



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة المالية

الدورة الحادية والثمانون بعد المائة

روما، 3-5 يونيو/حزيران 2020

مذكرة المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد **Manoj Juneja**

مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد

ورئيس الشؤون المالية

برنامج الأغذية العالمي

بريد إلكتروني: manoj.juneja@wfp.org

السيد **Gresham Barrett**

رئيس الديوان

برنامج الأغذية العالمي

بريد إلكتروني: gresham.barrett@wfp.org

يمكن طباعة هذه الوثيقة عند الطلب انسجاماً مع مبادرة منظمة الأغذية والزراعة للحد قدر المستطاع من أثرها على البيئة وتشجيع اتصالات أكثر براعة للبيئة.

ويمكن الاطلاع على هذه الوثيقة وعلى غيرها من الوثائق على موقع المنظمة www.fao.org

موجز تنفيذي

- ◀ تقدم هذه الوثيقة تعليقات المدير التنفيذي على "التقرير السنوي للمفتش العام". وهي تبين الإجراءات لمعالجة المسائل التي أثرت في التقرير، والتعليقات على أعمال المفتش العام وسير عمل مكتب المفتش العام.
- ◀ ويرحب المدير التنفيذي بالاستنتاج العام للتقرير ومفاده أن مكتب المفتش العام لم يحدد، بناء على عمل الرقابة المنفذ والمبلغ عنه في عام 2019، أي أوجه ضعف مادية في عمليات الرقابة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر في البرنامج من شأنها أن تخلّ بصورة خطيرة بإنجاز أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية.
- ◀ ويكتمل هذه الوثيقة "استعراض الإدارة للمسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة في عام 2019"، وهو استعراض شامل يتضمن نتائج مأخوذة من عملية ضمان المدير التنفيذي السنوية المنقحة بالإضافة إلى وثائق الرقابة، ويعرض المسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر وبالرقابة الداخلية، والعمل المنجز لمعالجتها.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يُرجى من لجنة المالية أن تحيط علماً بالوثيقة "مذكرة المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام".

مشروع المشورة

- ◀ تشير لجنة المالية على المجلس التنفيذي للبرنامج بأن يحيط علماً بالوثيقة "مذكرة المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام".



البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.A/2020/6-D/1/Add.1
مسائل الموارد والمالية والميزانية
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 20 مايو/أيار 2020
اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

مذكرة المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام

مقدمة

- 1- تعرض هذه الوثيقة تعليقات المدير التنفيذي على التقرير السنوي للمفتش العام،⁽¹⁾ وتتضمن ملاحظات على عمل المفتش العام وسير عمل مكتبه، وتعرض الإجراءات اللازمة لمعالجة المسائل التي أثرت في التقرير.
- 2- ويكمل هذه الوثيقة "استعراض الإدارة للمسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة في عام 2019"⁽²⁾ (فيما يلي: استعراض الإدارة)، وهو استعراض شامل يتضمن نتائج مأخوذة من عملية ضمان المدير التنفيذي السنوية المنقحة بالإضافة إلى وثائق الرقابة، ويعرض المسائل المهمة المتعلقة بالمخاطر والرقابة الداخلية، والعمل المنجز لمعالجتها.
- 3- ويشير النص التالي إلى فقرات وأقسام محددة في التقرير السنوي لمكتب المفتش العام لعام 2019، ويلاحظ في الوقت نفسه أن التفاصيل الإضافية متوفرة في استعراض الإدارة.

⁽¹⁾ WFP/EB.A/2020/6-D/1.

⁽²⁾ WFP/EB.A/2020/6-E/1.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد G. Barrett
رئيس الديوان
ومدير مكتب المدير التنفيذي
هاتف: 06 6513-2009

السيد M. Juneja
مساعد المدير التنفيذي
لإدارة تسيير الموارد
ورئيس الشؤون المالية
هاتف: 06 6513-2885

الإجراءات والتعليقات

بيان الضمان – الرأي

- 4- يرحب المدير التنفيذي بالاستنتاج العام للتقرير ومفاده أن مكتب المفتش العام لم يحدد أي أوجه ضعف مادية في عمليات الحوكمة أو إدارة المخاطر أو الرقابة في عام 2019 في البرنامج ككل، من شأنها أن تخل بصورة خطيرة بالإنجاز العام لأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية.
- 5- ويسلم المدير التنفيذي بالمجالات التي تحتاج إلى تحسين ويكرر التأكيد على أن المساءلة والشفافية في استخدام الموارد وإدارة المخاطر أمران أساسيان بالنسبة للسكان الذين يخدمهم البرنامج، وهما يتصفان بأشد الأهمية بالنسبة للجهات المانحة للبرنامج. ويواصل المدير التنفيذي دعم استراتيجيته المراجعة الداخلية للبرنامج والتي كانت قد وضعت في عام 2015، فهي تتسق مع أهداف البرنامج الاستراتيجية وتركز على الممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر.
- 6- ويلاحظ المدير التنفيذي ما لمساهمة مكتب المفتش العام المتواصلة من قيمة في تعزيز الضوابط والحوكمة وإدارة المخاطر في البرنامج. ويحيط المدير التنفيذي علماً بتوصيات مكتب المفتش العام ويرحب بالنتائج الإجمالية التي توصل إليها في عام 2019.

عدم وجود أي تدخل من جانب الإدارة

- 7- يسرُّ المدير التنفيذي أن يلاحظ تأكيد مكتب المفتش العام – الوارد في الفقرة 4 – فيما يتعلق باستقلاله وعدم وجود أي تدخل من جانب الإدارة في تخطيط أعماله أو فيما يقوم به من إبلاغ، وعدم وجود أية قيود تتعلق بالموارد أو غير ذلك من مسائل تؤثر على استقلالية أنشطة الرقابة أو رأي الضمان.

التعليقات العامة

- 8- في القسم الخاص بالموارد - الفقرة 6 – يشار إلى ما خصص لمكتب المفتش العام من تمويل إضافي للقيام بعمله الهام، وإلى زيادة ميزانيته بنسبة 21 بالمائة على أساس سنوي. وقد مكن هذا، إلى جانب التمويل التكميلي، مكتب المفتش العام من زيادة الوظائف المدرجة في ميزانيته بنسبة 30 في المائة مقارنة بعام 2018. ويشعر المدير التنفيذي بالتقدير لأن ذلك يمكّن مكتب المفتش العام من إجراء مراجعات واستعراضات إضافية، وبالتالي من تحديد مجالات إضافية تحتاج إلى تحسين.
- 9- وبالنظر إلى التحديات غير المسبوقة التي واجهها البرنامج في عام 2019، إذ شهد أكبر عدد على الإطلاق من حالات الطوارئ من المستويين 2 و3، ناهيك عن جائحة كوفيد-19 في أوائل عام 2020، فإن من المطمئن أن تقرير مكتب المفتش العام يبرز، في الفقرة 20 منه، تفاني القوة العاملة في البرنامج. علاوة على ذلك، تؤكد الفقرة نفسها أن لدى البرنامج سياسات وإجراءات وافية لأداء عمله ولتنفيذ أهداف البرنامج وولايته بشكل فعال، وهو يعترف في الوقت نفسه بالحاجة إلى التحسين في بعض المجالات. ويلتزم البرنامج بالإدارة الفعالة لقوته العاملة كأحد الأصول الرئيسية التي تمكّن أداءه التنظيمي، بينما يقوم بتنفيذ المبادرات التي تدعم أفضل ثقافة ممكنة في مكان العمل، الأمر الذي لوحظ في استعراض الإدارة.
- 10- وبالنظر إلى التركيز التنظيمي على تعزيز الوعي الجنساني والتكافؤ بين الجنسين في جميع العمليات، يحيط المدير التنفيذي علماً بالملاحظات الإيجابية الواردة في الفقرة 38 بشأن النضج الجنساني للعمليات الخاضعة للمراجعة، والتي تشير إلى أن الوعي والتقدم ملحوظان في جميع أنحاء البرنامج.

نظرة عامة على أنشطة مكتب المراجعة الداخلية والمسائل الرئيسية المحددة

- 11- ويعرب المدير التنفيذي عن تقديره لتوسيع نطاق العمل الذي قام به مكتب المفتش العام في عام 2019، بما في ذلك تحقيق توازن أكبر بين الميدان والمقر وبين حالات الطوارئ وغير الطوارئ. وتمثل المهام الثلاثون المنجزة خلال العام زيادة بنسبة 7 في المائة عن عام 2018 وبنسبة 20 في المائة عن عام 2017.

12- ويحيط المدير التنفيذي علماً بمجالات المخاطر الرئيسية في عام 2019 والمخاطر الناشئة المحددة لعام 2020، وهو يعرض التقدم المحرز في المجالات المواضيعية المختلفة على النحو المبين في تقرير مكتب المفتش العام. وتُستكمل هذه المعلومات كذلك باستعراض الإدارة، فضلاً عن ردود الإدارة ذات الصلة، وهي من إعداد الشعبة المسؤولة أو المكتب المسؤول وتأتي على سبيل الرد على كل مراجعة، ويرد عرض لها، وفقاً لسياسة الكشف عن تقارير الرقابة⁽³⁾ التي وافق عليها المجلس التنفيذي، على الموقع الشبكي الخارجي للبرنامج.⁽⁴⁾

13- وفي حين أن تقرير مكتب المفتش العام يقر عموماً بعدم وجود نقاط ضعف مادية من شأنها أن تضر بعمل البرنامج بشكل خطير، وتبوء سياسات وإجراءات وأفية، فإنه يسلب الضوء على العديد من الشواغل ومجالات التحسين. وتتعلق هذه الشواغل والمجالات بملاحظات منبثقة عن المراجعات لا تزال غير منفذة، وبمسائل متكررة حددتها المراجعات، وبالاقتناع عموماً إلى تحديد الأولويات. ويسلم المدير التنفيذي بأن هذه التحديات تتفاقم بسبب ارتفاع الطلبات المفروضة على عمليات البرنامج في جميع أنحاء العالم والعدد غير المسبوق لحالات الطوارئ العالية المستوى والمتزامنة، والتي تُعرف بأنها حالات طوارئ من المستويين 2 و3. وبسبب الالتزامات القوية المستمرة بالمساءلة والشفافية، فإن البرنامج ينفذ مبادرات مختلفة تسعى إلى التخفيف من بعض المجالات المثيرة للقلق:

◀ **عملية الإنفاذ بقيادة المدير التنفيذي.** كما ورد في تقرير الأداء السنوي⁽⁵⁾، تلقى البرنامج في عام 2019 85 توصية جديدة عالية المخاطر انبثقت عن المراجعة الداخلية، أي ما يقرب من ثلاثة أضعاف العدد الذي تلقاه في عام 2018. وبالنظر إلى هذه الزيادة الكبيرة، أصبح المدير التنفيذي يعمل على تعزيز رسالة مفادها أنه يتعين أن تعالج المسائل المنبثقة عن المراجعات على وجه السرعة. وفي دورة المجلس السنوية لعام 2019، أشار المدير التنفيذي إلى أن الوضع الراهن ليس خياراً مقبولاً عندما يتعلق الأمر بالشفافية والمساءلة. وفي الفترة بين يوليو/تموز ونوفمبر/تشرين الثاني 2019، حث المدير التنفيذي أعضاء مجموعة الإدارة التشغيلية [أي مجموعة الإدارة العليا المعادة تسميتها مؤخراً] على إعطاء الأولوية للإجراءات المطلوبة في مجال مسؤوليتهم وتنفيذها على وجه السرعة لتعزيز الضوابط الداخلية. وخلال نفس الفترة، أغلق البرنامج أكثر من 100 توصية. وتستمر المتابعة في عام 2020 من خلال العمليات القائمة فضلاً عن العملية المؤسسية لتحديد الأولويات.

◀ **عملية تحديد الأولويات.** استلزم تأثير جائحة كوفيد-19 في أوائل عام 2020 استعراضاً لجميع العمليات. ونتيجة للطلبات غير العادية المفروضة على مختلف الشعب وعلى مكاتب البرنامج في جميع أنحاء العالم، تقرر استعراض توصيات المراجعات غير المنفذة وإعطاء الأولوية لها، مما يمكن المكاتب من التركيز على تنفيذ التوصيات التي تعتبر الأشد خطورة في إطار خطة زمنية محددة. وفي الوقت نفسه، طُلب من المكاتب استعراض المبادرات المؤسسية وحالات الاستثمار بغية استعراض وإعادة تأكيد أهميتها وقيمتها للبرنامج في ضوء جائحة كوفيد-19، ولا سيما من حيث تأثيرها على العمليات الميدانية، وتنقيح تواريخ إنجازها عند الاقتضاء.

◀ **تعزيز الوعي بالضوابط الداخلية ودعم تقييم الرقابة.** سمحت إعادة تصميم عملية ضمان المدير التنفيذي⁽⁶⁾ (المعروفة سابقاً باسم "بيان الضمان") خلال عام 2019 للمكاتب بإجراء تقييم شامل لأنظمتها الرقابية لتحديد النظم الناجحة وتلك التي لم يحالفها النجاح. وجرى تنقيح جميع الأسئلة مع خبراء تسيير الأعمال، وأضيفت المعايير القائمة على الإجراءات لمساعدة المكاتب على تحديد الإجراءات الممكنة لتعزيز الرقابة. وقد أتاح ذلك الحصول على مزيد من التعليقات التفصيلية، كما عزز الوعي بالضوابط الداخلية في جميع أنحاء البرنامج. وجرى أتمتة العملية بموافقات تستند إلى خطوط الإبلاغ بغية تعزيز المساءلة والحد من المعالجة اليدوية.

◀ **تعزيز القدرات في مكتب المدير التنفيذي.** اعترافاً بالنمو الذي شهده البرنامج في السنوات الأخيرة، تم مؤخراً تعزيز قدرات مكتب المدير التنفيذي لتمكين التركيز الأقوى على العمليات والإجراءات، بما في ذلك الرقابة الإدارية الفعالة.

(3) سياسة الكشف عن تقارير الرقابة (WFP/EB.2/2012/4-A/1).

(4) تقارير المراجعة والتفتيش: www.wfp.org/audit-inspection-reports.

(5) WFP/EB.A/2020/4-A.

(6) يمكن العثور على مزيد من التفاصيل في "استعراض الإدارة للمساءلة المتعلقة بالمخاطر والرقابة في عام 2019" (WFP/EB.A/2020/6-E/1).

ويشمل ذلك العمل بشكل أوثق مع الإدارات المعنية ومع المكاتب الإقليمية لضمان الامتثال لمعايير البرنامج. كما سلط الضوء على هذه القدرة المعززة في مراجعة "إعطاء القدوة في أعلى الهرم".

◀ **تعزيز الرقابة الداخلية.** في أوائل مايو/أيار 2020، صدرت مذكرة إرشادية حول الحد الأدنى من معايير الرقابة لإدارة مخاطر الأطراف الثالثة أثناء حالات الطوارئ، وتم توفيرها لجميع المكاتب. وتوضح المذكرة الإرشادية بالتفصيل معايير الرقابة التي يتعين العمل بها، إذا كانت الظروف التشغيلية تتطلب التخفيف من حدة عمليات الرقابة المنتظمة.

14- **إعطاء القدوة في أعلى الهرم.** أتاحت المراجعة للبرنامج فرصة لإجراء تقييم لكامل موضوع إعطاء القدوة في أعلى الهرم، وقد جرى توسيعها لتشمل أيضا فعالية القيادة في تنفيذ استراتيجيات البرنامج وسياساته وإطار المساءلة الشامل لديه. ولوحظ أن هناك حاجة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح من أجل تيسير تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وعمل البرنامج المستمر، والعمل في الوقت نفسه على تسليط الضوء بصورة إيجابية على مدى ما يقدمه المدير التنفيذي من توجيه وإمكانية الوصول إليه، وعمل القيادة مع المجلس، والإدارة القوية للأزمات. وقد بُذلت جهود متضافرة لمعالجة مجالات التحسين المحددة في المراجعة منذ صدورها في يناير/كانون الثاني 2020. وقد وُضعت تعميمات صادرة عن المدير التنفيذي أو تم تنقيح ما يوجد منها للتوصل إلى تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات القيادية لدى اللجان التوجيهية الرئيسية في البرنامج. وصدر دليل السفر المنقح إلى حد كبير، وهو يمثل توجيهات شاملة تتعلق بالسفر والاستحقاقات. وتم اعتماد ميثاق أداء جديد للقيادة العليا، بما يشمل المديرين الإقليميين. وسيستمر العمل على تنفيذ ملاحظات المراجعة طوال عام 2020.

15- **القيود على القدرات، وتنفيذ الرقابة الداخلية في الميدان.** في عام 2019، قدم البرنامج المساعدة لما يقرب من 100 مليون شخص في 75 بلدا، واستجاب في الوقت نفسه لأعلى مستوى من حالات الطوارئ التي واجهها على الإطلاق – مما يمثل إنجازات لم تكن لتتحقق لولا حضوره الميداني العميق والالتزام القوي لقوته العاملة. ومع ذلك، وكما لوحظ في تقرير مكتب المفتش العام، فإن العديد من المكاتب القطرية تجهد لتنفيذ جميع المبادرات والبرامج، مع ضمان درجة عالية من الامتثال في نفس الوقت. وقد زوّدت عملية ضمان المدير التنفيذي المعاد تصميمها المكاتب القطرية بمعلومات قيّمة عن نقاط القوة والضعف في نظم الرقابة الداخلية من خلال توفير نظرة عامة عملية المنحى في المجالات ذات الأولوية العالية، مما يمكنها من إعطاء الأولوية لإجراءات تعزيز الرقابة بما يتماشى مع التوجيهات المؤسسية. كما سيساعد استعراض أولويات جميع المبادرات المؤسسية المذكورة أعلاه على إدارة الإجهاد الذي يتعرض له البرنامج.

16- وعلاوة على ذلك، وبعد أن تم جمع دروس قيّمة من التعميم الأولي للخطط الاستراتيجية القطرية، فإن العملية المحيطة بتعميم الجبل الثاني من هذه الخطط ستتضمن العديد من أوجه التبسيط التي ستخفف من العبء الملقى على المكاتب القطرية:

◀ **تبسيط عملية الاستعراض والاستعراض الداخلي والخارجي على أساس وثيقة وحيدة.** لم يعد يُطلب من المكاتب القطرية إعداد مذكرة مفاهيمية، ولكن بدلا من ذلك يقدم مشروع كامل للخطة الاستراتيجية القطرية إلى المكتب الإقليمي والمقر. وعلاوة على ذلك، سيعالج المكتب القطري التعليقات الاستراتيجية والتقنية في تنقيح واحد بدلا من تنقيحين كما كان مطلوبا في السابق. وبالمثل، فإن الاستعراض من جانب المجلس التنفيذي (التشاور غير الرسمي وفترة التعليقات على الإنترنت على مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية الكامل) سيجري أيضا على أساس التعاقب، مما يسمح للمكتب القطري بإجراء تعديل واحد لمشروع الخطة الاستراتيجية القطرية. وعموما، هناك خفض كبير للجهود التي تبذلها المكاتب القطرية.

◀ **تبسيط تنقيحات الميزانية.** تم تبسيط نموذج مراجعة الميزانية بحيث بات يركز على المعلومات الأساسية فقط ويفرض حداً أكثر صرامة لعدد الكلمات.

◀ **زيادة تفويض السلطة.** إن تفويض السلطة الذي تمت الموافقة عليه مؤخرا يعطى للمديرين الإقليميين سلطة موافقة متزايدة مما يسمح بتسريع الموافقات.

◀ **المواءمة مع وثائق الأمم المتحدة.** تجري مواءمة جميع الخطط الاستراتيجية القطرية مع إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، الذي حل محل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وإطار الأمم المتحدة للتعاون

في مجال التنمية المستدامة هو الأداة الرئيسية لتخطيط وتنفيذ الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة في أي بلد. لذلك، يتعين أن تُستمد حصائل الخطط الاستراتيجية القطرية المتعلقة بأعمال التنمية من هذا الإطار. وستُعد مدد الخطط الاستراتيجية القطرية بحيث تتماشى مع دورات الإطار، مما يخفف العبء الملقى على المكاتب القطرية ويضمن اتباع نهج أكثر تماسكا واتساقا داخل البلد.

17- **إدارة المنظمات غير الحكومية الشريكة.** تُنفذ الغالبية العظمى من الأنشطة البرمجية التابعة للبرنامج من خلال منظمات غير حكومية شريكة، منها الوطنية ومنها الدولية. وقد لوحظ أن إدارة هؤلاء الشركاء تمثل مخاطرة، مما يغطي أيضا على نطاق واسع في استعراض الإدارة (الفقرات 27-34)، حيث تم تحديد هذه الإدارة في عملية ضمان المدير التنفيذي كمخاطرة ومشكلة تتعلق بالرقابة الداخلية. وإلى حد كبير، فُوضت إدارة المنظمات غير الحكومية الشريكة إلى المكاتب القطرية على أساس اللامركزية لضمان تنفيذ أكثر فعالية، بدعم من وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية في المقر. واعترافا بأن ذلك يشكل مشكلة كبيرة تتعلق بالرقابة، فقد بذلت جهود لتقوية وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية بغية تعزيز الدعم الذي تقدمه هذه الوحدة إلى المكاتب القطرية، بما في ذلك في مجال التدريب على الأدوات والتقييمات المتاحة. وكما ورد في خطة البرنامج للإدارة (2020-2022)، خُصصت ثلاث وظائف لوحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، مع ما يقابلها من ميزانية لدعم البرامج والإدارة. وخلال عام 2020، تخطط وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية لتحديث توجيهاها ذات الصلة وكذلك لوضع نموذج لتقييم الضوابط.

18- وبالإشارة إلى النقاط المتعلقة بتقديم المساعدة من خلال الشركاء، تجدر الإشارة إلى أنه تم إحراز تقدم وأن الحلول التكنولوجية ستستمر في تخفيف حدة هذه المشكلة المحتملة. ويجري العمل على تعميم تطبيق الميل الأخير المرتبط بنظام دعم تنفيذ اللوجستيات (LESS) في العديد من البلدان، وسيوفر بيانات محسنة في الوقت الحقيقي عن عمليات التسليم للشركاء. وبالنسبة للتحويلات القائمة على النقد، صدرت خلال عام 2019 توجيهات منقحة موجهة إلى المكاتب القطرية لتيسير عملية تسوية معززة بين البرنامج والشركاء لمعالجة المسائل التشغيلية. وعلاوة على ذلك، يجري العمل على توفير بيانات أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) بشأن التوزيعات في الوقت الحقيقي إلى أقصى حد ممكن في منصة البيانات الجديدة في البرنامج "DOTS".

19- وفي عام 2019، أجرى مكتب المفتش العام استعراضا للعناية الواجبة في الحوكمة لشريكين من المنظمات غير الحكومية؛ وستستمر هذه الاستعراضات في إثراء وتعزيز إدارة المنظمات غير الحكومية.

20- **التفويض من قبل الشركاء الحكوميين.** في عمليات مختارة، يعمل البرنامج مع الحكومة لتنفيذ الأنشطة أو لتقديم المساعدة التقنية والدعم للبرامج الوطنية. وإدراكا بأن الإشراف على الشركاء الحكوميين يختلف عن الإشراف على المنظمات غير الحكومية الشريكة، ستجري حول ذلك مناقشة مؤسسية في منتصف عام 2020 على مستوى المقر. وستحدد المناقشة المكونات المختلفة المطلوبة عند يجري التنفيذ من خلال الشركاء الحكوميين. وسيستب ذلك وضع نموذج للتعاون في المستقبل بما يشمل العمليات والضوابط ذات الصلة.

21- **تحويل الأموال بالهاتف النقال.** اعتُبرت طريقة التحويل هذه مجالا للمخاطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل ما لم يتم تطبيق إجراءات وحوكمة أقوى. وفي أبريل/نيسان 2020، أصدرت شعبة التحويلات القائمة على النقد وفرع تطوير أعمال التحويلات القائمة على النقد، بشكل مشترك، حزمة شاملة حول العناية الواجبة في حالات الطوارئ تُعنى بمقدمي الخدمات المالية. وقد صممت الحزمة لمساعدة المكاتب القطرية في الاستجابة لحالات الطوارئ، وعلى وجه التحديد جائحة كوفيد-19، حيثما وُجدت الحاجة لتحديد وتقييم مقدمي الخدمات المالية بسرعة، بما في ذلك مشغلي خدمات تحويل الأموال بالهاتف النقال، لضمان استمرارية عمليات التحويلات القائمة على النقد. وبشكل أكثر تحديدا، تركز حزمة العناية الواجبة على الحصول على معلومات أساسية حول النظم والضوابط البالغة الأهمية والمتعلقة بمقدمي الخدمات المالية، وعلى الامتثال للمتطلبات التنظيمية الرئيسية، وحلول وأدوات الدفع المتاحة، بالإضافة إلى إجراءات تسيير الأعمال عموما؛ كما تتضمن جميع التفاصيل الضرورية لفهم قدرة مقدمي الخدمات المالية على دعم نشاط البرنامج وإدارة المخاطر المحتملة. ويمثل ذلك جزءا من جهد متواصل لتعزيز استعراضات العناية الواجبة لدى مقدمي الخدمات المالية المحتملين، مع التركيز على مشغلي خدمات تحويل الأموال بالهاتف

النقل، كجزء من عملية منقحة لإعداد مقدمي الخدمات المالية. وقد وُضع إجراء تشغيلي موحد لمشغلي خدمات تحويل الأموال بالهاتف النقل بالإضافة إلى نموذج عقد جديد، مما سيخفف، عند دمجها في التدريب على القدرات الموجه للزملاء العاملين في التحويلات القائمة على النقد على المستوى الميداني، من المسائل التي تم تحديدها.

22- **مشروعات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.** تعد تكنولوجيا المعلومات مجالاً للمخاطر معترفاً به في البرنامج ككل، سواء على مستوى المقر أو الميدان، وهو ما يرد ذكره أيضاً في أحدث سجل للمخاطر المؤسسية. وبالنظر إلى اتساع نطاق الموضوع، فقد تمت تغطيته بإسهاب في استعراض الإدارة (الفقرات 76-88)، بما شمل الشواغل التي أبرزها تقرير مكتب المفتش العام بشأن الحوكمة، وتجزئة المشروعات، وحماية البيانات، ومنصة سكوب (منصة البرنامج المؤسسية الرقمية لإدارة المستفيدين والتحويلات)، والخدمات السحابية. ويلاحظ المدير التنفيذي أن التقدم المحرز في مجال نشر المعلومات والتكنولوجيا الرقمية ومساهمته في التحول التنظيمي قد أصبح واضحاً في البرنامج ككل، بما في ذلك من خلال المبادرات الجديدة. وأحد الأمثلة على ذلك هو إطلاق منصة بيانات DOTS في نوفمبر/تشرين الثاني 2019، والتي تدمج المعلومات المأخوذة من النظم المؤسسية المختلفة في قاعدة بيانات واحدة يمكن البحث فيها لضمان درجة عالية من صحة البيانات واتساقها، وبالتالي ضمان اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

◀ **تجزئة المشروعات والحوكمة.** يقوم البرنامج بتجريب نهج خفيف الحركة يستند إلى أفضل ممارسات القطاع الخاص لاختبار وتحديد الحلول الرقمية المناسبة لتلبية الاحتياجات التنظيمية. ومع ذلك، فإن سرعة تطور التكنولوجيا لا تسمح دائماً بفهم مباشر لتأثير الحلول الرقمية على عمليات البرنامج وأدائه وإنجازاته، حيث أن التغييرات السريعة تقوق في بعض الأحيان قدرة البرنامج على وضع تدابير مناسبة لقياس ورصد الحاصل، فضلاً عن المخاطر المحتملة للحلول التكنولوجية المعتمدة، مما يعزز الحاجة إلى تدابير رقابية قوية. ومع ملاحظة أن توصيات الرقابة المشار إليها في تقرير مكتب المفتش العام تتعلق بالمراجعات الصادرة في نهاية عام 2019 وأوائل عام 2020، والتي يستمر تنفيذها، فإن من المسلم به أنه يمكن تعزيز آليات الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر. وستضمن اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات الإدارية الموأمة التنظيمية لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات وستضطلع بدور أقوى في تحديد أولويات المشروعات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وتعتمد الحوكمة القوية على التعاون مع المكاتب الأخرى، وهي عملية ييسرها الاستخدام المستمر لخدمة مديري الانخراط في تسيير الأعمال، وهي خدمة تم إطلاقها في عام 2018، وتعمل كنقطة اتصال أولى للمكاتب التي تبحث عن حلول تتصل بتكنولوجيا المعلومات، وتدعم إعطاء الأولوية للمبادرات، وتعزز تماسك الحلول في البرنامج ككل.

◀ **حماية البيانات والخصوصية.** ستنتهي عملية تعيين موظف مسؤول عن حماية البيانات خلال فصل الصيف. وفي غضون ذلك، أنشأ البرنامج من خلال اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات الإدارية فرقة عمل مسؤولة للبيانات في يوليو/تموز 2019 للعمل على مسائل الحوكمة الرئيسية المتعلقة بإدارة البيانات الشخصية. وتم تحديث وثائق الحوكمة المؤسسية حول تصنيف البيانات وإدارة حوادث البيانات الحرجة بغية تعزيز تدابير الرقابة الحالية وإنفاذ معايير أعلى للأمن.

◀ **الخدمات السحابية.** لم يجر التوسع السريع في تطبيقات الحوسبة السحابية وفي الخدمات السحابية في جميع عمليات البرنامج من خلال آليات الإدارة المثلّى على الدوام. وقد نتج ذلك عن ترحيل الخدمات إلى التطبيقات السحابية كتنظيم طبيعي للتكنولوجيا وكذلك نتيجة للشراكات المخصصة. ومن الآن فصاعداً، هناك تركيز على تحسين التعاون والتأزر بين المكاتب لتجنب تنفيذ الحلول السحابية خارج آليات الحوكمة المعتمدة.

23- **تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة.** بالنظر إلى توسيع نطاق أنشطة البرنامج في السنوات الأخيرة، حيث زاد الموظفون بنسبة 29 في المائة منذ عام 2014 من أجل تلبية الطلبات المتنامية باستمرار، لا تزال الموارد البشرية من المجالات ذات الأولوية. ويتضمن استعراض الإدارة نظرة عامة مفصلة عن هذه المخاطر وعن مسائل الرقابة الداخلية والخطوات المتخذة للتخفيف منها (الفقرات 45-53).

- 24- وكما لوحظ في استعراض الإدارة، فإن البرنامج ملتزم بمعالجة المسائل التي أبرزها التقييم الأخير لاستراتيجية البرنامج الخاصة بالموظفين (2014-2017)، والذي صدر في يناير/كانون الثاني 2020. وتتصف التوصيات الست بالشمول وهي ستعالج، عند تنفيذها، أبرز النقاط الواردة في تقرير مكتب المفتش العام: (1) وضع سياسة عريضة تبيّن بإسهاب رؤية البرنامج لقوته العاملة ولثقافة مكان العمل؛ (2) تنفيذ هذه السياسة من خلال عملية لإدارة التغيير التنظيمي؛ (3) تنقيح استراتيجية ووظائف الموارد البشرية لدعم إضفاء الطابع المهني على هذه الموارد؛ (4) التميّز في إدارة الموظفين من خلال تطوير إطار مساءلة المشرفين؛ (5) استعراض شامل لطرائق التعاقد القائمة ولاستخدامها؛ (6) تقاسم المعلومات في جميع أنحاء البرنامج بشأن مسائل الموارد البشرية.
- 25- وستكون السياسة مملوكة مؤسسيا وستعالج المسائل غير المدرجة في الاستراتيجية السابقة، بما في ذلك التنوع في القوى العاملة وإشراكها. ومن المقرر حاليا عرضها على المجلس في فبراير/شباط 2021. علاوة على ذلك، وكما لوحظ في رد الإدارة على التقييم، تم تنفيذ مشروع المواءمة التنظيمية (يونيو/حزيران 2018 – ديسمبر/كانون الأول 2019) في نحو 50 بلدا مع التركيز على مساعدة المكاتب القطرية على تنفيذ خططها الاستراتيجية القطرية بكفاءة وفعالية. وتمثلت حصيلة المشروع الرئيسية في إنشاء مناصب الوظائف المحددة المدة وكذلك زيادة عدد الوظائف التي يشغلها موظفون وطنيون، مما يعزز تعميم الجهود على المستوى الوطني وبالتالي يضمن استمرارية العملية عند تناوب الموظفين الدوليين.
- 26- وقد حدد تقرير مكتب المفتش العام إدارة المواهب والأداء كمجالات مثيرة للقلق. ومع تغطية مجموعات "المواهب الدولية المستقبلية" (FIT) لمختلف المجالات التقنية، سيتمكن البرنامج من تحديد المواهب الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعزز البرنامج. كما أن الاستثمارات في برامج التدريب ستسهل العملية. وعلى مدار عام 2019 وبشكل مستمر في عام 2020، تم إحراز تقدم في عدد من المجالات المتعلقة بالتدريب والتطوير. وأطلق بنجاح برنامج توجيهي للمديرين القطريين ونواب المديرين القطريين في فبراير/شباط 2020 بحضور أكثر من 20 مشاركا. بالإضافة إلى ذلك، بدأ العمل في برنامج تدريبي للمدراء المتوسطين.
- 27- وفيما يتعلق بإدارة الأداء، أحرز تقدم كبير في عام 2019، مما أدى إلى إطلاق منصة منقحة لتحسين الأداء والكفاءة (PACE) في أوائل عام 2020. وتتمتع المنصة الجديدة بدرجة أعلى من المساءلة وتشمل تقييمات الـ 180 درجة لجميع المشرفين (استعراض الأقران والمشرف/الموظف الخاضع للإشراف). علاوة على ذلك، واعتبارا من أبريل/نيسان 2020، تغطي المنصة الجديدة جميع الموظفين بغض النظر عن نوع العقد.
- 28- واعترافا بالنموذج الفريد للبرنامج، المتميز بأن أكثر من 87 في المائة من جميع الموظفين يعملون في الميدان وبأن كثيرا منهم يعملون في بيئات صعبة، يُرجح أن تستمر التحديات للبرنامج في وجه التخطيط للموارد البشرية وللقوى العاملة الكافية. ولمواجهة بعض من هذه التحديات، يشارك البرنامج بنشاط في استعراض شامل للطرائق التعاقدية القائمة بهدف معالجة الاحتياجات المتغيرة له وقوته العاملة.
- 29- واعترافا بأهمية موظفي البرنامج، يواصل المدير التنفيذي، إلى جانب فريق القيادة العليا، اتخاذ الخطوات لتحسين ثقافة مكان العمل، وهو ما يغطيه أيضا استعراض الإدارة (الفقرات 5-17). علاوة على ذلك، يرحب المدير التنفيذي بالمراجعات المقبلة المتوخاة لهذا المجال، بما في ذلك مراجعة عملية إعادة تكليف الموظفين، التي تم تحديدها في تقرير مكتب المفتش العام على أنها أحد الشواغل. علاوة على ذلك، ستُنفذ أعمال استشارية بشأن عملية الترقيات في أواخر العام. وسيوفر ذلك، إلى جانب جميع المبادرات الجارية الأخرى، فرصة لاستعراض هذه المجالات الرئيسية.
- 30- المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز. لا تزال أهمية ضمان مكان عمل آمن ومحترم لجميع موظفي البرنامج تحظى بالأولوية القصوى لدى المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بأكمله. وقد أحرز تقدم كبير منذ إصدار تعميم المدير التنفيذي المنقح لعام 2018 بشأن الحماية من المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز في مكان العمل (OED2018/007). ويغطي استعراض الإدارة بإسهاب المبادرات التي تم إطلاقها والتقدم المحرز في تنفيذها حتى الآن، على أن من الجدير بالذكر بشكل خاص أن المدير التنفيذي قام في يناير/كانون الثاني 2020 بتعيين مستشار أقدم جديد يُعنى بثقافة مكان العمل ويقود فريقا لتصميم وتنفيذ ورصد خطة العمل الشاملة في عام 2020 وما بعده. وستعالج هذه الخطة

المسائل في ستة مجالات أساسية للبرنامج: إعادة التأكيد على القيم، والقيادة، وإشراك الموظفين، وتنقيحات السياسات والنظم، والانضباط، والاتصالات. وقد انضم المستشار الأقدم إلى مجموعة القيادة كعضو فيها.

31- **سلامة الأغذية وجودتها.** في السنوات الأخيرة، أدخل البرنامج سلة أغذية أكثر تعقيداً، ووسع بشكل كبير نطاق تدخلاته التغذوية، وقام بشراء كميات متزايدة من الأغذية. ويغطي استعراض الإدارة الموضوع بشكل شامل، بما في ذلك الإجراءات المتخذة أو الجاري اتخاذها للتخفيف من المخاطر (الفقرات 18-26). وتُدرج سلامة الأغذية وجودتها كمخاطر تشغيلية ذات أولوية عالية في سجل المخاطر المؤسسية الصادر في مارس/آذار 2020. وقد اتخذت خطوات كبيرة طوال عام 2019، وستستمر في عام 2020، لإدارة المخاطر في ضوء الزيادة المتوقعة في حجم النشاط. كما تم تأمين التمويل الكافي لتنفيذ الإجراءات الضرورية مثل تعزيز وحدة سلامة الأغذية وضمان الجودة، وتطوير قاعدة للبيانات، وتتبع جميع نتائج الاختبارات لتحديد حالات عدم الامتثال، وتدريب الزملاء الميدانيين، وما إلى ذلك، من خلال إنشاء "الحساب الخاص لسلامة الأغذية وجودتها" على أساس رسم خدمة يُحسب استناداً إلى تكلفة الطن الواحد. وخلال عام 2019، صدر أول بروتوكول عالمي لإدارة حوادث الأغذية وأعبه إنشاء لجان في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية تُعنى بهذه الحوادث وبالتدريب الخاص بها. وفي منتصف عام 2020، ستصدر الطبعة الأولى من دليل سلامة الأغذية وجودتها.

32- وبالنظر إلى حوادث سلامة الأغذية وجودتها، والتي لوحظت في العديد من عمليات البرنامج، فإن وحدة سلامة الأغذية وضمان الجودة بصدد تحويل عملها من نموذج يأخذ بقدر كبير من التفاعل إلى نموذج لضمان الجودة يعمل على الأغذية المجهزة، مثل السلع المغذية. ويقيم النموذج الجديد موردي البرنامج وفقاً لمعايير الصناعة ويخفف من المخاطر من خلال جعل الموردين مسؤولين قانوناً عن تكوين المنتجات في سلسلة التوريد.

33- **الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.** يحافظ البرنامج على سياسته في عدم التسامح مطلقاً مع الاستغلال والانتهاك الجنسيين. وبالإضافة إلى العمليات والإجراءات المتخذة على النحو المشار إليه في تقرير مكتب المفتش العام، يقدم تقرير الأداء السنوي لمحة عامة عن العمل المضطلع به طوال عام 2019 في هذا المجال. وقد كان هناك تعاون واسع النطاق مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة، بما في ذلك توفير تدريب إضافي للشركاء المتعاونين. وفي عام 2019، أكمل أكثر من 90 في المائة من موظفي البرنامج تدريبهم الإلزامي على الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

إجراءات المراجعة المتفق عليها

34- كما لوحظ سابقاً في هذا الرد، شهد عدد النتائج الرقابية المنبثقة عن منتجات الضمان التي حددها مكتب المفتش العام زيادة كبيرة خلال العام الماضي. ففي عام 2019، تلقى البرنامج 85 توصية جديدة عالية المخاطر من المراجعات الداخلية، أي ما يقرب من ثلاثة أضعاف العدد الذي كان قد تلقاه في عام 2018. وتعزى الزيادة إلى عدد من العوامل بما في ذلك الزيادة الإجمالية في عدد المراجعات، بعد تخصيص موارد إضافية لمكتب المراجعة الداخلية، والتي ستستمر مع تخصيص المزيد من الموارد لمكتب المفتش العام تمسحياً مع التزامات خطة الإدارة.

35- وحتى 10 مايو/أيار 2020، كان هناك 107 مسائل عالية المخاطر من مسائل المراجعات الداخلية والتفتيش لا تزال غير منقذة، وهناك 5 مسائل نُفذت ولكن إغلاقها مرهون باستعراضها من جانب مكتب المفتش العام.

36- ويلاحظ تقرير مكتب المفتش العام أن فترة التأخر في تنفيذ الإجراءات المتأخرة في جميع المكاتب تتجاوز 190 يوماً في المتوسط بالمقارنة بالتقدير الأولي للتنفيذ. وتجدر الإشارة إلى أن المكاتب القطرية تميل إلى أن تكون أسرع من المقر في تنفيذ الإجراءات الرقابية. ويرجع ذلك جزئياً إلى الطبيعة المعقدة للتوصيات الموجهة إلى المقر، حيث غالباً تترتب عليها آثارٌ على مستوى البرنامج ككل مثل النظم الجديدة، والتعميم على المستوى العالمي، وما إلى ذلك.

37- وتسمح الزيادة الإضافية في الموارد المخصصة لمكتب المفتش العام في خطط الإدارة الأخيرة بتوسيع نطاق المراجعات والتحقيقات. غير أن تنامي الضغوط بسبب تزايد عدد الأزمات الإنسانية يطرح تحديات أمام القدرة الإجمالية على استيعاب التوصيات ومعالجتها، وتتفاقم الحالة بسبب جائحة كوفيد-19. ويؤكد ذلك الحاجة إلى التواصل بشكل أوثق مع مكتب المراجعة الداخلية لتحديد جداول زمنية واقعية وتحديد الإجراءات المتفق عليها بشكل أوضح.

38- وقد عُززت العمليات القائمة لرصد المسائل غير المنفذة وللإستفادة من الجهود الحالية لإغلاق ملاحظات المراجعات التي بدأها المدير التنفيذي في عام 2019:

- ← عملية الإنفاذ بقيادة المدير التنفيذي في عام 2019 وعملية تحديد الأولويات في عام 2020.
- ← تعزيز مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء الإداري المستخدمة لرصد الأداء في منتصف العام ونهاية العام.
- ← المتابعة المنتظمة مع المسؤولين عن التنفيذ ورصد التقدم المحرز.
- ← تقديم تحديثات بشأن توصيات الرقابة، بما في ذلك تقادماها، إلى فريق الإدارة التنفيذية (أعيدت تسميته الآن ليصبح لجنة الرقابة والسياسات).
- ← تنص الاختصاصات المنقحة للجنة الرقابة والسياسات على وجه التحديد على مسؤولياتها تجاه توصيات الرقابة بما في ذلك المراجعات والتقييمات.
- ← تقديم تحديثات بشأن التوصيات العالية المخاطر إلى لجنة المراجعة ثلاث مرات في السنة.

39- وفي أواخر عام 2019، تم إطلاق الوحدة الأولى من أداة تتبع المخاطر والتوصيات (R2) لأغراض عملية ضمان المدير التنفيذي وعمليات خطابات التمثيل. وتعتبر هذه الأداة منصة على الإنترنت لإدارة عمليات إدارة المخاطر، والضمان، وتوصيات الرقابة في البرنامج. كما تم تنفيذ وحدة المخاطر داخل الوحدة (R2) واستخدمت لاستيعاب سجلات المخاطر في 78 بلدا وفي المكاتب الإقليمية الستة جميعها. وقد أتاح هذا للمرة الأولى فرصة لإجراء تحليل عالمي لمخاطر البرنامج الميدانية وكيف يمكن للبرنامج أن يخصص الدعم والموارد للبلدان الأشد تعرضا للمخاطر. وسيتم توسيع العمليات الوظيفية المختلفة التي يُخطط لإدراجها في الأداة، بما في ذلك تتبع توصيات الرقابة، وستنفذ خلال عامي 2020 و2021.

لمحة عامة عن أنشطة مكتب التفتيش والتحقيق

- 40- يسرُّ المدير التنفيذي أن يذكر أن البرنامج يواصل تعزيز سياسته في عدم التسامح مطلقا فيما يتعلق بالتدليس والفساد والاستغلال والانتهاك الجنسيين وأي شكل من أشكال المضايقات، بما في ذلك التحرش الجنسي، في مكان العمل.
- 41- ويعترف مكتب المفتش العام في تقريره السنوي بالدور الرئيسي الذي يؤديه المديرون في إسداء المشورة بشأن أوجه القصور المحتملة في نظم الرقابة الداخلية أو نقاط الضعف أو أنشطة التدليس، ويفرّج باتساع نطاق التدخلات المحتملة بما في ذلك عمليات التفتيش والتحقيق.
- 42- وبسبب زيادة عدد القضايا، بما في ذلك تراكم القضايا ذات الأولوية الدنيا، أضيفت موارد إضافية من الموظفين وافتتح مكتب إقليمي في نيروبي لتغطية التحقيقات في القارة الأفريقية وفي منطقة الشرق الأوسط.
- 43- ولوحظت زيادة كبيرة في الخسائر بسبب التحقيقات في التدليس خلال عام 2019. وتم إثبات ما مجموعه 7.6 مليون دولار أمريكي مقابل 747 287 دولارا أمريكيا في عام 2018. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية مبالغ التدليس المستردة في عام 2019 كانت من تسوية وحيدة تعود إلى أنشطة تدليسية لأحد البائعين.
- 44- ويواصل البرنامج الاستثمار في إطاره الخاص بمكافحة التدليس ومكافحة الفساد. وفي عام 2020، من المقرر إصدار دليل عن منع التدليس يضاف إلى دليل تقييم مخاطر التدليس الصادر في نوفمبر/تشرين الثاني 2019. ومن المتوقع تحديث سياسة مكافحة التدليس ومكافحة الفساد، التي وافق عليها المجلس في عام 2015.⁽⁷⁾
- 45- وفي مايو/أيار 2020، أطلقت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية جماعة ممارسين جديدة لتكون بمثابة منصة على الإنترنت للمناقشة غير الرسمية للمسائل المتعلقة بالتدليس والفساد، من أجل زيادة الوعي وتعزيز الإدارة الاستباقية لمخاطر التدليس في البرنامج ككل.