Document: EB 2012/105/R.29
Agenda: 11
Date: 9 March 2012
Distribution: Public
Original: English

**A**

IFAD

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

# التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

**مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي**

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

**Iain Kellet**
كبير الموظفين الماليين
ورئيس دائرة العمليات المالية
رقم الهاتف: 2403 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: i.kellet@ifad.org

**هشام زهني**
موظف التخطيط الاستراتيجي
رقم الهاتف: 2183 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: h.zehni@ifad.org

نشر الوثائق:

**Kelly Feenan**
مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2058 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الخامسة بعد المائة
روما، 3-4 أبريل/نيسان 2012

**للعلم**

# التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

## أولا – مقدمة

1- وفقا لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق (الوثيقة EB 2008/94/R.4 التي استعرضتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008)، يتمثل الغرض من هذا التقرير في تزويد الهيئات الرئاسية في الصندوق باستعراض سنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية التي أجراها الصندوق وتحديث للمخاطر المؤسسية التي يواجهها. وهو التقرير الرابع من نوعه، ويغطي التقدم المحرز لمدة 12 شهرا منذ آخر تقرير تم إصداره في أوائل عام 2011.

## ثانيا – الخلفية

2- يهدف تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية إلى ضمان إدارة المخاطر التي قد تعيق قدرة الصندوق على القيام بمهمته وتحقيق أهدافه بصورة أفضل والتخفيف من آثارها في وقت مبكر إلى أقصى حد ممكن عمليا. كذلك فإنه يجعل العمليات القانونية والإدارية في الصندوق متسقة مع أفضل الممارسات المتبعة.

3- خلال مشاورات التجديد السابع لموارد الصندوق، التزمت إدارة الصندوق بتنفيذ خطة لإدارة المخاطر المؤسسية تدريجيا وبصورة مهيكلة ضمن عمليات اتخاذ القرار في الصندوق بدون خلق وحدات تنظيمية أو خلق وظائف منفصلة جديدة. وتم التأكيد مجددا على الحاجة إلى تعميق جدول أعمال إدارة المخاطر المؤسسية في وقت لاحق خلال مشاورات التجديد الثامن لموارد الصندوق.

4- تم إحداث العديد من العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر والضوابط الداخلية – مثل التخطيط الاستراتيجي المستنير بالمخاطر والمستند إلى النتائج وإدارة الاستثمارات (بالتركيز على الأسواق والعملات والمخاطر الائتمانية) خلال فترة التجديد السابع للموارد 2007–2009. وفي عام 2008 أنشئت لجنة لإدارة المخاطر المؤسسية برئاسة نائب رئيس الصندوق لتحفيز تعميم إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق وإدخال نهج أكثر انتظاما ورسمية لإدارة المخاطر المؤسسية، والقيام باستعراض منتظم لعمليات ونتائج إدارة المخاطر المؤسسية. وصيغت سياسة الصندوق الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية واستعرضتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008. وفي عام 2009 تم إطلاق إطار لإدارة المخاطر المؤسسية يستند إلى المخاطر ومعايير الضوابط التي وضعتها لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة Treadway.

## ثالثا – تحديث أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية

5- أكدت نسخة العام الماضي من هذا التقرير تقدير الإدارة العالي للمخاطر في المجال المالي. وبالاستناد إلى حد كبير على توصيات الاستعراض الخارجي للبنية المالية في الصندوق في عام 2010، كان التركيز الرئيسي لأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية على مدى السنة الماضية على تحسين الجودة الإجمالية لنطاق الإدارة المالية في الصندوق. ولكون الحال كذلك، فإن تقرير هذا العام يكرس على وجه الخصوص الاهتمام

بهذه الجهود، ولكنه أيضا يغطي مبادرات أخرى عديدة ذات صلة بإدارة المخاطر المؤسسية مثل تطوير منظومة جديدة للمخاطر المؤسسية في الصندوق.

**إعادة تقدير منظومة المخاطر المؤسسية في الصندوق**

6- تشكل منظومة المخاطر المؤسسية الأداة الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وهي تهدف إلى ضمان إدارة المخاطر الرئيسية التي تواجه تحقيق أهداف الصندوق رفيعة المستوى ومتوسطة الأجل بكفاءة وفعالية. وقد بُدأ بأول تقدير كامل لمنظومة المخاطر المؤسسية في يناير/كانون الثاني 2012 للأخذ بعين الاعتبار التغيرات الطارئة على البيئة التشغيلية للصندوق والأهداف والأولويات الجديدة المتفق عليها في مشاورات التجديد التاسع للموارد. وحتى تاريخه تم تحديد وتقدير المخاطر المؤسسية[1]، ويتم حاليا توثيق الأسباب الجذرية لكل خطر منها والضوابط الأساسية الموجودة، وكما يجري حاليا تحليل كل إجراء محتمل جديد ومحسن لتخفيف الأثر (يرد في ملحق بهذه الوثيقة استعراض للعمل الجاري بتاريخ استكمال هذا التقرير بنهاية شهر فبراير/شباط 2012 لعرضه على لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي).

7- تبلغ الدرجة الإجمالية لأعلى المخاطر المصنفة 18 (أي في منتصف سلم الدرجات الإجمالية) وتبلغ الدرجة الإجمالية لأكثر من نصف المخاطر أقل من 14، مما يوحي بأن هنالك درجة كافية من فعالية الضوابط على العديد من المخاطر المحددة. إلا أن ذلك، لا يعني بالضرورة أن بإمكان الصندوق أن يشعر بالرضا عن النفس، لا بل على العكس من ذلك إذ تشير منظومة المخاطر المؤسسية إلى تحديات في تحقيق الأهداف الموضوعة لفترة التجديد التاسع للموارد (وهي ذات أثر أعظم ويمكن التعبير عنه بشكل أوضح مترافقا بزيادة القيمة مقابل الأموال المنفقة)، والسياق المحفوف بالتحديات التي لابد للسعي لتحقيق هذه الأهداف ضمنه (التباطؤ الاقتصادي العالمي والمعوقات الثقيلة على الأموال العامة). وبالفعل فإن ما تشير إليه هو أن الحالة الراهنة فيما يخص نموذج أعمال الصندوق واستراتيجية تعبئة الموارد وآلياتها وتخصيص واستخدام الموارد البشرية والمالية وانخراط الموظفين لن تؤدي إلى تحقيق أهداف التجديد التاسع للموارد على خير وجه. من جهة أخرى فإن الدرجات المتوسطة نسبيا والتي توحي بالتالي بتعرض متوسط لهذه المخاطر تعكس الثقة بأنه قد تم التصدي لها بالفعل أو سيتم التصدي لها بصورة ملائمة في سياق جدول أعمال التغيير والإصلاح الجاري وتنفيذ التعهدات الواردة في مصفوفة التزامات التجديد التاسع للموارد المتفق عليها. وسيتم تحديد الجهود المبذولة بهذا الاتجاه من خلال ربط عملية منظومة المخاطر المؤسسية بعملية التخطيط متوسط الأمد في الصندوق ومن خلال إعادة تقدير نفس المخاطر بعد سنة لاستعراض التقدم المحرز في التخفيف من آثارها.

8- أما الخطر المتبقي لثلاثة من أصل أربعة مخاطر في مجال الإدارة المالية فهو منخفض (مما يعد مؤشرا جيدا في مؤسسة مالية دولية) ويعكس الأثر الإيجابي للإصلاحات التي تم اتخاذها على مدى السنة الماضية أو نحوها. ومما لا يثير الدهشة أن التدليس والفساد يحتلان المرتبة الأعلى بين المخاطر في مجال

[1] تم تقدير المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الموجودة بهدف قياس مستوى الخطر المتبقي. كذلك فقد تم تقدير كل من الأثر والاحتمالية باستخدام نطاق متدرج من 1 إلى 6 (1 هو الأدنى؛ و6 هو الأعلى). وبدورها فقد تم مضاعفة الأثر والاحتمالية لكل خطر للحصول على درجات إجمالية تتراوح من 1 إلى 36 لتقرير الأهمية/الأولوية النسبية لكل خطر من المخاطر.

الإدارة المالية. حيث أن هذا الخطر خطر متأصل في مجال التمويل الإنمائي. ومع ذلك، فإنه خطر يحاول الصندوق جاهدا وبصورة استباقية التخفيف من أثره بما في ذلك من خلال وحدته الخاصة بالتحقيقات.

**إنشاء دائرة جديدة للعمليات المالية**

9- في نهاية عام 2010، تم إنشاء دائرة جديدة للعمليات المالية يترأسها كبير الموظفين الماليين الذي تولى منصبه في أبريل/نيسان 2011. وكان هذا التغيير المؤسسي عاملا رئيسيا في تنفيذ مبادرات متعددة يرد تفصيلها أدناه، لتحسين فعالية وكفاءة الخدمات المالية والإدارة المالية في الصندوق.

10- كذلك فقد تمت إعادة تنظيم شعبة المراقب والخدمات المالية تحت قيادة مراقب مالي جديد تولى منصبه في مايو/أيار 2011، وذلك إلى حد كبير للاستعداد لإدخال طريقة معدلة لإدارة القروض والمنح في الصندوق وإطار للتعاون بين الدوائر فيه. ومن أهم التغييرات بموجب هذه الطريقة المعدلة هي اضطلاع شعبة المراقب والخدمات المالية بالمسؤولية كاملة وكونها عرضة للمساءلة فيما يتعلق بالإدارة المالية للمشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق، بما في ذلك معالجة طلبات السحب التي كانت تجرى في السابق جزئيا في دائرة إدارة البرامج. وبهذا العمل فإن الطريقة المعدلة تهدف إلى تعزيز الكفاءات وترسخ إجراءات الإدارة المالية المستندة إلى المخاطر، وضماناتها. وسوف تضمن الطريقة الجديدة وضوح وانفصال خطوط الإبلاغ بما يتماشى مع المسؤوليات المتأصلة لكل دائرة/شعبة. وبحكم إدراك الحاجة إلى نظام ضوابط داخلية متين، يسعى النموذج الجديد أيضا إلى الاستجابة لاحتياجات المشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق، بما في ذلك متطلبات بناء القدرات في مجالات الإدارة المالية والتوريد. وقد تمت المبادرة ببعض المبادرات الأخرى، أو أنها جارية حاليا لتبسيط العمليات في كل من وحدات المحاسبة والدفع وأيضا للقروض والمنح. وهذا يتضمن تطوير أدوات وموارد جديدة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ويستمر العمل في هذا المجال عام 2012.

11- وتم تعزيز شعبة خدمات الخزانة بتعيين مساعد جديد لأمين الخزانة، بالإضافة إلى رئيس جديد للفريق لإدارة الأصول والخصوم. علاوة على ذلك، واستجابة للنموذج التشغيلي المتطور للصندوق والبيئة المالية الشديدة التقلب التي يعمل فيها، تم إنشاء وحدة للتخطيط المالي وتحليل المخاطر باشرت عملها بدءا من يناير/كانون الثاني 2012 لتعزيز التخطيط المالي وتنفيذ الميزانية وإيجاد قدرة مكرسة عن بعد لتحليل المخاطر المالية تتمتع باستقلالية عن مهمة الخزانة. وسوف يناط بهذه الوحدة الوظائف الخاصة التالية: التخطيط والتحليل المالي، وإدارة الأصول والخصوم، وتخطيط الميزانية، وإنشاء ورصد إجراءات وعمليات الإدارة المالية.

**المبادئ التوجيهية المعدلة والإجراءات التشغيلية لمراجعة حسابات المشروعات**

12- تم تطوير المبادئ التوجيهية المعدلة والإجراءات التشغيلية لمراجعة حسابات المشروعات في عام 2011 للوصول إلى دعم أفضل لنموذج العمل في الصندوق (وبخاصة فيما يتعلق بالإشراف المباشر)، مع الأخذ بعين الحسبان إعادة هيكلة المسؤوليات عن الإدارة المالية ضمن الصندوق، وإدماج أفضل الممارسات الحالية في مراجعة الحسابات. وبعد الموافقة على المبادئ التوجيهية المعدلة في دورة ديسمبر/كانون الأول

2011 للمجلس التنفيذي، وافق رئيس الصندوق على الإجراءات التشغيلية في نهاية ديسمبر/كانون الأول 2011، على أن تدخل حيز التنفيذ مباشرة.

13- ومن الخصائص البارزة المتأصلة في المبادئ التوجيهية المعدلة والإجراءات التشغيلية: تبسيط التعاريف ووضوح اللغة المستخدمة؛ ووضوح أدوار الصندوق الداخلية لإدارة دورة مراجعة حسابات المشروعات؛ والتشجيع على استخدام وتعزيز النظم القطرية المالية والخاصة بمراجعة الحسابات، بما في ذلك المكاتب الوطنية لمراجعة الحسابات أو مؤسسات مراجعة الحسابات العليا؛ وخلق الانسجام بين نهج الصندوق وتلك المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛ والامتثال لمعايير المحاسبة ومراجعة الحسابات المقبولة دوليا. وستدخل الإجراءات أيضا حزمة جديدة من البرمجيات، وهي نظام تتبع تقارير المراجعة لدعم إدارة مراجعة حسابات المشروعات. وسوف يتم إيصالها إلى أصحاب المصلحة الخارجيين أيضا خلال عام 2012.

**نهج التدفقات النقدية المستدامة في وضع النماذج المالية**

14- في إطار المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق تم استعراض نهج الصندوق لوضع النماذج المالية الذي يحدد الإسقاطات للقدرة المستقبلية على عقد الالتزامات، مما أدى إلى الاتفاق على الانتقال إلى ما يسمى بنهج التدفقات النقدية المستدامة بما يتماشى مع النهج المستخدم في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ومن خلال التقدير المباشر والواضح لكل من التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية العائدة، فإن نظام وضع نماذج التدفقات النقدية المستدامة يعطي صورة أوضح عن توفر الموارد في المستقبل وعن المخاطر المحتملة المتعلقة بالافتراضات المختلفة للمتغيرات في القرارات الرئيسية (مثل حجم التجديدات الحالية والمستقبلية، وحجم البرامج الحالية والمستقبلية لقروض ومنح الصندوق، ومعدل الصرف). ولكونه كذلك، فإن النهج المعدل سوف يعظم من موارد الصندوق المتاحة لعقد الالتزامات التي تتفق مع سياسة السيولة في الصندوق، ويوفر مؤشرات واضحة مبكرة للإجراءات التصحيحية مع تغير الافتراضات والظروف مع مرور الوقت. وسوف يتم وضع النموذج المالي المعزز بحلول يناير/كانون الثاني 2013، وهو يشكل أولوية دقيقة خلال عام 2012.

**إطار الضوابط الداخلية لاستثمارات الصندوق**

15- استعرض الصندوق ووسع إطاره للضوابط الداخلية للاستثمارات استجابة لقضايا أثارتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي أثناء مناقشتهما لبيان سياسة الاستثمار في الصندوق والمبادئ التوجيهية للاستثمار فيه. وتم عرض نتيجة الاستعراض في ورقة تفصل آليات الضوابط الداخلية المعززة وتقترح إطارا لإدارة المخاطر، وتتصور هيكلية تسيير للإشراف واتخاذ القرارات الخاصة باستثمارات الصندوق مما وافقت عليه لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011.

**تصديق الإدارة وشهادة المراجع الخارجي عن حالة الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي وتدوير المراجع الخارجي**

16- تم إدخال تصديق الإدارة وشهادة المراجع الخارجي عن حالة الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي للسنتين الماليتين 2011 و2012 على التوالي وفقا للخطة الموضوعة عام 2011. وتشير التوصيات الواردة في

التقدير الخارجي الذي جرى عام 2010 لجاهزية الصندوق للحصول على تصديق الإدارة وشهادة المراجع الخارجي عن حالة الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي بصورة ناجحة، وبالتالي فقد اختبر مكتب المراجعة والإشراف الضوابط الرئيسية. ونتيجة لذلك، وفي عام 2012، سوف يعرض الصندوق ولأول مرة، قوائمه المالية المراجعة لعام 2011 على هيئاته الرئاسية مع تصديق الإدارة موقعاً.

17- سيتم نشر أول تقرير شهادة مستقلة من قبل المراجع الخارجي مع القوائم المالية لعام 2012. وأما بالنسبة لشروط انخراط الشركة الجديدة للمراجعين الخارجيين التي تقوم بالمراجعة الخارجية للسنوات المالية للصندوق للفترة 2012–2016، فقد تم توسيعها لتضم استعراض الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي وإصدار تقارير شهادة.

18- وتماشيا مع أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية للصندوق، تم إجراء عملية توريد كاملة من قبل إدارة الصندوق نيابة عن لجنة مراجعة الحسابات لتحديد ثاني مراجع خارجي للصندوق منذ إنشائه. وسوف تناط بالشركة الجديدة مهمة يوافق عليها المجلس التنفيذي للقيام بخدمات المراجعة، بما في ذلك شهادة عن الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي للفترات المالية من 2012 وحتى 2016.

**مكتب الشؤون الأخلاقية**

19- في فبراير/شباط 2011، أنشأ الصندوق مكتبا للشؤون الأخلاقية للترويج واتباع أفضل الممارسات الأخلاقية في المنظمة ومدونة السلوك والقيم الجوهرية الخاصة بها. وخلال هذا العام، قام مكتب الشؤون الأخلاقية بقيادة وظيفة الشؤون الأخلاقية والامتثال لها بصورة تفاعلية، كما طور وأدار برنامجا شاملا للشؤون الأخلاقية ومحاربة التحرش والمضايقات والذي يسهم أيضا في تحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق. وكجزء من هذا، فقد أجريت 34 دورة تدريبية لزيادة وعي الموظفين بالقضايا الأخلاقية في مكان العمل، بما في ذلك محاربة التحرش والمضايقات ومدونة سلوك الصندوق.

20- كذلك فقد أدار مكتب الشؤون الأخلاقية أيضا برنامجا للإقرار المالي السنوي. وكما تم الإبلاغ عنه سابقا، سوف يتم قريبا تنفيذ متطلبات الإقرار الموسع لجميع الموظفين من رتبة مدير–1 وما فوقها، وغيرهم من بعض الموظفين المختارين استنادا إلى وظائفهم ومسؤولياتهم. وسوف يتطلب الأمر من هؤلاء الموظفين استكمال قسيمة للإقرار المالي السنوي الأكثر تفصيلا على أساس سري. أما فترة الإبلاغ الأولى لهذا البرنامج الجديد فهي السنة الميلادية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2011. وسوف يتضمن هذا الإبلاغ معلومات عن الأصول والمسؤوليات المالية، بما في ذلك معلومات عن بعض المعاملات المالية المختارة التي جرت خلال السنة. وسوف يبقى جميع الموظفين مجبرين على استكمال شهادة سنوية للامتثال لمدونة السلوك في الصندوق، التي تتطلب أيضا الإفصاح عن جميع مصادر الدخل التي لا علاقة لها بالصندوق والسلع والخدمات أو الأصول.

**استمرارية الأعمال**

21- يتقدم الصندوق في تنفيذه لنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال مشروع لإجراء أولي لدورة حياة إدارة استمرارية الأعمال كما هي محددة في معيار استمرارية الأعمال BS 25999 [2] والمبادئ التوجيهية

[2] الذي تضعه المؤسسة البريطانية للمعايير.

للممارسات السليمة الصادرة عن معهد استمرارية الأعمال. ومن المتوقع لهذا المشروع أن يستكمل بنهاية عام 2012. وتجري حاليا حلقتان تدريبيتان لجهات الاتصال المعنية باستمرارية الأعمال، كما سيتم توثيق استعراض لاستمرارية الأعمال القائمة في الصندوق والقدرات على التعافي. وجارٍ حاليا تحليل لأثر الأعمال الاستراتيجية، والذي سيحدد نطاق الإدارة الأولية لاستمرارية الأعمال.

**استعراض عمليات إدارة المخاطر المؤسسية**

22- كجزء من الجهود الرامية إلى تأصيل وضمان فعالية إدارة المخاطر ضمن العمليات المؤسسية، تم إجراء استعراض لإدارة المخاطر ضمن عملية التخطيط وإدارة الأداء على مستوى الشُعب في الصندوق. وفي حين أن تحديد وتقدير ورصد المخاطر لتحقيق النتائج على مستوى الشعب يمارس على نطاق واسع كما أشار إليه الاستعراض، إلا أنه ألمح أيضا إلى الحاجة إلى ضمان أن تجرى إدارة المخاطر بأسلوب أكثر فعالية ومعنى ومغزى. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يتم تعديل المبادئ التوجيهية لخطط الإدارة في الشعب في بداية عام 2012.

23- ولتحقيق قدر أكبر من التحسين في إدارة المخاطر المؤسسية، سوف يجري مكتب المراجعة والإشراف في الصندوق مراجعة لإدارة المخاطر المؤسسية فيه عام 2012 بهدف توفير تطمينات لإدارة الصندوق بأن إدارة المخاطر المؤسسية معممة بشكل كامل في جميع عمليات الصندوق، وأن العملية فعالة وتخدم بصورة كافية احتياجات الإدارة.

## رابعا – خطة عمل إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2012

24- تتضمن الأولويات الرئيسية والمخرجات لإدارة المخاطر المؤسسية لعام 2012 ما يلي:

- رصد وتنفيذ نشط لمنظومة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق؛
- الحصول على شهادة المراجع الخارجي عن حالة الضوابط الداخلية للإبلاغ المالي للسنة المالية 2012؛
- وضع نموذج مالي معزز؛
- تنفيذ نظام لإدارة استمرارية الأعمال؛
- أنشطة بناء القدرات على إدارة المخاطر المؤسسية.

# منظومة المخاطر المؤسسية في الصندوق: العمل الجاري بتاريخ فبراير/شباط 2012

| *الخطر*<br>*(بترتيب تنازلي للأهمية/الأولوية )* | *الأسباب الجذرية أو المسببات* | *الضوابط الرئيسية الموجودة* | *إجراءات التخفيف المحسنة/الجديدة المحتملة* |
|---|---|---|---|
| نقص أو/و عدم فعالية تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحقيق جدول الأعمال الطموح للتجديد التاسع لموارد الصندوق | المعوقات النقدية التي تواجه الدول الأعضاء<br>عدم كفاية الموارد للعمليات<br>محدودية نطاق تحقيق اقتصاديات الوفرة في مجالات الدعم بسبب صغر حجم الصندوق<br>عدم ملاءمة تركيز ووضع الأولويات | أدوات إدارة الأداء<br>ضوابط الميزانية (بما في ذلك التجميع في مجموعات)<br>تقييم الكفاءة الذي يقوم به مكتب التقييم المستقل<br>مراجعة الوظائف | الاستخدام المسبق ومراجعة أدوات إدارة الأداء لتحفيز الموظفين في الصندوق ومعالجة مشكلة الأداء الرديئ<br>ترشيق الإجراءات الداخلية لجعل الموظفين الموجودين أكثر فعالية<br>وضع الأولويات وتركيز استخدام الموارد على الأنشطة ذات الأولية القصوى المضيفة للقيمة<br>إعادة توازن الموارد ضمن وخارج دائرة إدارة البرامج من خلال ميزنة حقيقية صغرية لتصميم المشروعات والإشراف عليها والإدارة القانونية |
| تدني معنويات الموظفين | تهديد إصلاحات الموارد البشرية للوضع الحالي لموظفي الخدمة العامة الموجودين<br>اللامركزية التي ستؤدي إلى تخفيض المناصب في مقر المنظمة<br>مراجعة الوظائف التي ستزيد من انعدام اليقين بين الموظفين | المشورات والتواصل مع رابطة الموظفين والموظفين عموما | من الصعب جدا التخفيف من أثر هذا الخطر. فهو يتطلب بناء الثقة من خلال إجراءات وعمليات عادلة مع التنفيذ السريع للتحديد الفوري للوظائف المعرضة للخطر وإراحة الموظفين الآخرين مما يسمح لهم بالتركيز أكثر على عملهم |
| الفشل في تكييف العمليات الإنمائية للصندوق ونموذج عمله لتحقيق المزيد من أهداف الأثر الطموحة بدون نمو الموارد المالية النظامية | الضعف أو الافتقار إلى التحليل وصناعة القرارات المشتركة<br>الرضا عن الذات فيما يتعلق بالحاجة لتسريع وتوسيع الأثر والافتقار إلى الإرادة السياسية لقيادة استعراض أو تكييف نموذج العمل بما في ذلك في ضوء الوقائع التي تعيشها البلدان المتوسطة الدخل<br>عدم كفاية القدرات على حوار السياسات واستقطاب التأييد للانخراط لإشراك القطاع الخاص | إيلاء أهمية كبرى لاستهداف انتشال الناس من الفقر وقضايا مثل توسيع النطاق والانخراط مع البلدان متوسطة الدخل والقطاع الخاص والتمويل الابتكاري في مصفوفة التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق<br>لجنة الإدارة التنفيذية، لجنة الإدارة التشغيلية، لجنة استراتيجية العمليات، ضمان الجودة، مكتب التقييم المستقل، بالإضافة إلى غيرها من عمليات استعراض الأداء الداخلية | الانخراط والتركيز المشترك للإدارة العليا للصندوق على إدارة تعبئة الموارد<br>خطة العمل الخاصة بتعزيز توسيع نطاق الأداء<br>تطوير استراتيجية لبلدان الدخل المتوسط بالاعتماد على سياسة الانخراط مع هذه بلدان الدخل المتوسط ولكن التوسع إلى أبعد من ذلك نحو استراتيجية تشغيلية بأهداف تنفيذ مرصود |
| تأخر أو تقليص التعهدات والمدفوعات للتجديد التاسع لموارد الصندوق والتجديدات السابقة له | الأزمة الاقتصادية العالمية | المتابعة مع الدول الأعضاء | بذل المزيد من نفس الجهد بصورة أكثر تكثيفا وإلحاحا |
| الفشل في تعبئة موارد إضافية معتبرة من خلال آليات تمويل جديدة | الاعتماد الكبير على تجديدات الموارد<br>ضعف القدرة على إرساء واستغلال شراكات استراتيجية<br>العوائق القانونية والبيروقراطية<br>الممانعة في صفوف الدول الأعضاء في الصندوق | تعزيز مهمة مكتب الشراكات وتعبئة الموارد<br>إنشاء آليات تمويلية جديدة وإجراء تجارب فيها مثل حساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي<br>تجهيز استراتيجية لإرساء الشراكات | إعداد مقترحات عن ترشيق وترشيد الأموال التكميلية وحسابات الأمانة ووضع المعايير<br>إشراك الهيئات الرئاسية في الصندوق بصورة بناءة في توسيع شراكاتنا وآليات التمويل لدينا |

| | | | |
|---|---|---|---|
| التدليس والفساد في المشروعات التي يمولها الصندوق | النواقص في الضوابط<br>الثقافة أو البيئة السائدة | وحدة التحقيقات والإبلاغ المنتظم عن أنشطتها<br>تحسين الإجراءات الوقائية (مثل الخط الساخن للتحذير)<br>وفعالية التحقيقات<br>استعراض تقارير المراجعة الخارجية<br>بعثات إشراف متكررة<br>تحسين الضوابط القانونية | التدوير الإلزامي لموظفي بعثات الإرشاد مع مسؤوليات قانونية<br>ضمان إيفاد بعثتي إشراف سنويا كحد أدنى<br>تعزيز الوعي بإجراءات المنع |
| التأخيرات المطولة في ملء المناصب الشاغرة في الإدارة العليا وعلى مستوى المدراء | التغير الكبير في هرم أي منظمة يخلق حالة من انعدام اليقين | التعيينات والبرنامج التعريفي | زيادة تعزيز التوظيف من خلال شركات البحث عن العقول المفكرة<br>بذل جهود كبيرة لتعريف المدراء الجدد والمدراء في الإدارة العليا |
| الفشل في إيجاد وتمثيل منهجية تحظى بمصداقية كافية لقياس أثر الصندوق على الفقر | ضعف قدرة الصندوق المؤسسية على تقدير الأثر<br>ضعف الالتزام القطري والقدرات القطرية على تقدير الأثر | الجهود الجارية لتعزيز قدرة الصندوق على تحليل البيانات<br>الجهود الجارية لتعزيز قدرة الشركاء الإنمائيين على إدارة البيانات<br>تحديد فرص الشراكات مع المؤسسات الرائدة في تقييم الأثر | تحديد وإرساء الشراكات مع منظمات تعتبر بناء القدرات في هذا المجال أولوية قصوى |
| أحداث كبيرة أو أزمات رئيسية غير متوقعة مثل كارثة طبيعية أو كارثة تقنية أو هجوم إرهابي قد يحدث في مقر الصندوق أو في مكتب أو أكثر من مكاتبه القطرية | الكوارث الطبيعية<br>كارثة تقنية<br>هجوم إرهابي | إدارة الأمن والصحة والسلامة<br>خطة استمرارية الأعمال | تنفيذ نظام لإدارة استمرارية الأعمال في الصندوق |
| خسائر كبيرة في حافظة استثمارات الصندوق | المستويات العليا لعدم الاستقرار في الأسواق المالية | جملة قوية من سياسات إدارة الاستثمارات بما في ذلك بيان سياسة الاستثمار، المبادئ الموجهة لاستثمارات الحوافز الإفرادية، وإطار ضبط الاستثمارات | الرصد المستمر والاستباقي للاستثمارات واستعراض جميع المبادئ التوجيهية |
| انهيار نظام الصندوق لصرف القروض والمنح | عدد كبير من الدفعات الصغيرة للبلدان التي تتسم بمؤشر فساد عال | دليل مطول يستهلك زمنا طويلا للتثبت قبل الصرف | اختبار فحص يستند إلى المخاطر<br>ضوابط أقوى على الإشراف ومراجعة المشروعات |
| أخطاء فاحشة في البيانات المالية | القواعد المعقدة للمحاسبة<br>دائرة مالية صغيرة نسبيا | تدريب الموظفين<br>المراجعة الخارجية | تنفيذ علمية التصديق |