

سياسة البرنامج  
بشأن إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018



مشاورة غير رسمية

7 سبتمبر/أيلول 2018

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## مشروع قرار لدورة نوفمبر/تشرين الثاني 2018

- سياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية (متن هذه الوثيقة): للموافقة
- الملحق الأول – تصنيف المخاطر: للعلم
- الملحق الثاني – بيانات تقبل المخاطر: للنظر

### موجز تنفيذي

يعتمد البرنامج، بوصفه منظمة ممولة طوعا، على ثقة الجهات المانحة، والحكومات المضيفة، وأصحاب المصلحة العديدين من أجل الوفاء بولايته. ومع أن البرنامج يعمل في كثير من البيئات المعقدة، فإنه يهدف إلى الحفاظ على سمعته وثقة أصحاب المصلحة من خلال إعلاء ثقافة الشفافية، والمساءلة، والالتزام بالمعايير العالية للنزاهة. ويعمل البرنامج أيضا في بيئات دينامية للغاية، حيث تتغير الاحتياجات الإنسانية ووسائل تحقيقها بصورة مستمرة، مما يتطلب من البرنامج التكيف والابتكار بطريقة مستدامة وفعالة. ولذلك فإن المخاطر تعتبر من الاعتبارات الدائمة في صنع القرارات في البرنامج.

وتساعد القرارات المستندة إلى المخاطر على بناء الموثوقية والقدرة التنظيمية على الصمود. وفي هذا السياق، تم تصميم إدارة المخاطر المؤسسية لتوفير البنية والاتساق والشفافية في صنع القرارات المتعلقة بالمخاطر على نطاق البرنامج ككل. وتوفر إدارة المخاطر المؤسسية إطارا يمكن من خلاله تحديد جميع المخاطر – الاستراتيجية، والتشغيلية، والائتمانية، والمالية – وتقييمها وإدارتها وفقا لمدى تقبل البرنامج للمخاطر.

ويُعد تقبل المخاطر، والعمليات التي تؤدي إلى تفعيله، مفهوما هاما في هذه السياسة. ويمكن وصف إقبال البرنامج على المخاطر، بالنسبة لبعض المخاطر، مثل وضع نموذج عمله، ورغبته في الابتكار، بأنه "متقبل للمخاطر"، وبالنسبة لمخاطر أخرى، مثل إدارة المسؤوليات الائتمانية، ومكافحة التندليس والفساد المحتملين، يمكن اعتبار أن البرنامج "غير متقبل للمخاطر بشدة". ويُعد تحقيق فهم مشترك على المستوى الداخلي وفيما بين أصحاب المصلحة الخارجيين بشأن المخاطر التي يتقبلها البرنامج وتلك التي لا يرتضيها، من بين الأهداف الأساسية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وحيثما يعمل البرنامج في إطار تقبل المخاطر، فقد يرغب في تحمل المزيد من المخاطر في إطار صلاحيات مناسبة؛ وحيثما يعمل خارج مدى تقبله للمخاطر، فإنه يحتاج إلى اتخاذ إجراءات فورية وفعالة للحد من المخاطر أو للتخفيف منها.

وتعد المساءلة عن اتخاذ الإجراءات والتصدي للمخاطر عنصرا أساسيا آخر في هذه السياسة. ولدى الإدارة العليا وعلى وجه الخصوص لدى المديرين الإقليميين والقطريين مسؤوليات واضحة عن تحمل المخاطر وإدارتها في نطاق اختصاصهم. وقد يتحمل المدراء الموظفون أيضا بعض المخاطر، وبصفتهم أخصائيين فنيين، من المتوقع أن يحددوا مدى تقبل المخاطر في مجال تخصصهم، وإشراك المديرين المسؤولين عن اتخاذ القرارات. ولذلك، فإن تقبل المخاطر يُشكل أساسا للمشاركة والتحدي بين صانعي القرار، وهم "خط الدفاع الأول" وأخصائيي المخاطر، وهم "خط الدفاع الثاني". وقد وُضع بيان تقبل المخاطر لتعزيز البرنامج، وتوفير آلية يمكن من خلالها تصعيد المخاطر، والاتفاق على القرارات بمُدخلات فنية مناسبة، وخبرات في مجال المخاطر.

ولكي تكون إدارة المخاطر فعالة، ولتعزيز ثقافة المساءلة، فإنه يلزم أن تكون عملية متكررة وشاملة وتفاعلية. وينبغي أن تستنير تقييمات المخاطر بتقارير منتظمة عن مقاييس تقبل المخاطر، وكذلك بأنشطة دورية خاصة بالرقابة والضمانات. ولهذا، فإن بيانات تقبل المخاطر الملحقة بهذه السياسة تشكل أساسا لإعداد التقارير الداخلية، ولتصعيد المخاطر، كما أنها أساسية لدفع عملية التحسين المستمر.

وقد تم تحديث بيانات تقبل المخاطر (في الملحق الثاني) منذ آخر تنقيح لها في عام 2016. وقد تم الرجوع إلى هذه البيانات والاتفاق عليها داخليا مع أخصائيين وظيفيين يقومون بدور قادة للمخاطر بالنسبة لكل مجال من مجالات المخاطر. وتعد مسؤوليات "خط الدفاع الثاني"

المحددة في السياسة مهمة بشكل خاص لإدراج تقبل المخاطر على نطاق البرنامج ككل، وتقديم الدعم الاستشاري للتخفيف من المخاطر، وتحقيق رؤية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى البرنامج.

ويتواصل تعزيز هذه السياسة عن طريق عمليات وآليات الإبلاغ الموضحة في هذه السياسة لإدارة المخاطر. ويؤجر إدراج تقبل المخاطر، إلى جانب تفاعل الأطراف من خطي الدفاع الأول والثاني، وعمليات المخاطر المتسقة، والإبلاغ، والتصعيد، من الأمور الأساسية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى البرنامج، استناداً إلى البنية الحالية للأجهزة الإدارية، والضمانات، والمسؤوليات الرفيعة المستوى الموضحة في إطار الرقابة في البرنامج لعام 2018.<sup>(1)</sup>

## مقدمة

إن إدارة المخاطر المؤسسية ليست جديدة على البرنامج؛ فقد استُهلّت سياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية لأول مرة في عام 2005<sup>(2)</sup> وتم تحديثها في عام 2015.<sup>(3)</sup> وبعد ذلك، قام البرنامج أيضاً بتحديث إطاره الخاص بالرقابة الداخلية، مع الاعتراف بأن الجوانب الرئيسية، مثل فلسفة إدارة المخاطر، وتحديد الأهداف، وتقبل المخاطر، ودرجة تحمل المخاطر قد نظمتها سياسته لعام 2015.

وفي عام 2012، أعد البرنامج وتقاوم بياناته بشأن تقبل المخاطر، وحدّد اتجاهه في استجابته للمخاطر،<sup>(4)</sup> بما في ذلك على المستوى التشغيلي. وقد تضمّنت بيانات المخاطر المستحدثة منذ عام 2016<sup>(5)</sup> موضوعات وقضايا برزت من خلال الاجتماعات ربع السنوية لفريق الإدارة التنفيذية بشأن إدارة المخاطر منذ عام 2012، والتي بُنيت على أساس فهم عميق للمخاطر التي يواجهها البرنامج.

وتحدّد سياسة<sup>(6)</sup> البرنامج لمكافحة التندليس والفساد لعام 2010 سياساته وإجراءاته المتعلقة بالتندليس والفساد والتواطؤ. فقد توسّع تنقيح سياسة مكافحة التندليس والفساد لعام 2015<sup>(7)</sup> في تعريف التندليس والفساد، وتضمّن التزامات محددة للمديرين وغيرهم، كما يُعزز المبادئ التوجيهية لمنع تضارب المصالح.

وتعد ثقافة البرنامج المبتكرة، ومفهومه عن "إنجاز الأمور" بمثابة نقاط القوة الحاسمة، والمفتاح لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وتعتبر قدرة البرنامج على التنفيذ الفعال وإحداث التغيير أحد مصادر المخاطر التي تتطلب إدارة جيدة. وقد أشارت تقارير الرقابة للفترة 2016/2017 إلى ضرورة تعزيز عمليات تقييم المخاطر التنظيمية وإدارتها، والأدوات والتوجيهات، بما في ذلك تقييمات مخاطر التندليس، وضمان إدراجها في العمليات اليومية للبرنامج. وتم بعد ذلك إنشاء شعبة جديدة لإدارة المخاطر المؤسسية ضمن إدارة تسيير الموارد في عام 2017، ويرأسها الآن رئيس شؤون المخاطر.

(1) انظر WFP/EB.A/2018/5-C.

(2) سياسة البرنامج لإدارة المخاطر (WFP/EB.2/2005/5-E/1).

(3) سياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية (WFP/EB.A/2015/5-B).

(4) سياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية: بيان تقبل المخاطر (تعميم المدير التنفيذي: OED2012/015).

(5) بيان تقبل المخاطر (WFP/EB.1/2016/4-C).

(6) سياسة برنامج الأغذية العالمي لمكافحة التندليس والفساد (WFP/EB.A/2010/5-B).

(7) سياسة مكافحة التندليس والفساد (WFP/EB.A/2015/5-E/1).

## الرؤية بالنسبة لإدارة المخاطر المؤسسية على مستوى البرنامج

- 1- تتطلب رسالة البرنامج من المديرين اتخاذ قرارات مستتيرة للمخاطر توازن بين المخاطر والفرص، وفي حالات معينة، تعوض نوعاً من المخاطر مقابل نوع آخر. وتعتبر عملية تحمل المخاطر وتقاسمها بشكل شفاف واستباقي، وكذلك بحث تكلفة منع المخاطر والاستجابة لها، جزءاً من صميم برنامج فاعلية المعونة. ومع التزام البرنامج بخطة التنمية لعام 2030، فإنه يسعى، من خلال خطته الاستراتيجية،<sup>(8)</sup> إلى دعم الحكومات من أجل القضاء على الجوع بين أفقر الناس وأكثرهم معاناة من انعدام الأمن الغذائي، والدخول في شراكة عالمية متجددة من أجل التنمية المستدامة.
- 2- ولذلك، فإن هدف هذه السياسة هو وضع نهج عملي ومدروس ومنظم لتحديد المخاطر وإدارتها على مستوى البرنامج، ويرتبط بتحقيق أهدافه الاستراتيجية بشكل واضح.
- 3- وعلى وجه التحديد، تتمثل دراية البرنامج عن إدارة المخاطر فيما يلي:
  - ◀ الحفاظ على إطار ثابت لإدارة المخاطر يمكن من خلاله تحديد المخاطر، وتحليلها، ومعالجتها، وتصعيدها، والمساءلة عنها؛
  - ◀ والتوصل إلى فهم مشترك لتعرض البرنامج للمخاطر فيما يتعلق بتقبله للمخاطر، لكي يتمكن من توضيح بيان المخاطر الخاص به بشكل متسق داخلياً وخارجياً، بالنسبة للمانحين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛
  - ◀ وإيجاد ثقافة ترتبط فيها إدارة المخاطر بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج، ومراعاتها بشكل استباقي عند اتخاذ القرارات التشغيلية.
- 4- ويتواءم إطار البرنامج الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية الخاص بلجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي (لجنة المنظمات الراعية)<sup>(9)</sup> لعام 2017، والذي يدمج العلاقة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء. وتستند أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية التي يضطلع بها البرنامج إلى المكونات الخمسة للجنة المنظمات الراعية:
  - (1) **الحوكمة والثقافة:** تدعم الحوكمة والثقافة معاً جميع مكونات إدارة المخاطر المؤسسية. وتحدد الحوكمة، على النحو المنصوص عليه في إطار الرقابة في البرنامج لعام 2018،<sup>(10)</sup> مسؤوليات الرقابة، وتعزز المساءلة عبر خطوط الدفاع الثلاثة. وتنعكس الثقافة في الشفافية المترتبة على ذلك من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.
  - (2) **وضع الاستراتيجية والأهداف:** يتواءم تقبل المخاطر في البرنامج مع تحقيق الخطة الاستراتيجية للبرنامج والخطط الاستراتيجية القطرية،<sup>(11)</sup> ويدعم تحقيق أهداف في العمليات اليومية، وتحديد الأولويات.
  - (3) **الأداء:** يحدد البرنامج وقيم المخاطر التي تتأثر بها قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، ويعطي الأولوية لها، كما يستجيب لها حسب شدتها، مع مراعاة مدى قدرة البرنامج على تقبل المخاطر. ويتم رصد حافظة البرنامج الخاصة بالتعرض للمخاطر – أي بيان تقبل المخاطر – وذلك بصفة مستمرة.

(8) الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*) التي تتواءم مع تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030.

(9) وثيقة لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي (www.coso.org) المعنونة "إدارة المخاطر المؤسسية – التكامل مع الاستراتيجية والأداء (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance)". وتحظى لجنة المنظمات الراعية بدعم خمس جمعيات مهنية رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي: رابطة المحاسبة للبلدان الأمريكية، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين، ومعهد التنفيذيين الماليين، ومعهد مراجعي الحسابات الداخليين، ومعهد المحاسبين الإداريين. وقد نشرت لجنة المنظمات الراعية لأول مرة إطارها المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية في سبتمبر/أيلول 2004. وتم نشر نسخة منقحة من هذا الإطار في يونيو/حزيران 2017.

(10) إطار الرقابة في البرنامج (WFP/EB.A/2018/5-C).

(11) سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1\*).

- 4) **الاستعراض والتفتيح:** يسعى البرنامج إلى إجراء تحسين مستمر، وبناء الصمود فيما يتعلق بإدارة المخاطر، ومن المتوقع أن تتطور بيئته الرقابية مع سعيه لمواءمة بيان مخاطرة مع مدى تقبله للمخاطر.
- 5) **المعلومات والاتصالات والإبلاغ:** يقوم البرنامج بتطوير تدابير الخاصة بتقبل المخاطر، وتطويرها على نحو مستمر لتحسين المعلومات الخاصة بالمخاطر، واتخاذ المزيد من القرارات المراعية للمخاطر. وهذا يساعد على غرس ثقافة المخاطر الإنتاجية على نطاق البرنامج ككل.

### مجالات المخاطر الرئيسية بالنسبة للبرنامج

- 5- وضع البرنامج إطاراً لتصنيف المخاطر بغية مساعدة الإدارة على جميع المستويات، فضلاً عن تحسين تحليل المخاطر. ويتيح هذا الإطار للمكاتب والعمليات تحديد المخاطر باستخدام لغة مشتركة على نطاق البرنامج.
- 6- وتقسّم المخاطر إلى أربع فئات أساسية:<sup>(12)</sup> استراتيجية، وتشغيلية، وائتمانية، ومالية. وتعرّف مخاطر السمعة على أنها مخاطر تبعية، إذ أن حدوث مخاطر في أي فئة يمكن أن يكون له أثر سلبي على سمعة البرنامج.
- 7- وفي إطار هذه الفئات الأربع، تم تحديد 15 مجالاً للمخاطر تغطي نطاق إدارة المخاطر المؤسسية في البرنامج. ويتضمن الملحق الأول لهذه السياسة مزيداً من التوضيح لمختلف أنواع المخاطر المتوخى إدارتها في إطار مجالات المخاطر هذه.

#### الشكل 1: فئات المخاطر في البرنامج

1- المخاطر الاستراتيجية	2- المخاطر التشغيلية
1-1 المخاطر البرامجية	1-2 صحة المستفيدين وسلامتهم وأمنهم
2-1 العلاقات الخارجية	2-2 الشركاء والبايعون
3-1 المخاطر السياقية	3-2 الأصول
4-1 نموذج العمل	4-2 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
	5-2 إجراءات العمل
	6-2 الحوكمة والرقابة
3- المخاطر الائتمانية	4- المخاطر المالية
1-3 صحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم	1-4 تقلب الأسعار
2-3 خرق الالتزامات	2-4 الأصول والاستثمارات
3-3 التدليس والفساد	

- 8- وتشير **المخاطر الاستراتيجية** إلى تلك التي لها تأثير على قدرة البرنامج على تحقيق الأهداف والغايات والخطط الاستراتيجية. وفي مجال عمل البرنامج، تشمل المخاطر تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، وتوافر مهارات الموظفين المناسبة، بالإضافة إلى الموارد الكافية التي تسمح بتحقيق أفضل النتائج. ويعد بناء العلاقات الخارجية والحفاظ عليها مع الحكومات الوطنية، ووكالات الأمم

(12) حدّدت سياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر المؤسسية (WFP/EB.A/2015/5-B) ثلاث فئات: سياقية، وبرامجية، ومؤسسية.

المتحدة الشقيقة وغيرها من الشركاء، من الأمور البالغة الأهمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتزامات تحقيق القضاء على الجوع. وتشمل المخاطر المتعلقة بالعلاقات الخارجية أيضا قدرة الجهات المانحة على التمويل، والتهديدات التي يتعرض لها التمويل بسبب احتمال تقديم بيانات كاذبة عن أولويات البرنامج أو أهدافه في وسائط الإعلام.

9- وتشمل الولاية المزدوجة للبرنامج، وتوأمته الاستراتيجي مع خطة التنمية لعام 2030، الاستجابة لاحتياجات الناس الأكثر ضعفا، مع تعزيز الأمن الغذائي والتغذوي على المدى الطويل في نفس الوقت. فيجب أن يستجيب البرنامج للمخاطر السياقية المتعلقة بالنزاعات والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية، مما يستلزم درجة عالية من القدرة على التكيف. وكجزء لا يتجزأ من تقدم البرنامج نحو تحقيق خطة التنمية لعام 2030 وإصلاح الأمم المتحدة، يجب على البرنامج أيضا استعراض وتعديل نموذج عمله بشكل دوري، وتقديم حلول مبتكرة، لا تهدف فقط إلى معالجة أسباب النزاع وحالات الطوارئ التي طال أمدها، بل تهدف أيضا إلى تعزيز النظم الغذائية المستدامة في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، أو المتوسطة الدخل.

10- وتتعلق المخاطر التشغيلية بإنجاز وتنفيذ أنشطة البرنامج. ومع سعي البرنامج لتلبية احتياجات الناس الضعفاء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، فإنه يتولى إدارة المخاطر المتعلقة بجودة مساعدته، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بحماية السكان المدنيين المتضررين.

11- وبينما يتعاون البرنامج مع نظراء من الحكومات الدولية والمحلية، ومع شركاء غير حكوميين، وبائعين تجار، ومقاولين من الباطن، فقد تظهر مخاطر فيما يتعلق بتوافر هؤلاء الشركاء وقدراتهم، فضلا عن المخاطر الإضافية المتعلقة بجودة عملهم، وقيود الأمن، وإمكانية الوصول إلى المناطق المتضررة.

12- ويسعى البرنامج إلى حماية أصوله من الأذى المتعمد أو الحوادث، بالإضافة إلى ضمان حماية أنظمة المعلومات الخاصة به من آثار انقطاع الخدمة، وفشل الأنظمة، والتهديدات السيبرانية، بما في ذلك فقدان البيانات الشخصية أو إساءة استخدامها.

13- ولا تزال إجراءات العمل في البرنامج تتأثر بالتغيرات في بيئته التشغيلية. ويتولى البرنامج إدارة مخاطر من قبيل انقطاع السلسلة الغذائية، أو التدفق النقدي، أو حالات التأخير في تنفيذ البرامج، أو عدم القدرة على التوسع أو التراجع تماشيا مع احتياجات التنفيذ. كما أن آليات الحوكمة والرقابة التي تؤثر على صنع القرار، وخاصة في البيئات المتقلبة في الميدان، يلزم أن تكون قادرة أيضا على الصمود.

14- وتشمل المخاطر الانتمائية خرق الالتزامات من الناحية الأخلاقية، وانتهاك معايير السلوك من جانب البرنامج وشركائه، وعدم تنفيذ السياسات، والأنشطة غير المسموح بها، بما في ذلك حالات خرق التفويضات. وقد تكون المخاطر المتعلقة بالتدليس والفساد مخاطر داخلية وخارجية بالنسبة للبرنامج، وتشمل البيانات الكاذبة عن الأموال النقدية والأصول الأخرى، فضلا عن تقديم بيانات غير دقيقة، وتقديم تقارير تتسم بالتدليس. كما أن واجب البرنامج في رعاية موظفيه يمثل أيضا أحد المخاطر الانتمائية: فيجب إدارة شؤون صحتهم وسلامتهم وأمنهم من منظور الصحة المهنية والرفاه.

15- وتتعلق المخاطر المالية عادة بالشواغل المتعلقة بالعملات، والأسعار، والتسعير المعاكس، وعدم كفاءة استخدام الأصول المهنية والأصول الأخرى، أو إساءة استخدامها.

## تقبل المخاطر على مستوى البرنامج

16- يعكس تقبل المخاطر التي يتحملها البرنامج نهجه الكلي إزاء إدارة المخاطر، مع تأكيد التزامه بتحديد وقياس وإدارة المخاطر في إطار سعيه للوصول إلى الناس المعرضين لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الموارد. وتتطلب رسالة البرنامج التي تهدف إلى القضاء على الجوع تحمل قدرا من المخاطر، والعمل في بيئات صعبة، بما في ذلك مناطق النزاع.

وغالبا ما يتمثل السؤال فيما إذا كان يجب المشاركة، بل في كيفية المشاركة بطريقة تقلل المخاطر إلى الحد الأدنى، مع الحفاظ على التوافق مع المبادئ الإنسانية.<sup>(13)</sup> ولذلك، فإن البرنامج يركز بقوة على ثقافة مراعية للمخاطر، تعتمد على تقدير الإدارة عند اتخاذ القرارات التي تُعزز القيمة، وتنفذ أهدافه الإنسانية والإنمائية، وتتواءم مع القيم الأساسية للبرنامج.

17- وبالنسبة للمخاطر الاستراتيجية، يمكن اعتبار البرنامج على أنه "متقبل للمخاطر": فالبرنامج يُصمّم ويُنفذ برامجه في سياقات صعبة. ونظرا لأن البرنامج يمول بصورة طوعية، فإنه بحاجة إلى أن يدير بنشاط علاقاته الخارجية مع المانحين، والحكومات المضيفة، والشركاء. ويجب أن يواصل تطويع نموذج عمله لكي يتناسب مع الاحتياجات والبيئات التشغيلية المتغيرة. وبالنسبة للمخاطر التشغيلية والمالية، يعتبر البرنامج على أنه "كاره للمخاطر"، ولذلك فإنه يواصل السعي إلى تحسين ضوابطه الداخلية والتخفيف من المخاطر دون قيود التكلفة والكفاءة. وبالنسبة للمخاطر الانتمائية، يعتبر البرنامج على أنه "كاره للمخاطر بدرجة عالية": فبينما يُدرك البرنامج أنه لا يزال معرضا لهذه المخاطر، فإنه يعترف بأن من واجبه رعاية الموظفين، ومراعاة التزاماته تجاه أصحاب المصلحة، ويلتزم باتخاذ إجراء تصحيحي فوري بشأن الأمور التي تتعلق بالسلوك الداخلي.

18- وقد اتضح تقبل البرنامج للمخاطر بشكل أكثر وضوحا من سلسلة البيانات المرتبطة بتصنيفه وتحديد مجالات المخاطر. وترفق المجموعة الكاملة من بيانات تقبل المخاطر في الملحق الثاني<sup>(14)</sup> ويعكس كل بيان لتقبل المخاطر الرغبة في إدارة المخاطر بصورة نشطة. وتسمح هذه البيانات للبرنامج بتقاسم المخاطر مع الشركاء وأصحاب المصلحة، وتشجيع المشاركة الاستباقية في اتخاذ القرارات التشغيلية. وبينما يجري تطوير تقبل البرنامج للمخاطر بصورة مؤسسية، فإن تحديد مستويات التقبل السياقي أو مستويات التحمل يجري مع إيلاء الاعتبار الواجب لتأثير المخاطر وتكلفة الرقابة. وسوف يتم تصعيد المخاطر التي تتجاوز مدى التقبل إلى مستوى السلطة التالي.

19- وتعتبر بيانات تقبل المخاطر بمثابة مبادئ توجيهية للمديرين حيث أنها:

- ◀ تسمح بتحليل هذه المخاطر، للاستجابة لها، ورصدها؛
- ◀ وتنبير قراراتهم اليومية، وتحديد أولويات الموارد؛
- ◀ وتدعم وضع أهداف للأداء في مجالات مسؤولياتهم؛
- ◀ وتمكنهم من تنفيذ رسالة البرنامج ضمن حدود إدارة المخاطر، ومع احترام القيم الأساسية للبرنامج.

## الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بالمخاطر على مستوى البرنامج

20- يُحدّد إطار الرقابة في البرنامج لعام 2018 هيكله للحوكمة والرقابة. وبينما تعتبر الهيئات الرئاسية الرسمية الإدارة العليا مسؤولة عن إدارة المخاطر فإن إدارة المخاطر تعتبر مسؤولية الجميع على أساس يومي. وسوف يواجه المديرون والموظفون الذين يفشلون في مراعاة المخاطر عند تخطيط وتنفيذ وتحسين أنشطتهم عقبات في تحقيق أهدافهم. وتقع الإدارة الفعالة للمخاطر على عاتق الموظفين بجميع مستوياتهم، وتتيح تصعيد المخاطر إلى المستوى المناسب لصنع القرار.

21- **خطوط الدفاع الثلاثة:** يعتمد البرنامج نموذج خطوط الدفاع الثلاثة. وفي إطار هذا النموذج، يتم توزيع أدوار ومسؤوليات المخاطر<sup>(15)</sup> حسب النشاط بين "خط الدفاع الأول"، وهم صانعو القرار الذين يمتلكون ويديرون المخاطر كجزء من العمل اليومي، و"خط الدفاع

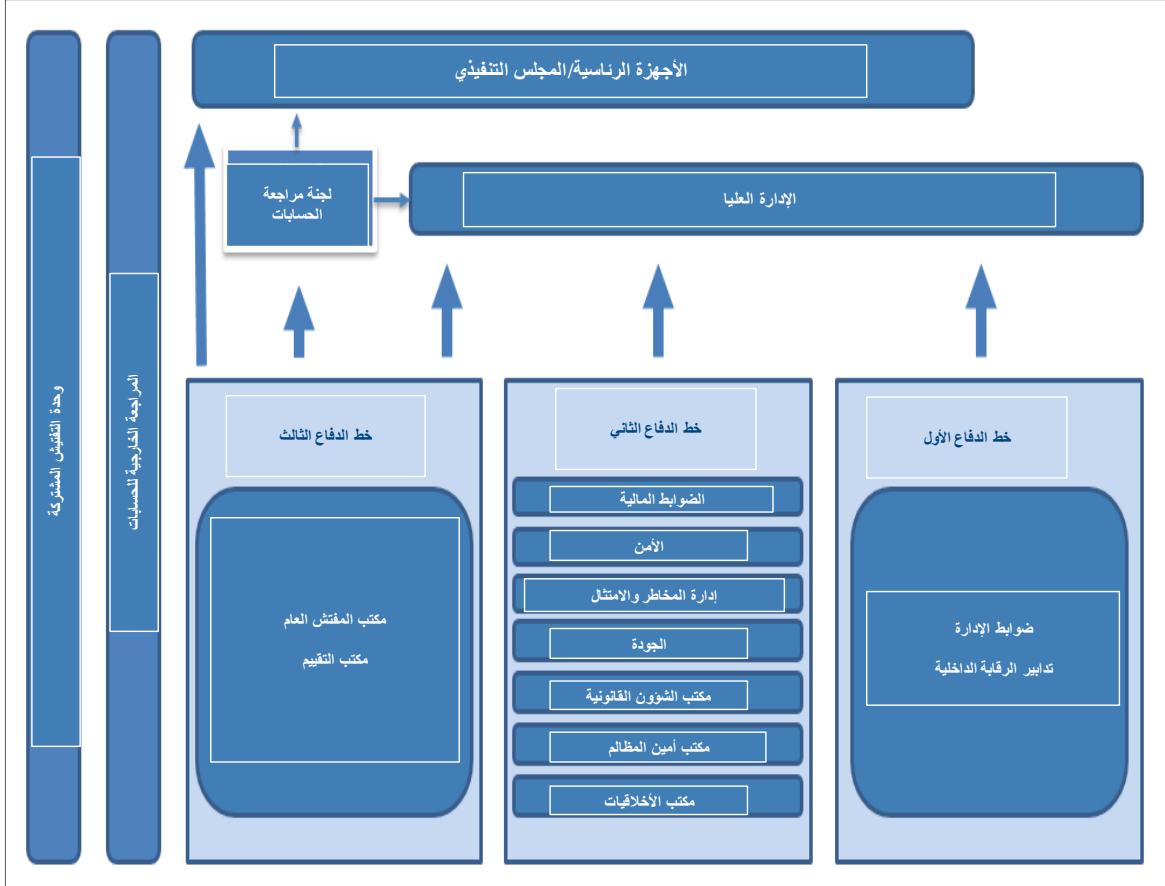
(13) اعتمدت المبادئ الإنسانية الأساسية بصورة رسمية، وهي المساعدة الإنسانية، والحياد، والنزاهة، والاستقلال في قرار الجمعية العامة 182/46 (الذي اعتمد في عام 1991)، وقرار الجمعية العامة 114/58 (الذي اعتمد في عام 2004).

(14) يمكن تحديث بيانات تقبل المخاطر عندما يقتضي الأمر.

(15) يتبع إطار الرقابة في البرنامج "نموذج خطوط الدفاع الثلاثة" الذي اعتمده اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة في عام 2014.

الثاني" وهم المدراء، و"خط الدفاع الثالث" وهم قادة المخاطر الوظيفية الذين يرصدون المخاطر والضوابط، ويضعون المعايير، ويحددون مدى تقبل المخاطر، ويوفرون الضمان المستقل<sup>(16)</sup> ويوصف النموذج بشيء من التفصيل في إطار الرقابة لعام 2018.<sup>(17)</sup> وتعتبر جميع الجهات الفاعلة في إطار خطوط الدفاع الثلاثة مسؤولة أمام المدير التنفيذي، والذي يُعتبر بدوره مسؤولاً أمام المجلس التنفيذي.

الشكل 2: خطوط الدفاع الثلاثة



22- **المجلس التنفيذي.** يتولى المجلس التنفيذي، بصفته جهازاً رئاسياً، مسؤولية رسم السياسات، وتحديد الوجهة، والإشراف على التنفيذ من خلال دوره الرقابي. ودعماً لمساءلة المجلس، فإن الأعضاء سيُزَوَّدون بانتظام بمعلومات محدّثة عن تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمخاطر السياقية، والبرامجية، والمؤسسية الحاسمة التي يواجهها البرنامج، بما في ذلك المخاطر والاتجاهات الناشئة. وستُدرج معلومات إدارة المخاطر في وثائق المشروعات المرفوعة إلى المجلس وفي التقارير المنتظمة (مثل التحديثات التشغيلية الفصلية).

<sup>(16)</sup> ترد أدوار ومسؤوليات مكتب المفتش العام كجزء من خط الدفاع الثالث في ميثاق مكتب المفتش العام، والذي وافق عليه المدير التنفيذي وقُدّم إلى المجلس التنفيذي للعلم. وتم آخر تحديث للميثاق في مارس/أذار 2015، وقُدّم إلى المجلس كملحق للتقرير السنوي للمفتش العام للبرنامج عام 2014.

<sup>(17)</sup> إطار الرقابة في البرنامج (WFP/EB.A/2018/5-C).



23- **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 رعاية المدير التنفيذي لعملية إدارة المخاطر. ويقوم **المدير التنفيذي** بما يلي:

- (1) يروج لتنمية ثقافة تدعم الابتكار وإدارة المخاطر بفعالية وتشجع المخاطرة الفعالة بما يتماشى مع مستوى تقبل المخاطر في البرنامج؛
- (2) ويدمج إدارة المخاطر في البرامج والوظائف الرئيسية، ويناصر التمويل بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار في البرنامج؛
- (3) ويضمن إدارة المخاطر بفعالية على نطاق البرنامج، ويشمل ذلك تحديد المخاطر وتحليلها والتصدي لها واستعراضها والإبلاغ عنها؛
- (4) ويمتلك عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر، ويسند المسؤوليات للموظفين عن إدارة المخاطر تبعاً لمستويات سلطاتهم واختصاصاتهم؛
- (5) ويتيح إجراء استعراض منهجي لإدارة المخاطر من أجل ضمان فعالية مستوى تحمّل المخاطر والتقيّد به في البرنامج.

24- **المديرون الإقليميون:** يتولى المديرون الإقليميون إدارة مكاتبتهم الإقليمية، بصفتهم يمثلون خط الدفاع الأول، ويقودون تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في أقاليمهم. ويُعزز المديرون الإقليميون، بحكم دورهم في خط الدفاع الثاني، آليات المساءلة في الإقليم، بما يضمن توفير الدعم الاستراتيجي والتقني، فضلاً عن الرقابة على المكاتب القطرية وعلى وجه التحديد، فإن المديرين الإقليميين:

- (1) يُعتبرون مسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر بفعالية في جميع مكاتب البرنامج وعملياته داخل إقليمهم، وتعيين المسؤولين عن المخاطر على المستوى الإقليمي؛
- (2) ويعملون، بوصفهم أعضاء في لجنة التوظيف، بنشاط لتحديد الموظفين ذوي المهارات والخبرات المناسبة للمخاطر التي يواجهها بلدانهم ومكاتبهم؛
- (3) ويطالبون بموارد مالية لتلبية احتياجات الإقليم، ويديرون المخاطر بصورة استباقية، ويحددون الأولويات المتعلقة بالموارد المالية؛
- (4) ويعتبرون مسؤولين عن أمن موظفي البرنامج وعملياته ومبانيه وأصوله داخل مكاتبتهم؛ ومن خلال تعزيز آليات الرقابة، يوفر المديرون الإقليميون الدعم للمديرين القطريين فيما يتعلق بمسؤولياتهم عن إدارة المسائل الأمنية داخل بلدانهم؛
- (5) ويرصدون مؤشرات الإنذار المبكر، ويحافظون على مستوى الاستعداد للطوارئ؛
- (6) ويحددون ويرصدون المقاييس المناسبة لتقبل المخاطر بالنسبة لإقليمهم بالتشاور مع المسؤولين عن المخاطر الوظيفية؛
- (7) ويتولون رئاسة المناقشات الإقليمية العادية عن المخاطر لاستعراض المعلومات المتعلقة بالمخاطر، بما في ذلك المؤشرات، ومقاييس تقبل المخاطر، ومتابعة تدابير التخفيف من المخاطر؛
- (8) ويعتبرون مسؤولين عن التنفيذ الفعلي داخل إقليمهم لجميع التوصيات الخاصة بالامتثال للرقابة الداخلية والخارجية؛
- (9) ويضطلعون بدور رقابي على نطاق إقليمهم، ومساندة الرقابة الإقليمية، وتقديم الدعم التقني للبلدان.

25- **المديرون القطريون:** يقود المديرون القطريون المكاتب القطرية، ويدافعون عنها لتمكينها من التنفيذ الفعّال للاستراتيجية القطرية والمؤسسية، بما في ذلك تدبير الموارد لبرامج وأنشطة البرنامج وتنفيذها. وعلى هذا النحو، فإن دورهم هو اتخاذ القرارات في المقام

الأول، ولكنهم يقومون أيضا بدور إشرافي على المجالات الوظيفية داخل بلدانهم. ويقوم المديرون القطريون بما يلي على وجه التحديد:

- (1) يُعتبرون مسؤولين عن إدارة المخاطر بفعالية داخل بلدانهم، ويعينون المسؤولين عن المخاطر على مستوى المكتب القطري؛
- (2) ويضطلعون بقيادة فعّالة لإدارة المخاطر، وضمان تعيين الموظفين المناسبين لإدارة هذه المخاطر ضمن مجالات مسؤولياتهم وسلطاتهم؛
- (3) ويعتبرون مسؤولين عن تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج العمل؛
- (4) ويعتبرون مسؤولين عن أمن موظفي البرنامج، وعملياته، ومبانيه، وأصوله داخل بلدانهم؛
- (5) ويقومون بتحديد ورصد مقاييس تقبل المخاطر المناسبة لبلدانهم، بالتشاور مع "قادة المخاطر" الوظيفية؛
- (6) ويقومون بمناقشة المخاطر القطرية العادية لاستعراض معلومات المخاطر، بما في ذلك مؤشرات ومقاييس تقبل المخاطر؛ ومتابعة إجراءات التخفيف؛
- (7) ويتولون قيادة الجهود المبذولة لضمان معالجة توصيات الرقابة والامتثال الداخلية والخارجية بفعالية داخل بلدانهم.

26- **المديرون والمدراء الوظيفيون بوصفهم قادة للمخاطر:** توّفر المديرون الوظيفيون، سواء في المقر أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية، القيادة في إطار وظيفة متخصصة، ويعملون بمثابة قادة للمخاطر في مجال تخصصهم. ويشاركون بنشاط في صياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط المؤسسية للبرنامج، بما في ذلك التوجيه الاستراتيجي لتصميم برامج وأنشطة البرنامج وتنفيذها. وقد يتحملون مسؤولية صنع القرار الخاص بالمخاطر في خط الدفاع الأول، بالإضافة إلى مسؤوليات الإشراف على خط الدفاع الثاني. ويقوم المديرون الوظيفيون تحديدا بما يلي:

- (1) يقومون بوضع المعايير، وتوفير التوجيه، وتحديد تقبل المخاطر بشكل عام بالنسبة لمجال تخصصهم المتعلق بالمخاطر؛
- (2) ويعتبرون مسؤولين عن رصد وتصنيف معلومات المخاطر المجمّعة والمحدّدة من الكيانات المبلّغة الأخرى؛
- (3) ويضطلعون بدور قيادي لضمان معالجة توصيات الرقابة الداخلية والخارجية، والامتثال بكفاءة في مجال وظائفهم؛
- (4) ويعتبرون مسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر بفعالية في إطار وظائفهم؛
- (5) ويضمنون تدريب الموظفين على إدارة المخاطر ضمن مجالات مسؤولياتهم وسلطاتهم على جميع مستويات في البرنامج؛
- (6) ويشاركون بنشاط مع المسؤولين عن خط الدفاع الأول للمخاطر ويدعمونهم في تحديد مقاييس تقبل المخاطر، ويوافقون على عتبات وبروتوكولات التصعيد.

27- **رئيس شؤون المخاطر:** يعتبر رئيس شؤون المخاطر مسؤولا أمام رئيس الشؤون المالية<sup>(18)</sup> وهو يدير شعبة إدارة المخاطر المؤسسية، والتي توّفر القيادة لكي يتبنى البرنامج أفضل ممارسات إدارة المخاطر، والتحسين المستمر لبيئة الرقابة الداخلية. ويشرف رئيس شؤون المخاطر على تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بوصفه خط الدفاع الثاني من حيث المساءلة، فضلا عن أنه:

- (1) يوفر الرؤية الشاملة والقيادة والتوجيه لإدارة المخاطر المؤسسية؛

(18) رئيس الشؤون المالية هو أيضا مساعد المدير التنفيذي، ويشرف على إدارة تسيير الموارد.

(2) ويمثل ويبلغ استراتيجيات وسياسات البرنامج عن إدارة المخاطر لأعضاء الإدارة العليا في المجلس التنفيذي للبرنامج ولأصحاب المصلحة الآخرين؛

(3) ويوصي باعتماد بيانات وبروتوكولات تقبل المخاطر فيما يتعلق بالإبلاغ عن التعرض للمخاطر، وتصعيدها وتخفيفها بالنسبة للمجلس التنفيذي؛

(4) ويضع منهجيات وأدوات لتحديد المخاطر بالنسبة للبرنامج، وتقييمها، ورصدها، والإبلاغ عنها؛

(5) ويرعى إطار إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك تشغيل خطوط الدفاع الثلاثة، والالتزام باستخدام مقاييس تقبل المخاطر؛

(6) ويشرف على ملكية المخاطر والمساءلة لكل من صانعي القرار بشأن المخاطر في خط الدفاع الأول وقادة المخاطر في خط الدفاع الثاني، ولفئات محددة من المخاطر؛

(7) ويقود الجهود الرامية إلى إدراج إدارة المخاطر على نطاق البرنامج ككل، وتطوير أدوات واختصاصات إدارة المخاطر المؤسسية من أجل مواصلة تطوير إدارة المخاطر بما يتماشى مع أفضل الممارسات الرئيسية؛

(8) ويعمل كجهة تنسيق محورية لتبادل أفضل الممارسات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الوكالات المشتركة؛

(9) ويعتبر خط الدفاع الثاني لمكافحة التدليس والفساد، ووضع المعايير، وتوفير التدريب، والموافقة على مقاييس تقبل المخاطر بالنسبة لرصد مكافحة التدليس والفساد على المستوى المؤسسي، فضلا عن مساعدة وظائف المقر الرئيسي والعمليات الميدانية لوضع مقاييس مناسبة؛

(10) ويدير التعاون مع خط الدفاع الثالث بشأن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ويستجيب للتدقيق فيما يتعلق بإدارة المخاطر من جانب الأطراف الخارجية، بما في ذلك مراجع الحسابات الخارجي، ووحدة التفتيش المشتركة، والجهات المانحة.

28- ويتولى رئيس شؤون المخاطر ووظيفة إدارة المخاطر المؤسسية التي تشمل أنشطتها، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

(1) ملكية إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتنفيذ التدابير الخاصة بتقبل المخاطر، وبروتوكولات التصعيد والتخفيف بالنسبة للحوادث، بالإضافة إلى مقاييس تقبل المخاطر؛

(2) والتوصية بحدود ومحركات التصعيد لاتخاذ القرار المتعلق بخط الدفاع الأول، وتحديد المشاركة المستمرة من جانب قادة المخاطر في خط الدفاع الثاني مع قادة خط الدفاع الأول؛

(3) وتحديد منهجيات التقييم، والعمليات والضوابط ذات الصلة، وتحديد أولويات المخاطر حسب مستوى الأهمية؛

(4) وتحديد ونشر سياسات وتوجيهات المخاطر المؤسسية من أجل التنفيذ؛

(5) واستحداث أدوات بما في ذلك أنظمة ومواصفاتها للحصول على معلومات عن المخاطر، والإبلاغ عن قضايا المخاطر وإجراءات التخفيف منها؛

(6) وإعداد بيان المدير التنفيذي بشأن الرقابة الداخلية لتوضيح المسائل الهامة المتعلقة بالمخاطر والرقابة الداخلية؛

(7) وإعداد تقارير الرقابة الإدارية المعتادة والخاصة بالإدارة العليا؛ ومتابعة الإجراءات الهامة.

29- ويتحمل رئيس شؤون المخاطر أيضا مسؤولية وظيفية عن الموظفين الاستشاريين المعنيين بالمخاطر والامتثال بالمكاتب الإقليمية

والمكاتب القطرية. وتشمل معايير تحديد هذه الأدوار سياقات ذات مخاطر كامنة وعالية، وعمليات معقدة، حيث توجد مستويات عالية لاستخدام الموارد، وحيث توجد مسائل تتعلق بقدرات الموظفين، أو تتعلق ببلدان ذات مستويات عالية من الفساد النظامي.

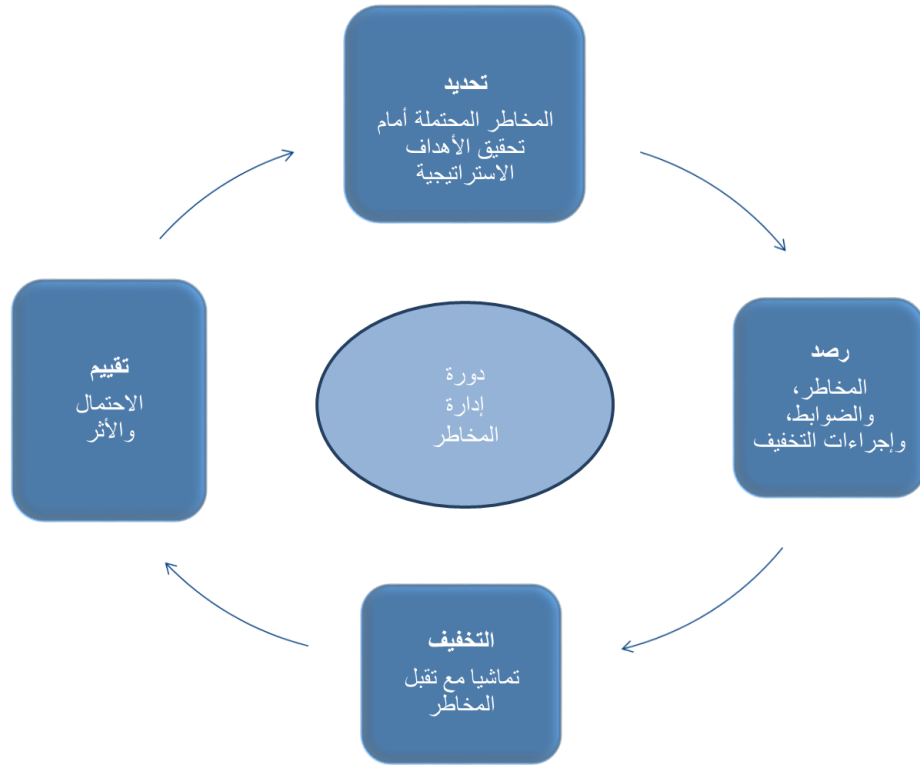
30- ويعتبر مستشارو المخاطر والامتثال موظفين رئيسيين على مستوى المخاطر المهنية، ويقدمون المشورة والتوجيه، ويواجهون التحدي أيضا في قدرة خط الدفاع الثاني بالنسبة لصانعي القرار في خط الدفاع الأول، وبالنسبة للوظائف المركزية والعمليات الميدانية على حد سواء. وفي حين أن الأدوار الاستشارية الخاصة بالمخاطر والامتثال في المكاتب الإقليمية والعمليات الميدانية يمكن أن تخضع محليا لمسؤولية المديرين الإقليميين والقطريين، فإنه يجب أن يوافق رئيس شؤون المخاطر بشكل مركزي على توجهاتهم وأولوياتهم الوظيفية. وفي إطار هذه العمليات، يوفر هؤلاء الموظفون دعما استباقيا وفي الوقت الحقيقي للمديرين الإقليميين والقطريين من أجل الوفاء بالتزاماتهم المتعلقة بالمخاطر والامتثال، فضلا عن ضمان تنفيذ إدارة المخاطر بصورة متسقة على نطاق جميع الأقاليم، وتحديدًا في المواقع ذات المخاطر العالية.

### عمليات المخاطر على مستوى البرنامج

- 31- تساعد عمليات المخاطر المنهجية على غرس الانضباط المؤسسي لكي يشمل تقييم المخاطر كجزء من عمليات صنع القرار، والتخطيط، وتخصيص الموارد. وسوف تختلف طبيعة تقييم المخاطر، والحافز لإجراءات التخفيف حسب مجال التركيز التنظيمي.
- 32- وعلى المستوى الوظيفي، يتعين تحديد العمليات وأوجه الترابط فيما بينها من البداية إلى النهاية على أساس سلسلة القيمة والمخاطر الفردية، ثم تقييمها من "أسفل إلى أعلى" عن طريق عملية مفصلة ومراقبة محدّدة.
- 33- وتتكامل عمليات استعراض المخاطر<sup>(19)</sup> على مستوى البلد والإقليم مع عمليات تخطيط الأداء السنوي؛ وهي تحتاج إلى النظر في جميع فئات المخاطر ذات الصلة، وتستتير أيضا بتقييمات المخاطر الوظيفية على مستوى العمليات.
- 34- ويتم تنسيق تقييم المخاطر على المستوى المؤسسي مركزيا من خلال وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، ويتم إجراؤها أيضا بشكل شامل، مع تقييم جميع المخاطر والأحداث المحتملة التي قد تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وتستتير المخاطر على المستوى المؤسسي بالتقييمات الوظيفية والتقييمات على مستوى البلد أو الإقليم، وكذلك عن طريق مراعاة المخاطر التي تواجه البرنامج ككل. وتقدّم نتائج تقييم المخاطر على المستوى المؤسسي إلى فريق الإدارة التنفيذية من خلال سجل المخاطر المؤسسية.<sup>(20)</sup> وهذا يجعل الإدارة التنفيذية تركز على المخاطر الرئيسية بالنسبة للبرنامج، ويضمن المساءلة عن معالجة المخاطر، ويُيسّر صنع القرار وتنفيذ إجراءات التخفيف.

(19) يُعد استعراض المخاطر، الذي كان يدعى سجل المخاطر في السابق، تقييما شاملا للمخاطر يضع في اعتباره التصنيف الجديد للمخاطر.

(20) يتم تحديث سجل المخاطر المؤسسية، مع مراعاة المخاطر التي تحدث على الصعيد العالمي، وبمساهمة جميع المسؤولين عن المخاطر المؤسسية والمسؤولين عن إجراءات التخفيف. ويُقدّم استعراض للمخاطر المؤسسية والمشاكل الناتجة إلى فريق الإدارة التنفيذية ثلاث مرات سنويا.



35- **تحديد المخاطر:** قد تنشأ المخاطر في أي وقت، ويتم تحديدها من مصادر عديدة – كجزء من عمليات التخطيط (سواء على المستوى المؤسسي، أو القطري، أو البرامجي)، وعمليات تقييم المخاطر (مثل استعراضات المخاطر، أو مهام الرقابة، أو أنشطة الضمانات)، والأحداث الخارجية، (مثل الحوادث أو المخاطر التي تحدث في وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، أو لدى الشركاء من المنظمات غير الحكومية، أو في الحكومة)، والأحداث الداخلية وعمليات التصعيد (انتهاكات تقبل المخاطر، أو حوادث غير متوقعة). وفي حين يمكن لأي موظف تحديد أحد المخاطر، فإن صانعي القرار في خط الدفاع الأول لديهم مخاطر تنطبق على منطقتهم، وبالتالي فإنهم مسؤولون عن تحديد جميع المخاطر المادية ذات الصلة والمحتملة. ويدعمهم في هذه العملية قادة المخاطر في خط الدفاع الثاني الذين يقدمون المشورة والتوجيه، ومواجهة التحدي بالنسبة لمجالات المخاطر الخاصة. وينبغي رصد جميع المخاطر المادية ذات الصلة والمحتملة (أي التي تؤثر على إنجاز الأهداف الاستراتيجية) عند نشوئها، وعلى الأقل مرتين سنوياً، كجزء من عمليات تخطيط الأداء، وتحديث استعراض المخاطر.

← **تخطيط الأداء:** تعتبر إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأداء، وترتبط أهداف الأداء – بتحديد المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف وتقدير حجمها، وتحديد أولوياتها، والبت في كيفية إدارتها.

← **استعراضات المخاطر:** يتم تحديد المخاطر بالنسبة لكل مكتب، وإقليم، وشعبة في المقر باستخدام تصنيف المخاطر الخاص بالبرنامج، بما في ذلك أمثلة عن التصورات لوصف كل نوع من المخاطر، وكيف يمكن أن يظهر بالنسبة لمجال معين. ويمكن أن يقم قادة المخاطر مدخلات لكل مجالات/فئات المخاطر؛ ويمكن بعد ذلك تولي مسؤولية الاستعراضات أو الموافقة عليها من جانب المديرين القطريين أو الإقليميين، أو المديرين الوظيفيين في المؤسسة.

36- **تقييم المخاطر:** يتم تقييم المخاطر المحددة في استعراضات المخاطر لفهم طبيعة كل مخاطرة بالنسبة لتحقيق استراتيجية البرنامج وأهدافه المحددة، ولدعم اختيار الاستجابة للمخاطر. ويعتبر بيان تقبل المخاطر بمثابة الأساس لتقييم المخاطر والاستجابة لها. وعلى

سبيل المثال، يمكن اعتبار أحد المخاطر غير مقبولة إذا كانت تشكل تهديدا خطيرا بالنسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. ويأخذ تقييم المخاطر في اعتباره بيئة الرقابة الموجودة، ويحدّد:

◀ **احتمال** (تواتر حدوث المخاطر). وعند تقييم الاحتمال، يولى الاعتبار للاحتمال في المستقبل، والذي يمكن أن يستتير بتواتر الحدوث في الماضي، وتؤيده البيانات المجمعّة عن بيئة الرقابة من مؤشرات المخاطر، أو الأحداث والمراجعة/التقييم، أو مسائل الإدارة/الرقابة. ويمكن أن يتراوح الاحتمال بين غير محتمل للغاية ومحتمل جدا.

◀ **الأثر** (شدة الحدث) على أهداف البرنامج إذا وقع. ويتناول مقياس الأثر فئات المخاطر الأربع، ويقيّم الأثر بناء على: الحصيلة، والأثر بالنسبة للمخاطر الاستراتيجية (بما في ذلك المخاطر على السمعة)، واستمرارية التشغيل والمرونة، بالإضافة إلى السلامة والأمن بالنسبة للمخاطر التشغيلية؛ والجوانب القانونية/الرقابية والتدليس والفساد بالنسبة للمخاطر الائتمانية؛ والخسارة النقدية/العجز بالنسبة للمخاطر المالية. وتتراوح مقاييس الأثر ما بين أثر لا يُذكر وأثر حرج.

◀ **تحديد أولوية المخاطر**، استنادا إلى الجمع بين تقييم الاحتمال والأثر، وما إذا كان الخطر المقدر يدخل في نطاق مدى التقبل.

37- **تخفيف المخاطر**: سوف تتطلب المخاطر التي تقع خارج نطاق تقبل المخاطر إجراءات محدّدة للتخفيف، وهذه يتم تسجيلها في استعراضات المخاطر، مع إسناد مسؤوليات للتنفيذ والمتابعة بناء على تواريخ مستهدفة متفق عليها. وتقع المسؤولية عن إنجاز الإجراءات على عاتق البلد، أو المدير الإقليمي، أو المدير الوظيفي الذي يتولى استعراض المخاطر. وبالنسبة لبعض المخاطر، قد لا يكون هناك إجراء مناسب، وفي هذه الحالة يجب على المدير المختص أن يحدد ما إذا كان يمكن تجنب المخاطرة كليا أو ما إذا كان يمكن قبولها. وبالنسبة للمخاطر التي يمكن تقبلها، فإنه لا يلزم اتخاذ أي إجراءات، ولكن يمكن للمديرين اختيار متابعة درجة أكبر من المخاطر، طالما أن ذلك يعزز تحقيق أهداف البرنامج. ويرد أدناه ملخص لاستجابات البرنامج بالنسبة للمخاطر: (21)

◀ **التجنب**: يمكن إنهاء أي نشاط إذا كان خارج نطاق تقبل المخاطر ويعتبر محفوقا بالمخاطر. ويفيد اختيار التجنب بأن الإدارة لم تتمكن من تحديد استجابة يمكن أن تقلل من المخاطر إلى مستوى من الشدة يمكن قبوله.

◀ **التخفيف**: يتم اتخاذ إجراء للتخفيف يمكن أن يقلل من احتمال المخاطرة و/أو أثرها المحتمل، لتصبح المخاطرة في حدود التقبل. وهذا يتضمن عادة تنفيذ ضوابط معيّنّة، وقد تتطلب المخاطر المادية أيضا إجراء تغييرات تنظيمية أو عملية.

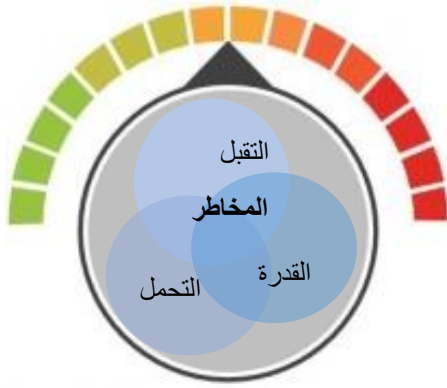
◀ **التقاسم**: يتم اتخاذ إجراء تخفيف لتخفيض احتمال المخاطرة و/أو أثرها المحتمل عن طريق تقاسم عناصر المخاطرة. وعلى سبيل المثال قد يتم تقاسم المخاطرة عن طريق الاستعانة بأخصائيين من مصادر خارجية أو مقدمي خدمات من أطراف ثالثة لتقاسم إجراءات التخفيف من المخاطر (ولكن ليس الأثر على السمعة بشكل كامل). وبالمثل، يمكن التخفيف من الأثر المالي لبعض المخاطر عن طريق التأمين.

◀ **القبول**: يتم قبول المخاطر دون الحاجة إلى مزيد من تدابير التخفيف. وينطبق ذلك عندما تكون المخاطر في حدود التقبل، ولكن في بعض الأحيان أيضا عندما تكون المخاطر خارج نطاق التقبل ولكن لا توجد جدوى من التخفيف. ويتطلب قبول المخاطر التي تكون خارج نطاق التقبل موافقة على مستوى المدير المناسب، وبالنسبة للمخاطر المادية، فإنه يتم تصعيدها إلى فريق القيادة. (22)

(21) كان البرنامج يستجيب في السابق للمخاطر بأربع طرق: الموافقة، والسيطرة، والتجنب، والتحويل. ولمواءمة هذه السياسة مع توجيهات إطار إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 والخاص بلجنة المنظمات الراحية، اعتمد البرنامج الاستجابات الخمس للمخاطر المذكورة في التوجيهات.

(22) يتألف فريق القيادة من المدير التنفيذي، ونائب المدير التنفيذي، ومساعد المدير التنفيذي، ورئيس الديوان.

← **المتابعة:** طالما أن المخاطر تعتبر ضمن حدود التقبل، أو يوجد مسار متفق عليه بوضوح لاستيفاء التقبل، فإنه يمكن السعي إلى زيادة مستوى المتابعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية و/أو تحسين الأداء. وسيتم تصعيد قرار المدير الخاص بالمخاطرة الزائدة عندما تكون خارج نطاق التقبل إلى عضو أو أكثر من أعضاء فريق القيادة.



38- **رصد المخاطر:** يتم رصد المخاطر بصفة مستمرة على جميع المستويات في البرنامج، والمصادقة على احتمال وقوعها وأثارها المحتملة عن طريق مصادر المعلومات المختلفة – مثل الحوادث، ومقاييس مؤشر المخاطر المرتبطة بمستوى التقبل، ونتائج المراجعة/التقييم، والقضايا المتعلقة بالإدارة/الرقابة. وعند تحليل المخاطر بشكل شامل لمعرفة اتجاهاتها وأسبابها الجذرية، يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه المخاطر، والبيانات الخاصة بالمخاطر بالنسبة لمجال وظيفي، ومجال موضوعي، وعملية محددة، ومن ثم يمكن مقارنتها بمدى التقبل بالنسبة لكل فئة من فئات المخاطر. وتساعد عملية الرصد المستمر على نطاق المكاتب الميدانية والمكاتب الإقليمية والمقر على تنشيط إدارة المخاطر، كما تساعد الإدارة

على اتخاذ المزيد من القرارات المستنيرة. وعلى تخصيص الموارد. كما أنها توفر وسيلة أساسية للتعليقات من أجل إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة في بيئة متغيرة، واتخاذ إجراءات التصعيد والتخفيف عندما تقع المخاطر في نطاق التقبل. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن ترصد المكاتب القطرية، من خلال الاستعراضات المنتظمة للمخاطر، تنفيذ إجراءات التخفيف من المخاطر، ومقاييس المخاطر الخاصة بالبلد/السياق على أساس مدى تقبل المخاطر. ويتم عادة إجراء هذه الاستعراضات للمخاطر بالتزامن مع عمليات تخطيط وإدارة الأداء.

### تصعيد المخاطر والإبلاغ عنها

39- **تصعيد المخاطر:** توصف المخاطر التي تعتبر عالية بشكل خاص وخارج مدى التقبل بدرجة كبيرة بأنها مخاطر تتجاوز مستوى التحمل، وتتطلب التصعيد. وقد يكون تحمل المخاطر في سياق حادث كبير، أو مؤشر خطر يتجاوز عتبة معينة، أو قد يكون قضية بالغة الخطورة أبرزتها هيئة رقابية. ويعتبر التصعيد الرسمي أو التخفيف أمرا حاسما؛ إذ يرقى بالشفافية إلى مستوى المديرين المسؤولين، ويحدد بروتوكولات التعامل والتفاعل بين الأطراف الفاعلة في خطي الدفاع الأول والثاني. وهذا يُحسِّن من نوعية الاستجابات للمخاطر بشكل مشترك، ومن صنع القرار.

40- ويعتبر قادة المخاطر، والذين يتلقون الدعم من وظيفة شعبة إدارة المخاطر المؤسسية، مسؤولين عن تجميع ورصد الشُّغرات عند إدارة تخصصاتهم في مجال المخاطر. وهذا يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة من جانب كبار المديرين، ويوفِّر تحليلا لقضايا الرقابة ذات الأولوية استنادا إلى استعراض من جانب المراجعين الداخليين، واستعراضات استباقية للنزاهة، وتحقيقات تتعلق بالتدليس والفساد، وتقييمات فردية وتقييمات تجميعية، وتقارير المراجعين الخارجيين ووحدة التفتيش المشتركة.

41- ويتم تصعيد المخاطر أيضا عند تفعيل استجابة البرنامج للطوارئ. وتوجد هيتان للتنسيق المؤسسي من أجل تيسير التنسيق الداخلي للبرنامج بالنسبة لعمليات استجابة لحالة الطوارئ. ويعتبر فريق العمل الاستراتيجي وفريق العمل التنفيذي هيتين داخليتين للتنسيق تجتمعان في حالات الطوارئ الكبرى (من المستوى الثالث والثاني)، لدعم صنع القرار المستنير، وتيسير التنسيق بكفاءة وفعالية. ويعالج هذان الفريقان قضايا التشغيلية، وتحيل القضايا الاستراتيجية إلى الإدارة التنفيذية. ويتم تصعيد المخاطر الرئيسية التي تواجه الاستجابة للطوارئ إلى هذين الفريقين لضمان أن تكون هناك متابعة كافية.

42- **الإبلاغ عن المخاطر:** تتطلب الإدارة الفعّالة للمخاطر عملية مستمرة لرصد المعلومات المتدفقة عن المخاطر وتقاسمها على المستوى الأعلى والأدنى، وعبر خطوط الدفاع الثلاثة للبرنامج. ولهذا، فإن الإبلاغ عن المخاطر مطلوب في المقر وعلى المستوى الوظيفي والإقليمي والقطري، ويستند إلى فئات المخاطر، وتدعمه بيانات عن المخاطر ذات الصلة ضمن إطار يحدده سياق تقبل المخاطر. ويُتوقع من قادة المخاطر دعم عملية الإبلاغ بما يتماشى مع مسؤوليات الرقابة الوظيفية. وسوف يتم إدراج الإبلاغ عن المخاطر في الإحاطات المتعلقة بالرقابة الدورية والإحاطات عن العمليات.

← **فريق الإدارة التنفيذية:** يعتبر فريق الإدارة التنفيذية الذي يرأسه المدير التنفيذي مسؤولاً عن ضمان إدارة البرنامج للمخاطر بفاعلية، خاصة المخاطر المادية التي تؤثر على البرنامج ككل. وتنسق وظيفة شعبة إدارة المخاطر المؤسسية مناقشات المخاطر مع المسؤولين عن إجراءات التخفيف على مستوى المؤسسة بالنسبة للاستعراض الذي يجريه فريق الإدارة التنفيذية ثلاث مرات سنوياً. ويتم تعميم سجل المخاطر المؤسسية، والتقييم الخاص بالمخاطر العالمية داخلياً في البرنامج بعد مراجعتها من جانب فريق الإدارة التنفيذية، ومن ثم يتم تقاسمها مع لجنة مراجعة الحسابات.

← **لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي:** تعتبر لجنة مراجعة الحسابات بمثابة هيئة استشارية ذات خبرة، وتُقدّم مشورة مستقلة للمجلس التنفيذي والمدير التنفيذي من أجل الوفاء بمسؤوليتهما الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر. وتُقدّم شعبة إدارة المخاطر المؤسسية إحاطات منتظمة للجنة مراجعة الحسابات. وتركز هذه الاتصالات والتحديثات على المخاطر الرئيسية التي تؤثر على تحقيق رسالة البرنامج واستراتيجياته، وتتضمن ملخصاً لمسائل الرقابة والتقدم المحرز فيما يتعلق بإجراءات التخفيف. كما يتم إنشاء أفرقة عمل مشتركة بين الإدارة والمجلس التنفيذي حسب الحاجة لمعالجة المسائل الحرجة، بما في ذلك تناول مسائل من قبيل الاستغلال الجنسي والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة. ولدى المجلس التنفيذي أيضاً فرصة لاستعراض المخاطر وإجراءات التخفيف أثناء عملية الموافقة على وثائق الاستراتيجيات القطرية، وكذلك أثناء الإحاطات عن العمليات التي تتناول المخاطر التي تؤثر على حالات الطوارئ الواسعة النطاق.

← **أصحاب المصلحة الخارجيون:** يتقاسم البرنامج المعلومات المتعلقة بالمخاطر مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الجهات المانحة، والشركاء المتعاونين، وهو يسعى إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية في بلد معين. وسوف تُحدّد التوجيهات الخاصة بالبروتوكول نطاق معلومات المخاطر التي سيتم تقاسمها مع الشركاء والمانحين.<sup>(23)</sup>

## تنفيذ السياسة واستعراضها

43- تلتزم شعبة إدارة المخاطر المؤسسية بالعمل مع المديرين في المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر الرئيسي لنشر السياسة على نطاق واسع، مع التركيز بشكل خاص على مسؤوليات خط الدفاع الأول والثاني بالنسبة لإدارة المخاطر على جميع المستويات في البرنامج. وستعمل الشعبة بصورة وثيقة مع قادة المخاطر لتحليل مقاييس المخاطر الرئيسية، ودمج التدابير ومواصفات الإبلاغ بما يتماشى مع بيانات البرنامج الخاصة بتقبل المخاطر، والاتفاق على معايير التصعيد بالنسبة لمؤشرات تقبل المخاطر والحوادث الكبيرة.

44- وسيوفر التدريب العام والمتخصص على إدارة المخاطر المؤسسية للموظفين بجميع مستوياتهم المعرفة الأساسية والمحدّثة عن أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر والضوابط الداخلية. ويتم تدريب الموظفين الذين يتولون مهام محددة للمخاطر في خطي الدفاع الأول والثاني لتحديث معرفتهم بالمخاطر، وأدوات وتقنيات تقييم المخاطر، وإجراءات التخفيف ومقاييس المخاطر

(23) قيد الإعداد وقت صياغة هذه السياسة.



الرئيسية بالنسبة لمكاتبهم أو وظائفهم. ويشمل التثقيف الخاص بالمخاطر استعراضات منتظمة لضمان الجودة فيما يتعلق بالمخاطر، وبالتالي ضمان اتباع نهج متنسق لإدارة المخاطر على نطاق البرنامج ككل.

45- وتم توفير موارد من أجل التركيز المؤسسي على تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق البرنامج ككل، واعتمادها من جانب المجلس التنفيذي من خلال خطة الإدارة للفترة 2018-2020 في نوفمبر/تشرين الثاني 2017. وقد استند هذا إلى خطة عمل شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية التي تقودها أو تنسقها شعبة إدارة المخاطر المؤسسية. وتهدف الأنشطة الممولة إلى تعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية على نطاق البرنامج، والاستثمار في أطر مُحسنة لإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة، والأدوات اللازمة لدعم إدارة المخاطر المؤسسية، وتطبيق الضوابط الداخلية، والقدرات داخل البرنامج لمكافحة التدليس والفساد. ومن المتوقع أيضا أن يأتي الدعم المالي لمواصلة تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق البرنامج ككل من مساهمات المانحين الخارجة عن الميزانية.

46- وسيجري رصد تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية استنادا إلى مقاييس الأداء الرئيسية، وتقديم تقارير منتظمة على المستوى الداخلي إلى الإدارة العليا، وسترفع إلى المجلس التنفيذي سنويا.

47- وسيتم تقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لمعايير تقييم السياسات التي وضعها مكتب التقييم.

## التعاريف

48- تعاريف البرنامج للمصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه السياسة: (24)

◀ **إدارة المخاطر المؤسسية:** ترتيبات مشتركة على نطاق المنظمة لتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر وإدراجها. ويشمل ذلك، ضمن ما يشمل، الثقافة، والقدرات، والممارسات التي تتكامل مع وضع واستراتيجيات والأداء، والتي تعتمد عليها المنظمة لإدارة المخاطر من أجل تحديد القيمة، والمحافظة عليها، وتحقيقها.

◀ **الحدث:** وقوع حدث أو سلسلة من الأحداث لها أثر على المنظمة وأهدافها، وعادة ما يكون أثرا سلبيا.

◀ **الأثر:** نتيجة أو تأثير أسفرت عنه المخاطر. وقد تكون هناك مجموعة من الآثار المحتملة المرتبطة بالمخاطر؛ وعادة ما تكون الآثار سلبية على الاستراتيجية أو الأهداف.

◀ **الرقابة الداخلية:** هي عملية يقوم بها مجلس إدارة الكيان، والإدارة، وموظفون آخرون، وهي مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الخاصة بالعمليات، والإبلاغ، والامتثال. وتعتبر الرقابة الداخلية أحد عناصر إدارة المخاطر المؤسسية.

◀ **الفرصة:** إجراء أو تصرف محتمل يسفر عن أهداف أو نُهج، أو غيرها، لتحديد القيمة، والحفاظ عليها، وتحقيقها.

◀ **إدارة الأداء:** قياس الجهود المبذولة لتحقيق أو تجاوز الاستراتيجية والأهداف.

◀ **المخاطر:** إمكانية وقوع حدث له أثر معيّن، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف. والمخاطر المادية هي التي قد يكون لها أثر كبير على تحقيق البرنامج لأهدافه.

◀ **تقبل المخاطر:** أنواع المخاطر وحجمها، على مستوى واسع، تكون المنظمة مستعدة لتقبلها سعيا وراء تحقيق القيمة.

(24) استمد البرنامج هذه التعاريف من وثيقة لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي لعام 2017 المعنونة "إدارة المخاطر المؤسسية – التكامل مع الاستراتيجية والأداء"، سبتمبر/أيلول 2017.

- ◀ **قادة المخاطر:** جهة فاعلة في خط الدفاع الثاني، وعادة ما يكون مديرا أو مسؤولا ضمن وظيفة مركزية، ولديها معرفة متخصصة بمخاطر معينة، وتدعم صانعي القرار في خط الدفاع الأول، مع سياسات ورغبة في إدارة مخاطر معينة.
- ◀ **مقياس المخاطر:** مقياس كمي لقياس التعرض للمخاطر، ويُشار إليه أيضا على أنه مؤشر المخاطر.
- ◀ **تحمل المخاطر:** هو حد لنوع أو حجم المخاطر التي يمكن أن تقبلها منظمة، مما يتطلب استجابة أو إجراء أو تصعيد داخلي.
- ◀ **تصعيد المخاطر:** تصعيد المخاطر هو عبارة عن عملية تُستخدم لتلبية الحاجة إلى الإبلاغ، وتوفير الشفافية بالنسبة للمخاطر الهامة، ورفعها إلى المستوى الأنسب حيث يمكن اتخاذ قرارات بشأن الاستجابة.
- ◀ **قدرة المخاطر:** الحد الأقصى للمخاطر التي يمكن أن يستوعبها الكيان سعيا وراء تحقيق الاستراتيجية والأهداف. وينبغي بحث هذا المفهوم عند تحليل المخاطر.
- ◀ **المسؤول عن المخاطر:** هو صانع القرار في خط الدفاع الأول مع الخضوع للمساءلة، ولديه سلطة ومسؤولية لإدارة المخاطر في نطاق قدرته.
- ◀ **حافطة المخاطر:** رؤية للمخاطر عبر مجموعة محدّدة من فئات المخاطر و/أو الوحدات التنظيمية.
- ◀ **بيان المخاطر:** رؤية مركبة للمخاطر المفترضة على مستوى معين في المنظمة، أو جانب من جوانب العمل التي تفرضها الإدارة بحثًا عن المخاطر وشدتها، والترابط بينها وكيف يمكن أن تؤثر عن الأداء بالنسبة للاستراتيجية والأهداف.

## تصنيف المخاطر

5 من فئات المخاطر، و15 من مجالات المخاطر، و42 من أنواع المخاطر

4 - المخاطر المالية	3 - المخاطر الائتمانية	2 - المخاطر التشغيلية	1 - المخاطر الاستراتيجية
1-4 تقلب الأسعار	1-3 صحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم	5-2 إجراءات العمل	1-1 المخاطر البرمجية
2-4 الأصول والاستثمارات	1-1-3 عدم كفاية الصحة المهنية أو الرعاية النفسية	1-5-2 اضطراب سلسلة الإمداد	1-1-1 التدخل لا يتواءم مع الحصيلة
1-2-4 إساءة استخدام الأصول	2-1-3 ضعف السلامة	2-5-2 عدم اتساق تمديد/تخفيض الإطار الزمني	2-1-1 مهارات غير كافية/غير مناسبة
2-2-4 خسائر الاستثمارات	3-1-3 عدم كفاية الأمن	3-5-2 اضطراب بسبب تغيير البرامج	3-1-1 تمويل غير كافٍ
	2-3 خرق الالتزامات	6-2 الحوكمة والرقابة	2-1 العلاقات الخارجية
	1-2-3 السياسات والمعايير	1-6-2 رداءة عمليات/جودة صنع القرار	1-2-1 تمويل مقيّد من المانحين
	2-2-3 اللوائح أو القوانين	2-6-2 عدم كفاية الرصد والإبلاغ والتقييم	2-2-1 عدم التوافق مع منظومة الأمم المتحدة، والحكومات، والشركاء، والكيانات غير الحكومية
	3-2-3 عقود الأطراف الثالثة	3-6-2 عدم المساءلة	3-2-1 معلومات مضللة
	4-2-3 اتفاقات المانحين		3-1 المخاطر السياقية
	3-3 التلبس والفساد		1-3-1 نزاع
	1-3-3 الفساد		2-3-1 كارثة طبيعية
	2-3-3 اختلاس نقود		3-3-1 أزمة اقتصادية
	3-3-3 اختلاس أرصدة أخرى		4-1 نموذج العمل
	4-3-3 تقارير خادعة		1-4-1 عدم الابتكار
			2-4-1 تنفيذ ضعيف/هزيل
		1-2-2 صحة المستفيدين وسلامتهم وأمنهم	
		1-1-2 رداءة نوعية المساعدة	
		2-1-2 الافتقار إلى الحماية	
		2-2 الشركاء والبايعون	
		1-2-2 عدم كفاية التوافر أو القدرة	
		2-2-2 نوعية رديئة/غير متسقة	
		3-2-2 عدم القدرة على ضمان الأمن الذاتي	
		3-2 الأصول	
		1-3-2 السرقة/الضرر المتعمد	
		2-3-2 حادث	
		4-2 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
		1-4-2 توقف الخدمة/انقطاعها	
		2-4-2 فشل النظام	
		3-4-2 هجوم حاسوبي	

ملاحظة: أنواع المخاطر الموصوفة في هذا الملحق هي للعلم، ويجوز تنقيحها حسب تقدير الإدارة أثناء تنفيذ هذه السياسة.

## الملحق الثاني

### بيانات تقبل المخاطر لدى البرنامج

يعكس تقبل البرنامج للمخاطر نهجه الشامل تجاه إدارة المخاطر، وهو ما يؤكد التزامه بتحديد وقياس وإدارة المخاطر في إطار سعيه للوصول إلى الناس المعرضين لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الموارد. وتتطلب مهمة البرنامج للقضاء على الجوع تحمل المخاطرة، والعمل في بيئات صعبة، بما في ذلك مناطق النزاع. والسؤال الذي يُثار في أغلب الأحيان ليس ما إذا كان ينبغي أن يعمل البرنامج، وإنما كيف يعمل لتقليل المخاطر واحتوائها إلى أدنى حد، مع الحفاظ على مراعاة المبادئ الإنسانية<sup>(1)</sup>. ولذلك، يركز البرنامج بشدة على ثقافة إدراك المخاطر التي تعتمد على تقدير الإدارة عند اتخاذ قرارات تُعزز القيمة، وتحقق أهدافه الإنسانية والإنمائية، وتتواءم مع القيم الأساسية للبرنامج.

وبالنسبة للمخاطر الاستراتيجية، يمكن وصف البرنامج بأنه "متقبل للمخاطر": فالبرنامج يُصمم برامجه وينفذها في سياقات صعبة. ونظراً لأنه يمول طوعية، فإنه يحتاج إلى إدارة علاقاته الخارجية بنشاط مع المانحين والحكومات المضيفة والشركاء. ويجب أن يطوّر نموذج أعماله باستمرار ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة وبيئات التشغيل. وبالنسبة للمخاطر التشغيلية والمالية، يعتبر البرنامج على أنه "غير متقبل للمخاطر"، ويسعى دائماً إلى تحسين ضوابطه الداخلية، والتخفيف من المخاطر في إطار قيود التكلفة والكفاءة. وبالنسبة للمخاطر الائتمانية، يعتبر البرنامج على أنه "غير متقبل للمخاطر بشدة": وبينما يدرك أنه لا يزال معرضاً لهذه المخاطر، إلا أنه يعترف بواجبه المتعلق برعاية الموظفين، والتزاماته تجاه أصحاب المصلحة، كما أنه يلتزم باتخاذ إجراءات فورية وفعالة بشأن تسيير الأعمال الداخلية.

ويتضح فيما يلي تقبل البرنامج للمخاطر بشكل صريح من سلسلة البيانات المرتبطة بتصنيف وتحديد مجالات المخاطر المحددة. ويعكس كل بيان من بيانات المخاطر العزم على إدارة المخاطر بصورة نشطة. وتساعد هذه البيانات البرنامج على تقاسم المخاطر مع الشركاء وأصحاب المصلحة، وتتضمن مشاركة استباقية في اتخاذ القرارات التشغيلية. وفي حين يتم تحديد درجة تقبل المخاطر لدى البرنامج على نطاق المؤسسة، إلا أنه يتم تحديد مستويات تقبل المخاطر السياقية أو مستويات تحملها مع إيلاء الاعتبار الواجب لأثر المخاطر وتكلفة الرقابة. وسيتم تصعيد المخاطر التي تعتبر خارج نطاق التقبل إلى مستوى السلطة التالي.

وتعتبر بيانات تقبل المخاطر بمثابة مبادئ توجيهية للمديرين، إذ أنها:

- ◀ تسمح بتحليل المخاطر التي يواجهونها، والاستجابة لها، ورصدها؛
- ◀ تستنير بها قراراتهم اليومية وتحديد أولويات الموارد؛
- ◀ تدعم وضع أهداف الأداء في مجالات مسؤولياتهم؛
- ◀ تمكنهم من تنفيذ مهمة البرنامج في حدود إدارة المخاطر، مع احترام القيم الأساسية للمنظمة.

(1) اعتمدت المبادئ الإنسانية رسمياً بموجب قرار الجمعية العامة 182/46 (الذي اعتمد في عام 1991)، وقرار الجمعية العامة 114/58 (الذي اعتمد في عام 2004)، وهي: الإنسانية، والحياد، والنزاهة، والاستقلال.

<b>المخاطر الاستراتيجية</b>	
<b>1-1 المخاطر البرامجية</b>	<p>يستجيب البرنامج في سياق توافق دولي بشأن الاحتياجات. وهو ملتزم بتصميم خطط استراتيجية قطرية قائمة على الأدلة، وقوية، ومراعية للاعتبارات الجنسانية، في شراكة مع الحكومات المضيفة، والجهات المانحة، والمجتمع المدني، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. وسيواصل البرنامج إقامة شراكات تمويلية لتتواءم موارده مع أولويات التنفيذ، بما في ذلك اختيار الطريقة.</p> <p>ويدرك البرنامج أنه، عند الاضطلاع برسائله الإنسانية والإنمائية، يلزم تعزيز مهارات الموظفين، كما يلزم حشدهم بسرعة. ويستثمر البرنامج في التدريب وتزويد الموظفين بالمهارات والآليات اللازمة لنشرهم على وجه السرعة.</p>
<b>2-1 العلاقات الخارجية</b>	<p>يعمل البرنامج بصورة وثيقة مع العديد من الشركاء الاستراتيجيين، سواء كانت حكومات مانحة، أو كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ومنظمات غير حكومية، ومنظمات المجتمع المدني، ومنظمات القطاع الخاص. ويلتزم البرنامج بتقاسم المعلومات والتواصل بشكل استباقي مع جميع شركائه الاستراتيجيين.</p> <p>وقد يؤثر التعرض للتغطية الإعلامية وتصورات عامة الجمهور تأثيراً سلبياً على سمعة البرنامج. ويلتزم البرنامج بضمان تصحيح أي ادعاءات كاذبة بشكل سليم، مع الحفاظ على الشفافية، وبناء الثقة مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة.</p>
<b>3-1 المخاطر السياقية</b>	<p>يحتاج البرنامج إلى تقديم مساعدة قائمة على المبادئ وفعالة في سياقات متنوعة. ويستثمر البرنامج في أنشطة الاستعداد للطوارئ على أساس بروتوكولات الإنذار المبكر والاستجابة. ويدرك البرنامج أهمية نشر الموظفين والأصول في حالات معينة قبل حدوث حالة طوارئ إنسانية محتملة.</p>
<b>4-1 نموذج العمل</b>	<p>يسعى البرنامج باستمرار إلى تعزيز ثقافة إبداعية ومبتكرة تتيح له تعجيل مساهمته لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتولى البرنامج إدارة مخاطر التنفيذ المرتبطة بهذه البيئة الدينامية من خلال زيادة الاستثمار في النهج والتكنولوجيات الجديدة، فضلاً عن قدرات التنفيذ لتنفيذ الحلول على نطاق أوسع.</p>
<b>المخاطر التشغيلية</b>	
<b>1-2 صحة المستفيدين وسلامتهم وأمنهم</b>	<p>يسعى البرنامج إلى بنشاط إلى حماية المستفيدين من الأذى، بما في ذلك الاستغلال وسوء المعاملة والعنف القائم على نوع الجنس. ويهدف إلى تطوير برامج وبنية تحتية مستدامة. وسوف يتخذ إجراءات فورية لحماية المستفيدين والسكان المتأثرين، مما يفرض عليه وعلى شركائه معايير عالية، وضمان وجود آليات مأمونة ويسهل الوصول إليها خاصة بالشكاوى والتعليقات.</p> <p>ويسعى البرنامج الاستجابة للاحتياجات الخاصة للنساء والرجال والبنات والأولاد في الوقت المناسب وفق معايير متسقة للمساعدة الغذائية. ويدير البرنامج سلسلة الإمداد وتكاليف التسليم عن طريق إدراج معايير جودة الأغذية وسلامتها.</p>
<b>2-2 الشركاء والبائعون</b>	<p>سوف يتوخى البرنامج العناية الواجبة بالنسبة لجميع الشركاء والبائعين، وسوف يرصد الأداء الجاري. وعندما يكون توافر الشركاء أو الموردين وقدراتهم، أو مستوى تنفيذهم محدوداً أو غير كافٍ، سوف يعمل البرنامج على بناء قدراتهم من أجل الامتثال لمعاييرهم.</p>
<b>3-2 الأصول</b>	<p>سوف يحافظ البرنامج على حد أدنى من معايير السلامة والأمن التشغيليين لصون أصوله ومخزونه. وسوف يقيم البرنامج باستمرار مخاطر فقدان الأصول والمخزونات، ويستثمر في إدماج العمليات والنظم التدابير المعززة للسلامة والأمن حسب مقتضى الحال.</p>
<b>4-2 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>	<p>يستثمر البرنامج في قدرة النظم على الصمود وتحسين الوظائف من أجل تنفيذ عمليات فعالة من حيث التكلفة. وسيواصل البرنامج تعزيز تدابير الأمن السيبراني للتصدي لمخاطر فقدان البيانات أو سوء استخدامها أو تعطيل النظم. ويرى البرنامج الابتكار كمصدر قوة، ويسعى بنشاط إلى تبني تكنولوجيا جديدة، ويتصدى للمخاطر ذات الصلة من خلال آليات الحوكمة والاختبار، وتغيير ضوابط بشأن الإصدارات الحاسوبية.</p>
<b>5-2 إجراءات العمل</b>	<p>يستثمر البرنامج في بناء قدرة سلاسل الإمداد الخاصة به على الصمود، مع وجود مساءلة واضحة بشأن جميع عناصر المسار الحرج، بما في ذلك ممارسة العناية الواجبة القوية بالنسبة للموردين، ورصد ضمان الجودة.</p>

<p>ويتم استعراض قدرة البرنامج على مواصلة القيام بعمليات مكثفة بعد أول 90 يوما أو 180 يوما من بدء حالة الطوارئ.</p> <p>ويشجع البرنامج ثقافة التغيير من أجل تعزيز عملياته، وترتيب أولويات مبادرات التغيير بشكل مستمر من أجل تركيز موارده وتقليل الاضطرابات إلى أدنى حد.</p>	
<p>يعمل البرنامج في بيئات دينامية، ويجب عليه اتخاذ قرارات في الوقت المناسب، وغالبا على مستوى الميدان. ويدعم الخبراء التقنيون والمتخصصون المديرين في اتخاذ القرارات، ويتم تعزيز متطلبات المساءلة من خلال عمليات الحوكمة الداخلية، بما في ذلك الرصد المنتظم للمخاطر، والإبلاغ، والتقييم، وكذلك التصعيد عند الاقتضاء.</p>	<p>6-2 الحوكمة والرقابة</p>
<p><b>المخاطر الانتمائية</b></p>	
<p>سوف يقيّم البرنامج المخاطر المتعلقة بصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم في سياق أهمية البرامج وواجبه بتقديم الرعاية. وعند وقوع حادث خطير، سوف يتخذ البرنامج إجراءات تتماشى مع إطار الأمن في الأمم المتحدة، وسوف ينفّج الإجراءات تبعا لذلك.</p>	<p>1-3 صحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم</p>
<p>يلتزم البرنامج بأعلى معايير الأخلاق والسلوك، ويسعى إلى إعلاء مبادئ الإنسانية، بالإضافة إلى القواعد واللوائح واجبة التطبيق في جميع عملياته. وهو يعتمد في ذلك على التزام جميع موظفيه الذين يخضعون للمساءلة الشخصية. ويلتزم البرنامج باتخاذ إجراءات حازمة في حالة حدوث انتهاك جوهري لمعايير البرنامج.</p> <p>ويلتزم البرنامج باحترام تعهداته التعاقدية مع الجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين. ويتعهد البرنامج بالتحقق من التزامه بتعهداته بصورة مستمرة.</p>	<p>2-3 خرق الالتزامات</p>
<p>يستثمر البرنامج في قدرة إدارته على مكافحة التندليس والفساد، ومواصلة تدريب موظفيه على ردع الحالات المحتملة والكشف عنها، والحد من أي آثار تترتب عليها. ويلتزم البرنامج بالتحقيق في التقارير الجوهرية المتعلقة بانتهاك سياسة مكافحة التندليس والفساد، واتخاذ الإجراءات التأديبية، وتوقيع العقوبات المناسبة عند إثبات الادعاءات. وبالإضافة إلى ذلك، سيتخذ البرنامج تدابير خاصة بالإجراءات التصحيحية تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، استعادة خسائر البرنامج.</p>	<p>3-3 التندليس والفساد</p>
<p><b>المخاطر المالية</b></p>	
<p>يعمل البرنامج على الحد من تعرضه لتقلبات أسعار السلع الأساسية وأسعار صرف العملات عن طريق إدارة حالات التعرض الرئيسية مركزيا، في إطار إجراءات صارمة وأطر للحدود المالية.</p>	<p>1-4 تقلب الأسعار</p>
<p>يتولى البرنامج إدارة حوافزه الاستثمارية مع مديرين مهنيين بموجب سياسات استثمارية صارمة، بما يحقق التوافق بين مبادئ الاستثمار المتمثلة في الأمان والسيولة والعائد وطبيعة الأموال التي يتم استثمارها. ويرصد البرنامج حالات التعرض استنادا إلى مبادئ توجيهية يومية، ويقدم تقارير عن الأداء والمخاطر إلى لجنة الاستثمار على أساس شهري. ويلتزم البرنامج برصد استخدام أصوله الرئيسية، المالية وغير المالية. وحيثما توجد قيود، سوف يعمل البرنامج بصورة استباقية مع أصحاب المصلحة لإدارة الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.</p>	<p>2-4 الأصول والاستثمارات</p>