

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 17 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي



التوزيع: عام

البند 6 من جدول الأعمال

التاريخ: 8 أكتوبر/تشرين الأول 2025

WFP/EB.2/2025/6-B/2

اللغة الأصلية: الإنكليزية

وظائف الرقابة

لاتخاذ قرار

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تقرير موجز عن تقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 في البرنامج

موجز تنفيذي

قِيم تقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 في البرنامج جودة السياسة ونتائجها والعوامل التي مكنت أو أعاققت تحقيق تلك النتائج. وكان الهدف من التقييم دعم المساءلة والتعلم وإرشاد قرارات البرنامج بشأن اتجاه السياسة في المستقبل.

وخلص التقييم إلى أن السياسة توفر أساساً متيناً لإدارة المخاطر داخل البرنامج، مما يشكل تحسناً ملحوظاً عن الصيغ السابقة. وقد نضجت ثقافة المخاطر في البرنامج، مع تحسين تكامل وظائف إدارة المخاطر واستمرار اهتمام المؤسسة بالمخاطر. وتسارعت هذه التغييرات في أعقاب حوادث بارزة. وهناك أدلة واضحة على أن البرنامج ينتقل من إدارة المخاطر من قبل أخصائيين إلى جعلها "شأن الجميع". ومع ذلك، فإن هذا التحول الإيجابي لم يظهر بعد بشكل كامل على نطاق جميع أدوار الموظفين ومسؤولياتهم. وتتطلب عمليات تصعيد المخاطر وتخفيفها مزيداً من التوضيح. ولا تزال هناك أوجه قصور في الثقة والحوافز الإيجابية اللازمة لتعزيز ممارسات منفتحة وشفافة لإدارة المخاطر.

ويتوجه من سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والأدوات ذات الصلة، تحسنت عملية اتخاذ القرارات المستنيرة بالمخاطر على نطاق البرنامج. ومع ذلك، هناك فرص لتعزيز تكامل إدارة المخاطر في تخطيط البرامج واتخاذ القرارات التشغيلية. وفي عدد من المجالات التشغيلية، مثل العمليات الواسعة النطاق والشراكات مع القطاع الخاص، يتم أخذ اعتبارات المخاطر في الحسبان بشكل واضح في اتخاذ القرارات، ولكن لا يجري دائماً توثيقها رسمياً. ويبين هذا التكامل غير الرسمي نسبياً الطبيعة المعقدة والدينامية للبيئات التشغيلية للبرنامج.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخياً لاحترام سلامة استنتاجات التقييم واستقلالها، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة، وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق تماماً مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة F. Bonino

السيدة A.-C. Luzot

موظفة التقييم

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: francesca.bonino@wfp.org

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

ويواجه البرنامج تحديات في ضمان مراعاة التفكير في المخاطر بشكل صريح في اتخاذ القرارات، عند الموازنة بين المبادئ الإنسانية والضغوط لتنفيذ العمليات بـموارد محدودة. وعلى سبيل المثال، لوحظت أوجه تأزر ومفاضلات عندما تعين على البرنامج الجمع بين اتخاذ القرارات الشاملة المستنيرة بالمخاطر وسرعة الاستجابة لحالات الطوارئ. وبالإضافة إلى ذلك، هناك تباينات بين تقييمات المخاطر المؤسسية وتقييمات المخاطر على المستوى الميداني، حيث قد لا تعبر الأساليب الموحدة عن الواقع التشغيلي الدقيق بالكامل. وعلى الرغم من أن البرنامج يواجه حاليا بيئة تمويل جديدة ومقيدة، فقد استمر تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية حتى عام 2024 بفضل الموارد المالية المستقرة وزيادة قدرات الموارد البشرية – وخصوصا بفضل شبكة المخاطر في البرنامج ودور موظفي المخاطر وجهات الاتصال المعنية بالمخاطر.

ومن أجل إدارة فعالة للمخاطر وأداء تشغيلي فعال، يجب على البرنامج التعاون مع مجموعة من الشركاء المختلفين. وعلى نطاق شراكات البرنامج، هناك أمثلة على تعاون قوي في مجال المخاطر (مثل التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى) وتحرك نحو المزيد من الشفافية وتبادل المعلومات بشكل أكثر منهجية وتقاسم المخاطر مع الحكومات المضيفة، والجهات الشريكة والجهات المانحة الأخرى ذات الصلة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في ما يتعلق بعدم اتساق النهج حيال تقاسم المخاطر على نطاق ترتيبات الشراكات. وغالبا ما يُنظر إلى العمل مع الشركاء المتعاونين، على رغم أنه يمثل إحدى استراتيجيات البرنامج الرئيسية لتخفيف المخاطر، على أنه نقل ضمني للمخاطر بدلا من ترتيب لتقاسم المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العمل من دون فهم واضح لمدى تقبل الشركاء للمخاطر (ولا سيما الحكومات المضيفة والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة، بما في ذلك الجهات المانحة) وتحملهم للمخاطر المتبقية بعد تخفيفها يولد وضعاً غير متماثل للبرنامج يعوق اتخاذ القرار، ولا سيما في الحالات العالية المخاطر.

وأظهر البرنامج التزاما كبيرا وتقدما ملحوظا في دمج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة. ويسلط التقييم الضوء على المجالات الحاسمة التي تتطلب تركيزا متواصلًا عليها ويقدم خمس توصيات: تنقيح وتحديث وتوحيد وثيقة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمبادئ التوجيهية المصاحبة لها مع ضمان الاتساق مع السياسات والوثائق المؤسسية الأخرى؛ واتخاذ خطوات لزيادة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البرنامج؛ وتعزيز أدوات إدارة المخاطر المؤسسية لتحسين مساهمتها في اتخاذ القرارات والأداء – بما في ذلك المسائل الشاملة؛ وزيادة وضوح موارد إدارة المخاطر وقدراتها؛ وتعزيز الشفافية والمساءلة المتبادلتين في ما يتعلق بإدارة المخاطر مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 في البرنامج (WFP/EB.2/2025/6-B/2)، وردّ الإدارة عليه (WFP/EB.2/2025/6-B/2/Add.1).

* هذا مشروع قرار. وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

سمات التقييم

- 1- يغطي هذا التقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 في البرنامج¹. وهو يقيّم جودة السياسة، وفعالية التدابير المتخذة لدعم إطلاقها، والنتائج المنبثقة عن تنفيذها والأسباب التي أدت إلى تحقيق، أو عدم تحقيق، النتائج المتوقعة من السياسة. ويهدف التقييم إلى تعزيز المساءلة أمام أصحاب المصلحة وتوفير التعلم لسياسة ونظم إدارة المخاطر في البرنامج في المستقبل.
- 2- ويغطي التقييم نطاقا عالميا ويشمل الفترة من عام 2018، عندما تمت الموافقة على السياسة، إلى أوائل عام 2025. وهو يبنى على أدلة مستمدة من التقييمات التي أجريت منذ عام 2017، بما في ذلك تقرير مهمة استشارية لعام 2022 بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، طلبه مكتب المراجعة الداخلية للبرنامج وأجرته شركة Baldwin Global². ولم يركز التقييم بشكل خاص على مشروع الضمان العالمي³ في البرنامج ولم يتمكن من أخذ إطار مساءلة الإدارة⁴ المصادق عليه في مارس/آذار 2025 في الاعتبار في تحليله، لأن ذلك كان خارج الإطار الزمني للتقييم.
- 3- واستخدم التقييم نهجا قائما على النظرية مع أنشطة جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية (الإطار 1). وقدم التقييم تقييما لكيفية النظر في المخاطر المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وشمل الفئات الضعيفة وحمايتها، وكيفية إدارتها في إطار السياسة. وتظهر هذه الجوانب في نتائج التقييم عندما تكون ذات صلة وعندما تتوفر البيانات المصنفة.

الإطار 1: جمع وتحليل بيانات التقييم

- بناء نظرية التغيير التي تستند إليها السياسة بشكل رجعي وتشاركي.
- الدراسات القطرية – بما في ذلك البعثات الميدانية إلى جمهورية الدومينيكان، وغانا، وكينيا وملاوي و"استعراضات مكتبية إضافية"⁵ تغطي أرمينيا، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وكولومبيا، وباكستان، والصومال، وأوكرانيا وزيمبابوي.
- التحليلات المكتبية لسياسات البرنامج، والبيانات المؤسسية والإدارية، وعمليات المراجعة والتقييم.
- التحليلات مع الوكالتين المتخذتين أساسا للمقارنة، وتحديد مفضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.
- المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من موظفي البرنامج في المقر، والمكاتب الإقليمية⁶ والمكاتب القطرية والدول الأعضاء في المجلس التنفيذي والوكالتين المتخذتين أساسا للمقارنة.
- تحليل القرارات الرئيسية المختارة وسيرورات الأعمال في البرنامج، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، وضع الخطط الاستراتيجية القطرية، واتخاذ القرارات التشغيلية بشأن توسيع نطاق الاستجابة لحالات الطوارئ، والعمل مع الشركاء، ومراعاة المخاطر في المجالات الشاملة مثل المبادئ الإنسانية.
- تحليل البيانات الكمية في ما يتعلق بمؤشرات المخاطر المؤسسية.

¹ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (WFP/EB.2/2018/5-C).

² البرنامج. 2022. تقرير المهمة الاستشارية بشأن استعراض وتقييم إدارة المخاطر المؤسسية (AA-22-01) (وثيقة داخلية).

³ على الرغم من أنه ليس محور تركيز في التقييم، هناك إشارات إلى مشروع الضمان العالمي لأنه جزء من البيئة الأوسع لإدارة المخاطر في البرنامج ويوضح كيف تم تحقيق ثقافة استباقية لإدارة المخاطر، على النحو المتوخى في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وتم إطلاق المشروع في منتصف عام 2023 لدعم تطوير إطار الضمان العالمي، الذي يهدف إلى جعل العمليات والنظم الحالية للبرنامج أكثر تركيزا وفعالية ودعم تنفيذ إجراءات وخطط الضمان على مستوى المكاتب القطرية. انظر البرنامج. 2024. تعميم المديرية التنفيذية رقم. OED/2024/004. إطار الضمان العالمي في البرنامج.

⁴ البرنامج. 2025. إطار المساءلة الإدارية: يتواءم مع الاتجاه الجديد للسفر (وثيقة داخلية).

⁵ "الاستعراضات المكتبية الإضافية" هو عبارة عن تحليل مكتبي مكمل بمقابلات أجريت عن بعد مع مقدمي المعلومات الرئيسيين.

⁶ دخل التغيير الأخير في الهيكل التنظيمي للبرنامج، بما في ذلك أسماء مختلف الإدارات، والشعب والكيانات الأخرى، حيز النفاذ في مارس/آذار 2025 (خارج النطاق الزمني للتقييم). ولذلك يستخدم هذا التقرير التسميات السابقة، بما في ذلك "المكتب الإقليمي" بدلا من "التسمية الجديدة للمكتب الإقليمي".

السياق

4- يواجه البرنامج مخاطر متعددة في ظل ظروف متنوعة، وفي كثير من الحالات في السياقات التشغيلية المتزايدة الهشاشة والتعقيد. واتسمت الفترة 2018-2024 بتصاعد الاحتياجات الإنسانية، وتقلب التمويل وتزايد عدد الأشخاص المحتاجين إلى المساعدة⁷ نتيجة للنزاعات الجديدة والممتدة، والأزمة المناخية العالمية، والصدمات والتداعيات الاقتصادية المترتبة على جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، وتضخم أسعار الأغذية والطاقة⁸. ويؤدي النمو السريع للعمليات في السياقات المعقدة إلى تعرض البرنامج لمخاطر متعددة المستويات، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والائتمانية، التي قد تؤثر في قدرته على الوصول إلى الأشخاص الأشد احتياجاً.

5- وقد تم تصميم إدارة المخاطر المؤسسية في البداية في القطاع الخاص، وهي تشكل نهجاً منهجياً يستخدم تحديد المخاطر وتقييمها لتحديد تدابير التخفيف ووضعها من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج. وتشمل المعالم الرئيسية في اعتماد أطر ونهج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 245/61⁹ عام 2006، الذي سعت فيه الجمعية إلى تعزيز إطار الحوكمة والرقابة في الأمم المتحدة وإدارة المخاطر التي تؤثر على منظومة الأمم المتحدة. وأقرت الجمعية بأن منظمات الأمم المتحدة التي تعمل في السياقات الإنسانية والإنمائية وحفظ السلام تواجه درجة عالية من المخاطر الكامنة، وعليها أن تفاضل بين احتياجات الأشخاص الذين تخدمهم والحاجة إلى تخفيف الأضرار المحتملة التي قد تلحق بموظفيها، ومواردها وسمعتها. ومن المعالم البارزة الأخرى في هذا الصدد التوجيهات الصادرة في عامي 2019 و2020 عن اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، والتي سعت إلى تعزيز الاتساق بين نهج إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

الموضوع

6- اعتمدت أول سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية في البرنامج في عام 2005 وتم تحديثها في عام 2015. وقد حلت محلها سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018، التي هي موضوع هذا التقييم، والتي استكملت بأدوات، وآليات وتوجيهات. وتكمل هذه السياسة أدوات مؤسسية أخرى مثل إطار الرقابة الداخلية في البرنامج لعام 2015، وإطار الرقابة لعام 2018، وسياسة مكافحة التدليس والفساد، التي نُفِحت آخر مرة في عام 2021.

7- وتهدف سياسة إدارة المخاطر المؤسسية إلى توفير إطار منظم لتحديد وتقييم وإدارة ورصد المخاطر على نطاق برامج البرنامج وعملياته اليومية. وهي تتوخى أن يقوم البرنامج بما يلي:

- (1) الحفاظ على إطار ثابت لإدارة المخاطر يمكن من خلاله تحديد المخاطر، وتحليلها، ومعالجتها وتصعيدها، والمساءلة عنها؛
- (2) التوصل إلى فهم مشترك لتعرض البرنامج للمخاطر في ما يتعلق بتقبله للمخاطر، والقدرة على توضيح ملامح المخاطر الخاصة به بشكل متنسق، حيث إن ذلك مهم داخلياً بالنسبة إلى قوته العاملة، وخارجياً بالنسبة إلى شركائه وأصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات المضيفة والجهات المانحة؛
- (3) إرساء ثقافة تربط إدارة المخاطر بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج، وتأخذها في الاعتبار بشكل استباقي في اتخاذ القرارات التشغيلية.

⁷ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2023. نظرة عامة على الشؤون الإنسانية العالمية 2024 – تقرير موجز.

⁸ البرنامج. 2024. الاستعراض السنوي 2023؛ و"تقرير الأداء السنوي للبرنامج لعام 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1)

⁹ الأمم المتحدة. 2007. قرار اتخذته الجمعية العامة في 22 كانون الأول/ديسمبر 2006 – استعراض شامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة (A/RES/61/245).

8- والسمات الرئيسية للسياسة هي على النحو التالي:

- أربع فئات من المخاطر،¹⁰ استراتيجية، وتشغيلية، وائتمانية ومالية، والتي تصنف بدورها إلى 15 مجالاً من مجالات المخاطر و41 نوعاً محدداً من أنواع المخاطر، وبيانات تقبل المخاطر التي تحدد المستويات المقبولة من المخاطر لكل فئة من فئات المخاطر (الشكل 1)؛¹¹
- الخطوط العريضة للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعمليات إدارة المخاطر المؤسسية وأدوات إدارة المخاطر، وتخصيص مسؤولية الرقابة على تصميم وإدارة نظم إدارة المخاطر المؤسسية لشعبة إدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة في البرنامج.
- دورة حياة إدارة المخاطر (الشكل 2)، حيث يتم تحديد المخاطر باستخدام أدوات مثل استعراضات المخاطر، وتمارين التخطيط، وتتبع الحوادث الداخلية وتحليل الأحداث الخارجية؛ وتقييمها، وإذا لزم الأمر، تصعيدها استناداً إلى احتمال حدوثها وأثرها، باستخدام أدوات ترتيب الأولويات مثل خريطة التمثيل الحراري لتقييم المخاطر؛ رهنا باستراتيجيات التخفيف وفقاً لتقبل المخاطر، سواء من خلال تجنب المخاطر، أو الحد منها، أو تقاسمها أو قبولها؛ ورصدها من خلال مقاييس الأداء، وعمليات المراجعة وآليات الرقابة.
- إجراء استعراضات وتقييمات منتظمة لعمليات المخاطر¹² وآليات الإبلاغ لضمان مواءمتها مع المخاطر المتغيرة.
- أدوات وموارد مخصصة تدعم تحديد المخاطر، وتقييمها، وتخفيفها ورصدها (الشكل 3).

الشكل 1: إطار تصنيف المخاطر في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

فئة المخاطر	استراتيجية	تشغيلية	ائتمانية	مالية	خاصة بالسمعة
تقبل المخاطر	متقبل للمخاطر: البرمجة في السياقات الصعبة؛ الحاجة إلى إدارة العلاقات الخارجية بشكل فعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين بما في ذلك الحكومات المضيفة والجهات المانحة	غير متقبل للمخاطر: التحسين المستمر للضوابط الداخلية	غير متقبل للمخاطر بشدة: الاعتراف بواجب الرعاية تجاه الموظفين والالتزامات تجاه أصحاب المصلحة والالتزام باتخاذ إجراءات تصحيحية بشأن السلوك الداخلي	غير متقبل للمخاطر: تخفيف المخاطر المتعلقة بالتكلفة والكفاءة	
وصف المخاطر	المخاطر التي تؤثر على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه وغاياته وخططه الاستراتيجية	المخاطر المتعلقة بتنفيذ وتطبيق أنشطة البرنامج	انتهاكات الالتزامات في ما يتعلق بالأخلاقيات ومعايير السلوك من جانب البرنامج وشركائه؛ وعدم تنفيذ السياسات؛ والأنشطة غير المصرح بها، بما في ذلك	المخاطر المتعلقة بشواغل العملاء وأسعار الصرف، والتسعير السلبي والاستخدام غير الفعال أو إساءة استخدام الأصول المالية أو غيرها	المخاطر التنبؤية حيث يمكن أن يكون للمخاطر التي تحدث في أي فئة أثر سلبي على سمعة البرنامج

¹⁰ تعتبر مخاطر السمعة نتيجة للمخاطر التي تظهر في أي فئة.

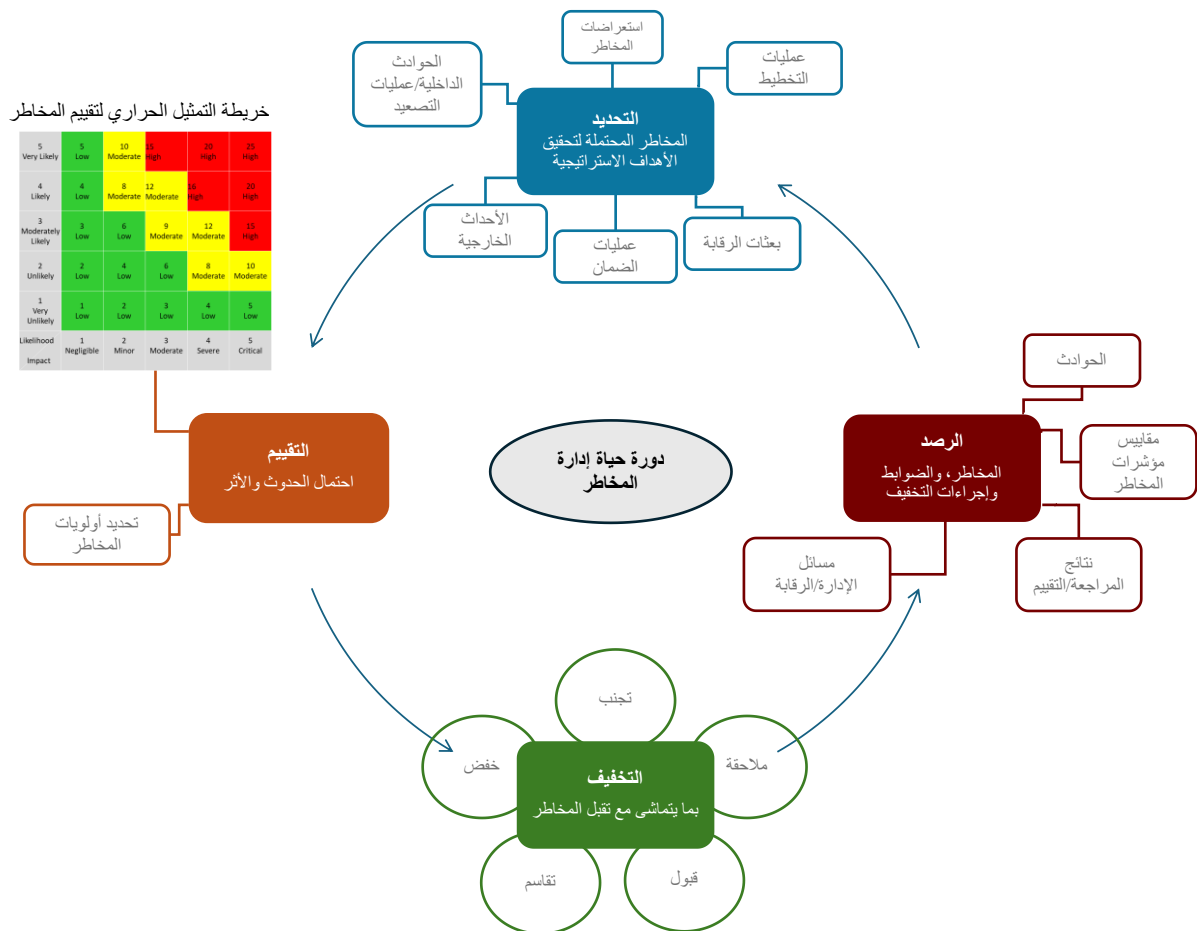
¹¹ يشير تقبل المخاطر إلى نوع ومقدار المخاطر التي تستعد منظمة لقبولها لتحقيق أهدافها. وكما هو مذكور في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018، "يعزى كل بيان لتقبل المخاطر عن الرغبة في إدارة المخاطر بصورة نشطة. وتسمح هذه البيانات للبرنامج بتقاسم المخاطر مع الشركاء وأصحاب المصلحة، وتشجيع المشاركة الاستباقية في اتخاذ القرارات التشغيلية".

¹² تشمل هذه تقرير المهمة الاستشارية لعام 2022 بشأن استعراض وتقييم إدارة المخاطر المؤسسية بتكليف من مكتب المراجعة الداخلية للحسابات في مكتب المفتش (ة) العام (ة) في البرنامج، والذي أجرته شركة Baldwin Global.

فئة المخاطر	استراتيجية	تشغيلية	اتتمائية	مالية	خاصة بالسمعة
مجالات المخاطر			الانتهاكات المتعلقة بتفويض السلطة		
	- البرامج - العلاقات الخارجية - السياق - نموذج العمل	- صحة المستفيدين - وسلامتهم وأمنهم - الشركاء والبانعون - الأصول - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - سيرورات الأعمال - الحوكمة والرقابة	- صحة الموظفين - وسلامتهم وأمنهم - انتهاك الالتزامات - التدليس والفساد	- تقلب الأسعار - الأصول والاستثمارات	

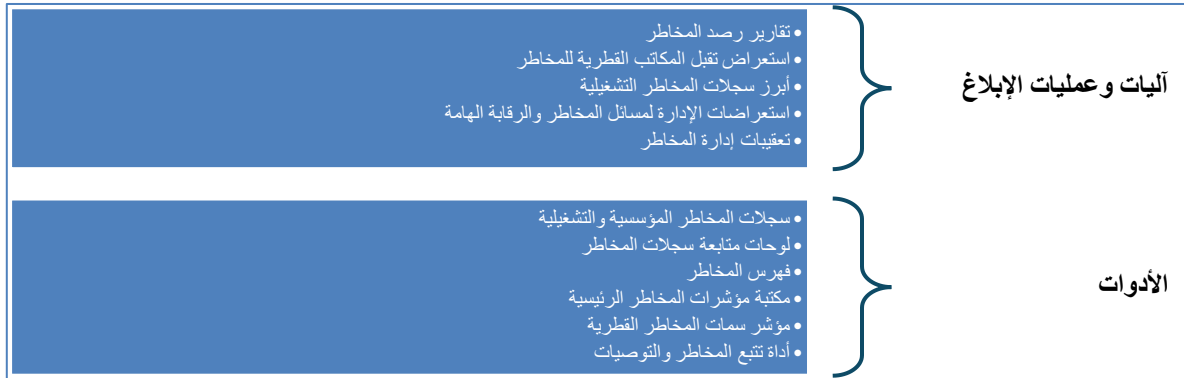
/المصدر: مكتب التقييم، استنادا إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

الشكل 2: دورة حياة إدارة المخاطر والأدوات والعمليات المرتبطة بها على النحو المحدد في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية



/المصدر: فريق التقييم، استنادا إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

الشكل 3: نظرة عامة على آليات وعمليات وأدوات الإبلاغ عن المخاطر على النحو المبين
في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018



المصدر: مكتب التقييم، استنادا إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

9- لتعزيز الحوكمة والمساءلة، تتضمن السياسة نموذج "الخطوط الثلاثة" الذي وضعه معهد مراجعي الحسابات الداخلية لإدارة المخاطر، وتستجيب للتوصيات الصادرة عن مراجعة داخلية أجريت في عام 2017 لتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية.

نتائج واستنتاجات التقييم

10- يعرض القسم التالي الاستنتاجات الخمسة الرئيسية للتقييم والنتائج التي تدعمها.

الاستنتاج 1: جودة السياسة وإطلاقها ودعم تنفيذها

توفر سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 أساسا متينا لإدارة المخاطر في البرنامج، مع تحسن ملحوظ مقارنة بالصيغ السابقة. ومع ذلك، فإن الروابط بين عمليات وأهداف السياسة تفتقر إلى الوضوح ولم يتم توضيحها في نظرية تغيير واضحة. ولوحظت ثغرات حاسمة الأهمية في تعريفات تقبل المخاطر وتحملها وآليات الاستجابة للمخاطر المحددة مثل التصعيد.

11- نقاط القوة في تصميم السياسة وإطلاقها. زودت السياسة البرنامج بإطار منظم لإدارة المخاطر، مما يمثل تقدما كبيرا مقارنة بالصيغ السابقة. واسترشد وضع السياسة بالأدلة، وتدمج السياسة بوضوح الإجراءات المتفق عليها ذات الأولوية العالية من عمليات المراجعة ذات الصلة¹³ وتبين الإجراءات المتفق عليها لتحسين قيادة وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البرنامج. ويعتبر الوعي بالسياسة ومعرفة محتواها أقوى بين الأخصائيين في المخاطر والإدارة العليا منه بين الموظفين الآخرين، بما في ذلك رؤساء الوحدات الوظيفية، الذين يؤدون دورا رائدا في إدارة المخاطر.

12- تصنيف المخاطر في السياسة قوي بشكل عام ويوفر إطارا منظما لتحليل المخاطر، مع بعض الاستثناءات التي لا يتواءم فيها تصنيف المخاطر (في ما يخص "الأمن"، على سبيل المثال) مع التأطير الحالي المستخدم في البرمجة اليومية. ولا تحظى المسائل الشاملة، بما في ذلك المسائل الجنسانية، والإعاقة، والشمول والحماية سوى باهتمام محدود في وثيقة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية أو تصنيف المخاطر، ولا يتم تناولها بشكل كاف في تقييمات المخاطر والإبلاغ عن المخاطر. وبدأت التوجيهات الأخيرة المتوائمة مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في معالجة هذه المسألة بدرجات متفاوتة.

¹³ البرنامج. 2017. مراجعة داخلية لتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية في البرنامج.

- 13- وتتجاوز السياسة تحديد مسؤوليات الموظفين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية من خلال توضيح ترتيبات تنفيذ إدارة المخاطر على مختلف المستويات. وهي توضح رؤية واضحة للأسباب والكيفية التي ينبغي للبرنامج تبني إدارة المخاطر من خلال إنشاء إطار عمل متنسق لإدارة المخاطر لدعم ثقافة تربط إدارة المخاطر المؤسسية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأدائها.
- 14- وفي ما يتعلق بالاتساق، تتسق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية مع الأطر المعمول بها على نطاق الأمم المتحدة¹⁴ ومعايير الصناعة ذات الصلة¹⁵. وهي تتواءم بشكل جيد مع السياسات المصنفة في خلاصة سياسات البرنامج¹⁶ باعتبارها "عوامل تمكينية وسياسات مؤسسية"، مما يبين الجهود المبذولة لدمج إدارة المخاطر في هيكل سياسات البرنامج. ومع ذلك، وجد التقييم أن إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في السياسات المتعلقة بـ "الأولويات الشاملة" و "المبادئ" كان محدوداً بشكل أكبر، مما يخلف فجوة في ما يتعلق بدور إدارة المخاطر في إرشاد القرارات المتعلقة بإمكانية الوصول، والمبادئ الإنسانية والتوازنات والمفاضلات ذات الصلة. كما دعمت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية الالتزامات المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021 لتعزيز القدرة على إدارة المخاطر بفعالية، وهو ما تذهب به الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 إلى أبعد من ذلك.
- 15- مجالات/الضعف. قدمت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية مزيداً من التفاصيل حول الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك استجابة لإجراءات المراجعة المتفق عليها. ومع ذلك، توجد ثغرات معيارية ووضوح محدود – يرجع ذلك جزئياً إلى عدم وجود نظرية تغيير داعمة للسياسة¹⁷ – في المجالات التالية:
- تقسيم مسؤوليات إدارة المخاطر المؤسسية بين المقر في روما، والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والآثار العملية لتنفيذ المسؤوليات المنصوص عليها في السياسة؛
 - بروتوكولات تصعيد المخاطر – تحدد السياسة والتوجيهات بوضوح متى ينبغي تصعيد المخاطر ولكنها لا تحدد كيف ينبغي إضفاء الطابع الرسمي على العملية أو كيف تتأثر المسألة، إلا في حالة الاستجابة لحالات الطوارئ¹⁸؛
 - دور إدارة المخاطر المؤسسية في إدارة الحوادث، بالنظر إلى أن السياسة الحالية لإدارة المخاطر المؤسسية لا تركز إلا على المخاطر قبل وقوعها؛
 - وتنفيذ آليات الرقابة الخاصة بالسياقات العالية المخاطر على النحو المطلوب في مشروع الضمان العالمي ومن ثم في إطار الضمان العالمي.
- 16- إطلاق السياسة وتنفيذها. تم دعم إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إنشاء وظيفة مخصصة في المقر في روما. وتغير هيكل الإبلاغ في إدارة المخاطر المؤسسية في فبراير/شباط 2024، وانتقل من رئيس الشؤون المالية إلى نائب المديرية التنفيذية/الرئيس التنفيذي للعمليات. وشهدت الموارد البشرية في إدارة المخاطر المؤسسية زيادة كبيرة على المستويين الإقليمي والقطري خلال الفترة قيد التقييم. وعلى وجه التحديد، بين عامي 2018 و2024:
- ظلت ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة إدارة المخاطر كنسبة من مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة في المقر مستقرة، بنسبة تراوح بين 1.4 و1.6 في المائة؛

¹⁴ الأمم المتحدة. 2017. تقرير الأمين العام - تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع (A/72/492).

¹⁵ على وجه الخصوص، إطار إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2017 الذي وضعته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة Treadway والذي يتكون من إطار متكامل للضوابط الداخلية.

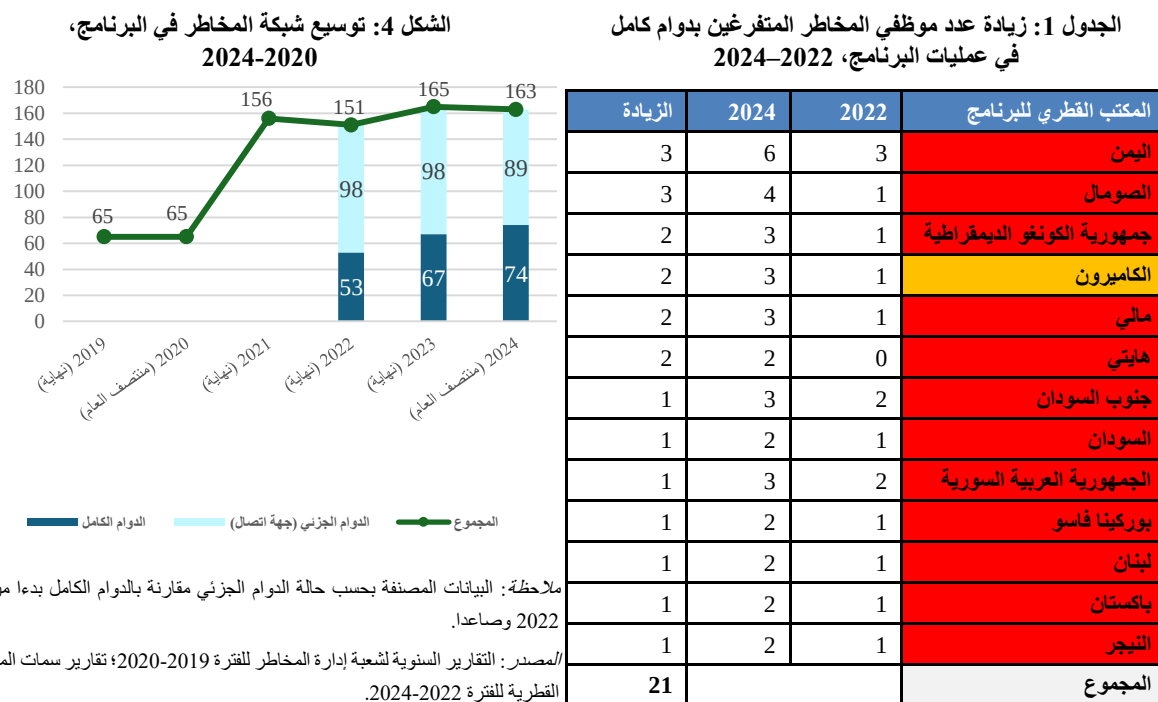
¹⁶ تصنف الخلاصة السياسات إلى أربع فئات: محركات انعدام الأمن الغذائي والتغذوي؛ والمبادئ والنهج؛ والحصائل الاستراتيجية والأولويات الشاملة؛ والعوامل التمكينية والسياسات المؤسسية. "خلاصة السياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية" (WFP/EB.2/2024/4-F).

¹⁷ عندما كانت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 قيد الإعداد، لم يكن هناك أي شرط رسمي لإدراج نظريات التغيير في سياسات البرنامج. وقد تطورت هذه الممارسة منذ ذلك الحين، وتؤكد الأدلة والدروس بشأن جودة السياسات أهمية نظريات التغيير. انظر البرنامج. 2018. أهم 10 دروس لجودة السياسات في البرنامج (وثيقة داخلية) والبرنامج. 2020. تقرير تجميعي عن الأدلة والدروس المستخلصة من تقييمات سياسات البرنامج (2011-2019).

¹⁸ البرنامج. 2018. بروتوكول تفعيل حالات الطوارئ لمستوي حالات الطوارئ 2 و3 (غير متاح على الإنترنت). نُفِخ في عام 2023.

وتم توسيع شبكة المخاطر، التي تتألف من موظفين وجهات اتصال معيّنين بالمخاطر، من 65 جهة اتصال معنية بالمخاطر في عام 2019 إلى 163 جهة اتصال في عام 2024 بهدف دعم تنفيذ السياسة وتسريع استيعاب عمليات إدارة المخاطر المؤسسية والأدوات ذات الصلة (الشكل 4).

17- وفي الوقت الحالي، فإن غالبية المكاتب القطرية العالية المخاطر تضم موظفين متفرغين بدوام كامل لإدارة المخاطر، وفي الفترة ما بين عامي 2022 و2024، زاد 21 موظفا متفرغا معنيا بالمخاطر من القدرات في اثني عشر مكتبا قطريا عالي المخاطر (الجدول 1).



ملاحظة: يشير اللون الأحمر إلى المكاتب القطرية ذات العمليات العالية المخاطر في عام 2024؛ ويشير اللون الأصفر إلى المكاتب القطرية ذات العمليات المتوسطة المخاطر في عام 2024.

18- وخلال الفترة قيد التقييم، ظلت الموارد المالية مستقرة نسبيا، مما يبين استمرار الدعم التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية. ومع ذلك، قد تكون التوقعات المالية المستقبلية لإدارة المخاطر غير مؤكدة، بما في ذلك نتيجة لانتهاج صلاحية صندوق استئماني مخصص لإدارة المخاطر في ديسمبر/كانون الأول 2024.¹⁹

19- وأخيرا، كان استخدام الأدوات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، مثل سجلات المخاطر، وفهرس المخاطر، وبيانات تقبل المخاطر، أمرا أساسيا لإطلاق السياسة، وقد أعاقته التوجيهات المجزأة، والثغرات في نشر السياسة، والاستيعاب غير المتكافئ للتدريب عبر الإنترنت. كما أن التأخر في إنشاء نظام مخصص لتكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة المخاطر المؤسسية – والذي تجري معالجته حاليا – أدى إلى الحد من تنفيذ السياسة، مما ولد عبئا إداريا إضافيا.

الاستنتاج 2: إدارة المخاطر المؤسسية وثقافة المخاطر في البرنامج

ساعدت عدة عوامل على تعزيز ثقافة المخاطر في البرنامج، بما في ذلك تصنيف المخاطر وتأطيرها بشكل متزايد، وتحسين تكامل وظائف إدارة المخاطر، والاهتمام المستمر من جانب القيادة العليا بوضع إدارة المخاطر المؤسسية في صدارة الخطة المؤسسية. وهناك أدلة على أن البرنامج ينتقل تدريجيا من إدارة المخاطر المؤسسية التي ينفذها أخصائيون إلى إدارة المخاطر التي تصبح "شأن الجميع". غير أن هذا التقدم لا يظهر بعد في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم، بما في ذلك على سبيل المثال في عمليات إدارة أداء الموظفين. ولا تزال هناك أيضا أوجه قصور في ما يتعلق بالثقة والحوافز الإيجابية اللازمة لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر المنفتحة والشفافة.

¹⁹ أنشئ الصندوق الاستئماني من قبل مكتب المساعدة الإنسانية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

- 20- **تحديد الأولويات المؤسسية.** أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية أولوية أعلى في الخطة المؤسسية. ويبدو أن تأييد الإدارة العليا على جميع مستويات المنظمة قد زاد منذ عام 2022، ويرجع ذلك أساساً إلى الإجراءات التي اتخذت في أعقاب الحوادث البارزة وفي سياق مشروع الضمان العالمي.
- 21- **مسؤوليات إدارة المخاطر.** لقد تقدم اعتماد مسؤوليات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مطرد على نطاق المنظمة. وفي حين أن شعبة إدارة المخاطر قادت إطلاقها، وأن أخصائيي المخاطر في الميدان عموماً يؤدون أدوارهم على النحو المبين في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لدعم ثقافة شفافة ونشطة المشاركة لإدارة المخاطر المؤسسية تتجاوز أخصائيي المخاطر.
- 22- وقد تحقق تقدم كبير على نطاق البرنامج في تضمين ثقافة إدارة المخاطر، التي تعززت باستخدام منصات لمناقشة المخاطر على المستويين التشغيلي والقطري، مثل لجان إدارة المخاطر (على سبيل المثال في كينيا)؛ وانتظام وعمق التعاون بين الأخصائيين في المخاطر وغير الأخصائيين في المخاطر؛ وقدرات وموارد إدارة المخاطر المؤسسية المتاحة للمكاتب القطرية. ويتم الاعتراف بشكل متزايد بالأخصائيين في المخاطر كمستشارين موثوقين، متجاوزين دورهم الذي يركز فقط على الامتثال لإدارة المخاطر والرقابة. ومع ذلك، هناك أيضاً تصور مغلوط في بعض الأحيان بأن مسؤولية موظفي المخاطر لا تقتصر على تقديم المشورة بشأن إدارة المخاطر، بل تشمل أيضاً إدارة المخاطر، حتى لو لم تكن جزءاً من سيرورات الأعمال أو قرارات البرمجة. وهذا التصور المغلوط موجود على الرغم من أن الموظفين عبر الوظائف والمستويات التنظيمية يدركون التعرض للمخاطر المرتبطة بالأدوار والمهام والبرمجة الفردية، وكان هناك اتصال وتواصل واضح بشأن الحاجة إلى تحديد المخاطر واتخاذ الخطوات اللازمة لإدارتها بشكل روتيني.
- 23- وحدد التقييم فرصاً لتعزيز الترويج لإدارة المخاطر المؤسسية وإدراجها بشكل أكثر منهجية في الكفاءات الأساسية للموظفين وأهداف وتقييمات الأداء الفردي. وعلاوة على ذلك، يمكن إيلاء مزيد من الاهتمام للمسائل المتعلقة بالحوافز والنقص في الإبلاغ عن المخاطر، بالنظر إلى أن ثقافة البرنامج المؤسسية المتمثلة في "إنجاز المهام" و"التوصل إلى حلول، بدلاً من طرح المشاكل" يمكن أن تثبط الإبلاغ عن المخاطر، وتضعفها وأحياناً تخفيها. ويجب أن يثق موظفو البرنامج في المنظمة إذا أرادوا الحفاظ على مستوى الاستقلالية والقدرة على الصمود المتوقع منهم مع المشاركة في إدارة منفتحة وشفافة للمخاطر.

الاستنتاج 3: تحقيق نتائج تنفيذ السياسات

استرشاداً بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وأدواتها، تحسن اتخاذ القرارات المستنيرة بالمخاطر على نطاق البرنامج. ومع ذلك، هناك فرص لتعزيز الصلة بين إدارة المخاطر، وتخطيط البرامج واتخاذ القرارات التشغيلية ولتعزيز إدارة تصعيد المخاطر.

- 24- **فعالية واستخدام العمليات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية.** تتوخى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية تنفيذ إطار لإدارة المخاطر يدعم اتخاذ القرارات المستنيرة بالمخاطر، ويتألف من عمليات وأدوات وهياكل، بما في ذلك دورة حياة إدارة المخاطر المكونة من أربع خطوات (انظر الفقرة 8) ونهج ثلاثي الخطوط إزاء وظائف المخاطر. وبحلول نهاية عام 2024، تم تحقيق هذا الهدف إلى حد كبير، وذلك بصورة خاصة بفضل التحسينات التي طرأت على اتساق وتغطية ووضوح تحديد المخاطر وتقييمها ورصدها. كما لوحظت بعض التحسينات في مجال تخفيف المخاطر، لكن التحديات المتعلقة بتصعيد المخاطر استمرت.
- (1) يعد تحديد المخاطر في البرنامج شاملاً ومترسخاً بشكل عام، مدعوماً بالاستخدام المكثف لسجلات المخاطر. وتختلف مجالات المخاطر المحددة باختلاف مسؤوليات إدارة المخاطر المؤسسية للمقر في روما، والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. ومع أنه جرى بذل جهود واضحة لتحسين تحديد المخاطر والحوادث، فإن بعض سجلات المخاطر التشغيلية القطرية والإقليمية تنطوي على ثغرات في مجالات المخاطر الرئيسية التي يوليها البرنامج الأولوية، مثل التديليس والفساد. ومع ذلك، فإن المخاطر المتعلقة بالتديليس والفساد، وصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم، تمثل أكثر المخاطر التي يتم تحديدها على مستوى المكاتب القطرية.

(2) في حين أن تقييم المخاطر أصبح أكثر منهجية ودقة، توجد تناقضات ملحوظة بين اتجاهات تقييم المخاطر على المستويين القطري والمؤسسي. وتشمل الثغرات الملحوظة في تقييم المخاطر عدم التمييز بين المخاطر القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل وإغفال مفهوم "سرعة المخاطر".²⁰ ويمكن أن تقلل هاتان المسألتان من فائدة سجل المخاطر المؤسسية كأداة استراتيجية.

(3) أصبح تخفيف المخاطر أكثر منهجية وأكثر اندماجاً على نطاق الوظائف البرامجية وسيرورات الأعمال في البرنامج. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك استراتيجيات التخفيف المطبقة للمخاطر المتعلقة بنقص التمويل وتخطيط القوة العاملة والتوظيف. ومع ذلك، نادراً ما تكون إجراءات التخفيف محسوبة التكاليف، وعندما يتم تنفيذها، غالباً ما لا يتم توثيقها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ضياع فرص التبادل والتعلم، ولا سيما على المستوى الإقليمي. ويتفاوت التوافق بين الحد الأدنى من الضوابط وإجراءات التخفيف، ولا يجري دائماً تكييف الحد الأدنى من الضوابط بشكل فعال مع السياقات المختلفة.

(4) لا يزال تصعيد المخاطر يمثل تحدياً، كما أبرزت ذلك عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.²¹ وعلى الرغم من زيادة استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية (انظر الفقرة 26)، لا تزال هناك أوجه قصور في توقيت وفعالية عمليات التصعيد، يرافقها الالتباس حول سبب وكيفية التصعيد ومن المسؤول والمسائل عن تصعيد المخاطر والإجراءات اللاحقة للتصعيد. وغالباً ما تكون محفزات التصعيد غير واضحة بسبب الافتقار العام إلى تحديد درجات تقبل المخاطر على الصعيد القطري وعدم التمييز بين تقبل المخاطر وتحمل المخاطر المتبقية.²² وعلاوة على ذلك، لا تحظى المخاطر والحوادث دائماً باستجابة مفيدة أو في الوقت المناسب بعد تصعيدها.

25- فعالية واستخدام أدوات إدارة المخاطر المؤسسية. يحتفظ البرنامج بسجلات مخاطر محدثة، على الرغم من أن نسبة الشعب والمكاتب التي تحتفظ بسجل مخاطر تشغيلية في المقر في روما أقل من تلك الموجودة في المكاتب الإقليمية والقطرية. ومع بعض الاختلافات، تحسنت جودة سجلات مخاطر المكاتب القطرية بشكل ملحوظ من حيث التفاصيل والتحليل. وبشكل عام، تحتفظ المكاتب القطرية التي تتمتع بمستويات عالية من القدرة في مجال المخاطر، وهياكل رسمية للمشاورة، ودعم قوي من القادة، بسجلات مخاطر أفضل. وعلى المستوى المؤسسي، أدت التحديثات التي أدخلت على سجل المخاطر المؤسسية إلى تحسين فائدته وقابليته للتنفيذ.

26- ويتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية – أدوات رصد المخاطر التي تحدد عتبات التصعيد – بشكل متزايد. ويستجيب ذلك أيضاً للحاجة، التي خُددت في عمليات المراجعة الداخلية، إلى تحسين جودة عمليات التصعيد، حتى لو استمر وجود تباين كبير في استيعاب واستخدام هذه العمليات على المستوى الإقليمي.

27- التحديات الرئيسية التي تواجه الاستيعاب الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية. حدد التقييم التحديات الرئيسية التالية التي تواجه استيعاب إدارة المخاطر المؤسسية:

➤ التعاون المحدود في إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المجالات الوظيفية، الذي يحد من فعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر، ويعيق التوصل إلى فهم مشترك للمخاطر الشاملة، ويمكن أن يضعف المساءلة، مما يعيق الجهود المشتركة لتخفيف المخاطر والاستجابة لها.

➤ ضياع الفرص لتحسين إدماج تحليل المخاطر في التخطيط الاستراتيجي القطري.

➤ عدم وجود نظام تكنولوجيا معلومات مركزي لإدارة المخاطر المؤسسية، مما يولد أعباء إدارية ويعقد عمليات الإبلاغ.

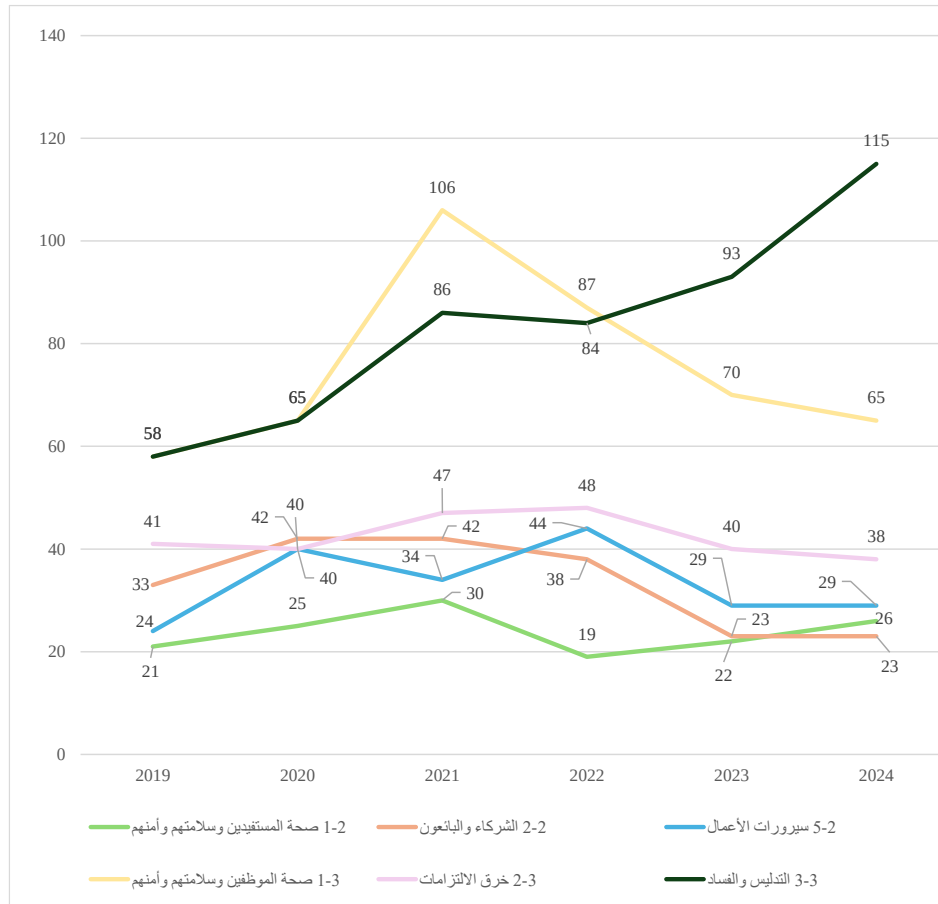
²⁰ يُعرف بأنه الوقت بين حصول حدث المخاطر وأثره (آثاره) الذي تواجهه المنظمة.

²¹ انظر على سبيل المثال "التقرير السنوي للمفتش (ة) العام(ة)" لعام 2023 (WFP/EB.A/2024/6-D/1).

²² تقبل المخاطر هو تعبير عن أنواع ومقدار المخاطر، على مستوى واسع، التي تكون المنظمة على استعداد لقبولها سعياً وراء القيمة. ويحدد تحمل المخاطر الحد الأقصى لنوع ومقدار المخاطر المتبقية التي يمكن للمنظمة قبولها، بما في ذلك الخسائر المحتملة، بعد تنفيذ تدابير تخفيف المخاطر (التي قد تشمل استجابة/إجراء وتصعيداً داخلياً).

28- في إدارة المخاطر الخارجية عن نطاق التقبل، تفتقر المكاتب القطرية أحيانا إلى الدعم لجهودها في تخفيف المخاطر. وبشكل عام، تبين أن إجراءات التخفيف والضوابط والتغييرات في الظروف أعادت المخاطر إلى مستويات مقبولة (أي "ضمن نطاق التقبل") في معظم الفئات. ومع ذلك، في حين أن عدد المخاطر الخارجية عن نطاق التقبل المتعلقة بصحة وسلامة الموظفين انخفض في أعقاب جائحة كوفيد-19، فقد ارتفع عدد مخاطر التدليس والفساد الخارجية عن نطاق التقبل بشكل كبير منذ عام 2019 (الشكل 5). وقد يظهر هذا الاتجاه زيادة في الإبلاغ، ولكنه يشير أيضا إلى أن إجراءات التخفيف والضوابط ليست كافية بعد لإعادة هذه المخاطر إلى مستويات تقبل المخاطر في البرنامج. ومن المجالات الأخرى التي يواجه فيها البرنامج صعوبات في تخفيف التحديات الطويلة الأمد تلك المتعلقة بعدم كفاية التمويل، وتخطيط القوة العاملة والتوظيف (على سبيل المثال، نقص المهارات أو عدم تطابقها).

الشكل 5: عدد المخاطر الخارجية عن نطاق التقبل في المكاتب القطرية للبرنامج



المصدر: بيانات شعبة إدارة المخاطر (مستخرجة في نوفمبر/تشرين الثاني 2024).

الاستنتاج 4: مساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين أداء البرنامج

في حين ظهرت عمليات التخطيط المؤسسي والاستراتيجي على أنها مستتيرة بالمخاطر بدرجة عالية، هناك حاجة إلى تحسين الصلة بين إدارة المخاطر وإدارة الأداء.

وفي عدد من مجالات السياسات والبرامج وسبورات الأعمال، مثل توسيع نطاق العمليات والشراكات مع القطاع الخاص، هناك أدلة على أن التفكير في المخاطر يؤخذ في الاعتبار بوضوح وأن اتخاذ القرارات يسترشد باعتبارات المخاطر، على الرغم من أن ذلك لا يتم توثيقه دائما. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن طبيعة عمل البرنامج والظروف التي يعمل فيها تتطلب نهجا حيال إدارة المخاطر يستفيد من كل من عمليات المخاطر الرسمية وممارسات إدارة المخاطر الأكثر ضمنية.

29- العمليات الاستراتيجية المؤسسية. خلال الفترة قيد التقييم، أصبحت عمليات التخطيط المؤسسي والاستراتيجي بشكل عام أكثر وعيا بالمخاطر.

◀ تدمج خطط الإدارة المؤسسية اعتبارات المخاطر في عمليات تخصيص الموارد، كما تسترشد الأولويات بتحليل سجل المخاطر المؤسسية وتُستكمل بأبرز النقاط الواردة في سجلات المخاطر التشغيلية.

◀ كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي المنتظمة للقوة العاملة في البرنامج، والتي تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات، تستنير بالمخاطر، وتستجيب جزئياً لاختلال توازن القوة العاملة الذي حُدد كخطر في التحليل المؤسسي²³ وسجلات المخاطر التشغيلية.

30- *عمليات التخطيط الاستراتيجي القطري*: جرى إدماج إدارة المخاطر رسمياً في الخطط الاستراتيجية القطرية، على الرغم من ضياع فرص لتحسين كيفية استفادة وضع الخطط الاستراتيجية القطرية من تحليل سجلات المخاطر التشغيلية. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل هي:

◀ يتم تطوير الأنشطة (في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية) وفئات المخاطر (في إطار سجل المخاطر) ضمن أطر مختلفة وتستند إلى أطر مختلفة، مما لا يسهل إقامة روابط واضحة بينها.

◀ لا توجد حالياً أداة تكنولوجيا معلومات معيارية لربط المخاطر، وحصائل الخطط الاستراتيجية القطرية ومقاييس الأداء.

◀ منذ عام 2020، يسمح نموذج سجل المخاطر التشغيلية للمكاتب القطرية بربط مخاطر معينة بأحد أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن لا يتم استخدام هذا الإجراء الوظيفي بشكل متسق.

31- وبرز دور موظفي المخاطر باعتباره دوراً مهماً للغاية لتعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة بالمخاطر – على سبيل المثال من خلال مساهماتهم في وضع الخطط الاستراتيجية القطرية ومشاركتهم في قرارات الاستهداف. ومع ذلك، في بعض الحالات، يُنظر إلى التشاور بين الأخصائيين في المخاطر وغير الأخصائيين في المخاطر على أنه غير فعال ومنعزل بين الأدوار والوظائف. وعلى سبيل المثال، في بعض الحالات، كانت مناقشات المخاطر منفصلة عن القرارات البرمجية، حيث لم تشارك لجان إدارة المخاطر (إن وجدت) إلا بعد اتخاذ القرارات.

32- *عمليات اتخاذ القرارات البرمجية والتشغيلية*: تشير الأدلة من عدة مجالات برمجية وسيرورات عمل رئيسية إلى أن الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر تؤخذ في الاعتبار بشكل واضح في اتخاذ القرارات. وعلى سبيل المثال، في القرارات والعمليات المتعلقة بتوسيع نطاق العمليات التشغيلية، غالباً ما تم إضفاء الطابع الرسمي على هذا الجانب في توجيهات وأحكام محددة، بينما في مجالات أخرى، مثل الشراكات مع القطاع الخاص، يتم توفير مدخلات مستنيرة بالمخاطر بطريقة أقل رسمية ولكنها فعالة مع ذلك.

33- *اعتبارات خاصة بالسياق*: تتضمن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية بيانات تقبل مخاطر مؤسسية في كل مجال من مجالات المخاطر، والتي من المتوقع أن تكون ذات صلة على نطاق السياقات التي يعمل فيها البرنامج. ومع ذلك، يتعين على البرنامج أن يوازن بين الحاجة إلى التوحيد والحاجة إلى التكيف مع الوضع في كل بلد. ولوحظ وجود اختلافات في مدى ملاءمة وتفسير فئات المخاطر في سياقات مختلفة – ولا سيما عندما يواجه البرنامج مخاطر تتعلق بمشاركة الحكومة المضيفة وحيث تركز برامجه بشكل أساسي على تعزيز القدرات الوطنية. وقد ظهرت ممارسة ناشئة، وإن كانت محدودة، تتمثل في قيام بعض المكاتب القطرية، بمبادرة منها، بوضع بيانات عن تقبل المخاطر على المستوى القطري من أجل أن تبين بشكل أفضل الظروف المحددة لعملياتها على المستوى القطري. ومع ذلك، وبسبب اختلاف تقبل المخاطر بين أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الحكومات المضيفة والجهات المانحة، وتحمل المخاطر بعد تخفيفها (أي المخاطر المتبقية)، والتي يمكن أن تتغير أيضاً بمرور الوقت، وجد التقييم تحديات مستمرة في إدارة البرنامج لتصعيد المخاطر والمخاطر الخارجة عن نطاق التقبل²⁴ (انظر الاستنتاج 5).

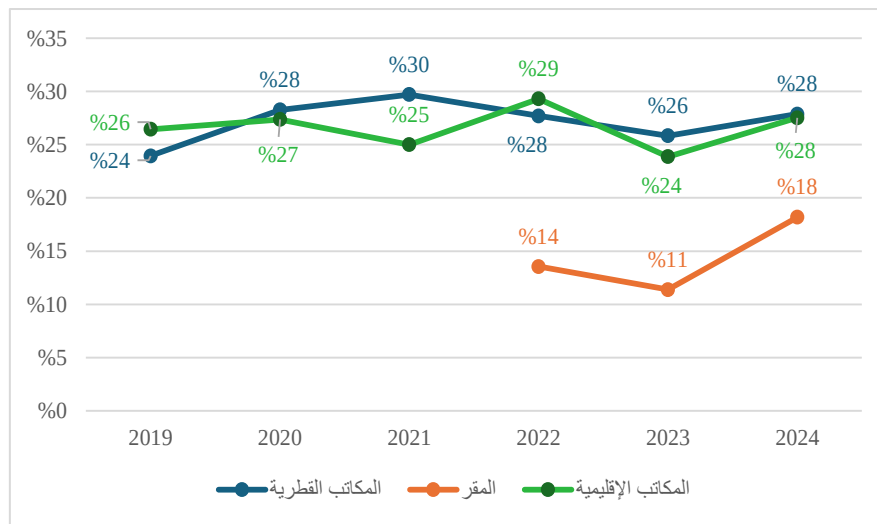
²³ "استعراض الإدارة للمسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة، 2023" (WFP/EB.A/2024/6-E/1) وعملية الضمان الخاصة بالمديرة التنفيذية في العام نفسه.

²⁴ خارج نطاق التقبل مقارنة بالتعريف الموجود في بيانات تقبل المخاطر المؤسسية.

34- *التعرض للمخاطر في ما يتعلق بتقبل المخاطر.* عندما تكون المخاطر غير محددة بشكل جيد على المستوى القطري، وفي الحالات التي تظل فيها المخاطر المتبقية عالية حتى بعد تخفيف المخاطر، غالبا ما يواصل البرنامج أنشطة معرفة على أنها خارج نطاق التقبل²⁵ وفقا لبياناته بشأن تقبل المخاطر المؤسسية. وحل التقييم حالات استمرار تقديم المساعدة وتنفيذ أنشطة البرامج على الرغم من المخاطر المتبقية العالية (على سبيل المثال، في زيمبابوي خلال جائحة كوفيد-19، وفي أوكرانيا خلال توسيع نطاق الاستجابة لاندلاع النزاع في عام 2022). وقد اتخذت هذه الإجراءات من أجل تحقيق أهداف البرنامج المتمثلة في الوصول إلى المستفيدين وتقديم المساعدة بطريقة قائمة على المبادئ (انظر الفقرات 42-44). وتشير البيانات إلى أن مدى المخاطر الخارجة عن نطاق التقبل التي أبلغت عنها المكاتب القطرية هو أعلى عموما من العتبات المحددة في بيانات تقبل المخاطر المؤسسية (الشكل 6).

35- وهناك أيضا أدلة على حالات تم فيها في نهاية المطاف وقف الأنشطة الخارجة عن نطاق التقبل، أو تعليقها أو تغييرها بشكل عميق. وهذا ما حدث، على سبيل المثال، في أعقاب مزاعم بأن أحد الشركاء المتعاونين شارك في حملة سياسية أثناء توزيع المساعدات؛ أو عندما كان مستوى التعرض للمخاطر مرتفعا جدا بالنسبة إلى أشخاص مستهدفين بأنشطة محددة؛ أو عندما كان خطر التدليس والفساد في توزيع الأغذية مرتفعا جدا أيضا.

الشكل 6: المخاطر الخارجة عن نطاق التقبل²⁶ كنسبة من إجمالي المخاطر المبلغ عنها، بحسب المستوى التنظيمي



المصدر: بيانات شعبة إدارة المخاطر (مستخرجة في نوفمبر/تشرين الثاني 2024)

الاستنتاج 5: إدارة المخاطر المؤسسية، والشركاء الخارجيون للبرنامج، ومراعاة المبادئ الإنسانية

من أجل إدارة فعالة للمخاطر تؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بالمخاطر وتحسين الأداء، يحتاج البرنامج إلى التعاون مع مجموعة من الشركاء المختلفين. وهذا يتطلب تحقيق التوازن بين ما يلي: التزام البرنامج بالوفاء بمهمته في حدود موارد محدودة؛ وإيلاء الاهتمام للمبادئ الإنسانية؛ والجهود المبذولة لمعالجة الثغرات والاختلالات في ما يتعلق بتبادل المعلومات عن المخاطر. وهناك فرص ضائعة لتعزيز مشاركة البرنامج في إدارة المخاطر مع شركاء متنوعين، بما في ذلك الحكومات المضيفة والبلدان الشريكة المانحة. كما أن حالة التمويل الخارجي، وتقلب البيانات التشغيلية، وتفاوت مستويات تبادل المعلومات وتقاسم المخاطر مع الشركاء، هي أيضا عوامل رئيسية تؤثر على فعالية إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتالي على قدرة البرنامج على كسب ثقة الجهات المانحة.

36- ومع وجود فجوة غير مسبوقه بين الاحتياجات التشغيلية والتمويل المتاح، يتعين على البرنامج أن يفعل المزيد ويحقق نتائج أفضل بموارد أقل. وهذا يولد ضغطا للحفاظ على ثقة الجهات المانحة، والشركاء الحكوميين وغيرهم من أصحاب المصلحة

²⁵ كما عرفته بيانات تقبل المخاطر المؤسسية.

²⁶ يتم تعريف المخاطر الخارجة عن نطاق التقبل بأنها مخاطر تشغيلية ومالية "عالية" (خطورة +15)، ومخاطر انتمائية "متوسطة" أو "عالية".

الخارجيين من خلال إدارة ممارسات المخاطر الفعالة ولكن المكلفة في بعض الأحيان على جميع المستويات، مع تحقيق التوازن أيضاً بين المطالب بخفض التكاليف وتعزيز الكفاءة.

37- *إدارة المخاطر المؤسسية وشركاء البرنامج الخارجيون.* يتعامل البرنامج مع عدد من أصحاب المصلحة المختلفين – بما في ذلك الحكومات المضيفة، والجهات المانحة والشركاء المتعاونون. ويتقاسم البرنامج المخاطر مع هؤلاء الشركاء بدرجات متفاوتة، وفي بعض الحالات يدير المخاطر معهم ويتقاسم معهم مسؤوليات إدارة المخاطر. ومع ذلك، فإن التوجيهات التفصيلية للبرنامج بشأن تقاسم المخاطر مع أنواع مختلفة من الشركاء لا تُستخدم بشكل متساوٍ على نطاق المنظمة.

38- *إدارة المخاطر والشركاء المتعاونون.* في السياقات التشغيلية، يعد العمل مع الشركاء المتعاونين – بما في ذلك الشركاء من المنظمات غير الحكومية المحلية – إحدى استراتيجيات البرنامج الرئيسية لتخفيف المخاطر، وهناك توجيهات محددة تغطي هذا النوع من المشاركة.²⁷ وتتحدد فعالية ممارسات إدارة المخاطر بين البرنامج والشركاء المتعاونين بشكل أساسي بنوع الشريك المعني وقدراته²⁸ ومدى مساهمة التبادلات المتعلقة بالمخاطر مع الشركاء المتعاونين في تحديد المخاطر وتقييمها. وفي حين أن ممارسات إدارة المخاطر – ولا سيما في ما يتعلق بتبادل المعلومات عن المخاطر – راسخة نسبياً على مستوى المشروعات والبرامج الفردية، لا يستشار الشركاء المتعاونون بشكل منظم بشأن مسائل إدارة المخاطر على المستوى القطري، على الرغم من دورهم الرئيسي في نهج واستراتيجيات البرنامج لتخفيف المخاطر. ويؤدي هذا القصور إلى تعزيز الانطباع بأن البرنامج، كإجراء لتخفيف المخاطر، ينقل المخاطر إلى الشركاء المتعاونين بدلاً من تقاسمها معهم، بينما يشدد في الوقت نفسه ضوابطه على عملهم (على سبيل المثال، من خلال إجراء عمليات فحص عشوائية أكثر تواتراً).

39- *إدارة المخاطر والحكومات المضيفة.* تؤدي الحكومات المضيفة دوراً رئيسياً كشريكة استراتيجية وأحياناً تشغيلية للبرنامج، وفي بعض الحالات، تكون أيضاً من الجهات المانحة للبرنامج. ومع ذلك، لا يضيف الطابع الرسمي على تقاسم المخاطر بصورة متسقة مع الحكومات المضيفة في اتفاقات الشراكة. وهذا يطرح تحديات في ما يتعلق بما يلي:

◀ تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر – في حين أن البرنامج ينشر بياناته الخاصة بفئات المخاطر والمجالات المحددة لتقبل المخاطر²⁹ في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، فإن تبادل المعلومات بين البرنامج والحكومات بشأن تقبلها للمخاطر هو أكثر محدودة.

◀ إضفاء الطابع الرسمي على الترتيبات المتعلقة بالمخاطر – في حين أن الاتفاقات الخاصة بالبرامج مع الحكومات المضيفة تسترشد بمعلومات مفصلة عن المخاطر وتتضمن هذه المعلومات، فإن اتفاقات الشراكة على المستوى القطري (على سبيل المثال من خلال مذكرات وخطابات التفاهم الموقعة من قبل المديرين القطريين ووزراء الحكومات) لا تكون دائماً صريحة بشأن تقاسم المخاطر أو تحمل المخاطر.

40- *إدارة المخاطر وكيانات الأمم المتحدة الأخرى.* على الرغم من أن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والتوجيهات ذات الصلة لا تتضمن أحكاماً محددة بشأن تقاسم المخاطر بين البرنامج وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، فإن البرنامج غالباً ما يتقاسم المخاطر بشكل فعال مع شركائه في الأمم المتحدة. وفي هذه الشراكات، مثل الشراكة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تكون المشاورات المتبادلة منهجية ومنفتحة وغالباً ما يضيف الطابع الرسمي عليها وتتميز بالتواصل بين الأقران والتبادل الآني للمعلومات المتعلقة بالمخاطر.

41- *إدارة المخاطر مع الجهات المانحة.* إن تقاسم المخاطر مع الدول الأعضاء في البرنامج بصفتها جهات مانحة هو أمر متأصل في عمل البرنامج. ونظراً إلى أن قاعدة تمويل البرنامج هي قاعدة طوعية وأن الجهات المانحة (التي تشمل – على سبيل المثال

²⁷ توجيهات البرنامج بشأن إدارة البرنامج للشراكات مع المنظمات غير الحكومية (غير متوافرة على الإنترنت).

²⁸ نوقش ذلك أيضاً في التقرير التجميعي للأدلة والدروس المستفادة من التقييمات المركزية واللامركزية بشأن شركاء البرنامج المتعاونين لعام 2024.

²⁹ هناك 15 مجالاً لمخاطر، وهي تغطي موضوعات محددة أو مجالات تشغيل محددة، وهي: البرنامج؛ والعلاقة الخارجية؛ والسياق؛ ونموذج العمل؛ وصحة المستفيدين وسلامتهم وأمنهم؛ والشركاء والبايعون؛ والأصول؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وسيرورات العمل؛ والحكومة والرقابة؛ وصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم؛ وانتهاك الالتزامات؛ والتدليس والفساد؛ وتقلب الأسعار؛ والأصول والاستثمارات.

لا الحصر – الجهات الفاعلة الحكومية) تعهد بمواردها المالية إلى البرنامج، فقد تتحمل الجهات المانحة بشكل غير مباشر بعض المخاطر المالية والمخاطر المتعلقة بالسمعة التي يتعرض لها البرنامج. وعلاوة على ذلك، يشير التقييم إلى الافتراض الضمني بأن البرنامج وقاعدة جهاته المانحة يتشاطران مصلحة مشتركة تتمثل في إنقاذ الأرواح وتجنب الخسائر مع التمسك بالمبادئ الإنسانية، وأن الجهات المانحة كانت على مر التاريخ متفقة مع الرأي القائل إن البرنامج يواجه تعرضاً للمخاطر أعلى منه ما تواجهه المنظمات الأخرى بسبب المكون الإنساني لمهمته.

42- وإزاء هذه الخلفية، هناك أدلة على تحسن تفاعلات البرنامج مع الدول الأعضاء بشأن إدارة المخاطر المؤسسية:

- دفعت الدروس المستفادة من حالات تحريف مسار المساعدات في الماضي (على سبيل المثال، في إثيوبيا في عام 2023³⁰) البرنامج إلى تقديم تحديثات أكثر تواتراً إلى أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة، حول المخاطر والتحديات التشغيلية التي يواجهها، مما زاد من الشفافية وشجع الحوار حول إدارة المخاطر؛
- زاد البرنامج من انتظام ووضوح اتصالاته مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة، في ما يتعلق بحالات الطوارئ التي يُتوقع أن يساعد فيها نهج "عدم الندم" على التعبئة السريعة للموارد لتلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة على الرغم من عدم اليقين – الأمر الذي يتطلب تقبلاً أكبر للمخاطر من جانب كل من البرنامج وأصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة؛
- هناك تركيز أكبر على المساءلة والشفافية في ممارسات إدارة المخاطر، كما يتضح في اتفاقات الرصد من قبل أطراف ثالثة (على سبيل المثال في ما يتعلق بالعمليات في أوكرانيا)؛
- هناك أمثلة (وإن كانت نادرة) على اتفاقات رسمية وشفافة ومفصلة بشأن تقاسم المخاطر بين البرنامج والجهات المانحة (بما في ذلك – على سبيل المثال لا الحصر – الجهات الحكومية)، اتفاقات تشمل معلومات عن تحملها للمخاطر وقد دعمت بشكل حاسم اتخاذ القرارات التشغيلية في البرنامج في حالات معقدة مثل الجفاف وانعدام الأمن الغذائي الحاد في الصومال في عام 2023.

43- وتتعلق التحديات المستمرة في مشاركة البرنامج في إدارة المخاطر المؤسسية مع الجهات المانحة بشكل أساسي بما يلي:

- التعامل مع التوتر القائم بين المتطلبات التشغيلية للبرنامج، والحاجة إلى كسب ثقة الجهات المانحة وتأمين التمويل، والرفض المتأصل للخسارة الذي تشترك فيه جميع الأطراف المشاركة في الاستجابة التشغيلية؛
- والعمل في حالات صعبة عالية المخاطر من دون فهم مسبق واضح لمدى تقبل المخاطر لدى أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة، وما هي المخاطر المتبقية التي هم على استعداد لتحملها بعد تخفيف المخاطر ذات الصلة.³¹ وقد تبين أن هذا يضع البرنامج في وضع غير متكافئ مع أصحاب المصلحة، مما يؤثر بدوره على قدرة البرنامج على اتخاذ قرارات مستنيرة بالمخاطر استناداً إلى معلومات أكثر شمولاً عن المخاطر.

44- العمل الإنساني القائم على المبادئ وإدارة المخاطر. تسلط سياسة إدارة المخاطر المؤسسية الضوء على الحاجة إلى تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر والالتزام بالمبادئ الإنسانية. ووجد التقييم أنه عندما يعمل البرنامج بطريقة مستنيرة بالمخاطر، يمكن أن يكون هناك توتر – وإن لم يكن تناقضاً صريحاً – بين المبادئ الإنسانية والضغط لتقليل المخاطر. وفي حين أن الالتزام بالمبادئ الإنسانية يمكن أن يساهم في تقليل المخاطر، فإن البرنامج يواجه بشكل روتيني المفاضلة بين سرعة التنفيذ، والضغط لإنجاز المهام والامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر المؤسسية. ويكون هذا التحدي ملحوظاً بشكل خاص في سياقات الاستجابة لحالات الطوارئ، حيث يمكن أن تؤدي عمليات إدارة المخاطر إلى إطالة أوقات استجابة البرنامج إذا فُرضت متطلبات إضافية على صانعي القرار.

³⁰ البرنامج. 2023. "تحريف مسار الأغذية على نطاق واسع يؤثر على توزيع البرنامج للأغذية في جميع أنحاء إثيوبيا".

³¹ يشار إلى ذلك أيضاً باسم "المخاطر المتبقية" (انظر الحاشية 22).

- 45- وعلاوة على ذلك، لوحظت ثغرات بين كيفية تجلّي المخاطر في السياقات التشغيلية وكيفية تعريفها وتصنيفها على المستوى المؤسسي. ويُنظر إلى النهج الموحد إزاء إدارة المخاطر المؤسسية في البرنامج، في بعض الحالات، على أنه لا يدرك المخاطر الدقيقة والفورية التي تواجهه في الميدان، سواء من الناحية الاستراتيجية أو التشغيلية. ويشكل ذلك تحدياً كبيراً بشكل خاص في البيانات الحساسة سياسياً حيث يتعين الجمع بين نهج إدارة المخاطر المؤسسية وعوامل أخرى مثل بروتوكولات حالات الطوارئ، وأطر مراعاة حساسية النزاعات ومبدأ "عدم إلحاق الضرر" عندما يواجه البرنامج بيانات تشغيلية معقدة ويسعى إلى الالتزام بالمبادئ الإنسانية.
- 46- وقد وجد التقييم أدلة على وجود تعزيز متبادل بين الالتزام بالمبادئ الإنسانية، ونهج "عدم الندم" في العمليات،³² وتخفيف المخاطر. ويشدد التقييم على أن نهج عدم الندم – بما يتماشى مع إدارة المخاطر المؤسسية وبروتوكول تفعيل حالات الطوارئ لعام 2024 في البرنامج – هو نهج مستنير بالمخاطر. كما كشف التقييم عن وجهة نظر أعرب عنها في كل من المقر في روما وعلى المستوى القطري، مفادها أن مبدأ الإنسانية غالباً ما يرتبط بالعمل على أساس عدم الندم. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات في تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر والالتزام بالمبادئ الإنسانية في البيانات التشغيلية المتزايدة التعقيد. وعلى وجه الخصوص، تبين أن التوترات بين إدارة المخاطر المؤسسية ومبادئ الحياد، وعدم التحيز والاستقلال التشغيلي تتطلب مزيداً من التوجيه.
- 47- تحديات تدبير الموارد. قد تشكل بيئة تمويل مقيدة تحديات لقدرة البرنامج على الحفاظ على ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، إذ يمكن لتدابير تخفيف المخاطر أن تكون باهظة التكلفة. وعلى سبيل المثال، قد تحد قيود الموارد البشرية والمالية من قدرة البرنامج على تقييم المخاطر ورصدها بشكل منهجي استناداً إلى بيانات ذات صلة وكافية وعالية الجودة. كما أن تدابير تخفيف المخاطر التي تطلبها الجهات المانحة (بما في ذلك – على سبيل المثال لا الحصر – الجهات الحكومية) يمكن أن تكون مكلفة، وأحياناً بشكل غير متناسب. ويبدو أيضاً أن انخفاض مستويات التمويل يقلل من تقبل البرنامج للمخاطر، إذ تترتب على الخسائر المالية (ومخاطر السمعة) آثار أكبر. وعلاوة على ذلك، أشار التقييم إلى مخاوف لدى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية من أن متطلبات الموارد البشرية لإدارة المخاطر قد تتنافس في نهاية المطاف مع متطلبات موظفين أكثر تركيزاً على العمليات، ولا سيما في المكاتب القطرية الأصغر حجماً.
- 48- وعندما تتوفر موارد مالية أقل، ولا سيما بالنظر إلى المستويات العالية لتخصيص المساهمات، يجب على البرنامج أن يحقق توازناً بين تلبية الاحتياجات التشغيلية بطريقة قائمة على المبادئ والاستجابة لمتطلبات إدارة المخاطر، ولا سيما في السياقات العالية المخاطر. ومع تقلص الموارد، من المتوقع أن تتفاقم التوترات بين الحفاظ على الضوابط وتدابير التخفيف بما يتماشى مع تقبل وتحمل المخاطر لدى المؤسسة والجهات المانحة، والحفاظ على قدرة البرنامج على التنفيذ. ولذلك، سيكون من الضروري في المستقبل النظر في التوازن والاستدامة بين متطلبات إدارة المخاطر المؤسسية وتدبير الموارد.

التوصيات

- 49- يعرض الجدول أدناه التوصيات الناشئة عن تقييم سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 في البرنامج، إلى جانب كيانات البرنامج المقترحة لتولي المسؤولية عن تنفيذها، وأولوية كل توصية، والتاريخ المستهدف الذي ينبغي معالجة كل توصية بحلوله.

³² تتبنى اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات نهج "عدم الندم" التقدّمي إزاء إجراءات الاستعداد، ولا سيما بمجرد استيفاء العتبات التي تم تحديدها من خلال تحليل المخاطر. اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. 2012. *تفعيل حالة الطوارئ الإنسانية على مستوى المنظومة: التعريف والإجراءات*.

التوصيات والتوصيات الفرعية	الأولوية	الكيان المسؤول	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإجاز
التوصية 1: تنقيح وتحديث وتوحيد وثيقة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمبادئ التوجيهية المصاحبة لها، بما يضمن النشر والاتصال المناسبين		شعبة إدارة المخاطر		
1-1 تنقيح سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وضمان أنها توضح وتعزز نهج البرنامج تجاه إدارة المخاطر المؤسسية على جميع المستويات. وعلى أقل تقدير، ينبغي للبرنامج، عند تنقيح السياسة، أن يأخذ في الاعتبار تطوير نظرية تغيير.³³ وينبغي أن تتضمن السياسة المحدثة أيضا العناصر التالية: • رؤية لإدارة المخاطر المؤسسية • مهمة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية • ولاية شعبة إدارة المخاطر • ملامح نظام إدارة المخاطر المؤسسية وتحديدا: • نموذج الخطوط الثلاثة والأدوار المطلوب تنفيذها • الخطوات الخمس الأساسية لدورة حياة إدارة المخاطر • الإطار والمبادئ التي تحكم تصعيد المخاطر • مفاهيم مراحل تحقق المخاطر وسرعة المخاطر • المبادئ التي توجه تنفيذ السياسة، مع التمييز بين: • بيانات تقبل المخاطر المؤسسية في ما يتعلق بمجالات المخاطر قبل المعالجة؛³⁴ • وبيانات تحمل المخاطر المؤسسية في ما يتعلق بمجالات المخاطر بعد المعالجة	عالية	شعبة إدارة المخاطر	شعبة سياسات البرامج والتوجيه، وشعبة الأمن	الربع الأخير من عام 2027
1-2 تعزيز الآليات والتوجيهات ونشرها لدعم تنفيذ السياسة المنقحة لإدارة المخاطر المؤسسية على نطاق البرنامج. وعلى أقل تقدير، ينبغي تغطية القضايا التالية: • الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والأمن، والخصوصية وحماية البيانات، بما يتماشى مع السياسة المنقحة لإدارة المخاطر المؤسسية، وتحديث التوجيهات ذات الصلة؛ • الخطوات الخمس لدورة حياة إدارة المخاطر ومكوناتها، بالإضافة إلى الضوابط المستمرة، كإطار توجيهي للموظفين؛	عالية	شعبة إدارة المخاطر	دائرة الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، والتنسيق الاستراتيجي ومكتب مساعد المدير التنفيذية، وشعبة الأمن، ومكتب الخصوصية العالمي، ووحدة الحماية	الربع الأول من عام 2028

³³ يتضمن تقرير التقييم الكامل نظرية تغيير كاملة وضعت كجزء من عملية التقييم من أجل توضيح المسارات المقصودة على طول سلسلة النتائج المنصوص عليها في السياسة. واستعرضت نظرية التغيير ونوقشت مع موظفي شعبة إدارة المخاطر وكذلك مع موظفي ومستشاري المخاطر الإقليميين ويمكن أن تكون بمثابة أساس لوضع نظرية تغيير لإرشاد عملية تنقيح سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

³⁴ يمكن أن تشمل معالجة المخاطر على "قبول" أو "تجنب" أو "تحفيف" أو "نقل" المخاطر.

التوصيات والتوصيات الفرعية	الأولوية	الكيان المسؤول	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإجاز
- الأدوار والمسؤوليات والمساءلة المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية بما يتجاوز شعبة إدارة المخاطر، ولا سيما في ما يتعلق بمساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز اتخاذ القرارات والبرمجة؛ - توجيهات حول كيفية تقييم التعرض للمخاطر، وكيفية تحديد تحقّق المخاطر وكيفية تقييم سرعة المخاطر. - أنواع التدابير التخفيفية. - دليل خطوة بخطوة حول عملية تصعيد المخاطر. - توجيهات بشأن المخاطر المتبقية بعد المعالجة.			من الاستغلال والانتهاك الجنسين	
1-3 ضمان أن تسهل السياسة المنقحة لإدارة المخاطر المؤسسية قدرا أكبر من اتساق السياسة. على أقل تقدير، ينبغي، بعد الموافقة على السياسة المنقحة لإدارة المخاطر المؤسسية، إنشاء آلية لضمان استعراض جميع مشروعات سياسات البرنامج والوثائق المؤسسية الجديدة أو المحدثة من منظور إدارة المخاطر. وينبغي أن تقوم الآلية بما يلي: - اقتراح الطرق التي ينبغي أن تشير بها الوثائق المؤسسية صراحة إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية المعمول بها؛ - اقتراح تصنيف ومصطلحات لدعم إدارة المخاطر على نطاق مجالات السياسات والبرامج وسيرورات الأعمال في البرنامج؛ - وتوضيح المسؤوليات والمساءلة المتعلقة بإدارة المخاطر لعمليات اتخاذ القرارات في مجالات السياسات والبرامج الأكثر أهمية؛ وينبغي أن تكون هذه أيضا متوافقة مع إطار مساءلة الإدارة لعام 2025.	عالية	شعبة إدارة المخاطر	مكتب نائب المديرية التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات	الربع الأخير من عام 2027
التوصية 2: اتخاذ خطوات لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية داخل البرنامج.		شعبة إدارة المخاطر		
1-2 اتخاذ خطوات لتعزيز وتشجيع إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتالي تعزيز الملكية الواسعة والفهم التفصيلي للأهمية الاستراتيجية والآثار البرامجية لإدارة المخاطر على نطاق البرنامج. وينبغي أن تتضمن الخطوات العملية – على سبيل المثال لا الحصر – ما يلي: - تبيان إدارة المخاطر المؤسسية في برامج التطوير والتعلم المصممة للأخصائيين في المخاطر وجميع الموظفين الآخرين؛ - توسيع نطاق التغطية وتشجيع استيعاب التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية المحدث ليعبر عن السياسة والمبادئ التوجيهية الجديدة لإدارة المخاطر المؤسسية؛ - ووضع أهداف واضحة لزيادة تغطية التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق البرنامج.	متوسطة	شعبة إدارة المخاطر	شعبة الموارد البشرية	الربع الأول من عام 2028

التوصيات والتوصيات الفرعية	الأولوية	الكيان المسؤول	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإنتاج
التوصية 3: تعزيز أدوات إدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز مساهمة إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات والأداء – بما في ذلك ما يتعلق بالمسائل الشاملة.		شعبة إدارة المخاطر		
1-3 وضع منصة آمنة عبر الإنترنت لإدارة المخاطر يمكنها العمل بطريقة متكاملة مع نظم البرنامج الأخرى. وضمان سهولة الوصول إلى معلومات المخاطر والإبلاغ عنها وتوحيدها، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل حماية البيانات ومتطلبات الخصوصية.	متوسطة	شعبة إدارة المخاطر	شعبة التكنولوجيا، وشعبة الخدمات الإدارية، ومكتب الخصوصية العالمي	الربع الثالث من عام 2026
2-3 تحديث فهرس المخاطر بحيث يركز بشكل أكثر وضوحاً على – ويبرز بشكل أكبر – إدارة المخاطر المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين، والحماية، والمسائل الجنسية والأمن عبر أكثر من فئة مخاطر واحدة.	متوسطة	شعبة إدارة المخاطر	دائرة المسائل الجنسية والحماية والشمول، ووحدة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وشعبة الأمن	الربع الأخير من عام 2027
التوصية رقم 4: تعزيز وضوح تدبير الموارد والقدرات لإدارة المخاطر.		شعبة إدارة المخاطر		
1-4 تعزيز وتنسيق تخصيص الموارد البشرية والمالية لإدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار السياق المؤسسي الأوسع للموارد المحدودة وإعادة المواءمة التنظيمية. ولتحقيق ذلك، ينبغي النظر في الإجراءات التالية: • وضع معايير لتحديد الموارد والقدرات اللازمة لإدارة المخاطر على مختلف مستويات المنظمة؛ • تقديم المشورة إلى المديرين حتى يكون لدى جهات الاتصال المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية وموظفي المخاطر المتفرعين في المكاتب القطرية أهداف وتقييمات أداء فردية واضحة تتواءم مع السياسة المنقحة لإدارة المخاطر المؤسسية؛ • وتحديد الظروف التي ينبغي في ظلها التوصية بشدة بتعيين جهة اتصال معنية بالمخاطر في مكتب قطري (حيث لا وجود لموظفي المخاطر) أو في الوحدات الوظيفية في المقر في روما.	عالية	شعبة إدارة المخاطر	شعبة الموارد البشرية، وشعبة سياسات البرامج والتوجيه	الربع الثالث من عام 2026
التوصية 5: اتخاذ خطوات لتعزيز الشفافية المتبادلة بشأن إدارة المخاطر مع أصحاب المصلحة الخارجيين.		إدارة الشراكات والابتكار		
1-5 تسهيل الحوار مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الجهات المانحة والشركاء المتعاونون الرئيسيون، ولا سيما في ما يتعلق بتقبل المخاطر وتحمل المخاطر المتبقية. وينبغي أن يشمل ذلك وضع آليات، مصحوبة بتوجيهات ونماذج داعمة، لتنسيق المكاتب القطرية والحوار مع الجهات المانحة والشركاء الحكوميين بشأن تقبل المخاطر الخاصة بسياق محدد وتحمل المخاطر المتبقية، بهدف إرشاد ودعم التفاهم المتبادل في ما يتعلق بتقبل المخاطر في مختلف السياقات وتحمل المخاطر بعد تخفيفها مع الاعتراف بأنه في البيئات التشغيلية للبرنامج، يمكن تخفيف المخاطر ولكن لا يمكن القضاء عليها تماماً.	عالية	إدارة الشراكات والابتكار	شعبة إدارة المخاطر، والتنسيق الاستراتيجي ومكتب مساعد المدير التنفيذية	الربع الأخير من عام 2026

التوصيات والتوصيات الفرعية	الأولوية	الكيان المسؤول	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإجاز
وينبغي أن تساعد هذه الآليات على إرشاد وتركيز مشاركة البرنامج مع الشركاء، بحيث تغطي القضايا التالية: ● تحديد المخاطر وتقييمها؛ ● بيانات واضحة ومتميزة عن تقبل المخاطر وتحمل المخاطر بعد تخفيفها؛ ● تدابير التخفيف المقترحة، وتكاليفها وآثارها الأخرى وتقييم نسب تكلفتها إلى فائدتها؛ ● واتفاقات صريحة بشأن تدابير التخفيف التي تؤدي إلى تقاسم المخاطر مع الشركاء المتعاونين.				
2-5 إنشاء قنوات لضمان إجراء مناقشات منتظمة مع الحكومات المضيفة بشأن تقبل المخاطر وتحمل المخاطر المتبقية كجزء من المساءلة المتبادلة. وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي: ● التشاور مع الشركاء الحكوميين بشأن المخاطر ذات الأهمية الاستراتيجية؛ ● وأحكام لضمان إجراء مناقشات منتظمة والاحتفاظ بسجل للمسائل المتعلقة بالمخاطر (خاصة في ما يتعلق بتخفيف المخاطر) التي يمكن أن يكون هناك ترابط بشأنها بين البرنامج والشركاء الحكوميين.	متوسطة	شعبة إدارة المخاطر	التنسيق الاستراتيجي ومكتب مساعد المديرية التنفيذية	الربع الأخير من عام 2026