

Document: EB 2010/99/R.30
Agenda: 13
Date: 24 March 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والتسعون
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

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

Yukiko Omura

نائبة رئيس الصندوق

رئيسة لجنة إدارة المخاطر المؤسسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2518

البريد الإلكتروني: u.omura@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق

أولاً - مقدمة

1- تمشياً مع سياسة الصندوق بشأن إدارة المخاطر المؤسسية (الوثيقة EB 2008/94/R.4)، التي استعرضتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008)، يهدف هذا التقرير إلى تزويد الهيئات الرئاسية في الصندوق بعرض عام سنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. والتقرير الحالي هو الثاني من نوعه.

ثانياً - 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، وذلك استناداً إلى الموارد والأدوات والممارسات القائمة بدلاً من إنشاء وحدات تنظيمية ووظائف جديدة ومنفصلة. ويرمي تنفيذ النهج إلى ضمان تحسين إدارة المخاطر التي قد تعيق قدرة الصندوق على القيام بمهمته وتحقيق أهدافه والتخفيف من حدتها في أبكر وقت ممكن. كما سيكفل هذا الإطار أن تكون عمليات الصندوق متماشية مع ممارسات العمل الجيدة.
- 3- العديد من العناصر الأساسية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية - مثل التخطيط الاستراتيجي المستند إلى النتائج، وإدارة الاستثمار (مخاطر الأسواق، والعملات، والائتمان) - خلال فترة التجديد السابع قد تم إرساؤها بالفعل و/أو يجري تطويرها حالياً في الصندوق. غير أن إنشاء لجنة إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2008 مثل حافراً لعملية تعميم إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق وتمخض بوجه خاص عن اعتماد نهج رسمي ومنظم بقدر أكبر تجاهها. وتم إصدار أولى الوثائق الإطارية لإدارة المخاطر المؤسسية، وهي سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، رسمياً في عام 2008، واستعرضتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول من ذلك العام. وقدمت اللجنة تقريرها السنوي الأول إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2009. ويبين التقرير الثاني هذا ما تم إنجازه في عام 2009.

ثالثاً - لجنة إدارة المخاطر المؤسسية

- 4- تتألف لجنة إدارة المخاطر المؤسسية من عضوين من أعضاء الإدارة العليا في الصندوق - نائبة الرئيس بوصفها المسؤولة عن قضايا المخاطر في الصندوق، وكبيرة موظفي دائرة المالية والإدارة - 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. ويتمثل دور اللجنة في أن تضع وتوجّه تطوير إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، وتنسق تنفيذها، وتستعرض وترصد عمليات ومخرجات هذه الإدارة بشكل منظم.

5- وعقدت اللجنة سبعة اجتماعات لها خلال عام 2009 (وخمسة مرات في عام 2008) بغية تيسير تنفيذ الوثائق الإطارية واستحداث سمات المخاطر المؤسسية المنقحة. ولدى اللجنة خطة عمل جارية تفصل الأنشطة المزمع تنفيذها خلال العام وبرنامج مقبل حتى عام 2012.

رابعاً- أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في 2009

6- شهد عام 2009 إعداد الوثائق الإطارية لإدارة المخاطر المؤسسية والعمليات ذات الصلة بها مثل سمات المخاطر المؤسسية، إضافة إلى أنشطة زيادة الوعي وتقاسم المعارف.

7- وتشمل الوثائق الإطارية الرئيسية كلاً من إطار إدارة المخاطر المؤسسية (التي تشير إلى الضوابط الداخلية)، وإطار المساءلة وبرنامج الإفصاح المالي (مدونة سلوك). ومن بين هذه الوثائق، صدرت وثيقة إطار إدارة المخاطر المؤسسية، بينما تمر الوثيقتان الأخريان في المراحل الأخيرة من عملية موافقة الإدارة العليا عليهما.

8- تستند إدارة المخاطر المؤسسية إلى المعايير المتعلقة بالمخاطر والرقابة المعترف بها دولياً الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي التي تحدد إدارة المخاطر ضمن علاقتها بطريقة إدارة الصندوق وتسييره ومراقبته. وهي تشمل بيئة المخاطر والرقابة الداخلية، وتحديد المخاطر وتقييمها، وأنشطة الرقابة والتخفيف من المخاطر، والإعلام والاتصال، والرصد والضمان. ويقسم الإطار هذه المكونات إلى خصائص يجب إرساؤها لضمان تحقيق أهداف الصندوق ويقترح مجموعة من الممارسات الجيدة المرتبطة بكل خاصية من هذه الخصائص. ويجري دعم الإطار بقائمة فحص مفصلة لكل مجال من المجالات تسهل تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر المؤسسية المنفذة.

9- ويجري وضع إطار مساءلة رفيع المستوى لرسم حدود واضحة ودقيقة لأوجه المسؤولية والمساءلة على مختلف مستويات التسيير في الصندوق، وذلك ابتداءً بمجلس المحافظين، والمجلس التنفيذي ولجانه، وانتهاءً برئيس الصندوق، ومسؤوليه الرفيعي المستوى، وموظفيه. وستعمل اللجنة بعد ذلك على وضع إطار مفصل للمساءلة لمختلف الميادين الوظيفية في الصندوق. وعلى سبيل المثال، سيوضع، من خلال عملية إصلاح الموارد البشرية، إطاراً للمساءلة يتعلق بإدارة الموارد البشرية ليشكل الأساساً لتحديد مسؤوليات المدراء؛ وتزويدهم بمجموعة واضحة من اللوائح، والإجراءات، والخطوط التوجيهية لإدارة موظفيهم؛ وتحديد ما يقابلها من آليات مقابلة لضمان مساءلتهم عن إدارتهم هذه. وسيطلب برنامج الإفصاح المالي من المدراء الرفيعي المستوى وبعض الموظفين الذين يضطلعون بأدوار رئيسية في الشؤون المالية، والاستثمارات، والتوريد، وإدارة الموارد الخارجية أن يقدموا سنوياً شهادات سرية تؤكد امتثالهم للمبادئ الأساسية لمدونة السلوك. وعلى الرغم من ثقة إدارة الصندوق الكاملة في نزاهة الموظفين، فإنها تولى أهمية قصوى لضمان أن لدى الصندوق تدابير رقابة داخلية ويتمشى مع أفضل الممارسات التي تتبعها فعلاً المؤسسات المالية الدولية ومعظم منظمات الأمم المتحدة والمنظمات العامة الأخرى، ولتتمكن من البرهنة على ذلك.

10- تتضمن الأنشطة التي تم إنجازها في 2009 ما يلي:

- إصدار سياسة إدارة المخاطر المؤسسية كنشرة من نشرات رئيس الصندوق؛
- إصدار إطار إدارة المخاطر المؤسسية الذي يشمل تدابير الرقابة الداخلية؛

- استعراض نصف سنوي لسجلات المخاطر على مستوى المؤسسة والدوائر. ويشمل ذلك استعراض الممارسات المتعلقة بما يلي: تصنيف المخاطر ورفع رتبته؛ وصياغة تدابير التخفيف المناسبة ومسؤوليات التنفيذ المصاحبة، ورصد المخاطر؛
 - قيام شعبة الخدمات المالية بتجريب إطار رقابة داخلية للإبلاغ المالي، حيث يتوقع تطبيقه في الشعب الأخرى التي تضطلع بمسؤوليات عن الإبلاغ المالي في عام 2010؛
 - إنشاء سمات المخاطر المؤسسية في الصندوق، وسجل المخاطر المؤسسية، وتقييمهما. وقد تم الآن اعتماد نهج "من القمة إلى القاعدة"، لاستكمال البيانات الموجودة أصلاً في السجل التي استمدت من خلال نهج "من القاعدة إلى القمة" الذي تتضمنه الاستعراضات الفصلية ("محادثات الأداء") التي تجرى كجزء من خطة العمل السنوية لكل شعبة. وانطوى نهج "من القمة إلى القاعدة" بدايةً على مشاركة أعضاء لجنة مراجعة الحسابات في عام 2008، وعلى مناقشات مع جميع أعضاء الإدارة العليا والمتوسطة والعديد من الموظفين الآخرين وإسهامهم بمدخلات خلال سلسلة من حلقات العمل عقدت في عام 2009 لتحديد الفرص الرئيسية لتحقيق الأهداف المؤسسية؛
 - أنشطة التدريب وإدارة المعارف لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وشمل ذلك حلقة عمل عن إدارة المخاطر المؤسسية مفتوحة لجميع موظفي الصندوق في مارس/آذار 2009، ودورة تدريبية أخرى لمنح الشهادات في إدارة المخاطر المؤسسية لمنسقي الشعب في ديسمبر/كانون الأول 2009. كما عقدت حلقة عمل منفصلة خصيصاً لموظفي دائرة العمليات في مايو/أيار 2009. وتم تأسيس مكتبة لإدارة المخاطر المؤسسية تحتوي على مختلف المطبوعات والمواد المتعلقة بالمخاطر. وتم تحديث الموقع الشبكي الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية ليشمل الوثائق والروابط المؤسسية لصالح الموظفين الذين يضطلعون بمسؤوليات محددة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.
- 11- وفيما يخص سمات المخاطر المؤسسية، قام فريق إدارة الصندوق في نوفمبر/تشرين الثاني 2009 بمناقشة المخاطر ذات الأهمية القصوى في المنظمة وبترتيبتها بحسب الأولوية. وجاء ذلك نتيجة عملية متطورة بدءاً بتحديد المخاطر في حلقات عمل لمجموعات باستخدام نهج "من القاعدة إلى القمة". ومن ثم استعرضت لجنة إدارة المخاطر المؤسسية المخاطر المحددة من خلال حلقات العمل هذه، وتم تبسيطها إلى 14 من المخاطر (انظر الملحق) التي قدمت بعدها إلى فريق إدارة الصندوق. واختار الفريق، باستخدام أداة التصويت في الصندوق، خمسة مخاطر ذات أولوية، وحدد الأشخاص المسؤولين عن المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف منها.
- 12- ويوجز الجدول أدناه المخاطر الخمسة ذات الأولوية في سمات المخاطر المؤسسية التي اتفقت إدارة الصندوق على التركيز عليها وأنيطت المسؤولية عن كل واحد من هذه المخاطر بأحد المدراء في الإدارة العليا ليتولى الإشراف على تدابير التخفيف:

الرتبة	الخطر	مجال المخاطر	استراتيجيات التخفيف
1	إذا لم يتم انتهاز منظور مؤسسي في التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل ومواعمه مع الخطة المتوسطة الأجل، ولم توضع الأدوات والتدابير المناسبة لتنفيذه، فثمة خطر بأن تضل مراحل تعيين الموظفين وتوزيعهم وتمييزهم وتسريحهم طريقتها وأن تصبح صعبة التنفيذ، بما يعيق قدرة الصندوق على تعبئة قوة العمل المناسبة لتحقيق برنامج عمله الطموح.	تخطيط الموارد وإدارتها (الموارد البشرية والمالية)	1- تنسيق وضع الخطة المؤسسية المتوسطة الأجل ومواعمه مع وضع الخطة الاستراتيجية لقوة العمل. 2- زيادة مشاركة المدراء والإدارة العليا في إعداد الخطة الاستراتيجية لقوة العمل، وعدم الاكتفاء بإجرائهم لها باعتبارها مجرد عملية تجرى على الورق.
2	إذا لم ينتهج الصندوق نهجاً استراتيجياً أو لم يكن لديه ثقافة مؤسسية قوية لفعاليته الإدارية، فثمة خطر بأن تجرى تخفيضات قصيرة الأجل على حساب جودة سير أعماله وفعاليتها وتحقيقه لمكتسبات حقيقية في مجال الكفاءة على الأجل الطويل.	تخطيط الموارد وإدارتها (الموارد البشرية والمالية)	1- تهيئة ثقافة وبرامج مؤسسية لتحقيق الكفاءة تعمل على: (أ) تحديد العملية المؤسسية التي سيتم استعراضها بوضوح وترتيبها بحسب الأولوية؛ (ب) دمج إطار وأدوات مناسبة للموارد البشرية لدعم إعادة توزيع الموظفين وتسريحهم إذا ما استدعت الضرورة لاتخاذ مثل هذه الإجراءات. 2- استعراض عملية تخصيص موارد الميزانية الرأسمالية. 3- ضرورة أن تسبق دراسات الجدوى لنظم تكنولوجيا المعلومات استعراضات شاملة للعملية في الوقت المناسب لتأكيد الحاجة إلى العملية وفائدتها كما تجرى حالياً (الإخفاق في تنفيذ مخططات المشروعات التي أقرتها لجنة إدارة تكنولوجيا المعلومات). 4- زيادة مشاركة الموظفين في استعراض دراسات الجدوى وتحليلها لتبسيط العملية وتحسينها، ولزيادة انخراط المشرفين والمدراء بشكل أفضل في التوصل إلى حلول. 5- تعزيز المهارات في إدارة المشروعات (المرحلة الثانية من نهج المشروعات في بيئة محكمة "PRINCE 2")، وإدارة التغيير.
3	إذا لم تُصمَّم وتدار العملية التي تحدد اللوائح الجديدة لموظفي الصندوق على نحو مناسب، فثمة خطر بأن يستغرق إنجاز هذه اللوائح وقتاً أطول بكثير مما هو مقرر وألا تمثل إلا تحسناً ضئيلاً مقارنة باللوائح السابقة، بما يتمخض عن تعزيز محدود لقدرة الصندوق على إدارة قوة العمل لديه.	تخطيط الموارد وإدارتها (الموارد البشرية والمالية)	1- هناك اتفاق عام فوري على المبادئ الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي ستحدد في لوائح الموظفين. 2- ضرورة التشاور مع المدراء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على نطاق أوسع وعلى نحو أكثر تواتراً ووجهاً لوجه. والعمل على تعميم مسودات جيدة الصياغة في الوقت المناسب ليتسنى الإعداد بشكل كافٍ لمناقشات ومشاورات فعالة. 3- ضرورة تحديد جدول زمني كافٍ للإنجاز بأسلوب شفاف جداً.
4	بسبب افتقار التوجيهات والممارسات المتعلقة بإنشاء مكاتب الحضور القطري وتشغيلها للوضوح والاتساق، فثمة خطر بأن يستغرق إنشاء هذه المكاتب على النحو الملائم وقتاً أطول بكثير مما هو مقرر، وأن تكون التكاليف الإدارية لإنشائها وتشغيلها أعلى مما هو مقرر، بما يتمخض عن عدم التحقيق الكامل للفوائد المتوقعة من إنشاء الحضور القطري.	البرامج القطرية	1- إنشاء مجموعة تنسيق معنية بالحضور القطري ذات مخرجات وجدول زمنية واضحة لضمان تطبيق اللامركزية ضمن نظام متسق للإدارة المؤسسية. 2- إعداد كتيب دليل الحضور القطري. 3- العمل على وجه السرعة على توقيع الاتفاقيات الإطارية واتفاقيات البلدان المضيفة والمكاتب القطرية مع المكاتب الرئيسية للوكالات المضيفة. 4- العمل على وجه السرعة على اعتماد الموظفين مع المنافع المقابلة المتعلقة بالحصانات والامتيازات.
5	بسبب خبرة الصندوق المحدودة نسبياً في مجال الإشراف المباشر، وضعف تعريف سير أعماله، وهو ما يؤدي إلى عدم الوضوح في تقسيم العمل وازدواج العمليات لإجرائه، فثمة خطر بالأب أن يُنفذ الإشراف على الالتزام بالمتطلبات الائتمانية وإدارة القروض بفعالية وكفاءة وفي المواعيد المقررة، مما يتسبب في تأخير تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف الائتمانية المنشودة.	البرامج القطرية	1- إجراء تقسيم واضح لأدوار دائرة إدارة البرامج وشعبة الخدمات المالية ومسؤولياتها. 2- استعراض عمليات الصندوق المحسنة والمحدثة في مجال الإشراف المباشر وإدارة الحوافز القطرية وتطويرها. 3- تحسين نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مجال الإشراف المباشر (بما في ذلك استخدام التوقعات الإلكترونية). 4- استغلال الحضور القطري استغلالاً كاملاً لتعزيز أداء الحوافز الجارية.

- 13- يظهر موجز المخاطر الخمسة ذات الأولوية أنّ المخاطر الثلاثة الأكبر التي يواجهها الصندوق من منظور مؤسسي تتعلق بتخطيط الموارد وإدارتها، في حين أنّ الخطرين في الترتيب الرابع والخامس يتعلّقان بالحضور القطري وبالبرامج. وبوجه خاص، تتعلّق المخاطر الأكبر بالحاجة إلى اعتماد نهج للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل يتماشى مع الخطة المؤسسية المتوسطة الأجل، باستخدام الأدوات والتدابير الملائمة التي ستنمخض عن منافع على الأجل المتوسط. وسيواصل خلال عام 2010 تنقيح الضوابط ذات الصلة واستعراض تدابير التخفيف من المخاطر والمسؤوليات عنها، بما فيها المخاطر التسعة المقدمة إلى فريق إدارة الصندوق.
- 14- وتجدر ملاحظة أنّ المعلومات الواردة في الموجز ليست نهائية وتمثل العمل الجاري فقط. وفي حقيقة الأمر، فإنّ بعض تدابير التخفيف هي قيد التنفيذ بالفعل، في حين أنّ بعضها الآخر تدابير جديدة محتملة تعكف إدارة الصندوق على النظر فيها. وقد يكون من المفيد الإشارة إلى أنّ سجل المخاطر المؤسسية في تطوّر متواصل، ويعكس المخاطر ذات الأولوية بمعزل عن أثر استراتيجيات التخفيف المنفذة فعلاً. وبناءً على ذلك، يتوقع الصندوق تماماً أن يتغير ويتطور تصنيف المخاطر، سواء جراء تنفيذ المزيد من تدابير التخفيف أو ظهور قضايا جديدة وناشئة.
- 15- وقد قامت إدارة الصندوق، استجابةً للأولوية العالية التي أعطيت لقضايا إدارة الموارد، بتعزيز استراتيجيات التخفيف المنفذة فعلاً في الأشهر الأخيرة الماضية، مثل تشكيل فريق مهام معني بالتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وتوظيف خبير استشاري للمساعدة في صياغة كتيب سيحل محل دليل إجراءات الموارد البشرية. وتشمل هذه الاستراتيجيات أيضاً معالجة الشواغل التي أثارها المجلس التنفيذي مؤخراً بشأن قضية الموارد البشرية. وفي هذا الصدد، يجب التأكيد على أنّ الهيئات الرئاسية في الصندوق تضطلع بدور أساسي في تحديد المخاطر الناشئة وفي دعم التخفيف من المخاطر. وينطبق ذلك بصفة خاصة على المسؤولين عن إدارة الموارد، إذ أنهم يضطلعون بدور أساسي في الموافقة على جميع موارد الميزانية المتاحة للصندوق وفي توقع توزيعها. كما ينطبق أيضاً على مسألة الحضور القطري - فقد اضطلع المجلس التنفيذي بدور أساسي بمطالبتة الصندوق بتولي الإشراف المباشر على حافظة قروضه ومنحه، مما استدعى بالتالي حاجة الصندوق إلى توسيع حضوره القطري لزيادة تنمية المهارات والقدرات الائتمانية. إضافةً إلى ذلك، يواصل المجلس التنفيذي الاضطلاع بدور نشط في تحديد الاستراتيجيات التي ستطبق للتخفيف من هذه المخاطر. وتنتهي إدارة الصندوق على تدخلات هيئاته الرئاسية في هذا المضمار بغية تمكين الصندوق من القيام بمهمته بصورة أكثر كفاءة وفعالية.
- 16- وقد اعتمدت إدارة الصندوق، على نحو ما أُبلغت به هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق، نهجاً تدريجياً ومنظماً في تطبيق أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية، من دون اللجوء إلى إنشاء هيكل ووظائف دائمة جديدة، باستثناء لجنة إدارة المخاطر المؤسسية. فالموظفون الذين يكرسون وقتاً لأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية يقومون بذلك فوق قيامهم بأدوارهم ومسؤولياتهم المعتادة. وفي عام 2009، أنفق مبلغ يقدر بنحو 50 000 دولار أمريكي (100 000 دولار أمريكي في عام 2008) على خدمات الاستشارة الخارجية لإعداد التدريب الأساسي وتقديمه لجميع موظفي الصندوق، وعلى التدريب المصمم خصيصاً لموظفي دائرة إدارة البرامج، ودورة تدريبية لمنح الشهادات في إدارة المخاطر المؤسسية لمنسقي الشعب.

خامساً- خطة عمل عام 2010 والبرنامج المقبل

17- ستبدأ لجنة إدارة المخاطر المؤسسية من عام 2010 فصاعداً، وكجزء من اختصاصاتها، بتحويل تركيزها إلى رصد إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية واستعراضها. وتشمل خطة عمل اللجنة لعام 2010 استكمال بعض الأنشطة التي بدأت في عام 2009، مثل:

- استكمال إطار المساءلة وإطار الإفصاح المالي وإصدارهما بشكل نهائي؛
- أنشطة التدريب والاتصال؛
- استكمال سجل المخاطر المؤسسية، الذي سيُصد ويخضع لإعادة تقييم كاملة مرةً في السنة على الأقل.

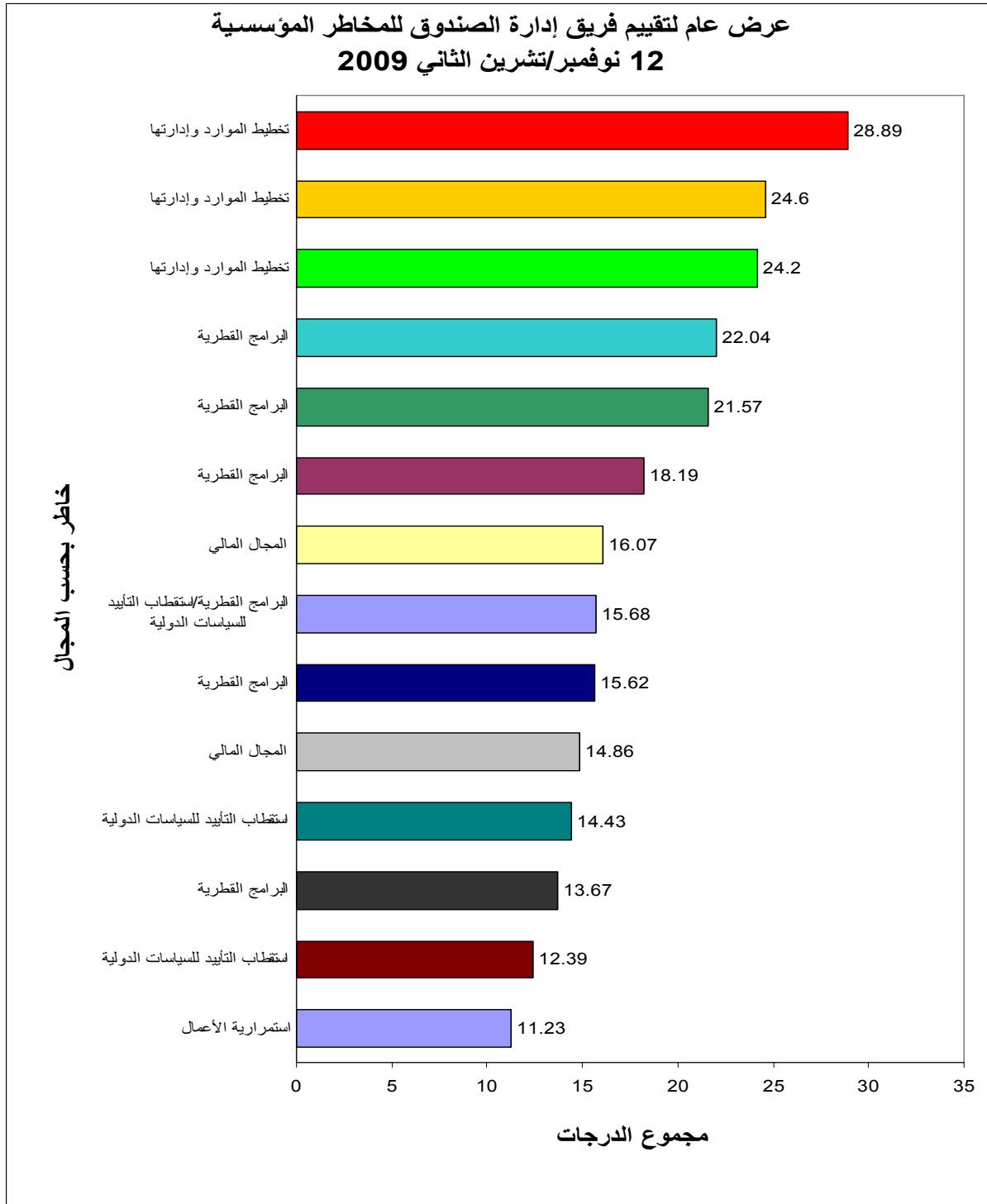
سادساً- القضايا الناشئة

18- انطلقت في عام 2009 أنشطة النشر التجريبي لإطار الرقابة الداخلية للإبلاغ المالي في شعبة الخدمات المالية. وتم رسم خريطة أولى لجميع الضوابط الرئيسية ذات الصلة بالإبلاغ المالي، بما في ذلك تحديد أولي للضوابط الرئيسية والفجوات في الرقابة. وسيقدم موجز عن العملية ونتائجها إلى لجنة مراجعة الحسابات في أبريل/نيسان، بما في ذلك بيان أول عن فعالية ضوابط الإبلاغ المالي المطبقة فعلاً. ومن المتوقع أن تتضمن القوائم المالية لعام 2011 رسالة تأكيد رسمي من قبل الإدارة بشأن فعالية ضوابط الإبلاغ المالي المطبقة ورسالة تصديق من مراجع خارجي بشأن رسالة التأكيد من الإدارة. واختيرت توقيت المتطلب الجديد للمراجعة الخارجية ليتزامن مع عملية اختيار مراجع خارجي جديد.

19- وفي 2010، وبعد رسائل التأكيد من الإدارة وبالنيابة عنها، سيجري مكتب المراجعة الداخلية والإشراف اختباراً لتأكيد موثوقية عمليات الرقابة الداخلية المطبقة على إعداد القوائم المالية لعام 2010.

20- وتتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لتطبيق الإبلاغ الرسمي على الرقابة الداخلية من خلال إصدار رسالة تأكيد سنوية، ورسالة تصديق في نهاية المطاف في توفير تأكيدات قوية للجهات المعنية (بما في ذلك الهيئات الرئاسية، ولجنة مراجعة الحسابات، والجهات المانحة) بأنّ المسؤوليات الائتمانية تم الاضطلاع بها على النحو المناسب.

سمات المخاطر المؤسسية في الصندوق

تقييم فريق إدارة الصندوق للمخاطر المؤسسية¹

¹ مجموع الدرجات (الذي يمثل متوسطها) هو نتيجة تصويت فريق إدارة الصندوق على أثر المخاطر قيد المناقشة وأرجحيتها، باستخدام مصفوفة سداسية "سنة في سنة". تصنيفات الأثر: ندرج من 1 إلى 6، حيث تمثل درجة 1 فيه حالة "يمكن إغفالها" بينما تمثل درجة 6 حالة "كارثية". وتصنيفات الأرجحية: ندرج من 1 إلى 6، حيث تمثل درجة 1 فيه حالة "مستحيلة تقريباً" بينما تمثل درجة 6 حالة "مؤكد حدوثها تقريباً في الإطار الزمني".

سمات المخاطر المؤسسية – موجز المخاطر 6 – 14

الرتبة	الخطر	مجال المخاطر	استراتيجيات التخفيف
6	نظراً لما تنطوي عليه إدارة البرامج الأكبر من تعقيدات أشد (مع الإشارة إلى أن عدد البرامج الأكبر قد يزيد نتيجة توسيع برنامج العمل)، فثمة خطر بالآثار لدى الحكومات والبنوك والشركاء قدرات كافية لدعم إدارة هذه البرامج بفعالية، بما يعيق تحقيق الأهداف الإنمائية المنشودة بالكامل.	البرامج القطرية	1- زيادة التركيز على تحديد المتطلبات القطرية في مجال القدرات وتقديم الدعم لتنمية قدرات الشركاء في التنفيذ، وذلك باستخدام موارد المنح إن أمكن. 2- الحضور القطري. 3- تعزيز تعميم نهج البرامج القطرية (وذلك على سبيل المثال من خلال تحسين إدارة المعرفة واستعراض أدوات الصندوق).
7	نظراً لتوسيع برنامج العمل، وإطار القدرة على تحمل الديون، والشروط العامة الجديدة (التي تؤدي إلى تسريع الجداول الزمنية لصرف الأموال)، وزيادة دور الصندوق المتوقعة في معالجة الأمن الغذائي وتغير المناخ، فثمة خطر بوجود عدم تطابق بين موارد التدفقات العائدة، والتدفقات الخارجة، ومتطلبات السيولة، بما يتسبب في زيادة التقلبات المالية والاعتماد المفرط على تجديد الموارد.	المجال المالي	1- بدأت مجموعة العمل المكلفة بإعداد سياسة منقحة للسيولة تزاوُل أعمالها. وينصب التركيز على ضمان أن تجرى عمليات استعراض سياسات الاستثمار والسيولة بفعالية بوصفها القاعدة لإحداث تغييرات في ظل الأزمة المالية. 2- ربط استعراض استراتيجية الإدارة المالية بأعمال الصندوق المتوسطة والطويلة الأجل (تقديم مقترح شعبي للخدمات المالية وشعبة الخزنة ودائرة إدارة البرامج إلى لجنة إدارة العمليات/لجنة إدارة المخاطر المؤسسية) 3- إعادة التفكير في نموذج توفير الموارد لدى الصندوق (القائم بصورة أساسية على تجديد الموارد) والبحث عن مصادر أخرى، بما يتضمن إمكانية تعديل الاتفاقية الأساسية، إن لزم الأمر. 4- تعزيز فريق المهام المعني باستراتيجية تعبئة الموارد.
8	إذا لم تحدّد توجيهات واضحة بشأن ممارسات إدارة المعرفة والحوافز المناسبة والمساءلة، فثمة خطر بأن لا تُعمّم إدارة المعرفة بفعالية في سير عمليات الصندوق، بما يعيق الجهود الرامية إلى جعله مؤسسة تقوم على تبادل المعارف بفعالية أكثر.	البرامج القطرية/ استقطاب التأيد للسياسات الدولية	1- دمج إدارة المعرفة بصورة أوضح ضمن نظام إدارة الأداء والميزانية في الصندوق (نتائج الإدارة المؤسسية، مؤشرات الأداء الرئيسية، مخصصات الميزانية، نظام تقييم الأداء).
9	بسبب عدم استقرار الأوضاع الأمنية و/أو عدم الالتزام على نحو كامل ومتسق بإجراءات الأمن المطبقة في الميدان، فقد تعرّض حياة موظفي الصندوق الزائرين لبلداته الأعضاء أو المقيمين فيها لخطر شديد، وهو أمر له عواقب وخيمة محتملة على الموظفين، ومن شأنه أن يحدّ من قدرة الصندوق على الإشراف على مشروعاته مباشرةً والانخراط بفعالية مع أصحاب المصلحة على المستوى القطري.	البرامج القطرية	1- ضمان تقيد موظفي الصندوق بإجراءات الأمن التي تتبعها الأمم المتحدة. 2- إجراء تقييمات للمخاطر الأمنية قبل افتتاح المكاتب القطرية التابعة للصندوق.
10	ثمة خطر بالآثار يستغل الصندوق بالكامل إمكانيات تعبئة الموارد من البلدان غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للتجديد التاسع لموارده.	المجال المالي	1- تم تعيين المستشار الخاص للبلدان العربية الأعضاء في منظمة البلدان المصدرة للنفط. 2- سيسعى الصندوق إلى زيادة مساهمة البلدان العربية الأعضاء في منظمة البلدان المصدرة للنفط في التجديد التاسع لموارده وسيواصل زيادة تعاونه مع الوكالات المتخصصة في منطقة الخليج. 3- إنشاء مكتب ارتباط في المنطقة العربية.
11	إذا لم تُصمّم وتدار عمليات الصندوق لتقييم أولوياته السياسية واختيارها ولتخطيط انخراطه في مجال السياسات الدولية بصورة ملائمة، فثمة خطر بأن يكون انخراطه في مجال السياسات الدولية مرتجلاً ويأتي كرد فعل، بما يتمخض عن جعله ذا قيمة استراتيجية محدودة.	استقطاب التأيد للسياسات الدولية	1- توفير التدريب للموظفين في مجال صنع السياسات، وتحليلها، والحوار بشأنها، واستقطاب التأيد لها، والاتصال بشأنها. 2- وضع استراتيجية لاستقطاب التأيد لزيادة إيضاح مغزى النتائج التي يريدها الصندوق تحقيقها من خلال عمله في مجال استقطاب التأيد للسياسات لتوجيه مستوى الجهود وتقسيم العمل والموارد التي ينبغي تكريسها لهذا العمل.
			3- وضع نظام ضوئي لتقييم أولويات الصندوق من أجل انخراطه على المستوى الدولي وتحديد وربطه بالدورة السنوية للتخطيط والميزنة. 4- تعزيز الربط فيما بين الدوائر (بالطرق غير الرسمية والرسمية)، وذلك مثلاً من خلال تحديد منسقين للسياسات أو للاتصال في دائرة إدارة البرامج.

الرتبة	الخطر	مجال المخاطر	استراتيجيات التخفيف
12	بسبب ضعف التسيير من قبل الحكومات و/أو ضعف تدابير مكافحة الفساد التي تتخذها، فتمّة خطر بالآ يتم الالتزام بالاتفاقيات الائتمانية للقروض والمنح، بما يعيق التحقيق الكامل للأهداف الإنمائية المنشودة.	البرامج القطرية	1- تعزيز تقييمات القدرات الحكومية في مجال التوريد ومعالجة قضايا الفساد، وإجراء هذه التقييمات في وقت أبكر، وذلك مثلاً أثناء وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو المشروعات. 2- رصد جودة إدارة التوريد والشؤون المالية على نحو أوثق خلال تنفيذ البرامج. 3- زيادة مستوى الذي تقدمه الإدارة العليا للصندوق إذا لزم إجراء تحقيقات.
13	بسبب افتقار الصندوق لروابط معرفية جيدة التصميم ومنظمة بين البرامج والسياسات، فتمّة خطر بأن تكون نماذج السياسات أو أفضل الممارسات لديه محدودة كي يقدمها إلى صانعي السياسات أو ليتشاركها معهم، مما قد يقوّض القيمة الاستراتيجية لانخراطه في استقطاب التأييد للسياسات.	البرامج القطرية/استقطاب التأييد للسياسات الدولية	1- تعزيز الروابط بين البرامج والسياسات كوسيلة لتحسين جودة إسهامات الصندوق في الحوار بشأن السياسات.
14	تمّة خطر بأن تتسبب أحداث أو أزمات كبيرة غير متوقعة في عرقلة خطيرة لسير عمليات الصندوق.	استمرارية الأعمال	1- الانتهاء من نشرة الرئيس بشأن خطة استمرارية الأعمال وإصدارها. 2- فحص الخطط القائمة. 3- استكمال خطط الشعب. 4- حل القضية القانونية المتعلقة بتفويض رئيس الصندوق لسلطاته في حالات الأزمات.