

February 2013



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

A

لجنة المالية

الدورة الثامنة والأربعون بعد المائة

روما، 18-22 مارس/آذار 2013

التقرير السنوي عن أنشطة مكتب المفتش العام لعام 2012

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن محتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد John Fitzsimon

المفتش العام، مكتب المفتش العام

رقم الهاتف: +3906 5705 4884

طُبِعَ عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

موجز

◀ يسر المفتش العام أن يقدم التقرير السنوي لعام 2012 عن مكتب المفتش العام إلى لجنة المالية، بالصيغة التي قدّم بها إلى المدير العام. ويحتوي التقرير على معلومات عن أعمال المراجعة والتحقيق والمشاورات التي أجراها المكتب في عام 2012، إضافة إلى أعمال إدارته الداخلية.

◀ وقد أتم مكتب المفتش العام في عام 2012 السنة الأولى من خطته للمراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2012-2013. وتوفر خطة السنتين 2012-2013، التي اعتمدها المدير العام بعد أن استعرضتها لجنة المراجعة، أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات أعمال المراجعة الداخلية باستهداف أعلى المخاطر من أجل استعراضها. ويضع مكتب المفتش العام خطته للمراجعة القائمة على المخاطر للفترة المالية من سجل للمخاطر المؤسسية وضعه المكتب للمرة الأولى في عام 2009 في شراكة مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (Deloitte) ويجري تحديثه سنوياً. ومن بين المخاطر العالية في المنظمة وعددها 64 (حيث الأثر والاحتمال) في السجل الحالي، استهدف المكتب 42 مخاطرة منها لتغطيتها في الفترة المالية 2012-2013. وفي عام 2012، تناول المكتب 30 من المخاطر العالية البالغ عددها 42، من بينها 28 تجري تغطيتها على أساس سنوي (المخاطر المتكررة). أما المخاطر المتبقية وعددها 12 فمن المزمع تغطيتها في عام 2013 إلى جانب المخاطر المتكررة البالغ عددها 28. وإضافة إلى ذلك، قام المكتب بتغطية عدد كبير من المخاطر المصنّفة على أنها متوسطة ومنخفضة.

◀ وكان من بين المجالات التي ركز عليها المكتب في عام 2012 التقييمات الجارية للشبكة الميدانية للمنظمة؛ وتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وإدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات؛ واللامركزية وإدماج عمليات الطوارئ في المكاتب الميدانية؛ والتوظيف المهني؛ ورصد المشتريات الميدانية وخطابات الاتفاق؛ وبرنامج التعاون التقني ومتابعة توصيات المراجعة. وتم أيضاً في أوائل عام 2012 الإبلاغ عن العمل الذي جرى القيام به في أواخر عام 2011 بشأن استعراض شامل لخطة العمل الفورية لمنظمة الأغذية والزراعة وبشأن إطار المساءلة والرقابة الداخلية للمنظمة. ويركز جانب كبير من نشاط مكتب المفتش العام، كما كان الحال في السنوات السابقة، على العمليات الميدانية وعمليات الطوارئ نتيجة لتعرض المنظمة لقدر كبير من المخاطر.

◀ وقد أصدر مكتب المفتش العام فيما يتعلق بهذه التغطية 44 تقريراً فردياً عن المراجعة والتفتيش موجهة إلى الوحدات التشغيلية على نطاق المنظمة، من بينها 35 تقريراً عن عمليات مكاتب ميدانية خارجية وتسعة تقارير تناولت قضايا على نطاق المنظمة. وتقارير المراجعة هذه قدمت للإدارة 494 توصية و509 رسائل تذكير بالامتثال لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية وعمليات الحوكمة، كان معدل قبول الإدارة لها يتجاوز 98 في المائة. وإضافة إلى ذلك، قدم مكتب المفتش العام، في إطار تقييمه لإطار المساءلة والضوابط الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، 18 إجراءً كمي تنظر الإدارة فيها لتعزيز المساءلة والضوابط الداخلية الموجودة لديها، فضلاً عن مخطط لإطار للمساءلة. وتواصل منظمة الأغذية والزراعة إحراز تقدم في تنفيذ

توصيات المراجعة الداخلية السابقة.

◀ وفي عام 2012 أغلقت وحدة التحقيقات التابعة لمكتب المفتش العام ما مجموعه 134 مسألة (97 شكوى و 37 استشارة) بعد أن نظرت فيها وحدة التحقيقات التابعة للمكتب وأصدرت ما مجموعه 26 تقريراً ومذكرة بشأن التحقيقات، وتقريراً عن الدروس المستفادة، وتقريراً عن التفتيش. وقد زاد العدد الكلي للمسائل التي أُغلقت (الشكاوى والاستشارات) بنسبة قدرها 52 في المائة وزاد عدد الشكاوى التي أُغلقتها وحدة التحقيقات بنسبة قدرها 37 في المائة مقارنةً بعام 2011. ويواصل مكتب المفتش العام العمل مع الإدارة لتعزيز العناصر الأخرى في إطار النزاهة في المنظمة.

◀ وتعزز النتائج والتوصيات المنبثقة من أنشطة مكتب المفتش العام في عام 2012 الحاجة إلى قيام المنظمة بتنفيذ عمليات مهيكلية لإدارة المخاطر المؤسسية وإطار قوي للمحاسبة وللرقابة الداخلية، على النحو الذي نوقش في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2011. فهذه عناصر هامة للحوكمة الداخلية وتغيير الثقافة ضرورية كي تحقق منظمة الأغذية والزراعة، في الوقت المناسب، فوائد كبيرة من مبادراتها في مجال التغيير.

◀ وقد واصل مكتب المفتش العام تحسين قدرته أثناء العام عن طريق أدوات لتعيين الموظفين وتدريبهم ورفع مستوياتهم، وشارك بنشاط في الشبكات المهنية للمراجعين والمحققين في الأمم المتحدة والمنظمات المتعددة الأطراف. وفي يونيو/حزيران 2012، تم تقييم خارجي لمدى جودة وظيفة المراجعة الداخلية لمكتب المفتش العام، على النحو المطلوب وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة. وكانت النتيجة العامة إيجابية إلى حد كبير، وخلص الخبير الاستشاري إلى أن مكتب المفتش العام "يتسق بشكل عام" مع المعايير الدولية للمراجعة، وهو أعلى تقدير يمكن بلوغه في إطار تلك المعايير (في عام 2007 كان التقدير الذي مُنح للمكتب هو أنه "يتسق جزئياً"). وعلاوة على ذلك، بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 كان المكتب قد نفذ تماماً جميع التوصيات التي تضمنها تقييم عام 2012 لزيادة تعزيز وظيفة المراجعة.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ لجنة المالية مدعوة إلى أن تحيط علماً بالتقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2012.

مسودة المشورة

◀ تحيط لجنة المالية علماً بالتقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2012.

بيان المحتويات

الصفحات

8	المقدمة
9	الاستقلالية
9	التقارير التقديرية المقدمة إلى لجنة المالية
9	مدى تعرض المنظمة للمخاطر واتجاهاتها
13	خدمات المراجعة
13	وضع وتنفيذ خطة شاملة للمراجعة قائمة على المخاطر للفترة 2012-2013
15	نتائج المراجعات التي أجريت على نطاق المنظمة في عام 2012
21	النتائج المنبثقة من استعراضات المكاتب الميدانية
25	توصيات المراجعة وقراراتها
29	التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك
34	الخدمات الاستشارية الأخرى
34	تنفيذ سياسة المكتب المتعلقة بالإفصاح عن التقارير
35	إدارة مكتب المفتش العام
35	تحديث ميثاق مكتب المفتش العام
35	تعزيز القدرة الداخلية للمكتب وعملياته
38	تحقيق الحد الأقصى من تغطية ومواءمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى
42	التقارير الصادرة عن مكتب المفتش العام في عام 2012 الخاضعة لسياسة الإفصاح عن التقارير
44	ملخص نتائج تقارير مراجعة المكاتب الميدانية الصادرة في عام 2012
61	ملخص التوصيات المتعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية (قبل عام 2010)

مكتب المفتش العام التقرير السنوي 2012

النقاط البارزة

يعرض هذا التقرير موجزاً للأنشطة التي اضطلع بها مكتب المفتش العام في منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) في عام 2012.

ووفقاً للترتيبات الرقابية في المنظمة، يُتاح هذا التقرير أيضاً للجنة المراجعة ولجنة المالية التابعتين للمنظمة، وكذلك للجمهور العام على الموقع الشبكي للمنظمة.

ويوفر مكتب المفتش العام الرقابة على برامج المنظمة وعملياتها، عن طريق المراجعة الداخلية والتحقيقات والأنشطة ذات الصلة، وفقاً للولاية المبينة في ميثاقه.

ومنذ عام 2010 كان نشاط المراجعة الذي يقوم به المكتب يستند إلى خطة متجددة ترمي إلى كفالة إجراء استعراض مستقل لجميع المخاطر العالية في المنظمة على مدى زهاء فترتين ماليتين، أخذاً في الاعتبار التغطية الرقابية لمكتب التقييم والمراجع الخارجي. وتنبع خطط المراجعة القائمة على المخاطر للفترة المالية من سجل للمخاطر المؤسسية أعده مكتب المفتش العام للمرة الأولى في عام 2009 في شراكة مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (Deloitte)، ويجري تحديثه سنوياً. ويشمل السجل حالياً 64 مخاطرة عالية في المنظمة (من حيث الأثر واحتمال الحدوث)، استُهدف منها 42 مخاطرة لتغطيتها في الفترة المالية 2012-2013. وفي عام 2012، قام مكتب المفتش العام بتغطية 30 من المخاطر العالية البالغ عددها 42، من بينها 28 تجري تغطيتها على أساس سنوي (المخاطر المتكررة). أما المخاطر المتبقية وعددها 12 فمن المزمع تغطيتها في عام 2013 إلى جانب المخاطر المتكررة البالغ عددها 28. وإضافة إلى ذلك، قام المكتب بتغطية عدد كبير من المخاطر المصنفة في فئة المخاطر المتوسطة والمنخفضة.

وشملت مجالات التركيز الرئيسية في عام 2012 التقييمات المستمرة للشبكة الميدانية للمنظمة؛ وتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وإدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات؛ اللامركزية وإدماج عمليات الطوارئ في المكاتب الميدانية؛ وتوظيف الموظفين الفنيين؛ ورصد المشتريات الميدانية وخطابات الاتفاق؛ وبرنامج التعاون التقني ومتابعة توصيات المراجعة. وتم أيضاً الإبلاغ في أوائل عام 2012 عن العمل المنجز في أواخر عام 2011 بشأن استعراض عام لخطة العمل الفورية للمنظمة وبشأن إطار المساءلة والمراقبة الداخلية في المنظمة (وقد أُدرجت نتائج كل ذلك في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2011 حرصاً على الإبلاغ في الوقت المناسب). وكما كان الحال في

السنوات السابقة، يركز جزء كبير من نشاط المكتب على العمليات الميدانية وعمليات الطوارئ لما تتسبب فيه من تعريض المنظمة لمخاطر كبيرة.

وفيما يتعلق بهذه التغطية أصدر مكتب المفتش العام 44 تقريراً عن مراجعات وعمليات تفتيش فردية للوحدات العاملة على نطاق المنظمة، من بينها 35 بشأن عمليات مكاتب ميدانية فردية، وتسعة تقارير تناولت قضايا على نطاق المنظمة. وقدمت تقارير المراجعة تلك 494 توصية و 509 رسائل تذكير بالامتثال إلى الإدارة وتعزيز إدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة في المنظمة، تجاوز معدل قبول الإدارة لها 98 في المائة. وإضافة إلى ذلك، وفي إطار تقييم مكتب المفتش العام لإطار المساءلة والضوابط الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، قدم المكتب 18 إجراءً كي تنظر فيها الإدارة لتعزيز المساءلة والضوابط الداخلية الموجودة لديها، فضلاً عن مخطط لإطار للمساءلة.

وقد أغلقت وحدة التحقيقات التابعة للمكتب ما مجموعه 134 مسألة (97 شكوى و 37 استشارة) بعد أن درستھا تلك الوحدة وأصدرت ما مجموعه 26 تقريراً ومذكرات بشأن التحقيقات، وتقريراً واحداً عن الدروس المستفادة، وتقريراً واحداً عن التفتيش. وقد زاد العدد الكلي للمسائل التي أُغلقت (الشكاوى والاستشارات) بنسبة قدرها 52 في المائة، وزاد عدد الشكاوى التي أغلقتها وحدة التحقيقات بنسبة قدرها 37 في المائة مقارنةً بعام 2011. ويواصل مكتب المفتش العام العمل مع الإدارة لتعزيز العناصر الأخرى لإطار النزاهة في المنظمة.

ويقدم التقرير السنوي مزيداً من المعلومات عن نتائج مراجعات مكتب المفتش العام وعمله التحقيقي أثناء عام 2012. وتنبثق من هذا العمل الملاحظات العامة التالية:

- تعزز النتائج والتوصيات ضرورة قيام المنظمة بتنفيذ عمليات مهيكلية لإدارة المخاطر المؤسسية وإطار قوي للمساءلة والمراقبة الداخلية، على النحو الذي نوقش في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2011. فهذه عناصر هامة للحوكمة الداخلية وتغيير الثقافة الضروريين كي تحقق منظمة الأغذية والزراعة، في الوقت المناسب، فوائد كبيرة من مبادراتها في مجال التغيير.
- دعا مكتب المفتش العام، عن طريق تقرير Mannet عن خطة العمل الفورية الصادر في أوائل عام 2012 والمدرج في التقرير السنوي بشأن خطة العمل الفورية لعام 2011، إلى اتباع نهج أكثر شمولاً في تغيير المنظمة، وزيادة المشاركة والمساءلة على صعيد المنظمة من أجل تنفيذ الإصلاحات، ووجود مقاييس جيدة لمؤشرات الأداء المتعلقة بالتغيير. وكما لاحظ مكتب المفتش العام في تقريره لعام 2011، لا يتحقق التغيير التحويلي إلا عن طريق الاهتمام المستمر والمتكامل على مدى عدة فترات مالية. ومن اللازم أن تكون المنظمة على استعداد لاتخاذ إجراءات معقدة بطبيعتها من قبيل الإدارة القائمة على المخاطر على مستوى المنظمة وإيجاد إطار متكامل للمساءلة والمراقبة الداخلية، وعدم المغالاة في تعقيد النهج الأولي، وقبول تكرارات أفضل تدريجياً تتناسب مع القدرة الداخلية على اعتماد طرائق جديدة في التفكير والممارسة. وسيكون من المهم في عام 2013 وجود القدرة اللازمة للانتهاء من إعداد الطبقات الأولى، مع إدراك أن تحسينها ممكن وسيحدث، وإطلاقها تماماً على نطاق المنظمة.

• تعكس الاستنتاجات العامة لمكتب المفتش العام بشأن المخاطر والاتجاهات المؤسسية، المستمدة من نتائج عمله في عام 2012، بقاء منظمة الأغذية والزراعة كمنظمة وسط تغيير كبير. فاحتمال حدوث أثر إيجابي كبير من أنشطة الإصلاح الواردة في خطة العمل الفورية والإجراءات التحويلية الحالية هو احتمال هائل، ولكن تبقى مخاطر هامة لتحقيق هذا الأثر وتتطلب اهتماماً متواصلًا من جانب الإدارة.

وفي عام 2012، واصل مكتب المفتش العام تحسين قدراته. فقد انضم إلى موظفي وحدة التحقيقات أخصائي في التحقيق الجنائي. وفي ديسمبر/كانون الأول 2012 كانت لدى المكتب ثلاث وظائف شاغرة من الفئة الفنية (وظيفة مراجع أول برتبة ف-5، ووظيفتا مراجع برتبة ف-3). وقد تم ملء الوظائف ف-3 في يناير/كانون الثاني 2013 ومن المتوقع ملء الوظيفة ف-5 أثناء الربع الأول من عام 2013. ولذا يتوقع المكتب أن يكون في وضع قوي يمكنه من إتمام المتبقي من التغطية المقررة الخاصة بالفترة المالية بحلول نهاية عام 2013.

وفي يونيو/حزيران 2012، تم تقييم خارجي لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في المكتب، على النحو المطلوب وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية. وتوجد حسب المعايير ثلاثة تقديرات، هي "تتسق بشكل عام" مع المعايير، و"تتسق جزئياً" و"لا تتسق". وقد كانت النتائج بوجه عام إيجابية إلى حد كبير وخلص الخبير الاستشاري إلى أن مكتب المفتش العام "يتسق بشكل عام" مع المعايير (كان التقدير الذي ناله المكتب في عام 2007 هو "يتسق جزئياً"). وعلاوة على ذلك، بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 كان المكتب قد نفذ تماماً جميع التوصيات التي وضعها تقييم عام 2012 لزيادة تعزيز وظيفة المراجعة.

ويود مكتب المفتش العام أن يعرب عن امتنانه لجميع مستويات موظفي المنظمة وإدارتها ممن اتصل بهم أثناء قيامه بعمله، لما قدموه من مساندة واستجابات إيجابية وتعاون ومساعدة على مدار العام، رغم مسؤولياتهم الضخمة وحجم العمل الذي يتحملونه.

المقدمة

عام

1- يتضمن هذا التقرير المقدم إلى المدير العام موجزاً للأنشطة الرقابية لعام 2012 التي اضطلع بها مكتب المفتش العام (المكتب). ووفقاً لترتيبات الرقابة بالمنظمة، يتاح هذا التقرير أيضاً للجنة المراجعة ولجنة المالية التابعتين للمنظمة.

الولاية والمهمة

2- مكتب المفتش العام مسؤول عن المراجعة الداخلية، التي تشمل مراقبة وتقييم مدى كفاية وفعالية النظام المعتمد في المنظمة للضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والإدارة المالية، واستخدام الأصول. والمكتب مسؤول أيضاً عن التحقيق في ادعاءات سوء السلوك، بما في ذلك تلك المتعلقة بالغش فضلاً عن الاتهامات بالانتقام بالموظفين الذين يُبلغون عن مخاوف بشأن سوء السلوك. ويعتمد المكتب أيضاً على خبرته في مجال المراجعة والتحقيق لإجراء عمليات تفتيش لتقصي الحقائق بشأن أحداث أو أنشطة محددة، لدعم اتخاذ الإدارة العليا قرارات بشأنها. وميثاق المكتب مُدمج في دليل التعليمات الإدارية باعتباره المرفق ألف لقسم الدليل الإداري (MS) 107.

3- ويتولى المكتب، مع مكتب التقييم بالمنظمة، الرقابة الداخلية الشاملة في المنظمة. أما المراجع الخارجي، الذي يتعاون معه المكتب، فهو يوفر رقابة خارجية تكميلية.

4- ويقدم المكتب للمدير العام ولوظائف وبرامج المنظمة تحليلات وتوصيات ومشورة ومعلومات عن الأنشطة التي يجري استعراضها. ويسعى بهذا العمل إلى تحديد فرص تحسين الكفاءة والاقتصاد في العمليات مع تعزيزها الرقابة بتكلفة معقولة. وهو يساعد أيضاً على ضمان خلو أنشطة المنظمة من ممارسات الغش والفساد، ويشجع المبادرات التي تهدف إلى تعزيز نزاهة عمليات المنظمة.

5- وتتمثل رؤية المكتب في أن يخدم المنظمة بالوفاء بولايته باستقلالية مهنية ونزاهة وجودة وكفاءة.

6- ويتبع المكتب فيما يتعلق بعمله في مجال المراجعة الداخلية المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، وهو الهيئة المهنية العالمية المختصة. ويتبع المكتب فيما يتعلق بتحقيقاته الخطوط التوجيهية للمنظمة بشأن التحقيقات الإدارية الداخلية، التي تستند إلى الخطوط التوجيهية الموحدة للتحقيق الصادرة عن مؤتمر المحققين الدوليين التابعين لمنظمة الأمم المتحدة وللمؤسسات المالية المتعددة الأطراف. وكلتا المجموعتين من المعايير اعتمدتهما دوائر المراجعة والتحقيق على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

7- ويتلقى المدير العام والمفتش العام مشورة مستقلة بشأن فعالية المراجعة الداخلية والوظائف التحقيقية للمكتب، بما فيها الكفافية والجودة، من لجنة للمراجعة تضم كبار المهنيين في مجال المراجعة و/أو التحقيق، وهم من خارج المنظمة تماماً. وترد اختصاصات هذه اللجنة في دليل التعليمات الإدارية باعتبارها المرفق جيم للقسم 146.

الاستقلالية

8- خلال عام 2012، اضطلع المكتب بأنشطته المهنية بصورة مستقلة داخل المنظمة. ولم يصادف أية قيود في هذا المجال أثناء قيامه بمراجعاته أو تحقيقاته أو أنشطته ذات الصلة.

التقارير التقديرية المقدمة إلى لجنة المالية

9- ينص ميثاق المكتب على أنه، رهناً بالسلطة التقديرية للمفتش العام، يجوز أن يقدم المكتب أي تقرير مراجعة أو أي موضوع آخر إلى لجنة المالية، مشفوعاً بتعليقات المدير العام عليه، وأن يتاح مثل هذا التقرير للدول الأعضاء المعنية الأخرى.

10- ولم تُقدم في عام 2012 أي تقارير إضافة إلى التقرير السنوي لعام 2011. بيد أن المفتش العام قدم إلى لجنة المالية (وكذلك إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية) تقريراً عن تنفيذ سياسة المنظمة بشأن حماية المبلغين عن الفساد، استجابة لطلب من هاتين اللجنتين في عام 2011. وإضافة إلى ذلك 2012، قدم المفتش العام أيضاً إلى لجنة المالية، للاستعراض، تحديثات مقترحة لميثاق مكتب المفتش العام ولاختصاصات لجنة المراجعة. وقد أقرها المدير العام جميعها بدون إبداء تعليقات إضافية. وتحديثات ميثاق المكتب، التي أقرتها لجنة المالية في نوفمبر/تشرين الثاني 2012، تستكمل أساساً الميثاق بتضمينه التغييرات التي أُدخلت مؤخراً على متطلبات معايير المراجعة الداخلية ويرد شرح لها بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا التقرير. ويرد شرح للتغييرات المقترح إدخالها على اختصاصات لجنة المراجعة في التقرير السنوي لتلك اللجنة لعام 2012.

مدى تعرُّض المنظمة للمخاطر واتجاهاتها

11- خلال عام 2012، واصلت المنظمة تنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، وهي مجموعة طموحة من تدابير الإصلاح التي اعتمدها المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2008 استجابة للتقييم الخارجي المستقل للمنظمة. وسوف تُختتم الخطة في عام 2013. وقد شرعت المنظمة أيضاً، بقيادة مدير عام جديد وبإقرار من الأجهزة الرئاسية، في إجراء تغييرات تحويلية أخرى، ترمي إلى زيادة التعزيز المؤسسي وتحسين إنجاز البرامج وأثرها. وتُبرز تحديات النجاح في تحقيق هذه التغييرات وجني الفوائد المقصودة، فضلاً عن كفاءة العمل الجاري وجودته وكفاءته، أهمية المساءلة، وإدارة المخاطر، والمراقبة بالنسبة للمنظمة.

12- وتعزز نتائج وتوصيات عمل مكتب المفتش العام في عام 2012 الحاجة إلى قيام المنظمة بتنفيذ عمليات مهيكلة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة وإطار قوي للمساءلة والمراقبة الداخلية، على النحو الذي نوقش في التقرير السنوي للمكتب لعام 2011. فهذه عناصر هامة للحوكمة الداخلية وتغيير الثقافة ضرورية كي تحقق المنظمة، في الوقت المناسب، فوائد كبيرة من مبادراتها في مجال التغيير.

13 - وقد دعا مكتب المفتش العام، من خلال تقرير Marnet بشأن خطة العمل الفورية الصادر في أوائل عام 2012 والمرفق بالتقرير السنوي لعام 2011 عن خطة العمل الفورية، إلى اتباع نهج أكثر شمولاً في تغيير المنظمة، وزيادة المشاركة والمساءلة على نطاق المنظمة لتنفيذ الإصلاحات، ووجود مقاييس جيدة لمؤشرات الأداء فيما يتعلق بالتغيير. وكما لاحظ المكتب في تقريره لعام 2011، لا يتحقق التغيير التحويلي إلا من خلال الاهتمام المستمر والمتكامل على مدى عدة فترات مالية. فمن اللازم أن تكون المنظمة مستعدة لإجراءات معقدة بطبيعتها من قبيل تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة وإطار المساءلة والمراقبة الداخلية وعدم المغالاة في تعقيد النهج الأصلي، والقبول بتكرارات أفضل تدريجياً تتناسب مع القدرة الداخلية على اعتماد أساليب جديدة في التفكير والممارسة. وما سيكون هاماً في عام 2013 هو وجود قدرة على الانتهاء من الطبقات الأولى، مع إدراك أن تحسينها ممكن وسيحدث، وإطلاقها تماماً على نطاق المنظمة.

14 - وتعكس استنتاجات المكتب العامة بشأن المخاطر والاتجاهات على مستوى المنظمة، استناداً إلى نتائج عمله في عام 2012، بقاء منظمة الأغذية والزراعة كمنظمة وسط تغيير كبير واحتمال أن يتحقق أثر إيجابي كبير من أنشطة الإصلاح الواردة في خطة العمل الفورية ومن الإجراءات التحويلية الحالية هو احتمال كبير، ولكن تبقى مخاطر هامة لتحقيق هذا الأثر وتتطلب اهتماماً مستمراً من الإدارة. ويرد فيما يلي تلخيص لحالة مجالات المخاطر الرئيسية التي ركز عليها مكتب المفتش العام في الفترة المالية الحالية:

- إدارة الموارد والإبلاغ عنها: ركز مكتب المفتش العام اهتمامه أثناء عام 2012 على برنامج المنظمة للنظام العالمي لإدارة الموارد، الذي يضم تحسينات لنظم المعلومات ومواءمتها مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ونقل النظام إلى المكاتب الميدانية، والجوانب غير العامة للاستعداد للإبلاغ المالي الممثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد كان النظام العالمي لإدارة الموارد عنصراً هاماً من عناصر خطة العمل الفورية، وستكون المعلومات الأشمل والأنسب توقيتاً التي ستتاح نتيجة لإتمامه بنجاح بالغة الأهمية لزيادة تحويل المنظمة. وقد كان هذا العام عاماً بالغ الأهمية بالنسبة للجاهزية للنظام. ويرى مكتب المفتش العام، آخذاً في الاعتبار استجابات الإدارة لمراجعاته وعمله الاستشاري، أن مخاطر البرنامج أديرت بنجاح، بوجه عام، هذا العام، وأنه قد أُعطي اهتمام كافٍ لمخاطر النقل التي ستتطلب إدارة دقيقة أثناء بدء تنفيذ النظام وبعد ذلك في عام 2013. وسيكسّر المكتب مزيداً من الاهتمام في خطة عمله للمراجعة في عام 2013 لتلك المسألة وللتقدم المحرز في الجاهزية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. فقد انخفضت المخاطر المتعلقة بالجاهزية لتلك المعايير بنقل هدف الامتثال إلى البيانات المالية لعام 2014.

- الإدارة والتنظيم الماليان المركزيان: تمثل زيادة نقل المسؤوليات من المقر إلى شبكة المنظمة الواسعة من المكاتب الميدانية عنصراً أساسياً من عناصر تحويل المنظمة. ويجري بالفعل صرف نسبة كبيرة من نفقات المنظمة من

خلال تلك المكاتب. ويرحب مكتب المفتش العام بالعمل المطرد لوضع مؤشرات أداء من أجل المكاتب الميدانية. وفي الوقت نفسه، ما زالت مراجعات المكتب وتحقيقاته تشير إلى وجود قضايا هامة بشأن القدرات في المكاتب الميدانية على نطاق مجموعة من المجالات البرمجية والتشغيلية. وما زالت المخاطر عالية في مجال الإدارة والتنظيم الماليين، حيث تبين أن نصف المكاتب التي جرى استعراضها في عام 2012 لديها أوجه قصور في مجموعة من المجالات. وتزيد المخاطرة في حالة المكاتب التي تطول فيها فترات تبدل المديرين، ولكن تلك المخاطرة تعكس أيضاً افتقاراً إلى نُظم وعمليات رصد متكاملة ينبغي أن يخفف منه مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد. كذلك فإن توصية المكتب ذات الأولوية العالية والمستمرة منذ أمد طويل الداعية إلى إعداد دليل محاسبي شامل ما زالت معلقة ومن اللازم إتمام تنفيذها اقتراناً مع بدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وعلى مدى عام 2013 سيتبين أن تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد صعب في كثير من المكاتب ذات القدرات الضعيفة، بينما سيتيح في الوقت ذاته فرصة مكثفة لبناء القدرات. ونهج المعلومات والانضباط الأفضل في المعاملات المقصود من النظام أن يحققها يتيح الإقلال من المخاطر في الأجل المتوسط إلى الأجل الطويل.

- تنفيذ البرامج الميدانية: تشير المراجعات التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2012 إلى وجود تحديات في ضمان أداء مرتفع باستمرار في كفاءة المشروعات وتنفيذها والامتثال لشروط الجهات المانحة في حافظة مشروعات المنظمة كلها. وقد حدد استعراض المكتب لبرنامج التعاون التقني، الذي نُقلت المسؤولية عنه إلى الميدان إلى حد كبير في عام 2010، وللمشروعات الأخرى المتعلقة بالطوارئ وغير المتعلقة بالطوارئ كجزء من مراجعات المكاتب الميدانية، الحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام لتوفير الإرشاد وضمان الجودة والرصد للمشروعات على امتداد عمرها. وتضيف زيادة لا مركزية عمليات الطوارئ الجارية الآن مزيداً من الأهمية لتلك المسألة. ويمثل نشر إدارة التعاون التقني في أواخر عام 2012 الطبعة الأولى من دليل دورة المشروعات خطوة جديرة بالترحاب في هذا الاتجاه. ويلاحظ مكتب المفتش العام اهتمام الإدارة عن كثب بإدارة المخاطر المتزايدة التي ينطوي عليها تحويل مسار الأموال بجعله متمحوراً حول برامج النقد مقابل العمل لا سيما في المواقع التي توجد فيها للمنظمة قدرة محدودة على الرصد لأسباب أمنية. وفي هذا الصدد، يرحب المكتب بالتعزيز المتواصل لتدابير التخفيف، ويجري استعراض أكثر تعمقاً لهذه المسائل في القرن الأفريقي سيُختتم في أوائل عام 2013. ويلاحظ المكتب أيضاً أنه بينما اتُخذت خطوات في عام 2012 لتحسين إدماج برنامج التعاون التقني في أنشطة البرمجة القطرية من خلال أدوات التخطيط والرصد المؤسسية في منظمة الأغذية والزراعة، فإن عدم وجود مؤشرات واضحة للأداء على مستوى البرامج يجعل من الصعب إجراء أي تقييم على مستوى البرامج لأداء برنامج التعاون التقني من النوع الموصى به في الاستعراض المستقل الذي أجري في عام 2005.

- الموارد البشرية: إن جذب موظفين واستبقائهم وتطوير قدراتهم يمثل أمراً أساسياً بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة باعتبارها منظمة معرفية ومنظمة يمكن أن تقدم دعماً فعالاً لأعضائها لتحويل المعرفة إلى عمل. وما زالت إدارة المخاطر في هذا المجال تحدث تدريجياً، وتوصف جهود التحسين في الأطر الاستراتيجية وخطط العمل للموارد البشرية للفترة المالية الأخيرة. وفي أثناء عام 2012 ركز مكتب المفتش العام على تعيين موظفي الفئة الفنية، ووضع توصيات لمساعدة المنظمة على تحقيق عملية اختيار أكثر كفاءة وفعالية وقائمة على

الجدارة، مع تعزيز التمثيل الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين وكفالة الإنصاف والشفافية. وما زالت التوصيات السابقة ذات الأولوية العالية فيما يتعلق بتحديد أجور الموارد البشرية من غير الموظفين وتبسيط أنواع العقود غير منفذة.

- **المشتريات وخطابات الاتفاق:** مع إدارة قدر كبير من المشتريات وخطابات الاتفاق مع الشركاء في الميدان الآن، فإن نقاط الضعف في الرصد تعرّض المنظمة لمخاطر. وقد لاحظت المراجعة الخاصة بعام 2012 أن المسؤوليات في هذا المجال ليست محددة بوضوح، ولا المكاتب الإقليمية ولا دائرة المشتريات في المقر الرئيسي مكلّفة بهذه المهمة أو لديها موارد لهذا الغرض. ويقر مكتب المفتش العام بوجود عدد من المبادرات الإيجابية من جانب دائرة المشتريات في المقر الرئيسي لبناء القدرات وإقامة مكاتب مشتريات دولية في مواقع مختارة. وقد عملت وحدة التحقيقات بالمكتب في عام 2012 مع تلك الدائرة لوضع إجراءات لمعالجة البائعين ترمي، إلى جانب تدابير أخرى، إلى تحسين ردع غش البائعين وفسادهم في عمليات منظمة الأغذية والزراعة، وإرشاد استجابات المنظمة عند حدوث ذلك. ومن المتوقع أن توضع الصيغة النهائية لتلك الإجراءات في أوائل عام 2013 في أعقاب إجراء مزيد من المشاورات داخل المنظمة. وتشير أيضاً مراجعات وتحقيقات المكتب بشأن المكاتب الميدانية إلى الحاجة إلى زيادة صرامة التقييد بسياسات الشراء المتبعة في المنظمة، بما في ذلك إجراءات التأكد من البائعين وتقديم العطاءات والتقييم، للحد من مخاطر الغش والفساد في مجال المشتريات؛ وإلى نظم أقوى لرصد مدخلات المشروعات والمساءلة عن تقديمها.

- **تكنولوجيا المعلومات:** قام مكتب المفتش العام، في السنوات الأخيرة، بمراجعة حوكمة وأمن تكنولوجيا المعلومات، مع إبلاغ الإدارة عن حدوث تقدّم جيد في التخفيف من المخاطر المحددة. ويجري الآن السعي إلى توحيد وظائف تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة. وقد حددت أحدث مراجعة (2012) لإدارة مشروعات شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات مجالاً إضافياً لإدارة كفاءة وفعالية الاستثمارات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات.

- **استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث:** لم يحرز تقدم حتى الآن، بعد المراجعة التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2010، بشأن خطة لاستمرارية الأعمال على المستوى المؤسسي على نطاق المنظمة، وإن كانت قد أنشئت جماعة عمل. ومن اللازم أن تنتهي المنظمة من العمل الذي بدأ في اجتماعات المراجعة واجتماعات جماعة العمل اللاحقة لكفالة قدرتها على الاستجابة للحوادث والكوارث والطوارئ و/أو التهديدات بدون أي توقف أو إعاقة لعملياتها الأساسية.

خدمات المراجعة

وضع وتنفيذ خطة شاملة للمراجعة قائمة على المخاطر للفترة 2012-2013

نهج التخطيط

15- يتبع مكتب المفتش العام نهجاً للتخطيط قائماً على المخاطر لتحديد واختيار الأنشطة التي يجب استعراضها، وذلك لاستيفاء متطلبات المعايير الدولية، وأيضاً لمعالجة البند 2-91 في خطة العمل الفورية للمنظمة، بدءاً بالفترة المالية 2010-2011. ويوفر هذا النهج أساساً منهجياً بدرجة أكبر لتحديد أولويات أعمال المراجعة الداخلية. ويتمثل الهدف في كفاءة الاستعراض المستقل على مدى فترتين ماليتين تقريباً لجميع المخاطر الرئيسية للمنظمة، بالاشتراك مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي للمنظمة. ويوفر مكتب المفتش العام، من خلال تغطيته للمخاطر التي لا تستعرضها الوظائف الرقابية الأخرى، ضماناً بشأن تنفيذ تدابير إدارة المخاطر ويقدم مشورة بشأن الكيفية التي يمكن بها تحسين تلك التدابير.

16- وخطة المراجعة القائمة على المخاطر للفترة المالية 2012-2013 أخذت في الحسبان المدخلات من الإدارة ومن لجنة المراجعة بالمنظمة، وأقرها المدير العام في أوائل عام 2012. وتستند الخطة إلى سجل للمخاطر، أُعد أصلاً في عام 2009 في شراكة مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (Deloitte) وبمدخلات من الإدارة، وجرى تحديثها بانتظام منذ ذلك الحين لكي تعكس المخاطر الناشئة وتغيّر الأولويات المتعلقة بالمخاطر. وأدمجت أيضاً في سجل المخاطر النتائج المنبثقة من المشروع التجريبي لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة في منظمة الأغذية والزراعة. وفي سياق التحديثات، قد يزيد أو ينقص التقدير المعطى لبعض المخاطر وقد تُحذف أو تضاف بعض المخاطر استناداً إلى المخاطر الناشئة، والإجراءات المتخذة من الإدارة، والمعلومات الجديدة. ويجري رصد تنفيذ خطة المراجعة القائمة على المخاطر من خلال تقارير ربع سنوية تقدّم إلى المدير العام، ومن جانب لجنة المراجعة، التي تجتمع ثلاث مرات كل عام. وإضافة إلى ذلك، ما زال تحقيق الخطة يمثل مؤشراً أساسياً لأداء مكتب المفتش العام في إطار المنظمة للإدارة القائمة على النتائج الخاص بالمنظمة.

17- وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 كان السجل المحدث للمخاطر قد حدد 64 مخاطرة عالية، أُدرج 42 منها في إطار مهام المراجعة المقررة في خطة المراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2012-2013. ومن بين المخاطر العالية المتبقية غير المدرجة في هذه الخطة وعددها 22، غطى مكتب المفتش العام 16 مخاطرة في الفترة المالية 2010-2011 السابقة، وستجري تغطية المخاطر الست المتبقية بعد عام 2013.

18- ومع دخول إدارة المخاطر في المنظمة ضمن مشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة مرحلة النضج، سوف يعدل مكتب المفتش العام النهج الذي يسير عليه، ليعتمد بقدر أوفى على نتائج التقديرات الذاتية للمخاطر التي تضطلع بها الإدارة، إضافة إلى تحليله المهني، لكي يعدّل ويطور خطته للمراجعة القائمة على النتائج في المستقبل.

تنفيذ الخطة

19- بحلول نهاية عام 2012، كان مكتب المفتش العام قد انتهى من مهمات تغطي 30 من المخاطر العالية البالغ عددها 42 الواردة في خطة المراجعة القائمة على المخاطر للفترة 2012-2013، فضلاً عن 39 مخاطرة متوسطة (انظر المرفق ألف '1'). والمخاطر العالية الثلاثون المتناولة في عام 2012 تشمل 28 مخاطرة تجري تغطيتها على أساس سنوي. أما المخاطرتان العاليتان الأخريان المتناولتان في عام 2012 فهما تتعلقان بإدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات وبرنامج "القرن الأفريقي". وستجري تغطية المخاطر العالية المتبقية وعددها 12 في عام 2013 إلى جانب تلك التي تجري تغطيتها سنوياً.

20- واستناداً إلى النتائج المنبثقة من مراجعات المكاتب الميدانية في الفترة 2010-2011، واصل مكتب المفتش العام تخصيص موارد كبيرة لاستعراض الأنشطة الميدانية في مجالات المالية والتنظيم، ولكنه وسّع أيضاً نطاق تغطيته لإدارة البرامج الميدانية، وضوابط تكنولوجيا المعلومات، والأمن المادي. وتضمّن ذلك إتمام بعثات مراجعة إلى 28 مكتباً ميدانياً، من بينها 6 مكاتب إقليمية فرعية ومكاتب اتصال. وفي عام 2013، سيجري تعديل البرنامج الميداني لكي يعكس تنفيذ النظام المحسّن لإدارة الموارد على نطاق المنظمة في المكاتب الميدانية.

21- وأصدر مكتب المفتش العام 44 تقريراً عن المراجعة تتعلق باستعراضاته في عام 2012 وأواخر عام 2011 (المرفق ألف و'2')، شملت 35 استعراضاً للمكاتب الميدانية فضلاً عن تقريراً شاملاً لخصّ نتائج الاستعراضات الميدانية من عام 2011 وتناول القضايا المؤسسية الناشئة من تلك الاستعراضات. وقد زوّدت التقارير الصادرة في أوائل عام 2012 الإدارة بتقييمات لإطار المساءلة والمراقبة الداخلية في المنظمة بوجه عام وتنفيذ خطة العمل الفورية، وترد النتائج في التقرير السنوي للمكتب لعام 2011. وأصدر لاحقاً تقارير عن تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ورصد المشتريات وخطابات، وتعيين الموظفين الفنيين، وإدارة مشروعات التعاون التقني، وبرنامج التعاون التقني.

22- وزودت هذه التقارير الإدارة بتأكيدات ومشورة، تتضمن 494 توصية على مختلف المستويات لتعزيز إدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة في المنظمة، تقبلت الإدارة أكثر من 98 في المائة منها. وحددت تقارير المكاتب الميدانية البالغ عددها 35 أيضاً 509 مسائل تتعلق بالامتثال من اللازم أن يعالجها المديرون في المكاتب الميدانية.

23- وتتضمن خطط العمل السنوية للمراجعة نصاً يقضي بالقيام بعمل إضافي خارج نطاق الأولويات القائمة على المخاطر، أساساً لإجراء تفتيشات على أحداث أو أنشطة معينة بناء على طلب الإدارة.

نتائج المراجعات التي أجريت على نطاق المنظمة في عام 2012

24- أصدر مكتب المفتش العام عدداً من التقارير الرئيسية في عام 2012 التي تناولت بعض أهم المخاطر التي تواجه المنظمة. وتشمل هذه تقييم المكتب لإطار المساءلة والمراقبة الداخلية الخاص بالمنظمة، الذي يؤكد التزام المنظمة بتنفيذ إطار للمراقبة الداخلية بحلول عام 2013؛ وتقييماً عاماً لخطة العمل الفورية، التي صدرت تقارير بشأنها في أوائل عام 2012. وقد أدرج المكتب النتائج في تقريره السنوي لعام 2011، نتيجة لأهميتها. ويرد أدناه تلخيص لنتائج المراجعات الأخرى التي أجريت على نطاق المنظمة في عام 2012:

النظام العالمي لإدارة الموارد - تقييم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في ربع السنة الأول من عام 2012

25- يمثل تنفيذ تحسينات في إدارة الموارد المؤسسية القائمة على نظام أوراكل في المنظمة ونقلها إلى المواقع الميدانية استثماراً كبيراً من جانب المنظمة في تحسين قدراتها في مجال الإدارة المالية، فضلاً عن دعم الانتقال إلى الإبلاغ المالي الممثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتلك التحسينات تدار في إطار برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد. وقد ركز عنصر هام من عناصر استعراض مكتب المفتش العام لأنشطة الإصلاح/التحول في عام 2012 على هذا البرنامج.

26- وقد أشار التقرير السنوي للمكتب لعام 2011 إلى التحديات في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي كانت سائدة في نهاية ذلك العام. فقد بدأ المشروع في أواخر عام 2006، في وقت كانت المنظمة تحتاج فيه إلى اللحاق بدرجة كبيرة من حيث السياسات والإجراءات والنظم المحاسبية وعمليات تصريف الأعمال، ونظم دعم في شبكة المكاتب الميدانية الواسعة النطاق التابعة للمنظمة. وبحلول أواخر عام 2011، تطورت استراتيجية التنفيذ التي تتبعها المنظمة من التنفيذ المتتابع لنظم ممثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ثم إلى تقديم بيانات مالية ممثلة لتلك المعايير بحلول عام 2013، إلى نظام يتحقق فيه هذان الهدفان بالتوازي. وقد اعتمد هذا اعتماداً شديداً على تنفيذ الأحكام الانتقالية لاستيفاء المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وعلى سلسلة من العمليات اليدوية التي تُنفذ على نطاق شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة، وكذلك المقر في عام 2012، لتوليد أرصدة افتتاحية أساسية.

27- وفي أوائل عام 2012، خلص مكتب المفتش العام إلى أن الموعد المستهدف المقترح من المنظمة وهو عام 2013 لتحقيق بيانات مالية ممثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، قبل نشر نظم داعمة وعناصر غير نظامية نشرها تماماً في الميدان وقبل تدريب الموظفين تدريباً وافياً على استخدام تلك النظم، ليس من المرجح تحقيقه. فأكثر من 80 من المراجعات القطرية التي أجراها المكتب في عامي 2010 و 2012 أظهرت بوضوح افتقار مكاتب ميدانية كثيرة إلى القدرة اللازمة، إلى جانب احتمال أن تكون البيانات التي تُجمع من خلال الأعمال اليدوية غير دقيقة وغير كاملة ولا يمكن مراجعتها.

28- وكان مكتب المفتش العام يشعر بالقلق أيضاً لأن الموارد الكبيرة التي ستلزم لدعم هذه الحلول المؤقتة ستحوّل وجهة موارد حيوية عن تلك المخصصة لتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد الأوسع نطاقاً، بما في ذلك نشر النظام، وبناء

قدرة شبكة المكاتب الميدانية على استخدام النظام والانتهاء من الإنجازات المتوقعة المتبقية غير المتعلقة بالنظم. وهذه العناصر بالغة الأهمية لدعم الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتحقق فوائد الأعمال الملموسة المتوخاة من الاستثمار في النظام العالمي لإدارة الموارد.

29- وقد وافقت إدارة منظمة الأغذية والزراعة لاحقاً، بتأييد من الأجهزة الرئاسية، على العودة إلى الاستراتيجية الأصلية المتمثلة في تنفيذ النظم والعناصر غير المتعلقة بالنظم أولاً مع إرجاء إعداد بيانات مالية ممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى نهاية 2014. ويرى المكتب أن هذا قلل بدرجة ملحوظة مخاطر التنفيذ. وستنتهي في أوائل عام 2013 مراجعة أخرى للمكتب لتنفيذ تلك المعايير ضمن الأطر الزمنية المنقحة.

النظام العالمي لإدارة الموارد - استعراض عناصر النظام في الربعين الثاني والثالث من عام 2012

30- استعرض مكتب المفتش العام في منتصف عام 2012 احتمالات توفير البرنامج حلول النظام المقترحة ضمن الأطر الزمنية المتفق عليها. وقد خلص إلى استنتاجات إيجابية، مشيراً إلى أن عدم اليقين الكبير الوحيد في تلك المرحلة يتعلق بالاستعداد لنشر الحل المتعلق بالسفر. وفي الوقت ذاته، حدد الاستعراض مخاطر متعددة من اللازم أن تعالجها إدارة النظام من أجل كفاءة نجاح البرنامج، لا سيما فيما يتعلق بجاهزية المنظمة وتحقيق الفوائد المنشودة من النظام.

31- وكانت إدارة البرنامج تدرك المخاطر المتعلقة بجاهزية المنظمة، وكانت استراتيجية التدريب سليمة نسبياً، إلا أن ثغرة المهارات في بعض المكاتب الميدانية قد تكون كبيرة لدرجة يتعذر معها النجاح في تحقيق الأهداف المتوقعة في المدة القصيرة المتاحة، كما أن تسريع الموعد النهائي لنشر النظام قلل من التخفيف من المخاطر المتأصل في النهج التدريبي المتوخى. وقد يلزم التعويض عن ذلك بمرحلة ممتدة بعد التنفيذ لكفالة حصول المستخدمين على إرشادات كافية إلى أن يصبح الوضع أكثر استقراراً. ولم تكن قد أعدت خطة لما بعد التنفيذ وقت إجراء المراجعة، ولذا أوصى مكتب المفتش العام بأن توضح إدارة البرنامج بدقة ما الذي يجب اعتباره إتماماً للنشر بحلول مايو/أيار 2013 وما الذي ينبغي اعتباره بمثابة مهام لاحقة للنشر.

32- وقد أولي اهتمام غير كافٍ لتحديد الفوائد وتقييم تحقيقها في المراحل الأولى من البرنامج، وإن كان البرنامج يعالج هذا الآن. وقد أوصى مكتب المفتش العام، نظراً إلى أن القرارات المتعلقة بتغييرات النطاق أو عمليات الإرجاء تُتخذ في المراحل النهائية من البرنامج، بأن تعالج خطة تحقيق فوائد النظام العالمي لإدارة الموارد الأثر الذي تتركه أي تغييرات نطاقية من هذا القبيل على الفوائد المتوقعة.

33- وقد استعرضت إدارة البرنامج والمجلس التنفيذي للبرنامج التقرير، ويشعر مكتب المفتش العام بالارتياح إزاء الإجراءات المتخذة، أو الجارية، بعد تقديم التقرير المتعلق بالمسائل المثارة. ومن المزمع إجراء مراجعة أخرى لتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد في أوائل عام 2013، وسيُدرج أيضاً نشر النظام ضمن نطاق مراجعات المكاتب الميدانية في العام المقبل.

النظام العالمي لإدارة الموارد - استعراض مصروفات البرنامج

34- استعرض مكتب المفتش العام مصروفات برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد لعام 2011. وكان أكثر من 90 في المائة من المصروفات يتعلق بالموارد البشرية (مرتبات الموظفين وأتعاب الاستشاريين)؛ بيد أن المكتب لم يتمكن من التحقق مما إذا كانت هذه التكاليف مرتبطة جميعها على نحو مناسب ببرنامج النظام العالمي لإدارة الموارد، أو مما إذا كانت تحقق وفراً، وذلك لعدم الإبقاء على نظام إبلاغ زمني. وفي أعقاب الاستعراض، أقامت إدارة المشروع آلية للإبلاغ الزمني تتيح رصداً أوثق لاستخدام الموارد البشرية.

رصد المشتريات وخطابات الاتفاقات في العمليات الميدانية

35- كجزء من إصلاح المنظمة المستمر، زادت مستويات السلطة المفوضة للمكاتب الميدانية ونفقاتها على المشتريات وخطابات الاتفاقات زيادة كبيرة منذ عام 2009. ففي عام 2011 كان ذلك المبلغ 295 مليون دولار أمريكي، أي ما يمثل نسبة قدرها 20 في المائة من مجموع نفقات المنظمة. ومن المرجح أن يسفر تحقيق اللامركزية المتواصل عن زيادات إضافية في أنشطة الشراء وخطابات الاتفاقات الميدانية. وفي الوقت ذاته حدد نصف مراجعات المكاتب الميدانية التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2011 نقاط ضعف كبيرة في عمليات الشراء وخطابات الاتفاقات. وأكد استعراض المكتب لترتيبات الرصد أن تلك الترتيبات ليست فعالة حتى الآن.

36- ولاحظ مكتب المفتش العام أن مسؤوليات الرصد المتعلقة بالمشتريات الميدانية داخل المنظمة ليست محددة بوضوح في إطار السياسات والإجراءات الحالية (القسمان 502 و 507 من دليل التعليمات الإدارية)، ولم تكلف دائرة المشتريات ولا المكاتب الإقليمية بمهمة رصد أنشطة الشراء وخطابات الاتفاقات التي تضطلع بها المكاتب الميدانية رصداً كافياً، ولم تكن لديها الموارد اللازمة لذلك. بيد أن الاستعراض أشار إلى اتخاذ دائرة المشتريات بالمنظمة إجراءات متعددة للتخفيف من المخاطر الأساسية المتعلقة بالمشتريات الميدانية. وتحديداً، انتهت اللجنة من إجراء تقييم عام للمخاطر المتعلقة بلامركزية المشتريات؛ ونقحت كلاً من القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية - شراء السلع والأشغال والخدمات، والقسم 507 من الدليل - خطابات الاتفاقات، في الفترة 2010-2011؛ ونفذت برنامجاً للتدريب على الشراء؛ وعيّنت موظفي شراء دوليين إضافيين من أجل مواقع ميدانية مختارة؛ وأصدرت خطوطاً توجيهية بشأن التخطيط للمشتريات والتواطؤ والغش؛ واضطلعت ببعثات استعراض ميدانية مختارة.

استعراض تعيين الموظفين الفنيين

37- تمثل الموارد البشرية، إلى جانب كونها عنصراً رئيسياً من عناصر التكاليف، عنصراً أساسياً بالنسبة لقدرة المنظمة على تنفيذ ولايتها بفعالية. وقد أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً لسياسات المنظمة وإجراءاتها فيما يتعلق بتعيين واختيار الموظفين الفنيين لشغل وظائف ممولة من البرنامج العادي. وكانت أهداف الاستعراض هي تقييم ما إذا كانت سياسات وإجراءات التعيين والاختيار تتسم بالفعالية والكفاءة وحسن التوقيت والنزاهة والشفافية.

38- وحدد مكتب المفتش العام نقاط الضعف ووضع توصيات فيما يتعلق بجميع مراحل عملية التوظيف والاختيار تقريباً، بما في ذلك استراتيجية التوظيف، والإرشاد، والتدريب، والرصد في المنظمة.

39- وأثناء المراجعة كانت شعبة إدارة الموارد البشرية تتخذ عدداً من الإجراءات لمعالجة القضايا المتعددة المعروضة في التقرير، ومنها مثلاً إنشاء وحدة فرعية لتخطيط قوة العمل في الشعبة؛ ووضع توصيفات وظيفية عامة؛ ووضع إطار للكفاءات؛ وإطلاق قاعدة بيانات المؤسسات من أجل تعميم الإعلان على الشواغر على نطاق أوسع، وتنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني، ووضع خطة عمل استراتيجية للموارد البشرية بشأن المساواة بين الجنسين. ولاحظ التقرير وجود مجالات أخرى أوصى مكتب المفتش العام بالاهتمام بها:

- *الاستراتيجية*: لم تعط الإدارة العليا اهتماماً كافياً للعمل على وجود توازن أفضل بين الجنسين وتوازن جغرافي أفضل عدا عن إنفاذ ضوابط صارمة بشأن التوازن بين الجنسين في قوائم تصفية المرشحين من البلدان الممثلة تمثيلاً أكثر مما يجب أو القريبة من بلوغ الحد الأقصى وعلى تعيينهم. وكان من اللازم بذل جهود أخرى لتحديد وجذب مرشحات مؤهلات تأهيلاً مناسباً ولجذب مرشحين من البلدان الممثلة تمثيلاً أقل مما يجب أو غير الممثلة لكي يتقدموا بطلبات لشغل وظائف في المنظمة.
- *التوجيهات*: لم تضع شعبة إدارة الموارد البشرية توجيهات وتعليمات كافية للاضطلاع بمراحل عملية التعيين الأساسية ولم تزود الوحدات المكلفة بمهام التعيين بتوجيهات وتعليمات واضحة. وعلاوة على ذلك، في حالة وجود توجيهات، فإنها كانت مجزأة عادةً بين مصادر مختلفة، مما زاد من صعوبة تحديدها واتباعها. وإضافة إلى ذلك، كثيراً ما كانت السياسات والإجراءات تصدر بصفة مخصوصة وفي أشكال مختلفة ولم يكن يجري تحديثها في الوقت المناسب.
- *التدريب*: بذلت شعبة إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً في تقديم المشورة والدعم للوحدات المكلفة بالتعيين وللمديرين المكلفين بالتعيين، ولكن هذا كان في معظمه على سبيل رد الفعل ويهدف معالجة قضايا محددة ربما كانت قد نشأت. ولم تستحدث تدريباً شاملاً للمديرين المكلفين بالتعيين وغيرهم من الموظفين المسؤولين عن التعيين لمساعدتهم على الاضطلاع بعملية التعيين على نحو متنسق وأكثر فعالية.
- *الرصد*: لم تمارس شعبة إدارة الموارد البشرية رسداً كافياً لأداء الوحدات في تنفيذ إجراءات التعيين المفوضة إليها. وربما كانت لجنة اختيار الموظفين الفنيين هي أفضل الضوابط الفعالة، بيد أن نطاقها محدود ولا يتحقق إلا في مرحلة متأخرة للغاية في العملية عندما تكون القدرة على إصلاح أوجه القصور في عملية الاختيار محدودة.

استعراض برنامج التعاون التقني

40- استفاد برنامج التعاون التقني استفادة كاملة من أموال البرنامج العادي المعتمدة منذ بدايته في عام 1976، بحيث أنفق زهاء 1,26 بليون دولار أمريكي. إلا أن مكتب المفتش العام لاحظ أنه بينما توجد عشرة معايير للموافقة على مشروعات البرنامج التعاون التقني معتمدة من الأجهزة الرئاسية للمنظمة، في حالة عدم وجود مؤشرات واضحة

للأداء على مستوى البرامج يمثل إجراء تقييم على مستوى البرامج لبرنامج التعاون التقني، من النوع الموصى به في الاستعراض المستقل الذي أجري عام 2005، تحديات للمنظمة.

41- ولهذا السبب، كان الإبلاغ الماضي والإبلاغ الحالي بشأن برنامج التعاون التقني قاصراً على تقديم موجزات لعدد المشروعات التي وُوفق عليها، ومبلغ الأموال المنفقة، والأهداف الاستراتيجية التي تغطيها المشروعات. وسيكون من اللازم وجود مؤشرات أداء متفق عليها لأي تقييم للأداء على مستوى البرامج، على النحو الموصى به في الماضي، وكذلك دعم زيادة الفعالية بعد نقل برنامج التعاون التقني إلى المكاتب الميدانية في عام 2010.

42- وتحتوي سجلات برامج برنامج التعاون التقني على خيارات عديدة للأهداف ومؤشرات الأداء، من قبيل التركيز على استخدام أموال البرنامج كتمويل مشترك للمبادرة إلى الاستثمار من جانب أصحاب مصلحة آخرين وقياس ذلك الهدف بمدى الأثر التحفيزي الفعلي لعدد المشروعات وقياس مبلغ الاستثمارات التي تولدت عنها.

43- وقد حدد استعراض مكتب المفتش العام عدداً من المجالات التي يلزم فيها إيلاء اهتمام لتحسين فعالية وكفاءة استخدام موارد برنامج التعاون التقني في إطار هيكله الحالي:

- يوصي التقرير بخفض المدة الزمنية لتطبيق الأهداف الإشارية على السنة الأولى من الفترة المالية بدلاً من الأشهر الثمانية عشرة الأولى. فهذا من شأنه أن يتيح عملية متعمدة بدرجة أكبر في النظر في المقترحات وتجنّب الضغط الزمني لاستعراضها في الأشهر القليلة الأخيرة من الفترة المالية.
- نتيجة لوجود تباين واسع في فهم معايير برنامج التعاون التقني في المكاتب الميدانية، فإن عبء ضمان الجودة تولاها موظفو البرنامج الإقليميون. ويوصي مكتب المفتش العام بأن تولي شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج مزيداً من الاهتمام للإجراءات اللامركزية التي يتضمنها دليل برنامج التعاون التقني وذلك لتعزيز ضمان الجودة.
- لاحظ مكتب المفتش العام في عيّناته وجود عاملين يسهمان في حدوث تأخيرات في تنفيذ المشروعات هما: (1) التأخيرات في موافقات الحكومات و (2) عدم وجود حافز لدى الموظفين التقنيين لأداء أعمال الدعم التقني قرب نهاية أي فترة مالية بسبب اشتراط المطالبة بالحصول على دخل من خدمات الدعم التقني واستخدام ذلك الدعم في نفس الفترة المالية التي يجري فيها تقديم الخدمات. ويوصي مكتب المفتش العام بأن تنظر الإدارة في التدابير التي يمكن اتخاذها للحد من أثر هذين العاملين.
- وجد مكتب المفتش العام أن المكاتب لم تُعد باستمرار تقارير ربع سنوية عن تنفيذ المشروعات وأن شكل تلك التقارير لم يكن يضيف قدراً كبيراً من القيمة عليها. ولم تكن هناك أيضاً تقارير نهائية أو كان يتأخر تقديمها في عدد من الحالات التي أُخذت كعينة. ويلاحظ المكتب أن التقارير ربع السنوية عن تنفيذ المشروعات يُستعاض عنها الآن بتقارير مرحلية نصف سنوية. وإضافة إلى ذلك، تمضي شعبة دعم إعداد السياسات والبرامج قُدماً في استحداث أداة للتقييم اللاحق وذلك لجمع بيانات معينة بشأن المشروعات بعد إنجازها بعام.

وتعتزم الشعبة تجميع البيانات التي تجمعها لتكون أساساً لتحديد ما إذا كانت المشروعات أمامها فرص نجاح أطول أجلاً.

إدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات

44- إن شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات مسؤولة عن مشروعات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعن مشروعات استحداث وتنفيذ تطبيقات على نطاق المنظمة. وإضافة إلى برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد، الذي يضم أربعة مشروعات رئيسية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات، انتهت شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات، خلال الفترة ما بين عام 2010 وعام 2012 من نحو 25 مشروعاً لتكنولوجيا المعلومات تبلغ ميزانيتها الإجمالية زهاء 12 مليون دولار أمريكي. وثمة وحدات أخرى في المنظمة مسؤولة أيضاً عن مشروعات المعلومات، لكن هذا التجزؤ في المسؤوليات عن تكنولوجيا المعلومات تعالجه المنظمة ويمكن إيجاد حل له في المستقبل القريب عن طريق جعل جميع خدمات تكنولوجيا المعلومات في الشعبة مركزية.

45- وقد أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً لتقييم فعالية وكفاءة ممارسات إدارة مشروعات شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات لكفالة تنفيذ المشروعات في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وتحقيقها أهداف الأعمال المعلنة.

46- ويلاحظ المكتب أن الشعبة اعتمدت منهجية تنفيذ المشروعات في بيئة محكمة (PRINCE2، PROjects IN Controlled Environments 2) بوصفها منهجيتها لإدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وقدمت تدريباً لموظفيها ولأصحاب المصلحة الخارجيين بشأن استخدام هذه المنهجية. بيد أن مكتب المفتش العام وجد عدم اتساق في تطبيق المنهجية من قِبَل مديري مشروعات شتى في الشعبة. وإضافة إلى ذلك، لم تكيّف الشعبة منهجية PRINCE2 حسب بيئة المنظمة، التي تتكون من مشروعات تختلف اختلافاً كبيراً من حيث الحجم والتكاليف والتعقّد والنوع. وهذا يحد كثيراً من فعالية وكفاءة المنهجية ولا يشجع على التقيد بها.

47- ومجالس المشروعات، المسؤولة عن نجاح أو فشل أي مشروع من حيث مصالح مؤسسات الأعمال والمستخدمين والموردين، مسؤولة عن رصد جميع جوانب أداء المشروعات. بيد أن المراجعة أشارت إلى أن تلك المجالس كثيراً ما لا تمارس هذه المسؤولية بفعالية، وهو سبب كثير من القضايا التي لاحظها مكتب المفتش العام في مشروعات محددة. وبينما لا يمثل أداء مجالس المشروعات المسؤولية الحصرية لشعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات، يعتقد مكتب المفتش العام أن الشعبة في أفضل وضع لتشجيع إدخال تحسينات، بالنظر إلى معرفتها المتطورة بشأن الممارسات السليمة لإدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات مقارنةً بأعضاء مجالس المشروعات الآخرين.

48- وفي الوقت ذاته، وبالنظر إلى أن شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات لم تكن الوحدة الوحيدة في المنظمة التي كان يمكنها تقديم حلول لتكنولوجيا المعلومات، فإن قدرتها على إجبار مجالس المشروعات على التقيد بالممارسات السليمة لإدارة المشروعات كانت موضع شك، لأن وحدات الزبائن كانت تنظر إليها على أنها تمثل نفقات عامة لا داعي لها

للمشروعات وكان لديها خيار الحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات من مصادر أخرى بدون وجود آلية محكومة. وهذه قضية من قضايا حوكمة تكنولوجيا المعلومات على نطاق المنظمة التي سبق الإبلاغ عنها في الماضي، والتي يمكن بالقطع حلها إذا جرى تنفيذ اقتراح يدعو إلى جعل جميع خدمات تكنولوجيا المعلومات مركزية داخل الشعبة.

49- ويرى مكتب المفتش العام أيضاً أن دور مكتب إدارة المشروعات التابع للشعبة يمكن تحسينه. فحالياً، يقتصر دوره إلى حد كبير على كونه وديعاً لوثائق المشروعات بدون إضافة قيمة كبيرة لها. ويمثل عدم وجود أداة لإدارة حوافز المشروعات ونظام للإبلاغ الزمني عقبة إضافية تحول دون التحقق من العمل الفعلي المنجز ومن حالة المشروعات على نحو متسم بالفعالية والكفاءة. وأوصى مكتب المفتش العام بتوسيع نطاق دور مكتب إدارة المشروعات وتحسينه ليرصد التقيد بمنهجية PRINCE2 (أو بتكليف شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات للمنهجية) في جميع مشروعات الشعبة.

حساب جرد مجمع السلع والخدمات وحساب الاهتلاك

50- يقوم مكتب المفتش العام باستعراضه السنوي لمساعدة المراجع الخارجي في تقييم وجود واكتمال رصيد الجرد في نهاية كل سنة.

51- وقد دعمت إجراءات إكمال حساب الجرد في نهاية السنة وحسابات العينات التي اضطلع بها مكتب المفتش العام قيام مجمع السلع والخدمات بالإبلاغ في نهاية عام 2011. وقد طبقت بشكل مرض السياسات والإجراءات الداخلية لحساب اهتلاك المخزون. وقدم مكتب المفتش العام توصيات إلى إدارة المجمع بشأن التسجيل المنتظم وفي الوقت المناسب لجميع الاختلافات الخاصة بالجرد في نظام تقارير وإدارة أوجه عدم الاتساق والإبلاغ في الوقت المناسب بحيث يتسنى، عند الانطباق، السعي إلى الحصول على تعويض من شركة التأمين أو من الموردين عن أوجه عدم الاتساق.

النتائج المنبثقة من استعراضات المكاتب الميدانية

52- في عام 2012، أصدر مكتب المفتش العام تقارير عن مراجعات أجريت في 25 مكتباً قطرياً، ومكتب اتصال، وأربعة مكاتب إقليمية فرعية، وأربعة مكاتب إقليمية. وتباينت نطاقات تلك المراجعات، بحيث تراوحت من استعراضات شاملة للمكاتب، بما في ذلك البرامج والعمليات إلى استعراضات موجهة بدرجة أكبر، تركز على الممارسات والضوابط المالية والإدارية للمكاتب. ويرد في المرفق ألف³ تلخيص لفرادى التقارير التي صدرت في عام 2012.

53- وقد تضمنت هذه التقارير 381 توصية موجهة إلى الصعيد المحلي، وموجهة في بعض الحالات إلى المقر الرئيسي، لتحسين الضوابط والعمليات في مجالات إدارة البرامج والمشروعات، والإدارة المالية، والمشتريات، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والأمن. وتقبلت الإدارة جميع التوصيات، وبدأت فعلاً في تنفيذ عدد كبير من التوصيات بحلول نهاية عام 2012.

التقرير الشامل عن استعراضات الإدارة المالية والشؤون الإدارية في المكاتب الميدانية

54- إضافة إلى التقارير الفردية عن المكاتب الميدانية البالغ عددها 35 تقريراً لمعالجة الاستنتاجات والتوصيات على الصعيد المحلي، أصدر مكتب المفتش العام تقريراً شاملاً عن الاستعراضات المالية والإدارية التي أجريت في العام الأسبق وبلغ عددها 31 استعراضاً.¹ ويوجز هذا التقرير الشامل القضايا والاستنتاجات الشاملة التي تتجاوز فرادى المكاتب الميدانية، ويقدم توصيات على المستوى المؤسسي لتحسين كفاءة وفعالية شبكة المكاتب الميدانية ككل. ويقم أيضاً الطريقة التي عالجت بها الإدارة التوصيات المقدمة في التقرير الشامل السابق عن مراجعات عام 2010.

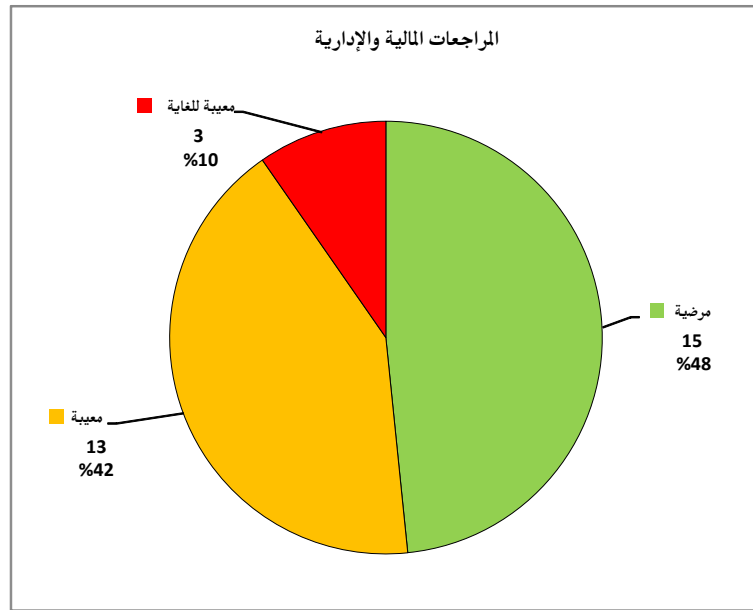
55- وفي التقرير الشامل جرى تجميع المكاتب الميدانية المستعرضة البالغ عددها 31 مكتباً استناداً إلى معايير التقدير الخاصة بمكتب المفتش العام وهي:

- مرضية (خضراء): الضوابط مصممة على نحو سليم وتعمل على النحو المنشود. ولا يلزم تحسين أو يلزم تحسين محدود فقط.
- معيبة (صفراء): توجد غالبية الضوابط و/أو الأنشطة الإدارية الأساسية ولكن لا يزال هناك مستوى مرتفع من المخاطر. وجرى تحديد فرص كبيرة للتحسين.
- معيبة للغاية (حمراء): لا توجد الضوابط و/أو الأنشطة الإدارية الأساسية أو توجد فيها عيوب كبرى ولا تعمل على النحو المنشود. وهي، بتصميمها الحالي، غير فعالة إلى حد كبير في التخفيف من المخاطر وزيادة الكفاءة.

56- واتساقاً مع الاستنتاجات السابقة، كانت توجد في 52 في المائة من المكاتب الميدانية التي تضمنها التقرير الشامل نقاط ضعف كبيرة من حيث المراقبة الداخلية صُنفت على أنها معيبة أو معيبة للغاية (انظر الشكل 1).

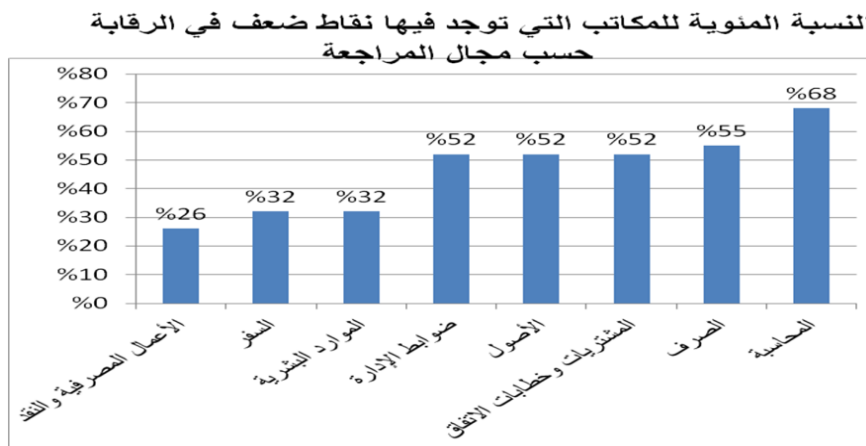
¹ تتعلق تقارير عام 2011 البالغ عددها 31 تقريراً بالمكاتب التي جرت زيارتها. وهي تشمل 23 من تقارير المكاتب القطرية البالغ عددها 28 تقريراً صدرت في عام 2011 فضلاً عن ثمانية تقارير إضافية عن المكاتب القطرية، بشأن المراجعات التي أجريت في عام 2011 والتي أعدت تقارير بشأنها في أوائل عام 2012 حتى وقت إعداد التقرير الشامل.

الشكل 1: نتائج المراجعات المالية والإدارية



57- وقد تباينت نقاط الضعف في الضوابط فيما بين المكاتب التي جرى استعراضها، ولكنها كانت موجودة بوجه عام في جميع المجالات المدرجة ضمن نطاق المراجعات (انظر الشكل 2).

الشكل 2 - نقاط ضعف الرقابة في تقارير الإدارة المالية والمراجعة الإدارية



58- كانت نقاط الضعف أكثر شيوعاً وأهم في مجالات المحاسبة، والصرف، والمشتريات وخطابات الاتفاق، والأصول، والمراقبة الإدارية. ونقاط الضعف هذه تقوّض إلى حد كبير قدرة المكاتب الميدانية على إدارة العمليات بشكل جيد ودعم إصلاح اللامركزية. وإذا لم تُعالج في الوقت المناسب فإنها تعرّض المنظمة ككل لمخاطر مالية وتشغيلية ومن حيث السمعة من قبيل ما يلي:

- عدم تحقيق المنظمة لأهدافها البرنامجية؛
- الغش، والهدر، وإساءة استخدام الموارد والأصول الرسمية؛

• العرض المغلوط في البيانات المالية للمنظمة.

59- ونفس العوامل السببية المحددة في التقرير الشامل السابق ساهمت في النتائج الحالية، وبالتحديد الافتقار إلى الموارد والمهارات وضعف الخبرة على المستويات العليا في المكاتب الميدانية، فضلاً عن انعدام الرصد من جانب وحدات المقر الرئيسي وعدم وجود آلية لتكرار الممارسات الجيدة على نطاق الشبكة.

60- وقد تابع مكتب المفتش العام الإجراءات التي اضطلعت بها الإدارة العليا لمعالجة توصيات المراجعة الواردة في التقرير الشامل السابق. وأحرز تقدم في بعض المجالات، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز أو توضيح التوجيهات بشأن الدعم التشغيلي الإداري والالتزامات غير المُصفاة. ولكن ثمان من التوصيات العشر لم تُنفذ تنفيذاً تاماً حتى الآن. وربما كانت العوامل التي تساهم في التأخيرات هي الإصلاح الجاري في مجال تحقيق اللامركزية، الذي يشمل الآن عمليات طوارئ، وعدم وجود مساءلة ووضوح فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات في تنفيذ توصيات المراجعة التي تمس الشبكة الميدانية.

61- وقد تكررت التوصيات غير المنفذة في التقرير الشامل الحالي، وصيغت توصيات إضافية لاستكمالها. وهذه التوصيات ترمي في جملة أمور إلى '1' توضيح الأدوار والمسؤوليات في إطار جهاز عمليات المنظمة، و'2' وضع إطار لمسؤوليات رصد السياسات، و'3' إنشاء مجمع للإدارة والدعم من أجل المكاتب الميدانية، وكذلك '4' زيادة اتساق نهج فتح مكاتب ميدانية والإبقاء عليها والتوسع فيها وتقليصها.

62- وإضافة إلى ذلك، يحتوي التقرير الحالي على توصيات محددة تتعلق بفرادى مجالات المراجعة التي تناولتها مراجعات مكتب المفتش العام بشأن الإدارة المالية والشؤون الإدارية. وفي هذا الصدد، حُددت قضية شاملة تتعلق بفصل الواجبات، وجرى تفصيل نقاط الضعف والثغرات في التوجيهات الموجودة حالياً من أجل اتخاذ إجراء بشأنها من قِبَل الإدارة.

63- وأخيراً، حُددت ملاحظات بشأن المكاتب الميدانية ذات الأداء الجيد وبشأن ممارساتها الجيدة لتعزيز العناصر الأساسية التي تيسر إدارتها الجيدة. وفي هذا السياق، استُخدمت التحسينات الهامة في أداء مكتب الصومال التابع للمنظمة على مدى فترة 15 شهراً كدراسة إفرادية تصوّر الكيفية التي يمكن بها أن تحقق الجهود المشتركة من الإدارة ومكتب المفتش العام تحولاً في المكاتب الميدانية.

64- وإجمالاً، تضمّن التقرير الشامل الحالي 30 توصية، موجهة مباشرة إلى نائب المدير العام (للعمليات)، أو إلى فرادى وحدات جهاز العمليات، لا سيما إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية، وشعبة الشؤون المالية، ومكتب دعم اللامركزية، ومجموعة أصول مركز الخدمات المشتركة، والمكاتب الإقليمية، التي يمثلها مدير عام مساعد/ممثلون إقليميون.

القضايا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والأمن

65- في عام 2012 تضمنت أيضاً المراجعات المالية والإدارية للمكاتب القطرية بصفة منتظمة عنصري الأمن وتكنولوجيا المعلومات، بهدف تقييم ما إذا كان المكتب المعني يمثل لمعايير العمل الأمنية الدنيا، ولديه ضوابط ملائمة لتكنولوجيا المعلومات، ويمتثل لسياسات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة. وقد تباينت نتائج الاستعراض فيما بين المكاتب المختلفة. وللإطلاع على النتائج الفردية انظر الموجزات الواردة في المرفق ألف³.

برامج ومشروعات المكاتب القطرية

66- أصدر مكتب المفتش العام عشرة تقارير عن استعراضات شاملة للمكاتب القطرية في عام 2012. وتضمن نطاق هذه الاستعراضات، إلى جانب مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية، عمليات البرامج والمشروعات الخاصة بالمكاتب المعنية. وكان الهدف من هذه المراجعات الأوسع نطاقاً هو تقييم مدى وفاء هذه المكاتب بمسؤولياتها كمكاتب قطرية، وفقاً لولاية المنظمة، وما إذا كان البرنامج الميداني المعني يُدار بفعالية وكفاءة. وفيما يتعلق بالجانب الأول، بينما كانت الاستنتاجات المتعلقة بمكاتب كثيرة إيجابية، وُجد أن عدداً من تلك المكاتب كان أداؤها ضعيفاً، لا سيما في إقليم وسط آسيا الفرعي حيث كانت تجري قيادة عدد من المكاتب، وقت إجراء المراجعة، في إطار ترتيبات اعتماد مزدوجة.

67- وفيما يتعلق بالجانب الأخير، كانت هناك أيضاً ممارسات جيدة في إدارة المشروعات وتنفيذها في كثير من الحالات. ولكن كان هناك أيضاً عدد من المجالات التي حُدد وجود إمكانية للتحسين فيها، من قبيل ما يلي:

- وتيرة تنفيذ المشروعات
- رصد المشروعات والإبلاغ عنها
- اختيار الشركاء المنفذين
- التنسيق والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة والكيانات الحكومية

68- وتُعرض في المرفق ألف³ ملخصات للنتائج المتعلقة بكل مكتب.

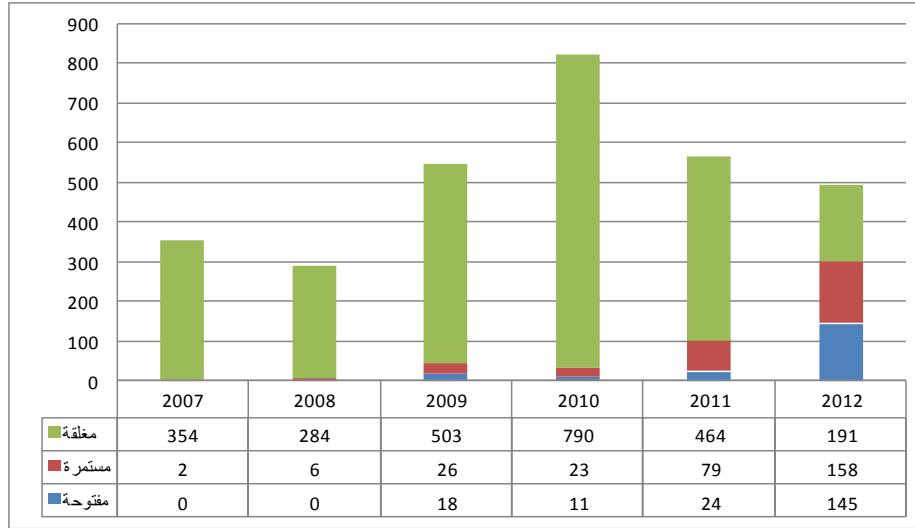
توصيات المراجعة وقرارها

69- أصدر مكتب المفتش العام 44 تقريراً في عام 2012 عن مراجعات تضمنت 494 توصية. وكانت التوصيات موجهة إلى جميع مستويات الإدارة في المنظمة لتعزيز إدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة. وتقبلت الإدارة أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات.

70- وكما يبيّن الشكل 3 الوارد أدناه، حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 كانت الإدارة قد أغلقت ملفات 39 في المائة من توصيات عام 2012 وشرعت في اتخاذ إجراءات لمعالجة نسبة أخرى قدرها 32 في المائة. وعلاوة على ذلك،

تواصل الإدارة جهودها لتنفيذ جميع التوصيات المتبقية الصادرة قبل عام 2012، بعد أن أغلقت ملفات 82 في المائة من التوصيات التي قُدمت في عام 2011، و 96 في المائة من جميع التوصيات التي قُدمت في عام 2010، و 92 في المائة من التوصيات التي قُدمت قبل عام 2010. وهذا يمثل تحسناً مقارنةً بالسنوات الأخيرة. وتستند المعلومات إلى الإبلاغ من الجهات التي تجري مراجعتها، وهو إبلاغ يخضع للتحقق من جانب مكتب المفتش العام وقت المراجعة أو أثناء مراجعة أخرى للوحدة/الوظيفة.

الشكل 3- حالة تنفيذ جميع التوصيات للفترة 2007-2012 (حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012)



ملاحظة: تستند الإحصاءات إلى المعلومات التي أبلغت عنها الجهات التي جرت مراجعتها حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012.

71- وكما يُبيّن الشكل 4 الوارد أدناه، كانت معدلات إغلاق التوصيات لعام 2012، التي تمثل التنفيذ الفعلي لتلك التوصيات، أقل بدرجة طفيفة عند مقارنتها بمعدلات السنوات السابقة في الفترة من 2007 إلى 2011؛ بيد أن هذا يمكن أن يعزى إلى حد كبير إلى أن نصف التوصيات غير المنفذة فيما يتعلق بعام 2012 صدرت أثناء الربع الأخير من عام 2012 ولم يكن أمام الإدارة وقت كافٍ لمعالجتها. وقد تبيّن لمكتب المفتش العام أن الاتجاه الطويل الأجل كان مؤشراً مشجعاً على أن الإدارة تواصل التزامها بتحسين نظام المنظمة للضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، وعمليات الحوكمة.

الشكل 4- معدلات إغلاق التوصيات

	حتى 2007/12/31	حتى 2008/12/31	حتى 2009/12/31	حتى 2010/12/31	حتى 2011/12/31	حتى 2012/12/31
2005	% 89	% 96	% 98	% 98	% 98	% 99
2006	% 77	% 89	% 94	% 96	% 97	% 99
2007	% 48	% 84	% 94	% 99	% 99	% 99
2008		% 45	% 70	% 89	% 92	% 98
2009			% 28	% 68	% 88	% 92
2010				% 56	% 86	% 96
2011					% 64	% 82
2012						% 39

72- ولمساعدة الإدارة بشكل أفضل في وضع استراتيجية أكثر فعالية لتنفيذ التوصيات، يصنّف مكتب المفتش العام التوصيات ضمن ثلاث فئات - عالية ومتوسطة ومنخفضة، على أساس الأثر واحتمال الحدوث. وقد وضع المكتب التعاريف التالية حسب فئة المخاطرة:

<p>من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة شديدة فيكون لها أثر شديد على مهمة المنظمة أو عملياتها أو سمعتها. ويعتبر الإجراء المطلوب بالغ الأهمية لنظام المراقبة الداخلية، وينبغي تنفيذه فوراً.</p>	<p>عالية</p>
<p>من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة سيكون لها أثر كبير على مهمة أو عمليات أو سمعة الإدارة/الكيان. وللإجراء المطلوب تأثير كبير على نظام المراقبة الداخلية.</p>	<p>متوسطة</p>
<p>التوصية هامة للحفاظ على نظام معقول للمراقبة الداخلية، ولتوفير قيمة أفضل مقابل النقود، أو تحسين الكفاءة. وقد يؤدي عدم اتخاذ الإجراء المطلوب إلى الإقلال من القدرة على تحقيق أهداف كيان الأعمال بفعالية وكفاءة.</p>	<p>منخفضة</p>

73- ونظراً لأن أكثر من 80 في المائة من توصيات مكتب المفتش العام ناجمة عن مراجعات على المستوى الميداني أو على مستوى كيانات أعمال، فإن نسبة كبيرة منها صنّفت على أنها متوسطة أو منخفضة. ومع ذلك، لهذه التوصيات على مستوى بيانات الأعمال أهمية بالغة لتحسين نظام الضوابط وتحسين كفاءة التشغيل.

74- وكما يتضح من الشكل 5 الوارد أدناه، هناك 44 توصية مصنفة على أنها ذات مخاطر عالية من أصل 509 توصيات معلقة فيما يتعلق بالفترة 2002-2012 وتشمل هذه 31 توصية قُدمت في عام 2012، و5 توصيات قُدمت في عام 2011، وثمانية توصيات قُدمت قبل ذلك. وبالمقارنة، كانت هناك 36 توصية بشأن مخاطر عالية في فترة الإبلاغ نفسها حتى نهاية عام 2011، تضمنت 17 توصية صدرت في عام 2011، وثمانية توصيات صدرت في عام 2010، و 11 توصية صدرت قبل ذلك. وتتعلق التوصيات الثمانية التي صدرت قبل عام 2011، والتي يُقدّم مزيداً من المعلومات عنها في المرفق ألف⁴، بما يلي:

- إطار إدارة استمرارية الأعمال على نطاق المنظمة؛
- ترتيبات استعادة قدرة تكنولوجيا المعلومات على العمل بعد حدوث كارثة (توصيتان)؛
- الدليل المحاسبي للمشروعات؛
- تحديد الإهمال والالتزامات الائتمانية للموظفين تجاه المنظمة؛
- مؤشرات أداء لتقييم مدى جودة معالجة المكاتب الإقليمية للأولويات الإقليمية؛
- تحسين سياسة تحديد أجور الموارد البشرية من غير الموظفين وتفويض عملية تعيينهم. (توصيتان)

الشكل 5- التوصيات المعلقة حسب العملية للفترة 2002-2012

المجموع	عالية	متوسطة	منخفضة	
153	16	113	24	العمليات
122	18	60	44	الموارد البشرية
77	4	46	27	الإدارة المالية ووضع الميزانية
59	صفر	41	18	المشتريات
50	4	35	11	تكنولوجيا المعلومات
29	2	15	12	إدارة البنية التحتية
16	1	14	1	الاتصالات
4	صفر	3	1	الشؤون القانونية
510	45	327	138	

75- ومن بين التوصيات المعلقة وعددها 509، كانت هناك 103 توصيات قد صدرت قبل عام 2011 وتعتبر بالتالي معلقة منذ فترة طويلة. وفي عام 2012 غير مكتب المفتش العام تعريف التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة بأنها تلك التي لم تعالج خلال مدة تتراوح من 36 إلى 24 شهراً، استناداً إلى طلب لجنتي المراجعة والمالية. وبناء على ذلك، كانت التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 تشمل ثماني توصيات بشأن مخاطر عالية، و57 توصية بشأن مخاطر متوسطة، و38 توصية بشأن مخاطر منخفضة. ويلخص الشكل 6 النتائج حسب فئة المخاطر.

الشكل 6- التوصيات المعلقة منذ وقت طويل حسب المخاطر

المجموع	عالية	متوسطة	منخفضة	
3	2	1	-	2002
1	-	1	-	2003
2	1	1	-	2004
6	-	4	2	2005
6	-	3	3	2006
2	-	2	-	2007
6	-	3	3	2008
43	2	27	14	2009
34	3	15	16	2010
103	8	57	38	

76- وبالمقارنة، في نهاية عام 2011، كان هناك ست توصيات بشأن مخاطر عالية، و29 توصية بشأن مخاطر متوسطة، و15 توصية بشأن مخاطر منخفضة صنفت باعتبارها معلقة منذ وقت طويل (لم تُعالج في غضون 36 شهراً). ورغم أن الإدارة قد أحرزت بعض التقدم في معالجة باقي التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة، من قبيل وضع إطار لاستمرارية الأعمال وإدخال بعض التحسينات في السياسات المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات، فإن الإجراءات المتخذة ليست كافية حتى الآن لإغلاق التوصيات. ويواصل مكتب المفتش العام كل ستة أشهر متابعته مع الإدارة بشأن تنفيذ هذه التوصيات.

التحقيق في الغش وغيره من حالات سوء السلوك

77- وحدة التحقيقات بمكتب المفتش العام مسؤولة عن العمل على وجود مناخ عام من النزاهة في مختلف عمليات المنظمة من خلال التحقيق في الادعاءات بوجود غش أو سوء سلوك أو في الدلائل على ذلك، والتشجيع على اتخاذ تدابير وقائية. وتحرص الوحدة على استيعاب نتائج التحقيقات لبلورة الدروس المستفادة، وتوصي بالتغييرات الإجرائية والسياساتية التي من شأنها أن تعزز النزاهة داخل المنظمة. وتساعد الوحدة أيضاً المفتش العام في إجراء عمليات تفتيش أخرى لتقصي الحقائق تتطلب معرفة قانونية أو تحقيقية.

78- وفي عام 2012، جرى تعزيز موظفي الوحدة. فقد رُفعت رتبة وظيفة محقق، وأضيف محقق أدلة جنائية، مما يعكس تزايد تعقد استخدام التحليل الجنائي والتقني أثناء سير تحقيقاتها. وأدى هذا إلى زيادة عدد موظفي الفئة الفنية إلى خمسة. وإدارة حالات التحقيق، استُكمل موظفو وحدة التحقيقات بخدمات خبراء استشاريين (ما مجموعه 475 خبيراً استشارياً/يوماً في عام 2012).

إدارة حالات التحقيق

79- استمر في عام 2012 اتجاه التزايد التدريجي في الحالات المبلغ عنها خلال السنوات الأخيرة، بحيث شملت 82 شكوى جديدة (ادعاءات) و 37 طلباً لخدمات استشارية. واستطاع مكتب المفتش العام الانتهاء من جميع الطلبات الاستشارية، وإغلاق 97 شكوى، من بينها تلك التي كانت قد جرى ترحيلها من عام 2011، مما أسفر عن انخفاض عدد الحالات في نهاية السنة مقارنةً بالسنوات السابقة. ويبين الشكل 7 عرضاً عاماً للتصرف في الشكاوى أثناء العام ومقارنة بالأعوام الأخيرة.

الشكل 7- مقارنة عدد الحالات

عدد الحالات	2008	2009	2010	2011	2012
الشكاوى المرحلة من سنوات سابقة	18	21	37	26	35
الشكاوى الجديدة	28	45	60	80	82
المجموع الفرعي	46	66	97	106	117
الاستشارات الجديدة/ الخدمات الاستشارية الجديدة	4	12	14	17	37
المجموع (الحالات والاستشارات)	50	78	111	123	154
الشكاوى التي أُفقلت	11	20	48	62	97
الاستشارات/الخدمات الاستشارية التي أُفقلت	4	12	14	17	37
إنهاء الحالات	21	37	26	35	20

80- وتخضع الشكاوى جميعها لاستعراض أولي لتحديد ما إذا كانت المسألة تندرج ضمن ولاية مكتب المفتش العام أو ما إذا كانت تنبغي إحالتها إلى شعب أخرى في المنظمة أو إلى منظمات أخرى. وفيما يتعلق بتلك التي تندرج ضمن ولاية مكتب المفتش العام، يقيّم التقرير ما إذا كانت هناك أسس كافية للشروع في إجراء تحقيق. وقرارات الشروع في

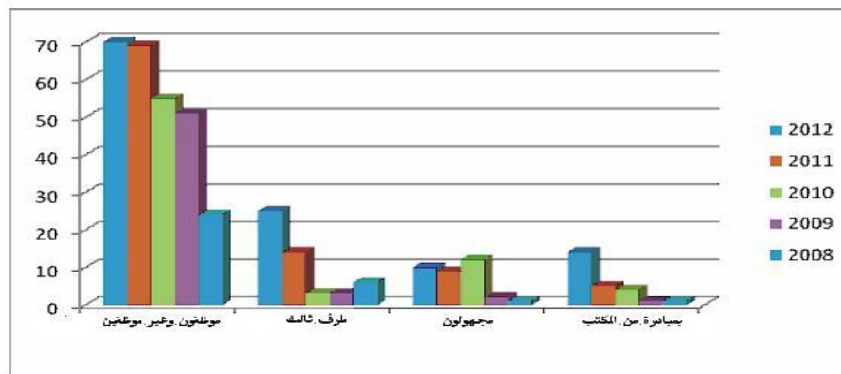
إجراء تحقيق يتخذها المدير العام بالتشاور مع المحقق الأول، استناداً إلى نتائج الاستعراض الأولي. ولكفالة تحديد أولويات الاهتمام بدرجة مناسبة، تعتمد وحدة التحقيقات على نظام ثلاثي. فتحديد الأولويات يستند إلى نظام يأخذ في الاعتبار '1' أثر المسألة على عمليات المنظمة وأهدافها، و'2' أثر المسألة على الوضع المالي للمنظمة، و'3' أثر المسألة على سمعة المنظمة، و'4' العوامل الأخرى (بما في ذلك القدرة على ردع الممارسات غير القانونية في المستقبل، والموارد المطلوبة، واحتمال إيجاد حل).

81- ومن بين الشكاوى التي أُغلقت في عام 2012 وعددها 97 شكوى أُغلقت 24 شكوى بعد الانتهاء من إجراء تحقيق كامل فيها. أما الشكاوى الأخرى البالغ عددها 73 شكوى فقد أُغلقت بعد الانتهاء من الاستعراض الأولي. وفي 18 حالة، أُحيلت المسائل المعنية إلى شُعب أخرى داخل منظمة الأغذية والزراعة، لأنها إما رئي أنها تندرج خارج مهمة مكتب المفتش العام أو رئي أن من الممكن اتخاذ تدابير بديلة لمعالجة الشواغل التي تثيرها الشكاوى؛ أو أُحيلت، في حالة عدم وجود معلومات كافية تبرر التحقيق فيها في ذلك الحين، إلى مكتب المفتش العام للنظر فيها في سياق مراجعة مقبلة.

أنواع الشكاوى

82- كما هو مبين في الشكل 8، ورد معظم الشكاوى من الأفراد العاملين في المنظمة (الموظفين وغير الموظفين). وإضافة إلى ذلك، أظهر عام 2012 زيادة في عدد الشكاوى المقدمة "بمبادرة من المكتب"، التي تشير إلى مجالات الاهتمام التي حُدد بأنها نتيجة للاستعراضات التي بادر المكتب إلى إجرائها بما يشمل المسائل التي قد تنشأ أثناء مراجعة ميدانية.

الشكل 8- مصدر الشكاوى في عام 2012

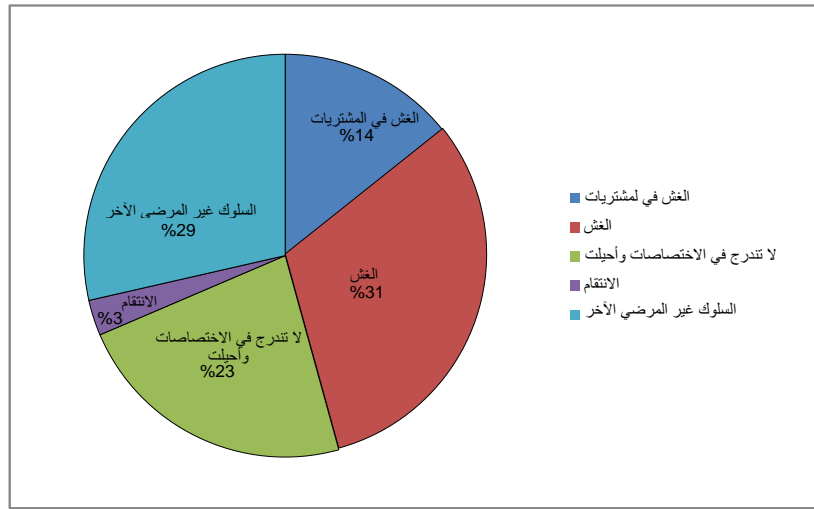


83- ويبين الرسم البياني الوارد في الشكل 8 أنواع الادعاءات الواردة أثناء عام 2012. ومن المهم ملاحظة أن أية شكوى فردية يتلقاها المكتب قد تشمل ادعاءات متعددة. ويستند التصنيف الأولي للادعاءات إلى المعلومات الأولية التي يتلقاها المكتب. فعلى سبيل المثال، في عام 2012 كانت الشكاوى الجديدة الواردة وعددها 82 شكوى تتضمن 120 ادعاءً. ويجوز أن يعدل المكتب، أثناء سير أي تحقيق، التصنيف عند توافر مزيد من المعلومات له.

84- والادعاءات التي لا تحال إلى شعب أخرى تنقسم بوجه عام إلى الفئات التالية :

- غش في المشتريات، وهو ما يشمل الادعاءات التي تندرج ضمن أي من التعاريف الأربعة الواردة في قسم الدليل الإداري للمنظمة الذي يتناول "شراء الأشغال والخدمات"، والفساد، والغش، والتواطؤ، والإكراه؛
- أشكال الغش الأخرى، غير المتعلقة بالمشتريات؛
- الانتقام من المبلغ عن الفساد، كما هو معرّف في إطار سياسة المنظمة لحماية المبلغ عن الفساد؛
- السلوك غير المرضي الآخر في إطار مهمة المنظمة المتعلقة بالتحقيق، وهو ما يشمل المحاباة، وتضارب المصالح، وغير ذلك من المسائل الموصوفة في القسم 330 من الدليل الإداري.

الشكل 9- نوع من الادعاءات الواردة



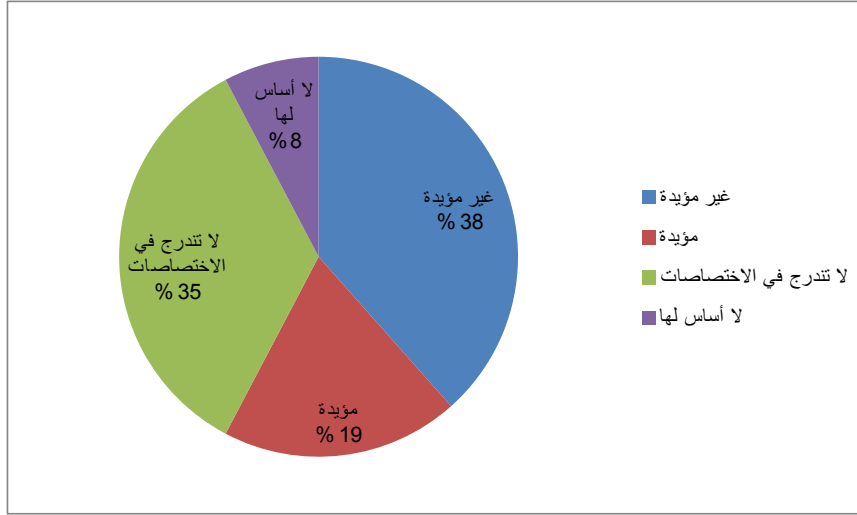
85- ويخلص تحقيق مكتب المفتش العام إلى أن الادعاءات :

- مؤيدة - عندما تكون الأدلة التي جُمعت كافية لتحديد أن الادعاء صحيح، وأنه قد حدث بالفعل غش أو سوء سلوك؛
- غير مؤيدة - عندما تكون الأدلة التي جُمعت غير كافية لتحديد أن الادعاء صحيح، وأنه قد حدث بالفعل غش أو سوء سلوك؛ أو
- لا أساس لها - عندما تكون الأدلة التي جُمعت كافية لتحديد أن الادعاء ليس صحيحاً، وأنه لم يحدث غش أو سوء سلوك.

نتيجة الشكاوى

86- يبيّن الشكل 10 النتائج وفقاً لهذه الاستنتاجات فيما يتعلق بجميع الحالات التي أغلقت في عام 2012 وعددها 97 حالة. وتشمل الحالات التي حُدد أنها لا تندرج في اختصاصات وحدة التحقيقات تلك التي أحيلت إلى شعب أخرى أو إلى وحدة المراجعة الداخلية بمكتب المفتش العام.

الشكل 10- نتيجة الشكاوى التي انتهى النظر فيها في عام 2012



87- وقد أصدرت الوحدة 13 تقريراً عن التحقيقات، وتقريباً واحداً عن الدروس المستفادة من أحد التحقيقات، وتقريباً واحداً عن التفتيش. وأصدرت أيضاً 13 مذكرة بشأن التحقيقات التي أُجريت حيثما لم تكن هناك حاجة إلى تقارير كاملة أو لم تكن الادعاءات مؤيدة ولكن كان من اللازم إبلاغ الإدارة باستنتاجات و/أو ملاحظات. ويتمثل هدف وحدة التحقيقات في إغلاق الشكاوى في غضون ستة أشهر من تلقيها. وكان متوسط عدد الأيام بين تلقي الشكاوى وإغلاقها في عام 2012 هو 123 يوماً.

88- وكانت غالبية التحقيقات التي أُجريت في عام 2012 تتعلق بموظفين في المنظمة أو بمقاولين/مقدمي عطاءات في الميدان (حيث كانت المخاطر بالنسبة للمنظمة تتزايد مع لا مركزية المنظمة المأخوذ بها مؤخراً والمستمرة). وهذه التحقيقات تكون عادةً أكثر استخداماً للموارد، من حيث وقت الموظفين وكذلك من حيث السفر، مقارنةً بالحالات الموجودة في المقر الرئيسي، مما أسهم في زيادة عبء التحقيق بالنسبة للمكتب.

89- وقد نشأ عدد كبير من الحالات التي جرت معالجتها في عام 2012 من برنامج عمليات الطوارئ في الصومال. فبالنظر إلى المخاطر المتأصلة التي تنطوي عليها العمليات، والتي لا يمكن أن تخضع في أجزاء من البلد لعمليات الإشراف المعتادة من المنظمة نتيجة للوضع الأمني السائد في البلد، اتفق مكتب المفتش العام وإدارة التعاون التقني على زيادة نطاق تغطية وحدة التحقيقات لبرنامج الصومال. ويشمل هذا تخصيص محقق للبرنامج منذ أواخر عام 2012، بالتوازي مع تعزيز الرصد من جانب المنظمة، لمتابعة جميع الادعاءات والدلائل على احتمال حدوث تحويل لوجهة الأموال، لا سيما في برنامج النقد مقابل العمل. ويعمل مكتب المفتش العام عن كثب مع إدارة التعاون التقني ومكتب الصومال في هذا الصدد.

90- ويقدم الموجز التالي أمثلة لحالات استُكملت في عام 2012، وأدت نتائجها، أو من المحتمل أن تؤدي، إلى إجراءات تأديبية و/أو دروس مستفادة، حسب الاقتضاء. وهذه الأمثلة اختيرت لتصور القضايا الرئيسية التي خضعت للتحقيق في ذلك العام:

- **الحالة 1:** أجري تحقيق توصل أن إحدى الجهات المقدمة للخدمات غشّت المنظمة بتقديم بيانات مغلوطة في تقريرها الذي قدمته إلى المثلثية القطرية: '1 عن العمل الذي قامت به، و'2 عن مدة العمل، و'3 عن عدد المستفيدين الذين جرى استخدامهم، و'4 عن المبالغ التي دفعتها للمستفيدين. وقد أنهت ممثلية المنظمة جميع العقود الجارية مع تلك الجهة وألغت جميع المدفوعات الإضافية.
- **الحالة 2:** توصل التحقيق إلى أن أحد البائعين انتهك التزاماته التعاقدية بعدم زيارة مواقع المشروع وعدم الامتثال للالتزامات إزاء المستفيدين من المشروع، وتركه أمر الامتثال للالتزامات إزاء المستفيدين لجهة أخرى مقدمة للخدمات. وقد خلص مكتب المفتش العام إلى أن البائع غش المنظمة بطلب مدفوعات والحصول عليها، بما في ذلك عمولة، مقابل خدماته المزعومة، وأن البائع قدم قسائم دفع زائفة إلى المنظمة تزعم مطالبته التي تنطوي على غش. وتدرس الإدارة الإجراء الواجب اتخاذه بشأنه.
- **الحالة 3:** تبين من التحقيق أن إحدى الجهات المقدمة للخدمات طالبت المنظمة بدفع تكاليف أكبر مما يجب وأن تلك الجهة غشّت المنظمة بتقديم قسائم مزلّلة إلى المنظمة تدّعي وجود تكاليف تعاقّد من الباطن لم تتكبدها، وبذلك انتهكت تلك الجهة التزاماتها التعاقدية. وتنظر الإدارة في استرداد التكاليف وفي اتخاذ تدابير أخرى.
- **الحالة 4:** تبين من تحقيق في محاولة رشوة مزعومة من أحد الموردين أن هذا لم يكن كافياً لتأييد الادعاءات، إلا أن التحقيق حدد مجالات تدعو إلى القلق في الوظيفة الإدارية للمكتب، بما في ذلك فيما يتعلق بالتعامل مع المعلومات والاتصالات السرية مع أطراف ثالثة، وأوصى ممثلية المنظمة باتخاذ إجراء تصحيحي.
- **الحالة 5:** تبين من أحد التحقيقات أن إحدى المتقاعديات قدمت قسائم وتذاكر طبية مزيفة لكي تسترد قيمتها على مدى ما يقرب من سبع سنوات فيما يتعلق بنفسها ومعاليها. وتُجري الإدارة استعراضاً للمسألة.
- **الحالة 6:** تبين من أحد التحقيقات أن موظفاً طالب بإعانة إيجار من المنظمة بخصوص شقة كان في الحقيقة يمتلكها وأنه قدم إقراراً كاذباً للحصول على استحقاق مالي ليس من حقه. وقد أوصت وحدة التحقيقات باتخاذ إجراء إداري حسب الاقتضاء فضلاً عن استرداد مبالغ إعانة الإيجار غير المستحقة المدفوعة. وتجري الإدارة استعراضاً للمسألة.

91- وأصدر مكتب المفتش العام تقريراً واحداً عن الدروس المستفادة من أحد التحقيقات. وهذه التقارير تتيح للمكتب إحالة توصيات لمعالجة نقاط الضعف في الضوابط الداخلية المتعلقة بالمسائل المستعرضة. وفي هذا التقرير، لم يكن هناك ما يؤيد ادعاء المكتب وجود تواطؤ من جانب كيان تقني وطني مسؤول عن التحقق من المدخلات. بيد أن التحقيق حدد مجالات شتى تدعو إلى القلق فيما يتعلق بعملية شراء المدخلات، وأوصى التقرير باتخاذ خطوات ترمي إلى التخفيف من

المخاطر التي تنشأ عن الظروف المحددة في البلد، بما في ذلك زيادة عملية الرصد والمتابعة، وتحديث قاعدة بيانات البائعين، والتحقق المادي من البائعين.

وضع إجراءات لمعاقبة البائعين

92- عمل مكتب المفتش العام مع دائرة المشتريات على وضع مسودة إجراءات عقوبات بشأن البائعين الذين يتبين ضلوعهم في سوء السلوك. وهذه الإجراءات ستساعد في تنفيذ المنظمة لإطار السياسات النموذجية لتأهل البائعين الذي اعتمده مجلس الرؤساء التنفيذيين في عام 2012 من أجل تطبيقه على نطاق منظومة الأمم المتحدة. ويجري الآن استعراض مسودة الإجراءات داخلياً بهدف تنفيذها في عام 2013.

الخدمات الاستشارية الأخرى

93- استجاب مكتب المفتش العام أيضاً لأكثر من 50 طلباً آخر للحصول على خدمات استشارية قصيرة المدة أثناء عام 2012. وتضمنت هذه الخدمات تعليقات ومشورة بشأن 18 من اتفاقات الشراكة، واستعراض عدة اتفاقات مشروعات؛ وبنود المراجعة في مسودات عقود شتى من جهات مانحة؛ واستعراض السياسة الجديدة للمنظمة بخصوص الاستثمار، وإبداء تعليقات بشأن تقارير شتى لوحدة التفتيش المشتركة وأنشطة شتى في إطار خطة العمل الفورية، واستعراضات لسياسات المنظمة بشأن الإفصاح عن تقارير مكتب المفتش العام وحماية المبلغين عن الفساد من أجل إحالتها إلى الأجهزة الرئاسية.

94- وإضافة إلى ذلك، وبناء على طلب الإدارة، انتهى مكتب المفتش العام من إجراء تفتيشات في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، ومشروع بناء المركز الدولي لوسائل الإعلام، وعمليات المنظمة لتحديد مواقفها بشأن السياسة التنظيمية، والإبلاغ عن المشروعات في سيراليون وموزامبيق.

تنفيذ سياسة المكتب المتعلقة بالإفصاح عن التقارير

95- كان مجلس المنظمة قد وافق في أبريل/نيسان 2011 على سياسة الإفصاح عن تقارير المكتب، التي أُدرجت في ميثاق المكتب. وطبقاً لهذه السياسة، فإن تقارير المراجعة وتقارير الدروس المستفادة من التحقيقات التي صدرت في 12 أبريل/نيسان 2011 أو بعد ذلك يمكن أن ينظر فيها الممثلون الدائمون أو من يرشحونهم لذلك بناء على طلب مباشر يوجه إلى المفتش العام. ولم تقدم أية طلبات في عام 2012.

96- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2012، وتيسيراً لتنفيذ تلك السياسة، قدمت الإدارة العليا، وأقرت لجنة المالية، تنقيحاً للسياسة يتيح النظر في التقارير عن بُعد على الإنترنت، كبديل للنظر فيها في مكان عمل مكتب المفتش العام.

واعتباراً من عام 2013، سيجري دورياً تحديث المعلومات عن تقارير المكتب التي تصدر وتشملها تلك السياسة على الموقع الشبكي للممثلين الدائمين؛ وسيجري نشر حل مأمون على الشبكة، لتطبيق سياسة “النظر فقط”.

إدارة مكتب المفتش العام

تحديث ميثاق المكتب

97- أثناء عام 2012، وأخذاً في الاعتبار نتائج استعراضات ضمان جودة المراجعة الداخلية وفي أعقاب التشاور مع لجنة المراجعة بالمنظمة، قدم المفتش العام، للإقرار من المدير العام ومن لجنة المالية، تحديثات لميثاق المكتب. وهذه التحديثات تجعل الميثاق متماشياً مع المتطلبات الحالية الواردة في المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية بشأن محتويات نوع موثيق المراجعة الداخلية. وهي تتعلق بتعريف المراجعة الداخلية وما يتصل بها من ضمان وخدمات استشارية، والتأكيد السنوي للاستقلالية داخل المنظمة، والإبلاغ عن حالة توصيات المراجعة الداخلية السابقة، والإبلاغ عن ضمان استقلالية وظيفة المراجعة. وتعكس المعلومات المضافة للممارسة الحالية التي اعتمدها المكتب بالفعل. وكانت هناك أيضاً تعديلات لسياسة الإفصاح عن التقارير تماشياً مع التغييرات المذكورة أعلاه. وقد أقرت التحديثات المقترحة، كي تسري اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2013.

تعزيز القدرة الداخلية للمكتب وعملياته

ملاك المكتب وميزانيته

98- في 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 كان ملاك مكتب المفتش العام يضم 27 وظيفة معتمدة في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2012-2013. ومن بين هذه الوظائف المفتش العام، و 20 موظفاً فنياً، منهم أربعة معارون إلى المكاتب الإقليمية في القاهرة وبنكوك وأكرا وسانتياغو بشيلي؛ وست وظائف من فئة الخدمات العامة. ويوضح المرفق بء بهذا التقرير حالة ملاك المكتب، مع بعض المعلومات الديموغرافية والمعلومات المتعلقة بالجنسين، حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012. ومع نهاية العام، كان من بين الموظفين برتبة مد والرتب الفنية 10 ذكور وسبع إناث، وكان هؤلاء الموظفون من معظم الأقاليم. وكانت لدى المكتب أيضاً، بشكل جماعي، بين موظفيه من الفئة الفنية قدرة كاملة من حيث اللغات الرسمية الست جميعها.

99- وفي نهاية عام 2012 كانت لدى المكتب ثلاث وظائف مراجعة من الفئة الفنية شاغرة ووظيفة تحقيق واحدة شاغرة في المقر الرئيسي. وشمل ذلك وظيفتي مراجعة داخلية برتبة ف-3 نتيجة لاستقالة شاغليها، ووظيفة مراجع أول برتبة ف-5 كان قد انتقل من قبل إلى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد ومحقق واحد برتبة ف-4 انتقل إلى أمانة لجنة الاستئناف قبل نهاية العام مباشرة. وفي يناير/كانون الثاني 2013 قبل مرشحان خارجيان عرضين للـ

كلتا الوظيفتين من الرتبة ف-3، وجرى وضع صيغة نهائية للتقدم لملء الوظيفة من الرتبة ف-5. ومن المزمع الإعلان عن شعور وظيفة تحقيقية من الرتبة ف-4 في أوائل عام 2013. وقد استكمل مكتب المفتش العام موظفيه وملاً الشواغر بأخصائيين متمرسين في تقديم استشارات قصيرة الأجل لإجراء مراجعات وتحقيقات مختارة. ولكفالة اتخاذ إجراء في الوقت المناسب بشأن حالات التحقيق ذات الأولوية، اعتمد المكتب في عام 2012 على ما يعادل ما يقرب من محققين إضافيين في تقديم الخدمات الاستشارية.

استخدام أدوات المراجعة والتحقيق

100- يعتمد مكتب المفتش العام اعتماداً شديداً على برنامج TeamMate، وهو برنامج حاسوبي لإدارة المراجعة، لتوفير عملية مبسطة لإدارة عمليات أعمال المراجعة الداخلية، وضمان الجودة الداخلية، والحفظ الإلكتروني لورقات العمل. وفي عام 2012، أصبح نظام لإدارة الحالات، جرى شراؤه في عام 2011 لأغراض المقارنة فيما يتعلق بالأعمال التي تجربها وحدة التحقيقات، يعمل بكامل طاقته. وفي عام 2012، اشترى المكتب أيضاً برنامجاً متخصصاً من أجل قيام موظفي وحدة التحقيقات بجمع الأدلة الجنائية وبحثها وتحليلها.

تنفيذ الأبعاد الجنسانية في عمل المكتب

101- أقام المكتب في أثناء عام 2012 نقاط اتصال خاصة بالجنسين في وحدتي المراجعة والتحقيقات، لمساعدة المكتب في دمج قضايا الجنسين في عملياته، وكذلك في تغطية عمليات المراجعة التي يقوم بها المكتب. وقد عملت نقاط الاتصال الخاصة بالجنسين في المراجعة مع الأقسام الأخرى في المنظمة للاستجابة للالتزام، الوارد في السياسة التي اعتمدها المنظمة مؤخراً بشأن المساواة بين الجنسين، بإجراء تقييم سنوي في عام 2015 من جانب وظيفة المراجعة لقدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين بما في ذلك التعادل بين الجنسين في الوظائف في المقر الرئيسي، وعلى المستويين الإقليمي والقطري.

إدارة وقت موظفي الفئة الفنية

102- يتبع المكتب نظاماً للإبلاغ يتيح إجراء تحليلات للوقت الذي ينفقه الموظفون. ومن بين وقت موظفي الفئة الفنية في عام 2012، ومن بينهم الاستشاريون، استغرقت المراجعة زهاء 70 في المائة من الوقت، بينما استغرقت التحقيقات 30 في المائة.

تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء

103- واصل المكتب في عام 2012 مشاركته الكاملة في نظام تقييم وإدارة الأداء في المنظمة. وهذا النظام هو النظام الجديد لتقييم الأداء الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والذي يرتبط بغيره من المكونات الأساسية التي تشمل إدارة الأداء المهني.

104- وانتهت خطط العمل السنوية المرتبطة بنتائج وحدات المكتب، بالنسبة لجميع الموظفين. وسوف تساعد عناصر تخطيط الأداء وتقييمه وتطويره في زيادة الاتصالات الداخلية داخل المكتب فيما يتعلق بالأداء، وستمثل عنصراً أساسياً من عناصر ضمان جودة المكتب وبرامج التحسين سواء بالنسبة لمجموعة المراجعة أو مجموعة التحقيقات.

برنامج تحسين ضمان جودة المراجعة

105- في يونيو/حزيران 2012، انتهى المكتب الاستشاري الفنلندي BDO من تقييم للجودة الداخلية لوظيفة المراجعة الداخلية في المكتب. وتقتضي المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين والتي اعتمدها جميع مكاتب الرقابة التابعة للأمم المتحدة، الانتهاء من تقييم خارجي للجودة كل خمسة أعوام على الأقل. وقد استعرض التقييم الذي أجري في عام 2012 الاتساق مع أحدث نسخة من تلك المعايير والإجراءات المتخذة بشأن توصيات التقييم السابق الذي أجري قبل خمسة أعوام. وتتضمن المعايير ثلاثة تقديرات، هي "يتسق بشكل عام مع المعايير"، و "يتسق جزئياً" و "لا يتسق". وكانت النتائج إيجابية إلى حد كبير وخلص الخبير الاستشاري إلى أن وظيفة المكتب أصبحت الآن "تتسق بشكل عام" مع المعايير الدولية (كانت في عام 2007 "تتسق جزئياً"). وعلاوة على ذلك، كان مكتب المفتش العام قد نفذ تماماً جميع توصيات التقييم من أجل زيادة تعزيز وظيفة المراجعة لديه بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2012.

اجتماعات الموظفين والتطوير المهني

106- عقد مكتب المفتش العام خمسة اجتماعات كاملة للموظفين في عام 2012، بحيث عقد واحداً على الأقل كل ثلاثة أشهر، من أجل تقاسم المعلومات والمدخلات في المسائل المهنية والإدارية. وقد شارك الموظفون الإقليميون في تلك الاجتماعات عندما كانت الفرصة متاحة لهم للقيام بذلك عن طريق مرافق التداول بالفيديو، واستُكملت هذه الاجتماعات بأربعة اجتماعات قدم فيها رؤساء مشروعات خطة العمل الفورية إلى موظفي مكتب المفتش العام وناقشوا معهم مشروعاتهم في إطار برنامج إصلاح المنظمة. وتناولت هذه المشروعات: برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد؛ واللامركزية، وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة؛ والإدارة القائمة على النتائج.

107- واستخدم مكتب المفتش العام تماماً مخصصات الميزانية لتطوير قدرات الموظفين، التي تشمل في المقام الأول المراجعة المهنية/التحقيق المهني، والإدارة، واللغة، والتدريب على التكنولوجيا. وتحدد احتياجات التدريب الفردية في إطار عنصر خطة التنمية الفردية من عناصر نظام تقييم الأداء في بداية كل عام. وإضافة إلى ذلك تُعالج احتياجات الموظفين الأوسع نطاقاً في دورات تدريب جماعي أثناء العام، بالتعاون حيثما أمكن مع النظراء في الوكالات الأخرى التي توجد مقرها في روما أو مع منظمات الأمم المتحدة/المنظمات الحكومية الدولية الأخرى.

108- وقد شارك ستة من موظفي مكتب المفتش العام من الفئة الفنية ومن فئة الخدمات العامة على حد سواء في التدريب الخاص ببرنامج المنظمة للإدارة والقيادة أثناء العام. ونُظمت دورات تدريبية داخلية في عام 2012 لموظفي المراجعة بشأن اكتساب مهارات في مجال حوكمة المراجعة، وبشأن استخدام برنامج TeamMate. وشارك موظفون من

وحدة التحقيقات في دورة تدريبية مكثفة استغرقت أربعة أيام بشأن برنامج الأدلة الجنائية المشتري مؤخراً، تلقى فيها محققوها وموظفو الدعم فيها تدريباً على تسجيل الأدلة الجنائية وبحثها وتحليلها على الحاسوب. وحضر ثلاثة محققين من المكتب أيضاً الدورة التدريبية التي نُظمت في عام 2012 لمحقيقي الأمم المتحدة، التي نُظمت في الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد في فيينا، النمسا.

تحقيق الحد الأقصى من تغطية ومواءمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى

التنسيق مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي

109- عقد مكتب المفتش العام اجتماعات روتينية أثناء العام مع مكتب التقييم ومع المراجع الخارجي لمناقشة خطط عملهما للتأكد من أن عملهما لا يكرر بلا داعٍ أنشطة استعراضية، وكذلك لمساعدتهما في تحقيق مهامهما. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2012، عقد مكتب التقييم ومكتب المفتش العام دورة مشتركة للموظفين استغرقت نصف يومٍ وركزت على سبل تعزيز التعاون بين المكتبين.

110- وعقد مكتب المفتش العام اجتماعات مع موظفي المراجعة الداخلية في ست مناسبات في عام 2012 للتعاون في أنشطتهما في مجال المراجعة والتنسيق، بما في ذلك استعراض تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد/المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والعمليات المالية والإدارية للمكاتب الميدانية. واستعرض المكتب وأخذ في الحسبان، في تحديث سجل المخاطر الخاص به، وإعداد خطته للمراجعة للفترة 2012-2013، وفي مهام المراجعة الفردية، القضايا والتوصيات التي قدمها المراجعون الخارجيون إلى الإدارة في رسالتهم الإدارية المطولة ومراجعتهم المالية للفترة المالية 2010-2011.

التعاون مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى

111- ظل مكتب المفتش العام عضواً نشطاً في الشبكات المهنية للمراجعة والتحقيق في منظومة الأمم المتحدة وفي قطاع المنظمات الدولية الأوسع نطاقاً.

112- وقد شارك المكتب بنشاط في عام 2012 في الشبكتين الرئيسيتين للمراجعين الداخليين والمحققين في وكالات الأمم المتحدة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف، وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية. وكانت هذه بمثابة مندييات لتقاسم المعلومات، ووضع مقاييس مرجعية، والتعاون فيما بين المجموعتين المهنتين، بما في ذلك وضع خطوط توجيهية وورقات مواقف عملاً على وجود نُهج منسقة فيما يتعلق بالقضايا المشتركة. وتعقد كل شبكة من الشبكتين اجتماعات سنوية وتجتمع المجموعة الفرعية للمراجعين في الأمم المتحدة عن طريق التداول عن بُعد عدة مرات سنوياً في الفترات الفاصلة فيما بين الدورات السنوية.

113- وفي سبتمبر/أيلول 2012 حضر المفتش العام والمراجع الأول للأنشطة الميدانية الاجتماع السنوي السادس للمراجعين الداخليين والاجتماع العام الثالث والأربعين للمراجعين الداخليين، اللذين استضافهما مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية في مكاتب الأمم المتحدة في فيينا. وفي اجتماع المراجعين الداخليين للأمم المتحدة أنهى المفتش العام مدة رئاسته لمجموعة المراجعين الداخليين في الأمم المتحدة للفترة 2011-2012.

114- وفي سبتمبر/أيلول أيضاً شارك المفتش العام والمحقق الأول في المؤتمر الثالث عشر للمحققين الدوليين، الذي استضافه مصرف الاستثمار الأوروبي في مقره في لكسمبورغ. وشارك المحقق الأول، وهو أحد أعضاء الأمانة المنظمة للمؤتمر، في حلقة نقاش بشأن التقييمات الخارجية.

115- وحضر المحقق الأول أيضاً اجتماعاً قبل ذلك لرؤساء أقسام التحقيقات في الأمم المتحدة. وكان هذا هو الاجتماع الثاني من هذا القبيل ويتمشى مع التوصية الصادرة مؤخراً عن وحدة التفتيش المشترك في تقريرها عن "وظيفة التحقيق في منظومة الأمم المتحدة". وكانت المجموعة قد أنشئت رسمياً كي تجتمع بصفة منتظمة وتتقاسم الممارسات والمعلومات التي هي موضع اهتمام مشترك.

116- ونظمت أقسام التحقيقات في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية معاً الدورة التدريبية الثانية لمحققي منظومة الأمم المتحدة. واستُضيفت تلك الدورة التدريبية التي استغرقت أسبوعاً في الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد في فيينا، النمسا، في مارس/آذار 2012.

117- وفي 23 أبريل/نيسان 2012 شارك موظفو مكتب المفتش العام في الدورة المشتركة الثالثة لوظائف المراجعة والتفتيش والتحقيق في الوكالات التي توجد مقارها في روما التي استضافها في ذلك العام المقر الرئيسي لبرنامج الأغذية العالمي، روما. وتتيح هذه الأحداث التي أصبحت سنوية الآن مكاناً لتقاسم الرؤى المستبصرة والمنهجيات ومناقشة فرص التعاون في مجالي المراجعة والتحقيق، وذلك بهدف تحسين الأداء. وإضافة إلى ذلك، تُستكشف فرص إجراء عمليات تدريب ومراجعات مشتركة.

118- وتجريباً لنهج جديد في مراجعة الصناديق والبرامج المشتركة داخل منظومة الأمم المتحدة أجرت دوائر المراجعة الداخلية في سبع من منظمات الأمم المتحدة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، واليونيدو، ومنظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي) مراجعة مشتركة لبرنامج "توحيد الأداء" الخاص بالأمم المتحدة في تنزانيا مع القيام ببعثة مراقبة مشتركة في فبراير/شباط - مارس/آذار 2012. ويرد تلخيص للنتائج في المرفق ألف³ بهذا التقرير.

المرفق ألف '1'

فئات المخاطر التي جرت تغطيتها في عام 2012

عدد المخاطر				
متوسطة	عالية	مجال المخاطر (الوظيفة/العملية/الكيان)	الفئة الفرعية	الفئة
	2	الإجراءات الإدارية/إطار المراقبة الداخلية	نظام المراقبة الداخلية	الحكومة
	1	تنفيذ التوصيات	أداء الإدارة العليا	
	1	اللامركزية	اللامركزية	الإدارة الاستراتيجية
1		إدارة الميزانية	التخطيط ووضع الميزانية	التخطيط، ووضع الميزانية، والإبلاغ
4		المحاسبة/المحاسبة الميدانية	المحاسبة	الإدارة المالية
1	2	السلف/الصرفيات من المكاتب الميدانية/تفويضات الميزانية الميدانية	دورة المالية	
	1	الامتثال للمعايير المحاسبية	الإبلاغ عن البيانات المالية	
1		إدارة التدفقات النقدية	الخزانة	
	1	سياسات الموارد البشرية من غير الموظفين	استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية	الموارد البشرية
2		تعيين الموارد البشرية من غير الموظفين	تعيين الموظفين	
1	1	ممتلكات المنظمة والمشروعات المهتلكة وغير المهتلكة	إدارة الأصول	المشتريات والأصول وإدارة المرافق
2		إدارة العقود/رصد العقود	إدارة العقود	
5		المشتريات الميدانية/خطابات الاتفاق/عملية الشراء (أوامر التوريد ذات القيمة المنخفضة؛ أي الأوامر المحلية السابقة)	المشتريات	
			الامتثال للسياسات والإجراءات الإدارية	الخدمات الإدارية وغيرها
			الخدمات الأخرى	
			السفر	
			الإدارة	
1		جمع المعلومات ونشرها	جمع المعلومات ونشرها	الاتصال والعلاقات الخارجية
1		تحديد الحلول الآلية (COBIT - AI1)	الاقتناء والتنفيذ	إدارة نظم المعلومات والتكنولوجيا
	1	إدارة المشروعات (COBIT - PO10)	التخطيط والتنظيم	
	2	الأمن الميداني	الأمن	السلامة والأمن واستمرارية الأنشطة
8	3	استراتيجية المكاتب الميدانية/إدارة العقود الرئيسية (وكالة السفر، وصيانة المباني، والتنظيف، وخدمة البريد)/الموظفون المقدمون من الحكومات	استراتيجية المكاتب الميدانية	المكاتب الميدانية

عدد المخاطر				
متوسطة	عالية	مجال المخاطر (الوظيفة/العملية/الكيان)	الفئة الفرعية	الفئة
3	6	وضع مشروعات الطوارئ والموافقة عليها/وضع مشروعات غير الطوارئ والموافقة عليها/استدامة أثر المشروعات	وضع المشروعات والموافقة عليها	دورة البرامج الميدانية
2		إدارة مشروعات الطوارئ وإنجازها/ إدارة مشروعات غير الطوارئ وإنجازها	إدارة المشروعات وإنجازها	
	5	توزيع المدخلات/رصد المشروعات/ أدوات رصد المشروعات	رصد المشروعات	
3	3	إصلاح المنظمة (خطة العمل الفورية بشكل عام)/المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراق	الإصلاحات	الإصلاحات
39	30			المجموع

المرفق ألف '2'

مكتب المفتش العام

التقارير الصادرة في عام 2012 الخاضعة لسياسة الإفصاح عن التقارير

تقارير المراجعة على نطاق المنظمة

التقارير الصادرة	وصف المهمة
AUD 0412	تقييم إطار المساءلة والمراقبة الداخلية
AUD 0712	تقييم خطة العمل الفورية
AUD 1012	تقييم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المنظمة
AUD 1412	رصد الشراء وخطابات الاتفاق في العمليات الميدانية
AUD 2112	جرد مجمع السلع والخدمات والاهلاك في عام 2011
AUD 2212	استعراض تعيين موظفي الفئة الفنية
AUD 2812	استعراض منتصف عام 2012 للنظام العالمي لإدارة الموارد
AUD 4212	إدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات
AUD 0313	استعراض برنامج التعاون التقني
	* حرصاً على الإبلاغ في الوقت المناسب، جرت تغطية التقريرين AUD0412 و AUD0712 في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2011 وجرت تغطية التقرير AUD0313 في التقرير السنوي لعام 2012 هذا، بالنظر إلى الانتهاء من العمل ووضع مسودة التقرير بشكل أساسي في العام الأسبق

تقارير مراجعة الأنشطة الميدانية

التقارير الصادرة	الوصف
	الاستعراضات المواضيعية
AUD 3312	التقرير الشامل عن مراجعات الإدارة المالية والشؤون الإدارية لممثلات المنظمة من عام 2011 المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية ومكاتب الاتصال:
AUD 0112	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: المكتب الإقليمي للمنظمة لآسيا والمحيط الهادئ (RAP)
AUD 1112	المراجعة الشاملة للمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى
AUD 1212	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: المكتب الإقليمي للمنظمة للشرق الأدنى (RNE)
AUD 1712	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب اتصال منظمة الأغذية والزراعة للاتحاد الأوروبي وبلجيكا (LOB)
AUD 2312	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب اتصال منظمة الأغذية والزراعة لأمريكا الشمالية (LOW)
AUD 2412	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب اتصال المنظمة لأوروبا وآسيا الوسطى (REU)
AUD 2512	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي في بربادوس (SLC)
AUD 2712	المراجعة الشاملة: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ (SAP)
AUD 3412	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى (SLM) في بنما
AUD 3812	مكتب المنظمة الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي - استعراض دورة المشتريات ممثليات المنظمة والبرامج والمشروعات ذات الصلة:
AUD 0212	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في كولومبيا
AUD 0312	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في أوغندا

التقارير الصادرة	الوصف
AUD 0512	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في جنوب أفريقيا
AUD 0612	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في مدغشقر
AUD 0812	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في زامبيا
AUD 0912	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: ممثلية المنظمة في بيرو
AUD 1312	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: ممثلية المنظمة في جيبوتي
AUD 1512	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في الجمهورية الدومينيكية
AUD 1612	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في المكسيك
AUD 1812	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: ممثلية المنظمة في إيران
AUD 1912	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في هندوراس
AUD 2012	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: ممثلية المنظمة في فنزويلا
AUD 2612	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة في الصومال
AUD 2912	الاستعراض المالي والإداري: مكتب المنظمة لتنسيق برنامج الضفة الغربية وقطاع غزة
AUD 3012	مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة في الأردن
AUD 3112	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في ملاوي
AUD 3212	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في إثيوبيا
AUD 3512	المراجعة المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة لتوحيد الأداء في تنزانيا
AUD 3612	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في بنغلاديش
AUD 3712	الاستعراض الشامل: ممثلية المنظمة في كوت ديفوار
AUD 3912	استعراض العمليات: ممثلية المنظمة في قبرغيزستان
AUD 4012	الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في سيراليون
AUD 4112	استعراض محدود النطاق: مكتب الاعتماد المزدوج في أذربيجان
AUD 4312	استعراض العمليات: ممثلية المنظمة في طاجيكستان

تقارير الدروس المستفادة من التحقيقات

التقارير الصادرة	الوصف
INVL 0112	جمهورية الكونغو الديمقراطية

المرفق ألف '3'

ملخص نتائج تقارير مراجعة المكاتب الميدانية الصادرة في عام 2012

الربع الأول

AUD 0112 – المراجعة المحدودة النطاق: مكتب المنظمة الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ

شمل نطاق الاستعراض الممارسات والضوابط المتعلقة بالإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، والامتثال لمعايير العمل الأمنية الدنيا، وضوابط وسياسات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة البرنامج الإقليمي التابع لبرنامج التعاون التقني. وقد تبين لمكتب المفتش العام أن المكتب الإقليمي لديه ضوابط ذات صلة تعمل بشكل سليم في معظم المجالات التي استعرضها. وقد وُضعت توصيات لمعالجة نقاط الضعف في إدارة الأصول والمشتريات، وفيما يتعلق بإدارة برنامج التعاون التقني وهي: حُسن توقيت البيانات النهائية والتقيّد بمعايير الموافقة.

AUD 0212 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في كولومبيا

تبين لمكتب المفتش العام أن إدارة الممثلة لبرنامجها وعملياتها القطرية؛ وممارساتها وضوابطها للإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية؛ وامتثالها للمعايير الأمنية معيبة. وتبين للمكتب أن امتثالها لضوابط تكنولوجيا المعلومات ووضع مشروعات برنامج التعاون التقني وإدارتها مرضية.

وقد مرت الممثلة بفترة تحوّل طويلة وشاقة. ولاحظت مراجعة أجزائها مكتب المفتش العام في عام 2009 هبوط مستوى إدارة الشؤون الإدارية والإدارة المالية مقارنةً بالاستعراض السابق الذي أجري في عام 2006. وتبين للمكتب أثناء بعثته في عام 2011 أن الوضع قد ازداد سوءاً، نتيجة لعدم وجود رقابة إدارية كافية من جراء طول غياب أحد الممثلين الإقليميين للمنظمة في إجازة مرضية، ثم تقاعده، وحدوث تأخر طويل في وصول ممثل آخر بعد ذلك في منتصف عام 2011.

وفي مجال المالية والإدارة كانت هناك أمثلة لعدم صحة التسجيل المحاسبي وعدم كفاية الأدلة الوثائقية لدعم قرارات الصرف؛ ووجود أنشطة شراء غير تنافسية وغير مخططة؛ وعدم وجود إجراءات موثقة للاستعانة بموارد بشرية من غير الموظفين؛ وعدم الموافقة على أنشطة السفر على المستوى الملائم. وكان هناك مستوى منخفض من الامتثال للمعايير الأمنية من جانب المكاتب التي توجد خارج العاصمة.

وتشكل مشروعات حسابات الأمانة الأحادية جانباً كبيراً من حافظة المشروعات. وقد لوحظت صعوبات في تطبيق التشريعات الوطنية على مراجعات المشروعات، وتعيين الخبراء الاستشاريين وتجديد عقودهم، وتأخيرات في توفير

الأموال، وتنفيذ المشروعات. وقد أبرز مكتب المفتش العام الحاجة إلى تعزيز تنسيق المنظمة مع الجهات المانحة من أجل تعبئة مجموعة أوسع تنوعاً من موارد المشروعات.

AUD 0312 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في أوغندا

تبيّن مكتب المفتش العام أن إدارة الممثلة لبرنامجها القطري ولعملياته، وممارساتها وضوابطها للإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، وضوابط تكنولوجيا المعلومات، وكذلك سياساتها لإدارة مشروعات برنامج التعاون التقني مرضية. وقد أقر أصحاب المصلحة الخارجيون الذين أجرى المكتب مقابلات معهم بعمل الممثلة وموظفيها وأعربوا عن تقديرهم له. ولكن كان لا يزال هناك عدد من نقاط الضعف في الضوابط الفردية حُددت فيما يتعلق بضوابط الإدارة، والأصول والصرفيات، قُدمت توصيات بشأنها. وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، ما زال يتعين أن تحسّن تكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية نطاق الموجات المؤسسي المتاح للممثلة.

كذلك، على الرغم من أنه قد تبين لنا أن الممثلة تمتلك عموماً لمعايير العمل الأمنية الدنيا ولمعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة، فإنه من اللازم أن تحتفظ بسجلات وثائق أمنية منظمة وأن تكمل التدابير الأمنية المعلقة.

AUD 0512 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في جنوب أفريقيا

تبيّن مكتب المفتش العام أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية في الممثلة معيبة للغاية. فقد تبين وجود نقاط ضعف في ضوابط فردية في جميع المجالات التي جرت مراجعتها، وكانت واسعة الانتشار بوجه خاص في مجالات المراقبة الإدارية، والمحاسبة، والأصول، والصراف. وكان هناك سوء تطبيق عام لسياسات المنظمة وإجراءاتها وكانت وظيفة إدارة ورصد الشؤون الإدارية والمالية متسمة بالتراخي والقصور. وكان يوجد عدد مفرط من الموظفين في الممثلة بالنسبة لحجمها وبرنامجها، وكان قد جرى التعاقد مع عديد من غير الموظفين في إطار ميزانية البرنامج العادي لشغل وظائف غير أساسية.

وفيما يتعلق بالبرنامج القطري والعمليات القطرية، سلّم الشركاء الأساسيون الذين أجرى مكتب المفتش العام مقابلات معهم بمساهمة الممثلة داخل نطاق مجموعة الأمم المتحدة، لا سيما فيما يتعلق بفريق الأمم المتحدة القطري وفريق إدارة الشؤون الأمنية. بيد أن إدارة البرنامج القطري والعمليات القطرية، والامتثال للمعايير الأمنية، وضوابط تكنولوجيا المعلومات في الممثلة رُئي أنها معيبة.

وفيما يتعلق بالأمن، لا يمثل مبنى دار الأمم المتحدة لمعايير العمل الأمنية الدنيا؛ ولا توجد حماية كافية للبيانات السرية؛ والتدريب على الأمن الميداني ليس كافياً؛ والمركبات ليست مجهزة بمعدات الاتصال الضرورية.

AUD 0612 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في مدغشقر

تبيّن لمكتب المفتش العام أن إدارة الممثلة لبرنامجها القطري ولعملياتها القطرية، وممارساتها وضوابطها للإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، وضوابطها لتكنولوجيا المعلومات وكذلك إدارتها لبرنامج التعاون التقني مرضية.

وينظر أصحاب المصلحة الخارجيين ومجموعة الأمم المتحدة إلى الممثلة نظرة جيدة، وترد تعليقات إيجابية قوية إلى مكتب المفتش العام بخصوصها. وبوجه خاص، امتدحت الحكومة نجاح منظمة الأغذية والزراعة في تعبئة أموال من أجل حملة مكافحة الجراد. ولكن الرصد المالي للمشروعات غير كافٍ، ومعدل إنجاز مشروعات برنامج التعاون التقني منخفض، واختيار الشركاء المنفذين والمستفيدين سيء. وعلاوة على ذلك، تفتقر المنظمة إلى بروز صورتها ولا يُنظر إليها على أن لديها الموارد البشرية والقدرة التقنية الكافية في الميدان.

وفيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية، قُدمت توصيات لتحسين الضوابط الداخلية لرصد المشروعات، والمحاسبة، وتخزين المدخلات الزراعية، وحفظ نسخة احتياطية من البيانات الإلكترونية. وتبيّن أن امتثال الممثلة للمعايير الأمنية معيب وينبغي تنفيذ متطلبات معايير العمل الأمنية الدنيا في مكتب الممثلة ومكتب المشروعات في الجنوب.

AUD 0812 – المراجعة الشاملة: ممثلية المنظمة في زامبيا

تبيّن من المراجعة أن مجالات البرنامج القطري والعمليات القطرية، والشؤون المالية/الشؤون الإدارية، والأمن معيبة، بينما تبيّن أن تكنولوجيا المعلومات مرضية.

وقد ساهم الشعور الممتد لوظيفتين أساسيتين، هما ممثل المنظمة وممثل المنظمة المساعد/الإدارة، في ضعف تنفيذ الضوابط، وأوجد ثغرات في الإشراف بصفة منتظمة على الممثلة، وترك أثراً على وظيفة الاتصال والدعوة مع الشركاء وأصحاب المصلحة.

وفي مجال البرنامج والعمليات من اللازم أن تحسّن الممثلة تقديم المدخلات التقنية المقررة ورصد تنفيذ المشروعات. وكان هناك فصل ضعيف في المسؤوليات في إطار وظيفة الشؤون المالية وضعف في الإشراف اليومي لوحدة الشؤون الإدارية والمالية. كذلك كانت الضوابط الإدارية والمالية تحتاج إلى تحسين للامتثال لأنظمة المنظمة وللحد من أوجه عدم الكفاءة. وتبيّن أن 6 من فئات الضوابط السبع التي استعرضها مكتب المفتش العام في هذا المجال معيبة. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تكون ممارسات الشراء أكثر صرامة، ويشكّل ضعف ممارسات اختيار البائعين مخاطر من حيث إساءة استخدام الموارد. وإضافة إلى ذلك، ظلت أربع توصيات بشأن المراجعة من الاستعراض الذي أجراه مكتب المفتش العام في عام 2009 معلقة. وكانت الترتيبات التعاقدية لتوفير خدمات الدعم التقني لتكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تنقيح.

وكانت الضوابط الأمنية ضعيفة لأن المثلية لم تكن قد نفذت جميع توصيات إدارة الأمم المتحدة لشؤون الأمن والسلامة أو لم تتابع بصفة منتظمة المسألة مع دائرة الأمن للحصول على التوجيهات الضرورية بشأن كيفية معالجة القضايا المتعلقة.

AUD 0912 – مراجعة الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية: ممثلة المنظمة في بيرو

تبيّن أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، والامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات وللمعايير الأمنية معيبة. ووظيفة الشؤون المالية والإدارة ضعيفة بوجه خاص، وذلك لتبيّن وجود عيوب في مجالات مراقبة الإدارة، والمحاسبة، وإدارة الأصول، والأعمال المصرفية والنقد، والصرف، والسفر. وتبيّن عموماً أن الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات مرضٍ.

وفيما يتعلق بالأمن، كان اثنان فقط من المكاتب البالغ عددها 29 المتعلقة بعمليات المنظمة في بيرو تمثل لمعايير العمل الأمنية الدنيا، بينما لم تكن تسعة مكاتب قد أعدت تقييماً ذاتياً بشأن تلك المعايير وكان مستوى امتثال 12 مكتباً غير مقبول. أما بقية المكاتب فكانت ممثلة مع وجود نقائص أو كان مستوى امتثالها معيباً.

AUD 3912 – استعراض العمليات: مكتب المنظمة في قبرغيزستان

تعتبر إدارة البرنامج القطري والعمليات القطرية مرضية بوجه عام. وقد قدم الشركاء الذين جرى الاتصال بهم تعليقات إيجابية إلى مكتب المفتش العام. وكان مكتب قبرغيزستان هو الأول بين مكاتب بلدان آسيا الوسطى الذي وضع وقدم إطاراً للبرنامج القطري إلى أصحاب المصلحة الأساسيين الخاصين به في مارس/آذار 2012. وفي أغسطس/آب 2012، أُعير موظف تقني من شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية إلى المكتب كممثل مسمّى للمنظمة، ريثما تُنشأ الوظيفة ويتم التوقيع على الاتفاق القطري. ولكن بعض مجالات العمليات ينبغي زيادة تحسينها لكفالة إدارة البرنامج الميداني بفعالية وكفاءة. ولم يكن المكتب قد أنشأ آلية ملائمة للرصد والتقييم لتتبع التقدم في تنفيذ البرنامج الميداني وتقييم فعاليته. ولم يكن متاحاً للمكتب، لأنه ليس ممثلة كاملة الأهلية حتى الآن، الحصول على أموال الدعم الإداري والتشغيلي من المشروعات الجاري تنفيذها في البلد ولم يكن يتوافر له تمويل كافٍ من البرنامج العادي للتعويض عن ذلك.

وتبيّن أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية معيبة، وبخاصة في مجالات ضوابط الإدارة، والمحاسبة، والأعمال المصرفية والنقد، والصرف. ولم يكن لدى المكتب حساب عهدة ونتيجة لذلك كان الموظفون المحليون يتلقون ويخزنون مبالغ كبيرة من النقود المدفوعة من خلال المكتب المحلي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للصرف في مواقع المشروعات وفي المواقع الميدانية، مما عرض الأموال لخطر متواصل شديد هو إساءة استخدامها أو فقدانها.

AUD 4012 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في سيراليون

تبيّن أن إدارة برنامج الممثلية وعملياتها تُعتبر بوجه عام مرضية، حتى وإن كانت هناك حاجة للتحسين في مجال إدارة الميزانية. وتبيّن أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية وكذلك إدارة شؤون الأمن معيبة. وتبيّن أن ضوابط تكنولوجيا المعلومات مرضية. وبينما كانت بعض الضوابط التي فُحصت تعمل على النحو المطلوب، اكتُشف وجود نقاط ضعف، وبخاصة في مجالات المحاسبة، والأصول، والشراء، والصرف، والموارد البشرية.

وكثيراً ما يتأخر تنفيذ المشروعات ويتعرض لطائفة متنوعة من المشاكل، المرتبطة بقدرة الشركاء وعدم كفاية ترتيبات الرصد/الإبلاغ، مما قوّض الفعالية وأدى إلى تأزيم العلاقات مع بعض الجهات المانحة الهامة. ويعترف مكتب المفتش العام بالجهود التي يبذلها ممثل المنظمة لاتخاذ إجراء تصحيحي.

وفيما يتعلق بالمجال المالي والإداري، توجد لدى الممثلية ضوابط مقبولة في مجالات أساسية محددة، من قبيل ضوابط الإدارة، والأعمال المصرفية، والسفر. ولكن وُجدت نقاط ضعف في المحاسبة (عدم تقييد المعاملات على الحسابات الصحيحة)، والأصول (عدم وجود عمليات جرد سنوية للمخزونات ووجود نقص في سجلات الأصول)، والشراء (عدم التقييد بإجراءات اختيار البائعين)، والصرف (وجود نقص في قسائم الصرف)، والموارد البشرية (عدم توثيق الاختيار توثيقاً جيداً).

AUD 4112 – الاستعراض المحدود النطاق: مكتب الاعتماد المزروح في أنزيبجان

تبيّن بوجه عام من الاستعراض الذي أجراه مكتب المفتش العام أن وظيفتي إدارة الشؤون المالية والشؤون الإدارية معيبتان للغاية، على نطاق مجموعة من المجالات من بينها تنفيذ معايير السلوك وخطة منع الغش، والاستخدام الشخصي للموارد الشخصية، والاستخدام الصحيح لرموز الحسابات والنشاط من أجل عمليات الصرف، واختيار وإدارة مقدمي الخدمات وفقاً لخطابات الاتفاق، والأعمال المصرفية وإدارة النقد، ونوعية الوثائق الداعمة لعمليات الصرف، ورصد التفويضات المتعلقة بالميزانية الميدانية، وعمليات تعيين الموظفين وإدارة السفر.

ولم يكن لدى المكتب هيكل ملائم، أو موارد كافية، أو أدوات مناسبة لضمان فصل الواجبات في العمليات الأساسية المتعلقة بالشراء، واستلام البضائع، وتقديم مدفوعات. وكان السبب الرئيسي هو عدم وجود تمويل كافٍ من أجل الموظفين والنظم، لأن المكتب لم يحصل على أي أموال دعم تشغيلي وإداري للمشروعات المنفذة في البلد، ولم تكن أموال البرنامج العادي كافية للتعويض عن ذلك.

وفي ظل عدم وجود حساب عهدة مصرفي، استُخدم مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كوسيلة للقيام بعمليات الصرف لمختلف الأشخاص المحليين الذين يحصلون على مدفوعات، وكذلك لتقديم سلف من أجل المشروعات وأنشطة المكتب. وقد أبلغ مكتب المفتش العام عن المخاطر التي تنطوي عليها هذه الطرائق التشغيلية في تقريره AUD 2106 في عام

2006، وأوصى بأن يتخذ المكتب الإجراء اللازم. بيد أن هذا الأمر ظل غير محسوم وقت إجراء المراجعة الحالية. وأثناء الفترة المستعرضة، حصل المكتب على عدد من السلف الكبيرة من أجل المشروعات والأنشطة الرسمية الأخرى من مختلف أمناء الميزانيات (المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى، والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، ووحدات المقر الرئيسي)، من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد أودعت هذه الأموال في حساب مصرفي بدون موافقة لم تعد أية تسويات بشأنه أو لم يُبلغ عن أية تسويات بشأنه. وكانت أيضاً الوثائق المؤيدة المتاحة غير كافية لتبرير المعاملات تبريراً تاماً. وقد سبق إبلاغ المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى وشعبة الشؤون المالية بهذه المسألة، كي يتخذ إجراءً بشأنها، في تقرير المراجعة الخاص بالمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى (OIG 1112)، ويتابعها مكتب المفتش العام على نحو منفصل عن هذه المراجعة.

وقد أذنت شعبة الشؤون المالية، بصفة استثنائية، بفتح حساب عهدة مصرفي مما يتيح للمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى أن يرصد بانتظام المعاملات ويحصل على بيانات مصرفية من المكتب. وقد حل هذا بعض المسائل التي حددتها بعثة المراجعة ولكن، نتيجة لعدم وجود ممثل دائم للمنظمة في البلد لتولي دور المشرف والموقع المصرفي، ينبغي أيضاً تنفيذ ضوابط بديلة تخفيفية.

واستناداً إلى نتائج بعثة المراجعة، شدد مكتب المفتش العام على أهمية تهيئة بيئة ضوابط قوية والحفاظ عليها. وأوصى بأن يضطلع المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى ببعثات رصد دورية للتحقق من الحالة الراهنة للضوابط وتدريب الموظفين المحليين في المجالات التي توجد فيها أوجه عدم اتساق.

AUD 4312 – استعراض العمليات: ممثلية المنظمة في طاجيكستان

إدارة البرنامج القطري وعملياته معيبة للغاية بوجه عام. وفي هذا السياق، كانت مجالات التمثيل، ووضع الاستراتيجية، والتعاون ضعيفة على وجه الخصوص، وينبغي زيادة تحسين بعض مجالات العمليات لضمان إدارة البرنامج الميداني بفعالية وكفاءة. ولم توفر المنظمة موارد كافية وهيكلًا مكتبياً ملائماً لتحقيق وجود محلي قوي لها في البلد، وهذه أمور يُعترف عموماً بأنها تمثل عوامل النجاح الأساسية لفعالية إدارة البرنامج القطري. وقد تبين أن تقسيم المسؤولية عن إدارة المكتب القطري بين منسق برنامج الطوارئ والمنسق الإقليمي الفرعي، وهو أيضاً ممثل المنظمة فيما يخص ثلاثة بلدان أخرى، ليس بديلاً فعالاً عن وجود ممثلية كاملة الأهلية. ونتيجة لذلك، لم يكن هناك ممثل متفرغ للمنظمة مسؤول عن وضع وتنفيذ إطار البرنامج القطري، والاتصال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والدعوة، وتعبئة الموارد. وكان تنسيق الجهود بين المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى والمكتب المحلي في طاجيكستان ضعيفاً. ونتيجة لذلك، لم تكن الطرائق التشغيلية للمنظمة في البلد واضحة أمام الجهات المانحة وغيرها من أصحاب المصلحة الأساسيين.

وتبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية مرضية، مع اكتشاف وجود بعض نقاط الضعف في ضوابط فردية في مجالات الإدارة والمحاسبة.

بيد أن تمويل فريق الدعم الإداري، المسؤول عن دعم البرنامج الميداني بأكمله والمكتب، كان يعتمد على مشروع وحيد. ولم تكن أموال الدعم الإداري والتشغيلي من البرنامج الميداني تخصص للمكتب، ولم تكن حصته من البرنامج العادي كافية للتعويض عن ذلك.

وقد لاحظ مكتب المفتش العام في أعقاب بعثته الأخيرة للمراجعة التي قام بها إلى المكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى في عام 2011 أن المكتب أتاح فرصاً تدريبية متعددة لتعزيز القدرة الإدارية في الإقليم الفرعي، بما في ذلك مكتب طاجيكستان. وإضافة إلى ذلك، ونتيجة لبعثات قام بها موظف إدارة دولي تابع للمكتب الإقليمي الفرعي، اتخذت إجراءات لترشيد الضوابط في مجالي الشؤون الإدارية والمالية. وأوصى مكتب المفتش العام بأن يستفيد المكتب الإقليمي الفرعي من النتيجة الإيجابية لبعثة الرصد هذه باعتبارها أفضل ممارسة، وأن يجعل القيام ببعثات من هذا القبيل أمراً اعتيادياً، وأن يوسّع نطاقها لتشمل رصد العمليات، وأن يبدأ في تطبيق هذه الممارسة في المكاتب القطرية الأخرى الموجودة في الإقليم الفرعي.

الربع الثاني

AUD 1112 – الاستعراض المحدود للنطاق للمكتب الإقليمي الفرعي لآسيا الوسطى

تبيّن من المراجعة أن مجالي الشؤون المالية/الشؤون الإدارية وإدارة مشروعات برنامج التعاون التقني معيبة، بينما كان مجالاً تكنولوجيا المعلومات والأمن مرضيين.

فقد كانت هناك عيوب في ستة مجالات خاصة بالضوابط الإدارية والمالية، رُئي أن أحدها كان معيباً للغاية. إذ لاحظ مكتب المفتش العام عدم كفاية الرقابة على الاستخدام الشخصي للموارد الرسمية، والاستخدام غير المناسب لخطابات الاتفاق، وعدم شفافية اختيار البائعين والمنظمات المتلقية، واستخدام حسابات غير مأذون بها، وسوء نوعية الوثائق المؤيدة لعمليات الصرف، واستخدام عقود غير مناسبة لتعيين موظفين، واستخدام معدلات دفع جزافية للموظفين، وعدم وجود نظام لحفظ ملفات، وفصل الواجبات المتعلقة بتعيين الموظفين بطريقة ملائمة. وظلت عشر توصيات من المراجعة التي أجريت في عام 2008 معلقة.

وكان ماثلاً خطراً أن يؤدي عدم رصد أذونات المدفوعات الميدانية التي تصدر للمكاتب القطرية التي تخضع لنظام اعتماد مزدوج وعدم وجود توجيهات سليمة وتدريب للموظفين في تلك البلدان إلى استخدام موارد المنظمة بطريقة غير مناسبة وتفتقر إلى الكفاءة، فضلاً عن حدوث تأثيرات في تنفيذ البرامج.

وقد كان التقييم الذي نالته ضوابط برنامج التعاون التقني هو أنها معيبة أساساً لعدم وجود إطار للبرمجة القطرية موضوع في صيغته النهائية، أو وجود إطار وطني للأولويات المتوسطة الأجل على الصعيد القطري؛ ولم يكن هناك استيفاء لمعايير الموافقة على برنامج التعاون التقني في البداية، وتدوم صياغة مشروع والموافقة عليه مع الحكومات المحلية مدة طويلة.

ولم يكن هناك رصد كافٍ لتنفيذ المشروعات الجارية، مع اقتصار الإبلاغ على الأداء المالي حصرياً بحيث لا يشمل الأداء التشغيلي.

AUD 1212 – المراجعة المحدودة النطاق: المكتب الإقليمي للمنظمة للشرق الأدنى

غطت مراجعة مكتب المفتش العام ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، والامتثال للمعايير الأمنية، والتوقعات المتعلقة بأداء إدارة البرنامج الإقليمي لبرنامج التعاون التقني. وبينما كان تقييم هذه المجالات هو أنها مرضية بوجه عام، فإن ضوابط وممارسة الإدارة بوجه عام تستحق اهتماماً عاجلاً. وأجرت بعثة منفصلة للتفتيش نُفذت من مكتب المفتش العام في أبريل/نيسان 2012 تقييماً لمسائل إضافية أثارها الموظفون بخصوص قضايا الإدارة.

وحددت المراجعة الفرص المتاحة للتحسين في الضوابط على الأصول والشراء وخطابات الاتفاق. وفي مجال إدارة برنامج التعاون التقني يستحق حُسن توقيت البيانات النهائية مزيداً من الاهتمام. وكان تقييم المكتب الإقليمي للشرق الأدنى هو أنه مرضٍ فيما يتعلق بالأمن، استناداً إلى امتثاله لمعايير العمل الأمنية الدنيا في أماكن الإقامة كما هو مذكور في تقرير إدارة شؤون السلامة والأمن بالأمم المتحدة لعام 2012. عن تقييم الأمن. وأثار التفتيش الذي أجراه مكتب المفتش العام عدداً من المسائل، تتجاوز الامتثال لمعايير الأمنية الدنيا في أماكن الإقامة، تستحق مزيداً من المتابعة.

AUD 1312 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: ممثلية المنظمة في جيبوتي

تبيّن من المراجعة أن الممارسات والضوابط المالية والإدارية مرضية. إذ توجد لدى الممثلة ضوابط قوية في مجالات أساسية فردية من قبيل: ضوابط الإدارة، والأعمال المصرفية والنقد، والسفر، وكذلك المحاسبة. ولكن اكتُشف وجود عدد من نقاط الضعف في ضوابط فردية، لا سيما في مجالات الأصول وعمليات الصرف. وعلاوة على ذلك، تبين أن الامتثال للمعايير الأمنية وكذلك ضوابط تكنولوجيا المعلومات معيب بوجه عام ويحتاج إلى اهتمام فوري.

AUD 1512 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في الجمهورية الدومينيكية

بوجه عام، تبين أن وضع البرنامج القطري للممثلة وعملياته وإدارة ضوابطه المالية والإدارية وامتثاله لضوابط تكنولوجيا المعلومات والضوابط الأمنية مرضية. فالممثلة ينظر إليها النظراء الحكوميون وأصحاب المصلحة الخارجيون نظرة جيدة ويعتبرونها عضواً نشطاً ويلقى احتراماً في فريق الأمم المتحدة القطري. وللمنظمة مكانة جيدة في البلد في مجالات عملها.

ولاحظ مكتب المفتش العام حدوث تحسّن كبير في أداء الممثلة مقارنةً بالمراجعة السابقة التي أجريت في عام 2009. فقد نُفذت ضوابط قوية في مجالات أساسية فردية من قبيل ضوابط الإدارة، والشراء، وإدارة النقد، والسفر، وتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك حددت أحدث مراجعة، بنطاقها الأوسع، مزيداً من الفرص المتاحة لتحسين الضوابط الداخلية فيما يتعلق بالمحاسبة وتوزيع مدخلات المشروعات، وعقود الموارد البشرية من غير الموظفين.

AUD 1612 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في المكسيك

بوجه عام، تبين أن إدارة المثلثية لبرنامجها القطري وعملياته؛ وممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية؛ والامتثال للمعايير الأمنية، وضوابط تكنولوجيا المعلومات مرضية.

فقد أوجدت المثلثية بيئة ضوابط قوية وأقر أصحاب المصلحة والمستفيدون الأساسيون الذين أجرى مكتب المفتش العام مقابلات معهم بمساهمة المثلثية وموظفيها. وكان أداء البرنامج الميداني مرضياً بوجه عام، مع وجود ممارسات تحسين في تنفيذ المشروعات، ولكن كان هناك افتقار إلى مؤشرات أداء واضحة. وقد أبلغت المثلثية مكتب المفتش العام بأن إطار البرمجة القطرية سينتهي إعداده قبل عام 2013.

ولاحظت المراجعة عدداً من المجالات التي يمكن فيها تحسين الامتثال المالي والإداري أو إدخال ضوابط أفضل فيها. ولاحظت المراجعة أيضاً أن التوصيات المنبثقة من التقييم الأمني لدائرة الأمن الذي أجري في ديسمبر/كانون الأول 2011 لم تنفذ بعد.

AUD 1712 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب اتصال المنظمة للاتحاد الأوروبي وبلجيكا

تبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية معيبة. وتبين أن الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات مرضية. واكتشف وجود نقاط ضعف كبيرة، لا سيما في مجالات ضوابط الإدارة، والمحاسبة، والأصول، والشراء، والأعمال المصرفية والنقد، والصرف. وعلاوة على ذلك، تبين أن الأمن المادي للخادوم لا يفي بالمراد.

وكان مكتب اتصال المنظمة للاتحاد الأوروبي وبلجيكا مكتباً صغيراً لديه ثلاثة موظفين فقط ومتطوع واحد. وأسهم نقص الموظفين الإداريين، وعدم كفاية المعرفة بالإجراءات المالية والإدارة للمنظمة، والافتقار إلى إشراف كافٍ، في وجود العيوب التي لوحظت.

AUD 1812 – المراجعة المحدودة النطاق: ممثلية المنظمة في إيران

بوجه عام، تبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية والشؤون الإدارية، وضوابط الأمن وتكنولوجيا المعلومات، في المثلثية مرضية. ولكن كان من اللازم تحسين الإدارة المالية والشؤون الإدارية، ومجالات المحاسبة، وإدارة الأصول، والشراء لكي تمثل تماماً لقواعد المنظمة وأنظمتها، وللحد من أوجه عدم الكفاءة.

AUD 1912 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في هندوراس

تبين أن إدارة المثلثية لبرنامجها القطري وعملياته مرضية. وإن كان سيلزم تحسين تمويل رصد برنامج باكتا (PACTA). وتبين من الاستعراض أن المثلثية ساعدت ودعمت هندوراس وفقاً لاختصاصات المنظمة. واعترف جميع

الشركاء الأساسيين الذين أجرى مكتب المفتش العام مقابلات معهم لمساهمة المثلثية وموظفيها. وكان تنفيذ البرنامج الميداني مرضياً بوجه عام، مع تحسين الممارسات في إدارة المشروعات وتنفيذها.

وتبين أيضاً أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية ككل، وضوابط تكنولوجيا المعلومات، مرضية، وإن كان عدد من نقاط الضعف في الضوابط قد اكتُشف على وجه الخصوص في مجالات التسويات المحاسبية، والشراء، والأعمال المصرفية. أما الامتثال للمعايير الأمنية فهو معيب استناداً إلى أحدث اختصاصات دائرة الأمن.

AUD 2012 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مثلثية المنظمة في فنزويلا

تبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، وكذلك الضوابط الأمنية وضوابط تكنولوجيا المعلومات، مرضية. فالمثلثية لديها ضوابط سليمة في مجالات أساسية محددة، من قبيل ضوابط الإدارة، والشراء، والأعمال المصرفية والنقد، فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات. ولكن يلزم عدد من التحسينات في مجالات السفر. والأصول والمحاسبة، وتعزيز النواذ لبلوغ مرحلة الامتثال التام لمعايير العمل الأمني الدنيا.

الربع الثالث

AUD 2312 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب اتصال منظمة الأغذية والزراعة لأمريكا الشمالية

تبين أن إدارة المكتب المالية وإدارته العامة، فضلاً عن إدارته لتكنولوجيا المعلومات، مرضية، وكان هذا يمثل تحسناً منذ مراجعته السابقة في ديسمبر/كانون الأول 2009. وقد أبدت نقاط أو توصيات بشأن الامتثال في مجالات المحاسبة، والأصول، والموارد البشرية.

AUD 2412 – الاستعراض المحدود لمكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى

بوجه عام، تبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية للمكتب وإدارته، وضوابط الأمن وتكنولوجيا المعلومات فيه، مرضية. فقد تحسنت ضوابطه الإدارية والمالية بعد تنفيذ توصيات المراجعة التي أجراها مكتب المفتش العام في عام 2010. ومع ذلك، ما زال مجال السفر والموارد البشرية من غير الموظفين يتطلبان اهتماماً من جانب الإدارة لكفالة الامتثال تماماً للقواعد والأنظمة المالية.

AUD 2512 – مراجعة الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي في بربادوس

ركز استعراض ذلك المكتب على الممارسات والضوابط الداخلية للإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، والامتثال للمعايير الأمنية، وضوابط تكنولوجيا المعلومات. وبوجه عام، تبين أن مجالات الشؤون المالية والإدارية، فضلاً عن الأمن، معيبة. إذ توجد عيوب في ستة مجالات للضوابط: عدم دقة المحاسبة؛ وضعف الإجراءات المتعلقة بعمليات جمع الأصول والتصرف فيها؛ وعدم وجود دليل على شفافية اختيار البائعين ومقدمي الخدمات؛ وانعدام التخطيط للمشتريات؛ وسوء نوعية الوثائق المؤيدة من أجل عمليات الصرف؛ وعدم وجود فصل بين الواجبات المتعلقة بتعيين

الموظفين وعمليات الصرف. وتوجد عيوب في الضوابط الأمنية بسبب ضعف الرصد من جانب مسؤول الاتصال المختص بشؤون الأمن وعدم قدرة المنسق الإقليمي الفرعي على إخضاعه للمساءلة عن واجباته المتعلقة بالأمن. وتبين أن الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات كان مرضياً بوجه عام.

AUD 2612 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة في الصومال

في مايو/أيار 2012، اضطلع مكتب المفتش العام ببعثتين للمراجعة استغرقتا أسبوعين إلى مكتب المنظمة في الصومال الكائن في كينيا لتقييم ما إذا كانت ممارساته الداخلية بشأن الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية سليمة وتستخدم ضوابط أساسية. وكان هذا في أعقاب المراجعة السابقة التي أجراها مكتب المفتش العام في أكتوبر/تشرين الأول 2010، والتي كان تقييمها لمكتب الصومال هو أنه معيب للغاية من حيث الامتثال لضوابط الإدارة المالية والشؤون الإدارية.

وبوجه عام، تحسّنت كثيراً ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية في المكتب منذ المراجعة السابقة، وتعتبر الآن مرضيتين. ولوحظت تحسنات في أداء مكتب المنظمة في الصومال بشأن الممارسات المالية والإدارية في جميع مجالات المراجعة التي شملها الاستعراض وحددت المراجعة ممارسات جيدة شتى للنظر فيها بالنسبة لمكاتب أخرى. ويثني مكتب المفتش العام على إدارة المكتب للتغيرات الإيجابية الهامة التي حدثت في الإدارة المالية للمكتب وإدارة شؤونه الإدارية.

ولكن توجد فرص متاحة لتحسين الضوابط الداخلية في المجالات التالية: عقد اجتماعات بصفة منتظمة لفريق الإدارة لمناقشة الأداء المالي والتشغيلي والتنبؤات بشأن المشروعات؛ وعمليات جمع الأصول والتصرف فيها؛ وإجراءات التصديق والوثائق المؤيدة لقوائم الصرف؛ وإدارة الموارد البشرية. ولم تكن هناك توجيهات مؤسسية واضحة بشأن كيفية إدارة النقل المحتمل للوظائف إلى الصومال، مع ما يترتب على ذلك من أثر على الموظفين المعيّنين في نيروبي، وذلك لأن المكتب اتجه إلى اتباع نهج متكامل للتطور الأطول أجلاً.

ويجري تنفيذ نظام ضوابط معدّل لتحسين إدارة المخاطر التي ينطوي عليها برنامج 'النقد مقابل العمل'. ويجري استعراض ذلك بوصفه جزءاً من مراجعة مستقلة لبرنامج مكتب المنظمة في الصومال وعملياته الذي من المقرر الإبلاغ عنها في الربع الأول من عام 2013.

AUD 2712 – المراجعة الشاملة: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ

أجري استعراض لذلك المكتب لتقييم ما إذا كان قد أوفى بمسؤولياته كمكتب إقليمي فرعي لديه اعتماد متعدد بخصوص 14 جزيرة من جزر المحيط الهادئ؛ وتبين أن البرنامج الميداني كان يدار إدارة تتسم بالفعالية والكفاءة؛ وكانت ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية سليمة وممتثلة للقواعد والأنظمة، وكان هناك امتثال للمعايير الأمنية؛ وكانت ضوابط تكنولوجيا المعلومات كافية.

والتقييم العام للمكتب هو أنه معيب. ففي مجال البرمجة والعمليات، حدد المكتب بفعالية الأولويات الوطنية والإقليمية الفرعية، ولكن لم تكن لديه موارد كافية لتقييم القدرات وإدارة البرامج في البلدان الأعضاء المنتشرة على نطاق واسع بطريقة منصفة. وإضافة إلى ذلك، أدى الاعتماد على برنامج التعاون التقني كمصدر رئيسي لأموال المشروعات إلى توزيع موظفي المكتب التقنيين فيما بين مشروعات صغيرة كثيرة. وكانت هذه المشروعات تواجه بالفعل تأخيرات كبيرة في التنفيذ، مما أثار تساؤلات بشأن قدرة المكتب، بدون حصوله على مزيد من التعزيز، على إدارة مشروعات كبيرة في المستقبل.

وكان هناك افتقار لدى الإدارة والموظفين إلى معلومات منتظمة ودقيقة عن حالة البرنامج الميداني وتوافر الميزانية له. وأدى استخدام سجلات مكتوبة بخط اليد لإجراءات الشراء، وخطابات الاتفاق، والعقود إلى الحد من قدرة المكتب على رصد التطورات من أجل إنجاز المطلوب في الوقت المناسب. وكان يلزم إجراء تقييم لوظائف الموظفين لتغطية الاحتياجات التقنية التي لا تلقى عناية ولتصحيح أي اختلال في استخدام الموظفين العرضيين لأداء أعمال دعم المشروعات. ومن الممكن أيضاً أن يسلب تقييم وظائف الموظفين الضوء على الثغرات في الوحدة الإدارية، من قبيل الحاجة العاجلة إلى إنشاء وحدة لموظفين مكلفين بالمشتريات وتحسين إدارة الأصول. وإضافة إلى ذلك، كانت ضوابط تكنولوجيا المعلومات ضعيفة. فالضوابط الأساسية، من قبيل إعداد ملفات احتياطية للبيانات الإلكترونية، أقل من التوقعات، وكان يلزم إيلاء اهتمام لرصد استخدام الإنترنت والتحكم فيه.

أما الضوابط الأمنية فقد كانت مرضية بوجه عام. فالمكتب يمثل تماماً لمعايير العمل الأمنية الدنيا وفقاً لتقييم أجرته إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن في نوفمبر/تشرين الثاني 2011. ووقت القيام ببعثة المراقبة، أجرت بعثة منفصلة لدائرة الأمن تقييماً للأوضاع الأمنية في المكتب وكان من المقرر أن تصدر تقريراً منفصلاً يتضمن توصيات.

AUD 2912 – الاستعراض المالي والإداري: مكتب المنظمة لتنسيق برنامج الضفة الغربية وقطاع غزة

بوجه عام، تبين أن الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية، فضلاً عن ضوابط تكنولوجيا المعلومات، مرضية. ومع ذلك اكتُشف عدد من نقاط الضعف في ضوابط فردية، لا سيما فيما يتعلق بالتحكم في الأصول وتقييمات الموارد البشرية. وتبين أن الامتثال للمعايير الأمنية معيب. ففي أكتوبر/تشرين الأول 2011، أجرت إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن تقييماً للمكتب وخلصت إلى أنه ممثل للمعايير بنسبة 82 في المائة. وكان بعض المسائل التي أبلغ عنها ذلك التفتيش ما زال بدون حل وقت إجراء المراجعة، وكان من بينها عدم وجود هواتف ساتلية إلزامية.

AUD 3012 – الاستعراض القطري المحدود: ممثلية المنظمة في الأردن

بوجه عام، تبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية في الممثلة معيبة، نتيجة لعدم إلمام الموظفين بقواعد المنظمة وإجراءاتها المالية والإدارية. وبوجه خاص، كان ضعف الممارسات المحاسبية وممارسات الشراء، وعدم سلامة المحاسبة المتعلقة بالنفقات والالتزامات غير المصفاة، وعدم وجود قائمة جرد محدثة للأصول،

وتقديم مدفوعات عمل إضافي لموظفين لا يستحقون ذلك ينطوي على خطر إساءة استخدام الموارد. وأوجد عدم وجود ممثل للمنظمة حاجة عاجلة إلى قيام المكتب الإقليمي للشرق الأدنى بتزويد المثلثية بدعم تقني لإدارة تنفيذ المشروعات وتزويد الموظفين بتدريب بشأن قواعد المنظمة وإجراءاتها.

وكان أيضاً التقيد بالمعايير الأمنية معيباً، لأن المثلثية كان لا يزال من اللازم أن تكفل الامتثال لمعايير العمل الأمنية الدنيا. وكانت تفتقر إلى مخصص في الميزانية مكرّس للأمن.

AUD 3112 – الاستعراض القطري المحدود: ممثلية المنظمة في ملاوي

بوجه عام، تبين أن ممارسات الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية في المثلثية معيبة. وتبين أن ضوابط الأمن وضوابط تكنولوجيا المعلومات مرضية. وكانت المجالات التي حُدد أنها بحاجة إلى تحسين تشمل إدخال تعديلات على القيودات المحاسبية، واستخدام قسائم الصرف، والإيضاحات المحاسبية للنفقات، والامتثال لقواعد الشراء وتوثيق إجراءات الشراء، واكتمال سجلات الأصول، والموافقة على عمليات الصرف وتوثيقها، والإذن بالسفر المحلي.

الربع الأخير

AUD 3212 – الاستعراض القطري الشامل: ممثلية المنظمة في إثيوبيا

بوجه عام، تبين أن إدارة البرنامج القطري للمثلية وعملياته كانت مرضية، ولكن كان هناك عدد من نقاط الضعف في ضوابط فردية بحاجة إلى معالجة وذلك في مجالات تخطيط البرنامج وعملياته، وضوابط الإدارة، والأعمال المصرفية والنقد، وعمليات الصرف. ومع ذلك، أبدت الحكومة على كافة مستوياتها، وأبدى الشركاء من الجهات المانحة، والمستفيدين، تقديرهم، في تعليقاتهم التي قدموها إلى مكتب المفتش العام، لمساهمة المنظمة في قطاع الزراعة. فقد كانت المثلثية نشطة في المنتديات التشاورية حيث تعقد الحكومة والجهات المانحة اجتماعات بشأن قطاع الزراعة. ولاحظ مكتب المفتش العام أنه أثناء عملية الانتقال بين المنسق الإقليمي الفرعي والمثليات لم يكن التواصل والاتصال بين المثلثية وشركائها تعطى لهما أولوية مناسبة. وقد أحيط مكتب المفتش العام علماً بعد المراجعة بأن موظف اتصالات قد تم تعيينه، وأن المنسق الإقليمي الفرعي قد اتخذ خطوات لتحسين الاتصال مع جميع أصحاب المصلحة.

وبينما لوحظت جوانب إيجابية فيما يتعلق بإدارة البرنامج، كانت هناك حاجة إلى تحسين إنجاز المدخلات التقنية المقررة؛ وتحسين تخطيط استخدام الميزانية ومتطلبات التدفق النقدي، وتحسين حُسن توقيت إبلاغ أصحاب المصلحة؛ وكفالة إجراء التحديثات ذات الصلة لمعلومات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وأعاقت نقاط الضعف في هذه المجالات وضع البرنامج وتنفيذه وهو ما ينعكس في انخفاض معدلات الإنجاز بوجه عام وتقديم طلبات للتمديدات بغير تكلفة في جميع فئات المشروعات.

وبوجه عام، كان تشغيل الضوابط الإدارية والمالية والضوابط على تكنولوجيا المعلومات مرضياً. ومع ذلك تلزم تحسينات في ثلاثة مجالات رئيسية هي الفصل بين الواجبات، وإدارة التدفقات النقدية، واكتمال وثائق الصرف، من أجل الامتثال لأنظمة المنظمة والحد من أوجه عدم الكفاءة. وإضافة إلى ذلك، كان عدد من توصيات المراجعة ذات الأولوية العالية المنبثقة من تقرير المراجعة الصادر عن مكتب المفتش العام في عام 2010 ما زال معلقاً، وكان من بينها قيام المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بتحديد الأولويات وتخطيط العمل، ودعم الحكومة لذلك المكتب، وعدد من المسؤوليات المسندة إلى المنسق الإقليمي الفرعي.

AUD 3412 – مراجعة الإدارة المالية والشؤون الإدارية: مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى في بنما

كان التقييم الذي أعطاه مكتب المفتش العام للممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية في المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى هو معيب. وكان التقدير الذي ناله الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات وللمعايير الأمنية الدنيا في البلد هو مرضٍ. وثمة فرص كبيرة متاحة للتحسين في معظم مجالات الشؤون المالية والشؤون الإدارية، وبخاصة ما يلي: الأعمال المحاسبية المتعلقة بالمعاملات والسلف النقدية؛ وإدارة الأصول وحفظ سجلات الأصول؛ والشراء بما في ذلك اختيار البائعين؛ وإعداد واستعراض التسويات المصرفية؛ وعملية تعيين موظفي المشروعات؛ وصيانة ملفات الأفراد؛ وحماية بيانات إلكترونية احتياطية.

وفي رأي مكتب المفتش العام، كان السبب في كثير من نقاط الضعف التي نشأت هو بقاء وظيفتي الموظف الإداري وموظف دعم ورصد البرنامج الميداني شاغرتين لفترات طويلة وافتقار الموظفين المسؤولين عن المشتريات إلى الخبرة اللازمة.

AUD 3512 – تقرير المراجعة المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة لتوحيد الأداء في تنزانيا

تجريباً لنهج جديد في دعم الصناديق والبرامج المشتركة الموجودة داخل منظومة الأمم المتحدة، أجرت دوائر المراجعة الداخلية لسبع مؤسسات تابعة للأمم المتحدة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، واليونيدو، ومنظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي) مراجعة مشتركة لبرنامج الأمم المتحدة "توحيد الأداء" في تنزانيا مع القيام ببعثة مراجعة مشتركة خلال الفترة من 20 فبراير/شباط إلى 2 مارس/آذار 2012.

وقد تبين من المراجعة أن فريق الأمم المتحدة القطري المعني بالإدارة قد حقق تقدماً كبيراً في إنجاز برامج متسقة. ولكن تبين من المراجعة (أ) أن عدم وجود قواعد وإجراءات متسقة على المستوى المؤسسي في الوكالة أدى إلى الحد من جهود التنسيق ومن إمكانية خفض العبء الإداري وتكاليف المعاملات؛ و (ب) أن التأخر في صرف أموال البرامج المشتركة للشركاء المنفذين كان يؤثر على معدل تنفيذ البرامج؛ و (ج) أن المعوقات لقدرة الشركاء المنفذين لم تكن تُعالج معالجة وافية؛ و (د) أن هناك تحسينات أُدخلت في خضوع الوكالات للمحاسبة عن إنجاز النتائج الإنمائية ولكن على حساب خفض درجة التنسيق في تنفيذ أنشطة خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

وأوصت المراجعة باستكشاف إمكانية بذل مزيد من الجهود، على مستوى مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، لتنسيق نظم الوكالات وعملياتها من أجل إدارة البرامج وذلك تجنباً لتكرار الاحتياجات وللمحد من معاملات التكاليف؛ وأنه قد تم إعداد توجيهات عامة بشأن الطرائق البرنامجية لـ "توحيد الأداء". وقدمت المراجعة توصيات أيضاً إلى فريق الأمم المتحدة القطري بشأن تحسين متابعة الإفراج عن موارد للشركاء المنفذين؛ والمتابعة مع المقر الرئيسي للوكالات بشأن الإفراج في الوقت المناسب عن الأموال وإنشاء آلية لرصد الأداء في ذلك الصدد؛ وبشأن تحسين قدرة الشركاء المنفذين. وقد تقبلت الإدارة التوصية وأكدت أنه يجري اتخاذ إجراءات بشأن جميع المسائل التي أثّرت.

وفي سياق 'صندوق واحد' عرض فريق الأمم المتحدة القطري نهجاً للإدارة القائمة على النتائج في الإفراج عن أموال لزيادة تركيز برنامج أمم متحدة واحدة. ويقترح التقرير أن يتابع المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري الجهود لكفالة توافر تمويل كافٍ من أجل برنامج أمم متحدة واحدة طويلة فترة خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. والتدليل على حدوث تخفيضات في تكاليف المعاملات من شأنه أن يساعد هذه الجهود.

ومبدأ "قائد واحد" لا تدعمه السلطة الرسمية ولذا قد لا يكون لدى المنسق المقيم السلطة اللازمة لإنفاذ مساءلة عن قصور أداء أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري. ولاحظت المراجعة أن الاستعراض المستقل لتنفيذ نظام الإدارة والمساءلة حدد مجالات للتحكيم ترصدها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية رصداً وثيقاً.

وتبيّن من المراجعة المشتركة وجود نقاط ضعف في ترتيبات إدارة الشؤون الإدارية وفي قياس وفورات تكاليف المعاملات. وكان هناك أيضاً تقدم بطيء في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية؛ وفي استكمال التقييمات الكلية والجزئية للشركاء المنفذين؛ وفي تنفيذ أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وفي المراجعة المشتركة للنهج المنسق في التحويلات النقدية وأنشطة ضمانه: وعلاوة على ذلك، كانت وثائق إدارة المشتريات بحاجة إلى تحسين. وإضافة إلى التوصيات التي تستهدف هذه المجالات، أوصى تقرير المراجعة بأن يحسّن فريق الأمم المتحدة القطري تكوين الأفرقة العاملة؛ وأن ينشئ آلية لتقييم أداء الموظفين الذين يشاركون مشاركة كبيرة في أنشطة توحيد الأداء.

AUD 3612 – الاستعراض الشامل: ممثلية المنظمة في بنغلاديش

إن التقييم العام للممثلة، الذي يشمل البرنامج القطري وعملياته، والشؤون المالية/الشؤون الإدارية، والأمن، وتكنولوجيا المعلومات هو مرضٍ وفي ظل بيئة إنمائية صعبة، تحسّن باطراد أداء الممثلة في مجال المراجعة مقارنةً بالنتائج المنبثقة من المراجعات الأسبق التي أنجزت في الأعوام 2005 و 2008 و 2010. وساهم اتصال الممثلة بالنشط والفعال مع النظراء وأصحاب المصلحة إسهاماً مباشراً في نمو البرنامج الميداني، الذي أصبح واحداً من أكبر البرامج الميدانية في البلدان الأعضاء في المنظمة. وأكد أصحاب المصلحة الذين جرى الرجوع إليهم أثناء المراجعة الصورة الإيجابية للمنظمة. وأدى أيضاً الإيفاد الميداني لموظف مشتريات دولي إلى تحسّن ممارسات الشراء، وهو مجال كان ضعيفاً دائماً.

وقدّمت توصيات للتخفيف من حدوث عمليات توقف في تنفيذ المشروعات؛ وتحسين دقة واكتمال المحاسبة المالية؛ وتوفير مساهمة أفضل عن الأصول ورصدها رسداً أفضل؛ وتعزيز الرقابة على الأعمال المصرفية وإدارة النقد.

AUD 3712 – الاستعراض الشامل لمثلية المنظمة في كوت ديفوار

بوجه عام، تبين أن إدارة المثلية لبرنامجها القطري وعملياته، وامتثالها للمعايير الأمنية ولعايير تكنولوجيا المعلومات، كانت مرضية. وتبرز مجال وضع الاستراتيجية والعمليات من حيث اتساقها بوجود إجراءات وضوابط جيدة. إلا أن المثلية ينبغي أن تعزز إجراءات استعراض العمل الذي يؤديه الشركاء التقليديون.

وتبين أن ممارسات وضوابط الإدارة المالية وإدارة الشؤون الإدارية معيبة. فالمثلية لم تحسّن، منذ آخر مراجعة أجراها مكتب المفتش العام في يولييه/تموز 2010، تقييمها إلا في مجال الصرف. ولم يتحسّن تقييمها في المجالات الأخرى المعيبة أو المعيبة للغاية. وحدد الاستعراض استمرار وجود عيوب في الممارسات المحاسبية، بما في ذلك عدم سلامة المحاسبة المتعلقة بالنفقات، وتجهيز قوائم الصرف والالتزامات غير المصفاة؛ وعدم امتثال ممارسات الشراء وإدارة الأصول للمعايير اللازمة؛ وضعف الممارسات في مجال توظيف أفراد من غير الموظفين وتقييمهم.

AUD 3812 – مكتب المنظمة الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي – استعراض دورة المشتريات

كانت الأهداف العامة للمراجعة هي تقييم ما إذا كان المكتب يدير بشكل سليم وظائفه المالية والإدارة المتعلقة بتجهيز مشترياته، وتحديد ما إذا كان المكتب لديه القدرة الكافية على تقديم دعم تشغيلي وإداري للشراء في المكاتب القطرية.

وخلصت المراجعة إلى أنه لم تكن هناك ضوابط داخلية كافية وفعالة بشأن صرف الأموال وبشأن الرصد المالي لخطابات الاتفاق وأوامر التوريد. إلا أن التقرير تضمّن توصيات تدعو إلى: ¹ تعزيز الضوابط الداخلية المتعلقة بتجهيز المشتريات؛ و² إنفاذ الامتثال لمتطلبات ضمان الجودة المنصوص عليها في القسم 507 من دليل التعليمات الإدارية بشأن خطابات الاتفاق وكفالة توافر وثائق وافية لعملية خطابات الاتفاق وإعداد الاستعراضات والاحتفاظ بتلك الوثائق؛ و³ كفالة الاتساق في اختيار الحسابات الفرعية التي يُعلن عن معاملات مماثلة بشأنها؛ و⁴ تحسين تسجيل الأصول غير المهتلكة ورصدها والتصرف فيها. وقد ساهم النقص الكبير في الموظفين الأساسيين الناجم عن شغور وظائف من الفئة الفنية ووظائف من فئة الخدمات العامة لفترة طويلة، بما في ذلك وظيفة مدير ووظائف موظفين آخرين في وحدة الدعم الإداري، في وجود نقاط الضعف التي لوحظت وأثّرت على قدرة الوحدة على الفصل السليم بين الواجبات.

ولا توجد حالياً لدى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي القدرة الكافية ولا يقدم بصورة روتينية دعماً تشغيلياً وإدارياً للشراء في المكاتب القطرية. وفي أوائل عام 2012، أجرى مكتب المفتش العام استعراضاً مستقلاً على نطاق المنظمة لرصد الشراء الميداني وخطابات الاتفاق (AUD 1412). وخلص الاستعراض إلى عدم وجود نظام للرصد من هذا القبيل، واستكشف الخيارات المتاحة للإدارة لمعالجة ذلك. ولاحظ مكتب المفتش العام أن مسؤوليات رصد

الشراء الميداني داخل المنظمة ليست محددة بوضوح في إطار السياسات والإجراءات الحالية (ومن ذلك مثلاً القسم 502 والقسم 507 من دليل التعليمات الإدارية)، لأن لا دائرة المشتريات ولا المكاتب الإقليمية مكلفة بالاضطلاع بهذا الدور، ولا توجد لأي منها الموارد اللازمة لذلك. وإلى أن يتم إيجاد حل لذلك، امتنع مكتب المفتش العام عن تقديم توصيات بهذا الشأن إلى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.

المرفق ألف '4'

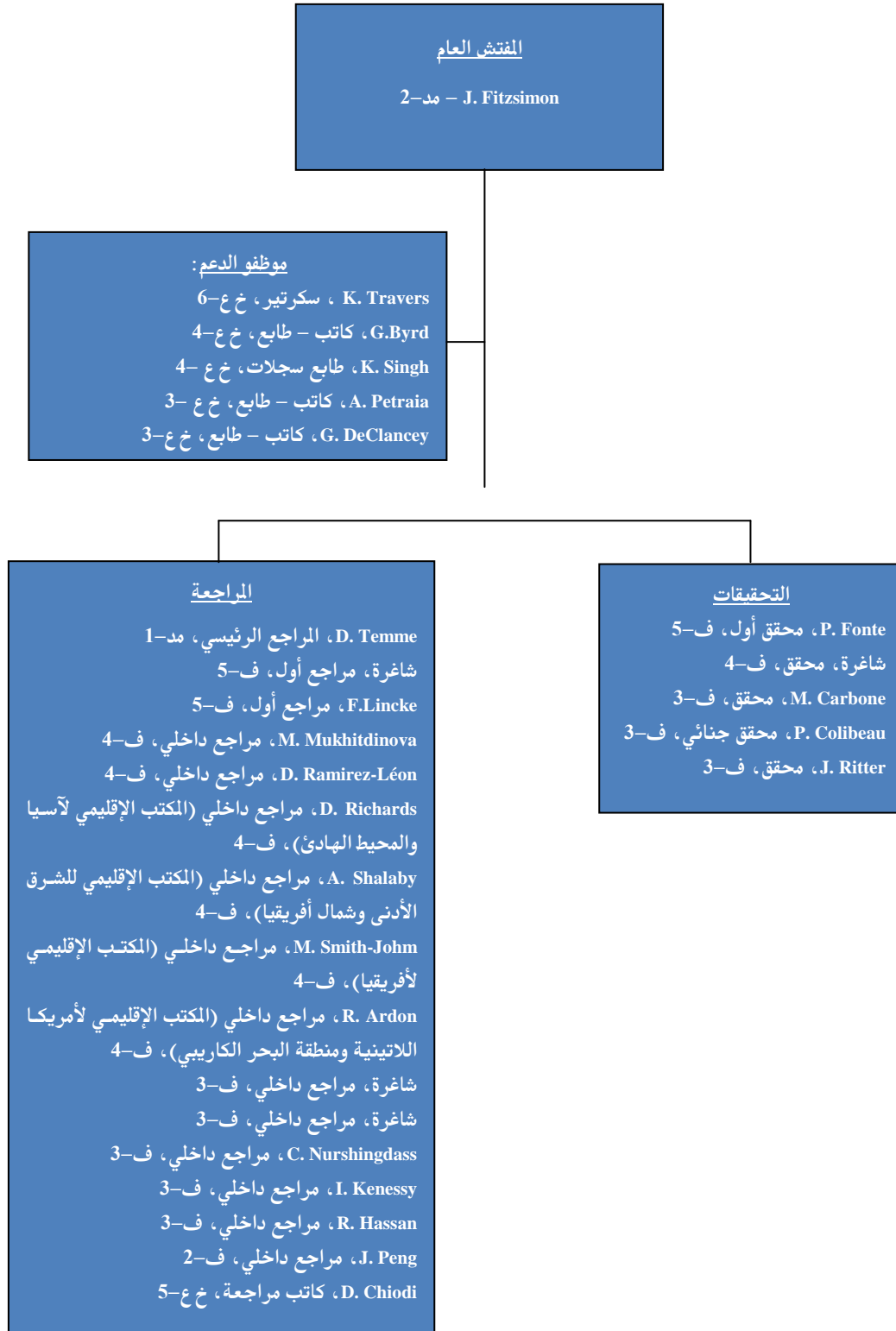
ملخص التوصيات المعلقة منذ فترة طويلة بشأن المخاطر العالية (قبل عام 2010)
(حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012)

رقم التقرير	اسم التقرير	التوصية
3102	استرجاع البيانات في حالات الكوارث	إعداد جدول زمني لإجراء تجارب بصفة منتظمة لاسترجاع البيانات في حالات الكوارث وذلك لكفالة أن تكون الخطة مكتملة ودقيقة ومحدثة. وينبغي تجريب الإجراءات سنوياً على الأقل وتوثيق النتائج توثيقاً شاملاً
3102	استرجاع البيانات في حالات الكوارث	قيام دائرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتحديث الدراسة التي أجريت في عام 1998 وبوضع وتنفيذ خطة شاملة لاسترجاع بيانات تكنولوجيا المعلومات في حالات الكوارث ضمن إطار استراتيجية تكنولوجيا المعلومات على نطاق المنظمة واستراتيجية لاستمرار الأعمال على نطاق المنظمة. وخطة استرجاع بيانات تكنولوجيا المعلومات في حالات الكوارث ينبغي أن تتماشى مع تقدير المخاطر والأثر على الأعمال وتحليل جدوى التكاليف وأن تكون محدثة في جميع الأوقات.
3504	تقديم تقارير مالية إلى الجهات المانحة - مسائل إجرائية عامة	إصدار دليل شامل لحسابات المشروعات.
0109	القضايا الأساسية التي تؤثر على المكاتب الإقليمية في معالجة الأولويات الإقليمية	تحديد مؤشرات أداء لتقييم مدى جودة اضطلاع المكاتب الإقليمية بمسؤولياتها.
1409	تحليل الإجراءات التأديبية - واتساق القرارات والإجراءات	تحديث القسمين 303 و 330 من دليل التعليمات الإدارية بإيرادهما تعريفاً للإهمال الجسيم والتهور
1710	مركز الخدمات المشتركة	تعديل السياسة القائمة لتحديد أجور الموارد البشرية من غير الموظفين من أجل: <input type="checkbox"/> إنشاء عملية من مرحلتين: أي (1) تقييم مستوى العمل و (2) تحديد الأجر المقابل؛ <input type="checkbox"/> وضع صيغة لغوية معيارية لوصف الكفاءات المطلوبة في اختصاصات الموارد البشرية من غير الموظفين؛

التوصية	اسم التقرير	رقم التقرير
<p>□ تحديد نطاقات أجر رسمية للموارد البشرية من غير الموظفين (على أساس شهري بالنسبة للمهام الطويلة وعلى أساس يومي بالنسبة للمهام القصيرة) تصنف المهام وفقاً لما يلزم من مؤهلات وخبرة لأداء العمل المطلوب، فضلاً عن مقاييس أخرى حسب الاقتضاء (منها مثلاً الأداء السابق، أو ظروف الأمن أو العمل في مركز العمل، وغير ذلك)؛</p> <p>□ تحديد متطلبات رسمية لتبرير الأجر الذي يتجاوز النطاقات العادية (الاستثناءات)، بما في ذلك الوثائق الضرورية (وقد يستمر الإبلاغ عن هذه الحالات بعد حدوثها، ولكن رهنأً بالرصد المنتظم من جانب إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية). وينبغي عموماً في هذه الحالات أن تقدم الشعب الطالبة أدلة وثائقية على عدم توافر بديل أوفر؛</p> <p>□ استخدام معايير أخرى، لا سيما الدخل السابق، في حالات استثنائية (أي عندما لا تتيح المهمة إجراء مقارنة مع النطاقات المحددة) أو، ثانياً، تحديد الدرجة داخل الفئة المقدرة. وينبغي أن تؤثّق الشعب مبرر الطلب توثيقاً كاملاً تجنباً لحدوث أوجه عدم إنصاف بين المستخدمين</p>		
<p>بالتوازي مع التوصية الواردة أعلاه، تفويض عملية تعيين موارد بشرية من غير الموظفين إلىفرادى الشعب.</p>	مركز الخدمات المشتركة	1710
<p>وضع إطار لاستمرار تصريف الأعمال على نطاق المنظمة، يأخذ في الاعتبار التوجيهات الواردة في هذا التقرير وكذلك الممارسات الجيدة الأخرى، والبدء في تنفيذه.</p>	إدارة استمرارية الأعمال	3410

المرفق باء '1'

مكتب المفتش العام
الهيكل التنظيمي (ديسمبر/كانون الأول 2012)



المرفق بـ 2'

مكتب المفتش العام

جدول الموظفين حتى ديسمبر/كانون الأول 2012

المجموع	شاغرة	أنثى	ذكر	الرتبة	
1			1	مد-2	المفتش العام
15					<u>المراجعون</u>
			1	مد-1	مراجع رئيسي
	1		1	ف-5	مراجع أول
		1	3	ف-4	مراجع إقليمي
		1	1	ف-4	مراجع
	2	2	1	ف-3	مراجع
		1		ف-2	مراجع
5					<u>المحققون</u>
			1	ف-5	محقق أول
	1			ف-4	محقق
		2	1	ف-3	محقق
21	4	7	10		
1		1		خ-ع-5	<u>كاتب مراجعة</u>
5					<u>الدعم بخدمات السكرتارية والدعم الإداري</u>
		1		خ-ع-6	سكرتير
		1		خ-ع-4	كاتب/طابع
			1	خ-ع-4	كاتب سجلات
		1	1	خ-ع-3	كاتب/طابع
27	4	11	12		

البلدان التالية ممثلة في الوظائف السابق ذكرها:

المجموع	فئة الخدمات العامة	الإقليم	المقر الرئيسي	البلد
1			1	الأرجنتين
1			1	استراليا
1			1	الصين
2		1	1	مصر
1			1	فرنسا
1			1	ألمانيا
1		1		هندوراس
1	1			الهند
4	3		1	إيطاليا
1		1		جامايكا

المجموع	فئة الخدمات العامة	الإقليم	المقر الرئيسي	البلد
1			1	موريشيوس
1			1	إسبانيا
1	1			المملكة المتحدة
5	1	1	3	الولايات المتحدة الأمريكية
1			1	أوزبكستان
4	صفر		4	شاغرة
27	6	4	17	

المرفق جيم

قائمة المختصرات المستخدمة

المدير العام المساعد، الممثل الإقليمي	- ADG/RR
إدارة استمرارية تصريف الأعمال	- BCM
شعبة تكنولوجيا المعلومات	- CIO
إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية	- CS
شعبة الخدمات الإدارية	- CSA
دائرة المشتريات	- CSAP
شعبة المالية	- CSF
نائب المدير العام، المعرفة	- DDG-K
نائب المدير العام، العمليات	- DDG-O
مكتب ميداني	- DO
شبكة المكاتب الميدانية	- DON
وحدة الإنعاش والتنسيق في حالات الطوارئ	- ERCU
إدارة المخاطر على مستوى المنظمة	- ERM
مرفق الأغذية التابع للاتحاد الأوروبي	- EUFF
ممثل المنظمة	- FAOR
نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية	- FPMIS
مصروفات التشغيل العامة	- GOE
النظام العالمي لإدارة الموارد	- GRMS
إطار المساءلة والمراقبة الداخلية	- ICF
معهد المراجعين الداخليين	- IIA
خطة العمل الفورية	- IPA
مبادرة الارتفاع الحاد في أسعار الأغذية	- ISFP
وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة	- JIU
مكتب الشؤون القانونية	- LEG
خطاب اتفاق	- LOA
إطار الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل	- NMTPF
مكتب التقييم	- OED
مكتب المفتش العام	- OIG

مكتب دعم اللامركزية	- OSD
مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	- OSP
نظام إدارة تقييم الأداء	- PEMS
رفع التقارير عن تنفيذ البرامج	- PIR
نظام تخطيط البرامج، ودعم تنفيذها، ودعم تقييمها	- PIRES -
برنامج العمل والميزانية	- PWB
خطة المراجعة القائمة على النتائج	- RBAP
الإدارة القائمة على النتائج	- RBM
المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى	- REU
اتفاقات مستوى الخدمات	- SLA
منسق إقليمي فرعي	- SRC
موظف إقليمي فرعي	- SRO
مركز الخدمات المشتركة (بودابست)	- SSC
ممثلو خدمات المراجعة الداخلية في الأمم المتحدة	- UN-RIAS