



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

## المؤتمر

الدورة الأربعون

روما ، 3-8 يوليو/تموز 2017

الحسابات المراجعة - منظمة الأغذية والزراعة 2015  
الجزء باء- تقرير المراجع الخارجي



mr454

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)، وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org)



**تقرير المراجع الخارجي**  
**للعمليات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة**  
**للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015**

الصفحة	المحتويات
1	موجز.....
6	ألف- الولاية والنطاق والمنهجية.....
9	باء- نتائج المراجعة.....
9	1- المسائل المالية.....
9	1-1 مراجعة الكشوف المالية.....
10	1-2 التزامات استحقاقات الموظف غير الممولة.....
11	1-3 أنظمة القسائم والأموال النقدية.....
12	1-4 السلف ومستحقات الموظفين.....
13	1-5 مركز الخدمات المشتركة.....
14	1-6 النظام العالمي لإدارة الموارد.....
15	2- مسائل الحوكمة.....
15	1-2 الضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية.....
16	1-1-2 إدارة البرامج.....
19	2-1-2 مشتريات السلع والخدمات.....
21	3-1-2 خطابات الاتفاق.....
22	4-1-2 إدارة الموارد البشرية.....
24	5-1-2 إدارة الأموال النقدية.....
25	6-1-2 إدارة الأصول والمخزونات.....
27	7-1-2 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة.....
29	8-1-2 إدارة السفر.....
31	2-2 إدارة المخاطر.....
32	3-2 عمليات المكاتب الميدانية.....
32	2-3-2 برنامج التعاون التقني.....
34	2-3-2 إطار البرمجة القطرية.....
36	3-3-2 آلية الاستجابة لخطر الغش في المكاتب القطرية.....

37	..... جيم- إفصاحات من الإدارة
37	..... 1- شطب خسائر أموال نقدية ومبالغ قيد التحصيل
37	..... 2- الإكراميات
37	..... 3- حالات الغش والغش المفترض
38	..... دال- شكر وتقدير

## موجز

### مقدمة

1- يصدر تقرير المراجع الخارجي هذا بشأن مراجعة العمليات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بموجب المادة 12 من اللائحة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة والاختصاصات الإضافية الملحقمة بها. وهو يشمل نتائج عملية المراجعة للكشوف المالية للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 والملاحظات المتعلقة بالإدارة والتنظيم في المنظمة حسبما تقتضيه المادة 12-4.

2- هذا هو التقرير الثاني الصادر على أساس سنوي في ضوء اعتماد المنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إطاراً لإعداد التقارير المالية بدءاً من السنة المالية 2014. وتتمثل الأهداف العامة للمراجعة في تقديم ضمان مستقل إلى الدول الأعضاء بشأن نزاهة عرض الكشوف المالية والمساعدة على زيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية. ويناقش التقرير بالتفصيل المسائل المالية ومسائل الحوكمة التي يعتقد المراجع الخارجي أنه ينبغي لفت عناية الأجهزة الرئاسية للمنظمة إليها.

### النتيجة الكلية للمراجعة

3- تماشياً مع ولايتنا قمنا بمراجعة الكشوف المالية للمنظمة امثالاً لللائحة المالية وبالتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة.

4- أسفرت مراجعتنا عن إصدار رأي غير معدّل<sup>1</sup> بشأن الكشوف المالية للمنظمة عن الفترة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015. وقد خلصنا إلى أن الكشوف المالية تعرض بنزاهة، من كافة الجوانب المادية: (أ) الوضع المالي للمنظمة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015؛ (ب) أدائها المالي؛ (ج) التغيرات في صافي الأصول/رأس المال، (د) تدفقاتها النقدية؛ (هـ) المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لنفقاتها للسنة المذكورة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

5- خلصنا أيضاً إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس يتوافق مع السنة السابقة، وأن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها أثناء عملية المراجعة أو التي اختُبرت كجزء من مراجعة الكشوف المالية ممتثلة من جميع النواحي الهامة لللائحة المالية والسلطة التشريعية.

<sup>1</sup> رأي غير معدّل - هذا، بموجب معيار التدقيق الدولي 700، هو الرأي الذي يعرب عنه المراجع عندما يستنتج أن الكشوف المالية قد أعدت، من جميع النواحي الجوهرية، وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المعمول به. وهو المصطلح الجديد الذي حل محل "رأي غير مشفوع بتحفظات أو نظيف".

6- تماشياً مع المادة 12-4 من اللائحة، أجرينا مراجعة للأداء بالإضافة إلى المراجعة المالية. وتماشياً مع مراجعتنا للأداء مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. وقد شملت المراجعة (أ) الضبط الإداري في المجالات التشغيلية الرئيسية؛ (ب) إدارة المخاطر؛ (ج) عمليات المكاتب الميدانية. وزودنا الإدارة بتوصيات ترمي إلى دعم أهداف عمل المنظمة، وتعزيز مساءلتها وشفافيتها، وتحسين وزيادة قيمة إدارتها المالية وحوكمتها.

## موجز التوصيات

7- وضعنا عدداً من التوصيات التي تُضيف قيمة لتحقيق المزيد من تحسين الإدارة المالية والحوكمة لدى المنظمة. وتتمثل التوصيات الرئيسية في أنه ينبغي للمنظمة أن تعتمد إلى:

الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات
مراجعة الكشوف المالية		
التزامات استحقاقات الموظف غير الممولة		
2017	أساسية	1 مواصلة العمل على تحديد مصدر تمويل متسق ثابت والخروج بخطة شاملة لتمويل التزامات استحقاقات الموظفين تمويلاً كاملاً على مدى فترة من الزمن محددة مستهدفة. (الفقرة 32)
نظام القسائم والأموال النقدية		
2017	أساسية	2 صياغة وإصدار قواعد إدارية تتعلق باستخدام أنظمة القسائم والأموال النقدية لضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل المال؛ وضمان صحة وانتظام هذه المعاملات؛ وضمان عرض نزبه للحسابات المتأثرة بذلك في الكشوف المالية. (الفقرة 39)
2017	هامية	3 توفير توجيه محاسبي للمكاتب الميدانية المعنية بتسجيل المصروفات للمدخلات الزراعية الموزعة والأموال النقدية لقاء العمل المدفوع للمنتفعين، التي تسدد عبر موردي أموال، لضمان الاتساق في تسجيلها وقد يمكن لشعبة الشؤون المالية (لجن أن تنظر أيضاً في استخدام حسابات جديدة للتمييز بين المعاملات من خلال نظام قسائم الأموال النقدية. (الفقرة 41)
الخدمات المقدمة ومستحقات الموظفين		
2016	هامية	4 تعزيز آليات رصد تسوية جميع السلف في الوقت المناسب من خلال إنفاذ السياسات المتعلقة باسترداد السلف غير المسددة وضمان تجهيز المطالبات في الوقت المناسب. (الفقرة 47)

الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات	
مركز الخدمات المشتركة			
2016	هامية	مواصلة تحسين تجهيز واستعراض المعاملات بإنفاذ الامتثال الصارم للنظام الإداري لشؤون الموظفين واللوائح المالية والتنظيمية والإجراءات ذات الصلة. (الفقرة 49)	5
النظام العالمي لإدارة الموارد			
2016	هامية	استعراض وتحليل ما جرى تحديده من مسائل وأوجه قصور تؤثر في تطبيق وظائف النظام العالمي بشأن عمليات الشراء، والحسابات مستحقة الدفع والسفر، وتوفير الحلول سعياً إلى تحقيق المنافع الكاملة من النظام (الفقرة 53)	6
استعراض الضوابط الإدارية			
إدارة البرامج			
2016	أساسية	تعزيز الإشراف على ضمان التقيد بالخطوط التوجيهية المحددة لإغلاق المشاريع وتحسين إدارة معلومات المشاريع، وذلك عبر رصد أدق لنظام بيانات اشتغال وتعطل المشاريع لتحسين الدعم للقرارات المتعلقة بإدارتها (الفقرة 66)	7
2017	هامية	توفير في إطار عملية تقرير تنفيذ البرامج أو في وظائف أخرى آلية تتيح لوحات التنفيذ قياس أدائها الخاص بها في تحقيق النتائج (الفقرة 69)	8
مشتريات السلع والخدمات			
2016	أساسية	تعزيز ضوابط الرصد بشأن امتثال مسؤولي الأنشطة في عمليات المشتريات للقواعد واللوائح التنظيمية المطبقة؛ وبناء كفاءات الموظفين المسؤولين عن إنجاز المشتريات لمعالجة الثغرات الملحوظة معالجة فعالة. (الفقرة 79)	9
خطابات الاتفاق			
2016	هامية	تعزيز استعراض ورصد أنشطة خطابات الاتفاق لضمان الامتثال للوائح التنظيمية ودقة الوثائق والكفاءة في التنفيذ وتحسين المساءلة. (الفقرة 84)	10

الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات	
إدارة الموارد البشرية			
2016	هامية	ضمان أن تفصل الاختصاصات في المستقبل بوضوح أدوار ومسؤوليات الاستشاريين والأطراف المتعاقدة الأخرى لتعزيز الضوابط وحماية مصالح المنظمة. (الفقرة 93).	11
2016	هامية	تعظيم القيمة التي تحصل عليها من توظيف موارد بشرية من غير الموظفين من خلال استعراض وتوضيح كافيين لاختصاصاتهم وتقييم أدائهم في الوقت المناسب وضبط مخاطر تعطل العمل وخروقات أمن المعلومات الناجمة عن طبيعة عملهم على نحو مناسب (الفقرة 98)	12
إدارة الأموال النقدية			
2016	هامية	تعزيز ضوابط عملية إدارة الأموال النقدية وتسجيلها ورفع تقارير عنها بتحسين امتثال الموظفين وأنشطة الرصد المتصلة بها لضمان رعاية الأموال رعاية آمنة واستخدامها استخداماً كفؤاً واقتصادياً. (الفقرة 101)	13
إدارة الأصول والمخزونات			
2016	هامية	تعزيز صيانة الأصول والمخزونات الثابتة من خلال قيام المسؤولين عن العمليات بتحسين التوجيهات واللوائح التنظيمية المنصوص عليها لضمان حماية للأصول أفضل وجودة المعلومات عن الأصول ودعم الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الفقرة 104)	14
تقديم التقارير للجهات المانحة			
2016	كبيرة	تعزيز ضوابط رصد المسؤوليات والمعلومات المتعلقة بالمشايخ، بما في ذلك التقارير المالية، من خلال تحسين وظائف النظام لدعم محفزات تحمل المسؤوليات عن المشايخ وتبني التقارير ودقة البيانات واكتمالها، بما يضمن كفاءة تقديم التقارير إلى الجهات المانحة. (الفقرة 115)	



الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات	
إدارة السفر			
2016	هامية	مواصلة تحسين كفاءة وفعالية سفر الموظفين عبر (أ) التخطيط الكافي؛ (ب) تعزيز آليات الرصد لمنع تقديم سلف إضافية في الحالات التي لا تزال فيها السلف السابقة غير مسددة ومستحقة؛ (ج) الرصد الكافي لعمليات تقديم وتجهيز مطالبات السفر في الوقت المناسب؛ (د) تقديم الوثائق الداعمة مثل التقارير عن المهمات بعد استكمال السفريات في مهام رسمية. (الفقرة 120)	16
إدارة المخاطر			
2017	أساسية	التأكد من تعميم إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية والقرارات بفعالية كما هو مخطط، عبر: (أ) عمل ورصد مؤسسين أفضل تنسيقاً؛ (ب) وضع تدابير ذات صلة لبناء ثقافة مدركة للمخاطر. (الفقرة 125)	17
عمليات المكاتب الميدانية			
برنامج التعاون التقني			
2016	أساسية	الاستمرار في ضمان تمثيل متين لدى الدول الأعضاء لتحديد المشاريع والموافقة عليها في وقت مبكر، والتأكد من قيام أصحاب العمليات بمسؤولياتهم تجاه مشاريع برنامج التعاون التقني الحيوية الأهمية للموافقة على هذه المشاريع، وتنفيذ الالتزامات تجاه البرنامج وتخصيص الموارد له، وبلوغ المستوى المنشود لإنجازه، لضمان فعالية تنفيذه فعالية شاملة. (الفقرة 132)	18
إطار البرمجة القطرية			
2016	هامية	ضمان دعم أطر البرمجة القطرية بخطط عمل قطرية موثقة توثيقاً كاملاً تكون قد خضعت لاستعراض تقني واستعراض لضمان الجودة متعدد التخصصات، وفقاً للخطوط التوجيهية لإطار البرمجة القطرية، لضمان مساهمة أطر البرمجة القطرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأوصينا كذلك بأن تكفل المنظمة إعداد استراتيجيات تعينة الموارد وخطط العمل بحيث تساعد على تفعيل الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة أكبر، دعماً لتنفيذ إطار البرمجة القطرية في المكاتب القطرية. (الفقرة 139)	19

الإطار الزمني	الأولوية	التوصيات
آلية الاستجابة لمخاطر الغش		
2016	أساسية	التأكد من أن تُحدّث المكاتب القطرية كافة خططها لضبط الغش، بما في ذلك تقييمات الغش وغيره من ممارسات الفساد التي تستدعي نظرة أكثر شمولاً إلى التطورات الراهنة التي تؤثر على مستوى المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، أوصينا بأن تتأكد المنظمة من أن يشمل السياق التالي لتقييمات المخاطر وخطط ضبط الغش تقارير تنفيذ المشاريع كفئة من فئات مخاطر الغش، لتحسين نوعية استراتيجيات إدارة المخاطر الناجمة عن ذلك. (الفقرة 145)
حالات الغش والغش المفترض		
2016	كبيرة	تعزيز حوكمة مخاطر الغش عبر استعراض عوامل مخاطر الغش المحددة حالياً ومدى ملاءمة آليات الاستجابة للمخاطر ذات الصلة لتحسين إدارة الانكشافات على الغش. (الفقرة 154)

### توصيات المراجعة السابقة

8- ترد في تقرير منفصل قُدم إلى لجنة المالية حالة تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة السابقة التي قدمها المراجع الخارجي. وقد نُفذت من بين التوصيات الـ 26 التي وضعت في السنة المالية 2014 خمس توصيات (19 في المائة) ولا تزال 21 توصية (81 في المائة) قيد التنفيذ. ومن بين التوصيات الـ 57 توصية التي وضعت لفترة السنتين 2012-2013، نُفذت الإدارة 28 توصية (49 في المائة) ولا تزال 29 توصية (51 في المائة) قيد التنفيذ. أما بالنسبة لفترة السنتين 2008-2009، فلا تزال قيد التنفيذ توصيتان (7 في المائة) من بين التوصيات الـ 27. ونحن نؤكد مجدداً على ضرورة قيام الإدارة بتنفيذ التوصيات المتبقية.

### ألف- الولاية والنطاق والمنهجية

#### الولاية

9- عيّن المجلس، في دورته الرابعة والستين بعد المائة<sup>2</sup>، هيئة المراجعة لجمهورية الفلبين كمراجع خارجي للمنظمة لمدة ستة أعوام بدءاً من عام 2014.

<sup>2</sup> اعتمد القرار 146/1 في 26 أبريل/نيسان 2013.

10- بوصفنا المراجع الخارجي، نحن مكلفون بإصدار تقرير عن مراجعة الكشوف المالية لكل سنة تقويمية، يتعين أن تشمل المعلومات اللازمة فيما يتعلق بالمسائل المشار إليها في المادة 12-4 من اللائحة المالية وفي الاختصاصات الإضافية. ويحال التقرير، جنباً إلى جنب مع الكشوف المالية المراجعة، إلى المجلس من خلال لجنة المالية، مع أية توجيهات صادرة عنها. وعلى المجلس أن يفحص الكشوف المالية وتقارير المراجعة ويقدمها إلى المؤتمر مرفقة بالتعليقات التي يراها حصرية.

11- هذه هي السنة الثانية من ولاية المراجعة الجديدة التي أنيطت بنا والتقرير الثاني للمراجع الخارجي الذي يصدر على أساس سنوي نظراً لاعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار للتقارير المالية للمنظمة بدءاً من عام 2014.

## النطاق والأهداف

12- إن مراجعتنا هي فحص مستقل للأدلة الداعمة للمبالغ والإقرارات الواردة في الكشوف المالية. وهي تشمل تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات المهمة التي أجرتها المنظمة والعرض العام للكشوف المالية، كما تشمل أيضاً تقييماً لمدى امتثال المنظمة للوائح المالية والسلطة التشريعية.

13- تتمثل الأهداف الأولية للمراجعة في تقديم رأي مستقل بشأن ما إذا كانت:

- (أ) الكشوف المالية تعرض بنزاهة الوضع المالي للمنظمة كما في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسهام والتدفقات النقدية ومقارنة ميزانيتها مع المبالغ الفعلية للنفقات للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- (ب) السياسات المحاسبية الواردة في الملاحظة 2 الملحقة بالكشوف المالية قد طبقت على أساس يتفق مع مثيلاتها للفترة المالية السابقة؛
- (ج) والمعاملات التي اطلعنا عليها أو التي اختبرناها كجزء من عملية المراجعة ممثلة، من جميع النواحي المهمة، للوائح المالية والسلطة التشريعية.

14- أجرى المراجع الخارجي بالمثل استعراضاً لعمليات المنظمة بموجب المادة 12-4 من اللائحة المالية لإبداء ملاحظات تتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وبصورة عامة تسيير شؤون وإدارة هذه العمليات. ويجري بحث هذه المسائل في الأقسام ذات العلاقة من هذا التقرير.

15- بصفة إجمالية، ترمي المراجعة إلى تقديم ضمان مستقل إلى الدول الأعضاء لتعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمة ولدعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية.

## المنهجية ومسؤوليات المراجع

16- لقد أجرينا مراجعتنا طبقاً للمعايير الدولية للمحاسبة. وتتطلب هذه المعايير أن نقوم بتخطيط وإجراء مراجعة للحصول على ضمان معقول بخلو الكشوف المالية من الأخطاء المادية الجسيمة. وتشمل المراجعة فحص الأدلة الداعمة للمبالغ المالية والإقرارات الواردة في الكشوف المالية على أساس الاختبار. وتشمل المراجعة كذلك تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات المهمة التي قامت بها الإدارة وكذلك تقييم العرض الكلي للكشوف المالية. وقد اعتمدنا في مراجعة الكشوف المالية نصح المراجعة القائم على المخاطر الذي يتطلب منا إجراء تقييمات مخاطر لتحديد كافة الأخطاء المادية الجسيمة المحتملة في الكشوف المالية وفي التأكيدات المصاحبة لها، على أساس فهم مناسب للكيان المعني وبيئته.

17- إن مسؤولية المراجع الخارجي هي الإعراب عن رأيه في الكشوف المالية على أساس المراجعة. وتتم المراجعة للحصول على ضمان معقول، وليس ضماناً مطلقاً، بشأن ما إذا كانت الكشوف المالية تخلو من الأخطاء المادية الجسيمة الناجمة عن الغش أو الخطأ.

18- استعرضنا أيضاً فعالية الضوابط الإدارية في المجالات الرئيسية للعمليات، وإدارة المخاطر، وعمليات مكاتب ميدانية مختارة مع تركيز على برنامج التعاون التقني وإطار البرمجة القطرية وآلية الاستجابة لخطر الغش، وذلك وفقاً للمادة 12-4 من اللائحة المالية.

19- أجرينا للسنة المالية 2015 مراجعات في المقر الرئيسي؛ وفي ثلاثة مكاتب إقليمية، هي المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا؛ وفي المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى؛ وفي ثلاثة مكاتب ممثليات، في فييت نام وزمبابوي وجورجيا.

20- راجعنا كذلك الكشوف المالية لصندوق التسليف والادخار في المنظمة ولجميع السلع والخدمات في المنظمة للسنة المالية 2015 وأصدرنا تقريراً منفصلاً عن كل منهما. وبالإضافة إلى ذلك، استعرضنا حالة الاعتمادات للبرامج التي نُفذت بالتعاون مع وكالات أخرى أو نيابة عنها، وهي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق مرفق البيئة العالمية، وصادقنا عليها.

21- نسقنا مجالات المراجعة المعتمدة مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواج الجهود غير الضروري ولتحديد مدى الاعتماد الممكن على عمل هذا المكتب. كما تعاوننا أيضاً مع لجنة المراجعة لتعزيز أعمال المراجعة التي نقوم بها.

22- رفع تقارير عن نتائج المراجعة إلى إدارة المنظمة في شكل رسائل إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات تفصيلية. وتوفر هذه الممارسة حواراً متواصلاً مع الإدارة.

## باء- نتائج المراجعة

23- يعرض هذا القسم نتائج المراجعة للسنة المالية 2015، وهي السنة الثانية التي تنفذ فيها المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وهو يغطي المسائل التي ينبغي، في رأى المراجع الخارجي، أن توجه إلى عناية الأجهزة الرئاسية. وقد وفرنا لإدارة المنظمة فرصة التعليق على ملاحظات مُراجعتنا لضمان إعداد تقارير متوازنة ووضع الحلول بصورة مشتركة. أما التوصيات التي قُدمت إلى الإدارة فهي مُصممة كي تدعم أهداف ولاية المنظمة وتعزز المساءلة والشفافية لديها لتحسين وإضافة قيمة إلى الإدارة المالية والحكومة لدى المنظمة.

### باء-1 المسائل المالية

#### باء 1-1 مراجعة الكشوف المالية

##### رأي في الكشوف المالية

24- أصدرنا في الكشوف المالية للمنظمة رأياً غير معدّل. وقد خلّصنا إلى أن الكشوف المالية تُعرض بنزاهة، من جميع الجوانب المادية، الوضع المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 ونتائج أداؤها المالي والتغيرات في صافي الأصول/الأسهم والتدفقات النقدية والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لنفقاتها وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

##### تطبيق السياسات المحاسبية واختبار المعاملات

25- بالإضافة إلى ذلك، وكما تتطلب اللوائح المالية للمنظمة، خلّصنا إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس يتوافق مع السنة السابقة. وعلاوة على ذلك، خلّصنا إلى أن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها أثناء عملية المراجعة أو التي اختبرناها كجزء من مراجعة الكشوف المالية ممتثلة من جميع النواحي الهامة للائحة المالية والسلطة التشريعية.

##### بيان المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية

26- لاحظنا أن الكشف الخامس من كشوف المنظمة يتكون من بيانات للسنة الحالية 2015 وللسنة 2014 ولفترتين السنتين ما يتيح فهماً أفضل للاستخدام السنوي ولفترتين السنتين للميزانية خلال الفترة 2014-2015، ويوفّر ملخصاً هاماً ومفهوماً لامثال المنظمة للميزانية المعتمدة.

27- بيّن الكشف الخامس من كشوف المنظمة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 تجاوزاً في المصروفات بلغ صافي مجموعه 28.54 مليون دولار أمريكي تمت تغطيته بالرصيد غير المنفق البالغ 34.11 مليون دولار أمريكي في عام 2014. وأذنت التوجيهات الصادرة عن مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في أبريل/نيسان 2015 بترحيل الأرصدة الفائضة لتغطية تخصيصات عام 2014 إلى تخصيصات عام 2015 بموجب مجموعة الرموز نفسها. وقد عرض الكشف

الخامس الخاص بفترة السنتين المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 الاستخدام العام لميزانية السنتين للفترة 2014-2015 مع إنفاق نهائي صاف بلغ 5.6 مليون دولار أمريكي.

28- رفعا تقارير عن مسائل مالية أخرى تحتاج إلى معالجة الإدارة لها لتحقيق المزيد من تحسين تسجيل المعاملات المالية وتجهيزها ورفع تقارير عنها وضمان العرض النزيه للكشوف المالية في فترة إعداد التقارير التالية. وقد أقرت الإدارة أن هناك عملاً ينبغي القيام به في مجالات استحقاقات الموظفين غير الممولة، وأنظمة النقد والقوائم، والدفعات المقدمة ومستحقات الموظفين، ومركز الخدمات المشتركة، والنظام العالمي لإدارة الموارد.

## باء 1-2 الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين غير الممولة

29- لاحظنا أن التزامات استحقاقات الموظفين الكلية انخفضت بمقدار 267.47 مليون دولار أمريكي (19.01 في المائة) من 1,406.94 مليون دولار أمريكي في عام 2014 إلى 1,139.47 مليون دولار أمريكي في عام 2015. ويعزى ذلك أساساً إلى انخفاض رصيد التزامات استحقاقات ما بعد الخدمة من التغطية الطبية ما بعد انتهاء الخدمة بمقدار 250.15 مليون دولار أمريكي من 1 239.74 مليون دولار أمريكي في عام 2014 إلى 989.59 مليون دولار أمريكي في عام 2015، وذلك بسبب زيادة معدل الخصم وتراجع معدلات تغير التكاليف الطبية المفترضة، وحركة معدلات الصرف بين اليورو والدولار في نهاية العام. ونتيجة لذلك انخفض الجزء غير الممول من استحقاقات الموظفين بنسبة 25.42 في المائة من 951.86 مليون دولار أمريكي في عام 2014 إلى 709.94 مليون دولار أمريكي في عام 2015.

30- لاحظنا أنه في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، كان مبلغ 649.12 مليون دولار أمريكي من أصل 989.59 مليون دولار أمريكي، أي 66 في المائة، من مجموع التزامات التغطية الطبية لما بعد انتهاء الخدمة غير ممول، بينما استمر غير ممول 100 في المائة، أي 60.82 مليون دولار أمريكي، من التزامات صندوق مدفوعات نهاية الخدمة. والتزامات التغطية الطبية لما بعد انتهاء الخدمة الحالية غير الممولة أقل بنسبة 27 في المائة، أي بـ 238.24 مليون دولار أمريكي، من مثيلاتها لعام 2014.

31- لاحظنا أيضاً أن الإدارة لم تضع بعد خطة شاملة لتمويل الالتزامات بالكامل. وقد أكدت الإدارة أنها تواصل البحث مع لجنة المالية مقدمة لها معلومات مُحدّثة عن حجم الالتزامات والخيارات المتاحة لمعالجة الثغرة في تمويل التزامات التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، فضلاً عن المشاركة في المداولات الجارية ضمن منظومة الأمم المتحدة للتوصل إلى حل على نطاق الأمم المتحدة لمعالجة هذه المسألة.

32- نكرر توصيتنا بأن تواصل المنظمة العمل على تحديد مصدر تمويل متسق ثابت والتوصل إلى خطة شاملة لتمويل التزامات استحقاقات الموظفين تمويلاً كاملاً على مدى فترة من الزمن محددة مستهدفة.

### باء 1-3 أنظمة القسائم والأموال النقدية

33- نُقِّدَتْ أنظمة القسائم والأموال النقدية في المنظمة دون قواعد إدارية واضحة. وتطرح خصائص هذه الأنظمة تحديات تتعلق بتقرير أي قسم من أقسام دليل الإجراءات الإدارية ذي الصلة يعتبر توجيهياً ينطبق على تنفيذها. وتغطي خطابات الاتفاق العقود مع الجهات المقدّمة للخدمات، وهي كيانات لا تستهدف الربح، حيث تدار المشتريات بموجب هذه العقود وتنفذ بموجب القسم 507 من الدليل. أما المدخلات الزراعية التي توزع أو الخدمات التي تُدفع لقاء النقد مقابل العمل باستخدام نظام القسائم فإن المنظمة في الواقع لا تشتريها أو تستلمها و/أو تفتشها، وذلك على العكس من إجراءات الشراء العادية، ومن هنا لا يمكن تصنيفها بموجب القسم 502 من الدليل الذي ينطبق على شراء السلع والأشغال والخدمات.

34- تكلف المنظمة موردي الأموال بدفع قسائم الأموال النقدية كوسيط مالي بينها وبين منتفعين مختارين. وتتألف المدفوعات إلى موردي الأموال من العمولة المدفوعة مقابل الخدمة المقدمة ومن سداد قسائم الأموال النقدية المدفوعة.

35- أظهرت سجلات مكتب المنظمة في الصومال في النظام العالمي لإدارة الموارد أن المدفوعات إلى موردي الأموال التي بلغ مجموعها 34 مليون دولار أمريكي على أقل تقدير في عام 2015 سُجِّلت من خلال حسابات متنوعة. وصنفت هذه الحسابات في بيان الأداء المالي تحت "الخدمات المتعاقد عليها" وتحت بند "اللوازم والمواد الاستهلاكية المستخدمة".

36- أوضح مكتب المنظمة في الصومال أن السياسات المحاسبية الحالية لا تغطي المعاملات بموجب أنظمة القسائم والأموال النقدية. وبما أن المدفوعات تتعلق بعقود موردي الأموال، فقد سُجِّلت في الحساب 5571 (عقود الخدمات). كما أشير إلى أنه لا يوجد أي تشويه في التقارير عنها من حيث إجمالي إنفاقات المشاريع أو البرامج.

37- أكّدت شعبة الشؤون المالية أن التوجيهات المتعلقة بالمعالجة المحاسبية للمعاملات بموجب نظام النقد والقسائم تنتظر إصدار القواعد الإدارية وأقسام الدليل ذات الصلة.

38- في غياب القواعد الإدارية وأقسام الدليل ذات الصلة، هناك افتقار إلى الاتساق في تسجيل المعاملات المتعلقة بأنظمة القسائم والأموال النقدية، ما قد يؤثر على نزاهة التقارير عن المصروفات في الكشوف المالية. وهكذا، لا تمكن إدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ نظام النقد والقسائم إدارة فعّالة.

39- أوصينا ووافقنا الإدارة على صياغة وإصدار قواعد إدارية تتعلق باستخدام أنظمة القسائم والأموال النقدية لضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل المال؛ وضمان صحة وانتظام هذه المعاملات المذكورة؛ وضمان عرض نزيه للحسابات المتأثرة بذلك في الكشوف المالية.

40- اتفقت الإدارة على أن هناك حاجة إلى إطار سياسي لنظام القسائم والأموال النقدية وأنشأت مجموعة عمل مشتركة بين الإدارات، تشرف على تنسيقها شعبة تعبئة الموارد، لصقل سياسة لنظام النقد والقسائم.

41- أوصينا بأن توفر شعبة الشؤون المالية توجيهاً محاسبياً إلى المكاتب الميدانية المعنية بتسجيل المصروفات للمدخلات الزراعية الموزعة والنقد مقابل العمل المدفوع للمنتفعين، التي تسدد عبر موردي الأموال، لضمان الاتساق في تسجيل ذلك. ويمكن لشعبة الشؤون المالية أن تنظر أيضاً في استخدام حسابات جديدة للتمييز بين المعاملات من خلال نظام القسائم والأموال النقدية.

42- وافقت الإدارة على السعي إلى صياغة وإصدار توجيه محاسبي، بالتوازي مع إصدار قواعد إدارية/أقسام دليل متعلقة بنظام قسائم الأموال النقدية.

#### باء 1-4 الدفعات المقدمة ومستحقات الموظفين

43- كشف استعراضنا لتقرير السلف المستحقة الدفع لعام 2015 المتولدة من النظام العالمي لإدارة الموارد سلفاً ماضية مستحقة الدفع تخضع للاسترداد يبلغ مجموعها 4.10 مليون دولار أمريكي، يتعلق 1.76 مليون دولار أمريكي منها بسلف أعوام سابقة من عام 1999 إلى عام 2014. وتعلق هذه السلف أساساً بالسفر ومنح التعليم والمرتبات ومدفوعات نهاية الخدمة والضريبة الأمريكية والسلف التشغيلية وللموردين وشطب بنود في بيانات المرتبات وغير ذلك من الاستحقاقات. ويرد في الجدول أدناه توزيع السلف المستحقة غير المسددة:

#### الجدول 1 - السلف المستحقة غير المسددة (بالدولارات الأمريكية)

النسبة المئوية من مجموع المستحقات غير المسددة	مجموع المستحقات غير المسددة	السنة الحالية 2015	رصيد الأعوام السابقة (1999-2014)	عدد الأيام منذ استحقاق السداد	نوع السلفة
30.46%	1,247,436.38	62,071.10	1,185,365.28	31 إلى 517	منح تعليم
10.09%	413,226.03	397,781.06	15,444.97	1 إلى 6070	سلف تشغيلية
3.36%	137,426.37	95,311.25	42,115.12	1 إلى 3882	استحقاقات أخرى
2.43%	99,899.52	34,728.24	65,171.28	15 إلى 6057	شطب بنود من كشوف المرتبات
5.26%	215,374.76	190,509.93	24,864.83	1 إلى 6057	سلف على الراتب
5.59%	228,864.18	205,751.15	23,113.03	7 إلى 6057	سلف على مدفوعات نهاية الخدمة
34.77%	1,424,111.04	1,135,043.77	289,067.27	1 إلى 5802	سلف سفر
0.79%	32,299.30	-	32,299.30	77 إلى 442	سلف للضريبة الأمريكية
7.25%	296,885.01	217,651.97	79,233.04	1 إلى 933	سلف للموردين
	<b>4,095,522.59</b>	<b>2,338,848.47</b>	<b>1,756,674.12</b>		<b>المجموع</b>



44- لاحظنا أيضاً أن سلفاً تشغيلية لاحقة منحت لموظفين وخبراء استشاريين في المكتب الإقليمي لأفريقيا ومثلية المنظمة في زيمبابوي رغم أن السلف السابقة لم تُسوِّ ولم تُفسر تفسيراً كاملاً.

45- أشارت الإدارة إلى أن أسباب تأخر تصفية واسترداد السلف غير المسددة هذه هو التأخير في تقديم المطالبات، وكون وثائق المطالبات المقدمة من الموظفين والخبراء الاستشاريين غير كاملة، وعدم استرداد المدفوعات الزائدة، والتأخير في تجهيز المطالبات المقدمة. أما بالنسبة للسلف التشغيلية المتعددة، فقد دفعت الحاجة الملحة إلى تمويل الأنشطة شعبة الشؤون المالية إلى منح سلف إضافية.

46- أدت هذه الوقائع إلى المزيد من تراكم السلف غير المسددة، وأثرت على دقة وصحة المدفوعات المسجلة والمبلغ عنها وقت إعداد التقرير؛ وعلى الأخص السلف المتعلقة بالأسفار، بما أن هذه جميعها تقريباً كانت قد استكملت أثناء العام. وبوصفها كذلك، كان ينبغي أن تسجل النفقات المناسبة إذا كانت المطالبات قد قدمت وجهّزت في الوقت المناسب و/أو استردت.

47- أوصينا بأن تعزز المنظمة آليات رصد تصفية السلف في الوقت المناسب بإنفاذ السياسات المتعلقة باسترداد السلف غير المسددة وضمان تجهيز المطالبات في الوقت المناسب.

#### باء 1-5 مركز الخدمات المشتركة

48- استعرضنا عمليات منتقاة تابعة لمركز الخدمات المشتركة تتعلق بالمدفوعات للموظفين، ومدفوعات الموارد البشرية من غير الموظفين، والسفر، وتجهيز قسائم قيود دفتر اليومية، وإدارة الأصول. وأخذنا علماً بالثغرات التالية التي يتعين على مركز الخدمات المشتركة معالجتها لضمان أن تجهز المعاملات وفقاً للقواعد المالية وقواعد الموظفين واللوائح في الوقت المناسب:

(أ) جهّزت ودُفعت مطالبات من المنظمة تشكل حرقاً للمادة 302.3.17 من النظام الإداري لشؤون الموظفين التي تنص على أن "يسقط حق الموظف في المطالبة بأي بدل أو منحة أو مدفوعات قائمة ولكنها غير مدفوعة بعد انقضاء سنتين على تاريخ نشوء الاستحقاق".

(ب) لم تُسجل قسائم دفتر اليومية المجهّزة بشأن تعديلات تكاليف إعاره الموظفين في الفترة المالية الصحيحة خلافاً للخطوط التوجيهية GLP001 وخلافاً لتعليمات إغلاق الحسابات؛

(ج) لم تُحمّل كافة سلف منح التعليم/المطالبات التي جهّزتها ووافقت عليها وحدة الموارد البشرية التابعة لمركز الخدمات المشتركة على النظام الإلكتروني لإدارة الوثائق؛

(د) وقدمت المكاتب الميدانية تقارير التحقق المادي من الأصول بعد تواريخ استحقاقها.

49- أوصينا بأن يُحسّن مركز الخدمات المشتركة بالتعاون مع شعبة الشؤون المالية تجهيز واستعراض المعاملات بإنفاذ الامتثال الصارم للنظام الإداري لشؤون الموظفين واللوائح المالية والتنظيمية والإجراءات ذات الصلة.

50- أشار مركز الخدمات المشتركة إلى أن طلبات لتسوية منح التعليم تحطت فترة السنتين المسموح بها قد سويت سهواً من جانب محور الخدمات المسؤول. وتواصل شعبة الشؤون المالية كذلك تذكير المسؤولين عن الميزانية بأهمية الامتثال للخطوط التوجيهية GLP001 ولتعليمات إغلاق الحسابات. وقد تعاون مركز الخدمات المشتركة وشعبة الخدمات المالية بصورة وثيقة جداً مع المكاتب القطرية من أجل استكمال تقارير التحقق المادي من الأصول وسوف يستمر في التشديد على أهمية الامتثال للجدول الموضوع أصلاً فضلاً عن تذكير المكاتب الميدانية بطرق تنفيذ التحقق المادي.

## باء 1-6 النظام العالمي لإدارة الموارد

51- ركّز استعراضنا للنظام العالمي لإدارة الموارد على تطبيق الوظائف المختلفة في المكاتب الميدانية، ما كشف عن مناحي مثيرة للقلق/قصور تشير إلى الحاجة إلى تعزيز النظام لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية للعمليات.

### وحدة المشتريات/الشراء

(أ) في المقر الرئيسي، حال عدم إدراج تاريخ الاستلام الصحيح في النظام دون أن تحدد وحدة المشتريات التابعة لشعبة الخدمات الإدارية المشتريات التي تنطبق عليها الغرامات المقطوعة. وهذا يؤثر على قيمة/سعر السلع المشتراة في فترة مالية معينة التي قد تكون أقل. هكذا تحد البيانات التي لا يمكن الركون إليها في النظام العالمي لإدارة الموارد من فائدتها لأغراض اتخاذ القرارات وتؤثر على نزاهة النظام.

(ب) تطلبت المعلومات غير الدقيقة التي تولدت من استحقاقات خدمة المشتريات تعديلاً يدوياً بلغ مجموعه 1.85 مليون دولار أمريكي على أساس العقود الفعلية. ويتضمن النظام إمكانية "تحليل التأجير التجاري" الذي يقصد به أن يكون بمثابة أداة مفيدة في تجاوز القيود في إطار وحدة المشتريات؛ ولكن، ونظراً لأن ذلك يتم يدوياً، فإن النتائج تكون عرضة للأخطاء.

### نموذج الحسابات مستحقة الدفع

(ج) إن عدم قدرة النظام على تطبيق المدفوعات المسبقة تلقائياً فيما خص الحسابات مستحقة الدفع المسجلة قد دفعت بالإدارة إلى أن تدرج يدوياً في دفتر الأستاذ العام المعاملات غير المسجلة للحسابات مستحقة الدفع التابعة لدفتر الأستاذ الفرعي. وفيما تبلغنا بأن الإدارة تنظر حالياً في هذا الخطأ، نشجع الإصلاح الفوري والكامل لخطأ النظام من أجل منع تكرار المشكلة نفسها في أوقات لاحقة.

### وحدة السفر

(د) حالت مناحي قصور "خطة السفر الفصلية" من الاستفادة الكاملة من وظيفيتها:

- لا يسمح النظام بالإفقال التلقائي للوثيقة ولا يسمح إلا للمستخدم واحد بحفظ وثائق العمل. ويستطيع المستخدمون المتعددون فتح خطة معينة في الوقت نفسه دون الحصول على رسالة تحذير بأن هناك

شخصاً آخر يستخدم الخطة أيضاً. ويكون بمقدور أول مستخدم يحفظ الخطة القيام بذلك، بينما يخسر المستخدمون الآخرون عملهم ويتعين عليهم البدء من جديد.

- الفترة الزمنية للموافقة على خطة السفر الفصلية على مستوى الإدارة قصيرة، بالنظر إلى أنه ينبغي أن يوافق/لا يوافق المسؤول عن الميزانية المعنية على كل خط مفرد من خطوط الخطة قبل أن يقبل النظام الخطة كاملة.
- بالمقارنة مع خطة السفر الفصلية المعدة يدوياً، يستدعي النظام العالمي لإدارة الموارد دقة في الأحداث المخطط لها مقترنة بتفاصيل معينة مبرمجة، ولذا ليس سهلاً إدخال سفريات المهمات الرسمية العادية.

52- بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا أوجه ضعف في ضبط النفاذ إلى النظام. فقد ظل بعض الحسابات نشطاً بعد تواريخ انتهاء استخدامه ولم يوسم بأنه انتهى.

53- أوصينا بأن تجري المكاتب ذات الصلة استعراضاً وتحليلاً للمسائل وأوجه القصور التي تؤثر على تطبيق وظائف النظام العالمي لإدارة الموارد سعياً إلى تحقيق المنافع الكاملة من النظام.

## باء-2 مسائل الحوكمة

54- تمشيا مع ولايتنا التي تقضي بإبداء ملاحظات تتعلق بكفاءة التدابير المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وبصورة عامة إدارة المنظمة وعملياتها، عملاً بالمادة 12-4 من اللائحة المالية للمنظمة، استعرضنا الضوابط الإدارية المنفذة في المجالات الرئيسية للعمليات؛ وإدارة المخاطر؛ وعمليات المكاتب الميدانية، مع التركيز على برنامج التعاون التقني وإطار البرمجة القطرية وآلية الاستجابة لخطر الغش. والمجالات الرئيسية للعمليات التي شملها استعراض الضوابط هي إدارة برنامج العمل والمشتريات وخطابات الاتفاق والموارد البشرية والأموال النقدية والأصول والمخزونات وتقديم التقارير إلى الجهات المانحة والسفر. وقد قدمت توصيات تضيف قيمة ونوقشت مع الإدارة لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة المنظمة.

## باء 2-1 الضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية

55- تؤكد آليات الحوكمة الموجودة حالياً التزام المنظمة بتوفير بيئة عمليات مضبوطة جيداً تعزز فيها المساءلة وتعمل فيها الضوابط الداخلية كما هو متوقع ويجري فيها تعزيز قدرات إدارة المخاطر للتخفيف الفعّال من حدة المخاطر. وقد لوحظ وحظي بالتقدير عزم المنظمة على تقديم أطر للمساءلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تتسم بالجودة.

56- يتيح نظام للرقابة الداخلية للإدارة الاستمرار في التركيز على سعي المنظمة إلى تحقيق أهداف أدائها التشغيلي والمالي. وتجري أنشطة الرقابة في كافة أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وكما تنجح الرقابة الداخلية فإنه ينبغي أن ترتبط بأداء الموظفين الفردي وتعزز الثقافة التحفيزية وتحدد أدواراً ومسؤوليات واضحة؛ كما ينبغي أن تمهد الطريق لتعزيز الشفافية والمساءلة.

57- الأمر المحوري في آلية الحوكمة الفعّالة في أي منظمة هو مستوى النضج السائد في إدارة المخاطر والكيفية التي تدفع فيها المخاطر المقيّمة الرقابة الداخلية لأن تصبح جزءاً لا يتجزأ من القرارات والعمليات في تلك المنظمة. من هنا، كي يتواصل نجاح الحوكمة، ينبغي أن تعمل إدارة المخاطر وأنشطة الرقابة وفقاً لمقاصدها وتصميمها. وفي حين أن التصميم السليم للبنى الأساسية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يوفر البيئة الصحيحة لتحسين عمليات الرقابة في المنظمة المعنية، فإن العمل الفعلي لهذه الرقابة المتبعة هو الذي يوفر المعلومات عن فعاليتها.

58- استعرضنا عمل ضوابط الخط الأول في المنظمة، وهي خط دفاعها الأمامي لضبط عملياتها ضبطاً فعالاً، حسب تنفيذ هذه الضوابط عبر العديد من العمليات الحاسمة في مكاتب منتقاة. وقد تركّزت اختباراتنا على تحديد مستوى فعاليتها وتحديد الفرص المتاحة لإدخال تحسينات على العمليات. وبالإضافة إلى ذلك، تم الاستعراض الذي أجريناه طبقاً للمعايير الدولية للمراجعة 265 المتعلقة بمسؤولية المراجع في أن يبلغ المسؤولين عن الحوكمة والإدارة بأوجه القصور في الرقابة الداخلية التي تبينها أثناء مراجعة الكشوف المالية.

59- ستستخدم نتائج استعراضنا لتعريف نطاقات المراجعة في المستقبل ودعم تقديم "رسالة تأكيد" بشأن الرقابة الداخلية في المنظمة ستترامن مع إعداد المنظمة بياناً سنوياً عن الرقابة الداخلية ليُلحق بالكشوف المالية.

60- ترد أدناه نتائج الاستعراض الذي أجريناه.

## باء 1-1-2 إدارة البرامج

### الثغرات في كفاءة تنفيذ المشاريع

61- كشف استعراضنا تحديات تواجه التنفيذ الفعال للمشاريع في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية على النحو التالي:

(أ) **مشاريع تنفّذ بعد انقضاء الموعد النهائي المحدد.** أوضحت الإدارة أن تاريخ "استكمال الأنشطة" المشار إليه في "نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية" ليس مؤشراً موثقاً على استكمال تنفيذ المشروع، ذلك أن حقل البيانات المعني يُعبأ يدوياً، وعادة ما يتم ذلك وقت الإغلاق التشغيلي. كما أن جدوى هذا المؤشر تتأثر عندما لا تُحمّل تنقيحات الميزانية لتأجيل تاريخ الموعد النهائي على النحو الواجب في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

(ب) **مشاريع تغلق مالياً وهي تعاني عجزاً في الميزانية.** لاحظنا أن 49 مشروعاً في إدارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، والغابات أغلقت مالياً وهي تعاني عجزاً في الميزانية، في حرق لقاعدة "لا عجز في الميزانية" التي تتبناها المنظمة. والإغلاق المالي للمشروع بعجز في الميزانية و/أو عجز نقدي مؤشر على أن الرصد من جانب مسؤول الميزانية ليس فعّالاً تماماً. وإلى جانب كون المشاريع الفائقة النفقات خروجاً على السياسة التنظيمية المتبعة في تنفيذ المشاريع، فقد لا يكون الحصول على أنشطة تعبئة

الموارد متاحاً أو مسموحاً به دائماً. كما يمكن لذلك أن يضعف قدرة مسؤولي الميزانية وأعضاء فريق مهام المشروع المعني على تتبع التقدم في تنفيذ المشاريع.

(ج) **مشاريع تعاني عجزاً نقدياً.** لوحظ ذلك في 21 مشروعاً في المكتب الإقليمي لآسيا والمكتب الإقليمي للمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا وممثلية المنظمة في زيمبابوي. وقد أوضحت الإدارة أن حالات العجز الملحوظة تعزى، من بين أمور أخرى، إلى: (أ) تأخر وصول التمويل و/أو تجديد الموارد من الجهات المانحة والمقر الرئيسي؛ (ب) تأخر تقديم الاحتياجات للجهات المانحة قبل الدفع النهائي؛ (ج) طلبات من الجهات المانحة للقيام بمراجعة المشروع المعني؛ (د) تكبد تكاليف بعد إغلاق المشروع؛ (هـ) خفض الميزانية دون أخذ الالتزامات الصارمة والميسرة لفترة السنتين الجديدة بالاعتبار؛ (و) والإنفاق على أساس الميزانية دون اعتبار المبالغ النقدية الواردة.

(د) **أنشطة إغلاق تشغيلية طويلة.** علقت الإدارة أن التأخير يرجع أساساً إلى نقل جميع أصول/معدات المشروع أو التخلص منها وإعداد وتقديم التقرير النهائي المطلوب.

(هـ) **إغلاق مالي للمشاريع متأخر.** أوضحت الإدارة أن الالتزامات غير المسددة تؤثر تأثيراً هاماً على الوقت الذي يستغرقه تحقيق إغلاق كامل. وعلى الأخص، عندما تقتضي الضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي، قد يتطلب ذلك مساهمة وحدات عدة إلى حين تحديد وتنفيذ حل للمسألة. وفي حالة المكتب الإقليمي لأفريقيا، لم تكن المعلومات عن المشاريع التي كانت تدار من خلال عمليات المكتب القديمة متاحة، ما أعاق إغلاق المشاريع.

(و) **تدني إنجاز المشاريع.** كان إنجاز المشاريع التي استعرضت في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا أقل من 40 في المائة من الميزانية أو المخصصات النقدية. ولوحظ إنجاز متدنٍ في أربعة مشاريع في المكتب الإقليمي لأفريقيا وماليزيا تجاوزت موعدها النهائي، وكان ذلك، وفقاً للإدارة، بسبب عدم التمويل من الجهة المانحة أو بسبب التفاوض عن إجراءات إغلاق المشروع. وقدمت الإدارة عدة أسباب أخرى، مثل وجود قضايا سياسية، ووجود كوارث طبيعية أبطأت البدء بالأنشطة المتعلقة بمشتريات المشروع المعني، والتأخيرات في عملية التوظيف وتحديد المشاركين، وعدم تمويل الأنشطة/المشاريع.

### عيوب أدوات رصد المشاريع

62- كشفت عينة من مشاريع عاملة في إدارات الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والغابات، والشؤون المالية أنه: (أ) لم يعبر بوضوح عن إدارة المخاطر؛ (ب) لم يُشر إلى خطوط أساس وغايات للنتائج و/أو المخرجات؛ (ج) لم يكن بعض النتائج والمخرجات والمؤشرات قابلاً للقياس ومحددًا زمنياً؛ (د) ولم تُقسم مدة تنفيذ المشروع إلى معالم ما حال دون إجراء تقييم لأداء المشروع في أي وقت من الأوقات.

63- أوضحت الإدارة أنه لا يمكن تحديد التفاصيل الأدق للنمط المضبوط لمشروع معين (مقاييس خط الأساس والأداء) إلا عندما يبدأ البرنامج بالتنفيذ. كما أكدت صعوبة صياغة مؤشرات محددة وواقعية وقابلة للقياس والإنجاز للمشاريع على المستوى القطري التي تكون غير معروفة عند نقطة البداية لأن المشروع وضع كآلية دعم مدفوعة بالطلب.

64- نشدد على أنه ينبغي أن تُعدّ وثيقة كل مشروع أثناء مرحلة تخطيطه. وعندئذ، توفر المعلومات المكتملة الواردة في الوثيقة معلومات واردة على جودة التخطيط وقد يحدث ذلك فارقاً في جودة التنفيذ الفعلي للمشروع. هكذا، من المهم أن توفر المعلومات الضرورية في مصفوفة النتائج وغيرها من أدوات الرصد معلومات كافية لمنفذي المشروع. وعلاوة على ذلك، يفاقم تحديد بيانات خط الأساس وتحديد غايات المشاريع أثناء التنفيذ خطر أن تحدد الغايات بما يلائم الأداء الفعلي للمشروع، بدلاً من التركيز على ما كان متوخى أثناء صياغة المشروع، ما من شأنه أن يجعل تقييم أداء التنفيذ غير فعال.

#### *بيانات قديمة ومحدودة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية*

65- تحققنا من أن بعض المعلومات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، مثل خطط العمل المطلوبة والميزانيات وتقارير مستويات النتائج والمخرجات، فضلاً عن تنقيحات بيانات المشروع خصوصاً في ما يتعلق بإدخال تاريخ بدء الخدمة المقترح وتاريخ الموعد النهائي، كانت إما قديمة أو غير متوفرة، ما حدّ من فعاليتها كأداة معلومات وإدارة. ومن شأن صيانة وتحديث المعلومات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية أن يعززا شفافية التقارير المعدّة عن التقدم المحرز في المشاريع. ومن ناحية أخرى، تقلل المعلومات القديمة من فعالية النظام كأداة رصد تمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة.

66- أوصينا بأن تعزز المنظمة إشرافها على ضمان التقيد بالخطوط التوجيهية المحددة لإغلاق المشاريع وتحسين إدارة معلومات المشاريع، وذلك عبر رصد أدق لنظام بيانات اشتغال وتعطل المشاريع لتحسين الدعم للقرارات المتعلقة بإدارتها.

#### *منجزات المنتجات على مستوى الشعب وعلى المستوى العالمي وللمواضيع الشاملة غير بائدة في تقرير تنفيذ البرامج*

67- لاحظنا أنه لم يتم تسليط الضوء على منجزات الإدارات والإنجازات للمواضيع الشاملة وبعض المنتجات العالمية في تقرير تنفيذ البرامج. وقد أوضحت الإدارة أنه لا يمكن التعرف بوضوح في تقرير تنفيذ برنامج على أداء الإدارات التقنية المفردة بموجب نظام البرامج والرصد القائم على النتائج في الإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017، لكنه يُجمع داخليا عبر تقييم نهاية فترة السنتين. ويقدم مدير التنفيذ تقارير عن إنجازات النواتج على المستويات القطري والإقليمي والعالمي جميعها مقابل نواتج ومخرجات إطار نتائج البرنامج الاستراتيجي. وليس مساهمة كل وحدة في إنجاز المخرجات على مستوى المنظمة واضحة صريحة بالضرورة في لوحة النتائج، ذلك أن النواتج مشتركة بين القطاعات والتخصصات ولا تحدد إنجاز كل مكتب بمفرده.

68- لا يدعم الوضع الحالي لفترة السنتين 2014-2015 باقتدار قيام الإدارات ووحدات التنفيذ الأخرى بالتقييم الذاتي. ففي حين أن غرض تقرير تنفيذ البرامج هو توفير المعلومات عن الأداء على نطاق المنظمة، من المفيد أن تكون المنظمة وكل وحدة فيها قادرة على معرفة نواتجها المحددة التي يُتحقق من مساهمتها في تحقيق النتائج المتوقعة، فضلا عن معرفة أسباب عدم إدراج بعض النواتج في تقرير تنفيذ البرامج. وسيعزز التقييم الذاتي على مستوى الإدارة للنتائج التي تحققت المساءلة وقياس الأداء في إدارة الموارد المالية التي أنيطت بها.

69- أوصينا بأن توفر المنظمة في إطار عملية تقرير تنفيذ البرامج أو في وظائف أخرى آلية تتيح لوحدات التنفيذ قياس أدائها الخاص بها في تحقيق النتائج.

## باء 2-1-2 مشتريات السلع والخدمات

70- تعتمد المنظمة تحقيق هدفها المتمثل بشراء السلع والأشغال والخدمات في الوقت المناسب بطريقة تنافسية وشفافة، وفي الوقت نفسه ضمان أفضل مزيج من المنفعة على امتداد الدورة بأكملها مقابل تكلفة الإنتاج، كما يتطلب المستخدم. وقد استعرضنا أوامر شراء السلع والخدمات لتحديد ما إذا كانت العمليات التي استخدمتها المنظمة تتمثل للمتطلبات المنصوص عليها في القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية وللسياسة المحاسبية المستندة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وغير ذلك من القواعد واللوائح التنظيمية التي تتبناها المنظمة. وبلغ مجموع قيمة أوامر شراء السلع والخدمات التي قدمت خلال الفترة قيد المراجعة 138.48 مليون دولار أمريكي. ولقد لوحظت المشاهدات التالية:

71- في مراجعة المكاتب الميدانية، وجدنا انه ليس لدى ممثلية المنظمة في فييت نام ومثلية المنظمة في جورجيا خطة مشتريات، بينما كانت منقوصة خطط مشتريات كل من المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا. وبشكل مشابه، كشفت مراجعة إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية في المقر الرئيسي أن ثلاث شعب في الإدارة، هي شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية وشعبة الإحصاءات وشعبة التجارة والأسواق، قدّمت إلى وحدة المشتريات في شعبة الخدمات الإدارية خطط مشتريات، لكن شعبة نظم الأغذية والتغذية لم تقدم أية خطة إذ لم تكن لديها مشتريات رئيسية مخطط لها لعام 2015. وفي عدد من الحالات، خاصة في المكاتب الميدانية، لم تدرج في خطط المشتريات على الإطلاق مشتريات خطابات اتفاق ومعدات وأصول أخرى تتضمن مبالغ كبيرة.

72- نؤكد توصيتنا بأن تضع كافة وحدات المنظمة خطط مشتريات، إذ أن تخطيط المشتريات يوفر التوجيه لعملية المشتريات بأكملها. ويؤدي غياب التخطيط إلى إجراءات توريد استثنائية ومشتريات مباشرة غير ضرورية وافتقار إلى الشفافية وتدني مستوى الجودة وتأخر تسليم أو عدم تسليم المدخلات/الخدمات/الأشغال. وفي الواقع، لاحظنا في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى أن تسليم 23 أمر شراء تجاوز التواريخ الموعودة وتراوحت التأخيرات من 15 يوماً إلى أربعة أشهر. وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا، لوحظت تأخيرات في تسليم سبعة خطابات اتفاق تراوحت بين أربعة أيام و150 يوماً.

73- في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، صنف عدد من الأوامر ذات القيمة المنخفضة على أنه مشتريات ذات قيمة منخفضة جداً، حتى عندما تراوحت مبالغ المعاملات من 1 000 دولار أمريكي إلى 15 000 دولار أمريكي، واختير الموردون عن طريق الشراء المباشر، وهو أسلوب اختيار مسموح باستخدامه في المشتريات ذات القيمة المنخفضة جداً. ولاحظنا أن المشتريات لم توثق توثيقاً كافياً في 29 معاملة، بلغت قيمتها 73,762 دولاراً أمريكياً، لم يكن إجراء الاختيار التنافسي فيها ممكناً أو مجدياً. وكشف استعراضنا لمشتريات إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية أن هناك 11 خدمة طباعة مع موردين خارجيين بمبلغ 15,134 دولاراً أمريكياً بدلاً من أن تكون مع "مجموعة الطباعة والتوزيع".

74- في ما يتعلق بمسألة الموافقات، لاحظنا أنه في ممثلية المنظمة في زيمبابوي، كان هناك طلب شراء لأمر شراء واحد بمبلغ 164,164 دولاراً أمريكياً لمشروع لبرنامج التعاون التقني وافق عليه في النظام العالمي لإدارة الموارد مسؤول إداري وطني بدلاً من المسؤول عن الميزانية. وبالمثل، وقع موظف مشتريات على أمر شراء، حتى عندما كان المبلغ 860,568 دولاراً أمريكياً، وهو مبلغ يتجاوز سلطة المشتريات المفوضة التي تبلغ 150,000 دولار أمريكي. ولاحظنا أيضاً أن عدة أوامر شراء في ممثلية المنظمة في فييت نام وفي مكتب المنظمة الإقليمي الفرعي في أمريكا الوسطى وفي ممثلية المنظمة في جورجيا لم يوقعها المورد، مع أن توقيع المورد هام لأنه يدلّ على الامتثال للأحكام والشروط.

75- أحد عناصر الرقابة الداخلية الأساسي هو الفصل بين واجبات رئيسية معينة. غير أننا لاحظنا أن موظفي المشتريات في بعض المكاتب الميدانية وفي إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية كانوا يؤدون مهام متعارضة. فمثلاً، في ممثلية المنظمة في فييت نام، كان أحد الموظفين مشترياً وعضواً في لجنة المشتريات المحلية أيضاً وكان آخر المشتري وفي الوقت نفسه متلقٍ للسلع. وفي ممثلية المنظمة في جورجيا، كان أعضاء لجنة المشتريات المحلية الذين فتحوا وقَّموا العطاءات المختومة المقدمة لأمر شراء بمبلغ إجمالي قدره 54,063 دولاراً أمريكياً هم أنفسهم من استعرضوا العروض. وفي إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، لم يلاحظ وجود فصل على نحو سليم للأدوار والمسؤوليات في 123 من المشتريات، بمبلغ إجمالي قدره 190,460 دولاراً أمريكياً كانت إما: (أ) وظائف طلب وشراء؛ أو (ب) وظائف شراء وموافقة؛ أو (ج) وظائف طلب وموافقة أداها الشخص نفسه.

76- لاحظنا بالمثل أن بعض المكاتب الميدانية لم يمتثل لمتطلبات النظام العالمي لإدارة الموارد، إذ لم تحمّل الوثائق المتعلقة بالمشتريات جميعها في النظام.

77- كذلك لم تُمسح ضوئياً وتحمل في النظام وثائق الدعم الكاملة لأوامر الشراء في المكتب الإقليمي في أفريقيا. وقد لاحظنا في المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى وثائق غير مكتملة في النظام العالمي للموارد عن 11 أمر شراء وخمسة خطابات اتفاق. وبالمثل، لاحظنا أنه كان هناك في ممثلية المنظمة في زيمبابوي أمراً شراء اثنان لم تقدم طلبات شرائهما باستخدام وظيفة طلب الشراء في النظام العالمي لإدارة الموارد.



78- على المنظمة أن تعالج الثغرات المشار إليها أعلاه فوراً. وعلاوة على ذلك، ينبغي على المسؤولين عن عمليات الشراء رصد جميع هذه العمليات لضمان الامتثال للقواعد واللوائح ذات الصلة.

79- أوصينا بأن تعزز المنظمة ضبط رصد امتثال مسؤولي الأنشطة في عمليات المشتريات للقواعد واللوائح التنظيمية ذات الانطباق؛ وبناء كفاءات الموظفين المسؤولين عن إنجاز المشتريات لمعالجة الثغرات الملحوظة معالجة فعالة.

### باء 2-1-3 خطابات الاتفاق

80- تدرك المنظمة أن لدى المنظمات غير الحكومية والتطوعية والمجتمعية دوراً حاسماً في تقديم خدمات عامة رفيعة الجودة والقدرة على ذلك. وتنتفع المنظمة من هذا القطاع عن طريق التعاقد مع هذه الكيانات في إطار القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية. ويصدر نموذج يدعى خطاب اتفاق لتعيين الحد الأدنى من متطلبات العقد.

81- لعام 2015، بلغت قيمة الخدمات التعاقدية المغطاة بخطابات اتفاق 124.94 مليون دولار أمريكي. وقد استعرضنا إجراءات ضبط خطابات الاتفاق لتقييم المخاطر والمشتريات والإدارة والتسجيل، كما هو مطلوب في القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية والمبادئ التوجيهية ذات الصلة. ويحدد قسم الدليل هذا المبادئ والقواعد التي تحكم استخدام المنظمة لخطابات الاتفاق للحصول على خدمات من كيانات مؤهلة في الوقت المناسب، وهو يقضي بأن ينظر في العقود بطريقة شفافة ونزيهة للحصول على القيمة الأفضل مقابل المال.

82- وجد استعراضنا الثغرات التالية في الضوابط:

### الجدول 2 - الثغرات في ضبط خطابات الاتفاق

الرقم	الثغرات	المكتب
1	لم يراع تماماً استعراض المهام والفصل بينها في مجال المشتريات	المقر الرئيسي، ممثلة المنظمة في فييت نام
2	لم تعدّ تصفية المدفوعات وتقييم أداء مزود الخدمة ذو الصلة لدعم الدفعة الأخيرة	المقر الرئيسي
3	تأخيرات في إكمال خطابات الاتفاق	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لأفريقيا
4	كانت مدفوعات أولية أكثر من 30%، وهذا هو الحد الأقصى المحدد للمبالغ المدفوعة مقدماً، وكان ذلك دون المبرر المطلوب وفقاً لقسم الدليل 10.33 507	ممثلة المنظمة في فييت نام
5	وثائق غير مكتملة/غير محملة على النظام العالمي لإدارة الموارد	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لأفريقيا

83- علّقت الإدارة أن من غير الممكن إزالة هذه المسائل تماماً. ونحن ندرك قلق الإدارة بشأن التكرار المحتمل للمسائل المشمولة بالمراجعة، ولذا وجهنا توصياتنا إلى أصحاب العمليات وهم المسؤولون عن الالتزام بالضوابط الإدارية والمالية. غير أننا

لاحظنا أن تكرار الاستثناءات كان بسبب تفاوت مستوى مهارات الموظفين المعنيين في وحدات التشغيل المختلفة والمكاتب الميدانية. وينبغي على المنظمة بناء قدرات وتأهيل المسؤولين المعنيين وتحسين استعراض المعاملات أو الإشراف الرقابي عليها.

84- أوصينا بأن تعزز المنظمة استعراض ورصد أنشطة خطابات الاتفاق لضمان الامتثال للوائح التنظيمية ودقة الوثائق والكفاءة في التنفيذ وتحسين المساءلة.

#### باء 2-1-4 إدارة الموارد البشرية

##### حالة التوظيف في إدارات المقر الرئيسي الثلاث

85- حتى تواريخ الاستعراض، كانت هناك 109 من الوظائف الشاغرة في إدارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية والغابات.

86- كانت التأخيرات في ملء هذه الشواغر بسبب العوامل التالية: (أ) طول عملية التوظيف؛ (ب) عدم وجود مرشحين مؤهلين لشغل بعض المناصب؛ (ج) تعديلات هيكلية أدت إلى تغييرات في وصف الوظائف؛ (د) تعليق مؤقت لإجراءات التوظيف لوظائف المهنيين والخدمات العامة؛ (هـ) تنقيح الإعلانات عن الوظائف الشاغرة أو الاختصاصات؛ (و) خفض مستوى بعض الوظائف؛ (ز) والحفاظ على معدل شعور بنسبة 10-15 في المائة لوظائف برنامج العمل والميزانية لكل شعبة.

87- لمواصلة العمل التنظيمي، شكّلت الموارد البشرية من غير الموظفين 42 في المائة في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و49 في المائة في إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية و53 في المائة في إدارة الغابات، كل في وقت المراجعة الخاصة بها. وفي أوقات أخرى، تقاسم الموظفون الحاليون عبء عمل الوظائف الشاغرة.

88- يمكن أن يضعف تولي الموظفين الحاليين مهام إضافية بسبب الوظائف الشاغرة فعاليتهم وكفاءتهم في أداء وظائفهم الرئيسية وتحقيق النتائج. هكذا، ينبغي على الإدارات النظر في الآثار الطويلة الأجل لاستراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها على تحقيق النتائج. من ناحية أخرى، يمكن أن تشكّل الاستعانة بخدمات الخبراء الاستشاريين عدداً من المخاطر عندما لا يقدم هؤلاء خدمات تحليلية أو استشارية فحسب بل يملؤون أيضاً الوظائف الشاغرة بصورة مؤقتة. وهذه الظروف خارجة عن سيطرة الإدارات، وتحد من خياراتها في مجال إدارة الموارد البشرية، فيؤدي بها ذلك إلى استخدام الموارد المتاحة، ما قد يطرح على المنظمة مخاطر إضافية.

##### عملية اختيار الموارد البشرية من غير الموظفين

89- كشفت طلبات المعالجة الإلكترونية لمسائل الموظفين وملفات الموارد البشرية الخاصة بغير الموظفين الذين استخدمهم كل من ممثلية المنظمة في فييت نام والمكتب الإقليمي لأفريقيا عن عدم وجود أية سجلات تشرح عملية الاختيار.

والسبب في ذلك هو أن وحدات التوظيف لم تقم بصورة منهجية بتحميل الوثائق على النظام العالمي لإدارة الموارد لدعم عملية الاختيار. وعلاوة على ذلك، ليست هناك أيضاً عملية اختيار مقارنة للموارد البشرية من غير الموظفين، إذ لم ترد أية توصيات، رغم أن الحاجة إلى التوظيف تُبلّغ في البداية إلى الوحدات المختلفة في الأقاليم وإلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وأيضاً، ليست هناك عملية توظيف موحدة كما كشفت العينات الـ 12 من موظفي المشاريع الوطنيين في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، إذ يقوم كل مكتب/برنامج/وحدة بالتوظيف بشكل منفصل.

90- يزيد الافتقار إلى الوثائق المتعلقة بعملية التوظيف مخاطر ألا يكون التعيين قد أُجري وفقاً لقواعد المنظمة ولوائحها التنظيمية، ما يضع عملية الاختيار ومؤهلات المرشحين المختارين موضع شك.

### الاختصاصات للخبراء الاستشاريين

91- لاحظ استعراضنا للاختصاصات المرجعية للموارد البشرية من غير الموظفين في الإدارات الثلاث في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية:

- (أ) كانت هناك مجموعتان من الاختصاصات للخبير الاستشاري ذاته؛
- (ب) يتعلق عدد من الأنشطة التي أداها استشاري/ملتزم بمقتضى اتفاقات الخدمات الشخصية بواجبات/مهام كان ينبغي أن يؤديها موظفون عاديون؛
- (ج) لم تكن النواتج/المؤشرات المتوقعة من استشاري قابلة للقياس وموضوعية؛
- (د) أبرم تعاقد مع خبير استشاري في وقت أبكر بكثير من التاريخ المحدد الأول للتسليم على أن ينتهي الناتج في وقت أبعد بكثير من التاريخ المحدد الأخير لتسليم الناتج؛
- (هـ) أعطي استشاري إشراف إداري على موظفين وعلى خبراء استشاريين آخرين دون حدود معينة؛
- (و) معلومات غير كاملة في الاختصاصات؛
- (ز) استخدمت الاختصاصات لاتفاقات الخدمات الشخصية لاستشاري؛
- (ح) مددت خدمات استشاري رغم عدم وجود تواريخ متوقعة للبداية والنهاية في الاختصاصات السابقة؛
- (ط) لم تعدّ اختصاصات منقحة لتمديدات العقود.

92- تشير هذه الثغرات إلى ضعف في تعريف الأدوار والمسؤوليات والمسؤوليات في العقود مع مقدمي الخدمات. وبوجود أوجه الضعف هذه تقلّ قدرة الوحدات على الرصد الفعال لأداء الموارد البشرية من غير الموظفين وإنجاز النتائج.

93- أوصينا بأن تكفل المنظمة أن تفصل الاختصاصات في المستقبل بوضوح أدوار ومسؤوليات الاستشاريين والأطراف المتعاقدة الأخرى لتعزيز الضوابط وحماية مصالح المنظمة.

## تقييم أداء الموارد البشرية من غير الموظفين وموظفي المشاريع الوطنيين

94- لم ترفق تقارير ضمان الجودة للموارد البشرية من غير الموظفين في ممثلية المنظمة في فييت نام وممثلية المنظمة في زيمبابوي والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لأفريقيا بملفات هؤلاء الموظفين بعد انتهاء عقودهم. وتجدر الإشارة إلى أن معظم هذه المكاتب أعاد توظيف الموارد البشرية من غير الموظفين حتى في غياب تقارير ضمان جودة مكتملة. وينطبق الأمر نفسه على موظفي المشاريع الوطنيين الذين جرت معاينة حالاتهم في ممثلية المنظمة في زيمبابوي، إذ لم يعدّ تقرير تقييم موظفي المشاريع الوطنيين إلا على أساس سنوي، رغم أن عدة عقود لكل منهم انتهت عام 2015.

95- أبلغنا أنه لا يوجد في اللوائح التنظيمية ما يحظر على المنظمة التعاقد مع موظفين لم يعدّ المشرفون عنهم تقارير ضمان جودة. وقبل إعادة التعاقد مع الموارد البشرية من غير الموظفين، يمكن متابعة تقارير ضمان الجودة من المشرفين السابقين أو بدلاً من ذلك يمكن للمشرفين الجدد التحقق من المصادر المرجعية عوضاً عن قصر إجراءات إعادة التعاقد على أولئك الاستشاريين الذين أتم المشرفون عليهم تقارير ضمان جودة. في هذا الصدد، أشار المكتب الإقليمي لأفريقيا أن المستخدمين المكلفين بمهمة بدء طلبات المعالجة الإلكترونية لمسائل الموظفين في النظام العالمي لإدارة الموارد لم يقوموا بتحميل تقارير ضمان الجودة بشكل منهجي قبل التمديد أو إعادة التعاقد بموجب اتفاقات خدمة شخصية/استشارية.

96- أكّدت إحدى الممثلات أنها لم تُعدّ باستمرار تقرير ضمان الجودة في أوائل عام 2015 ووافقت على أنها ستستيع متطلبات قسم الدليل 375.9.1 الذي ينص على أن إتمام تقرير ضمان الجودة في نهاية كل عقد أمر إلزامي.

97- سيحرم الافتقار إلى قياس أداء الموارد البشرية من غير الموظفين صانعي القرار من معلومات حيوية وأدلة/مسوغات موضوعية لإعادة التعاقد مع مثل هؤلاء.

98- أوصينا بأن تعظّم المنظمة القيمة التي تحصل عليها من توظيف موارد بشرية من غير الموظفين من خلال استعراض وتوضيح كافيين لاختصاصاتهم المرجعية وتقييم أدائهم في الوقت المناسب وضبط مخاطر تعطل العمل وخروقات أمن المعلومات الناجمة عن طبيعة عملهم على نحو مناسب.

## باء 2-1-5 إدارة الأموال النقدية

99- استعرضنا ممارسات إدارة الأموال النقدية في المنظمة وقمنا امتثالها للقواعد واللوائح التنظيمية المالية القائمة التي تحكم الوسائل المختلفة المستخدمة لتسوية الالتزامات المالية، مثل الأموال النقدية في البنك والشريات العادية وصندوق المصروفات النقدية خارج المقر والحسابات النقدية للعمليات وحسابات السلف الأخرى. واستعرضنا أيضاً ما إذا كانت الضوابط المنصوص عليها موجودة أو تعمل بفعالية.

100- أشار تقييم إدارة المنظمة للأموال النقدية إلى الثغرات التالية التي وافقت الإدارة على ضرورة إدخال تحسينات لمعالجتها:

### الجدول 3 - الثغرات التي لوحظت في إدارة الأموال النقدية

الرقم	الثغرات	المكتب
1	دفعات تتجاوز الحد الأقصى المسموح به للمدفوعات الشهرية المفردة	ممثلة المنظمة في فييت نام، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى
2	عدم التقييد باستخدام مستوى الـ 20 في المائة المتبع لتحديد موارد الصندوق	ممثلة المنظمة في فييت نام، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى
3	دفعات لأغراض الأنشطة التشغيلية المؤقتة لم تحصل من الحسابات النقدية للعمليات بشكل مناسب	ممثلة المنظمة في فييت نام
4	عدم الفصل بين الواجبات المتعارضة	ممثلة المنظمة في فييت نام
5	عدم إجراء عدّ الأموال النقدية بانتظام	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى
6	وثائق داعمة للدفعات غير كافية و/أو غير ملائمة	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، ممثلة المنظمة في زيمبابوي
7	عدم مراعاة تدابير الضبط الرامية إلى ضمان السيولة دون ازدواج المدفوعات	المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، ممثلة المنظمة في جورجيا، ممثلة المنظمة في زيمبابوي
8	عدم تصفية السلف النقدية ومنح سلف نقدية إضافية دون تصفية السلف السابقة	ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لأفريقيا
9	بنود تسوية بنكية معلقة منذ أمد طويل	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لأفريقيا

101- أوصينا بأن تعزز المنظمة ضوابط عملية إدارة الأموال النقدية وتسجيلها ورفع تقارير عنها بتحسين امتثال الموظفين وأنشطة الرصد المتصلة بها لضمان رعاية الأموال رعاية آمنة واستخدامها استخداماً كفواً واقتصادياً.

### باء 2-1-6 إدارة الأصول والمخزونات

102- أفادت المنظمة أنه كانت لديها في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 أصول ثابتة تبلغ قيمتها الدفترية الصافية 23.20 مليون دولار أمريكي وموجودات تبلغ قيمتها 14.60 مليون دولار أمريكي. وقد قيمت المراجعة ما إذا كانت المنظمة

تقيم نظام إدارة للأصول الثابتة والمخزونات تقييماً مناسباً يضمن أن تكون السجلات كاملة. ويشمل ذلك الإضافات والتحويلات وتقاعدات الأصول وحفظ الأصول وإجراء حسابات مادية دورية والتسوية مع السجلات. كما استعرضت المراجعة أيضاً مدى كفاية وفعالية الضوابط المالية لضمان أن تكون المعاملات تسجل وترفع التقارير عنها وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واللائحة المالية للمنظمة. وقد لاحظنا في ما يتعلق بعام 2015 ثغرات مختلفة في الضبط أو مجالات تحتاج تحسيناً:

#### الجدول 4 - الثغرات الملاحظة في إدارة الأصول والمخزونات

المكتب	الثغرات	
متمثلة المنظمة في جورجيا، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لأفريقيا، إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	عدم تسوية سجلات الأصول	1
متمثلة المنظمة في جورجيا	بنود ثمينة لم تدرج في سجل الأصول	2
المكتب الإقليمي لأفريقيا	بنود لا يمكن تتبعها مدرجة في سجل الأصول	3
متمثلة المنظمة في جورجيا، المكتب الإقليمي لآسيا والحيط الهادئ، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، متمثلة المنظمة في فييت نام، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لأفريقيا، إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	معلومات غير كاملة في سجل الأصول و/أو أصول دون توسيم	4
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، ممثلة المنظمة في فييت نام، متمثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لأفريقيا، إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	أصول ليست باسم القيم أو عدم استخدام استمارة استعارة الممتلكات	5
المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لأفريقيا، إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	عمليات تخلص من الأصول لم يبلغ عنها و/أو حرت دون التقيد بالتوجيهات الإجرائية	6
متمثلة المنظمة في فييت نام، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	إجراءات تحقق مادي من الأصول غير السليمة في و/أو عدم تقديم تقرير تحقق مادي من سلامة الأصول كامل ونهائي	7

103- لاحظنا أن أصولاً صدرت بشأنها فواتير، تبلغ قيمتها 0.73 مليون دولار أمريكي لم تضاف مع نفقات استهلاكها البالغة 0.06 مليون دولار أمريكي إلى نموذج الأصول في نظام أوراكل إلا في عام 2015، رغم أنها استحققت في عام 2014. وعلاوة على ذلك، كان هناك تباين قدره 1.20 مليون دولار أمريكي بين الأرقام المبلغ عنها في التقرير الكمي عن المخزونات لجنوب السودان مقارنة بالبيانات في النظام العالمي لإدارة الموارد. ولاحظنا أيضاً مخزونات في مطبوعات غير متحركة تبلغ 0.85 مليون دولار أمريكي ونحن نوه بالجهود التي بذلتها المنظمة لتقديم الحسابات بصورة منصفة بإجراء التعديلات الموصى بها.

104- أوصينا بأن تعزز المنظمة صيانة أصولها الثابتة وموجوداتها من خلال قيام المسؤولين عن العمليات بتحسين رصد الامتثال للتوجيهات واللوائح التنظيمية المنصوص عليها لضمان حماية أفضل للأصول وجودة المعلومات عن الأصول ودعم الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

#### باء 2-1-7 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة

105- الغرض من التقرير التقني هو توفير سجل للعمل الذي قام به المشروع المعني في حين أن هدف التقرير المالي هو توفير صورة عن الوضع المالي والأداء المالي لتستفيد منه الجهات المانحة في تقييم التقدم المحرز. ويتوقف ذلك على تقديم تقارير دورية ونهائية في الوقت المناسب وعلى توفر المعلومات وموثوقيتها. ويتطلب ذلك أيضاً نظاماً مصمماً مناسباً تعمل بفعالية. وتوفر هذه النظم أوجه رقابة على معلومات المشاريع والمسؤوليات عنها تدعم مساءلة المنظمة تجاه التقارير التي تقدمها إلى الجهات المانحة. ويمكن إن يؤدي عجز المنظمة على تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب إلى احتمال فرض الشركاء عقوبات عليها وحجب الشركاء في التمويل شرائح التمويل وحتى سحبه. وتشكل هذه الأمور جميعها معلمات في مراجعة التقارير إلى الجهات المانحة.

#### تأخر تقديم التقارير التقنية والمالية إلى الجهات المانحة

106- تدرك المنظمة أنها مساءلة، وهي تشدد على الإنجاز الكفؤ والفعال لمشاريع الشراكة. وتعتبر المنظمة أن الشراكات طريقة فعالة لدعم جهودها العالمية في تنفيذ المشاريع. واستناداً إلى بيانات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لفترة السنتين 2014-2015، أنجزت المنظمة من المشاريع المعتمدة للعامين 2014 و2015 ما قيمته على التوالي 832.1 مليون دولار أمريكي (86.78 في المائة) و794.4 مليون دولار أمريكي (94.08 في المائة). ومن بين هذه المشاريع المنجزة مؤل المانحون ما قيمته 60776 مليون دولار أمريكي (93.33 في المائة) لعام 2014 و726.3 مليون دولار أمريكي (91.43 في المائة) لعام 2015. ولا تسلط هذه الأرقام الضوء على اعتماد المنظمة على التمويل من الشركاء فحسب، بل تؤكد أيضاً أهمية التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة.

107- لوحظت أثناء تقييمنا للمسؤوليات عن تقديم التقارير إلى الجهات المانحة في إدارة الغابات وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية الثغرات التالية:

- (أ) لوحظ تأخير في إنجاز أنشطة المشاريع (أنشطة تجاوزت التاريخ النهائي المحدد) في تنفيذ 124 مشروعاً في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و72 مشروعاً في إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية و102 مشروعاً في إدارة الغابات؛
- (ب) تأخير أو عدم تقديم تقارير دورية (تقارير تقدم مرحلية) كما أشار إلى ذلك 149 تقريراً مرحلياً عن مشاريع إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و92 تقريراً مرحلياً عن مشاريع إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية و170 تقريراً مرحلياً عن مشاريع إدارة الغابات؛
- (ج) لوحظ تأخير في تقديم تقارير نهائية في 54 مشروعاً في إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و18 مشروعاً في إدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية و24 مشروعاً في إدارة الغابات.

108- كشفت بيانات الإدارة أن تأخر المسؤولين عن العمليات، وخاصة المسؤولين عن الميزانيات، في إنجاز المسؤوليات وعدم كفاية الرقابة على المسؤوليات والمعلومات في المشاريع كانت الأسباب الشائعة للمسائل الواردة التي لوحظت أعلاه.

109- نتيجة للتأخير في إنجاز أنشطة المشاريع وعدم تقديم التقارير الدورية عن المنجزات والتأخيرات في تقديم التقارير النهائية، تأخرت تقارير الإغلاق المالي كما تأخر إعداد وتقديم التقارير المالية النهائية.

110- من أصل 83 مشروعاً مالياً أغلقت في عام 2015 لمجموعة التشغيل في المقر تمت معابنتها، أرسلت تقارير مالية نهائية عن 21 منها إلى الجهات المانحة بعد مواعيدها النهائية الفعلية بمدد تتراوح بين 316 و1,552 يوماً. ولوحظ كذلك أن ثلاثة مشاريع أغلقت مالياً في اليوم نفسه الذي طلب فيه الإغلاق المالي، وعشرة خلال شهر واحد، وثمانية خلال ما بين شهر إلى أكثر من سنة، بمتوسط يبلغ 37 يوماً. وتطلب 15 مشروعاً من أصل 21 تقديم تقارير مالية نهائية إلى الجهات المانحة، أرسلت ثلاثة منها في اليوم الذي أغلقت فيه المشاريع مالياً، وثمانية في غضون شهر، وأربعة بعد ما يتراوح بين شهر وأقل من ثلاثة أشهر.

111- جرى الإغلاق التشغيلي، وهو من مسؤولية المسؤولين عن الميزانيات، لـ 10 مشاريع في عام 2014 و11 مشروعاً في عام 2015، بعد 78 إلى 1,447 يوماً من المواعيد النهائية الفعلية. وبعد ذلك، تتراوح موعد الإغلاق المالي لهذه المشاريع ما بين 4 أيام و437 يوماً.



112- في ما يتعلق بتجهيز طلبات الإغلاق المالي، أكدت وحدة الاتصالات في حساب الأمانة (شعبة الشؤون المالية - محاسبة المشاريع) أن تلقي طلبات الإغلاق المالي لا يعني أن المشاريع جاهزة فعلاً للإغلاق. وتعدد قائمة التحقق الخطوات التي يتعين الامتثال بها قبل إغلاق المشاريع مالياً. وإذا لم يستكمل أي من هذه الخطوات، ينبغي أن تعود شعبة الشؤون المالية - محاسبة المشاريع إلى فريق المشروع لتطلب إتمامها.

113- نشدد على أن إصدار التقارير المالية النهائية بعد الموعد النهائي بمدة طويلة يقلل من فائدة وأهمية هذه التقارير للجهات المانحة وقد يؤثر على مصداقية المنظمة في تنفيذ وإدارة المساهمات الطوعية على أساس اتفاقات التمويل.

114- تسلط التحديات الواردة أعلاه بشأن التقارير إلى الجهات المانحة الضوء على مجالين يتطلبان علاجاً: (1) مسؤوليات المسؤولين عن عمليات المشاريع خاصة المسؤولين عن الميزانيات؛ (2) ضوابط الرصد النظرية على مسؤوليات ومعلومات المشاريع. وتضع عمليات التشغيل الحالية الجزء الأكبر من المسؤولية على عاتق مسؤولي الميزانيات. ولذا فإن الإنجاز بدقة أمر حاسم لضمان أن تجري الأنشطة في الوقت المحدد وأن تقدم التقارير ضمن الحدود الزمنية المنصوص عليها. وعلاوة على ذلك، فإن تعزيز ضوابط الرصد على مسؤوليات ومعلومات المشاريع هام بالقدر ذاته لمساندة وإنفاذ مسؤوليات الإنجاز. وغني عن القول إنه ينبغي أن تحسن وظائف النظام، خاصة فيما يتعلق بنوايا مسؤوليات المشاريع وتتبع التقارير ودقة البيانات واكتمالها. وتوافق الإدارة على أنه يتعين على شعبة الشؤون المالية العمل عن كثب مع المسؤولين عن الميزانيات للتقليل من وقت تجهيز طلبات الإغلاق المالي والانتهاء من الأعمال المتراكمة عن طريق تعزيز قدرة المسؤولين عن الميزانيات على تقديم الطلبات في الوقت المناسب والامتثال الكامل لجميع المتطلبات الواردة في قائمة التحقق.

115- أوصينا أن تعزز المنظمة ضوابط رصد المسؤوليات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع بما في ذلك التقارير المالية، من خلال تحسين وظائف النظام لدعم محفزات تحمل المسؤوليات عن المشاريع وتتبع التقارير ودقة البيانات واكتمالها، بما يضمن كفاءة تقديم التقارير إلى الجهات المانحة.

## باء 2-1-8 إدارة السفر

116- في عام 2015، تكبدت المنظمة مصاريف سفر بلغت 105.46 مليون دولار أمريكي، تمثل 8.27 في المائة من إجمالي نفقات المنظمة. ويمكن تصنيف السفر كسفر في مهمات رسمية، وسفر للراحة والاستجمام، وسفر الاستشاريين وغير الموظفين والموظفين المهنيين المعاونين المسؤولين عن تقديم مساعدة تقنية إلى المشاريع الميدانية.

117- وضعت المنظمة وأصدرت سياسات وإجراءات لمراحل السفر المختلفة: التخطيط والموافقة والدفع والتجهيز النهائي للمطالبات ذات العلاقة، لتحقيق إدارة فعّالة وكفؤة للسفر.

118- استعرضنا ما إذا كانت السياسات القائمة والإجراءات والضوابط المعمول بها تعمل بفعالية وكفاءة. وقد حددنا ثغرات الضبط التالية:

### الجدول 5 - الثغرات التي لوحظت في مجال السفر

الثغرات	المكتب
1 أسفار في مهام رسمية دولية غير مخطط لها	إدارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية والغابات في المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، ممثلة المنظمة في جورجيا، ممثلة المنظمة في زيمبابوي
2 أسفار تخطت الحدود على أيام السفر المنصوص عليها في نشرة المدير العام رقم 54/2013	إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية في المقر الرئيسي
3 استخدام نموذج إذن السفر للسفرات المحلية في غير النسق المحدد	ممثلة المنظمة في فييت نام
4 منح سلف سفر إضافية رغم عدم تسوية سلف لرحلات سابقة	المكتب الإقليمي لأوروبا، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، المكتب الإقليمي لأفريقيا
5 عدم تقديم مطالبات رد مصاريف السفر ضمن الفترة المحددة	ممثلة المنظمة في جورجيا، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، المكتب الإقليمي لأفريقيا
6 تأخير في الموافقات على مطالبات مسؤولي الميزانيات وتداخل أذون السفر	ممثلة المنظمة في زيمبابوي
7 عدم تقديم تقارير العودة إلى المكتب عن رحلات المهام الرسمية الدولية	إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية والغابات في المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى، ممثلة المنظمة في فييت نام، ممثلة المنظمة في زيمبابوي، المكتب الإقليمي في أفريقيا.

119- علقت الإدارة أن ثغرات الضبط تعود إلى: المحدوديات الوظيفية في وحدة السفر البرمجية؛ وقصر تخطيط السفر في مهام رسمية على الأعضاء المبعوثين في مهام رسمية ممولة من البرنامج العادي فقط؛ والتفاصيل غير الصحيحة عن الأسفار في المهام الرسمية الدولية المقترحة في أذون السفر؛ وعدم تقديم المطالبات من جانب المسافرين ضمن المدة المنصوص عليها في القسم ذي العلاقة من دليل الإجراءات الإدارية؛ وتأخر موافقة المسؤولين عن الميزانيات على المطالبات؛ وعدم تصفية السلف السابقة بسبب مواعيد السفر الضيقة؛ وكون تقديم تقارير العودة إلى المكتب غير مطلوبة إلزامياً ممن يقومون بسفرات في مهام رسمية دولية. وهكذا، يحال دون حصول المنظمة على ضمان كاف بأن السفريات تجري وتكتمل ضمن خطة و/أو وفقاً لخطة، ويعود ذلك لعدم الامتثال للسياسات والإجراءات القائمة. وبشكل مشابه، بالنسبة للسلف المتعددة، قد يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال عدم الاسترداد عندما لا تقدم المطالبات في الوقت المحدد.

120- أوصينا بأن تواصل المنظمة تحسين كفاءة وفعالية سفر الموظفين من خلال (أ) التخطيط الكافي؛ (ب) تعزيز آليات الرصد لضمان منع تقديم سلف إضافية في الحالات التي لا تزال فيها السلف السابقة غير مسددة ومستحقة؛ (ج) رصد كافٍ لتقديم مطالبات السفر وتجهيزها في الوقت المناسب؛ (د) تقديم وثائق داعمة مثل تقارير العودة إلى المكتب بعد الانتهاء من الأسفار في مهمات رسمية.

## باء 2-2 إدارة المخاطر

121- التزام المنظمة بإدارة المخاطر الداخلية واضح في إعلانها أن المنظمة تدرج إدارة المخاطر في الممارسات والعمليات القائمة كي تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة. وتدعم ذلك السياسة المؤسسية بشأن إدارة المخاطر التي تدرك فوائد اعتماد إدارة مخاطر تنطوي على تخطيط أكثر متانة وقرارات مستنيرة وعلى قدرة المديرين والموظفين على تدارك الثغرات الخطيرة وتقديم معلومات في الوقت المناسب بشأن هذه الثغرات. واستناداً إلى هذا التوجه القوي والأهمية القصوى لإدارة المخاطر في تحقيق النتائج التنظيمية، جرت مراجعتنا للممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر في مختلف إدارات المنظمة.

122- تجدر الإشارة إلى أن إدارة المخاطر كانت جزءاً لا يتجزأ من نطاق عملنا الماضي في عمليات المراجعة، ومنذ عام 2011، قدمنا عدداً من التوصيات لوضع الصيغة النهائية لإطار إدارة المخاطر في المنظمة لتوفير توجيه بشأن إدارة المخاطر لتصبح جزءاً أصيلاً من العمليات التشغيلية للمنظمة. وقد وجد استعراضنا للسنة المالية الحالية أن الوعي في المنظمة بممارسات إدارة المخاطر أصبح أكثر انتشاراً، ولكن لا تزال هناك تحديات. وتشمل هذه التحديات ضرورة تقوية التحليل السياقي والتوثيق الرسمي لإدارة المخاطر.

123- كانت إحدى نقاط الضعف الأكثر وضوحاً التي لاحظناها في مجال تحديد المخاطر هي ضرورة اعتماد وضع المخاطر في السياق الأنسب، فذلك يؤثر على إجراءات إدارة المخاطر اللاحقة. ونؤكد على أن توثيق المخاطر ذات الشأن جميعاً أمر بالغ الأهمية لضمان عرض كافة المخاطر العملية الهامة على صانعي القرار. ومن ناحية أخرى، التوثيق الرسمي للمخاطر ضروري ضرورة مطلقة، إذ أنه يؤدي إلى إنشاء مراجع عمل توفر للإدارة معلومات عن المخاطر، مثل سجلات المخاطر، كي يصبح بالإمكان تعقب هذه المخاطر تعقباً فعالاً، كما ييسر اتخاذ قرارات أكثر استنارة في مجال ضبط المخاطر.

124- كانت المنظمة قد وضعت فعلاً مجموعتين من الخطوط التوجيهية الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر، وأجريت بالفعل حلقات عمل متعلقة بها خلال فترة السنتين الماضية. فضلاً عن ذلك، يتعين على الإطار السياسي لإدارة المخاطر الذي تتبناه المنظمة، بوصفه أداة تنفيذية وإدارية، دعم ضبط عملياتها، نظراً لأن المخاطر المقيمة تؤثر على تصميم أوجه ضبط المخاطر في العمليات جميعها. وينبغي على المنظمة أن تتابع إدارة المخاطر بقوة ونشاط أكبر، لا أن تنظر إليها على أنها مجرد عملية امتثال فحسب. ومن شأن العمل على زيادة مستوى نضج إدارة المخاطر لدى المنظمة ونشر ثقافة مخاطر جيدة أن يعزز هذا المجال.

125- أوصينا بأن تضمن المنظمة تعميم إدارة المخاطر تعميماً فعالاً في العمليات والقرارات التشغيلية، كما هو منخطط، عبر: (أ) عمل ورصد مؤسسين أفضل تنسيقاً؛ (ب) وضع تدابير ذات صلة لبناء ثقافة مدركة للمخاطر.

### باء 2-3 عمليات المكاتب الميدانية

126- ينص دليل اللامركزية لدى المنظمة على أن اللامركزية جزء من عملية إصلاح أوسع نطاقاً لتعزيز دور المنظمة كمركز تميز وتحديد برنامج عملها ومسؤولياتها تحديداً أفضل دعماً للتنمية الزراعية المستدامة. وتهدف استراتيجية اللامركزية في المنظمة إلى تحسين فعالية عمل المنظمة على المستويات القطري والإقليمي والفرعي والإقليمي. ولا تنطوي اللامركزية على بنية أكثر لامركزية فحسب، بل أيضاً على نهج إدارة جديدة يقترن بمزيد من تفويض السلطة وبيئة تشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة. وبالنظر إلى هذا السياق، ركّزنا مراجعتنا على الأنشطة الرئيسية التي تؤثر على تطبيق اللامركزية. ومن ثم، على تنفيذ اللامركزية في برنامج التعاون التقني ووظيفة إطار البرمجة القطرية واعتماد آلية للاستجابة لخطر الغش.

### باء 2-3-1 برنامج التعاون التقني

127- يهدف برنامج التعاون التقني، الممول من موارد البرنامج العادي في المنظمة، إلى الاستجابة إلى الوظيفة الدستورية للمنظمة المتمثلة في "توفير المساعدة التقنية كما قد تطلبها الحكومات" من خلال توفير خبرتها التقنية إلى الدول الأعضاء عبر مشاريع موجهة قصيرة الأجل حفازة ومستدامة. والإدارة الفعالة للأنشطة والعمليات خلال التعاقدات مع الحكومات، من بدء المشروع إلى الموافقة عليه إلى وضع الميزانية وتخصيص الأموال لها إلى تنفيذ المشاريع، ضرورة حيوية لنجاح برنامج التعاون التقني. وإلا قد تواجه المنظمة بتحديات في أداء وظيفتها الدستورية، وليس ذلك فحسب بل قد تواجه أيضاً انعكاسات سلبية في ما يتعلق بسمعتها. ومن هنا فإن مراجعاتنا لإنجاز برنامج التعاون التقني تسير على هذه الخطوط لدى إجراء التقييمات على مدى الأنشطة والعمليات المذكورة.

128- لاحظنا من البيانات التي توفرت في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 في نظام معلومات البرامج الميدانية أن المنظمة أنجزت مشاريع تعاون تقني قيمتها 72.96 مليون دولار أمريكي، أي 51.1 في المائة من مبلغ 142.78 مليون دولار أمريكي موافق عليه ممول من موارد فترة السنتين 2014-2015. وترد التفاصيل أدناه.

الجدول 6 - إنجازات برنامج التعاون الفني

الإنجاز لفترة السنتين 2014-2015				
النسبة المئوية	الإنجاز	المبلغ الموافق عليه	المبلغ المخصص	
				الدعم التنموي
46.82%	21,878,151.00	\$ 46,732,398.00	\$ 42,297,848.00	أفريقيا
50.57%	14,010,317.00	27,702,300.00	25,378,227.00	آسيا
40.98%	4,765,047.00	11,627,582.00	10,509,610.00	أوروبا
23.31%	609,328.00	2,614,000.00	3,861,009.00	بين الأقاليم
51.31%	10,756,277.00	20,964,447.00	19,034,572.00	أمريكا اللاتينية
49.92%	4,769,930.00	10,388,588.00	9,205,964.00	الشرق الأدنى
<b>47.31%</b>	<b>56,789,050.00</b>	<b>\$ 120,029,315.00</b>	<b>\$ 110,287,230.00</b>	<b>الدعم التنموي الكلي</b>
				المعونة الطارئة
76.71%	10,590,845.00	\$ 13,807,000.00	\$	أفريقيا
54.48%	2,132,482.00	3,914,000.00		آسيا
83.16%	405,799.00	488,000.00		أوروبا
79.30%	1,823,913.00	2,300,000.00		أمريكا اللاتينية
54.18%	1,215,192.00	2,243,000.00		الشرق الأدنى
<b>71.06%</b>	<b>16,168,231.00</b>	<b>\$ 22,752,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>المعونة الطارئة الكلية</b>
<b>51.10%</b>	<b>72,957,281.00</b>	<b>\$ 142,781,315.00</b>	<b>\$ 110,287,230.00</b>	<b>المجموع الكلي</b>

129 - حدّدنا خلال مراجعاتنا أن إنجاز برنامج التعاون التقني ما زال يواجه تحديات في عدد من القضايا:

- (أ) تأخيرات هامة في الموافقة على المشاريع في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا بسبب صعوبات اكتنفت عدداً معيناً من المشاريع، رغم تحسّن التأخير العام على مستوى المنظمة؛
- (ب) مسائل في تخصيص الموارد، مثل تجاوز المخصصات الفعلية للحدود الإرشادية وكون التخصيص الفعلي صفرًا في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا؛
- (ج) كون الالتزام بالموارد خلال السنة الأولى من فترة السنتين أقل من النسبة المقترحة وهي 70 في المائة، التي يُشجع الممثلون الإقليميون على بلوغها، وذلك في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا؛
- (د) مستوى إنجاز منخفض كان موجوداً في البداية في ممثلة المنظمة في زيمبابوي والمكتب الإقليمي الفرعي في أمريكا الوسطى والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي لأفريقيا.

130- كان سبب اختلاف المخصصات الفعلية عن قيم المخصصات الإرشادية التي أبلغت إلى المكاتب القطرية وسبب أن الالتزامات المتعلقة بالموارد في الأقاليم كانت أقل بحلول نهاية السنة الأولى من فترة سنتي التمويل من نسبة 70 في المائة من التخصيص الإقليمي المقترحة هو العدد المنخفض نسبياً للطلبات الواردة من الحكومات التي حُوّلت إلى مشاريع ووفق عليها في بداية فترة السنتين. ومع ذلك، قبل نهاية فترة السنتين 2014-2015، تم الالتزام بـ 100 في المائة من اعتمادات برنامج التعاون التقني المخصصة للمشاريع في مشاريع موافق عليها. من ناحية أخرى، سبب تأخيرات الموافقة على بعض المشاريع (حوالي 80 في المائة من المشاريع يصاغ ويعتمد في غضون أربعة أشهر من استلام الطلب الرسمي) وسبب أن إنجاز برنامج التعاون التقني كان منخفضاً في البداية هو التأخيرات في الأنشطة وفي مسائل متعلقة بتنفيذ مسؤوليات المسؤولين عن العمليات وخاصة المسؤولين عن الميزانيات.

131- تؤثر المسائل المتعلقة بالموافقة على المشاريع وتخصيص الموارد والالتزام بها ومستوى الإنجاز على المكاتب الميدانية وعلى مشاريع برنامج التعاون التقني من بين جملة أمور. ومن شأن الفهم الجماعي للتحديات الواردة أعلاه وأسبابها أن يحسّن تنفيذ المشاريع، وخاصة مشاريع برنامج التعاون التقني. وسيضمن السعي إلى تحقيق تواصل مع الدول الأعضاء أكثر فعالية، من خلال طرائق مثل إطار البرمجة القطرية وملحق المؤشر الإرشادي لبرنامج التعاون التقني المتصل به، تحديد مشاريع برنامج التعاون التقني الممكنة في أقرب وقت ممكن، ما يمهد الطريق لتحسين أوقات الموافقة وزيادة مستوى تخصيص موارد البرنامج. كما سيوفر التواصل الأفضل مع الدول الأعضاء معلومات قيمة للمسائل المتعلقة بتخصيص الموارد. ويتعين أن يكمل السعي إلى تواصل أكثر فعالية قيام المسؤولين عن العمليات بإنجاز مسؤوليات مشاريع البرنامج إنجازاً دقيقاً، ما سيؤدي إلى تحسين مستويات إنجاز البرنامج ككل.

132- أوصينا بأن تواصل المنظمة السعي إلى تواصل متين مع الدول الأعضاء لتحديد المشاريع والموافقة عليها في وقت مبكر، وأن تتأكد من قيام أصحاب العمليات بمسؤولياتهم تجاه مشاريع برنامج التعاون التقني الحيوية الأهمية للموافقة على هذه المشاريع، وتنفيذ الالتزامات تجاه البرنامج وتخصيص الموارد له، وبلوغ المستوى المنشود لإنجازه، لضمان فعالية تنفيذه فعالية شاملة.

## باء 2-3-2 إطار البرمجة القطرية

133- يدلّل إطار البرمجة القطرية على التزام المنظمة بدعم الحكومات في جهودها الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية وتنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من أهداف التنمية الدولية المتفق عليها. ويحدد هذا الإطار أولويات التنمية للتعاون بين المنظمة والبلد العضو المعني، والإنجازات المخطط لها مساهمةً في الأولويات الوطنية، ونتائج المنظمة، والموارد والشراكات المطلوبة. وهو الوثيقة الاستراتيجية للمنظمة على المستوى القطري واتفاق بين الحكومة المعنية والمنظمة. وصياغة إطار البرمجة القطرية هو الخطوة الأولى في البرمجة القطرية الفعالة.

134- غير أن بعض البلدان لا يملك بعد أطر برمجة قطرية مصادق عليها على النحو الواجب، وليس بعض أطر البرمجة القطرية لبعض البلدان متوافقاً مع السياسات والخطوط التوجيهية المعدّة لذلك، كما ظهر في نتائج زيارتنا الحالية لمكاتب ميدانية مختارة.

135- من بين بلدان المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، لا تزال أربعة في طور استكمال أطر البرمجة القطرية، وذلك هو أيضاً حال أربعة من بلدان المكتب الإقليمي في أفريقيا. ومن بين بلدان المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، لم تمثل أطر البرمجة القطرية في ثمانية للسياسات والخطوط التوجيهية التي وضعت في أوائل عام 2012، وفيما عدا حالة بلد واحد، لم نلاحظ أن هناك أية وثائق استعراض أجري قبل وضع الصياغة النهائية لأطر البرمجة القطرية والمصادقة عليها على النحو الواجب.

136- لدى كل من ممثلية المنظمة في فييت نام ومثلية المنظمة في جورجيا إطار برمجة قطرية، إلا أن خطة العمل القطرية النظرية ليست معدّة وليست هناك استراتيجية تعبئة موارد/خطة عمل. وتوفر خطة العمل القطرية خطة أكثر تفصيلاً لتنفيذ المشاريع كي تتحقق النواتج المنشودة. ومن ناحية أخرى، تضم استراتيجية تعبئة الموارد/خطة العمل معلومات شاملة عن احتياجات إطار البرمجة القطرية من الموارد. ولم تفعل ممثلية المنظمة في جورجيا شيئاً غير التخطيط لتنويع أنشطة تعبئة الموارد عن طريق التوجه إلى ممثلي جهات مانحة غير تقليدية على المستوى القطري لدعم إطار البرمجة القطرية. وكجزء من البنية الإقليمية المتكاملة للمنظمة، تتبع ممثلية المنظمة في جورجيا خطة تعبئة الموارد التي يعتمدها المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى دون أن تضع خطة خاصة بها. وكشف المزيد من استعراض إطار البرمجة القطرية لمثلية المنظمة في فييت نام أنه لم يكن لدى قسم الرصد والتقييم بروتوكول محدد بوضوح للرصد والتقييم.

137- في ما يتعلق بمثلية المنظمة في زيمبابوي، لم يكن بالإمكان تحديد ما إذا كانت النتائج المتوقعة من تنفيذ المشاريع قد تحققت أم لا نظراً لأن الإنجازات الواردة في التقرير السنوي القطري لم توفر معلومات كمية يمكن استخدامها لقياس أو تقييم التقدم المحرز طبقاً لمؤشر إطار البرمجة القطرية المحدد. ولم يُتحقق من صحة الإنجازات التي رفعت تقارير عنها بسبب غياب المعلومات أو البيانات التي يمكن أن تستخدم كمرجع في تحديد روابط نتائج المشروع مع إطار رصد إطار البرمجة القطرية. والواقع أنه لم يكن لإنجازات ثلاثة من مشاريع برنامج التعاون التقني في ممثلية المنظمة في زيمبابوي أي رابط بمخرجات ونواتج إطار البرمجة القطرية.

138- في غياب أطر برمجة قطرية، قد لا يمكن تحديد الأولويات والنتائج التي يتعين تحقيقها في الأجل المتوسط دعماً للزراعة الوطنية والتنمية الريفية وأهداف تنمية الأمن الغذائي والتغذية. فبدون خطة عمل قطرية لا يمكن تحديد التقدم المحرز في تنفيذ إطار البرمجة القطرية تحديداً ملموساً ويجول ذلك دون أن تحدد الأطراف المعنية وتستوعب العناصر الإضافية التي لم تكن متوقعة وقت صياغة إطار البرمجة القطرية. وأخيراً، وفي غياب استراتيجية لتعبئة الموارد/خطة عمل لإطار البرمجة القطرية قد لا يكون بوسع المنظمة تعبئة الموارد اللازمة للتنفيذ في البلدان تنفيذاً فعالاً مع الشركاء في الموارد.

139- أوصينا بأن تضمن المنظمة دعم أطر البرمجة القطرية بخطط عمل قطرية موثقة توثيقاً كاملاً تكون قد خضعت لاستعراض تقني متعدد التخصصات لضمان الجودة، وفقاً للمبادئ التوجيهية لإطار البرمجة القطرية، لضمان مساهمة أطر البرمجة القطرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأوصينا كذلك بأن تكفل المنظمة إعداد استراتيجية تعبئة الموارد وخطط العمل بحيث تساعد على تفعيل الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة أكبر، دعماً لتنفيذ إطار البرمجة القطرية في المكاتب القطرية.

### باء 2-3-3 آلية الاستجابة لخطر الغش في المكاتب القطرية

140- هدف المراجعة هو تقدير وتقييم إطار الاستجابة لخطر الغش الذي اعتمدهت المنظمة إن وجد واستعراضه من حيث فعالية تنفيذه.

141- لاحظنا في التحقق الذي قمنا به أنه لم يجر تحديث خطط مكافحة الغش في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا الوسطى وفي ممثلية المنظمة في فييت نام ومثلية المنظمة في جورجيا، بل لم يكن لدى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ خطة مكافحة للغش لتركز عليها المكاتب القطرية التابعة لها. ولم يكن بمقدور 17 مكتباً قطرياً تابعاً لهذا المكتب الإقليمي إعداد خطط لمكافحة الغش محدثة.

142- كذلك كشف استعراض لفئات المخاطر المختلفة في خطة مكافحة الغش في ممثلية المنظمة في فييت نام أنه لم يجر التصدي للمخاطر المحتملة في تنفيذ المشاريع وتقديم التقارير. ويمكن أن يوفر تحديد المخاطر الكامنة في إطار تنفيذ المشاريع وتقديم التقارير نطاقاً أوسع وأكثر شمولاً لخطة مكافحة الغش.

143- في خطة مكافحة الغش لدى ممثلية المنظمة في جورجيا، لم تمثل الموارد البشرية ولم يمثل الموردون المتطلب أن يكون في إطار خطة مكافحة الغش بيان للتوعية بالغش. وفي الأثناء، لم تعالج معالجة كافية إدارة خطابات الاتفاق في خطة مكافحة الغش لدى ممثلية المنظمة في زيمبابوي، كما لم تحمّل هذه الخطة في شبكة معلومات المكاتب القطرية. ومن ناحية أخرى، لا يزال المكتب الإقليمي لأفريقيا في طور إعداد آلية الاستجابة لخطر الغش.

144- كان من شأن التحديث المنتظم لخطة مكافحة الغش أن يوفر للمنظمة وسيلة لدمج الوجيهات والتطورات الحديثة العهد التي تؤثر على آليات استجابة المنظمة في مكافحة الغش وغير ذلك من الممارسات ذات الصلة.

145- أوصينا بأن تضمن المنظمة أن تُحدّث المكاتب القطرية كافة خططها لضبط الغش، بما في ذلك تقييمات الغش وغيره من ممارسات الفساد التي تستدعي نظرة أكثر شمولاً إلى التطورات الراهنة التي تؤثر على مستوى المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، أوصينا بأن تتأكد المنظمة من أن يشمل السياق التالي لتقييمات المخاطر وخطط ضبط الغش تقارير تنفيذ المشاريع كفاءة من فئات مخاطر الغش، لتحسين نوعية استراتيجيات إدارة المخاطر الناجمة عن ذلك.



## جيم- إفصاحات من الإدارة

### جيم-1 شطب خسائر أموال نقدية ومبالغ قيد التحصيل

146- في عام 2015، بلغ مجموع الشطب 2,463 دولاراً أمريكياً تمثل فاتورة لمورد مؤرخة في 22 سبتمبر/أيلول 2011. وقد وافق على عملية الشطب المدير العام المساعد للخدمات بموجب القسم 202-92 من دليل الإجراءات الإدارية.

### جيم-2 الإكراميات

147- أبلغت الإدارة أن المنظمة لم تدفع إكراميات في السنة المالية 2015.

### جيم-3 حالات الغش والغش المفترض

148- عملاً بالفقرة 6 (ط) (1) من الاختصاصات الإضافية التي تحكم المراجعة الخارجية (الملحق 1 باللائحة المالية)، أعلنت الإدارة عن وجود حالات غش وغش مفترض.

149- في الرسالة المؤرخة في 19 مايو/أيار 2015، أبلغ عن حالة غش تنتظر البت فيها وكذلك عن حالات مغلقة. وكانت الحالة التي ينتظر البت فيها من عام 2014. وقد أغلقت القضية الآن بعد أن وافق الشريك في التنفيذ على إعادة توزيع المدخلات (البذور واللويبا) على نفقته الخاصة، وذلك ما تم في أوائل عام 2015 وتحققت منه ممثلة المنظمة في الصومال. وتعلق هذه القضية بوثائق مزورة تدل على أن توزيع المدخلات جرى رغم إخفاق الشريك في التنفيذ في القيام بالتوزيع كما هو مطلوب في خطاب الاتفاق المبرم مع المنظمة. وأعادت ممثلة المنظمة في الصومال الشريك في التنفيذ إلى العمل في 17 يونيو/حزيران 2015.

150- لعام 2015، أبلغ عن 11 حالة، تعلقت اثنتان منها بالموظف نفسه. ونشأت الحالتان كلتاهما عن تضارب مصالح شركتين مختلفتين مع أحد موظفي المنظمة لم يكشف عنه في انتهاك لمدونة السلوك للموردين التابعة للأمم المتحدة. وعوقبت الشركتان بالمنع من العمل مع تسريح مشروط لمدة 3 سنوات، لأن الشركتين لم تمتثلًا للشروط التي فرضها المدير العام المساعد/مكتب الخدمات المؤسسية بعد عقوبة أولية بعدم المنع المشروط. وقد أغلقت الحالتان الآن.

151- هناك حالة واحدة فقط من بين الحالات الـ 11 لعام 2015 لم يبت فيها، بينما حُلَّت الحالات الباقية. وصدر تقرير مكتب المفتش العام بشأن القضية التي لم يبت فيها في ديسمبر/كانون الأول 2015. وقد اتضح أن وثائق البائع لتبيان مصدر ونوع البذور الموردة إلى أحد مكاتب المنظمة كانت في الحقيقة مزورة. وتنتظر "اللجنة" حالياً في المسألة لتقديم توصيات بشأن العقوبات إلى المدير العام المساعد/مكتب الخدمات المؤسسية.

152- تضمنت حالات الغش أو الغش المفترض الأخرى التي أبلغ عنها في عام 2015: (أ) إدعاء كاذب من جانب موظفي شركاء في التنفيذ بشأن تنفيذ أنشطة نقد مقابل العمل في الصومال بغية الاحتفاظ بجزء من المدفوعات المستحقة للمتفعين و/أو الاحتفاظ بمدخلات زراعية أو إعادة بيعها بخسارة بلغت 52,489 دولاراً أمريكياً؛ (ب) سوء استخدام موارد المنظمة وعدم الكشف عن تضارب في المصالح من جانب موظف في المنظمة استخدم موقعه وشبكته المهنية لتعزيز المصالح التجارية لزوجته؛ (ج) تملك غير مشروع للاستخدام الشخصي من جانب موظف لبقالة تابعة للمنظمة؛ (د) صرف موظف شيكات دفع لموظفين آخرين لاستخدامه الشخصي؛ (هـ) تقديم موظف مطالبات بتسديد نفقات طبية بلغت حوالي 1,800 دولار أمريكي غطيت جزئياً أو كلياً ببوالص تأمين أخرى أو لم تدفع مطلقاً لطبيب؛ (و) تعديل موظف لفواتير لدعم مطالبات برد مصروفات طبية والحصول بذلك على مكسب مالي بلغت قيمته 3,809 دولارات أمريكية؛ (ز) تواطؤ بين أحد موظفي المنظمة مع مقاول بناء محتمل بإعطاء معلومات عطاء سرية، ما ساعد على فوز الأخير بالعقد.

153- لاحظنا أن 82 في المائة، أي 9 من أصل 11، من حالات الغش أو الغش المفترض ارتكبتها موظفون وأن 45 في المائة، أي 5 من أصل 11، من الحالات تضمنت مشاركة أطراف ثالثة. وتضمنت أربع من أصل تسع حالات اختلاس أصول، فشكّلت بذلك أكبر عدد من الحالات المبلغ عنها في عام 2015.

154- تُشجّع المنظمة على مواصلة تعزيز حوكمة خطر الغش عبر استعراض عوامل مخاطر الغش المتبينة حالياً ومدى كفاية آليات الاستجابة للمخاطر ذات الصلة لتحسين إدارة الانكشافات على الغش.

## دال - شكر وتقدير

155- إننا نرغب في الإعراب عن تقديرنا للمدير العام ونائب المدير العام والمديرين العاميين والمساعدين والممثلين الإقليميين والمديرين لدى المقر الرئيسي ومدير المالية والممثلين القطريين وموظفيهم لما أبدوه من تعاون وقدموه من مساعدة لموظفينا أثناء عملية المراجعة.

**Michael G. Aguinaldo**  
رئيس هيئة المراجعة، جمهورية الفلبين  
مراجع خارجي

مدينة كيزون، الفلبين  
7 يوليو/تموز 2016