

تقرير مرحلي عن إدارة المخاطر في المنظمة

1- أكدت لجنة المالية في دورتها الثامنة والعشرين بعد المائة التي عُقدت في شهر يوليو/تموز 2009 على أهمية إدارة المخاطر في المنظمة، وأيدت تطبيق مشروع ينفذ داخلياً بدعم من استشاريين مختصين في إدارة المخاطر عند الحاجة، عوضاً عن اتباع نهج يأخذ الاستشاريون بزمامه كما كان مقرراً في بداية الأمر في خطة العمل الفورية. وعليه، عرضت الأمانة على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر) مجموعة معدلة من الإجراءات لتطبيق إدارة المخاطر في المنظمة بموجب المشروع 12 في خطة العمل الفورية، وقد وردت هذه الإجراءات في تقرير لجنة المؤتمر عن خطة العمل الفورية وأقرها المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين التي عُقدت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009:

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

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

3-52 إطلاق مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة قبل التنفيذ واسع النطاق
3-53 القيام، بناء على نتائج المشروع التجريبي، بإعداد خطة شاملة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في مختلف أرجاء المنظمة.

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

2- درست لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة التي عُقدت في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2010 الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المنظمة وخارطة الطريق لتطبيقه (الوثيقة FC 135/13). وأثنت على توجه الأمانة لإدراج إدارة المخاطر في المنظمة ضمن الإدارة المستندة إلى النتائج. وسيُعرض تقرير مرحلي ثانٍ على الدورة الثامنة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية المزمع عقدها في شهر مارس/آذار 2011.

3- تتناول هذه الوثيقة إطار إدارة المخاطر في المنظمة الذي أعدّ ضمن خطة العمل لسنة 2010 والمستخدم لتطبيقه في سنة 2011.

إطار إدارة المخاطر في المنظمة

4- يسعى مشروع خطة العمل الفورية لإدارة المخاطر في المنظمة إلى إرساء إطار لإدارة المخاطر في المنظمة بما يمكن الإدارة من العمل بصورة استباقية لتحديد مجمل المخاطر المحدقة بالمنظمة، الاستراتيجية أو المالية أو التشغيلية أو المضر بسمعتها، ووضع سلم بالأولويات وإدارتها والتخفيف من حدتها ومراقبتها.

5- سوف يعود هذا الإطار بالنفع على المنظمة من خلال تعزيز قدرتها على تحديد المخاطر والتصدي لها. وسيكون هذا من خلال:

- (أ) تحسين مضمون التقارير المرحلية المقدمة إلى الأعضاء من خلال تضمينها معلومات عن المخاطر وعن تدابير التخفيف من وطأتها؛
- (ب) النهوض بمهارات الإدارة وبالتالي احتواء أي اتجاه نحو المبالغة في تفادي المخاطر أو المخاطرة؛
- (ج) وضع خطط استراتيجية وتشغيلية مُحكمة بشكل أكبر وقادرة بالتالي على نحو أفضل على مساندة الأهداف الاستراتيجية والوظيفية للمنظمة؛
- (د) زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال إنجاز مشاريع تحسين الأعمال؛
- (هـ) تمكين المنظمة من تأمين قدر أكبر من الموارد من خارج الميزانية ومن المحافظة عليها عبر استيفاء معايير تمويل إدارة المخاطر في المنظمة التي يضعها المانحون المحتملون.

6- تحقيقاً لهذه الفوائد، يستند إطار المنظمة لإدارة المخاطر فيها إلى مبادئ خمسة هي:

- (أ) استخدام مفاهيم وعمليات أثبتت جدواها لكن بسيطة لإدارة المخاطر في المنظمة؛
- (ب) تركيز الجهود على المجالات التي ستحقق أكبر قيمة ممكنة؛
- (ج) التقليل قدر المستطاع من أي عبء قد يرخي بثقله على مجالات العمل؛
- (د) التكامل الأولي مع العمليات الموجودة حالياً للإدارة المستندة إلى النتائج، لا سيما التخطيط الاستراتيجي (صياغة النتائج التنظيمية) والتخطيط التشغيلي للعمل وصياغة المشاريع والمراقبة ورفع التقارير؛
- (هـ) اعتماد نهج تدريجي يشمل جميع مجالات عمل المنظمة المادية كافة.

7- يكمن صلب إطار إدارة المخاطر في المنظمة في وجود عملية عامة لتقييم المخاطر سوف تُدرج من ثم ضمن عمليات الإدارة الموجودة حالياً في المنظمة. وتتألف هذه العملية العامة من أربع مراحل هي: (أ) تحديد المخاطر؛ (ب) تصنيف المخاطر؛ (ج) التخفيف من وطأة المخاطر؛ و(د) مراقبة المخاطر ورفع التقارير عنها.

8- حرصاً على أن تقدّم إدارة المخاطر في المنظمة أكبر قيمة ممكنة بالتناسب مع احتياجات الإدارة، سيجري تعزيز القدرة على إدارة المخاطر في مختلف أقسام المنظمة وستُرسّخ العملية العامة لتقييم المخاطر ضمن:

- (أ) الإطار المستند إلى النتائج في الخطة المتوسطة الأجل / برنامج العمل والميزانية (النتائج التنظيمية) والتخطيط التشغيلي للعمل (نتائج الوحدات)؛
- (ب) إدارة المشاريع الميدانية ومشاريع تحسين الأعمال؛
- (ج) "معالجة سريعة للمشاكل" لتيسير إيجاد حلول للمشاكل الملحة على صعيد الأعمال.

خطة العمل

- 9- وافق مجلس برامج خطة العمل الفورية في شهر يناير/كانون الثاني 2011 على خطة العمل الخاصة بإدارة المخاطر في المنظمة، وتضمنت تقدماً ملحوظاً على صعيدي تصميم إطار المنظمة لإدارة المخاطر فيها وهيكله:
- الحوكمة: سيتم إنشاء لجنة مختصة بالمخاطر في المنظمة برئاسة نائب المدير العام للعمليات. وستوكل اللجنة مسؤوليات محددة تتمثل في الإشراف على وضع سياسة إدارة المخاطر في المنظمة وفي الحرص على ضبط جميع المخاطر المحدقة بالمنظمة ضمن حدود مقبولة؛ وفي مراقبة سلامة العمليات الخاصة بالمخاطر في المنظمة وفعاليتها بالإجمال مع اتخاذ ما يلزم من إجراءات حيثما تدعو الحاجة.
 - برامترات رفع التقارير: يجري العمل حالياً على تصميم نظم لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل إصدار مجموعتين من التقارير: عن الحدة النسبية للمخاطر المحدقة بالمنظمة وعن أداء نظم إدارة المخاطر في المنظمة.
 - مؤشرات الأداء: تضمنت خطة العمل قياسات للأداء سوف يُستعان بها لتقييم مدى تحقيق الفوائد المرجوة من إدارة المخاطر في المنظمة. وسوف تستند التقارير المرفوعة إلى اللجنة المختصة بالمخاطر في المنظمة إلى هذه القياسات في ما يتعلق بسلامة عمليات إدارة المخاطر في المنظمة وفعاليتها.

- 10- يطمح مشروع إدارة المخاطر في المنظمة إلى بلوغ ست مراحل أساسية في سنة 2011:
- (أ) إرساء العملية العامة لتقييم المخاطر من أجل إدارة المخاطر في المنظمة والمباشرة ببناء القدرة على تقييم المخاطر في المنظمة ككل؛
- (ب) تحديد مجالات التحسين اللازمة في الأطر المستندة إلى النتائج، متى وجدت، لمساندة استحداث عملية إدارة المخاطر في المنظمة؛
- (ج) إخضاع العنصر الخاص بإدارة المخاطر في المنظمة للتجربة على مستوى النتائج التنظيمية (لهدف استراتيجي واحد ولههدف وظيفي واحد) ثم تطبيقه على مستويات أخرى؛
- (د) إخضاع العنصر الخاص بإدارة المخاطر في المنظمة للتجربة وإرسائه بالنسبة إلى التخطيط التشغيلي للعمل؛
- (هـ) إخضاع إدارة المخاطر في المنظمة للتجربة بالنسبة إلى مشاريع/برامج ميدانية مختارة (برنامج قطري واحد ومشروع واحد من مشاريع الطوارئ) ومشروع واحد من مشاريع تحسين الأعمال، ثم تطبيقها في مجالات أخرى؛
- (و) إخضاع خدمة "المعالجة السريعة للمشاكل" للتجربة ومن ثم تطبيقها.