|  |  |
| --- | --- |
| **المجلس 2020 جنيف، 19-9 يونيو 2020** |  |
|  |  |
|  |  |
| **بند جدول الأعمال: ADM 32** | **الوثيقة C20/61-A** |
|  | **7 مايو 2020** |
|  | **الأصل: بالإنكليزية** |
| مذكرة من الأمين العام | |
| تقرير عن تنفيذ خطة عمل إدارة المخاطر | |
|  | |

|  |
| --- |
| **ملخص**  تعرض هذه الوثيقة تقريراً مؤقتاً عن تنفيذ خطة العمل الرامية إلى تعزيز إطار إدارة المخاطر في الاتحاد، كمتابعة للتقرير المرحلي المقدم في الوثيقة CWG-FHR-11/12.  وتعرض في ملحقي الوثيقة سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد وبيان تقبُّل المخاطر في الاتحاد بصيغتيهما المراجَعتين.  **الإجراء المطلوب**  يُدعى المجلس إلى **النظر** في هذا التقرير، و**الموافقة** على التوصيات المقدمة فيه، و**استعراض** سياسة إدارة المخاطر وبيان تقبُّل المخاطر في الاتحاد بصيغتيهما المراجَعتين الواردتين في ملحقَيْ التقرير و**الموافقة** عليهما.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_  **المراجع**  *الوثيقة* [*CWG-FHR-11/12*](mailto:https://www.itu.int/md/S20-CWGFHR11-C-0012/en) *(تقرير مرحلي عن تعزيز إطار إدارة المخاطر في الاتحاد: خطة العمل)؛ وثيقتا المجلس* [*C17/74*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0074/en) *(سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد)؛* [*C17/73*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/en) *(بيان تقبُّل المخاطر في الاتحاد)* |

# 1 تقرير مؤقت عن تنفيذ خطة العمل الرامية إلى تعزيز إطار إدارة المخاطر في الاتحاد

1.1 منذ إقرار فريق العمل التابع للمجلس والمعني بالموارد المالية والبشرية (CWG-FHR) خطة العمل في فبراير 2020، نشرت اللجنة الإدارية رفيعة المستوى (HLCM) في مارس 2020 مذكّرةً توجيهية بشأن دمج إدارة المخاطر، التي أُخذت في الاعتبار أثناء تنفيذ الخطة في إجراءات عمل الاتحاد. إضافةً إلى ذلك، دُعم المشروع باستشاري خارجي كبير لضمان جودته واستفادة عملية تنفيذ خطة العمل من أفضل استراتيجيات إدارة المخاطر لدى المنظمات الأخرى.

|  |  |
| --- | --- |
| **بند العمل/التقدم المحرَز** | **الإطار الزمني** |
| 1 ضرورة إشراك جميع الكيانات التنظيمية والتشغيلية في إدارة المخاطر  - عُقدت اجتماعات افتتاحية مع أكثر من عشرين من أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك جهات الاتصال (المكاتب، والمكاتب الإقليمية، ودوائر الأمانة العامة بما فيها دوائر الموارد المالية والموارد البشرية (HR) وخدمات المعلومات (IS) ووحدة المراجعة الداخلية)، قدمت فيها أهداف خطة العمل ونواتجها المتوقع تحقيقها سواء بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020 أو بنهاية عام 2020. وقد أُخذت تعليقات واقتراحات المشاركين بعين الاعتبار.  - وأُرسلت إلى أصحاب المصلحة الوثائق المقترح مراجعتها (خاصةً المتعلقة ببنود العمل أرقام 2 و3 و5 و6 أدناه) وطُلب منهم التعقيب عليها.  - وسيستمر اتّباع هذا النهج التشاركي حتى نهاية المشروع. | بنهاية عام 2020 |
| 2 ضرورة إنشاء سجلات للمخاطر للمنظمة بأكملها وتقييم هذه المخاطر وتحديد درجة خطورتها  - تم الحصول على السجلات الأولية للمخاطر وخطط التخفيف منها من الكيانات التنظيمية  - ويجري إعداد نموذج جديد لسجل المخاطر يضم سبب وقوع الخطر وآثاره، فضلاً عن الضوابط الرقابية الموضوعة ومدى فعاليتها في تقدير المخاطر المتبقية.  - ويشكل كل من نموذج سجل المخاطر المشار إليه وتفاصيل عملية إدارة المخاطر جزءاً من دليل جديد لإدارة المخاطر ستوضَع صيغته النهائية في الأشهر المقبلة. وسيكون هذا الدليل أداةً أساسية لدعم الأنشطة التدريبية المقرر تنظيمها بنهاية عام 2020 (خاصةً في إطار بنود العمل أرقام 4 و8 و9 أدناه).  - وستُحدَّد المخاطر وتقدَّر في خطة الاتحاد التشغيلية المقبلة باستخدام سجلات المخاطر الجديدة. | بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020/مستمر |
| 3 إنشاء هيكل داخلي لإدارة المخاطر  - استناداً إلى أفضل الممارسات المتبيَّنة في نتائج الاستقصاء الذي أجراه فريق المهام المعني بإدارة المخاطر التابع للجنة الإدارية رفيعة المستوى (في مارس 2019) بين 25 منظمةً تابعةً للأمم المتحدة، وبناءً على التعقيبات التي تم جمعها من أصحاب المصلحة الرئيسيين (أنظر بند العمل رقم 1 أعلاه)، يوصى بتعزيز هيكل إدارة المخاطر. ويتركّز هذا التعزيز في تضمين الهيكل وظيفة للمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر بهدف مراقبة تنفيذ إدارة المخاطر في ظل خط دفاع ثانٍ يتمثل في المساءلة. وتختص هذه الوظيفة بالكامل بإدارة المخاطر وبالضوابط الرقابية الداخلية، وتتولى مسؤولية التنسيق بين عمليات إدارة المخاطر وإدارة الرقابة، فضلاً عن استمرار تحسين هذه العمليات بما في ذلك إطار إدارة المخاطر وسياساتها ودليلها.  - وبالنظر إلى المسؤوليات المسندة إلى وظيفة المراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر، وطبيعة الهيكل الحالي للتعامل مع إدارة المخاطر في المنظمة، جرى مواءمة دور فريق المهام المعني بالتنسيق بين القطاعات (ISC‑TF) بناءً على ذلك ليُسدي المشورة بشأن التوصيات المقدمة من وظيفة المراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر. فمن جانب، واستناداً إلى المقترحات المقدمة من هذه الوظيفة، سيتولى فريق المهام ISC‑TF مهمتي استعراض إطار إدارة المخاطر وسياساتها ودليلها وإعداد توصيات لتوافق عليها لجنة التنسيق (CoCo) عن طريق فريق تنسيق الإدارة (MCG) التابع لها. ومن جانب آخر، سيستعرض فريق المهام بانتظام المخاطر المتوسطة المستوى على مستوى جميع القطاعات، بينما سيظل استعراض المخاطر على مستوى القطاع الواحد يُجرى على صعيد المكتب المعني به.  - وأخيراً، سيتولى فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق مهمة استعراض الأخطار العالية المستوى بانتظام واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما يضمن وضوح الرؤية على مستوى الإدارة العليا لتعزيز ثقافة الإدارة المسؤولة والفعالة للمخاطر. | بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020 |
| 4 السعي إلى تحسين مستوى مساءلة الموظفين على جميع مستويات إدارة المخاطر  - ستُعقد في النصف الثاني من العام دورات تدريبية وورش عمل بشأن كيفية دمج إدارة المخاطر والضوابط الرقابية الداخلية في إجراءات عمل المنظمة، وذلك بالاسترشاد بسجل المخاطر ودليل إدارة المخاطر الجديديْن. وستُواءَم ورش العمل هذه مع عملية المراجعة الجاري تنفيذها للإطار العام للمساءلة والشفافية في الاتحاد. | بنهاية عام 2020 |
| 5 إنشاء عملية أكثر منهجية لإدارة المخاطر  - تم استعراض كل من سياسة إدارة المخاطر وبيان تقبّل المخاطر بهدف ضمان وجود عملية أكثر منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها. فأصبحا يركّزان على مبادئهما الأساسية، وستصبح جميع تفاصيل عملية إدارة المخاطر جزءاً من دليل جديد لإدارة المخاطر.  - وحدة النهج والمنهجية المتّبعين في إدارة المخاطر في جميع المشاريع (الإدارة القائمة على النتائج، إدارة المشاريع، إدارة استمرارية الأعمال، إدارة الأزمات) والعمليات (بسبل منها إعداد سجل مخاطر مشترك).  - تعزيز إدارة الفرص، والتحلي ببُعد النظر، والابتكار، عوضاً عن اتّباع نهج يركز حصراً على تجنّب الضرر ورد الفعل إزاء المشاكل كلما ظهرت.  - زيادة التنسيق بين تقبّل المخاطر وفئاتها وآثارها مع ضمان تماشي إدارة المخاطر مع رُؤى الاتحاد واستعداده لقبول مخاطر في مجالات رئيسية من مجالات عمله.  - الدمج المنهجي للإبلاغ بالمخاطر على أعلى مستوى في المنظمة لأغراض عملية اتخاذ القرار.  - سيجري ضمان تحقيق الاتساق مع إطار المسائلة في المنظمة (الإطار الحالي المعروض في الوثيقة [C20/43](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0043/en)) أثناء عملية مراجعة إطار المساءلة والشفافية في الاتحاد.  - وضُمِّنت سياسة إدارة المخاطر نموذجَ "خطوط الدفاع الثلاثة" كأساس متين لإدارة المخاطر وحوْكمتها. | بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020 |
| 6 استعراض مدى فعالية الضوابط الرقابية الداخلية  - يجري إعداد نموذج جديد لسجل المخاطر يضم الضوابط الرقابية الموضوعة ومدى فعاليتها في تقدير المخاطر المتبقية. وستجري زيادة درجة اتساق السجل في النصف الثاني من العام بتضمينه بشكل خاص ضوابط رقابية أساسية مستمدة من العمليات المؤتمتة الجارية لشركة تطبيقات ومنتجات أنظمة معالجة البيانات (شركة SAP). | بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020/مستمر |
| 7 إعداد لوحة معلومات بشأن إدارة المخاطر، باستخدام سجل المخاطر الجديد  - ستُنشأ لوحة معلومات بشأن إدارة المخاطر (باستخدام أدوات ذكاء الأعمال) لرصد المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر ونشرها، وستزوَّد بواجهة مرئية لتصفّح سجلات المخاطر في المنظمة. | بنهاية الربع الثالث من عام 2020 |
| 8 تعزيز قدرات الموظفين على إدارة المخاطر  - سيُنفَّذ بند العمل هذا مقترناً بالبند 4 أعلاه، بحيث يُستفاد من الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بإدارة المخاطر في توعية المديرين وتعزيز قدراتهم على إدارة المخاطر. | بنهاية عام 2020 |
| 9 السعي إلى دمج إدارة المخاطر في نظام إدارة أداء الموظفين  - إن من شأن إنشاء عمليات ونظم وأدوات متكاملة تُشعِر فرق العمليات بالتمكين والتحكم في مخاطر عملياتهم أن يدعم دمج إدارة المخاطر في المنظمة.  - ينبغي أن تكون المساءلة عن المخاطر والقدرة على إدماج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار اليومية في العمليات جانبيْن أساسيين من جوانب جميع عمليات إدارة أداء الأفراد.  - وقد بدأ هذا العمل بالفعل بتحديد أدوار جميع الموظفين ومسؤولياتهم بدقة في سياسة إدارة المخاطر. | بنهاية عام 2020 |
| 10 إحاطة الأعضاء بشكل نظامي بالمعلومات المتعلقة بالمخاطر وتقديم تقارير إليهم بانتظام عن هذه المعلومات  - ستواصل الأمانة رفع تقارير عن ترتيبات إدارة المخاطر إلى فريق العمل التابع للمجلس والمعني بالموارد المالية والبشرية، بينما ستقدَّم إلى الأعضاء تقارير عن المعلومات المحدَّثة في سجل المخاطر في لوحة المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر. | مستمر – بحلول موعد انعقاد دورة المجلس لعام 2020 |

# 2 التوصيات

1.2 أسفر التقرير المؤقت المتعلق بخطة العمل الرامية إلى تعزيز إطار إدارة المخاطر في الاتحاد عن التوصيات التالية:

1 اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد بصيغتها المراجَعة (الملحق A بهذا التقرير)؛

2 اعتماد بيان تقبّل المخاطر في الاتحاد بصيغته المراجَعة (الملحق B بهذا التقرير)؛

3 إنشاء وظيفة جديدة داخل الأمانة العامة تتعلق بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر، وذلك في حدود الميزانية المتاحة. وفيما يلي المسؤوليات الأساسية لهذه الوظيفة:

- تقديم توصيات بشأن اعتماد المنظمة لأفضل ممارسات إدارة المخاطر ومواصلة تحسين البيئة الرقابية الداخلية فيها؛

- توصية فريق الإدارة العليا للاتحاد باعتماد سياسات وبيانات تقبُّل للمخاطر وأدلة بشأن المخاطر وبروتوكولات للإبلاغ بحالات التعرض لها ولتصعيد هذه الحالات إلى جهات أعلى وإحالتها إلى جهات أدنى؛

- إنشاء المنهجيات والأدوات اللازمة لتحديد احتمالات تعرض الاتحاد للمخاطر، وتقييمها، ورصدها، والإبلاغ بها، بما في ذلك المخاطر المتصلة باستمرارية الأعمال وإدارة الأزمات (مشروع نظام إدارة المرونة في المنظمة (ORMS))؛

- تقييم مدى فعالية عمل الضوابط الرقابية (ما إذا كانت الضوابط الرقابية تعمل بفعالية طوال فترة زمنية محددة لتؤدي فعلياً إلى التخفيف من احتمالات وقوع الخطر ذي الصلة (المخاطر ذات الصلة) أم لا) وفقاً لدرجة فعاليتها المسجلة؛

- رعاية إطار إدارة ومراقبة المخاطر المؤسسية، بما يشمل عمل خطوط الدفاع الثلاثة واعتماد تدابير لتقبّل المخاطر والتقيّد بها؛

- قيادة جهود دمج إدارة المخاطر في جميع قطاعات المنظمة، وتطوير أدوات وكفاءات إدارة المخاطر المؤسسية بهدف مواصلة تطوير إدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات الرائدة في هذا المجال؛

- أن تكون وظيفة المراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر جهة الاتصال المعنية بتبادل أفضل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الوكالات المتخصصة؛

- إدارة العلاقة مع خط الدفاع الثالث المتعلق بالتنفيذ المؤسسي لإدارة المخاطر، وتوخّي التدقيق فيما يتعلق بمهمة إدارة المخاطر، التي تضطلع بها أطراف خارجية من بينها المراجع الخارجي للحسابات ووحدة التفتيش المشتركة والجهات المانحة.

-4 نظراً إلى أنه يوصى في الوثيقة [C20/15](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0015/en)، "نظام إدارة المرونة في المنظمة (ORMS)"، بإنشاء وظيفة محددة بمسمى ’مدير مخاطر الأعمال‘، وذلك في حدود الميزانية المتاحة، يوصى باستخدام هذه الوظيفة لوظيفة المراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر، التي يشمل نطاق أنشطتها استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات.

الملحق A

سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد لعام 2020

# 1 مقدمة

## 1.1 رسالة الاتحاد وغاياته الاستراتيجية

تتمثل رسالة الاتحاد الدولي للاتصالات في *"تشجيع وتيسير وتعزيز النفاذ ميسور التكلفة والشامل إلى شبكات الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وخدماتها وتطبيقاتها، واستعمالها من أجل النمو والتنمية الاجتماعيين والاقتصاديين المستدامين بيئياً"* (الملحق 1 بالقرار 71 (المراجَع في دبي، 2018)).

ويعمل الاتحاد من أجل تحقيق رسالته في إطار الغايات الاستراتيجية الخمس التالية:

- الغاية 1 - النمو: إتاحة وتعزيز النفاذ إلى الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة استخدامها دعماً للاقتصاد والمجتمع الرقميين؛

- الغاية 2 - الشمول: سد الفجوة الرقمية وتوفير نفاذ الجميع إلى النطاق العريض؛

- الغاية 3 - الاستدامة: التصدي للمخاطر والتحديات والفرص الناشئة الناجمة عن النمو السريع للاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- الغاية 4 - الابتكار: الابتكار في مجال الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعماً للتحول الرقمي للمجتمع؛

- الغاية 5 - الشراكة: تعزيز التعاون بين أعضاء الاتحاد وجميع أصحاب المصلحة، الآخرين دعماً لجميع الغايات الاستراتيجية للاتحاد.

## 2.1 الغرض من سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد وأهدافها

إن وجود نظام متين لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية أحد العناصر الأساسية لإطار المساءلة في المنظمات. وتبين هذه السياسية نهج الاتحاد في إدارة المخاطر والضوابط الرقابية بطريقة متّسقة وموجّهة نحو الأعمال، دعماً لتحقيق غاياته الاستراتيجية والنتائج التي يتوقعها وأهداف مشاريعه.

وتُستكمل هذه الوثيقة السياساتية بدليل لإدارة المخاطر يشمل تفاصيل العمليات اليومية لإدارة المخاطر الرقابة في الاتحاد. وتمثل هاتان الوثيقتان، إلى جانب بيان تقبّل المخاطر، إطار إدارة المخاطر في الاتحاد.

وفيما يلي الأهداف الرئيسية لسياسة إدارة المخاطر في الاتحاد:

- إدراج إدارة المخاطر ضمن إجراءات العمل في المنظمة، والاستفادة من أفضل الممارسات؛

- السماح بتحقيق غايات المنظمة وأهدافها، وتعزيز ثقافتي الوعي بالمخاطر والمرونة التنظيمية؛

- السماح بتحقيق التوازن بين الابتكارات والتغيير والمخاطر المقترنة بهما، في الحدود التي وضعتها المنظمة للمخاطر.

## 3.1 المبادئ الأساسية

يتسق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الاتحاد مع إطار عام 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية الذي أصدرته لجنة المنظمات الراعية للجنة “Treadway” (COSO)[[1]](#footnote-1)، الذي يضم العلاقة بين المخاطر والاستراتيجيات والضوابط الرقابية والأداء. وتقوم أنشطة إدارة المخاطر في الاتحاد على أساس المكونات الخمسة لإطار لجنة COSO هذا، وهي كالتالي:

’1‘ الإدارة والثقافة: ترتكز جميع مكونات إدارة المخاطر المؤسسية على الإدارة والثقافة. فالإدارة تحدد المسؤوليات الرقابية وتعزز المساءلة في جميع "خطوط الدفاع الثلاثة"، التي أوصت اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة (IMAC) في عام 2019 بأن يعتمد الاتحاد نموذجها[[2]](#footnote-2)، بينما تنعكس الثقافة في الشفافية المترتبة على ذلك وجودة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.

’2‘ وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف: يتّسق مدى تقبّل الاتحاد للمخاطر[[3]](#footnote-3) مع تنفيذ خطتيه الاستراتيجية والتشغيلية ويدعم تحقيق الأهداف في العمليات اليومية وفي تحديد الأولويات.

’3‘ الأداء: يحدد الاتحاد المخاطر المؤثرة على قدرته على تحقيق غاياته الاستراتيجية الخمس ومقاصده الاستراتيجية الأربعة والعشرين، ويقيّمها، كما يضطلع بذلك فيما يتعلق بعشرات المخاطر التشغيلية التي قد تحدّ من قدرته على تحقيق أهدافه. ويتعامل الاتحاد مع هذه المخاطر بحسب الأولوية ويتصدى لها وفقاً لشدة كل منها وبالنظر إلى مدى تقبّله إياها.

’4‘ الاستعراض والمراجعة: يرمي الاتحاد إلى تحسين إدارة المخاطر باستمرار وبناء المرونة فيها؛ فمن المتوقع أن تتطور بيئته الرقابية في ظل سعيه إلى مواءمة مواصفات المخاطر في الاتحاد مع مدى تقبّله إياها.

’5‘ المعلومات والاتصال وتقديم التقارير: يكيِّف الاتحاد تدابير تقبّله للمخاطر ويطورها على الدوام بهدف تحسين مستوى المعلومات المتعلقة بالمخاطر والتوصل إلى قرارات أكثر تحسباً للمخاطر، الأمر الذي يساعد في دمج ثقافة مخاطر مُنتجة في جميع قطاعات المنظمة.

# 2 عملية إدارة المخاطر ومنهجيتها

كخطوة أولى، تُسجَّل المخاطر التي قد يتعرض لها الاتحاد وفقاً للمنظور المحدد لكل منها في سجلات المخاطر.

## 1.2 منظور المخاطر

فيما يلي الفئات العامة للمخاطر، المدعوّة زوايا منظور المخاطر:

- المخاطر **الاستراتيجية** (مثل المخاطر المتصلة بالبيئة الاقتصادية والتنافسية، والتكنولوجيا والابتكار والبيئة السياسية الدولية، وأصحاب المصلحة/المانحين، ومساهمات الأعضاء، والسّمعة)؛

- المخاطر**التشغيلية** (مثل المخاطر المتصلة بإجراءات العمل، والخدمات، والشركاء، والبائعين، والمباني، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، واستمرارية الأعمال، والإدارة والرقابة)؛

- المخاطر **المالية** (مثل المخاطر المتصلة بالاستقرار والاستدامة الماليين للمنظمة: كإدارة الخزانة، النقد الأجنبي، الالتزامات المالية للتأمين الصحي بعد التقاعد (ASHI)، الائتمان والأطراف النظيرة، إدارة الدخل والإنفاق، الإبلاغ المالي)؛

- المخاطر **الاستئمانية** (مثل المخاطر المتصلة بصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم، والامتثال للالتزامات وخرقها، والاحتيال والفساد).

## 2.2 تقييم المخاطر

تشكل المخاطر مزيجاً من أرجحية وقوع حدث ما ونتيجة وقوعه (تأثيره). ويُعنى جميع الموظفين بإجراء هذا التقييم على المستويات المناسبة في هيكل المخاطر الهرمي.

وتُقدَّر الأرجحية بمقياس قائم على مصفوفة محددة بحسب احتمال/وتيرة الحدوث ترد بالتفصيل في دليل إدارة المخاطر، بينما يقدَّر التأثير بمقياس قائم على مصفوفة محددة بحسب المنظور ترد بالتفصيل أيضاً في ذلك الدليل.

ولتيسير عملية الإبلاغ بالمخاطر، تُقابَل المخاطر المرصودة مع المخاطر المبينة في مخطط مقياس المخاطر في الاتحاد، على النحو المفصَّل في دليل إدارة المخاطر.

## 3.2 أشكال الاستجابة للمخاطر

تنطوي أشكال الاستجابة للمخاطر على اختيار الإجراء المناسب للخطر ذي الصلة، مع مراعاة درجة تقبّله، إذ قد تتخذ الاستجابة أحد الأشكال التالية:

أ ) إجراءات **التخفيف**: الغرض منها الحد من تأثير المخاطر او أرجحية وقوعها، وهي تدابير تُنفَّذ مرةً واحدة لها أهداف ومواعيد نهائية محددة، كما قد تعزز الضوابط الرقابية و/أو تحد من تأثير المخاطر أو أرجحية وقوعها؛

ب) إجراءات **الإسناد**: في إطار هذه الإجراءات، يُحدَّد الخطر وتظل مسؤولية حدوثه تقع على عاتق الموظف المسؤول عن إدارة المخاطر ذات الصلة، ولكن تُسنَد إدارة تدابير التخفيف منه إلى المستوى الإداري المناسب: دائرة أو شعبة أو قسم أو وحدة أخرى، أو إلى جهة خارجية؛

ج) إجراءات **القبول**: إن قبول وقوع الخطر دون التخفيف من تأثيره أو أرجحية وقوعه خيارٌ آخر أيضاً مادام هذا الخطر في الحدود المتقبَّلة.

وأياً كان الإجراء المختار، ينبغي تحديد **الضوابط الرقابية** المتصلة بالخطر المعني. وتستهدف هذه الضوابط مستويات مختلفة في الاتحاد وتوضَع لتضمن بقدر معقول موثوقية عملية الإبلاغ؛ وفعالية العمليات وكفاءتها؛ والامتثال للسياسات واللوائح والقواعد المطبَّقة؛ وصوْن الموارد. وتتخذ الضوابط الرقابية أشكالاً شتى كاللوائح والقواعد؛ والتعليمات الإدارية؛ والضوابط المتعلقة بأنظمة تكنولوجيا المعلومات. وتؤثر فعالية أي من هذه الضوابط، المحددة من خلال تقييمه، على مدى قدرته على التخفيف من الخطر المستهدَف به.

## 4.2 الموافقة على تقييم المخاطر والاستجابة لها

تضمن الموافقة على تقييم المخاطر والاستجابة لها استعراضها على المستوى الملائم وإبراز تدابير الاستجابة لها (تخفيفها ومراقبتها) في خطط العمل، حسب الاقتضاء. وفيما يلي بيان لعملية الموافقة على تقييم المخاطر وعلى أشكال الاستجابة لها (ويحدِّد دليل إدارة المخاطر هذه العملية بالتفصيل): يوافق فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق (MCG/CoCo) على تقييم جميع المخاطر المشمولة بالمنطقة الحمراء في مخطط مقياس المخاطر في الاتحاد وعلى الاستجابة لها؛ يوافق مديرو المكاتب على تقييم المخاطر على مستوى القطاع الواحد والاستجابة لها؛ يجوز للموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر إدارة المخاطر المقيَّمة بأنها مشمولة بالمنطقة الخضراء وأشكال الاستجابة لها، وإدراجها في سجل المخاطر دون الحاجة إلى موافقة إضافية. ويُستشار فريق المهام المعني بالتنسيق بين القطاعات (ISC-TF) فيما يتعلق بالمخاطر المشتركة بين القطاعات التي يلزم تصعيدها إلى فريق تنسيق الإدارة ليتخذ قرارات بشأنها.

## 5.2 تنفيذ الاستجابة للمخاطر

تبدأ بعد ذلك عملية تنفيذ الاستجابة للمخاطر (تخفيفها ومراقبتها)، ثم يُحدَّث سجل المخاطر لبيان مستوى الانخفاض المتحقق فيما يتعلق بالمخاطر الأصلية بالنسبة إلى المخاطر المتبقية الناتجة (بعد تقييم مدى فعالية الضوابط الرقابية) وإلى المخاطر المستهدفة (بعد تنفيذ تدابير التخفيف).

## 6.2 المعلومات وتعميمها

تُتاح المعلومات المتعلقة بالمخاطر وأشكال الاستجابة لها وتعمم عن طريق التقارير ولوحات المعلومات، فضلاً عن التقارير المقدمة إلى فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق (MCG/CoCo)، والإفادات المقدمة إلى الدول الأعضاء في إطار خطتي الاتحاد الاستراتيجية والتشغيلية. وتسهم هذه المعلومات في إعادة تقييم المخاطر بانتظام ورصدها باستمرار.

## 7.2 الرصد

تندمج أنشطة الرصد في عمليات إجراءات عمل الاتحاد ويُضطلع بها طوال عملية تقييم مدى استمرار سريان المخاطر وأشكال الاستجابة المقترنة بها (التخفيف والمراقبة).

ويؤكد بيان الرقابة الداخلية (SIC) الذي يوقّع عليه الأمين العام سنوياً وجود نظام رقابة داخلية في الاتحاد.

وستُستعرض سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد وتُحدَّث كل عامين إلى ثلاثة أعوام لتشمل أفضل الممارسات المستجدة والدروس المستفادة. ويُجرى هذا الاستعراض تحت مسؤولية فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق (MCG/CoCo) وتخضع عملية اتخاذ القرارات النهائية بشأنه لسلطة الأمين العام.

# 3 الأدوار والمسؤوليات

يدعم نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" فعالية إدارة المخاطر بتضمُّنه عملية هيكلة للإدارة والرقابة توضح الأدوار والمسؤوليات وتقسمّها استناداً إلى ما يلي:

- خط الدفاع الأول: مهمتا تحمّل المسؤولية عن تبعات المخاطر وإدارة المخاطر؛

- خط الدفاع الثاني: مهام الرقابة على إدارة المخاطر ومدى الامتثال أو المهام المتخصصة في إدارة المخاطر ومدى الامتثال؛

- خط الدفاع الثالث: المهام التي تقدم ضمانات مستقلة.

وبالتالي فقد كُيِّفت الأدوار والمسؤوليات في إطار إدارة المخاطر بناءً على ذلك لضمان امتثالها لهذا النموذج واتّساقها مع الهيكل التنظيمي للاتحاد وخطوط الإبلاغ فيه.

|  |  |
| --- | --- |
| **العنوان**  **(خط الدفاع)** | **الأدوار والمسؤوليات** |
| المسؤول عن إدارة المخاطر  (الخط الأول) | هو الموظف الخاضع للمساءلة عن إدارة المخاطر، وصاحب المصلحة العليا في معالجة المخاطر المعالجة الصحيحة، وبالتالي فهو يتمتّع بالمستوى المناسب من السلطة الذي يمكّنه من معالجتها على هذا الأساس. ويُحدَّد الموظفون المسؤولون عن إدارة المخاطر في جميع المكاتب والمكاتب الإقليمية وفي الأمانة العامة.  وينبغي للمسؤول عن إدارة المخاطر أن يقوم بانتظام، بالتعاون مع مسؤول الاتصال المعني، بتحديد طبيعة الاستجابة للمخاطر، وتقييمها، واقتراح خطط عمل مناسبة لهذه الاستجابة، وتعيين مسؤول عن إجراءات الاستجابة إن لزم الأمر. وبالتنسيق مع كل من مسؤول الاتصال المعني والموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر، يضطلع المسؤول عن إدارة المخاطر بمسؤولية تصعيد المخاطر المتصلة بفرادى القطاعات إلى مدير المكتب المعني، أما فيما يتعلق بالمخاطر المشتركة بين القطاعات، فيُحاط بها الموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر، ويُستشار بشأنها فريق المهام المعني بالتنسيق بين القطاعات ثم تُصعَّد إلى فريق الإدارة المعني بالتنسيق التابع للجنة التنسيق ليتخذ قرارات بشأنها. |
| مسؤول الاتصال المعني بشؤون إدارة المخاطر  (الخط الأول) | يُيسّر فعالية عملية الإدارة والرقابة للمخاطر بضمان تطبيق هذه السياسة تطبيقاً متّسقاً في المكتب/المكتب الإقليمي التابع له/الدائرة التي يعمل فيها أو في إطار الوظيفة المسندة إليه داخل الأمانة العامة، وذلك بالتنسيق مع المسؤولين عن إدارة المخاطر والمسؤول عن إجراءات الاستجابة للمخاطر وبما يضمن المتابعة الواجبة مع الموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر. |
| المسؤول عن إجراءات الاستجابة للمخاطر  (الخط الأول) | هو الموظف المسؤول عن التنفيذ والرصد الفعالين لخطط وضوابط التخفيف والتقييم الفعال لأدائها، وتقديم معلومات محدّثة عن آثارها على عملية تقييم المخاطر بناءً على ذلك، وكذلك عن إبلاغ المسؤول عن إدارة المخاطر. |
| الموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر  (الخط الثاني) | هو الموظف المسؤول عن تنسيق عمليتي إدارة المخاطر وإدارة الرقابة، وكذلك عن استمرار تحسينهما وتعزيزهما، بما في ذلك إطار إدارة المخاطر وسياساتها ودليلها. كما يتولى الموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر مسؤوليتي إعداد التقارير اللازم رفعها إلى فريق المهام المعني بالتنسيق بين القطاعات وفريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق، وضمان كفاية تحديد المخاطر على مستوى المنظمة وتسجيلها في نظام إدارة المخاطر.  وفيما يتعلق بالضوابط الرقابية، يضطلع الموظف المعني بالمراقبة والرقابة الداخلية للمخاطر بمسؤولية تقييم مدى فعالية عمل هذه الضوابط (ما إذا كانت الضوابط الرقابية تعمل بفعالية طوال فترة زمنية محددة لتؤدي بالفعل إلى التخفيف من احتمالات وقوع الخطر ذي الصلة (المخاطر ذات الصلة) أم لا) وفقاً لدرجة فعاليتها المسجلة. |
| مديرو المكاتب | هم المسؤولون عن استعراض وإدارة المخاطر المتصلة بالقطاع الذي يُديره كل منهم والاستجابة لها، بصفة منتظمة. |
| فريق المهام المعني بالتنسيق بين القطاعات  (ISC-TF) | يعمل كهيئة استشارية تُعنى باستعراض المخاطر المشتركة بين القطاعات وإطار إدارة المخاطر. |
| فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق  MCG/CoCo | يستعرض بانتظام المخاطر العالية المستوى ويتخذ قرارات بشأن إدارة المخاطر. ويستعرض أيضاً دليل إدارة المخاطر في الاتحاد ويوافق عليه ويضمن وضوح الرؤية على مستوى الإدارة العليا بهدف تعزيز ثقافة الإدارة المسؤولة والفعالة للمخاطر. |
| مكتب الأخلاقيات  (الخط الثاني) | ستكون المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية، بما في ذلك مكتب الأخلاقيات، في خط الدفاع الثاني (قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/72/773، مارس 2018). |
| وحدة المراجعة الداخلية  (الخط الثالث) | يتمثل خط الدفاع الثالث في الضمانات المستقلة التي تشمل تقليدياً وظائف المراجعة الداخلية والتحقيق والتقييم. |

الملحق B

بيان تقبُّل المخاطر في الاتحاد

# 1 مقدمة

يشكل بيان تقبّل المخاطر أحد عناصر الإطار الشامل لإدارة المخاطر، وبالتالي، أحد عناصر إطار المساءلة في الاتحاد. ويشمل إطار إدارة المخاطر في المنظمة هذا البيان وسياسة إدارة المخاطر ودليل إدارة المخاطر، ويقع تحت مسؤولية فريق تنسيق الإدارة التابع للجنة التنسيق (MCG/CoCo)، وتخضع عملية اتخاذ القرارات النهائية بشأنه لسلطة الأمين العام. ويشكل تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها عمليةً متكاملة لإدارة الأحداث غير المؤكدة التي قد تؤثر على تنفيذ الغايات والأهداف المحددة، وذلك تعزيزاً لعملية اتخاذ القرار بصورة مستنيرة.

وتبيِّن هذه الوثيقة كم ونوع المخاطر اللذين يقبل الاتحاد تحمّلهما في مسعاه نحو تنفيذ غاياته وأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. ويقرّ هذا البيان بأن الأنشطة التي يضطلع بها الاتحاد تنطوي على مستويات مختلفة من المخاطر. ومن المهم تأكيد أنه لا يُضطلَع بأنشطة محفوفة بمستوى عالٍ من المخاطر إلا عندما تفوق الفوائد المتحققة منها تكاليفها ولا تؤدي إلى زيادة المخاطر إلى مستوى غير مقبول قد يهدد تنفيذ الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة او يمسّ بسمعتها.

وقد أُعيد النظر في بيان تقبُّل المخاطر بما يتماشى مع سياسة إدارة المخاطر في الاتحاد، التي يرتكز عليها الإطار الاستراتيجي للاتحاد الذي اعتمدته الدول الأعضاء في القرار 71 (الملحق 1، المراجَع في دبي، 2018).

# 2 تقبُّل المخاطر

يُقصد بتقبُّل المخاطر كم المخاطر، بوجهٍ عام، الذي تكون المنظمة مستعدّة لقبوله سعياً إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية والتشغيلية.

وفيما يلي درجات تقبُّل المخاطر، المستخدمة في هذا السياق:

- درجة التقبُّل المنخفضة للمخاطر: المجالات التي تتجنّب فيها المنظمة تحمّل أي مخاطر، أو تعمل فيها من أجل خفض أرجحية وقوع مخاطر أو تأثيرها إلى أدنى حد ممكن. وتتسّق درجة التقبّل هذه مع المستوى العام لتقبّل المخاطر في المنظمة، ويمثّلها الخط الأخضر في الشكل 1.

- درجة التقبُّل المتوسطة للمخاطر: المجالات التي يجب فيها على المنظمة أن تحقق التوزان دوماً بين الفوائد المحتمل تحقُّقها من اتخاذ قرار ما وتكلفته السلبية. وتمثل المنطقة البرتقالية في الشكل 1 درجة التقبّل هذه.

- درجة التقبُّل المرتفعة للمخاطر: في مجالات محددة، قد تختار المنظمة تحمّل المُخاطرة بمقدارٍ محسوب، في ظل توقّعها أن احتمال تحقق فوائد من استثمار ما سيفوق احتمال عدم فعاليته وأنه لن يؤثر على سمعة المنظمة. وتُمثَّل هذه العتبة بالخط الأحمر في الشكل 1.



درجة تقبل متوسطة للمخاطر

درجة تقبل مرتفعة للمخاطر

الأرجحية

التأثير

الشكل 1: الرسم البياني لتقبّل المخاطر في الاتحاد في عام 2020

درجة تقبّل منخفضة للمخاطر

ويرد أدناه نهج الاتحاد في مدى تقبُّل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية الرئيسية التي قد يتعرض لها. ولا يشمل هذا النهج جميع مجالات عمل الاتحاد ولا يستوفي المخاطر المحتملة، بل يشير بالأحرى إلى مدى استعداده لقبول بعض المخاطر في بعض مجالات عمله الرئيسية. ويُصنَّف هذا النهج بحسب منظور المخاطر ليتّسق مع عملية إدارة المخاطر.

*المخاطر الاستراتيجية*

- فيما يتعلق بتحقيق الغايات الاستراتيجية والأهداف:

○ درجة تقبُّل منخفضة للمخاطر التي تهدد تنفيذ غايات الاتحاد الاستراتيجية وأهدافه بكفاءة وفعالية؛

○ درجة تقبُّل مرتفعة للمخاطر المتصلة بالابتكار والتطور التكنولوجي.

- وفيما يتعلق بالتأثير على السمعة:

○ درجة تقبُّل منخفضة للمخاطر التي من شأنها الإضرار بسمعة الاتحاد إلى حد بالغ.

*المخاطر التشغيلية*

- فيما يتعلق بالخدمات والبنى التحتية المقدمة:

○ درجة تقبّل منخفضة للمخاطر المتصلة بجودة الخدمات المقدمة في دائرة المنظمة؛

○ ودرجة تقبُّل منخفضة جداً للمخاطر المتصلة بالانتهاكات البالغة لأمن السجلات السرية أو بالنفاذ إليها دون إذن أو بفقدانها (مثل قواعد بيانات سجلات الترددات).

*المخاطر المالية*

- فيما يتعلق بالبيانات المالية:

○ درجة تقبُّل منخفضة للمخاطر المتصلة بدقة المعلومات والسجلات المالية وشمولها، ومنها عدم اكتمال أو عدم صحة السجلات المالية أو تأخر تقديمها أو عدم كفاية إثباتها.

- وفيما يتعلق بالمشتريات:

○ درجة تقبُّل منخفضة للمخاطر المتصلة بسوء إدارة المشتريات المؤدي إلى انخفاض قيمة الأموال أو تكبيد الاتحاد خسائر مالية.

*المخاطر الاستئمانية*

- فيما يتعلق بالإدارة والضوابط الرقابية الداخليتين:

○ لا يُقبل (أي لا يُتحمَّل بالمرة) الغش، والفساد، والأفعال غير القانونية، وسوء السلوك؛

○ درجة تقبُّل منخفضة للمخاطر المتصلة بسلامة الموظفين وأمنهم، وبضرورة الامتثال؛

# 3 استعراض

صيغَ هذا البيان مع مراعاة أن مدى تقبُّل المخاطر مسألة دائمة التطور. ومن المهم أن يُعدّ بيان تقبُّل المخاطر بما يضمن سرعة الاستجابة لأي تغيرات طارئة. وينبغي أن تركز عملية الرصد والاستعراض على إنشاء ثقافة الوعي بالمخاطر.

ويُستعرَض بيان تقبل المخاطر سنوياً، أو كلما طرأت تغيرات كبيرة.

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

1. الوثيقة الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية للجنة “Treadway” (COSO) بشأن "إدارة المخاطر المؤسسية- تكاملها مع الاستراتيجية والأداء" ([www.coso.org](http://www.coso.org)). وقد نشرت اللجنة لأول مرة "إطارها المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية" في سبتمبر 2004، ونُشرت نسخته الأخيرة المراجعَة في يونيو 2017. [↑](#footnote-ref-1)
2. خطوط الدفاع الثلاثة في الإدارة والمراقبة الفعالين للمخاطر   
   (The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, January 2013)، مدمجة في نموذج الأمم المتحدة لإدارة المخاطر والرقابة والمساءلة. [↑](#footnote-ref-2)
3. انظر بيان تقبّل المخاطر في الاتحاد، الملحق B. [↑](#footnote-ref-3)