

سياسة البرنامج بشأن
إدارة المخاطر المؤسسية



مشاورة غير رسمية

3 مارس/أذار 2015

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

موجز تنفيذي

إدارة المخاطر بالنسبة لمنظمات كثيرة هي الحد من المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف، وغالباً ما يتم ذلك عن طريق تجنب المخاطر تماماً أو نقلها إلى جهات أخرى. غير أن برنامج الأغذية العالمي ("البرنامج") مختلف؛ ولا بدّ له، بحكم طبيعته، أن يتقبل المخاطر. وتتطلب الأهداف الإنسانية للبرنامج من موظفيه تقديم المساعدة لإنقاذ الأرواح حيثما تمس الحاجة إليها، وذلك في كثير من الأحيان في البلدان المتضررة من الحروب أو الأوبئة أو التي تواجه صعوبات في مواجهة آثار تغير المناخ أو الفيضانات أو الجفاف.

وتصيف إدارة المخاطر المؤسسية النظم والعمليات التي يتم من خلالها تحديد المخاطر وإدارتها على نطاق المنظمة. وتحدّد هذه السياسة أيضاً الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر في البرنامج وإجراءات إدارة المخاطر بفعالية.

وتشمل الإجراءات التي اتُخذت لزيادة فهم وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر في البرنامج ما يلي:

- ◀ استحداث نهج متجهة من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة في إدارة المخاطر، بما يشمل إنشاء سجل للمخاطر المؤسسية؛
- ◀ الربط بين إدارة المخاطر وإدارة الأداء كجزء من عمليات التخطيط في البرنامج؛
- ◀ التدريب الموسّع للموظفين على تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها؛
- ◀ تقديم الدعم والتوجيه إلى مكاتب البرنامج القطرية في إجراء تقييمات المخاطر؛
- ◀ إنشاء شبكة من أنصار إدارة الأداء والمخاطر.

وإدارة المخاطر المؤسسية عنصر حاسم من عناصر الرقابة الداخلية، وينفذها البرنامج وفقاً لأفضل الممارسات المعترف بها. وتمثّل إدارة المخاطر أيضاً سمة أساسية في استراتيجية البرنامج لإدارة الأداء. وتدخّل إدارة الأداء والمخاطر ضمن ما يقوم به البرنامج من أنشطة التخطيط سواء التخطيط الاستراتيجي أو تخطيط المشروعات أو التخطيط السنوي.

ويقدم البرنامج المساعدة الغذائية في بيئات غير آمنة تفوق فيها مخاطر عدم المشاركة مخاطر المشاركة. ويقضي الالتزام بحماية المستفيدين والموظفين والموارد التي يُعهد بها إلى البرنامج إدارة تلك المخاطر إلى أقصى حد ممكن. وتستند قرارات البرنامج بشأن المشاركة إلى تحليل فوائد المشاركة وتكاليف تخفيف المخاطر.

وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية إدارة المخاطر على نطاق البرنامج ككل، حيث تقوم كل وظيفة من وظائف العمل بانتظام بتقييم المخاطر التي تتعرض لها. وتساعد إدارة المخاطر المؤسسية الإدارة على التعامل مع جوانب عدم التيقن والحد من أرجحية تحقيق حصائل سلبية وضمان تحقيق البرنامج لأهدافه.

ويكفل إطار إدارة المخاطر المؤسسية مراعاة جميع المخاطر السياقية والمؤسسية والبرنامجية وتحليلها. وهو يشمل مكونات الرقابة الداخلية من قبيل تقبّل المخاطر، وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتحمل المخاطر، والتصدي للمخاطر. وهذه المكونات تكفل معاً فعالية وكفاءة الإدارة على نطاق البرنامج.

المقدمة

- 1- ازدادت أهمية الطريقة التي تدير بها الوكالات الإنسانية والإنمائية ما تواجهه من مخاطر. وي طرح العمل في أجواء من الهشاشة والنزاع مجموعة من المخاطر، بما فيها المخاطر الأمنية التي يتعرض لها الموظفون والمستفيدون، والمخاطر التي تمس السمعة، ومخاطر إساءة استعمال الأموال. وتزداد في حالات الطوارئ حدة المخاطر التشغيلية المتصلة بالإجراءات البرنامجية والشراكات وتعبئة الموارد والموارد البشرية.
- 2- وتفرض الضرورات الإنسانية على البرنامج أن يعمل في الكثير من السياقات الشديدة الخطورة. ويلتزم البرنامج بحماية المستفيدين وحماية الموظفين والموارد التي يُعهد بها إليه بما يتماشى مع المبادئ الإنسانية⁽¹⁾ وغالباً ما تفوق مخاطر عدم المشاركة في تلك السياقات، سواء المخاطر التي يتعرض لها المستفيدون أو المخاطر التي تمس مجتمع المساعدة الإنساني، مخاطر المشاركة الحذرة. ولذلك فإن المسألة لا تتعلق بالمشاركة من عدمها، بل بكيفية المشاركة على نحو لا يتسبب في إلحاق أضرار أو تكبيد تكاليف غير مقبولة. ويمكن أيضاً تقاسم المخاطر، حيث تشترك المنظمات معاً في إدارة المخاطر في البيئات الهشة.
- 3- ويُعدّ تحمّل المخاطر والطريقة التي يُطبّق بها ذلك على إدارة المخاطر جانباً هاماً في العمليات الإنسانية. وتتراوح السياقات التي تعمل فيها المنظمات الإنسانية بين سياقات شديدة الخطورة وحالات طوارئ معقّدة وعمليات صغيرة منخفضة المخاطر. ولا بد في هذه البيئات المتغيرة من أخذ أطر المخاطر في الحسبان. وبصفة خاصة في السياقات التي لا يمكن فيها قياس عتبات المخاطر، يسترشد المديرون بالمستوى العام لتحمل المخاطر وتقبّل المخاطر في وكالة ما. ولكنهم مع ذلك يحتاجون إلى السلطات الضرورية، ويجب تمكينهم من اتخاذ القرارات وفقاً للإطار العام لإدارة المخاطر.

السياق

- 4- يمكن للأحداث أن تنطوي على فرص ومخاطر؛ وتكفل إدارة المخاطر تحديد الفرص والتماسها. غير أن احتمالية حدوث نتائج معاكسة يمكن أن تزداد ما لم تؤخذ المخاطر في الاعتبار وما لم تخضع لإدارة منظمة. ويقاّص عدم أخذ المخاطر في الحسبان من فعالية عمليات البرنامج ويفرض المزيد من التحديات.
- 5- وسوف يواجه الموظفون الذين يخفقون في دمج المخاطر في تخطيط أنشطتهم وتنفيذها عقبات تحول بينهم وبين تحقيق أهدافهم. وتراعي الإدارة الفعالة للمخاطر للمؤسسية تجارب الموظفين على كافة المستويات وتسمح بتصعيد المخاطر إلى مستوى صنع القرار السليم.
- 6- ومن شأن إرساء إطار واضح لإدارة المخاطر أن يتيح للبرنامج التواصل مع الشركاء وأصحاب المصلحة حول مستوى المخاطر الذي يكون مستعداً لتقبله وللمبادرة باتخاذ قرارات بشأن تقاسم المخاطر. ويزيد ذلك من ثقة أصحاب المصلحة في أنّ البرنامج يدير المخاطر بفعالية ومنهجية.

(1) انظر الوثيقة WFP/EB.1/2004/4-C.

التعاريف

فيما يلي تعاريف البرنامج لأربعة مصطلحات مستخدمة في هذه السياسة:⁽²⁾

- ◀ **إدارة المخاطر المؤسسية:** عملية يقوم بها مجلس مديري أحد الكيانات، أو الإدارة أو موظفون آخرون، وتطبق في مجال وضع الاستراتيجيات، على صعيد المؤسسة برمتها، وترمي إلى تحديد الأنشطة المحتملة التي قد تؤثر في الكيان، وتدير المخاطر بحيث تكون في إطار قدرة الكيان على تحملها، وتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان.
- ◀ **الحدث:** حادثة أو واقعة، تنشأ عن مصادر داخل الكيان أو خارجه، وتؤثر على إنجاز الأهداف. ويمكن أن يكون للحدث أثر سلبي أو أثر إيجابي أو كلاهما.
- ◀ **المخاطر:** إمكانية وقوع حدث يؤثر تأثيراً سلبياً على تحقيق الأهداف.
- ◀ **الفرصة:** إمكانية وقوع حدث يؤثر تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف.

الغاية والأهداف

- 7- تهدف هذه السياسة إلى إرساء نهج منظم ومستدام مرتبط ارتباطاً واضحاً بتحقيق الأهداف من أجل إدارة المخاطر والفرص على نطاق البرنامج. وإلى جانب "التوجيه المتعلق بسجل المخاطر المؤسسية" (RM2012/004) و"تعميم المدير التنفيذي بشأن بيان تقبل المخاطر" (OED2012/015)، تتشكل هذه الوثيقة إطاراً لإدارة المخاطر في البرنامج. وسجل المخاطر المؤسسية هو مستودع المخاطر الرئيسية التي يواجهها البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، تدير جميع الوحدات سجلات مخاطر خاصة بها وتقوم بتصعيد المخاطر حسب الاقتضاء بما يتماشى مع هيكل الإدارة في البرنامج. وتوفر درجة تقبل البرنامج للمخاطر الأساس الذي يقوم عليه تحديد المستوى المقبول لتحمل المخاطر وعتبات المخاطر.
- 8- ووضع المدير التنفيذي للبرنامج لأول مرة سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في عام 2005. ومع أن التحول من النظرية إلى التنفيذ كان محفوفاً بالتحديات في البداية، فقد أحرز تقدم ملحوظ خلال السنوات الخمس الأخيرة، وأصبح من المعترف به الآن على نطاق واسع أن البرنامج يمسك بزمام قيادة إدارة المخاطر في منظومة الأمم المتحدة.
- 9- وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه السياسة في الآتي:
 - ◀ توفير ضمانات تؤكد لأصحاب المصلحة أن البرنامج سيلاقي أهدافه وسيحقق النتائج المتوقعة؛
 - ◀ دعم تخصيص الموارد واستعمالها بفعالية وكفاءة؛
 - ◀ إرساء أساس سليم يوفّر الثقة في اتخاذ القرارات وفي التخطيط؛
 - ◀ دعم الإدارة القائمة على استباق الفعل وليس على أساس رد الفعل عن طريق تشجيع تقبل المخاطر في إطار من حسن التخطيط والتدبير؛
 - ◀ إرساء وضع إطار متنسق لإدارة المخاطر يمكن من خلاله تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها، وتحديد المسؤوليات؛

(2) اعتمد البرنامج هذه التعاريف المقتبسة من الوثيقة الصادرة في عام 2004 عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي بعنوان "الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات". واشتركت في رعاية الهيئة خمس رابطات مهنية رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، هي الجمعية الأمريكية للمحاسبين، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، ومعهد المسؤولين التنفيذيين الماليين، ومعهد مراجعي الحسابات الداخليين، ومعهد محاسبي الإدارة. وأصدرت اللجنة لأول مرة إطارها المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات في سبتمبر/أيلول 2004. انظر الرابط: www.coso.org.

← تيسير التحسين المستمر للأداء وتحقيق التغيير الضروري في ثقافة المنظمة.

مبادئ إدارة المخاطر في البرنامج

- 10- يستند إطار إدارة المخاطر في البرنامج إلى مبادئ الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات الذي وضعته لجنة المنظمات الراحية لهيئة تريداوي.
- 11- وسوف يتقيد البرنامج بالمبادئ التالية في تنفيذ إدارة المخاطر:
- 1) أن إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الحوكمة السليمة وهي جزء لا يتجزأ من ممارسات الإدارة السليمة.
 - 2) أن البرنامج يعمل، بحكم طبيعة ولايته، في بيئات شديدة الخطورة.
 - 3) أن الإمساك بزمام ملكية إدارة المخاطر يقع على عاتق إدارة البرنامج. وفي ضوء ذلك، ستقوم الإدارة بما يلي:
- أ) الأخذ بزمام المبادرة في إدارة المخاطر التي تهدد المستفيدين والموظفين والموارد المالية وغيرها، والأصول، والبرامج، والسمعة، والمصالح؛
- ب) تحديد مستوى تحمل البرنامج للمخاطر على أساس كل حالة على حدة مع إيلاء المراعاة أيضاً للمستوى الإجمالي للمخاطر التي يتم تحملها؛
- ج) موازنة تكاليف إدارة المخاطر مع الفوائد المتوقعة من تحمل تلك المخاطر؛
- د) اغتنام الفرص لتحقيق أهدافه؛
- هـ) اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لاحتواء كل ما ينشأ من مخاطر وتخفيف عواقبها إلى أدنى حد؛
- و) ضمان إدارة المخاطر والفرص بطريقة منهجية وفي إطار استباقي على أدنى مستوى إداري ممكن.

تنفيذ إدارة المخاطر في البرنامج

- 12- تمثل إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة. والمدير التنفيذي مسؤول عن التنفيذ الشامل لهذه السياسة، وتقع على الموظفين والمديرين مسؤولية ضمان دمج إدارة المخاطر في كل جوانب الأنشطة، بما يشمل تصميم المشروعات وتنفيذها.
- 13- وتماشياً مع نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"، تُنفذ إدارة المخاطر في البرنامج على المستويات التالية:
- ← مستوى العمليات؛⁽³⁾
- ← مستوى الوحدات (المكاتب القطرية أو المكاتب الإقليمية أو شعب المقر)؛
- ← المستوى المؤسسي.
- 14- وفي البرنامج ثمة عمليات كثيرة تتطلب تقييماً للمخاطر وتحديد إجراءات التخفيف منها. وتلتزم التقييمات بالمبادئ العامة والمنهجيات المتبعة في إدارة المخاطر المؤسسية، ولكن محور تركيزها المحدد يرتبط بطبيعة العمليات المستخدمة.

⁽³⁾ تشمل أمثلة تلك عمليات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها (التي تركز على المخاطر السياقية)، وتقييمات المخاطر الأمنية (المخاطر السياقية والبرنامجية)، وإدارة المخاطر المالية (المخاطر المؤسسية).

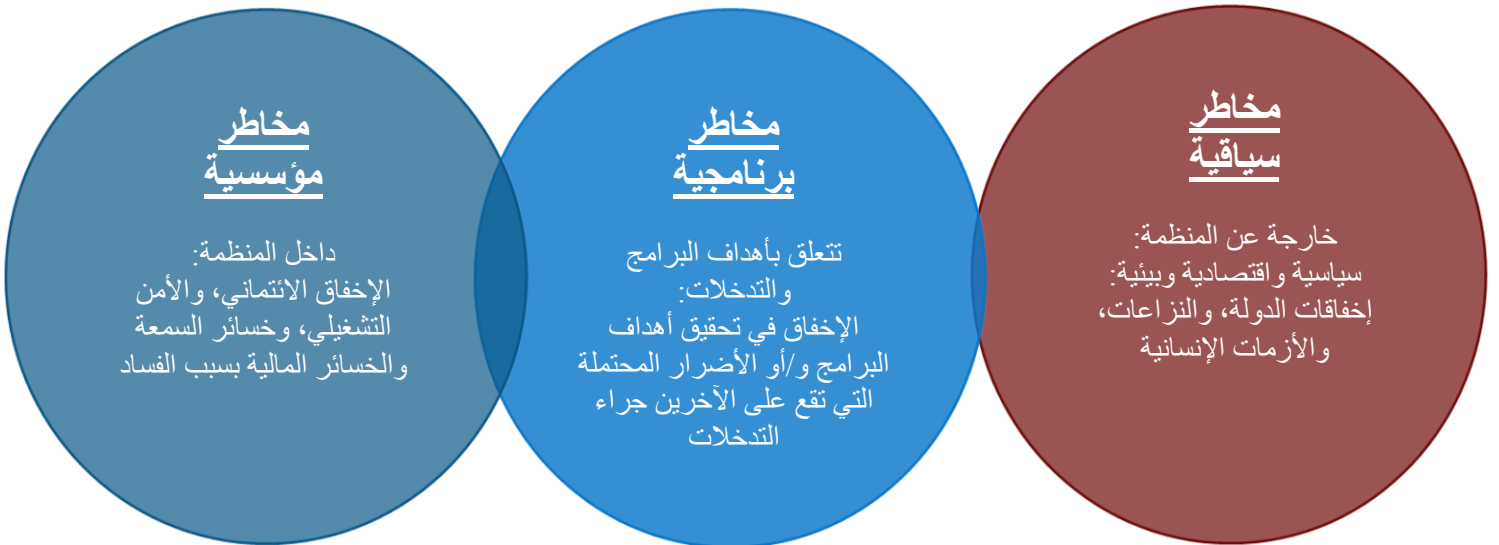
ولذلك تتعلق إدارة المخاطر على مستوى العمليات بفهم المخاطر في مجالات العمل المحددة في البرنامج التي ترتبط بفئات المخاطر.

- 15- وعلى مستوى الوحدات، تتكامل إدارة المخاطر مع تخطيط الأداء السنوي وعمليات استعراضه. ويحدّد كل مكتب قطري وكل مكتب إقليمي وكل شعبة من شعب المقر المخاطر التي يواجهها والإجراءات التخفيفية المطلوبة لتحقيق النتائج المقررة في مطلع السنة؛ وتلي ذلك استعراضات للمخاطر وإجراءات للتخفيف منها في منتصف السنة وفي نهايتها. وفي حين أن تقييم المخاطر على مستوى العمليات يثري تلك الأعمال، لا بد من تحديد المخاطر الإضافية المتصلة بالمسائل الشاملة التي تؤثر على عمل الوحدات.
- 16- وتركز إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي على رصد وتحليل تقييم المخاطر على مستوى وحدات العمل وتحديد المخاطر التي تهم البرنامج ككل والتنبؤ بالأحداث المحتملة التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وتعرض نتائج تلك التحليلات على فريق الإدارة التنفيذية من أجل ما يلي: (1) التوعية بالمخاطر التي يواجهها البرنامج؛ (2) التأكيد للإدارة أن هذه المخاطر قيد المعالجة؛ (3) تيسير اتخاذ القرارات.
- 17- وتحليلات مخاطر وحدات العمل هي الأساس الذي يستند إليه تحليل المخاطر على المستوى المؤسسي. ويثري هذا التحليل بدوره تقييمات المخاطر على سائر المستويات؛ وسوف تُنشر من المستوى المؤسسي قوائم المخاطر ومجموعات إجراءات التخفيف من المخاطر المتكررة.
- 18- ولا سبيل إلى تحقيق استدامة إدارة المخاطر إلا عن طريق دمجها تماماً في عمليات ووظائف المؤسسة. ويسعى البرنامج إلى تعزيز ثقافة تكون فيها إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات صنع القرارات اليومية.

المنهجية

- 19- تحدّد المخاطر في البرنامج عن طريق النظر في الأحداث المحتملة في المستقبل، وتقييم أهميتها على أساس أرجحية وقوع كل حدث والأثر المتوقع منه. وتصنّف المخاطر إلى سياقية وبرنامجية ومؤسسية.

الشكل 1: فئات المخاطر



- 20- وتصنّف المخاطر أيضاً تبعاً لأبعاد نتائج الإدارة الخمسة في البرنامج، وهي: (1) العاملون؛ (2) الشراكات؛ (3) العمليات والنظم؛ (4) البرامج؛ (5) المساءلة والتمويل.
- 21- وتمثل أبعاد نتائج الإدارة فئات نتائج الإدارة المطلوبة كي يحقق البرنامج أهدافه الاستراتيجية. وترتبط إدارة الأداء بإدارة المخاطر عن طريق الموازنة بين المخاطر وأبعاد نتائج الإدارة. ويبسر ذلك أيضاً توثيق المخاطر والتعريف بها وكذلك تصعيدها إلى المستوى الملائم. ويكفل تحديد ما إذا كانت المخاطر سياقية أم برنامجية أو مؤسسية ترشيد إدارة المخاطر وإدراجها في تصميم البرامج وعمليات الموافقة وصنع القرار واختيار الشراكات وتشكيل ملاك الموظفين.
- 22- توصيف المخاطر. لا بد من تحديد المخاطر بوضوح من أجل تقييم مدى تعرض البرنامج للمخاطر تقيماً وافياً وإعداد الاستجابة المناسبة. ويجب أن يرتبط توصيف المخاطر بالهدف الذي يكون تحقيقه عرضة للمخاطر. ويجب أن يوضح بدقة الطريقة التي تهدد بها المخاطر تحقيق هدف معين.
- 23- أسباب المخاطر ونتائجها. هناك أسباب متعددة للمخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف البرنامج ويمكن أن تنشأ عنها نتائج مختلفة. ويُعد تحديد أسباب المخاطر ونتائجها المحتملة الأساس الذي يستند إليه اتخاذ إجراءات التخفيف من تلك المخاطر. ويساعد التصدي لأسباب المخاطر على منع وقوع أحداث معينة؛ ويخفف التصدي للنتائج التي يمكن أن تنشأ عن الأحداث تلك الآثار.
- 24- المخاطر المتأصلة والمتبقية. لا بد من مراعاة مفهومي المخاطر المتأصلة والمخاطر المتبقية عند تحديد طريقة التصدي للمخاطر. وتشير "المخاطر المتأصلة" إلى الخطورة التي تشكلها مخاطر معينة إذا لم يتخذ أي إجراء للتصدي لها بعيداً عن الضوابط الداخلية القائمة. وتشير "المخاطر المتبقية" إلى مستوى المخاطر التي تظل قائمة حالما تتخذ إجراءات للتخفيف من آثارها. ولا يمكن أبداً القضاء تماماً على هذه المخاطر.
- 25- إجراءات التخفيف. التدابير المتخذة للتصدي للآثار المحتملة للمخاطر.
- 26- منهجية تحديد درجات إدارة المخاطر. ينبغي أن يسترشد تقييم أهمية حدث محتمل في المستقبل بما يلي:
- ◀ أرجحية (احتمالية) وقوع الحدث؛
 - ◀ أثر (عواقب) الحدث على أهداف البرنامج في حال وقوعه.
- 27- ويوضّح الجدول 1 مستويات أرجحية المخاطر وأثرها وخطورتها في البرنامج.

الجدول 1: مستويات أرجحية المخاطر وأثرها وخطورتها

الأرجحية	الأثر	الخطورة (المستوى العام للمخاطر)
عند تقييم الأرجحية، يُنظر في الاحتمالية في المستقبل وتواتر الوقائع السابقة.	عند تقييم الأثر المحتمل للمخاطر، يُنظر في قدرة البرنامج على التنفيذ، واستمرارية العمليات، والخسائر المالية، وخسائر الموارد، والمصادقية.	يُحسب تصنيف الخطورة عن طريق ضرب درجة مخاطر الأثر في درجة مخاطر الأرجحية:
◀ غير مرجحة بدرجة كبيرة (1): لم يقع الحدث قطاً أو من غير المرجح بدرجة كبيرة أن يقع أكثر من مرة في 20 سنة.	◀ لا يُذكر (1): لا يزال في وسع البرنامج تحقيق أهدافه في ظل بعض المعوقات المحدودة.	◀ منخفضة = 7-1
◀ غير مرجحة (2): لم يقع الحدث سوى مرة واحدة في السنوات الخمس أو العشر الأخيرة أو من غير المرجح أن يقع في السنوات العشر المقبلة.	◀ ثانوي (2): لا يزال في وسع البرنامج تحقيق أهدافه ولكن ليس بالكامل ولا في الوقت المناسب.	◀ متوسطة = 8-14
◀ مرجحة إلى حد ما (3): وقع الحدث مرة واحدة في السنتين الأخيرتين أو السنوات الأربع الأخيرة أو من المرجح أن يقع في السنتين المقبلتين أو في السنوات الأربع المقبلة.	◀ معتدل (3): الحدث يُعرقل أهداف البرنامج أو نظمه.	◀ مرتفعة = 15-25
◀ مرجحة (4): وقع الحدث مرة واحدة في السنة الأخيرة ويرجح أن يقع في السنة المقبلة أو في السنتين المقبلتين.	◀ شديد (4): الحدث يعرقل إلى حد كبير أهداف البرنامج ونظمه.	
◀ مرجحة بدرجة كبيرة (5): وقع الحدث بانتظام خلال السنة الأخيرة أو من المرجح أن يقع في السنة المقبلة.	◀ خرج (5): قد لا تتمكن نظم البرنامج من العمل أو يمكن أن يشلّ الحدث عملياته.	

28- التصدي للمخاطر. يتصدى البرنامج للمخاطر بأربع طرق:

- ◀ **القبول** – تُقبل المخاطر دون الحاجة إلى أي تدابير للتخفيف منها؛ وتكفي في هذه الحالة الضوابط الداخلية القائمة لدى البرنامج.
- ◀ **السيطرة** – تُتخذ تدابير تخفيفية لتقليل الخطر إلى مستوى مقبول.
- ◀ **التجنب** – يمكن إنهاء النشاط إذا اعتُبر مخاطرة أكبر من اللازم (من ذلك على سبيل المثال أنه إذا أثبت تحليل جدوى طريقة النقد والقسائم أن البرنامج سيُعرض لمستوى غير مقبول من المخاطر، يمكن حينئذ اتخاذ قرار بعدم الأخذ بطريقة النقد والقسائم في ذلك السياق).
- ◀ **نقل المخاطر** – تُنقل المخاطر إلى طرف ثالث (من ذلك على سبيل المثال الحصول على تأمين أو التعاقد مع طرف ثالث يستطيع العمل بمخاطر أقل لإجراء العمل).

29- وسواء أكانت المخاطر مقبولة أو خاضعة للسيطرة أو متجنّبة أو منقولة، ينبغي توثيق الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التصدي للمخاطر وينبغي تحديد المسؤوليات عن التنفيذ.

بيان تقبل المخاطر

30- تُعبّر قدرة البرنامج على تقبل المخاطر عن فلسفته في إدارة المخاطر التي تؤثر على ثقافته وعملياته. وبالنظر إلى أن الاستراتيجيات المختلفة تعرّض البرنامج لمستويات مختلفة من المخاطر، ينبغي موازنة جميع استراتيجيات المخاطر مع مستوى تقبل البرنامج للمخاطر. ويحدّد بيان تقبل المخاطر رؤية البرنامج للطريقة التي ينظر بها إلى المخاطر. ويسمح بيان تقبل المخاطر بالتواصل داخلياً ومع الشركاء وأصحاب المصلحة حول مستوى المخاطر الذي يكون البرنامج مستعداً لتقبله.

31- ويمثّل تحديد مستوى تقبل المخاطر في المنظمة خطوة رئيسية نحو بلورة رؤية متسقة لدرجة تحمّل المخاطر والتصدي لها على نطاق البرنامج. ويشكّل ذلك الأساس لتحديد مستويات مقبولة للمخاطر ويسهم في تنفيذ الإجراءات التخفيفية.

32- ويعتمد فريق الإدارة التنفيذية بيان تقبل المخاطر ويراجعه ويستكمّله دورياً لضمان ملاءمته، ويقدم توجيهاته بشأن مستوى المخاطر الذي يكون البرنامج مستعداً لقبوله. ويتم إطلاع الموظفين على هذه المعلومات من خلال السياسات والخطوط التوجيهية ذات الصلة، ويُعرّض البيان نفسه على المجلس التنفيذي للعلم. وتشمل التوجيهات المقدّمة في بيان تقبل المخاطر معلومات عن درجة تحمّل المخاطر.

تحمّل المخاطر

33- يعمل البرنامج في سياقات كثيرة تتراوح بين حالات طوارئ معقّدة شديدة الخطورة وعمليات إنمائية منخفضة المخاطر. ويشكّل مستوى تقبل البرنامج للمخاطر الأساس الذي يستند إليه تحديد مستويات مقبولة لتحمّل المخاطر بالنسبة لكل هدف من أهدافه.

34- ورغم أن البرنامج لا يعزف عن المخاطر، فقد وضع بعض العتبات المطلقة لها. وينصبّ التركيز على مسؤولية المنظمة عن إدارة المخاطر بفعالية. ويحمل ذلك في طياته اعترافاً صريحاً بالمخاطر المتبقية التي تظل قائمة بعد اتخاذ إجراءات لتخفيفها وبعد التواصل المنفتح مع الموظفين بشأنها من خلال التدريب والتوعية. وعندما يحدث ذلك، يمكن لمستوى تقبل المخاطر في البرنامج أن يوجّه قرارات المديرين بما يتماشى مع إطار إدارة المخاطر.

35- وينبغي أن يراعي الإطار العام لإدارة المخاطر المجالات والقطاعات وأساليب العمل التي حددت فيها عتبات واضحة (تفويض السلطة في مجال الشراء والشؤون المالية، وما إلى ذلك) والمجالات التي يتعذر فيها تحديد عتبات قابلة للقياس (تعليق العمليات/استئنافها، وما إلى ذلك). وسوف يوجه مستوى تقبل البرنامج للمخاطر قرارات الذين يتم تفويضهم بالسلطات الضرورية وتمكينهم لاتخاذ القرارات وفق الإطار العام لإدارة المخاطر.

تصعيد المخاطر

- 36- يلبّي تصعيد المخاطر الحاجة إلى:
- ◀ تبليغ المخاطر الكبيرة إلى أنسب مستوى يمكن البت عنده في التصدي للمخاطر؛
 - ◀ الحيلولة دون تصعيد مخاطر أكثر من اللازم إلى مستويات إدارية أعلى.
- 37- ويحق للمديرين عند كل مستوى من مستويات إدارة المخاطر البت في الإجراءات المناسبة للتخفيف من المخاطر دون تصعيدها. والمديرون مساءلون في هذه الحالة عن المخاطر التي يتحملونها.
- 38- ويمثّل التصعيد والتخفيف جانبين هامين في إدارة المخاطر. وينبغي أن يشكّل هذان الجانبان جزءاً من عملية ديناميّة. ويمثّل سجل المخاطر أداة هامة في إدارة عملية التصعيد/التخفيف وفي تحديد المخاطر المشتركة التي تتطلب تصعيداً. وتدعم شعبة إدارة ورصد الأداء فريق الإدارة التنفيذية في تحليل المخاطر لإدراجها في سجل المخاطر المؤسسية.
- 39- ومن المهم ألاّ يؤدّي تصعيد المخاطر إلى تحمّل مستوى إداري واحدٍ مخاطر أكثر من اللازم؛ ومن المهم أن يتحمّل المديرون في المستويات الأدنى المسؤولية عن معالجة المخاطر كجزء من مسؤوليتهم عن تحقيق أهدافهم.

رصد المخاطر والإبلاغ عنها

- 40- يشمل تخطيط الأداء السنوي لجميع المكاتب ووحدات العمل إعداد سجلّ للمخاطر، ويتم إجراء تقييم للمخاطر في إطار عمليات استعراض نصف سنوية. ويتم إجراء تقييمات المخاطر على فترات أقصر في البلدان التي تشهد فيها بيئات العمل تقلبات وينعدم فيها الأمن، وتُصاغ إجراءات التخفيف من المخاطر على نحو أسرع. ويراعى الجدول التالي في الإبلاغ عن المخاطر:
- ◀ يستعرض فريق الإدارة التنفيذية سجلّ المخاطر المؤسسية وحالة إجراءات التخفيف من المخاطر؛ وتُعَمَّم في البرنامج كل ثلاثة أشهر المخاطر المؤسسية المسجلة.
 - ◀ تُعرَض قضايا إدارة المخاطر المؤسسية على المجلس التنفيذي خلال جلسات إحاطة فصلية عن العمليات. وتشمل أيضاً التقارير المقدمة إلى المجلس تقارير مخصصة عن المخاطر وإجراءات التخفيف منها في حالات الطوارئ الواسعة النطاق.
 - ◀ تقديم جلسات إحاطة منتظمة إلى لجنة مراجعة الحسابات.
- 41- وتمثّل إدارة المخاطر أحد العناصر الرئيسية الخمسة التي يتألف منها إطار الرقابة الداخلية في البرنامج، وترد في كشف الرقابة الداخلية السنوي الذي يقدّم ضمانات تؤكد فعالية جميع الضوابط الداخلية في البرنامج. وتُرصد سياسة إدارة المخاطر من جانب فريق الإدارة التنفيذية وتقدّم تحديثات دورية بشأنها إلى المجلس التنفيذي.

التدريب على إدارة المخاطر

42- يتطلب نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" أن يكون الموظفون على علم بمفاهيم إدارة المخاطر. ووضعت مواد تدريبية وتوجيهات، ويجري تدريب جميع الموظفين على إدارة المخاطر، بما في ذلك تدريبهم على أساليب تحليل المخاطر كجزء من مبادرات التدريب الأخرى. ويشمل جميع التدريب المقدم إلى كبار المديرين تنمية القدرات في مجال إدارة المخاطر.

المسؤوليات

43- *المدير التنفيذي*. بينما يضطلع جميع الموظفين بدور في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، فإن المسؤولية عن تنفيذها تقع في نهاية المطاف على عاتق المدير التنفيذي. ويتطلب ضمان الوفاء بالأهداف الاستراتيجية للبرنامج دعم المدير التنفيذي لعملية إدارة المخاطر.

44- ويقوم المدير التنفيذي بما يلي:

← الترويج لتنمية ثقافة تدعم الابتكار وإدارة المخاطر بفعالية وتشجع المخاطرة الفعالة بما يتماشى مع مستوى تقبل المخاطر في البرنامج؛

← دمج إدارة المخاطر في البرامج والوظائف الرئيسية بحيث تصبح جزءاً جوهرياً من طريقة عمل البرنامج؛

← ضمان إدارة المخاطر بفعالية على نطاق البرنامج، ويشمل ذلك تحديد المخاطر وتحليلها والتصدي لها واستعراضها والإبلاغ عنها؛

← تحديد مساءلة الموظفين عن إدارة المخاطر في المجالات التي تقع عليهم المسؤولية عنها وتبعاً لمستويات سلطاتهم واختصاصاتهم؛

← التمكين من إجراء استعراض منهجي لإدارة المخاطر من أجل ضمان فعالية مستوى تحمّل المخاطر والتقيّد به في البرنامج.

45- *لجنة مراجعة الحسابات*. تُسدي لجنة مراجعة الحسابات المشورة إلى المجلس التنفيذي وإلى المدير التنفيذي بشأن فعالية نظم الرقابة الداخلية في البرنامج، بما يشمل إدارة المخاطر. وتقتضي اختصاصات اللجنة كفاءة عالية أداء السياسة وإدارة المخاطر إدارة سليمة. وتستعرض اللجنة أيضاً تقارير المراجعة الداخلية والخارجية وتسدي المشورة بشأن استقلال وظائف المراجعة الداخلية في البرنامج وفعاليتها وجودتها.

46- *مكتب المراجعة الداخلية*. يقدم مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ضمانات إلى الإدارة بشأن فعالية نظم الرقابة الداخلية في البرنامج، وحوكمته، وعمليات إدارة المخاطر التي يتعرض لها ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه. ويساهم المكتب أيضاً في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وفعالية إجراءات التصدي للمخاطر، ومدى اكتمال ودقة التقارير المقدمة عن إدارة المخاطر.

47- *المراجع الخارجي*. تقيم عمليات المراجعة الخارجية للحسابات بصورة مستقلة مدى فعالية إدارة المخاطر وتحديد المخاطر وعمليات الرقابة، بما في ذلك إجراءات التخفيف من المخاطر.

- 48- مكتب التقييم. تزود عمليات التقييم جميع أصحاب المصلحة بمعلومات عن جودة وفعالية السياسات والاستراتيجيات والعمليات وكفاءة تنفيذها. ويقدم مكتب التقييم أدلة قائمة على التجربة للاستعانة بها في تحديد المخاطر وفهم أسبابها وآثارها، وتقييم أرحيتها وتأثيرها.
- 49- فريق الإدارة التنفيذية. فريق الإدارة التنفيذية مسؤول عن التأكد من أن البرنامج يدير المخاطر بفعالية، ولا سيما المخاطر التي تمس البرنامج ككل. ويحدد الفريق مستويات مستهدفة مؤسسية لجميع مستويات المخاطر التي يتعرض لها البرنامج، ويرصد التقدم المحرز، ويتابع المخاطر العالية المستوى التي يتعرض لها. وكل عضو من أعضائه مسؤول عن تصعيد المخاطر العالية المستوى إلى المدير التنفيذي، وعن ضمان إدارة فعالية للمخاطر المؤسسية التي يتولى المسؤولية عنها.
- 50- الموظفون. يلزم من جميع الموظفين الاطلاع على توجيهات البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية والامتثال لتدابير الرقابة الداخلية والإبلاغ عن المخاطر وتصعيدها إلى مديرهم، عند الاقتضاء.
- 51- شعبة إدارة ورصد الأداء. هذه الشعبة هي الجهة الداخلية التي تتولى الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية. وتتولى الشعبة إبلاغ فريق الإدارة التنفيذية بإدارة المخاطر والأداء، وتقوم باستحداث وتحديث أدوات إدارة المخاطر المؤسسية، وتتسق أنشطة إدارة المخاطر، وتيسر تحديد المخاطر وتقييمها، وتحافظ على إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتكفل ملاءمته ودعمه لولاية البرنامج.
- 52- أنصار إدارة الأداء والمخاطر. يدعم أنصار إدارة الأداء والمخاطر في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية رصد المخاطر وإجراءات التخفيف منها وضمان استخدام أدوات إدارة الأداء والمخاطر في تلك المكاتب.
- 53- الإدارة العليا. تقع على كبار المديرين المسؤولية عن ضمان إدارة المخاطر بفعالية والإبلاغ عنها. ويتعين عليهم ضمان توزيع المسؤوليات عن تحديث سجلات المخاطر واتخاذ الإجراءات التخفيفية المناسبة. وتقع عليهم المسؤولية عن ضمان تحديد المخاطر المتصلة بأهداف مكاتبهم وتحليل تلك المخاطر ومعالجتها معالجة مناسبة.

الصلات بين إدارة المخاطر وعمليات الحوكمة والإدارة الأخرى

- 54- الخطة الاستراتيجية وخطة الإدارة. ترتبط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وتشمل الخطة الاستراتيجية للبرنامج تقيماً مفصلاً للمخاطر. وتتطلب إدارة المخاطر إدراك العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ إجراءات لتجنب تلك العقبات أو التخفيف منها، وبالتالي فهي متصلة بتحديد الأهداف والنتائج المقررة التي تصب في تخطيط الأداء.
- 55- إدارة الأداء. تشكل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الفعالة للأداء. وتهدف عمليات إدارة المخاطر إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق دعم تحقيق نتائج قابلة للقياس. وإدارة الأداء هي التي تحدد وتنفذ الأنشطة اللازمة لتحقيق النتائج المقررة المتمثلة في المخرجات والحصائل والآثار. وترتبط إدارة المخاطر بأهداف الأداء المتمثلة في تحديد طريقة إدارة المخاطر المتصلة بتحقيق الأهداف وقياسها وترتيب أولوياتها والبت فيها.
- 56- الرقابة الداخلية. تشمل إدارة المخاطر المؤسسية مبادئ الرقابة الداخلية التي تشمل تقبل المخاطر وتحديد وتقييمها وتحملها والتصدي لها. ومن شأن دمج نظم وضوابط فعالة في إطار الرقابة الداخلية أن يدعم إدارة المخاطر وييسر تحقيق أهداف المنظمة. وتوفر الضوابط الداخلية عندما تُغرس في كل العمليات ضمانات معقولة بشأن ما يلي: (1) فعالية العمليات

وكفاءتها؛ 2) موثوقية التقارير المالية؛ 3) الامتثال للنظام الأساسي واللائحة العامة للبرنامج. ووفقاً للضوابط الداخلية في البرنامج، يشترط على جميع المكاتب أن تجري تقييماً للمخاطر، وأن تسجل أي مخاطر محدّدة في سجلات للمخاطر؛ وتتم متابعة المخاطر الرئيسية في سجل المخاطر المؤسسية.

خلاصة

- 57- يهدف البرنامج من هذه السياسة إلى التأكد من أن بيئته التشغيلية تتيح مستويات فعّالة من الرقابة. ويشمل ذلك ما يلي:
- 1) تحديد المخاطر القائمة والناشئة؛ 2) توفير إرشادات بشأن طريقة التصدي للمخاطر بما يتفق مع مستوى تقبل البرنامج للمخاطر؛ 3) تصعيد المخاطر حسب الاقتضاء؛ 4) إطلاع أصحاب المصلحة على المخاطر وإجراءات التخفيف منها. وتتمثل الغاية من ذلك في تحقيق المستوى الأمثل من إدارة الأنشطة وتحقيق الأهداف في البيئات المعقّدة التي يعمل فيها البرنامج.
- 58- ومن الأساسي لنجاح البرنامج أن يدير المخاطر المؤسسية بفعالية. وسوف يواصل البرنامج العمل في البيئات الشديدة الخطورة. وسوف يواجه التحدّيات والمخاطر الماثلة أمامه في تلك السياقات من أجل تحقيق أهدافه الإنسانية والوفاء بالتزاماته بشأن توفير المساعدة الغذائية إلى مَنْ هم في أمس الحاجة إليها. وحالما تتكوّن صلة وثيقة بين إدارة المخاطر وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، سيكون من الممكن القضاء على الجوع في حياتنا.

بيان تقبُّل المخاطر في البرنامج

1- نُلمننا الضرورات الإنسانية بتقديم المساعدة الإنسانية حيثما اقتضت الحاجة ذلك أو كلما طُلبت تلك المساعدة. وبينما نسعى إلى القيام بذلك فإننا ملتزمون بحماية المستفيدين من أنشطتنا وموظفينا والموارد المعهود بها إلينا. ونحن ندرك أن مخاطر عدم المشاركة في ذلك تفوق في كثير من الأحيان مخاطر المشاركة فيه. وسوف تشمل قرارات البرنامج بشأن المشاركة تحليل فوائد المشاركة وتكاليف الإجراءات التخفيفية.

المخاطر على أمن الموظفين وسلامتهم

2- يعترف البرنامج بأن التعرُّض لمخاطر أمنية كبيرة في سياقات معينة يمكن أن يُعرِّض حياة الموظفين للخطر أو يمكن أن يؤدي إلى وقوع إصابات. وسوف يتخذ البرنامج تدابير قوية لحماية موظفيه بما يتفق مع إطار الأمم المتحدة للأمن.

المخاطر على صحة المستفيدين ورفاههم

3- نُقرّ بأن بعض المساعدة الغذائية، عندما يطول أمدها، قد لا تعالج الأسباب الجذرية القائمة وراء انعدام الأمن الغذائي ويمكن أن تؤدي إلى ترسيخ الاعتماد على المساعدة. وسوف يكفل البرنامج عدم تقديم مساعدة ما لم تكن فوائدها على المستفيدين تفوق مخاطرها المتبقية.

4- ونُقرّ بأن عمليات التوزيع يمكن أن تُعرِّض المستفيدين لمخاطر وأخطار ما لم تكن تخضع لإدارة سليمة. وسوف نخفّف من هذا الخطر عن طريق ضمان وعي البرنامج وشركائه بالحاجة إلى حماية المستفيدين وتصميم البرامج وتنفيذها بناءً على ذلك.

5- ونُقرّ بأن عمليات التوزيع في البيئات المعقّدة يمكن أن تؤثر على جودة الأغذية. وسوف يخفّف البرنامج من هذا الخطر عن طريق الرصد الصارم لسلسلة الإمداد ومراقبة الجودة.

المخاطر على العمليات

6- نُقرّ بأن حاجتنا إلى تقديم استجابة في الوقت المناسب في بعض السياقات تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وفي حين أن كفاءة التكاليف والتخطيط الاستراتيجي يشكلان جزءاً من كل أنشطتنا فإننا نولي أولوية الاعتبار للتدابير التخفيفية من أجل ضمان وصول المساعدة المناسبة إلى المستفيدين في الوقت المناسب.

7- ويحتاج البرنامج إلى توصيل المساعدة الإنسانية بأمان ودون عوائق من أجل ضمان تقييم المساعدة بفعالية وفي الوقت المناسب، وتوجيهها، وتسليمها، وتوزيعها، ورصدها. ويحقّق البرنامج ذلك كله، مع إيلاء المراعاة الكاملة للسيادة الوطنية وبما يتفق مع القانون الدولي ومبادئ العمل الإنساني المتمثلة في تغليب اعتبارات المساعدة الإنسانية المتمثلة في الإنسانية والحياد والنزاهة. ويُقرّ البرنامج بأنه في الحالات التي تُفرض فيها قيود على سبل توصيل المساعدة الإنسانية، يمكن أن توجد مخاطر متبقية متصلة بعمليات التوزيع وبالأصول. وسوف يُقلص البرنامج إلى أدنى حدّ ما تتعرض له العمليات من مخاطر عن طريق تكثيف العناية الواجبة واتخاذ تدابير بديلة مناسبة لاختيار الشركاء ورصد جميع ما يقدّم من مساعدة. ويقبل البرنامج المخاطر المتبقية التي تتمثل في ضياع الأصول في البيئات المعقّدة التي ينفلت فيها الأمن، وسوف يواصل العمل للحد من تلك المخاطر من خلال الإجراءات والتدابير المعمول بها في الأمم المتحدة.

8- ونقر بأن بيئة عملنا تزيد من تعرُّضنا لمخاطر التدليس والفساد والتواطؤ. وتتناهى ممارسات التدليس والفساد والتواطؤ واختلاس الموارد مع القيم الأساسية للبرنامج ولا يمكنه القبول بها. ويلتزم البرنامج بمنع تلك الممارسات وبتخاذ إجراءات للتخفيف منها متى تبيّن ارتكابها.

المخاطر على سمعة البرنامج

9- إن الرقابة العامة عنصر متأصل في أنشطتنا ولا بد لنا من المبادرة بتقديم المعلومات إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين. ونُدرك أن عملنا يمكن أن يولّد تصورات عامة وتغطيات إعلامية سلبية أو يساهم فيها بما يمس سمعتنا. وسوف يكفل البرنامج التواصل بشفافية وبوضوح من أجل التخفيف من هذا الخطر.

[9 نوفمبر/تشرين الثاني 2012]