

سجل المخاطر المؤسسية

الإدارة الاستراتيجية للمخاطر على صعيد المنظمة في منظمة الصحة العالمية

تقرير من الأمانة

١- يُقدّم هذا التقرير استجابة لطلب المجلس التنفيذي لتحديثات منتظمة بشأن إدارة المخاطر.

النطاق والغرض

الحاجة إلى إطار وسجل للمخاطر العالية المستوى على صعيد المنظمة

٢- إدارة المخاطر هي وسيلة لاستبانة المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها والسيطرة عليها عبر منظمة ما، جنباً إلى جنب مع استخدام منسق وفعال التكلفة للموارد من أجل التقليل قدر الإمكان من احتمال و/ أو أثر الأحداث المناوئة ورصدهما والسيطرة عليهما أو للاستفادة من الفرص إلى أقصى حد. وإدارة المخاطر ليست بالأمر الجديد في المنظمة، ولكن محاولات إضفاء الصبغة الرسمية عليها عبر المنظمة لم يُضطلع بها إلا مؤخراً نسبياً. وقد حدث بعض التقدم منذ عام ٢٠٠٩، عندما شرعت مكاتب ووحدات مختلفة في وضع أطر لإدارة المخاطر. ١ بيد أن الأمر يحتاج إلى تحقيق المزيد من التقدم في سبيل وضع إطار مشترك على صعيد المنظمة ومواءمة ممارسات إدارة المخاطر وتجميع سجلات المخاطر القائمة الخاصة بالدوائر أو المكاتب الإقليمية في سجل للمخاطر العالية المستوى على صعيد المنظمة. وترد في ملحق هذا التقرير مسودة أولية لمثل هذا الإطار والسجل.

ثقافة إدارة المخاطر

٣- إدارة المخاطر مسألة ثقافية وسلوكية، وهي تتطلب جهوداً ذات شأن واستثماراً في الدعوة والاتصال والتدريب أثناء العمل. وهي تتطلب تغييرات في مواقف المديرين وممارساتهم؛ فالتغيرات الفعّالة في ثقافة منظمة

١ فعلى سبيل المثال، في عام ٢٠٠٩، شرعت دائرة الإدارة العامة في وضع إطار لإدارة المخاطر يُركّز أساساً على الإدارة العامة، كما أن منظمة الصحة للبلدان الأمريكية وضعت أيضاً نظاماً راسخاً لإدارة المخاطر.

ما تتبع من مواقف وممارسات كبار الموظفين. وسوف يشكل تيسير هذه العملية جزءاً مهماً من عمل وحدة الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الجديدة.^١

عناصر إطار إدارة المخاطر على صعيد المنظمة

٤- تتمثل العناصر الرئيسية لإطار إدارة المخاطر المقترح فيما يلي:

ألف: تحديد المخاطر وتصنيفها

باء: تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها

جيم: التخفيف

دال: تنفيذ تخفيف المخاطر

هاء: رصد المخاطر واستعراضها

ألف: تحديد المخاطر وتصنيفها

تعريف المخاطر

٥- تُفهم المخاطر، في المنظمة، على أنها تعبير عن احتمال وأثر حدث من شأنه أن يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وإذا وقع الحدث فقد يكون له أثر إيجابي (فرصة) أو سلبي (تهديد) بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة السياسية والاستراتيجية والتشغيلية.

أمثلة حديثة

٦- يُمكن توضيح أهمية الإدارة المنهجية للمخاطر التي تتهدد المنظمة بأمثلة من الماضي القريب.

- على الرغم من أن المنظمة أدارت الجائحة H1N1 جيداً، حسيماً خلصت إلى ذلك لجنة المراجعة المعنية بكيفية تنفيذ اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)، فقد قللت المنظمة من شأن ادعاءات تواطنيها مع الدوائر الصناعية، ولم تتصد لها بالسرعة الكافية عندما أثرت لأول مرة في مواقع التواصل الاجتماعي. ولم يشكّل هذا الضرر المتصور لسمعة المنظمة تهديداً للوحدات المعنية فقط وإنما للمنظمة ككل.

١ يجري حالياً إنشاء هذه الوحدة في مكتب المدير العام، كما يجري تعيين مدير ومسؤول عن الامتثال وإدارة المخاطر. وسوف تأخذ هذه الوحدة زمام المبادرة في عملية وضع قائمة مفصلة بجميع ممارسات إدارة المخاطر القائمة في المنظمة. وسوف يعتمد الإطار الدائم على الدروس المستفادة من أطر إدارة المخاطر الحالية في المنظمة كما سيتضمن الأدوات اللازمة لتسجيل المخاطر وتحديد أولوياتها على نحو منظم ومنهجي وشامل للمنظمة ومن القاعدة إلى القمة، والخطوات اللازمة اتخاذها في سبيل إضفاء الصبغة المؤسسية على إدارة المخاطر (والمرتبطة بأدوات إدارية أخرى قائمة)، وكذلك استبانة المتطلبات الإضافية مثل تدريب الموظفين.

- تأثرت المنظمة بشدة نتيجة للتغيرات السريعة في أسعار الصرف التي حدثت خلال الأزمة المالية في عام ٢٠١١، مما كان له آثار مالية وتوظيفية وبرامجية.
- في عام ٢٠٠٦، فاجأ موت المدير العام آنذاك، الدكتور لي جونج - ووك، المفاجئ المنظمة وهي غير مستعدة، وأدى إلى أزمة قصيرة خلال جمعية الصحة العالمية التاسعة والخمسين قبل التمكن من تسمية مدير عام بالنيابة.

٧- ويتمثل الغرض من إدارة المخاطر على صعيد المنظمة في تمكين المنظمة من الاستعداد على نحو أفضل لتحقيق المخاطر المحتمل، بناءً على تحليل لأثر هذه المخاطر وإدارتها. فعلى سبيل المثال، ربما كان الوعي بالخطر المحتمل الذي يتهدد سمعة المنظمة نتيجة لادعاءات التواطؤ مع الدوائر الصناعية قد ساعد على توجيه الاتصالات قبل ذلك. ومن شأن تحليل المخاطر التي تتهدد مكاتب المنظمة نتيجة للكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل، وكذلك الأحداث السياسية، أن يسمح باتخاذ تدابير من أجل إدارة أكثر هذه المخاطر ترجيحاً.

المشاركة في تحديد المخاطر عبر مختلف مستويات المنظمة

٨- يحتاج الأمر إلى عملية تصاعدية يُحدّد كل مستوى في المنظمة بموجبها المخاطر التي يواجهها وقيّمها ثم يحدد أولوياتها، ومن ثمّ يقوم بإبلاغ المخاطر الرئيسية للمستوى الأعلى التالي في المنظمة. وبالتالي، سوف يتعيّن تحديد فرادى المخاطر لكل مكتب ووحدة في المنظمة وإبلاغ المخاطر الرئيسية للمستوى الأعلى التالي، على سبيل المثال مستوى الإدارات، حيث يجري استعراضها واستكمالها بتحديد وتحليل المخاطر المحددة على هذا المستوى. وتقوم الإدارات والمكاتب القطرية بتحديد أولويات المخاطر التي تواجهها وإبلاغ المخاطر الرئيسية للدوائر أو المكاتب الإقليمية، على الترتيب. ومن ثمّ، تجري العملية نفسها - أي الاستعراض النقدي للمخاطر المبلّغة وتحديد أولوياتها واستكمالها بالمخاطر المحددة التي تواجه الدائرة أو المكتب الإقليمي - وتُبلّغ المخاطر الرئيسية على مستوى المنظمة بكاملها. ويتعيّن أن تشمل هذه العملية التصاعدية تحليلاً رفيع المستوى ومتعمقاً للمخاطر التي ربما لم تُحدّد على المستوى الأدنى وإن كانت كثيراً ما تُمثّل أشد المخاطر بالنسبة للمنظمة ككل.

تصنيف المخاطر

٩- في الوقت الراهن، تستخدم أجزاء المنظمة المختلفة فئات مختلفة من المخاطر. ويتطلب إطار لإدارة المخاطر على صعيد المنظمة فهماً مشتركاً لفئات المخاطر. ويُقترح التصنيف التالي الذي ينبغي أن يغطي احتياجات المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والدوائر التقنية والتنظيم والإدارة، وأن يسمح بالنظر إلى المخاطر الرئيسية من منظور المنظمة ككل:

- تقنية/ الصحة العمومية
- مالية
- النظم والهيكل
- السياسات/ تصريف الشؤون
- السمعة

١٠- ولا ينفى بعض هذه الفئات بعضاً. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يتحول أي ضرر كبير يلحق بالسمعة إلى مخاطرة مالية نتيجة لفقد ثقة الجهات المانحة؛ وكذلك، قد يؤدي خطأ يشمل تقييم غير صحيح لخطر صحي عالمي إلى إلحاق ضرر بالسمعة.

باء: تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها

١١- يتكون هذا العنصر من تصنيف مفصل وتحليل للأثر المرجح لخطر ما واحتمال حدوثه. ومن أجل السماح بإجراء مقارنة وتجميع سجلات المخاطر المختلفة في المنظمة، يحتاج الأمر إلى هيكل مشترك.

١٢- واستناداً إلى الهياكل المستخدمة حالياً، يُقترح استخدام الهيكل التالي لسجل المخاطر:

| الوحدة | فئة المخاطرة | تقييم المخاطرة | | تحديد المخاطرة | | التصاعد |
|--------|--------------|----------------|--------------|------------------|------------|---------|
| | | الوصف | اسم المخاطرة | المعني بالمخاطرة | درجة الأثر | |
| | | | | | | |

١٣- ويُقترح تسجيل درجات للأثر والاحتمال على النحو التالي:

| الدرجة | الأثر | الاحتمال |
|--------|-------|------------------------|
| ٥ | حاسم | متوقع < ٩٠٪ |
| ٤ | شديد | مرجح إلى حد كبير > ٩٠٪ |
| ٣ | متوسط | مرجح > ٦٠٪ |
| ٢ | قليل | غير مرجح > ٣٠٪ |
| ١ | بسيط | ضئيل > ١٠٪ |

١٤- وسوف يوفر أول حصر للمخاطر على صعيد المنظمة التوجيه بشأن المعايير التي ينبغي استخدامها لتحديد الأولويات، مثل الوزن الإجمالي لدرجاتي الأثر والاحتمال.

سجل للمخاطر على صعيد المنظمة

١٥- يتكون سجل للمخاطر على صعيد المنظمة من الخطوات التصاعديّة لسجلات المخاطر على مختلف المستويات. ويحدد الملحق بهذه الوثيقة سجلاً أولياً للمخاطر العالية المستوى يتعين استعراضه استناداً إلى التوجيه الذي توفّره لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة والمجلس التنفيذي وبعد الاضطلاع بأول عملية لتقييم المخاطر من القاعدة إلى القمة. وسوف يجري وصف العملية بالتفصيل من جانب وحدة الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الجديدة، استناداً إلى الافتراضات التالية:

- ستعتمد المخاطر على صعيد المنظمة من جانب فريق السياسات العالمية ويجري إبلاغها إلى الأجهزة الرئاسية؛

- سيجري بناء السجل من القاعدة إلى القمة، ولكنه سوف يتطلب في كل مستوى تحليلاً للمخاطر المحددة على هذا المستوى؛
- سيجري رصد سجل المخاطر على صعيد المنظمة وإدارته باستمرار، كما سيجري استعراضه سنوياً؛
- سوف تستفيد العملية من العناصر القائمة، مثل صلاحيات المعنيين بالمخاطر. وسوف توفر إرشادات من أجل التمييز بين المخاطر ذات الصلة التي يثيرها حدث ما وأوجه عدم التيقن المتأصلة في الإدارة اليومية والتي لا يحتاج الأمر إلى تسجيلها؛
- سوف تُدمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية القائمة مثل التخطيط والميزنة وإدارة الأداء والتقييم؛
- سوف يجري بناء وإدارة سجل المخاطر وكذلك إدارة الأحداث من خلال عملية تصاعديّة اعتباراً من مستوى الوحدة/ المكتب القطري/ الفريق إلى مستوى مركز الميزانية/ الإدارة ثم إلى مستوى المكتب الإقليمي/ الدائرة ثم إلى مستوى المنظمة برمتها، حسبما هو مبين في المخطط التالي:



جيم: التخفيف

١٦- ينبغي النظر في خيارات التخفيف الموصوفة أدناه بالنسبة للمخاطر كل على حدة.

- **السماح:** قبول المخاطرة عن طريق عدم تغيير الأنشطة. ويمكن تطبيق هذا الخيار إذا كان التعرض للمخاطرة مقبولاً أو كانت السيطرة على المخاطرة غير ممكنة أو كانت تكلفة السيطرة عليها تتجاوز الفوائد الممكنة. ويُمكن استكماله بتخطيط احتياطي من أجل التصدي للأثر الممكن. ومسألة ما إذا كان بالإمكان قبول مخاطرة ما هي قرار إداري رئيسي.
- **المعالجة:** تكييف (إضافة أو تنقيح) الأنشطة ذات الصلة.
- **التحويل:** تقاسم المخاطرة عن طريق إشراك أصحاب المصلحة. ويكون لتحويل المخاطرة أفضل الأثر بالنسبة للمخاطر المالية أو المخاطر التي تتهدد الأصول، وهو يشمل استخدام التأمين

التقليدي أو تحمّل طرف ثالث للمخاطرة لقاء ثمن معيّن. ولا يُتاح هذا الخيار بالنسبة للمخاطر التي تتهدد السمعة. كذلك ينبغي إدارة العلاقة مع الطرف الثالث بعناية.

- **الإنهاء:** تجنّب أو إلغاء الأنشطة المثيرة للمخاطرة، ولاسيما إذا كان العلاقة بين التكلفة والفائدة غير مضمونة.

دال: تنفيذ تخفيف المخاطر

١٧- تُترجم استراتيجيات التخفيف إلى أنشطة تخفيف يُضطلع بها خلال أطر زمنية. وبالنسبة للمجالات أو البنود التي يوصي فيها الطرف المعني بالمخاطرة بخيار "المعالجة"، أي التخفيف من المخاطرة، تُتخذ إجراءات من أجل خفض احتمال تحقق الخطر أو الحدّ من أثره. وترتبط تدابير التخفيف أيضاً بأفضل استخدام للموارد. وفي معرض مواصلة تطوير النظام، سوف يتعيّن اتخاذ قرارات بشأن الجهات التي ينبغي أن تأتي منها هذه الموارد. وسوف يتعيّن للمنظمة أن تموّل إدارة المخاطر المؤسسية.

هـ: رصد المخاطر واستعراضها

١٨- عقب إنشاء سجل مفصّل مبدئي للمخاطر، سوف يتعيّن رصد المخاطر كل على حدة بانتظام، وذلك يشمل ملاحظة ما يلي:

- أي تغيير في تقييم المخاطرة؛
- أي تغييرات مقترحة في استراتيجية تخفيف المخاطرة؛
- التقدم المحرز بشأن خطة العمل المفصّلة حتى الآن.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

١٩- المجلس التنفيذي مدعو إلى توفير المزيد من الإرشادات.

الملحق

سجل مبدئي للمخاطر العالية المستوى على صعيد المنظمة

لا تتضمن هذه القائمة الأولية من المخاطر على صعيد المنظمة سوى المخاطر العالية المستوى. وسوف تشمل صيغ هذا السجل في المستقبل المستوى الأعلى لهم من المخاطر أعرض كثيراً على صعيد المنظمة.

تقنية/ الصحة العمومية

- التقييم غير الصحيح لخطر صحي عالمي
- المبالغة في ردّ الفعل أو عدم الاستجابة بالقدر الكافي في حالة طوارئ
- استمرار سير العمل في حالة حدوث جائحة خطيرة
- عدم الثقة في قدرة المنظمة على التصدي لتحدي كبير في مجال الصحة العالمية
- نشر مبادئ توجيهية أو غير ذلك من المعلومات التقنية غير المستندة إلى البيانات أو المفتقرة إلى الدقة العلمية و/ أو التقنية

مالية

- انسحاب جهات مانحة رئيسية أو تأخرها في الوفاء بوعدها
- مخاطر أسعار الصرف ومخاطر تمويل الموظفين
- المخاطر المرتبطة بالالتزامات الطويلة الأجل
- الإخفاق في تنفيذ نموذج تمويل جديد

الموظفون والنظم والهيكل

- فقد البنى التحتية الأساسية (مثل مركز الخدمات العالمي ومركز العمليات الصحية الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات وانهايار المبنى وهجوم إرهابي)
- فقد إنتاجية الموظفين
- اختراق حواسيب المنظمة أو التلاعب في بياناتها

السياسات/ تصريف الشؤون

- أحد الأجهزة الرئاسية الرئيسية يصل إلى طريق مسدود أو يجري فيه اقتراع يثير شقافاً
- الإخفاق في تنفيذ إصلاح تصريف الشؤون في المنظمة
- اضطرابات سياسية أو اقتصادية في موقع مكتب رئيسي
- الافتقار إلى الاتساق على صعيد المنظمة

السمعة

- تأثير خارجي غير مشروع على أولويات المنظمة وأنشطتها
- احتيال أو فساد في المنظمة
- الإخفاق في إنجاز النتائج المتوقعة

سوف يشكل سجل المخاطر المبدئي هذا أساساً لوصف أكثر تفصيلاً وتخطيطاً لتخفيف المخاطر من جانب المعنيين بالمخاطر، وسوف يجري تقييمه خلال عملية وضع أول حصر منهجي للمخاطر على صعيد المنظمة، وهي مهمة ستتولى تنفيذها وحدة الامتثال وإدارة المخاطر الجديدة.

| التصاعد | التخفيف (نقاط توضيحية مبدئية) | المخاطرة | | المعني بالمخاطرة (المدير المخاطرة) | تحديد المخاطرة | | فئة المخاطرة | الوحدة |
|----------------|---|---------------|---------------------|---|---|-----------------------------|--------------|--------|
| | | درجة احتمالها | تقييم أثرها درجة | | وصفها | اسم المخاطرة | | |
| المستوى الأعلى | القبول وفحص النوعية التقنية باستمرار ومتابعة المنشورات العلمية ووسائل التواصل الاجتماعي | ٢ | ٤ | المديرون العامون المساعدون | المبالغية في ردّ الفعل أو عدم الاستجابة بالقدر الكافي في حالة طوارئ | الصحة تقنية/ العمومية | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق التنفيذ الكامل للوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥) وتحسين إدارة تعارض المصالح | ١ | ٤ | المديرون العامون المساعدان لدائرة شغل الأطفال وحالات الطوارئ والتعاون القطري ودائرة الأمن الصحي والبيئية | استمرار سير العمل في حالة حدوث جائحة خطيرة | الصحة تقنية/ العمومية | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق التخطيط لاستمرار سير العمل | ١ | ٥ | المديرون العام المساعد لدائرة الأمن الصحي والبيئية | عدم الثقة في قدرة المنظمة على التصدي لتحديد كبير في مجال الصحة العالمية | الصحة تقنية/ العمومية | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق إصلاح المنظمة | ١ | ٤ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | ترويج معلومات تقنية غير دقيقة بين الدول الأعضاء والجمهور | الصحة تقنية/ العمومية | | |
| المستوى الأعلى | بالنسبة للبيانات، التخفيف عن طريق تخصيص المعلومات الصحية مركزياً | ٢ | ٤ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | نشر مبادئ توجيهية أو غير ذلك من المعلومات التقنية غير المستندة إلى البيانات أو المقتورة إلى الدقة العلمية و/ أو التقنية | الصحة تقنية/ العمومية | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق لجنة استعراض المبادئ التوجيهية وإصلاح المنظمة | ٢ | ٤ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | | الصحة تقنية/ العمومية | | |

| التصاعد | التخفيف (نقاط توضيحية مبدئية) | المخاطرة | | المعنى بالمخاطرة (مدير المخاطرة) | تحديد المخاطرة | | فئة المخاطرة | الوحدة |
|----------------|---|-----------------|---------------------|--|----------------|---|----------------|--------|
| | | درجة احتمالها | تقييم أثرها درجة | | وصفها | اسم المخاطرة | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف في الأجل القصير عن طريق الإبلاغ الشهري وفي الأجل المتوسط عن طريق اتباع نموذج تمويل جديد | ٣ | ٤ | المدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | انسحاب جهات مانحة رئيسية أو تأخرها في الوفاء بوعدها | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق اتباع نموذج تمويل جديد وميزانية ذات نمو صفري | ٢ | ٤ | مكتب المدير العام والمدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | أزمة مالية عالمية | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق التحوط المالي واقتراح استخدام أكثر من عملة واحدة في تقدير الاشتراكات | ٢ | ٣ | المراقب المالي | | مخاطر أسعار الصرف | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف من خلال تحسين تخطيط الموارد البشرية واتباع نموذج تمويل جديد | ٣ | ٣ | المراقب المالي | | مخاطر تمويل الموظفين | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق إجراء تقييم اكتوبري سنوي لجميع الالتزامات الخاصة بالموظفين | ٣ | ٣ | المراقب المالي | | المخاطر المرتبطة بالالتزامات الطويلة الأجل | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف من خلال الإصلاح | وقوع لمرة واحدة | ٤ | مكتب المدير العام والمدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | الإخفاق في تنفيذ نموذج تمويل جديد | مالية | |
| المستوى الأعلى | التخفيف من خلال خطط استمرار سير العمل | ٢ | ٤ | المدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | فقد البنى التحتية الأساسية | النظم والهياكل | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق إدخال تغييرات على نموذج التوظيف والتحاور مع جمعية الموظفين | ٢ | ٤ | المدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | فقد إنتاجية الموظفين | النظم والهياكل | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق خطط تأمين تكنولوجيا المعلومات | ٢ | ٤ | المدير العام المساعد لادائرة الإدارة العامة | | اختراق حواسيب المنظمة أو التلاعب في بياناتها | النظم والهياكل | |

| التصاعد | التخفيف (نقاط توضيحية مبدئية) | المخاطرة | | المعنى بالمخاطرة ("مدير المخاطرة") | تحديد المخاطرة | | فئة المخاطرة | الوحدة |
|----------------|---|---------------|---------------------|---|----------------|--|------------------------------|--------|
| | | درجة احتمالها | تقييم أثرها درجة | | وصفها | اسم المخاطرة | | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق تحسين إعداد الأمانة واللؤلؤ الأعضاء لاجتماعات الأجهزة الرئاسية | ١ | ٤ | مكتب المدير العام/ اللؤلؤ الأعضاء | | أحد الأجهزة الرئاسية الرئيسية يصل إلى طريق مسدود أو يجري فيه اقتراح يؤثر سلباً | السياسات/ تصريف الشؤون | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق خطة لتنفيذ الإصلاح | ٢ | ٤ | مكتب المدير العام/ اللؤلؤ الأعضاء | | الإخفاق في تنفيذ إصلاح تصريف الشؤون في المنظمة | السياسات/ تصريف الشؤون | |
| المستوى الأعلى | من المقرر تحديث خطط التخفيف | ٣ | ٣ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | | اضطراريات سياسية أو اقتصادية في موقع مكتب رئيسي | السياسات/ تصريف الشؤون | |
| المستوى الأعلى | التخفيف من خلال الإصلاح، وخاصة موازنة الأجهزة الرئاسية وتوضيح دور مستويات المنظمة الثلاثة | ٢ | ٤ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | | الافتقار إلى الاتساق على صعيد المنظمة | السياسات/ تصريف الشؤون | |
| المستوى الأعلى | المعالجة عن طريق تحسين إدارة تعارض المصالح وقبول قدر أدنى من المخاطر | ٢ | ٤ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | | تأثير خارجي غير مشروع على أولويات المنظمة وأشطتها | السمعة | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق تدعيم إطار الرقابة الداخلية وقبول قدر أدنى من المخاطر | ٢ | ٤ | المراقب المالي | | احتيال أو فساد في المنظمة | السمعة | |
| المستوى الأعلى | التخفيف عن طريق إصلاح المنظمة | ١ | ٥ | المديرون الإقليميون والمديرون العامون المساعدون | | الإخفاق في إنجاز النتائج | السمعة | |