

Document: EB 2020/129/R.6
Agenda: 5(a)
Date: 12 March 2020
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تحديث بشأن إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

Deirdre Mc Grenra
مديرة الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Paul Winters
نائب الرئيس المساعد
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2189
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

Marie Haga
نايبة الرئيس المساعدة
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2142
البريد الإلكتروني: m.haga@ifad.org

Guoqi Wu
نائب الرئيس المساعد
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

Donal Brown
نائب الرئيس المساعد
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

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

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة
روما، 20-21 أبريل/نيسان 2020

للاستعراض

المحتويات

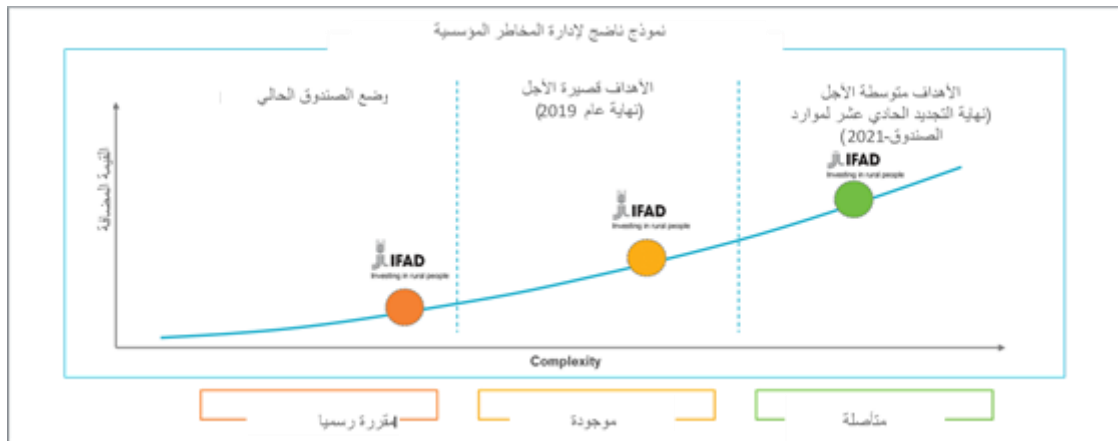
1	أولا - السياق
3	ثانيا - مخرجات خارطة الطريق
4	ثالثا - التقدم المحرز حتى الآن

تحديث بشأن إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

أولا - السياق

- 1- أحرز جدول الإصلاح الداخلي في الصندوق نجاحا في إدخال تغييرات تنظيمية وهيكلية هامة على مدى العامين الماضيين. وتضمنت هذه التغييرات، اللامركزية، وقدر أكبر من التفويض بالصلاحيات، وهيكل تنظيمي معدل، وإعادة معايرة عملية تصميم المشروعات. وتمثل التغييرات الإضافية في نموذج عمل الصندوق، مع وجود هيكلية مالية جديدة، وزيادة في الانخراط مع القطاع الخاص، والتوجهات الاستراتيجية للتجديد الثاني عشر للموارد، تحليا كبيرا عن الاستراتيجية السابقة للصندوق، كما أثرت بصورة مباشرة على ملامح مخاطر الصندوق. وتعتبر التغييرات التي أدخلها الصندوق جريئة وملهمة وهي تركز بصورة كاملة على تعظيم مساهمة الصندوق في التنمية في أشد البلدان فقرا، ويعتبر نجاحها هاما على وجه الخصوص في سياق خطة 2030.
- 2- ويتطلب دعم مثل هذه التغييرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوقعة، إطارا قويا على نطاق المؤسسة بأسرها لإدارة المخاطر. وحيث أن المشهد العام للمخاطر يغدو أكثر تعقيدا، تتوقع الجهات المانحة والدول الأعضاء والمتلقون والشركاء الاستراتيجيون- بما في ذلك وكالات التصنيف الائتماني- أن يتم تحديد المخاطر بصورة ملائمة، وأن يتم قياسها ورصدها والتخفيف منها. ومن شأن وجود إطار متكامل راسخ لإدارة المخاطر يركز على الفهم للمخاطر، وعلى تقبل الصندوق لأشكال عديدة من المخاطر، أن يساعد المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق وموظفيه على إدارة هذه المخاطر والتخفيف منها.
- 3- وبالاستناد إلى نموذج العمل المنقح للصندوق، والحاجة لاتخاذ المخاطر عبر أبعاد مختلفة بصورة مستتيرة، فقد أكدت إدارة الصندوق للمجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في أبريل/نيسان 2018، بأنها ستعزز الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار ليس المخاطر المالية فحسب، وإنما أيضا المخاطر غير المالية (إيصال البرامج والمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية)، علاوة على المخاطر الشاملة القانونية، وتلك التي تؤثر على سمعة الصندوق. كذلك سيتم أيضا تحري مهمة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، وعمليات تحديد المخاطر ورصدها والإبلاغ عنها.
- 4- في يوليو/تموز 2018 اختار الصندوق شركة استشارية هي شركة Alvarez & Marsal and Marsh Risk Consulting، لدعم هذه المبادرة وتقييم أطر المخاطر الموجودة في المنظمة بأسرها، وكجزء من هذه العملية فقد تم تحليل وضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق على خلفية أفضل النماذج الناضجة لإدارة المخاطر المؤسسية في هذه الصناعة، وكما هو واضح أدناه:

الشكل 1 نموذج ناضج لإدارة المخاطر المؤسسية



- 5- استنادا إلى التقدير، فقد اعتبر الصندوق على أنه في مرحلة الإقرار الرسمية،¹ وتم تحديد بعض التدخلات الأساسية لكي يتخذ الصندوق بشأنها إجراءات آنية، بغية تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية فيه.
- 6- وفي أكتوبر/تشرين الأول 2019 تمت الاستعانة بشركة Ernst&Young ، لدعم الإدارة في بعض هذه المجالات الأساسية، بما في ذلك إعداد تصنيف للمخاطر المؤسسية، وسياسة جديدة لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، وإطار لتقبل المخاطر في الصندوق، ويتم عرض هذه الوثائق على لجنة مراجعة الحسابات بصورة مشتركة مع هذه الوثيقة، ومع وثيقة لوحة المخاطر المؤسسية، والتي تشكل جملة من الاتصالات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.
- 7- كذلك تستكمل إدارة الصندوق أيضا هيكلية جديدة لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، التي من شأنها أن تعزز خط الدفاع الثاني، مع وجود فريق لإدارة المخاطر المؤسسية تحت قيادة كبير موظفي المخاطر. وسوف تكون هذه الهيكلية أساسية في تعزيز ثقافة قوية للمخاطر، وضمان أن تتأصل إدارة المخاطر في العمليات، وفي اتخاذ القرارات. وكذلك فإن هذه الهيكلية ستلعب أيضا دورا قياديا في التنفيذ الملائم للإطار المعزز لإدارة المخاطر المؤسسية، وتنسيق اللجان التقنية المعنية بالمخاطر، ويرد وصف وظيفة كبير موظفي المخاطر بصورة عريضة في مسودة سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وسوف تعرض إدارة الصندوق المزيد من التفاصيل على لجنة مراجعة الحسابات في دورتها القادمة. وتتوقع مناقشة السياسة المحدثة مع اللجنة في يونيو/حزيران لتوفير توضيحات إضافية عن دور كبير موظفي المخاطر.
- 8- اتخذ الصندوق خطوات إيجابية لتعزيز إدارة المخاطر على مدى الأشهر الثمانية عشر الماضية، وبخاصة في هيكلية المالية من خلال تبني نهج متكامل لجميع مجالات المخاطر، ولكنه بحاجة لتسريع التقدم المحرز نحو نموذج النضوج الوارد في (الشكل 1). ويهدف الصندوق إلى تأصيل كامل لإطار إدارة المخاطر المؤسسية عبر المنظمة بأسرها بغية الوصول إلى النتائج المتوقعة.
- 9- وبناء عليه يعتبر إطار المخاطر المؤسسية جزءا من مبادرة الاستثمار الموجه لبناء القدرات في الصندوق، والذي يقترح خطة تنفيذ على مدى عامين لإدخال تغييرات هيكلية ذات صلة بالمخاطر، ولملء الفجوات المحددة التي تقلل من أو تخلف أثرا على فعالية إدارة المخاطر في الصندوق.
- 10- والغرض من هذه الوثيقة هو توفير المعلومات الخاصة بالتقدم المحرز حتى تاريخه، وتفسير ووضع رؤية الصندوق بشأن إدارة المخاطر المؤسسية في السياق الصحيح، كي يستنير بها استعراض الوثائق ذات الصلة بالمخاطر المؤسسية الذي ستقوم به لجنة مراجعة الحسابات. واستنادا إلى التغذية الراجعة المقدمة، سوف تقوم إدارة الصندوق بصياغة عدد من الوثائق، وعرض سياسة إدارة المخاطر المؤسسية الجديدة، ومسودة إطار لتقبل المخاطر في الصندوق على لجنة مراجعة الحسابات للمناقشة في يونيو/حزيران، وبالتالي عرضها على المجلس التنفيذي للمصادقة عليه في سبتمبر/أيلول 2020.

الإقرار الرسمي: يعني أنه قد تم تعريف بعض السياسات و/أو الإجراءات/المبادئ التوجيهية، وتم التطرق للأدوار والمسؤوليات، كما تم القيام بعمليات تقدير المخاطر على فترات متواترة. ويتم في هذه المرحلة لحظ نهج كامل متفرق لإدارة المخاطر دون وجود تعريف لتقبل المخاطر.

موجود: وجود عمليات شاملة/مهيكلة لتقدير المخاطر، ونظم للحوكمة، والترويج لها من خلال تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات ووجود ثقافة للمسائلة عن المخاطر، والقيام بأول تعريف لتقبل المخاطر، والتواصل بشأنه مع أصحاب المصلحة، مع القيام في الوقت نفسه بتحديد آليات الإبلاغ عن المخاطر عبر الطبقات المختلفة للمنظمة.

متأصل: لحظ نهج استباقي لإدارة المخاطر، وفهم مشترك للمخاطر على جميع المستويات في المنظمة، وتأصيل الخطر في اتخاذ القرارات من خلال تعريف وفهم وتطبيق متنسق لتقبل المخاطر ومستويات التحمل.

ثانيا - مخرجات خارطة الطريق

11- تمت الإشارة بصورة مخصصة إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، (بما في ذلك تصنيف المخاطر المؤسسية)، وإطار قابلية المخاطر في الصندوق في خارطة طريق إطار إدارة المخاطر المؤسسية التي عرضت على المجلس التنفيذي في دورته في ديسمبر الماضي، وهي تمثل نتيجة لأحدث الجهود التي قام بها الصندوق لوضع أساس قوي لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة. كما تضع أيضا الإطار والحد الأدنى من المتطلبات لإدارة المخاطر في الصندوق، وتشكل أساسا لتعزيز ثقافة المخاطر الناشئة في الصندوق. ويستتير إعداد هذه الوثائق بتقديرات ممارسات وقدرات إدارة المخاطر الحالية في الصندوق، علاوة على جملة واسعة من وجهات النظر من أفراد من جميع مجالات المخاطر في المنظمة.

12- تستند السياسة الجديدة لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق على أفضل الممارسات في هذه الصناعة كما تطبقها مؤسسات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، وقد تمت مواهمتها بحيث تناسب الاحتياجات المخصصة للصندوق. وتوفر هذه السياسة مخططا دقيقا لمكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية المعززة في الصندوق استجابة لعدد من التحديات - سواء كانت داخلية أو خارجية - والتي حدثت منذ إعداد سياسات إدارة المخاطر المؤسسية الأصلية عام 2008. ويحدد الجدول 1 أدناه التحديثات الأساسية على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمسوغات ذات الصلة باتخاذ مثل هذه القرارات.

الجدول 1

تحديثات جديرة بالملاحظة في سياسة الصندوق الجديدة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية

التحديث	السبب
هيكلية الوثيقة	تم تعديل هيكلية السياسة لتوفير مخطط واضح لمكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، والمنهجية التي تكمن خلفه. وتمت هيكلة الوثيقة بحيث تعرّف بشكل واضح المكونات المنفصلة لهذا الإطار.
مبادئ السياسة	تطورت استراتيجيات الصندوق للتأقلم مع بيئة التنمية المتغيرة، وبهذا الشكل تم تشذيب المبادئ التي تحكم إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق لترتد مبادئ إطار المساءلة في الصندوق، وتوفر نموذج دقيق وواضح ويمكن العمل به، لقيادة ممارسات إدارة المخاطر مع قيام الصندوق بتنفيذ المبادرات الجديدة.
الأدوار والمسؤوليات	تتطلب المبادرات الأخيرة لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق والنقلة إلى التوجهات الاستراتيجية للتجديد الثاني عشر للموارد، منهجية محدثة وهيكلية لإدارة المخاطر، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات. وقد تم تنقيح الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الصندوق، والموظفين ذوي الصلة لإدماج الممارسات القيادية واحتياجات الصندوق.
تقبل المخاطر	تم إدراج استعراض إطار قابلية المخاطر في الصندوق لعام 2020، والذي يعد مكونا فرعا من مكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية، لتوفير سياق إضافي عن كيفية تنفيذ مبادرات إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق في الممارسة العملية. وتشير السياسة إلى معلومات مفصلة مدرجة في إطار تقبل المخاطر.

تم تحديث الإجراءات الخاصة بقضايا ومواضيع المخاطر الأساسية المتصاعدة إلى صنّاع القرار الملائمين لعكس النموذج المحدث للإشراف على المخاطر وحوكمتها في الصندوق.	تصعيد المخاطر
---	---------------

- 13- **تصنيف المخاطر المؤسسية في الصندوق**، يرد في الذيل المرفق بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية الجديدة، هيكلًا للتحديد المتسق للمخاطر وتقديرها وإدارتها والإبلاغ عنها ضمن مشهد إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، كما أنه يوفر فهما مشتركًا للمخاطر الأساسية التي يواجهها الصندوق. ويتألف هذا التصنيف من أربعة مجالات مخاطر رئيسية، (المستوى الأول) الذي يمثل الفئات الأولية للمخاطر التي يتعرض لها الصندوق، ويتألف كل مجال من مجالات المخاطر من جملة من مجالات المخاطر الفرعية. (المستوى الثاني) التي تشكل المكونات الأساسية لكل من المخاطر الأربعة، ويمكن تحديد كل مجال من المجالات الفرعية للمخاطر بصورة أكبر من خلال جملة من محركات المخاطر الأساسية. (المستوى الثالث) يتم وصل هذه المحركات، والإبلاغ عنها باستخدام قياسات ومؤشرات المخاطر الأساسية، إضافة إلى ذلك تم تحديد كل من المخاطر القانونية، والمخاطر على سمعة الصندوق باعتبارها مخاطر شاملة، وسيتم تطويرها بصورة أكبر في عام 2020 لرفد مجالات المخاطر الأربعة الموجودة.
- 14- **تنظر مسودة إطار تقبل المخاطر في الصندوق** بصورة أوثق إلى مكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق: وهي تقبل المخاطر، واستنادًا إلى تقرير مستقل عن تقدير المخاطر عرضته شركة March risk consulting، وعلى التعقيبات المتنامية لنموذج العمل في الصندوق، اقترح تقديم إطار تقبل المخاطر باعتباره وثيقة منفصلة. ويرفد هذا الإطار سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، ويحدد الحد الأدنى من المطالب والتوقعات لإعداد وتنفيذ تقبل المخاطر في الصندوق، وهو يوفر التوجيهات لتقدير منتظم، وإدارة وإبلاغ عن المخاطر، ويضع المكونات الأساسية للغة المشتركة المستخدمة لوصف المخاطر في الصندوق يمكن للصندوق أن يقوم بصياغة نمط، ومستوى الخطر الذي يعتبر الصندوق على استعداد للأخذ به في سلسلة بيانات تقبل المخاطر. وضمن إطار تقبل المخاطر، يمكن للصندوق أن يصيغ نمط ومستوى الخطر الذي يعد الصندوق على استعداد لتقبله في سلسلة من بيانات تقبل المخاطر تستعرض سنويًا. والبيانات الأولية لتقبل المخاطر في الصندوق قيد الإعداد حاليًا، وسوف تعرض على لجنة مراجعة الحسابات في سبتمبر/أيلول. وسوف يستمر إطار تقبل المخاطر في التطور خلال عامي 2020 و2021، بحيث يخضع للتعديلات، بما في ذلك بيانات تقبل المخاطر، ربما بعد السنة الأولى من تنفيذه. وقد تم تطوير هذا الإطار مع الأخذ بالمرونة بعين الاعتبار، مما يعد أمرًا هامًا مع تحرك الصندوق لتطوير هرمية سياساتية.

ثالثًا – التقدم المحرز حتى الآن

- 15- بالإضافة إلى المخرجات المخصصة المعروضة في الاستعراض الأول، وبالبناء على آخر تحديث لإدارة المخاطر المؤسسية، يوجز الشكل 2 أدناه التقدم المحرز حتى تاريخه في تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، وقد طورت خطط تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لمدة سنتين للفترة 2020-2021، وهي جزء من الاستثمار الموجه لبناء القدرات الذي سناقش في هذه الدورة للجنة التقييم كبنء منفصل على جدول الأعمال.

الشكل 2

تحديث ووضع مجالات الإجراءات

عنوان تفسيري	كما هو مقرر	مجالات للمشاهدة	مجالات للتطرق
الإجراء	التحديث	الخطوة التالية	الوضع
بحلول نهاية الفصل الثاني من 2020، تتوقع الإدارة ان تقترح بياناً لتقبل المخاطر لكل مجال من مجالات المخاطر الأربعة الرئيسية ²	بصورة أولية تم إعداد بيانات لتقبل المخاطر النوعية، وسوف يتم استكمال البيانات الكمية. وسيبدأ إعداد هذه الأخيرة في فبراير/شباط 2020، وسيتم توفير تحديثات في يونيو/حزيران، بحيث يتوقع أن تعرض بيانات تقبل المخاطر الأولية على لجنة مراجعة الحسابات في سبتمبر/أيلول 2020.	للسماح بمناقشة شاملة لتقبل المخاطر، تقترح إدارة الصندوق أن تعرض بيانات تقبل المخاطر الكمية والنوعية معا بصورة مشتركة في الفصل الثالث من عام 2020.	
في منتصف العام تتوقع إدارة الصندوق أن تكون بحوزتها سياسة منقحة لإدارة المخاطر المؤسسية، علاوة على هيكلية للحوكمة تفعل العناصر الجوهرية من إطار إدارة المخاطر المؤسسية المعزز في الصندوق.	تعرض سياسة إدارة المخاطر المؤسسية الجديدة، ومسودة إطار تقبل المخاطر في هذه الوثيقة للمناقشة. هيكل الحوكمة في المراحل الأخيرة من الإعداد.	تقترح إدارة الصندوق إعادة عرض المسودات للمناقشة في يونيو/حزيران، بحيث تستعرضها لجنة مراجعة الحسابات بصورة نهائية وتصادق عليها، علاوة على استعراض المجلس التنفيذي لها والمصادقة عليها في الفصل الثالث من عام 2020. يتوقع تنفيذ هيكل الحوكمة في الفصل الثاني من عام 2020.	
بحلول نهاية الفصل الثالث من عام 2020، تتوقع الإدارة الحصول على البيانات اللازمة لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية المتوائمة مع أعلى المخاطر في الصندوق	تم عقد الاجتماعات للإطلاق في بداية شهر فبراير/شباط، وتتوقع إدارة الصندوق أن تتوفر البيانات الأولية بحلول الفصل الثاني من عام 2020.	للسماح بمناقشة شاملة لتقبل المخاطر، تقترح إدارة الصندوق عرض بيانات تقبل المخاطر النوعية والكمية معا بصورة مشتركة في الفصل الثالث من العام 2020.	

² الإجراءات بالخط المائل تم عرضها على لجنة مراجعة الحسابات في اجتماعها الخامس والخمسين بعد المائة في نوفمبر/تشرين الثاني 2019.

	وبنهاية عام 2020 سوف يتم تنقيح هذه اللوحة، وتعرض مع مؤشرات المخاطر الأساسية المتوائمة مع تصنيف المخاطر الجديد، ومع كل بيان من بيانات تقبل المخاطر في الصندوق	تعرض على لجنة مراجعة الحسابات مع هذا التحديث لوحة محسنة لإدارة المخاطر متوائمة مع تصنيف المخاطر.	وبنهاية عام 2020 سوف يتم تنقيح هذه اللوحة، وتعرض مع مؤشرات المخاطر الأساسية المتوائمة مع تصنيف المخاطر الجديد، ومع كل بيان من بيانات تقبل المخاطر في الصندوق
	لا ينطبق	مواد وخطة عمل التدريب المتكامل على إدارة المخاطر المؤسسية هي الآن قيد الإعداد	جديد: بحلول الفصل الثالث عام 2020 تتوقع إدارة الصندوق الشروع بدورات تدريب كاملة مكرسة حصرا لتقبل المخاطر.