



الأمم المتحدة

إدارة المخاطر المؤسسية: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد كايكو كاميوكا وأيلين أ. كرونين

إدارة المخاطر المؤسسية: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد كايكو كاميوكا وأيلين أ. كرونين



الأمم المتحدة، جنيف، 2020

موجز تنفيذي

إدارة المخاطر المؤسسية: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2020/5

أولاً - مقدمة وأهداف الاستعراض

تعود جذور إدارة المخاطر المؤسسية إلى القطاع الخاص ولديها قيمة في جميع القطاعات، بما في ذلك كيانات منظومة الأمم المتحدة. وقد أيدت الجمعية العامة في قرارها 245/61، المعتمد في عام 2006، اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة لتعزيز الإدارة والرقابة، فاعترفت بذلك بأن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة معرضة، أثناء الاضطلاع بولاياتها، لعدد لا يحصى من المخاطر - من الغش والفساد، والمخاطر المتعلقة بالسمعة، والجريمة السيبرانية إلى المخاطر ذات الطابع السياسي، وسوء الإدارة، والكوارث الطبيعية والكوارث الناجمة عن الأنشطة البشرية.

وإدارة المخاطر المؤسسية عملية على نطاق المنظمة تتمثل في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها بطريقة منظمة ومتكاملة ومنهجية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتعلق أساساً بإدارة عدم اليقين، الذي يشمل التهديدات والفرص على حد سواء. وعلى عكس ممارسات إدارة المخاطر المجزأة، يجسد مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية فكرة أن إدارة المخاطر تتخلل المنظمة بأكملها لتساعد على ضمان استدامتها.

وقد تناولت وحدة التفتيش المشتركة هذا الموضوع آخر ما تناولته في استعراض أجرته في عام 2010 لإدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/4)، مما أدخل إطاراً مرجعياً للتنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

والهدف الرئيسي من هذا الاستعراض هو إطلاع الهيئات التشريعية/الإدارية والرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على التقدم المحرز منذ الاستعراض الأخير، وحالة تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية واستخدامها وإدماجها في جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة والبالغ عددها 28 منظمة، وكذلك تحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة لتوجيه المبادرات الجارية والمقبلة.

والقصد من وراء إدارة المخاطر المؤسسية هو توفير نقطة مرجعية واحدة فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية، لكي تستند إليها الهيئات التشريعية/الإدارية والإدارة العليا لتناقش وتتفق على كيفية إدارة هذه المخاطر. ولذلك، يجب أن تكون مصممة بحيث تناسب منظمة معينة مع إيلاء الاعتبار الواجب لمعايير مثل الولاية، والاعتبارات المالية والميزانية، وشؤون الموظفين، ونموذج الأعمال، والخصوصيات التنظيمية.

ويقترح الاستعراض 10 معايير مرجعية محدثة، ويقدم التقدم المحرز في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية قياساً عليها، ويتضمن أربع توصيات رسمية مرتبطة بالمعايير المرجعية: اثنتان موجهتان إلى الهيئات التشريعية/الإدارية، واثنتان موجهتان إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات الـ 28 المشاركة. ويتضمن الاستعراض أيضاً في جميع أجزائه توصيات غير رسمية كإرشادات لتقييم المعايير المرجعية وتنفيذها.

ثانياً - النتائج الرئيسية

اعتماد إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 1)

من المقومات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية وجود سياسة و/أو إطار لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة. وينبغي ربط السياسة و/أو الإطار بالخطة الاستراتيجية للمنظمة لضمان توافقيتها مع الرؤية الاستراتيجية للإدارة وأهداف المنظمة ومقاصدها.

واعتمدت 25 منظمة من بين المنظمات الـ 28 التي شملها هذا الاستعراض سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية. ويمثل ذلك تقدماً كبيراً منذ الاستعراض السابق الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة. وتُشجّع الكيانات التي لم تعتمد بعد سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية بشدة على القيام بذلك. وتُشجّع المنظمات التي قامت بذلك على استعراض سياساتها وإجراء التنقيحات والتحديثات اللازمة لضمان وجود صلة واضحة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة ومراعاة المسائل الناشئة والتغيرات في بيئة العمل.

الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 2)

من الضروري لنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية أن تنشئ كل منظمة هيكلها التنظيمي الداخلي وأدواراً ومسؤوليات واضحة وفقاً لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية. ونموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين الذي اعتمده اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق مفيد لفهم مختلف الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية.

ويتمثل خط الدفاع الأول في المديرين التنفيذيين الذي يتحملون مسؤولية مواجهة مخاطر مختلفة وينفذون التدابير المقابلة لإدارتها. وتضم 18 منظمة من أصل 28 شبكة من المنسقين المعنيين بالمخاطر الذين يمكن أن يكونوا محاورين في الخطوط الأمامية لتنفيذ ودعم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظمة معينة، بسبل منها جمع المخاطر والإبلاغ عنها، فضلاً عن توفير التدريب للموظفين بشأن سياسات وعمليات إدارة المخاطر.

ويتمثل خط الدفاع الثاني في الضوابط الإدارية، التي يشرف الموظفون المعينون من خلالها على المخاطر ويساعدون الخط الأول على كفاءة إدارة المخاطر والضوابط على نحو سليم. ويشمل ذلك وضع سياسات وإرشادات واضحة، وتقديم المشورة، والإشراف على أعمال الخط الأول. وتضم معظم المنظمات وحدة لإدارة المخاطر المؤسسية و/أو منسقا مؤسسياً معنياً بالمخاطر (يُسمى في كثير من الأحيان كبير موظفي المخاطر) يتولى مسؤولية محددة عن إدارة المخاطر المؤسسية. ولئن كان الفرد أو الكيان المكلف بهذه المهمة يؤدي دوراً رئيسياً في تنسيق وتيسير عمليات إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، فإن المسؤولية الرئيسية عن تحديد المخاطر وإدارتها تقع على عاتق المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن المخاطر، وليس على عاتق الفرد أو الكيان المكلف بوظيفة إدارة المخاطر المؤسسية.

ويوفر خط الدفاع الثالث ضماناً و/أو تقييماً مستقلاً لفعالية إدارة المخاطر للإدارة العليا والهيئات التشريعية/الإدارية. وفي بعض المنظمات، يقدم مراجعو الحسابات الداخليون خدمات النصح والمشورة لتعزيز خطي الدفاع الأول والثاني في تعزيز تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وتحسينه.

وتخدم الخطوط الثلاثة المبنية أعلاه الإدارة العليا، والهيئات التشريعية/الإدارية، ولجان مراجعة الحسابات والرقابة. وتحتل الهيئات التشريعية/الإدارية في حد ذاتها أعلى مرتبة في هيكل إدارة المخاطر المؤسسية. وتقع على عاتق الإدارة العليا المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية، في حين توفر الهيئات التشريعية/الإدارية الرقابة لضمان قيام الإدارة العليا بإدارة المخاطر على نحو سليم. وفي هذا الصدد، من الأهمية بمكان ضمان مناقشة المخاطر المؤسسية ومعالجتها بانتظام على مستوى الإدارة العليا. ومن الأهمية البالغة النظر إلى المخاطر من منظور متكامل وشمولي بدلاً من إدارتها بمعزل عن بعضها؛ ولهذا الغرض، يضم العديد من المنظمات لجنة للمخاطر على مستوى الإدارة العليا يمكن أن تكون حيوية لدمج إدارة المخاطر المؤسسية.

ويمكن أن يوجد المسؤولون عن المخاطر في خطوط دفاع مختلفة في المنظمة، وفقاً لنوع المخاطر. وينبغي أن يكون المسؤول عن المخاطر الذي يتم تعيينه هو الشخص الأكثر قدرة في المنظمة على إدارة مخاطر معينة وتكون لديه المعرفة والموارد والسلطة ذات الصلة.

ونظراً لاختلاف نموذج الأعمال وتوافر الموارد والولاية الخاصة ومرحلة النضج لإدارة المخاطر المؤسسية باختلاف المنظمات، فإن كل منظمة تحتاج إلى تحديد هيكلها التنظيمي الداخلي الخاص بها لإدارة المخاطر المؤسسية. وكحد أدنى، ينبغي للموظفين المعنيين على جميع المستويات أن يكونوا على وعي بخط الدفاع الذي ينتمون إليه وأن يفهموا أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية من أجل ضمان تحديد المخاطر وإدارتها على نحو مناسب بطريقة منهجية ومنسقة.

ثقافة المنظمة واعتماد إدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 3)

يُنظر إلى "القدوة في أعلى الهرم" في جميع المنظمات المشاركة على أنه أهم محرك في إنشاء ثقافة مخاطر ودعم الموظفين وتمكينهم من النهوض بإدارة المخاطر المؤسسية ودمجها داخل المنظمة. وعلى الرغم من أن "القدوة في أعلى الهرم" فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية تحسنت على مدى العقد الماضي، فإن تعزيز استخدامها وإدماجها لا يزال يتطلب مزيداً من العمل.

ويجب على الرؤساء التنفيذيين أن يعطوا قدوة تدعم تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة، وأن يمتدوا الموظفين من استدامتها ومن المشاركة بصورة جوهرية في عمليات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية التي تثبت جدواها وأهميتها. وتكتسي إدارة الخط الثاني أيضاً أهمية بالغة في إدماج إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها في المنظمة وإدامتها. وينبغي أن يكون لدى كل منظمة مشاركة طريقة لضمان إحالة المخاطر الرئيسية إلى المستويات المناسبة في الوقت المناسب وحصول صانعي القرار على المعلومات المناسبة عن المخاطر لاتخاذ قرارات مستنيرة.

دور الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 4)

لكي تضطلع الهيئات التشريعية/الإدارية بأدوارها ومسؤولياتها في مجال الرقابة والمساءلة، وللإعداد لحالات عدم اليقين، يجب أن تعتمد على إدارة المخاطر المؤسسية لضمان قيام الرؤساء التنفيذيين بإعطاء "القدوة المناسبة في أعلى الهرم". وينبغي أن تكون على علم، على الأقل، بالمخاطر الاستراتيجية الرئيسية التي تواجهها المنظمة، والاستراتيجيات المناسبة لكل منها، فضلاً عن السياسات والأطر المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

ويمكن للجان مراجعة الحسابات والرقابة أن تؤدي دوراً رئيسياً في تقديم المشورة بشأن سبل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية واستدامتها عن طريق نقل المعلومات التقنية بين الموظفين والهيئة التشريعية/الإدارية الخاصة بكل منهم وتبادل الممارسات الجيدة من القطاعات الأخرى.

وتفديد 18 منظمة مشاركة من أصل 28 بأن إدارة المخاطر المؤسسية بند من بنود جدول الأعمال العادية في اجتماعات هيئاتها التشريعية/الإدارية، ولكن عمق ومستوى التغطية يختلفان على نطاق المنظومة. وينبغي للهيئات التشريعية/الإدارية أن تدرج إدارة المخاطر المؤسسية في اجتماعاتها، سنوياً على الأقل، مع تحديد التغطية الموضوعية وفقاً لولاية المنظمة وشبكاتها الميدانية والمخاطر التي تتعرض لها.

إدماج إدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 5)

يمكن أن تنتج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة والجيدة من حيث التدبير معلومات بالغة الأهمية، مثلاً عن التهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، أو قد تواجهها، وأن توفر منتدى مفيداً لمناقشة واتخاذ قرارات بشأن أفضل السبل للتصدي لكل نوع من المخاطر. ومن أجل دعم هذا التحديد الرفيع المستوى واتخاذ القرارات المتصلة بالمخاطر، ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط والرصد الاستراتيجية والتشغيلية والبرنامجية للمنظمة.

وفي حين ربط معظم المنظمات إدارة المخاطر المؤسسية بالإدارة القائمة على النتائج و/أو بعملية التخطيط الاستراتيجي العادية، يفيد العديد منها بأن هناك ثغرات بين إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات اليومية، وأن إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات اليومية يشكل تحدياً رئيسياً. ويتطلب إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتجاري والتنفيذي "قدوة قوية في أعلى الهرم" مع تواصل فعال ودعم نشط من كبار القادة، فضلاً عن استثمارات موجهة في العمليات والمنصات الرئيسية. وعندما يتم دمج إدارة المخاطر المؤسسية على جميع المستويات، يجب أن تكون هناك عملية لتجميع المخاطر وإبلاغها إلى الإدارة العليا، وعند الاقتضاء إلى الهيئات التشريعية/الإدارية.

العمليات المنهجية والديناميكية (المعيار 6)

لا يلزم أن تكون عمليات إدارة المخاطر المؤسسية مناسبة للغرض فحسب، استناداً إلى ما يناسب كل منظمة، بل ينبغي أيضاً أن تكون دينامية وخفيفة على نحو كافٍ لإظهار الأهداف والمنفعة الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية. ولا تزال منظمات كثيرة في المرحلة الأولية من مراحل نضج إدارة المخاطر المؤسسية، أي تنفيذها، وهي تسعى جاهدة إلى دمجها مع عمليات أكثر تبسيطاً وسهولة. ويمكن أن تشجع ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية الخفيفة التي تتضمن بيانات خارجية أو سياقية ذات صلة نضج إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها داخل المنظمة، وأن تمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للتهديدات والأزمات.

وتتمتع المنظمات التي تعتمد طريقة تفكير خفيفة مميزة في إدارة المخاطر، خاصة المخاطر عالية السرعة والمتقلبة للغاية. وينبغي أن تكون جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وهي مثال بارز على خطر عالي السرعة ومتقلب للغاية، تذكيراً قوياً بأن تحديد المخاطر الخارجية ومحاولة تقليل المخاطر غير المعروفة إلى أدنى حد جزء هام من إدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن أن تعطي هذه الجائحة وطريقة مؤسسات الأمم المتحدة في التصدي لها من الناحيتين التشغيلية والبرنامجية مزيداً من الوزن لحجة أن ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية يجب أن تكون متنسقة وعملية ودينامية.

نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 7)

يمكن لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات المصممة تصميماً جيداً أن تيسر إدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نحو أفضل في العمليات الرئيسية، فضلاً عن النقاط المخاطر الرئيسية وتسجيلها وتجميعها ورصدها في المنظمة بأكملها.

وينبغي تنفيذ نظام شامل، مع الأدوات ذات الصلة، لتتبع المخاطر ورصدها على نطاق المنظمة، وفي الأحوال المثالية كجزء من منصة متكاملة مرتبطة بالنظم الأخرى، من أجل تبسيط العمليات. ويُشجّع على إجراء حوار بين المنظمات ذات نماذج الأعمال المتشابهة لتبادل الخبرات والممارسات المتعلقة بمنصات إدارة المخاطر المؤسسية وصلاتها بنظم المعلومات الأخرى.

الاتصال والتدريب لإدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 8)

يمكن أن يكون الاتصال والتدريب عنصرتين حاسمتين لإدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظمة معينة ولتوفير لغة مشتركة للموظفين يستخدمها كل منهم في سياقه الخاص. ويمكن للمنسقين المعنيين بالمخاطر، ولا سيما في المنظمات ذات الشبكات الميدانية الكبيرة، أن يعملوا على زيادة الاتصال والتدريب في مجال إدارة المخاطر المؤسسية على مستويات متعددة.

وتتراوح نُهج التدريب في جميع المنظمات المشاركة من التدريب المستقل على إدارة المخاطر المؤسسية إلى نهج أكثر تكاملاً. ومع وجود مجموعة متنوعة من النهج في مجال التدريب والاتصال، يُشجّع التعاون وتبادل الآراء بين الوكالات من أجل تقاسم الممارسات الجيدة والدروس المستفادة. وبالإضافة إلى ذلك، إن وضع خطة شاملة للتدريب والاتصال في مجال إدارة المخاطر المؤسسية أمر ضروري لتنفيذها وإدماجها بفعالية وينبغي أن تكون مصممة بحيث تتناسب مع حجم ونطاق المنظمة، فضلاً عن نهجها إزاء إدارة المخاطر المؤسسية.

استعراض دوري للتحسين المستمر (المعيار المرجعي 9)

ثمة حاجة إلى إجراء استعراض دوري لفعالية عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها وسياساتها لإتاحة التكيف والتحسين المستمر مع تغير السياقات الخارجية والداخلية. وقد أجرت إحدى عشرة منظمة تقيماً ذاتياً أو هي بصدد استكمال تقييم ذاتي لمرحلة نضجها الحالية في إدارة المخاطر المؤسسية. وقيم معظم مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمات التي يستهدفونها على أنها "لا تزال في طور النمو أو منعزلة أو غير متكاملة تماماً".

ويوصى بإجراء تقييم ذاتي دوري لاستعراض التقدم المحرز على مر الزمن نحو بلوغ مرحلة مستهدفة محددة من مراحل نضج إدارة المخاطر المؤسسية. ويوصى أيضاً بأن يجري مراجعو الحسابات، أو الأفراد المكلفون بمهمة التقييم، أو غيرهم من المستشارين المستقلين تقييمات دورية ومستقلة بشأن فعالية سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة بها. وينبغي للهيئات التشريعية/الإدارية أن تستعرض نتائج هذه التقييمات وتنتظر فيها.

التعاون والتنسيق بين الوكالات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 10)

منذ عام 2010، ازدادت إدارة المخاطر المؤسسية أهمية وبروزاً في معظم المنظمات المشاركة، وقدمت فرقة العمل المشتركة بين الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التابعة للجنة الإدارة الرفيعة المستوى في مجلس الرؤساء التنفيذيين مساهمة قيمة في التقدم الذي أحرز مؤخراً في هذا المجال. ومحظى عملها بدعم وتقدير واسعين. وينبغي لفرقة العمل أن تتطور لتصبح آلية قابلة للاستمرار لمواصلة عملها في دعم إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى فرادى المنظمات وكذلك على نطاق المنظومة في وضع سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها.

وبعض المخاطر كبيرة جداً، وتؤثر على العديد من المنظمات، ولا يمكن إدارتها إلا بنهج متكامل على نطاق المنظومة. وينبغي أن يوفر مسار عمل فرقة العمل الذي يركز على إدارة المخاطر المؤسسية في الميدان وداخل المنظمات اللامركزية معلومات وإرشادات أساسية لتنفيذ إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، بما في ذلك المخاطر المشتركة والمخاطر على نطاق المنظومة.

ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

أُحرز تقدم كبير من حيث اعتماد السياسات وإنشاء هياكل تنظيمية داخلية لدعم إدارة المخاطر المؤسسية منذ الاستعراض السابق الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة. ومع ذلك، لا تزال منظمات كثيرة تضع و/أو تصقل سياساتها وتضع ممارسات مناسبة لدعم نهجها إزاء إدارة المخاطر المؤسسية.

ويتضمن هذا الاستعراض أربع توصيات، منها اثنتان موجهتان إلى الهيئات التشريعية/الإدارية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة لتتخذ إجراءات بشأنها، واثنتان موجهتان إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات؛ و21 توصية غير رسمية (انظر المرفق الرابع) تهدف إلى تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة والمتكاملة من أجل عملية اتخاذ قرارات وإدارة رشيدة أكثر استباقاً وأفضل استنارة، مما يسهم في النجاح في تحقيق الأهداف والمقاصد التنظيمية.

التوصية 1

لكي تضطلع الهيئات التشريعية/الإدارية بأدوارها ومسؤولياتها الرقابية، ينبغي لها أن تدرج إدارة المخاطر المؤسسية في اجتماعاتها، سنوياً على الأقل، مع تحديد التغطية الموضوعية وفقاً لولاية المنظمة وشبكتها الميدانية والمخاطر التي تتعرض لها.

التوصية 2

ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يجروا، بحلول نهاية عام 2021، استعراضاً شاملاً لتنفيذهم لإدارة المخاطر المؤسسية قياساً بالمعايير المرجعية 1 إلى 9 لوحدة التفتيش المشتركة، على النحو المبين في هذا التقرير.

التوصية 3

بحلول نهاية عام 2021، ينبغي لأعضاء اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق أن يكفلوا استمرار فرقة العمل المشتركة بين الوظائف المعنية بإدارة المخاطر كآلية قابلة للاستمرار لزيادة تعزيز وتيسير التعاون والتنسيق وتبادل المعارف بين الوكالات واستكشاف المخاطر المشتركة المرتبطة بجهود إصلاح الأمم المتحدة.

التوصية 4

بحلول نهاية عام 2022، ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية/الإدارية للمنظمات المشاركة إلى الرؤساء التنفيذيين أن يقدموا تقريراً عن نتائج استعراض شامل لتنفيذ المنظمة لإدارة المخاطر المؤسسية قياساً بالمعايير المرجعية 1 إلى 9 لوحدة التفتيش المشتركة، على النحو المبين في هذا التقرير.

الصفحة

iii	موجز تنفيذي	
1	مقدمة	أولاً -
1	هدف الاستعراض ونطاقه وحدوده	ألف -
1	معلومات أساسية	باء -
2	المنهجية	جيم -
4	أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة	ثانياً -
4	تعريف وفوائد إدارة المخاطر المؤسسية	ألف -
5	ملاءمة الغرض	باء -
6	تحديثات المعايير المرجعية من تقرير وحدة التفتيش المشتركة السابق عن إدارة المخاطر المؤسسية	جيم -
7	اعتماد إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية	دال -
9	إدارة المخاطر المؤسسية كأداة للمساءلة	ثالثاً -
9	الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية	ألف -
18	ثقافة المنظمة واعتماد إدارة المخاطر المؤسسية	باء -
20	دور الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية	جيم -
27	إدماج عمليات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها	رابعاً -
27	إدماج إدارة المخاطر المؤسسية	ألف -
30	العمليات المنهجية والديناميكية	باء -
33	نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المخاطر المؤسسية	جيم -
36	الاتصال والتدريب لإدارة المخاطر المؤسسية	دال -
38	استعراض دوري للتحسين المستمر	هاء -
41	التعاون والتنسيق بين الوكالات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية	خامساً -
46	تعزيز التقدم المحرز، والدعوة إلى المساءلة والنهوض بالجهود المشتركة بين الوكالات	سادساً -
		المرفقات
	المعايير المرجعية والتوصيات الواردة في التقرير السابق لوحدة التفتيش المشتركة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية	الأول -
48		
50	المرحلة التي بلغها تنفيذ سياسة و/أو إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وهيكلها التنظيمي	الثاني -
64	أنشطة الرقابة التي تضطلع بها الهيئات التشريعية/الإدارية ولجان مراجعة الحسابات والرقابة	الثالث -
67	قائمة التوصيات غير الرسمية	الرابع -
	عرض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة	الخامس -
70		

أولاً - مقدمة

1- أُدرج هذا الاستعراض في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة (الوحدة) لعام 2019. وهو يتماشى أيضاً مع مجالات التركيز المواضيعية لعمل الوحدة المبينة في الإطار الاستراتيجي لوحدة التفتيش المشتركة للفترة 2020-2029⁽¹⁾. وقد تناولت الوحدة هذا الموضوع آخر ما تناولته في استعراض لإدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة أجرته في عام 2010، مما أدخل إطاراً للمقارنة المرجعية للتنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة⁽²⁾.

ألف - هدف الاستعراض ونطاقه وحدوده

2- الهدف الرئيسي من هذا الاستعراض هو إطلاع الهيئات التشريعية/الإدارية والرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على حالة تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية واستخدامها وإدماجها في جميع المنظمات الـ 28 المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة⁽³⁾ وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة لتوجيه المبادرات الجارية والمقبلة. وينصب الاستعراض على أربعة مجالات تركيز هي: (أ) حالة الممارسات الراهنة لإدارة المخاطر، بما في ذلك مقارنة بالاستعراض الأخير؛ (ب) إدماج إدارة المخاطر في ممارسات الإدارة وصنع القرار؛ (ج) الاستخدامات والمنافع المحتملة والفعلية لممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة؛ (د) حالة استخدام الهيئات التشريعية/الإدارية لإدارة المخاطر في أداء أدوارها في مجال الرقابة والمساءلة.

3- ولا يتضمن الاستعراض تقييماً لمستوى إدماج إدارة المخاطر المؤسسية أو نضجها داخل المنظمات المشاركة، رغم أن بعض أصحاب المصلحة شاركوا بتعليقات على نضج إدارة المخاطر المؤسسية.

4- ويستثني الاستعراض أيضاً تقييم سجلات المخاطر لفرادى المنظمات (متى وحيثما كانت متاحة)، حيث اعتُبر أن محتوياتها حساسة وقابليتها للمقارنة محدودة في بعض الحالات (انظر الإطار 8 للاطلاع على معلومات عامة عن سجلات المخاطر). وعلى صلة بذلك، هناك فئات معينة من المخاطر (مثل الاحتيال أو السمعة) مشمولة بعبارات عامة، ولكن التغطية المتعمقة للفئات لم تكن ضمن نطاق هذا الاستعراض.

باء - معلومات أساسية

5- تعود جذور إدارة المخاطر المؤسسية إلى القطاع الخاص ولديها قيمة في جميع القطاعات، بما في ذلك كيانات منظومة الأمم المتحدة. وفي عام 2006، أيدت الجمعية العامة اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة لتعزيز الإدارة والرقابة⁽⁴⁾. وتعرض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أثناء الاضطلاع بولاياتها لعدد لا يحصى من المخاطر - من الغش والفساد، والمخاطر المتعلقة بالسمعة، والجريمة السيبرانية إلى المخاطر ذات الطابع السياسي، وسوء الإدارة، والكوارث الطبيعية والكوارث الناجمة عن النشاط البشري.

(1) A/74/34، المرفق الأول.

(2) JIU/REP/2010/4.

(3) للاطلاع على المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، انظر المرفق الخامس.

(4) قرار الجمعية العامة 245/61.

- 6- وتهتم إدارة المخاطر أساساً بإدارة عدم اليقين، الذي يشمل التهديدات والفرص على حد سواء. وتعني كلمة "المؤسسية" في مصطلح "إدارة المخاطر المؤسسية" إنشاء وتنفيذ عملية متكاملة ومنظمة ومستمرة من أجل: تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ومقاصدها وتقييمها والإبلاغ عنها والتصدي لها على نحو مناسب. ومن ثم، تحظى إدارة المخاطر المؤسسية باعتراف واسع النطاق على أنها عنصر أساسي في الإدارة الرشيدة والمساءلة في المنظمات⁽⁵⁾.
- 7- وليس مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية والطلب عليها أمراً جديداً على منظومة الأمم المتحدة، وقد ازداد الوعي بها وبأهميتها في المنظومة خلال العقد الماضي. وارتبط ذلك التوجه بالرغبة في تحويل ثقافة منظومة الأمم المتحدة إلى التركيز أكثر على النتائج بدلاً من التركيز على العمليات، وتقييم الابتكار، وتوفير قدر أكبر من الشفافية، وتعزيز المساءلة⁽⁶⁾. وتأخذ إدارة المخاطر المؤسسية أشكالاً مختلفة على نطاق منظومة الأمم المتحدة إذ تعكس المجموعة الواسعة من الولايات ونماذج التشغيل والهياكل والعمليات.
- 8- وخلص استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعام 2010 إلى أن عدداً قليلاً فقط من المنظمات اكتسب "قدراتاً كبيرة من الخبرة في إدارة المخاطر المؤسسية"، وحتى في تلك المنظمات، لم يكن التنفيذ ناضجاً بعد ولم تكن إدارة المخاطر المؤسسية قد رُسخت في العمليات التجارية وثقافة المنظمة. وتبين أن معظم المنظمات المشمولة في استعراض عام 2010 كانت في المراحل الأولى من اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية و/أو تنفيذها، "إما بصدد تهيئة سياساتها وإجراءاتها وإما بصدد تدريب موظفيها واعتماد ممارسات تمهيدية لإدارة المخاطر المؤسسية"⁽⁷⁾. وخلص الاستعراض إلى أن اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية وتقديمها في منظومة الأمم المتحدة كان بطيئاً، وذلك جزئياً للأسباب التالية: عدم وجود فهم والتزام جماعيين من جانب الإدارة العليا؛ وعدم وجود خطط تنفيذ رسمية؛ وعدم القدرة على تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها في العمليات التنظيمية؛ وعدم وجود هيكل إداري لدعم التنفيذ.

جيم- المنهجية

- 9- وفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة ومبادئها التوجيهية وإجراءات عملها الداخلية، اشتملت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير على ما يلي:
- (أ) إجراء استعراض مكثف للوثائق والمؤلفات ذات الصلة، فضلاً عن تحليل للبيانات في نظام التتبع الشبكي للوحدة؛
- (ب) إصدار الاستبيانات: أُرسِل ما مجموعه خمسة استبيانات طُلبت فيها معلومات نوعية وكمية ووثائق داعمة. وأُرسل استبيان مؤسسي إلى كل المنظمات الـ 28 المشاركة في الوحدة ووصلت الردود منها جميعاً. وأُرسلت ثلاثة استبيانات تكميلية إلى الجهات التالية: مراجعو الحسابات الداخليون، ومراجعو الحسابات الخارجيون، ورؤساء لجان مراجعة الحسابات والرقابة في المنظمات المشاركة. وأُرسل أيضاً استبيان إلى أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق؛

(5) JIU/REP/2010/4، الفقرة 4.

(6) انظر A/72/492.

(7) JIU/REP/2010/4، الفقرة 34.

(ج) إجراء 65 مقابلة وجهاً لوجه على الإنترنت مع 102 من أصحاب المصلحة في جنيف ونيويورك وروما وفيينا بين أيلول/سبتمبر 2019 وشباط/فبراير 2020. وأجريت مقابلات مع المنسقين المقيمين في بلدين بالاقتران مع استعراض آخر للوحدة؛

(د) عقد حلقة عمل في شباط/فبراير 2020 مع 16 كياناً وخبير واحد معترف به دولياً في إدارة المخاطر المؤسسية⁽⁸⁾ لتقديم معلومات محدّثة عن حالة الاستعراض، وتبادل الأفكار بشأن التحديات المواجهة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ومناقشة دور الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية؛

(هـ) تقييم وتحديث المعايير المرجعية للوحدة لعام 2010 لإدارة المخاطر المؤسسية باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر وبمساعدة الخبير الدولي في إدارة المخاطر المؤسسية. وللاطلاع على تفاصيل منهجية تنقيح المعايير المرجعية للوحدة لعام 2010، انظر الفقرتين 24 و25.

10- وجرى التعامل مع المعلومات والآراء الواردة عن طريق الردود على الاستبيانات والمقابلات على أساس مبدأ احترام السرية الذي دأبت الوحدة على مراعاته. ويتضمن التقرير الردود المجمعة في المقام الأول، وعند ورود اقتباسات لأغراض التوضيح، لا يُذكر المصدر.

11- والتُمست من المنظمات المشاركة تعليقات على مشروع التقرير وأُخذت في الاعتبار عند وضع التقرير في صيغته النهائية. ووفقاً للمادة 11-2 من النظام الأساسي للوحدة، وُضع هذا التقرير في صيغته النهائية بعد مشاورات بين المفتشين من أجل اختبار استنتاجاته وتوصياته على ضوء الحكمة الجماعية للوحدة.

12- ويتضمن التقرير أربع توصيات، منها اثنتان موجهتان إلى الهيئات التشريعية/الإدارية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة واثنتان موجهتان إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات. وتكتمل هذه التوصيات الرسمية 21 توصية غير رسمية ترد بالحروف الداكنة على امتداد النص (انظر المرفق الرابع). ولتيسير تناول التقرير والتوصيات، يتضمن المرفق الخامس جدولاً يشير إلى ما إذا كانت التوصيات قد أُحيلت إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراءات أو للعلم، مع تحديد ما إذا كانت تتطلب من الهيئة التشريعية/الإدارية للمنظمة أو مديرها التنفيذي اتخاذ إجراءات بشأنها.

13- ويعرب المفتشون عن تقديرهم لكل من ساعدهم في إعداد هذا التقرير، ولا سيما من قدموا ردوداً قيّمة على الاستبيانات ومن شاركوا في المقابلات وأتاحوا معارفهم وخبراتهم عن طيب خاطر.

(8) بول ل. ووكر، مركز التميز في إدارة المخاطر المؤسسية، جامعة سانت جون.

ثانياً - أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

ألف - تعريف وفوائد إدارة المخاطر المؤسسية

14- المخاطر هي أثر عدم اليقين على أهداف المنظمة؛ ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية أو كليهما. ويمكن أن تعالج الفرص والتهديدات أو تنشئها أو تؤدي إليها⁽⁹⁾. وعلى سبيل المثال، تعرف لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "الثقافة والقدرات والممارسات، المتكاملة مع وضع الاستراتيجيات والأداء، التي تعتمد عليها المنظمات لإدارة المخاطر في خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها"⁽¹⁰⁾.

15- وفي حين أن هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر المؤسسية، فإن التعريف الوارد في تقرير الوحدة لعام 2010 والمقدم في هذا الاستعراض يصف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "عملية تقوم على نطاق منظمة بأكملها من أجل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكّل ومتكامل ومنهجي"⁽¹¹⁾.

16- ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر المؤسسية في المساعدة على ضمان استدامة المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية. ويتطلب الجزء "المؤسسي" من إدارة المخاطر المؤسسية سياسات وعمليات لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة، ويوفر منهجية متسقة لتنفيذها في جميع أجزاء المنظمة. وعلى عكس ممارسات إدارة المخاطر المجزأة، يجسد مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية فكرة أن إدارة المخاطر تتخلل المنظمة بأكملها.

17- ويلخص تقرير الوحدة لعام 2010 بعض الفوائد الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية، التي لا يزال الكثير منها صالحاً. ويقدم هذا الاستعراض تحديثاً لتلك القائمة، ويسلط الضوء على بعض الفوائد في جميع أجزاء التقرير.

الإطار 1

الفوائد الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية

تشمل الفوائد الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية ما يلي:

- (أ) تحسّن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتنفيذهما من خلال ضمان فهم شامل ومنظم للأهداف التنظيمية والمخاطر ذات الصلة؛
- (ب) تساعد الإدارة على تحديد التحديات وأوجه عدم اليقين، والتكيف لمواجهة التحديات، والاستعداد للأزمات، وزيادة المرونة والخفة؛
- (ج) تسلط الضوء على المخاطر المشتركة والشاملة (بما في ذلك الفرص والتهديدات) وتحسن التواصل والتعاون على نطاق المنظمة؛
- (د) تحسن تخصيص الموارد وتحمي الأصول وسمعة المنظمة؛
- (هـ) تعزز أطر المساءلة والرقابة الداخلية؛
- (و) تساعد الهيئات التشريعية/الإدارية على الاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها في مجال الرقابة والمساءلة عن طريق توقع أوجه عدم اليقين ودعم الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر.

(9) المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO, ISO 31000:2018) - إدارة المخاطر - مبادئ توجيهية.

(10) لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء (2017).

(11) JIU/REP/2010/4.

18- ولا يوجد سبيل خال من المخاطر لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبعبارة أخرى، يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية أن تعمل على تيسير تحقيق المنظمة لأهدافها. ووفقاً للردود الواردة في الاستبيان من المنظمات المشاركة في الوحدة، يتمثل أكثر الفوائد شيوعاً لإدارة المخاطر المؤسسية في الوعي بالمخاطر. وتعزز إدارة المخاطر المؤسسية المساءلة والضوابط الداخلية من خلال زيادة الوعي بالمخاطر وتحديد مسؤولية واضحة عن المخاطر.

19- وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية عادة عمليات لتحديد المخاطر التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولتقييمها والإبلاغ عنها وإدارتها. وعادة ما تسجل المخاطر المحددة والمقيّمة في سجل للمخاطر، مع إسناد كل خطر ذي شأن إلى مسؤول عن المخاطر. وتشمل مسؤوليات المسؤولين عن المخاطر تقييم المخاطر المسندة ومراجعتها وإدارتها على أساس مستمر. وسيشار إلى هذه العمليات في جميع أجزاء هذا التقرير.

باء- ملاءمة الغرض

20- تسلط الإرشادات المتعلقة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية الواردة من عدة مصادر والمؤكد في المقابلات التي أجريت الضوء على الحاجة إلى أن تكون هذه الإدارة مصممة وفقاً للسياق الخاص بكل منظمة. ويعني ذلك، من الناحية العملية، أن على إدارة المنظمة، بالتشاور مع هيئتها التشريعية/الإدارية، أن تحدد مدى تعقيد ومكونات نهجها إزاء إدارة المخاطر المؤسسية لجعلها "ملائمة للغرض". ولاحظ ذلك عدد من أصحاب المصلحة الذين أجريت معهم مقابلات، وفسّر بعضهم تطور إدارة المخاطر المؤسسية في منظماتهم على أنه "رحلة" في محاولة لتحقيق التوازن بين القدر المناسب من العمليات لدعم إدارة المخاطر المؤسسية من جهة وما يواجهونه من مخاطر استراتيجية، بما في ذلك الفرص، من جهة أخرى.

21- وكان ذلك واضحاً بشكل خاص في المنظمات المعيارية الأصغر حجماً التي ترتبط فيها المخاطر أساساً بمجالات استراتيجية رفيعة المستوى. وبالمقارنة مع المنظمات الإنسانية الأكبر حجماً من حيث الميزانيات والموظفين، التي تعمل في عدة مواقع ميدانية بتمويل أكثر هشاشة وكثير من المخاطر، تحتاج المنظمات الأصغر حجماً بالتأكيد إلى نهج مختلف جداً إزاء إدارة المخاطر المؤسسية، وكذلك إلى تحديد العمليات والإجراءات وملاك الموظفين بشكل مناسب.

22- ولا يمكن التركيز بما فيه الكفاية على هذه النقطة في سياق منظومة الأمم المتحدة، حيث للمؤسسات ولايات وهياكل ونماذج أعمال متنوعة؛ ولا يوجد ببساطة نهج "واحد يناسب الجميع" لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. ولما كانت الفكرة من وراء إدارة المخاطر المؤسسية هي توفير نقطة مرجعية واحدة فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية، يمكن على أساسها للهيئة التشريعية/الإدارية للمنظمة والإدارة العليا أن تناقش وتتفق على كيفية إدارة تلك المخاطر، فإن من الواجب تصميمها بحيث تلائم المنظمة، مع إيلاء الاعتبار الواجب للمعايير التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

(أ) ولايتها: هل هي منظمة تنفيذية أم معيارية/تضع المعايير أم كلاهما؟ وما الذي يمنع المنظمة من الوفاء بمهمتها أو ولايتها و/أو من الاحتفاظ بأهميتها؟

(ب) اعتباراتها المالية والميزانية: كيف يتم تمويل المنظمة ومن خلال أي آليات؟ وكم من تمويلها يعتمد على عدد قليل من المانحين و/أو الكيانات؟

(ج) موظفيها: كم عدد موظفي المنظمة وما هي أنواع آليات التوظيف التي تستخدمها؟ وما هي الأنماط الديموغرافية لملاك الموظفين؟

(د) نموذج أعمالها: كيف تقوم المنظمة بتنفيذ ولايتها وأين ومع من/لصالح من؟ وكيف تدير عملياتها الإدارية والتجارية؟

(هـ) خصائصها التنظيمية: ما هي القضايا التي تواجهها المنظمة وقد لا تواجهها منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، وما هي آثارها؟ وما هي أوجه شبه المنظمة واختلافها مع غيرها، وما الذي يجعلها متميزة أو يوفر لها ميزة تنافسية؟

23- وينبغي أن ينعكس تصميم المنظمة لإدارة المخاطر المؤسسية في إطارها وسياساتها، كما يشير المعيار المرجعي 1، وينبغي أن يرتبط باستراتيجيتها لضمان ملاءمتها للغرض الخاص بها. وتوفر المعايير المرجعية المحدثة للوحدة رؤية رفيعة المستوى للعوامل التي ينبغي أن تنظر فيها جميع المنظمات المشاركة عند تطويرها نحو إدارة للمخاطر المؤسسية مصممة على المقاس. ورنهناً بتطور إدارة المخاطر المؤسسية في منظمة ما، ينبغي استعراض نهجها وملاءمتها مع هيئتها التشريعية/الإدارية على أساس دوري، حسبما هو مبين في المعيار المرجعي 9.

جيم- تحديثات المعايير المرجعية من تقرير وحدة التفتيش المشتركة السابق عن إدارة المخاطر المؤسسية

24- تم فحص وتنقيح المعايير المرجعية العشرة الأصلية الواردة في تقرير الوحدة لعام 2010 (انظر المرفق الأول) بمساعدة خبير معترف به دولياً في إدارة المخاطر المؤسسية. وقورنت هذه المعايير المرجعية كذلك بنموذج مرجعي لنضج إدارة المخاطر وضعت فرقة العمل المشتركة بين الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التابعة للجنة الإدارة الرفيعة المستوى في مجلس الرؤساء التنفيذيين⁽¹²⁾، فضلاً عن الدراسات الأكاديمية والتجارية والمعايير والأطر الدولية التي تم تحديثها مؤخراً⁽¹³⁾. وأُجريت تحيينات أخرى استناداً إلى الردود على الاستبيانات الواردة من المنظمات المشاركة والمقابلات التي أُجريت معها. وترد أدناه قائمة بالمعايير المرجعية المحدثة للوحدة التي يقترحها المفتشون.

الإطار 2

المعايير المرجعية المحدثة لإدارة المخاطر المؤسسية

يقترح المفتشون المعايير المرجعية التالية، التي تم تحديثها من تقرير وحدة التفتيش المشتركة السابق عن إدارة المخاطر المؤسسية.

- 1- اعتماد سياسة و/أو إطار عمل منهجيين على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر مرتبطين بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- وجود هيكل تنظيمي داخلي محدد رسمياً لإدارة المخاطر المؤسسية مع الأدوار والمسؤوليات المسندة إليه.
- 3- وجود ثقافة مخاطر تعززها "القدوة في أعلى الهرم" مع التزام كامل من جميع المستويات التنظيمية.
- 4- وجود هيئة تشريعية/إدارية تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية على المستويات المناسبة.

(12) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، نموذج النضج المرجعي لإدارة المخاطر.

(13) مثل لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تويدواي، إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء (2017)؛ و ISO, ISO 31000:2018 - إدارة المخاطر - مبادئ توجيهية.

- 5- إدماج إدارة المخاطر في العمليات التجارية الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية.
- 6- إنشاء عمليات منهجية ومنتجة وديناميكية لإدارة مخاطر.
- 7- الاستخدام الفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المؤسسية.
- 8- وجود خطط في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.
- 9- إجراء استعراض دوري ومنظم لمدى فعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من أجل التحسين المستمر.
- 10- وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات من أجل تقاسم المعارف بطريقة منهجية وإدارة المخاطر المشتركة و/أو على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

25- وتقترح هذه المعايير المرجعية إرشادات على نطاق المنظومة من أجل قابلية مقارنة الممارسات الجيدة واتساقها وتقاسمها. وإن المعايير المرجعية مترابطة، وقد يشير معيار مرجعي واحد في الاستعراض بأكمله إلى معيار أو أكثر من المعايير الأخرى التي تعزز مؤشرات الرئيسية وتبني عليها. ولذلك، ينبغي للمنظمات أن تنظر في كل معيار مرجعي، في سياقها التنظيمي الخاص وكذلك على نحو شمولي، كجزء من عملية تحسين مستمرة. ومثاليًا، سوف تفيد المعايير المرجعية في الإشارة إلى الممارسات الجيدة التي ينبغي النظر فيها وتحديد الثغرات في الممارسات التي يتعين معالجتها من أجل إدارة مخاطر مؤسسية فعالة ومتكاملة.

دال - اعتماد إطار وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 1 - اعتماد سياسة و/أو إطار عمل منهجين على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر مرتبطين بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة

يشكل وجود سياسة و/أو إطار لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة أساساً لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية، وينبغي ربط هذه السياسة و/أو هذا الإطار بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة لضمان مواءمتها مع الرؤية الاستراتيجية للإدارة وأهداف المنظمة ومقاصدها.

وخلص الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) أن معظم المنظمات المشاركة اعتمدت سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية؛
- (ب) أن عشر منظمات نُفّحت أو تقوم حالياً بتنقيح سياستها و/أو إطارها المتعلقين بإدارة المخاطر المؤسسية.

26- وكما أكد استعراض عام 2010، يشكل وجود سياسة لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة أساساً لنجاح إدارة المخاطر المؤسسية. وتساعد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية المنظمة على التوصل إلى فهم مشترك للمخاطر الحاسمة التي تواجهها وتعكس رؤية والتزام قيادتها. ومن ثم، ينبغي ربط السياسة بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة لضمان توافقها مع الرؤية الاستراتيجية للإدارة ومع أهداف المنظمة ومقاصدها. ويغطي المعيار المرجعي 5 مزيداً من التفاصيل عن ارتباط السياسة بالخطوة الاستراتيجية.

27- وتُدْرَج سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في وثيقة رئيسية تصف نطاق إدارة المخاطر وهيكل إدارتها، وتحدد أدواراً ومسؤوليات معرفة بوضوح؛ وتضع طريقة منهجية ومصطلحات للمخاطر لاستخدامها في المنظمة بأكملها؛ وتنسق ممارسات إدارة المخاطر الفردية من خلال دمجها في عملية لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة. وتستخدم بعض المنظمات المشاركة نموذجاً إطارياً لربط السياسات والعمليات أو دمجها. والإطار وثيقة شاملة يمكن أن تشمل عدة أطر وسياسات وعمليات ذات صلة. فعلى سبيل المثال، يتضمن إطار المساءلة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) سبعة عناصر تشمل سياستها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية⁽¹⁴⁾. ويتضمن إطار المساءلة لمنظمة الصحة العالمية إطارها المتعلق بإدارة المخاطر وإطارها المتعلق بالرقابة الداخلية⁽¹⁵⁾.

28- واعتمدت 25 منظمة من بين المنظمات الـ 28 التي شملها هذا الاستعراض سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية. ويمثل ذلك تقدماً كبيراً منذ الاستعراض السابق، الذي خلص إلى أن أقل من 10 منظمات قد اعتمدت سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية. أما المنظمات الثلاث المتبقية فهي: منظمة الطيران المدني الدولي، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، ومنظمة السياحة العالمية.

29- وإدارة المخاطر المؤسسية ليست مهمة تُنفَّذ مرة واحدة أو تُكتم؛ فهي عملية مستمرة تتطلب تحسناً مستمراً من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بحيث تتماشى المخاطر مع بيئة دائمة التغير، بما في ذلك القضايا الناشئة. ولكي تكون السياسة فعالة، ينبغي إبلاغها للمنظمة بأسرها، وهي تتطلب استعراضها على فترات دورية ثابتة كما تتطلب تنقيحات وتحديثات لاحقة، حسب الاقتضاء.

30- وقد نُقِّحت سياسات/أطر إدارة المخاطر المؤسسية في 10 منظمات مرة واحدة على الأقل. فنقح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سياسته المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية مرتين، ويجري برنامج الأغذية العالمي تنقيحه الثالث منذ بدء هذه السياسة. ومن خلال التنقيحات، بُدِلت جهود لتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية، مثلاً من خلال تحديد مسؤوليات الموظفين والتأكيد على إدماج إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمة. ويقدم المرفق الثاني مزيداً من التفاصيل عن حالة سياسة وإطار كل منظمة من المنظمات المشاركة فيما يخص إدارة المخاطر المؤسسية.

31- ويشجع المفتشون بقوة كيانات الأمم المتحدة التي لم تعتمد بعد سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية على القيام بذلك. وتُشجَع المنظمات التي اعتمدت سياسات و/أو أطراً لإدارة المخاطر المؤسسية على استعراضها وإجراء التنقيحات والتحديثات اللازمة لضمان ارتباط إدارة المخاطر المؤسسية بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة وعكسها لها، وكذلك مراعاة القضايا الناشئة والتغيرات في بيئة العمل.

(14) الويبو، الوثيقة WO/PBC/29/4.

(15) إطار المساءلة للويبو ومنظمة الصحة العالمية.

ثالثاً - إدارة المخاطر المؤسسية كأداة للمساءلة

ألف - الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 2 - وجود هيكل تنظيمي داخلي محدد رسمياً لإدارة المخاطر المؤسسية مع الأدوار والمسؤوليات المسندة إليه

ينبغي لكل منظمة أن تحدد هيكلها الداخلي لدعم إدارة المخاطر المؤسسية واستدامتها، مع مراعاة ولايتها ونموذج أعمالها والموارد المتاحة لها، بحيث يتم تحديد المخاطر وإدارتها على النحو المناسب بطريقة منهجية ومنسقة. وتقع المسؤولية الرئيسية عن تحديد المخاطر وإدارتها على عاتق المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن المخاطر، وليس على عاتق الفرد أو الكيان المكلف بوظيفة إدارة المخاطر المؤسسية.

وفي هذا الصدد، خالص الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) أن معظم المنظمات لديها وحدة لإدارة المخاطر المؤسسية و/أو وظيفة محددة مخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية. ويتمثل دورها الأساسي في تنسيق وتيسير عمليات إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، وضمان اتباع نهج منسق لإدارة المخاطر؛
- (ب) أن معظم المنظمات لديها أيضاً شبكة من المنسقين المعنيين بالمخاطر؛
- (ج) أن هيكل وحدة إدارة المخاطر المؤسسية وحجمها وموقعها وهيكل شبكة المنسقين المعنيين بالمخاطر يختلف على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛
- (د) يمكن أن يوجد المسؤولون عن المخاطر على مستويات وفي أدوار مختلفة (أو خطوط دفاع كما هو موضح أدناه) في منظمة ما، وفقاً لنوع المخاطر.

نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"

32- من الضروري لنجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية أن تنشئ المنظمات هيكلها التنظيمية الداخلية مع أدوار ومسؤوليات واضحة وفقاً لسياستها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

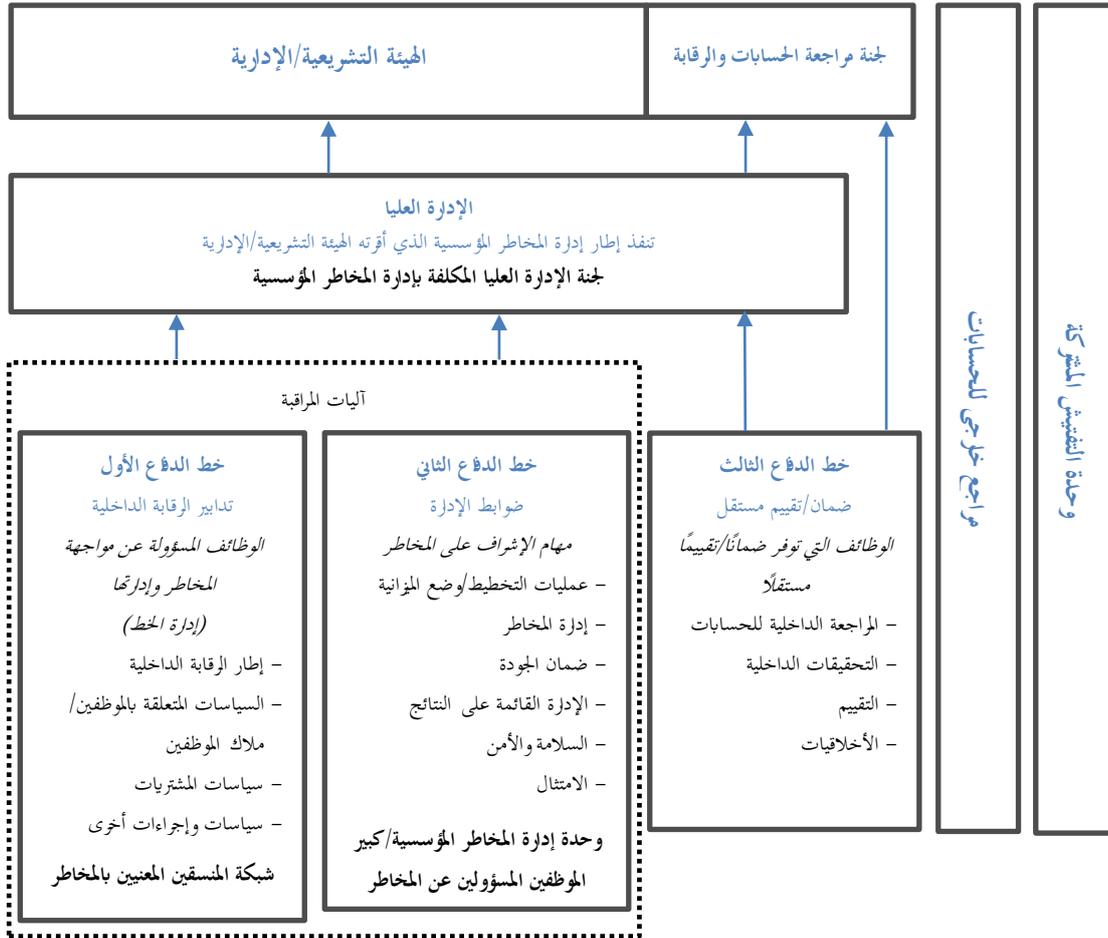
33- ويبين الشكل الأول نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين⁽¹⁶⁾، الذي اعتمده فيما بعد اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين⁽¹⁷⁾، وزادت الوحدة تكييفه ليتوافق مع هذا الاستعراض. ويحدد النموذج ثلاثة خطوط دفاع منفصلة داخل أي منظمة من أجل الإدارة الفعالة للمخاطر والضوابط.

34- ويبين النموذج مختلف مستويات ووظائف إدارة المخاطر والرقابة الخاصة بكل منها، وهو مفيد لفهم الأدوار والمسؤوليات المختلفة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية.

(16) Institute of Internal Auditors (IIA), IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control.

(17) "Conclusions from the working group on the proposal of a reference risk management, oversight and accountability model for common positioning by the United Nations system with governing bodies", twenty-third meeting of the CEB Finance and Budget Network, Vienna, June 2014.

الشكل الأول خطوط للدفاع الثلاثة لإدارة المخاطر المؤسسية



المصدر: انظر الفقرة 33.

خط الدفاع الأول

35- يمثل خط الدفاع الأول إدارة العمليات والضوابط الداخلية. وجميع المديرين والموظفين في الخط الأول أو الخط الأمامي يرون المخاطر ويتعاملون معها في عملياتهم اليومية. وهم مسؤولون عن العديد من المخاطر وينفذون الضوابط المقابلة لإدارتها.

شبكة المنسقين المعنيين بالمخاطر

36- يمكن أن يكون المنسقون المعنيون بالمخاطر محاورين في الخطوط الأمامية لتنفيذ ودعم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظمة معينة، بسبل جمع المخاطر والإبلاغ عنها، فضلاً عن توفير التدريب للموظفين بشأن سياسات وعمليات إدارة المخاطر. ويكتسي المنسقون المعنيون بالمخاطر قيمة خاصة بالنسبة للمنظمات ذات الشبكات الميدانية الواسعة النطاق، كما أشارت إحدى المنظمات الميدانية إذ قالت: "إنهم شبكتنا الرئيسية. فهم يذهبون إلى جميع المواقع الميدانية ويدربون الناس؛ وإلا فإن العمليات لن تكون لديها تلك القدرة والمعرفة".

37- وتضم 18 منظمة من المنظمات الـ 28 المشمولة بهذا الاستعراض شبكة من المنسقين المعنيين بالمخاطر على نطاق مؤسساتها. وتشمل اختصاصات 9 من هذه المنظمات الـ 18 دور المنسق المعني بالمخاطر. وينبغي أن يكون كل من هيكل الشبكة وحجمها وموقعها، فضلاً عن أدوارها ومسؤولياتها، مصمماً وفقاً لنموذج أعمال المنظمة.

38- وغالباً ما يكون للمنظمات التي لها وجود ميداني واسع النطاق شبكة في البلدان التي تعمل فيها والتي تكون فيها المخاطر أعلى من تلك التي تنطوي عليها العمليات في المقر. وقد يكون للمنظمات المعيارية في المقر نهج مختلف، حيث تكون لديها شبكة أصغر تركز على الوحدات أو الشعب التنظيمية الرئيسية، مقارنة بالمنظمات الميدانية.

39- وينبغي للمنظمات ذات العمليات الميدانية الواسعة النطاق التي لم تنشئ شبكة من المنسقين المعنيين بالمخاطر أن تنظر في إنشاء هذه الشبكة من المقر إلى المستويات الميدانية لضمان تحديد المخاطر في الميدان والتصدي لها على النحو الواجب.

40- ويوضح في الإطارين 3 و4 نهجان مختلفان لشبكة من المنسقين المعنيين بالمخاطر: فيعطي النهج الأول مثلاً من منظمة ذات عمليات ميدانية واسعة النطاق (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين) ويظهر النهج الثاني منظمة في المقر (الوكالة الدولية للطاقة الذرية).

الإطار 3

المنسقون المعنيون بإدارة المخاطر في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

توجز مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين أدوار منسقيها المعنيين بإدارة المخاطر ومسؤولياتهم في سياستها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية^(أ) على النحو المبين أدناه:

(أ) يضطلع المنسقون بدور جهة الاتصال فيما يخص قضايا إدارة المخاطر، وهم ييسرون عمليات تقييم المخاطر، ويحتفظون بسجلات المخاطر، ويتعاملون مع الإبلاغ عن المخاطر. ويعينهم المسؤولون عن المخاطر. وفي الميدان، يكون هؤلاء المنسقون عادة هم نواب الممثلين، أو الممثلون المساعدون المسؤولون عن البرامج أو العمليات، أو كبار موظفي البرامج أو غيرهم من كبار الموظفين الذين يضطلعون مباشرة بمسؤوليات التخطيط وتنفيذ البرامج؛

(ب) في العمليات القطرية الكبيرة بوجه خاص، قد يكون من الضروري أن يكون هناك أيضاً منسقون معنيون بإدارة المخاطر على مستوى المكاتب الفرعية، لدعم المنسقين المعنيين بإدارة المخاطر على الصعيد القطري. وبالنسبة للعمليات القطرية الصغيرة التي يغطيها مكتب إقليمي، يمكن أن يكون منسق واحد لإدارة المخاطر في المكتب الإقليمي كافياً. وتترك هذه الخيارات للممثلين.

وستتفاوت وظيفة المنسق المعني بإدارة المخاطر في المقر من حيث الموقع بين الكيانات، وفقاً لحجمها وهيكلها.

(أ) UNHCR, Policy for Enterprise Risk Management in UNHCR, UNHCR/HCP/2014/7.

الإطار 4

الفريق المعني بإدارة المخاطر المشترك بين الإدارات التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية

أنشأت الوكالة الدولية للطاقة الذرية فريقاً معنياً بإدارة المخاطر مشتركاً بين الإدارات لدعم المنسق المؤسسي المعني بإدارة المخاطر التابع لها، الذي يرأس الاجتماعات المنتظمة للفريق.

ويتألف هذا الفريق المشترك بين الإدارات من كبار منسقي البرامج وغيرهم من الممثلين ذوي الصلة الذين تفوضهم الإدارة العليا من جميع الإدارات الست. وتُوضَّح الأدوار الرئيسية لهذا الفريق في سياسة الوكالة المتعلقة بإدارة المخاطر⁽¹⁾ وتشمل ما يلي:

- (أ) تنسيق المخاطر والمدخلات المتعلقة بالمخاطر الواردة من الإدارات وضمان تحديثها؛
- (ب) تحديد الحاجة إلى مزيد من الإرشاد أو التدريب أو غير ذلك من التدابير لضمان الاتساق في ممارسات إدارة المخاطر؛
- (ج) تقديم المشورة إلى المنسق المؤسسي المعني بإدارة المخاطر بشأن التعديلات السياساتية والإجرائية حسب الاقتضاء؛
- (د) مناقشة المخاطر المشتركة بين عدة إدارات وتقديم المشورة إلى المنسق المؤسسي المعني بإدارة المخاطر بشأن التخفيف منها.

ويقوم الفريق المعني بإدارة المخاطر بكسر صوامع التقوقع وتمكين المناقشات عبر الإدارات من أجل تحديد المخاطر بشكل مشترك وتعيين المسؤولين عن المخاطر والمسؤولين عن الرقابة المشتركين بين الإدارات، حتى في الحالات التي ينتمي فيها المسؤول عن المخاطر والمسؤول عن المراقبة إلى إدارات مختلفة.

(أ) IAEA, The Agency's Risk Management Policy, AM. I/18.

41- ومن أجل الوضوح والاتساق، ينبغي دعم منسقي المخاطر باختصاصات تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم. وفي معظم الحالات، يعني تعيين موظف ما منسقاً معنياً بالمخاطر إلقاء مسؤوليات إضافية على عاتقه، وينبغي أن تُدرج مسؤوليات المنسقين المعنيين بالمخاطر في تقييم أدائهم لضمان التزامهم ومسئوليتهم.

خط الدفاع الثاني

42- يتمثل خط الدفاع الثاني في الضوابط الإدارية التي تشمل إدارة المخاطر والامتثال وغيرها من المهام المماثلة التي يشرف فيها الأفراد المسؤولون على المخاطر ويساعدون الخط الأول على كفاءة إدارة المخاطر والضوابط على نحو سليم. ويشمل ذلك وضع سياسات وإرشادات واضحة، وتقديم المشورة، والإشراف على أعمال الخط الأول.

وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية

43- يتوقف ما إذا كانت وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية مسؤولية وحدة كاملة أو فريق صغير أو فرد على أساس التفرغ أو لبعض الوقت على حجم المنظمة ونموذج عملها. وتضم 25 منظمة من المنظمات المشمولة بهذا الاستعراض وحدة إدارة المخاطر المؤسسية و/أو منسقاً مؤسسياً معنياً بالمخاطر (يُسمى في كثير من الأحيان كبير الموظفين المعنيين بالمخاطر) يتولى مسؤولية محددة عن إدارة المخاطر المؤسسية. ويختلف هيكل الوظيفة وحجمها وموقعها باختلاف المنظمات المشاركة.

44- وفي 11 منظمة، تقع وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية في المكتب التنفيذي، مع تسلسل إداري يربطها مباشرة بالرئيس التنفيذي أو نائبه؛ وتقع هذه الوظيفة في ثمان منظمات أخرى في إدارة/شعبة المالية أو إدارة الموارد. وعادة ما يكون كبار المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر من الرتبة ف-5 أو أعلى في 20 منظمة. وينبغي أن تكون المسؤولية عن إدارة المخاطر المؤسسية في مرتبة يمكن فيها مخاطبة الإدارة العليا وأن تكون لها سلطة الاتصال على نطاق المنظمة والإرغام على اتخاذ الإجراءات، بما يعكس أهمية ومستوى السلطة المفوضة المنوطة بهذه المهمة.

45- وفي حين تختلف الأدوار والمسؤوليات الرئيسية المنوطة بوظيفة إدارة المخاطر المؤسسية فيما بين المنظمات، فإن الدور الأساسي هو تنسيق وتيسير عمليات إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، لضمان اتباع نهج منسق لإدارة المخاطر. وينبغي للكيان أو الفرد المكلف بمهمة إدارة المخاطر المؤسسية أن يوفر أو ينسق تدريباً عاماً ومتخصصاً بشأن إدارة المخاطر المؤسسية للموظفين على جميع المستويات (انظر المعيار 8). وينبغي أن يحصل الكيان أو الفرد بشكل ملائم على معلومات وتحليلات المخاطر التي تجرئها جميع المجالات الوظيفية من أجل الحصول على نظرة عامة للمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية في المنظمة.

46- وفي معظم المنظمات المشاركة، يقوم الكيان أو الفرد المسؤول عن وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية بتنسيق عمليات تقييم المخاطر على مستوى المؤسسة، مما يؤدي عادة إلى وضع وتحديث بيان بشأن الرغبة في المخاطر وسجل للمخاطر المؤسسية بهدف إدارة المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنظمة. غير أن من المهم ملاحظة أن المسؤولية الرئيسية عن تحديد المخاطر وإدارتها ينبغي أن تقع على عاتق المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن المخاطر، وليس على عاتق الفرد أو الكيان المكلف بوظيفة إدارة المخاطر المؤسسية.

47- ويمكن أن يطلب خط الدفاع الأول بشكل استباقي الدعم من الكيان المسؤول عن وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية. فعلى سبيل المثال، طلب المديرين القطريون في برنامج الأغذية العالمي إنشاء منصب موظف مسؤول عن المخاطر على الصعيد القطري، مما أدى إلى إنشاء "مستشارين معنيين بالمخاطر والامتثال" في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. ويقدم المستشارون المعنيون بالمخاطر والامتثال في برنامج الأغذية العالمي الدعم والمشورة والإرشادات استباقياً وفي الوقت في الوقت الحقيقي للمديرين الإقليميين والقطريين في الوفاء بالتزاماتهم المتعلقة بالمخاطر والامتثال، فضلاً عن ضمان تنفيذ إدارة المخاطر بصورة متسقة في جميع المناطق، وتحديدًا في المواقع التي تنطوي على مخاطر عالية⁽¹⁸⁾.

48- ولكي يؤدي الخط الثاني دوره في الإشراف على المخاطر ومساعدة الخط الأول، من المرجح أن يرسل طلبات مختلفة إلى الخط الأول، بما في ذلك استكمال جداول البيانات والنماذج. ووصف العديد من الذين أجريت معهم مقابلات في الخط الأول إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "عملية تستغرق وقتاً طويلاً" وتنطوي على "متطلبات كثيرة جداً". وقال أحد الذين أجريت معهم مقابلات: "لقد جمعنا الكثير من المعلومات والمخاطر المحالة إلينا، ولكن ماذا نفعّل بها؟" وينبغي أن تُبلَّغ بوضوح الأسباب الكامنة وراء الطلبات والفوائد المحتملة للنواتج، لأن ذلك سيعزز التعاون بين الخطين الأول والثاني ويوضح دور الخط الأول في إدارة المخاطر المؤسسية.

خط الدفاع الثالث

49- يوفر خط الدفاع الثالث⁽¹⁹⁾ ضماناً و/أو تقييماً مستقلاً للهيئة التشريعية/الإدارية والإدارة العليا. وقد يشير الأفراد المسؤولون عن مهام مثل المراجعة الداخلية للحسابات والتقييم والأخلاقيات إلى المخاطر المحتملة التي لم يتم بعد تحديدها أو إدارتها بفعالية، ويوصون بأن تدرجها الإدارة العليا في سجل للمخاطر.

المراجعة الداخلية للحسابات

50- يتمثل الدور الأساسي للمراجعة الداخلية للحسابات فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية في توفير ضمان موضوعي ومستقل لفعالية إدارة المخاطر للإدارة العليا والهيئة التشريعية/الإدارية. وفي بعض المنظمات، قدمت المراجعة الداخلية للحسابات خدمات النصح والمشورة لتقوية الخطتين الأولى والثاني من أجل تشجيع وتعزيز تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

51- وأكد 18 كياناً من الكيانات الـ 22 المسؤولة عن مهمة المراجعة الداخلية للحسابات التي ردت على الاستبيان التكميلي للوحدة أنه قدم، خلال المرحلة الأولى من بدء العمل بإدارة المخاطر المؤسسية، المشورة والمساعدة بشأن استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية ومنهجيتها وأدواتها وعملياتها من خلال حلقات العمل والمشاورات، بما في ذلك تيسير دورات لتحديد المخاطر وإعداد سجلات للمخاطر.

52- ويقدم الإطار 5 مثلاً من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) يصف كيف أدت المراجعة الداخلية للحسابات دوراً نشطاً في تعزيز عمليات إدارة المخاطر المؤسسية والانخراط مع الإدارة العليا، فضلاً عن الهيئة التشريعية/الإدارية.

الإطار 5

العمل التجميعي لشعبة الرقابة الداخلية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية^(أ)

من أجل تحديد أولويات أهم المخاطر الواردة في نتائج مراجعة الحسابات لاتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية، أجرت شعبة الرقابة الداخلية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) عملاً تجميعیاً في عام 2019، ووحدت التوصيات العالقة التي قدمها فريق المراجعة الداخلية للحسابات، وقارنتها بتوصيات فريق التقييم والمراجعين الخارجيين والوحدة.

وطوال عملية التجميع، أجرى فريق الاستعراض التابع لليونيدو مناقشات منتظمة مع كبار المسؤولين الإداريين لضمان شفافية عملية الاستعراض، مما مكن الإدارة العليا من تقديم مدخلات قيمة وفي الوقت المناسب.

وقدّم التقرير التجميعی إلى المجلس التنفيذي لليونيدو، الذي أعرب عن دعمه الكبير. واتخذ المجلس قرارات هامة ونفذها على نحو استباقي، بما في ذلك إقرار خطة عمل إدارية موقوتة ومحددة لإدارة المسائل الرئيسية المحددة وتعيين موظف متفرغ على مستوى رفيع ليكون منسق اليونيدو المعني بإدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال.

(أ) اليونيدو، الوثيقة IDB.47/22.

(19) تدرج بعض منظمات الأمم المتحدة وظيفتي الأخلاقيات والتقييم ضمن خط الدفاع الثاني أو ضمن الخطين الثاني والثالث كليهما.

53- وشارك مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية عن كُتُب في تعزيز تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية مع الفريق المعني بإدارة المخاطر (انظر الإطار 4). واستعرضاً معاً مرحلة نضج إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة وجرباً طريقة أكثر نضجاً ومنقحة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من خلال العمل على الثغرات بين المخاطر على مستوى المشاريع والمخاطر المؤسسية، فضلاً عن الروابط المفقودة بين المخاطر والأهداف والنتائج المتوقعة.

وحدة التقييم

54- يمكن لوحدة التقييم التابعة لمنظمة معينة أن توفر معلومات عن عوامل المخاطر وشروط النجاح في تحقيق نتائج برنامجية على مستويات النواتج. وفي بعض المنظمات، يتم توحيد هذه المعلومات لإبراز عوامل الخطر على نطاق المنظمة، كما هو الحال بالنسبة للتقارير التجميعية لمكتب التقييم المستقل التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويقدم الكيان أو الفرد المسؤول عن وظيفة التقييم أيضاً ليس نظرة رجعية فحسب، بل أيضاً نظرة استباقية تبرز الطريق إلى الأمام وعوامل المخاطر المرتبطة باستمرار أهمية المنظمة.

55- وفي سياق استعراض دوري، يمكن للوحدة أيضاً أن تقيم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ومنهجيتها وقيمتها مقابل المال الذي تقدمه وما إذا كانت الموارد المستثمرة في إدارة المخاطر المؤسسية قد حققت النتائج أو القيمة المتوخاة في سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن أن يُستَردَّ بهذه الأنواع من الاستنتاجات والتوصيات في مسار ومستوى تكامل عمليات تكرار إدارة المخاطر المؤسسية في المستقبل والمنهجية المتبعة والموارد المستثمرة فيها.

فوق الخطوط الثلاثة

56- تخدم الخطوط الثلاثة المبينة أعلاه الإدارة العليا، والهيئات التشريعية/الإدارية، ولجان مراجعة الحسابات والرقابة. وتحتل الهيئات التشريعية/الإدارية في حد ذاتها أعلى مرتبة في هيكل إدارة المخاطر المؤسسية⁽²⁰⁾ (انظر المعيار المرجعي 4). وتقع على عاتق الرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين أن الهيئات التشريعية/الإدارية مسؤولة عن الإشراف على الإدارة السليمة للمخاطر من جانب الرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا (انظر المعيار 3). ولذلك، ينبغي ربط إدارة المخاطر بنظم تقييم الأداء المستخدمة للرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا. وإذا لم تخضع الإدارة العليا للمساءلة بوضوح عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر المرتبطة بها، فإن إدارة المخاطر المؤسسية ستقتصر على ممارسة بيروقراطية.

57- وفي إدارة المخاطر المؤسسية، تؤدي الإدارة العليا دوراً حاسماً في تمكين إدارة المخاطر ودعمها وتوفير الموارد لها وفي إدارة المخاطر ذاتها. وتحدد بعض المنظمات المخاطر في السطر الأول وتجمعها، وتحدد في نهاية المطاف أيها تُعتبر مخاطر مؤسسية. وحتى مع هذا النهج التصاعدي، تكتسي مشاركة الإدارة العليا أهمية أساسية في مناقشة المخاطر، وتغيير أو تأكيد تحديد المخاطر وتقييمها، والمساعدة في بناء أو إقرار التغييرات اللازمة لإدارة المخاطر، وفي نهاية المطاف تمكين تقديم تقارير عن مراقبة المخاطر إلى الهيئات التشريعية/الإدارية.

(20) وفقاً لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين، "إن الهيئات الإدارية والإدارة العليا هي الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية التي تستخدمها 'الخطوط'، وهي أكثر الأطراف قدرة على المساعدة على ضمان إدراج نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في عمليات إدارة المخاطر والرقابة في المنظمة" (ورقة موقف معهد مراجعي الحسابات الداخليين: خطوط الدفاع الثلاثة في إدارة المخاطر والضوابط الفعالة).

لجنة الإدارة العليا المعنية بإدارة المخاطر

58- من بين المنظمات الـ 28 التي يشملها هذا الاستعراض، هناك 10 منظمات لديها لجنة إدارة عليا مخصصة مكلفة بإدارة المخاطر المؤسسية، في حين أدرجت 9 منظمات أخرى مواضيع عن إدارة المخاطر في اجتماعاتها العادية للجنة الإدارة العليا. ويرأس اللجنة في معظم الحالات الرئيس التنفيذي أو نائبه وتجتمع اللجنة من مرتين إلى أربع مرات في السنة لمناقشة إدارة المخاطر على وجه التحديد. وتختلف طريقة تشكيل هذه اللجنة؛ ومع ذلك، تعتقد منظمات كثيرة أن اللجان المعنية بالمخاطر على مستوى الإدارة العليا يمكن أن تكون ذات أهمية حيوية. ومن الأهمية بمكان ضمان مناقشة المخاطر المؤسسية ومعالجتها بانتظام على مستوى الإدارة العليا والنظر إلى المخاطر من منظور متكامل وشمولي وعدم إدارته من مواقع منعزلة. ويبين الإطار 6 أدناه مثلاً من صندوق الأمم المتحدة للسكان.

الإطار 6

اللجنة المعنية بالمخاطر التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان

يرأس اللجنة المدير التنفيذي؛ وقد تم اختيار أعضاء اللجنة التنفيذية ليكونوا مسؤولين عن المخاطر ويقودون صندوق الأمم المتحدة للسكان في تقييم مجالات المخاطر الرئيسية والتصدي لها وتعزيز المساءلة، مع تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية. وتشمل مسؤولياتهم ما يلي:

(أ) تحديد الأهداف والرؤية لإدارة المخاطر المؤسسية؛

(ب) الموافقة على الاستراتيجية والمذكرة السنويتين لإدارة المخاطر المؤسسية والإبلاغ عنهما؛

(ج) رصد استكمال تقييم المخاطر وفعالية عوامل المخاطر التي يجري تقييمها؛

(د) التصدي للمخاطر الحالية من الأفرقة العاملة المعنية بمعالجة المخاطر.

المسؤولون عن المخاطر

59- يمكن أن يوجد المسؤولون عن المخاطر على مختلف المستويات وخطوط الدفاع في منظمة ما، تبعاً لنوع المخاطر، وعادة ما يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية. وينبغي أن يكون المسؤول عن المخاطر المعين هو الشخص في المنظمة الذي يكون في أفضل وضع لإدارة مخاطر معينة ولديه المعرفة التقنية ذات الصلة بالمخاطر والموارد المتاحة والسلطة المناسبة للتصدي للمخاطر. وفيما يتعلق بالشفافية والمساءلة، ينبغي أن تُدرج أدوار ومسؤوليات المسؤولين عن إدارة المخاطر المؤسسية في نظم تقييم أدائهم. وقد يفيد ذلك أيضاً في زيادة إدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظمة معينة.

المراجعون الخارجيون للحسابات ووحدة التفتيش المشتركة

60- يُعتبر مراجعو الحسابات الخارجيون ووحدة التفتيش المشتركة خارجين عن نموذج خطوط الدفاع الثلاثة. وتعالج وحدة التفتيش المشتركة قضايا المخاطر من خلال استعراضاتها المختلفة؛ فعلى سبيل المثال، تضمن الاستعراض المتعلق بالإدارة القائمة على النتائج توصيات تتعلق بإدارة المخاطر، ودُكرت النتائج ذات الصلة في الاستعراضات التي شملت الغش، وتعبئة الموارد، والشركاء المنفذين، ولجان مراجعة الحسابات والرقابة، وكذلك في استعراضات التنظيم والإدارة التي أجريت مؤخراً في منظمات بمفردها⁽²¹⁾.

(21) مثل JIU/REP/2019/6 و JIU/REP/2019/1 و JIU/REP/2017/6 و JIU/REP/2017/1 و JIU/REP/2016/4 و JIU/REP/2014/4 و JIU/REP/2013/4.

61- ويتمثل الدور الرئيسي للمراجعين الخارجيين للحسابات في تقديم الآراء بشأن البيانات المالية والامتثال للقواعد والأنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُبدوا ملاحظاتهم فيما يتعلق بكفاءة الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وإدارة المنظمة وتنظيمها عموماً. ويمكنهم أيضاً إجراء عمليات مراجعة القيمة مقابل المال أو الأداء التي قد تشمل إدارة المخاطر المؤسسية.

62- وأكد معظم المراجعين الخارجيين للحسابات الذين ردّوا على الاستبيان التكميلي للوحدة أنهم استعرضوا عناصر إدارة المخاطر المؤسسية، مثل الإطار نفسه وعمليات وإجراءات تنفيذه، ولا سيما تلك المتعلقة بالتمويل والمشتريات.

63- وساهمت توصيات المراجعين الخارجيين للحسابات في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية. فعلى سبيل المثال، قامت وحدة إدارة المخاطر المؤسسية التابعة للمفوضية، للمرة الأولى في عام 2019، استجابة لتوصيات مراجعها الخارجي بضرورة تحسين نوعية سجلات المخاطر الخاصة بها، باستعراض جميع سجلات المخاطر المقدمة من مكاتبها الميدانية وقدمت تعليقات بشأن دقة سجلات المخاطر، ضمن جوانب أخرى، وضمان الجودة، بالتشاور مع المكاتب الإقليمية⁽²²⁾. ويمثل ذلك ممارسة جيدة يمكن تكرارها في المنظمات الأخرى.

التكيف من أجل الوفاء بالغرض

64- لما كانت المخاطر ستظل قائمة في المنظمة دائماً أبداً ويمكن أن تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وجب إدارتها على مختلف المستويات. ومن مزايا إدارة المخاطر المؤسسية قدرتها على تيسير الحوكمة الرشيدة والإدارة الاستباقية في منظمة لديها خطوط واضحة للمساءلة موزعة بين الهيئة التشريعية/الإدارية، والإدارة العليا، والموظفين عموماً.

65- وفي ظل اختلاف نموذج الأعمال وتوافر الموارد وطبيعة الولاية ومرحلة النضج التي بلغتها إدارة المخاطر المؤسسية باختلاف المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، فإن كل منظمة تحتاج إلى تحديد هيكلها التنظيمي الداخلي الخاص بما لإدارة المخاطر المؤسسية. وكحد أدنى، ينبغي للموظفين المعنيين على جميع المستويات أن يكونوا على وعي بخط الدفاع الذي ينتمون إليه وأن يفهموا أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية من أجل ضمان تحديد المخاطر وإدارتها على نحو مناسب بطريقة منهجية ومنسقة.

66- وينبغي أن تفضي إدارة المخاطر المؤسسية في نهاية المطاف إلى زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، وينبغي أن يفهم الموظفون المعنيون أدوارهم في العمليات التي تمهم وأن يخضعوا للمساءلة عن أداء هذه الأدوار، على أن يتم تفويض السلطة، حسب الاقتضاء، وفق إجراءات واضحة. ولذلك، ينبغي اعتبار إدارة المخاطر كفاءةً من الكفاءات الأساسية التي يملكها الموظفون المعنيون على جميع المستويات.

67- ويقدم المرفق الثاني مزيداً من التفاصيل عن الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية في كل منظمة مشاركة.

باء - ثقافة المنظمة واعتماد إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 3 - وجود ثقافة مخاطر تعززها "القدوة في أعلى الهرم" مع التزام كامل من جميع مستويات المنظمة

"القدوة في أعلى الهرم" هي أهم محرك للنهوض بإدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها داخل المنظمة؛ ومن دون قيادة ملائمة وملتزمة، يمكن أن تتحول العملية إلى مجرد تمرين لـ "وضع علامة على مربع" يركز بالأساس على استكمال وثائق تلي استفسارات الهيئات التشريعية/الإدارية و/أو المانحين.

وتشمل النتائج التي تمخض عنها هذا الاستعراض ما يلي:

- (أ) يُنظر إلى "القدوة في أعلى الهرم" في جميع المنظمات المشاركة على أنها أهم محرك في لإنشاء ثقافة مخاطر ودعم الموظفين وتمكينهم من النهوض بإدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها داخل المنظمة؛
- (ب) على الرغم من أن "القدوة في أعلى الهرم" فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية تحسنت على مدى العقد الماضي، فإن تعزيز استخدامها وإدماجها لا يزال يتطلب مزيداً من العمل؛
- (ج) تُعدّ المشاركة المجدية من جانب الرؤساء التنفيذيين في العمليات والممارسات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية أمراً أساسياً لإيجاد "القدوة في أعلى الهرم" وإثبات فعاليتها؛
- (د) تُعدّ "القدوة في المستوى الوسيط"، الذي يشمل بالأساس المستوى الثاني من الإدارة، أمراً بالغ الأهمية لإدماج إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها والحفاظ عليها داخل المنظمة.

68- وتشير الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة إلى أن "القدوة في أعلى الهرم" هي أهم محرك لإنشاء إدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها في المنظمات المشاركة. ومن العناصر الرئيسية لهذا المعيار المرجعي التأثير الذي يمارسه الرؤساء التنفيذيون في إدماج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والنهوض بها والحفاظ عليها على جميع مستويات المنظمة.

69- وتعني عبارة "القدوة في أعلى الهرم" إيجاد ثقافة الإمساك بزمام الأمور وتحمل المسؤولية عن الأعمال التي يُضطلع بها وفقاً للقيم والمبادئ الأخلاقية، انطلاقاً من الإحساس بالمسؤولية الشخصية والمهنية⁽²³⁾. وبالنسبة إلى إدارة المخاطر المؤسسية، يعني ذلك إرساء ثقافة تدعم إدارة المخاطر المؤسسية وعملياتها وممارساتها داخل المنظمة وتمكن الموظفين من الحفاظ عليها على جميع مستويات المنظمة وبغض النظر عن الدوران العادي للموظفين.

70- وتنتعش ثقافة المخاطر والقدوة الحسنة عندما تُخضع الهيئات التشريعية/الإدارية الإدارة للمساءلة عن إدارة المخاطر المؤسسية. وكما لاحظ رئيس لجنة مراجعة الحسابات والرقابة، "إن إدارة المخاطر مسألة ينبغي أن يفهمها كل شخص في المنظمة، من المستوى الأعلى إلى الأشخاص في خط الدفاع الأول مروراً عبر المستوى الوسيط للإدارة"؛ ومضى نفس الشخص قائلاً إن "القدوة الحسنة في أعلى الهرم" تساعد على اعتماد إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من عمل الجميع".

71- وتتسم "القدوة في أعلى الهرم" بأهمية بالغة لتوجيه وتمكين "القدوة في المستوى الوسيط"، أي أولئك الذين هم في خط الدفاع الثاني، الذين يضطلعون بدور رئيسي لإدماج إدارة المخاطر المؤسسية

(23) انظر لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء (2017).

وترسيخها داخل المنظمة - حتى من خلال عمليات انتقال القيادة - مما يكفل دعم عملياتها ومحاسبة موظفي الخط الأول على تنفيذها وتكاملها⁽²⁴⁾. وكثيراً ما يقع هذا العبء على عاتق الإدارة الوسيطة. وكما لاحظ منسق معني بإدارة المخاطر المؤسسية: "يجب أن تسير القدوة في المستوى الوسيط جنباً إلى جنب مع القدوة في أعلى الهرم". وينبغي أن يكون لدى كل منظمة مشاركة طريقتها لضمان حالة المخاطر الرئيسية إلى المستويات الأعلى المناسبة في الوقت المناسب، وأن يكون لدى صانعي القرار المعلومات المناسبة عن المخاطر وأبعادها وما يتصل بها من تقييمات من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة.

72- وتجلت أهمية "القدوة في المستوى الوسيط" بوضوح أكبر في بعض المنظمات المعيارية حيث نشأت إدارة المخاطر المؤسسية عن جهود الإدارة الوسيطة، ولم تحظ سوى بدعم قليل من جانب القيادة التي اكتفت باعتمادها، لكنها لم تشارك إلا قليلاً في عملياتها، مما أعاق الجهود الرامية إلى إدماجها داخل المنظمة. وكما لاحظ منسق معني بإدارة المخاطر المؤسسية "رغم أن الإدارة العليا تناقش المخاطر، فإن هذه المسألة لا تمثل بنداً من بنود جدول أعمالها العادية ومازالت المنظمات لا تستخدم لغةً مشتركة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية"؛ وأشار المنسق أيضاً إلى أن "المديرين من المستوى الوسيط هم الأكثر اهتماماً بهذه المسألة".

73- وعملية تعزيز ثقافة المخاطر داخل المنظمة تنطلق من المستوى الأعلى ضماناً لتنفيذها، ثم ترسخ هذه الثقافة على جميع مستويات المنظمة. ولا تمثل هذه المهمة واجباً سلبياً على الرؤساء التنفيذيين: حيث إن إدارة المخاطر المؤسسية تُبرز وتتطلب التزاماً من القيادة يشمل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ووضع السياسات واتخاذ الإجراءات، وتوفير الموارد المناسبة وتفويض السلطة⁽²⁵⁾.

74- والقيادة والقدوة الحسنة هما المفتاحان لإدارة ثقافة المخاطر بنجاح وغالباً ما تبرز الميزتان من خلال المحادثات الصعبة التي تتناول المخاطر، وهذا يوفر مساراً لإحالة المخاطر إلى المستوى الأعلى ومواءمة إدارة المخاطر المؤسسية مع المهمة الرئيسية للمنظمة وقيمها الأساسية⁽²⁶⁾. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تتغير ثقافة المخاطر تحت تأثير قوى داخلية أو خارجية، وينبغي أن يكون القادة على وعي بتلك التغيرات وبتقافة المخاطر التي تنشأ عنها وأن يتكيفوا معها.

75- وفي معظم المنظمات المشاركة، يتفق مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون، الذين يتولون عادةً عملية رصد إدارة المخاطر المؤسسية بوصفهم خط الدفاع الثالث وخط الدفاع الخارجي على التوالي، على أنه لا يزال هناك مجال لمزيد من التحسين فيما يتعلق بـ "القدوة في أعلى الهرم" وذلك على الرغم من المكاسب التي تحققت خلال السنوات الخمس الماضية. وأكد مدير الرقابة في إحدى المنظمات المشاركة أن "القدوة في أعلى الهرم" مسألة بالغة الأهمية بالنسبة لمدى استعداد المنظمة للاستثمار في إدارة المخاطر المؤسسية، وأن المنظمة "يمكن أن تنتهي بسهولة إلى وضع [سياسات ووثائق] مثالية ولكن لا يستخدمها أحد". وحسب آخر، إذا ضعفت "القدوة في أعلى الهرم"، تبقى إدارة المخاطر مسألة "صواب" فحسب.

76- وبالنسبة للمنظمات التي قطعت أشواطاً أطول في إدماج إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها، يميل الرؤساء التنفيذيون إلى أن يكونوا أكثر مشاركة في عمليات إدارة المخاطر المؤسسية، من قبيل

(24) Global Association of Risk Professionals, "Risk culture transformation in the organization", December 2014 (الرابطة العالمية للمهنيين المعنيين بإدارة المخاطر، "تغيير ثقافة المخاطر داخل المنظمة"، كانون الأول/ديسمبر 2014).

(25) المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO, ISO 31000:2018 - إدارة المخاطر - مبادئ توجيهية.

(26) المرجع نفسه.

تحديد المخاطر الاستراتيجية وتدابير المعالجة والمساهمة في وضع السياسات وإعداد بيانات تَقَبَل المخاطر. وحسب بعض الموظفين، تتسم هذه الإجراءات بأهمية بالغة لتحديد المسار وتقديم مثالاً يمكن أن يقتدي به سائر الموظفين⁽²⁷⁾. وأشار مسؤول رفيع المستوى في إحدى المنظمات إلى أن من الضروري "الاضطلاع بمسؤولية إدارة المخاطر من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة" لضمان "حماية الفرد عندما تسوء الأمور". وقال مسؤول آخر من نفس المنظمة إن إدارة المخاطر المؤسسية يجب أن تُعْرَس في ثقافة المنظمة، وهذا يعني الإقرار بأن مهمة إدارة المخاطر لا تتولاها وحدة فحسب، بل هي شأن كل فرد يعمل داخل المؤسسة. وذكر أحد كبار الموظفين في منظمة أخرى أن "مشاركة الإدارة العليا يمكن أن تسهم بنشاط في هذا التغيير في الثقافة الذي يترافق مع العمليات والسلوكيات والمواقف الجديدة". ويتفق المفتشان على أن دعم الإدارة العليا لجهود إدارة المخاطر المؤسسية ومشاركتها في ذلك من شأنهما أن يجعل جميع الموظفين ينظرون إلى هذه المسألة باعتبارها جهداً جماعياً ومسؤولية مشتركة.

77- ورغم ما يمكن إقراره من سياسات وما يمكن إدراجه من عمليات في العمليات القائمة داخل المنظمة، فإن "القدوة في أعلى الهرم" التي تنقل قيمة إدارة المخاطر المؤسسية وفائدتها تظل أمراً أساسياً لإدماجها وترسيخها وضمان استدامتها داخل المنظمة.

78- ودعماً لإدارة المخاطر المؤسسية وضمناً لإدماجها، ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يعملوا على إيجاد "قدوة في أعلى الهرم" تدعم تنفيذها على نطاق المنظمة، وتبرهن على فائدتها وأهميتها، وتمكّن الموظفين من الحفاظ عليها من خلال المشاركة المجدية في العمليات والممارسات المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية.

جيم - دور الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 4 - وجود هيئة تشريعية/إدارية تعمل على إدارة المخاطر المؤسسية على المستويات المناسبة

يجب أن تشارك الهيئات التشريعية/الإدارية في العمل على إدارة المخاطر المؤسسية من أجل الاضطلاع بدورها ومسؤوليتها في مجال الرقابة، وللإعداد للحالات عدم اليقين، والتحقق من أن الرؤساء التنفيذيين يخضعون للمساءلة ويبدون التزاماً بالاضطلاع بأعمالهم على أكمل وجه. وينبغي أن يكون الرؤساء التنفيذيون على علم، على الأقل، بالمخاطر الاستراتيجية الرئيسية والمخاطر الكبيرة الأخرى التي تواجهها المنظمة، والاستراتيجيات المناسبة لكل منها، فضلاً عن السياسات والأطر المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن للجان مراجعة الحسابات والرقابة أن تؤدي دوراً رئيسياً في تقديم المشورة بشأن سبل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية والحفاظ عليها عن طريق نقل المعلومات التقنية بين الإدارة والهيئة التشريعية/الإدارية ومن خلال تبادل الممارسات الجيدة من القطاعات الأخرى.

وترد فيما يلي النتائج الرئيسية التي توصل إليها الاستعراض فيما يتعلق بهذا المعيار المرجعي:

(أ) يمثل اهتمام الهيئة التشريعية/الإدارية أحد أهم العوامل المحركة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية؛

(27) Institute of Risk Management, "Risk Appetite and Tolerance Guidance Paper" (2011); and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Creating and Protecting Value - Understanding and Implementing Enterprise Risk Management" (2020). معهد إدارة المخاطر، ورقة توجيهية بشأن تقبل المخاطر ودرجة تحملها؛ ولجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، "توليد القيمة وحمايتها - فهم إدارة المخاطر الأساسية وتنفيذها" (2020).

- (ب) يمثل اهتمام المانحين أيضاً محركاً هاماً لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية؛
- (ج) تتيح إدارة المخاطر المؤسسية فرصة لتعزيز الشفافية، وإقامة علاقة ثقة مع هيئة تشريعية/إدارية، وللإستفادة من فرص التمويل الإضافية أو اجتذابها أو دعمها؛
- (د) ينبغي إشراك الهيئات التشريعية/الإدارية في ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على المستوى الاستراتيجي؛
- (هـ) تعتمد بعض المنظمات اعتماداً كبيراً على لجان مراجعة الحسابات والرقابة. ويضم بعض لجان مراجعة الحسابات والرقابة أعضاء لديهم مهارات وخلفية تقنية يستطيعون تقديم إضافة فنية لموظفي الأمانة وتوصيات ومشورة إلى الهيئات التشريعية/الإدارية؛
- (و) تفيد 18 منظمة مشاركة من أصل 28 بأن إدارة المخاطر المؤسسية بند من بنود جدول الأعمال العادية في اجتماعات هيئاتها التشريعية/الإدارية، ولكن عمق ومستوى التغطية يختلفان على نطاق المنظومة.

79- يدعو المعيار المرجعي 4 إلى إشراك الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى يعكس صورة المخاطر التي تواجهها المنظمة. وينبغي أن تكون الهيئات التشريعية/الإدارية على علم، كحد أدنى، بالمخاطر الاستراتيجية الرئيسية وغيرها من المخاطر الهامة، وكيفية معالجتها، وعلى دراية بالسياسات والوثائق الإطارية. وينبغي على وجه التحديد أن تُدرك الهيئات التشريعية/الإدارية الطريقة التي تسير بها عمليات إدارة المخاطر المؤسسية، وكيفية تحديد المخاطر الكبرى وإدارتها، كما ينبغي أن تكون على دراية بآخر استعراض أو تدقيق لإدارة المخاطر المؤسسية. وقد ترغب الهيئات التشريعية/الإدارية في استعراض خطط العمل والمقاييس ذات الصلة أو مؤشرات المخاطر الرئيسية بالنسبة للمخاطر الكبرى. وفي بعض الحالات، قد ترغب الهيئات التشريعية/الإدارية في المساهمة في تحديد المخاطر الكبرى، أو قد تفضّل في حالات أخرى الإقرار بالأخطار الكبرى التي تواجه المنظمة. وقد ترغب أيضاً في المشاركة في إعداد بيان المنظمة المتعلق بتقبل المخاطر. وتيسيراً لهذه المشاركة، من المهم أن تُناقش إدارة المخاطر المؤسسية وتُبحث بانتظام في اجتماعات الهيئات التشريعية/الإدارية.

الهيئات التشريعية/الإدارية: محركات إدارة المخاطر المؤسسية

80- يشير تحليل للردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة إلى أن أحد العوامل الرئيسية التي تدفع عملية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات المشاركة هو اهتمام الهيئة التشريعية/الإدارية. وبينما جرى تحديد التزام القيادة بوصفه المحرك الرئيسي للتنفيذ الأولي لإدارة المخاطر المؤسسية، فقد صُنّف الاهتمام القوي من جانب المانحين الرئيسيين بأنه المحرك الثاني الأكثر أهمية، يليه الاهتمام القوي من جانب الهيئات التشريعية/الإدارية. وهذا يبيّن الدور الهام للهيئات التشريعية/الإدارية والمانحين في دفع إدارة المخاطر المؤسسية، وهو ما يرد أيضاً ضمن النقاط البيانية التي تضمنتها تقييمات بعض المانحين الرئيسيين⁽²⁸⁾.

81- وفي ظل التداخل الكبير بين مختلف أجزاء المنظومة، يحتاج المانحون وأعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية، كحد أدنى، إلى ضمان من الرؤساء التنفيذيين بأن المنظمات تأخذ بمقاربة منهجية ومتكاملة إزاء إدارة المخاطر ولديها استراتيجيات للتصدي للمخاطر المحددة⁽²⁹⁾. وهذا يشير إلى الدور

(28) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، MOPAN 3.0: دليل المنهجية (2019).

(29) المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO, ISO 31000:2018 - إدارة المخاطر - مبادئ توجيهية؛ ولجنة المنظمات الراقية التابعة للجنة تريداوي، إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء (2017).

الهام الذي يؤديه أصحاب المصلحة هؤلاء عندما يكون لديهم فهم مشترك مع القيادة بشأن درجة تحمل المخاطر وتقبلها.

82- وأكد مسؤول رفيع المستوى، يؤيده في ذلك آخرون، ضرورة إجراء مناقشات ثنائية مفتوحة مع الدول الأعضاء بشأن درجة تحمل المخاطر و"التفاوض على ذلك بقدر ما يمكن التوافق بعيداً عن منطقتي كل شيء وإلا فلا". وبالمثل، ذكر أحد كبار موظفي المخاطر أن "بيان تقبل المخاطر هو بمثابة إعلان نوايا" من أجل "بدء مناقشات مع الدول الأعضاء" وأنه يجب "تفضيل نهج تقاسم المخاطر على نهج التخلص من المخاطر".

83- ويختلف عمق ومستوى المشاركة والتفاعل مع الهيئات التشريعية/الإدارية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية إلى حد كبير بحسب نموذج الأعمال الذي تعتمده المنظمة. ففي المنظمات المعيارية، على سبيل المثال، أشار أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية إلى أنهم يودون تلقي ضمانات بأن المنظمات لديها ما يلزم من العناصر الأساسية وأنها تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية في إطار الأنشطة الاستراتيجية الرئيسية، مثل الاستثمار الرأسمالي في المشاريع المتعددة السنوات.

84- وأشار أحد كبار قادة منظمة تُعنى بوضع المعايير إلى أن الهيئة التشريعية/الإدارية تريد أن تعرف فقط أن المنظمة "تعترم فعل ما يلزم لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية". وأكد أحد المنسقين المعنيين بإدارة المخاطر المؤسسية في منظمة أخرى أن الهيئة التشريعية/الإدارية "لا تحتاج إلى مزيد من التفاصيل". حيث يُنظر إلى المسألة على أنها تدخل في نطاق "العمليات الرفيعة المستوى". وأكد رئيس لجنة مراجعة الحسابات والرقابة أن على الهيئة التشريعية/الإدارية أن "تركز على المخاطر الاستراتيجية" وأن "تستند إلى القيمة التي تميز المنظمة".

85- وأكدت المقابلات التي أُجريت مع المنظمات الإنسانية والإنمائية الكبرى أن الهيئات التشريعية/الإدارية تريد أن ترى دليلاً على إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في عملية صنع القرار والعمليات الأخرى للمنظمة، مثل تخطيط البرامج والمشاريع.

86- وأشار أحد كبار الموظفين في منظمة أخرى إلى أن "العضو في الهيئة الإدارية تقع على عاتقه مسؤوليات اتثمانية". وعلاوة على ذلك، أشار الموظف إلى "ضرورة ربط إدارة المخاطر المؤسسية بدورة إدارة العمليات [أي الإدارة القائمة على النتائج]" وإدماجها في التخطيط في المديين القصير والطويل على حد سواء. وأكد رئيس لجنة مراجعة الحسابات والرقابة ضرورة أن تتحقق الهيئة التشريعية/الإدارية من ترسيخ إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمة وربطها بعمليات تخطيط الموارد وصنع القرارات.

إدارة المخاطر المؤسسية والدور الرقابي للهيئات التشريعية/الإدارية

87- للاضطلاع بالأدوار والمسؤوليات المتصلة بالرقابة والمساءلة، ينبغي أن يكون لدى الهيئات التشريعية/الإدارية رؤية واضحة للمخاطر الحرجة الاستراتيجية والناشئة ولاستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية المتبعة داخل المنظمة. وفي بعض الحالات، قد ترغب الهيئات التشريعية/الإدارية في أن تستفسر من الرؤساء التنفيذيين عن كيفية تحديد المخاطر الناشئة وتقييمها بغية تعزيز أهمية الحفاظ على رؤية عامة بشأن المخاطر عن طريق أخذ التغييرات والاتجاهات الخارجية في الحسبان. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن إبلاغ الهيئات التشريعية/الإدارية بمؤشرات الإنذار المبكر متى تعلق الأمر بالمخاطر الحرجة التي قد تؤثر بشدة على عمليات المنظمة. وينبغي أيضاً أن تكون الهيئات التشريعية/الإدارية على وعي بالكيفية التي تنفذ بها منظمة ما إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك السياسات والأطر وغيرها من

الوثائق ذات الصلة - والطريقة الأنسب لإطلاع الهيئات التشريعية/الإدارية هي التقارير المنتظمة التي تقدمها الإدارة العليا إلى هذه الهيئات.

88- وكما لاحظ عدد من موظفي المنظمات الإنمائية والإنسانية، تتيح إدارة المخاطر المؤسسية إمكانية لفتح حوار بشأن المخاطر - باعتبارها فرصاً وتهديدات على حد سواء - مع أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية. حيث يمكن أن يسهم هذا الحوار في بناء الثقة بين الإدارة والهيئات التشريعية/الإدارية، وذلك من خلال تعزيز الشفافية. ويمكن أيضاً أن يكون شرطاً للحصول على التمويل من المانحين. ولاحظ موظفون أن المناقشات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية مع أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية يمكن أن تقدم صورة واقعية عن البرامج والمشاريع التي تعمل في سياقات خطيرة وعن التكاليف التي قد تنشأ عن ذلك؛ ويمكنها أيضاً أن تمهد لبدء محادثات حول الفرص التي قد يتيحها تحمل المخاطر.

89- وأشار عدد من كبار الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن المناقشات مع أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية ينبغي أن تجري على المستوى الصحيح، مع الحرص على أن تبقى المناقشات جارية على مستوى عالٍ واستراتيجي لا على المستوى التنفيذي أو البرنامجي. هذه المسألة سماها أحد كبار الموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر "مسألة ثقة ضمنية" مشيراً إلى أن الهيئة التشريعية/الإدارية تحتاج إلى "أن تكون على علم بما يحدث، وأن أعضاءها بحاجة إلى الحصول على المعلومات ذات الصلة منا نحن".

90- وفي إطار مقابلات أجريت على نطاق المنظومة، أشار عدة موظفين إلى أن "غوص أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية في تفاصيل إدارة المخاطر المؤسسية" أمرٌ لا طائل تحته ولا فائدة تُرجى منه. وفي بعض الحالات، لم يفهم أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية، الذين كثيراً ما يتناوبون ويتغيرون، المصطلحات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية أو هم يتناولون المسألة من زاوية سياسية لا تحقق أي فائدة، حيث لا ينظرون إلى إدارة المخاطر المؤسسية إلا من زاوية مخاطر معينة أو ضيقة. وقد يحتاج أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية في بعض المنظمات إلى مرافقة أو توجيه في كل ما يتعلق بسياسات المنظمة وعملياتها ذات الصلة بإدارة المخاطر المؤسسية.

مستوى المشاركة في إدارة المخاطر المؤسسية

91- تبين الردود على الاستبيان أن 18 منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة من أصل 28 تُدرج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن بنود جدول الأعمال العادية في اجتماعات الهيئات التشريعية/الإدارية. وفي معظم هذه المنظمات، تُناقش إدارة المخاطر المؤسسية إما سنوياً أو مرتين في السنة، وهناك ست منظمات فقط تتناول مسألة إدارة المخاطر المؤسسية في إطار بند قائم بذاته في جدول الأعمال (انظر المرفق الثالث). وتُناقش إدارة المخاطر في بعض المنظمات الأخرى في سياق تخطيط البرامج والإبلاغ عن الأداء البرنامجي، ومراجعة الحسابات والإبلاغ المالي، والتخطيط التشغيلي والاستراتيجي، أو في إطار تقديم التقارير المتعلقة بأعمال الرقابة.

92- وكما ذكر آنفاً، فإن مستوى مشاركة الهيئات التشريعية/الإدارية في إدارة المخاطر المؤسسية يختلف من منظمة إلى أخرى، حيث إن معظم هذه الهيئات تصدق على التقارير وتعلق عليها، وفي بعض الحالات توافق عليها. بيد أن أكثر الإجراءات تواتراً (13 رداً) هو التعليق على التقارير التي تصدرها لجان مراجعة الحسابات والرقابة.

93- وتتفاوت مشاركة الهيئات التشريعية/الإدارية على نطاق المنظومة بحسب نموذج العمليات/الأعمال؛ وتميل الهيئات إلى الاضطلاع بدور أكثر نشاطاً، إما مباشرة أو عن طريق لجنة مراجعة الحسابات والرقابة التابعة لها، في المنظمات التي تضطلع بولاية تشغيلية بالأساس (سواء أكانت منظمة ذات ولاية إنسانية أم إنمائية)، بينما يكون دورها أكثر تحفظاً في المنظمات المعيارية/المعنية بوضع المعايير، حيث يكون التركيز على المخاطر الاستراتيجية. وكلما أخذت المنظمات بنهج لتحمل المخاطر أو تقبل المخاطر، وجب إشراك الهيئات التشريعية/الإدارية على مستوى مناسب (انظر الإطار 7 أدناه للحصول على مزيد من المعلومات).

94- ويمكن للهيئات التشريعية/الإدارية أن تنظر في إجراء مناقشات مع الإدارة العليا بشأن المخاطر الناشئة والاتجاهات والتغيرات في سياق المنظمة و/أو بشأن المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تعطل العمليات. وينبغي في الأحوال المثالية إدماج هذه المناقشات في مواضيع فنية. وينبغي أن تدرج الهيئات التشريعية/الإدارية، كحد أدنى، إدارة المخاطر المؤسسية في اجتماعاتها لفرض رقابة على تنفيذها ومساءلة كبار القادة عن إيجاد "قدوة في أعلى الهرم" تسهم في إدماج إدارة المخاطر المؤسسية واستخدامها استخداماً فعالاً.

95- وينبغي أن تساعد التوصية التالية الهيئات التشريعية/الإدارية للمنظمات المشاركة في ممارسة مهامها الرقابية:

التوصية 1

لكي تضطلع الهيئات التشريعية/الإدارية بأدوارها ومسؤولياتها الرقابية، ينبغي لها أن تدرج إدارة المخاطر المؤسسية في اجتماعاتها، سنوياً على الأقل، مع تحديد التغطية الموضوعية وفقاً لولاية المنظمة وشبكتها الميدانية والمخاطر التي تتعرض لها.

دور لجان مراجعة الحسابات والرقابة

96- توجد لجان لمراجعة الحسابات والرقابة في جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة باستثناء خمس منها⁽³⁰⁾، وتدرج 18 منظمة إدارة المخاطر المؤسسية على وجه التحديد في اختصاصاتها، وتشير جميع هذه المنظمات، باستثناء واحدة، إلى أن لجنتها تضم عضواً واحداً على الأقل من ذوي الخبرة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية⁽³¹⁾.

97- ويود المفتشان أن يعيدا تأكيد التوصية الواردة في استعراض وحدة التفتيش المشتركة للجان مراجعة الحسابات والرقابة بأن تكفل الهيئات التشريعية/الإدارية إدراج الأحكام المتصلة بإطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في اختصاصات لجان المراجعة والرقابة التابعة لها أو ميثاقها من أجل التحقق من إيلاء الاهتمام الواجب للتصدي لمواطن الضعف في الرقابة الداخلية ومعالجة المخاطر الناشئة⁽³²⁾.

98- ووفقاً للمقابلات التي أجريت مع المنظمات المشاركة والردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، يمكن أن تؤدي لجان مراجعة الحسابات والرقابة دوراً هاماً في مختلف جوانب إدارة المخاطر المؤسسية، بوسائل منها توفير الخبرة التي تُستمد عادةً من قطاعات أخرى والعمل بمثابة الجسر بين

(30) JIU/REP/2019/6.

(31) استناداً إلى الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة.

(32) JIU/REP/2019/6، التوصية 3.

الخبراء التقنيين وكبار الموظفين في الأمانات وأعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية ذات الصلة. وكما لاحظ أحد موظفي إدارة المخاطر المؤسسية، فإن لجنة مراجعة الحسابات والرقابة هي "أداة لخدمة المجلس"؛ وأشار آخر من نفس المنظمة، معلقاً على دور الجسر الذي تؤديه اللجان، إلى "أننا نفضل أن نقدم تقاريرنا إلى لجنة الرقابة، على أن تتولى هي إحالة التقارير إلى المجلس".

99- وأكد أحد كبار المسؤولين في منظمة مشاركة أخرى أن لجنة الرقابة تعمل بمثابة الجسر الذي يربط بمجلس الإدارة، وقال إن "لجنة الرقابة تتعمق أكثر في تفاصيل الأمور المشمولة في الاستعراض" وتقدم "مشورة يغلب عليها الطابع التقني". ونظراً لما تملكه لجان الرقابة من خبرة متخصصة "فإن الهيئة الإدارية قد أيدت كل توصية صدرت عنها". وأشارت عدة منظمات مشاركة إلى أن لجان مراجعة الحسابات والرقابة تتصرف على هذا النحو.

الإطار 7

نهج تحمل المخاطر الذي تأخذ به المنظمة: تقبل المخاطر⁽¹⁾

لكل منظمة نهجها الخاص إزاء تحمل المخاطر، الذي يُعرف أيضاً باسم "تقبل المخاطر"، وهو إجمالي مقدار المخاطر التي تقبلها المنظمة في إطار سعيها إلى تنفيذ ولايتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومستوى تلك المخاطر ونوعها. ولما كان تحمل المخاطر ضرورة لكل منظمة، فإن تحديد النهج الذي تأخذ به المنظمة إزاء تقبل المخاطر، أو تحمل المخاطر، هو عنصر من عناصر الحوكمة الرشيدة؛ وهو يُيسر التناغم مع أصحاب المصلحة، ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وصنع القرار. وتقبل المخاطر مفهوم ديناميكي يمكن أن تحدده، في جملة أمور، بارامترات استراتيجية وتشغيلية ومالية وأخرى تتعلق بسمعة المنظمة.

وعلى المنظمة، لدى تحديد النهج الذي تأخذ به إزاء تقبل المخاطر والاتفاق بشأنها، أن تنظر في كل من "قدرتها على تحمل المخاطر" و"درجة تحملها للمخاطر". وفي حين أن القدرة على تحمل المخاطر تشير إلى الحد الأقصى لحجم ونوع المخاطر التي تستطيع المنظمة أن تتحملها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن درجة تحمل المخاطر تُعرّف على أنها الحدود التي تكون المنظمة غير مستعدة للمغامرة خارجها.

دور الهيئة التشريعية/الإدارية

يجب أن يكون النهج الذي تأخذ به المنظمة إزاء تقبل المخاطر أو تحمل المخاطر ثابتاً، كما يجب أن يحظى بتأييد من هيئتها التشريعية/الإدارية. وينبغي أن تشارك الهيئة التشريعية/الإدارية، حسب الاقتضاء، في وضع هذا النهج وتطويره المستمر. ويمكن لهذه المشاركة، التي قد تتجسد من خلال الموافقة أو التصديق على بيان بشأن تقبل المخاطر يوضح رسمياً مدى تقبل المنظمة للمخاطر، أن تتيح فرصة لموافاة أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية، بما في ذلك المانحون، بما يلزم من معلومات عن إدارة المخاطر المؤسسية والمخاطر الاستراتيجية التي تواجه المنظمة. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تسهم هذه المشاركة في كسب تأييد الأمانة والهيئة التشريعية/الإدارية فيما يتعلق بمستوى المخاطر التي ينبغي/ يمكن للمنظمة أن تتحملها استناداً إلى مجموعة من العوامل من قبيل الولاية التي تضطلع بها ومستويات الموارد المتاحة لها. ويمكن أن يسهم إشراك أعضاء الهيئات التشريعية/الإدارية في تحديد تقبل المخاطر في بناء الثقة وتعميق فهم الممارسات التي تتبعها المنظمة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.

الحالة في المنظمات المشاركة الـ 28

ما زالت بيانات تقبل المخاطر لا تمثل ممارسة شائعة لدى المنظمات المشاركة، حيث لم تصدر هذه البيانات إلا عن ست منظمات، هي منظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية؛ وأشارت خمس منظمات إلى أنها بصدد إعداد هذا البيان. ومن بين البيانات الستة الصادرة، وافقت الهيئات التشريعية/الإدارية على أربعة.

(أ) التعاريف حسب تكييف وحدة التفتيش المشتركة وفقاً للمبادئ التوجيهية للإدارة الصادرة عن اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن بيانات تقبل المخاطر.

رابعاً - إدماج عمليات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها

ألف - إدماج إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 5 - إدماج إدارة المخاطر في العمليات التجارية الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية

يسهل إدماج إدارة المخاطر المؤسسية عندما يتم تناول المعايير المرجعية الأخرى وتحقيقها. ويمكن أن تنتج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة والجيدة من حيث التدبير معلومات بالغة الأهمية، مثلاً عن التهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، أو قد تواجهها، وأن توفر منتدى مفيداً لمناقشة أفضل السبل للتصدي لكل نوع من المخاطر واتخاذ قرارات بشأنها.

ومن أجل دعم هذا التحديد الرفيع المستوى واتخاذ القرارات المتصلة بالمخاطر، ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط والرصد الاستراتيجية والتشغيلية والبرنامجية للمنظمة. ولا يمكن أن يحدث هذا التكامل إلا من خلال التواصل الفعال والدعم النشط من كبار القادة ورفناً بالقيام باستثمارات موجهة في العمليات والمنصات الرئيسية.

وبالاستناد إلى هذا المعيار المرجعي، خلص الاستعراض إلى ما يلي:

(أ) ترتبط سياسة و/أو إطار إدارة المخاطر المؤسسية لدى معظم المنظمات بالإدارة القائمة على النتائج و/أو بعملية تخطيط استراتيجي عادية؛

(ب) تنفيذ منظمات كثيرة بوجود ثغرات بين إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات اليومية؛

(ج) يتطلب إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات والمنصات التجارية استثمارات محددة الهدف؛

(د) يفيد مراجعو الحسابات بوجود انفصال بين إدارة المخاطر المؤسسية ومختلف العمليات الاستراتيجية والعمليات التجارية والتخطيطية، في حين يفيد المنسقون المعنيون بإدارة المخاطر المؤسسية بأن التكامل هو هدف بعيد المنال يحتاج إلى قيادة قوية إذا أُريدَ بلوغه.

100 - وعلى الرغم من أن الأمر سيستغرق وقتاً ويتطلب جهداً، ينبغي النظر إلى الأنشطة المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية وعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على أنها متكاملة ومكملة لبعضها البعض، ولا تمثل عمليات منفصلة و متميزة⁽³³⁾. فإذا وُضعت استراتيجية المؤسسة دون تحديد المخاطر المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ومن دون تقييم هذه المخاطر وإدارتها، تكون الاستراتيجية غير مكتملة ومعرضة للفشل. وبالمثل، فإذا جرى تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية دون تحديد المخاطر المتصلة مباشرةً باستراتيجية المنظمة، فإن هذا الجهد لن يكون كاملاً لأنه سيفشل في تحديد المخاطر أو العوائق الرئيسية التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها. وذكر أحد كبار المسؤولين أنه من الضروري أن تدرك الإدارة العليا أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية "وضع علامة على مربع" بل تتعلق بتحقيق نتائج ونتائج جيدة.

101 - ولذلك، فإن أحد المؤشرات الرئيسية لهذا المعيار هو ضرورة أن ترتبط سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة وجميع عمليات الأعمال التجارية

(33) تعرف وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها عن التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، التخطيط الاستراتيجي على أنه "العملية التي تُحدّد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف" (JIU/REP/2012/12، الفقرة 6).

والتخطيط، فضلاً عن إطارها الخاص بالنتائج. وهذا يعني من الناحية العملية أنه ينبغي تحديد المخاطر على مستوى الهدف المنشود، أي في كل عملية من عمليات التخطيط التي تتضمن أهدافاً⁽³⁴⁾. وفي بعض المنظمات، يتم تجميع المخاطر الأدنى درجة أو تلك المخاطر الموجودة على المستوى الميداني أو على مستوى الشعب من أجل الاسترشاد بها على المستوى الاستراتيجي أو المؤسسي. وفي الأحوال المثالية، يؤدي ذلك إلى زيادة إدماج إدارة المخاطر المؤسسية بدلاً من التعاطي مع هذه العملية على أنها ثانوية أو مكملية لمختلف عمليات التخطيط.

102- ومع نضج إدارة المخاطر المؤسسية، قد ترغب المنظمات في إجراء تحليل استراتيجي منفصل للمخاطر يمكنها من مقارنة استراتيجيتها مع البيئة الحالية، وإعادة تقييم قدراتها الاستراتيجية ونموذج أعمالها. ويمكن أن يشمل ذلك بذل جهود لتحديد المخاطر الاستراتيجية بأنواعها الثلاثة التالية: (أ) المخاطر المتصلة بولاية المنظمة؛ و(ب) المخاطر المتصلة بالمواءمة التنظيمية؛ و(ج) المخاطر المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وضع خطط جديدة واتخاذ قرارات جديدة رئيسية قد تتطلب إدماج عنصر استراتيجي يتعلق بالمخاطر واستعراضاً لإدارة المخاطر المؤسسية المتصلة بهذه الأنشطة الجديدة. وقد يتطلب هذا النوع من التحليل الاستراتيجي للمخاطر تدريباً إضافياً في مجال إدارة المخاطر المؤسسية يذهب إلى أبعد من بناء عملية إدارة المخاطر المؤسسية (انظر المعيار المرجعي 8).

103- ومن بين المنظمات المشاركة الـ 28، ربطت 20 منظمة إدارة المخاطر المؤسسية بالإدارة القائمة على النتائج، في حين ربطت 16 منظمة هذه الإدارة بعملية التخطيط الاستراتيجي العادية. وأدمج بعض هذه المنظمات عملية إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات التخطيط البرنامجي والتنفيذي، وفي عملية الميزنة أيضاً. فعلى سبيل المثال، تحدد منظمة العمل الدولية في برنامجها وميزانيتها لفترة السنتين 2020-2021 المخاطر وتدابير التخفيف لكل من النواتج الثمانية المرتبطة بسياسة المنظمة. ويعرض برنامج المنظمة العالمية للملكية الفكرية وميزانيتها للفترة 2020-2021 أيضاً المخاطر وإجراءات التخفيف لكل برنامج في إطار الأهداف الاستراتيجية التسعة للمنظمة، وهي ممارسة جيدة للتصدي للمخاطر في سياق تحقيق النتائج على مستوى المؤسسة. وفي نفس البرنامج والميزانية، تحدد المنظمة العالمية للملكية الفكرية "النضوج المعزز للإدارة من أجل النتائج (الإدارة القائمة على النتائج) بما في ذلك إدارة المخاطر" باعتباره مؤشراً من مؤشرات الأداء في إطار هدفها الاستراتيجي التاسع (الدعم الإداري والمالي الفعال).

104- ومع ذلك، تفيد معظم المنظمات بوجود ثغرات بين إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات اليومية وتؤكد أن إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات اليومية يشكل تحدياً رئيسياً. وقد يزداد ذلك صعوبة نتيجة تحديث أو تعزيز العمليات - التي ترتبط في الغالب بنظم ومنصات حاسوبية - دون مراعاة عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في النسخ المحدثة للبرامجيات (انظر المعيار المرجعي 7).

105- وكما ذكر سابقاً، فإن أولئك الذين يوجدون في خط الدفاع الأول كثيراً ما يرون أن إدارة المخاطر المؤسسية هي ممارسة إضافية تتعلق بالامتنال للقواعد، وليست جزءاً من عملية تشغيل المنظمة، مما يدل على أنهم ربما لم يجدوا فائدة واضحة لها وأن إدارة المخاطر المؤسسية لم تُدمج بعد في عملية صنع القرارات الإدارية أو في ثقافة المنظمة. ومن المهم توضيح مستوى إدارة المخاطر المؤسسية

(34) فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين "ترسيخ إدارة المخاطر - الفوائد والجوانب العملية لإدماج إدارة المخاطر المؤسسية في عملية إدارة أداء المؤسسة" (2019).

الذي ترغب المنظمة في بلوغه، ودرجة التكامل التي تسعى إلى تحقيقها، وكيفية تأثير المخاطر على عملياتها اليومية.

106- وقدم مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون في ردودهم على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة تقييمات تؤكد إلى حد كبير الانفصال بين إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات الرئيسية المتعلقة بالأعمال التجارية والتخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، حيث وصف الكثيرون منهم عملية إدماج إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمات المشمولة بأعمالهم: "لم تبلغ درجة النضج الكامل" أو "في طور النمو" أو "منعزلة" أو "مجرد عملية وضع علامة على مربع" أو "تصطدم بعراقيل".

التكامل في الممارسة

107- وفي الأحوال المثالية، تُستخدم إدارة المخاطر على جميع المستويات في منظمة نموذجية للأمم المتحدة، وهي عملية أساسية للموظفين المعنيين الذين يؤدون واجباتهم. وذكر أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن معظم المخاطر المحددة تجري متابعتها "بفضل ممارسة العناية الواجبة الأساسية، ولكن إدارة المخاطر المؤسسية هي وسيلة تمكن من القيام بالمتابعة بطريقة أكثر تنسيقاً ومنهجية"، مؤكداً أنه من الضروري كسر منطقتي الانغلاق وإدماج إدارة المخاطر المؤسسية، ونقلها من ممارسات إدارة المخاطر الجزئية والمغلقة في كثير من الأحيان إلى إدارة المخاطر "على مستوى المؤسسة". وعلى سبيل المثال، يتعين على مكاتب منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) أن تتحدد، في أثناء التخطيط، المخاطر التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف التشغيلية و/أو أهداف البرمجة، ومناقشتها والاتفاق على تلك الأهداف التي تتسم بقدر كاف من الأهمية بحيث تستحق أن يُخصَّص لها جزء من الموارد.

108- وهذا التكامل على مستوى المؤسسة هو "حالة مثالية"، بمعنى أنه يمكن تحديد المخاطر على مستويات متعددة، وأن المخاطر الحرجة والعالية المستوى التي قد تقف حجر عثرة أمام تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية سوف يتم تحديدها وإدارتها. وعندما تُدمج إدارة المخاطر المؤسسية على جميع المستويات، يلزم أن تكون هناك عملية لتجميع المخاطر التي يتعين أن تنظر فيها الإدارة العليا بصورة مشتركة، وعند الاقتضاء، الهيئات التشريعية/الإدارية. وهذه "الحالة المثالية" لإدارة المخاطر المؤسسية غير ممكنة من دون قيادة متسقة ونشطة من جانب الرؤساء التنفيذيين. حيث يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يسطعوا بدور حاسم في تحديد "القدوة الحسنة الصحيحة في أعلى الهرم" من خلال تحديث وتحسين المنصات التي تدعم هذه العمليات لضمان إدماج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والتجاري والتشغيلي للمنظمة.

109- وفي إطار مقابلات أُجريت مع كبار المسؤولين في منطقتين، عُرضت على للمفتشين أمثلة على كيفية إدماج أجزاء من إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات المنظمة واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وفي الاتحاد الدولي للاتصالات، استخدم كبار المديرين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في اتخاذ قرار بشأن بناء مرفق جديد، بما في ذلك أثره في الميزانية، وموقع مبنى جديد، وأثره في العمليات الأساسية. واعتمدوا على مبادئ وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لإدارة مشروع البناء وتقديم التقارير عن التقدم المحرز في الإنجاز إلى الهيئة التشريعية/الإدارية للمنظمة.

110- ويستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هيكلًا من ثلاثة مستويات في ممارساته المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، حيث تُحال المخاطر إلى المستوى الأعلى من المكاتب القطرية إلى المكاتب الإقليمية؛ وفي صورة وجود نزاع على المستوى الإقليمي، يتم النظر في المخاطر على مستوى كبير موظفي المخاطر (مستوى مدير البرنامج المعاون) أو لجنة المخاطر (المؤلفة من رؤساء المكاتب الإقليمية والأقسام المكلفة بالأمن والعلاقات الخارجية، ومكاتب أخرى)؛ وإذا ظلت إدارة المخاطر مستعصية،

تُرفع المسألة إلى مدير البرنامج لاتخاذ قرار. وقدم كبير موظفي المخاطر عدة أمثلة على كيفية عمل الهيكل، بما في ذلك حالة توجب عليه فيها أن يوازن بين المخاطر، بما في ذلك الفرص، لدى اتخاذ قرار بشأن مسألة ما إذا كان ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يقيم شراكة مع حكومة مضيضة لاستيراد مستحضرات صيدلانية لعلاج فيروس نقص المناعة البشرية في أحد بلدان أمريكا الوسطى، وكان مطالباً وقتئذ بدراسة المخاطر التي ترتبط بعمليات الشراء وضمان الجودة، ضمن مخاطر أخرى.

111- ومن المؤشرات الرئيسية الأخرى لهذا المعيار المرجعي، الدراسة المجدية والموضوعية للمعايير المرجعية الأخرى التي تدعم عملية إدماج إدارة المخاطر المؤسسية وتكاملها. فعلى سبيل المثال، إن دعم الهيئات التشريعية/الإدارية والقيادة لإدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 4) يزيد من فرص إدماج إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمة. زد على ذلك أن إدماج إدارة المخاطر المؤسسية سيكون أكثر سهولة عندما يفهم المسؤولون عن إدارة المخاطر أدوارهم ومسؤولياتهم (المعيار المرجعي 2) وعندما يجدون سياسة واضحة و/أو إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر المؤسسية (المعيار المرجعي 1). وهكذا تكون الأمور أيضاً عندما تكون أدوات إدارة المخاطر المؤسسية ونظمها متاحة ومصممة تصميمياً جيداً (المعيار المرجعي 7)، وعندما يُنظر إلى التحسين المستمر لإدارة المخاطر المؤسسية كعملية ديناميكية (المعيار المرجعي 6 والمعيار المرجعي 9). ويمكن أن تُعزز عملية الإدماج بفضل وجود "قدوة في أعلى الهرم" (المعيار المرجعي 3) وعندما تتوافر خطة متسقة للاتصال والتدريب (المعيار المرجعي 8).

112- ويتطلب إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتجاري والتشغيلي، وفق ما جاء في المعيار المرجعي 3، وجود "قدوة في أعلى الهرم"، واستثمارات والتزامات محددة الهدف بتحديث و/أو تعزيز المنصات والعمليات التي من شأنها أن تسهم في ترسيخ إدارة المخاطر المؤسسية في ثقافة المنظمة وعملياتها المتعلقة بالتخطيط وصنع القرار.

باء- العمليات المنهجية والديناميكية

المعيار المرجعي 6 - إنشاء عمليات منتظمة ومتسقة وديناميكية لإدارة المخاطر

ينبغي أن تكون عمليات إدارة المخاطر عملية وخفيفة وسهلة الاستعمال تحقيقاً لاستدامتها ولمواءمتها للهدف المنشود. وينبغي ألا يضيع الهدف الأساسي لإدارة المخاطر المؤسسية وفائدتها في عمليات معقدة ومرهقة.

وبالاستناد إلى هذا المعيار المرجعي، خلص الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) يتم تقييم المخاطر في معظم المنظمات من مستوى المؤسسة إلى مستوى القطر و/أو مستوى المشروع، ويكلف المسؤولون عن إدارة المخاطر لدى هذه المنظمات باستعراض وتحديث سجلات المخاطر الخاصة بمنظمتهم بانتظام؛
- (ب) لا يوجد في منظومة الأمم المتحدة نموذج موحد أو منهجية موحدة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ولكن هناك مجموعة من العناصر المشتركة المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المنظمة؛
- (ج) لا تزال منظمات مشاركة كثيرة في المرحلة الأولية من مراحل نضج إدارة المخاطر المؤسسية، أي تنفيذها، وهي تسعى جاهدة إلى إدماجها في عمليات أبسط وأسهل؛
- (د) يمكن أن تشجع ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية الخفيفة التي تتضمن بيانات سياقية ذات صلة نضج إدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها داخل المنظمة، وأن تمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للتهديدات والأزمات.

113- وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية عمليات منهجية ومتسقة من أجل تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة وتقديرها وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية ومراقبتها والإبلاغ عنها وإدارتها (باعتبارها تهديدات وفرص على السواء) بهدف النهوض بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. ويعني الأخذ بمقاربة منهجية إزاء المخاطر التحقق من أن عملية تحديد المخاطر هي عملية متعمقة وتشمل، إلى أقصى حد ممكن، جميع المخاطر المعلومة والتي يحتمل أن تكون غير معلومة. وكما هو مذكور في المعيار المرجعي 5، ينبغي ألا تكون إدارة المخاطر المؤسسية عملية منعزلة، بل يجب إدماجها في العمليات الاستراتيجية والتجارية الرئيسية من أجل إرشاد عملية صنع القرار فيما يتعلق بتحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد.

114- وفي الأحوال المثالية، ينبغي أن تكون العمليات المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية ميسورة الاستخدام وعملية، وأن تقدم إدارة المخاطر الأساسية على أنها ليست مجرد عملية امتثال. وكما حذر أحد كبار الموظفين المعنيين بالمخاطر، " ينبغي لنا أن نتجنب إضفاء الطابع البيروقراطي على عملية إدارة المخاطر المؤسسية". وينبغي لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية أن توازن بين العملية والجانب العملي، على أن يكون التبسيط هو أحد الاعتبارات الرئيسية. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في العمليات الأخرى من قبيل الإدارة القائمة على النتائج.

115- ووفقاً لسياسة و/أو إطار إدارة المخاطر المؤسسية، ينبغي لكل منظمة أن تنشئ وتنفذ عملية منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها وتسجيلها وإدارتها. وبالنسبة لبعض المخاطر التي تتسم بسرعة أكبر وحيث يكون الأثر أشد أو تكون درجة التعرض أعلى، ينبغي أن يكون تقييم المخاطر أكثر اتساقاً بالديناميكية وأن يخضع للرصد بصورة متكررة⁽³⁵⁾. وإذا اكتفت المنظمة بإجراء تقييمات دورية فحسب، فإنها ستكون معرضة لهذه المخاطر الأكثر ديناميكيةً وجساماً.

تحديد المخاطر وتسجيلها

116- من بين 28 منظمة مشاركة، تتولى 26 تحديد المخاطر وتسجيلها على مستوى المؤسسة، بينها 24 منظمة تقوم بذلك أيضاً على مستوى الشعبة أو الإدارة أو الوحدة الموجودة في المقر؛ في حين تتولى 25 منظمة أيضاً تحديد المخاطر وتسجيلها على مستوى القطر و/أو المشروع. وهكذا، يتم تقييم المخاطر لدى معظم المنظمات من مستوى المؤسسة إلى مستوى القطر و/أو المشروع. وكما ذكر آنفاً، تحدد منظمة العمل الدولية المخاطر وتسجلها على مستوى نتائج السياسات أيضاً.

117- وينبغي استعراض سجلات المخاطر وتحديثها بانتظام. ويُطلب من المسؤولين عن إدارة المخاطر المعيّنين مراجعة وتحديث سجلات المخاطر الخاصة بهم بطريقة منتظمة في 25 منظمة، منها 11 منظمة على أساس سنوي وتوسع منظمات على أساس نصف سنوي. وفي الأحوال المثالية، ينبغي أن تُعدّ التقارير التي تلي عملية التقييم بشكل مستمر وأن تكون جزءاً من العمليات والهياكل القائمة المتعلقة بتقارير الإدارة (بما يتفق مع المعيار 5). وينبغي إضفاء الطابع الرسمي على تواتر التقارير وشكلها ومستواها، وإنشاء نظام يسمح برفع التقارير عن المجالات ذات المخاطر العالية على الفور إلى المستوى المناسب لاتخاذ الإجراءات أو إحالتها إلى المستوى المناسب في إطار الإجراءات المعجّلة.

(35) تشير "السرعة" إلى السرعة التي يؤثر بها الخطر على كيان ما (لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، إدارة مخاطر المؤسسات - التكامل مع الاستراتيجية وإطار الأداء (2017)).

الإطار 8

سجلات المخاطر

سجل المخاطر الخاص بالمنظمة هو بمثابة مستودع مركزي لجميع المخاطر والمعلومات المتعلقة بالمخاطر تتعهد المنظمة. ويتضمن السجل عادةً بيانات عن فئات المخاطر، وشروح المخاطر، والمسؤولين عن إدارة المخاطر، وخطط العمل، وحالة المخاطر، واحتمالات المخاطر، ومستويات أهمية المخاطر، وغير ذلك من المعلومات المتعلقة بالخطر الذي تواجهه المنظمة. وهو أداة للاتصال والرصد تحدد بوضوح كيفية الأخذ بزمام الأمور ومصادر المخاطر وتمكّن من إدارة تلك المخاطر وما يتصل بها من حالات عدم اليقين.

وقد حدد برنامج الأغذية العالمي أربع فئات من المخاطر (الاستراتيجية والتشغيلية والائتمانية والمالية)، و15 من مجالات الخطر و41 نوعاً من المخاطر. ويتعهد البرنامج سجلاً خاصاً بالمخاطر المؤسسية يسمح بالتحقق من أن المخاطر العالية التي تواجهها المنظمة تخضع للرصد المنتظم من قبل لجنة الرقابة والسياسات (ثلاث مرات في السنة). وتستعرض لجنة مراجعة الحسابات التابعة لبرنامج الأغذية العالمي أيضاً سجل المخاطر التي تواجهها المؤسسة^(أ).

وتحتفظ مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين بنوعين من سجلات المخاطر، وهما سجل المخاطر المؤسسية وسجل المخاطر الاستراتيجية. ويتضمن سجل المخاطر المؤسسية معلومات مفصلة عن المخاطر التي تديرها فرادى العمليات الميدانية وكيانات المقر. وهذه هي الأداة الرئيسية لرصد المخاطر على المستوى التشغيلي. وفي آب/أغسطس 2019، صُنِّفت في فئة المخاطر ذات الأهمية الخاصة أربعة أنواع من المخاطر التي يتضمنها سجل المخاطر الاستراتيجية: '1' النزاهة والسلوك الأخلاقي؛ و'2' التغيير على مستوى المنظمة؛ و'3' الاستجابة في حالات الطوارئ؛ و'4' البيانات والدراسات التحليلية. وتعزيزاً للشفافية فيما يتعلق بالمخاطر التي تواجهها المنظمة، تقاسمت المفوضية مع جميع الموظفين والدول الأعضاء موجزاً لسجل المخاطر الاستراتيجية^(ب).

(أ) برنامج الأغذية العالمي، تحديث عن تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 وخطة عمل البرنامج لمكافحة التديس والفساد (2018-2020) WFP/EB.A/2019/5-C؛ برنامج الأغذية العالمي، سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018، WFP/EB.2/2018/5-C.

(ب) مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، إدارة المخاطر في المفوضية، EC/70/SC/CRP.19.

118- ويبدو من الردود على الاستبيان والمقابلات أن منظمات مشاركة كثيرة ما زالت تطور ممارساتها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، وتختبر مختلف عناصر العملية وتوازن بينها وبين القيمة المحتملة لإدارة المخاطر المؤسسية. وكما سبق أن أشار إلى ذلك بعض موظفي خط الدفاع الأول، فإن ما قد يكون غير واضح هو رؤيتهم لدورهم في العملية والكيفية التي يمكن بها لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية أن تكون مفيدة لمسارات عملهم والقرارات التي تمهم.

119- ومادام الأشخاص المعنيون بإدارة المخاطر المؤسسية أو الذين يشاركون فيها لا يقدرون دورهم أو لا يفهمونه، فمن غير المرجح أن يدركوا قيمته. وينبغي أن تتضمن عمليات إدارة المخاطر المؤسسية حلقة تغذية مرتدة، بحيث يمكن للموظفين المساهمين في المنظمة أن يروا كيف يمكن أن تكون المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يجمعونها ويوحدونها ويقدمون تقارير عنها مفيدة لاتخاذ قرارات استباقية وقائمة على أساس سليم، ولإدارة الفعالة للموارد، وتنفيذ البرامج.

التكيف مع التغيرات والاستجابة للقضايا والأزمات الناشئة

120- ينبغي أن تكون العمليات الرشيقة، التي تراعي الملاحظات التي ترد من المستخدمين والمستفيدين متأصلة في إدارة المخاطر المؤسسية، قادرة على تحسين إدماج إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز فعاليتها. هذه العمليات التي يشار إليها عادةً بعبارات من قبيل استدامة المنظمة ومرونتها وخفة حركتها، هي مؤشر على كيفية تكيف المنظمات في الظروف المتغيرة⁽³⁶⁾. ويمكن أن تشمل هذه العمليات إدراج البيانات الخارجية أو السياقية ذات الصلة في ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لإعطاء صورة أشمل للمخاطر التي قد تواجهها المنظمة. ويمكن أن تعني أيضاً الاستجابة بطرق خلاقة ومبتكرة لأزمة مباشرة أو قضية ناشئة.

121- والمنظمات التي تتبنى عقلية رشيقة تكون في وضع أفضل لإدارة المخاطر، ولا سيما المخاطر ذات السرعة والتقلبات العالية. ويمكن أيضاً أن يُنظر إلى الرشاقة من زوايا متعددة، مثل مرونة الميزانية، والمرونة التشغيلية، والقدرة الاستراتيجية على التحول، ومجموعة المهارات ذات الصلة اللازمة لإجراء هذه الأنواع من التغييرات.

122- وينبغي أن تكون جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، التي تقدم مثلاً بارزاً على وجود خطر عالي السرعة وشديد القلب، بمثابة التذكير القوي بأن تحديد المخاطر الخارجية ومحاولة تقليل المخاطر غير المعلومة إلى أدنى حد، جزء هام من إدارة المخاطر المؤسسية. وللتصدي للجائحة "كوفيد-19"، التي تسببت في إغلاق المكاتب وأوجدت أزمات مترامنة ومتعددة على نطاق العالم، بادر بعض المنظمات المشاركة إلى إنشاء سجل منفصل للمخاطر المرتبطة بجائحة "كوفيد-19" من أجل تحديد المخاطر المرتبطة بالأزمة، والأولويات الناشئة وجهود التخفيف⁽³⁷⁾. وسارعت منظمات أخرى إلى تحديث واختبار استمرارية خطط عملياتها التجارية، التي تشكل في بعض الأحيان مجموعة فرعية من عمليات إدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن أن تقدم جائحة "كوفيد-19" والطريقة التي استجابت بها مؤسسات الأمم المتحدة للجائحة، من الناحيتين التشغيلية والبرنامجية، دليلاً إضافياً على أن ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية يجب أن تكون متسقة وعملية وديناميكية.

123- ولا يكفي أن تكون عمليات إدارة المخاطر المؤسسية مصممة خصيصاً بحسب نموذج أعمال المنظمة فحسب، بل ينبغي أيضاً أن تكون ديناميكية ورشيقة لكي تعكس الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية والفائدة التي يمكن أن تحققها.

جيم - نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 7 - الاستخدام الفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المؤسسية

يمكن لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات المصممة تصميماً جيداً أن تيسر إدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نحو أفضل في العمليات الرئيسية، فضلاً عن التقاط المخاطر الرئيسية وتسجيلها وتجميعها ورصدها في المنظمة بأكملها.

وترد فيما يلي النتائج التي أفرزها الاستعراض فيما يتعلق بهذا المعيار المرجعي:

- (أ) تستخدم معظم المنظمات جداول البيانات و/أو البرامجيات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية، بينما تستخدم قلة من المنظمات نظاماً طُوِّرت داخلياً لالتقاط المخاطر وتسجيلها؛
- (ب) نظم إدارة المخاطر المؤسسية في 15 منظمة قائمة بذاتها وغير مدججة في نظم أخرى.

(36) لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريبواي، إدارة المخاطر المؤسسية - التكامل مع الاستراتيجية والأداء (2017).

(37) شبكة الأمم المتحدة للابتكار، "Innovation: COVID-19 Special Edition" (2020) : "Innovation: COVID-19 Special Edition".

124- وكما ذكر آنفاً، أشار معظم الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن عمليات إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن تكون مرهقة ومعقدة وأن تصرف الانتباه عن وظيفتها الرئيسية. لذا، ينبغي تسجيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بطريقة منهجية وبسيطة لمساعدة المتدخلين في الخطتين الأولى والثاني على رصد المخاطر والإبلاغ عنها، وعلى التقاط المخاطر البارزة من أجل إحالتها إلى المستويات الأعلى في الإدارة العليا.

125- والمؤشر الرئيسي لهذا المعيار المرجعي هو أن إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية منهجية لها أدوات موزعة على نطاق المنظمة وتعكس المخاطر الخاصة بسياقاتها (الإنسانية أو المعيارية أو التقنية). وفي الأحوال المثالية، ينبغي أن تقوم إدارة المخاطر المؤسسية على تنفيذ نظام شامل، مع الأدوات ذات الصلة، لتتبع المخاطر ورصدها على نطاق المنظمة، وأن تشكل جزءاً من منصة أوسع نطاقاً مرتبطة بالنظم الأخرى حتى يتسنى تبسيط العمليات وإدماجها.

126- ويتعين على كل منظمة أن تحدد النظام والأدوات المناسبة لتبسيط عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وضمان إدماجها في العمليات الأخرى. وقد تكون جداول البيانات كافية في حالة المنظمات الأصغر حجماً، في حين أن المنظمات التي لها حضور هام في الميدان قد تحتاج إلى منصات متكاملة ومتقدمة لدعم عملياتها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

127- ووفقاً للردود على الاستبيان الموجه للمؤسسات، تستخدم معظم المنظمات جداول البيانات و/أو البرمجيات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية. وتستخدم بعض المنظمات نظاماً طُوِّرت داخلياً لتسجيل المخاطر التي يتم تحديدها خلال العمليات اليومية. فعلى سبيل المثال، يستخدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نظاماً طُوِّرت داخلياً لإدارة المخاطر على الإنترنت. ويتيح هذا النظام إدارة المخاطر المؤسسية على جميع مستويات المنظمة، وهو مرتبط بعملية قبول الالتزامات في المكتب، ويبقى مُدججاً طيلة عمر المشروع. وتستخدم ثلاث منظمات (اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) منتجات حاسوبية تجارية جاهزة لدعم إدارة المخاطر المؤسسية، مما قد يساعد في اتباع نهج متكامل.

128- ونُظمت إدارة المخاطر المؤسسية لدى 15 منظمة هي نظم قائمة بذاتها؛ ولم تدمج سوى خمس منظمات إدارة المخاطر المؤسسية في نظمها المركزية لتخطيط الموارد⁽³⁸⁾. ولما كان بعض النظم المركزية لتخطيط الموارد يمكن أن يدعم إدارة المخاطر المؤسسية، ينبغي للمنظمات التي لديها الإمكانيات لإجراء تحليل للتكاليف والعوائد المرتبطة بتفعيل وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية وللنظر في تعظيم فوائد تخطيط الموارد عن طريق إدماج إدارة المخاطر المؤسسية، أن تقوم بذلك على الأقل عند وضع استراتيجية للتحديث المقبل لنظامها المركزي لتخطيط الموارد.

129- وتستخدم منظمة الصحة العالمية أداة مصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتها. وتتولى المنظمة بنفسها إدارة هذه الأداة التي طُوِّرت داخلياً. وكلما كانت الأداة المصممة لإدارة المخاطر بديهية وميسورة الاستخدام، ساهم ذلك في بناء الثقة في عملية تحديد المخاطر، لأن الأداة، في حالة منظمة الصحة العالمية، مصممة خصيصاً لتناسب السياق الخاص للمنظمة. ويشرح الإطار 9 النهج الذي تتبعه منظمة الصحة العالمية والأدوات التي تستخدمها.

(38) الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

الإطار 9

أداة إدارة المخاطر لدى منظمة الصحة العالمية

حسّنت الأداة التي وضعتها منظمة الصحة العالمية لإدارة المخاطر، وهي أداة بسيطة على الإنترنت، نوعية الشروح التي تقدمها مراكز الميزانية فيما يتعلق بالمخاطر. وقد تعزز الامتثال بفضل وجود جدول زمني منتظم ومعروف على نطاق واسع لتحديد المخاطر مرتبط بالعمليات الأخرى للمنظمة.

والأداة هي بمثابة سجل للمخاطر على الإنترنت، تدعمه وثيقتان: دليل للمستخدمين يتضمن مسرداً لجميع المصطلحات والشروح ذات الصلة بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية؛ ووثيقة تحتوي على الأسئلة المتداولة وتخضع للتحديث بشكل منتظم.

وتتولى الأداة، التي تعتمد على نظام عمل مُدمج، إحالة المخاطر تلقائياً إلى مستوى السلطة المناسب، حسب مستويات المخاطر التي يحددها المسؤول عن إدارة المخاطر. وتُحال تلقائياً المخاطر التي تُصنّف على أنها "جسيمة" أو "حرجة" إلى المستوى التالي من السلطة وتتطلب التحقق واتخاذ إجراءات من قبل ذلك المستوى من السلطة، بما يتماشى مع سياسة منظمة الصحة العالمية لإدارة المخاطر.

وتتيح الأداة أيضاً إجراء تحديثات مستمرة وترسل بصورة تلقائية رسائل إلكترونية إلى المستخدمين كلما اقترب أو فات الموعد المحدد لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي للمخاطر.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لرؤساء كل شعبة في المقر، وفي كل منطقة، الوصول إلى هذه الأداة التي تبيّن جميع المخاطر التي تتعرض لها الإدارات في الشعبة أو في بلدان المنطقة المعنية، وتعرض جميع المخاطر التي تتطلب اتخاذ إجراءات من جانب رئيس الشعبة/المنطقة، والمخاطر القائمة على مستوى الشعبة/المنطقة.

130- وعلاوة على ذلك، تقول منظمة الصحة العالمية إن أحد الدروس المستفادة من ممارسات إدارة المخاطر هو أن النهج العام "الأفضل" إزاء إدارة المخاطر هو النهج "الأبسط". ومن عوامل النجاح الرئيسية التي حددها المنظمة أنه ينبغي أن يكون المستخدمون قادرين على الوصول إلى أدوات سهلة الاستخدام تتكامل مع مجالات العمل الأخرى، من قبيل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتنفيذ والرصد والإبلاغ، وتشكل عاملاً لإضافة القيمة بدلاً من أن تكون أدوات قائمة بذاتها.

131- وقد أطلق صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2015 أول سجل موحّد للمخاطر أطلق عليه اسم "MyRisks". ويستخدم الصندوق في هذا المضمّن نظام "MyResults" (نظام الإدارة القائمة على النتائج) من أجل مواءمة المعلومات على نطاق المنظمة؛ ويمكن العثور على النظامين جنباً إلى جنب في نظام المعلومات الاستراتيجية. وتستخدم هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) منصة متكاملة تغطي إدارة المخاطر المؤسسية، وتتيح لوحة متابعة وخريطة عالمية تبين جميع البلدان التي تعمل فيها الهيئة، مع تحديد المخاطر الرئيسية في كل منها.

132- أما بخصوص مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، فقد أدى الإبلاغ المنتظم عن إدارة المخاطر إلى استحداث أداة محددة تسمى "مقياس استرداد التكلفة الكاملة". وقد اشتركت شعبة الإدارة وشعبة العمليات في وضع هذه الأداة لرصد المخاطر المالية الرئيسية للمكاتب الميدانية من كتب، حيث يتأتى 95 في المائة من التمويل من التبرعات. ويمكن تكرار هذه الأداة من أجل استخدامها في

كبيانات أخرى تابعة للأمانة العامة أو في غيرها من الكيانات ذات الهيكل التمويلي المماثل، الأمر الذي يتطلب نظاماً جيداً لتتبع التكاليف.

133- وتعكف الوكالة الدولية للطاقة الذرية حالياً على وضع نظام متكامل جديد يغطي الميزانيات والموارد البشرية والسرد البرنامجي وإدارة المخاطر. وقد صُمم النظام الجديد ليكون بسيطاً وسهل الاستعمال، ومن المتوقع أن يتيح اتباع نهج متكامل وعمليات أقل تعقيداً لإدارة المخاطر المؤسسية. ويعمل برنامج الأغذية العالمي على وضع منصة واحدة جديدة لتغطية تقييم المخاطر على المستويات القطري والإقليمي والعالمي، فضلاً عن صياغة توصيات تتعلق بالرقابة.

134- وينبغي أن تكون النظم والأدوات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية متاحة وسهلة الاستعمال وعملية؛ وهي لا تحتاج بالضرورة إلى أن تكون معقدة أو متطورة. ويشجع المفتشان على إجراء حوار بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ذات نماذج الأعمال المتشابهة لتبادل الخبرات والممارسات المتعلقة بمنصات إدارة المخاطر المؤسسية وصلاتها بنظم المعلومات الأخرى.

دال - الاتصال والتدريب لإدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 8 - وجود خطط في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات المخاطر، وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

يمكن أن يكون الاتصال والتدريب عنصرين حاسمين لتوفير لغة مشتركة يستخدمها جميع الموظفين، وبلورة رؤية مشتركة يجسدها كل موظف في السياق الخاص به، فضلاً عن إدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة. ويمكن للمنسقين المعنيين بالمخاطر، ولا سيما في المنظمات التي لديها شبكات ميدانية كبيرة، أن يسهموا في توفير كم هائل من المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية وتوفير التدريب على مستويات متعددة.

وكانت النتائج التي أفرزها الاستعراض في ضوء هذا المعيار المرجعي كالاتي:

(أ) من بين المنظمات المشاركة الـ 28، توفر 21 منظمة نوعاً من التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية، في حين أضفت 12 منظمة الطابع الإلزامي على التدريب في مجال إدارة المخاطر المؤسسية بالنسبة لبعض الموظفين؛

(ب) وتتراوح نُهج التدريب في جميع المنظمات المشاركة من التدريب المستقل على إدارة المخاطر المؤسسية إلى برامج تدريبية أكثر تكاملاً.

135- وترتبط المؤشرات الرئيسية لهذا المعيار، مرة أخرى، بما يفني بالغرض في منظمة ما، بما في ذلك المعلومات التي يجب نقلها، ومن يحتاج إلى التدريب، وأفضل وسيلة لتقديم المعلومات ذات الصلة. ومن أجل إدماج إدارة المخاطر المؤسسية وفهمها على جميع مستويات المنظمة، لا بد من توفير التدريب على عملياتها وتعزيز التواصل الهادف بشأن أهميتها وفائدتها. وتعتبر الأمانة العامة للأمم المتحدة المعلومات والاتصالات عنصراً من العناصر الرئيسية في عملية إدارة المخاطر، ويشمل ذلك برامج التدريب المناسبة التي تتخذ شكل مواقع على شبكة الإنترنت، أو دورات التعلم الإلكتروني، أو جماعات الممارسين للتنمية ثقافة سليمة قائمة على الوعي بالمخاطر وبناء القدرات المناسبة والمهارات الضرورية⁽³⁹⁾.

(39) إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، "إدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية - التنفيذ على مستوى الإدارة والمكتب واللجنة والبعثة والمحكمة: دليل للمديرين" (2019).

136- وأضافت إحدى المنظمات المشاركة التي لا تزال في المراحل الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية أنها "ستحتاج إلى التدريب وبناء القدرات لكي يتحدث الجميع نفس اللغة"، حتى تتحقق الإمكانيات الكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية. ويمكن أن يفيد التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية واستخدام لغة مشتركة ومصطلحات متسقة في وضع إدارة المخاطر المؤسسية في سياقها الصحيح والانتقال بالمنظمة من نموذج إدارة المخاطر يظل محصوراً في وحدات معينة إلى نموذج إدارة المخاطر تستفيد منه المؤسسة بأكملها. وعلى الرغم من أنه قد لا يكون ممكناً تجنب تعدد الأدوات والعمليات، كما ذكرت إحدى المنظمات المشاركة، فإن من الضروري ربط قنوات الاتصال ودمجها لزيادة القبول في جانب الموظفين.

137- ويصح هذا بوجه خاص في حالة المنظمات التي تكون فيها المخاطر جزءاً متصلاً في عملياتها. وكما صرح رئيس لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة في منظمة إنسانية "إن العاملين في المكاتب القطرية لا يستخدمون المصطلحات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية، ولكنهم يتولون إدارة المخاطر. لذلك، هم يحتاجون إلى التدريب والتثقيف". واعتبر منسق آخر مكلف بالاستعراض أن التدريب والاتصال يمثلان ممارسة جيدة بالنسبة لمنظمتهم، وأضاف قائلاً: "هذا جهد مستمر من أجل بناء القدرات والتأكد من أن الجميع يفهمون اللغة المشتركة لتيسير التنفيذ المتسق لإدارة المخاطر المؤسسية في المكاتب المحلية وفقاً لإطار السياسات المعتمد".

138- ومعظم المنظمات المشاركة (21 من أصل 28) توفر نوعاً من التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية، من بينها 12 منظمة أضفت الطابع الإلزامي على التدريب في مجال إدارة المخاطر المؤسسية بالنسبة لبعض موظفيها. وقامت ثلاث منظمات على الأقل (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونيسيف، والوكالة الدولية للطاقة الذرية) بإدماج إدارة المخاطر المؤسسية في برامج التدريب القائمة في المنظمة، وهو ما يمثل ممارسة جيدة. وفي بعض المنظمات، أفاد المنسقون بنجاح المنظمة في إدماج أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية في برامجها القائمة لتوجيه المديرين القطريين أو الدورات التدريبية بشأن مواضيع أخرى مثل الاحتيال. وبالإضافة إلى ذلك، قام نحو نصف المنظمات أيضاً بوضع مواد مكتوبة، من قبيل الكتيبات والمواد التوجيهية، لدعم قدرات الموظفين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.

139- وصمم برنامج الأغذية العالمي تدريباً على إدارة المخاطر المؤسسية باستخدام نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" ووجد أن ما يزيد على 800 موظف استكملوا هذا التدريب واستفادوا منه، وهو عدد كبير نسبياً بالنسبة إلى دورة تدريبية اختيارية في برنامج الأغذية العالمي. ولاحظ المفتشان أن عدداً من موظفي برنامج الأغذية العالمي أشاروا إلى التدريب أثناء المقابلات، وتطرقوا أيضاً إلى مختلف خطوط الدفاع في شرح إدارة المخاطر المؤسسية داخل وحداتهم. وقدمت المفوضية السامية لشؤون اللاجئين دورة تدريبية تقوم على الحضور الشخصي لمدة يومين بشأن إدارة المخاطر لأكثر من 720 من المنسقين المعنيين بالمخاطر منذ إطلاق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2014. وعملت المفوضية أيضاً على إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في برامج التدريب القائمة، والاستفادة من الأحداث والعمليات القائمة في المنظمة، وعلى توضيح أدوار مختلف الموظفين المعنيين ومسؤولياتهم. كما أنتجت المفوضية حملة اتصال داخلية تتضمن أشرطة فيديو تعرض فيها كبار الموظفين وهم يناقشون كيفية استخدامهم لإدارة المخاطر المؤسسية في عملهم؛ وهذه الأمثلة لا تؤيد وتدعم عمليات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية فحسب، بل تشهد أيضاً على وجود "قدوة في أعلى الهرم".

140- ونظراً لوجود مجموعة متنوعة من النهج في مجال التدريب والاتصال، يشجع المفتشان التعاون وتبادل الآراء بين الوكالات من أجل تقاسم الممارسات الجيدة والدروس المستفادة. ويمكن أن يشمل هذا الجهد إنشاء شبكات لإدارة المخاطر المؤسسية مع النظراء (كما في المثال الوارد ضمن المعيار

المرجعي 10)، أو حضور المؤتمرات وحلقات العمل التي تتناول قضايا إدارة المخاطر المؤسسية أو المشاركة في برامج تدريب أكثر اتساقاً بالطابع الرسمي. وبالإضافة إلى ذلك، إن وضع خطة شاملة للتدريب والاتصال في مجال إدارة المخاطر المؤسسية أمر ضروري لتنفيذها وإدماجها بفعالية وينبغي أن تكون مصممة بحيث تتناسب مع حجم ونطاق المنظمة، فضلاً عن تناسبها مع النهج الذي تأخذ به المنظمة إزاء إدارة المخاطر المؤسسية.

هاء- استعراض دوري للتحسين المستمر

المعيار المرجعي 9 - إجراء استعراض دوري ومنظم لمدى فعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من أجل التحسين المستمر

ثمّة حاجة إلى إجراء استعراض دوري لمدى فعالية عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وممارستها وسياساتها لإتاحة التكيف والتحسين المستمر مع تغير السياقات الخارجية والداخلية.

وبالاستناد إلى هذا المعيار المرجعي، خلص الاستعراض إلى ما يلي:

(أ) أجرت إحدى عشرة منظمة تقييماً ذاتياً أو هي بصدد استكمال تقييم ذاتي لمرحلة نضجها الحالية في إدارة المخاطر المؤسسية. ويستخدم معظم هذه المنظمات نموذج النضج المرجعي الذي وضعه مجلس الرؤساء التنفيذيين لتحديد الثغرات، من جهة أولى، وتحديد مرحلة النضج المستهدفة، من جهة أخرى؛

(ب) وقّيم معظم مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمات المشمولة بالاستعراض على أنها "لا تزال في طور النمو، أو منعزلة، أو غير متكاملة تماماً".

141- وكما ذكر سابقاً، فإن إدارة المخاطر المؤسسية ليست مهمة فريدة ومنفصلة، بل هي عملية مستمرة تتطور مع مرور الوقت. وهذا يعني أنه يتعين على أي منظمة أن تقيّم مدى فعالية عملياتها وممارستها في مجال إدارة المخاطر المؤسسية ومدى اتساقها مع العمليات المتطورة والاستراتيجيات المحدثة في سياق استجابة المنظمة للقضايا التشغيلية وتحديث استراتيجياتها. وستكفل الاستعراضات الدورية والمنظمة والمنضبطة لعمليات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية التحسين المستمر مع تغير السياقات الخارجية والداخلية للمنظمة.

142- وتشمل مجالات التقييم عادةً ما يلي: مدى فعالية عملية إدارة المخاطر المؤسسية وما إذا كانت تعمل على النحو المتوخى والمخطط له؛ ومدى قدرة خطط العمل على تحسين إدارة المخاطر؛ ونطاقها ومستوى تكاملها؛ وما إذا كانت متماشية مع التغيرات في السياقات الداخلية والخارجية؛ وما إذا كانت إدارة المخاطر المؤسسية تدعم الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر؛ وما إذا كانت إدارة المخاطر المؤسسية قد ساعدت الإدارة على وضع تخطيط استراتيجي قائم على الوعي بالمخاطر؛ وما إذا كانت إدارة المخاطر المؤسسية قد ساعدت الهيئات التشريعية/الإدارية على ممارسة أدوارها الرقابية مع الإلمام الكامل بالتهديدات الحرجة والفرص الرئيسية أمام المنظمة. وقد ترغب المنظمات أيضاً في النظر في سبل قياس ثقافة المخاطر واتجاهها.

143- ويمكن إجراء هذه الاستعراضات باتباع نهج مختلفة، بما في ذلك التقييم الذاتي أو التقييمات المستقلة من قبيل التقييم الذي تقوم به جهة مستقلة ومراجعة الحسابات الداخلية أو الخارجية.

التقييم الذاتي لإدارة المخاطر المؤسسية

144- وضعت فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين نموذجاً مرجعياً لتقييم مرحلة النضج، وأقرته اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى في نيسان/أبريل 2019⁽⁴⁰⁾. وقد وُضع هذا النموذج المرجعي لكي تستخدمه كل منظمة كأداة توجيهية لإجراء تقييم ذاتي لمرحلة نضجها الحالية وتحديد هدفها الخاص. وبمجرد أن تجري منظمةً تقيماً ذاتياً لمرحلة النضج، يُستخدم النموذج المرجعي كأداة لتوجيه المنظمة في وضع خارطة طريق لتحسين إدارة المخاطر المؤسسية حتى تتمكن من بلوغ مرحلة النضج المستهدفة وكقاعدة للتحسين المستمر⁽⁴¹⁾. وأجرى فريق الاستعراض التابع لوحدة التفتيش المشتركة مقارنةً بين معايير المرجعية والنموذج المرجعي لتقييم مرحلة النضج وخلص إلى وجود تطابق بينهما، عدا فيما يتعلق بالدور الرئيسي الذي ينبغي أن تؤديه الهيئات التشريعية/الإدارية (انظر المعيار المرجعي 4).

145- وأجرت ثماني منظمات تقييمات ذاتية باستخدام النموذج المرجعي لتقييم مرحلة النضج، وتستخدم اثنتان منها على الأقل استشاريين خارجيين لتيسير العملية أو لإنجاز تقييم محايد⁽⁴²⁾. وفي الوقت الراهن، تجري منطمتان عملية تقييم ذاتي باستخدام النموذج المرجعي لقياس مرحلة النضج، وأجرت منظمةً تقيماً باستخدام نموذج مماثل. وقد استخدمت المنظمات التي استكملت عملية التقييم الذاتي النتائج لتوجيه تدخلاتها ذات الأولوية وتتبع التقدم المحرز على مر الزمن. وقد وضع بعضها خطة عمل لمساعدتها على الانتقال إلى مرحلة نضج أعلى. وبالإضافة إلى ذلك، هناك طرائق أخرى للتقييم الذاتي لعمليات وسياسات إدارة المخاطر المؤسسية، التي تقوم على استخدام أطر عمل أخرى، مثل أطر لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي و/أو استخدام معايير وحدة التفتيش المشتركة كإطار.

146- ويرى المفتشان أن النموذج المرجعي الذي وضعته فرقة العمل لقياس مرحلة النضج هو أداة توجيهية مفيدة يمكن أن تستخدمها كل منظمة لتحديد الثغرات وتحديد مرحلة النضج التي ترمي إلى بلوغها. ويوصى بإجراء تقييم ذاتي دوري لاستعراض التقدم المحرز على مر الزمن في بلوغ مرحلة مستهدفة محددة من مراحل نضج إدارة المخاطر المؤسسية.

التقييم الذاتي لإدارة المخاطر المؤسسية

147- يمكن أن توفر عمليات الاستعراض المستقلة والموضوعية التي يجريها مراجعو الحسابات والمقيّمون ضماناً و/أو تقيماً بشأن ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وسياساتها وممارساتها فعالة وتحقق النتائج المنشودة. وكما ذكر في المعيار 2، فقد دعم مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون على السواء جهود التحسين المستمر لإدارة المخاطر المؤسسية من خلال عمليات مراجعة الحسابات التي يقومون بها، وقدم مراجعو الحسابات الداخليون المشورة والنصح في المرحلة الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في بعض المنظمات.

(40) CEB/2019/3.

(41) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، النموذج المرجعي لتقييم مرحلة النضج في مجال إدارة المخاطر.

(42) المرجع نفسه، المرفق الأول.

148- ولم يُجر سوى ثمانية من مراجعي الحسابات الداخليين (من أصل 22 قدموا ردوداً على الاستبيان التكميلي لوحدة التفتيش المشتركة) تدقيقاً مخصصاً لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية⁽⁴³⁾. ومن الأسباب الرئيسية لعدم إجراء هذا التدقيق المخصص أن بعض المنظمات لا تزال في المرحلة الأولى من مراحل إدارة المخاطر المؤسسية، هذا فضلاً عن الدور الاستشاري الذي اضطلع به بعض مراجعي الحسابات الداخليين في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية (كما ورد في الفقرتين 50 و51)، بدلاً من خدمات الضمان. وفي حين أن 12 منظمة أخرى قامت بتدقيق بعض جوانب ممارسات إدارة المخاطر، مثلاً في إطار عمليات مراجعة حسابات المكاتب القطرية، فإن معظم المنظمات لم تحدد وتيرة ثابتة لإجراء تدقيق مخصص لإدارة المخاطر المؤسسية. ولم تحدد سوى ثلاث منظمات وتيرة واضحة لإجراء هذه التدقيق: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

149- وكما ذكر آنفاً، قام معظم مراجعي الحسابات الخارجيين (14 من أصل 18 الذين أجابوا على الاستبيان التكميلي) باستعراض بعض عناصر إدارة المخاطر المؤسسية، مثل الإطار نفسه وعمليات وإجراءات تنفيذه، ولا سيما تلك المتعلقة بالتمويل والمشتريات.

150- وقيّم معظم مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمات المشمولة بأعمالهم على أنها "لا تزال في طور النمو، أو منعزلة، أو غير متكاملة تماماً". وتسهم هذه الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن عمليات التدقيق في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية ويمكن أن تعمل بمثابة حافز يدفع المنظمة والهيئة التشريعية/الإدارية التابعة لها إلى الاستثمار في إدارة المخاطر المؤسسية.

151- ويمكن للقيّمات المستقلة لسياسات وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية، وأهميتها وفعاليتها أن تسهم أيضاً في التحسين المستمر لإدارة المخاطر المؤسسية. وعلى سبيل المثال، تنص سياسة التقييم التي وضعها برنامج الأغذية العالمي على أن السياسات الجديدة تُقيّم بعد أربع سنوات إلى ست سنوات من تنفيذها، وتتضمن سياسات التقييم لدى منظمات مشاركة أخرى أحكاماً مماثلة تتعلق بتغطية التقييم.

152- وبمجرد أن تبدأ منظمة ما في تنفيذ سياساتها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، ينبغي تشجيع ودعم التقييمات الدورية والمستقلة التي يجريها مراجعو الحسابات، أو الأفراد المكلفون بمهمة التقييم، أو غيرهم من المستشارين المستقلين بشأن فعالية سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات المرتبطة بها. وينبغي للهيئات التشريعية/الإدارية أن تستعرض نتائج هذه التقييمات وتنظر فيها.

(43) المنظمة البحرية الدولية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

خامساً- التعاون والتنسيق بين الوكالات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 10 - وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات من أجل تبادل المعارف بطريقة منهجية وإدارة المخاطر المشتركة و/أو على نطاق منظومة الأمم المتحدة

منذ عام 2010، ازدادت إدارة المخاطر المؤسسية أهميةً وأصبحت أكثر بروزاً في معظم المنظمات المشاركة، وأسهمت فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين إسهاماً قيماً في التقدم المحرز مؤخراً في هذا المجال. ويتعين أن تتطور فرقة العمل لتكون آلية مستدامة تعمل مع/على نطاق آليات مجلس الرؤساء التنفيذيين والشبكات الأخرى من أجل تيسير المناقشات، وتبادل الممارسات الجيدة، وتعزيز الإدماج المستمر لإدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمات وعلى نطاق المنظومة. وينبغي أن يتضمن مسار عمل فرقة العمل الذي يركز على إدارة المخاطر المؤسسية في الميدان وداخل المنظمات اللامركزية المعلومات والتوجيهات الأساسية للاضطلاع بجهود الأمم المتحدة للإصلاح على الصعيد القطري، بما يشمل المخاطر المشتركة والمخاطر على نطاق المنظومة.

وخلص الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) برز تأييد وتقدير على نطاق واسع إزاء العمل الذي تضطلع به فرقة العمل التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن إدارة المخاطر المؤسسية؛
- (ب) ثمة تفاوت في تنفيذ عملية إدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛
- (ج) أدى تعاون فرقة العمل مع آليات مجلس الرؤساء التنفيذيين والشبكات الفنية الأخرى إلى توسيع نطاق إدماج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والمعرفة بها؛
- (د) لم يجر بعد تناول عملية إصلاح الأمم المتحدة وانعكاساتها على إدارة المخاطر والمخاطر المشتركة على الصعيد القطري على نطاق واسع؛
- (هـ) من شأن مسار عمل فرقة العمل الذي يشمل إدارة المخاطر المؤسسية في الميدان أن يتيح وسيلة لتناول إدارة المخاطر المؤسسية في إطار جهود إصلاح الأمم المتحدة واستكشاف المخاطر المشتركة والمخاطر على نطاق المنظومة.

معلومات أساسية عن فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق

153- تضمّن تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2010 المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية توصية بأن يعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين، عن طريق لجنته الإدارية الرفيعة المستوى، معياراً مرجعياً مماثلاً للمعيار المرجعي 10 الوارد في هذا التقرير. وكان الهدف من تلك التوصية تيسير التعاون والتنسيق وتبادل المعارف بين الوكالات وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة في إطار عملية إدارة المخاطر على صعيد المنظومة بأسرها⁽⁴⁴⁾. ولئن اتفقت الوكالات في ذلك الحين على وجود فائدة من إنشاء شبكة غير رسمية تضم الموظفين الفنيين المعنيين بالمخاطر، فإنها كانت أقل تأييداً لتحديد بيعة المخاطر على نطاق

المنظومة بناءً على معايير وسياسات وأطر وممارسات موحدة، بالنظر إلى "عدم تماثل العمليات والولايات عبر الوكالات"⁽⁴⁵⁾. ولعل المعيار المرجعي المذكور لعام 2010 كان طموحاً للغاية وسابقاً لأوانه بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة التي كانت في مرحلةٍ حديثة العهد أساساً بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. أما بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة اليوم، فقد يكون هذا المعيار المرجعي أكثر ملاءمة في ضوء جهود الإصلاح التي تبذلها الأمم المتحدة على الصعيد القطري والمخاطر الناشئة على نطاق المنظومة.

154- وأدرجت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين تنفيذ نهج إدارة المخاطر على نطاق المنظومة ضمن خططها الاستراتيجية للفترة 2013-2016⁽⁴⁶⁾. وفي نيسان/أبريل 2018، سلّمت اللجنة بضرورة التعاون الجماعي، المشترك بين الوظائف، من أجل مواءمة ممارسات إدارة المخاطر على نطاق المنظومة⁽⁴⁷⁾. وفي تشرين الأول/أكتوبر 2018، وافقت على اختصاصات فرقة العمل الجديدة المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر، وبدأت بوضع نموذج مرجعي لإدارة المخاطر على نطاق المنظومة لكي يكون بمثابة أداة قياس مرجعية ودليل للتنفيذ من أجل النهوض بإدارة المخاطر في منظمات الأمم المتحدة⁽⁴⁸⁾.

155- وعلى نحو ما ذكر في الفرع المتعلق بالمعيار المرجعي 9، وضعت فرقة العمل نموذجاً مرجعياً لقياس مرحلة نضج إدارة المخاطر⁽⁴⁹⁾ واستخدامه كأداة للإدارة والاتصال بغية مساعدة منظمات الأمم المتحدة على تقييم مرحلة النضج الحالية الخاصة بها، ووضع خريطة طريق لبلوغ مرحلة النضج المستهدفة، وتوفير الأساس اللازم للتحسين المستمر. ولا يُراد بالنموذج، من حيث تصميمه، أن يكون معيارياً أو إلزامياً، بل يمكن لكل منظمة أن تكيف النموذج ونتائجه مع الحالة الخاصة بها.

156- وبالإضافة إلى النموذج المرجعي لقياس مرحلة النضج، أعدت فرقة العمل أيضاً مبادئ توجيهية عملية لما يلي⁽⁵⁰⁾: (أ) وضع بيان الرغبة في المخاطرة⁽⁵¹⁾؛ و(ب) إدراج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط⁽⁵²⁾. وأقرت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى في دورتها المعقودة في تشرين الأول/أكتوبر 2019 كلاً من النموذج المرجعي النهائي لقياس مرحلة نضج إدارة المخاطر والمبادئ التوجيهية لبيان الرغبة في المخاطرة⁽⁵³⁾.

(45) A/65/788/Add.1.

(46) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، الخطة الاستراتيجية للفترة 2013-2016.

(47) CEB/2018/3.

(48) CEB/2018/5.

(49) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، النموذج المرجعي لقياس مرحلة نضج إدارة المخاطر.

(50) قامت فرقة العمل أيضاً بجمع الوثائق الإطارية الخاصة بالمخاطر التي يتعين نشرها على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وحللت الممارسات والإمكانيات المتعلقة بتبادل المعلومات عن المخاطر، سواء فيما بين المنظمات أو مع الجهات المانحة والدول الأعضاء والشركاء.

(51) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، المبادئ التوجيهية بشأن بيانات الرغبة في المخاطرة.

(52) CEB High-level Committee on Management Cross-Functional Task Force on Risk Management, "Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process" (2019).

(53) CEB/2019/5.

157- وأيدت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، في دورتها الثامنة والثلاثين، الاقتراح الداعي إلى أن يقوم الرئيس المشارك بإعادة ترتيب أولويات مجالات العمل المقبلة لفرقة العمل. وتحقيقاً لهذه الغاية، وافقت فرقة العمل على الاضطلاع بمساري عمل إضافيين بشأن ما يلي: (أ) إدارة مخاطر الغش؛ (ب) إدارة المخاطر في الميدان وإدارة المخاطر المتعلقة بالمنظمات اللامركزية. ومن المقرر أن يكتمل العمل بشأن هذين الموضوعين بحلول نهاية عام 2020⁽⁵⁴⁾.

أهمية فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق

158- تلقي فرقة العمل تقديراً واسعاً من المنظمات المشاركة لتوفيرها منتدى لتبادل المعارف والتعلم المتبادل. ويتسم نهجها بأداء العمل المشترك بين الوظائف مع آليات مجلس الرؤساء التنفيذيين الأخرى، مثل شبكات التخطيط الاستراتيجي والشبكات المعنية بواجب العناية، من أجل إثراء مختلف النواتج المتوخاة. وهي تلقي أيضاً تقديراً من الشبكات الفنية الأخرى، من قبيل ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وهي شبكة مراقبة في فرقة العمل. وأفاد أعضاء فرقة العمل أنهم تلقوا طلبات عديدة من المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين للمشاركة في أنشطتها، مما يشير أيضاً إلى جودة عملها والحاجة القائمة إلى مثل هذه الشبكة في منظومة الأمم المتحدة.

159- ولعل القيمة الناشئة عن فرقة العمل ستتحقق بدرجة أكبر في المستقبل، في ظل مشاركة المزيد من المنظمات في عمليات التبادل ذات الصلة بالممارسات الجيدة والدروس المستخلصة، والاستفادة منها، ولا سيما المنظمات التي لا تزال في المراحل الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وأعرب بعض الموظفين من منظمات أصغر حجماً عن اهتمامهم بالمشاركة في فرقة العمل، بعد أن كانت لديهم في الماضي معرفة محدودة بها. وسوف تستفيد هذه المنظمات من فرقة العمل على صعيد تبادل المعارف والتطوير المتعدد الوظائف لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.

160- وبينما تنتهي فرقة العمل من إنجاز النواتج المتوخاة منها، ستجري اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مداولات بشأن كيفية تنظيمها بطريقة مماثلة لمجموعات أخرى في إطار اللجنة واغتنام الفرص المتاحة للتطور. ويؤيد أعضاء فرقة العمل استمرارها، ويرون فيها آلية قيمة للتعاون بين الوكالات من أجل دفع إدارة المخاطر المؤسسية قدماً. وشجعت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين رؤساء فرقة العمل على "مواصلة عملها، وعلى إبقائه رشيقياً مرناً ومؤثراً".

161- وينسق مجلس الرؤساء التنفيذيين الشبكات الرسمية التي تتقاسم الوكالات تكاليف تشغيلها. ولا تتوافر لديه موارد إضافية لدعم الشبكات الرسمية الجديدة. ومن بين شبكات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، تُعدّ شبكة المشتريات أحدثها عهداً؛ ولديها منسق وموظف دعم في كوينهاغن داخل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ولا يوجد تعريف واضح لأفرقة العمل أو الأفرقة العاملة أو المنتديات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. فهذه هيكل تطورت على مرّ الوقت، ويوضع لها عادةً نطاق ونواتج محددة جيداً، وتكون وظائفها محددة ومقيّدة بإطار زمني. وتشكل فرقة العمل التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين هيكلًا أكثر اتساماً بالطابع غير الرسمي، وهي فرقة أفقية ومخصّصة ومقيّدة بإطار زمني ومركزة ومحددة.

(54) اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، مشروع اختصاصات عام 2020 لفرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى.

162- وبرز شبه توافق للآراء بشأن القيمة المحققة من عمل فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر، وأعرب المشاركون فيها عن تقديرهم لتمكنهم من التواصل مع سائر الموظفين الفنيين في مجال إدارة المخاطر والمجالات ذات الصلة، والاضطلاع بالعمل المشترك بين الوظائف. ودعمًا لإدماج إدارة المخاطر المؤسسية وتبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، تقترح وحدة التفتيش المشتركة تطوير فرقة العمل لكي تصبح آلية دائمة من آليات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وتواصل عملها في دعم الموظفين الفنيين المعنيين بالمخاطر والإسهام في وضع سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارستها على نطاق المنظومة.

إدارة المخاطر المؤسسية وجهود إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري

163- على نحو ما ورد في الفقرة 157 أعلاه، ستضع فرقة العمل توجيهات بشأن إدارة المخاطر في الميدان وإدارة المخاطر المتعلقة بالمنظمات اللامركزية. وتشمل الأهداف الرئيسية لهذا المسار من مسارات العمل ما يلي: "جمع الممارسات الجيدة والتوجيهات اللازمة لتيسير التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر في الميدان وفي المنظمات اللامركزية للأمم المتحدة"⁽⁵⁵⁾.

164- ويُذكر من بين النواتج المتوخاة تجميع الوثائق ذات الصلة واستعراضها لتحديد التحديات الرئيسية والممارسات الناشئة. وستشمل هذه العملية "استعراضاً لوثائق السياسات الداخلية ذات الصلة التي توفر نظرة متعمقة في الممارسات، بما في ذلك التوجيهات والأدوات والأطر والوثائق الداعمة الأخرى المتعلقة بإدارة المخاطر في الميدان وفي السياق اللامركزي" و"دراسة استقصائية لأعضاء مسار العمل ومقابلات محددة الأهداف مع الممارسين العاملين في الميدان والمواقع اللامركزية". أما ثاني النواتج المتوخاة، فهو مجموعة أدوات/ورقة غير إلزامية تشمل استعراضاً للتحديات الرئيسية التي يواجهها التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر، ودراسات حالات إفرادية للممارسات الناشئة، واستعراض الهياكل والنماذج من أجل تقديم الدعم لإدارة المخاطر، وأمثلة على ممارسات التحقق⁽⁵⁶⁾.

165- وتسترشد عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري بقرار الجمعية العامة 279/72، مشفوعاً بوثائق توجيهية لتنفيذها على الصعيد القطري. وتشير عدة مبادئ توجيهية واردة في إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة إشارةً ضمنية إلى إدارة المخاطر وسبل التعاون فيما بين أفرقة الأمم المتحدة القطرية، بل وتعتمد عليها في الجهود البرنامجية وفي سياق المساءلة⁽⁵⁷⁾. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر الملف المصاحب لتوجيهات إطار التعاون، الذي أقرته مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في أيار/مايو 2020، مزيداً من التوجيه بشأن الكيفية التي يمكن بها تناول إدارة المخاطر، وبخاصة فيما يتعلق بالبرامج التي تقودها الأمم المتحدة وما ينشأ عن هذه البرامج⁽⁵⁸⁾.

166- ولئن كان لدى بعض منظمات الأمم المتحدة نظم قائمة تدمج إدارة المخاطر المؤسسية في عمل بعثاتها الميدانية، وعمليات وإجراءات لإحالة المخاطر إلى مقارها، فإن هذا لا ينطبق على أفرقة الأمم المتحدة القطرية ككل. واستناداً إلى المقابلات التي أجريت مع موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة في المقر، لا يزال منح الأمانة العامة إزاء إدارة المخاطر المؤسسية على الصعيد القطري قيد

(55) المرجع نفسه.

(56) المرجع نفسه.

(57) United Nations Sustainable Development Group, "United Nations Sustainable Development Cooperation Framework: internal guidance" (2019).

(58) United Nations Sustainable Development Group, "Cooperation Framework Companion Package" (2020).

التطوير والبحث. وتؤكد المقابلات التي أُجريت مع المنسقين المقيمين أنه لا توجد حتى الآن أي عمليات منهجية لإدماج المخاطر ضمن البرمجة أو لإحالة المخاطر إلى المستويات المناسبة.

167- وبالإضافة إلى ذلك، ثمة مخاطر قد تتقاطع في العديد من المنظمات وينبغي إدارتها على نطاق أوسع، في حين أن مخاطر أخرى هي أكبر من أن تتحملها منظمة واحدة، مما يعني ضمناً ضرورة بذل جهد أكبر وأكثر تنسيقاً. وعلى نحو ما أشار إليه أحد كبار موظفي الأمانة العامة: "يجب علينا تحديد المخاطر فيما يتجاوز حدود الوكالات. ولا بد من إجراء مناقشة بهذا الشأن. ولربما يجب تناول المخاطر المشتركة. ويتعين أن تكون جميع الأدوات المتوافرة لدى الأمم المتحدة من أجل التخطيط للطوارئ أكثر تبسيطاً. وليس ثمة ما يبرر أن تكون هذه المسألة خاصة بوكالة واحدة".

168- وكان هناك تعاون بين بعض المنظمات المشاركة بشأن إجراءات إدارة المخاطر في بلدان معينة، كما أن بعض الأفرقة القطرية قد تعاونت معاً للاستجابة لمسائل محددة، ولكن في جميع الحالات التي أُبلغت بها وحدة التفتيش المشتركة، كانت الظروف غير عادية ومخصصة الغرض. ففي بوركينا فاسو والجمهورية العربية السورية والصومال على سبيل المثال، تضافرت جهود عدة منظمات مشاركة، وجرى تبادل المعلومات فيما بينها بشأن الشركاء المنفذين المحتملين في الميدان. وعلى نحو ما أشار إليه مسؤول كبير في إحدى المنظمات الإنسانية في هذا الصدد، أنشئت "شبكة تعاونية للغاية" لمناقشة أفضل الممارسات والدروس المستفادة. ومن شأن اعتماد سجلات مشتركة للمخاطر في بلدان معينة أن يتيح "وسيلة هامة، في روح إصلاح الأمم المتحدة أيضاً". ومع ذلك، فإن أشكال التعاون الميداني لا تمثل سوى حالات فردية. وسيكون تحقيق التعاون بين المكاتب الإقليمية لمختلف وكالات الأمم المتحدة أمراً معقداً، ولذا فهو لا يزال محدوداً على نحو ما أكدته منظمة أخرى.

169- وتوفر الأجزاء المتعلقة بإدارة المخاطر من الملف المصاحب لإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، المعتمد مؤخراً، منطلقاً لفرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر لوضع نهج للتعاون فيما بين الوكالات بشأن عمليات إدارة المخاطر المؤسسية على الصعيد القطري. ومن شأن هذا النهج أن يدعم جهود إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري عن طريق تحديد المخاطر المشتركة والمخاطر على نطاق المنظومة، ومن شأنه أيضاً أن يقدم إسهاماً قيماً في جهود مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة المشكلة حديثاً. وينبغي أن تنظر مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في مسار عمل فرقة العمل في هذا المجال عند تناول المخاطر المشتركة على الصعيد القطري من أجل تعزيز جهود إصلاح الأمم المتحدة، وأن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في مسار العمل نفسه عند تناول المخاطر الأوسع نطاقاً التي تواجهها منظومة الأمم المتحدة ككل.

سادساً- تعزيز التقدم المحرز، والدعوة إلى المساءلة والنهوض بالجهود المشتركة بين الوكالات

170- أحرز تقدم كبير منذ الاستعراض السابق الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة على صعيد اعتماد السياسات وإنشاء الهياكل التنظيمية الداخلية لدعم إدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، لا تزال منظمات كثيرة تعمل على تنقيح سياساتها ووضع ممارسات مناسبة لدعم نهجها إزاء إدارة المخاطر المؤسسية. ولئن أصبحت إجراءات الإدماج والترسيخ في متناول بضع منظمات مشاركة، فإنها لا تزال تمثل هدفاً طموحاً بالنسبة لمعظمها.

171- وتتيح المعايير المرجعية المستكملة فرصة للمنظمات المشاركة من أجل إعادة النظر في سياسات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لكفالة أن تكون ذات طابع عملي، وأن تحقق الغرض المنشود والأهداف الأساسية. ويُراد بها اقتراح توجيهات على نطاق المنظومة لأغراض المقارنة وتحقيق الاتساق وتبادل الممارسات الجيدة.

172- وينبغي النظر في المعايير المرجعية من 1 إلى 9 ضمن السياق الفريد لمنظمة بعينها ونموذج الأعمال الخاص بها، وكذلك في سياق عملية التحسين المستمرة فيها. ومن الناحية النظرية، يُسهم تقييم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وممارساتها في المنظمة على أساس هذه المعايير في تحديد الثغرات التي يتعين معالجتها لتحقيق إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة فعالة والتمكن من إدماجها.

173- ولما كان تحقيق فوائد إدارة المخاطر المؤسسية ونجاحها يعتمدان اعتماداً كبيراً على الرؤساء التنفيذيين، فينبغي لهم إجراء استعراض شامل للمعايير المرجعية من 1 إلى 9 لكفالة فعالية إدارة المخاطر المؤسسية وملاءمتها مع الغرض المنشود داخل منظماتهم.

174- والغرض من التوصية التالية هو دعم التحسين المستمر وجهود المساءلة.

التوصية 2

ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يُجروا، بحلول نهاية عام 2021، استعراضاً شاملاً لتنفيذهم لإدارة المخاطر المؤسسية قياساً بالمعايير المرجعية من 1 إلى 9 لوحدة التفتيش المشتركة، على النحو المبين في هذا التقرير.

175- والغرض من المعيار المرجعي 10، على النحو المبين في الفصل السابق، هو تعزيز العمل الجاري الذي تضطلع به فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التي أنشأتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين من أجل النهوض بالتعاون المشترك بين الوظائف وتبادل الممارسات الجيدة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وبرز شبه توافق للآراء بشأن قيمة عمل فرقة العمل، وأعرب المشاركون فيها عن تقديرهم لتمكنهم من التواصل مع سائر الموظفين الفنيين العاملين في مجال إدارة المخاطر والمجالات ذات الصلة، وأداء العمل المشترك بين الوظائف. ونظراً إلى أن ولاية فرقة العمل ستنتهي بمجرد إنجاز آخر مسارات عملها، فإنه ينبغي تأمين مستقبلها ككيان أكثر استدامة من كيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين.

176- وينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يوعزوا، في إطار أداء دورهم كأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين، إلى موظفيهم في اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى كفالة تطوير فرقة العمل كي تكون آلية قابلة للاستمرار وأكثر استدامة ضمن المجلس لدعم التعاون وتبادل المعارف فيما بين الوكالات، واستكشاف المخاطر على نطاق المنظومة والمخاطر المشتركة المرتبطة بجهود إصلاح الأمم المتحدة.

177- والغرض من التوصية التالية هو زيادة دعم الجهود المشتركة بين الوكالات لإدارة المخاطر المؤسسية.

التوصية 3

بمحلل نهاية عام 2021، ينبغي لأعضاء اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق أن يكفلوا استمرارية فرقة العمل المتعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر كآلية قابلة للاستمرار من أجل مواصلة تعزيز وتيسير التعاون والتنسيق وتبادل المعارف فيما بين الوكالات، واستكشاف المخاطر المشتركة المرتبطة بجهود إصلاح الأمم المتحدة.

178- وإذا كانت عمليات إدارة المخاطر المؤسسية مركزة في المقام الأول ضمن عمليات منظمة ما، فإن الصلة القائمة بين إدارة المخاطر المؤسسية والخطة الاستراتيجية للمنظمة، وقيمتها كأداة للمساءلة، تستلزمان مشاركة الهيئات التشريعية/الإدارية في نقاط معينة من العملية. ويمكن أن تتيح هذه المشاركة تحقيق خطوات هامة للتوصل إلى فهم مشترك لنهج المنظمة إزاء المخاطر وسبل دعمها عن طريق التواصل بإعطاء "القدوة في أعلى الهرم"، وإظهارها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

179- وتدعو التوصية 1 في الفرع المتعلق بالمعيار المرجعي 4 الهيئات التشريعية/الإدارية إلى أن تُدرج إدارة المخاطر المؤسسية في اجتماعاتها، سنوياً على الأقل. ومن شأن إدراج إدارة المخاطر المؤسسية في الاجتماعات أن يؤدي إلى الاعتراف بها وتعزيزها باعتبارها عملية ديناميكية رشيقة تتطور مع تغير المنظمة، وتشجع على تحسينها وصلتها باستمرار.

180- ويقدم التذييل الأول لهذا التقرير معلومات شاملة إلى الهيئات التشريعية/الإدارية بشأن إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة لتعزيز الرقابة والمساءلة⁽⁵⁹⁾. وعلى نحو ما ذكر أعلاه، فإن الغرض من التوصية 2 هو تشجيع الرؤساء التنفيذيين على إجراء تقييم تنظيمي شامل للمعايير المرجعية من 1 إلى 9. وينبغي تزويد الهيئات التشريعية/الإدارية بتقرير عن هذا التقييم لتعزيز فهمها لإدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمة، وللنهج الذي تتبعه المنظمة إزاء إدارة المخاطر.

181- وقد تود الهيئات التشريعية/الإدارية، بوصفها من الجهات الداعية بشأن المعيار المرجعي 9، أن تطلب إجراء استعراض دوري أو تقييم مستقل لإدارة المخاطر المؤسسية، يمكن أن يشمل استخدام المعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة إطاراً مرجعياً. ويوصى بأن تقوم الهيئات التشريعية/الإدارية بمتابعة لاحقة في هذا الصدد لفهم الكيفية التي تتم بها معالجة الثغرات.

182- والغرض من التوصية التالية هو تعزيز دور الرقابة والمساءلة الذي تضطلع به الهيئات التشريعية/الإدارية.

التوصية 4

بمحلل نهاية عام 2022، ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية/الإدارية للمنظمات المشاركة إلى الرؤساء التنفيذيين أن يقدموا تقريراً عن نتائج استعراض شامل لتنفيذ المنظمة لإدارة المخاطر المؤسسية قياساً بالمعايير المرجعية من 1 إلى 9 لوحدة التفتيش المشتركة، على النحو المبين في هذا التقرير.

(59) متاح كورقة تكميلية لهذا الاستعراض، باللغة الإنكليزية، في الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة.

المرفق الأول

المعايير المرجعية والتوصيات الواردة في التقرير السابق لوحدة التفتيش المشتركة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية

سعيًا إلى نجاح تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة، قدّمت وحدة التفتيش المشتركة في استعراضها لعام 2010 (JIU/REP/2010/4) المعايير المرجعية العشرة التالية:

- 1- اعتماد سياسة وإطار رسميين لإدارة المخاطر المؤسسية.
 - 2- وجود التزام ومشاركة تامّين من جانب الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بقيادة استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها.
 - 3- وجود استراتيجية تنفيذ رسمية تنطوي على خطة عمل محددة زمنياً وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية.
 - 4- وجود هيكل إداري ملائم ومحدد رسمياً وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ.
 - 5- وجود خطة في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات العامة والمهارات الأساسية ذات الصلة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.
 - 6- إتاحة الموارد الكافية الضرورية لاستحداث إدارة المخاطر المؤسسية واستمرار عملية تنفيذها.
 - 7- وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر مقترنة بمنهجية وأدوات متسقة وبمبادئ توجيهية واضحة في مجال التنفيذ.
 - 8- دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والتخطيط والبرمجة وعمليات التنفيذ وأنشطة العمل.
 - 9- وجود آليات رصد وتقييم وإبلاغ لضمان الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر وضمان فعاليتها.
 - 10- وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات، يشمل وضع إطار مشترك لإدارة المخاطر المؤسسية، وآليات لتبادل المعارف، وإدارة المخاطر التنظيمية الرئيسية المشتركة والمتداخلة.
- وكان من المقرر أن يعتمد كل رئيس تنفيذي تسعة من المعايير المرجعية المشار إليها أعلاه وينفذها باعتبارها مجموعة واحدة، وكان آخر معيار متعلقاً بالتعاون فيما بين الوكالات والعمل المشترك.
- وباستثناء المعيار المرجعي الأول، لم تكن معظم المنظمات قد بلغت بعد مرحلة الوفاء بالمعايير المرجعية ذات الصلة على نحو مُرضٍ في وقت إجراء استعراض عام 2010. كما لم تكن إمكانية التعاون والتنسيق فيما بين الوكالات قد استُكشفت بعد بشكل كامل.

وإلى جانب هذه المعايير المرجعية العشرة، قدم استعراض عام 2010 ثلاث توصيات هي: أن يعتمد الرؤساء التنفيذيون المعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة؛ وأن تمارس الهيئات التشريعية/الإدارية دورها الرقابي فيما يتعلق باعتماد المعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة وفعالية التنفيذ وإدارة المخاطر الحرجة في منظماتها؛ وأن يعمل مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، عن طريق لجنته الإدارية الرفيعة المستوى، على تيسير التعاون والتنسيق وتبادل المعارف فيما بين الوكالات،

وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة توخياً لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة المخاطر على نطاق المنظومة بأسرها.

ووفقاً لنظام التبع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة، قبلت أغلبية كيانات الأمم المتحدة المشمولة باستعراض عام 2010⁽⁶⁰⁾، البالغ عددها 24 كياناً، التوصيتين الأولى والثانية ونفذتهما. وسُجلت التوصية الثالثة في نظام التبع باعتبارها قيد النظر، ولكنها نُفذت على النحو الوارد في الفصل الخامس.

(60) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، ومنظمة السياحة العالمية، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

المرحلة التي بلغها تنفيذ سياسة و/أو إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وهيكلها التنظيمي

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ إدارتها ومكاتبها				
<ul style="list-style-type: none"> • أسندت إلى لجنة الإدارة (التي تضم رئيسة مكتب الأمين العام كرئيسة، وجميع وكلاء الأمين العام والأمناء العاميين المساعدين كأعضاء) معالجة المسائل المتعلقة بالإدارة والرقابة، بما في ذلك إدارة المخاطر المؤسسية. وتستعرض اللجنة إدارة المخاطر المؤسسية كل ثلاثة أشهر. • تم توسيع قسم إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2019 من موظف من الرتبة ف-5 إلى 10 موظفين (9 موظفين من الفئة الفنية وموظف من فئة الخدمات العامة). • توجد شبكة تضم 142 منسقاً/سفيراً معنياً بالمخاطر على مستوى المقار وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتُمدت سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2011. واعتُمدت إجراءات التشغيل/المبادئ التوجيهية ذات الصلة في عام 2011. • ترتبط أطر إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج. • صدر دليل عملي للمديرين في عام 2016 من أجل كفالة الاتساق في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الإدارات والكيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة التخطيط عن طريق اتباع نهج تدريجي. • إدارة المخاطر المؤسسية وإطار الرقابة الداخلية قيد التطوير. 	الأمم المتحدة
<ul style="list-style-type: none"> • لدى الأونكتاد منسق لإدارة المخاطر المؤسسية، ويجري العمل والتنسيق بواسطته مع مقر الأمم المتحدة. 		<ul style="list-style-type: none"> • يلتزم الأونكتاد، باعتباره جزءاً من الأمانة العامة، بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وإجراءاتها التشغيلية المعتمدة في عام 2011 على نطاق الأمانة العامة. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • لم يرد ردّ من الأونكتاد بوصفه يشكل جزءاً من الأمانة العامة. 	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • أنشئت وظيفة موظف لإدارة المخاطر المؤسسية (ف-2/موظف فني مبتدئ) في تشرين الثاني/نوفمبر 2019، ومقرها في وحدة الإدارة. 		<ul style="list-style-type: none"> • يلتزم برنامج الأمم المتحدة للبيئة، باعتباره جزءاً من الأمانة العامة، بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وإجراءاتها التشغيلية المعتمدة في عام 2011 على نطاق الأمانة العامة. • إن إدارة المخاطر المؤسسية في مرحلة التخطيط. ومن المقرر أن ترتبط الخطة بإطار الرقابة الداخلية في ظل إدماج تفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي، وما إلى ذلك. ومن المقرر أن تبدأ مرحلة التنفيذ في كانون الثاني/يناير 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • لم يُنظر فيهما بعد. 	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
<ul style="list-style-type: none"> • اللجنة الاستشارية المعنية بمراقبة المخاطر، التي يرأسها نائب المدير التنفيذي (أمين عام مساعد)، هي اللجنة المعنية بالمخاطر. • وكبير المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر المؤسسية هو مدير دائرة الإدارة والاستشارات والامتثال، الذي يقدم تقاريره إلى نائب المدير التنفيذي (أمين عام مساعد). • أسندت إلى وحدة الإشراف والرقابة الداخلية، التي تضم موظفاً معنياً بالإشراف (ف-4)، مهمة إدارة المخاطر المؤسسية. ولا يوجد خبراء أو منسقون/سفراء آخرون معنيون بالمخاطر. 		<ul style="list-style-type: none"> • موئل الأمم المتحدة مشمول بسياسة الأمانة العامة وإطارها لعام 2011، وقد اعتمد المبادئ التوجيهية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2015. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • لم يُنظر فيهما بعد. 	موئل الأمم المتحدة

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> تتولى اللجنة التنفيذية لمكتب الأمم المتحدة في فيينا/المكتب المعني بالمخدرات والجريمة، التي تمثل أعلى هيئة لاتخاذ القرارات، المهام المتصلة بالإطار المؤسسي لإدارة المخاطر المؤسسية مباشرة، وتستعرض التقارير المتعلقة بالمخاطر ومحطات المعالجة على أساس نصف سنوي. ليس هناك من وظيفة تُسند إليها إدارة المخاطر حصراً داخل مكتب الأمم المتحدة في فيينا/المكتب المعني بالمخدرات والجريمة. وفي مكتب المدير العام/المدير التنفيذي، يتولى رئيس المكتب (مد-1) مهام التنسيق المؤسسي لإدارة المخاطر، بدعم من اثنين من الموظفين من الفئة الفنية (ف-4 وف-3). يوجد في المقار 15 منسقاً لإدارة المخاطر تتراوح رتبهم من مد-1 إلى ف-3 في جميع الشعب وفي قسم التقييم المستقل. 		<ul style="list-style-type: none"> يلتزم مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، باعتباره جزءاً من الأمانة العامة، بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وإجراءاتها التشغيلية المعتمدة في عام 2011 على نطاق الأمانة العامة. واعتمدت في عام 2014 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وما يتصل بها من إجراءات تشغيلية/مبادئ توجيهية لمكتب الأمم المتحدة في فيينا/المكتب المعني بالمخدرات والجريمة. 	<ul style="list-style-type: none"> لم يُنظر فيهما بعد. 	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
<i>الصناديق والبرامج</i>				
<ul style="list-style-type: none"> توجد لجنة معنية بالمخاطر، وفريق مرجعي معني بالمخاطر يضطلع بدور استشاري لدى اللجنة. وكبير الموظفين المعنيين بالمخاطر هو مدير البرنامج المعاون (أمين عام مساعد) الذي يرأس اللجنة المعنية بالمخاطر ويقدم تقاريره إلى مدير البرنامج مباشرة. يوجد أخصائي معني بالمخاطر والقدرة على مواجهة الطوارئ (ف-4) في مكتب الخدمات الإدارية. وتشكل مديرية المكتب الوحدة المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية في المقار. لدى جميع المقار والمكاتب الإقليمية منسق معني بالمخاطر (13 مركزاً). 	<ul style="list-style-type: none"> تتألف أمانة إدارة المخاطر المؤسسية من وظيفة من الرتبة ف-4 على أساس التفرغ. 	<ul style="list-style-type: none"> تم تحديث سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2016 وفي عام 2019. وبدأ العمل بمجموعة أدوات لإدارة المخاطر المؤسسية في تشرين الثاني/نوفمبر 2019. وتتطلب الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي إحداث تحول من تجنب المخاطر إلى إدارة المخاطر. يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي، وسياسة وإطار مكافحة الغش. 	<ul style="list-style-type: none"> بدأ نفاذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2008. وأقرّ إطار معزز لإدارة المخاطر المؤسسية في عام 2010. أنجزت المرحلة الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2008 واعتمدت على المستوى المؤسسي ككل وعلى مستوى الوحدات على السواء. استمرت الجهود الرامية إلى تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2009 وخلال فترة السنتين 2010-2011. 	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> تضطلع لجنة تنفيذية/لجنة معنية بالمخاطر بالمسؤولية عن تقييم المناطق الرئيسية المعرضة للخطر والاستجابة للحالات، باعتبارها الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر. ويرأسها المدير التنفيذي. يقود مهام إدارة المخاطر المؤسسية مدير شعبة الخدمات الإدارية (مد-2) ويتولى تنسيقها أخصائي معني بإدارة المخاطر المؤسسية (يعمل بدوام قدره 50 في المائة، ف-4). ويوجد مقر الأخصائي المعني بإدارة المخاطر المؤسسية في مكتب المدير التنفيذي. توجد شبكة للمنسقين المعنيين بالمخاطر في المقار (10 من مراكز التنسيق الإداري) وفي المكاتب الإقليمية (6) والمكاتب القطرية (129). 	<ul style="list-style-type: none"> توجد الآن وظيفة كبير مستشاري شؤون المخاطر (ف-5) في مكتب إدارة التغيير واستمرارية تصريف الأعمال (وهو جزء من المكتب التنفيذي). سيوضع هيكل الحوكمة في سياق استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2015. يرتبط إطار إدارة المخاطر بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي، والسياسة المتعلقة بالتحويلات النقدية إلى الشركاء المنفذين، والسياسة المتعلقة بإدارة الموردين البرنامجيين. 	<ul style="list-style-type: none"> في مرحلة التخطيط. 	صندوق الأمم المتحدة للسكان
<ul style="list-style-type: none"> يقدم فريق كبار الموظفين التنفيذيين التوجيهات ويحدد الاتجاه بشأن إدارة المخاطر، ويستعرض المخاطر الاستراتيجية والحرحة. لدى وحدة إدارة المخاطر المؤسسية، التي يوجد مقرها في المكتب التنفيذي، 10 موظفين (1 مد و8 موظفين من الفئة الفنية وموظف من فئة الخدمات العامة)، ويرأسها كبير الموظفين المعنيين بالمخاطر (مد-1) الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى نائب المفوض السامي (أمين عام مساعد). هناك شبكة مؤلفة من نحو 400 مسؤول عن إدارة المخاطر (مديرون وممثلون قطريون) ومنسقون معنيون بالمخاطر (التي تتراوح من الرتبة خ ع-6 إلى الرتبة مد-1). وتتلقى الشبكة الدعم أيضاً من حوالي 10 من كبار المستشارين لإدارة المخاطر والامتثال (ف-5 ومد-1) في العمليات القطرية الشديدة الخطورة، و7 من كبار المستشارين الإقليميين لإدارة المخاطر والامتثال (ف-5 ومد-1). 		<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت في عام 2014 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها والمبادئ التوجيهية من أجل تنفيذها. يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. اتخذ المفوض السامي في عام 2017 مبادرة إدارة المخاطر 2.0 لمواصلة تعزيز الثقافة المتعلقة بالمخاطر والقدرات على إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> لم يُنظر فيهما بعد. 	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • إن فريق الإدارة العالمي، الذي يقوده المدير التنفيذي ونواب المدير التنفيذي، هو اللجنة المكلفة بإدارة المخاطر المؤسسية. • تتولى وحدة دعم الأعمال الاستراتيجية في شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري المسؤولية عن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ولديها ما مجموعه خمسة موظفين من الفئة الفنية. ويقدم الرئيس (ف-5) تقاريره إلى المراقب المالي (مد-2)، الذي يمثل كبير المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر. • توجد شبكة للمنسقين المعيّنين بالمخاطر على مستوى المقار وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري (حوالي 150 منسقاً). 	<ul style="list-style-type: none"> • أنشئت في مكتب إدارة التغيير وظيفة لرئيس إدارة المخاطر (ف-5). 	<ul style="list-style-type: none"> • تم تحديث إطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2019. • اعتمدت استراتيجية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2019، ومن المقرر اعتماد إجراءات التشغيل/المبادئ التوجيهية ذات الصلة في عام 2020. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي، ووضع البرامج القطرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة التخطيط. • اعتمدت سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2009. ومن المقرر تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بموازاة إصلاحات تحسين المنظمة التي كان يُعتمد إنجازها بحلول عام 2012. 	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)
<ul style="list-style-type: none"> • تمثل لجنة قبول الالتزامات التي يرأسها المدير التنفيذي لجنة الالتزامات ذات الخطورة الشديدة. وتُسند إلى فريق القيادة العليا مهام المخاطر المؤسسية ككل. • تقع مهمة إدارة المخاطر المؤسسية المخصصة على عاتق كبير الموظفين الماليين ومدير شؤون الإدارة (مد-2)، الذي يقدم تقاريره إلى نائب المدير التنفيذي (أمين عام مساعد). • يوجد فريق معني بالمخاطر في وحدة الشؤون المالية يضم موظفين يقدمان تقاريرهما إلى نائب كبير موظفي الشؤون المالية (مد-1). وهناك 13 وظيفة إضافية تُسند إليها مهام إدارة المخاطر (موظف خدمة مدنية دولية من الرتبة 10-11)، ويُذكر من بينها وظيفة رئيس موظفي أمن تكنولوجيا المعلومات، وأخصائي في مجال المشتريات، ومدير/أخصائي/مستشار لإدارة المخاطر في المقار، وفي نيويورك، وفي المكاتب الميدانية. • يجري حالياً تحديد شبكة للمنسقين المعيّنين بإدارة المخاطر المؤسسية في جميع المكاتب الإقليمية والقطرية التابعة لمكتب خدمات المشاريع. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها والمبادئ التوجيهية التشغيلية ذات الصلة في عام 2018. • اعتمدت مستلزمات إدارة المخاطر على مستوى المشاريع في عام 2018. • اعتمدت توجيهات إدارة المخاطر في عام 2019. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية وتفويض السلطة. 		مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> لا توجد وظيفة محددة أو مكتب محدد يخصص لإدارة المخاطر المؤسسية. وأدى الانتقال إلى الموارد اللازمة لإنشاء وظيفة مخصصة لإدارة المخاطر إلى تعميم مراعاة إدارة المخاطر عن طريق الإدارات/البرامج الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> اقترحت اللجنة الاستشارية تعيين موظف لشؤون المخاطر في المكتب التنفيذي. غير أن الأونروا كانت تخطط، نظراً لقلّة الموارد، لتعيين منسّق معني بإدارة المخاطر للعمل غير المتفرغ في المكتب التنفيذي. 	<ul style="list-style-type: none"> لا توجد سياسة أو إطار لإدارة المخاطر المؤسسية. يتضمن التوجيه التنظيمي 21 بشأن إدارة البرامج والمشاريع هيكلًا لدعم المساءلة وإدارة المخاطر المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> في مرحلة البدء. تم اختبار مشروع مفهوم لسجلات المخاطر في عام 2009، ومن المقرر أن تنجز سجلات المخاطر لجميع المكاتب في عام 2010. من المتوقع في المرحلة الأولية أن تركز المكاتب على المخاطر الاثني عشر التي تأتي في الصدارة. ويُتوقع أن يستغرق إنجاز هذه العملية فترة السنتين 2010-2011. 	<ul style="list-style-type: none"> وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)
<ul style="list-style-type: none"> يرأس الأمناء العامون المساعدون لجنة إدارة المخاطر، التي تتألف من المديرين المعنيين من الرتبة مد-2 واثنين من المديرين الإقليميين (تناوب سنوي). وكبير المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر هو مدير شعبة الاستراتيجيات وتخطيط الموارد والفعالية (مد-2)، الذي يقدم تقاريره إلى الأمينة العامة المساعدة لإدارة الموارد والاستدامة والشراكات ونائبة المديرية التنفيذية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة. لدى وحدة إدارة المخاطر المؤسسية أخصائي في إدارة المخاطر المؤسسية (ف-3، يعمل بدوام قدره 50 في المائة)، ويقدم تقاريره إلى مديرة شعبة التخطيط الاستراتيجي والموارد والفعالية. ولا يوجد خبراء آخرون في إدارة المخاطر المؤسسية. توجد شبكة من مراكز التنسيق المعنية بالمخاطر في المقار (8) وعلى الصعيدين الإقليمي (6) والقطري (70). 		<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت في عام 2014 سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وما يتصل بها من مبادئ توجيهية تشغيلية. ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> أصبحت هيئة الأمم المتحدة للمرأة منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في عام 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> هيئة الأمم المتحدة للمرأة

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • تتولى لجنة الرقابة والسياسات، التي يرأسها المدير التنفيذي، المسؤولية عن كفاءة إدارة المخاطر بفعالية. • يقوم كبير الموظفين المعنيين بالمخاطر (مد-1)، في شعبة منفصلة لإدارة المخاطر المؤسسية، بتقديم تقاريره إلى كبير الموظفين الماليين/المدير التنفيذي المساعد لإدارة الموارد. ويعمل في الشعبة 19 موظفاً (مدير و9 موظفين من الفئة الفنية وموظفان من فئة الخدمات العامة و7 خبراء استشاريين). • توجد شبكة من أنصار ونصيرات الأداء وإدارة المخاطر (في المقار والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية) والمستشارين لشؤون المخاطر والامتثال (مستشاران في المكاتب الإقليمية و32 مستشاراً في المكاتب القطرية). 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتمد نهج تدريجي. وتطوّعت المكاتب القطرية لاتباعه على أساس تجريبي. 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2005 وتم تحديثها في عام 2015 وفي عام 2018. • صدر بيان الرغبة في المخاطرة لأول مرة في عام 2012 وتم تحديثه في عام 2016 وفي عام 2018. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة وإطار الرقابة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة التخطيط. • اعتمدت أول سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في عام 2005. • وُضع إطار لإدارة المخاطر المؤسسية خلال الفترة 2009-2010، وكان من المتوقع تنفيذه في الجزء الأخير من عام 2010. 	برنامج الأغذية العالمي
هيئات/كيانات الأمم المتحدة الأخرى				
<ul style="list-style-type: none"> • كُلفت لجنة الإدارة العليا بإدارة المخاطر المؤسسية، ويرأسها المدير التنفيذي (أمين عام مساعد). • يتولى مهام إدارة المخاطر المؤسسية المخصصة مستشار لتطوير نظم التخطيط والرصد (ف-3) في مكتب المدير التنفيذي لقسم التخطيط الاستراتيجي والأداء والحوكمة، وهو يقدم تقاريره إلى رئيس التخطيط الاستراتيجي والأداء والحوكمة (ف-5). • لا توجد وحدة لإدارة المخاطر المؤسسية أو أي خبراء إضافيين لإدارة المخاطر المؤسسية. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمبادئ التوجيهية للتنفيذ في عام 2018 وتم تحديثهما في عام 2019. • اعتمد إطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2019. • صدر بيان الرغبة في المخاطرة. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • أصبح مركز التجارة الدولية منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في عام 2012. 	مركز التجارة الدولية

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • تتألف لجنة إدارة المخاطر، التي يرأسها نائب المدير التنفيذي لشؤون الإدارة والحوكمة، من مديرين ورؤساء أقسام من الرتبتين مد-1 وف-5. • توجد وظيفة محددة ومخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية وهي: وظيفة مستشار أقدم لإدارة المخاطر والامتثال (ف-5). ويقدم شاغل الوظيفة تقاريره إلى مدير إدارة التخطيط وشؤون المالية والمساءلة (مد-1). • أنشئ مؤخراً فريق معني بإدارة المخاطر والامتثال، وهو يتألف من 3 موظفين يخصصون جزءاً من وقتهم لإدارة المخاطر المؤسسية. وسيبدأ هذا الفريق العمل بكامل طاقته في عام 2020. وهو يتبع في التسلسل الإداري مدير إدارة التخطيط وشؤون المالية والمساءلة. • لا يوجد خبراء إضافيون في إدارة المخاطر المؤسسية ولا شبكة لمراكز التنسيق المعنية بالمخاطر. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2013 وتم تحديثهما في عام 2017. • اعتمدت المبادئ التوجيهية التشغيلية في عام 2017 وتم تحديثها في عام 2019. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • أصبح هذا البرنامج منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في عام 2012. 	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
<i>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد لجنة معنية بالمخاطر. • أسندت إلى موظف أقدم لشؤون الاستراتيجيات والتخطيط (ف-5) مهام إدارة المخاطر المؤسسية، وهو يقدم تقاريره إلى مدير مكتب الاستراتيجيات والتخطيط وإدارة الموارد (مد-2). • هناك شبكة للمنسقين المعنيين بالمخاطر في المقار (5 موظفين من الفئة الفنية) وعلى الصعيد الإقليمي (5 موظفين من الفئة الفنية) وهي تتولى تنسيق سجلات المخاطر وتقديم الدعم. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2013. • اعتمدت المبادئ التوجيهية/الإجراءات ذات الصلة في عام 2013 وتم تحديثها في عام 2019. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • في بداية مراحل إدارة المخاطر المؤسسية. ومن المقرر تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في الفترة 2010-2011 باتباع نهج تجريبي، إلى جانب الإدارة القائمة على النتائج. • ليس هناك من وثيقة توجيهية بعد. 	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • أنشئ فريق إدارة المخاطر الذي يرأسه المنسق المؤسسي المعني بإدارة المخاطر (ف-5) في مكتب المدير العام، وهو يضم كبار منسقي البرامج وغيرهم من الممثلين المعنيين (ف-5) الذين يضطلعون بمهام المنسقين الإداريين في مجال إدارة المخاطر. • يقدم المنسق المؤسسي تقاريره إلى المدير العام. • لا توجد وحدة لإدارة المخاطر المؤسسية أو أي خبراء آخرين لإدارة المخاطر المؤسسية. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمبادئ التوجيهية التشغيلية ذات الصلة في عام 2012 وتم تحديثهما في عام 2015. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • في بداية مراحل إدارة المخاطر المؤسسية. • وضع إطار رسمي لهذه العملية. • استخدمت برامجيات PROBIS لأغراض إدارة المخاطر المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الوكالة الدولية للطاقة الذرية
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد وحدة لإدارة المخاطر المؤسسية أو لجنة معنية بالمخاطر. • تُسند إلى رئيس التخطيط الاستراتيجي وتنسيق الشؤون الإقليمية (ف-5) وموظفٍ للتخطيط الاستراتيجي وتنسيق الشؤون الإقليمية (ف-4) مهام إدارة المخاطر المؤسسية، وهما يقدمان تقاريرهما مباشرةً إلى رئيس مكتب التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والشراكات (مد-1). • تتألف شبكة إدارة المخاطر المؤسسية من خمس منسقين في المقار وسبع في المكاتب الإقليمية. • في عام 2020، تم استقدام خبير في إدارة المخاطر المؤسسية للمساعدة على إحراز تقدم في وضع وتنفيذ إطار متين لإدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات تحديداً واضحاً وإنشاء فريق مرجعي لإدارة المخاطر المؤسسية. 		<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد سياسة أو إطار لإدارة المخاطر المؤسسية. • صدر في عام 2019 سجلٌ للمخاطر المؤسسية، وتحليلٌ للثغرات، ومشروع خطة التنفيذ، واختصاصات كلٍ من المنسقين المعنيين بإدارة المخاطر المؤسسية والفريق المرجعي لإدارة المخاطر المؤسسية. • ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة التخطيط. • كان من المقرر وضع سياسة في عام 2010 وتنفيذها في عام 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو)

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • أنشئت لجنة إدارة المخاطر التي يرأسها أمين الخزانة والمراقب المالي (أمين عام مساعد)، وهي تضم مديري الإدارات (من الرتبين مد-2 ومد-1) ورؤساء الأقسام (من الرتبة ف-5). • يقدم موظف أقدم لشؤون المخاطر (ف-5) تقاريره إلى أمين الخزانة والمراقب المالي. • توجد شبكة للمنسقين المعيّنين بالمخاطر في المقار والمكاتب الميدانية (ما مجموعه تسعة منسقين من الرتبة ف-5). 	<ul style="list-style-type: none"> • كان من المقرر تدريب موظفي مكاتب المقار بحلول نهاية عام 2011 وموظفي المكاتب الخارجية بدءاً من عام 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتمد إطار إدارة المخاطر المؤسسية وإجراءات التشغيل/المبادئ التوجيهية ذات الصلة لأول مرة في عام 2015 وتم تحديثهما في عام 2018. واعتمدت استراتيجية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2017 وتم تحديثها في عام 2019. • صدر بيان الرغبة في المخاطرة. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، ودليل المشتريات، وإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات الرئيسية، وإدارة المباني الرئيسية وبيانات جدوى إيجار المكاتب. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة التخطيط. • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2009. 	منظمة العمل الدولية
<ul style="list-style-type: none"> • تستعرض لجنة الإدارة العليا (مد-2 ومد-1) التي يرأسها الأمين العام تقرير المخاطر السنوي والتقييم المتعلق بالمخاطر والتخفيف من أثرها. • يُعهد إلى رئيس الموظفين (مد-1) في المكتب التنفيذي للأمين العام بمهمة إدارة المخاطر المؤسسية. • تتألف الشبكة المعنية بالمخاطر، التي ينسقها المكتب التنفيذي للأمين العام، من 7 منسقين من الرتبة ف-2 إلى الرتبة مد-1. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها واستراتيجيتها للتنفيذ في عام 2007، وتم تحديثها في عام 2014. وتم تحديث المبادئ التوجيهية التشغيلية ذات الصلة في عام 2015. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بالإدارة القائمة على النتائج والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • في المرحلة الأولى من التنفيذ الشامل منذ عام 2009 على إثر إنجاز عملية تجريبية. • اعتمد إطار إدارة المخاطر في عام 2008. 	المنظمة البحرية الدولية

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد وظيفة محددة أو وحدة محددة أو لجنة محددة معينة بالمخاطر للاضطلاع بالمسؤولية عن إدارة المخاطر المؤسسية. وتستعرض فرقة العمل المعنية بالتنسيق بين القطاعات التي ترأسها نائبة الأمين العام إدارة المخاطر المؤسسية. • تُخصِّص ستة منسقين معينين بالمخاطر من الرتبين ف-4 وف-5 جزءاً من وقتها لإدارة المخاطر المؤسسية. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها وما يتصل بها من إجراءات/مبادئ توجيهية في عام 2017. • صدر بيان الرغبة في المخاطرة. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • قيد المناقشة. 	الاتحاد الدولي للاتصالات
<ul style="list-style-type: none"> • أُسندت إلى لجنة البرامج والعمليات، التي يرأسها نائب المديرية العامة، مهام إدارة المخاطر المؤسسية. • أنشئت في عام 2019 وحدة جديدة لإدارة المخاطر المؤسسية، وهي تتألف مما يعادل 2,5 من الموظفين المتفرغين، ويقودها موظف تنفيذي كبير (ف-5) في قطاع الإدارة والتنظيم، ويقدم تقاريره مباشرة إلى مساعد المديرية العامة للإدارة والتنظيم. • توجد شبكة للمنسقين المعيّنين بالمخاطر في المقار والميدان. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2017 وتم تحديثها في عام 2019. • وتم تحديث إطار إدارة المخاطر المؤسسية واستراتيجية التنفيذ وإجراءات التشغيل/المبادئ التوجيهية ذات الصلة في عام 2019. وصدر في عام 2010 دليل اليونسكو للتدريب على إدارة المخاطر. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة البدء. • في عام 2008، كانت تُنفَّذ إدارة المخاطر المؤسسية تدريجياً تحت إشراف لجنة إدارة المخاطر. 	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • تتألف لجنة إدارة المخاطر، التي يرأسها منسق إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال (مد-1)، من مديري الإدارات (مد-1). • ومنسق إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال، الذي يرأس اللجنة، هو كبير الموظفين الذين يضطلعون بمهام مخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية. • تتألف وحدة إدارة المخاطر المؤسسية من منسق إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال وخبير استشاري أقدم لشؤون التنسيق والإدارة. ويقدم المنسق تقاريره إلى المدير العام. • سيجري إنشاء شبكة للمنسقين المعنيين بالمخاطر في عام 2020 عن طريق موظفي الاتصال المعنيين بالمخاطر. وستتمثل مهامهم في إحالة المخاطر الشديدة إلى مستوى أعلى. 		<ul style="list-style-type: none"> • اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2013. • اعتمد إطار إدارة المخاطر المؤسسية والمبادئ التوجيهية للتنفيذ في عام 2018 وفي عام 2019، على التوالي. • يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مرحلة البدء. • ركزت المرحلة الأولى في عام 2009، في المقام الأول، على التدريب الموجه إلى موظفي الإدارة العليا للتوعية بالمخاطر وتحديد المخاطر. • من المقرر وضع الصيغة النهائية لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في إطار استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية التي تقرّر أن تصاغ خلال عام 2010. 	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
			لم يُنظر فيهما بعد.	منظمة السياحة العالمية
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد لجنة معنية بالمخاطر. وترصد لجنة المراجعة الداخلية للحسابات إدارة المخاطر. وتناقش اللجنة التوجيهية للمكتب الدولي المخاطر وسبل التخفيف من أثرها. • لا يوجد مكتب لإدارة المخاطر المؤسسية. وتندرج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن مسؤوليات برنامج الحوكمة والرقابة الداخلية. ولذا يُعهد إلى نائب المدير العام بمهمة إدارة المخاطر. 		<ul style="list-style-type: none"> • يوجد إطار للرقابة الداخلية، وأنشطة تخطيط استراتيجي ذات صلة بالمخاطر وبضبطها. 	<ul style="list-style-type: none"> • في حزيران/يونيه 2010، أجرى الاتحاد البريدي العالمي عملية تقييم للمخاطر بمساعدة شركة استشارية خارجية. وسوف تُستخدم النتائج الرئيسية كأساس لصياغة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. 	الاتحاد البريدي العالمي

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> تتألف لجنة إدارة المخاطر من المديرين (من الرتبين مد-2 ومد-1) ويشترك في رئاستها رئيس مكتب المدير العام والمدير العام المساعد للعمليات المؤسسية. يمثل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في مكتب المدير العام الوحدة المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية. ولدى المكتب مدير (مد-1) وأربعة موظفين من الفئة الفنية يكرسون وقتهم لشؤون الامتثال وإدارة المخاطر. وهناك 6 خبراء آخرين متخصصين في إدارة المخاطر المؤسسية في كل مكتب إقليمي. توجد شبكة للمنسقين المعنيين بالمخاطر الذين عُينوا في المقار (12) موظفاً لشؤون التنظيم الإداري في كل شعبة)، ومكاتب الامتثال الإقليمية التي تنسق عمل اللجان الإقليمية لإدارة المخاطر (6) موظفين وأفرقة لشؤون الامتثال وإدارة المخاطر (عند الاقتضاء)) وعلى الصعيد القطري (68 لجنة محلية معنية بالامتثال وإدارة المخاطر). 		<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2015. صدر دليل منظمة الصحة العالمية لمستخدمي أدوات إدارة المخاطر. صدر بيان الرغبة في المخاطرة. ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> في بداية مراحل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وبدأت المنظمة بتنفيذها ضمن مجموعة واحدة. كان من المقرر توسيع نطاق مفهوم وإطار إدارة المخاطر المؤسسية ليشمل المنظمة بأسرها في المستقبل، ولكن لم يجر بعد وضع إطار زمني محدد لذلك. 	منظمة الصحة العالمية
<ul style="list-style-type: none"> يتألف فريق إدارة المخاطر، الذي يرأسه المدير العام، من المديرين العامين المساعدين، والمديرين من الرتبين مد-2 ومد-1، ويجتمع كل ثلاثة أشهر. ومدير تخطيط البرامج والشؤون المالية (مد-2) هو كبير المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر المؤسسية، ويقدم تقاريره إلى المدير العام المساعد. وتندرج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن مسؤوليات مكتب المراقب المالي، الذي يضم 4 موظفين. وبالإضافة إلى ذلك، هناك موظف معني بمخاطر المعلومات (ف-4) في وحدة مختلفة وهو يقدم تقاريره إلى رئيس موظفي الأمن. على مستوى المقار، توجد شبكة من 14 منسقاً للمخاطر القطاعية. 		<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2014 وتم تحديثها في عام 2017. واعتمد دليل التشغيل في عام 2014 وتم تحديثه في عام 2019. نظرت الدول الأعضاء في بيان الرغبة في المخاطرة الذي صدر في عام 2014 وتم تحديثه في عام 2019. يرتبط إطار إدارة المخاطر المؤسسية بإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة، والإدارة القائمة على النتائج، والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> قيد النظر. 	المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)

الهيكل التنظيمي		السياسة/الإطار		
2019	2010	2019	2010	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> منذ عام 2018، لم تجتمع لجنة إدارة المخاطر التي يرأسها الأمين العام المساعد، وهي تتألف من مديري الإدارات (مد-2). وكبير المسؤولين المكلفين بإدارة المخاطر المؤسسية هو الأمين العام المساعد. ولا توجد وحدة معنية بإدارة المخاطر المؤسسية أو أي خبراء إضافيين لإدارة المخاطر المؤسسية. وتقع المسؤوليات عن إدارة المخاطر على عاتق خط الدفاع الأول من حيث المسؤولية عن إدارة المخاطر. غير أن عملية إدارة المخاطر المؤسسية تعود إلى خط الدفاع الثاني. 	<ul style="list-style-type: none"> عُيّن موظف للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر (ف-5) بمكتب التخطيط الاستراتيجي في عام 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> اعتمدت سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2013. توجد تعليمات دائمة بشأن الشؤون المالية، والميزانية والرقابة الداخلية وإطار الأخلاقيات لدعم إدارة المخاطر المؤسسية. ترتبط إدارة المخاطر المؤسسية بالإدارة القائمة على النتائج والتخطيط الاستراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> في بداية مراحل إدارة المخاطر المؤسسية. وقد وُضعت تقييمات المخاطر وسجلات المخاطر على مستوى الإدارات في عام 2009. سيجري الأخذ بإدارة المخاطر المؤسسية الشاملة عند توافر الأموال. أنشئ إطار لإدارة المخاطر غير أنه لا توجد سياسة متصلة به. 	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

المصدر: بالنسبة لعام 2010، انظر JIU/REP/2010/4، المرفق الثالث؛ وتستند المعلومات المتعلقة بعام 2019 إلى الردود الواردة على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة.

المرفق الثالث

أنشطة الرقابة التي تضطلع بها الهيئات التشريعية/الإدارية ولجان مراجعة الحسابات والرقابة

لجنة مراجعة الحسابات والرقابة			الهيئة التشريعية/الإدارية		المنظمة
تُعَدُّ تقارير عن إدارة المخاطر المؤسسية	تستعرض سجلات المخاطر	تشمل الاختصاصات الاضطلاع بمهام الرقابة المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية	تستعرض إدارة المخاطر المؤسسية في جلسات غير رسمية	تستعرض إدارة المخاطر المؤسسية في جلسات رسمية	
<i>الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ إدارتها ومكاتبها</i>					
نعم	نعم	نعم	لا ينطبق	سنوياً	الأمم المتحدة
			نعم ^(أ)	لا	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)
			لا ينطبق	لا	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
			لا ينطبق	لا	موتل الأمم المتحدة
			لا	لا	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
<i>الصاديق والبرامج</i>					
نعم	نعم	نعم	لا ينطبق	نعم ^(ب)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
لا	نعم	نعم	لا	نعم ^(ج)	صندوق الأمم المتحدة للسكان
لا	نعم	نعم	لا ينطبق	سنوياً	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
لا	لا	نعم	لا	نعم ^(د)	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)
لا	لا	نعم	لا ينطبق	نعم ^(هـ)	مكتب خدمات المشاريع
لا	لا	نعم	لا	مرتان في السنة و سنوياً	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)
نعم	نعم	نعم	نعم ^(و)	سنوياً ^(ز)	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
نعم	نعم	نعم	نعم ^(ح)	سنوياً	برنامج الأغذية العالمي
<i>هيئات/كيانات الأمم المتحدة الأخرى</i>					
نعم	نعم	نعم	نعم ^(ط)	مرتان في السنة	مركز التجارة الدولية
لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة			لا ينطبق	سنوياً ^(ي)	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
<i>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</i>					
لا	نعم	نعم	لا ينطبق	مرتان في السنة ^(ك)	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)
لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة			لا	لا	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
نعم	لا	نعم	لا ينطبق	نعم ^(ل)	منظمة الطيران المدني الدولي
نعم	نعم ^(م)	نعم	لا	مرة كل سنتين ^(ن)	منظمة العمل الدولية
لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة			لا ينطبق	مرة كل سنتين	المنظمة البحرية الدولية
لا	لا	لا	لا ينطبق	سنوياً ^(س)	الاتحاد الدولي للاتصالات
نعم	نعم	نعم	نعم ^(ع)	نعم	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

المنظمة	الهيئة التشريعية/الإدارية		لجنة مراجعة الحسابات والرقابة	
	تستعرض إدارة المخاطر المؤسسية في جلسات رسمية	تستعرض إدارة المخاطر المؤسسية في جلسات غير رسمية	تستعرض سجلات المخاطر	تشمل الاختصاصات الاضطلاع بهمهم الرقابة المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	نعم ^(د)	لا ينطبق	نعم	نعم
منظمة السياحة العالمية	لا	لا	لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة	لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة
الاتحاد البريدي العالمي	نعم ^(د)	لا ينطبق	لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة	لا توجد لجنة لمراجعة الحسابات والرقابة
منظمة الصحة العالمية	سنوياً	لا ينطبق	لا	لا
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	مرة كل سنتين	لا ينطبق	نعم	لا
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	لا	نعم ^(د)	نعم	نعم

المصادر: استناداً إلى الردود الواردة على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة.

- (أ) خلال جلسات الإحاطة الإدارية غير الرسمية التي تنظم للدول الأعضاء في الأونكتاد، بما متوسطه مرتان في السنة، يمكن مناقشة إدارة المخاطر المؤسسية في أشكال مختلفة، وعلى سبيل المثال في شكل نتائج أي مراجعة للحسابات يجريها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.
- (ب) تتم مواءمة المخاطر المؤسسية مع الأولويات القصوى لمراجعة الحسابات، التي تُناقش بانتظام في الاجتماعات الشهرية لفريق الأداء المؤسسي والفريق التنفيذي.
- (ج) لا تُناقش إدارة المخاطر المؤسسية كبنء مستقل في جدول الأعمال، بل ترد ضمن متابعة توصيات مجلس مراجعي الحسابات، وفي تقرير مدير مكتب خدمات مراجعة الحسابات والتحقيق في سياق الرأي المتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر وضبطها في صندوق الأمم المتحدة للسكان ومتابعة توصيات المراجعة الداخلية للحسابات.
- (د) ترد المخاطر الرئيسية في البيان المالي السنوي الذي يشكل بنءاً منتظماً مدرجاً في جدول أعمال الجلسات الرسمية للمجلس التنفيذي.
- (هـ) تمثل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمل المنظمة مع المجلس التنفيذي. وبهذه الصفة، يمكن النظر إليها على أنها عنصر محوري شامل لعدة قطاعات في المناقشات الجارية والتقارير المتكررة المقدمة إلى المجلس التنفيذي. ويخاطب المدير التنفيذي لمكتب خدمات المشاريع المجلس التنفيذي بصفة رسمية ثلاث مرات على الأقل في السنة.
- (و) يناقش المجلس التنفيذي عملية إدارة المخاطر المؤسسية في إطار البند المتعلق بمسائل مراجعة الحسابات من جدول الأعمال، وإن كانت لا ترد بهذه التسمية. وتُناقش إدارة المخاطر المؤسسية في سياق التقارير السنوية لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات، واللجنة الاستشارية المعنية بالرقابة، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، حيث تُعرض الاستجابات الإدارية ذات الصلة.
- (ز) على الرغم من عدم تخصيص جلسة غير رسمية لمناقشة إدارة المخاطر المؤسسية، فإن هذا الموضوع كثيراً ما يُناقش في سياق التقارير السنوية لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات، واللجنة الاستشارية المعنية بالرقابة، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة.
- (ح) يتداول المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في البرنامج المذكور مرة في السنة على الأقل، وتُعقد مشاورات غير رسمية إضافية مخصصة لهذا الغرض مع المجلس التنفيذي مرة على الأقل في السنة.
- (ط) يعقد مركز التجارة الدولية جلسات غير رسمية للجنة الاستشارية للصندوق الاستئماني التابع للمركز؛ وكان من المقرر عقد جلسة بشأن إدارة المخاطر في كانون الأول/ديسمبر 2019.
- (ي) نعم ولا: أُدرجت المخاطر في البند المتعلق بالتقرير المالي من جدول الأعمال، الذي يتضمن تقريراً محدداً من مراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين.
- (ك) إدارة المخاطر ليست بنء قائماً بذاته من جدول الأعمال، ولكنها مسألة تُناقش بانتظام في سياق بنوء جدول أعمال اللجنة المالية المتعلقة بمراجعة الحسابات والإبلاغ المالي. وتركز المناقشات على التقدم المحرز في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ولا تشمل استعراضاً للمخاطر الرئيسية.
- (ل) تستعرض هيئة الإدارة المخاطر المؤسسية ثلاث مرات في السنة.

- (م) يعرض البرنامج والميزانية لفترة السنتين بالتفصيل المخاطر الرئيسية أمام إنجاز الفوائد والأنشطة المبينة في الوثيقة. وتناقش المخاطر في سياق مناقشة البرنامج والميزانية.
- (ن) إدارة المخاطر هي بند دائم من البنود المدرجة في جدول أعمال اجتماعات لجنة الرقابة، حيث يتم إطلاع الحاضرين على سجل المخاطر الاستراتيجية لإبداء تعليقاتهم عليه.
- (س) في إطار الاستعراض السنوي للخطط التنفيذية، يتم إبلاغ الأعضاء بالمخاطر والتشاور معهم بشأنها. وتتاح للأفرقة الاستشارية القطاعية الفرصة لاستعراضها، ويجري المجلس استعراضاً نهائياً للمخاطر ولتدابير التخفيف التي يتعين تنفيذها. وتُستعرض المخاطر الاستراتيجية كل أربع سنوات في سياق وضع الخطة الاستراتيجية.
- (ع) سيكون ذلك ضرورياً لأن اليونسكو تعترم طلب بيان الرغبة في المخاطرة من المجلس التنفيذي (لم يتقرر بعد/الربع الأول من عام 2020).
- (ف) إدارة المخاطر مناقشة جارية في الجلسات الرسمية في سياق التقارير الدورية عن التقدم المحرز في إدارة المخاطر المؤسسية التي تقدمها المنظمة.
- (ص) عند الاقتضاء.
- (ق) تستعرض فرقة العمل المعنية بإصلاح الهيئات التأسيسية التابعة للمجلس التنفيذي سجل المخاطر في عملية الإصلاح كل ثلاثة أشهر.

قائمة التوصيات غير الرسمية

الفصل الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

المعيار المرجعي 1 - اعتماد سياسة و/أو إطار منهجين على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر مرتبطين بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة

1- يشجع المفتشان بقوة كيانات الأمم المتحدة التي لم تعتمد بعد سياسة و/أو إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية على القيام بذلك. وتُشجّع المنظمات التي اعتمدت سياسات و/أو أطراً لإدارة المخاطر المؤسسية على استعراضها وإجراء التنقيحات والتحديثات اللازمة لكفالة أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية مرتبطة بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة وعاكسة لها، ولمراعاة المسائل الناشئة والتغيرات في بيئة العمليات (الفقرة 31).

الفصل الثالث: إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة للمساءلة

المعيار المرجعي 2 - وجود هيكل تنظيمي داخلي محدد رسمياً لإدارة المخاطر المؤسسية مع الأدوار والمسؤوليات المسندة إليه

2- ينبغي للمنظمات التي لديها عمليات ميدانية واسعة النطاق ولم تنشئ شبكة للمنسقين المعنيين بالمخاطر أن تنظر في إنشاء شبكة من هذا القبيل من المقار وصولاً إلى المستويات الميدانية لكفالة تحديد المخاطر في الميدان والتصدي لها على النحو الواجب (الفقرة 39).

3- توخياً للوضوح والاتساق، ينبغي دعم المنسقين المعنيين بالمخاطر باختصاصات تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم. وفي معظم الحالات، يعني تعيين موظف ما منسقاً معنياً بالمخاطر إسناد مسؤوليات إضافية إليه، وينبغي أن تنعكس مسؤوليات المنسقين المعنيين بالمخاطر في تقييم أدائهم لكفالة عنصري الالتزام والمساءلة (الفقرة 41).

4- ينبغي أن تكون المسؤولية عن إدارة المخاطر المؤسسية مدرجة ضمن مرتبة يمكن فيها مخاطبة موظفي الإدارة العليا، وأن تزود بسلطة إجراء الاتصالات على نطاق المنظمة وفرض اتخاذ الإجراءات، بما يعكس أهمية ومستوى السلطة المفوضة لأداء هذه المهمة (الفقرة 44).

5- تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية الرئيسية عن تحديد المخاطر وإدارتها ينبغي أن تقع على عاتق المديرين التنفيذيين والمسؤولين المعنيين بالمخاطر، لا على عاتق الفرد أو الكيان المكلف بمهمة إدارة المخاطر المؤسسية (الفقرة 46).

6- ينبغي ربط إدارة المخاطر بنظم تقييم الأداء المستخدمة للرؤساء التنفيذيين وموظفي الإدارة العليا (الفقرة 56).

7- حرصاً على الشفافية والمساءلة، ينبغي أن تنعكس أدوار ومسؤوليات المسؤولين عن إدارة المخاطر المؤسسية في نظم تقييم أدائهم. وقد يُستفاد من ذلك أيضاً لتعزيز إدماج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة المعنية (الفقرة 59).

8- يجب، كحد أدنى، أن يكون الموظفون المعنيون على جميع المستويات على علم بخط الدفاع الذي ينتمون إليه وأن يفهموا أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية من أجل كفاءة تحديد المخاطر وإدارتها على النحو المناسب بطريقة منهجية ومنسقة (الفقرة 65).

9- ينبغي اعتبار إدارة المخاطر من الكفاءات الأساسية للموظفين المعنيين على جميع المستويات (الفقرة 66).

المعيار المرجعي 3 - وجود ثقافة مخاطر تعززها "القدوة في أعلى الهرم" مع الالتزام الكامل على جميع مستويات المنظمة

10- سعياً إلى دعم إدارة المخاطر المؤسسية وإدماجها، ينبغي للرؤساء التنفيذيين إعطاء "القدوة في أعلى الهرم" للنهوض بتنفيذها على نطاق المنظمة، وإظهار فائدتها وأهميتها، وتمكين الموظفين من إدامتها عن طريق المشاركة الموضوعية في عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وممارستها (الفقرة 78).

المعيار المرجعي 4 - وجود هيئة تشريعية/إدارية تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية على المستويات المناسبة

(لا ترد توصيات غير رسمية في إطار هذا المعيار المرجعي).

الفصل الرابع: إدماج عمليات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية وترسيخها

المعيار المرجعي 5 - إدماج إدارة المخاطر في العمليات التجارية الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية

11- من المؤشرات الرئيسية لهذا المعيار المرجعي ضرورة أن ترتبط سياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة وبجميع أساليبها للأعمال والتخطيط، وبإطارها الخاص بالنتائج (الفقرة 101).

12- يتطلب إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وتخطيط الأعمال، على النحو المشار إليه في المعيار المرجعي 3، وجود "قدوة قوية في أعلى الهرم"، واستثمارات والتزامات محددة الهدف بشأن تحديث و/أو تعزيز المنصات والعمليات التي من شأنها أن ترسخ إدارة المخاطر المؤسسية في ثقافة المنظمة وعملياتها المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرارات (الفقرة 112).

المعيار المرجعي 6 - إنشاء عمليات منهجية ومتسقة وديناميكية لإدارة المخاطر

13- ينبغي أن تشمل عمليات إدارة المخاطر المؤسسية حلقة تفاعلية، بحيث يمكن للموظفين المساهمين في المنظمة رؤية الفائدة المستمدة من المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يجمعونها ويحدونها ويقدمون تقارير عنها من أجل اتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة وإدارة الموارد وتنفيذ البرامج بطريقة فعالة (الفقرة 119).

14- لا يكفي أن تكون عمليات إدارة المخاطر المؤسسية مصممة خصيصاً حسب نموذج أعمال المنظمة، بل يتعين أيضاً أن تكون ديناميكية ورشيقة لكي تعكس الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية والفائدة المستمدة منها (الفقرة 123).

المعيار المرجعي 7 - الاستخدام الفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المؤسسية

15- ينبغي أن تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية، في الأحوال المثالية، نظاماً شاملاً مزوداً بأدوات ذات صلة تُنفذ لتتبع المخاطر ورصدها على نطاق المنظمة، وتشكل جزءاً من منصة أوسع نطاقاً مرتبطة بالنظم الأخرى بحيث يتسنى تبسيط العمليات وإدماجها (الفقرة 125).

16- يشجع المفتشان على إجراء حوار فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لديها نماذج أعمال متشابهة لتبادل الخبرات والممارسات المتعلقة بمنصات إدارة المخاطر المؤسسية وصلاتها بنظم المعلومات الأخرى (الفقرة 134).

المعيار المرجعي 8 - وجود خطط في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

17- بالإضافة إلى ذلك، لا بد من وضع خطة شاملة للتدريب والاتصال المتعلقين بإدارة المخاطر المؤسسية من أجل تنفيذها وإدماجها بفعالية. وينبغي أن تكون الخطة مصممة بحيث تتناسب مع حجم المنظمة ونطاقها، ومع النهج الذي تأخذ به إزاء إدارة المخاطر المؤسسية (الفقرة 140).

المعيار المرجعي 9 - إجراء استعراض دوري ومنظم لمدى فعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من أجل التحسين المستمر

18- يرى المفتشان أن النموذج المرجعي الذي وضعته فرقة العمل لقياس مرحلة النضج هو أداة توجيهية مفيدة يمكن أن تستخدمها كل منظمة لتحديد الثغرات ومرحلة النضج التي ترمي إلى بلوغها. ويوصى بإجراء تقييم ذاتي دوري لاستعراض التقدم المحرز على مر الوقت نحو بلوغ مرحلة مستهدفة محددة من مراحل نضج إدارة المخاطر المؤسسية (الفقرة 146).

19- بمجرد أن تبدأ منظمة ما بتنفيذ سياستها المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، ينبغي تشجيع ودعم التقييمات الدورية والمستقلة التي يجريها مراجعو الحسابات، أو الموظفون المكلفون بمهمة التقييم، أو غيرهم من المستشارين المستقلين بشأن فعالية هذه السياسة والعمليات المرتبطة بها. وينبغي للهيئات التشريعية/الإدارية أن تستعرض هذه التقييمات وتنتظر في نتائجها (الفقرة 152).

الفصل الخامس: التعاون والتنسيق بين الوكالات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية

المعيار المرجعي 10 - التعاون والتنسيق بين الوكالات لتبادل المعارف بطريقة منهجية وإدارة المخاطر المشتركة و/أو على نطاق منظومة الأمم المتحدة

20- تقترح وحدة التفتيش المشتركة تطوير فرقة العمل لكي تصبح آلية دائمة من آليات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وتواصل عملها في دعم الموظفين الفنيين المعنيين بالمخاطر والإسهام في وضع سياسات إدارة المخاطر المؤسسية وممارستها على نطاق المنظومة (الفقرة 162).

21- ينبغي أن تنظر مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في مسار عمل فرقة العمل في هذا المجال عند تناول المخاطر المشتركة على الصعيد القطري من أجل تعزيز جهود إصلاح الأمم المتحدة، وأن تنظر اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في مسار العمل نفسه عند تناول المخاطر الأوسع نطاقاً التي تواجهها منظومة الأمم المتحدة ككل (الفقرة 169).

