



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 والستون بعد المائة

روما، 16 – 20 مايو/أيار 2016

إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Boyd Haight

مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد

الهاتف: +3906 5705 5324



mq445

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

موجز

- ◀ عززت المنظمة هياكل المساءلة بشأن تنفيذ برنامج العمل والميزانية من خلال تعزيز تنفيذ البرامج الاستراتيجية، وخلق معايير للأداء لتقييم الإنجازات ورصد التقدم المحرز من قبل فرق البرنامج، وإنشاء لوحة الرصد التشغيلي لتوفير المعلومات الكمية والنوعية لتمكين المديرين من تقييم التقدم المحرز في ضوء معايير الأداء.
- ◀ تمت الموافقة على إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة رسمياً في أبريل/نيسان 2016.
- ◀ وستتخذ خطوات على مدى الأشهر الثمانية عشر المقبلة لوضع العملية وجمع الأدلة لدعم إصدار البيان الخاص بالرقابة الداخلية، ليتم ضمه إلى الكشوف المالية في نهاية عام 2017.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يُعرض على لجنة المالية التقدم المحرز في تطبيق المساءلة وإطار الرقابة الداخلية في المنظمة، للإحاطة والمناقشة.

مشروع المشورة

- ◀ أخذت لجنة المالية علماً بالتدابير لتحسين المساءلة، واعتماد إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، والخطوات اللازمة لوضع بيان خاص بالرقابة الداخلية.

معلومات أساسية

- 1- تتضمن هذه الوثيقة التقرير الرابع المقدم إلى لجنة المالية عن سياسة المساءلة وإطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة. وقد عرض التقرير الأول في نوفمبر/تشرين الثاني 2013¹ النهج المفاهيمي الذي كانت تعتمد الأمانة لإدراج المساءلة والرقابة الداخلية في ممارسات العمل التي تأخذ بها الفاو، مع اعتبار إدارة المخاطر همزة الوصل. وبيّن التقرير المرحلي الثاني المقدم في مايو/أيار 2014² أن الأولوية الرئيسية للمساءلة والرقابة الداخلية تمثلت في دعم تنفيذ الإطار الاستراتيجي للمنظمة من خلال الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، وإدراج إدارة المخاطر في عمل المنظمة. وقد عرض التقرير المرحلي الأخير، في مارس/آذار 2015³، سياسة المساءلة في المنظمة على اللجنة. وتتطلع اللجنة إلى تلقي معلومات عن تنفيذ سياسة المساءلة وإطار الرقابة الداخلية، خلال دورتها التي ستُعقد في مايو/أيار 2016⁴.
- 2- وكما تستذكر اللجنة، يتم عمل الأمانة المتعلق بالمساءلة والرقابة الداخلية ضمن الهدف السياسي العام المتمثل في تحسين النزاهة المالية والإدارية في الفاو، وتحقيق النتائج البرمجية، والمساعدة على تعزيز مبادرة التغيير التحولي. ويتضمن العمل تأسيس وإدراج إدارة المخاطر والمساءلة والرقابة الداخلية، في طرق عمل منظمة الأغذية والزراعة.
- 3- ويتم تنفيذ السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر والمساءلة الموجودة بالفعل. ويوضح هذا التقرير المرحلي العمل الذي يتم الاضطلاع به في المنظمة لتطبيق مفاهيم المساءلة، ويعرض إطار الرقابة الداخلية في المنظمة والخطوات المقبلة لتنفيذه.

تطبيق مفاهيم المساءلة

- 4- منذ أن أدخلت منظمة الأغذية والزراعة سياسة المساءلة، وفُرت مبادئ المساءلة المعلومات اللازمة، وتم تطبيقها، في عمليات وضع السياسات والأدوات في المنظمة. ويتجلى ذلك بوضوح، في التدابير المتخذة لتعديل وتنفيذ برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2016-2017.
- 5- أولاً، تم تعزيز هيكل الإدارة التي تشرف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. وتم استبدال منسقي الأهداف الاستراتيجية الذي يعملون بدوام جزئي بقيادة للبرامج الاستراتيجية يعملون بدوام كامل، وتم إعطاؤهم دعماً إضافياً في شكل فريق إدارة مخصص صغير. ولزيادة التنسيق وتطوير المساءلة المتبادلة من أجل تحقيق النتائج، وُضع قادة فرق البرامج الاستراتيجية تحت قيادة واحدة للإدارة العليا، من خلال المدير العام المساعد (التعاون التقني والإشراف على

¹ الوثيقة FC 151/20

² الوثيقة FC 154/17

³ الوثيقة FC 157/15

⁴ الفقرتان 32-33 من الوثيقة CL 151/3

البرنامج). وعلى المستوى التشغيلي، تم إنشاء دور جديد "مدير التنفيذ"، لإدارة حزم العمل (آليات التنفيذ) اللازمة لتحقيق النتائج المحددة في برنامج العمل والميزانية.

6- ثانياً، وضعت منظمة الأغذية والزراعة معايير للأداء لتوفير نقطة مرجعية لتقييم الإنجازات ورصد تقدم الفرق المحرز ضمن هذه الأدوار والمسؤوليات والسلطات الجديدة. وتتحقق مساهمة كل وحدة في آلية تنفيذ، سواء كانت قسمياً فنياً أو مكتبياً ميدانياً، ضمن اتفاق بشأن مستوى الخدمات، يتم التفاوض عليه مع قادة البرامج الاستراتيجية، ويتضمن معالماً بارزة، ومنجزات وميزانيات، لمساهمة تلك الوحدات في النتائج.

7- ثالثاً، أطلقت لوحة للرصد التشغيلي لتوفير المعلومات الإدارية الكمية والنوعية لتمكين المديرين من تقييم التقدم المحرز في ضوء معايير الأداء. ويتم إغلاق حلقة المساءلة باجتماعات فصلية بين الشعب/المكاتب الإقليمية وقادة البرامج الاستراتيجية، لمناقشة التقدم المحرز في ضوء المعايير، وتحديد أسباب الفروق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة

8- يرد في المرفق لهذه الوثيقة إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، الذي تمت الموافقة عليها رسمياً في أبريل/نيسان 2016. ويحدد الإطار المساءلة لتشغيل نظام الرقابة الداخلية في المنظمة، من خلال تحديد أهداف السياسات ومنافعها؛ ومكونات الرقابة الداخلية، مع السياسات والإجراءات والأدوات والوحدات المسؤولة التي تدعم المكونات؛ ومسؤوليات المديرين والموظفين من حيث تطوير السياسات والأدوات وتنفيذها ورصدها وتحسينها.

9- يستند إطار الرقابة الداخلية في المنظمة إلى نموذج تعريف المساءلة وكيفية ترابط العناصر فيما بينها، على النحو المبين في مرفقه. ويتم تطبيق تقنيات التحكم في نموذج تعريف المساءلة وكيفية ترابط العناصر فيما بينها بالفعل، وهي تأتي بربح من حيث تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، في مجال الأموال من خارج الميزانية، حددت التحاليل في نهاية عام 2014 أن بعض مديري المشاريع لم يستجيبوا بالكامل للمتطلبات المحددة من الجهات المانحة؛ وكان هناك الكثير من المشاريع التي احتاجت إلى تدخل الإدارة، بسبب بطء وتيرة الإنفاق، والإفراط في الإنفاق، وتقارير ختامية متأخرة، أو إجراءات معلقة لإغلاق المشروع من الناحية الإدارية.

10- ورداً على ذلك، قامت المنظمة بتحسين الضوابط في مجالات الإشراف وتصميم النظم والمعرفة والقدرات. وقدمت المنظمة، أولاً، إلى المكاتب الإقليمية البيانات بشأن مدى مراقبة ممثليات المنظمة للمعايير المؤسسية، وسلطت الضوء على المشاريع التي تتطلب إجراءات تصحيحية عاجلة. وقد سمح ذلك للمكاتب الإقليمية بمساءلة ممثلي المنظمة عن الامتثال للمعايير، وللمقر الرئيسي بمساءلة المكاتب الإقليمية عن فعالية متابعتها. ثانياً، تم توفير التدريب والدعم المتخصص للمسؤولين عن ميزانيات المشاريع، ولا سيما أولئك الذين لديهم احتياجات تشغيلية معقدة. وبحلول نهاية عام 2015، كانت هذه التدابير قد أثبتت نجاحها؛ وانخفض عدد المشاريع التي تتطلب إجراءات تصحيحية عاجلة بأكثر من الثلث.

الخطوات المقبلة

11- أقر مجلس المنظمة، في جلسته الثالثة والخمسين بعد المائة المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2015⁵؛ الملاحظات الواردة في تقرير الدورة الستين بعد المائة للجنة المالية⁶، وشدد على أهمية تعزيز إطار الرقابة الداخلية في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وإعداد بيان خاص بالرقابة الداخلية لإرفاقه بالكشوف المالية السنوية.

12- ستتخذ الأمانة الخطوات التالية، على مدى الأشهر الثمانية عشر المقبلة:

- (أ) إدخال التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، لتعزيز الوعي والالتزام بالضوابط الرئيسية، ولتشجيع المديرين والمشرفين على الموافقة على الأولويات بشأن الأماكن التي تحتاج إلى تعزيز للضوابط، وتوفير التدريب بشأنها.
- (ب) سيوفر ذلك الأساس لإعداد رسالة التمثيل من كبار المديرين إلى المدير العام، بشأن الرقابة على العمليات التي تقع تحت مسؤولياتهم؛ وبيان خاص بالرقابة الداخلية لإرفاقه بالكشوف المالية.

⁵ الفقرة 13(ط) من الوثيقة CL 153/REP

⁶ الفقرتان 8(هـ) و27(ب) من الوثيقة CL 153/7

المرفق

إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة

مقدمة

1- تسعى منظمة الأغذية والزراعة باستمرار إلى تحسين تحقيق النتائج المتوقعة، واستخدام الموارد وحسن رعايتها، ونوعية المعلومات المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية وغيرها من أصحاب المصلحة. ويتطلب التحسن في هذه المجالات، كما هو مسلّم به من قبل إدارة المنظمة والأجهزة الرئاسية، دمج الامتثال وآلية الرقابة في إطار رقابة داخلية متماسك وشامل.

2- ويربط إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة، الذي يرد في هذه الوثيقة، السياسات المؤسسية الحالية وآليات رصد الامتثال، بأدوار ومسؤوليات ومسئولة المديرين والموظفين. وبذلك، فإنه يخلق نقطة مرجعية لمواصلة التحسن والتقييم والإبلاغ الخارجي.

3- ويهدف إطار السياسة هذا إلى تحديد المكونات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية في المنظمة، رداً على المخاطر التي تواجه أهداف المنظمة. وإن إطار الرقابة الداخلية وسياسة المساءلة في المنظمة وسياسة إدارة المخاطر، هي نظم متكاملة وداعمة لبعضها البعض، وتكفل تحقيق أهداف المنظمة.

4- ويشمل إطار الرقابة الداخلية بياناً بالسياسة العامة، والتعريف والنطاق، وتطبيق مبادئ الرقابة الداخلية، والأدوار والمسؤوليات، والحوكمة الداخلية. ويوفر ذلك أساساً لتوفير ضمانات على الرقابة الداخلية في المنظمة.

ألف - بيان بالسياسة العامة

5- يغطي إطار الرقابة الداخلية في المنظمة جميع جوانب أنشطة المنظمة - سواء كانت مالية، أو تشغيلية، أو بيئية أو أنها تتعلق بالامتثال. ومطلوب من المديرين والموظفين في جميع أنحاء المنظمة، تطبيق إطار الرقابة الداخلية لوضع الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والخطط، وتنفيذها وتعديلها، بما يعود بالفوائد التالية على المنظمة وأعضائها:

- (أ) ضوابط أكثر ذكاءً ومرونة، تستجيب بطريقة أفضل إلى المخاطر التشغيلية والمخاطر الأخرى التي تواجه الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة؛
- (ب) الحفاظ على موثوقية وملاءمة وتوقيت المعلومات المالية وغير المالية، وتحسينها؛
- (ج) تحسين التقيد بالالتزامات القانونية والتشريعية والتنظيمية؛ والمعايير الأخلاقية في المنظمة؛ والنظام الداخلي؛

- (د) الحد من الفاقد والمهدر من الأصول والموارد، سواء من خلال الجهود المهدورة، أو الأخطاء التي يمكن تجنبها، أو سوء الإدارة، أو سوء المعاملة أو الغش؛
- (هـ) الحفاظ على، وزيادة، الثقة بين الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين، فيما يتعلق بموثوقية نظم الإدارة في المنظمة ومرونتها وفعاليتها.

باء - التعريف والنطاق

6- تعرف المنظمة الرقابة الداخلية على أنها "الإجراءات المتخذة من قبل إدارة المنظمة لإدارة المخاطر وزيادة احتمال تحقيق الأهداف المحددة"¹ ويتضمن إطار الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى سياساته المتعلقة بإدارة المخاطر والمساءلة، السياسات والثقافة والتنظيم والسلوكيات والعمليات والنظم والعناصر الأخرى التي توفر النقاط التالية إذا ما اجتمعت:

- (أ) تسهيل فعالية وكفاءة العمليات من خلال تقييم المخاطر الحالية والمستجدة، والاستجابة بشكل مناسب للمخاطر والفسل الكبير في الضوابط، والحفاظ على الأصول؛
- (ب) تقليل احتمال سوء الحكم في صنع القرار وأثره؛ والإفراط في المجازفة؛ والأخطاء البشرية؛ أو التحايل المتعمد على عمليات الرقابة؛
- (ج) المساعدة على ضمان جودة التقارير الداخلية والخارجية؛
- (د) المساعدة على ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وأيضا السياسات الداخلية.

جيم - تطبيق العناصر الخمسة والمبادئ الثمانية عشرة للرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة

7- يستند إطار الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة إلى نموذج تعريف المساءلة وكيفية ترابط العناصر في ما بينها² وهو يحدد خمسة عناصر مترابطة للرقابة الداخلية (تقييم المخاطر، والبيئة الداخلية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، والرصد) وثمانية عشر مبدأً ضرورياً ليكون نظام الرقابة الداخلية متكاملًا وفعالاً لتحقيق أهداف المنظمة. وترد أدناه العناصر الخمسة والمبادئ الداعمة لها. ويرد في المرفق تفاصيل تتعلق بتطبيق مبادئ الرقابة الداخلية، بما في ذلك الوحدة القيادية، وإمكانية التطبيق على المديرين والموظفين، والسياسات والأدوات الداعمة.

¹ هذا هو تعريف معهد التدقيق الدولي، وهو الأبسط والأكثر مباشرة. وكانت التعاريف السابقة، على أساس نموذج تعريف المساءلة وكيفية ترابط العناصر في ما بينها، قد عرفت الرقابة الداخلية بأنها "عملية تهدف إلى توفير ضمانة معقولة لإدارة منظمة الأغذية والزراعة في ما يتعلق بتحقيق الأهداف المتصلة... بمجالات الأداء الحيوية الخمسة - الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد، والامتثال، والإبلاغ والحماية".

² الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل؛ لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي؛ 2013 - معدلة بحسب التوجيهات بشأن أنظمة الرقابة؛ لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي؛ 2009.

8- تقييم المخاطر: ينطوي تقييم المخاطر على عملية ديناميكية وتفاعلية لتحديد وإدارة المخاطر، بما في ذلك مخاطر الاحتيال، من أجل تحقيق الأهداف. ويعد تحديد الأهداف، التي تتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتدعمه، والتي ترتبط ببعضها على مستويات تنظيمية مختلفة، شرطا مسبقا لتقييم المخاطر.

9- البيئة الداخلية: هي مجموعة من المعايير والعمليات والهيكل التي توفر الأساس لمراقبة وتوجيه منظمة الأغذية والزراعة. وهي تتأثر بالأهداف والمخاطر، ولها تأثير جوهري على العملية الشاملة لأنظمة التحكم. وتشمل البيئة الداخلية الآليات التي تعزز النزاهة والقيم الأخلاقية؛ والافتضاء بالمديرين؛ والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا لمراقبة أداء أنشطة الرقابة (الهيكل، وخطوط الإبلاغ، والتعيين، وتفويض المسؤوليات والسلطات)؛ والتي يتم من خلالها تعيين الموظفين وتدريبهم والاحتفاظ بهم، والتي يتم من خلالها مساءلة الأفراد.

10- أنشطة الرقابة: هي الإجراءات التي تتم من خلال السياسات والإجراءات لضمان تنفيذ توجيهات الإدارة بشأن إدارة المخاطر. وهي تؤثر على العمليات اليدوية والآلية، وتشمل عند الاقتضاء، الضوابط مثل الفصل بين المهام، والتفويضات، والموافقات، والتحقق، والتسويات، والاستعراضات.

11- المعلومات والاتصالات: تحصل الإدارة على المعلومات من مصادر داخلية وخارجية، لتتمكن من تقييم مدى جودة أداء مختلف عناصر نظام الرقابة الخاص بها، في دعم تحقيق الأهداف. ويجب الإبلاغ عن المعلومات على المستوى الداخلي، بحيث يكون الموظفون على بينة بأولويات الإدارة، وأن الإدارة والزملاء يحصلون على المعلومات التي يحتاجون إليها. وتسهل الاتصالات الخارجية الاتصالات الواردة من البيانات الخارجية، والتبليغ عن المعلومات على المستوى الخارجي لتلبية احتياجات الأطراف الثالثة.

12- الرصد: ترصد الإدارة عملية الرقابة الداخلية من خلال تقييمات جارية ومنفصلة للتأكد من أن الضوابط المطلوبة موجودة، وتعمل، وتساهم بالطريقة اللازمة لإدارة المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف.

دال - أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية

13- المؤتمر هو الجهاز الرئاسي السيادي لمنظمة الأغذية والزراعة. ويضع المؤتمر سياسة المنظمة ويوافق على موازنتها ويستعرض أداءها المؤسسي. ويتمتع المؤتمر من خلال هذه المسؤوليات، وبدعم من مجلس المنظمة واللجنة المالية، بدور خاص في تحديد التوقعات بشأن النزاهة، والأخلاقيات، والشفافية، والمساءلة، للوفاء بمسؤوليات الرقابة الداخلية.

14- يتحمل الموظفون المسؤولية عن الرقابة الداخلية، ويلعبون دورا فيها؛ ولكن طبيعة هذه المسؤولية تختلف من مستوى إلى آخر، بحسب ما هو مبين أدناه.

15- تقع المسؤولية النهائية، بموجب النصوص الأساسية³، فيما يتعلق بإنشاء إطار للرقابة الداخلية وصيانته، على عاتق المدير العام. ويعتبر المدير العام، من خلال اضطلاع به هذه المسؤولية، مسؤولاً أمام الأجهزة الرئاسية، ويدعمه في هذا المجال نواب ومديرون عامون مساعدون، وآليات الحوكمة الداخلية، وغيرهم من كبار المديرين والموظفين.

16- كبار مديري البرامج (قادة البرامج الاستراتيجية) والمكاتب الميدانية (الممثلون الإقليميون) وإدارات المقر (المديران العامان المساعدان) والمكاتب على مستوى الإدارة العليا في المقر الرئيسي (المديرون) مسؤولون أمام المدير العام، من خلال نواب المديرين العاميين المناسبين، بحسب الاقتضاء، عن التالي:

- (أ) تعزيز القيم والمعايير والتوقعات والمساءلة عن الرقابة الداخلية، من خلال قيادتهم واتجاه الإدارة ضمن اختصاص قيادتهم؛
- (ب) تنفيذ مسؤولياتهم المحددة بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية، التي وضعت من خلال التفويضات أو التعليمات الأخرى الصادرة عن المدير العام؛
- (ج) التأكد من أن المديرين في جميع مجالات القيادة، بما في ذلك الممثلين الإقليميين في المكاتب القطرية، يطبقون سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، وضمان حلّ أوجه الضعف في الرقابة الداخلية؛
- (د) الإشراف على إدارة المخاطر في جميع الوحدات ضمن مجالات قيادتهم، بما في ذلك إدارة المخاطر والاهتمام بأوجه الضعف في الرقابة الداخلية؛
- (هـ) إبلاغ المدير العام أو المشرفين عليهم (بحسب الاقتضاء) بشأن أوجه الضعف الملحوظة في الرقابة الداخلية.

17- يتحمل مديرو الميزانيات والمسؤولون عنها في المكاتب الأخرى (المديرون، والرؤساء، والممثلون الإقليميون الفرعيون، وممثلات المنظمة) مسؤولية ما يلي:

- (أ) تعزيز القيم والمعايير والتوقعات والمساءلة عن الرقابة الداخلية، من خلال قيادتهم وتوجيه المديرين والموظفين الآخرين الذين يرفعون التقارير لهم؛
- (ب) تنفيذ سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية في وحدتهم؛
- (ج) تحديد أوجه ضعف الرقابة الداخلية والمخاطر الكبيرة وحلّها؛
- (د) الإبلاغ إلى رؤسائهم المباشرين عن أوجه ضعف الرقابة وغيرها من المخاطر الكبيرة، التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، أو قد تسبب بأي ضرر في السمعة أو ضرر مالي كبير.

18- يتحمل نائب المدير العام للعمليات المسؤولية الوظيفية لنظام الرقابة الداخلية. وهو مسؤول عن التالي:

- (أ) ضمان تطوير وتحديث الأدوات والإرشادات والمعايير، على النحو المطلوب لدعم المديرين والموظفين في تطبيق إطار الرقابة الداخلية؛

³ المادة 38، 2(أ)؛ المادة 10.

- (ب) تطوير وصيانة وتحديث الأدوات المؤسسية للرصد والإبلاغ عن المخاطر والرقابة الداخلية؛
- (ج) تقديم المشورة الفنية والدعم للمديرين، ولا سيما أصحاب السياسات، بشأن المسائل المتعلقة بالرقابة الداخلية.
- 19- ينفذ أصحاب السياسات لإجراءات الأعمال (مثل رؤساء وحدات الأعمال) إطار الرقابة الداخلية من خلال السياسات والإجراءات. وهم مسؤولون عن التالي:
- (أ) وضع الإجراءات والأدوات التي تعالج المخاطر ذي الأولوية التي يواجهها المديرون في الصفوف الأمامية، بأقل تكلفة ممكنة، بالتشاور مع المستخدمين وغيرهم من أصحاب المصلحة الداخليين في السياسات؛
- (ب) تحديد وتنفيذ خطوط المساءلة والإبلاغ؛
- (ج) رصد وتقييم أداء السياسات والإجراءات، للتأكد من تحقيق المنافع المتوقعة، واغتنام الفرص لتحسين الكفاءة؛
- (د) توقع التغيرات في المخاطر ضمن مجال سياساتهم والتي تواجه المديرين، والاستجابة لها. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، أو تطور نموذج الأعمال في المنظمة؛
- (هـ) مشاركة القضايا والاتجاهات التي تتجاوز حدود الوحدات التنظيمية ومهامها، وتقييمها مع أصحاب السياسات الآخرين ومؤسسات الحوكمة الداخلية، بحسب الاقتضاء.
- 20- المديرون والموظفون الآخرون مسؤولون عن تشغيل الضوابط الداخلية على النحو المنصوص عليه في قواعد منظمة الأغذية والزراعة، ولوائحها، ودلائلها، وسياساتها، وإجراءاتها، وغيرها من التعليمات. وهم يبحثون عن الفرص لتحسين فعالية وكفاءة الضوابط، والاستجابة بسرعة لأية ثغرات أو نقاط ضعف في الرقابة، إما بمعالجتها بأنفسهم أو من خلال الإبلاغ عنها إلى المسؤولين عنهم. وهم يبلغون المسؤولين عنهم عن أي ضعف في الرقابة، وعدم امتثال، ومخاطر أو مشاكل تشغيلية تهدد تحقيق الأهداف.
- 21- يعزز المسؤول عن الشؤون الأخلاقية وأمين المظالم، الامتثال لقواعد المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، والمساهمة في تشجيع ثقافة الأخلاقيات والشفافية والمساءلة. وهو يهتم ببرامج الكشف المالي والوساطة في المنظمة.
- 22- يوفر مكتب الشؤون القانونية المشورة القانونية، والخدمات، والدعم إلى المدير العام والهيئات الرئاسية، بما في ذلك خلال وضع السياسات، لضمان تنفيذ أنشطة المنظمة وفقا لدستورها وقواعدها ولوائحها. كما يوفر أيضا المشورة بشأن المصالح القانونية الأوسع للمنظمة، وبشأن المعاملات التعاقدية وغيرها من المعاملات، ووضع السياسات وتسوية النزاعات.
- 23- يدير مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد سياسات المنظمة بشأن المساءلة وإدارة المخاطر. ويعمل مدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط مع كبار المديرين الآخرين على التالي:

- (أ) وضع إطار المسؤوليات والآليات لمعايير الأداء، والأهداف، والإبلاغ؛
- (ب) وضع عملية لإدارة المخاطر والأدوات اللازمة لمساعدة المديرين في جميع أنحاء المنظمة على تحديد المخاطر، وأولوياتها، والحد منها، والإبلاغ عنها؛
- (ج) تحديد المخاطر الكبيرة أمام تحقيق أهداف المنظمة، والإبلاغ عنها إلى مؤسسات الحوكمة الداخلية والمدير العام.

24- يدعم مكتب المفتش العام، ولجنة المراجعة، ومكتب التقييم، والمراجع الخارجي تنفيذ مناحي المساءلة هذه في تقاريرهم إلى المدير العام وفي تأكيداتهم للأجهزة الرئاسية بشأن الأداء البرامجي والتشغيلي للمنظمة

- (أ) يرفع مكتب المفتش العام تقارير إلى المدير العام بشأن الضوابط الداخلية في المنظمة وإدارة المخاطر والإدارة المالية واستخدام الأصول والادعاءات المتعلقة بسوء السلوك، بما في ذلك الاحتيايل.
- (ب) تسدي لجنة المراجعة المشورة للمدير العام بشأن أعمال مكتب المفتش العام وبشأن المسائل الاستراتيجية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة في المنظمة.
- (ج) يقيّم مكتب التقييم مدى إنجازات المشاريع والبرامج والاستراتيجيات والسياسات من خلال مقارنة الإنجازات التي تحققت بتلك المتوقعة، وقيم سلسلة النتائج والعمليات والعوامل الظرفية والمسببات.

هاء - الحوكمة الداخلية

25- تعمل الحوكمة الداخلية من خلال "اجتماع الإدارة العليا" و"مجلس رصد برامج المنظمة" و"فريق رصد الإدارة التنفيذية" ويرأس كل منها المدير العام.

- (أ) يوفر "اجتماع الإدارة العليا" التوجيه بشأن السياسات والقواعد والإجراءات ويستعرض الامتثال والأداء والفعالية.
- (ب) يوفر "مجلس رصد برامج المنظمة" التوجيه الاستراتيجي والتنسيق والإشراف والمراجعة المتواصلة لتنفيذ البرامج، بتركيز خاص على البرامج الاستراتيجية. وهو بمثابة منتدى للحوار ولحل المشاكل بين مديري الأهداف الاستراتيجية والممثلين الإقليميين ورؤساء الأقسام الفنية ووحدات الأعمال.
- (ج) يقوم "فريق رصد الإدارة التنفيذية" بمتابعة ورصد تنفيذ قرارات ومبادرات وأنشطة المنظمة الهامة. ويرشد المديرين بشأن التعديلات الضرورية وحل المشاكل، ويكّم ويدعم عمل آليات الحوكمة الداخلية الأخرى من مثل "مجلس رصد برامج المنظمة" و"اجتماع الإدارة العليا".

26- تضمن لجنة توجيهية معنية بالرقابة الداخلية التنفيذ الفعال لإطار الرقابة الداخلية. ويتأسس اللجنة نائب المدير العام (العمليات)، وهي تشمل المدير العام المساعد لإدارة التعاون التقني وإدارة البرامج، والمدير العام المساعد للخدمات المؤسسية، ومدير مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.

واو - توفير الضمانات بشأن الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة

27- سيتم وضع الآليات التالية لتقييم الفعالية العامة للرقابة الداخلية:

- (أ) عملية التقييم الذاتي للمديرين. يقوم جميع المديرين، الذين يتمتعون بسلطات مفوضة، بإكمال قائمة للتقييم الذاتي وضمان تحديثها باستمرار. وستستخدم قائمة التقييم الذاتي لتسترشد بها عملية وضع رسالة التمثيل السنوية.
- (ب) رسالة التمثيل السنوية. يوفر نائب المدير العام والمديران العامان المساعدان الضمانات للمدير العام بشأن سير عمل الضوابط الداخلية في نطاق مسؤولياتهم.
- (ج) رسالة ضمانات يوفرها مدقق خارجي، وتقرير سنوي من قبل المفتش العام.
- (د) بيان سنوي خاص بالرقابة الداخلية. بناءً على الآليات الواردة أعلاه، يرفق المدير العام ببيان خاص بالرقابة الداخلية بالكشوف المالية السنوية.

ملحق : تطبيق نظام الرقابة الداخلية في منظمة الأغذية والزراعة: المسؤوليات والسياسات الداعمة والأدوات

السياسات الداعمة والأدوات	-----المسؤوليات-----		المبدأ
	قابلية تطبيقها على المديرين والموظفين	الوحدة القيادية	
البيئة الداخلية			
<p>معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية (المادة 304)؛ النظام الأساسي لشؤون الموظفين (المادة 301)</p> <p>تعيين أمين المطالم والمسؤول عن الشؤون الأخلاقية (نشرة المدير العام 19/2014)</p> <p>لجنة الشؤون الأخلاقية (نشرة المدير العام 07/2012)</p> <p>قيم الفاو محددة وترد في تقييمات نظام تقييم وإدارة الأداء.</p> <p>برنامج الإقرار المالي (التعميم الإداري 15/2012)</p> <p>سياسة الوقاية من المضايقة (التعميم الإداري 05/2007)</p> <p>الحماية من الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية (التعميم الإداري 07/2013)</p> <p>إجراءات التعامل مع الهدايا (التعميم الإداري 14/2012)</p>	<p>يتبّع المديرين معايير المنظمة للنزاهة والسلوك الأخلاقي، ويشجعون ويعززون اعتمادها من قبل الموظفين.</p> <p>يتبّع الموظفون معايير المنظمة للنزاهة والسلوك الأخلاقي في اضطلاعهم بواجباتهم.</p>	<p>مكتب المدير العام، المسؤول عن الشؤون الأخلاقية</p>	<p>1- النزاهة والقيم الأخلاقية. يتم دعم النزاهة والسلوك الأخلاقي من خلال المعايير، والعمليات، والافتداء بالمديرين.</p>
<p>النصوص الأساسية للمنظمة، بما في ذلك اللوائح والقواعد المالية</p> <p>قرارات وتوصيات الأجهزة الرئاسية</p> <p>سياسة المساءلة</p>	<p>يتواصل المديرين والموظفون مع الأجهزة الرئاسية بشفافية.</p>	<p>الأجهزة الرئاسية</p>	<p>2- رقابة المجلس. يمارس هيكل تابع للمجلس، مستقل عن الإدارة، الرقابة على تطوير وأداء الرقابة الداخلية.</p>
<p>سياسة المساءلة؛ دليل منظمة الأغذية والزراعة</p> <p>الخطط الاستراتيجية والتشغيلية</p>	<p>يطبق المديرين هذا المبدأ في كل الكيانات وعلى كل الأفراد تحت قيادتهم.</p>	<p>مكتب المدير العام</p>	<p>3- الهيكل والسلطات والمسؤوليات. تم وضع خطوط الإبلاغ، وتفويض السلطات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات.</p>

السياسات الداعمة والأدوات	-----المسؤوليات-----		المبدأ
	قابلية تطبيقها على المديرين والموظفين	الوحدة القيادية	
استراتيجية الموارد البشرية دليل منظمة الأغذية والزراعة (سياسات وإجراءات الموارد البشرية) نظام تقييم وإدارة الأداء موقع التدريب التابع للموارد البشرية (you@fao)	يطبق المديرون والموظفون السياسات والإجراءات التي يضعها مكتب الموارد البشرية، بما في ذلك رصد الامتثال، وإنفاذه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	مكتب الموارد البشرية	4- الموظفون الماهرون. يتم تعيين الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتدريبهم، والاحتفاظ بهم.
سياسة المساءلة؛ دليل منظمة الأغذية والزراعة نظام تقييم وإدارة الأداء	يضع المديرون عمليات المساءلة الداخلية للمهام المسندة إلى الموظفين في وحداتهم. يمثل المديرون والموظفون بإطار الرقابة الداخلية ويتخذون التدابير التصحيحية.	مكتب المدير العام، المديران العامان المساعدان، رؤساء برامج الأهداف الاستراتيجية، المشرفون على وحدات الأعمال	5- المساءلة. يتحمل الأفراد مسؤوليات الرقابة الداخلية الخاصة بهم.
النصوص الأساسية (2، و)، الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل	يطبق المديرون والموظفون الأولويات في تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع.	المدير العام (من خلال مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والأجهزة الرئاسية)	6- التوجه الاستراتيجي. تم تحديد أولويات المنظمة.
تقييم المخاطر			
الخطط الاستراتيجية والتشغيلية سياسة المساءلة	يطبق المديرون هذا المبدأ في جميع الكيانات تحت قيادتهم.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون، رؤساء برامج الأهداف الاستراتيجية، المشرفون على وحدات الأعمال.	7- أهداف واضحة. يتم تحديد الأهداف بوضوح كافٍ للسماح بتحديد المخاطر المتعلقة بالأهداف.
سياسة إدارة المخاطر السياسة المتعلقة بالغش والاستخدام الخاطئ لموارد المنظمة	يطبق المديرون والموظفون هذا المبدأ في إعداد الخطط والمشاريع والاستراتيجيات ومقترحات تطوير الأعمال (مثل مرفق المصروفات الرأسمالية)	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد	إدارة المخاطر من خلال: 8- تحديد المخاطر 9- تقييم المخاطر 10- الحد من المخاطر

السياسات الداعمة والأدوات	-----المسؤوليات-----		المبدأ
	قابلية تطبيقها على المديرين والموظفين	الوحدة القيادية	
أنشطة الرقابة			
القواعد المالية لمنظمة الأغذية والزراعة؛ دليل منظمة الأغذية والزراعة	يطبق المديرين والموظفون هذا المبدأ في إعداد الخطط والمشاريع والاستراتيجيات ومقترحات تطوير الأعمال (مثل مرفق المصروفات الرأسمالية)	فرق الأهداف الاستراتيجية، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون، المشرفون على وحدات الأعمال	11- أنشطة الرقابة. يتم وضع أنشطة الرقابة لمعالجة المخاطر في وجه تحقيق الأهداف.
استراتيجية شعبة تكنولوجيا المعلومات سياسات وإجراءات ومعايير تكنولوجيا المعلومات ضوابط أنظمة تكنولوجيا المعلومات	يطبق المديرين والموظفون السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات.	شعبة تكنولوجيا المعلومات	12- ضوابط تكنولوجيا المعلومات. يتم اختيار الضوابط العامة على استخدام التكنولوجيا وتطويرها، لدعم تحقيق الأهداف.
تفويض السلطات الاختصاصات الاتصالات الرسمية (التعاميم الإدارية، ونشرات المدير العام، وما إلى ذلك) دليل منظمة الأغذية والزراعة	تتضمن فرق الأهداف الاستراتيجية، والمديران العامان المساعدان، والمشرفون على وحدات الأعمال، مسؤولية ضمان تطبيق إطار الرقابة الداخلية عند وضع العمليات والأنشطة. يطبق المديرين والموظفون هذا المبدأ عند اضطلاعهم بعملهم، بما في ذلك الرصد وإنفاذ الامتثال واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	مجلس رصد برامج المنظمة، فرق الأهداف الاستراتيجية، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون، المشرفون على وحدات الأعمال.	13- السياسات والإجراءات. تُنشر أنشطة الرقابة من خلال السياسات التي تحدد التوقعات والإجراءات التي تضع تلك السياسات موضع التنفيذ.

السياسات الداعمة والأدوات	-----المسؤوليات-----		المبدأ
	قابلية تطبيقها على المديرين والموظفين	الوحدة القيادية	
المعلومات والاتصالات			
القرارات والتوصيات الصادرة عن الأجهزة الرئاسية سياسة السرية المنظمة على اتصال؛ بوابة إلكترونية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، والنشرات الصحفية، وما إلى ذلك. الخطط الاستراتيجية والتشغيلية اللوحة المؤسسية؛ تقارير الميزانية استعراض منتصف المدّة/تقييم نهاية فترة السنّتين/تقرير تنفيذ البرنامج الكشوف المالية السنوية تقارير المراجعة والتقييم	يطبق المديرين هذا المبدأ على جميع الكيانات والأفراد تحت قيادتهم، وعند وضع السياسات والإجراءات. يتشارك جميع الموظفين المعلومات ذات الصلة والنوعية، ويشجعون على استخدامها.	مجلس رصد برامج المنظمة، فرق الأهداف الاستراتيجية، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون، المشرفون على وحدات الأعمال.	14- المعلومات. يتم الحصول على المعلومات ذات الصلة والنوعية، أو توليدها واستخدامها.
الاتصالات الرسمية (التعاميم الإدارية، ونشرات المدير العام، وما إلى ذلك) المنظمة على اتصال؛ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية اللوحة المؤسسية؛ تقارير الميزانية نهاية فترة السنّتين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة (البريد الإلكتروني، والنظام العالمي لإدارة الموارد، الخ) خط الهاتف الخاص بالغش	يطبق المديرين هذا المبدأ على جميع الكيانات والأفراد تحت قيادتهم يمثل جميع الموظفين إلى سياسات المنظمة وإجراءاتها بشأن الاتصالات الداخلية	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد (الأداء المؤسسي)؛ مكتب الاتصالات في المنظمة (معلومات مؤسسية أخرى)؛	15- الاتصالات الداخلية. تُقدم المعلومات اللازمة لدعم الرقابة الداخلية داخلياً.

السياسات الداعمة والأدوات	-----المسؤوليات-----		المبدأ
	قابلية تطبيقها على المديرين والموظفين	الوحدة القيادية	
سياسة السرية الخطة الاستراتيجية، والخطة متوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية الكشوف المالية السنوية رأي المراجع الخارجي، والتقارير المطول تقارير التقييمات البوابة الإلكترونية للمنظمة، ووسائل الإعلام الاجتماعية، والنشرات الصحفية، وما إلى ذلك. المبادرة الإعلامية لكبار المسؤولين تكنولوجيا المعلومات في المنظمة (البريد الإلكتروني، الخ) خط الهاتف الخاص بالغش	يطبق المديرون هذا المبدأ على جميع الكيانات والأفراد تحت قيادتهم. يمثل جميع الموظفين إلى سياسات وإجراءات المنظمة بشأن الاتصالات الخارجية.	مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد (الأداء المؤسسي)؛ مكتب الاتصالات في المنظمة (معلومات مؤسسية أخرى)؛ مكتب المفتش العام (المزاعم)	16- الاتصالات الخارجية. تسهل الاتصالات الخارجية الحصول على البيانات الخارجية، والتواصل الخارجي للمعلومات، لتلبية احتياجات الأطراف الثالثة.
الرصد			
إطار النتائج في منظمة الأغذية والزراعة سياسة المساءلة رسائل التمثيل تقارير المراجعة الداخلية رسائل إدارة المراجعة الخارجية تقارير مكتب التقييم	يطبق المديرون هذا المبدأ على جميع الكيانات تحت قيادتهم.	مجلس رصد برامج المنظمة، فرق الأهداف الاستراتيجية، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون والمشرفون على وحدات الأعمال.	17- الرصد. يتم إجراء التقييمات الجارية والمستقلة لتقييم تطبيق مكونات ومبادئ الرقابة الداخلية.
تفويض السلطات رسائل التمثيل تقارير المراجعة الداخلية رسائل إدارة المراجعة الخارجية تقارير مكتب التقييم	يطبق المديرون والموظفون هذا المبدأ على جميع المجالات الواقعة تحت مسؤوليتهم.	مجلس رصد برامج المنظمة، فرق الأهداف الاستراتيجية، المديران العامان المساعدان، الممثلون الإقليميون والمشرفون على وحدات الأعمال.	18- الإبلاغ عن أوجه القصور في الرقابة الداخلية. تُقيم أوجه القصور في الرقابة الداخلية ويتم إبلاغ المسؤولين عنها على الفور لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. الإجراءات التصحيحية سريعة وفعالة.