

Document: EB 2018/126/R.7
Agenda: 4(b)
Date: 26 March 2019
Distribution: Public
Original: English

A



رد الإدارة على التقرير الخارجي المستقل عن تقديم خدمات تقييم المخاطر التشغيلية، والاستراتيجية، والمتعلقة بتنفيذ البرامج

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Cornelia Richter

نائبة الرئيس
رقم الهاتف: +39 06 5459 2518
البريد الإلكتروني: c.richter@ifad.org

Alvaro Lario

نائب الرئيس المساعد
كبير الموظفين والمراقبين الماليين
دائرة العمليات المالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403
البريد الإلكتروني: a.lario@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة والعشرون بعد المائة

روما، 2-3 مايو/أيار 2019

للاستعراض

رد الإدارة على التقرير الخارجي المستقل عن تقديم خدمات تقييم المخاطر التشغيلية، والاستراتيجية، والمتعلقة بتنفيذ البرامج

أولا - المقدمة

- 1- التزمت إدارة الصندوق، كجزء من المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بتعزيز القدرات والهيكلية المالية للصندوق، وعرضت نموذج عمل معززا لتحقيق الأثر على نطاق واسع دعما لخطة التنمية المستدامة لعام 2030.
- 2- وكنتيجة للتعديلات التي أُدخلت على نموذج عمل الصندوق، عرضت الإدارة في الدورة الثالثة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي إطارا زمنيا لاستعراض إطار إدارة المخاطر المؤسسية، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر غير المالية للصندوق (المخاطر المتعلقة بتنفيذ البرامج، والمخاطر الاستراتيجية، والتشغيلية)، ومخاطره المالية من أجل وضع استراتيجيات التخفيف من المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، تقرر تقييم وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، وعمليات تحديد المخاطر، ورصدها، والإبلاغ عنها مقابل المنظمات المتخذة أساسا للمقارنة.¹
- 3- وفي الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي، عرضت الإدارة التقدير الخارجي المستقل لإدارة المخاطر المالية في الصندوق لكي يستعرضها المجلس.²
- 4- وفي يوليو/تموز 2018، وبتنسيق من نائبة الرئيس في دورها كرئيسة للجنة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، اختار الصندوق شركة Marsh Risk Consulting (MRC) من أجل: (1) وضع مقترح لإطار مخاطر من أجل إدارة المخاطر في سائر المؤسسة؛ (2) تحديد أهم المخاطر التشغيلية والاستراتيجية التي يواجهها الصندوق وتقديم توصيات بشأن تدابير التخفيف المقابلة؛ (3) صياغة مقترح لتكوين وظيفة المخاطر التي يمكن دمجها في الهيكل التنظيمي للصندوق.
- 5- تم عرض النتائج الأولية لتقييم شركة MRC على الأعضاء من أجل توفير معلومات ارتجاعية في ندوة غير رسمية عقدت في 11 ديسمبر/كانون الأول 2018. وأجرت الشركة مشاورات داخلية واسعة النطاق، واستفاد الاستعراض من مدخلات لجنة إدارة المخاطر المؤسسية طوال العملية. وفي 4 مارس/آذار 2019، قدمت الشركة تقريرها النهائي إلى الإدارة.
- 6- وتقدم هذه الورقة رد الإدارة على تقرير شركة MRC، والذي سيناقش في اجتماع لجنة مراجعة الحسابات في 15 أبريل/نيسان 2019، وفي الدورة السادسة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي جنبا إلى جنب مع تقرير شركة MRC ذاته، ولوحة المخاطر المؤسسية المحدثة. ويرد في الملحق موجز لرد الإدارة على تقرير شركة MRC، والأطر الزمنية ذات الصلة لتنفيذ التدابير.

¹ الوثيقة EB 2018/123/R.24.

² الوثيقة EB 2018/125/R.43. تم إجراء التقدير الخارجي المستقل لإدارة المخاطر المالية في الصندوق من قبل شركة الاستشارات Alvarez & Marsal.

ثانياً - السياق

- 7- استناداً إلى سياسته لإدارة المخاطر الصادرة في عام 2008، لدى الصندوق حالياً إطار لإدارة المخاطر المؤسسية، وهيكل تسيير لإدارة المخاطر المؤسسية، بالإضافة إلى أدوات ووسائل لتحديد، ومعالجة، والتخفيف من المخاطر على جميع مستويات المنظمة وفي سائر مجالاتها. وقد تم مؤخراً تقييم إدارة المخاطر المالية والإطار ذي الصلة، ونوقشت التدابير المقترحة مع المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2018. وتُدار مخاطر تنفيذ البرامج من خلال عملية صارمة لتصميم المشروعات تأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروعات. وتُدار المخاطر التشغيلية والاستراتيجية من قبل الشعب المسؤولة، ويتم رصدها والإشراف عليها من قبل لجنة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال سجل المخاطر المؤسسية. أما مخاطر التسيير والمخاطر الاستراتيجية فتقّم من قبل مكتب المراجعة والإشراف. وتتلقى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي معلومات منتظمة عن إدارة المخاطر في الصندوق، بما في ذلك التقارير السنوية عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.³ ويجري حالياً تعزيز شكل ونوع المعلومات المقدمة.
- 8- ومنذ بداية إطار إدارة المخاطر المؤسسية، توسعت أعمال الصندوق وتنوعت. والجدير بالذكر أنه اعتباراً من عام 2018، وفي ظل نموذج العمل المعزز، يمر الصندوق في تغييرات كبيرة بالنسبة لتعبئة الموارد، وتخصيص الموارد، واستخدام الموارد، ورشاقة التنفيذ. والإجراءات المتخذة من قبل الصندوق وفقاً لنموذج العمل الجديد، وفي حوافظه القطرية لها أثر مباشر على جميع مستويات المخاطر الحالية التي يتعرض لها الصندوق من حيث طبيعتها، وأبعادها، وتعقيدها. كما تنشأ مخاطر جديدة يتم تحديد تدابير تخفيفية لها.
- 9- وكما تم الاتفاق عليه مع لجنة مراجعة الحسابات، وأوصى به تقرير شركة MRC، يتم الآن تجميع المخاطر في تصنيف منقح للمخاطر، بحيث يتم تصنيفها كمخاطر استراتيجية، ومالية، وتشغيلية. ويمكن أن تكون المخاطر داخلية أو خارجية بالنسبة للصندوق. كما أنها مترابطة ويمكن أن تظهر على مستويات مختلفة، وأن ينظر إليها من وجهات نظر مختلفة اعتماداً على مجال المنظمة. ونظراً لطبيعتها الشاملة، تُدرج المخاطر المتعلقة بالسمعة، والمخاطر الأخلاقية وتقيّم ضمن جميع فئات المخاطر.
- 10- **المخاطر المالية.** تتعلق المخاطر المالية بالإدارة الفعالة لقائمة موازنة الصندوق، وتشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة. وهي تشير إلى الأنشطة المالية للصندوق، وتؤثر على الوضع المالي للصندوق، بما في ذلك القدرة، والهيكلية، والجدوى المالية لنماذج التمويل المختلفة: تجديد الموارد، والأموال المتممة، وأدوات الإقراض، والمبالغ المسددة من قبل المقترضين.
- 11- **المخاطر الاستراتيجية.** تُعرّف المخاطر الاستراتيجية على أنها المخاطر التي لها أثر على قدرة الصندوق على القيام بمهمته، وتنفيذ استراتيجياته، وتحقيق أهدافه، والتي قد يؤثر تحققها على وضع الصندوق في المشهد الإنمائي. وهي تشمل مخاطر تنفيذ البرامج - النشاط الأساسي للصندوق - فيما يتعلق بتنفيذ مشروعات عالية الجودة وتحقيق أثر إنمائي في بيئات صعبة في غالب الأحيان. وتتعلم المخاطر

³ الوثيقتان EB 2011/102/R.33 و EB 2012/105/R.29.

الاستراتيجية الأخرى بالمخاطر الخارجية على المستوى القطري والإقليمي، بما في ذلك المخاطر السياسية المتعلقة بالعمل مع البلدان التي تعاني من أوضاع هشة. وفي حين أن توسيع الحضور القطري للصندوق، وتعزيز سلطة صنع القرار فيه سيجعل المنظمة أكثر كفاءة وشفافة، إلا أن من شأن ذلك أن يولد المخاطر. فضلا عن ذلك، يجب على الصندوق أيضا أن يعالج المخاطر الاستراتيجية الناجمة عن نقاط الضعف، واختلالات التوازن المتعلقة بالنموذج التنظيمي، وهيكلة صنع القرار، والمساءلة الداخلية في الصندوق.

12- **المخاطر التشغيلية.** تُعرّف المخاطر التشغيلية على أنها مخاطر الخسارة الناتجة عن العمليات الداخلية غير الكافية أو الفاشلة، أو المشاكل المتعلقة بالأفراد، أو النظم، أو الأحداث الخارجية. وهي تشمل مخاطر الامتثال المرتبطة بالمشروعات الممولة من الصندوق، مثل مخاطر التوريد الخاصة بالمشروعات، والتدليس أو أي نشاط جنائي آخر، وانتهاكات الأمن السيبراني، وفشل تكنولوجيا المعلومات، وسلامة الموظفين والحوادث الأمنية، وفشل استمرارية الأعمال، ومخاطر التعرض لإجراءات قانونية. وهي تتعلق مباشرة بأهمية الحفاظ على قدرات موارد بشرية مؤهلة تأهيلا عاليا، وخلق فرص لتطوير الموظفين، وضمان أن يكون لدى جميع مستويات الموظفين فهم واضح لمخاطر الصندوق. كما يتأثر الاحتفاظ بالخبرات وتقاسم المعرفة بالمخاطر التشغيلية.

13- من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية، هناك حاجة إلى روابط قوية بين الاستراتيجية، والعمليات، والتمويل. كما أن من الضروري توفر ثقافة تعزز نضج إطار إدارة المخاطر المؤسسية (بما في ذلك المخاطر المالية وغير المالية) من خلال تضمين الوعي بالمخاطر، والمساءلة في عملية صنع القرار، وتعزيز الابتكار على جميع مستويات المنظمة.

14- ووفقا لذلك، يجب أن يشكل النهج الشامل والمنهجي للمخاطر من قبل الإدارة جوهر استراتيجية وعمليات الصندوق، ويجب أن يتطور مثل هذا النهج بالتساوي مع تغيير نموذج العمل، ويأخذ في الاعتبار مرحلة نضج مخاطر الصندوق.

15- ولهذا السبب، وجنبا إلى جنب مع الاستعراض المالي، يسمح استعراض المخاطر المؤسسية للإدارة بتحديد ومعالجة الثغرات في إطار إدارة المخاطر المؤسسية. وهدف الإدارة هو تنفيذ تدابير فعالة، ومتسلسلة، وفي الوقت المناسب لتعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية، مما يعزز مصداقية الصندوق بين الجهات المانحة والشركاء كمؤسسة صلبة وقادرة على الصمود ذات خبرة فريدة لضمان الأمن الغذائي والحد من الفقر الريفي.

16- ينبغي النظر في الرد على تقرير شركة MRC ضمن هذا السياق.

ثالثا - رد الإدارة على تقرير شركة MRC

17- تشكر الإدارة شركة MRC على إجراءات مشاورات موسعة مع دوائر وشعب الصندوق، ومع الدول الأعضاء. وتنفق الإدارة بشكل عام مع التوصيات، ولكنها تشير إلى أنه كان بالإمكان لبعض التوصيات أن تكون أكثر تحديدا، أو أكثر مواءمة مع الوضع الخاص للصندوق كوكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة/مؤسسة مالية دولية.

- 18- تتفق الإدارة مع ضرورة تعزيز الإشراف على الهيئات الرئاسية للصندوق. وقد تم بالفعل اعتماد عدة مبادرات بالاتفاق مع لجنة مراجعة الحسابات. ويجري وضع لوحة للمخاطر المؤسسية، التي ستضمن تقديم معلومات موضوعية بشأن المخاطر الرئيسية إلى اللجنة والمجلس. ولوحة المخاطر المؤسسية هي "وثيقة حية" سيتم تحديثها بشكل منتظم من قبل الإدارة عن طريق إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر وفقا للإطار المنقح لإدارة المخاطر المؤسسية.
- 19- وكمبدأ شامل - ولضمان الكفاءة والشفافية على النحو المطلوب من الهيئات الرئاسية للصندوق، ستسعى الإدارة إلى البناء على الإطار القائم لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، والاستفادة من هياكل تحديد المخاطر، والرصد، والتخفيف الموجودة.
- 20- وسوف تجري الإدارة تحديثا متكاملا وشاملا لجميع سياسات وإجراءات الصندوق المتعلقة بإطار إدارة المخاطر المؤسسية. وسوف تسعى إلى زيادة توضيح الأدوار والمسؤوليات على جميع مستويات المنظمة وفي كل مرحلة من مراحل إطار إدارة المخاطر المؤسسية، بما يوفر مستوى كافيا من الدقة والتجميع للمخاطر بما يتماشى مع نموذج التسيير ذي "الخطوط الدفاعية الثلاثة".⁴ وسوف تؤخذ المبادئ التوجيهية التالية في الاعتبار:
- (1) تحديد واضح لاستساعة الصندوق للمخاطر بما يتماشى مع حجمه، واستراتيجيته، وقدرته على مواجهة المخاطر؛
- (2) التنسيق الكامل للأدوار والمسؤوليات بين الخطوط الدفاعية الثلاثة للصندوق؛
- (3) تحديد المخاطر بشكل منهجي، وآليات التواصل وتقييم المخاطر بشكل مناسب في العمليات اليومية وفقا للمبادئ التوجيهية، والسياسات، والإجراءات.
- 21- يحدد بيان استساعة المخاطر حجم ونوع المخاطر التي يمكن للصندوق التعامل معها (تحمل المخاطر)، وكم وطبيعة المخاطر المرغوبة لتحقيق هذه الأهداف. وسيحدد صنع القرار ومستوى المخاطر التي يتعين اتخاذها. وسوف يشكل بيان استساعة المخاطر أداة التسيير الرئيسية لتحديد الصندوق لمستوى تحمله للمخاطر. وسيتم دعمه بواسطة إطار إدارة المخاطر المؤسسية كمجموعة شاملة من السياسات، والعمليات، والحدود، والضوابط، والنظم التي سيتم من خلالها تحديد، ورصد، والإبلاغ عن المخاطر التي تؤثر على الصندوق. وستتم موازنة بيان استساعة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق، وقدرته على مواجهة المخاطر (أي التخطيط الرأسمالي، والسيولة كجزء من المخاطر المالية). وسوف يقدم البيان إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس خلال عام 2019، ويُحدَّث بانتظام بعد ذلك.
- 22- ستزيد الإدارة من تعزيز تقييمات المخاطر التشغيلية والاستراتيجية، مع تركيز خاص على تنفيذ البرامج باعتبارها النشاط الأساسي للصندوق، وستضمن أن الشعب ضمن دائرة إدارة البرامج تتبّع نهجا موحدًا وتبني

⁴ التي يعرفها معهد مراجعي الحسابات الداخليين في ورقة "الخطوط الدفاعية الثلاثة في الإدارة والرقابة الفعالين للمخاطر" على أنها: (1) الخط الأول من صناعات القرارات المتعلقة بالمخاطر الذين يمتلكون ويديرون المخاطر كجزء من العمل اليومي؛ (2) وظائف الخط الثاني التي تشرف على المخاطر وتساعد على رصد ضوابط الخط الدفاعي الأول؛ (3) وظائف الخط الثالث المستقلة التي توفر ضمانا مستقلا بشأن عمل وفعالية إطار إدارة المخاطر الشاملين.

على أوجه الترابط ضمن الدائرة. وسيتم التركيز بشكل خاص على تجميع العناصر المختلفة لمخاطر تنفيذ البرامج بطريقة شاملة في كل مرحلة من مراحل دورة المشروع وفي سائر الشعب. وسيتم تنقيح السياسات والإجراءات القائمة من أجل اعتماد تعاريف موحدة، وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات، وإدخال آليات لقياس تصاعد المخاطر. وسوف يتم تحديد وتنفيذ الاستجابات للمخاطر، وتدابير التخفيف في الوقت المناسب.

23- وتعتزف الإدارة بالحاجة الحاسمة للتدريب المحدد على إدارة المخاطر،⁵ وزيادة الوعي بالمخاطر في سائر المنظمة، كما ورد في تقرير شركة MRC. وفي مجالات التركيز الأخرى لإدارة المواهب، تقوم الإدارة بوضع مبادرات للاحتفاظ بالخبرات المؤسسية، وتقديم المزيد من الدعم لتطوير فرص واضحة لتعلم الموظفين. وسيتم إيلاء الأولوية اللازمة لتطوير تدريب متخصص في إدارة المخاطر للمسؤولين عن إدارة المخاطر،⁶ ومناصري إدارة المخاطر،⁷ وسيتم إيلاء الاعتبار للشكل، والموقع، والتواتر الأنسب لمختلف الجماهير.

24- سيتم إعادة تشكيل هيكل تسيير إدارة المخاطر المؤسسية إلى هيكل تسيير شامل، يشمل نهجا متوازنا لإدارة المخاطر المالية وغير المالية. وتشعر الإدارة بأن هناك حاجة لمزيد من تقييم الخيارات، وخطوط الإبلاغ الممكنة استنادا إلى وظائف واضحة من أجل تحديد الهيكل الأنسب للصندوق.

25- ونظرا إلى الأهمية الحاسمة لهذه المبادرة بالنسبة للصندوق، شكلت نائبة الرئيس مجموعة عمل معنية بإدارة المخاطر المؤسسية للقيام بمزيد من تقييم الخيارات لهيكل تسيير إدارة المخاطر المؤسسية، وتحديد خطة عمل متسلسلة لتناول توصيات تقرير شركة MRC. وهذه المبادرة متوائمة ومنسقة مع الإجراءات التي يقودها نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية لمعالجة الثغرات التي تم تحديدها في إدارة المخاطر المالية.

⁵ على سبيل المثال، التدريب الذي يتناول (1) أهمية أنشطة تحليل المخاطر في وضع الاستراتيجية القطرية؛ (2) معرفة أدوار ومسؤوليات جميع أصحاب المصلحة في عملية تحليل المخاطر؛ (3) توجيه منهجي بشأن تحديد المخاطر وتقييمها؛ (4) تحديد استراتيجيات التخفيف؛ (5) متابعة تحليل المخاطر؛ (6) مبادئ توجيهية لدمج تحليل المخاطر في النظم ذات الصلة (مثل نظام إدارة النتائج التشغيلية)؛ (7) تصاعد المخاطر والإبلاغ عن المخاطر؛ (8) دراسات الحالة.

⁶ المسؤولون عن إدارة المخاطر مسؤولون عن رصد المخاطر وتنفيذ تدابير التخفيف عند الاقتضاء. وهم يدعمون خطط إدارة المخاطر ويقومون بإجراء تحليل كمي ونوعي للمخاطر.

⁷ مناصرو إدارة المخاطر لديهم خبرة في مجال معين، وهم محفزون لوظيفة إدارة المخاطر في هذا المجال ويدعمون مبادرات إدارة المخاطر على مستوى الشعب/الدوائر. وهم ليسوا مسؤولين عن إدارة المخاطر.

موجز التوصيات الرئيسية لتقرير شركة MRC ورد الإدارة عليها

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
إطار السياسات	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد التصنيف المنقح للمخاطر من أجل تقييم أفضل للمخاطر التي تشمل المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية تحديث سياسة الصندوق بشأن المخاطر لعام 2008 وضع واعتماد مبادئ توجيهية/إجراءات جديدة لضبط إدارة المخاطر، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات <p>القسم 2 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات لقد شكلت نائبة الرئيس مجموعة عمل صغيرة معنية بإدارة المخاطر المؤسسية لوضع خطة عمل ملموسة لتطبيق التغييرات وإجراء تعديلات على نهج إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، من بين مهام أخرى ستعتمد الإدارة نهجا شاملا ومنهجيا لإدارة المخاطر المؤسسية، وتعتمد سياسات وإجراءات متكاملة⁸ سيتم تحديث سياسة الصندوق بشأن المخاطر وفقا لأفضل الممارسات الدولية لدعم نموذج عمل الصندوق المتطور بما يتماشى مع الهيكل المؤسسي، وتوفير التغييرات المطلوبة في المبادئ التوجيهية والإجراءات سيتم تنقيح الأدوار والمسؤوليات ضمن وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية وتوضيحها أكثر 	الفصل الثالث 2019
هيكل تسيير إدارة المخاطر المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> استعراض تسيير المخاطر على المستوى المؤسسي (لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، دائرة إدارة البرامج) الخيارات المقترحة لتسيير إدارة المخاطر المؤسسية <p>القسم 2 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من النظر لتحديد هيكل التسيير والتكوين الذي يناسب نموذج عمل الصندوق، ووضع المزودج كمؤسسة مالية دولية ووكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، وحجمه، واستساغته للمخاطر. وسوف تنظر مجموعة العمل المعنية بإدارة المخاطر المؤسسية في خيارات التسيير تدعم الإدارة إيجاد وظيفة منسق للمخاطر في دائرة إدارة البرامج التي تجمع 	الفصل الثاني 2019

⁸ الدمج مع إطار المراقبة القادم، وإطار المساءلة الكامل، والإطار المنقح لتفويض السلطات في الصندوق.

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
		<ul style="list-style-type: none"> مخاطر تنفيذ البرامج ستجري الإدارة استعراضا وتقدم المزيد من التوضيح بشأن تدفقات المعلومات وخطوط التقارير بين اللجان، والمسؤولين عن إدارة المخاطر ومناصري إدارة المخاطر لضمان وظيفة إدارة شاملة وفعالة للمخاطر المؤسسية 	
الخطان الدفاعيان الأول والثاني	<ul style="list-style-type: none"> تحسين دور وأنشطة الخطين الدفاعيين الأول والثاني للصندوق تبسيط/توحيد المنهجيات توضيح الأدوار والمسؤوليات وإضفاء الطابع الرسمي عليها <p>القسم 2 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات المطلوب توضيح أدوار ومسؤوليات خطي الدفاع الأول والثاني (دائرة إدارة البرامج، وشعبة الخدمات الإدارية، وشعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون الأخلاقية، إلخ) لتعزيز وضمان التعاون والتفاعل أيضا مع لجنة إدارة المخاطر المالية،⁹ ومنسق المخاطر المستقبلي في دائرة إدارة البرامج، للتأكد من أن الإبلاغ يتناسب مع وقت الموظفين وأن التكلفة تتناسب مع القيمة المضافة سيتم اعتماد منهجيات موحدة للمخاطر في سائر الشُعَب من أجل تعزيز تنسيق تحديد المخاطر والإبلاغ تشير الإدارة إلى أن مهمة المراقب المالي ضمن شعبة المحاسبة والمراقب المالي تقوم بالفعل بالإسهام في تجميع المخاطر (الرقابة الداخلية ومجموعة فرعية من المخاطر التشغيلية على النحو المحدد عموما) وستعمل بالتنسيق مع وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية 	الفصل الثالث 2019
المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز إشراف المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات إضفاء الطابع الرسمي على مواصفات قدرات ممثلي لجنة مراجعة الحسابات بشأن احتياجات إدارة المخاطر المؤسسية 	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات سيوفر اعتماد لوحة مخاطر مؤسسية محسنة، وموجزة، وفعالة، على أساس أنها "وثيقة حية" معلومات مخاطر استراتيجية وموضوعية عن المخاطر الرئيسية لضمان وجود وظيفة إشراف فعالة مستنيرة للمخاطر 	الفصل الثاني 2019

⁹ انظر الوثيقة EB 2018/125/R.43، الملحق الأول، تقدير الإدارة تحت "التسيير".

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
	القسم 2 من تقرير شركة MRC	<ul style="list-style-type: none"> ستوفر لوحة المخاطر المؤسسية تحديثات منتظمة عن المخاطر للجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي ستشارك لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في تحديد بيان استساغة المخاطر في الصندوق اقتراح ومناقشة الملف الشخصي والخبرة المطلوبين لممثلي لجنة مراجعة الحسابات، وربما ممثلي المجلس التنفيذي، مع لجنة مراجعة الحسابات، وتوفير التدريب إذا لزم الأمر 	
تدفق المعلومات بين الخطين الدفاعيين الثاني والثالث	<ul style="list-style-type: none"> إعداد تدفقات معلومات منظمة بين لجنة إدارة المخاطر المؤسسية ومكتب المراجعة والإشراف بشأن الأمور الأساسية الناشئة عن عمليات المراجعة للسماح بتحديث تصنيفات تقييم المخاطر في الوقت المناسب فيما يتعلق بالثغرات الرئيسية في الضوابط القائمة <p>القسم 2 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات يقوم مكتب المراجعة والإشراف حالياً بإبلاغ جميع المسؤولين عن إدارة المخاطر بنتائجه، وقد نفذ أعمال مراجعة محددة بشأن التسيير وإدارة المخاطر¹⁰. وسيتم النظر في الحاجة إلى تدفق منظم للمعلومات من نتائج المراجعة عند تقييم هيكل تسيير قابل للتطبيق لإدارة المخاطر المؤسسية 	الفصل الثالث 2019
الثقافة	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز الثقافة المتعلقة بالمخاطر في الصندوق وضع مبادرات للتدريب المتخصص في إدارة المخاطر والتوعية بها من أجل المخاطر الاستراتيجية ومخاطر تنفيذ البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات، مع الإشارة إلى أنه لتوليد الكفاءات، يمكن تنفيذ بعض البرامج التدريبية بمجرد ملء الشواغر الحالية، ولا سيما في المكاتب القطرية للصندوق من أجل تضمين ثقافة مستنيرة للمخاطر في هيكله ونموذج عمله، سيضع 	الفصل الرابع 2019

¹⁰ هي مراجعات: عمليات مراجعة الحسابات وإدارة المخاطر المؤسسية (2013)؛ وبيئة الرقابة على مستوى الكيان - تفويض السلطات (2015)؛ والإشراف على تسيير تكنولوجيا المعلومات (2016)؛ واختبار الضوابط الداخلية الرئيسية على الإبلاغ المالي (سنويا). كما قيم مكتب المراجعة والإشراف الهياكل التنظيمية للمخاطر المالية والتشغيلية للصندوق والمسؤوليات في مراجعة حافظة الإشراف المُدارة داخليا (2012)، وترتيبات التأمين غير الطبي والتأمين الذاتي (2017).

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> زيادة تعزيز اللهجة على أعلى المستويات فرض المساءلة وملكية المخاطر إعادة إدخال تقييم المخاطر المتجه من الأسفل إلى الأعلى النظر في تطوير حلول التعلم الإلكتروني لجميع الموظفين <p>القسم 2 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> الصندوق ويعتمد، مع الشُّعب ذات الصلة، مجموعة من الإجراءات لضبط اللهجة على أعلى المستويات، وتعزيز تقييم المخاطر والمناقشات على نحو صريح وشفاف داخل الشُّعب سيعزز تحديد الأدوار والمسؤوليات التعاقبية لتحليل المخاطر، والتخفيف، والإبلاغ، والرصد المساءلة والملكية (كما تنعكس في إطار المساءلة المنقح للصندوق، وإطار تفويض السلطات، وإطار المراقبة) ستعزز برامج التدريب على المخاطر المتباينة، ولا سيما بالنسبة للخط الدفاعي الأول، الوعي بالمخاطر التشغيلية ومخاطر الامتثال سيتم النظر في تطوير حلول التعلم الإلكتروني في مرحلة لاحقة 	
المخاطر المتصلة بالاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> تيسير تحديد المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف ضمان مواعمة عملية استساغة المخاطر مع الإطار الزمني لتحديد نماذج العمل/الخطط متوسطة الأجل توقع مشاركة وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية في تحديد المبادرات الاستراتيجية لرصد المخاطر المتعلقة بالركائز الاستراتيجية الرئيسية توقع عملية متوائمة مع الإطار الزمني لاستعراض الإطار الاستراتيجي <p>القسم 3 من تقرير شركة MRC</p>	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات تشير الإدارة إلى أن إدارة المخاطر جزء أساسي من عمليات التخطيط الاستراتيجي للصندوق. ويتم تقييم المخاطر والإبلاغ عنها كجزء من استعراضات الحوافظ، وإعداد خطط إدارة الدوائر، والممارسات العادية الأخرى في الصندوق سوف يتم التركيز على تعزيز الرابط بين إدارة المخاطر والتخطيط المؤسسي، بما في ذلك التدفق المنتظم والشفاف للمعلومات، وتجميع المخاطر، وتعزيز المناقشات الاستراتيجية مع لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي من خلال هيكل التسيير المتكامل. 	الفصل الثالث 2019
استساغة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> وضع وصياغة بيان لاستساغة المخاطر يتم بناؤه على موقف الصندوق تجاه أنواع المخاطر المختلفة بقيادة نائبة الرئيس 	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات ستساق نائبة الرئيس، بصفتها رئيسة لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، وضع بيان استساغة المخاطر على المستوى المؤسسي، بما في ذلك استساغة المخاطر 	الفصل الثالث 2019

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> النظر في تحديث بيان استساعة المخاطر وفقا لدورات تجديد الموارد الاستفادة من التعاون بين المخاطر المالية وغير المالية النظر في وضع إطار شامل لاستساعة المخاطر <p>القسم 3 من تقرير شركة MRC</p>	<p>الإفريقية بحسب فئة المخاطر . وسيقدم هذا البيان إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي للنظر فيه خلال العام، ويُحدَّث بانتظام بعد ذلك</p> <ul style="list-style-type: none"> سيشكل بيان استساعة المخاطر أداة التسيير الرئيسية لتحديد الصندوق لمستوى تحمله للمخاطر . وسيتم دعمه بواسطة إطار إدارة المخاطر المؤسسية كمجموعة شاملة من السياسات، والعمليات، والحدود، والضوابط، والنظم التي سيتم من خلالها تحديد، ورصد، والإبلاغ عن المخاطر التي تؤثر على الصندوق. وستتم موازنة بيان استساعة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق، وقدرته على مواجهة المخاطر (أي التخطيط الرأسمالي والسيولة كجزء من المخاطر المالية). وسوف يوفر البيان: <p>(1) وصفا لجميع المخاطر التي يتعرض لها الصندوق ومستوى تحمل هذه المخاطر؛</p> <p>(2) إشارة إلى التدابير وأدوات التخفيف بالنسبة للمخاطر الواقعة خارج مستويات التحمل؛</p> <p>(3) نهجا استشرافيا ومتكيفا تجاه التغيير في البيئات التشغيلية والمتصلة بالأعمال؛</p> <p>(4) الأداة الرئيسية لمناقشة المخاطر والإبلاغ عنها في سائر المنظمة، سواء على المستوى الإداري أو مستوى الموظفين، ومع لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي.</p> <ul style="list-style-type: none"> يمكن النظر في إطار استساعة المخاطر في مرحلة لاحقة 	
تقدير المخاطر (التحديد، والتقييم، وترتيب الأولويات، والاستجابة)	<ul style="list-style-type: none"> التحديد: زيادة تواتر تقدير المخاطر الشاملة من مرة واحدة كل 3 سنوات إلى تقدير على أساس سنوي، وموازنة دورة الميزانية مع تخصيص الموارد للتخفيف 	<ul style="list-style-type: none"> تتفق الإدارة بشكل عام مع التوصيات المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وستبحث عن أفضل حل للصندوق من حيث التعامل مع المخاطر المتبقية والأساسية. وسيتم إجراء استعراض شامل لملف مخاطر الصندوق وتحديثه باستمرار 	الفصل الرابع 2019

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> • من المخاطر العالية المحددة. تقديم تقدير أكثر تفصيلاً للمخاطر والنظر في تفصيل مستوى إضافي من تصنيف المخاطر • التقييم: زيادة إثراء معايير تقدير المخاطر، وتحديد أبعاد الأثر ذات الصلة المرتبطة بأنواع المخاطر الرئيسية. • استحداث تقييم أساسي للمخاطر، وتقييم ضوابط المخاطر القائمة (الوقائية أو التصحيحية)، ومواءمة مقاييس تقييم الرقابة مع تلك المستخدمة من قبل مكتب المراجعة والإشراف • ترتيب الأولويات: تحديد عملية التحقق من تماسك ملف المخاطر في نهاية التقييم • الاستجابة: التمييز بوضوح بين إجراءات التخفيف القائمة وخطط العمل الإضافية مع تحديد الإطار الزمني للتنفيذ وفقاً لشدة المخاطر والأخذ بالاعتبار المخاطر المتبقية. على المسؤولين عن الأعمال القيام بالرصد والإبلاغ الدوري المنظم عن خطط العمل تحت توجيه وإشراف وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية. <p style="text-align: center;"><i>القسم 4 من تقرير شركة MRC</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • تم اعتماد تصنيف المخاطر المقترح في استعراض سجل المخاطر المؤسسية، ولوحة المخاطر المؤسسية. وسيتم إجراء استعراضات منتظمة لتعديل التصنيف حسب الحاجة لكي يتناسب بشكل أفضل مع وضع الصندوق كمؤسسة مالية دولية، ووكالة من وكالات الأمم المتحدة، والمخاطر ذات الصلة • سيتم وضع سياسات وإجراءات محددة للمخاطر التشغيلية (بما في ذلك الإبلاغ عن الحوادث، وتقييم المخاطر والضوابط، والرصد/مؤشرات المخاطر الرئيسية) المتعلقة بفئات محددة من المخاطر. وسيتم أيضاً إنشاء مستودع للمخاطر التشغيلية للتقدم إلى إطار متين للمخاطر التشغيلية بما يتماشى مع أفضل الممارسات 	
الاستعراض والتنقيح	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد إطار زمني وعملية لاستعراض فعالية إطار إدارة المخاطر المؤسسية • التحسين المستمر لممارسات إدارة المخاطر الموجهة بالدروس المستفادة من دورات تقييم المخاطر السنوية 	<ul style="list-style-type: none"> • تدعم الإدارة التوصيات • ستحدث الإدارة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية كلما كان ذلك ضرورياً وتبحث عن فرص توقيت أفضل لإجراء عملية شاملة لتقييم المخاطر حتى يتم أخذ المخاطر الناشئة والجديدة في الاعتبار في الفترة السابقة لدورة تجديد موارد 	الفصل الرابع 2020-2021

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
	القسم 5 من تقرير شركة MRC	جديدة. وسيتم تعزيز الإطار الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية مع تقدم المنظمة ضمن نموذج مراحل النضج	
الإبلاغ عن معلومات المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم تدفق المعلومات بشأن المخاطر من مستوى الشعبة/الدائرة إلى مستوى لجنة إدارة المخاطر المؤسسية تحديد تدفق مباشر لمعلومات المخاطر من لجنة إدارة المخاطر المؤسسية إلى لجنة الإدارة التنفيذية توقع رابط بين سجل المخاطر المؤسسية ولوحة المخاطر المؤسسية القسم 6 من تقرير شركة MRC	<ul style="list-style-type: none"> تدعم الإدارة التوصيات سيتم تحديد تدفقات واضحة للإبلاغ والمعلومات مع المسؤولين عن إدارة ورصد المخاطر ضمن خطي الدفاع الأول والثاني، بما في ذلك مناصري إدارة المخاطر، والمسؤولين عن إدارة المخاطر، ولجنة إدارة المخاطر المالية (التي تعرف حاليا باسم اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية)، وهيكل تسيير تنفيذ البرامج تخطط الإدارة لإنشاء إطار شامل للضوابط الداخلية والمخاطر التشغيلية، مع مبادئ توجيهية للتنفيذ تضع الحد الأدنى من المعايير للضوابط الداخلية واستساعة المخاطر التشغيلية. وسيتم أيضا وضع إطار لمخاطر الامتثال/النزاهة بالاستفادة من التحليل السابق الذي أجراه الصندوق بما يتماشى مع توصيات التقييم الخارجي للمخاطر الذي أجرته شركة Alvarez & Marsal. وسوف يتم دمج هذه الأطر في الإطار الشامل المعزز لإدارة المخاطر المؤسسية، وبيان استساعة المخاطر الذي سيوضع قريبا 	الفصل الرابع 2019
سجل المخاطر المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> توسيع شمولية سجل المخاطر المؤسسية حيث المخاطر الأهم هي نتيجة تحليل شامل على مستوى المنظمة التأكد من فحص الجودة أثناء تجميع سجل المخاطر بواسطة وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية وضع نماذج موحدة لتحليل المخاطر النظر في اعتماد برمجيات/نظام لتيسير نشاط تقييم المخاطر القسم 6 من تقرير شركة MRC	<ul style="list-style-type: none"> تتفق الإدارة مع التوصيات سيكون لسجل المخاطر المؤسسية الوظائف الرئيسية التالية: <ol style="list-style-type: none"> (1) تجميع النطاق الكامل للمخاطر المحددة للصندوق، مع مسؤوليات الرصد الواضحة لكل من المخاطر (2) الحفاظ على مجموعة من مؤشرات المخاطر الرئيسية المتوائمة تماما مع بيان استساعة المخاطر (3) تحديد تدابير التخفيف والرصد 	الفصل الثاني 2019

المجال	توصية تقرير شركة MRC	رد الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
لوحة المخاطر المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن لوحة المخاطر المؤسسية ترصد أهم المخاطر المتبقية والأساسية ولكن المخففة للحصول على نظرة شاملة • إثراء لوحة المخاطر المؤسسية بشدة هدف/عتبات المخاطر، وزيادة الكفاءة في نطاقها لقياس المخاطر بشكل فعال • النظر في إضافة عرض عام عن خطط العمل • توقع استعراض دوري للوحة المخاطر المؤسسية للتحسين المستمر لفعالية الإبلاغ عن المخاطر إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي <p>القسم 6 من تقرير شركة MRC</p>	(4) تحديد المخاطر الرئيسية التي تغذي لوحة المخاطر المؤسسية	
لوحة المخاطر المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> • تتفق الإدارة بشكل عام مع التوصيات • تبني لوحة المخاطر المؤسسية على سجل المخاطر المؤسسية، وتبلغ فقط عن أهم مخاطر الصندوق إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس. وقد تم تنقيحها استنادا إلى المعلومات الارتجاعية التي تم تلقيها في الاجتماع الخمسين بعد المائة للجنة، والدورة الرابعة والعشرين بعد المائة للمجلس. وتم استعراض مقترحات شركة MRC المقترحة ضمن أحدث نسخة من لوحة المخاطر المؤسسية التي ستناقش في الاجتماع الثاني والخمسين بعد المائة للجنة. • يتم تناول لوحة المخاطر المؤسسية المنقحة في وثيقة منفصلة 	<ul style="list-style-type: none"> • تتفق الإدارة على الحاجة إلى وجود هيكل لمخاطر التسيير محدد بشكل جيد ومخصص لتنفيذ البرامج مع تعيين منسق للمخاطر في دائرة إدارة البرامج، وتعتقد بأن هذا يمكن معالجته بسرعة • تقر الإدارة بالاقترح الرامي إلى وضع إطار لإدارة مخاطر تنفيذ البرامج بالتنسيق مع الإطار الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية، وسوف تقيم إعدادها، مع الأخذ في الاعتبار قدرات الصندوق، ونموذج عمله اللامركزي. ويمكن للإطار أن يبني على الاستعراضات الأخيرة لدورة المشروعات، وأشكال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والسياسات الأخرى القائمة بالفعل • وكما هو موضح أعلاه، ستولي الإدارة اهتماما خاصا بإدارة المخاطر داخل دائرة إدارة البرامج وروابطها داخل الهيكل المؤسسي. ومن خلال تحديد أوجه 	الفصل الثاني 2019
تنفيذ البرامج - إطار وتسيير إدارة المخاطر المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> • وضع إطار شامل، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات، وآليات لقياس تصاعد المخاطر في سائر دورة المشروعات • تعيين منسق للمخاطر في دائرة إدارة البرامج • وضع مبادرات للتدريب المتخصص في إدارة المخاطر والتوعية بها 	<ul style="list-style-type: none"> • تتفق الإدارة على الحاجة إلى وجود هيكل لمخاطر التسيير محدد بشكل جيد ومخصص لتنفيذ البرامج مع تعيين منسق للمخاطر في دائرة إدارة البرامج، وتعتقد بأن هذا يمكن معالجته بسرعة • تقر الإدارة بالاقترح الرامي إلى وضع إطار لإدارة مخاطر تنفيذ البرامج بالتنسيق مع الإطار الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية، وسوف تقيم إعدادها، مع الأخذ في الاعتبار قدرات الصندوق، ونموذج عمله اللامركزي. ويمكن للإطار أن يبني على الاستعراضات الأخيرة لدورة المشروعات، وأشكال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والسياسات الأخرى القائمة بالفعل • وكما هو موضح أعلاه، ستولي الإدارة اهتماما خاصا بإدارة المخاطر داخل دائرة إدارة البرامج وروابطها داخل الهيكل المؤسسي. ومن خلال تحديد أوجه 	الفصل الرابع 2019

التاريخ المتوقع للتنفيذ	رد الإدارة	توصية تقرير شركة MRC	المجال
	<p>التأزر، وتوحيد العمليات وتدفقات المعلومات، سيتم إيجاد نظام متين لإدارة المخاطر المؤسسية المتعلقة بتنفيذ البرامج</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعالج التوصية المتعلقة بالتدريب أعلاه تحت مجال "الثقافة" 		
الفصل الرابع 2019	<ul style="list-style-type: none"> • تتفق الإدارة مع التوصيات. وتحت قيادة نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج، وبالتعاون مع نائبة الرئيس، سيتم وضع وتنفيذ خطة عمل محددة لمعالجة الثغرات المحددة. وفي نفس الوقت، سيتم الاستفادة من العمليات الجارية (مثل تنقيح المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية) 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة مواعمة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتحليل المخاطر على مستوى المشروعات • تطبيق استراتيجيات تخفيف المخاطر المستهدفة والمحددة بزمن خلال تنفيذ المشروعات • توقع إعادة تقييم منهجية للمخاطر في سياق بعثات الإشراف • تحديد المعايير التي تيسر إنشاء ملفات مجمعة للمخاطر على المستوى القطري/الإقليمي 	تنفيذ البرامج - تقدير المخاطر ومنهجيته

المعالم التسييرية والمؤسسية الرئيسية لاستراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

2022	2021				2020				2019				
الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
													إطار السياسات
													هيكل تسيير إدارة المخاطر المؤسسية
													الخطان الدفاعيان الأول والثاني
													المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات
													تدفق المعلومات بين الخطين الدفاعيين الثاني والثالث
													الثقافة
													المخاطر المتصلة بالاستراتيجية
													استساعة المخاطر
													تقدير المخاطر
													الاستعراض والتتبع
													الإبلاغ عن معلومات المخاطر
													سجل المخاطر المؤسسية
													لوحة المخاطر المؤسسية
													تنفيذ البرامج - إطار وتسيير إدارة المخاطر المؤسسية
													تنفيذ البرامج - تقدير المخاطر ومنهجيته