

Distr.: Limited  
11 April 2024  
Arabic  
Original: English  
لاتخاذ قرار

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام 2024

14-11 حزيران/يونيه 2024

البند 14 من جدول الأعمال المؤقت\*

## إطار اليونسيف المتطور للإدارة المركزية للمخاطر

موجز

وفقا لقرار المجلس التنفيذي 3/2024، تقدم هذه الوثيقة لمحة عامة عن رؤية اليونسيف واستراتيجية التنفيذ لإطار متطور للإدارة المركزية للمخاطر، مع جدول زمني وخطة عامة لعملية التطوير الجارية والمستمرة. وتعرض الوثيقة أيضا الخطوط العريضة للمناقشة التي تتناول إدارة المخاطر، بما في ذلك الخيارات المتعلقة بتفاعلات المجلس التنفيذي المنتظمة بشأن المخاطر وإدارة المخاطر. ويتضمن الفرع الخامس عناصر مشروع قرار لينظر فيها المجلس التنفيذي.



الرجاء إعادة استعمال الورق

\* E/ICEF/2024/10

030524 170424 24-06608 (A)



## أولا - لمحة عامة

1 - تلقى المجلس التنفيذي لليونيسيف، في دورته العادية الأولى لعام 2024، معلومات مستكملة عن تطوير نظام شامل للإدارة المركزية للمخاطر، بما يشمل معلومات مستكملة عن التقدم المحرز بشأن التوصيات الصادرة عن المراجعة الداخلية للإدارة المركزية للمخاطر والتقييم الأولي الذي يجريه كبير موظفي شؤون المخاطر لنظام إدارة المخاطر في اليونيسيف<sup>(1)</sup>. وتقدم هذه الوثيقة مزيدا من التفاصيل عن الرؤية واستراتيجية التنفيذ الأطول أجلا للإطار المقترح للإدارة المركزية للمخاطر بوصفه عاملا تمكينا حقيقيا لتحقيق النتائج في بيئة متقلبة تتسم بعدم اليقين. وتتضمن الوثيقة جدولاً زمنياً وخطة عامة لعملية التطوير الجارية والمستمرة، بناء على أساس متين من ممارسات إدارة المخاطر الحالية للارتقاء بالإدارة المركزية للمخاطر إلى المستوى التالي من النضج.

2 - وتقدم الوثيقة أيضا مخططاً عاماً للمناقشة بشأن حوكمة المخاطر، بما في ذلك خيارات التفاعلات المنتظمة للمجلس التنفيذي بشأن المخاطر وإدارة المخاطر. وتذكر وحدة التفتيش المشتركة، في استعراضها لمهام الإدارة والرقابة التي تضطلع بها المجالس التنفيذية<sup>(2)</sup>، ما يلي: "ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية العامة للمجلس عن الإشراف على الاستراتيجية والأداء، ويجب أن تطمئن المجالس التنفيذية إلى وجود سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر بحيث تأخذ المنظمة المخاطر في الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات والتخطيط واتخاذ القرار". كما أن أفضل الممارسات والمعايير المعترف بها عالمياً يشير إلى أن الإشراف على المخاطر بالنسبة للمجالس التنفيذية قد يشمل تكوين فهم متبادل لدرجة تقبل المخاطر، والتحقق من إنشاء عمليات فعالة لإدارة المخاطر، والإطلاع على أهم المخاطر التي تهدد تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتحفظ الإدارة التنفيذية للمنظمة بمسؤولية تصميم وتنفيذ ورصد نهج إدارة المخاطر.

3 - ووفقاً لقرار المجلس التنفيذي 3/2024، الذي طلب من اليونيسيف إدراج بند متكرر في جدول الأعمال بشأن إدارة المخاطر، لاتخاذ قرار بشأنه، ابتداء من عام 2025، تقترح اليونيسيف استخدام هذه المعلومات المستكملة المقدمة سنوياً بخصوص المخاطر لدعم المجلس التنفيذي في واجباته المتعلقة بالإشراف على المخاطر. ويمكن من خلال المعلومات المستكملة إيضاح الصورة للمجلس التنفيذي بشأن ترتيبات إدارة المخاطر القائمة وبشأن التحسين والتقدم المستمرين في الرؤية الجديدة وخطة التنفيذ. وبمجرد تحديد أهم المخاطر التي تغطي المنظمة بأسرها على إثر التقييم الاستراتيجي للمخاطر، يمكن أن يتضمن تقرير سنوي عن المخاطر مناقشة لما قد يشكل أشد المخاطر تأثيراً على قدرة اليونيسيف على تحقيق مهمتها وأهدافها الاستراتيجية في المستقبل. ويمكن أن يوفر تقرير المخاطر تحليلاً للاتجاهات الكلية التي تؤثر على موجز المخاطر العام لليونيسيف، ولمحة عامة عن التغييرات الرئيسية في أهم المخاطر مقارنة بالسنة السابقة، ولمحة عامة عن المستويات الحالية للمخاطر قياساً إلى درجة تقبل اليونيسيف للمخاطر (أي استعدادها لقبول

(1) منظمة الأمم المتحدة للطفولة، إحاطة بالمستجدات بشأن وضع نظام جامع للإدارة المركزية للمخاطر، E/ICEF/2024/8، اليونيسيف، نيويورك، 2024.

(2) Hunte, C., Report of the Joint Inspection Unit, Review of the governance and oversight functions of the Executive Boards of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services, the United Nations Children's Fund and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, JIU/REP/2023/7, United Nations, Geneva, 2023.

التعرض لمخاطر معينة). وحيثما ينطبق ذلك، يمكن الربط بالنتائج المستخلصة من المراجعات والتقييمات والاستعراضات الأخرى إذا كانت توفر رؤى أو تأكيدات بشأن فعالية تدابير التخفيف القائمة أو تحدد مخاطر جديدة.

4 - وترحب اليونيسف بإجراء مناقشة مع المجلس التنفيذي بشأن أنسب توقيت ومضمون للمعلومات المستكملة المقّمة سنويا فيما يتعلق بالمخاطر. وتلاحظ اليونيسف أن تقديم المعلومات المستكملة في الدورة السنوية سيكون هو النمط الأكثر اتساقا مع عمليات تخطيط العمل الداخلية لليونيسف، بما في ذلك تحديد المخاطر المرتبطة بخطط عمل المكاتب القطرية والإقليمية وشعب المقر.

## ثانياً - الرؤية واستراتيجية التنفيذ

5 - ستشكل الإدارة القوية للمخاطر التي تغطي المنظمة بأسرها عاملاً مساعداً لليونيسف على ضمان النجاح في عملها من أجل كل طفل - مع إدراك أن الخطر الأكبر يكمن في عدم الوصول إلى الأطفال. وستتيح هذه الإدارة المجال لإيجاد منظمة ذات توجه استباقي تتمتع بالقدرة على الصمود في مواجهة المخاطر التي تشكلها البيئة الحالية بشكل آمن، والقدرة على أن تواجه بثقة ما يتعين عليها مواجهته من مخاطر لتحقيق أهدافها.

6 - ومن خلال تنفيذ إطار متطور لإدارة المخاطر، تسعى اليونيسف جاهدة إلى ما يلي:

- (أ) استخدام إدارة المخاطر كأداة إدارية نشطة لمساعدة المنظمة على تحمل القدر والنوع المناسبين من المخاطر، وبالتالي إرشاد عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات؛
- (ب) أن تكون منظمة ذات توجه استشاري تتوقع بشكل منهجي المشاكل المحتملة قبل حدوثها، وتدير التوقعات بفعالية، وتتخذ إجراءات استباقية لتقليل نقاط الضعف وتأمين النجاح؛
- (ج) بناء نظام شامل ومبسط لوظائف تقييم المخاطر ومراقبتها وضمان الحماية منها التي تعمل مع بكفاءة بناء على فهم مشترك للمخاطر الرئيسية؛
- (د) تطبيق جهود التخفيف من حدة المخاطر ومراقبتها والإشراف عليها بشكل متناسب مع مستويات المخاطر المرتبطة بتحقيق النتائج للأطفال؛
- (هـ) تعزيز ثقافة منفتحة قوامها الوعي بالمخاطر بحيث يجد جميع أصحاب المصلحة تشجيعاً على التنبيه إلى المخاطر بشفافية في وقت مبكر، وعلى مجابهة ما يلزم مجابهته من مخاطر بثقة، والتخطيط لسيناريوهات الفشل والتعلم منها.

## الشكل الأول

## الإدارة المركزية للمخاطر "2.0"، الرؤية واستراتيجية التنفيذ

مواجهة المخاطر بأمان وتقليلها بثقة  
ضروريان لتحقيق نتائج لصالح الأطفال

- استخدام إدارة المخاطر كأداة إدارية نشطة لمساعدة المنظمة على تحمل القدر والنوع المناسبين من المخاطر، وبالتالي توجيه صلاحي التخطيط واتخاذ القرارات
- أن تكون المنظمة ذات توجه استراتيجي تتوقع بشكل منهجي المشاكل المحتملة قبل حدوثها، وتبذل التوقعات بفعالية، وتتخذ إجراءات استباقية لتقليل نقاط الضعف وتأمين النجاح
- بناء نظام شامل ومبسط لوظائف تقييم المخاطر ومراقبتها وضمان الحماية منها التي تعمل معاً بكفاءة بناء على فهم مشترك للمخاطر الرئيسية
- تطبيق جهود التخفيف من حدة المخاطر ومراقبتها والإشراف عليها التي تتناسب مع مستويات المخاطر المرتبطة بتحقيق النتائج للأطفال
- تعزيز ثقافة منفتحة قوامها الوعي بالمخاطر حيث يجد جميع أصحاب المصلحة تشجيعاً على التنبه إلى المخاطر بشفافية في وقت مبكر، وعلى مجابهة ما يلزم مجابهته من مخاطر بثقة، والتخطيط لسببواها الفشل والتعلم منها

## ضمان القابلية للتنفيذ ← الحفاظ على البساطة ← مَدّ الجسور ومنع التصومع

1 - سياسة مبسطة للمخاطر وإطار للمخاطر، يركزان على تحقيق النتائج من أجل الأطفال	2 - تحديد أشدّ المخاطر تأثيراً على المؤسسة وتوضيح درجات تقبّل المخاطر	3 - هيكل تنظيمي رسمي ونمط لحوكمة إدارة المخاطر	4 - ثقافة إيجابية للوعي بالمخاطر وقدرات قوية في مجال إدارة المخاطر	5 - أدوات وعمليات مبسطة ومنسقة يتم إدماجها في التخطيط واتخاذ القرارات	6 - بيئة تعاونية لأصحاب المصلحة والأقران تتبنى تقاسم المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالمخاطر</li> <li>• تبسيط التوجيه وأدوات التصنيف المتعلقة بالمخاطر</li> <li>• الاتساق مع متطلبات تحقيق النتائج لصالح الأطفال خلال استعراض منتصف السنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقييم الاستراتيجي للمخاطر</li> <li>• إجراء مناقشات حول درجات تقبّل المخاطر في إطار تحديد أهم المخاطر وإجراءات الطوارئ المحتملة</li> <li>• تصيد درجات تقبّل المخاطر في البيان العام لتقبّل المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأدوار والمسؤوليات عبر ثلاثة خطوط دفاع، و عبر المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية/المقر</li> <li>• استعراض أدوار مديري المخاطر وهياكل أفرة تحديد المخاطر في القطرية/المكاتب الإقليمية</li> <li>• إسناد أهم المخاطر لمسؤولين محددين يكونون يمتين على المخاطر</li> <li>• تعريف الحوكمة والتفاعل بشأن المخاطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حملة اتصال لنشر رؤية المخاطر والتدريب على استهداف التغيير الثقافي</li> <li>• إدارة البيانات والمعارف المتعلقة بالمخاطر مع تحديث الشبكة الداخلية (الإنترنات) لإدارة المركزية للمخاطر</li> <li>• تقديم دعم في مجال المخاطر مكثف لملازمة سياسات المكاتب القطرية/المبادرات وتبادل أفضل الممارسات</li> <li>• إنشاء شبكة للمعلمين بالمخاطر ومجتمع للممارسة المهنية في هذا المجال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التطبيق التجريبي لأدوات وإجراءات مسطرة في إطار الإدارة المركزية للمخاطر</li> <li>• دمج وتنسيق أدوات المخاطر البرنامجية والتشغيلية القائمة</li> <li>• استعراض ضوابط المخاطر التشغيلية القائمة على القواعد في السياسات والإجراءات والعمليات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمثيل اليونيسف في منتدى الأمم المتحدة لإدارة المخاطر وغيره من المنتديات الخارجية</li> <li>• المشاركة في نقاشات تقاسم المخاطر مع أصحاب المصلحة والجهات المانحة</li> </ul>

## 7 - وهناك ثلاثة مبادئ رئيسية توجه تفعيل الرؤية الجديدة:

(أ) **ضمان القابلية للتنفيذ:** التركيز على إجراء نقاشات حول المخاطر بدلاً من كتابة التقارير، وعلى جعل الإدارة المركزية للمخاطر أداة إدارية نشطة للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات والإجراءات، لا ممارسة تتبّع في إطار الإجراءات الإدارية أو على سبيل الاستيفاء.

(ب) **الحفاظ على البساطة:** إعطاء الأولوية للتخفيف من وطأة حفنة من المخاطر الرئيسية وتطوير أدوات سهلة الاستخدام.

(ج) **مَدّ الجسور ومنع التصومع:** ربط إدارة المخاطر البرنامجية والتشغيلية، وضمان اتّباع نهج منسق عبر المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر.

8 - وتحدّد الركائز الست مجالات الأهداف الرئيسية التي يجري تنفيذها من خلال عدد من الأنشطة التي يجري بالفعل تنفيذ العديد منها:

## ألف - سياسة مبسطة للمخاطر وإطار للمخاطر يركزان على تحقيق النتائج من أجل الأطفال

9 - يجري تنقيح سياسات وإجراءات المخاطر الرئيسية بما يتماشى مع الرؤية الجديدة. وينطوي ذلك على تبسيط الوثائق التوجيهية، وإجراءات الإبلاغ والتصعيد، وتصنيف فئات المخاطر، وتوضيح التكامل بين الآليات البرنامجية والعملياتية القائمة لإدارة المخاطر والنهج الشامل للإدارة المركزية للمخاطر.

10 - ويجري استغلال استعراض منتصف المدة لخطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2022-2025 كفرصة لتركيز تصنيف فئات المخاطر بوضوح على النتائج المتعلقة بالأطفال والمرتبطة بالخطة

الاستراتيجية، وإعادة تحديد عدد قليل من المخاطر الرئيسية وفئات المخاطر التي يتم تقييمها والإبلاغ عنها، مع التحلي بالمرونة للتكيف مع السياقات المختلفة.

## باء - تحديد أشد المخاطر تأثيراً على المؤسسة وتوضيح درجات تقبل المخاطر

11 - يحدّد تقييم استراتيجي للمخاطر (يستند إلى الخطة الاستراتيجية لليونيسيف ويعدّ بمساعدة مساهمات القيادة العليا) أهم المخاطر التي تتطلب تركيزاً ومداولات على مستوى المنظمة من جانب لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا. ويتم تحديد أهم المخاطر حسب الموضوع والسياق، ويُسترشد في اختيارها بعملية الإبلاغ عن المخاطر التي تنطلق من القاعدة إلى القمة، والتي تتبع من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر.

12 - ويوضح بيان تقبل المخاطر على نطاق المنظمة بشكل عام مستوى المخاطر التي تكون اليونيسيف مستعدة لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. ويهدف البيان إلى دعم أعمال الحكم التقديري واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمخاطر، وسيستمر تنقيحه وتفعيله (بما في ذلك تقديم مزيد من التوضيح لنهج "عدم الندم على ما فات" في العمل الإنساني)، مع القيام بمزيد من تحديد أهم المخاطر وعلاقات المفاضلة بين المخاطرة والعائد وتعزيز ثقافة المخاطر. كما أن نهج "عدم الندم على ما فات" وأسلوب تحديد درجات تقبل المخاطر في مجال العمل الإنساني قد أصبحا موجودين بشكل أكثر صراحة في إجراءات الطوارئ المحدثة، بما في ذلك تطبيقهما العملي على المستوى القطري.

## جيم - هيكل تنظيمي رسمي ونمط لحوكمة إدارة المخاطر

13 - تُحدّد آليات الحوكمة والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما فيها تلك المتعلقة بمختلف المهام المتصلة بالمخاطر عبر خطوط الدفاع الثلاثة (على النحو الموضح في الفرع الرابع أدناه)، ويجري تنسيقها مع إطار المساءلة في اليونيسيف، وتتعكس في إطار الكفاءات ونظام إدارة أداء الموظفين. وعلاوة على ذلك، تحدّد الاحتياجات الأوسع نطاقاً من القدرات في مجال إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، فضلاً عن النموذج الأمثل للتفاعل بين مكتب كبير موظفي شؤون المخاطر، وجهات تنسيق إدارة المخاطر على الصعيدين الإقليمي والقطري، ومديري المخاطر في شعب المقر الأخرى.

14 - وتُسنّد المخاطر الأهم المتفق عليها إلى مسؤولين محدّدين يكونون قيمين على المخاطر ويكلفون بالإشراف على التغييرات في مستوى المخاطر وفعالية تدابير التخفيف، ويتوجّه المناقشات الموضوعية في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا حول طبيعة تلك المخاطر ودرجات تقبل المنظمة للمخاطر.

15 - وتلقّى المجلس التنفيذي تحديثاً أولياً بالمعلومات المستكملة عن إدارة المخاطر في شباط/فبراير 2024، خلال دورته العادية الأولى. كما يسترشد ما يقوم به المجلس التنفيذي من تفاعل إضافي بخصوص الإدارة المركزية للمخاطر بنتائج الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام 2023 لكيفية تنفيذ المجالس التنفيذية وظائفها المتعلقة بالحوكمة والرقابة. ويقترح الفرع الرابع من هذه الوثيقة أن تزود اليونيسيف المجلس التنفيذي بمعلومات مستكملة تقدّم سنوياً عن المخاطر دعماً لتأديته واجباته في مجال الإشراف على المخاطر.

## دال - ثقافة إيجابية للوعي بالمخاطر وقدرات قوية في مجال إدارة المخاطر

16 - تهدف مواد الاتصال والتدريب بشأن إدارة المخاطر إلى إيجاد ثقافة الالتزام بالمخاطرة بشكل محسوب وإدارة التوقعات بشفافية، مع الاعتراف بأن ولاية اليونيسف تملّي عليها أن تجابه بعض المخاطر. وجرى تصميم استراتيجية للتواصل بهدف التركيز على الأنواع المختلفة من الثقافات ودرجات تقبّل المخاطر في المنظمة، عبر مختلف تصنيفات البلدان. وتتضمن الاستراتيجية حملة إعلامية لنشر الرؤية الجديدة وفلسفة المخاطر خلال إطلاق الإطار المتطور للإدارة المركزية للمخاطر. ويستكشف كبير موظفي شؤون المخاطر أيضا الكيفية التي يمكن بها الاستفادة من المبادرات القائمة على صعيد ثقافة مكان العمل، مثل تبادل الممارسات الجيدة المتعلقة بالمخاطر وتعميم نقاش تجريبه القيادة العليا حول موضوع المخاطر. ويعمل كبير موظفي شؤون المخاطر مع فريق التعلّم العالمي التابع لليونيسف على وضع وحدات نموذجية للتعلّم المتصل بالمخاطر وإدراج عناصر تتناول إدارة المخاطر في المواد التدريبية القائمة. وهناك صفحة على شبكة الإنترنت مخصصة للإدارة المركزية للمخاطر يجري إعادة تصميمها لتكون بمثابة مستودع مشترك للبيانات والمعارف المتعلقة بالمخاطر.

17 - ويجري بنشاط تعزيز الوعي بالمخاطر والقدرات في مجال إدارة المخاطر من خلال الاجتماعات المنتظمة مع القيادة العليا والوظائف الأخرى المتعلقة بالمخاطر في المنظمة. وفي الزيارات التي يقوم بها كبير موظفي شؤون المخاطر إلى المكاتب القطرية والإقليمية، يقدّم دعم مكيف لملاءمة السياق المحدّد في مجال إدارة المخاطر حسب الحاجة، ومن ذلك مثلا تحديد المخاطر بالنسبة للاستثمارات أو المبادرات أو المشاريع الجديدة؛ وتقديم الإرشادات حول كيفية هيكله الأفرقة المعنية بالمخاطر وإدارة اجتماعات لجان المخاطر المحلية؛ وتبادل أفضل الممارسات حول كيفية التخفيف من المخاطر في المجالات التي تشيع فيها المخاطر. ويجري إنشاء شبكة محكمة من ممارسي إدارة المخاطر وجماعة ممارسة مهنية قوية في هذا المجال لتعزيز ودعم وظائف الخط الثاني ومديري المخاطر عبر مختلف مكونات المنظمة.

## هاء - أدوات وعمليات مبسّطة ومنسّقة

18 - يُستخدم مسحّ لمختلف أدوات إدارة المخاطر البرنامجية والعملياتية القائمة (ومن أمثلة ذلك ما يُستخدم لأغراض البرمجة وتخطيط البرامج المراعيين للمخاطر، وتنفيذ الشراكات، والشراكات مع القطاع الخاص، والوقاية، والمعايير البيئية والاجتماعية، والمخاطر المرتبطة بجانب العرض، ومخاطر الغش، والتحويلات النقدية الإنسانية، والتأهب لحالات الطوارئ، واستمرارية تصريف الأعمال، وحماية البيانات، والمخاطر الأمنية، والمخاطر المركزية) لتحقيق التكامل وقابلية التشغيل البيئي والتبسيط في مشهد يغلب عليه انتشار الأدوات والمنهجيات والمتطلبات المتعلقة بالمخاطر.

19 - ويجري تطوير وتجريب أدوات وإجراءات مبسّطة لتقييم المخاطر والإبلاغ عنها في إطار الإدارة المركزية للمخاطر، مع التركيز على إعطاء الأولوية لحفنة من أهمّ المخاطر بدلا من محاولة تسجيل جميع المخاطر. والهدف من ذلك هو جعل تحليل المخاطر عنصرا أساسيا في عمليتي التخطيط وصنع القرار عن طريق إدماجه في البرنامج العادي ودورة تخطيط العمل السنوية بحيث يمكن أن تتولد عنه نقاشات تتكوّن من خلالها رؤى ثاقبة واستشرافية بدلا من أن يكون نشاطا إداريا موازيا.

20 - وسيجرى استعراض كُليّ لضوابط المخاطر التشغيلية في السياسات والإجراءات والعمليات القائمة لتكوين فهم بخصوص ما إذا كانت هذه الضوابط متناسبة مع المستويات الحقيقية لمخاطر تصريف الأعمال

وبخصوص حجم تأثيرها على المخاطر المتصلة بتحقيق النتائج لصالح الأطفال. وسيجري استخدام نتائج الاستعراض لجعل هذه الضوابط أكثر كفاءة واستنادا إلى المخاطر، وتلافي أي ثغرات وتداخلات.

## واو - بيئة تعاونية لأصحاب المصلحة والأقران تتبنى أسلوب تقاسم المخاطر

21 - تشارك اليونيسف بنشاط في المنتديات الخارجية لإدارة المخاطر، مثل منتدى الأمم المتحدة لإدارة المخاطر التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، حيث تُدرس مجالات المخاطر المشتركة ويجري تبادل ممارسات إدارة المخاطر فيما بين وكالات الأمم المتحدة. وسيكون التعاون وتبادل المعارف فيما بين الوكالات أيضا موضوعا متكررا للمناقشات التي تجريها لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا وغيرها من المناقشات المتعلقة بالمخاطر على كامل نطاق اليونيسف.

22 - وتشارك اليونيسف أيضا في نقاشات أوسع نطاقا لتقاسم المخاطر، ومن أمثلة ذلك مشاركتها في منصة تقاسم المخاطر للموقعين على الصفة الكبرى بشأن تمويل الأنشطة الإنسانية، وتفاعلها مع جهات مانحة محددة ومؤسسات مالية دولية. والهدف من ذلك هو تحسين إدارة التوقعات وتحديد درجات مشتركة لتقبل المخاطر لتجنب أن يكون الأمر مقتصرًا على تناقل المخاطر بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة على طول سلسلة إيصال المساعدات.

## ثالثا - الجدول الزمني والتقدم المحرز

23 - من المتعارف عليه على نطاق واسع أن تعزيز إدارة المخاطر هو مسيرة من أجل تحقيق التحسين المستمر وإدارة التغيير، وعادة ما يشار في هذا السياق إلى ما يسمى "نماذج النضج" التي توجه التطور التدريجي على صعيد نضج إدارة المخاطر على عدة مراحل. واتساقا مع هذا المنظور، سيمتد الوقت اللازم لتنفيذ الرؤية الأطول أجلا لعدة سنوات، وسيطلب الأمر أنشطة مرتبة بعناية يبني بعضها على بعض وتتناسب مع مستوى النضج الفعلي للمنظمة من أجل الانتقال بها إلى مستوى أعلى.

24 - وتحدد خطة تنفيذ إدارة المخاطر الحالية الأنشطة المقررة للفترة 2024-2025. وسيتمتع إعادة تقييم الخطة في بداية فترة الخطة الاستراتيجية المقبلة لكي تتماشى مع التقدم الذي ستكونه المنظمة قد أحرزته في تلك المرحلة ولمعالجة أي احتياجات وتحديات جديدة قد تنشأ.

25 - ويرد في الشكل الثاني (أدناه) جدول زمني للتنفيذ. وسيكون العديد من الأنشطة قد أصبح جاريا بالفعل بحلول الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في حزيران/يونيه 2024. وتواصل لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا عقد اجتماعاتها بانتظام، وهي قد أقرت الخطة وبدأت ترصد تنفيذها.

## الشكل الثاني

## خطة تنفيذ إدارة المخاطر، 2024-2025

	الربع 1 2024	الربع 2 2024	الربع 3 2024	الربع 4 2024	الربع 1 2025	الربع 2 2025	الربع 3 2025	الربع 4 2025	الربع 1 2026
إطار المخاطر	استعراض وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر		مواصلة تصنيف المخاطر مع الخطة الاستراتيجية المحدلة على ضوء استعراض منتصف المدة		استعراض استراتيجية المخاطر وتحديث الخطة				
أهم المخاطر وتقييم المخاطرة	التقييم الاستراتيجي للمخاطر		تحديد أهم المخاطر والقيمين على المخاطر		مناقشات بخصوص أهم المخاطر ودرجات تقييم المخاطر في لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا				
الهيكل التنظيمي والحوكمة	مشاركة المجلس التنفيذي		وضع آليات داخلية لحوكمة المخاطر		تيسير الحوكمة الداخلية للمخاطر		المشاركة السنوية للمجلس التنفيذي		
ثقافة المخاطر والقدرات في مجال المخاطر	البيان الأولي لتقييم المخاطر		حملة اتصالات، وتحديث شبكة الإنترنت، وتحديث وحدات التعلم، وإنشاء شبكة للمخاطر		الاستفادة من مبادرات ثقافة مكان العمل العمل بنشاط على تطوير شبكة المخاطر وجماعة الممارسة المهنية				
الأدوات والعمليات والتكامل	مشاركة المجلس التنفيذي		تطوير وتجريب أداة مبسطة للإدارة المركزية للمخاطر		تعميم تطبيق الأداة المبسطة للإدارة المركزية للمخاطر				
تقاسم المخاطر والتعاون	مشاركة المجلس التنفيذي		إجراء مسح لمختلف الأدوات القائمة المتعلقة بالمخاطر		توجيه التكامل، والتشغيل البيني، والتبسيط				
	مشاركة المجلس التنفيذي		تمثيل اليونيسف في المنتديات الخارجية المعنية بالمخاطر		المشاركة في نقاشات تقاسم المخاطر وحوارات بخصوص المخاطر مع الجهات المانحة				

## رابعاً - حوكمة المخاطر وتفاعلات المجلس التنفيذي بشأن المخاطر

26 - يجسد نظام المساءلة في اليونيسف<sup>(3)</sup> نموذج خطوط الدفاع الثلاثة<sup>(4)</sup> الذي أوصى به معهد المدققين الداخليين ليكون نموذجاً مرجعياً في مجال إدارة المخاطر والرقابة والمساءلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتكون أدوار خط الدفاع الأول متوائمة بصورة مباشرة مع تقديم المنتجات والخدمات إلى المستفيدين من برامج اليونيسف، وتشمل مهام الدعم. وتساعد أدوار خط الدفاع الثاني في إدارة المخاطر ضمن حدود تقبل المنظمة لها، وذلك بتوفير الخبرات التكميلية والدعم والرصد. وتتطلع بدور خط الدفاع الثالث ثلاثة مكاتب مستقلة، وهي: مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، ومكتب التقييم، ومكتب الأخلاقيات.

27 - وتتحمل لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا في اليونيسف، وهي لجنة إدارية على المستوى المؤسسي، المسؤولية عن تقديم المشورة بشأن فعالية نهج المنظمة تجاه الإدارة المركزية للمخاطر وقدرة المنظمة على الصمود. وتتضمن اللجنة مجموعة متعددة التخصصات من كبار القادة الذين يعتمدون منظورا

(3) منظمة الأمم المتحدة للطفولة، عن نظام المساءلة في منظمة الأمم المتحدة للطفولة، E/ICEF/2022/24، اليونيسف، نيويورك، 2022.

(4) The Institute of Internal Auditors, The IIA's Three Lines Model, an update of the Three Lines of Defense, Lake Mary, FL., July 2020.



عريضا وكُلّياً للمخاطر الاستراتيجية والتنظيمية الرئيسية على نطاق المنظمة بأسرها، ويقدمون إرشادات بشأن الحد من المخاطر وتقبلها بشكل متناسب.

28 - وتقوم اللجنة بدور الهيئة الاستشارية للإدارة التنفيذية بشأن المخاطر التي قد يكون لها أشد تأثير على قدرة اليونيسف على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وتشجع اللجنة ممارسات تقبل المخاطر بصورة مسؤولة وإدارة المخاطر على نحو سليم عبر مختلف مكونات المنظمة لإتاحة المجال لتحقيق النتائج من أجل الأطفال. وتعد اللجنة بمثابة منتدى لإلقاء نظرة كلية على مجالات المخاطر القطرية والإقليمية الجامعة والمشاركة حيث يمكن من خلال موقف مؤسسي أو مبادرة عالمية دعم إدارة المخاطر المحلية أو إثراء عملية صنع القرارات المتعلقة بالمخاطر. وتضمن لجنة المخاطر التابعة للإدارة العليا اعتبار المخاطر الحرجة جزءا من عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التي تضطلع بها الإدارة التنفيذية وفريق الإدارة العالمي وأفرقة الإدارة الإقليمية، حسب الاقتضاء.

29 - ويقوم فريق الإدارة العالمي بدور الهيئة الاستشارية للمدير التنفيذي بشأن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، بما في ذلك تحديد الأولويات التنظيمية واستعراض المخاطر التنظيمية الرئيسية وإسداء المشورة بشأنها وتحديد آليات معالجتها.

30 - واللجنة الاستشارية لمراجعة حسابات اليونيسف هي هيئة استشارية مستقلة، لا تتمتع بسلطات إدارية أو مسؤوليات تنفيذية، وتسدي المشورة إلى المدير التنفيذي (وتوفر معلومات للمجلس التنفيذي من خلال تقريرها السنوي) فيما يتعلق باضطلاع المدير التنفيذي بمسؤولياته في مجالات الحوكمة والإدارة والرقابة، بما في ذلك بخصوص كفاية وفعالية الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر.

31 - وتشرف لجان إدارية أخرى مختلفة على مجالات مخاطر محددة، مثل لجنة استعراض العقود (المخاطر المتعلقة بالمشتريات)، واللجنة الاستشارية للشؤون المالية (المخاطر المتعلقة بالاستثمار)، ومجلس التحول الرقمي (المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا)، ولجنة التمويل المبتكر (المخاطر المالية المتعلقة بالتمويل المبتكر)، واللجنة التوجيهية لحافظة الابتكارات (المخاطر المتعلقة بالابتكار)، ومجلس استقصاءات التأمين (المخاطر التي يمكن التأمين ضدها)<sup>(5)</sup>.

32 - ويقدم المجلس التنفيذي، بوصفه الهيئة الإدارية لليونسف، الدعم الحكومي الدولي للمنظمة ويمارس الإشراف الحكومي الدولي عليها وفقا للتوجيهات السياساتية العامة المقدمة من الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابعين للأمم المتحدة. وتذكر وحدة التفتيش المشتركة، في استعراضها الأخير لمهام الإدارة والرقابة التي تضطلع بها المجالس التنفيذية<sup>(6)</sup>، ما يلي: "ترتبط إدارة المخاطر ارتباطا وثيقا بالمسؤولية العامة للمجلس عن الإشراف على الاستراتيجية والأداء، ويجب أن تطمئن المجالس التنفيذية إلى وجود سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر بحيث تأخذ المنظمة المخاطر في الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات والتخطيط واتخاذ القرار". وشددت وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها لعام 2020 عن الإدارة

(5) انضم كبير موظفي شؤون المخاطر إلى بعض هذه اللجان كعضو دائم.

(6) Hunte, Report of the Joint Inspection Unit, Review of the governance and oversight functions of the Executive Boards of UNDP/UNFPA/UNOPS, UNICEF and UN-Women

المركزية للمخاطر<sup>(7)</sup>، على ضرورة أن تكون الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة، كحد أدنى، على وعي بالمخاطر الاستراتيجية الرئيسية وغيرها من المخاطر الهامة وبكيفية معالجتها، وأوصت بأن تكون التغطية الموضوعية للمخاطر، المناسبة لولاية المنظمة وشبكتها الميدانية ومدى تعرضها للمخاطر، مدرجة في اجتماعات المجلس، بوتيرة سنوية على الأقل.

33 - كما أن أفضل الممارسات والمعايير المعترف بها عالمياً<sup>(8)</sup> يشير إلى أن الإشراف على المخاطر بالنسبة للمجالس التنفيذية قد يشمل تكوين فهم متبادل لدرجة تقبل المخاطر<sup>(9)</sup>، والتحقق من إنشاء عمليات فعالة لإدارة المخاطر، والاطلاع على أهم المخاطر التي تهدد تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتحفظ الإدارة التنفيذية للمنظمة بمسؤولية تصميم وتنفيذ ورصد نهج إدارة المخاطر.

34 - ووفقاً لقرار المجلس التنفيذي 3/2024، الذي طلب من اليونسيف إدراج بند متكرر في جدول الأعمال لاتخاذ قرار بشأن إدارة المخاطر، ابتداء من عام 2025، تقترح اليونسيف استخدام هذه المعلومات المستكملة المقدّمة سنوياً للمخاطر لدعم المجلس التنفيذي في إطار واجباته المتعلقة بالإشراف على المخاطر. ويمكن من خلال المعلومات المستكملة إيضاح الصورة للمجلس التنفيذي بشأن ترتيبات إدارة المخاطر القائمة، وبشأن التحسين والتقدم المستمرين في الرؤية الجديدة وخطة التنفيذ، على النحو المبين أعلاه. وبمجرد تحديد أهم المخاطر التي تغطي المنظمة بأسرها على إثر التقييم الاستراتيجي للمخاطر، يمكن أن يتضمن تقرير سنوي عن المخاطر مناقشة لما قد يشكل أشدّ المخاطر تأثيراً على قدرة اليونسيف على تحقيق مهمتها وأهدافها الاستراتيجية في المستقبل. ويمكن أن يوفر تقرير المخاطر تحليلاً للاتجاهات الكلية التي تؤثر على موجز المخاطر العام لليونسيف، ولمحة عامة عن التغيرات الرئيسية في أهم المخاطر مقارنة بالسنة السابقة، ولمحة عامة عن المستويات الحالية للمخاطر قياساً إلى درجة تقبل اليونسيف للمخاطر (أي استعدادها لقبول التعرّض لمخاطر معينة). وحيثما ينطبق ذلك، يمكن الربط بالنتائج المستخلصة من المراجعات والتقييمات والاستعراضات الأخرى إذا كانت توفر رؤى أو تأكيدات بشأن فعالية تدابير التخفيف القائمة أو تحدد مخاطر جديدة.

35 - وترحب اليونسيف بإجراء مناقشة مع المجلس التنفيذي بشأن أنسب توقيت ومضمون للمعلومات المستكملة المقدّمة سنوياً فيما يتعلق بالمخاطر. وتلاحظ اليونسيف أن تقديم المعلومات المستكملة في الدورة السنوية سيكون هو النمط الأكثر اتساقاً مع عمليات تخطيط العمل الداخلية لليونسيف، بما في ذلك تحديد المخاطر المرتبطة بخطط عمل المكاتب القطرية والإقليمية وشعب المقر.

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

(8) على النحو الموضح في: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, COSO, 2017 (وهو معيار معترف به عالمياً في مجال إدارة المخاطر)، وفي: Institute of Directors in Southern Africa, *King III Report on Corporate Governance*, Sandton, 2009 (وهو معيار معترف به عالمياً في مجال حوكمة الشركات).

(9) تقبل المخاطر يعني مقدار المخاطرة العريضة القاعدة التي تكون المنظمة مستعدة لقبولها في سبيل تحقيق أهدافها. وتشير الدرجة العالية لتقبل المخاطر إلى الاستعداد لقبول قدر أكبر من المخاطر لتحقيق أهداف أو مكاسب نهائية معينة، مع الاعتقاد بأنه إذا تحققت المخاطر، فإن الاحتمال السلبي (المخاطرة) سيكون بمثابة كلفة من المعقول أو المقبول تكبدها لقاء المكاسب (العائدات) التي ستجنى.

## خامسا - مشروع قرار

إن المجلس التنفيذي،

يحيط علما برؤية واستراتيجية تنفيذ إطار متطور للإدارة المركزية للمخاطر، ويرحب بتقديم اليونسيف تقريرا سنويا عن أهم المخاطر وإدارة المخاطر، ابتداء من عام 2025.

---