A

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 الحادية والأربعون
روما، 22–29 يونيو/حزيران 2019
الحسابات المراجعة – منظمة الأغذية والزراعة 2016 **الجزء باء– تقرير المراجع الخارجي**

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

mu457

تقرير المراجع الخارجي
للعمليات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016

المحتويات	الصفحة

موجز 1

ألف- الولاية والنطاق والمنهجية 8

1- الولاية 8

2- النطاق والأهداف 8

3- المنهجية ومسؤوليات المراجع 9

باء- نتائج المراجعة 10

1- المسائل المالية 10

1-1 مراجعة الكشوف المالية 10

1-2 تمويل التزامات استحقاقات الموظفين 11

1-3 المصاريف المستحقة على الاستثمارات 13

1-4 النظام العالمي لإدارة الموارد 13

2- مسائل الحوكمة 14

2-1 الجهوزية لإصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية 14

2-2 الضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية 18

2-2-1 مشتريات السلع والخدمات 18

2-2-2 خطابات الاتفاق 19

2-2-3 إدارة الموارد البشرية. 20

2-2-4 إدارة الأموال النقدية 20

2-2-5 إدارة الأصول والمخزونات 22

2-1-6 إدارة السفر 22

2-3 الضوابط الإدارية في المشاريع 24

2-3-1 نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية 24

2-3-2 برنامج التعاون التقني 27
2-3-3 المشاريع الممولة بواسطة المساهمات الطوعية 29
2-3-4 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة 31
2-4 التعامل مع المخاطر 32
2-4-1 إدارة المخاطر 32
2-4-2 آليات الاستجابة لخطر الغش 33
جيم- إفصاحات من الإدارة 34
1- شطب خسائر أموال نقدية ومبالغ قيد التحصيل 34
2- الإكراميات 34
3- حالات الغش والغش المفترض 34
دال- شكر وتقدير 36

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 الملحقة بها. وهو يشمل نتائج عملية المراجعة للكشوف المالية للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 والملاحظات المتعلقة بالإدارة والتنظيم في المنظمة حسبما تقتضيه المادة 12-4.

2- وهذا هو التقرير الثالث الصادر على أساس سنوي، في ضوء اعتماد المنظمة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار لها في إعداد 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 امتثالاً للائحة المالية وبالتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة.

4- وأسفرت مراجعتنا عن إصدار رأي غير معدّل بشأن الكشوف المالية [1] للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016. وقد خلُصنا إلى أن الكشوف المالية تَعرِض بنزاهة، من كافة الجوانب المادية: (أ) الوضع المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016؛ (ب) وأداءها المالي؛ (ج) والتغيرات في صافي الأصول/رأس المال، (د) وتدفقاتها النقدية؛ (هـ) والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لنفقاتها خلال السنة المذكورة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

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

[1] رأي غير معدّل – بموجب معيار التدقيق الدولي 700، هو الرأي الذي يعرب عنه المراجع عندما يستنتج أن الكشوف المالية قد أعدّت، من جميع النواحي الجوهرية، وفقا لإطار إعداد التقارير المالية المعمول به. وهو المصطلح الجديد الذي حلّ محل "رأي غير مشفوع بتحفظات أو نظيف".

6- وتماشياً مع المادة 12-4 من اللائحة المالية، أجرينا مراجعة للأداء بالإضافة إلى المراجعة المالية. وتتماشى مراجعتنا للأداء مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. وقد شملت المراجعة: (أ) الجهوزية لإصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية؛ (ب) والضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية؛ (ج) والضوابط الإدارية في المشاريع (د) وإدارة المخاطر. وقد رفعنا إلى الإدارة توصيات ترمي إلى دعم أهداف عمل المنظمة، وتعزيز مساءلتها وشفافيتها، وتحسين وزيادة قيمة إدارتها المالية وحوكمتها.

7- وفي ما يخص الشؤون المالية، تضمنت تلك التوصيات ضرورة معالجة ثغرة تمويل التزامات استحقاقات الموظفين، وتحسين الإجراءات المتعلقة باستحقاق مصاريف الاستثمارات، وتعزيز قدرات الإبلاغ المتعلقة بنموذج السفر في النظام العالمي لإدارة الموارد.

8- أما في ما يخص مسائل الحوكمة، فقد حددنا مجالات لتحسين الجهوزية لإصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية، وضرورة معالجة مواطن الضعف الرقابية في إدارة المشتريات، وخطابات الاتفاق والموارد البشرية والأموال النقدية والأصول والمخزونات وسفر الموظفين.

9- وفي ما يتعلق بأسلوب المنظمة في إدارة مشاريعها، رفعنا توصيات حول سهولة استخدام نظم المنظمة وتعقيدها وكفاية التدريب على استخدامها، والإجراءات المطلوبة لتحسين سرعة تنفيذ المشاريع ومستواه وكفاية المعلومات المتعلقة به.

10- أما بشأن كيفية تعاطي المنظمة مع المخاطر، بما في ذلك احتمال حصول الغش، تقدمنا بتوصيات للتصدي لتحديات ترسيخ إدارة المخاطر والحاجة إلى الديناميكية وإلى تحديث خطط الرقابة في المكاتب الميدانية.

ملخص التوصيات

11- وضعنا عدداً من التوصيات التي تُضيف قيمة، والمصممة لدعم أهداف أعمال المنظمة، وتعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الإدارة المالية والحوكمة لديها وإضافة القيمة إليها. وتتمثل التوصيات الرئيسية في قيام المنظمة بما يلي:

	التوصيات	الأولوية	الإطار الزمني
	المسائل المالية		
	تمويل التزامات استحقاقات الموظفين		
1	**تنفيذ تقييم أكثر تفصيلاً لأفضل خيارات معالجة التزامات استحقاقات الموظفين غير الممولة، بهدف إيجاد مصدر ثابت للتمويل، والتوصل إلى خطة وافية لتمويل التزامات استحقاقات الموظفين على امتداد فترة زمنية محددة.** ***(الفقرة 37)***	أساسية[2]	**2017**
	استحقاقات مصاريف الاستثمارات		
2	**ضمان تسجيل رسوم إدارة الاستثمارات في الفترة التي تترتب فيها، بحسب ما تنص عليه المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، عبر استخدام الفواتير وطلبات الدفع الموافق عليها التي يقدمها الوصي باعتبارها مرجعاً أولياً، وضمان أن تراعي تعليمات الإقفال في الفترات المالية التالية، المعاملة المحاسبية المناسبة لرسوم الإدارة.** ***(الفقرة 42)***	هامة[3]	**2017**
	النظام العالمي لإدارة الموارد		
3	**تعزيز قدرات الإبلاغ المتصلة بنموذج السفر، عبر مراعاة احتياجات المستخدمين والاستعانة بالنموذج بالشكل الأنسب سعياً إلى تحقيق المنافع الكاملة من النظام. وينبغي أن تتواصل الجهود الحالية لاستعراض قدرات الإبلاغ الخاصة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل، من أجل ضمان إدراج تقرير رصد السفر على مستوى المستهل، تيسيراً للامتثال للسياسات المتعلقة بالسفر، ومنع ازدواج التقارير المحررة باليد في المكاتب الميدانية .** ***(الفقرة 46)***	**هامة**	**2017**

[2] أساسية: يعتبر العمل إلزامياً حرصاً على عدم تعريض المنظمة إلى مخاطر عالية، حيث أن الامتناع عن العمل قد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل كبرى على مستوى العمليات.

[3] هامة: يعتبر العمل ضرورياً لتفادي التعرض لمخاطر هامة حيث إن الامتناع عن العمل قد يفضي إلى تبعات مالية خطيرة وعراقيل كبرى على مستوى العمليات.

	التوصيات	الأولوية	الإطار الزمني
	مسائل الحوكمة		
	الجهوزية لإصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية		
4	على المنظمة الحرص على أن تتكامل ممارساتها لإدارة المخاطر بشكل فعال مع إطار الرقابة الداخلية وتدعمه. ويتم ذلك من خلال تقييم لممارساتها الحالية لإدارة المخاطر قبل الإصدار الأولي لبيان الرقابة الداخلية، من أجل تحديد مجالات التعزيز التي ستضمن تصميماً أكثر فعالية وكفاءة لضوابط المخاطر، ومساءلات أوضح. *(الفقرة 53)*	أساسية	2017
5	ضمان تعزيز إدراك الرقابة الداخلية في أنحاء المنظمة بمستوى يتسق مع مبادئ الرقابة الداخلية المعتمدة، من خلال استراتيجيات فعالة لبناء الكفاءات قبل إصدار البيان بشأن الرقابة الداخلية، بغية زيادة مستوى الثقة لإفصاحات الرقابة الداخلية. *(الفقرة 60)*	أساسية	2017
	الضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية		
6	تحسين أداء ضوابطها الإدارية إلى أفضل حد ممكن في المجالات التشغيلية الرئيسية، من خلال تعزيز رصد أداء تلك الضوابط، والإشراف عليها، وضمان خضوع الضوابط الرئيسية في كل مجال حرج إلى رصد محكم، من أجل تحسين أداء المجال المعني والمساءلة والقرارات الإدارية. *(الفقرة 83)*	هامة	2017
	الضوابط الإدارية في المشاريع		
	نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية		
7	تنقيح/تحديث "توصيات تحسين الملاحة" لجعل النظام سهل الاستخدام كي يصبح مقبولاً لدى مستخدميه المستهدفين، فيتحسن بالتالي مستوى استخدام وظائفه. *(الفقرة 91 (أ))*	هامة	2017
8	تسجيل التأخيرات في تقديم التقارير المالية النهائية إلى المانحين، في مرفق الرصد الفصلي التابع لشبكة دعم البرامج الميدانية، بالتنسيق مع شعبة الشؤون المالية، نظراً إلى أن التقرير المالي النهائي يعقب الإقفال المالي. والنظر في تحميل الخطاب	هامة	2017

	التوصيات	الأولوية	الإطار الزمني
	التوضيحي، المستلم بموجب الأصول، للتقارير المالية للمانحين، من أجل الامتثال بشكل أفضل مع موجب تقديم التقارير إلى الجهات المانحة. *(الفقرة 91 (ب))*		
9	تحسين عمل الوظائف في منظومة الإطار المنطقي، ورصد خطة العمل ووضع الميزانية لجعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع اشتراطات المشاريع، ولتضمين مؤشرات من أجل رصد النواحي النوعية لتنفيذ المشاريع. *(الفقرة 91 (ج))*	هامة	2017
10	إجراء تحليل واف للقضايا الحرجة التي حددها مستخدمو النظام، من أجل تحديد أوضح لخارطة الطريق كي تقدم حلا متكاملاً، ومن أجل تحديد أولويات أنشطتها لدى المضي قدماً. *(الفقرة 92)*	هامة	2017
11	تدعيم عملياتها وتحسين تكامل النظم المترابطة، مع التركيز على ما يلي بوجه خاص: (أ) إدراج مقطع فرعي في النظام العالمي لإدارة الموارد، من أجل ضمان الرصد السهل والمنتظم لمصاريف المشاريع والإبلاغ عنها بناء على النتائج، ومراعاة الأثر الناجم عن معادلة الميزانية؛ (ب) واستعادة الرابط الخاص بالأصول في النظام العالمي لإدارة الموارد لإظهار قائمة التجهيزات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية؛ (ج) وتوفير رابط بين البيانات المالية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية والنظام العالمي لإدارة الموارد، من أجل توليد المعلومات في الوقت الحقيقي، وتضمينها في عملية الدخول الموحدة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، بما أن هذا هو تصميم الوصول المعتمد لكافة النظم المترابطة؛ (د) وإدراج شرائح تتيح التداول بالميزانية، ضمن النظام العالمي لإدارة الموارد دعماً للنموذج الحالي في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، من أجل الرصد الفعال للمشاريع عند مستوى الالتزام والمصاريف. *(الفقرة 97)*	هامة	2017

	التوصيات	الأولوية	الإطار الزمني
12	تكثيف تدريبات مستخدمي نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية مع مشاركة أوسع بناء على كافة الوظائف في إدارة المشاريع، والنظر في آليات أخرى لبناء القدرات من شأنها إفادة مستخدمي النظم عبر المنظمة بأسرها. *(الفقرة 102)*	هامة	2017
برنامج التعاون التقني			
13	ضمان الكفاءة والفعالية الإجماليتين لمشاريع برنامج التعاون التقني، من خلال آليات تحدد المسؤوليات وتتولى بشكل سليم الأحداث أو الحالات التي تؤثر في سرعة تنفيذ التزامات البرنامج ومستواه وكفاية المعلومات المتعلقة به. *(الفقرة 107)*	هامة	2017
المشاريع الممولة بواسطة المساهمات االطوعية			
14	ضمان تنفيذ المشاريع ذات التمويل الطوعي من خلال أنشطة وضوابط للرصد تعزز التحديد المناسب والإدارة الملائمة للعوامل، وتنفيذ مساءلات المشروع التي تؤثر في الفعالية والكفاءة الإجماليتين لتنفيذ المشاريع. *(الفقرة 112)*	هامة	2017
15	النظر في إمكانية إدراج بند محدد في كافة اتفاقيات التمويل التي تبرمها المنظمة مع شركائها في الموارد، حول التصرف بالأرصدة غير المنفقة، إلى جانب خيارات حول الاستخدام المقترح للأموال المتبقية، في حال عدم تجاوب المانحين مع طلب إصدار تعليمات بشأن تسديد الأموال ضمن فترة زمنية معينة. *(الفقرة 116)*	هامة	2017
تقديم التقارير إلى الجهات المانحة			
16	ضمان ممارسة المساءلة في ما يخص تقديم التقارير إلى الجهات المانحة، من خلال الجهود المستدامة لأنشطة الرصد والضوابط التي تنفذ وتدعم تنفيذ مسؤوليات المشاريع التي تترتب على المسؤولين عن العملية، وضمان أن تقدم النظم معلومات موثوقة وذات صلة وفي الوقت المناسب. *(الفقرة 120)*	هامة	2017

	التوصيات	الأولوية	الإطار الزمني
	التعامل مع المخاطر		
	إدارة المخاطر		
17	**إعادة النظر في إطارها لإدارة المخاطر والعملية التي اعتمد من خلالها، وصياغة استراتيجية لتعميم هذا الشأن عبر كافة مستويات المنظمة، وضمان المراعاة الكاملة لقدراته التكيفية، والحرص على أن يكون المفهوم المشترك لإدارة المخاطر مقبولاً لدى كافة أصحاب المصلحة، من أجل تحقيق المنافع المتوخاة لإدارة المخاطر.** ***(الفقرة 125)***	**هامة**	**2017**
	آليات الاستجابة لخطر الغش		
18	**ضمان التعامل المناسب مع تعرضها للغش، وذلك من خلال آليات تدعم برامج ديناميكية ومحدثة لمكافحة الغش تزخر بتدابير تعزز الكشف، وتدعم الفصل بين الوظائف المتنافية، وتضمن صون الموارد وتؤكد الامتثال للوائح.** ***(الفقرة 128)***	**أساسية**	**2017**
	حالات الغش والغش المفترض		
19	**الاستمرار في تعزيز حوكمة مخاطر الغش من خلال عمليات وآليات تتيح التحديد المناسب لمخاطر الغش وتحديد استجابات لإدارة تعرضها للغش بصورة أفضل.** ***(الفقرة 138)***	**أساسية**	**2017**

تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجعات السنوات الآنفة

12- ترد حالة تنفيذ التوصيات السابقة الصادرة عن المراجع الخارجي من قبل الإدارة، في تقرير منفصل مرفوع إلى لجنة المالية. ومن بين التوصيات الـ21 الصادرة في السنة المالية 2015، نفذت 11 توصية (أي بنسبة 52 في المائة)، فيما أن 10 توصيات (أي ما نسبته 48 في المائة) لا تزال قيد التنفيذ حالياً. وقد نفذت 13 توصية (أي بنسبة 50 في المائة) من أصل 26 توصية في السنة المالية 2014، فيما أن التوصيات الـ13 الباقية (ونسبتها 50 في المائة) كانت لا تزال في طور التنفيذ. ومن أصل التوصيات الـ57 التي قدمت في فترة السنتين 2012-2013، نفذت الإدارة حتى الآن 55 توصية (أي بنسبة 96 في المائة) فبقيت توصيتان (أي ما نسبته 4 في المائة) قيد التنفيذ. ونحن نشجع الإدارة على تحديد أولويات تنفيذ التوصيات المتبقية.

ألف- الولاية والنطاق والمنهجية

الولاية

13- عيّن المجلس[4]، في دورته السادسة والأربعين بعد المائة، هيئة المراجعة لجمهوريّة الفلبين كمراجع خارجي للمنظمة لمدّة ستة أعوام بدءًا من عام 2014.

14- وبوصفنا المراجع الخارجي، نحن مكلّفون بإصدار تقرير عن مراجعة الكشوف المالية لكل سنة تقويمية، يتعين أن تشمل المعلومات اللازمة في ما يتعلق بالمسائل المشار إليها في المادة 12-4 من اللائحة المالية وفي الاختصاصات الإضافية. ويحال التقرير، جنبا 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 حصيفة.

15- وهذه هي السنة الثالثة من ولاية المراجعة الجديدة التي أنيطت بنا والتقرير الثالث للمراجع الخارجي الذي يصدر على أساس سنوي نظراً إلى اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار للتقارير المالية للمنظمة بدءًا من عام 2014.

النطاق والأهداف

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

17- وتتمثل 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 2016، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسهم والتدفقات النقدية للمنظمة ومقارنة ميزانيتها مع المبالغ الفعلية للنفقات للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) والسياسات 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 ممتثلة، من جميع النواحي المهمة، للوائح المالية والسلطة التشريعية.

---

[4] القرار رقم 146/1 الذي تم اعتماده في 26 أبريل/نيسان 2013

18- وأجرى 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.

19- وبصفة 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

20- 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 نهج 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.

21- وإن 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.

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

23- وأجرينا للسنة المالية 2016 مراجعات في المقر الرئيسي ضمت إدارة الزراعة وحماية المستهلك؛ وفي مكتبين إقليميين هما المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي؛ وفي ثمانية مكاتب لتمثيل المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وباكستان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا والصومال.

24- وراجعنا كذلك الكشوف المالية لصندوق التسليف والادخار في المنظمة ولمجمع السلع والخدمات في المنظمة للسنة المالية 2016 وأصدرنا تقريراً منفصلاً عن كل منهما. وبالإضافة إلى ذلك، استعرضنا حالة الأموال للبرامج التي نُفذت بالتعاون مع وكالات أخرى أو نيابة عنها، وهي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومرفق البيئة العالمية، وصادقنا عليها .

25- ونســـقنا مجالات المراجعة المعتزمة مع مكتب المفتش العام لتفادي ازدواجية الجهود غير الضـــرورية ولتحديد مدى الاعتماد الممكن على عمل هذا المكتب. كما تعاونا مع لجنة المراجعة لتعزيز أعمال المراجعة التي نقوم بها.

26- ورفعنا تقارير عن نتائج المراجعة إلى إدارة المنظمة في شـكل رسـائل إدارية تتضـمن ملاحظات وتوصـيات تفصـيلية. وتوفر هذه الممارسة حواراً متواصلاً مع الإدارة.

باء- نتائج المراجعة

27- يعرض هذا القســم نتائج المراجعة للســنة المالية 2016. وهو يغطى المســائل التي ينبغي، في رأي المراجع الخارجي، أن توجه إلى عناية الأجهزة الرئاسـية. وقد وفرنا لإدارة المنظمة فرصـة التعليق على ملاحظات مُراجعتنا لضـمان إعداد تقارير متوازنة ووضـع الحلول بصـورة مشـتركة. أما التوصـيات التي قُدمت إلى الإدارة فمُصـممة كي تدعم أهداف ولاية المنظمة وتعزز المساءلة والشفافية لديها، بغية تحسين وإضافة قيمة إلى الإدارة المالية والحوكمة لدى المنظمة .

باء-1 المسائل المالية

باء-1-1 مراجعة الكشوف المالية

رأي في الكشوف المالية

28- أصـدرنا في الكشـوف المالية للمنظمة رأياً غير معدّل. وقد خلُصـنا إلى أن الكشـوف المالية تَعرِض بنزاهة، من جميع الجوانب المادية، الوضـع المالي للمنظمة للسـنة المالية المنتهية في 31 ديسـمبر/كانون الأول 2016 ونتائج أدائها المالي والتغيرات في صافي الأصول/الأسهم والتدفقات النقدية والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لنفقاتها وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

تطبيق السياسات المحاسبية واختبار المعاملات

29- وكما تتطلب اللوائح المالية للمنظمة، خلصـنا إلى أن السـياسـات المحاسـبية طبقت على أسـاس يتوافق مع السـنة السـابقـة. وعلاوة على ذلـك، خلصـنـا إلى أن معـاملات المنظمـة التي أطلعنـا عليهـا أثنـاء عمليـة المراجعـة أو التي اختبرناها كجزء من مراجعة الكشوف المالية، ممتثلة من جميع النواحي الهامة للائحة المالية والسلطة التشريعية للمنظمة.

30- ونقر بجهود الإدارة لاعتمادها في مرحلة مبكرة إصدار المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام رقم 39 – استحقاقات الموظفين الذي حل محل الإصدار 25 الذي يحمل العنوان نفسه، خلال السنة، بدلاً من دخوله حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2018. أما الفارق بين الإصدار 39 والإصدار 25 فيتمثل في اعتماد نهج صافي الفائدة وتعديل بعض اشتراطات الإفصاح عن خطط المزايا المحددة. وقد أدى هذا التغيير إلى إفصاحات إضافية وموسعة لالتزامات استحقاقات الموظفين.

31- ونتيجة لتوصياتنا، أضافت الإدارة وصفاً لتعديلات الخطط وعمليات الشطب والتسوية وإعادة قياس صافي الخصوم المحددة المتعلقة باستحقاقات الموظفين (أصول)، وعرضاً منفصلاً للمساهمات في الخطة من قبل صاحب العمل ومن قبل المشاركين في الخطة، ووصف أية استراتيجيات للمطابقة بين الأصول والخصوم المستخدمة من قبل الخطة أو الجهاز، بما في ذلك استخدام الإيرادات السنوية أو التقنيات الأخرى، مع إشارة إلى تأثير خطة الاستحقاقات المحددة في التدفق النقدي المستقبلي للجهاز المعني.

32- وقد حددنا مسائل أخرى تنبغي معالجتها من قبل الإدارة لزيادة تحسين تسجيل المعاملات ومعالجتها والإبلاغ عنها، وضمان العرض المنصف للكشوف المالية في فترات الإبلاغ التالية وهي معروضة في رسالة الإدارة وفي الفقرات التالية .

باء-1-2 تمويل التزامات استحقاقات الموظفين

ضرورة معالجة هوة التمويل

33- لاحظنا أن التزامات استحقاقات الموظفين الكلية قد زادت بنسبة ملحوظة وبلغت 194.4 مليون دولار أمريكي أي 17 في المائة، من 124.8 1 مليون دولار أمريكي في عام 2015 إلى 319.2 1 مليون دولار أمريكي في عام 2016. ما يشير إلى عودة إلى مستوى الالتزامات في عام 2014 الذي بلغ 390.6 1 مليون دولار أمريكي. ولاحظنا كذلك أن التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة غير الممولة، قد ارتفعت بمقدار 166.5 مليون دولار أمريكي في عام 2016، بزيادة 26 في المائة عن رصيد 2015، ويعود السبب الرئيسي إلى تغييرات في الافتراضات الأكتوارية، مثل تراجع معدلات الخصم المستخدمة (من 3.3 إلى 2.7 في المائة للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة)، والزيادة في معدل تضخم التكاليف الطبية، والتراجع في معدلات الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي في نهاية العام. ومن ناحية أخرى، فإن الاستثمارات المخصصة لدعم التزامات استحقاقات الموظفين غير الجارية قد زادت فقط بمعدل 7 في المائة أي 28.8 مليون دولار أمريكي، من 414.8 مليون دولار أمريكي في 2015 إلى 443.6 مليون دولار أمريكي في 2016. فكانت نتيجة ذلك ارتفاعاً صافياً في الالتزامات غير الممولة المتصلة بالموظفين، من 63 في المائة (أي 709.9 مليون دولار أمريكي) في عام 2015 إلى 66 في المائة (أي 875.6 مليون دولار أمريكي) في عام 2016.

34- ولاحظنا من خلال المعلومات الواردة في الوثيقة رقم FC 166/5 أنه تتوجب المساهمة بمبلغ إجمالي لفترة السنتين يضاهي 45.4 مليون دولار أمريكي (أي 22.7 مليون دولار أمريكي في السنة) من أجل التغطية الكاملة لالتزام سابق

غير ممول للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، مع فترة استهلاك للدين مدتها 30 سنة تبدأ في عام 2010. وعلى الرغم من الزيادة في المبلغ غير الممول للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، فإن اشتراكات البلدان الأعضاء المخصصة لتمويل الالتزامات السابقة للتغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة لفترة السنتين 2016-2017، بحسب ما وافق عليها المؤتمر في يونيو/حزيران 2015، قد بقيت على حالها أي 7.05 ملايين دولار أمريكي في السنة أو 14.1 مليون دولار أمريكي للسنتين. وبالنسبة إلى صندوق مدفوعات نهاية الخدمة، فقد أشارت الوثيقة رقم FC 166/5 أيضاً إلى أنه بناء على التقييمات الأكتوارية، ومن أجل التمويل الكامل لالتزامات الخدمة السابقة لهذا الصندوق والتي تبلغ 59.9 مليون دولار أمريكي، مع فترة استهلاك للدين تبلغ 15 عاماً تبدأ في عام 2010، فعلى المنظمة المساهمة بمبلغ إضافي يوازي 6.0 ملايين دولار أمريكي في السنة أو12.0 مليون دولار أمريكي للسنتين.

35- وقد سبق أن لفتنا انتباه المنظمة في تقاريرنا السابقة إلى الضرورة القصوى للتمويل الكامل لالتزاماتها المتصلة بالموظفين، ولاحظنا أن الإدارة تواصل لفت انتباه الأجهزة الرئاسية، بما في ذلك عبر العرض المنتظم للوثائق وتقديم المعلومات المحدثة، عن حجم الالتزامات. وقد لاحظنا أن بدائل معالجة هوة تمويل التزامات التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، وتلك المتعلقة بالأنشطة الرامية إلى احتواء تكاليف خطة التأمين الطبي الحالية، تشكل مصدر قلق متواصل ضمن منظومة الأمم المتحدة. ونحن نشدد على أن المزيد من تأجيل القرارات المتعلقة بمقترحات تمويل الالتزامات، قد يضرّ بقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية ذات الصلة.

36- وتواصل المنظمة مواجهة تحديات مالية جراء المسائل المتعلقة بالتمويل المستقبلي للالتزامات المتصلة بالموظفين. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإرساء استراتيجية شاملة بغية تحسين وضع التزاماتها غير الممولة المتصلة بالموظفين، بقيت التزامات التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة ممولة بنسبة 32 في المائة فقط في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، كما لم يوافق المؤتمر على أي أحكام لتمويل صندوق مدفوعات انتهاء الخدمة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017.

37- ونكرر توصيتنا السابقة بأن تقيّم الإدارة بمزيد من التفصيل الخيار الأفضل لمعالجة التزاماتها المتبقية غير الممولة المتصلة بالموظفين، وذلك بهدف تحديد مصدر مستقر للتمويل، وخطة شاملة للتمويل الكامل للالتزامات المتصلة بالموظفين، على امتداد فترة زمنية محددة.

38- وقد أكدت الإدارة أنها تواصل لفت انتباه الأجهزة الرئاسية إلى هذه المسألة، بما في ذلك من خلال العرض المنتظم للوثائق وتقديم المعلومات المحدثة بشأن حجم الالتزامات، وخيارات معالجة هوة تمويل التزامات التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة، والمناقشات الراهنة ضمن منظومة الأمم المتحدة حول هذه المسألة، وحول الأنشطة الرامية إلى احتواء تكاليف خطة التأمين الطبي الحالية.

باء-1-3 مصاريف الاستثمارات المستحقة

ضرورة تحسين الإجراءات المتعلقة باستحقاق مصاريف الاستثمارات

39- تدار استثمارات المنظمة خارجياً، أما أصولها ففي عهدة وصي. وتدفع المنظمة رسوماً للوصاية والإدارة، يتم التعويض عنها بفضل الاستثمارات. ويبلغ الوصي عن رسوم الإدارة تلك باعتبارها مصاريف للمنظمة، في التقرير الموجز عن الدخل والمصاريف ضمن "الإبلاغ عن العطاءات/الطلبات" المرفوع من قبل الوصي إلى المنظمة.

40- وخلال عملية المراجعة لاحظنا أن الوصي قد أبلغ عن رسوم الإدارة كما سددت، وليس بناء على المصروفات المترتبة، وأن شعبة الشؤون المالية قد قامت بالمثل بتسجيل الرسوم بناء على هذا الأساس نفسه.

41- وقد أدى ذلك إلى الإعلان عن رسوم الإدارة بأقل من قيمتها أي بمبلغ 0.2 مليون دولار أمريكي في عام 2016 وبأعلى من قيمتها أي بمبلغ 0.1 مليون دولار أمريكي في عام 2015. وبما أن الرسوم تقيّد مباشرة على حساب الاستثمارات، فهي قد زادت قيمة حساب الاستثمارات بنسبة 0.2 مليون دولار أمريكي في 2016 وخفضت من قيمته بنسبة 0.1 مليون دولار أمريكي في 2015.

42- **وأوصينا بأن تحرص المنظمة على تسجيل رسوم إدارة الاستثمارات في الفترة التي ترتبت فيها، بحسب ما هو مطلوب بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وذلك عبر استخدام الفواتير وطلبات الدفع الموافق عليها المقدمة من الوصي باعتبارها مرجعاً أولياً، وأن تضمن لتعليمات الاقفال في الفترات المالية التالية أن تراعي المعاملة المحاسبية المناسبة لرسوم الإدارة.**

43- وقد أكدت الإدارة أنّ عملية معدّلة قد طبقت تلبيةً لهذه التوصية.

باء-1-4 النظام العالمي لإدارة الموارد

ضرورة تعزيز قدرات الإبلاغ المتعلقة بنموذج السفر

44- ركز استعراضنا للنظام العالمي لإدارة الموارد على التثبت من تنفيذ التوصيات الصادرة في السنوات السابقة والمتصلة بتفعيل الإطار الإداري للمنظمة وتحسينات ضوابط العمليات. وقد شمل الاستعراض العمليات وخطة الصيانة، والسفر واستحقاقات طلبات الشراء، وحسابات المقبوضات والواجهات البينية وإدارة الأصول. وقد تم الإبلاغ عن تنفيذ 8 توصيات تنفيذاً كاملاً، فيما أبلغ عن تنفيذ جزئي لتوصية واحدة. ويشير هذا الاستثناء إلى تعزيز قدرات الإبلاغ المتعلقة بنموذج السفر،

والتي أشارت الإدارة إلى تنفيذها بحلول الفصل الثالث لعام 2017. وسيتم استعراض قدرات الإبلاغ لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، من أجل وضع تقارير عن السفر متكررة الاستخدام.

45- ولدى تثبتنا من تعليقات الإدارة بشأن الإجراءات المتخذة لتناول التوصيات، أكدنا أن وثائق العمليات والصيانة قد حازت على تأييد شعبة تكنولوجيا المعلومات وأنها قد نشرت على الشبكة الداخلية للمنظمة. وبالمثل فقد تم تنفيذ نموذج استحقاقات السفر في أكتوبر/تشرين الأول 2014، كما نفذ نموذج السفر المحلي بالتدريج في أبريل/نيسان ومايو/أيار 2017، وسوف يتم استكماله لاحقاً في يونيو/حزيران 2017. أما الواجهة البينية المؤتمة لحسابات المقبوضات على دفتر الأستاذ العام فقيد التنفيذ، مع صدور تقارير يومية تخضع للتثبت من صلاحيتها ورصدها. وفضلاً عن ذلك فإن شعبة تكنولوجيا المعلومات قد وضعت برنامج أتمتة استحقاقات السفر على دفتر الأستاذ العام، دعماً للإقفال الشهري والإقفال في نهاية السنة المالية، وأدخلت تحسينات على نظام السفر دخلت حيز التنفيذ في يونيو/حزيران 2015 تضمنت توصيات سابقة بشأن طلب رد مصروفات السفر، وتقريراً للمهام وغير ذلك من الشواغل المتصلة بالسفر. وقد أصبحت تقارير الأصول التي تصدر على شكل عينات، تورد الآن الرقم التسلسلي ورقم الأصول والوصي الافتراضي.

46- ونعيد التأكيد على توصيتنا بتعزيز قدرات الإبلاغ المتعلقة نموذج السفر، عبر مراعاة احتياجات المستخدمين والاستعانة بالنموذج بالطريقة الأنسب، سعياً إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات. وينبغي للجهود الحالية المبذولة لاستعراض قدرات الإبلاغ لنظام المعلومات الإدارية المتكامل أن تتواصل، لضمان إدراج تقرير رصد السفر على مستوى المستهل، تيسيراً للامتثال للسياسات المتعلقة بالسفر، ومنع ازدواج التقارير المحررة باليد في المكاتب الميدانية.

باء-2 مسائل الحوكمة

47- تعني الحوكمة بمعناها العريض الهياكل الراسخة والعمليات المنفذة من أجل المساءلة والمراقبة ضمن الجهاز المعين. وإذ تعمل المنظمة لمصلحة دولها الأعضاء والمكلفين وأصحاب المصلحة الآخرين في كافة الأوقات، فإن تنفيذ نتائجها المتوخاة يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تحديد المسؤوليات وترسيخها ضمن المنظمة، وكيفية إدارة المخاطر ومواطن الضعف، وكيفية تنفيذ البرامج وكيف تؤدي آليات الحوكمة إلى رقابة داخلية فعالة. ويتوجب من ثم التقاء تلك العناصر الجوهرية والعالية المستوى التي تتألف الحوكمة منها. ومن المتوقع لتلك الإجراءات تعزيز قيمة علاقات المنظمة بأصحاب المصلحة، وطمأنتهم إلى أن أموالهم تنفق لغايات تحقيق ولاية المنظمة. إذاً، تلك هي القيمة الأساسية التي تتحقق من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة.

باء–2–1 الجهوزية لإصدار بيان عن الرقابة الداخلية

48– لاحظنا أنّ في أبريل/نيسان 2016، أرست المنظمة رسمياً إطار الرقابة الداخلية لديها، من أجل تحسين تحقيق النتائج المتوقعة واستخدام الموارد والإشراف عليها، وتحسين جودة المعلومات المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية وأصحاب المصلحة الآخرين. وكجزء من هذا الإطار، وكإجراء إضافي للمساءلة، تنوي المنظمة إرفاق بيان عن الرقابة الداخلية بكشوفها المالية السنوية لعام 2017. وإن البيان، إلى جانب خطابات التمثيل التي يرفعها المدراء رفيعو المستوى إلى المدير العام، سيؤكد أن ضوابط العمليات ضمن أطر المساءلة الخاصة بها وفي المنظمة ككل، كافية وتعمل بفعالية. وإن وضع ضوابط حسنة التصميم ومستوى التوعية عبر المنظمة، يتسمان بأهمية قصوى بما أن الرقابة الداخلية تتكل على تكامل النظم المتكافلة. وتلك هي طلائع الرقابة الداخلية الحسنة، ويجب بالتالي إدراجها في الأعمال التحضيرية الإجمالية قبل عرض الإفصاحات عن الرقابة الداخلية.

ضرورة مراعاة اتكال الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر

49– خلال استعراضنا، لاحظنا أن المنظمة تمارس إدارة للمخاطر *متناسقة ومتسقة مع ممارسات العمل وشاملة وراسخة ونشيطة*، تساعد المدراء والموظفين على الاستجابة بشكل أفضل لعدم اليقين. وباعتبار تقييم المخاطر من مكونات إطار الرقابة الداخلية للمنظمة، فمن المتوقع أن يكون بمثابة "*عملية ديناميكية ومتكررة من أجل تحديد وإدارة المخاطر، بما فيها خطر الغش، التي تحدق بإنجاز الأهداف*." وبالتالي، في حال لم تتح إحدى ممارسات إدارة المخاطر، تحديد المخاطر وتقييمها بالشكل المناسب ضمن سياق ملائم، فإن ضوابط الجهاز المعني سوف تتأثر لا محالة.

50– وقد أثيرت شواغل بشأن ممارسات إدارة المخاطر لدى المنظمة منذ عام 2011. وفي تقريرنا المطول لعام 2015 أشرنا إلى أن "*إدراك ممارسات إدارة المخاطر في المنظمة آخذ في الاتساع، إلا أن التحديات لا تزال موجودة. وتتضمن تلك التحديات ضرورة تعزيز التحاليل القائمة على السياق والوثائق الرسمية لإدارة المخاطر*". وقد لحظ تقريرنا كذلك أن "*على المنظمة أن تواصل إدارتها للمخاطر بزخم أكبر وألا تعتبرها مجرد امتثال للقوانين*" وأوصى بأن تضمن "*المنظمة أن تعمم إدارة المخاطر بفعالية على عملياتها التشغيلية وقراراتها*." ومع الإحاطة علماً بالتقدم الذي أحرزته الإدارة في تنفيذ توصيات المراجعة تلك، فقد نفذّت في مرحلة لاحقة إجراءات للمراجعة على سبيل المتابعة، سندلي بملاحظات بشأنها في ما يلي.

51– أما نتائج مراجعاتنا الأخيرة لعدة إدارات ضمن المنظمة ولمكاتبها الإقليمية وممثلياتها القطرية، فاستمرت تشدد على ضرورة الترسيخ الرسمي لإدارة المخاطر فيها، بدءاً من الربط الصحيح بين الممارسة والسياق، من خلال التحديد الكافي لأهداف الوحدات، وإلى كفاية الدعم التقني والمساندة. وقد قام تقرير مكتب المفتش العام لسنة 2016 بتأييد هذه النتائج. وفي ما يخص تلك الشواغل، شرحت الإدارة بأنها "*تعمل على البناء المنهجي لأساس متين للضوابط الداخلية ولإدارة المخاطر. وتوفر تلك الخطوات المنهجية أساساً متيناً يضمن رقابة داخلية في كافة المكاتب، واستهلال الإبلاغ السنوي عن الضوابط*

الداخلية الذي يؤدي إلى إصدار بيان عن الرقابة الداخلية يصحب الكشوف المالية لعام 2017." وقد أبلغت الإدارة كذلك أنها *"ستقيم خط أساس شاملاً للضوابط من أجل رصد التقدم اللاحق"* و*"ضرورة تقييم إجراءات تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المنظمة، بعد دورة الإبلاغ لعام 2017"*.

52- ونحن نقر بالجهود المتصلة بإدارة المخاطر ونعترف بها. إلا أن الخطة الهادفة إلى إرساء خط أساس شامل للضوابط توجب أن يكون الأخير راسخاً ومتجذراً في ممارسات إدارة المخاطر حسنة الأداء، والتي لم نراها بعد في المنظمة. وفي هذه الحالة، ثمة تحد مطروح أمام المحتوى الموضوعي للبيان بشأن الرقابة الداخلية وأساسه إذ يقضي بأن يكون كل من إطار الرقابة الداخلية، *وسياسة المساءلة وسياسة إدارة المخاطر بمثابة نظم متكاملة ومتكافلة في ما بينها، تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها*. ونلاحظ أن الأجهزة الرئاسية قد سبق أن أتت على ذكر تلك الشواغل التي تواجهها المنظمة على صعيد إدارة المخاطر لاتصالها بالرقابة الداخلية. وإن التكافل بين إدارة المخاطر وبين الرقابة الداخلية مهم ويجب تناوله على أساس كيفية تصميم الضوابط وتنفيذها، وكل ذلك ضمن سياق توفير الضمان والإفصاح بأن ضوابط المنظمة تعمل كما هو متوقع. وقبل التمكن من إصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية، من الضروري بالتالي أن تكون ممارسات إدارة المخاطر ضمن المنظمة راسخة جداً، كي يكون تصميم ضوابط المخاطر أكثر فعالية، فتتضح بالتالي المساءلات ذات الصلة.

53- ونوصي بأن تضمن المنظمة تكامل ممارساتها لإدارة المخاطر مع الإطار ودعمه بفعالية، وذلك من خلال تقييم لممارساتها الحالية لإدارة المخاطر، قبل الإصدار الأولي للبيان، بغية تحديد المجالات التي تستوجب التحسين بما يضمن تصميمًا أكثر فعالية وكفاءة لضوابط المخاطر ومساءلات أوضح.

54- ووافقت الإدارة على أن تقييم الممارسات الحالية لإدارة المخاطر المنفذة قبل إصدار البيان، سيكون مفيداً في إرشاد خطوات المتابعة.

ضرورة تحسين إدراك تدابير الرقابة الداخلية

55- إن كفاية الضوابط الداخلية وفعاليتها تعتمدان بنسبة كبيرة على *السياسات والإجراءات والعملية والأشخاص. أما الأشخاص* فهم أهم تلك العوامل. وينص إطار الرقابة الداخلية على أن *الموظفين يخضعون للمساءلة في تطبيقهم للضوابط الداخلية، بحسب ما تنص عليه لوائح المنظمة وتنظيماتها وأدلتها وسياساتها وإجراءاتها والتعليمات الأخرى*. وتضيف سياسة المساءلة في المنظمة أنه من بين أركان المساءلة، *يكون الموظفون جميعاً خاضعين للمساءلة بشأن مجالات الأداء الحرجة – مثل تحقيق أعلى جودة بأفضل سعر (الاقتصاد والفعالية والكفاءة)، وتقديم التقارير الدقيقة، واحترام الموجبات واللوائح والحماية من الاحتيال والغش والخسارة والهدر والأذية والضرر*. وهذا المفهوم مدعوم كذلك من تقرير مكتب المفتش العام لعام 2016 الذي شدد على *"السلوك إزاء البيئة الرقابية وإدراك مغزى الضوابط"*.

56- وإن نتائج مراجعاتنا الأخيرة للإدارات المختلفة والمكاتب الإقليمية والممثليات القطرية ونظم المعلومات في المنظمة، قد سلطت الضوء على مجالات تحتاج فيها الضوابط الداخلية إلى تحسين. ويعني ذلك بوجه خاص الرصد والضوابط الإشرافية على الأنشطة الرئيسية في مجالات متنوعة، بما في ذلك إدارة البرامج، وإدارة السفر، وتقديم التقارير إلى الجهات المانحة، والمشتريات، وإدارة الأموال النقدية، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأصول. وقد لاحظنا قلة إدراك *لتفاصيل الرصد الذي يمارس على المستويات العليا للإدارة في المنظمة*. وعلى الرغم من وجود سياسات وإجراءات قائمة، فهي تطبق لأجل قضايا أو مسائل مخصصة بدلاً من أن تنفذ بدافع المراجعة الشاملة.

57- وقد أشار التقرير المرفوع إلى المجموعة التوجيهية المعنية بالضوابط الداخلية، حول الاختبار التجريبي إعداداً للإبلاغ عن الضوابط الداخلية لعام 2017 إلى أن "*تعزيز الضوابط الداخلية يتطلب تغييراً في السلوك على كافة مستويات سلسلة المساءلة*." وأشار أيضاً إلى شواغل بشأن إدراك "*أهمية الإبلاغ عن الضوابط الداخلية إلى المنظمة وإلى المدراء المشاركين*. "ومع حصول تطورات إيجابية في الإبلاغ عن البيان بشأن الرقابة الداخلية المرتقب، ينبغي لموظفي المنظمة الحصول على دعم مواز كذلك. وذكرت الإدارات المتنوعة التي سؤلت عن تدابير الرقابة الداخلية للمنظمة، أنه "*مع بروز إرشادات جديدة بصورة مستمرة، تتوجب زيادة الجهود لجعل الإرشادات ومبادرات تنمية القدرات سهلة الاطلاع عليها ومنفذة بفعالية*." وقد أبلغتنا الإدارة أن "*التحضيرات لإكمال البيان بشأن الرقابة الداخلية لعام 2017 تتضمن برنامجاً للاتصال متقن الدراسة وواسع النطاق يشمل كل المجالات الوظيفية: أي الاتصال على مستوى المنظمة، والمالية والإدارة وإدارة البرامج والإدارات الفنية وشبكة المكاتب الميدانية*".

58- ودعماً لإعداد البيان بشأن الرقابة الداخلية، لاحظنا أن أنشطة الإدارة المخطط لها تتضمن نطاق عمل واسعاً يتصل بالعديد من الوظائف الإدارية والتقنية. إلا أن جهود المنظمة لزيادة الإدراك بشأن الرقابة من خلال "*الاتصال المؤسسي المنتظم، ولدى اجتماعات مدراء الأقسام*" لا تزال بحاجة إلى دعمها، ليس فقط من خلال الدورات التدريبية المتاحة للموظفين عبر الشبكة الداخلية للمنظمة، ولكن أيضاً بواسطة دورة تدعم إعداد البيان.

59- ونشدد على أن مجرد توافر أو وجود سياسات وإجراءات حسنة التصميم ومفصّلة، لن يترجم تلقائياً إلى رقابة كافية وفعالة. فإن كفاية الرقابة وفعاليتها تقاسان بالاستناد إلى النتائج المحققة فعلاً. ويشدد هذا العمل كذلك على ضرورة وجود مستوى من الإدراك تكون بموجبه المساءلات المتعلقة بالضوابط الداخلية معروفة ومنفذة، بغض النظر عن الحوافز، من قبل جميع من في المنظمة. في حين أن بناء الإدراك ما بعد إصدار البيان يشكل استراتيجية أقل فعالية. وينبغي للإدراك أن يكون على مستوى تكون فيه مبادئ الرقابة معتمدة ومدعومة قبل الإصدار المرتقب للبيان. فمن دون هذا المستوى من الإدراك الذي يحفز موقفاً مسؤولاً ومؤيداً، ستبقى فعالية الضوابط، وحتى كفايتها إلى حد معين، متعثرة دوماً. وتبيّن هذه القضايا بوضوح الأمور التي تحتاج إلى تحسين في ما يخص إدراك إطار المنظمة للرقابة الداخلية.

60- وتقدمنا بتوصية وافقت عليها الإدارة تقضي بأن تضمن المنظمة زيادة إدراك الرقابة الداخلية عبر أنحاء المنظمة، ليبلغ مستوى يتسق مع مبادئ الرقابة الداخلية المعتمدة، وذلك من خلال استراتيجيات فعالة لبناء

الكفاءات، قبل إصدار البيان بشأن الرقابة الداخلية، من أجل زيادة مستوى الطمأنة الناجم عن الإفصاح عن الرقابة الداخلية.

باء-2-2 الضوابط الإدارية في المجالات التشغيلية الرئيسية

61- إن أي أساس متين للرقابة الداخلية قادر على تعزيز عملها بشكل فعال يعتمد في المقام الأول على كيفية تنفيذ أنشطة الرقابة في الصف الأمامي من أجل تحقيق النتائج المتوخاة. وبشكل أخص، تتسق تلك الضوابط مع الشؤون الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات وهي حيوية في إدارة مخاطر العملية. وإن إدماج الرقابة الداخلية في مختلف العمليات والوحدات التشغيلية في أي جهاز، يفيد بالتالي مدراء الصف الأمامي في ضمان تحقيق أهداف الرقابة الداخلية المحددة، ويرشد الإدارة لتزيد تحسين كفاءة الرقابة وفعاليتها.

62- وفي ما يخص الإصدار المرتقب للبيان بشأن الرقابة الداخلية من جانب المنظمة، فعلى تلك الضوابط التي تشكل خط دفاعها الأول أن تضمن تلبية الأهداف التي حددتها المنظمة. وإن تحسين الضوابط والعمليات من منطلق إدارة المخاطر، يتحقق بدرجة كبيرة من خلال الإدراك بأن الضوابط راسخة من أجل إدارة مخاطر المجالات التشغيلية. وقد اختبرنا تشغيل الضوابط في المكاتب التي زرناها خلال السنة المالية 2016 ألا وهي: المقر الرئيسي وإدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وباكستان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا والصومال. وقد بينت نتائج اختبارنا للضوابط عبر العمليات الحرجة المتنوعة ضمن تلك المكاتب، والتي سنناقشها أدناه، أنه لا يزال يتوجب القيام بالكثير من العمل في هذا المجال.

ضرورة التصدي لمواطن القصور في الرقابة ضمن المجالات التشغيلية الرئيسية

باء-2-2-1 مشتريات السلع والخدمات

63- إن الهدف الرئيسي من أنشطة المشتريات في المنظمة هو شراء السلع والأعمال والخدمات ضمن المهل المطلوبة وبطريقة تنافسية وشفافة، مع التأكد من ملاءمة المشتريات لغايتها من أجل الوفاء باشتراطات المستخدم، ناهيك عن تحقيق مزيج أمثل بين المنفعة المتوقعة لكامل المدة وبين كلفة الشراء أو ما يعرف بمبدأ "أعلى جودة بأفضل سعر." ويتوقع من كافة الموظفين المشاركين في عملية المشتريات أن يكونوا مسؤولين عن ضمان اتساق إجراءاتهم مع القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية، في مجالات المشتريات كافة. وبالنسبة إلى الفترة الخاضعة إلى المراجعة، فقد بلغت القيمة الإجمالية لطلبات الشراء التي حققتها المنظمة للسلع والخدمات ما قيمته 146.3 مليون دولار أمريكي.

64- أما بالنسبة إلى إعداد خطط المشتريات فقد لاحظنا أنه لم يطبق بالكامل في كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، فيما لاحظنا أن ممثليتي المنظمة في باكستان وإثيوبيا لديهما خطط مشتريات غير مكتملة. وعلى الرغم من أن ممثليات المنظمة في كل من أندونيسيا وميانمار والسودان لديها خطط للمشتريات، فإننا قد لاحظنا نواقص عدة في الخطط كذلك. ويمكن لغياب التخطيط ووجود مواطن نقص فيه أن يؤديا إلى احتمال تقديم مزايا استثنائية غير ضرورية واعتماد وسائل غير مناسبة للمشتريات؛ وغياب الشفافية؛ وتدني جودة السلع/الخدمات المشتراة والتنفيذ المتأخر للمدخلات/الخدمات/الأعمال.

65- أما في ما يخص أداء الوظائف والمسؤوليات في مجال المشتريات فقد لاحظنا أن الموظفين المعنيين بالمشتريات لدى ممثليات المنظمة في ميانمار والسودان والأرجنتين وكينيا، يؤدون وظائف متنافية. ففي ممثلية المنظمة في الأرجنتين، بعض أعضاء لجنة المشتريات المحلية هم أنفسهم يتولون المدفوعات أو هم شراة أو يعنون بالموافقة على أعمال الشراء. وقد بينت مراجعة طلبات الشراء في ممثلية المنظمة في كينيا بأن الموظفين أنفسهم أدوا مهاماً على صعيد أنشطة المشتريات بصفتهم شراة أو مقدمي طلبات و/أو أعضاء في لجنة المشتريات المحلية ولجنة تشغيل العطاءات. وفي ممثلية المنظمة في ميانمار، فإن 3 أعضاء من لجنة المشتريات المحلية هم أيضاً أعضاء في وحدة ضمان الجودة. وفي مكتب المنظمة في السودان، يشغل أحد الشراة المعينين رسمياً منصب عضو في لجنة المشتريات المحلية. ونشدد على أن أحد العناصر الأساسية للرقابة الداخلية هو الفصل بين بعض المهام الرئيسية المتنافية بغية عدم المساس بنزاهة معاملات المشتريات.

66- وقد لاحظنا أيضاً أن في ممثلية المنظمة في الأرجنتين كانت هناك 30 دفعة غير مدعومة بطلبات رسمية للمشتريات، وقد ضمت 13 دفعة فقط مدعومة بطلب شراء استخدم النموذج المطلوب من المنظمة، في حين أن 17 دفعة منها كانت من دون طلب شراء. وقد لوحظت بالمثل تأخيرات في التسليم تراوحت بين يوم واحد و49 يوماً لدى المكتب نفسه. وسجلت أيضاً تأخيرات مماثلة تراوحت بين 8 أيام و181 يوماً في ممثلية المنظمة في باكستان. ولاحظنا أن في كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وفي ممثلية المنظمة في باكستان، لم يتم تحميل الوثائق المتصلة بالمشتريات في النظام العالمي لإدارة الموارد.

67- وفي ممثلية المنظمة في إندونيسيا، لوحظ أن السلع المشتراة لا تمتثل للخصائص التقنية المطلوبة. ولاحظنا كذلك أن طريقة الاختيار لا تمتثل للنهج الاعتيادي المعتمد، كما قد تم تغيير تواريخ التسليم في النظام العالمي لإدارة الموارد لكي تتناسب وطلبات الموردين. وتشير كل الهفوات الآنفة إلى ثغرات في الضوابط حالت دون تحقق النجاح في أنشطة المشتريات. وهي قد أثرت سلباً في تنفيذ المشاريع وتحقيق النواتج المنشودة، ولعلها قد تسببت باحتمال تكبد الخسائر كذلك.

باء-2-2-2 خطابات الموافقة

68- تعترف المنظمة بأن هناك منظمات غير حكومية ومنظمة تطوعية وأخرى على مستوى المجتمع المحلي، تتمتع بقدرات توفير خدمات عالية الجودة تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ التزاماتها على وجه تام. وتحصل المنظمة على تلك الخدمات من خلال خطابات الموافقة. وإن القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية يحكم استخدام تلك الخطابات التي ترسي المبادئ

واللوائح التي تضمن الحصول على الخدمات في الوقت المناسب من الهيئات المؤهلة، وبطريقة شفافة وغير منحازة مع المراعاة الواجبة لجانبي الاقتصاد والكفاءة. ولعام 2016، أنفقت المنظمة مبلغاً إجمالياً بقيمة 124.9 مليون دولار أمريكي بموجب خطابات الاتفاق.

69- وقد بينت نتائج مراجعتنا لتلك الخطابات أن الضوابط كانت مطبقة عامة باستثناء بعض حالات عدم الامتثال لمتطلبات الإبلاغ/التوثيق، والتأخير في إكمال العمل، وحالات إلغاء، وعدم احترام الفصل بين المهام وحدود الصلاحيات. وفيما أن حالات عدم الامتثال تلك قد اعتبرت حالات شاذة، فهي تشير إلى ضرورة وضع ضوابط إشرافية أكثر فعالية للتأكد من أن المساءلات والمنتجات المتوقعة من خطابات الموافقة، مطبقة بما يراعي اشتراطات كفاءة التشغيل وفعاليته.

باء-2-2-3 إدارة الموارد البشرية

70- تنص الخطوط التوجيهية لإدارة الموارد البشرية للمنظمة وسياساتها على عملية اختيار للموظفين تتسم بالشفافية والتنافسية؛ وعلى تقييم الجودة أو تقييم للأداء؛ وتوفير وثائق كافية ومنظمة. وإلا فإن المنظمة ستكون عرضة لمخاطر على مستوى العمليات والمعلومات، نظراً إلى أهمية الموارد البشرية بالنسبة إلى عمليات المنظمة، ولا سيما في المكاتب الميدانية. وبالتالي، فمن المهم مراقبة البارامترات المحددة في ما يخص اختيار الموظفين، وتقييم الأداء ومدى كفاية الوثائق ذات الصلة. وقد لاحظنا أن تكاليف مزايا الموظفين والتكاليف الأخرى المتصلة بالموظفين لدى المنظمة قد بلغت قيمتها 389.4 ملايين دولار أمريكي، كما بلغت تكاليف مصاريف الاستشاريين 230.6 مليون دولار في السنة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016. وبلغ مجموع تلك المبالغ 620.0 مليون دولار أمريكي وشكّل 50 في المائة من مجمل مصاريف المنظمة لعام 2016.

71- وقد بيّنت عينات عن سجلات الموارد البشرية لغير الموظفين وسجلات الموظفين لدى كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثليات المنظمة في كل من ميانمار والسودان وباكستان والأرجنتين وكينيا والصومال، نواقص على صعيد حفظ ملفات الموظفين المطلوبة، كتلك المتعلقة بعملية اختيار للموظفين، وتقارير تقييم الجودة، والتصريح بعدم عمل أحد أفراد العائلة في المنظمة، وتعيين المستفيدين من التعويضات، وشهادات الإجراءات الأمنية الأساسية للأمن في الميدان، والإجراءات الأمنية المتقدمة للأمن في الميدان. وقد حدد استعراضنا لمضمون الاختصاصات في كل من إدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وممثليتي المنظمة في ميانمار والأرجنتين، ثغرات في تحديد الوظائف والمسؤوليات والمساءلات، بما في ذلك عدم تحديد تاريخي البداية والنهاية، والفئة، وتاريخ تقديم المنتج المتوقع، وعدم تحديد النواتج وما يقابلها من مؤشرات وتضمين الأحكام الشاملة.

باء-2-2-4 إدارة الأموال النقدية

72- تتضمن اللائحة المالية تعليمات للمنظمة بشأن الموافقة على الأموال النقدية واستخدامها وتسجيلها والوصاية عليها والإبلاغ عنها. وبحسب ما ينص عليه أيضاً إطار الرقابة الداخلية للمنظمة بشأن الإشراف على الموارد، يتوجب على المدراء

والموظفين في أنحاء المنظمة تطبيق سياسات وإجراءات لخفض خسارة الأصول والموارد وهدرها، إما جراء سوء بذل الجهود في غير محلها وإما بسبب الأخطاء الممكن تفاديها وإما سوء الإدارة أو سوء الاستخدام أو الاحتيال. ومن شأن هذا أن يمنح ضمانة أكبر بأن أعمال مدراء المنظمة وموظفيها موجهة إلى تعزيز مهمة هذه الأخيرة. وقد قيمنا ممارسات إدارة الأموال النقدية في المنظمة وقمنا بتقدير امتثالها للقواعد واللوائح التنظيمية المالية القائمة التي تحكم الوسائل المختلفة المستخدمة لتسوية الالتزامات المالية، واستعرضنا أيضاً ما إذا كانت الضوابط المنصوص عليها موجودة أو تعمل بفعالية في ما يخص الأموال النقدية في البنك والنثريات العادية وصندوق المصروفات النثرية خارج المقر والحسابات النقدية للعمليات وحسابات السلف الأخرى. وقيمنا أيضا استخدام المنظمة للتحويلات النقدية.

73- وخلال مراجعتنا، حددنا أن المنظمة بعملياتها المنتشرة في 196 بلداً، كان لديها 240 حساباً مصرفياً ونقدياً في نهاية 2016. وقد شغّل المقر الرئيسي للمنظمة وأدار بصورة مباشرة 21 حساباً مصرفياً في أوروبا. وبالنسبة إلى عام 2016، أبلغت المنظمة عن مبالغ وعن مكافئاتها النقدية بقيمة 684.7 مليون دولار أمريكي بزيادة بنسبة 33 في المائة عن 2015، والسبب الرئيسي هو زيادة المقبوضات النقدية. ومن أصل الرقم المذكور، أبقي مبلغ 595.9 مليون دولار أمريكي (أي 87 في المائة) ضمن ودائع واستثمارات قصيرة الأجل، فيما وضع مبلغ 88.8 ملايين دولار أمريكي (أي 13 في المائة) في حسابات مصرفية تشغيلية. ولاحظنا أيضاً أن حسابات نقدية خاملة أو متوقفة أو منتهية المدة بقيت ترد في ميزان المراجعة آخر العام.

74- وقد سلطت عمليات المراجعة لدى ممثلتي المنظمة في إندونيسا والسودان الضوء على مسائل تتعلق بإصدار الإذن بما يشمل مبالغ موافق عليها تتعدى المستوى المطلوب، والعائدات الكبيرة من المبالغ غير المستخدمة، وعدم ملاءمة استمارة الطلب الخاصة بالحسابات النقدية التشغيلية. وقد لوحظت ثغرات في استخدام الأموال النقدية في ما يخص الحفاظ على المستوى الأدنى، والمصروفات التي تتخطى الحد المسموح، والمدفوعات المتأخرة، وعدم توفير القسائم المطلوبة، في كل من المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في السودان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا والصومال. ولوحظت مشاكل بشأن الوصاية، ناجمة عن عدم الفصل بين المهام المتنافية وأداء المسؤوليات المتعلقة بالنقدية من جانب الموارد البشرية لغير الموظفين في ممثليات المنظمة في ميانمار وإندونيسيا وكينيا. ولوحظت مشاكل تتعلق بتسجيل المبالغ النقدية والإبلاغ عنها، بما في ذلك وجود بنود تسوية مصرفية معلقة منذ أمد طويل في المقر الرئيسي، والتزامات مستحقة في ممثلية المنظمة في باكستان، ومنح سلف جديدة على الرغم من وجود سلف سابقة مستحقة لم تتم تصفيتها في ممثليتي المنظمة في إثيوبيا والصومال، ولوحظت مشاكل في النظام العالمي لإدارة الموارد، في ممثليات المنظمة في إندونيسيا والسودان والصومال.

75- فضلاً عن ذلك، فإن مراجعاتنا في ممثليتي المنظمة في الأرجنتين وكينيا قد حددت بعض النقاط المثيرة للقلق في ما يتعلق بالتحويلات النقدية. وقد تضمنت عدم كفاية الوثائق الداعمة وعدم دقتها، وعدم احترام الخطوط التوجيهية الإجرائية وغياب التوجيهات التي تقضي بمنع المدفوعات المزدوجة. وبناء على تلك الملاحظات، نشدد على أهمية الإدارة الفعالة للأموال النقدية للمنظمة. وعلى الإدارة أن تضمن بأن تكون الأنشطة والضوابط المتعلقة بإدارة مواردها النقدية كافية وتعمل على المستوى الذي يؤمن ضوابط كافية ويضمن الاستخدام الفعال.

باء-2-2-5 إدارة الأصول والمخزون

76- في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016، أبلغت المنظمة عن مخزونات بلغت قيمتها 9.3 ملايين دولار أمريكي. وكان القسم الأكبر من هذه المخزونات المبلغ عنها، أي 8.2 مليون دولار أمريكي (89 في المائة) عبارة عن مدخلات للمشاريع. ومن أصل مدخلات المشاريع تلك، يوجد مبلغ 5.6 ملايين دولار أمريكي في المكتب الإقليمي لأفريقيا. أما الممتلكات والمصانع والتجهيزات، فقد بلغت قيمتها مع حسم الإهلاك، 24.5 ملايين دولار أمريكي. وقد شكلت المركبات السيارة 60 في المائة أي 14.7 ملايين دولار أمريكي من هذا المبلغ. ومن أجل إدارة تلك الموارد، يحدد القسم 202، الفقرة 10، البند 4 والقسم 503 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة، الإجراءات والضوابط المطلوبة لمسك السجلات والوصاية عليها وحفظها، وتنفيذ التحقيقات المادية والتحويلات والتخلص من الأصول. أما أي ضعف في أي من تلك الإجراءات فقد يؤدي إلى خسارة الأصول أو هدرها، الأمر الذي يضرّ بالعمليات وبتنفيذ التزامات المنظمة.

77- وخلال مراجعاتنا في ممثليتي المنظمة في باكستان والصومال، لاحظنا أن هناك مدخلات للمشاريع لم يتم توزيعها، تعود إلى السنوات المنصرمة وإلى مشاريع منتهية تشغيلياً ومالياً. كما بيّنت مراجعاتنا ضرورة القيام بالصيانة المتواصلة للمعلومات عن الأصول، نظراً إلى وجود أصول لا تحمل أوساماً، أو فقدان الأرقام التسلسلية أو أصول غير مسماة أو معلومات ناقصة في سجل الأصول لدى النظام العالمي لإدارة الموارد، في كل من إدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا. وحددت التقييمات التي تناولت ممثليات المنظمة في السودان والأرجنتين وكينيا أن استمارة استعارة ممتلكات للمنظمة لم تستخدم وأن أرقام الأصول والتكاليف/القيم المتبقية لم تذكر بالكامل أو بدقة.

78- وإن مراجعتنا لعملية التصرف بالأصول في كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وممثليتي المنظمة في إندونيسيا والأرجنتين، من خلال بيعها أو التبرع بها أو خفض قيمتها، قد بينت عدم اتباع الجداول الزمنية المطلوبة، وعدم الحصول على تقييم لقيمة مبيع الأصول بالجملة من جانب طرف ثالث، وعدم ملء الاستمارات المطلوبة، وعدم إتاحة إيصالات التصرف بالأصول، وعدم الحصول على موافقة شعبة الشؤون المالية قبل التصرف بالأصول. وعلى الرغم من أن تلك الأمور التي لاحظناها لم تؤد إلى أثر مالي ملموس، فإننا نشدد على أهمية تنفيذ ورصد إدارة الأصول وأنشطة المخزون بالشكل المناسب من أجل الحد من التعرض للخسارة أو الهدر.

باء-2-2-6 إدارة السفر

79- يعد السفر في المنظمة عاملاً أساسياً في تنفيذ برامجها ومشاريعها، وهو أحد المكونات الرئيسية في ميزانيتها. في عام 2016، أبلغت المنظمة عن مصاريف للسفر بلغ مجموعها 94.3 ملايين دولار أمريكي شكلت 7.6 في المائة من مجمل المصاريف المترتبة خلال العام. وقد وضعت المنظمة سياسات محددة في الفصل الرابع من دليل الإجراءات الإدارية وتدابير،

بالإضافة إلى دليل السفر الرامي إلى تبسيط الإجراءات وتنظيمها في مختلف مراحل السفر، والتي تتضمن تخطيط مطالبات السفر والموافقة عليها وتسديد تكاليفها والتسوية النهائية لها. وكل ذلك بهدف تحسين الكفاءة والفعالية.

80- وخلال استعراض إدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وممثليات المنظمة في السودان وباكستان والأرجنتين وإثيوبيا، لاحظنا ثغرات تتعلق بالتخطيط للسفر تضمنت عدم تحميل خطة السفر الفصلية في النظام العالمي لإدارة الموارد، ووجود أسفار من دون أي تخطيط مسبق، من بين أمور أخرى. وفي المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثلية المنظمة في السودان، تم تحديد مسائل تتعلق بالتأخير في الموافقات وبمنح إضافية للسفر لم تتم تسويتها تعود لرحلات سابقة. كما لاحظنا شواغل في التسويات النهائية لمطالبات السفر بما في ذلك تقديم طلبات برد مصروفات السفر تخطت الفترة القانونية في كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثلتي المنظمة في كينيا والصومال وعدم تسوية سلف مستحقة للسفر في ممثلية المنظمة في السودان.

81- وقد نسبت الثغرات الرقابية تلك إلى عوامل، مثل عدم وجود شروط تقضي بتقديم وثائق لدعم طلب رد مصروفات السفر، والتأخير في تحميل التقارير عن المهام بسبب عملية المراجعة والموافقة بدون استخدام الإنترنت، وعدم تحميل خطط السفر الفصلية في النظام العالمي لإدارة الموارد، ومحدودية خطة السفر الفصلية، ولا سيما عملية الموافقة غير المرنة وعدم صدور إبلاغات عن النظم من شأنها منع أية دفعات مقدمة جديدة لصالح السفر في مهام رسمية. وتبين الملاحظات السابقة مسائل تتعلق بالامتثال لسياسات وإجراءات السفر الحالية للمنظمة، الأمر الذي قد يؤثر بطريقة أو بأخرى في تنفيذ التزاماتها.

82- وبشكل عام، تبين ملاحظات المراقبة الآنفة أهمية إيلاء المزيد من التركيز إلى تنفيذ إجراءات رقابية أفضل عبر تلك العمليات الروتينية ولكن الحرجة. وتتعلق تلك الضوابط بالدرجة الأولى بالحاجة إلى ضوابط للإشراف والرصد تضمن الامتثال للوائح والقوانين والأداء الكفؤ للأنشطة ضمن المنظمة وإدارة مخاطرها ونقاط ضعفها. وفضلاً عن ذلك، توجب تحسين ضوابط الإدارة في ما يخص عمليات: مشتريات السلع والخدمات، وخطابات الموافقة، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأموال النقدية، وإدارة الأصول والمخزون، وإدارة السفر.

83- **ونوصي بأن تحسّن المنظمة أداء ضوابطها الإدارية إلى أفضل حد ممكن في المجالات التشغيلية الرئيسية، من خلال الرصد والإشراف المعززين لأداء تلك الضوابط، وضمان خضوع الضوابط الرئيسية في كل مجال حيوي للرصد عن كثب بغية تحسين أداء المجال المعني، والمساءلة والقرارات الإدارية.**

84- وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، ولاحظت أن هناك العديد من الإجراءات المتخذة لمعالجة المسائل التي جرى تحديدها، وأن إجراءات أخرى ستتخذ خلال عام 2017.

باء–2–3 الضوابط الإدارية في المشاريع

باء–2–3–1 نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية

85– على مدى أكثر من عقد من الزمن، اعتبر نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية على الإنترنت أداة أساسية لإدارة المشاريع والميزانيات إذ يمكّن مستخدميه من الامتثال لمعايير دورة المشاريع المحددة، من خلال مسارات عمل تشغيلية مدمجة، بدءاً من تحديد المشاريع وصياغتها وصولاً إلى أنشطة التنفيذ والرصد.

86– وقد توصلت نتائج مراجعاتنا السابقة للمشاريع وللبرامج عبر عدة مكاتب إقليمية وقطرية إلى تحديد شواغل عدة تتعلق بضرورة تحسين الأداء ولا سيما في مجالات كفاءة وفعالية معالجة المعلومات التي تؤثر في صنع القرارات وضوابط تكاليف المعاملات. أما المسائل المتكررة التي لاحظناها من خلال تلك المراجعات فقد تعلقت بصورة رئيسية بمعلومات متقادمة وناقصة وغير موثوق بها. وبالمثل، فقد برزت تحديات من حيث تحميل التقارير والمصفوفات والخطط ومعلومات التقارير المالية والوثائق الأخرى ذات الصلة، في النظام. وقد تفاقم ذلك جراء استمرار التأخير في إصدار الموافقات والتنفيذ والإقفال والإبلاغ، والعثرات في أداء الرصد.

87– ولكي يلبي النظام هذه الاحتياجات المتنوعة، ينبغي له الوفاء بالاشتراطات في كل من المراحل الهامة لدورة المشاريع، بواسطة ضوابط للعمليات تعمل على أفضل وجه ممكن. وينبغي للنظام كذلك أن يكون كفؤاً وفعالاً في ما يخص احتياجات المستخدمين، وفي توفير معلومات لغايات الرصد وصنع القرارات. وقد كانت تلك الاشتراطات المحددة هي الدافع وراء استعراضنا إذ نفذنا الإجراءات والتقنيات، بما في ذلك تنفيذ استطلاع لرضا المستخدمين، من أجل استنباط البيانات المطلوبة لتحاليلنا وسعياً لأهدافنا المتمثلة في تحديد أسباب النواقص وتحديد مواطن التحسين في النظام.

ضرورة جعل النظام سهل الاستخدام وقابلاً للتكييف من قبل المستخدم العادي

88– بناء على النتيجة الإجمالية لاستطلاع الرأي، اعترف المستخدمون بأن نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية يشكل الأداة الوحيدة لدعم إدارة المشاريع. إلا أن عدداً كبيراً من الأجوبة قد بيّن أن النظام ليس سهل الاستخدام وليس مرناً. وتحديداً، أشار المستخدمون إلى مشاكل على مستوى وظيفة ضمان الجودة التي تتحكم بتغذية منظومة الإطار المنطقي بالمعلومات، والنوافذ الفرعية التي تتسبب بالالتباس والاشتراطات الخاصة بالبيانات المبالغة في التحديد والمفتقرة إلى المرونة. وقد أوصى المستخدمون أيضاً بتضمين مؤشرات لرصد الجوانب النوعية لتنفيذ المشاريع، في رصد منظومة الإطار المنطقي. وبصورة عامة فإن نتائج استطلاع الرأي قد دلت على الحاجة إلى نظام أكثر بساطة مع وظائف سهلة الاستخدام، من دون التضحية بسلامة المعلومات واشتراطات المنظمة.

89- ومن الشروط الأساسية لأي هيكل هندسي لتكنولوجيا المعلومات أن يكون ملائماً لقدرة المستخدم المقصود على استخدامه بسهولة وأن يستوفي الشروط الحيوية. وينبغي لهذا النظام، باعتباره أداة للمعلومات ولرصد المشاريع، أن يتضمن وظائف سهلة الاستخدام يمكن لجميع المستخدمين فهمها ببساطة. وقد أكدت الردود الصادرة عن معظم مستخدمي النظام في استطلاع الرأي، أن هذه الأداة قد عفا عليها الزمن.

90- وقد تبيّن من خلال المزيد من الاستفسار وتحليل وثائق الإدارة والملاحة عبر نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، والنظام العالمي لإدارة الموارد، ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، أن السبب الجذري للمشاكل التي حددها المستخدمون هو عدم وجود صلة بين كل النظم المترابطة. وفيما نثني على المنظمة بفضل استراتيجيتها الرقمية التي أصدرتها مؤخراً والتي تهدف إلى تقديم حل متكامل ومنبر قادر على استيفاء شروط المنظمة، فعلى هذا المنظور الاستراتيجي أن ينفذ بالتعاون الوثيق مع المكاتب ذات الصلة، من أجل وضع تصميم حل متكامل تتفق عليه جميع الجهات المعنية، مسترشدة بالوظائف والمسؤوليات المحددة والتنسيق الوثيق بشأن الالتزامات المتفق عليها.

91- **ونوصي بأن تقوم المنظمة بما يلي:**

(أ) **تعديل/تحديث التوصيات بشأن تحسين الملاحة، لجعل النظام سهل الاستخدام بحيث يصبح مقبولاً لدى مستخدميه المستهدفين، وبالتالي الارتقاء بمستوى قابلية استخدام وظائفه؛**

(ب) **وتسجيل حالات التأخير في تقديم التقارير المالية النهائية إلى المانحين، ضمن مرفق الرصد الفصلي التابع لشبكة دعم البرامج الميدانية، بالتنسيق مع شعبة الشؤون المالية، بما أن التقرير المالي النهائي يأتي من بعد عملية الإقفال المالي، والنظر في تحميل الخطاب التوضيحي المستلم بموجب الأصول للتقارير المالية من قبل الجهة المانحة، من أجل الامتثال بشكل أفضل مع عملية تقديم التقارير إلى الجهات المانحة؛**

(ج) **وتحسين الوظائف في منظومة الإطار المنطقي، ورصد خطة العمل ووضع الميزانية لجعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع اشتراطات المشاريع، وتضمين مؤشرات لرصد النواحي النوعية لتنفيذ المشاريع.**

92- **ونوصي أيضاً بأن تقوم المنظمة، بناء على نتائج استطلاع الرأي حول نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، بتحليل واف وشامل للمسائل الأساسية التي حددها مستخدمو النظام من أجل وضوح أفضل في تحديد خارطة طريقها، لتقديم حل متكامل، وفي تحديد أولويات أنشطتها لدى المضي قدماً.**

93- وافقت الإدارة على تبسيط وظائف النظام في سياق استعراض مسائل السياسات المالية المتصلة بالمشاريع وحلّها، وإجراءات دورة المشاريع في سياق الاستراتيجية الرقمية للمنظمة، بحسب مقتضى الحال.

ضرورة حل التعقيدات في الوظائف الخاصة بالميزانية والتقرير المالي النهائي ومسائل الوصول الأخرى

94- إن استعراضنا لمختلف السياسات والإجراءات والإرشادات والعمليات في مراحل دورة المشاريع، وإدراجها في تصميم النظم، قد كشف وظائف متعددة معقدة وواسعة النطاق، مع خطوات إجرائية وتدابير موسعة تسبق تنفيذ المشاريع، وتتصل بوفاء المنظمة للمعايير الائتمانية لمانحيها.

95- ولا يزال عرض الميزانيات بناء على شروط المانحين القائمة على النتائج، يطرح تحدياً. فإن الأداة الموجودة ضمن نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، تتناول ميزانيات المشاريع بحسب النتائج، بيد أن المصاريف تعرض بحسب فئة أنواع الحسابات في دفتر الأستاذ العام، وليس بناء على النتائج. وبالتالي فإن التقارير المالية لا تقدم هي أيضاً بحسب المبادئ القائمة على النتائج وذلك لتيسير التقارير القائمة على المانحين. ولا تزال إدارة الميزانية والإبلاغ عن المصاريف بحسب النتائج عمليتين يدويتين بمعظمها، وفضلاً عن ذلك فإن تعقيدات التداول بالميزانيات وقواعد معادلتها لم تعالج بعد.

96- ولاحظنا أيضاً أن قائمة التجهيزات الخاصة بالمشاريع، وهي من الاشتراطات الرئيسية لإقفال المشاريع، لم تعد قابلة للاطلاع عليها في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. ويضمن أمين الميزانية، قبل الإقفال المالي، أن جميع التجهيزات غير القابلة للاستهلاك في المشروع، قد نقلت وشطبت عن سجل المشروع. ويستوجب هذا النشاط من أمين الميزانية أن يحدد التجهيزات المنسوبة إلى المشروع من أجل التصرف بها على الوجه الصحيح، تيسيراً لإقفال المشاريع.

97- ونوصي بأن تعزز المنظمة عمليتها وأن تحسّن التكامل بين الأنظمة ذات الصلة، مركزة على ما يلي بشكل أخص:

(أ) إدراج مقطع فرعي، في النظام العالمي لإدارة الموارد، من أجل ضمان الرصد السهل والمنتظم لمصاريف المشاريع والإبلاغ عنها بناء على النتائج، ومراعاة التأثيرات الناجمة عن معادلة الميزانية؛

(ب) وإعادة الرابط الخاص بالأصول في النظام العالمي لإدارة الموارد، لإتاحة قائمة التجهيزات في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية؛

(ج) وتوفير رابط بين البيانات المالية في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية وبين النظام العالمي لإدارة الموارد، من أجل توليد معلومات في الوقت الحقيقي، وتضمينه في عملية الدخول الموحدة إلى نظام المعلومات الإدارية المتكامل، لأن هذا هو تصميم الوصول المعتمد لكافة النظم المترابطة؛

(د) وإدراج شرائح تمكن التداول ببنود الميزانية ضمن النظام العالمي لإدارة الموارد دعماً للنموذج الحالي في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، من أجل الرصد الفعال للمشاريع على مستوى الالتزام والمصاريف.

98- وافقت الإدارة على أهمية إدراج وتعزيز نظام المحاسبة ونظام معلومات الإدارة، في سياق استعراض وحل مسائل السياسات المالية المتصلة بالمشاريع وإجراءات دورة المشاريع. وقد لاحظت الإدارة أنه سيتم تناول التوصيات بشأن التحسينات المحددة لعمل نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، والنظام العالمي لإدارة الموارد، ضمن سياق الاستعراض الشامل الجاري حالياً لاشتراطات الإدارة الكفؤة والفعالة لإدارة المشاريع، وأدوات الرقابة والإبلاغ، باعتبارها جزءاً من الاستراتيجية الرقمية للمنظمة.

ضرورة تكثيف التدريب على استخدام نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية

99- يؤدي التدريب دوراً رئيسياً في ترسيخ جودة نظم المعلومات أو أدوات التكنولوجيا من خلال الاستخدام ومستوى رضا المستخدم النهائي. ومن شأن التدريب الكافي أن يرفع مستوى التوعية بالأدوات التكنولوجية، ويزيد الإنتاجية ويساهم في تحسين أداء الموظفين. وأحد الأسباب الجذرية الرئيسية الأخرى للمشاكل التي حددها المستخدمون، فهو التدريب غير الكافي للمستخدمين الذي يؤدي إلى قلة أو عدم تقدير الخصائص الحالية للنظام وللمعلومات التي يتيحها. وقد أشار المستخدمون إلى أن استخدامهم للنظام لم يتعد الامتثال.

100- وقد أبلغ برنامج بناء القدرات لعام 2015، أن 370 موظفاً في 10 مواقع قد حضروا دورة تدريبية حول الخصائص المحدثة لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، وقد قدمت تدريبات على تنفيذ المشاريع كذلك إلى 186 مشاركاً من سبتمبر/أيلول 2016 إلى مارس/آذار 2017، في ثمانية من المكاتب الميدانية. إلا أن تقييمنا قد كشف أنه لا يزال هناك موظفون أو أشخاص معينون حديثاً في مناصبهم من قبيل أمناء الميزانية ومسؤولي البرامج/المشاريع غير الحاصلين على تدريب كاف أو رسمي. وقد بينت نتائج استطلاعنا ضرورة القيام بالمزيد من التدريبات بصورة منتظمة مع نطاق أوسع من المشاركين، بناء على دورهم في إدارة المشاريع.

101- وفيما أن هناك مواد ذات صلة متوفرة كأدوات إضافية، لأجل تعزيز بناء القدرات حول استخدام نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، فإن التدريب المباشر ومكتب الخدمة المخصص للرد مباشرة على الاستفسارات المحددة بشأن الحصول على وثائق وبيانات، من الآليات التي يفضلها المستخدمون. وعلى قسم "How to" في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية أن يعدل ويعاد النظر فيه، من خلال تعليمات مقتضبة وفي سياق تلبية احتياجات المستخدمين.

102- وقد أوصينا المنظمة بتكثيف تدريب مستخدمي نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، مع مشاركة أوسع بناء على كافة الوظائف في إدارة المشاريع، والنظر في آليات أخرى لبناء القدرات من شأنها أن تفيد مستخدمي النظام في أنحاء المنظمة.

103- وأكدت الإدارة أن برنامجاً تدريبياً معززاً حول إدارة المشاريع قيد الإعداد حالياً، وأن التدريب وبناء القدرات سيشكلان أيضاً جزءاً لا يتجزأ من خارطة الطريق، وتنفيذ الحل المتكامل كجزء من الاستراتيجية الرقمية للمنظمة.

باء-2-3-2 برنامج التعاون التقني

104- خلال فترة السنتين 2016-2017، بلغ صافي الاعتمادات المعدل لبرنامج التعاون التقني 132.9 مليون دولار أمريكي. ويسترشد تنفيذ برنامج التعاون التقني بالمبادئ الأساسية التي ترد في دليل برنامج التعاون التقني، وبالإرشادات ذات الصلة التي تحدد المدة المعقولة بين استهلال المشروع والموافقة عليه؛ والتنفيذ في الوقت المناسب؛ والموارد المخصصة التي تصل نسبتها حتى 70 في المائة من مخصصات البلد خلال السنة الأولى من فترة السنتين؛ ومستوى تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني، وموثوقية معلومات مشاريع برنامج التعاون التقني في نظم المنظمة. أما تقييمنا للتنفيذ فيستند إلى مقومات المساءلة تلك لضمان تحقيق التزامات برنامج التعاون التقني بكفاءة وفعالية.

الحاجة إلى مزيد من التحسين في تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني

105- لاحظ تقييمنا أنه في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 كانت القيمة الإجمالية للمشاريع الموافق عليها قد بلغت 80.3 مليون دولار أمريكي أي 60.4 في المائة من صافي الاعتمادات لبرنامج التعاون التقني خلال الفترة 2016-2017. وبلغت القيمة الإجمالية لتنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016 ما قيمته 13.9 ملايين دولار أمريكي شكّلت ما نسبته 21 في المائة من حصة اعتمادات 2016. وفضلاً عن ذلك، بلغت قيمة المصروفات في عام 2016 مقارنة باعتمادات برنامج التعاون التقني للفترة 2014-2015، 50.0 مليون دولار أمريكي. وبلغ متوسط الإنفاق الشهري على برنامج التعاون التقني خلال عام 2016 ما قيمته 5.3 ملايين دولار أمريكي، وهو رقم إيجابي مقارنة بمبلغ 4.8 ملايين دولار أمريكي في عام 2014 (السنة الأولى من فترة السنتين السابقة) و5.2 مليون دولار أمريكي لفترة السنتين 2014-2015. وقد سلطت مراجعاتنا الضوء على شواغل تتعلق بتدني مستويات التنفيذ في كل من المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في ميانمار والسودان وباكستان. بالإضافة إلى ذلك، سلطنا الضوء على مشاكل تتعلق بالتأخر في إطلاق المشاريع لدى كل من المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثليات المنظمة في ميانمار والسودان وباكستان والصومال، وفي سرعة إقفال المشاريع في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وإتاحة معلومات محدثة ودقيقة عن المشاريع، وما يتصل بها من وثائق، في نظم المنظمة التي تؤثر في الرصد والإبلاغ، لدى استعراضنا للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وباكستان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا والصومال.

106- وإن التأخيرات في المشاريع وما يترتب عنها من تدن في مستوى الإنفاق على ترابط في معظم الأحيان مع الآليات المعقدة للموافقة على المشاريع التي تؤثر في حسن توقيت تفعيل المشاريع. ويتفاقم هذا الوضع كذلك جراء تأثيرات التحديات في تطبيق المساءلة على المشاريع من قبل المسؤولين عن العملية، ولا سيما مدراء المشاريع وأمناء الميزانية، ما يؤثر في تنفيذ المشاريع وإجراءات الإقفال وإتاحة المعلومات والوثائق ذات الصلة في نظم المنظمة. ونحن نعترف بالجهود المتواصلة للإدارة ولا سيما من خلال إطلاق لوحة رصد العمليات، وتطوير النظم وأواصر التعاون، للمساعدة في إدارة تنفيذ المشاريع وتحسينه بالإجمال. ولكن لا تزال هناك مجالات للعمل في برنامج التعاون التقني بحسب ما تدل عليه المسائل الآنفة.

107- **ونوصي المنظمة بأن تضمن الكفاءة والفعالية الإجماليتين لمشاريع برنامج التعاون التقني، من خلال آليات تحدد المسؤوليات وتدير بشكل سليم الأحداث أو الحالات التي تؤثر في سرعة تنفيذ التزامات البرنامج، وفي مستواه وكفاية المعلومات المتعلقة به.**

108- وقد لاحظت الإدارة أن الوظائف والمسؤوليات محددة بوضوح في دليل دورة المشاريع، وقد مكّنت من تحسين الكفاءة والفعالية الإجماليتين لمشاريع برنامج التعاون التقني. وقد تحسن معدل تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني كذلك من خلال استخدام أدوات الرصد وإدراج البند العام المتعلق ببرنامج التعاون التقني في ملحق إطار البرمجة القطرية، الأمر الذي يحول دون حصول تأخير في إطلاق أنشطة المشاريع.

باء-2-3-3 المشاريع الممولة بواسطة المساهمات الطوعية

109- لدى تقييمنا لتنفيذ المشاريع الممولة بواسطة المساهمات الطوعية، نظرنا في بارامترات المساءلة والرقابة وحددنا ما إذا كانت الخطوط التوجيهية المعتمدة لتنفيذ المشاريع والرصد قد احترمت. وعلى غرار النهج الذي اعتمدناه لمشاريع برنامج التعاون التقني، تناول تقييمنا عوامل التنفيذ والرصد الكفؤين والفعالين للمشاريع، التي تضمن تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب ومستوى التنفيذ وكفاية الرصد واستخدام نظام المنظمة لإتاحة المعلومات. وما يزيد من أهمية الإدارة الملائمة لتنفيذ المشاريع الممولة بواسطة المساهمات الطوعية، هو الاعتماد الكبير للمنظمة على الموارد من خارج الميزانية في تنفيذ ولايتها. وتجدر الإشارة إلى أن 61 في المائة أي 1.572 مليار دولار أمريكي من أصل مبلغ 578 2 مليار دولار أمريكي التابعة لبرنامج العمل والميزانية المعدل للمنظمة للفترة 2016-2017، ترد من مصادر خارج الميزانية.

الحاجة إلى المزيد من التحسين في تنفيذ مشاريع حساب الأمانة .

110- تم تحديد حالات تأخير في ما يخص إطلاق المشاريع لدى مراجعاتنا لإدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وكينيا. وأشير إلى مسائل تتعلق بتدني مستوى تنفيذ المشاريع في تقييمات المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وإثيوبيا والصومال. ولوحظت تحديات على صعيد سرعة إقفال المشاريع، في استعراض المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وممثلتي المنظمة في الأرجنتين والصومال. وتم التشديد على الشواغل المتصلة بإتاحة المعلومات عن المشاريع والوثائق ذات الصلة في نظم المنظمة، التي تؤثر في الرصد والإبلاغ، وذلك لدى المقر الرئيسي وإدارة الزراعة وحماية المستهلك والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار وباكستان والصومال.

111- وبوجه عام، كانت التأخيرات في إطلاق المشـــاريع نتيجة الوقت الطويل المطلوب للحصـــول على موافقة الحكومة النظيرة أو المتلقية، والعملية المطولة المطلوبة لتوظيف أشـــخاص مؤهلين في المشـــاريع. ومن ناحية أخرى، لاحظنا في مراجعتنا مشـاكل بخصـوص المسـتوى المتدني لتنفيذ المشـاريع، والتأخير في إقفال المشـاريع، وعدم إتاحة المعلومات والوثائق ذات الصـلة حول المشـــاريع في نظم المنظمة، والناجمة بمعظمها عن التحديات في مســـاءلة الجهات المســـؤولة عن العمليات المعنية. إلا أننا نعترف بأعمال الإدارة الهادفة إلى تحسـين الكفاءة والفعالية الإجماليتين لتنفيذ المشـاريع، وأن الثغرات المشـار إليها دليل على ضرورة مواصلة الجهود.

112- وأوصينا المنظمة بأن تضمن تنفيذ مشاريع ذات تمويل طوعي، من خلال ضوابط الأنشطة والرصد التي تعزز التحديد المناسـب والإدارة الملائمة للعوامل، وتنفيذ المسـاءلات الخاصـة بالمشـاريع التي تؤثر في الفعالية والكفاءة الإجماليتين لتنفيذ المشاريع.

113- وأكدت الإدارة أنها ستستمر في ضمان الرصد والرقابة الفعالين على المشاريع، بما في ذلك من خلال استعمال لوحة مراقبة نظام المعلومات الإدارية المتكامل، وتحســـين الأنظمة وتطويرها، وتوفير خطوط توجيهية تشـــغيلية محدثة وتوفير الدعم المتواصل لأمناء الميزانية.

ضرورة وضع سياسة بشأن الأرصدة غير المستخدمة للمشاريع

114- أشـارت مراجعتنا للمقر الرئيسـي في 30 سـبتمبر/أيلول 2016 إلى أن المبلغ النقدي الإجمالي غير المسـتخدم لكافة المشـــاريع المقفلة مالياً والممولة بواســطة المســاهمات الطوعية يوازي 17.9 ملايين دولار أمريكي. ولاحظ اســتعراضــنا وجود 11 مشـــروعاً مقفلاً مالياً بميزانية إجمالية مصـــدقة بقيمة 93.4 ملايين دولار أمريكي مع أرصـــدة نقدية غير مســـتخدمة يبلغ مجموعها 2.1 مليون دولار أمريكي. وتلك الأرصـــدة غير المســـتخدمة لم تكن قد أعيدت بعد إلى الشـــركاء في الموارد كما لم تحوّل لاستخدامها في مشـاريع أخرى. وأشـارت الإدارة إلى أن السـبب الرئيسـي لاستمرار ورود الأرصـدة غير المسـتخدمة في دفاتر المنظمة المحاسـبية يتصـل بوجوب تلقي تعليمات من الشـريك في الموارد للتصـرف بالأموال المتبقية، بما في ذلك تأكيد البيانات المصرفية لدى رد الأموال.

115- وفيما أننا نقر بأن بعض المانحين لا يرغبون في إدراج أحكام تخص التصرف بالأموال النقدية غير المستخدمة في اتفاق التمويل، فإننا نشـــدد على أن الامتناع عن الامتثال أو التأخير في الامتثال لاشـــتراطات المانحين، في حال وجودها، قد يولد انطباعاً سلبياً عن كفاءة المنظمة في التصرف بالأموال النقدية غير المستخدمة.

116- وأوصـــينا بأن تنظر المنظمة في إدراج أحكام محددة في كافة اتفاقيات التمويل التي أبرمتها مع شـــركائها في الموارد، تتعلق بالتصـــرف بالأرصـــدة غير المســـتخدمة، إلى جانب خيارات حول الاســـتخدام المقترح للأموال المتبقية، في حال عدم تجاوب المانحين مع طلب تقديمهم تعليمات بشأن استرداد الأموال ضمن فترة زمنية معينة.

117- وأكدت الإدارة أن المنظمة تشـــجع على اعتماد اتفاقات إطارية أو اتفاقات عادية مع شـــركائها في الموارد، وحيثما يتماشـى الأمر مع لوائح شـركائها تقترح بأن يتضـمن الاتفاق الإطاري أحكاماً تتعلق باسـتخدام أي أموال غير مسـتخدمة. كما أنها تشـجع على تحويل أي أموال غير مسـتخدمة مخصـصـة للطوارئ في نهاية المشـروع لتخصـيصـها للصـندوق الخاص لحالات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل، وأموال البرامج غير الطارئة إلى صندوق تنمية الأنشطة المالية المقام حديثاً .

باء-2-3-4 تقديم التقارير إلى الجهات المانحة

118- باعتباره آلية للمســاءلة، فإن تقديم التقارير إلى الجهات المانحة بشــأن تنفيذ الالتزامات المالية والبرمجية بناء على وتيرة متفق عليها خلال المشـــروع (التقارير المرحلية) وعند الإكمال (التقارير النهائية)، يتيح للشـــركاء في الموارد معلومات تُتّخذ الخطوات التالية والقرارات الحيوية بناء عليها. ومن المهم تطبيق مسؤوليات تنفيذ المشاريع، وتقديم تقارير تحتوي معلومات مالية عادلة وموثوقة وذات صـــلة ومعلومات غير مالية عن النتائج والإنجازات المالية والبرمجية إلى الشـــركاء في التمويل. وإن قدرة المنظمة على تلبية طلبات تقديم التقارير، تزيد من ثقة الشـركاء الخارجيين وأصـحاب المصـلحة في المنظمة، ما يجذب بالتالي موارد إضـــافية ويخلق بيئة أكثر تمكيناً من أجل تحقيق أهدافها. وبالعكس فإن أي تحديات على مســـتوى المســـاءلة المتعلقة بالإبلاغ تزيد من الضعف المتصل بإتاحة الموارد للمنظمة، لا سيما وأن معظم العمل البرمجي يعتمد على مساهمات طوعية .

ضرورة تحسين الامتثال لموجب إبلاغ الجهات المانحة

119- مع مراعاة ما تقدم، قيّمنا تنفيذ المنظمة لموجب إبلاغ الجهات المانحة. وإن عمليات المراجعة التي نفذناها مؤخراً في إدارة الزراعة وحماية المسـتهلك، والمكتب الإقليمي لآسـيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثليات المنظمة في إندونيسـيا وميانمار والسـودان وباكسـتان والأرجنتين وكينيا والصـومال، قد وجدت أن تقديم التقارير إلى الشـركاء في الموارد لا يزال يتعثر جراء مسـائل تتعلق بتنفيذ المسـاءلات الخاصـة بالمشـروع المتعلقة بالمسـؤولين عن العمليات، ما يجعل المشـــاريع تتخطى المهل المحددة لتنفيذها، بالإضـــافة إلى تأخر إقفال المشـــاريع وفقدان معلومات عن تقديم التقارير المتعلقة بالمشـاريع. وفي حين أننا نقر بالجهود الجارية لتحسـين الإدارة الإجمالية للمشـاريع فإن المسـائل المشـار إليها أعلاه تبرز ضرورة بذل جهود مستدامة من أجل إدارة تنفيذ مسؤوليات تقديم التقارير للمشاريع الممولة طوعياً بصورة تامة.

120- **ونوصي بأن تضمن المنظمة تنفيذ المساءلة المتعلقة بتقديم التقارير إلى جهاتها المانحة، من خلال الجهود المستدامة لأنشطة الرصد والضوابط التي تنفذ وتدعم تنفيذ المساءلات الخاصة بالمشروع للمسؤولين عن العملية، وأن تضمن قيام النظم بتقديم معلومات موثوقة وذات صلة وفي الوقت المطلوب.**

121- أكدت الإدارة أنها ستواصل ضمان الرصد الفعال للمشاريع بما في ذلك من خلال استخدام لوحة نظام المعلومات الإدارية المتكامل، مع الإشارة إلى أن تقارير رصد أسبوعية ترفع إلى أمناء الميزانية والمشرفين عليهم من أجل تذكيرهم بإكمال الأنشطة، والمبادرة إلى تقديم التقرير وتنفيذ الإقفال في الوقت المناسب.

باء-2-4 التعامل مع المخاطر

باء-2-4-1 إدارة المخاطر

ضرورة معالجة التحديات المتعلقة بترسيخ إدارة المخاطر

122- إن المنظمة، من خلال سياستها المؤسسية لإدارة المخاطر، تمارس إدارة المخاطر بطريقة متناسقة ومتسقة مع ممارسات العمل، وشاملة وراسخة وناشطة، لتساعد المدراء والموظفين على الاستجابة بفعالية أكبر لحالات عدم اليقين. ويتوقع من كافة مستويات الإدارة أن تحدد المخاطر ضمن مجالات رقابتها ومساءلتها، وأن ترصدها وتعالجها. وتتفاوت المخاطر بين الإدارات والشعب والمكاتب الميدانية وحتى المشاريع. وعبر تنظيم إدارة المخاطر بصورة متسلسلة، تقدم المستويات الدنيا للإدارة تغذية راجعة عن كيفية تكييف المخاطر مع سياقها، وتحديدها ورصدها ومعالجتها، فتنقل المعلومات بدورها إلى أنشطة إدارة المخاطر الأعلى مستوى، ولا سيما في ما يخص المخاطر التي تستوجب اتخاذ تدابير من قبل المستويات العليا للإدارة. وهناك توجه نحو إضفاء طابع رسمي على إدارة المخاطر وجعلها جزءاً لا يتجزأ من كافة مستويات المجالات التشغيلية، على أن يحترمها الجميع في المنظمة.

123- وفيما نقر بالجهود المبذولة لضمان تعميم إدارة المخاطر على المجالات التشغيلية للمنظمة وعلى قراراتها، فلا يزال يتوجب القيام بالكثير من أجل ترسيخ إدارة المخاطر. وقد استشفينا من نتائج مراجعاتنا الأخيرة بشأن إدارة المخاطر الرسمية والملموسة، قضايا تستوجب التصرف بشأنها. وتتضمن تلك القضايا: الربط المناسب لتقييم المخاطر بالسياق المحدد، وكفاية الوثائق، وتوفير الموارد والمساندة التقنية. ونشدد على أن وجود ممارسات لإدارة المخاطر مرسخة بالشكل المناسب وخاضعة للرصد وتتمتع بالمساندة الجيدة، على كافة أصعدة التنفيذ في المنظمة، قد أصبح ضرورياً أكثر من ذي قبل اليوم إذ تستعد المنظمة لإصدار بيان بشأن الرقابة الداخلية عند نهاية 2017. وفي هذا الصدد، ينبغي بذل الجهود لتأمين إدماج إدارة المخاطر في إطار متسق وشامل، إلى جانب إطار الرقابة الداخلية وسياسة المساءلة، من أجل تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتنفيذ المنافعش والغايات التي يتوقعها أصحاب المصلحة منها.

124- وقد دلت نتائج مراجعتنا على أن مجموعة منوعة من التحديات لا تزال موجودة ضمن المنظمة، إذ تواجه هذه الأخيرة صعوبات واشتراطات إدارة المخاطر. وتشير تلك المسائل التي حددناها في استعراضنا إلى أن التحديات الأساسية تتجلى في قدرة المنظمة على التكيف، وفي المفهوم المشترك لإدارة المخاطر. فإن تلك التحديات لم تقلّ منذ عام 2011 وهي السنة التي اعتمدت فيها إدارة المخاطر رسمياً في المنظمة. وتنبغي إعادة النظر اليوم في توقعات إدارة المخاطر على مستوى المنظمة من أجل تحسين التركيز وتحقيق الاتساق في المنظور وتحسين المنهجية. وسوف يضمن ذلك الاستفادة من المزايا المتوقعة من إدارة المخاطر وتحقيق قيمتها.

125- تقدمنا بتوصية وافقت عليها الإدارة، تقضي بإعادة النظر في إطارها لإدارة المخاطر، وفي العملية التي اعتمد من خلالها، وبصياغة استراتيجية لتعميمه على كافة مستويات المنظمة، وضمان المراعاة الكاملة لقدراته التكيفية، وبأن يكون المفهوم المشترك لإدارة المخاطر مقبولاً من كافة أصحاب المصلحة، من أجل تحقيق المنافع المتوخاة لإدارة المخاطر.

باء-2-4-2 آليات الاستجابة لمخاطر الغش

126- يحتوي التعميم الإداري للمنظمة رقم 08/2015 "*سياسة مكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى*" ويبيّن أن المنظمة قد اعتمدت سياسة عدم التسامح مع الغش والممارسات الفاسدة الأخرى بكل تجلياتها. ويفرض التعميم المذكور على المكاتب الميدانية وضع خطة لمكافحة الغش والحفاظ عليها وتنفيذها. ومع مراعاة الإجراءات الرامية إلى تنفيذ توصيتنا السابقة في هذا الصدد، قيّمنا خطط مكافحة الغش في كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وممثليات المنظمة في إندونيسيا وميانمار والسودان وباكستان والأرجنتين وإثيوبيا وكينيا والصومال، لتحديد ما إذا كانت الضوابط والآليات مصممة بالشكل المناسب، ومحدثة لمنع التعرض للغش والكشف عنه.

ضرورة تحديث خطط مكافحة الغش

127- تبرز نتائج معظم التقييمات التحديات المتعلقة بالمحافظة على ديناميكية تلك الخطط وتحديثها، بمواجهة التعرض للغش. وتسلط الملاحظات الضوء أيضاً على شائبة مشتركة على مستوى إدارة مخاطر الغش، وهي التعاطي مع الغش وكأنه مجرد مخالفة أخرى من مخالفات العمل. وتتجلى مخاطر الغش في النية الخبيثة وفي تفادي الرقابة؛ وبالتالي فإن منع الغش وضوابط الكشف عنه يجب أن تصمم تصميماً مناسباً لمعالجة هذه الحالة. ويتطلب ذلك تحديد إجراءات وإرسائها ورصدها بشكل متواصل لضمان فعاليتها وصلتها، الأمر الذي يزيد من حدة الكشف، ويدعم الفصل بين الوظائف المتنافية، ويضمن صون الموارد ويؤكد الامتثال للوائح. وينبغي لديناميكية تلك الخطط وتحديثها أن يسيرا في هذا المسار من أجل المعالجة الكاملة للتعرض للغش.

128- **وأوصينا بأن تضمن المنظمة إدارة مناسبة لتعرضها للاحتيال والغش، من خلال آليات تدعم برامج ديناميكية ومحدثة لمكافحة الغش، تزخر بتدابير تعزز الكشف وتدعم الفصل بين الوظائف المتنافية، وتضمن صون الموارد وتؤكد الامتثال للوائح.**

129- أكدت الإدارة وضع إجراءات مطلوبة من أجل تعزيز أطر المساءلة والرقابة الداخلية والإبلاغ عنها، ولا سيما للمكاتب الميدانية، بما يشمل التحديث المنتظم لخطة مكافحة الغش.

جيم- إفصاحات الإدارة

130- تنص اختصاصات المراجعة الخارجية على الإفصاح عن المعلومات الهامة. وفي هذا القسم، قدمت الإدارة إفصاحات بشأن شطب الخسائر والإكراميات وحالات الغش والغش المفترض.

جيم-1 شطب الخسائر النقدية وحسابات المقبوضات

131- في عام 2016، جرى شطب مبلغ بقيمة 69.387 دولارًا أمريكيًا لإيرادات من عمليات صرف للعملات، وآخر بقيمة 29.235 دولارًا أمريكيًا من المساهمات الحكومية المناظرة. وقد وافق مساعد المدير العام للخدمات المؤسسية على عمليات الشطب هذه بناء على الفقرة السادسة من البند العاشر للقسم 202 والفقرة السابعة من البند العاشر للقسم 202 من دليل الإجراءات الإدارية.

جيم-2 الإكراميات

132- أبلغت الإدارة أن المنظمة لم تدفع إكراميات في السنة المالية 2016 .

جيم-3 حالات الغش والغش المفترض

133- عملاً بالفقرة 6 (ج) (1) من الاختصاصات الإضافية التي تحكم المراجعة الخارجية (الملحق 1 باللائحة المالية)، أعلنت الإدارة عن وجود حالات غش وغش مفترض. ويجري إعداد إفصاح الإدارة عن الغش في ضوء تعريف الغش بحسب ما يرد في "*سياسة مكافحة الغش والممارسات الفاسدة الأخرى*" التي اعتمدت في 12 مارس/آذار 2015 في التعميم الإداري رقم 08/2015. وفي ما يتعلق بالغش المفترض، أعد الإفصاح في ضوء تعريف الغش المفترض الذي توصي به وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة في الفقرة 34 من تقريرها رقم JIU/REP/2016/4.

134- حصـــلت أربع حالات غش وقد جرى إقفالها في عام 2016 بعد أن كانت قيد المراجعة خلال عام 2015. وقد تضمنت تلك الحالات: (1) إساءة تخصيص موارد المنظمة من قبل أحد الموظفين؛ (2) وإساءة استخدام موارد المنظمة من قبل موظف في أحد المكاتب القطرية حين عمد إلى تغيير الطريقة المعتمدة عادة لتسـديد مدفوعات إلى موظف سـابق، فأصـدر شـيكاً راوحت قيمته 940 دولارًا أمريكيًا لصـالح ذلك الموظف ومن ثم عاد ليقبضـه لنفسـه؛ (3) ويعتقد أن أحد الموظفين السـابقين قد تقدم بمطالبات لاسـترداد تكاليف طبية تبلغ قيمتها تقريباً 800 1 دولار أمريكي مع أنها مشـمولة في الواقع بتغطية كاملة أو جزئية من قبل عقود تأمين أخرى، أو أن الموظف السـابق لم يسـدد تكاليف أي من الأخصـائيين الطبيين المعنيين؛ (4) وقيام أحد البائعين بتقديم وثائق مغشوشة تثبت منشأ أنواع بذور تم توريدها إلى أحد مكاتب المنظمة.

135- من أصـــل ثماني حالات غش في عام 2016، نجحت المنظمة في حل 6 حالات في 31 ديســـمبر/كانون الأول 2016، فيما أقفلت الحالتان الباقيتان في الفصل الأول من عام 2017. وقد تضمنت الحالات الست التي تم حلها في 2016: (1) تواطؤ موظف وطني في أحد المشـاريع مع مشـترك في اتفاقية للخدمات الشـخصـية، في أحد المكاتب القطرية، بطريقة مخالفة للوائح المشـتريات بما في ذلك الكشـف غير المشروع عن معلومات سرية بشـأن مناقصـات متعلقة بالسـلع والخدمات؛ (2) وقد تورط موظف وطني في أحد المشـــاريع لدى مكتب قطري في اختفاء ســـلع بقيمة 8.510 دولارًا أمريكيًا من أحد المخازن؛ (3) وشـارك موظف أحد المكاتب القطرية في ممارسـات احتيالية تضـمنت غشـاً في المشـتريات وغشـاً في استحقاق إعانات الإيجار؛ 4) وفي ما يخص القضية السابقة، فإن أحد المتعاقدين بموجب اتفاق للخدمات الشخصية قد ساعد المشرف عليه وهو من الموظفين، في تقديم وثائق مغشـوشـة دعماً لحصـول المشـرف على إعانة للإيجار؛ (5) وقام موظف في مكتب قطري بالكذب بشـــأن ظروف تعرض مركبة رسمية إلى الضـــرر؛ و(6) وتورط أحد الموظفين من فئة الخدمات العامة وثلاثة موظفين وطنيين في أحد المشـاريع لدى مكتب قطري في أنشـطة احتيالية كبّدت المنظمة خسـائر مالية، بحسـب ما توصـلت إليه تحقيقات مكتب المفتش العام.

136- أما حالتا الغش لعام 2016 اللتان أقفلتا في عام 2017 فضمتا: (1) قيام شريك في التنفيذ بالغش في ما يخص تنفيذ خطاب الاتفاق القائم بينه وبين المنظمة؛ (2) وقيام أحد الموردين بالكذب بشأن مدفوعات مصاريف شخصية بلغ مجموعها تقريباً 577.000 دولار أمريكي، وتقاضـــيه عن طريق الاحتيال 26.000 دولار أمريكي كعمولة على تلك الدفعات. واعتباراً من فترة تحرير هذا التقرير، هناك 6 قضايا حالية بشأن غش مفترض قيد التحقيق.

137- وقد لاحظنا أن عدد حالات الغش لعام 2016 قد كان أقل منه في عام 2015، بفارق حالة واحدة. وإن 75 في المائة من حالات غش أو غش مفترض، أي 6 من أصـــل 8، قد ارتكبها موظفون، فيما أن 25 في المائة أي 2 من أصل 8 حالات، قد تورطت فيها أطراف ثالثة. ويشير كل ذلك إلى ضرورة تعزيز حوكمة حالات الغش واستدامتها.

138- وأوصـــينا المنظمة بأن تواصـــل تعزيز حوكمة مخاطر الغش، من خلال عمليات وآليات تتيح تحديد مخاطر الغش بالطريقة المناسبة، وتحديد استجابات لإدارة أفضل لانكشافها على الغش.

139- وقد أكدت الإدارة وضـــع إجراءات لتعزيز أطر المســـاءلة والرقابة الداخلية والإبلاغ عنها، ولتعزيز الأهمية التي توليها المنظمة إلى الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ورصـــد الغش، وتوعية الموظفين بأنواع الســـلوك غير المرضـــي والتبعات التأديبية الممكنة، فضلاً عن تيسير الفهم العام للموظفين بشأن الإجراءات التأديبية.

دال- شكر وتقدير

140- إننا نرغب في الإعراب عن تقديرنا للمدير العام ونائب المدير العام والمديرين العامين المســـاعدين والممثلين الإقليميين والمديرين لدى المقر الرئيســي ومدير المالية والممثلين القطريين وموظفيهم لما أبدوه من تعاون وقدموه من مســاعدة لموظفينا أثناء عملية المراجعة.

Michael G. Aguinaldo
رئيس
هيئة المراجعة، جمهورية الفلبين
المراجع الخارجي

مدينة كيزون، الفلبين
7 يوليو/تموز 2017