

Distr.: Limited
6 December 2023
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام 2024

6-9 شباط/فبراير 2024

البند 9 من جدول الأعمال المؤقت*

إحاطة بالمستجدات بشأن وضع نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر

موجز

سيتملقى المجلس التنفيذي، وفقاً لمقرره 13/2023، إحاطة بالمستجدات بشأن وضع نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر، بما في ذلك المستجدات المتعلقة بالتقدم المحرز بشأن التوصيات الصادرة عن المراجعة الداخلية للإدارة المركزية للمخاطر والتقييم الأولي الذي أجراه كبير الموظفين لشؤون المخاطر لنظام إدارة المخاطر في اليونيسف.

ويتضمن الفرع الخامس عناصر مشروع مقرر لينظر فيها المجلس التنفيذي.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/ICEF/2024/1

040124 211223 23-24357 (A)



أولا - لمحة عامة

1 - يواجه عالم اليوم المتقلب انقسامات (جيو) سياسية ونزاعات وكوارث طبيعية متزايدة الشدة بسبب تغير المناخ وعدم اليقين الاقتصادي. ومن الضروري أن تتماشى إرشادات اليونيسف وممارساتها المتعلقة بإدارة المخاطر مع حجم ووتيرة أوجه التعرض للمخاطر وأن تمكن المنظمة من تحمل القدر المناسب من النوع الصحيح من المخاطر لتحقيق أقصى قدر من النتائج لصالح للأطفال.

2 - وإدارة المخاطر هي نشاط إداري استراتيجي يتطلب القيام بشكل منهجي بتحديد وفهم ما قد يحدث (الأحداث المستقبلية المحتملة)، والإدارة الاستباقية للأثار المحتملة لهذه الأحداث على أهداف المنظمة، سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويتعين على كل منظمة أن تخاطر لتحقيق أهدافها، ويتعين على اليونيسف من أجل الوفاء بولايتها أن تعمل في بيئات محفوفة بالمخاطر. والغرض من إدارة المخاطر هو التمكين من تجشم المخاطر الضرورية؛ ولا يعني تجنب جميع المخاطر أو إزالتها بأي ثمن. وتساعد الإدارة المركزية القوية للمخاطر اليونيسف على القيام بشكل مستمر بتقييم ما قد يحدث، وإدارة التوقعات، والحد من مواطن الضعف، وضمان النجاح. وتمكن المنظمة الاستباقية والمرنة من مواجهة المخاطر التي تفرضها البيئة الحالية بأمان وتحمل المخاطر المطلوبة بثقة لتحقيق أهدافها.

3 - وتستثمر اليونيسف في إدارة المخاطر منذ فترة طويلة، ولديها سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر وتستخدم أداة رقمية لدعم تسجيل المخاطر وتدابير التخفيف ذات الصلة على جميع مستويات المنظمة. غير أن عددا من عمليات المراجعة والتقييم الداخلي التي أجريت مؤخرا قد أبرزت الحاجة إلى زيادة تعزيز الإدارة المركزية للمخاطر بوصفها أداة تمكينية حقيقية لتحقيق النتائج في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلب. ويتطلب ذلك رؤية أكثر شمولا لحافظة المخاطر على مختلف مستويات المنظمة، ونهجا أكثر تسقيقا يدمج في التخطيط البرنامجي والاستراتيجي وصنع القرار. واعترافا بالطابع الاستراتيجي والشامل للإدارة المركزية للمخاطر، أنشأت اليونيسف الآن، في إطار استجابتها الشاملة لمختلف التوصيات الداخلية وتوصيات المراجعة، وظيفة جديدة لكبير موظفي المخاطر في مكتب المديرية التنفيذية (حيث لم تعد أمانة الإدارة المركزية للمخاطر تدخل في إطار وظيفة الشؤون المالية كما كان الحال في السابق).

4 - ويقدم هذا التقرير المستجدات المتعلقة بوضع نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر والتقييم الأولي لنظام إدارة المخاطر من جانب كبير موظفي المخاطر، بما في ذلك المستجدات المتعلقة بالتقدم المحرز على صعيد مختلف التوصيات الداخلية وتوصيات المراجعة. واستنادا إلى الصيغة المحددة للرؤية والاستراتيجية وخطة التنفيذ فيما يتعلق بإدارة المخاطر، سيبدأ العمل بإطار عمل متطور للإدارة المركزية للمخاطر في أوائل عام 2024. وسيقود كبير موظفي المخاطر خطة الإدارة المركزية للمخاطر، وسيعمل بشكل وثيق مع الجهات المسؤولة عن المخاطر والمهام الأخرى المتعلقة بالمخاطر على نطاق اليونيسف، وسيكون نقطة اتصال شاملة وواضحة بشأن المخاطر لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وسيحدد مكتب كبير موظفي المخاطر كبرى المخاطر النظامية والناشئة التي تتطلب استجابة على نطاق المنظمة، وسيوضح مدى تقبل المخاطر (أي الاستعداد لقبول التعرض لمخاطر معينة) وسييسر تقديم التقارير إلى هيئات الإدارة، حسب الاقتضاء. وسيقوم المكتب بدعم الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر وتأييدها وغرس ثقافة الوعي بالمخاطر في المكاتب القطرية والإقليمية لليونيسف وفي شعب المقر. وسييسر كذلك تبادل الدروس المستفادة على نطاق المنظمة وتشكيل التعاون بين وكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة بشأن المخاطر المشتركة.

ثانياً - مقدمة في إدارة المخاطر

5 - حدثت زيادة كبيرة على مدى العقد الماضي في برامج اليونيسف وعملياتها من حيث الحجم والنطاق والتعقيد. وتضاعف دخل اليونيسف إلى أكثر من 8 بلايين دولار، مع زيادة متناسبة في عدد الموظفين، واتسع نطاق البرامج وطموحها لتسريع التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وعلاوة على ذلك، يتعين على المنظمة أن تعمل في سياقات تشغيلية أكثر تعقيداً وتقلبا نتيجة للزيادة الكبيرة والمستمرة في حالات الطوارئ والاحتياجات الإنسانية. ويواجه عالم اليوم المتقلب انقسامات (جيو) سياسية ونزاعات وكوارث طبيعية متزايدة الشدة بسبب تغير المناخ وعدم اليقين الاقتصادي. ومن الضروري أن تتماشى إرشادات اليونيسف وممارساتها المتعلقة بإدارة المخاطر مع حجم ووتيرة أوجه التعرض للمخاطر وأن تمكن المنظمة من تحمل القدر المناسب من النوع الصحيح من المخاطر لتحقيق أقصى قدر من النتائج لصالح للأطفال.

6 - وإدارة المخاطر هي نشاط إداري استراتيجي يتطلب القيام بشكل منهجي بتحديد وفهم ما قد يحدث (الأحداث المحتملة)، والإدارة الاستباقية للأثار المحتملة لهذه الأحداث على أهداف المنظمة، سواء كانت إيجابية أو سلبية. وتختلف إدارة المخاطر، بوصفها عملية دينامية ومتكررة، اختلافاً جوهرياً عن الامتثال للقواعد الثابتة، وتتطلب مراقبة وإعادة تقييم مستمرين مع تطور طبيعة ومستوى المخاطر بسبب تغير عوامل الخطورة (أو فهمها على نحو أفضل) ودخول تدابير التخفيف حيز التنفيذ (أو قصورها). وعلى الرغم من أن عملية إدارة المخاطر تختلف أيضاً عن الرقابة والضمان (استعراض يتجه إلى الوراء وإجراء تحقق)، فهي تستفيد من المدخلات المستمدة من عمليات المراجعة والاستعراضات بشأن فعالية التدابير القائمة للتخفيف من المخاطر عند تقييم ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها لإدارة المخاطر المستقبلية بفعالية.

7 - ولذلك فإن المنظمة التي تحقق النضج من حيث الوعي بالمخاطر تصبح أكثر استشرافاً للمستقبل وأقل اتخاذاً للإجراءات المخصصة في سبيل الاستجابة للمشاكل عند حدوثها. وينبغي تطبيق إدارة المخاطر كأداة فعالة للإدارة، وتوقع المخاطر كجزء لا يتجزأ من وضع الاستراتيجيات والتخطيط وصنع القرار. وينبغي ألا تطبيق كأداة للإبلاغ الإداري، يُنظر فيها إلى المخاطر بعد حدوثها عندما تكون القرارات قد اتخذت بالفعل أو عندما يتم الإبلاغ عن المخاطر لأغراض المساءلة فقط. وعندما تكون الإدارة الاستباقية للمخاطر قوية في العمليات الرئيسية للعمل، تقل الحاجة إلى الاعتماد على آليات إضافية للرصد والرقابة والضمان لتحديد المشكلات ومعالجتها بأثر رجعي.

8 - ويتعين على كل منظمة أن تخاطر لتحقيق أهدافها، ويتعين على اليونيسف من أجل الوفاء بولايتها أن تعمل في بيئات محفوفة بالمخاطر. والغرض من إدارة المخاطر هو التمكين من تجشم المخاطر الضرورية؛ ولا يعني تجنب جميع المخاطر أو إزالتها بأي ثمن. وهي تنطوي على المخاطرة بوعي، بناء على قرارات مستتيرة وإعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية الأكثر أهمية لمعالجتها بمراد محدودة. وتهدف إدارة المخاطر إلى بلوغ المستوى الأفضل من النتائج المحتملة، وبالتالي تحقيق التوازن بين المخاطر مقابل المكافآت وتكاليف التخفيف مقابل الفوائد المحتملة. ولا يمكن تحقيق بعض الأهداف إلا من خلال تحمل مخاطر محسوبة ومدارة بعناية، وأحياناً يكون الخطر الأكبر هو التقاعس عن اتخاذ إجراءات. ويمكن تحويل بعض المخاطر إلى فرص عند التعرف عليها والتصرف بشأنها في وقت مبكر. وتساعد الإدارة المركزية القوية للمخاطر اليونيسف على القيام بشكل مستمر بتقييم ما قد يحدث، وإدارة التوقعات، والحد من مواطن الضعف، وضمان النجاح. وتمكن المنظمة الاستباقية والمرنة من مواجهة المخاطر التي تفرضها البيئة الحالية بأمان وتحمل المخاطر المطلوبة بثقة لتحقيق أهدافها.

9 - ويمكن لليونيسيف، من خلال تحديد المخاطر المستقبلية المحتملة قبل حدوثها، أن تقرر ما إذا كانت هذه المخاطر تدخل في إطار رغبتها في تحمل المخاطر (وبالتالي تعتبر مقبولة و/أو يمكن إدارتها إذا نشأت بالفعل)، أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراءات تخفيف إضافية لتقليل احتمالية حدوثها و/أو التخفيف من أثرها المحتمل (وبالتالي توفير ما يكفي من الدعم والموارد للقيام بذلك). ويساعد ذلك أيضا على توضيح المسؤوليات مقدما، ويوجد الوقت لاتخاذ قرارات مدروسة جيدا بدلا من إدارة الأزمات، وسيساعد اليونيسيف وشركاءها المنفذين على إدارة عملهم على نحو أكثر استباقية ونجاحا. ومن المهم أن يشعر الجميع في المنظمة بالتشجيع على إطلاع الغير بشفافية على المخاطر المستقبلية المحتملة، وأن يدرك ويقبل أن النجاح لن يتحقق دائما، وأن هناك إجراءات موجودة للتعلم من النتائج الإيجابية والسلبية على السواء.

ثالثا - الحالة الراهنة لإدارة المخاطر والتقدم المحرز

10 - تستثمر اليونيسيف في إدارة المخاطر منذ فترة طويلة، ولديها سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر وتستخدم أداة رقمية لدعم تسجيل المخاطر وتدابير التخفيف ذات الصلة على جميع مستويات المنظمة. وكانت هناك أيضا استثمارات كبيرة في مجالات مخاطر محددة مثل إدارة الشركاء المنفذين، وبذل العناية الواجبة لشركات القطاع الخاص، وإدارة المخاطر لبرامج المساعدة النقدية الإنسانية، ونهج مختلفة لإدارة المخاطر في مختلف البرامج. غير أن عددا من عمليات المراجعة والتقييم الداخلي التي أجريت مؤخرا قد أبرزت الحاجة إلى زيادة تعزيز الإدارة المركزية للمخاطر بوصفها أداة تمكينية حقيقية لتحقيق النتائج في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلب. ويتطلب ذلك رؤية أكثر شمولاً لحافظة المخاطر على مختلف مستويات المنظمة، ونهجاً أكثر تنسيقاً يدمج في التخطيط البرنامجي والاستراتيجي وصنع القرار. واعترافاً بالطابع الاستراتيجي والشامل للإدارة المركزية للمخاطر، أنشأت اليونيسيف الآن، في إطار استجابتها الشاملة لمختلف التوصيات الداخلية وتوصيات المراجعة، وظيفة جديدة لكبير موظفي المخاطر في مكتب المديرية التنفيذية (حيث لم تعد أمانة الإدارة المركزية للمخاطر تدخل في إطار وظيفة الشؤون المالية كما كان الحال في السابق).

11 - وفي أيار/مايو 2022، عُقدت حلقة عمل داخلية لإدارة المخاطر على الصعيد العالمي شارك فيها أكثر من 70 موظفاً من المكاتب القطرية والإقليمية وشعب المقر. وسلطت حلقة العمل الضوء على الحاجة إلى دعم قيادي قوي من الإدارة العليا، ورؤية واضحة، ووجود كبير موظفي المخاطر على مستوى رفيع للدفع قدماً بخطة الإدارة المركزية للمخاطر، وعمليات وأدوات أكثر بساطة وتكاملاً لإدارة المخاطر بهدف تمكين الجهات المسؤولة عن المخاطر في المكاتب القطرية من الاستمرار في إصدار أحكام صائبة بشأن المخاطر. وسيحتاج الإطار المتطور للإدارة المركزية للمخاطر ("ERM 2.0") إلى التركيز على إعطاء الأولوية لبعض المخاطر الرئيسية على جميع مستويات المنظمة. وقد تعزز تأكيد هذه الاحتياجات من خلال مراجعة داخلية أجريت في عام 2022 للإدارة المركزية للمخاطر⁽¹⁾، وخلصت إلى أن هناك حاجة إلى تحسين كبير. وأقر تقرير المراجعة الداخلية أيضاً بأن التنفيذ الفعال للإدارة المركزية للمخاطر هو مسألة تحسين مستمر، ومن المسلم به على نطاق واسع أنه عملية طويلة وصعبة - وأن العديد من المسائل التي حددتها المراجعة ليست غريبة على المنظمات الأخرى. وصدرت مجموعة أخرى من نتائج المراجعة الخارجية المماثلة المتعلقة

(1) مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات التابع لليونيسيف، المراجعة الداخلية للإدارة المركزية للمخاطر، تقرير 10/2022، نيويورك، 2022.

بالإدارة المركزية للمخاطر في تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن البيانات المالية لعام 2022⁽²⁾. وقُدمت توصية إلى اليونسيف بشأن إشراك مجلس الإدارة المعني بالإدارة المركزية للمخاطر في الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة لعام 2020 للإدارة المركزية للمخاطر في 28 مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة⁽³⁾.

12 - وتضمن تقرير وحدة التفتيش المشتركة أيضا توصية إلى جميع الوكالات المشاركة، بما فيها اليونسيف، بأن تقدم تقريرا إلى الهيئات الإدارية عن نتائج استعراض شامل لتنفيذ المنظمة للإدارة المركزية للمخاطر قياساً بالمعايير المرجعية 1 إلى 9 لوحدة التفتيش المشتركة، على النحو المحدد في تقريرها. وتحدد هذه المعايير المرجعية عناصر بناء أفضل الممارسات من أجل التنفيذ الناجح للإدارة المركزية للمخاطر في مؤسسات الأمم المتحدة، ويمكن أن توجه خطة متعددة السنوات للتنفيذ والتحسين المستمر. وتقدم الفترات التالية آخر المستجدات بشأن وضع نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر والتقييم الأولي لنظام إدارة المخاطر من قبل كبير موظفي المخاطر، بما في ذلك آخر المستجدات بشأن التقدم المحرز على صعيد مختلف التوصيات الصادرة عن عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وحلقة العمل بشأن إدارة المخاطر في أيار/مايو 2022، مع الإشارة في الحواشي إلى المعايير المرجعية المقابلة لوحدة التفتيش المشتركة.

13 - *استراتيجية الإدارة المركزية للمخاطر وإطار السياسات نو الصلة*⁽⁴⁾ - اعتمدت اليونسيف في عام 2020 سياسة واستراتيجية للإدارة المركزية للمخاطر كانت المراجعة الداخلية وحلقة العمل لعام 2022 قد أوصيا بتتبعيهما. واعتُبر الإطار القائم، بما في ذلك ما يضم من وثائق توجيهية وإجراءات الإبلاغ والتصعيد وتصنيف فئات المخاطر، مفرط التعقيد وموجها نحو تحقيق الامتثال بدلا من كونه أداة إدارية فعالة. ويجري الآن تنقيح السياسة والاستراتيجية، بما يتماشى مع الرؤية الجديدة وبدء التطبيق المقرر للإطار المطور للإدارة المركزية للمخاطر في عام 2024، مما سيوضح التكامل بين الآليات الحالية لإدارة المخاطر البرنامجية والتشغيلية والنهج الشامل للإدارة المركزية للمخاطر. وسيوفر استعراض منتصف المدة المقبل أيضا لخطة اليونسيف الاستراتيجية للفترة 2022-2025 فرصة لتركيز الإطار الجديد بوضوح على تحقيق نتائج لصالح الأطفال ترتبط بالخطة الاستراتيجية، وإعادة تحديد عدد محدود من المخاطر الرئيسية وفئات المخاطر التي سيتم تقييمها والإبلاغ عنها.

14 - وعلاوة على ذلك، أشار كل من المراجعة الداخلية وتقرير مجلس مراجعي الحسابات إلى أنه ليس لدى اليونسيف حاليا بيان معتمد رسميا بشأن تقبل المخاطر. وعلى الرغم من أنه جرى وضع مشروع بيان لذلك، أشارت إحدى التوصيات التي قدمت في حلقة العمل الداخلية إلى ضرورة إجراء تشاور أوسع نطاقا لوضع تعريف لتقبل المخاطر أكثر وضوحا من الناحية العملية (بما في ذلك مزيد من التوضيح لنهج

(2) الأمم المتحدة، التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن السنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2022 وتقرير مجلس مراجعي الحسابات لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونسيف)، A/78/5/Add.3، نيويورك، 2023.

(3) كاميوكا ك. و أ. أ. كرونين، الإدارة المركزية للمخاطر: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، تقرير وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2020/5، الأمم المتحدة، جنيف، 2020.

(4) يقابل المعيار المرجعي 1 لوحدة التفتيش المشتركة. اعتماد سياسة و/أو إطار عمل منهجين على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر مرتبطين بالخطة الاستراتيجية للمنظمة؛ والمعيار المرجعي 9. إجراء استعراض دوري ومنظم لمدى فعالية تنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر من أجل التحسين المستمر. انظر: كاميوكا ك. و أ. أ. كرونين، الإدارة المركزية للمخاطر، JIU/REP/2020/5.

”عدم الندم“ في حالات الطوارئ⁽⁵⁾ يمكن عندها إقراره على مستوى المنظمة لتوجيه عملية صنع القرار على المستوى القطري. ويواصل كبير موظفي المخاطر مناقشة مدى تقبل المخاطر خلال الأنشطة المنفذة مع المكاتب القطرية والإقليمية، وكذلك مع الجهات المانحة. وسيتم تفصيل نهج عدم الندم وتقبل المخاطر في العمل الإنساني بشكل أكثر وضوحاً في النسخة المقبلة من إجراءات الطوارئ. وستجرى مشاورات أوسع في إطار عملية مقررته لتقييم المخاطر من القمة إلى القاعدة مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر الكبرى التي تتطلب استجابة على مستوى المنظمة ومناقشة في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا. وستسترشد بذلك عملية إعداد بيان محدث لتقبل المخاطر التنظيمية على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن قيمة عملية كهذه تكمن إلى حد كبير في الإجراءات المفضية إلى إنشاء البيان، التي تجمع وجهات نظر مختلفة وتولد محادثات متعمقة. ولذلك يجب مواصلة مناقشة مسألة تقبل المخاطر والتشاور بشأنها بعد إقرار بيان عام بوصفها جزءاً لا يتجزأ من الإدارة النشطة للمخاطر.

15 - *الهيكل التنظيمي والحوكمة*⁽⁶⁾ - أدى قيام اليونيسف في الماضي بوضع أمانة الإدارة المركزية للمخاطر في إطار وظيفة الشؤون المالية والتركيز على قيام اليونيسف بملء قاعدة بيانات عالمية للمخاطر إلى النظر إلى الإدارة المركزية للمخاطر بوصفها نشاطاً تشغيلياً يستند إلى تحقيق الامتثال. وتبين من المراجعة الداخلية أن أدوار ومسؤوليات الإدارة المركزية للمخاطر لم تحدد تحديداً كافياً على الصعيدين القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر، وأن الموارد اللازمة، المالية والمتصلة بالقدرات على حد سواء، لم تخصص. ويكفل إنشاء وظيفة كبير موظفي المخاطر في مكتب المديرية التنفيذية الآن الموضوعية الوظيفية والسلطة اللازمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والشاملة للإدارة المركزية للمخاطر. وفي إطار تنقيح سياسة إطار المخاطر، يعزز تعريف الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك تلك المتصلة بالمهام الأخرى على نطاق ”خطوط الدفاع“⁽⁷⁾، وكذلك الاحتياجات من القدرات الأوسع نطاقاً في مجال إدارة المخاطر على نطاق اليونيسف ونموذج العمل الأمثل بين مكتب كبير موظفي المخاطر وجهات التنسيق المعنية بإدارة المخاطر على الصعيدين الإقليمي والقطري.

16 - وعلاوة على ذلك، وبعد عملية تقييم المخاطر المقررة من القمة إلى القاعدة مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر الكبرى التي تتطلب استجابة على مستوى المنظمة، ستتسبب المخاطر الكبرى المتفق عليها للجهات المحددة المسؤولة عن المخاطر التي ستتولى المسؤولية عن الإشراف على التغييرات في مستوى المخاطر وفعالية تدابير التخفيف، وقيادة المناقشات الموضوعية في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا حول طبيعة تلك المخاطر وتقبل المخاطر. ووجد مجلس مراجعي الحسابات أيضاً أنه ليس هناك تعريف لمسؤوليات

(5) في إطار ”نهج عدم الندم“، تحرص اليونيسف من باب الاحتياط على نشر المزيد من القدرات وتعبئة المزيد من الموارد لدعم الاستجابة، حتى وإن ثبت أن ذلك لم يكن ضرورياً بعد القيام به.

(6) يقابل المعيار المرجعي 2 لوحدة التفتيش المشتركة. وجود هيكل تنظيمي داخلي محدد رسمياً للإدارة المركزية للمخاطر مع الأدوار والمسؤوليات المسندة إليه. والمعيار المرجعي 4. وجود هيئة تشريعية/إدارية تستخدم الإدارة المركزية للمخاطر على المستويات المناسبة. انظر: كاميوكا ك. و أ. أ. كرونين، الإدارة المركزية للمخاطر، JIU/REP/2020/5.

(7) يعد نموذج الخطوط الثلاثة أو خطوط الدفاع الثلاثة إحدى الممارسات الفضلى ويقوم على فصل الأدوار والمسؤوليات في مهام الخط الأول التي يقع عليها فهم المخاطر ومراقبتها وإدارتها بنشاط في إطار تقديم المنتجات أو الخدمات، ومهام الخط الثاني التي تقدم المشورة المتخصصة بشأن إدارة المخاطر والضوابط والموازنات المناسبة، ومهمة المراجعة في الخط الثالث لتوفير تأكيد مستقل بشأن فعالية إدارة المخاطر في الخططين الأول والثاني. The Institute of Internal Auditors, The IIA's Three Lines Model, an update of the Three Lines of Defense, Lake Mary, FL., July 2020.

المجلس التنفيذي فيما يتعلق بالرقابة في مجال المخاطر. وتجري وحدة التفتيش المشتركة حالياً استعراضاً للكيفية التي تضطلع بها المجالس التنفيذية لليونسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بمهامها المتعلقة بالحوكمة والرقابة، مما قد يقدم مزيداً من التوصيات في هذا المجال.

17 - *ثقافة المخاطر والقدرات ذات الصلة (8)* - بغية إرساء ثقافة واعية بالمخاطر، أوصت المراجعة الداخلية بأن تعمل الإدارة التنفيذية بنشاط على الترويج لفوائد الإدارة المركزية للمخاطر وتحديد الطابع العام والاتجاه والتوقعات اللازمة لإدراج السلوكيات والمواقف المتسقة إزاء المخاطر على كل مستوى من مستويات المنظمة. ومع وجود كبير موظفي المخاطر الآن في مكتب المديرية التنفيذية، تعززت القدوة في أعلى الهرم والتزام الإدارة التنفيذية. وكانت إدارة المخاطر أيضاً موضوعاً رئيسياً انبثق عن اجتماع القيادة العالمي لعام 2023، حيث سلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من الوضوح بشأن تقبل المخاطر لتوجيه القرارات المتعلقة بالمسائل المعقدة. وأطلعت المديرية التنفيذية في وقت لاحق جميع الموظفين على النقاط البارزة في المناقشة خلال اجتماع مفتوح.

18 - ووجد مجلس مراجعي الحسابات أنه لم تعقد أي اجتماعات للجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا في عام 2022. وقد جرى الآن إعادة توجيه لجنة المخاطر وإعادة تشكيلها بمشاركة أوسع نطاقاً للإدارة العليا من مختلف التخصصات، ويرأسها نائب المديرية التنفيذية على أساس التناوب. وبينما كان التركيز الأولي للاجتماعات في عام 2023 على التوافق حول رؤية وخريطة طريق جديدتين لإدارة المخاطر، ستركز اللجنة في عام 2024 بشكل متزايد على جعل الجهات المسؤولة عن المخاطر التنظيمية الكبرى تقود المناقشات الموضوعية حول طبيعة تلك المخاطر وتقبل المخاطر. وستقوم لجنة المخاطر بتعزيز الممارسات المسؤولة في مجال تقبل المخاطر والممارسات السليمة لإدارتها والإشراف عليها للتمكن من تحقيق نتائج لصالح الأطفال، وكفالة مراعاة المخاطر الحرجة من جانب الإدارة التنفيذية وفريق الإدارة العالمي وأفرقة الإدارة الإقليمية، حسب الاقتضاء.

19 - واستناداً إلى ملاحظات كبير موظفي المخاطر، فإن ثقافة المخاطر الأوسع نطاقاً في اليونسيف تتطوي على جوانب تتعلق بكل من تجنب المخاطر (التركيز المفرط على الامتثال)، وكذلك، في الطرف الآخر، المخاطرة الجريئة (لصالح الأطفال في إطار نهج "عدم الندم"). ولذلك ستكون إحدى نقاط التركيز الهامة للإطار المطور للإدارة المركزية للمخاطر، إلى جانب تعزيز أدوات وعمليات إدارة المخاطر، إحداث تحول في ثقافة المخاطر نحو ثقافة المخاطرة المحسوبة وإدارة التوقعات بشفافية دون خوف من العواقب. وقد أوصل كبير موظفي المخاطر هذه الرسالة في فعاليات مختلفة مع الموظفين، وهو يستكشف سبل زيادة الاستفادة من المبادرات القائمة المتصلة بثقافة مكان العمل. وستوضع مواد للاتصال والتدريب بشأن إدارة المخاطر بهدف تعزيز هذا التغيير الثقافي على مدى عام 2024. وبدأ كبير موظفي المخاطر العمل مع فريق التعلم المركزي في المركز العالمي للخدمات المشتركة التابع لليونسيف بشأن وحدات التعلم المتصلة

(8) يقابل المعيار المرجعي 3 لوحدة التفتيش المشتركة. وجود ثقافة مخاطر تعززها "القدوة في أعلى الهرم" مع الالتزام الكامل على جميع مستويات المنظمة؛ والمعيار المرجعي 8. وجود خطط في مجال الاتصال والتدريب ترمي إلى بلورة الوعي بالمخاطر، وتعزيز سياسات التصدي للمخاطر، وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر. كاميوكا ك. و. أ. أ. كرونين، الإدارة المركزية للمخاطر، JIU/REP/2020/5.

بالمخاطر كجزء من مسارات التعلم المختلفة، ويشترك في وضع تدريب جديد بخصوص تخطيط البرامج وإدارة النتائج ليشمل عناصر إدارة المخاطر.

20 - ويعمل كبير موظفي المخاطر بنشاط على زيادة الوعي بالمخاطر من خلال الاجتماعات المنتظمة مع القيادة العليا ومختلف المهام المتعلقة بالمخاطر. وقد زار مختلف المواقع والمكاتب القطرية والإقليمية وعرض النهج الجديد إزاء المخاطر خلال اجتماعات إقليمية مع نواب ممثلي البرامج والعمليات في كل مكتب قطري. وزار كبير موظفي المخاطر أيضا شعبة الإمدادات التابعة لليونيسيف في الدانمرك والمركز العالمي للخدمات المشتركة في بودابست لمناقشة الإمدادات وإدارة مخاطر العمليات. وسافر إلى بعض المواقع عالية الخطورة، مثل أفغانستان وجنوب السودان، لدعم إدارة المخاطر. ويجري توسيع نطاق العمل مع مكتب اليونيسيف القطري في أفغانستان لدعم قدراته على إدارة المخاطر، بما في ذلك هيكلة فريق المخاطر وعمله مع الشركاء بشأن المخاطر المشتركة. وقدم الدعم للمكتب القطري لفرنزويلا من خلال توفير تحليل مخصص للمخاطر. وقد عملت جميع نقاط الاتصال هذه على تعزيز الوعي بالمخاطر وساعدت في إنشاء قدرات في مجال المخاطر من خلال دعم تحليل المخاطر في مختلف الأنماط القطرية وتبادل أفضل الممارسات في كيفية هيكلة أفرقة المخاطر، وإدارة اجتماعات لجان المخاطر المحلية، وما إلى ذلك. وسيشمل إطلاق الإطار المتطور للإدارة المركزية للمخاطر في عام 2024 حملة اتصال لنشر الصيغة الجديدة للرؤية وفلسفة المخاطر، وستنشأ شبكة وجماعة قويتان من الممارسين في مجال المخاطر على نطاق المنظمة.

21 - *الأدوات والعمليات والتكامل*⁽⁹⁾ - لاحظ كبير موظفي المخاطر أن العديد من الممارسات الفعالة غير الرسمية والمخصصة لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى الممارسات الأكثر رسمية لإدارة المخاطر، موجودة بالفعل (كما يتضح من النتائج الموثوقة التي تحققت من خلال البرامج القطرية لليونيسيف على الرغم من البيانات الخطرة التي تعمل فيها). ومع ذلك، غالبا ما تكون هذه الممارسات منعزلة ومجزأة على نطاق مختلف مجالات المخاطر والجهات القائمة على الأعمال (على سبيل المثال، هناك مبادرات منفصلة بشأن إدارة مخاطر شراكات التنفيذ؛ والحماية؛ والمعايير البيئية والاجتماعية؛ واستمرارية تصريف الأعمال؛ وإجراءات الطوارئ، وما إلى ذلك) ولا يتم دائما تبادل الدروس المستفادة والنهج المستخدمة على نطاق المكاتب القطرية والإقليمية.

22 - إن سجل المخاطر وأداة الإبلاغ المستخدمين حاليا من القاعدة إلى القمة لا يجمعان بشكل فعال جميع جهود إدارة المخاطر بطريقة شاملة. والأداة البرمجية المستخدمة غير عملية وليست سهلة الاستخدام، والنهج المتبع يقوم في الغالب على المعاملات ويركز على الامتثال والتقارير. وأوصت المراجعة الداخلية بأن تنظر اليونيسيف في اتباع نهج بديلة لتجميع بيانات المخاطر من كل مستوى من مستويات المنظمة في قاعدة بيانات واحدة شاملة للمخاطر، مثل إنشاء سجل للمخاطر "الكبرى" من خلال العمل مع الإدارة العليا. ومن شأن ذلك أن يحرر القدرات على الصعيدين القطري والإقليمي لتبسيط الأدوات والأنشطة التشغيلية والبرنامجية القائمة لإدارة المخاطر ضمن الإطار الأوسع للإدارة المركزية للمخاطر، ويساعد على إدماج ثقافة مخاطر أكثر إيجابية على كل مستوى من مستويات المنظمة. وقد عمل كبير مسؤولي المخاطر بنشاط على استكشاف كيفية تعزيز الخاصية الوظيفية للأداة الرقمية الحالية وتجربة المستخدم المتصلة بها،

(9) يقابل المعيار المرجعي 5 لوحد التفتيش المشتركة. إدماج إدارة المخاطر في إجراءات العمل الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية؛ والمعيار المرجعي 6. إنشاء عمليات منتظمة ومتسقة ودينامية لإدارة المخاطر؛ والمعيار المرجعي 7. الاستخدام الفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المركزية للمخاطر. كاميوكا ك. و أ. أ. كرونين، الإدارة المركزية للمخاطر، [JIU/REP/2020/5](#).

واستخدام الخيارات البديلة. ومع إطلاق الإطار المتطور للإدارة المركزية للمخاطر، سيتم تجريب أدوات وإجراءات مبسطة، مع التركيز على إعطاء الأولوية لبعض المخاطر الرئيسية بدلا من محاولة تسجيل جميع المخاطر بشكل شامل وجعل تحليل المخاطر بمثابة مُدخل أساسي للتخطيط وصنع القرار يولد محادثات متعمقة بدلا من توظيفه كنشاط إداري مواز.

23 - وعقدت مؤخرا عدة حلقات عمل بشأن كيفية موامة وتبسيط نهج ومتطلبات المخاطر ذات الصلة فيما يتعلق بالحماية؛ والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين؛ والضمانات البيئية والاجتماعية؛ والمساءلة أمام السكان المتضررين، وكلها تمثل نهجا لإدارة مخاطر الضرر التي قد تنطوي عليها برامج اليونيسف خارجيا للمستفيدين وللبيئة. ويجري استكشاف أوجه التآزر المحتملة، مثل وضع إطار مشترك وأداة لآليات التظلم. وشُرع في رسم خرائط لجميع الأدوات القائمة لإدارة المخاطر البرنامجية والتشغيلية لتحفيز التكامل وقابلية التشغيل البيئي والتبسيط. ويعمل كبير موظفي المخاطر بنشاط مع شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد على استكشاف كيفية تحسين إدماج إدارة المخاطر في عمليات وأدوات دورة البرامج القطرية، وكيفية إدماج منظور المخاطر في استعراضات الفعالية العالمية الجديد بشأن أداء المنظمة قياسا إلى أهدافها الاستراتيجية.

24 - وعلاوة على ذلك، وسعيا لاستكمال سجل المخاطر من القاعدة إلى القمة، ستجرى في عام 2024 عملية لتقييم المخاطر من القمة إلى القاعدة مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر الكبرى التي تتطلب استجابة على مستوى المنظمة ومناقشتها في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا. وأخيرا، وبغية ضمان إدماج منظور المخاطر في قرارات الأعمال الأساسية، انضم كبير موظفي المخاطر إلى مختلف هيئات الحوكمة الداخلية المتعلقة بالمخاطر، مثل لجنة التمويل الابتكاري، ومجلس استقصاءات التأمين، ومجلس التحول الرقمي.

25 - تقاسم المخاطر والتعاون⁽¹⁰⁾ - يشارك كبير موظفي المخاطر بانتظام في منتدى الأمم المتحدة لإدارة المخاطر التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لمناقشة مجالات المخاطر المشتركة وتبادل الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر. وتشرك كذلك عدة مكاتب قطرية لليونيسف مباشرة مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى في البلد بشأن المخاطر، بسبل منها لجان التنسيق المشتركة بين الوكالات لإدارة المخاطر حيثما وجدت (مثل أفغانستان والصومال). وسيظل التعاون فيما بين الوكالات نقطة اهتمام في المناقشات المتعلقة بالمخاطر، وستشمل أيضا مناقشة المخاطر الكبرى في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا التركيز على هذه المخاطر، أو جوانبها، المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وكيفية تعزيز التعاون وتبادل المعارف على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتجرى أيضا محادثات أوسع نطاقا في إطار منصة تقاسم المخاطر⁽¹¹⁾، حيث يسعى الموقعون على الصفة الكبرى إلى تحسين الطريقة التي تتقاسم بها المنظمات المخاطر، بغرض بلوغ الهدف النهائي المتمثل في تحسين دعم السكان المتضررين.

(10) يقابل المعيار المرجعي 10 لوحدة التفتيش المشتركة. وجود تعاون وتنسيق بين الوكالات من أجل تبادل المعارف بطريقة منهجية وإدارة المخاطر المشتركة و/أو على نطاق منظومة الأمم المتحدة. كاميوكا ك. و. أ. كرونين، إدارة المخاطر المؤسسية، JIU/REP/2020/5.

(11) انظر اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، إطار تقاسم المخاطر، <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/risk-sharing-framework-0>.

رابعاً - آفاق المستقبل

26 - استناداً إلى الصيغة المحددة للرؤية والاستراتيجية وخطة التنفيذ المتعلقة بإدارة المخاطر، سيبدأ العمل بإطار عمل متطور للإدارة المركزية للمخاطر في أوائل عام 2024. وبشكل عام، يُنظر إلى تعزيز إدارة المخاطر على أنه رحلة طويلة الأجل من التحسين المستمر وإدارة التغيير، وعادة ما يشير إلى ما يسمى بـ "نماذج النضج"⁽¹²⁾ التي توجه التطور التدريجي في تحقيق النضج على صعيد إدارة المخاطر على عدة مراحل. وتمشياً مع هذا الرأي، ستمتد خطة التنفيذ لعدة سنوات وستشمل أنشطة متسلسلة بعناية يستند بعضها إلى بعض وتتاسب مرحلة النضج الحالية للمنظمة. وستتناول الخطة الشاملة بشكل متسق التوصيات المنبثقة عن مختلف التوصيات الداخلية وتوصيات المراجعة على مدى عدة سنوات، بدلاً من أن تسعى إلى تنفيذها بطريقة مجزأة.

27 - وسيبدأ إطار الإدارة المركزية للمخاطر المجدد بتنقيح السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالمخاطر والقيام بحملة اتصال لنشر الرؤية وفلسفة المخاطر الجديتين، وإنشاء شبكة وجماعة قويتين من الممارسين في مجال المخاطر على نطاق اليونيسف. وستتمثل إحدى الأولويات في تجريب أدوات مسطرة للإبلاغ عن المخاطر من القاعدة إلى القمة، في حين ستستخدم بالتوازي مع ذلك عملية منفصلة لتقييم المخاطر من القمة إلى القاعدة مع الإدارة العليا من أجل تحديد وتعريف المخاطر الكبرى التي تتطلب استجابة ومناقشة على المستوى المركزي في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا. وسيشمل ذلك أيضاً إجراء المزيد من المشاورات حول تقبل المخاطر ليتم تسجيلها في بيان محدث بشأن تقبل المخاطر التنظيمية على المدى الطويل.

28 - وسيقود كبير موظفي المخاطر خطة الإدارة المركزية للمخاطر، وسيعمل بشكل وثيق مع الجهات المسؤولة عن المخاطر والمهام الأخرى المتعلقة بالمخاطر على نطاق اليونيسف، وسيكون نقطة اتصال شاملة وواضحة بشأن المخاطر لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وسيحدد مكتب كبير موظفي المخاطر كبرى المخاطر النظامية والناشئة التي تتطلب استجابة على نطاق المنظمة، وسيوضح مدى تقبل المخاطر (أي الاستعداد لقبول التعرض لمخاطر معينة) وسييسر تقديم التقارير إلى هيئات الإدارة، حسب الاقتضاء. وسيقوم المكتب بدعم الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر وتأييدها وغرس ثقافة الوعي بالمخاطر في المكاتب القطرية والإقليمية وفي شعب المقر. وسييسر كذلك تبادل الدروس المستفادة على نطاق المنظمة وصياغة التعاون بين الوكالات والجهات المانحة بشأن المخاطر المشتركة. وأخيراً، سيدعم مكتب كبير موظفي المخاطر تصعيد المخاطر واتخاذ القرارات على كافة مستويات اليونيسف، بما في ذلك تيسير عمل لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا، وسيتولى التوسط لتحقيق الاتساق بشأن المخاطر الرئيسية على نطاق خطوط الدفاع الثلاثة.

(12) انظر، على سبيل المثال، نموذج النضج المرجعي لإدارة المخاطر الذي وضعته فرقة العمل متعددة الوظائف المعنية بإدارة المخاطر التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنية بالتنسيق وأقرته اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى في نيسان/أبريل 2019، وهو متاح على الموقع الشبكي <https://unsceb.org/rmtf>.

خامسا - مشروع مقرر

إن المجلس التنفيذي

يحيط علما بالتقدم الذي أحرزته اليونيسف في وضع نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر، ويرحب بالتحسين المستمر استنادا إلى صيغة جديدة للرؤية والاستراتيجية وخطة التنفيذ الشاملة المتعددة السنوات.
