



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

منظمة  
للأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



## لجنة المالية

الدورة الخامسة والتسعون بعد المائة

روما، 13-17 مارس/آذار 2023

التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2022 - ملخصات تقارير المراجعة الصادرة في عام 2022

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد **Mika Tapio**

المفتش العام

الهاتف: +3906 5705 1900 - البريد الإلكتروني: [Inspector-General-Office@fao.org](mailto:Inspector-General-Office@fao.org)

## AUD0122 - مراجعة حوكمة وتنفيذ حافظة مرفق البيئة العالمية

1- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لحوكمة وتنفيذ حافظة مرفق البيئة العالمية في الفترة ما بين فبراير/شباط ويونيو/حزيران 2021. واستعرضت المراجعة ترتيبات الحوكمة وتنفيذ المشاريع في مرفق البيئة العالمية في الفترة 2018-2021 مع التركيز على مشاريع مرفق البيئة العالمية التي تنفذها المكاتب القطرية من خلال الكيانات الوطنية/الحكومية كشركاء تشغيليين.

2- وقد نمت حافظة مرفق البيئة العالمية التي تديرها منظمة الأغذية والزراعة بشكل كبير في السنوات الأخيرة حيث تجاوزت القيمة الحالية للمشروعات قيد الإعداد أو النشطة تشغيليًا 1.1 مليار دولار أمريكي. وحتى 30 يوليو/تموز 2021، تضمنت الحافظة النشطة من الناحية التشغيلية 123 مشروعًا بميزانية إجمالية قدرها 539 مليون دولار أمريكي، منها 20 مشروعًا (16 بالمائة من الإجمالي) بميزانية إجمالية قدرها 113 مليون دولار أمريكي (21 بالمائة من الإجمالي) تستخدم منهجية التنفيذ غير المباشر من خلال الشركاء التشغيليين. وتمشيا مع متطلبات مرفق البيئة العالمية، تقوم منظمة الأغذية والزراعة حاليًا بإجراء تحول كبير في حافظة مرفق البيئة العالمية من طريقة التنفيذ المباشر إلى طريقة التنفيذ غير المباشر: فمن بين 50 مشروعًا قيد التنفيذ لم يتم تفعيلها بعد ولكن تم تقديمها أو المصادقة عليها من قبل مرفق البيئة العالمية، سيستخدم 41 مشروعًا (82 في المائة من الإجمالي) طريقة التنفيذ غير المباشر، ومن المتوقع أن يستخدم 52 مشروعًا آخر قيد الإعداد طريقة التنفيذ غير المباشر أيضًا.

3- وتخضع صياغة جميع مشاريع التنفيذ المباشر المشتركة بين المنظمة ومرفق البيئة العالمية، وتنفيذها، للسياسات والإجراءات والممارسات والهياكل الخاصة بدورة المشاريع في المنظمة. وتخضع مشاريع التنفيذ غير المباشر المشتركة بين المنظمة ومرفق البيئة العالمية للقسم 701 من دليل الإجراءات بشأن أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات، الذي يشير إلى الخطوط التوجيهية لدورة المشاريع للإجراءات المحددة غير الخاصة بأسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات. وفي إطار أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات، تحتفظ المنظمة بالمساءلة العامة عن تنفيذ المشاريع وتوفر الدعم والرصد والإشراف على عمل كل شريك تشغيلي، ولكنها تنقل المسؤولية عن التنفيذ اليومي للمشروع إلى شريك تشغيلي من خلال اتفاقية الشركاء التشغيليين. ويمكن أن يحتوي مشروع واحد على العديد من الشركاء التشغيليين المسؤولين عن مكونات/نتائج مختلفة للمشروع، أو مجموعة من الشركاء التشغيليين و(التنفيذيين) مع خطابات اتصالات. وتؤدي الطبقة الإضافية المؤلفة من شريك تشغيلي في طريقة التنفيذ غير المباشر، بالإضافة إلى أن الشريك التشغيلي يتمتع عادة بقدرة تقنية أقل من المنظمة، إلى ملامح مخاطر مختلفة مقارنة بمشاريع التنفيذ المباشر في المنظمة.

4- وبناءً على تقييم المخاطر الذي أجراه مكتب المفتش العام، وبالنظر إلى أن حافظة مرفق البيئة العالمية ستنتقل في المستقبل إلى طريقة تنفيذ يغلب عليها الطابع غير المباشر، ركزت عملية المراجعة هذه على فحص ما إذا كانت دورة المشاريع وأسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات ملائمين لضمان التنفيذ الفعال والكفء لمشاريع التنفيذ غير المباشر لمرفق البيئة العالمية من خلال مكاتب المنظمة القطرية. كما فحصت المراجعة ما إذا كانت دورة المشاريع تأخذ في الاعتبار نتائج واستنتاجات أعمال المراجعة السابقة التي أجراها مكتب المفتش العام.

## الملاحظات الرئيسية للمراجعة

### أدوار دورة المشروع ومسؤولياتها

5- تحتوي دورة المشروع على مصفوفة تحدد المسؤوليات والمسؤوليات الخاصة بأدوار دورة المشروع لصياغة مشاريع مرفق البيئة العالمية وإدارتها. وقد وجدت المراجعة اختلافات بين مسؤوليات الأدوار - القائم على صياغة المشروع/المسؤول عن الميزانية، وفريق مهام المشروع، والمسؤول الفني الرئيسي، وموظف الاتصال المعني بالتمويل - على النحو المحدد في دورة المشروع وكما هو الحال في الممارسة العملية. وكانت القدرة المتاحة للاضطلاع بهذه الأدوار في سياقات محددة للمشروع عاملاً رئيسياً أدى إلى هذه الاختلافات. وعلاوة على ذلك، في حين أن المنظمة قد وضعت إطاراً للمساءلة، فإن آلياتها لم تعمل بفعالية في بعض الحالات على صياغة مشاريع مرفق البيئة العالمية وإدارتها. ويعتبر مكتب المفتش العام أن إطار عمل قوي للرقابة الداخلية يتطلب أن تكون المساءلات والمسؤوليات واضحة وممكنة ويمكن مراقبتها، وأن تعمل على النحو المحدد. كما تتطلب مسؤوليات الرصد والإشراف وإدارة المخاطر لوحدة مرفق البيئة العالمية في مكتب تغير المناخ والتنوع البيولوجي والبيئة توضيحاً أيضاً. ولاحظ مكتب المفتش العام أن شعبة دعم المشاريع قد بدأت في مراجعة أداء أدوار دورة المشروع، وتشارك الشعبة مع نائبة المدير العام السيدة Semedo في قيادة المرحلة الأولى لفحص أدوار المسؤول الفني الرئيسي وفريق مهام المشروع بهدف الحصول على نموذج دعم فني جديد مع أدوار محدثة محددة بنهاية يناير/كانون الثاني 2022.

### تقييم القدرات الفنية للشركاء التشغيليين

6- تتم مراجعة القدرة الفنية لشريك تشغيلي كجزء من عملية اختيار الشريك التشغيلي مع الأخذ في الاعتبار لسياق المشروع المحدد، والخصائص الفنية والقدرات المطلوبة لتنفيذ النتائج المحددة. ومع ذلك، لا توجد منهجية معيارية لتقييم القدرات الفنية التي يمكن تطبيقها على الصعيد العالمي لتقييم القدرة الفنية لشريك تشغيلي محتمل. وبالتالي، لا يوجد ضمان كاف على أن المخاطر المتعلقة بالقدرة الفنية لشريك تشغيلي قد تم تحديدها وتحليلها والحد منها بشكل شامل. ويعتبر مكتب المفتش العام أن تقييم مخاطر القدرات الفنية يتطلب تعريف نهج معياري ومنهجية على حد سواء، وتوزيع المسؤوليات لتنفيذ التقييم.

### رصد الشركاء التشغيليين والإشراف عليهم

7- حددت المراجعة بعض الحالات التي تطلبت فيها المكاتب القطرية والمكاتب الميدانية الداعمة قدرة إضافية لرصد امتثال الشركاء التشغيليين لاتفاقيات الشركاء التشغيليين بشكل فعال، وتقديم الدعم والرصد والإشراف على أنشطة التنفيذ الخاصة بالشركاء التشغيليين، وإدارة أنشطة الضمان المطلوبة أثناء التنفيذ. وقد تفاقمت القيود المفروضة على القدرات بسبب النهج المجزأ وغير المعياري للرصد الناتج عن الافتقار إلى وظيفة رصد مخصصة في المنظمة، التي هي مسؤولة عن وضع معايير الرصد والقيود المفروضة على نظام إدارة المشروع الحالي. ويعتبر مكتب المفتش العام أن قدرة مكتب قطري ما على توفير الرصد والإشراف المطلوبين، والتي يتم التصديق عليها ذاتياً حالياً، يجب تقييمها بشكل مستقل عن المكتب القطري قبل الموافقة على المشروع.

### الامتثال لمعايير مرفق البيئة العالمية

8- تطلبت معايير الضمانات البيئية والاجتماعية المنقحة لمرفق البيئة العالمية مراجعة لإطار المنظمة للإدارة البيئية والاجتماعية والترتيبات المؤقتة لضمان الامتثال. ومع ذلك، فإن تفعيل الإطار الجديد سيتطلب زيادة الموارد المالية والبشرية لتنفيذ ورصد السياسات والإجراءات ذات الصلة.

### الخلاصة

9- إن الملاحظات الواردة في هذا التدقيق بشأن محدودية القدرات، لا سيما في ما يتعلق بأدوار دورة المشروع وقدرة المكاتب القطرية على الرصد، ليست محددة في حافظة مرفق البيئة العالمية ولكن يمكنها أن تؤثر أيضًا على مشاريع المنظمة الأخرى.

10- وبالنسبة لمشاريع مرفق البيئة العالمية المنفذة من خلال الشركاء التشغيليين على وجه التحديد، فإن الافتقار إلى نهج معياري ومنتسق لتقييم القدرات الفنية للشركاء التشغيليين ونقاط الضعف في رصد الشركاء التشغيليين والإشراف عليهم، يزيد من مخاطر عدم تنفيذ مشاريع مرفق البيئة العالمية ذات التنفيذ غير المباشر باستخدام أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات، بكفاءة وفعالية.

11- ولذلك، بما أن هذه المراجعة تركز على المشاريع المنفذة من خلال طريقة التنفيذ غير المباشر المتزايدة بسرعة، قام مكتب المفتش العام بتقييم ترتيبات الحوكمة والتنفيذ الحالية لحافظة مرفق البيئة العالمية على أنها بحاجة إلى تحسين كبير.

### الإجراءات المتفق عليها

12- توصلت عملينا المراجعة السابقتان لدورة المشروع وإدارة عمليات المراجعة لحافظة مرفق البيئة العالمية في المنظمة، اللتان أجراهما مكتب المفتش العام في عامي 2019 و2017 على التوالي، والمراجعة الحالية إلى نتائج واستنتاجات مماثلة في ما يتعلق بالمسائل الهيكلية والإجرائية والرقابية التي أثرت سلبًا على إدارة المشاريع. ويشير مكتب المفتش العام في التقرير إلى الإجراءات المتفق عليها والمبادرات المؤسسية الأخرى التي تتناول الأسباب الجذرية لنتائج هذه المراجعة، ويقدم توصيات إضافية لمعالجة المخاطر الإضافية عند تنفيذ مشاريع مرفق البيئة العالمية المنفذة من خلال الشركاء التشغيليين.

13- ويتضمن التقرير خمسة إجراءات جديدة، تعتبر جميعها ذات أولوية عالية وافقت الإدارة على اتخاذها. والتزمت إدارات المنظمة ذات الصلة بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022.

### AUD0222 - مراجعة استحقاقات مختارة للموظفين

14- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لإدارة استحقاقات مختارة للموظفين بين سبتمبر/أيلول ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. واقتصر نطاق المراجعة على إدارة منح التعليم، واستحقاقات الإعالة، واستحقاقات السفر، ومنحة الاستقرار.

15- وخلال الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2018 ويوليو/تموز 2021، بلغت نفقات استحقاقات موظفي المنظمة حوالي 154 مليون دولار أمريكي. وبلغت فئات الاستحقاق الأربعة المختارة للمراجعة ضمن نطاق هذه المراجعة 80 في المائة من النفقات. وتم إدارة عمليات استحقاق الموظفين من قبل مركز الخدمات المشتركة بدعم من شعبة الموارد البشرية، حسب الضرورة، بصفتها الجهة المسؤولة عن السياسة.

16- وتمثل الهدف من المراجعة في تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة على إدارة استحقاقات الموظفين المختارة.

#### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

17- يرى مكتب المفتش العام أن ترتيبات الحوكمة والإجراءات الموضوعية والضوابط المطبقة لإدارة استحقاقات الموظفين التي تشملها هذه المراجعة توفر ضمانات معقولة بأن الاستحقاقات تتم معالجتها بكفاءة وفعالية. ويثني مكتب المفتش العام على مركز الخدمات المشتركة لأئمة العديد من أدوات الضوابط الرئيسية.

18- وعلى الرغم مما ورد أعلاه، يرى مكتب المفتش العام أن هناك مجالاً لإدخال المزيد من التحسين على ضوابط مكافحة الاحتيال، لا سيما في ما يتعلق بمنح التعليم واستحقاقات السفر، التي تكون عرضة لمخاطر احتيال عالية بطبيعتها. وعلى وجه التحديد، لاحظ مكتب المفتش العام أن عمليات الفحص العشوائي للوثائق الأصلية المقدمة من الموظفين لدعم مطالبات منح التعليم (الحضور والدفع) والتأكيد المستقل من المؤسسات التعليمية لم يتم إجراؤها بانتظام. ويجب النظر في تنفيذ هذه الإجراءات على سبيل الأولوية.

19- وهناك أيضاً فرص لتحسين مراقبة الأداء. وعلى سبيل المثال، لاحظ مكتب المفتش العام عدم وجود اتفاق بشأن مستوى الخدمات لمعالجة منحة الاستقرار. ومن شأن اتفاق بشأن مستوى الخدمات أن يسمح بقياس الوقت الفعلي للعملية ورصده بدقة أكبر، والإسراع بالدفع للموظف نتيجة لتعيينه أو إعادة نديه إلى مركز عمل آخر.

20- وإيجازاً، خلص مكتب المفتش العام إلى أن العمليات قيد المراجعة تحتاج إلى بعض التحسين لزيادة التخفيف من المخاطر وتعزيز مراقبة الأداء.

#### الإجراءات المتفق عليها

21- يحتوي التقرير على خمسة إجراءات وافقت إدارة مركز الخدمات المشتركة على اتخاذها، والتزمت بتنفيذها بالكامل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022.

**AUD0322 - مراجعة مكتب المنظمة الإقليمية الفرعي لأفريقيا الشرقية**

22- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية في إثيوبيا بين يونيو/حزيران ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. ويشرف المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية على تسعة مكاتب قطرية في أفريقيا الشرقية ويقدم الدعم لها، وهي المكاتب القطرية في بوروندي، وجيبوتي، وإريتريا، وإثيوبيا، وكينيا، ورواندا، والصومال، وجنوب السودان، وأوغندا. وبينما تغطي المراجعة الفترة من يناير/كانون الثاني 2020 إلى مارس/آذار 2021، يعكس التقرير أيضًا التطورات اللاحقة اعتبارًا من نوفمبر/تشرين الثاني 2021.

#### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

23- عمومًا، قيم مكتب المفتش العام مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية على أنه **يحتاج إلى بعض التحسينات** في ما يتعلق بتنفيذه لنظام الضوابط الداخلية.

#### الحوكمة:

- أثنت المكاتب القطرية في الإقليم الفرعي على الدعم الفني الذي قدمه المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية. ومع ذلك، لم يكن دور المكتب الإقليمي الفرعي في الدعم التشغيلي واضحًا. وتوقع المكتب الإقليمي لأفريقيا أن يكون المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية أول نقطة دعوة لجميع أنشطة الدعم، بينما اعتبر المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية أن دوره الأساسي هو توفير الخبرة الفنية. وعلاوة على ذلك، خلafًا للقسم 8-117 من دليل الإجراءات، لم يكن المنسق الإقليمي الفرعي هو ممثل المنظمة للمكتب القطري في إثيوبيا (ممثلة المنظمة في إثيوبيا). ويمكن أن تؤدي الإدارة المتكاملة للمكتبين إلى هيكل حوكمة أصغر حجمًا مع نطاق إشرافي أكثر منطقية. وتقاسم المكتبان خدمات الدعم الإداري ولكن لم يكن لديهما ترتيب مناسب لتقاسم التكاليف.
- وأكمل ما يقرب من 87 في المائة من الموظفين الدورات التدريبية الستة الإلزامية المتعلقة بالوعي الأخلاقي ومنع الاحتيال. ومع ذلك، لم يكن لدى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية قناة إبلاغ لتلقي ادعاءات الاستغلال والانتهاك الجنسيين بطريقة سرية.
- وتمت صياغة بيانات المخاطر بشكل جيد بشكل عام ولكن تقييم مخاطر الاحتيال كان بحاجة إلى التحسين. وتمحورت خطة منع الاحتيال المجمع مع ممثلة المنظمة في إثيوبيا تتمحور حول المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية، وأدت إلى التقليل من بعض المخاطر المتعلقة بعمليات ممثلة المنظمة في إثيوبيا. واستعرض المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية استبيانات الرقابة الداخلية لعام 2020 للبلدان التسعة الخاضعة لإشرافه لكنه لم يسلط الضوء على اقتراحات التحسين للمكاتب القطرية. وأفاد المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية في استبيان الرقابة الداخلية الخاص به، أنه من بين 44 نقطة رقابة تم تنفيذ 27 نقطة بالكامل. ومع ذلك، قدر مكتب المفتش العام أن تسعة منها قد تم تنفيذها جزئيًا فقط.
- ودعا المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بنشاط لولاية المنظمة وأقام علاقات عمل جيدة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في أفريقيا الشرقية. كما أنه وضع استراتيجية اتصالات ونفذ سلسلة من أنشطة الاتصالات المخطط لها.

العمليات:

- بشكل عام، أجرى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية عمليات توظيف تنافسية، واستخدم القوائم ملء الوظائف، وحد من مدة العقود للاختيارات المباشرة إلى 100 يوم تقويمي في السنة.
- وكان لدى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية مشتريات محدودة تقدر بحوالي 300 000 دولار أمريكي. وأظهرت نتائج اختبار المراجعة أن المكتب كان ممتثلًا لإجراءات التوريد المعمول بها، وأن السجلات الداعمة موثقة جيدًا، ولم يكن هناك أي تأخير في التسليم من قبل البائعين.
- ولم يكن لدى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية اتفاقية مكتوبة مع البنك المحلي. وعلاوة على ذلك، في أكثر من 50 في المائة من التحويلات المصرفية، التي بلغ مجموعها 11 مليون دولار أمريكي خلال فترة المراجعة، لم يتم تسجيل المعلومات المصرفية للمدفوع لأمره في النظام العالمي لإدارة الموارد. واستخدم المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية أيضًا بشكل غير صحيح فواتير غير متطابقة للخدمات المتكررة.
- وفي عام 2020، حدد المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بشكل استباقي عددًا من نقاط الضعف في ما يتعلق بإدارة أسطول مركباته واتخذ إجراءات تصحيحية لمعالجتها. ومع ذلك، لم يتم المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بالتحقق المادي من الأصول بشكل صحيح وكان سجل الأصول يحتوي على أخطاء.
- ولم يتم المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية بعد بتنفيذ 10 توصيات من التوصيات الـ 18 الصادرة عن التقييم الأمني الذي أجرته إدارة الأمم المتحدة للسلامة والأمن في عام 2018. واعتبارًا من 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2021، لم يقدم 24 من أصل 42 موظفًا أرقام هواتفهم المحمولة للتنبيهات الأمنية.

البرنامج:

- ووضع المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية إطار عمل للأولويات للفترة 2019-2023 واستراتيجية لتعبئة الموارد بقيمة 10.7 مليون دولار أمريكي، ولكنه لم يبلغ عن النتائج أو الإنجازات على أساس سنوي كما هو مطلوب.
- ولم يستكمل المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية عملية الجرد للمساواة بين الجنسين وخصص مؤشرًا خاطئًا في 8 من أصل 10 مشاريع تم أخذ عينات منها.
- وعند صياغة المشروع، لم يضع المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية آليات تظلم لتلقي ومعالجة الشكاوى المتعلقة بانتهاك محتمل للمعايير البيئية والاجتماعية لمنظمة الأغذية والزراعة في 12 من أصل 15 مشروعًا. وبالنسبة لأحد المشاريع التي تم تقييمها على أنها متوسطة بالنسبة للمخاطر البيئية والاجتماعية، لم يعد المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية خطة للحد من المخاطر على النحو المطلوب.
- وكانت هناك تأخيرات متكررة في تنفيذ برامج التعاون التقني، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية قصر مدد المشاريع عند بدايتها. وبصرف النظر عن التعيينات والتأخيرات المتعلقة بجائحة كوفيد-19، ساهمت الترتيبات غير الملائمة لإدارة المشاريع عندما كان مديرو المشاريع وكبار المسؤولين الفنيين في إجازة طويلة في حدوث تأخيرات.

- وكان لدى المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية خطة عمل للرصد والتقييم لجميع المشاريع الجارية في حافظتها، ولكن لم يتم تحديد الجداول الزمنية لأنشطة الرصد ولم يتم الإبلاغ عن النتائج.

#### الإجراءات المتفق عليها

24- يحتوي التقرير على 12 إجراء وافق المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية على اتخاذها. وقد التزم بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول 31 مارس/آذار 2023.

### **AUD0422 – مراجعة دور مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود في قيادة جهود المنظمة للاستجابة**

#### حالات الطوارئ والقدرة الصمود وتنسيقها

25- يقدم التقرير نتائج مراجعة مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود التي أجراها مكتب المفتش العام كجزء من برنامج عمله للفترة 2020-2021. وعلى وجه التحديد، تمثل الهدف العام للمراجعة في تقييم المسؤوليات والسلطات والأدوات المتاحة للمكتب لأداء دوره في قيادة جهود المنظمة للاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على الصمود وتنسيقها.

26- وأصبحت برامج الاستجابة للطوارئ والقدرة على الصمود مكوناً كبيراً من حافظة المنظمة. وفي ثلاث من السنوات الأربع الماضية، زادت قيمة الموافقات الجديدة لمشاريع حالات الطوارئ والقدرة على الصمود عن 50 في المائة من قيمة جميع الموافقات على المشاريع الجديدة. وتعيش نسبة عالية من سكان خمسة وخمسين دولة عضو في حالة انعدام حاد للأمن الغذائي، أي ضمن المرحلة 3 وما فوق من التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي على مقياس الأمن الغذائي. ويشكل التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي مبادرة متعددة الشركاء تقوم بتقييم انعدام الأمن الغذائي ويتألف من خمس مراحل، ثلاث منها تعتبر "أزمة" وخمس "مجموعة".

27- واستجابة لهذا الوضع، كلف المدير العام المنظمة بالهدف السنوي المتمثل في الوصول إلى 60 مليون شخص على الأقل من الذين يعانون المرحلة 3 وما فوق من التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي، من خلال الاستجابة لحالات الطوارئ وتدخلات القدرة على الصمود بحلول عام 2023. وفي عام 2020، وكجزء من الإصلاح الهيكلي لمنظمة الأغذية والزراعة، عين المدير العام مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود كمكتب رائد لتنسيق استجابة المنظمة لحالات الطوارئ وعمل القدرة على الصمود لدعم المكاتب القطرية.

#### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

28- أحرز مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود تقدماً كبيراً في تطوير وتبسيط دوره التنسيقي في السنة الأولى بعد عملية الإصلاح المؤسسي في المنظمة. وأدى تقييم داخلي إلى إعادة تنظيمه في 11 فريق عمل، وكُرست هذه الفرق لدعم نموذج تقديم خدمة جديد يركز على مساعدة المكاتب القطرية في العديد من المجالات، مثل تحليل البيانات؛ وبناء القدرات من أجل التأهب للطوارئ؛ وتقييم مخاطر الطوارئ؛ والبرمجة لحالات الطوارئ؛ وتعبئة الموارد؛ والتخطيط للإجراءات الاستباقية وبرامج الاستجابة لحالات الطوارئ؛ واعتماد إجراءات القدرة على الصمود. وأصبح الآن التأهب والقدرة على الصمود، اللذان كانا في السابق منفصلين عن الاستجابة لحالات الطوارئ، عنصرين متكاملين في هذه المساعدة.



29- وكانت إعادة تنظيم مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود عملاً جاريًا في وقت إجراء هذه المراجعة. وعلى سبيل المثال:

- تمت الموافقة رسميًا على إطار النتائج الجديد لمنظمة الأغذية والزراعة، مع مجالات برنامجية جديدة ذات أولوية للاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على الصمود التي يقودها مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود، أو يشارك في قيادتها، في ديسمبر/كانون الأول 2021. وتم وضع خطط العمل الأولية في ديسمبر/كانون الأول 2021، ولكن عملية تخطيط العمل ستستمر في عام 2022.
- وكانت مراجعة الجدوى لأكثر من 200 اقتراح تم تقديمها في عام 2020 من قبل عشر مجموعات عمل داخلية حول تحديد دور مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود ومسؤولياته وبرامجه وعملياته، قيد الإنجاز في يناير/كانون الثاني 2022.
- وكانت مراجعة نشرة المدير العام 32/2013 بشأن عملية تفعيل الطوارئ من المستوى 3 لمنظمة الأغذية والزراعة، التي أعدها مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود، في شكل مسودة.
- وكانت صلاحيات فرق مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود الـ 11 في شكل مسودة.
- وكانت مسودة تقرير عام 2020 بشأن "الدعم والخدمات المقدمة للمكاتب القطرية لمنظمة الأغذية والزراعة" لا تزال قيد المراجعة الداخلية لمكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود.

30- وتتيح فترة إعادة الهيكلة فرصة لمكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود لتوضيح مسؤولياته وتحديد المسؤوليات في إطار حالات الطوارئ والقدرة على الصمود. كما توفر فرصًا لتعزيز دعم المكتب لعمليات المكاتب القطرية. وقد حدد مكتب المفتش العام المخاطر المحتملة واقترح عدة إجراءات، متفق عليها مع مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود، بشأن رصد التقدم نحو تحقيق هدف المرحلة 3 وما فوق من التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي؛ وتطوير آلية لتقييم العائد على استثمار مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود في دعمه للمكاتب القطرية؛ ورصد استخدام وفعالية أوقات المعالجة المحسنة للعمليات القياسية (إجراءات التتبع السريع)؛ وصقل إرشادات التنشيط في حالات الطوارئ المقترحة.

31- وبينما ركزت هذه المراجعة على هيكل دعم الاستجابة للطوارئ في مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود، ظهرت عدة قضايا على مستوى المنظمة تستحق المزيد من الاهتمام لأنها ليست مقصورة على مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود. وقد تؤثر هذه المشكلات، المعروفة بالفعل من المراجعات الأخرى، على أداء مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود وفعاليته. كما توضح القضايا التحدي الذي يواجهه مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود في تنسيق الاستجابة لحالات الطوارئ في شبكة من المساءلات والمسؤوليات المتداخلة؛ على سبيل المثال:

- وبينما تشكل برامج الطوارئ والقدرة على الصمود أحد أكبر مكونات ميزانية المنظمة، لا يزال مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود يعتمد بشكل كبير على التمويل من خارج الميزانية.
- كما يظهر أيضًا الموضوع المتكرر المتمثل في محدودية قدرة المكاتب القطرية، والذي تم الإبلاغ عنه في عمليات المراجعة الأخرى، في هذه المراجعة كعامل أثر على استدامة دعم مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود.

### الخلاصة

- 32- وباختصار، خلص مكتب المفتش العام إلى أن هناك حاجة إلى بعض التحسين لزيادة تعزيز دور مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود في قيادة جهود المنظمة للاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على الصمود. ويحتوي التقرير على عشرة إجراءات اتفق مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود مع شعبة تعبئة الموارد وشركات القطاع الخاص على تنفيذها بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022. ويرى مكتب المفتش العام أن الإجراءات ذات الأولوية الأعلى هي:
- الاتفاق مع المكاتب الميدانية على تقسيم هدف المنظمة، المتمثل في مساعدة 60 مليون شخص ممن يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد في العالم، بحسب الإقليم/الإقليم الفرعي/البلد؛
  - ووضع وتنفيذ نظام لالتقاط البيانات الوصفية الأساسية حول نوع ومدى وطبيعة وقيمة مساعدة مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود للمكاتب القطرية، مع مراعاة الأهداف الموضوعية، من أجل تمكين الإدارة الحكيمة للاستراتيجية والموارد؛
  - وفحص سير عمل مشاريع حالات الطوارئ لتحديد الاختناقات في الوصول إلى مرحلة الموافقة في دورة المشروع وتدابير التخفيف المحتملة أو التغييرات لمعالجة هذه الاختناقات.

### AUD0522 – مراجعة مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي

- 33- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمكتب المنظمة الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي في بربادوس بين سبتمبر/أيلول ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. ويدعم المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي 13 بلدًا في الإقليم الفرعي. ويشرف المنسق الإقليمي الفرعي، بصفته رئيس المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي، على ثلاثة ممثلين للمنظمة يقودون ستة بلدان، ويشرف بشكل مباشر على البلدان السبعة المتبقية. وبينما غطت المراجعة الفترة من يناير/كانون الثاني 2020 إلى يوليو/تموز 2021، يعكس التقرير أيضًا التطورات اللاحقة اعتبارًا من أبريل/نيسان 2022.

### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

- 34- بشكل عام، قيم مكتب المفتش العام المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي على أنه بحاجة إلى تحسين كبير في ما يتعلق بتنفيذه نظام الضوابط الداخلية، ويرجع ذلك أساسًا إلى العديد من أوجه القصور المحددة في هيكل الحوكمة، وتنفيذ البرنامج في المنطقة الفرعية، وتنفيذ المشاريع، ورصد المشاريع والإبلاغ عنها، والمشتريات، وإدارة الشؤون المالية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

### الحوكمة:

- انصب تركيز المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي في المقام الأول على دعم البلدان السبعة التي ليس لديها ممثل للمنظمة. وأظهرت نتائج دراسة استقصائية أن المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي قدم توجيهات استراتيجية ولكنه لم يقدم الدعم التشغيلي الكافي للبلدان الستة المتبقية في الإقليم الفرعي. وكان مجال الإشراف الخاص بالمنسق الإقليمي الفرعي واسعًا للغاية بحيث لم يكن فعالاً - 22 موظفًا في سبعة مواقع مختلفة. وكانت أدوار ومسؤوليات الموظفين غير واضحة ولم تعكس الألقاب الوظيفية والمسؤوليات الفعلية. وأدى الاستخدام المفرط

ل 19 حساب بريد إلكتروني عام للتعامل مع أنواع مختلفة من الطلبات بين موظفي المكتب الإقليمي الفرعي لدعم المتطلبات التشغيلية للإقليم الفرعي إلى تأخيرات لا داعي لها في معالجتها والاستجابة لها.

- وأكمل أكثر من 90 بالمائة من الموظفين دورات تدريبية إلزامية تتعلق بالوعي الأخلاقي ومنع الاحتيال. وعين المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي جهات تنسيق مسؤولة عن الوقاية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وأنشأ حساب بريد إلكتروني عام لتلقي الشكاوى. ومع ذلك، في غياب أنشطة التوعية للمستفيدين من المشروع والنظراء الخارجيين والسكان المحليين المتضررين، لم تكن آلية التظلم فعالة.
- وتمت صياغة بيانات المخاطر بشكل جيد في سجلات المخاطر وخطة منع الاحتيال، مع تحديث أصحاب المخاطر والتواريخ المستهدفة. ومع ذلك، تم الإبلاغ في استبيان للرقابة الداخلية أجراه المكتب الإقليمي الفرعي في عام 2021، أنه من بين 43 نقطة رقابة، تم تنفيذ 35 نقطة بالكامل، بينما قيم مكتب المفتش العام أن 8 نقاط تم تنفيذها جزئيًا فقط.
- ودعا المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي بنشاط لولاية المنظمة، وأقام علاقات عمل جيدة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في منطقة البحر الكاريبي، بما في ذلك المشاركة في مبادرات إصلاح الأمم المتحدة. كما أنه طور استراتيجية اتصال ونفذ سلسلة من أنشطة الاتصال المخطط لها.

#### العمليات:

- وكان لدى المكتب الإقليمي الفرعي خطة توظيف ولكن لم يتم استخدامها. وخلال فترة المراجعة، أصدر المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي 260 عقدًا قصير الأجل لإعادة توظيف/توظيف 157 فردًا مما أدى إلى تأخيرات في التعيينات وارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب انعدام الأمن الوظيفي. ولم تكن عملية التوظيف للموارد البشرية المحلية من غير الموظفين تنافسية وشفافة.
- وأعدّ المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي خطة شراء سنوية لكنه لم يستخدمها. وكانت عملية الشراء غير فعالة مع ما لا يقل عن 13 مستوى مراجعة لكل طلب شراء. وعلى الرغم من ذلك، في بعض الحالات، كانت طرق الالتماس غير صحيحة وكانت أوامر الشراء المعتمدة تفتقر إلى أوصاف محددة للسلع والخدمات المطلوبة. كما لم يكن هناك فصل كاف في المهام: في 58 حالة، كان مقدمو الطلبات والموافقون هم نفس الأشخاص؛ وقبل يونيو/حزيران 2021، كان لدى لجنة المشتريات المحلية عضو واحد فقط يدعمه مشتر كسكرتير.
- ولم تُمنح موظفة دولية كانت موقّعة معتمدة لدى البنك الوصول إلى تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية لممارسة وظيفتها منذ أبريل/نيسان 2020، في حين مُنح موظف وطني دور المسؤول عن تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما مكنه من إنشاء وحذف المستخدمين والمدفوع لهم والموافقة على المدفوعات. وبالإضافة إلى ذلك، وافق المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي على 300 دفعة يبلغ مجموعها 1.1 مليون دولار أمريكي ولكن لم يتم تسجيل المعلومات المصرفية للمدفوع لأمره في النظام العالمي لإدارة الموارد كما هو مطلوب.
- وأظهر سجل الأصول معلومات غير دقيقة وقديمة حيث تم الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بمعدات تكنولوجيا المعلومات خارج النظام العالمي لإدارة الموارد.

- وتم تدريب المنسقة الإقليمية الفرعية على النحو الواجب على دورها وبشأن عمل فريق إدارة الأمن، وشاركت في الاجتماعات خلال فترة المراجعة. واعتبارًا من ديسمبر/كانون الأول 2021، كان جميع الموظفين قد أكملوا الدورات الأمنية الإلزامية، وقدم 86 بالمائة من الموظفين تفاصيل الاتصال الخاصة بهم لنظام الإخطار بحالات الطوارئ في المنظمة.

#### البرنامج:

- كان هناك ستة بلدان في الإقليم الفرعي مع معدلات ضئيلة أو معدومة لتنفيذ للمشاريع الممولة من خارج الميزانية في فترة 2020-2021. وشمل ذلك أربعة بلدان ليس لديها مشاريع وطنية ممولة من خارج الميزانية منذ عام 2015. وعلى الرغم من أن المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي ذكر أن هذه البلدان استفادت من تنفيذ المشاريع الإقليمية الفرعية، لم يتم الإبلاغ عن نتائج المشاريع وتنفيذها على المستوى القطري. وقد أدى ذلك أيضًا إلى عدم اكتمال الإبلاغ عن إنجازات إطار البرمجة القطرية للبلدان المعنية.
- وعيّن المكتب الإقليمي الفرعي جهة تنسيق للشؤون الجنسانية وأكمل عملية تقييم للمساواة بين الجنسين. ومع ذلك، فقد حدد مؤشرًا جنسائيًا خاطئًا في 5 من أصل 10 مشاريع تم أخذ عينات منها.
- وامثل المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي لسياسات منظمة الأغذية والزراعة وعمليات الموافقة الداخلية لصياغة المشاريع في المشاريع الثلاثة التي تم أخذ عينات منها والتي تم استعراضها.
- وكان هناك تأخير متكرر في تنفيذ المشاريع مما أدى إلى تمديدها. وخلال فترة المراجعة، تم إصدار 25 خطاب موافقة بقيمة إجمالية قدرها 0.8 ملايين دولار أمريكي لـ 16 مزود خدمة، تم اختيارهم جميعًا بشكل مباشر على الرغم من التنفيذ المتأخر في الماضي. وبالإضافة إلى ذلك، اعتبارًا من أبريل/نيسان 2022، كان هناك 20 من أصل 33 خطاب موافقة جاريًا حيث لم يتم الوفاء بمواعيد التنفيذ المستهدفة.
- ولم يكن لدى المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي خطة للتغطية المناسبة لأنشطة الرصد لحافضة المشاريع بأكملها. وكانت أنشطة الرصد غير فعالة، كما يظهر من خلال التجاوزات المتكررة في الميزانية؛ والتأخير في تنفيذ المشاريع؛ والتأخر في تقديم التقارير إلى الجهات المانحة؛ وحالي إعادة للأموال للجهات المانحة للنفقات غير المؤهلة خلال فترة المراجعة.

#### الإجراءات المتفق عليها

- 35- يحتوي التقرير على 12 إجراء وافق المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي على اتخاذها. والتزم المكتب الإقليمي الفرعي للبحر الكاريبي بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022.

#### AUD0622 - مراجعة شراء الخدمات

- 36- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لشراء الخدمات كجزء من خطة عمله لفترة السنتين 2020-2021. وتم تنفيذ أعمال المراجعة الميدانية في الفترة ما بين يونيو/حزيران ونوفمبر/تشرين الثاني 2021. وتمثل الهدف من المراجعة في تقييم فعالية الترتيبات التي وضعتها الإدارة العليا في المنظمة لشراء الخدمات لضمان الحصول على الخدمات ذات الصلة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة شفافة وتنافسية، وضمان إنجازها بأفضل قيمة مقابل المال. واستكملت هذه المراجعة

سلسلة من عمليات المراجعة في عدد من المجالات المتعلقة بالمشتريات أجراها مكتب المفتش العام بين نوفمبر/تشرين الثاني 2016 ومارس/آذار 2018.

#### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

37- وخلص مكتب المفتش العام إلى أن الإجراءات الموضوعية لشراء الخدمات كانت مناسبة بشكل عام وتم الامتثال لها. وبشكل خاص:

- كانت الإدارة العليا قد قامت بما يلي: (1) وضعت القواعد والسياسات والخطوط التوجيهية والإجراءات والتعليمات والقوالب للتخطيط لإجراءات الشراء وتنفيذها؛ (2) وحددت ووزعت الأدوار والمسؤوليات والسلطة والمسائلة للجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في الأنشطة ذات الصلة؛ (3) ووضعت آليات وإجراءات لرصد وإدارة أداء البائعين والتزاماتهم بموجب الصكوك التعاقدية الموقعة من قبل المنظمة، بما في ذلك الشروط والأحكام والإبلاغ عن الأداء في نهاية العقد.
- وتمت مراعاة السياسات والقواعد والإجراءات المنصوص عليها في القسم 502 من دليل الإجراءات بشأن شراء السلع والأشغال والخدمات، وفي دليل المشتريات، وتم الامتثال لها بشكل عام من قبل جميع الجهات الفاعلة المشاركة في شراء الخدمات.

38- ومن ثم، ومع مراعاة نتائج المراجعات السابقة للمجالات المتعلقة بالمشتريات وتنفيذ الإجراءات/التوصيات المتفق عليها التي أثبتت في تلك المراجعات، يرى مكتب المفتش العام أن هناك ضمانات معقولة بأن شراء الخدمات في المقر الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة ومكاتبها الميدانية يتم بطريقة شفافة ومتوافقة مع السياسات.

39- ومع ذلك، لاحظت المراجعة وجود عدد من المجالات التي تحتاج فيها إجراءات الشراء وإدارة أنشطة الشراء إلى مزيد من التعزيز:

- (1) كانت هناك طلبات غير منظمة للشراء في المكاتب الميدانية مما أدى إلى تأخيرات في بدء إجراءات الشراء.
- (2) وتحتاج بعض أجزاء القسم 502 من دليل الإجراءات ودليل المشتريات إلى التنقيح والتحديث أو الصقل، لأن التوجيهات الحالية غير مكتملة بالنسبة لبعض الأنشطة المتعلقة بالمشتريات.
- (3) وكانت هناك نقاط ضعف في رصد أنشطة الشراء على مستوى المنظمة، مما قلل من ضمان التحديد المسبق للممارسات غير الممثلة وغير الفعالة والأخطاء والاتجاهات غير العادية.
- (4) ولم يتم تحديد المخاطر المرتبطة بالجوانب المختلفة لشراء الخدمات وإدارتها بطريقة منهجية.

40- ومع الأخذ في الاعتبار لنتائج المراجعة ككل، قرر مكتب المفتش العام أن هناك حاجة إلى بعض التحسين في ترتيبات شراء الخدمات لتحسين كفاءتها وفعاليتها وزيادة الشفافية والقدرة التنافسية في منح العقود.

### الإجراءات المتفق عليها

41- وافقت وحدة المشتريات وخطابات الاتفاق التابعة لشعبة الخدمات اللوجستية، بالتنسيق مع أصحاب المصلحة الآخرين حسب الاقتضاء، على اتخاذ الإجراءات السبعة الواردة في التقرير لمعالجة القضايا المحددة. وتشمل الإجراءات ذات الأولوية ما يلي:

- تعزيز مراقبة عمليات المنح الاستثنائية والمشتريات المباشرة من خلال المراجعة النقدية اللاحقة.
- ومراجعة وتحديث القسم 502 من دليل الإجراءات ودليل المشتريات لتوحيد إجراءات رفع طلبات الشراء وعقود الشراء، ولزيادة تعزيز استخدام التخطيط للمشتريات.
- وإنشاء نظم منظمة لإدارة المخاطر ورصد أنشطة المشتريات على مستوى المنظمة لتعزيز الضوابط على أنشطة المشتريات وتجنب الآثار السلبية المحتملة التي تهدد تحقيق أهداف المشتريات.

### AUD0722 – مراجعة إدارة الصحة والسلامة المهنية

42- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لإدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة في الفترة ما بين أغسطس/آب 2021 ومارس/آذار 2022. وغطت المراجعة الجوانب الإدارية والتشغيلية لإدارة الصحة والسلامة المهنية في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2018 ومارس/آذار 2022.

43- وتمثل الهدف من المراجعة في تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة لضمان ممارسة المنظمة لواجبها تجاه موظفيها. وبشكل أكثر تحديداً، تمثل الهدف من المراجعة في تحديد ما إذا كانت إدارة الصحة والسلامة المهنية في منظمة الأغذية والزراعة:

- فعالة في تلبية سياسة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة وأهدافها؛
- ومتوافقة مع أفضل الممارسات؛
- ولها أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح، بما في ذلك التسلسل الإداري والأهداف القابلة للقياس؛
- وتسترشد بتقييم شامل ومحدّث بانتظام للمخاطر لتعزيز التحسين المستمر؛
- وتخطط لإجراءات تتماشى مع تقييم المخاطر، بما في ذلك تقدير الموارد المطلوبة وتحديد أولويات الإجراءات؛
- وتتضمن أحكاماً للإدارة المناسبة لحوادث الصحة والسلامة المهنية والتحليل المنتظم لاتجاهات الإجازات المرضية،
- لتتمكن المنظمة من تحديد مخاطر الصحة والسلامة المهنية في الوقت المناسب وتنفيذ التدابير التصحيحية حسب الضرورة.

44- وتشمل وثائق الحوكمة الرئيسية للصحة والسلامة المهنية في المنظمة ما يلي:

- نشرة المدير العام رقم 17/2011 بيان المبادئ المتعلقة ببرنامج الصحة والسلامة المهنية في منظمة الأغذية والزراعة.
- والنشرة الإدارية 22/2011 مقدمة لسياسة منظمة الأغذية والزراعة بشأن الصحة والسلامة المهنية.
- نشرة المدير العام رقم 36/2013 الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.
- القسم 343 من دليل الإجراءات، خطة الحماية الصحية والتأمين الطبي.
- القسم 342 من دليل الإجراءات، التعويض في حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض.

### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

45- وقيم مكتب المفتش العام أن ترتيبات الحوكمة والإجراءات الموضوعية والضوابط المطبقة في إدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة تحتاج إلى تحسين كبير.

46- وعلى مستوى الحوكمة، لاحظ مكتب المفتش العام اتباع نهج "متمحور حول المقر الرئيسي" بشكل مفرط تجاه الصحة والسلامة المهنية وغياب الحد الأدنى من معايير الصحة والسلامة المهنية في جميع أنحاء العالم، مما قد يؤدي إلى فشل منظمة الأغذية والزراعة في توفير الحماية الكافية لموظفيها في المكاتب القطرية، الذين قد يكونوا أكثر عرضة للمخاطر الصحية من الموظفين في المقر الرئيسي. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم تحديد أدوار ومسؤوليات المدراء التنفيذيين ورؤساء المكاتب الميدانية في المنظمة بشكل واضح، وتطلبت وظائف ومسؤوليات الوحدات المسؤولة الرئيسية في المقر الرئيسي توضيحًا لضمان أن تنفيذ وظائف المسؤولين عن سياسة الصحة والسلامة المهنية بشكل مناسب، على النحو المحدد في إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة.

47- وعلى المستوى التشغيلي، لاحظ مكتب المفتش العام أن المنظمة تفتقر إلى تقييم شامل ومحدث بانتظام لمخاطر الصحة والسلامة المهنية، مما قد يؤدي إلى إخفاق المنظمة في تحديد مخاطر الصحة والسلامة المهنية، وتنفيذ إجراءات الحد من المخاطر، وفي نهاية المطاف ممارسة واجب رعاية الموظفين. ونتيجة لذلك، لم يكن هناك أساس متين لتحديد أولويات إجراءات الصحة والسلامة المهنية وتحديد الموارد المطلوبة. وعلاوة على ذلك، لم يكن هناك خطط شاملة ذات أهداف واضحة وقابلة للقياس لرصد تنفيذ هذه الإجراءات.

48- وأقرت شعبة الخدمات اللوجستية بالحاجة إلى تعزيز ترتيبات الصحة والسلامة المهنية بشكل عام، وأشارت إلى أن الأسباب الجذرية للعديد من الثغرات المحددة في التقرير هي نقص الموارد، والأولوية المعطاة للاحتياجات الأخرى، والتغييرات التنظيمية المتكررة.

### الإجراءات المتفق عليها

49- يتضمن التقرير ستة عشر إجراء وافقت الإدارة على اتخاذها والتزمت بتنفيذها بالكامل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2023. ويرى مكتب المفتش العام أن الإجراءات ذات الأولوية تتمثل في ما يلي:

- تعيين وحدة/شخص واحد ليكون مسؤولاً عن تنسيق وظائف الصحة والسلامة المهنية؛
- ووضع الحد الأدنى من معايير الصحة والسلامة المهنية للمنظمة؛
- وإجراء تقييم شامل لمخاطر الصحة والسلامة المهنية يكون بمثابة أساس للعناصر الأخرى لإدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة؛
- وتعزيز التخطيط لأنشطة الصحة والسلامة المهنية.

### AUD0822 – مراجعة ضوابط كشوف المرتبات

50- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لضوابط كشوف المرتبات بين فبراير/شباط وأبريل/نيسان 2022. وعلى وجه التحديد، أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لترتيبات حوكمة كشوف المرتبات بالإضافة إلى اختبار موضوعي لحسابات كشوف المرتبات والمدفوعات والمحاسبة خلال الفترة 2020-2021.

51- وإن وحدة كشوف المرتبات في مركز الخدمات المشتركة هي المسؤولة عن إجراءات العمل في عملية كشوف المرتبات. وشعبة الموارد البشرية هي المسؤولة عن السياسة. وأسفرت كشوف مرتبات الموظفين والموارد البشرية من غير الموظفين عن تكاليف لاستحقاقات الموظفين بقيمة 788 مليون دولار أمريكي و656 مليون دولار أمريكي في فترة 2020-2021، على التوالي.

#### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

52- ولم تُلاحظ أي أخطاء في اختبار المراجعة الموضوعي، مما يوفر الثقة في أن ضوابط كشوف المرتبات كانت تعمل بشكل مناسب خلال الفترة قيد الاستعراض.

53- ومع ذلك، خلص مكتب المفتش العام إلى أن ترتيبات الإدارة التالية تتطلب تحسینًا لتعزيز الفعالية العامة لعملية كشوف المرتبات والضوابط ذات الصلة:

- تتحمل وحدة كشوف المرتبات في مركز الخدمات المشتركة مسؤولية عملية كشوف المرتبات، أي احتساب صافي المكاسب والمساهمات المستحقة للموظفين والموارد البشرية من غير الموظفين التي تصل إلى حوالي 50 في المائة من المصروفات السنوية للمنظمة. ومع ذلك، لم تكن هناك عملية رصد مستقلة كافية للعملية. ويجب أن يتناسب مستوى الرصد مع الأهمية النسبية لتدفقات المعاملات.
- ولم يكن هناك فصل كاف بين واجبات مختلف أصحاب العمليات المسؤولين عن وحدات النظام العالمي لإدارة الموارد التي توفر مدخلات لعملية كشوف المرتبات، ووحدات النظام العالمي لإدارة الموارد التي تقع تحت المسؤولية المباشرة لوحدة كشوف المرتبات. وكان ذلك نتيجة للتراكم المفرط لمسؤوليات ملكية وحدة الأعمال في وحدة كشوف المرتبات، وتحديد وتوزيع مسؤوليات نظام وحدة كشوف المرتبات على نطاق واسع للغاية. ويزيد الفصل غير الملائم بين الواجبات من مخاطر الاحتيال في كشوف المرتبات.
- ولم يكن تنظيم وحدة كشوف المرتبات وتزويدها بالموارد مناسبين لمسؤولياتها بسبب الزيادة الكبيرة في العمليات المخصصة للوحدة، والمستوى العالي لدوران الموظفين، ونموذج الأعمال الذي يخصص المسؤوليات الفنية لتكوين وحدة كشوف المرتبات إلى وحدة كشوف المرتبات بدلاً من شعبة الرقمنة والمعلوماتية. ويزيد ذلك من مخاطر احتمال عدم اكتمال عمليات كشوف المرتبات في الجداول الزمنية الشهرية المطلوبة.

54- وباختصار، يرى مكتب المفتش العام أن ترتيبات حوكمة عملية كشوف المرتبات في المنظمة تحتاج إلى بعض التحسين لضمان فعالية وكفاءة الوظيفة والحدّ من مخاطر الاحتيال.

#### الإجراءات المتفق عليها

55- ويحتوي التقرير على ثمانية إجراءات وافقت الإدارة على تنفيذها والتزمت بتنفيذها بالكامل بحلول يونيو/حزيران 2023. وفي رأي مكتب المفتش العام، تتمثل الإجراءات ذات الأولوية في تخصيص المسؤوليات لرصد عملية كشوف المرتبات، ومراجعة الفصل بين الواجبات، وضمان مستوى مناسب من الموظفين في وحدة كشوف المرتبات في مركز الخدمات المشتركة.



## AUD0922 – مراجعة مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا

56- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا في السنغال بين أغسطس/آب 2021 ومارس/آذار 2022. ويشرف المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا على 15 مكتبًا قطريًا في غرب أفريقيا ويقدم لها الدعم. وبينما غطت المراجعة الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2020 ويونيو/حزيران 2021، يعكس التقرير أيضًا التطورات اللاحقة اعتبارًا من مايو/أيار 2022.

### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

57- بشكل عام، قيم مكتب المفتش العام مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا على أنه بحاجة إلى تحسين كبير في ما يتعلق بتنفيذه لنظام الضوابط الداخلية، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى العديد من أوجه القصور المحددة في هيكل الحوكمة، وتدابير التوعية الأخلاقية، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات، والإدارة المالية، وتعميم مراعاة المساواة بين الجنسين، ومراحل مختلفة من دورة إدارة المشروع كما هو موضح في الجدول أدناه.

### الحوكمة:

- يتكون الهيكل التنظيمي للمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا بشكل أساسي من فرق برمجية، وقد كان المدى الإشرافي في المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا معقولًا. ومع ذلك، لم يكن دور المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا في الدعم التشغيلي للمكاتب القطرية في الإقليم الفرعي واضحًا. وتوقع المكتب الإقليمي لأفريقيا من المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا أن يكون نقطة الاتصال الأولى لجميع أنشطة الدعم على الرغم من أن المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا لم يكن لديه وظائف دعم تشغيلي وكان عليه الاعتماد على موظف مالي منتدب وممثلة منظمة الأغذية والزراعة في السنغال للدعم التشغيلي اليومي. وتبين في دراسة استقصائية للمراجعة أن موقف المكاتب القطرية كان إيجابيًا بشكل عام بشأن الدعم الذي تلقتة من المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا. ومع ذلك، أشارت 10 مكاتب قطرية من أصل 15 مكتبًا قطريًا في تقاريرها السنوية، إلى بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين في ما يتعلق بالمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا، لا سيما في ما يتعلق بالتوقيت المناسب في تقديم الموافقة الفنية للمشتريات. وعزى المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا التأخيرات بشكل رئيسي إلى الوقت اللازم للحصول على الموافقات من الوحدات المختصة من الناحية الفنية ذات الصلة في المقر الرئيسي عندما لم يكن لدى كبار الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا الخبرة الفنية أو السلطة اللازمة في ما يتعلق بنود معينة في إطار المشتريات.
- ولم يرصد المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا إتمام الدورات التدريبية الإلزامية المتعلقة بالوعي الأخلاقي ومنع الاحتيال. ولم يكمل أكثر من 20 في المائة من الموظفين ثلاث دورات من أصل ست دورات تدريبية إلزامية. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن لدى المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا قناة إبلاغ لتلقي ادعاءات الاستغلال والانتهاك الجنسيين بطريقة سرية.
- ووضع المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا خططًا جيدة الصياغة لمنع الاحتيال. ومع ذلك، وصف المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا، في سجل المخاطر الخاص به، المخاطر التي تواجه أصحاب المصلحة الخارجيين وليس المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. ولم تكن إجراءات التخفيف مصاغة بشكل جيد أو متوائمة مع المخاطر

المحددة. وبالإضافة إلى ذلك، من بين نقاط المراقبة الـ 18 التي تم الإبلاغ عنها على أنها منفذة بالكامل في استبيان الرقابة الداخلية، قيم مكتب المفتش العام أن أربع نقاط رقابة تم تنفيذها جزئيًا فقط.

- وأظهرت المقابلات مع ممثلين عن هيئة حكومية دولية إقليمية وإحدى الجهات المانحة الإقليمية الرئيسية أن المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا دافع بنشاط عن ولاية المنظمة وأقام علاقات عمل جيدة مع أصحاب المصلحة. كما طور المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا استراتيجية اتصال ونفذ سلسلة من أنشطة الاتصال المخطط لها.

#### العمليات:

- اعتمد المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا على الدعم المقدم من ممثلية المنظمة في السنغال في ما يتعلق بخدمات إدارة الموارد البشرية. وفي غالبية الحالات التي تم أخذ عينات منها، لم يكن توظيف الموارد البشرية من غير الموظفين المحلية شفافاً وتنافسياً، ولم تتحقق ممثلية المنظمة في السنغال من مؤهلات المرشحين المختارين ولم تفحصهم باستخدام قاعدة بيانات الأمم المتحدة *ClearCheck* لتجنب توظيف أفراد لديهم سجل من التحرش الجنسي و/أو الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
- وخلال فترة المراجعة، قام سبعة من موظفي ممثلية المنظمة في السنغال بأداء وظيفة المشتري، بما في ذلك إجراءات المشتريات للمكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا، على الرغم من أن أيًا منهم لم يكن لديه ألقاب وظيفية متعلقة بالمشتريات. ولم تكن عملية شراء المعاملات التي تم أخذ عينات منها شفافة. ولم يتم تقييم العطاءات ومراجعتها من قبل لجنة المشتريات المحلية على النحو المطلوب، وكان 81 في المائة (396 ألف دولار أمريكي) من الفواتير غير المطابقة أعلى من الحد المسموح به.
- وخلال فترة المراجعة، لم يتم تسجيل المعلومات المصرفية للمدفوع لأمره في النظام العالمي لإدارة الموارد لـ 25 بالمائة من المدفوعات عن طريق الخدمات المصرفية الإلكترونية (120 000 دولار أمريكي). وفي بعض المعاملات التي تم أخذ عينات منها، كانت المستندات الداعمة للمدفوعات إما غير كاملة أو تحتوي على تناقضات. وعلاوة على ذلك، كان هناك 135 تسوية متأخرة للسلف (161 500 دولار أمريكي) بعد 90 يومًا، و79 سلفة تشغيلية وللسفر (559 400 دولار أمريكي) للأفراد، و4 سلف (9 300 دولار أمريكي) للبايعين بدون ضمانات مالية.
- ولم تكن هناك ضوابط كافية بشأن استهلاك الوقود وصيانة المركبات. ولم يكن سجل الأصول كاملاً أو دقيقاً، ولم تكن هناك معلومات عن الأمين أو علامات للأصول.
- وكانت الضوابط على إدارة الأمن كافية بشكل عام مع معدل امتثال للتقييم الذاتي بنسبة 91 بالمائة لتدابير إدارة المخاطر الأمنية، على الرغم من الحاجة إلى تحسين نظم السلامة من الحرائق.

#### البرنامج:

- وطور المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا إطار برمجية إقليمي فرعي للفترة 2020-2025؛ وخطة لتعبئة الموارد للفترة 2021-2025؛ وخطط العمل السنوية المرتبطة على النحو الواجب بإطار البرمجية الإقليمية الفرعي. ومع ذلك، فإن استراتيجية تعبئة الموارد لم تتضمن هدفًا لتعبئة الموارد ولم توضح خطة العمل المواعيد المتوقعة أو أصحاب العمل.
- ولم يكمل المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا عملية الجرد الخاصة بالمساواة بين الجنسين، وخصص المؤشر الجنساني الخاطئ في ثلاثة من أصل خمسة مشاريع تم أخذ عينات منها.

- وأكمل المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا قوائم المراجعة التشغيلية أثناء صياغة المشاريع دون التحقق المناسب من صحتها. وفي ثلاثة من أصل أربعة مشاريع تم أخذ عينات منها، لم يتم وصف آلية التظلم الخاصة بالمستفيدين من المشروع في وثيقة المشروع على النحو المطلوب. كما قيم المسؤولون الفنيون الرئيسيون مخاطر الإدارة البيئية والاجتماعية في مشروعين بشكل خاطئ على أنها منخفضة، دون إيلاء الاعتبار الواجب لمعايير الإدارة البيئية والاجتماعية لمنظمة الأغذية والزراعة.
- وكان هناك تأخيرات في 8 من أصل 12 مشروعًا نشطًا تشغيليًا. وكانت الضوابط على خطابات الاتفاق ضعيفة. ومن بين أربعة خطابات اتفاق تم أخذ عينات منها، كان هناك واحد مفتوح منذ عام 2019؛ وتم التوقيع على واحد قبل استعراضه من قبل لجنة المشتريات المحلية؛ وقدم خطاب اتفاق واحد، صدر باستخدام موارد برنامج التعاون الفني، الدعم المالي للمستفيد من المشروع، بدلاً من التركيز على توفير الخبرة الفنية، بما يتعارض مع القواعد المعمول بها. وفي مشروع آخر، كانت معايير الاختيار غير واضحة ولم يتم توثيق عملية الاختيار على النحو الواجب.
- ووضع المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا خطة رصد سنوية، وعيّن مسؤولاً عن الرصد لإجراء اجتماعات رصد أسبوعية. ومع ذلك، ظلت فعالية ضوابط رصد المشاريع محدودة لأن اجتماعات الرصد الأسبوعية قيمت التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع فقط على أساس النسبة المئوية من إجمالي ميزانية المشروع التي تم إنفاقها، ولم ترصد حالة مؤشرات النتائج وإنجازاتها.

#### الإجراءات المتفق عليها

- 58- يحتوي التقرير على 14 إجراء وافق المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا على اتخاذها. والتزم المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2023.

#### AUD1022 – مراجعة التحويلات النقدية في المنظمة

- 59- أجرى مكتب المفتش مكتب المفتش العام مراجعة للتحويلات النقدية في منظمة الأغذية والزراعة في الفترة ما بين مايو/أيار وأكتوبر/تشرين الأول 2021. وتمثل الهدف من المراجعة في تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة لتسهيل التنفيذ الفعال لمشاريع التحويلات النقدية ومعالجة المخاطر المحتملة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال.
- 60- وتخضع التحويلات النقدية في منظمة الأغذية والزراعة للقسم 702 من دليل الإجراءات، الذي دخل حيز التنفيذ في مايو/أيار 2019 ونائب المدير العام (Bechdol) مسؤولة عنه، بدعم من شعبة دعم المشاريع. ويوفر مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود الإرشاد والدعم للمكاتب الميدانية في ما يتعلق بالتحويلات النقدية.
- 61- وغطت المراجعة الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2019 وديسمبر/كانون الأول 2020، مع التركيز على الترتيبات التشغيلية المعمول بها والنفقات المتكبدة بعد صدور القسم 702 من دليل الإجراءات. وتم تحديث ملاحظات المراجعة الواردة في التقرير في مرحلة الإبلاغ لتعكس الإجراءات والتوجيهات المؤسسية اعتبارًا من يوليو/تموز 2022. وتضمنت المراجعة مراجعة مكتبية للعمليات في أربعة بلدان (الصومال واليمن وميانمار ونيجيريا). ولم يكن بالإمكان القيام بالزيارات الميدانية بسبب جائحة كوفيد-19.

## ملاحظات المراجعة الرئيسية

62- حددت المراجعة العديد من الممارسات الإيجابية، بما في ذلك إصدار القسم 702 من دليل الإجراءات، الذي سد فجوة سياسية كبيرة في ما يتعلق بحوكمة وتنفيذ التحويلات النقدية. وضمن الشرط الذي ينص على أن تخضع مشاريع التحويلات النقدية لإجازة الجدوى من قبل مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أن المقر الرئيسي يتمتع برؤية كافية ويقدم مساهمته قبل الموافقة على كل مشروع. وقدم القسم 702 من دليل الإجراءات أيضًا نوعًا جديدًا من أوامر الشراء أدى إلى تحسين وضع الميزانية والمحاسبة لمشاريع التحويلات النقدية. كما حدد القسم 702 من دليل الإجراءات الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ مشاريع التحويلات النقدية على مستوى المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي على حد سواء. وأخيرًا، طورت شعبة دعم المشاريع مع مكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود مجموعة من المواد الإرشادية وقدمًا دعمًا وافرًا للمكاتب الميدانية لزيادة فعالية عمليات التحويلات النقدية.

63- وتتعلق نقاط الضعف الرئيسية التي حددتها المراجعة بما يلي: (1) عدم وجود نظام لإدارة معلومات المستفيدين؛ (2) وعدم وجود حماية كافية لبيانات المستفيدين؛ (3) وعدم تحديد الأدوار والمسؤوليات على مستوى المكاتب الميدانية بشكل جيد دائمًا؛ (4) ووجود نقاط ضعف في اختيار المستفيدين وتوثيق معايير الأهلية؛ (5) ووجود نقاط ضعف في تسجيل المستفيدين وفي ما يتعلق بجودة البيانات؛ (6) ووجود نقاط الضعف في تحديد المستفيدين في نقاط التوزيع وفي ما يتعلق بأنشطة التحقق بعد التوزيع.

64- وتنفذ المكاتب الميدانية بعض مشاريع التحويلات النقدية في سياقات صعبة حيث توجد تحديات كبيرة في التنفيذ، بما في ذلك مشاكل الأمن والوصول. ويؤدي هذا إلى تفاقم المخاطر الكبيرة الموجودة بالفعل والمتعلقة بتحديد المستفيدين بشكل فعال، بسبب الافتقار إلى تكنولوجيا القياسات الحيوية الفعالة والاعتماد المفرط على الهواتف المحمولة لأنشطة التحقق من الصحة. وذكر كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أن هذه المخاطر مشتركة بين جميع طرق التنفيذ (مثل المساعدة العينية) وأن الأنشطة الإضافية لتخفيف المخاطر يمكن أن تؤدي في العديد من الظروف إلى فقدان الكفاءة.

65- ويقرّ مكتب المفتش العام بأن معظم نقاط الضعف الرقابية التي تم تحديدها في المراجعة تتعلق بجوانب إدارة بيانات المستفيدين التي تنطبق بنفس القدر على الأساليب الأخرى. وفي هذا الصدد، أضاف كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أن القسم 702 من دليل الإجراءات يضع بالفعل معايير لعمليات التحويلات النقدية التي هي أكثر صرامة من الأساليب الأخرى. كما أهما يريان أن زيادة الارتقاء بمعايير مشاريع التحويلات النقدية وحده من شأنه أن يخلق فجوة كبيرة بين الأساليب مع بيان مخاطر قابل للمقارنة، مما قد يكون عاملاً مثبطاً لتصميم وتنفيذ عمليات التحويلات النقدية. ولذلك يرى كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أنه سيكون من المستحسن تنسيق المعايير المطبقة على جميع أساليب التنفيذ، إلى أقصى حد ممكن.

66- ويتفق مكتب المفتش العام مع شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود بشأن هذا الجانب، ولكنه يلاحظ أن العقبة الرئيسية أمام معالجة القضايا الحالية عبر جميع أساليب التنفيذ تتمثل في الافتقار إلى مالك للسياسة على مستوى المنظمة لإدارة بيانات المستفيدين في المنظمة ككل. ومع صدور النشرة الأخيرة لسياسة حماية البيانات في منظمة الأغذية والزراعة، والتي تتوخى إنشاء لجنة إشراف على حماية البيانات ووحدة لحماية البيانات، يتوقع مكتب المفتش العام أن هذه الفجوة المهمة سيتم سدها بمجرد تشغيل هذه الكيانات.

67- وفي ما يلي ملخص لملاحظات المراجعة الست الرئيسية:

- نظام مؤسسي لإدارة معلومات المستخدمين: ليس لدى المنظمة نظام مؤسسي لإدارة معلومات المستخدمين، سواء للتحويلات النقدية أو أي طريقة أخرى للمساعدة. وتستخدم المكاتب الميدانية أحياناً أدوات لا تلي الحد الأدنى من ضوابط الوصول إلى البيانات وحمايتها التي يتطلبها القسم 702 من دليل الإجراءات، مثل ملفات Excel غير الآمنة. ونظرًا لأن هذه الأدوات تم تطويرها من قبل كل مكتب قطري على حدة، فقد أدى ذلك في بعض الأحيان إلى عدم الكفاءة أو الفشل في اعتماد أفضل الممارسات. وأقر كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود باستصواب وجود نظام مؤسسي لإدارة معلومات المستخدمين. وفي انتظار ذلك، ومع توافر موارد محدودة من خارج الميزانية، يقوم كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود، بالتعاون الوثيق مع شعبة الرقمنة والمعلوماتية، بتطوير ونشر نظام يسمى IDEA (تطبيق التحديد والتنفيذ والتمكين) في المكاتب الميدانية، مع التركيز، على سبيل المثال لا الحصر، على التحويلات والقوائم النقدية. ومع ذلك، فإن فرض نظام واحد على مكاتب ومشاريع متنوعة يمكن أن يضر بفعالية المشاريع. ولهذا السبب، سيتم توفير نظام IDEA كخيار للمكاتب المنفذة، وليس كشرط.
- تعتبر حماية بيانات المستخدمين أحد التحديات الرئيسية لعمليات التحويلات النقدية. ويتطلب القسم 702 من دليل الإجراءات بشكل صارم أن تظل البيانات الشخصية للمستخدمين محمية وسرية في جميع الأوقات، مع وجود ضوابط على الوصول إليها ونقلها من قبل الأطراف الثالثة، بما يتوافق مع معايير وسياسات منظمة الأغذية والزراعة. وتشمل هذه المعايير والسياسات، على وجه الخصوص، الوثيقة AC 2022/06 ("سياسة حماية البيانات") الصادرة في يوليو/تموز 2022. وفي تاريخ استكمال هذه المراجعة، كانت الوثيقة AC 2022/06 في مرحلة مبكرة من التنفيذ دون وجود توجيهات تشغيلية بعد. وقبل نشر الوثيقة AC 2022/06، اعتبر كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أنه من الحكمة انتظار هذه السياسة قبل تعزيز التوجيهات المتعلقة بالتحويلات النقدية في هذا المجال، مع ملاحظة أن التحويلات النقدية هي في الوقت الحالي الطريقة الوحيدة، أو مجال العمل الوحيد، في منظمة الأغذية والزراعة مع إرشادات وإجراءات محددة لحماية البيانات. وبالتالي، خلال الفترة التي غطتها المراجعة، افتقرت المنظمة إلى التوجيه التشغيلي المؤسسي في هذا المجال. وقام كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود بسد هذه الفجوة جزئيًا من خلال تطوير إرشادات، بما في ذلك أدوات ومواد التنفيذ، للمكاتب الميدانية لإدارة حماية البيانات محليًا. ومع ذلك، لا تضمن الترتيبات المحلية دائمًا الإدارة المناسبة لمخاطر حماية البيانات.
- الأدوار والمسؤوليات: طور كل مكتب ميداني إجراءات تشغيل موحدة لإدارة العمليات المختلفة المتعلقة بمشاريع التحويلات النقدية. ووفقًا للقسم 702 من دليل الإجراءات، يمكن أن تكون إجراءات التشغيل القياسية أداة فعالة لتحسين الأداء والمساءلة في تنفيذ العمليات المعقدة مثل التحويلات النقدية، حتى لو لم تكن إلزامية. ومع ذلك، في بعض الحالات، لم تتضمن إجراءات التشغيل الموحدة المسؤوليات عن جميع/بعض الخطوات/العمليات الرئيسية. وكانت هناك أيضًا ثغرات في إجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بالعمليات الحيوية، وبعض الأدوار والمسؤوليات المتضاربة. ولمعالجة هذا الأمر، وافق كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود على تضمين نهج "الدليل التشغيلي" في القسم 702 من دليل الإجراءات، بما يتماشى مع المتطلبات المماثلة في القسمين المرتقبين، 703 بشأن منح المستخدمين و704 بشأن القوائم، من دليل الإجراءات.

- أهلية المستفيدين واختيارهم والتحقق من صحة بياناتهم: حددت المكاتب الميدانية معايير اختيار معقولة؛ ومع ذلك، لم تقم بعض البلدان بتخزين البيانات التي توضح معايير التأهيل للمستفيدين المختارين. وتم إجراء عمليات التحقق من بيانات المستفيدين في الغالب عبر المكالمات الهاتفية، مما جعلها تقتصر على المستفيدين الذين لديهم هواتف محمولة، وإعاقتها بسبب مشكلات الشبكة. وربما أتاح ذلك فرصة لإدراج المستفيدين غير المؤهلين في قوائم التوزيع من خلال الخطأ أو الاحتيال. ولاحظ كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أنه بخلاف التحقق من خلال الهاتف، تستخدم العديد من المكاتب أجهزة مراقبة تابعة لجهات خارجية للتحقق من بيانات المستفيدين. كما أشارا إلى أن طرق التحقق البديلة في العديد من السياقات ليست مجدية، ومكلفة للغاية و/أو تستغرق وقتًا طويلاً، ومن غير المقبول استبعاد المستفيدين الذين ليس لديهم وصول إلى هاتف محمول من دعم المنظمة. وأكدوا كذلك أن التحويلات النقدية هي حاليًا الطريقة الوحيدة في المنظمة التي تطبق أي ضوابط تتعلق بأهلية المستفيدين واختيارهم والتحقق من صحة بياناتهم. وعلى الرغم من ذلك، وافق كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود على تطوير إرشادات إضافية للتحقق من الأهلية والتوثيق.
- تسجيل المستفيدين وجودة بياناتهم: تعاقبت المنظمة مع شركاء منفذين للقيام بتسجيل المستفيدين. وسمحت المكاتب الميدانية التي استعرضها مكتب المفتش العام بتسجيل أنواع متعددة من وثائق تحديد الهوية، مما جعل من الصعب تحديد الحالات الشاذة في أرقام الهويات المسجلة وزاد من احتمال وجود مستفيدين مكررين وخياليين. وأقر كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود بأن هذا يمثل خطرًا متبقيًا في بعض السياقات، نظرًا للتغطية والتوافر المنخفضين لوثائق الهوية الرسمية، ولكن عمليات إزالة الازدواجية وتنقية البيانات يمكن أن تظل فعالة في اكتشاف إدخال المستفيدين غير المؤهلة، حتى عندما يُسمح بأنواع متعددة من المعلومات. ومع ذلك، لاحظ مكتب المفتش العام وجود العديد من القضايا المتعلقة بجودة البيانات في قوائم المستفيدين، والتي حالت في بعض الحالات دون إجراء تحليل هادف لتحديد الازدواجية.
- تحديد المستفيدين والتحقق منهم عند التوزيع: قد يتيح استخدام وسائل غير موثوق بها لتحديد المستفيدين، وعدم وجود المنظمة في عمليات التوزيع في بعض الحالات (عادة بسبب قضايا الأمن/الوصول)، فرصة لتحويل الأموال. وعادةً، كان التحقق من صرف التحويلات النقدية يتم عبر الهاتف، واستخدمت بعض المكاتب أحيانًا عمليات الرصد من قبل أطراف ثالثة. وبالتالي، كانت عمليات التحقق من المستفيد تخضع لنفس القيود الموضحة أعلاه للتحقق من أهلية المستفيد.

### الاستنتاجات

- 68- باختصار، يرى مكتب المفتش العام أن ترتيبات الحوكمة والإجراءات والضوابط الموضوعية خصيصًا لمشاريع التحويلات النقدية في منظمة الأغذية والزراعة (أي القسم 702 من دليل الإجراءات والتوجيهات والأدوات المرتبطة به) تحتاج إلى بعض التحسين لتسهيل تنفيذها بشكل فعال والحد من مخاطر الاحتيال.
- 69- ومع ذلك، فإن الضوابط العامة على مشاريع التحويلات النقدية تتأثر سلبًا بنقاط الضعف في سياسات المنظمة الأوسع نطاقًا والمتعلقة بإدارة بيانات المستفيدين وحمايتهم. وتماشياً مع الاستنتاجات الواردة في تقرير مراجعة مكتب المفتش العام لعام 2018 بشأن حماية البيانات وإدارة الخصوصية في منظمة الأغذية والزراعة (AUD1618)، لا يزال هذا المجال

بحاجة إلى تحسين كبير، على النحو الذي أبرزته المراجعة الحالية، خاصة وأن 10 إجراءات متفق عليها من ذلك التقرير لا تزال معلقة.

### الإجراءات المتفق عليها

70- يتضمن التقرير ثمانية إجراءات متفق عليها، بما في ذلك أربعة إجراءات ذات أولوية عالية، وافقت الإدارة على تنفيذها بالكامل بحلول مارس/آذار 2024. ولاحظ كل من شعبة دعم المشاريع ومكتب حالات الطوارئ والقدرة على الصمود أن تنفيذ بعض الإجراءات المتفق عليها سيتطلب موارد كبيرة لتعزيز القدرات على مستويات المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

### AUD1122-مراجعة خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة

71- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لخطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة (خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة/خطط التغطية الطبية لغير الموظفين في المنظمة) بين مارس/آذار ومايو/أيار 2022. وإن خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة هي خطط التغطية الطبية المقدمة في جميع أنحاء العالم إلى الموارد البشرية من غير الموظفين والموظفين لفترات قصيرة الذين يعملون مع منظمة الأغذية والزراعة. وخطط التغطية الطبية لغير الموظفين في المنظمة هي خطط التغطية الطبية التي تغطي أنواعاً أخرى من غير الموظفين مثل المتدربين في منظمة الأغذية والزراعة والمتطوعين وحاملي الزمالات وسفراء النوايا الحسنة للمنظمة وأعضاء مجلس المنظمة واللجان أو الهيئات المماثلة، وغيرهم.

72- وبناء على تقييم المخاطر الذي تم إجراؤه في مرحلة التخطيط للمراجعة، ركزت المراجعة على خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة. ومع ذلك، فإن معظم الملاحظات والتوصيات قابلة للتطبيق بشكل متساوٍ على خطط التغطية الطبية لغير الموظفين في المنظمة، حيث تتم إدارة كلا النوعين من هذه الخطط من خلال مزود الخدمة نفسه.

73- يتم تأمين خطة التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة من قبل شركة تأمين تجارية. وقد تولى المقاول الحالي تنفيذ الخطة في عام 2021 بعد مناقصة شراء. وخلال الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2015 وديسمبر/كانون الأول 2021، بلغت أقساط التأمين الأساسية المدفوعة (بما في ذلك مساهمات المشاركين في خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة) حوالي 15.1 مليون دولار أمريكي. وبلغ عدد المطالبات التي تمت معالجتها 31 352 مطالبة تتعلق بالمصروفات الطبية و1 662 مطالبة للتعويض عن الأيام الضائعة.

74- وتمثل الهدف الرئيسي من المراجعة في تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة المتعلقة بإدارة خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة/خطط التغطية الطبية لغير الموظفين في المنظمة، بموجب العقد الحالي (هدف المراجعة 1). وغطت المراجعة الفترة من يناير/كانون الثاني إلى ديسمبر/كانون الأول 2021؛ ومع ذلك، انتهت المراجعة الفرصة لتقييم تنفيذ الإجراءات التصحيحية استجابةً لنقاط الضعف والثغرات المحددة في العقد السابق. وتمثل الهدف الإضافي للمراجعة في تقييم التسوية التي أجرتها شعبة الموارد البشرية للمدفوعات المقدمة من منظمة الأغذية والزراعة بموجب العقد السابق والتي لم تتم تسويتها من قبل المشتركين، والجهود المبذولة لتسوية أو استرداد هذه السلف (هدف المراجعة 2).

### الملاحظات الرئيسية للمراجعة

هدف المراجعة 1: الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة المتعلقة بإدارة خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة/خطط التغطية الطبية لغير الموظفين في المنظمة

75- يرى مكتب المفتش العام أن هناك قفزة نوعية كبيرة من إدارة عقد التأمين السابق. ويشي مكتب المفتش العام على وحدة الضمان الاجتماعي لاختيارها لمزود خدمة لرقمنة تجربة المطالبات، مما أدى إلى أتمتة العديد من الضوابط الرئيسية.

76- وعلى الرغم مما ورد أعلاه، يرى مكتب المفتش العام أن هناك مجالاً لزيادة تحسين رصد مقدمي الخدمات وأداء الخطة. وعلى وجه التحديد، أشار مكتب المفتش العام إلى أن مسؤول المطالبة لم يلتزم تمامًا بالأحكام التعاقدية المتعلقة بجدول التقارير والمحتوى، ولم توثق وحدة الضمان الاجتماعي إجراءاتها لتحليل وتوثيق ونشر المعلومات الواردة من مسؤول المطالبة. يجب تنفيذ هذه الإجراءات على سبيل الأولوية.

77- وهناك أيضًا فرص لتعزيز الضوابط الداخلية. وعلى سبيل المثال، لاحظ مكتب المفتش العام عدم وجود أي وثيقة تتعلق باحتياطي قدره 728 000 دولار أمريكي تم خصمه من الموارد البشرية من غير الموظفين وتسميته "صندوق الطوارئ". ومن شأن وجود تفويض واضح وإجراءات تشغيل معيارية بشأن استخدام هذا الاحتياطي أن يخفف من مخاطر استخدامه لأغراض أخرى غير مقصودة.

### هدف المراجعة 2: تسوية السلف غير المسددة بموجب العقد القديم

78- أشار مكتب المفتش العام أنه بموجب العقد القديم، وبسبب الافتقار إلى الضوابط الداخلية الملائمة في مكتب الموارد البشرية السابق (الآن شعبة الموارد البشرية)، دفعت منظمة الأغذية والزراعة نحو 1.8 ملايين دولار أمريكي للمشاركين كسلف (للتعويض عن أيام الإجازات المرضية) لم يتم تسويتها بعد. وإن معظم المبلغ غير قابل للاسترداد لأن المدفوعات تمت قبل عام 2018. ولكن حتى بالنسبة للسلف الأحدث، قدرت شعبة الموارد البشرية أنها قد تكون قادرة فقط على استرداد ما يقرب من 130 ألف دولار أمريكي.

79- ويرى مكتب المفتش العام أن السبب الجذري لهذه المشكلة هو التدهور العام لعمليات الحوكمة لإدارة خطط التغطية الطبية في ذلك الوقت، كما هو موثق بالفعل في تقرير مكتب المفتش العام AUD 0220 (مراجعة إدارة خطة التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة).

80- ويشير مكتب المفتش العام أن ترتيبات العقود الحالية لا تتوقع تقديم أي مدفوعات من جانب المنظمة، وبالتالي لا يمكن أن تحدث نفس المشكلة.

### الخلاصة

81- باختصار، يرى مكتب المفتش العام أن ترتيبات الحوكمة والإجراءات الموضوعية والضوابط المطبقة في إدارة خطط التغطية الطبية للموظفين الزائدين عن الحاجة/خطط التغطية الطبية لغير الموظفين في منظمة الأغذية والزراعة تحتاج إلى بعض التحسين، لتحسين فعالية وكفاءة الخطط وتقليل مخاطر الاحتيال.



### الإجراءات المتفق عليها

82- يحتوي التقرير على أربعة إجراءات وافقت الإدارة على تنفيذها والتزمت بتنفيذها بالكامل بحلول ديسمبر/كانون الأول 2022. ويتمثل الإجراء ذو الأولوية في أن توضح وحدة الضمان الاجتماعي الغرض من صندوق الطوارئ وفي أن تضفي الطابع الرسمي على سياسة إدارة هذا الصندوق.

### AUD1222-مراجعة شعبة الأسواق والتجارة - الجزء الأول

83- أجرى مكتب المفتش العام الجزء الأول من مراجعة لشعبة الأسواق والتجارة كجزء من خطة عمله لفترة السنتين 2022-2023. وتم تنفيذ العمل الميداني للمراجعة بين مارس/آذار ويونيو/حزيران 2022. وتمثل الهدف من الجزء الأول من المراجعة في تقييم فعالية الترتيبات التي وضعتها شعبة الأسواق والتجارة لبيئتها الرقابية، وإدارة المشاريع، والضوابط الإدارية والمالية، وتحقيق المساواة بين الجنسين، بما في ذلك الامتثال لسياسات المنظمة في هذه المجالات. وسيغطي الجزء الثاني من المراجعة التخطيط الشامل للعمل على مستوى الشعبة والبرمجة والتنفيذ.

### الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية

84- بناء على نتائج المراجعة، قرر مكتب المفتش العام أن هناك حاجة إلى بعض التحسينات لتحسين فعالية ترتيبات شعبة الأسواق والتجارة بشأن بيئتها الرقابية والامتثال لسياسات وإجراءات المنظمة لإدارة الموارد البشرية والمشتريات والمساواة بين الجنسين.

85- وخلص مكتب المفتش العام إلى ما يلي:

- وضعت إدارة شعبة الأسواق والتجارة إجراءات فعالة من أجل: (1) تعزيز بيئة الرقابة في الشعبة؛ (2) ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة؛ (3) وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل الشعبة بطريقة منطقية؛ (4) وتنفيذ سياسات مؤسسية بشأن إدارة تنفيذ المشاريع والمساواة بين الجنسين.
- وقد امتثلت شعبة الأسواق والتجارة للسياسات المؤسسية والخطط التوجيهية والتوجيهات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة العادية للشعبة وفي ما يتعلق بمعالجة العمليات اليومية في المجالات الرئيسية والفرعية التي تغطيها هذه المراجعة.

86- وعلى الرغم مما ورد أعلاه، حددت المراجعة فرص التحسين في المجالات الفرعية لإدارة المخاطر، ومنع الاحتيال، ونظم تكنولوجيا المعلومات غير القياسية، وإدارة الموارد البشرية، والمشتريات، والمساواة بين الجنسين. ويتم عرض هذه الفرص بالتفصيل في القسم الرابع من التقرير.

### بيئة الرقابة

87- امتثالاً للسياسات المؤسسية، وضعت شعبة الأسواق والتجارة سجلاً للمخاطر وخطة لمنع الاحتيال وخطة لاستمرارية الأعمال؛ وقد استوفت متطلبات الصحة والسلامة والأمن وتكنولوجيا المعلومات وإدارة السجلات والاتصالات والمطبوعات؛ ورصدت إكمال التدريب الإلزامي من قبل موظفيها. ومع ذلك، هناك حاجة للتحسين في مجال إدارة المخاطر والاحتيال لزيادة الضمانات ضد حالات عدم اليقين والأحداث غير المتوقعة.

*إدارة المشاريع وتنفيذها*

88- امتثلت شعبة الأسواق والتجارة لدليل منظمة الأغذية والزراعة لدورة المشاريع والسياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية المؤسسية الأخرى المتعلقة بصياغة المشاريع، ورصد التنفيذ، والتواصل مع الشركاء في الموارد والتنمية، مثل الحكومات المستفيدة، ورفع التقارير لهم. ووجدت المراجعة التفصيلية التي أجراها مكتب المفتش العام بشأن تنفيذ عينة من المشاريع الجارية مع شعبة الأسواق والتجارة بصفقتها المسؤولة عن الميزانية، أن التنفيذ تميز بحسن التوقيت وعلاقات صحية مع ممثلي الشركاء في الموارد والحكومات المتلقية.

*الضوابط الإدارية والمالية*

89- امتثلت شعبة الأسواق والتجارة للضوابط المؤسسية بشأن إدارة الموارد البشرية، وشراء السلع والخدمات، وخطابات الاتفاقات. ومع ذلك، هناك حاجة إلى زيادة تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال وضع خطط تعاقب منظمة، ودعم الوظائف الرئيسية، وتعزيز التخطيط للمشتريات لتجنب أي تعطيل للعمليات بسبب احتمال التأخر في معالجة إجراءات الشراء غير المخطط لها.

*المساواة بين الجنسين*

90- اتخذت شعبة الأسواق والتجارة خطوات نحو الامتثال الكامل لسياسة منظمة الأغذية والزراعة بشأن المساواة بين الجنسين للفترة 2020-2030 والخطوط التوجيهية لعملية الجرد بشأن المساواة بين الجنسين. وشمل ذلك: وضع خطة عمل سنوية للمساواة بين الجنسين قائمة بذاتها؛ وإجراء عملية جرد شاملة بشأن المساواة بين الجنسين في عام 2021؛ وتطوير إجراءات محددة بإطار زمني لسد الثغرات المحددة في تقرير التقييم. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمراجعة خطة العمل السنوية لعام 2022 من أجل مواءمتها الكاملة مع الخطوط التوجيهية لعملية الجرد بشأن المساواة بين الجنسين، ولضمان تنفيذ توصيات التقييم بالكامل خلال دورة 2020-2023.

*الإجراءات المتفق عليها*

91- وافقت شعبة الأسواق والتجارة على اتخاذ الإجراءات الستة الواردة في التقرير لمعالجة القضايا المحددة.