Distribution: Restricted REPL.VII/4/R.5 2 September 2005
Original: English البند 7 من جدول الأعمال Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق – الدورة الرابعة

الدوحة (قطر)، 1-2 أكتوبر/تشرين الأول 2005

إدارة المخاطر في الصندوق

مقدمة

1 - تشير عبارة "إدارة المخاطر" عموماً إلى عملية تحديد الأحداث المحتملة التي يؤثر وقوعها على تحقيق الأهداف وتنفيذ الإجراءات الرامية إلى التقليل من احتمالات وقوع تلك الأحداث أو التخفيف من أثرها. وتتسم فعالية الضوابط الداخلية في أي منظمة بأهمية حاسمة في إدارة المخاطر. ويستند الفكر المفاهيمي الحالي بشأن الضوابط الداخلية بدرجة كبيرة إلى النموذج الوارد في *الإطار المتكامل للرقابة الداخلية* الصادر عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي في عام 1992 في الولايات المتحدة الأمريكية (الذي تشيع الإشارة إليه باسم نموذج تريدواي). وتعرّف لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي عموماً الرقابة الداخلية بأنها "*عملية يقوم بها مجلس إدارة كيان ما وإدارته وموظفوه بغرض توفير ضمانات معقولة بشأن تحقيق الأهداف في الفئات التالية: فعالية العمليات وكفاءتها؛ وموثوقية التقارير المالية؛ والامتثال للقوانين واللوائح الواجبة التطبيق.*" وتحدد اللجنة الفئات الخمس التالية بوصفها عناصر أساسية لإطار الرقابة الداخلية في أي منظمة: بيئة الرقابة؛ وأنشطة الرقابة؛ وتقدير المخاطر؛ والمعلومات والاتصالات؛ والرصد. وفي عام 2004، نشر نفس المؤلفين "الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المشروعات" توسيعاً لنموذج لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي. ويعترف هذا الإطار بدور إدارة المخاطر كعامل محرك في تحديد إطار الرقابة الداخلية وكفالة ملاءمته.

2 - وفي أعقاب العديد من الفضائح المالية في السنوات الأخيرة، ازداد التركيز على دور الإدارة في كفالة فعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاعين الخاص والعام على السواء. ويتجلى هذا الاتجاه تدريجيا في نظام الأمم المتحدة/المؤسسات المالية الدولية في ظل قيام بعض المنظمات باستحداث طرق لتطبيق آليات أكثر تنظيما للرقابة وإدارة المخاطر. وركزت الإدارة المنظمة للمخاطر في نظام الأمم المتحدة/المؤسسات المالية الدولية حتى الآن على المخاطر المالية. على أن بعض المنظمات تقوم حاليا بتوسيع نطاق تلك العمليات لكي تشمل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية وغيرها من أنواع المخاطر، وتقوم بربط تلك الجهود بفعالية ضوابطها الداخلية. ويعتبر نموذج لجنة

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

المنظمات الراعية لهيئة تريدواي أكثر الأطر التي ترجع إليها كيانات الأمم المتحدة/المؤسسات المالية الدولية في تقدير فعالية نظم الرقابة الداخلية فيها.

3 - ومن أبرز التطورات الأخيرة في هذا المجال ما شهدته الولايات المتحدة الأمريكية من سن قانون ساربانيس-أوكسلي لعام 2002[1] الذي يقتضي (في المادة 404) أن تصدر الإدارة تأكيداً سنويا بشأن فعالية الضوابط الداخلية المفروضة على التقارير المالية؛ ويقتضي كذلك من المراجع المستقل للمنظمة أن يبدي رأيه في تأكيد الإدارة بشأن الضوابط الداخلية وبشأن نزاهة طريقة عرض الكشوفات المالية للمنظمة. كما قام عدد من البلدان الأخرى بتطبيق أحكام مماثلة تتعلق بالإبلاغ عن المخاطر والضوابط. وأفضت استعانة كثير من المنظمات القائمة خارج الولايات المتحدة بخدمات لجنة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية إلى اتساع رقعة تطبيق تلك الأحكام حتى خارج القطر. وركز العديد من المقالات الصحفية المالية التي نشرت مؤخرا على التكاليف الإضافية الكبيرة (المتعلقة أساسا بأتعاب المراجعة والتكاليف الإدارية) ووقت الموظفين المطلوب لتنفيذ المادة 404 من قانون ساربانيس-أوكسلي، ولذلك اضطرت لجنة الأوراق المالية والبورصة في الولايات المتحدة إلى تمديد الموعد النهائي الأصلي للامتثال الأوّلي على ضوء الآثار البعيدة المدى لإنشاء الهياكل اللازمة للتوثيق والمساءلة. وتقوم عموماً المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف[2] التي تجمع رؤوس الأموال من الأسواق المالية وتخضع لتصنيف الجدارة الائتمانية الذي تجريه وكالات التصنيف الرئيسية بانتهاج أساليب الإبلاغ المالي التي يتوقعها المستثمرون، وقامت أو تقوم بتطبيق ممارسات الإبلاغ المالي المماثلة للممارسات التي تقتضيها المادة 404. وفي هذا الصدد، قامت أو تقوم بعض المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف بإنشاء وحدات صغيرة (تشترك في بعض الحالات في تحمل المسؤولية عن إدارة المخاطر المؤسسية) لإدارة المهام التي ينطوي عليها ذلك. ولم يصل إلى علم الصندوق قيام أي من وكالات الأمم المتحدة بتطبيق نظام رسمي يتيح للإدارة الإبلاغ عن الضوابط الداخلية والمصادقة على مراجعة الحسابات. وكشف مسح قامت بإجرائه وكالة أخرى تابعة للأمم المتحدة في مطلع هذا العام عن أن عدة وكالات تبحث أو تسعى بالفعل إلى تنفيذ شكل ما من أشكال الإبلاغ الرسمي عن الضوابط الداخلية، وأن الاحتياجات من الموارد هي التي تحدد النُهج المطروحة للبحث.

إدارة المخاطر وممارسات الرقابة الداخلية في الصندوق

4 - عزز الصندوق على مر السنوات هيكل الرقابة الداخلية الذي قام بإدخاله بعد إنشاء مهام مختلفة وذلك من خلال إجراءات التحسين الذاتي التي تتخذها الوحدات التنظيمية، والتعليقات المقدمة من آليات الإشراف الداخلي والخارجي، ومبادرات تحسين الإدارة، والاستعراضات المتخصصة التي يتم إجراؤها من حين لآخر، وأعمال فرق المهام المكرسة لأغراض خاصة. وساعدت هذه المدخلات في تحديد ومعالجة جوانب الضعف في الرقابة والتخفيف من التعرض للمخاطر. ويساهم مكتب المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي بدور أساسي في ذلك عن طريق تقييم الضوابط الداخلية في الصندوق وتقديم توصيات للحفاظ عليها وتعزيزها كما هو موثق في الكثير من تقارير ومذكرات المراجعة الداخلية

[1] ينطبق هذا القانون على الشركات المسجلة في السجلات العامة الخاضعة في إطار ولاية لجنة الأوراق المالية والبورصة في الولايات المتحدة، وبدأ سريانه في أغسطس/آب 2003.

[2] البنك الدولي للإنشاء والتعمير؛ ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية؛ والمصرف الآسيوي للتنمية؛ والمصرف الأفريقي للتنمية؛ والمؤسسة المالية الدولية؛ والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير.

ومذكرة الرقابة الداخلية التي يقدمها المراجع الخارجي سنويا. ومن أبرز جهود الصندوق كذلك في هذا المجال قيامه في عام 2005 بتكليف خبراء خارجيين بإجراء مسح لإدارة المخاطر شمل الموظفين والخزانة وإدارة المشروعات والخدمات الإدارية وأمن المعلومات؛ وإنشاء لجنة لإدارة المخاطر التشغيلية أنيطت بها مهمة الإشراف على تنفيذ الإجراءات المحددة للتخفيف من وطأة المخاطر. وظلت هذه اللجنة قائمة حتى عام 1998 عند تم الانتهاء من تنفيذ معظم إجراءات تخفيف وطأة المخاطر أو حلت محلها مبادرات أخرى للتحسين على مستوى المنظمة. وتشمل مبادرات التحسين المتخذة في السنوات الأخيرة ما يلي:

السلامة المالية والاستئمانية

- برنامج التغيير الاستراتيجي وتنفيذ النظام المالي المتكامل PeopleSoft، بما في ذلك مواصلة تعزيز القدرات في مجال الإبلاغ عن معلومات الإدارة في كافة مجالات المنظمة: وأسفر ذلك عن زيادة شفافية المعلومات المتعلقة بالمعاملات وسهولة الحصول عليها؛ وترشيد الضوابط ورفع مستوى فعاليتها؛ وزيادة كفاءة العمليات التي تشمل، في جملة أمور، معالجة الإجراءات المتعلقة بالتوريدات والمدفوعات والمحاسبة والميزانية وإدارة الأصول وشئون الموظفين.

- إنشاء مهمة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي والميزانية؛ والأخذ بالميزنة على أساس الأنشطة؛ وتطبيق اللامركزية على القرارات المتعلقة بالميزانية والإدارة؛ وتطبيق الإبلاغ الموحد عن أداء الميزانية بالإضافة إلى الإبلاغ الدوري عن تحقيق أنشطة الشعب لكفالة تحقيق المؤسسة للأهداف المتوخاة.

- إنشاء إطار إدارة الأصول والخصوم للتركيز على تحديد المخاطر المالية وفهمها وإدارتها والسعي في الوقت ذاته إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة؛ وتنفيذ سياسة استثمار أكثر تحفظا؛ وإصدار كتيب الخزانة. ويرتبط بذلك استعراض سلامة الاستثمارات الذي أجرته شركة ماديسون الاستشارية في عام 2003 لتقييم فعالية الضوابط التشغيلية والاستراتيجية المتصلة بممارسات الاستثمار المعمول بها في الصندوق. وترصد لجنة مراجعة الحسابات في الصندوق تنفيذ توصيات الاستعراض عن كثب.

- إنشاء لجنة الإشراف لتنسيق عمليات التحقيق في المخالفات المزعومة؛ ووضع سياسات وإجراءات لتغطية عمليات التحقيق، بما في ذلك الأحكام المتعلقة بحماية الموظفين من الأعمال الانتقامية والاتهامات الكيدية؛ وإصدار تقرير سنوي عن نتائج عمليات التحقيق (بما في ذلك الجزاءات) للموظفين وللجنة مراجعة الحسابات على السواء.

- تحديد وتنفيذ سياسة وإجراءات لمكافحة الفساد، بما في ذلك إصدار مدونة منقحة لقواعد سلوك الموظفين. وتشمل الخطوات الأخرى المزمع اتخاذها في إطار هذه المبادرة إنشاء تسهيلات سرية للإبلاغ عن الادعاءات، وتعزيز مهمة التحقيق في الصندوق، وتنفيذ عملية لحظر التعامل مع المتعاقدين المتورطين في مخالفات في مشروعات الصندوق.

- تعزيز وظيفة مكتب المراجعة الداخلية ووضع برنامج منظم لإجراء زيارات ميدانية من موظفي مكتب المراجعة الداخلية إلى الجهات المتلقية للمنح والقروض.

- إعادة هيكلة الغطاء التأميني للصندوق استنادا إلى استعراض شامل لجميع سياسته التأمينية والعمليات والمسؤوليات الداخلية ذات الصلة؛ وإعادة تكييف بعض سياساته التأمينية، حسب الاقتضاء؛ وترشيد عملياته الداخلية وتوثيقها.

الفعالية التشغيلية

- تعزيز مهمة وحدة إدارة القروض والتكليف بمهام تتطلب تفرغاً كاملاً لرصد/متابعة عمليات مراجعة حسابات المشروعات وإدارة/الإشراف على المنح.

- إصدار *المبادئ التوجيهية لمراجعة حسابات المشروعات في الصندوق* (لاستخدام المقترضين)، *والإجراءات التشغيلية لمراجعة حسابات المشروعات* (لاستخدام الصندوق والمؤسسات المتعاونة)؛ واعتماد *المبادئ التوجيهية المنقحة لتوريد السلع والأشغال والخدمات الاستشارية بموجب قروض الصندوق ومنحه*، وتعزيز الأحكام المتعلقة بمكافحة التدليس والفساد؛ وتحديث الدليل التشغيلي للقروض والمنح.

- المشاركة في البرنامج التجريبي للجنة الخدمة المدنية الدولية بغرض استعراض الأجور والاستحقاقات؛ وتحديث السياسات والإجراءات؛ والأخذ بأسلوب التعيين على أساس الكفاءة وإعادة صياغة هيكل تقييم الأداء، والتدريب والتطوير والترقي الوظيفي.

- إنشاء لجنة استعراض العقود ومجلس حصر الممتلكات، وتنقيح كتيب توريدات المقر لكي يشمل أحكاما لتلافي وقوع تضارب في المصالح وإدراج الموردين المخالفين في القائمة السوداء.

- تعزيز وظيفة الأمن في الصندوق.

- تحديد خطط استمرار العمل على مستوى المنظمة، بما في ذلك وضع خطة للطوارئ والإنعاش في المجالات الحرجة التي تشمل تكنولوجيا المعلومات ومرافق المقر، والتي من المتوقع تنفيذ أغلبيتها بحلول نهاية عام 2005.

الفعالية الاستراتيجية

- تنفيذ نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء بغرض تعزيز تهيئة الظروف الوطنية والمحلية للحد من الفقر الريفي بشكل مستدام من خلال تقديم قروض إلى مبادرات إنمائية محددة، وحوار السياسات، وشفافية تنفيذ هذا النظام بالكشف علنا عن تصنيفات الأداء.

- تنفيذ نظام لقياس النتائج والأثر بغرض تحسين قياس ورصد فعالية وأثر المشروعات الميدانية.

- إجراء التقييم الخارجي المستقل للصندوق ووضع خطة عمل على أساس نتائج هذا التقييم لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز فعالية المنظمة.

- زيادة استقلال مكتب التقييم وإصدار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بانتظام.

- إصدار *دليل رصد وتقييم المشروعات* لمساعدة مدراء المشروعات وموظفي الرصد والتقييم على تحسين جودة الرصد والتقييم في المشروعات التي يساندها الصندوق.

- إعادة تنظيم هيكل عملية استعراض حافظة المشروعات الداخلية وإصدار مبادئ توجيهية منقحة بشأن هذا الموضوع.

- تعزيز وظيفتي الاتصالات والسياسات؛ و(يجري العمل في) تحديد وتنفيذ خطة اتصالات، والانطلاق في تنفيذ عملية منتدى السياسات.

5 - وتبين القائمة الواردة أعلاه على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر الجهود الجادة التي يبذلها الصندوق لتحسين ضوابطه من أجل كفالة الاقتصاد في عملياته وضمان كفاءتها وفعاليتها.

فعالية ممارسات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في الصندوق

6 - أثار هذا الموضوع اهتماما كبيراً بين أعضاء لجنة مراجعة الحسابات خلال السنوات الأخيرة. وأخذ الصندوق على نفسه إبلاغ لجنة مراجعة الحسابات والحرص على إحاطتها بآخر المعلومات المتعلقة بما يبذله الصندوق من جهود لتحسين إطار الرقابة الداخلية فيه، وبأفضل الممارسات المعمول بها في هذا الشأن والقواعد المطبقة عموماً في هذا المجال. وتتضمن الوثائق التالية التي عرضت على لجنة مراجعة الحسابات وصفاً وافياً للنهج الذي يطبقه الصندوق في تقدير فعالية آلياته المستخدمة في الرقابة وإدارة المخاطر:

- **الإشراف والرقابة الداخلية في الصندوق** (الوثيقة AC 2002/79/R.6 التي عرضت على الدورة التاسعة والسبعين للجنة مراجعة الحسابات المنعقدة في 9 ديسمبر/كانون الأول 2002). تبين هذه الوثيقة الاتجاهات الناشئة ونهج الصندوق إزاء مسألة الإشراف في سياق المعايير التي تنظر فيها حالياً وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية، بما في ذلك أفضل الممارسات المعمول بها والحاجة المحتملة لإجراء استعراضات سنوية لإطار الرقابة الداخلية.

- **تقدير إطار الرقابة الداخلية في الصندوق** (الوثيقة AC 2004/85/R.6 التي عرضت على الدورة الخامسة والثمانين للجنة مراجعة الحسابات المنعقدة في 19 أبريل/نيسان 2004). تحيط هذه الوثيقة الأعضاء علماً بنهج الصندوق في تقدير إطار الرقابة الداخلية فيه.

- **الإشراف والرقابة الداخلية في الصندوق** (الوثيقة AC 2005/89/R.8 التي عرضت على الدورة التاسعة والثمانين للجنة مراجعة الحسابات المنعقدة في 31 مارس/آذار 2005). تتضمن هذه الوثيقة تقريراً عن حالة التقدم المحرز على طريق تنفيذ خطة العمل بشأن توثيق وتقدير مدى كفاية إطار الرقابة الداخلية.

7 - وفيما يلي عرض موجز للخطوات الرئيسية التي اتخذها الصندوق في صدد تقدير فعالية آليات الرقابة وإدارة المخاطر فيه، بالإضافة إلى التقديرات السنوية التي أجريت في إطار أنشطة المراجعين الداخليين والخارجيين[3] فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ خطط العمل الخاصة بهما:

- مسح إدارة المخاطر الذي أجري في عام 1995، وإدارة المخاطر التشغيلية التي ظلت قائمة حتى عام 1998 حسب ما هو وارد أعلاه.

- تقدير رفيع المستوى قام بإجرائه مكتب المراجعة الداخلية في عام 2002 لفعالية إطار الرقابة الداخلية في الصندوق على أساس نموذج لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي. واستخدم هذا التقدير في الأساس لتحديد مجالات مراجعة الحسابات ذات الأولوية.

- إحياء عملية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تقدير المخاطر التنظيمية والضوابط الداخلية الذي أجراه الخبراء الخارجيون في عام 2004 على أساس نموذج لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي. وجرى تنفيذ الأعمال على نطاق رفيع المستوى (أي بدون تحديد أي اختبار موضوعي لجميع الضوابط)، واقتصر العمل على الجوانب المتعلقة بالسلامة المالية والكفاءة التنظيمية، ولم يتطرق إلى الفعالية الاستراتيجية بالنظر إلى أن ذلك المجال كان يخضع لاستعراض دقيق من التقييم الخارجي المستقل للصندوق. وكقاعدة عامة، ارتبطت المخاطر المحددة على المستوى الأعلى بما يقابلها من جوانب ضعف الضوابط الداخلية، ولاحظ الخبراء الخارجيون أن الصندوق قطع شوطا طويلا في تنفيذ إجراءات معالجة أهم تلك المخاطر وما يقابلها من جوانب ضعف الضوابط الداخلية. وأجري في نفس الوقت تقدير لأثر الأعمال بغرض ترتيب أولويات الإجراءات والنظم التنظيمية المطلوبة لاستمرار العمل والتخطيط للإنعاش من الكوارث. وإضافة إلى تحديد وترتيب المخاطر الحرجة، كان هذا التقدير مفيدا في تحديد منهجية ملائمة للرقابة في الصندوق، وهيكل لتوثيق الإطار الحالي للرقابة الداخلية.

- دمج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي والميزانية باستخدام (i) عملية تقديم ميزانيات الشعب بغرض جمع وتجميع مخاطر تحقيق الأهداف المؤسسية لعام 2006 (بما في ذلك مخاطر "الفعالية الاستراتيجية")؛ (ii) نتائج تقدير المخاطر التنظيمية والضوابط الداخلية لعام 2004 المشار إليه آنفاً. وتم استخلاص قائمة بالمخاطر المؤسسية الرفيعة المستوى من خلال المخاطر التي حددتها كل شعبة (المرتبطة أساساً بالتنسيق وتوفر الموارد/وقت الموظفين المطلوب للمبادرات المتعددة المنفذة أو المزمعة لعام 2006)،

[3] تتضمن مذكرة الرقابة الداخلية المقدمة من المراجع الخارجي للصندوق تقريرا عن جوانب الضعف التي لوحظت في ضوابط التقارير المالية، وتشمل التوصيات الملائمة. وتستعرض لجنة مراجعة الحسابات في الصندوق مذكرة الرقابة الداخلية وترصد عن كثب تنفيذ التوصيات الواردة فيها، فضلا عن تنفيذ توصيات المراجع الداخلي.

وقامت الإدارة العليا باستعراضها بغرض تحديد أولويات الميزانية. وإضافة إلى مساندة القرارات المتعلقة بتخصيص موارد الميزانية، ستنظر الإدارة في الإجراءات الممكنة لتخفيف المخاطر المرتبطة بالفترة التي تغطيها ميزانية عام 2006، وستقوم، حسب الاقتضاء، بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بتنفيذها. وسوف تقوم الإدارة العليا بإجراء رصد دوري طيلة عام 2006 للتقدم المحرز في تنفيذ تلك الإجراءات.

8 - ويعتزم مكتب المراجعة الداخلية مواصلة إجراء مزيد من التوثيق لإطار الرقابة الداخلية في الصندوق خلال عام 2005 بالتعاون مع دائرة الشئون المالية والإدارية. وسوف تقتصر هذه الجهود مؤقتاً على التوثيق الرسمي للضوابط المطبقة على التقارير المالية الخارجية، مع الإشارة إلى نموذج لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي، وتقييم تلك الضوابط وتحديد المسائل ذات الصلة. وسيتم إبلاغ الإدارة العليا بما سيسفر عنه ذلك من نتائج، وسوف تُستخدم تلك النتائج من قبل المراجعين الداخليين والخارجيين للمساهمة في تخطيط عملية مراجعة الحسابات. وكما جاء أعلاه، فإن التطبيق الكامل للممارسة التي بموجبها تقوم الإدارة بإصدار تأكيد بشأن فعالية الضوابط الداخلية على التقارير المالية والتي بموجبها أيضا يقوم المراجع الخارجي بإبداء رأيه في تأكيد الإدارة سينطوي على احتياجات كبيرة من الموارد الداخلية والخارجية، وسيرتبط بالأولويات المؤسسية الأخرى التي لابد من تنفيذها والحفاظ عليها. وسوف يتمكن الصندوق من تقييم مختلف بدائل تقديم تقارير رسمية من الإدارة حول فعالية الضوابط وذلك من خلال عملية توثيق وتقييم ضوابط التقارير الخارجية، مع مراعاة آثار التكاليف/الفوائد على الصندوق وعلى أفضل ما يستجد من ممارسات على السواء.

9 - ويتمثل نهج الصندوق في إدراج إدارة المخاطر تدريجيا وبطريقة منظمة في صميم عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة في المنظمة بدون إيجاد هياكل ومناصب دائمة جديدة، وإنما بالأحرى عن طريق الاستفادة من الموارد والأدوات والممارسات القائمة. وقام المراجع الخارجي للصندوق، برايس ووترهاوس كوبرز، بتقدير نهج الصندوق وقدم تعليقات خطية إلى لجنة مراجعة الحسابات في دورتها المنعقدة في يوليو/تموز 2005. وتمثلت التعليقات الرئيسية لشركة برايس ووترهاوس كوبرز في أن تقدير الضوابط ينبغي أن يستند إلى اختبار موضوعي لها، وفي ضرورة التوجه أكثر نحو إضفاء شكل رسمي على عملية إدارة المخاطر. وشددت الإدارة في ردها الذي أبلغته أيضا إلى لجنة مراجعة الحسابات على أن مواصلة توثيق إطار الرقابة الداخلية في الصندوق، إلى جانب المراجعة الدورية لأسلوب العمل، سيساهم في معالجة المسألة الأولى. وتدرك الإدارة الحاجة إلى مزيد من تنظيم هيكل عملية إدارة المخاطر، ولكنها تعي أيضا أن ذلك سيتطلب موارد إضافية ووقتا من الموظفين فيما يقوم الصندوق بإطلاق أو تنفيذ العديد من مبادرات التحسين. وأحرز الصندوق في السنوات الأخيرة تقدما ملموسا على طريق تشديد إجراءاته وضوابطه الداخلية. ويلتزم الصندوق، في حدود القيود المشار إليها آنفاً، بتعزيز إطار الرقابة الداخلية فيه وتوسيع نهجه وتحسينه تدريجيا على أساس الخبرة المكتسبة في السعي إلى العمل بأفضل ما يستجد من ممارسات في بيئات المؤسسات المالية الدولية والأمم المتحدة.