب) تستعرض أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة واستراتيجيات الإدارة التنفيذية من أجل التصدي لها.	(ب) ترصد تنفيذ إدارة المخاطر مقارنة باستراتيجية/خطة التنفيذ.

	المراجعة الداخلية	
	(ج) تساعد في تهيئة وتحسين سياسات وأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية.	(ج) ينبغي أن يكون لأعضائها خبرة في إدارة المخاطر.
	(د) تقيّم فعالية عملية إدارة المخاطر المؤسسية وتقدم توصيات من أجل تعزيزها.	
	(هـ) تكفل تحديد المخاطر الرئيسية في المنظمة وإدارتها وتقييمهما.	
دور الإدارة التنفيذية العليا	**الرئيس التنفيذي**	**لجنة الإدارة العليا/إدارة المخاطر المؤسسية**
	(أ) مسؤول أمام هيئة الإشراف عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر.	(أ) ترصد وتناقش فعالية ممارسات إدارة المخاطر بصورة عامة وتقدم استنتاجاتها إلى الرئيس التنفيذي.
	(ب) ''يعطي القدوة في قمة الهرم'' ويعزز إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة.	(ب) تستعرض توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وما يتصل بها من خطط للعمل.
	(ج) يضمن فعالية الإطار العام لإدارة المخاطر المؤسسية.	(ج) تستعرض وتقيم أهم مجالات المخاطر والمخاطر الرئيسية، وتحدد السياسة العامة للمنظمة حيال كيفية إدارة تلك المخاطر.
	(د) يتخذ القرارات ذات الصلة بالمخاطر في المنظمة ويضمن إدراك المخاطر الحاسمة وإدارتها على النحو المناسب.	(د) ترصد سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية وتقدم المشورة بشأن التقدم المحرز في تنفيذهما.
		(هـ) تضمن تناول المخاطر الرئيسية في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي والبرمجة.
		(و) تفرض الحيطة مراعاة أن تضمّ اللجنة أعضاء مستقلين.

المنفذون الرئيسيون وهياكل الدعم

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

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

مؤشر تنفيذ المعيار المرجعي

١٠٢ - خلص المفتشان إلى أنه من أجل تنفيذ المعيار المرجعي ٤، ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون وجود هيكل للإشراف محدد رسمياً 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 الحاسمة 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

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

المفتوحة، والمواد التدريبية ومنتديات المناقشة ومنتديات تقاسم 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 وبمهارات 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 يتعين إشراك المديرين والموظفين عموماً في هذه العملية منذ البداية لضمان كسب التأييد وإرساء فهم مشترك. وينبغي ألا تكون قرارات إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها مستندين 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 ومزايا هذه الإدارة وإجراءاتها مفيدة للغاية في كسب التأييد في قمة الهرم التنظيمي.

١٠٥ - وينبغي تكييف 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 تغتنم المنظمات الفرصة لدمج قدر من التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية في مبادرات التدريب الجارية المتعلقة مثلاً بالإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط والبرمجة، والمعايير المحاسبية 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 موثقة 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 يتلقاه الموظفون. ونظمت المنظمة البحرية الدولية دورة تدريبية مركزية 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 ومجموعة مواد تدريبية. ونشر برنامج الأغذية العالمي سياسته لإدارة المخاطر المؤسسية والتوجيهات المتعلقة بها على شبكته الداخلية لإتاحتها لجميع الموظفين.

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وممارسات 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. ونُظمت 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 الخطر والشكوى؛ وقد كان ذلك بمثابة استثمار لضمان تحديد المخاطر في المستقبل على نحو سليم. وأبلغ المسؤولون المفتشيْن بأن للصندوق أيضاً صفحة شبكية مخصصة لإدارة المخاطر ومكتبة افتراضية للمواد ذات الصلة بذلك التي يمكن لجميع الموظفين الاطّلاع عليها في أي وقت.

١٠٨ - وتعقد المفوضية الأوروبية دورات عامة بشأن إدارة المخاطر موجهة للمديرين والموظفين الرئيسيين؛ وأنشأت المفوضية موقعاً شبكياً مركزياً 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 موثّقة للاتصال والتدريب في المنظمة ترمي إلى إذكاء الوعي بإدارة المخاطر المؤسسية، وإرساء فهم لإجراءات إدارة المخاطر، وتهيئة 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، BSP/2009/PI/H/2.

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

تكلفة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

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

١١١ - وكما يتضح في المرفق الثالث، العمود ٢، تتباين تكلفة إدارة المخاطر المؤسسية تبايناً كبيراً في منظمات الأمم المتحدة. ويشمل هيكل التكاليفِ التكاليفَ المباشرة وغير المباشرة. وتغطي التكاليف المباشرة الاستعانة بالاستشاريين، وإنشاء مناصب وهياكل منفصلة 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 تقدّر المنظمات الموارد اللازمة 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 تخطِّط المنظمات لدمج الوحدات الوظيفية اللازمة 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 باستشاريين خارجيين مقابل تكلفة كبيرة، في حين اختارت أخرى تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية داخلياً بالاعتماد على الهيكل 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 عاملاً 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 اللازمة 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 عاملاً مساعداً في إقناع هيئات الإشراف بتوفير الموارد اللازمة.

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 ٠٠٠ ٢٢٨ و ٠٠٠ ١٩٥ فرنك سويسري، على التوالي، في الخدمات الاستشارية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. ومن الملاحظ عدم استعانة البرنامج الإنمائي والمنظمة البحرية الدولية بخدمات استشارية خارجية، نظراً لتقدمهما النسبي 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 تقييم نهج المنظمة لإدارة المخاطر بيّن أن الخطة الأولية، التي اعتمدت على إبرام عقد كبير للخدمات الاستشارية، لا يُرجّح أن تكون ناجحة أو أن تؤدي إلى استخدام الموارد المحدودة بصورة فعالة. ودعا النهج الجديد إلى تنفيذ مشروع تتولاه جهات داخل المنظمة ويدعمه، إذا لزم الأمر، استشاريون متخصصون في إدارة المخاطر، بدلاً من النهج القائم على خدمات الاستشاريين، مما أدى إلى تقليص 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، علاوة على أن القيمة المضافة لهذه الاستشارات

لا يسهل تحديدها نظراً لعدم وجود خطط للمشاريع. وتميل المنظمات إلى الاستعانة باستشاريين خارجيين إذا لم تتوفر لديها المعرفة داخلياً، وذلك دون تخطيط محكم أو مشاركة فعلية من جانب المنظمة. ويحذر المفتشان من أن التقارير الاستشارية ستُترك وتُنسى 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؛ وعليه، 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 بوصفها من خطوات تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. ولا بد للمنظمات من تطوير قدرات داخلية لتوجيه العملية والاستفادة من الاستشاريين عند تعيينهم. وينبغي للاستشاريين العمل باستمرار مع الموظفين الأساسيين المعنيين 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 تكييف استراتيجية التنفيذ وفقاً للتمويل المتاح، كما يتعين على المديرين التنفيذيين اختيار نهج للتنفيذ يكون أكثر تدرجاً بدلاً من تأجيله، إذا كانت احتياجات التمويل المقدّرة غير متوفرة في الحال.

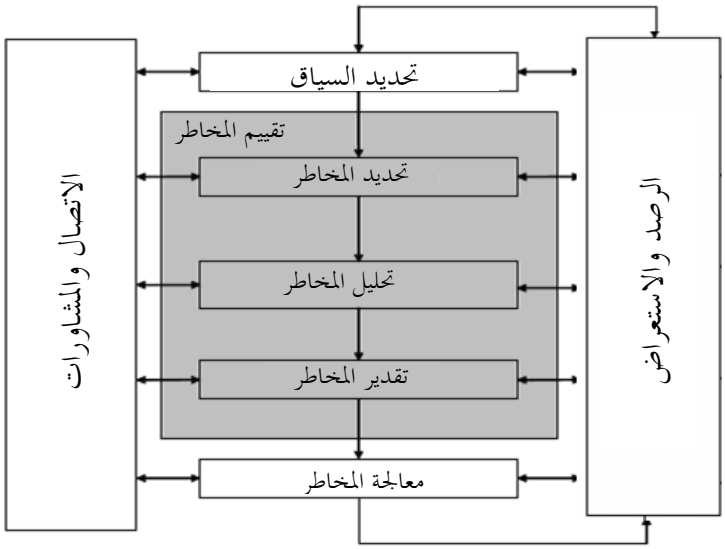
المعيار المرجعي ٧: وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر مقترنة بمنهجية وأدوات متسقة وبمبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ

عملية إدارة المخاطر

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

الشكل ١

عملية إدارة المخاطر (استناداً إلى المقياس رقم ٠٠٠ 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 متسق وسليم في جميع الوحدات التابعة للمنظمة.

'١' 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 جيّد ومشترك لمفهوم المخاطر؛

(ب) عملية مبسطة وواقعية؛

(ج) نهج جيّد التخطيط والهيكلة بأهداف واضحة تُحدد منذ البداية؛

(د) قائمة مشتركة تحدد المجالات المعرضة للمخاطر/نطاق المخاطر التي تواجه المنظمة؛

(هـ) مُيسّر داخلي فعال لمراقبة العملية؛

(و) مبادئ توجيهية وتعليمات واضحة ومناسبة للتنفيذ؛

(ز) التركيز على المخاطر الحاسمة/الشديدة؛

(ح) إشراك كبار المديرين والموظفين الرئيسيين في العملية.

١٢٤ - وتقييم المخاطر يشمل عمليات تحديد وتحليل وتقدير المخاطر[٢٣]. ويمكّن تقييم المخاطر من فهم وتحديد هذه المخاطر وأسبابها وتبعاتها واحتمالات وقوعها، ويوفر الأساس لتحديد أنسب النُهج للتصدي لها. وينبغي أن يتسم تقييم المخاطر بديناميكية وأن يخضع لعمليات تحديث منتظمة ومستمرة. فالمخاطر موجودة أصلاً 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 والشُعب والوحدات والعمليات والبرامج والأنشطة والمشاريع.

١٢٥ - ولتحديد أولويات أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات، يتم أيضاً إجراء تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات. ولا ينبغي الخلط بين هذه الممارسة ومسألة تحديد وتقييم 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، وتقييم المخاطر، وإحالة المخاطر إلى المستوى الأعلى، وتوصيف 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 IEC/ISO 31010، إدارة المخاطر - أساليب تقييم المخاطر، الصفحة ١٢.

١٢٧ - وإذا كانت المنظمة صغيرة ومركزية الأداء ولديها أنشطة متسقة نسبياً والقليل من حالات تفويض الصلاحيات، فقد تحبذ أن يكون لديها سجل واحد فقط للمخاطر، وإذا كانت المنظمة كبيرة ولديها تمثيل ميداني واسع النطاق وعمليات متنوعة تقتضي المزيد من تفويض الصلاحيات 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، وخطوات الإجراءات المحددة زمنياً، والجهات المسؤولة عن تلك الإجراءات.

١٢٨ - ولدى المنظمة البحرية الدولية ومنظمة اليونسكو سجلات للمخاطر على مستوى المؤسسة فقط. وفي البرنامج الإنمائي، تحتفظ الوحدات على جميع مستويات المنظمة (مستوى المؤسسة والأقسام والإدارات والأقاليم والقطر) بسجلات للمخاطر وتحدثها كلما كان ذلك ضرورياً. وفي إطار المشروع التجريبي المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية، وضعت المنظمة البحرية الدولية سجلاً للمخاطر وخطةً لتحديثه كل سنتين عند القيام بعملية إدارة المخاطر. أما الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، فيحتفظ بسجلات المخاطر على مستوى الشُعب 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 - وتتطلب سياسة إدارة المخاطر في اليونيسيف القيام سنوياً بإجراء تقييم ذاتي للمخاطر والضوابط على مستوى الشُعب والأقاليم والمكاتب القطرية[٢٤]. 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 تأثيراتها. وعلى المستوى التنفيذي، يشجع برنامج الأغذية العالمي على إدارة المخاطر، لا سيما في البيئات الأكثر هشاشة واضطراباً. بيد أن معالجة المخاطر والتصدي لها بشكل عام يتم على أساس ظرفي وتفتقر هذه المسألة إلى التوثيق والاتساق. ولا تزال إدارة

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

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

١٣١ - وفي سياق الإطار الجديد لإدارة الأداء المؤسسي، يُخطط 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. وأوضح المسؤولون أنهم استعانوا باستشاريين لوضع الإطار العام لإدارة المخاطر؛ ويوجد، منذ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٩، توصيف للمخاطر المؤسسية يُتوقع تنقيحه عقب استكمال السجلات الاستراتيجية والخاصة بالمنظمة.

١٣٢ - وكسائر المنظمات الدولية، تحتفظ منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بسجلات مؤسسية وعلى مستوى الوحدات، في حين يحتفظ الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا بسجل للمخاطر على المستوى المؤسسي فقط. وتوصي المبادئ التوجيهية للمفوضية الأوربية بشأن المخاطر بالقيام، كحد أدنى، بوضع سجل عام للمخاطر على مستوى الإدارة العامة، لكنها ترى أيضاً أن من المفيد الاحتفاظ بسجلات مخاطر على مستويي 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. ويستتبع ذلك توحيد وهيكلة المعارف الموجودة بشأن المخاطر المحتملة، والدروس المستفادة من التجارب السابقة، وسيناريوهات ''توقع الأسوأ؟''، ومواصلة ''استشراف المستقبل'' في كل واحد من المجالات. وتيسيراً لتحديد المخاطر، تنظم المنظمات التابعة للأمم المتحدة حلقات العمل، وتجري التقييم الذاتي للمخاطر، ودراسات استقصائية، ومقابلات وتعقد 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 مقترحة. 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 تمثل 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 واختيار مُيسّر جيّد. 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. وبإمكان مبادرة الإدارة القائمة على النتائج الاستجابة بفعالية لهذه الحاجة، من منظور المنظمات التابعة للأمم المتحدة. ويتعين تحديد المخاطر في سياق الأهداف وتدرّج تحقيق النتائج المتوقعة في إطار الإدارة القائمة على النتائج.

١٣٧ - وأُثيرت في إطار المقابلات مشكلة فحواها صعوبة تحديد وتقييم المخاطر في بعض الأحيان بسبب عدم وضوح الأهداف والنتائج المتوقعة. وعلاوة على ذلك، فإن الأهداف المحددة رسمياً 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. ويعترف المفتشان بأهمية اتباع نهج يتسم بالمرونة في تحديد المخاطر؛ ومع ذلك، وبما 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 سييسّر 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 الشُعبة المعنية والموافقة عليها[٢٥]. ولهذا الغرض، يعتبر المسؤولون أن تحديد وتحليل المخاطر ينبغي أن يتم عند وضع أهداف الشُعبة. 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 أيضاً إلى تعزيز تحديد الفرص ودمجها بوضوح. ففي حالة اليونيدو، توضح وثيقة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية، المعنونة ''نظام إدارة المخاطر والفرص'' ونطاق تأثيرات الفرص بشكل مستقل.

(٢٥) CWGRM/4/2/1.

المجالات/الفئات الرئيسية للمخاطر، وبيئة المخاطر وتوصيفها

١٤١ - توفر بيئة المخاطر قاعدة بيانات رئيسية لتعريف جميع المخاطر المحتملة والأحداث المحفوفة بالمخاطر القابلة للتطبيق على المنظمة، بصرف النظر عن مدى احتمال وقوعها وتأثيراتها. وتشمل قائمة بالمخاطر مصنّفة 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 ومجالاتها؛ ويوفر خارطة للمخاطر بحسب هياكل ومواقع 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 وتخصيص الموارد بناءً على ذلك.

١٤٣ - ويمكن الاطلاع في المرفق الثالث على البيانات المتاحة بشأن المجالات/الفئات الرئيسية للمخاطر التي تتعرض لها المنظمات التابعة للأمم المتحدة. وهو يبيّن أن فئات المخاطر العامة في منظومة الأمم المتحدة ذات طابع تنفيذي واستراتيجي ومالي. ومع ذلك، هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات فيما يتعلق بالمجالات/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 المنظومة.

النُهج التنازلية والتصاعدية

١٤٤ - في سياق تحديد المخاطر المؤسسية، تتبع المنظمات نهجاً تصاعدياً (من مستويات الوحدات والشُعب) أو تنازلياً (من مستوى الإدارة العليا)، أو تستخدم تشكيلة 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

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

استعراض محدد 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. ومما لاشك فيه أن من الضروري أن توفر إدارة المخاطر المؤسسية رؤية تنازلية 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، تتوفر لديها أفضلية رؤية وتقييم هذه المخاطر من منظور المنظمة ككل. واستخدام النهج التنازلي فقط يكون مآله 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 تُجرى مع مديري المكاتب؛ '٣' التحليلات التي تجريها أمانة إدارة المخاطر المؤسسية. وتقوم اللجنة المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية باستعراض المخاطر المؤسسية وكيفية معالجتها واتخاذ قرار بهذا الشأن. ويستخدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية النهجين التصاعدي والتنازلي لتحديد المخاطر. وتُرفع المخاطر الرئيسية إلى مستوى أعلى حيث تستخدم عملية انتقاء لتحديد أهم المخاطر (التصويت أولاً ثم توافق الآراء).

١٤٧ - واستُخدم النهج التصاعدي بغية وضع سجل للمخاطر في أمانة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. ونُظمت حلقات عمل بشأن المخاطر في الإدارات الرئيسية، وبصورة مستقلة لموظفي فئة الخدمات العامة. وخلال الحصة الأولى من حلقة العمل التي نُظمت، حدد المشاركون المخاطر التي تواجه إداراتهم 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 المسؤولة عن مواجهة المخاطر، وخطط العمل والجداول الزمنية)[٢٧].

١٤٨ - ويتبع الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا نهجاً مزدوجاً لتقييم المخاطر وتحديد أولوياتها: استعراض المستوى الاستراتيجي (تنازلي) واستعراض المستوى التنفيذي[٢٨]. وخلال أحدث عملية لتحديد المخاطر، شُجعت الفرق على الالتقاء والاتفاق بشأن المخاطر؛ ثم التقى مديرو الوحدات خارج مواقع عملهم بغرض استعراض المخاطر والاتفاق بشأنها

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

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

وإضافة المزيد من المخاطر إذا كان ذلك ضرورياً. وعقب ذلك، تم خلال 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 أجرى فيها المفتشان إحدى المقابلات، تُحدد المخاطر في سياق ٢٢ عملية وما تتضمنه من أنشطة. وأوضح المسؤولون أن هناك حلقات عمل لتحديد المخاطر تُنظم عندما تكون العمليات مشتركة بين الإدارات، ويشارك فيها موظفون رئيسيون من جميع الإدارات المعنية. ومن شأن ذلك تيسير الحوار بين الجهات المسؤولة عن مواجهة المخاطر، والتمكين من تحديد المخاطر بشكل فعال، مما يؤدي بالتالي إلى تعزيز الضوابط الداخلية.

المخاطر المتأصلة مقابل المخاطر المتبقية

١٥٠ - يمكن تحديد المخاطر وتقييمها على أنها متأصلة أو متبقية. فالمخاطر التي لا توجد أي ضوابط للتصدي لها توصف بأنها متأصلة. 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. وتنحو 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 بديهية 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 تعريف المخاطر المتأصلة والمتبقية 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 المتأصلة، وإجراءات المراقبة والمخاطر المتبقية كأساس لوضع نظام سليم للمراقبة الداخلية في المنظمة.

١٥٢ - وتقوم المفوضية الأوروبية بتحديد وتوثيق المخاطر المتأصلة، والضوابط الموجودة، ثم المخاطر المتبقية في نهاية الأمر. وتقوم منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بتحديد وتوثيق المخاطر المتأصلة؛ 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 التحقق منها آخذة في الاعتبار فعالية الضوابط المقترحة المخطط لتطويرها مستقبلاً.

’٢‘ تحليل وتقدير ومعالجة 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 x احتمال الوقوع. ويتم تحليل المخاطر بتقدير احتمال وقوع الخطر وتأثيره عند وقوعه. واستناداً إلى تحليل التأثير واحتمال الوقوع، ينبغي إجراء تقدير لكل واحد من المخاطر لتحديد أهمية/مستوى الخطر.

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

١٥٥ - وحسبما ورد في العمود ٣ من المرفق الثالث، تستخدم المنظمات التابعة للأمم المتحدة ثلاث أو خمس فئات لتقييم احتمال وقوع المخاطر وتأثيراتها، أدت إلى وضع مصفوفات المخاطر ٣×٣ أو ٥×٥. وعلى سبيل المثال، يمكن تمثيل الفئات قليل ومتوسط وشديد على أنها المصفوفة ٣×٣. ومنظمة العمل الدولية هي وحدها التي تستخدم فئتي قليل وشديد. وفيما يتعلق بتقدير المخاطر، تستخدم المنظمات أرقام ومسميات 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 وجدوى. 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 المعني، 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 يُتوقع 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 يُعتمد 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.

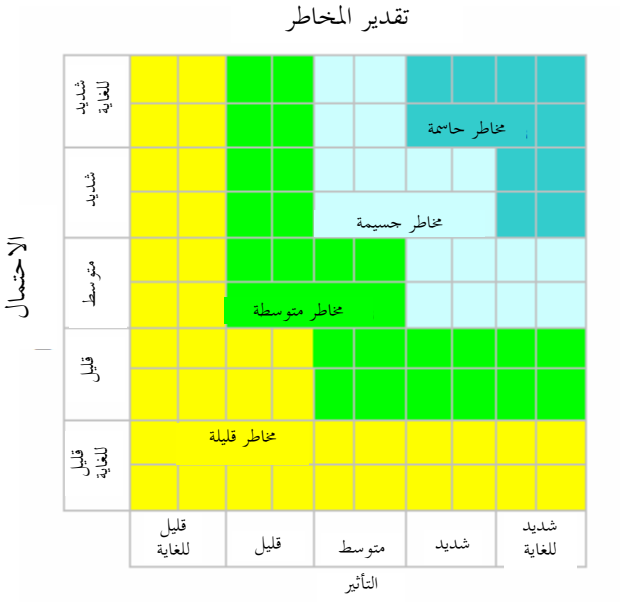
١٥٩ - واستناداً إلى نتيجة تحليل المخاطر، ينبغي تقييم المخاطر من أجل التوصل إلى قرار بشأن فداحة/مستوى كل واحد منها بالنسبة للمنظمة وما إذا كان من الضروري القبول بها أو معالجتها. وتؤدي هذه النتيجة إلى ترتيب المخاطر بحسب الأولوية بالنسبة للمنظمة. ومن المهم أن تحدد المنظمات فئات لقياس مستوى المخاطر ومعايير 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 جسيمة أو حاسمة. وتكون حصيلة التقدير أو نقطة تقاطع التأثيرات والعلامات الدالة على احتمالات حدوث المخاطر ضمن واحدة من هذه الفئات بصورة تلقائية، وتُحدد 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. وبمعنى أشمل، فإن خيارات التصدي قد تتضمن ما يلي: التحمل/القبول، المعالجة/تقليل التأثير، أو نقل المخاطر وتجنبها. ويُعرّف 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 والجسيمة 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. ولكفالة 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 يُطوّر بصورة كبيرة في المنظمات التابعة للأمم المتحدة. كما أن استخدام فئات التقييم من أجل معرفة تأثيرات المخاطر واحتمالات وقوعها وتقديرها غير ناضج تماماً. وهذا الأمر متوقع إلى حد ما نظراً إلى أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال في مراحله 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 ثلاث فئات في تقييمها للمخاطر هي قليلة وجسيمة وحادة. وفي أول تكرار لعملية إدارة المخاطر في المنظمة، تم تحديد ٧٩ نوعاً من المخاطر. وتم تصنيف المخاطر إلى الفئات التالية ووفقاً لتقدير المخاطر الذي أُجري[٢٩]: ٦ في المائة قليلة، و٨٩ في المائة جسيمة، و٥ في المائة حادة. غير أن تركيز جميع المخاطر تقريباً في فئة عالية يعوق إدارة المخاطر لأن تصنيفها على هذا الأساس يستوجب معالجتها ويؤدي إلى تنافسها على الموارد المحدودة.

(٢٩) CWGRM 4/2/1، الصفحة ٤.

١٦٥ - ورأت أمانة المنظمة البحرية الدولية أن هناك مشكلة تتمثل في عدم التفريق بين درجات المخاطر، مما يؤدي إلى قلة وضوح التحليل. ونظراً لعدم توفر تفاصيل عن تحليل المخاطر وفئات 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 الخطر التي تنطوي عليها كل مخاطرة، وتفكر في اعتماد فئة رابعة من أجل زيادة التركيز على المخاطر الأكبر.

تقبل 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. ويُحدد تحمل المخاطر، في الممارسة الفعلية، وفقاً لتفسير فئات تقدير المخاطر في إطار كل تقييم لهذه المخاطر.

١٦٧ - ونظراً 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 حددتها، كالمخاطر المالية والتنفيذية وتلك المتعلقة بسمعتها. وينبغي للمنظمات محاولة تجميع نتائج إدارة المخاطر المتعلقة بكل واحد من المجالات الرئيسية وتوحيدها 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 هدفاً، وارتُئي في نهاية الأمر أن ١٠ فقط منها تمثل مخاطر مؤسسية هامة. ومن المخاطر التي حُددت عدم وجود خطة لتعاقب الموظفين، مع أن ٣٠ في المائة من الموظفين سيتقاعدون خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. ونوقش هذا الخطر في إطار اللجنة المعنية بإدارة المخاطر وأُحيل إلى إدارة شؤون الموظفين بوصفها الجهة المعنية بمعالجته.

١٧٠ - ويشتمل 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 اختصرتها في قائمة من ١٤ خطراً عرضتها على لجنة الإدارة[٣٠]. وباستخدام إحدى وسائل التصويت، اختارت لجنة الإدارة في نهاية الأمر أهم خمسة مخاطر وحددت الجهة المعنية بالتصدي لها واستراتيجيات التخفيف من تأثيراتها.

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 تنعدم 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 الشُّعب 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 لتقييم المخاطر شهدت تحديد ١٠ مخاطر تقريباً في المكاتب القطرية. وعقب ذلك، شُجّع الموظفون بشدة على التركيز على خمسة مخاطر حاسمة. ويقترح الدليل الجديد لتخطيط 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 و/أو رصدها خلال فترة خطة العمل.

المخاطر المتداخلة والإحالة 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 نهج متكامل على نطاق المنظمة. والمخاطر المؤسسية الرئيسية، على وجه الخصوص، غالباً ما تكون ذات طابع متداخل من حيث تأثيراتها وضرورة اتخاذ إجراءات للتصدي لها على عدة مستويات بغية التخفيف من آثارها. وتقتضي المخاطر المتداخلة مشاركة مختلف الإدارات وينبغي تحديد وتسجيل كافة الأطراف المعنية، ويُكلّف 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 لإحالة 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 إداراتها.

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

١٧٦ - لا توجد في منظومة 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 المحيطة بها وعملياتها موجهة للقطاع الخاص. ويستخدم البرنامج الإنمائي برمجية تم تطويرها داخلياً لتوثيق تقييم المخاطر والتصدي لها. وقد أُتيحت بوابة إلكترونية على الشبكة الداخلية لإدارة سجلات مخاطر الوحدات والمؤسسة تستخدمها ٨٨ في المائة من الوحدات. وتستخدم المنظمات الأخرى جداول بيانات ونماذج ”وورد“ لتسجيل ومتابعة المخاطر.

١٧٧ - وأوضح المسؤولون في برنامج الأغذية العالمي أن تنفيذ 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 برمجية خاصة تُمكّن تلقائياً من معالجة كم كبير من المعلومات وتوفر 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 تخطيط الموارد لتيسير تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وتستخدم منظمة الأمن والتعاون برمجيات تجارية تم شراؤها بقيمة ٥٠ ٠٠٠ يورو وتبلغ التكلفة السنوية لترخيصها وصيانتها ١٥ ٠٠٠ يورو. ويمكّن هذا 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 مُبسَّطين لتسجيل وتحليل النتائج والإبلاغ عنها؛ ومجرد وضع قائمة تشمل جداول المخاطر لا يوفر وسيلة سهلة الاستخدام لتقييم البيانات المجمعة والإبلاغ. كما أن تطوير أداة مبسطة تمكّن من دراسة المخاطر بحسب الفئات والتصنيف وفقاً لمجموعة من المعايير من شأنه تبسيط عملية مراجعة البيانات وتيسير تحديد الأنماط والمجالات ذات الاهتمام[٣١].

١٨٠ - وتبين التجربة أن استخدام برمجيات خاصة يمكّن 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 تنفيذ 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 لتخطيط الموارد.

(٣١) CWGRM 4/2/1، الصفحة ٦.

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 وفئاتها، 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 وتطبيقها 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 اقترنت 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 امتثال 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 مواءمة فرادى ممارسات إدارة المخاطر ضمن إطار عام لإدارة المخاطر المؤسسية يضمن اتساق النُهُج ودعم استخدام الموارد بكفاءة أكبر. وينبغي أن تكون إدارة المخاطر، كامتداد طبيعي للدمج، إلزامية ومدمجة في عملية إدارة الأداء. وسيمّكن ذلك من تعزيز المساءلة والمساعدة في إيجاد ثقافة مدركة للمخاطر ويؤدي إلى تسريع التنفيذ.

١٨٤ - وينبغي أن تشمل إدارة المخاطر المؤسسية جميع المجالات، 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 اللازمة لذلك ربط تقييم المخاطر بجميع السياسات والاستراتيجيات ومقترحات 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 تتم بصورة مخصصة وكرد فعل وتكون بمثابة عملية مستقلة، كما أن الممارسات كانت متباينة 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. وكخطوة أولى، يجري تعميم السجلات على مستوى الوحدات ودمجها في تخطيط عمل المنظمة كوسيلة لربط إدارة المخاطر بالإدارة القائمة على النتائج، ودعم الحوار بين فرادى 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 بالصورة 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 للشُّعب تعريف وتقييم وتحديد الإجراءات الملائمة لتخفيف أو استغلال المخاطر التي قد تعوق أو تعزز القدرة على تحقيق النتائج المخطط لها. ويتطلب إعداد خطط للشُّعب تحديد المخاطر وإعداد التقارير ربع السنوية المتعلقة بالأداء، وهو إجراء إلزامي لجميع الشُّعب 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 والتخفيف من تأثيراتها. وقد أنشأت

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

الشُّعبة إطاراً لإدارة الأداء في المؤسسة وحددت مقاييس الأداء، وذلك دعماً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، مما يحدد النظرة الشاملة لإدارة الأداء. ويدمج الإطار بين إدارة المخاطر وعناصر الرقابة الداخلية. كما أوضح المسؤولون أن إدارة المخاطر المؤسسية ستكون لها قيمة مضافة إذا أُدخلت كجزء من إدارة الأداء لأنها تعكس عمل كل واحد من الموظفين.

١٨٩ - ويجب أن تشمل نظم إدارة المخاطر لدى منظمة ما المبادرات المستقلة أيضاً لكي تعتبر إدارة مخاطر مؤسسية. والمنظمات التابعة للأمم المتحدة ليس لديها بعد تغطية منهجية في هذا الصدد. فبعض المبادرات الرئيسية في مجال الإصلاحات، كإعادة هيكلة المنظمة وتغيير أساليب العمل ونقل الخدمات إلى الخارج، تفتقر إلى عملية ملائمة لإدارة المخاطر، في حين أن بعض المبادرات الرئيسية الأخرى، كتخطيط الموارد والمخطط العام لتجديد مباني المقر، تشمل إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، تم تطبيق إدارة المخاطر طوال فترة تنفيذ أحد المشاريع الرئيسية في الأمم المتحدة المتعلقة بتخطيط الموارد والمخطط العام لتجديد مباني المقر. وعلم المفتشان من المسؤولين أن المخطط العام لتجديد مباني المقر يتضمن سجل مخاطر يخضع للمراجعة والتحديث عدة مرات كل سنة تحت إشراف مدير للمخاطر. ويُخصص رمز لوني لكل خطر استناداً إلى احتمال حدوثه ومدى تأثيره على المشروع. وتقوم الجهة المعنية بالتصدي لكل خطر برصد ذلك الخطر وتقييمه وتحديد إستراتيجية لتخفيف تأثيراته وتوقيت وقوعه ووضع طريقة للتصدي له.

تجربة المفوضية الأوروبية

١٩٠ - من المبادئ الرئيسية لإدارة المخاطر في المفوضية الأوروبية دمج إدارة المخاطر في العمليات القائمة في مجالي التخطيط واتخاذ القرار. والتعليمات الدائمة فيما يتعلق بالخطط السنوية للإدارة تقتضي أن تحدد الخطة الخاصة بكل إدارة المخاطر الرئيسية التي قد يكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، وأن تتخذ الإجراءات الملائمة للتصدي لها. وعلاوة على ذلك، تُدمج إدارة المخاطر بوضوح في إطار المراقبة الداخلي للمفوضية.

إدارة المخاطر في الفروع والشراكة والمساعدة الإنسانية

١٩١ - ترتبط مخاطر المنظمات، في كثير من الحالات، بمخاطر الأطراف الثالثة. وعادة ما تصبح مخاطر كبار المتعاقدين مخاطر المنظمة. فعندما يستعان، مثلاً، بمصادر خارجية لإجراء العمليات التجارية الرئيسية، تصبح مخاطر الشركة المتعاقد معها مخاطر المنظمة ذاتها. ثم إن نجاح بعض منظمات الأمم المتحدة يعتمد اعتماداً متزايداً على الشركاء التنفيذيين في الميدان. وما فتئ تحقيق الأهداف البرنامجية يتوقف على أحداث تتحكم فيها المنظمات جزئيا أو أحداث لا تتحكم فيها على الإطلاق ولا بد من إدارتها بالتعاون مع الشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين. ويتطلب

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 رسمياً في سياسات وممارسات 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 تنفيذاً عملياً.

الدمج في الإدارة القائمة على النتائج

١٩٤ - يسعى نهجا إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة القائمة على النتائج إلى غايات متداخلة تتمثل في تحقيق أهداف المنظمات. ولئن كانت الإدارة القائمة على النتائج تحدد أهدافاً في كل مستوى وتوجه عمل المنظمة نحو تحقيقها، فإن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد 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 يُفترض 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. ويُلزَم المديرون العامون بتقديم كشف للحالة العامة للمراقبة الداخلية في تقاريرهم السنوية.

(٣٣) *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, appendix – Relations between ERM framework 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، والبرمجة، 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 تغتنم 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، والبرمجة، 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 فعاليتها

٢٠٠ - لا تكتمل دورة إدارة المخاطر دون تحديد عمليات الرصد والاستعراض والتقييم والإبلاغ. وتُضمَّنُ الأطر الفعالة والراسخة لإدارة المخاطر آليات رسمية وغير رسمية لهذا الغرض[٣٤]. وينبغي استعراض جوانب الأداء والامتثال في إدارة المخاطر والإبلاغ عنها. وترد أدناه العناصر التي تقترحها وحدة التفتيش المشتركة لهذه العمليات:

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

الإطار ٧

عناصر الرصد والتقييم والإبلاغ

العناصر التي تقترحها 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

(هـ) نوع المخاطر المحدقة 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 بالممارسات المحلية في مجال إدارة المخاطر الخطوط الإدارية القائمة، وتقع تحت مسؤولية المديرين المعنيين 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 لمدى كفاية عملية إدارة المخاطر ومدى فعاليتها بوجه عام. أما مهام الرقابة الأخرى، مثل المراجعة الخارجية للحسابات، والتفتيش، والتحقيق، والتقييم، واستعراض السياسات، في إطار الواجبات المهنية لتلك الجهات وخبراتها، 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 اللجنة 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 تساعد هيئة الإشراف في أداء دورها الرقابي.

٢٠٤ - ولا يمكن أن يكون الرصد والاستعراض فعالين إلا من خلال إنشاء آليات الإبلاغ اللازمة. ويمكن أن تبلغ جهات خارجية لجنة مراجعة الحسابات وهيئة الإشراف بالمخاطر في وثائق منفصلة، أو في وثائق تتعلق أيضاً بالإدارة القائمة على النتائج وبالتخطيط 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 المؤسسية الرئيسية وتحديد الأولويات فيها، بما في ذلك الإجراءات التي ينبغي اتخاذها. وتشجَّع 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 تتبع إنجاز سجلات المخاطر في جميع الوحدات على نطاق المنظمة. ولما كانت الأهداف قد تحققت، فإنهم يعملون الآن على وضع مؤشرات محسنة سيُستند إليها في تتبع مدى تحديث تقييمات المخاطر ومدى اتخاذ إجراءات لمواجهة المخاطر. والهدف من ذلك هو المضي قدماً نحو إجراء رصد يركز تركيزاً أكبر على النوعية. وأوضح المسؤولون كذلك أن لجنة مراجعة الحسابات تتولى مسؤوليات محددة تتمثل 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 تجرى مرة كل سنتين، تقريرٌ موجز إلى لجنة الإدارة العليا والمجلس، عن طريق الفريق العامل الحكومي الدولي، يحدد المجالات الرئيسية التي تنطوي على مخاطر، وتدابير التخفيف، والمسؤوليات، والأطر الزمنية. وتعتزم 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 لمحة موجزة عن المخاطر الرئيسية التي تواجهها.

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

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

تجربة المفوضية الأوروبية

٢٠٩ - يعمل منسقو المراقبة الداخلية، عموماً، ضمن كل مديرية من المديريات العامة، في المفوضية الأوروبية، باعتبارهم ميسرين لإدارة المخاطر، ويرصدون تنفيذ خطط العمل. وتُستعرض المخاطر، متى 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. ويقدم تقرير الأنشطة السنوي لمحة عامة عما يُواجَه من مخاطر حاسمة وعن تأثيرها على تحقيق الأهداف. ويُقدَّم إلى المجلس والبرلمان الأوروبي وديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي تقرير توليفي يورد لمحة شاملة مقتضبة عن التقارير السنوية المتعلقة بالأنشطة.

الدور الرقابي لهيئة 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 اللازمة وتتولى الرقابة وتطلب تمويلاً 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. ويتطلب 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 والناشئة 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 المفتشان 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 المفتشان التشديد 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 وضعَ إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتقاسم المعارف، وإدارةَ المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتداخلة

٢١٤ - جرت محاولات، على مر السنين، تهدف إلى تحسين تقاسم المعارف 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 المساءلة وإدارة المخاطر المؤسسية. وشهد عام ٢٠٠٨ مثالاً جيداً على التعاون بين الوكالات، إذ أنشأت اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني 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 المعني بالتأهب لحالات الطوارئ التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، الذي يقود الجهود المشتركة بين الوكالات من أجل

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

إضفاء الطابع المؤسسي على إجراءات التأهب 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 للمكاتب[٣٦].

٢١٦ - وقد اقترح بعض المنظمات فرصاً أخرى للتعاون. فلدى اليونيسيف منتدى للممارسين ذُكر باعتباره مصدراً مفيداً 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 بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة؛ غير أن عملية التبادل تلك تظل عموماً ظرفية وغير منتظمة. وليست هناك شبكات أو محافل أو آليات رسمية أو غير رسمية لتيسير هذه العملية. و لم تُجر أي محاولات لتحديد المخاطر المتداخلة أو المشتركة أو الحاسمة على نطاق المنظومة. وتختلف السياسات والأطر القائمة اختلافاً كبيراً من حيث المصطلحات المعتمدة والأساليب والنُهُج المتبعة. وليست 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 المعارف، بما في ذلك منتديات الإنترنت والإنترانت. وفي حين أن شبكة غير رسمية تكون مفيدة في البداية، فإن من الأنسب أن تكون هناك شبكة رسمية مع اتساع رقعة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظومة.

٢١٩ - واستنتج المفتشان أن عدداً من المنظمات تحاول وضع سياساتها وأطرها 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 وقدراتها، 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 وتيسير تحديد سجل بجميع المخاطر التي تواجه المنظومة بأكملها وتحديد أنواعها، مما يُمكِّن المنظمات من وضع استراتيجيات مشتركة وأكثر فعالية وكفاءة للتصدي للمخاطر. كما أن من شأنه أن يوفر لغة موحدة لإدارة المخاطر على نطاق المنظومة.

٢٢٢ - ويود المفتشان لفت الانتباه إلى سياسة وإطار موحدين تستخدمهما جميع المديريات العامة في المفوضية الأوروبية. فالإطار الشامل[٣٧] يحدد إطاراً عاماً لتيسير التنفيذ المتسق ويتيح المرونة لكل مديرية عامة لوضع الإجراءات الأنسب لظروفها الخاصة.

المخاطر المشتركة والمترابطة والمتداخلة

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 متواز؛ كما أن من الممكن في بعض الحالات أن تكون مختلف المخاطر مترابطة.

٢٢٤ - وهناك أيضاً مخاطر متداخلة سيكون من المفيد أن تتصدى لها جميع المنظمات في إطار استجابة موحدة ومتكاملة، 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 مواجهة المخاطر بفعالية في إطار استراتيجية وخطة عمل مشتركتين.

٢٢٥ - وبالنظر إلى وجود مخاطر حاسمة مشتركة ومتداخلة على نطاق المنظومة، 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 المنظومة ورصدها.

(٣٧) European Commission, Towards an effective and coherent risk management in the Commission 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:

- اقتناء شبكة رسمية أو غير رسمية لإدارة المخاطر المؤسسية. فهذه الشبكة يمكن أن تيسر التبادل المنتظم للخبرات والدروس المستفادة في مجال إدارة المخاطر؛
- العمل، بموازاة اكتمال ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المنظومة، على إدراج استعراض لتوصيف المخاطر في المنظومة بأكملها والمخاطر الرئيسية المشتركة والمتداخلة ضمن البنود الدائمة لجدول أعمال المجلس؛
- مناقشة وبدء وضع سياسة وإطار مشتركين بين جميع منظمات الأمم المتحدة لإدارة المخاطر المؤسسية، بهدف تنسيق 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 طرائق تُتبع لهذا الغرض.

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

٢٢٧ - يقدم التقرير تسعة معايير مرجعية لنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في كل منظمة. ويبين استعراض ممارسات المنظمات أنه باستثناء المعيار المرجعي الأول (اعتماد سياسة وإطار رسميين 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 أوشكا 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 بصدد 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 تنفيذ 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 تتطور 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 لئن كان من الضروري تعديل نهج إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً للطابع الخاص الذي يميز كل منظمة، فإن هناك حاجة إلى اتباع نهج على مستوى المنظومة بأكملها من أجل ضمان التكلم بلغة واحدة داخل المنظومة عن إدارة المخاطر المؤسسية؛ وتحديد المخاطر الرئيسية المشتركة والمتداخلة وإدارتها (مثل المخاطر المتعلقة بالسلامة والسمعة)؛ وتفادي الازدواجية؛ والاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة.

٢٣٠ - وتشكل المعايير المرجعية العشرة المحددة في التقرير والمتعلقة بأفضل الممارسات إطاراً متيناً ينبغي للمنظمات أن تتبعه. ويعتقد المفتشان أن بإمكان منظمات الأمم المتحدة أن تتقدم 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 تجسيد أفضل الممارسات المتاحة وتبادل المعلومات والدروس المستفادة والخبرات من داخل المنظومة. ويجب أن يقترن 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 وتوصيات هذا التقرير، بتقييم الوضع الراهن وتسريع وتيرة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

التوصيات

٢٣٢ - يرى المفتشان أن المعايير المرجعية التسعة المذكورة أعلاه ينبغي أن تُعتمد وتنفذ 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 منظماتها.

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 المعارف بين الوكالات، وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، توخياً 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 والحاجة 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 والحقيقية التي تهدد 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 المندوبين إلى الاجتماعات وفي تسجيل المندوبين (المجال التنفيذي)

٥ - عدم وجود المترجمين الشفويين، 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 السنتين المقبلة (مجال التوظيف)

٢ - العجز عن التعبير عن نتائج جيدة وبلوغها والإبلاغ عنها قد يؤدي إلى فقدان الثقة في قدرة اليونسكو على الأداء وتهميشها 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 ولتحديد المخاطر الحاسمة الرئيسية؛
- إجراء تمرين للتقييم الذاتي للموظفين التنفيذيين الرئيسيين داخل كل شعبة، لتحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر ضمن مجالات عملهم؛
- إجراء مقابلات متابعة مع الموظفين الرئيسيين تضطلع بها فرقة مركزية معنية بالمخاطر منشأة للتحقق من صحة النتائج وكشف الثغرات في عملية تحديد المخاطر، لا سيما باستخدام التحليل القائم على سيناريوهات ''توقع الأسوأ''؛
- التماس المساهمة من جميع الجهات المعنية من خلال استعراض تجريه اللجان واللجان الفرعية لتحديد الحالات التي تنطوي على مخاطر؛
- استمرار دور الفريق العامل التابع للمجلس والمعني 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 معيّنة.

المصدر: إطار إدارة المخاطر في المنظمة البحرية الدولية.

المرفق الثالث

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

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
الأمم المتحدة	في مراحل التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية. يجري وضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية. ويُخطط لاتباع نهج تدريجي.	أُنفق ١,٣٢ مليون دولار على العملية الاستشارية المتعلقة بالكشف المخصص لإدارة المخاطر المؤسسية في التقرير الأول للأمين العام عن إطار المساءلة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج[٣٨].	المرجع A/64/640. 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؛ المستوى٢، 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.	يشمل حيز المخاطر فهرساً يتضمن ١١٦ خطراً في خمسة مجالات خطر رئيسية هي: المجال الاستراتيجي ومجال الإشراف والمجال التنفيذي ومجال الامتثال والمجال المالي.
مكتب الأمم المتحدة المعني 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 (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	لم ينظر بعد في اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.	–	–	–
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	لم ينظر بعد في اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.	–	–	–
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	لم تنظر بعد في اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.	–	–	–
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وجُرب في الوكالة، في عام ٢٠٠٩، مشروع مفهوم سجلات المخاطر، وفي عام ٢٠١٠، يتوقع الانتهاء في جميع المكاتب من إعداد سجلات المخاطر. ويُتوقع أن تركز المكاتب، في البداية، على المخاطر الاثنتي عشر التي تأتي في الصدارة. ويُتوقع أن يستغرق إنجاز هذه العملية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. واقترحت اللجنة الاستشارية تعيين موظف في المكتب التنفيذي معني بالمخاطر. غير أن الأونروا تخطط، بسبب قلة الموارد، لتعيين موظف اتصال غير متفرغ معني بإدارة المخاطر في المكتب التنفيذي.	جرى التعاقد مع ميسر خارجي لدعم عملية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.	سلم التأثير والاحتمال؛ شديد أو متوسط أو قليل.	غير متاح.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	دخلت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية حيز النفاذ في عام ٢٠٠٨. وأُقر إطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠١٠.	استُخدمت الموارد الداخلية كما أن هناك مستشاراً قام بعمل تطوعي.	يُقيَّم التأثير بناء على النتائج الإنمائية، والبرامج والعمليات، والسلامة والأمن، والسمعة والثقة، والأثر المالي، والمدة اللازمة للانتعاش، والنطاق.	المجال الاستراتيجي المجال البيئي المجال المالي

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	وانتهت المرحلة الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٨. وقد اعتُمد هذا النهج على صعيدي المنظمة والوحدات. واستمرت في عام ٢٠٠٩ وفترة سنتي ٢٠١٠-٢٠١١ الجهود الرامية إلى تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية. وتضم أمانة إدارة المخاطر المؤسسية موظفاً متفرغاً من الرتبة ف-٤. وأُدرجت البرمجية المستخدمة في توثيق تقييمات المخاطر في نظام تخطيط عمل الوحدة.		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.	المجال المؤسسي المجال التنفيذي المجال السياسي المجال التنظيمي
صندوق الأمم المتحدة للسكان	في مرحلة التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية. وقد أنشئت وظيفة مستشار كبير معني بالمخاطر، في الرتبة ف-٥، في مكتب إدارة التغيير وضمان استمرارية سير العمل (جزء من المكتب التنفيذي). وسيُحدد الهيكل الإداري في إطار استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠١٠.	استُعين بالخدمات الاستشارية الخارجية (٠٠٠ ٧٥ 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 تنفَّذ هذه الإدارة بموازاة إصلاحات لتحسين المنظمة، يُتوقع الانتهاء منها بحلول عام	استُعين بالخدمات الاستشارية الخارجية للاضطلاع بالعمل الأساسي اللازم لإعداد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والأدوات المرتبطة بها في عام ٢٠٠٨. وتبلغ التكاليف	يقيَّم التأثير من حيث وقعه على تحقيق أهداف البرامج والسمعة والموظفين والشؤون المالية. التأثير: ١- ضئيل؛ ٣- معتدل؛ ٥- حاسم. الاحتمال: ١- غير مرجح؛ ٣-	حُدد ٢٦ مجالاً من مجالات المخاطر جُمعت في أربع فئات هي: الفئة المالية، وفئة الأخطار، والفئة التنفيذية، والفئةالبرنامجية/الاستراتيجية.

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	٢٠١٢. وأنشئت وظيفة رئيس إدارة المخاطر، من الرتبة ف-٥، في مكتب إدارة التغيير.	الإجمالية ٧١١,٥٩ ٦٨٩ دولاراً (٦٠٠ ٠٠٠ دولار لتغطية الرسوم و٧١١,٥٩ ٨٩ دولارا لتغطية تكاليف السفر ونفقات متنوعة).	مرجح؛ ٥- مؤكد. شدة/تقييم المخاطر: قليلة، وما بين متوسطة وقليلة، وما بين متوسطة وشديدة، وشديدة.	
برنامج الأغذية العالمي	في مراحل التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية. واعتُمدت أول سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٥، غير أنها لم تنفَّذ. ويجري منذ الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠ وضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية يُتوقع أن يبدأ تنفيذه في غضون ١٨ شهراً اعتباراً من أواخر عام ٢٠١٠. واعتُمد نهج تدريجي وستتطوع المكاتب القطرية لتجريبه.	تُتاح ٣,١ ملايين دولار للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ رصدت لتعزيز الأداء والمساءلة، بما في ذلك إدارة المخاطر المؤسسية. ويُتعاقد مع مستشارين خارجيين للمساعدة في وضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية.	التأثير: ١-قليل؛ ٢- متوسط؛ ٣- شديد الاحتمال: ١- قليل؛ ٢- متوسط؛ ٣- كبير تقييم/شدة المخاطر، بناء على درجة متوسطة هي: من ١ إلى ٣: قليلة، ومن ٣ إلى ٦: متوسطة، ومن ٦ إلى ٩: شديدة (يجري الآن استعراضها)	البيئة الخارجية السمعة مجال التمويل قدرات المنظمة حماس الموظفين ومرونتهم الأمن (يجري الآن استعراضها)
منظمة العمل الدولية	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وأعلن عن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٩. وستُدرَّب مكاتب المقر بحلول نهاية عام ٢٠١١ وسيبدأ تدريب المكاتب الخارجية في عام ٢٠١١.	تقدر الأموال المخصصة لتدريب الموظفين بـ ٠٠٠ ٤٠٠ دولار. ووُضعت خطط للاستعانة بشركة للخدمات الاستشارية لتقديم التدريب بناء على مواد تدريبية داخلية.	تُستخدم صفتا 'شديد' و'قليل' للتعبير عن تقييم التأثير والاحتمال معا. ويُتفادى عمداً استخدام فئة 'متوسط' لكي لا تكون هناك فرصة لتجنب اتخاذ قرارات حاسمة.	الأمن المادي الشؤون المالية والبرامج والتنفيذ السمعة المجال السياسي
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وثمة خطط لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وليست هناك وثيقة سياسات بعد.	توخت المنظمة في البداية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بتوجيه من مستشار خارجي، وخصصت ٢,٥ مليون دولار لهذا الغرض. ثم تقرر لاحقاً تنفيذ مشروع موجه داخلياً.	غير متاح.	غير متاح.

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	وسيُتبع نهج تجريبي وستُعتمد إدارة المخاطر المؤسسية بموازاة الإدارة القائمة على النتائج.	ولذلك خصص برنامج عمل وميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ تمويلاً قدره ١,٣ مليون دولار.		
اليونسكو	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وتُنفذ إدارة المخاطر المؤسسية منذ عام ٢٠٠٨ تنفيذاً تدريجياً تحت إشراف لجنة إدارة المخاطر. وقد عُينت إدارة عليا جديدة منذ عام ٢٠١٠. وعُلق تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية إلى أن تنتهي الفترة الانتقالية للإدارة الجديدة.	استُعين بمستشار لإعداد وحدة التدريب. ويُقدَّر أن تكلفة إجراء تقييم بناء على المخاطر لقدرة اليونسكو على الأداء، وإنشاء لجنة إدارة المخاطر تعادل سنةً من وقت موظف واحد؛ غير أن هذه التكلفة استوعبها الهيكل الوظيفي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. ويُقدَّر 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 الاحتمال: قليل، متوسط، شديد معدل تقييم/شدة المخاطر هو ناتج ضرب التأثير في الاحتمال مع مراعاة ما يلي: قليل = معدل متوسط من ١ إلى ٣ متوسط = معدل متوسط أكبر من ٣ إلى ٦ شديد = معدل متوسط أكبر من ٦ إلى ٩	برامج الموارد، والإشراف التوظيف تصميم المنظمة والمساءلة الإدارة المالية الإدارة القائمة على النتائج نوعية تنفيذ البرامج وصورة المنظمة توحيد الأداء مع منظومة الأمم المتحدة ولاية المدير العام أفريقيا الأولوية للمساواة بين الجنسين
منظمة الطيران المدني الدولي	في مرحلة التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية. ومن المقرر إعداد السياسة في عام ٢٠١٠. ويُخطط لبدء التنفيذ في عام ٢٠١١.	تبلغ الأموال المخصصة لبدء إدارة المخاطر المؤسسية ٠٠٠ ٢٥ دولار كندي للحصول على الدعم من الخدمات الاستشارية الخارجية. وتشمل التكاليف المتوقعة الأخرى ٠٠٠ ٤٨ دولار كندي (٠٠٠ ٣ دولار للحلقات الدراسية، و٠٠٠ ١٥ دولار	غير متاح.	غير متاح.

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
		لتخطيط المشروع، و٠٠٠ ٢٠ دولار لتجريب المشروع، و٠٠٠ ١٠ دولار للتقييم والتحديث وبدء التنفيذ).		
منظمة الصحة العالمية	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وقد بدأ التنفيذ في مجموعة واحدة. وسيُوسع نطاق مفهوم وإطار إدارة المخاطر المؤسسية ليشمل المنظمة بأكملها في المستقبل، غير أنه لم يُحدد بعد إطار زمني لذلك.	أُنفق مبلغ ٠٠٠ ١٩٥ دولار للحصول على الدعم من المستشارين الخارجيين.	غير متاح.	المجال المالي المجال المؤسسي المجال التنفيذي الوكلاء الخارجيون وأصحاب المصلحة
الاتحاد البريدي العالمي	من المقرر التخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠١٠. وأجرى الاتحاد في حزيران/يونيه ٢٠١٠ عملية تقييم للمخاطر بمساعدة شركة استشارية خارجية. وستشكل النتائج الرئيسية قاعدة لصياغة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.	كلفت الخدمات الاستشارية الخارجية نحو ٠٠٠ ١٨ فرنك سويسري.	غير متاح.	غير متاح.
الاتحاد الدولي للاتصالات	في مرحلة مناقشة إدارة المخاطر المؤسسية.	غير متاح.	تقاس فئات التأثير والاحتمال بناء على سلم من ثلاثة مستويات هي: قليل ومتوسط وشديد.	مجال الإشراف المجال الاستراتيجي الموارد المجال التنفيذي
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وأُعدت في عام ٢٠٠٩ تقييمات المخاطر وسجلات المخاطر على مستوى الإدارات. وسيُشرع في إدارة شاملة للمخاطر	استُعين بشركتين استشاريتين خارجيتين في عامي ٢٠٠٦ و٢٠٠٨ لاعتماد عملية إدارة المخاطر المؤسسية وتيسيرها على مرحلتين. وتبلغ تكاليف	تقاس فئات التأثير والاحتمال المستخدمة بناء على سلم يتروح بين ١- قليل و٤- شديد.	المجال الاستراتيجي المجال التنفيذي المجال المالي

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	المؤسسية لدى توافر الموارد. وهناك إطار لإدارة المخاطر غير أن السياسة اللازمة لها لم توضع بعد. وعين موظف من الرتبة ف-٥ للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، في مكتب التخطيط الاستراتيجي في عام ٢٠٠٩.	العقدين ٠٠٠ ٢٢٨ فرنك سويسري. ولم يُخصص أي اعتماد في الميزانية؛ ومُولت الأنشطة من الاحتياطي المخصص للأولويات الرئيسية.		مجال الإشراف
المنظمة البحرية الدولية	في المرحلة الأولى من مراحل التنفيذ الكامل اعتباراً من عام ٢٠٠٩، بعد انتهاء عملية تجريبية. وهناك إطار لإدارة المخاطر منذ عام ٢٠٠٨.	لم تُتكبد حتى الآن أي تكاليف محددة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. ويؤدي الموظفون الحاليون مهام إضافية.	تعرف وثائق التدريب فئات التأثير من الناحية المالية، ومن حيث التأثير على المستويات الإعلامي، والسياسي والوظيفي، والصحة والسلامة. التأثير: ١- قليل جداً؛ ٢- قليل؛ ٣- متوسط؛ ٤- شديد؛ ٥- شديد جداً. يُعبر عن الاحتمال بتقدير نسبة إمكانية الحدوث في إطار زمني.	وضع المنظمة وفعاليتها المجال المالي المجال التنفيذي
			الاحتمال: ١- نادر؛ ٢- غير مرجح؛ ٣- معتدل؛ ٤- مرجح؛ ٥- شبه مؤكد. يُقيم الخطر بناء على المعدل (التأثير + الاحتمال): أصغر من ٤: قليل؛ من ٤ إلى ٨: جسيم؛ أكبر من ٨: حاد.	
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	في مرحلة النظر في إدارة المخاطر المؤسسية.	-	-	-
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. وركزت المرحلة الأولى في عام ٢٠٠٩ أساساً على تدريب كبار الموظفين الإداريين على	استُعين بمستشارين خارجيين لوضع المنهجية وتيسير حلقات العمل. وبلغت التكاليف ٠٠٠ ٣٠	تأثير الخطر: ١- طفيف؛ ٢- خفيف؛ ٣- معتدل؛ ٤- جسيم؛ ٥- حاسم؛ ٦- كارثي تأثير الفرصة المتاحة: ١- طفيف؛ ٢-	العمليات الرائدة العمليات الرئيسية العمليات الداعمة

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	الوعي بالمخاطر وتحديدها. وستُعد الصيغة النهائية لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في إطار استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية التي ستُصاغ خلال عام ٢٠١٠.	يورو.	خفيف؛ ٣- معتدل؛ ٤- كبير؛ ٥- كبير جداً؛ ٦- حاد ترتبط كل فئة بمبلغ نقدي من الخسارة/الربح مقارنة بخط الأساس. الاحتمال، سواء تعلق الأمر بالخطر أو الفرصة المتاحة: ١- غير مرجح؛ ٢- نادر؛ ٣- ممكن؛ ٤- مرجح؛ ٥- شبه مؤكد؛ ٦- مؤكد.	التأثيرات الخارجية
منظمة السياحة العالمية	لم تنظر بعد في إدارة المخاطر المؤسسية.	-	-	-
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	في مرحلة بدء إدارة المخاطر المؤسسية. ولديها إطار رسمي وهي الآن في مرحلة بدء عملية التخطيط. وتُستخدم برمجية PROBIS لأغراض إدارة المخاطر المؤسسية.	بلغ الإنفاق الأولي فيما يتعلق بالمستشارين المعنيين بوضع السياسة وفي إجراء حلقات العمل التدريبية ٠٠٠ ٣٠ دولار أمريكي. وتبلغ نفقات نظام معلومات البرامج والميزانية والخاصة بإعداد سجل المخاطر وتنفيذه ٠٠٠ ٥ يورو.	غير متاح.	لم تقرر المنظمة بشأن فئات المخاطر؛ غير أن الخطر النهائي هو الخطر المتعلق بالسمعة.
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	بدأ التنفيذ منذ عام ٢٠٠٨ عندما أنشئت لجنة السياسات وإدارة المخاطر المؤسسية. وتتضمن خطة العمل لعام ٢٠١٠ وضع الصيغة النهائية للوثائق المتعلقة بإطار إدارة المخاطر المؤسسية، وأنشطة التدريب والاتصال، والانتهاء من تحديد	تنفَّذ إدارة المخاطر المؤسسية تنفيذاً واسع النطاق داخل الهياكل القائمة. وبلغ مجموع النفقات الإضافية المتعلقة بالخدمات الاستشارية الخارجية والمنشورات وأدوات التصويت نحو ٠٠٠ ١٥٠ دولار خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ويُتوقع	التأثير: ١- ضئيل؛ ٢- قليل؛ ٣- معتدل؛ ٤- جسيم؛ ٥- كبير؛ ٦- كارثي. الاحتمال: ١- شبه مستحيل؛ ٢- غير مرجح، وغير مسبوق؛ ٣- غير مرجح، ولكنه حدث من قبل؛ ٤- يرجح وقوعه؛ ٥- مرجح جداً؛ ٦- وقوعه شبه مؤكد.	تخطيط الموارد والإدارة البرامج القطرية المجال المالي السياسة الدولية الدعوة استمرار الأعمال

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
	نوع المخاطر وإعداد سجلها. وشملت الدورات التدريبية المقدمة ما يلي: حلقة عمل بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، وتدريب الموظفين المعنيين بالاتصال في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، والتدريب على إدارة مخاطر المشاريع، وموقع الإنترانت الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية الذي يتضمن أدوات ومكتبة إدارة المخاطر المؤسسية. وأُدمجت بعض الوحدات في نظام Peoplesoft.	أن كُلف متواصلة تعهّد إدارة المخاطر المؤسسية ٠٠٠ ٥٠ دولار سنوياً تقريباً.		
المفوضية الأوروبية	وُضعت وثيقة سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام ٢٠٠٥. 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.	شمل الاستثمار الأولي أساساً تدريب الموظفين من جميع المستويات وتخصيص موارد داخلية، لا سيما تعيين منسقين للمراقبة الداخلية في كل مديرية عامة/دائرة. ويبلغ مجموع تكاليف الخدمات الاستشارية الخارجية المتعلقة بالتدريب على إدارة المخاطر (الوضع والتنفيذ) ٠٠٠ ٢٥٨ يورو منذ عام ٢٠٠٥. وتبلغ تكاليف عقود الخدمات الخمسة التي شملت مجمل عملية اعتماد إطار إدارة المخاطر (الأنشطة التجريبية، ووضع المنهجية، ووضع الإطار، وصياغة البلاغات، ودليل التنفيذ، وتيسير التنفيذ) نحو	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.	البيئة الخارجية التخطيط والعمليات والنظم الأفراد والمنظمة الجانبان القانوني والتنظيمي الاتصالات والمعلومات

المنظمة	حالة إدارة المخاطر المؤسسية (١)	تكاليف التنفيذ (٢)	سلم التأثير والاحتمال والتقييم (٣)	مجالات الخطر الرئيسية (٤)
		٠٠٠ ٨٩٠ يورو. غير أن ما أُنفق فعلياً أقل من المبلغ الكامل لأن الخدمات التي طُلبت قدمها المتعاقدون باعتبارها مساعدة "مرنة" للفرقة المركزية المعنية بالخدمات المالية التي كُلّفت بإعداد إطار إدارة المخاطر.		
الصندوق العالمي	اعتُمد إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩.	استُعين بالمستشارين، في البداية، لفهم العملية، غير أن التنفيذ جرى تحت قيادة داخلية.	يُقيَّم الخطر من منظور التأثير والشدة والاحتمال، بناء على السلم التالي: قليل أو متوسط أو شديد.	المجال الاستراتيجي المجال التنفيذي مخاطر حافظة الاستثمارات
منظمة الأمن والتعاون في أوروبا	بدأ بالفعل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد الإدارة وسينفذ فيما بعد على صعيد البرمجة. وأعدت الوثائق التوجيهية. ونُظمت حلقات العمل التدريبية على أساس تخصيص نصف يوم للمسائل النظرية ونصف يوم لتحديد المخاطر والضوابط الداخلية. وتُستخدم البرمجيات التجارية كسجل لحفظ جميع المعلومات المتصلة بالمخاطر.	استُعين بالمستشارين الخارجيين في ١٠ حلقات عمل وفي التدريب بتكلفة بلغت نحو ٠٠٠ ٥٠ يورو. وكلف شراء البرمجيات ٠٠٠ ٥٠ يورو تقريباً وسيُنفق مبلغ ٠٠٠ ١٥ يورو إضافي سنوياً لصيانتها.	التأثير: حاسم؛ شديد؛ متوسط؛ قليل؛ قليل جداً. الاحتمال: شبه مؤكد؛ مرجح جداً؛ مرجح؛ غير مرجح؛ مستبعد. تقييم الخطر: شديد؛ متوسط؛ قليل.	المجال الخارجي المجال الاستراتيجي السمعة المجال المالي الأشخاص التكنولوجيا الأمن المجال القانوني

المرفق الرابع

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

		التأثير المتوخى	مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها																الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية											
				الأمم المتحدة*	الأونكتاد	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	موئل الأمم المتحدة	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	الأونروا	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	اليونيسيف	برنامج الأغذية العالمي	منظمة العمل الدولية	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	اليونسكو	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	الاتحاد الدولي للاتصالات	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة البحرية الدولية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	منظمة السياحة العالمية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
التقرير	لاتخاذ إجراء		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	للإحاطة والاستعراض																														
التوصية ١		ه		ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن	ن
التوصية ٢		ه		ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت		ت	ت	ت	ت
التوصية ٣		ه	ن																												

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 المتوخى: (أ) تحسين المساءلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات؛ (ج) تحسين التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز المراقبة والامتثال؛ (ه) 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 المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، والأونروا.