

إدارة مخاطر الأجهزة العليا للرقابة

الدليل المرجعي السريع

ديسمبر 2023

CRISP Crisis and Risk
Management for
SAI Performance

مبادرة
تشمل إدارة المخاطر والأزمات
لأداء الجهاز الأعلى للرقابة

المحتويات

1. أهمية إدارة المخاطر
2. سياسة إدارة المخاطر
3. تحديد المخاطر وتقييمها
4. معالجة المخاطر
5. أداء عملية إدارة المخاطر

الملاحق

أهمية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في أداء الجهاز الأعلى للرقابة لدورها في وضع إستراتيجية مُحكمة وخطة تشغيلية فعالة لأداء الجهاز

الأجهزة العليا للرقابة ليست بمنأى عن الاضطرابات أو المخاطر كما هو الحال مع أية مؤسسة أخرى من المؤسسات العامة أو الخاصة. تقدم مبادرة تنمية الإنتوساي في تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة لعام 2020 دليلاً على ذلك: 'على الصعيد العالمي، 53% من الأجهزة العليا للرقابة لديها خطة للاستمرارية والاستعداد للطوارئ. كما أن الدول ذات الدخل المنخفض متأخرة بشكل كبير مقارنةً بالدول ذات الدخل المرتفع.'

وفيما تقوم الأجهزة العليا للرقابة بشكل روتيني بتقييم المخاطر المتغيرة والناشئة في بيئة المهمة الرقابية، يبدو أن هناك نسبة كبيرة منها لا تطبق الأمر نفسه على إستراتيجياتها وعملياتها مع أن ذلك يشكل شرطاً رئيساً لمبدأ الإنتوساي

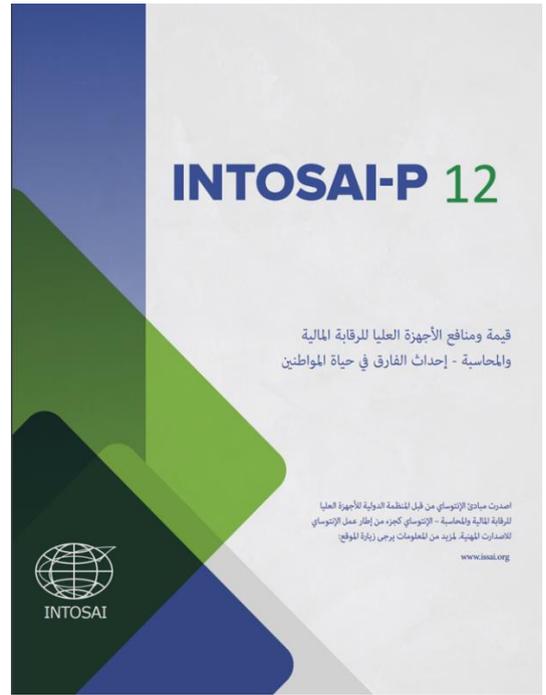
12

أن يكون الجهاز منظمة نموذجية من خلال القيادة المثالية

المبدأ 9:

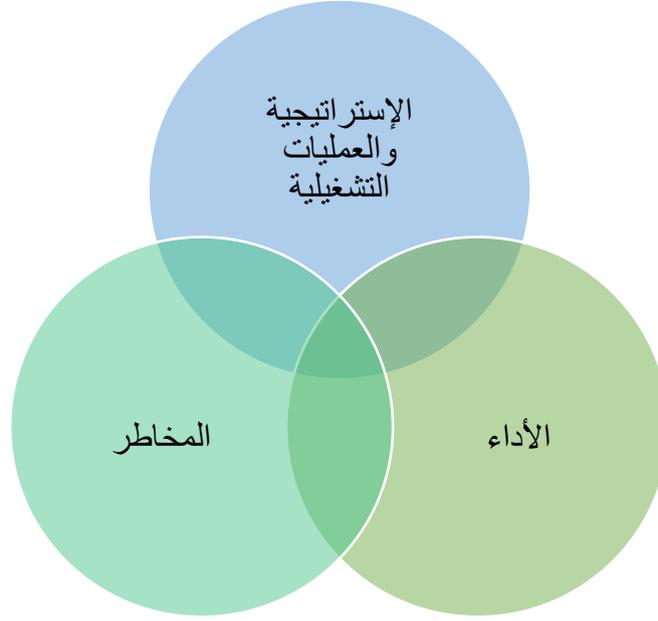
ضمان الإدارة الرشيدة للأجهزة العليا للرقابة

4) تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتقييم المخاطر التنظيمية بشكل دوري وتكمل ذلك بمبادرات لإدارة المخاطر تنفذ بشكل مناسب وترصد بانتظام، وذلك من خلال وظيفة الرقابة الداخلية الموضوعية على سبيل المثال



وتعتمد إستراتيجية أي جهاز أعلى للرقابة وخطته التشغيلية على عدد من الافتراضات، لذلك من المهم تصميمها بشكل يراعي المخاطر التي تنطوي عليها، إذ من شأن ذلك أن يجعل الجهاز الأعلى للرقابة أكثر استعداداً لها، ويعزز من مرونته ويرفع من مستوى أدائه.

فالهدف هو تقليص احتمالية وتأثير الأحداث السلبية والفرص الضائعة والمفاجآت والحدّ من تأثيرها إلى جانب زيادة احتمالية تحقيق أهداف الجهاز الأعلى للرقابة وتحسين أدائه.



تتطلب إدارة المخاطر تنفيذ منهجية مخصصة لذلك. ويستند نهج مبادرة تنمية الإنتوساي إلى إرشادات إدارة المخاطر المنصوص عليها في الأيزو 31000 لعام 2018.

يستعرض هذا الدليل المرجعي السريع الأدوات الرئيسية التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة الاستعانة بها في تطوير وتنفيذ إدارتها للمخاطر.

كما توفر مبادرة تنمية الإنتوساي برنامجًا تدريبيًا كاملاً تشرح فيه بالتفصيل منهجية إدارة المخاطر، ويمكن أيضًا أن تقدم دعماً مخصصاً للأجهزة العليا للرقابة التي تحتاج إلى مساعدة محددة.

يمكنكم التواصل مع فريق CRISP التابع لمبادرة تنمية الإنتوساي من خلال البريد الإلكتروني crisp@idi.no

سياسة إدارة المخاطر

تتمثل نقطة البداية لإدارة المخاطر في وضع سياسة محددة لإدارة المخاطر واعتمادها

وقد وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي نموذجًا يمكن للأجهزة العليا للرقابة الاسترشاد به عند وضع سياساتها لإدارة المخاطر. ويحتوي هذا النموذج على 14 عنصرًا تشكل معًا سياسة شاملة ومتينة لإدارة المخاطر، كما أنه يحتوي على كثير من الأمثلة على سياسات حقيقية وضعتها بعض الأجهزة العليا للرقابة، وذلك من أجل فهم أفضل للمحتوى وللدليل (اطلع على الملحق أ).

الغرض

النطاق

المبادئ العامة

حوكمة المخاطر

عملية إدارة المخاطر

التكامل مع أنظمتنا وعملياتنا

أصناف المخاطر

سجل المخاطر

إعداد التقارير عن المخاطر

أداء إدارة المخاطر

تقبل المخاطر

المخاطر الهامة

المراجعة والموافقة

المراجع والوثائق ذات الصلة

تحديد المخاطر وتقييمها

الخطوة التالية هي تحديد المخاطر وتقييمها

التعرف على المخاطر

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى كشف المخاطر والتعرف عليها ووصفها، ويقصد بها المخاطر التي قد تساعد أو تمنع أحد الأجهزة العليا للرقابة من تحقيق أهدافه.

ويتم ذلك ضمن نطاق محدد يبين مدى تغطية مؤشرات مواطن الضعف الداخلية والخارجية للجهاز الأعلى للرقابة. ويراعي هذا النطاق مستويات النتائج المختلفة والإطار الزمني (وهو عادةً فترة الخطة الإستراتيجية/الخطة التشغيلية) وقدرات الجهاز الأعلى للرقابة.

تقييم المخاطر

يهدف تقييم المخاطر إلى فهم طبيعة المخاطر وخصائصها بما في ذلك، تحديد مستوى المخاطر إذا اقتضت الحاجة ذلك.

يستند هذا النموذج إلى نظام تصنيف للإحتمالية والعواقب من 5 مستويات. ويمكن تعديل هذا النموذج بحيث يتناسب مع احتياجات كل جهاز من العليا للرقابة ونهجه (فيمكن على سبيل المثال تطبيق نظام تصنيف يتألف من 3 أو 4 مستويات). إلا أنه من غير المستحسن اعتماد عدد كبير من المستويات).

تصنيف احتمالية حدوث المخاطر

| الوزن | النسبة المئوية | الوصف | التقدير النسبي للمخاطر |
|-------|----------------|--------------------------|------------------------|
| 5 | 91 – 100 % | احتمال الحدوث عالي | شبه مؤكد |
| 4 | 61 – 90 % | مرجح الحدوث | مرجح |
| 3 | 41 – 60 % | ممكن الحدوث | متوسط |
| 2 | 11 – 40 % | لن يحدث على الغالب | غير مرجح |
| 1 | 0 – 10 % | حدوثه مستبعد إلى حد كبير | نادر |

ويتم تحديد نسبة احتمالية الحدوث وفقًا للتجارب والأحداث السابقة أو التوقعات في الفترات المقبلة في ضوء التطورات المحيطة بالجهاز الأعلى للرقابة.

تصنيف عواقب المخاطر

| الوزن | الوصف | مستوى العواقب |
|-------|---|---------------|
| 5 | ✓ يعيق إلى حد كبير عمل الجهاز الأعلى للرقابة ✓ تجمعت قانونية تهديد بقاء الجهاز الأعلى للرقابة | كارثية |
| 4 | ✓ إحراج عام مثبت مع تناول إعلامي واسع الانتشار ✓ سبب لتوسيع نطاق التدقيق القانوني على الجهاز الأعلى للرقابة مع إمكانية توجيه تهمة جنائية | كبيرة |
| 3 | ✓ إحراج عام مثبت ✓ مخالفات قانونية مدعومة بالأدلة يترتب عليها غرامات أو عقوبات | متوسطة |
| 2 | ✓ عواقب مثبتة للجهاز الأعلى للرقابة ✓ مخالفات قانونية مدعومة بالأدلة يمكن تصحيحها سريعاً. | قليلة |
| 1 | ✓ عواقب يمكن احتواؤها ومعالجتها سريعاً. ✓ مخالفات قانونية بسيطة. | قليلة جداً |

تُحدد التبعات وفقاً للتجارب والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات المقبلة في ضوء التطورات المحيطة بالوحدة.

يمكن الجمع بين التصنيفات (الإحتمالية والعواقب) من تحديد حرجية المخاطر:

| أولوية الإجراء | الحرجية (الإحتمالية x العواقب) | |
|---|--------------------------------|-------|
| أولوية منخفضة، لا تتطلب اتخاذ إجراء فوري | حرجية منخفضة | 4-1 |
| أولوية متوسطة، رصد المخاطر دون اتخاذ أي إجراء فوري | حرجية متوسطة | 10-5 |
| أولوية كبيرة، اتخاذ إجراءات التخفيف الضرورية | حرجية عالية | 16-12 |
| أولوية كبيرة للغاية، اتخاذ إجراءات التخفيف الضرورية وإبلاغ الإدارة والمراقبة المستمرة | حرجية شديدة | 25-20 |

يمكن بعد ذلك عرض المخاطر في خريطة بحيث يُصنف كل خطر وفقاً لدرجة الحرجية:

| العواقب | الاحتمالية | | | |
|------------|------------|-----------|--------|-------|
| | نادرة | غير مرجحة | متوسطة | مرجحة |
| كارثية | 5 | 10 | 15 | 20 |
| كبيرة | 4 | 8 | 12 | 16 |
| متوسطة | 3 | 6 | 9 | 12 |
| قليلة | 2 | 4 | 6 | 8 |
| قليلة جداً | 1 | 2 | 3 | 4 |

في حين أن تقييم الحرجية أمر مهم، تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى اتخاذ قرار بشأن المخاطر التي تريد إيلاءها الأولوية لأنه لا يمكن معالجة جميع المخاطر في نفس الوقت. لذلك، من الأساسي، في هذه المرحلة، تقييم القدرة على التفاعل أو قدرة الجهاز على الاستجابة للمخاطر المحددة:

| الوزن | المعايير | مستوى القدرة على التفاعل |
|-------|--|--------------------------|
| 3 | هذا قد يعني أن الجهاز الأعلى للرقابة لم يبذل مجهوداً أو بذل مجهوداً ضئيلاً لإدارة هذا الخطر. وهذا عادة ما يحدث مع المخاطر التي ظهرت حديثاً. ومن جهة أخرى ينطبق هذا على المخاطر التي يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة القدرة الحقيقية للتحكم فيها. | مرتفعة |
| 2 | هناك مجال كبير لتحسين إدارة هذا الخطر، وهو ما يعني أن الجهاز الأعلى للرقابة يمكنه بذل المزيد. وعمامةً، فقد طور الجهاز الأعلى للرقابة بعض العمليات للحد من المخاطر لكن هذه العمليات ذات تأثير جزئي أو محدود على بعض جوانب الخطر. | ملحوظة |
| 1 | هناك قدرة محدودة لتفاعل مع هذا الخطر. وهذا يعني أن الجهاز الأعلى للرقابة قد استخدم فعلياً أدوات وعمليات عديدة ونفذها لكن توجد بعض النقاط بحاجة إلى تحسين أو الوصول إلى الأداء الكامل لهذه الإجراءات. | محدودة |
| 0 | لا يستطيع الجهاز الأعلى للرقابة فعل أي شيء آخر للتحكم في هذا الخطر. هذا يعني أن جميع العمليات والأدوات التي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة استخدامها هي قيد التنفيذ فعلياً، أو أن كل الأسباب والعواقب الناجمة عن هذا الخطر تقع خارج نطاق تأثير الجهاز الأعلى للرقابة. من غير المحتمل أن يتم تصنيف العديد من المخاطر بهذه الطريقة ما لم تكن لدى الجهاز الأعلى عملية إدارة للمخاطر ناضجة للغاية. | منعدمة |

بعد ذلك، من خلال الجمع بين الحرجية والقدرة على التفاعل، يمكن للجهاز تحديد أولوية معالجة المخاطر. وستزيد القدرة على التفاعل من الأولوية بينما يعني انخفاض القدرة على التفاعل أنه لا يمكن عمل المزيد، وبالتالي تكون الأولوية منخفضة.

معالجة المخاطر

يجب معالجة المخاطر بمجرد تحديدها وتقييمها

قد تتضمن خيارات معالجة خطر معين أحد الخيارات التالية أو أكثر:

- تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الإستمرار في النشاط الذي تنشأ عنه المخاطر
- أخذ المخاطر أو زيادتها من أجل اغتنام الفرص
- إزالة مصدر الخطر
- تغيير الإحتمالية
- تغيير العواقب
- مشاركة الخطر
- الإبقاء على المخاطر بقرار مدروس

سيساعد هذا في إعداد خطة معالجة المخاطر التي ستتضمن المعلومات التالية:

- الإجراءات المقترحة
- أسباب اختيار خيارات المعالجة والفوائد المتوقعة؛
- الموارد اللازمة
- متى يُتوقع اتخاذ الإجراءات واستكمالها
- الأشخاص المساءلون والمسؤولون عن الموافقة على الخطة وتنفيذها؛
- مقاييس الأداء؛
- القيود؛
- التقارير والمراقبة المطلوبة؛

وقد أعدت مبادرة تنمية الإنتوساي نموذجا للأجهزة العليا للرقابة تسجل فيه مخاطرنا إلى جانب تصنيفها وأنشطة المعالجة الخاصة بها (راجع الملحق ب).

أداء عملية إدارة المخاطر

ينبغي رصد عملية إدارة المخاطر ومراجعتها، وتوثيق نتائجها مع إعداد تقارير عنها

يهدف رصد (بشكل مستمر) ومراجعة (بشكل دوري) عملية إدارة المخاطر إلى التأكد من كفاية جودتها (ضمان الجودة) وفعاليتها.

يجب أن تغطي المراجعة والرصد مختلف مستويات إجراءات إدارة المخاطر: التصميم والتنفيذ والنتائج.

يمكن عملية تسجيل إدارة المخاطر ورفع تقارير عنها الجهاز الأعلى للرقابة من:

- الإبلاغ عن أنشطة إدارة المخاطر ونتائجها في جميع الجهاز الأعلى للرقابة لرفع التوعية والدعم وبناء الثقة ودعم إدارة التغيير
- تقديم المعلومات لصنع القرار
- تحسين أنشطة إدارة المخاطر عن طريق: الكشف عن أنشطة جذب الانتباه ومن ثم أفكار لتطوير العملية
- المساهمة في التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المسؤولين والمسائلة بشأن أنشطة إدارة المخاطر عن طريق: تأمين الدعم وبناء الثقة في قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على وضع إستراتيجيته وتنفيذها

أعدت مبادرة تنمية الإنتوساي نموذجًا للأجهزة العليا للرقابة لإعداد تقرير عن إدارتها للمخاطر (راجع الملحق ج).

يوصى بإدماج إدارة المخاطر في دورة إدارة الأداء وتقارير الأداء. ومن خلال دمج مبادئ إدارة المخاطر في عمليات تقييم الأداء يمكن للأجهزة العليا للرقابة رصد التقدم نحو تنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل، وتعزيز عملية صنع القرار، وثقافة الوعي بالمخاطر.

الملاحق

- . الملحق أ - نموذج سياسة إدارة المخاطر
- . الملحق ب - نموذج سجل المخاطر
- . الملحق ج - نموذج تقرير إدارة المخاطر



اتصل بنا

crisp@idi.no