

مجلس التنمية الصناعية

الدورة الرابعة والأربعون

فيينا، ٢٢-٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦

البند ٤ (هـ) من جدول الأعمال المؤقت

الاستراتيجية العامة لإدارة المخاطر

الاستراتيجية العامة لإدارة المخاطر

تقرير من المدير العام

تماشياً مع الاستنتاج ٨/٢٠١٦ الصادر في الدورة الثانية والثلاثين للجنة البرنامج والميزانية، تقدّم هذه الوثيقة تقريراً عن التقدم المحرز فيما يتعلق بإطار اليونيدو الاستراتيجي العام لإدارة المخاطر والتدابير المتخذة لمعالجة الآثار المالية والإدارية الناتجة عن مغادرة دول أعضاء للمنظمة.

أولاً - استراتيجية اليونيدو العامة لإدارة المخاطر

١ - يقدم القسم الأول من هذه الوثيقة معلومات موجزة عن إطار اليونيدو الإداري القائم لتقييم وإدارة المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرض القسم الثاني من الوثيقة التدابير المتخذة لمعالجة التناقص الذي حدث مؤخراً في عدد الأعضاء في اليونيدو.

لدواعي التوفير، لم تُطبع هذه الوثيقة. لذا، يرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



٢- ويتبع إطار اليونيدو الاستراتيجي لإدارة المخاطر نشرة المدير العام عن "إطار الرقابة الداخلية"^(١) و"سياسة إدارة المخاطر المؤسسية"^(٢). وترد التفاصيل المتعلقة بالسياستين في النشرات ذات الصلة. وقد وُضع كل من إطار الرقابة الداخلية وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية استناداً إلى التوجيهات الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي، وهي الهيئة الدولية الرائدة في هذه المسائل، كما أن الإطار الاستراتيجي يستند إلى الأنشطة التي تنفذها اليونيدو حالياً في مجال إدارة المخاطر والسياسات والإجراءات ومعايير السلوك ذات الصلة ويُدمجها في مجموعة متسقة من الممارسات. ويوفر الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية أساساً شاملاً لوضع آلية منظمة ومتكاملة ومنهجية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتصدي لها ورصدها على مستوى المنظمة ككل. ومع ذلك، ينبغي الإشارة إلى أن تنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية هو عملية متدرجة تتطلب الوقت والموارد لكي تصل إلى مستوى من النضج الكامل. ومن ثم، ستعتمد المنظمة على تقديم تقارير دورية عن التقدم المحرز في تنفيذ الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية الوارد أدناه، وعن معلومات محدثة أخرى متعلقة بالإطار الاستراتيجي. وتعتمد الأمانة إنشاء فرقة عمل داخلية تُعنى برصد الآثار المالية والإدارية الناتجة عن مغادرة دول أعضاء للمنظمة، حسب المجالات المبينة في القسم الثاني، وإدراج النتائج التي تتوصل إليها في الخطة الشاملة للتصدي للمخاطر. وستعرض المعلومات المحدثة عن التقدم المحرز في هذا الصدد على الدورات المقبلة لأجهزة تقرير السياسات.

الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية

٣- تدخل ممارسات إدارة المخاطر في صلب العمليات التي تنفذها اليونيدو حالياً وتعد جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات صنع القرار فيها. ويلزم اليونيدو أن تدرك المخاطر التي تواجهها بسبب أحداث خارجية وداخلية وما تتركه تلك الأحداث من آثار على موارد المنظمة وعملياتها. ومن الشروط الأساسية لتحقيق الفعالية في تقييم المخاطر وإدارتها صوغ مهمة/رؤية، ووضع إطار استراتيجي وأهداف لإدارة المخاطر المؤسسية، وتحديد أهداف متسقة تنطبق على المنظمة بأكملها. ويسعى الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية إلى تحقيق أهداف المنظمة المحددة في أربع فئات:

(١) نشرة المدير العام DGB/(M).119/Rev.1، إطار الرقابة الداخلية.

(٢) نشرة المدير العام DGB/(P).126، سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

(أ) الاستراتيجية - وذلك فيما يتعلق بالمواءمة الفعالة بين إدارة اليونيدو في الأمد البعيد وولاية اليونيدو واحتياجات الدول الأعضاء والدور الذي تضطلع به المنظمة في إطار جدول أعمال التنمية الأوسع للأمم المتحدة. وولاية اليونيدو المتعلقة بتحقيق تنمية صناعية شاملة للجميع ومستدامة مدرجة في إعلان ليما؛ وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، والهدف ٩ من أهداف التنمية المستدامة، وغيرها من أهداف التنمية المستدامة المتصلة بالصناعة؛ وأطر اليونيدو البرنامجية المتوسطة الأجل (MTPFs)؛ والبرنامج والميزانيتين لفترة السنتين. وقد أدرجت إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والعمليات الاستراتيجية لجميع الإدارات والشعب التابعة للمنظمة.

(ب) العمليات - وذلك فيما يتعلق بالاستخدام الفعّال والكفاء لموارد المنظمة. وتسهم فعالية وكفاءة أنشطة المنظمة في تحقيق النتائج المتوقعة في البلدان المستفيدة من تلك الأنشطة في إطار الأولويات المواضيعية الثلاث للإطار البرنامجي الاستراتيجي.

(ج) الإبلاغ - وذلك فيما يتعلق بموثوقية الإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية. وتتيح التقارير المرحلية عن برامج اليونيدو، بما في ذلك تقرير اليونيدو السنوي، إدارة أنشطة المنظمة استناداً إلى معلومات دقيقة وكاملة ومناسبة. وتقدم تلك التقارير معلومات موجزة عن حالة التمويل وأثره على تنفيذ البرامج، كما أنها تركز على الابتكارات المستخدمة والدروس المستفادة. وتُفيد البيانات المالية عن حالة المنظمة المالية وعن أدائها، وهي تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

(د) الامتثال - وذلك فيما يتعلق بتقيد المنظمة بالقوانين والأنظمة ذات الصلة. وتكفل اليونيدو في سعيها لدعم جميع البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية أن تنفذ أنشطتها وفقاً للإطار التنظيمي الداخلي على نحو صارم. وتسهم آليات الرقابة القائمة التي تستخدمها اليونيدو، والتي يستخدمها أيضاً مراجع الحسابات الخارجي ومكتب خدمات الرقابة الداخلية والأخلاقيات ومكتب الشؤون القانونية، في ضمان الامتثال لذلك الإطار التنظيمي.

وتخضع الأهداف المدرجة في (أ) و (ب) أعلاه لأحداث خارجية لا يمكن للمنظمة أن تسيطر دائماً عليها. ويمكن لنظام إدارة المخاطر المؤسسية، فيما يتعلق بتلك الأهداف، أن يوفر ضمانات معقولة بإبلاغ إدارة المنظمة ومجلسها التنفيذي، في الوقت المناسب، بالمستوى الذي وصلت إليه المنظمة في تحقيق تلك الأهداف. أمّا فيما يتعلق بالأهداف المدرجة في (ج) و(د)، وهي أهداف تخضع لسيطرة المنظمة، فإنّ نظام إدارة المخاطر المؤسسية يمكنه أن يوفر ضمانات معقولة بشأن تحقيقها.

٤ - ويتضمن الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية العناصر التالية:

(أ) تحديد الأهداف - فلا بد من وجود الأهداف قبل أن تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على إنجازها. وتكفل إدارة المخاطر المؤسسية أن يكون لدى الإدارة آلية لتحديد الأهداف، وأن تدعم الأهداف المختارة مهمة المنظمة وتتسق معها وتتلاءم مع قدرتها على تحمل المخاطر.

(ب) سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية - فهي ينبغي أن توضع وتنفذ لضمان فعالية تدابير التصدي للمخاطر. وقد أدرجت سياسة اليونيدو لإدارة المخاطر المؤسسية في نشرة المدير العام DGB/(P).126 المتعلقة بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية، وعمّمت على جميع إدارات المنظمة.

(ج) القدرة على تحمل المخاطر - وتعلق هذه القدرة بمستوى المخاطر التي يمكن لأي منظمة أن تتحمله في سعيها لتحقيق الأهداف التي حددتها. ومن ثم، ينبغي للقرارات بشأن استراتيجيات التخفيف من المخاطر المستبانة والضوابط اللازمة أن تراعي التكاليف والفوائد النسبية، وأن توائم تلك الاستراتيجيات مع مستوى قدرة المنظمة على تحمل المخاطر.

(د) تحديد الأحداث - وهو يفترض تحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة من حيث المخاطر والفرص، ومن ثم، ربطها بالاستراتيجية أو بمرحلة تحديد الأهداف. وقد وضعت آلية لتيسير تحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة اليونيدو على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها وغايات الأداء الخاصة بها.

(هـ) تقييم المخاطر (تحديدها وتحليلها) - وهو عملية تحديد وتحليل المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المنظمة. وتنفذ هذه العملية على مستويين منفصلين: المؤسسي الوظيفي. فعلى المستوى المؤسسي، تقيّم المخاطر الرئيسية المتعلقة باليونيدو، أمّا تقييم المخاطر على المستوى الوظيفي فيتعلق بإطار المنظمة التنظيمي وهيكلها. وينبغي إدراج المخاطر المحددة في سجل للمخاطر بشأن كلا المستويين.

(و) التصدي للمخاطر - يُحدّد لكل خطر من المخاطر التي تدرجها اليونيدو في أيّ سجل للمخاطر لديها "جهة مسؤولة" يناط بها اتخاذ إجراءات التخفيف من ذلك الخطر. وفي كل حالة تُحدّد فيها مخاطر يجب وضع تدابير للتخفيف من الخطر/التصدي له، مع وضع مجموعة من الإجراءات المحددة لإدارة المخاطر ومواءمة تلك الإجراءات مع مستوى قدرة المنظمة على تحمل تلك المخاطر. وعلى المستوى المؤسسي، يتولى المجلس التنفيذي، بقيادة المدير العام، إدارة المخاطر على نحو متواصل. أمّا على المستوى الوظيفي، فإن إدارة المخاطر

والتخفيف منها هي جزء من الدور الوظيفي للمديرين التنفيذيين، ويتم تنسيقها على مستوى الإدارات. وتتجسد إدارة المخاطر على المستوى الوظيفي في نظام تخطيط الموارد في المؤسسة وإجراءات تيسير الأعمال، وترصد في إطارهما.

الأدوار والمسؤوليات

٥- يتحمل المدير العام لليونيدو المسؤولية العامة عن تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والعمليات ذات الصلة بها. فهو يعطي "القدوة في أعلى الهرم" ويعزز إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة. ومن ناحية أخرى، فإن إطار الرقابة الداخلية وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية يحددان أدوار الكيانات التالية: المجلس التنفيذي، وجهة التنسيق بشأن المخاطر في اليونيدو، وموظفي الاتصال بشأن المخاطر، وموظفي اليونيدو، ومكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات، وفريق التقييم، ومكتب الشؤون القانونية.

ثانياً- التدابير المتخذة لمعالجة الآثار المالية والإدارية الناتجة عن مغادرة دول أعضاء للمنظمة

٦- تقوم الأمانة برصد احتمال انسحاب دول أعضاء من المنظمة على نحو مستمر وتقييم ذلك الاحتمال على نحو دقيق بهدف التقليل إلى أدنى حد من الآثار المرتبطة به على المستويين المؤسسي والوظيفي، وعكس اتجاه الدول نحو الانسحاب أو إيقافه على الأقل.

٧- وتبذل حالياً جهوداً للتخفيف من تلك الآثار، وتشمل تلك الجهود تنفيذ مبادرات لتحقيق ما يلي: (أ) تعزيز الحوار بين الأمانة والدول الأعضاء، (ب) تعظيم الأثر الإيجابي لعمليات اليونيدو من خلال اتباع نهج شراكة أمثل، (ج) تعزيز أهمية المنظمة الملحوظة في المناقشات الحكومية الدولية والمناقشات السياسية بشأن التعاون الإنمائي.

٨- وتعكف المنظمة في الوقت نفسه على اتخاذ تدابير للتكيف مع الآثار المالية والإدارية لتناقص أعداد الدول الأعضاء وحالة التمويل. وينص دستور اليونيدو على أن تمنح أي دولة عضو، في حال قررت الانسحاب من المنظمة، مهلة سنة واحدة لليونيدو لكي تجسد الأثر المالي لانسحاب تلك الدولة في ميزانية فترة السنتين التالية وتكيف عملياتها وفقاً لذلك. وإضافة إلى ذلك، تسمح الميزانية التشغيلية، التي تُموّل من التبرعات، بالتعويض عن بعض الآثار المالية السلبية لانسحاب دولة عضو. وعلاوة على ذلك، وبغية الاستفادة من التبرعات في تمويل الأنشطة الأساسية، وافق المجلس على إنشاء حسابين خاصين في عام ٢٠١٥ (م ت ص-

٤٣/م-٦): الحساب الخاص للتبرعات لأغراض الأنشطة الأساسية (SAVCCA) وصندوق التجهيز (MCIF). ومن شأن هذين الصندوقين، بمجرد بدء اجتذائهما للمساهمات، التخفيف من مخاطر القيود المفروضة على موارد الميزانية العادية.

٩- ويطبق المدير العام تدابير صارمة لمراقبة التكاليف على جميع بنود المصاريف في الميزانية. وتشمل تدابير المراقبة تلك تجميد التوظيف الخارجي على نحو مؤقت وزيادة الاعتماد على الموظفين المؤقتين والأفراد الآخرين العاملين بشروط تعاقدية تسمح بالمرونة في حالة بروز حاجة عاجلة إلى إجراء تخفيضات في التكاليف على نحو طارئ.

١٠- وقد ثبتت فعالية التدابير المذكورة أعلاه، إلى جانب مكاسب الكفاءة التي تحققت من الإصلاحات المتعاقبة في مجالي الإدارة وتكنولوجيا المعلومات. فقد ظل مستوى خدمات اليونيدو عالياً وبقيت برامجها جيدة التمويل. ولكنَّ فعالية تلك التدابير قد لا تدوم طويلاً، وقد تترك، على المدى البعيد، أثراً سلبياً على أداء المنظمة العام، وهو ما سيلزم معالجته في المستقبل.

الإجراء المطلوب من المجلس اتخاذه

١١- لعلَّ المجلس يودُّ أن يحيط علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.