Document: EB 2009/96/R.28
Agenda: 13
Date: 25 March 2009
Distribution: Public
Original: English

A

IFAD

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن
أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

المجلس التنفيذي – الدورة السادسة والتسعون
روما، 29–30 أبريل/نيسان 2009

للعلم

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Jessie Rose Mabutas
مساعد الرئيس، دائرة المالية والإدارة والرئيس المناوب للجنة إدارة المخاطر المؤسسية
رقم الهاتف: 2403 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: j.mabutas@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra
الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

أولا – مقدمة

1- تمشياً مع سياسة الصندوق بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، التي استعرضتها لجنة مراجعة الحسابات وطرحتها على المجلس التنفيذي للعلم في سبتمبر/أيلول 2008 (EB 2008/94/R.4)، يزود هذا التقرير المجلس بعرض عام لأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وهذا هو التقرير الأول من نوعه.

ثانيا – الخلفية

2- التزمت إدارة الصندوق، خلال اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق، بتنفيذ نهج إدارة المخاطر المؤسسية على نحو تدريجي ومنظم وضمن عمليات اتخاذ القرارات في الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك فقد وافقت الإدارة على القيام بذلك استناداً إلى الموارد، والأدوات، والممارسات الحالية عوضاً عن خلق هياكل ووظائف دائمة جديدة.

3- وقد تم بالفعل إرساء العديد من العناصر الأساسية لإدارة المخاطر وممارسات الرقابة الداخلية، مثل التخطيط الاستراتيجي المستند إلى النتائج، وإدارة الاستثمار (مخاطر الأسواق، والعملات، والائتمان)، أو أنها قيد التطوير حالياً في الصندوق. على أنه في ضوء الإقرار بالحاجة إلى نهج أكثر تماسكاً واتساقاً فإن الصندوق يعمل الآن على إعداد إطار رسمي ومنتظم لإدارة المخاطر المؤسسية. ويرمي هذا الإطار إلى ضمان حسن إدارة المخاطر التي يمكن أن تعرقل إنجاز الأهداف والتخفيف من حدتها في وقت مبكر، ومن ثم النهوض بقدرة الصندوق على القيام بمهمته وتحقيق أهدافه. كما أن هذا الإطار سيكفل تماشي عمليات الصندوق مع الممارسات المثلى.

4- ويمكن الإطلاع على مزيد من المعلومات عن تطوير وتنفيذ إدارة المخاطر في الصندوق في الوثيقة REPL.VII/4/R.5 المعنونة "إدارة المخاطر في الصندوق" التي أُعدت في سياق مشاورات التجديد السابع؛ وفي مذكرتي معلومات عرضتا على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008 وتتضمنان تقريراً أولياً وآخر إضافياً عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق (EB2008/94/INF.2 و EB2008/94/INF.8).

5- وقد شُكلت لجنة إدارة المخاطر المؤسسية رسمياً بموجب نشرة رئيس الصندوق الصادرة في أبريل/نيسان 2008. وتتألف اللجنة من نائب الرئيس، باعتباره المشرف على قضايا المخاطر في الصندوق؛ وعضو آخر من أعضاء الإدارة العليا؛ ومندوبين كبار عن كل دائرة من دوائر الصندوق. ويشارك مدير مكتب المراجعة والإشراف، والمستشار العام، في هذه اللجنة بصفة مراقب. ويُدعى المدراء والموظفون الآخرون إلى اجتماعات اللجنة لتوفير المزيد من الإيضاحات أو المساعدات إلى اللجنة بشأن بنود معينة من بنود جدول الأعمال.

6- ويتمثل دور اللجنة في توفير الإرشاد بشأن تطوير وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، واستعراض ورصد عمليات ومخرجات هذه الإدارة بشكل منتظم. وتتولى اللجنة توجيه عناية الإدارة العليا إلى المخاطر التي تعتبرها شديدة وذات طابع مؤسسي، مما يسهم في تنوير عملية اتخاذ القرارات.

7- وعقدت اللجنة خمسة اجتماعات لها خلال 2008. ولهذه اللجنة خطة عمل مزمعة تفصّل الأنشطة المنوي تنفيذها خلال العام وبرنامجاً تطلعياً يغطي الفترة حتى 2010.

8- وشهد عام 2008 إعداد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وإنشاء اللجنة المعنية بهذه المخاطر، وتصاعد أنشطة تعميق الوعي واقتسام المعارف بشأن قضايا المخاطر المؤسسية ضمن الصندوق. وبناء على خطة العمل الحالية فإن اللجنة تتوقع أن يتمكن الصندوق، بحلول نهاية 2009، من إصدار الوثائق الإطارية الرئيسية (سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وإطار الرقابة الداخلية، وإطار المساءلة)، وتوفير التدريب الأساسي والأدوات والمواد ذات الصلة لدعم أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية التي يقوم بها الموظفون عادة أثناء قيامهم بعملهم. وعلى هذا، وكجزء من اختصاصات اللجنة، فإنها ستقوم اعتباراً من عام 2010 بتحويل وجهة تركيزها نحو رصد واستعراض إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.

ثالثا – أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في 2008

9- تتضمن الأنشطة التي أنجزتها اللجنة في 2008 ما يلي:

- **إعداد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية**، التي ستصدر حسبما هو مقرر قريباً طي نشرة لرئيس الصندوق؛
- **استعراض أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الشعب، وذلك فيما يتعلق بالعمليات والأهداف الاستراتيجية المؤسسية ذات الأولوية.** تقوم اللجنة بإعداد إطار مساءلة رفيع المستوى لرسم حدود واضحة لأوجه المسؤولية والمساءلة على مختلف مستويات التسيير في الصندوق، وذلك ابتداء بمجلس المحافظين، والمجلس التنفيذي ولجانه، وانتهاء برئيس الصندوق، ومدرائه، ومسؤوليه، وموظفيه. وستعمل اللجنة بعد ذلك على وضع إطار مفصل للمساءلة لمختلف الميادين الوظيفية للصندوق. وعلى سبيل المثال، وكجزء من عملية إصلاح الموارد البشرية، ستضع اللجنة إطاراً للمساءلة يتعلق بالموارد البشرية. وسيشكل ذلك الأساس لتحديد مسؤوليات المدراء؛ وتزويدهم بمجموعة واضحة من القواعد، والإجراءات، والخطوط التوجيهية لإدارة موظفيهم؛ وإرساء آليات لضمان المساءلة؛
- **استعراض نصف سنوي لسجلات المخاطر على مستوى المؤسسة والدوائر.** يشمل ذلك استعراض الممارسات المتعلقة بما يلي: تصنيف المخاطر ورفع مرتبتها؛ وصياغة تدابير التخفيف المناسبة ومسؤوليات التنفيذ المصاحبة؛ ورصد المخاطر. وأبرز الاستعراض أن السجل الحالي للمخاطر المؤسسية ناجم بصورة شبه حصرية عن نهج "من القاعدة إلى القمة"، حيث تحدد الشعب التهديدات والفرص التي يمكن أن تؤثر على الأهداف المؤسسية الشاملة، عوضاً عن نهج "من القمة إلى القاعدة" الذي يحدد، من منظور مؤسسي كلي، التهديدات والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على قدرة الصندوق على إنجاز أهدافه. كما حدد الاستعراض فرص اعتماد نهج أشد اتساقاً إزاء

تصنيف المخاطر ورفع مرتبتها. وأُحيلت هذه الاعتبارات إلى الإدارة العليا، وتجري العناية بها بانتظام في إطار الجهود المتعلقة بسجل المخاطر المؤسسية (الموصوف أدناه)؛

- **الأعمال التمهيدية لإرساء سمات المخاطر المؤسسية، وسجل المخاطر المؤسسية وتقديره،** بالاعتماد على نهج "من القاعدة إلى القمة". شارك أعضاء لجنة مراجعة الحسابات، والإدارة العليا والوسطى في المداولات، وقدموا مساهمات ساعدت على تحديد التهديدات والفرص الأساسية لبلوغ الأهداف المؤسسية. ويجري استخدام المواد المنتجة حالياً في التدريب على إدارة المخاطر المؤسسية، بما يجعل الدورات التدريبية أكثر اتساماً بالفائدة والطابع العملي بالنسبة للموظفين المتدربين. وتتمثل الخطوات التالية في إقرار الإدارة العليا للمخاطر التي تعتبر الأكثر أهمية، وتقدير الضوابط ذات الصلة، واستعراض المسؤوليات والتدابير المتصلة بالتخفيف؛

- **تحديث عملية إدارة الأداء المؤسسي والإبلاغ عنه.** يشمل ذلك صقل الخطوط التوجيهية بحيث توفر إرشادات عملية للمدراء في تنفيذ عمليات التقدير، وإرساء مسح لنقاط الاتصال على مستوى الشعب حول السبل اللازمة لترشيد هذه العملية وتعزيز كفاءتها بما يعود بالمزيد من الفائدة على الشعب. وسيجري العمل بنتائج هذا المسح خلال عام 2009؛

- **إطلاق موقع شبكي داخلي لإدارة المخاطر المؤسسية.** يوفر ذلك المواد والمعلومات الأساسية للموظفين حول ماهية إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، بما في ذلك مقابلة مصورة قصيرة مع مساعد الرئيس بصفته مشرفاً على قضايا المخاطر، إلى جانب قسم يحتوي على الأسئلة الشائعة؛

- **أنشطة التدريب وإدارة المعرفة المتصلة بإدارة المخاطر المؤسسية.** شملت هذه الأنشطة تقديم عرض إيضاحي للإدارة العليا بشأن إدارة المخاطر المؤسسية أوضح تسلسل عمليات تحديد المخاطر، وتقديرها، والاستجابة لها بغرض تخفيف المخاطر، ورصدها، والإبلاغ عنها.

10- واعتمدت الإدارة، على نحو ما أُبلغت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق، نهجاً تدريجياً ومنظماً لنشر أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية، وقامت بذلك دون إنشاء وظائف وهياكل دائمة جديدة، باستثناء لجنة إدارة المخاطر المؤسسية. ويقوم الموظفون الذين كرسوا وقتاً لأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بذلك في إطار أدوارهم ومسؤولياتهم المعتادة. وفي 2008 أُنفق مبلغ يقدر بنحو 100 000 دولار أمريكي على الخدمات الاستشارية الخارجية، وإعداد المواد التدريبية، وشراء أدوات التصويت الإلكترونية. وستكون مواصلة تعميم الاهتمام بإدارة المخاطر المؤسسية من بين الأولويات المتقدمة خلال 2009، وسيخصص لها مبلغ مماثل، وذلك أساساً للأنشطة التدريبية.

رابعا – خطة عمل عام 2009 والبرنامج التطلعي

11- تشمل خطة عمل لجنة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2009 إنجاز مختلف الأنشطة التي بدأت عام 2008، مثل إطار الرقابة الداخلية، وإطار المساءلة، وأنشطة التدريب والاتصال (عُقدت أول حلقة عمل تدريبية معنية بإدارة المخاطر المؤسسية، موجهة نحو نقاط الاتصال الشُعبية لإدارة المخاطر المؤسسية على وجه الخصوص، ولكنها مفتوحة أمام جميع الموظفين، في مارس/آذار 2009). كما تسعى الخطة إلى وضع الإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر الناشئة والجديدة والإبلاغ عنها، حينما تتطلب هذه

المخاطر تقارير إضافية خارج إطار تقارير الأداء الفصلية العادية، وإنجاز سجل المخاطر المؤسسية الذي سيخضع للرصد ويُقدَّر تقديراً كاملاً مرة واحدة في السنة على الأقل.

12- وقد انطلقت عام 2009 بالفعل الأنشطة المتصلة بالنشر التجريبي لإطار الرقابة الداخلية المعني بالتقارير المالية في شعبة الخدمات المالية. وسيتم توسيع المشروع التجريبي إلى الشعب الأخرى ذات المسؤوليات المهمة عن التقارير المالية بحلول 2010.

13- وتشمل خطة العمل أيضاً إرساء سياسة لإقرار الذمة المالية. وقد بدأت الجهود المتعلقة بوضع هذه السياسة في نهاية 2008. وستتطلب السياسة من الموظفين ذوي الأدوار الرئيسية في ميادين إدارة الشؤون المالية، والاستثمارات، والتوريد، والموارد الخارجية توقيع إقرار سري كل عام يوضح أنشطتهم ومصالحهم الخارجية الهامة. وفي حين الإدارة على ثقة تامة بنزاهة الموظفين، فإنها تعلق أهمية قصوى على أن تضمن، وأن تستطيع البرهنة بصورة موثوقة، على أن لدى الصندوق إجراءات للرقابة الداخلية وأن ذلك يتماشى مع الممارسات المثلى القائمة بالفعل في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ومعظم منظمات الأمم المتحدة، والمنظمات العامة الأخرى.

14- ويشمل البرنامج التطلعي إصدار رسالة تأكيد من الإدارة (رقابة داخلية) فيما يتعلق بمراجعة القوائم المالية السنوية اعتباراً من السنة المالية المنتهية في ديسمبر/كانون الأول 2009. وهذه الرسالة هي بيان موجز توقعه الإدارة العليا كل سنة وتؤكد فيه أن الضوابط الداخلية التي أرستها فيما يتصل بالتقارير المالية هي قيد العمل وأنها كافية. وبالنظر إلى أن هذه الممارسة ستتطلب تغييرات في الإجراءات والخطوط التوجيهية الحالية، فسيتم اختبار عملية استخدام رسالة التأكيد على مدى العامين المقبلين. وحينما ستبلغ هذه العملية مرحلة النضج، فإن الصندوق سيصدر رسالة تصديق يقوم بإعدادها، وعلى خلاف رسالة التأكيد الصادرة عن الإدارة، المراجع الخارجي. وتتضمن الفوائد الرئيسية لتطبيق التقارير الرسمية للرقابة الداخلية من خلال إصدار رسالة تصديق سنوية، توفير تأكيدات قوية للجهات المعنية (مثل الهيئات الرئاسية، بما في ذلك لجنة مراجعة الحسابات، والجهات المانحة) باضطلاع القيمين على الصندوق بمسؤولياتهم الائتمانية على النحو المناسب.