



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الثامنة والثلاثون بعد المائة

روما، 21 - 25 مارس/آذار 2011

التقرير السنوي لعام 2010 عن أنشطة مكتب المفتش العام

يمكن توجه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد: جون فيتزسايمون، John Fitzsimon

المفتش العام، مكتب المفتش العام،

رقم الهاتف: +3906 5705 4884

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

موجز

يسر المفتش العام أن يقدم إلى لجنة المالية التقرير السنوي لعام 2010 عن نشاط مكتب المفتش العام على النحو الذي قدم إلى المدير العام. ويشتمل التقرير على معلومات عن أنشطة المراجعة وأعمال التحقيق والمشاورات التي أجراها المكتب في عام 2010، وكذلك عن إدارته الداخلية. توفر خطة الفترة 2010-2011 التي أقرها المدير العام بعد استعراض لجنة المراجعة أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. وفي إطار الخطة، سيستعرض المكتب عدداً من أولويات المنظمة ذات الأولوية العالية خلال الفترة المالية الحالية، ويحقق تغطية أوفى للمخاطر الرئيسية على مدى فترتين ماليتين

وخلال عام 2010، بدأ مكتب المفتش العام في تنفيذ خطة مراجعة موسعة تستند إلى المخاطر، وهي تعد من العناصر الرئيسية لإصلاح المنظمة في إطار خطة العمل الفورية. وتوفر الخطة للفترة 2010-2011، والتي أقرها المدير العام بعد استعراضها من جانب لجنة المراجعة، أساساً أكثر منهجية لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. وفي إطار الخطة، سيقوم مكتب المفتش العام باستعراض عدد من مجالات عمليات المنظمة ذات الأولوية خلال فترة السنتين الحالية، وتحقيق تغطية أوفى للمخاطر الرئيسية على مدى فترتين ماليتين.

وتشمل مجالات التركيز في عام 2010 إصلاحات خطة العمل الفورية؛ ومرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي؛ واستمرارية العمل؛ وإدارة وتقارير الأداء؛ وعمليات الطوارئ التي شملت استعراضات في أفغانستان، وهايتي، وباكستان، والعراق، والسودان، والصومال. وقيم موسعة لعمليات المكاتب الميدانية، ومركز الخدمات المشتركة في بودابست؛ وأنشطة المقر الرئيسي. وواصل مكتب المفتش العام أيضاً تقديم المشورة والدعم للإدارة العليا عند تنفيذ مبادرات الإصلاح الرئيسية وأساليب العمل، مثل مساعدة مكتب الاستراتيجية والتخطيط ودورة الموارد في تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المؤسسة، وتنسيق وضع إطار لاستمرارية العمل على نطاق المنظمة، واستكمال تقييم شامل للمخاطر عن إصلاحات خطة العمل الفورية. وأصدر مكتب المفتش العام 65 تقريراً من تقارير المراجعة الداخلية، تضمنت استعراضات لعدد 54 مكتباً ميدانياً، وكذلك العديد من التحليلات الاستشارية بأشكال أقل رسمية. وتضمنت هذه التقارير 824 توصية موجهة إلى مستويات الإدارة المختلفة لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة، وقد تمت الموافقة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات.

وكما في عام 2009، كانت هناك زيادة مستمرة في قضايا التحقيق، والتي يعتقد مكتب المفتش العام أنها تعبر عن جهود المستمرة لزيادة وعي الموظفين والإداريين لهذا الجانب من عمل المكتب. وأغلق المكتب 77 قضية من هذه القضايا بعد فحص أجرته وحدة التحقيقات التابعة له وأصدر ستة تقارير في هذا الشأن، معظمها تتعلق بمسائل المشتريات. وزاد عدد الشكاوى التي تلقتها وحدة التحقيقات في عام 2010 بنسبة 30 في المائة مقارنة بعام 2009، وزاد حجم القضايا بنسبة 42 في المائة. والجدير بالذكر أنه في عام 2010 وافق المدير العام على سياسات لحماية المبلغين عن المخالفات في المنظمة وخطوط توجيهية للتحقيقات التي يجريها المكتب، والتي عُممت على جميع الموظفين في أوائل عام 2011.

ومع دخول المنظمة في مرحلة حرجة من تنفيذ خطة العمل الفورية، يحاول المكتب في عمله ضمان المساءلة ودعم عمليات التعلم داخل المنظمة. ويتضح من نتائج عملها أنه لا يزال هناك قدر كبير من العمل الذي يلزم إنجازه لتخفيض التعرض للمخاطر إلى مستويات مقبولة واستجابة الإدارة لنتائج. وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، نفذت الإدارة 56 في المائة من التوصيات التي قدمت في عام 2010، و68 في المائة من تقارير عام 2009، و89 في المائة من تقارير عام 2008، وأغلق أكثر من 96 من جميع التوصيات التي صدرت قبل عام 2008. وأسفرت الجهود الإضافية في عام 2010، والتي حظيت بدعم مباشر من المدير العام، عن تحسين معدل التنفيذ بالنسبة للتوصيات اللاحقة. وتحقق تقدم أيضاً في إغلاق بعض التوصيات القديمة ذات الأولوية العالمية.

وفي عام 2010، واصل المكتب تحسين قدرته ونوعية عمله. ففيما يتعلق بالتعيين، انتهى المكتب من شغل تسع وظائف من الفئة الفنية ووظيفة واحدة من فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي، وتم حتى ديسمبر/كانون الأول 2010 شغل جميع الوظائف فيما عدا وظيفة وفي نهاية العام قطع مرحلة متقدمة لشغل ثلاثة شواغر إضافية نشأت نتيجة للترقيات الداخلية. وتصدى المكتب أيضا للتوصيات المعلقة الباقية من استعراض تقييم الجودة الخارجية عام 2007 الذي أجراه معهد المراجعين الداخليين، والذي تضمن برنامجا لضمان تحسين الجودة، والرجوع إلى دليله الخاص بالمراجعة الداخلية، وتنفيذ برنامج لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم. ونشط المكتب أيضا خلال العام في التعاون مع وحدات الرقابة الداخلية بالوكالات الأخرى الكائنة في روما؛ وتطوير شبكة خدمات المراجعة الداخلية لمنظومة الأمم المتحدة كمنتدى للتنسيق، ووضع القواعد المعيارية والتطوير المهني؛ وفي القيام بعمل الأمانة لمؤتمر المحققين الدوليين.

التوجيه المطلوب من لجنة المالية

إن لجنة المالية مدعوة إلى أن تحيط علما بالتقرير السنوي لعام 2010 عن نشاط المفتش العام.

مسودة المشورة

تحيط لجنة المالية علما بالتقرير السنوي لعام 2010 عن نشاط المفتش العام.

بيان المحتويات

الفقرات		
6 - 1	المقدمة	أولا -
7	الاستقلالية	ثانيا -
8	التقارير التقديرية التي تقدم إلى لجنة المالية	ثالثا -
69- 9	تنفيذ خطة المراجعة المستندة إلى المخاطر	رابعا -
81 - 70	تحسين النزاهة	خامسا -
103 - 82	إدارة المكتب	سادسا -

مكتب المفتش العام تقرير النشاط السنوي لعام 2010

المعالم البارزة

خلال عام 2010، بدأ مكتب المفتش العام في تنفيذ خطة مراجعة موسعة تستند إلى المخاطر، وهي أحد العناصر الرئيسية لإصلاح المنظمة في إطار خطة العمل الفورية وفقا لترتيبات الرقابة بالمنظمة، يتيح هذا التقرير أيضا للجنة المراجعة ولجنة المالية التابعتين للمنظمة. توفر خطة 2010-2011 التي أقرها المدير العام بعد استعراض أجرته لجنة المراجعة أساسا أكثر منهجية لتحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية. وفي إطار الخطة، سيستعرض المكتب عددا من أولويات المنظمة ذات الأولوية العالية خلال الفترة المالية الحالية، ويحقق تغطية أوفى للمخاطر الرئيسية على مدى فترتين مالييتين.

وفي إطار هذه الخطة، اضطلع المكتب بعدد من المهام عام 2010 لدعم جهود إصلاح المنظمة؛ واستعرض عددا من عمليات الطوارئ تشمل برنامج مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، وعمليات في أفغانستان، وهايتي، والعراق، وباكستان، والسودان؛ بينما واصل أيضا دورة التغطية للمكاتب الميدانية والبرامج، ومركز الخدمات المشتركة في بودابست، وأنشطة المنظمة في المقر الرئيسي. وأصدر المكتب 65 تقريرا من تقارير المراجعة الداخلية، وتضمنت استعراضات لعدد 54 مكتبا ميدانيا، وكذلك العديد من التحليلات الاستشارية لأشكال أقل رسمية. وتضمنت هذه التقارير 824 توصية موجهة إلى مستويات الإدارة المختلفة، بتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة، وقد وافقت الإدارة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات.

وأغلق المكتب أيضا 77 حالة بعد أن درستها وحدة التحقيقات التابعة له، وأصدر ستة تقارير يتعلق معظمها بمسائل المشتريات. وزاد عدد الشكاوى التي تلقتها وحدة التحقيقات بنسبة 30 في المائة مقارنة بعدد الشكاوى التي وردت في عام 2009، وزاد حجم القضايا في عام 2010 بنسبة 42 في المائة مقارنة بعام 2009. ومن المحتمل أن تعزى هذه الزيادة المنتظمة في عدد القضايا إلى جهود زيادة الوعي التي تم الاضطلاع بها منذ إنشاء وحدة للتحقيقات مكرسة لهذا العمل. والجدير بالملاحظة أنه في عام 2010 وافق المدير العام على سياسات لحماية المبلغين عن المخالفات في المنظمة وخطوط توجيهية لإجراء تحقيقات المكتب، والتي عممت على جميع الموظفين في أوائل عام 2011. ويعمل المكتب أيضا مع الإدارة لتعزيز عناصر أخرى لتطوير نزاهة المنظمة.

وخلال عام 2010، واصل المكتب دعمه بنشاط للإدارة في تنفيذ خطة العمل الفورية بالإضافة إلى عمله الفني في استعراض صلاحية الضوابط في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية والتي تستند إليها لا مركزية المنظمة وإسداء المشورة على النحو المطلوب من خلال عضويته في جماعة دعم الإصلاح، قام المكتب بما يلي:

- اضطلع بناء على طلب الإدارة بتقييم شامل لمخاطر برنامج الإصلاح الخاصة بخطة العمل الفورية. وقد انتهى هذا التقييم الذي أجري كتقييم ذاتي ميسر إلى وجود ثغرات رئيسية في هياكل الحوكمة على مستوى برامج

ومشاريع خطة العمل الفورية، واقترح تدابير لتخفيض احتمال ألا تسبب الإصلاحات في المقابل أضراراً للمنظمة، وأن الفوائد الناتجة تتلاءم مع الاستثمارات الموضوعية. وكما جاء في التقرير الذي أرسل إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، استجابت الإدارة على الفور للقضايا التي أثارها التقرير. وسيقدم المكتب المشورة للإدارة خلال عام 2011 عن التقدم المحرز في اتخاذ التدابير المتبقية.

- قدم أحد كبار المسؤولين خلال النصف الثاني من عام 2010 ليعمل كمدير مشروع مؤقت لإدخال إدارة المخاطر في المؤسسة (المشروع 12 من خطة العمل الفورية)، لحين قيام مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بتعيين الموظفين اللازمين. وحدد المكتب أيضاً المساعدة اللازمة لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد المساعدة المطلوبة في مجال الخبرة الاستشارية وأوضح المزايا المحتملة لإدارة المخاطر في المؤسسة أثناء تقييم مخاطر خطة العمل الفورية.
- قام بناء على طلب الإدارة العليا بتنسيق المرحلة الأولى من مشروع إدارة استمرارية عمل المنظمة. وقد استهل هذا المشروع في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 استجابة لاستعراض المنظمة لإدارة استمرارية عمل المنظمة في أوائل العام، وسوف تؤدي المرحلة الأولى إلى وضع إطار لاستمرارية عمل المنظمة. ويعمل المشروع مع جهات التنسيق التابعة لإدارة استمرارية عمل المنظمة في نيويورك لضمان استعانة الإطار الذي يجري تقريره بخبرة منظومة الأمم المتحدة.

ومع دخول المنظمة في مرحلة حرجة من تنفيذ خطة العمل الفورية، يحاول المكتب في عمله ضمان المساءلة ودعم عمليات التعلم داخل المنظمة. ويتضح من نتائج عملها أنه لا يزال هناك قدر كبير من العمل الذي يلزم إنجازه لتخفيض التعرض للمخاطر إلى مستويات مقبولة واستجابة الإدارة لنتائجه. وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، نفذت الإدارة 56 في المائة من التوصيات التي قدمت في عام 2010، و68 في المائة من تقارير عام 2009، و89 في المائة من تقارير عام 2008، وأغلق أكثر من 96 من جميع التوصيات التي صدرت قبل عام 2008. وأسفرت الجهود الإضافية في عام 2010، والتي حظيت بدعم مباشر من المدير العام، عن تحسين معدل التنفيذ بالنسبة للتوصيات اللاحقة. وتحقق تقدم أيضاً في إغلاق بعض التوصيات القديمة ذات الأولوية العالمية.

وفي عام 2010، واصل المكتب تحسين قدرته ونوعية عمله. ففي بداية العام انتهى المكتب من شغل تسع وظائف من الفئة الفنية ووظيفة واحدة من فئة الخدمات العامة في المقر الرئيسي، وبحلول نهاية العام قطع مرحلة متقدمة، كما قطعت جهود التعيين مرحلة متقدمة بالنسبة لثلاث شواغر نشأت نتيجة لترقيات داخلية. وتصدى المكتب أيضاً للتوصيات المعلقة الباقية من استعراض تقييم الجودة الخارجية عام 2007 الذي أجراه معهد المراجعين الداخليين، والذي تضمن برنامجاً لضمان تحسين الجودة، والرجوع إلى دليله الخاص بالمراجعة الداخلية، وتنفيذ برنامج لتقييم أداء الموظفين وتطويرهم. ونشط المكتب أيضاً خلال العام في التعاون مع وحدات الرقابة الداخلية بالوكالات الأخرى الكائنة في روما؛ وتطوير شبكة خدمات المراجعة الداخلية لمنظومة الأمم المتحدة كمنتدى للتنسيق، ووضع القواعد المعيارية والتطوير المهني؛ وفي القيام بعمل الأمانة لمؤتمر المحققين الدوليين.

ويود المكتب أن يعرب عن تقديره لموظفي المنظمة ومسؤولي إدارتها على كافة المستويات ممن اتصل بهم في سياق عمله، لما قدموه من دعم واستجابات إيجابية وتعاون ومساعدة على مدار السنة.

أولا - المقدمة

عام

1 - يتضمن هذا التقرير المقدم إلى المدير العام موجزا للأنشطة الرقابية لعام 2010 التي يضطلع بها مكتب المفتش العام، وفقا لترتيبات الرقابة بالمنظمة، يتاح هذا التقرير أيضا للجنة المراجعة ولجنة المالية التابعتين للمنظمة.

الاختصاصات والمهمة

2 - مكتب المفتش العام مسؤول عن المراجعة الداخلية، التي تشمل مراقبة وتقييم مدى كفاية وفعالية النظام المعتمد في المنظمة للضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والإدارة المالية، واستخدام الأصول. والمكتب مسؤول أيضا عن التحقيق في سوء السلوك والغش، وميثاق المكتب مدمج في دليل التعليمات الإدارية باعتباره المرفق (ألف) القسم 146.

3 - ويتولى المكتب، بالتعاون مع مكتب التقييم، الرقابة الداخلية الشاملة في المنظمة، أمام المراجع الخارجي، الذي يتعاون معه المكتب، فهو يوفر رقابة خارجية تكميلية.

4 - ويقدم المكتب للمدير العام، وللوظائف والبرامج التي تخضع للمراجعة، تحليلات وتوصيات ومشورة ومعلومات عن الأنشطة المستعرضة. وبهذا العمل، فإنه يسعى لتحديد فرص تحسين الكفاءة واقتصاد العمليات بينما يعزز الرقابة بتكلفة معقولة. وهو يساعد أيضا على ضمان أن تخلو أنشطة المنظمة من ممارسات الغش والفساد، ويعزز المبادرات التي تهدف إلى تعزيز نزاهة عمليات المنظمة.

5 - ويتبع المكتب فيما يتعلق بعمله في مجال المراجعة الداخلية المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، وهو الهيئة المهنية العالمية المختصة. ويتبع المكتب فيما يتعلق بتحقيقاته الخطوط التوجيهية الموحدة للتحقيق الصادرة عن مؤتمر المحققين الدوليين التابعين لمنظمة الأمم المتحدة وللمؤسسات المالية المتعددة الأطراف. ويطبق المكتب هذه المعايير من خلال دليل للمراجعة وخطوط توجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية على الترتيب.

6 - ويتلقى المدير العام والمفتش العام مشورة مستقلة بشأن الفعالية، بما يشمل كفاية وجودة المراجعة الداخلية والوظائف التحقيقية للمكتب، من لجنة للمراجعة تضم كبار المهنيين في مجال المراجعة و/أو التحقيق، وهم مستقلون تماما عن نطاق المنظمة. وترد اختصاصات هذه اللجنة في دليل التعليمات الإدارية باعتباره المرفق جيم (القسم 146).

ثانيا - الاستقلالية

7 - خلال عام 2010، اضطلع المكتب بأنشطته المهنية بصورة مستقلة داخل المنظمة، ولم يصادف أية قيود في النطاق أثناء قيامه بالمراجعات أو التحقيقات.

ثالثا - التقارير الاستثنائية المقدمة إلى لجنة المالية

8 - ينص ميثاق المكتب على أنه، رهنا بالسلطة التقديرية للمفتش العام، يجوز أن يقدم المكتب أي تقرير مراجعة أو أي موضوع آخر إلى لجنة المالية، مشفوعا بتعليقات المدير العام عليه، وأن يتاح مثل هذا التقرير للدول الأعضاء المعنية الأخرى. ولم يقدم أي تقرير إضافي في عام 2010 فيما عدا التقرير السنوي.

رابعا - تنفيذ خطة المراجعة المستندة إلى المخاطر

ألف - وضع وتنفيذ الخطة الشاملة للمراجعة المستندة إلى المخاطر

للفترة 2010-2011

9 - لتلبية متطلبات معايير معهد المراجعين الدوليين وكذلك استجابة للإجراء 2-91 من خطة العمل الفورية، بدأ المكتب في تنفيذ خطة شاملة للمراجعة المستندة إلى المخاطر للفترة المالية 2010-2011. وقد وافقت لجنة المراجعة على هذه الخطة وأقرها المدير العام في أوائل عام 2010 وصممت هذه الخطة لكي ترسي أساساً أكثر إنظاماً عام 2010 في أكثر منهجية من أجل تحديد أولويات عمل المراجعة الداخلية، حتى تتم تغطية جميع مجالات المخاطرة الرئيسية في المنظمة على أساس متتابع وعلى مدى فترة مالية أو أكثر. وبإتباع نهج تخطيط المراجعة المستند إلى المخاطر، سيكون المكتب أقدر على تقديم تأكيدات بأن أهم المخاطر التنظيمية تدار بمستوى مقبول، وأقدر على العمل من أجل إدخال تحسينات عند الضرورة. وقد أعدت خطة الفترة المالية بمدخلات من الإدارة مع مراعاة المقترحات المقدمة من لجنة المراجعة. ويجرى الآن رصد تنفيذ الخطة في إطار المنظمة الجديد القائم على النتائج.

10 - ومن الناحية المثالية، ينبغي لخطة المراجعة المستندة إلى المخاطر أن تقوم على تقييم للمخاطر على مستوى المنظمة بدافع من الإدارة. وخلال عام 2010، كانت المنظمة لا تزال في المراحل الأولى لتنفيذ مشروع إدارة المخاطر في المؤسسة في إطار خطة العمل الفورية. ولهذا يتخذ المكتب نهجا عمليا عند إعداد خططهم للفترة 2010-2011، لإجراء أول استقصاء على نطاق المنظمة. وباستخدام نتائج هذا العمل، إلى جانب مدخلات من الإدارة، مثل حلقات العمل عن المخاطر التي نظمها Deloitte، وبيانات المخاطر المسجلة في مسار العمل لنظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم (PIRES)، قام المكتب بإعداد سجل للمخاطر وضع على أساسه خطته للمراجعة المستندة إلى المخاطر.

11 - وعندما تحرز المنظمة تقدما آخر في مشروعها الخاص بإدارة المخاطر في المؤسسة، سيقوم المكتب بتعديل هذا النهج مستعينا بنتائج التقييم الذاتي للمخاطرة الذي اضطلعت به الإدارة بالإضافة إلى تحليله المهني الخاص.

12 - وقد قام المكتب بتحديد المخاطر التي يستعرضها في إطار الخطة للفترة 2010-2011، وقيم هذه المخاطر وحدد أولوياتها واختارها من سجل المخاطر الذي أعده. وفي عام 2010، تصدى المكتب لعدد 21 مخاطرة عالية و29 مخاطرة متوسطة (المرفق ألف (1)) وعرضت النتائج في 65 تقريرا للمراجعة (المرفق ألف (2)).

13 - وعلى الرغم من بعض حالات التأخير مثل شغل الوظائف الشاغرة والتي استغرقت وقتا أطول من المقرر، استكمل المكتب جزءاً رئيسياً من الخطة للفترة المالية 2010-2011 ويتوقع استكمال التغطية المخططة للفترة المالية بالكامل في نهاية عام 2011. وخلال عام 2010، أصدر المكتب 65 تقريراً من تقارير المراجعة للوحدات العاملة في كافة أنحاء المنظمة، بما في ذلك 54 استعراضاً للمكاتب الميدانية. وقد قدرت هذه التقارير للإدارة 824 توصية على مختلف المستويات لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة، ووافقت الإدارة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات. ولهذا قدمت تقريراً إيجابياً في استعراض منتصف المدة في إطار الإدارة القائمة على النتائج.

14 - وتضمنت مجالات التركيز في عام 2010 إصلاح خطة العمل الفورية، ومرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، واستمرارية تصريف الأعمال، وإدارة وتقارير الأداء، وعمليات المكاتب الميدانية (بما في ذلك الاستعراضات في هايتي، والسودان، والصومال) ومكتب الخدمات المشتركة في بودابست. وواصل المكتب أيضاً تقديم المشورة والدعم للإدارة العليا لتنفيذ مبادرات الإصلاح الرئيسية، وأساليب العمل، مثل إدارة المخاطر في المؤسسة، وفي وضع إطار لاستمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة بعد مراجعته للموضوع في عام 2010. وترد أدناه ملخصات فرضية لمعظم الاستعراضات الهامة التي استكملت حتى نهاية عام 2010.

مراجعات المقر الرئيسي

إدارة استمرارية تصريف الأعمال

15 - أجرى المكتب في عام 2010 استعراضاً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمة لضمان أن تتمكن من الاستجابة للحوادث، والكوارث، وحالات الطوارئ و/أو التهديدات دون أي توقف أو عرقلة لعملياتها الرئيسية. وتضمن الاستعراض متابعة لاستعراض عام 2002 عن استعادة قدرة تكنولوجيا المعلومات على العمل بعد الكوارث، ولكن بنطاق موسع لتغطية كافة جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة (بما في ذلك الجوانب التشغيلية غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات).

16 - وانتهت المراجعة إلى أنه باستثناء خطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال التي وضعت لطوارئ وباء الأنفلونزا، لم تضع المنظمة ولم تنفذ برنامجاً محدداً بصورة جيدة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة. ويعترف المكتب بأنه منذ عام 2002 كان هناك بعض التحسن في مجال تكنولوجيا المعلومات مع أن ذلك لم يكن كافياً. وفضلاً عن هذا، وضعت عدة وحدات في المقر الرئيسي ترتيبات محددة لاستمرارية تصريف الأعمال، مع أنها في العادة غير رسمية وليست شاملة وليست نتاج تقييم منهجي للمخاطر. ولم تكن المبادرات المنعزلة فعالة في ضمان الحفاظ على العمليات الرئيسية إذا تعرض المقر الرئيسي لكارثة كبيرة أو حالة طوارئ و/أو تهديد. وعلاوة على ذلك، انتهت المراجعة إلى أن الحالة في الميدان تعد أقل تحديداً وهناك وعي ضئيل بأهمية تطوير استمرارية تصريف الأعمال أو وضع خطط للطوارئ وعدم كفاية الدعم المقدم إلى المقر الرئيسي، خاصة فيما يتعلق بجوانب استعادة قدرة تكنولوجيا المعلومات على العمل بعد الكوارث. وعلى سبيل المثال، لا توجد لدى مكاتب المشروع تعليمات لأداء عمليات الدعم الروتيني للبيانات.

17 - وقد ردت الإدارة على الفور بعد التقرير بإنشاء جماعة عمل هدفها الأولي استكمال إطار لاستمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة في أوائل عام 2011. وعندئذ ستتم مواءمة المبادرات القائمة وتحسينها، وتحديد أولويات التدابير الإضافية وفقا لأدائها لهذا الإطار. ويوفر المكتب موارد من الموظفين لتنسيق جماعة العمل. ويعمل المشروع مع جهة تنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال في نيويورك لضمان استفادة الإطار الذي يجري تطويره من خبرة منظومة الأمم المتحدة.

الاستعراض التشغيلي لمركز الخدمات المشتركة - بودابست

18 - يقدم مكتب الخدمات المشتركة خدمات إدارية للمنظمة في المجالات التالية: الحسابات المستحقة الدفع، والأموال قيد التحصيل، والبايعون، والموارد البشرية، ودعم النظام الإداري (تكنولوجيا المعلومات)، والسفر، والمشتريات، والأصول الثابتة. وكانت أهداف الاستعراض هي: (1) تقييم فعالية مركز الخدمات المشتركة من حيث خدمة العملاء، وذلك أساسا عن طريق استعراض إدارة وأداء اتفاقات مستوى الخدمات؛ (2) وتقييم ملاءمة الضوابط الداخلية للعمليات؛ (3) وتحديد الفرص لتبسيط الإجراءات.

19 - وبالنظر إلى إنشائه مؤخرا، وحدائه موظفيه بالنسبة للمنظمة أو منظومة الأمم المتحدة، انتهى المكتب إلى نتيجة إيجابية بالنسبة لأداء مركز الخدمات المشتركة من حيث خدمة العملاء. ويرحب المكتب بمبادرة المركز لإدخال اتفاقات مستوى الخدمات وإجراء استقصاءات عن رضا المستهلكين. غير أن المكتب حدد عددا من المجالات التي يمكن إدخال تغييرات عليها لتحسين العمليات. فعلى سبيل المثال، وجد المكتب أن هناك عدة نقاط ضعف في تحديد وتنفيذ اتفاقات مستوى الخدمات كما أن هيكل الاستقصاء لم يسمح بإجراء تقييم كامل لاحتياجات المستهلكين. ويواجه المكتب أيضا عدة أخطاء في التجهيز والتي يبدو أنها نتيجة لافتقار الموظفين إلى التدريب ويمكن تلافيها بسهولة. فضلا عن هذا، على الرغم من وضع ضوابط داخلية لمعظم العمليات الإدارية بشكل عام كما أنها تعمل بصورة ملائمة، إلا أن بعضها بحاجة إلى تعزيز، مثل تلك المتعلقة بالموارد البشرية من غير الموظفين. وحدد المكتب أيضا عدة فرص لتبسيط العمليات عن طريق إلغاء الخطوات غير الضرورية في العديد من تدفقات العمل.

حساب جرد مجمع السلع والخدمات وعمليات التخفيض

20 - أجرى المكتب استعراضا لما يلي: (1) تقرير عن حساب جرد مجمع السلع والخدمات في نهاية العام والذي لاحظ المكتب أنه يتم بناء على إجراءات متفق عليها ووفقا للمعيار الدولي للخدمات؛ (2) تقرير ما إذا كانت عمليات التخفيض المقترحة من جانب مجمع السلع والخدمات عمليات دقيقة أجريت وفقا للإجراءات المعمول بها وما إذا كانت الإدارة قد بحثت عمليات الاسترداد المحتملة من الموردين أو شركات التأمين.

21 - وكانت النتائج مرضية. غير أن المكتب أوصى بتوثيق ممارسة استرداد قيمة الأصناف التي انتهت صلاحيتها أو التالفة والسارية بين وحدة الشراء وبعض الموردين، وإبلاغها لغرفة المبيعات لضمان تصنيف حالات التباين بين

الأصناف المخفضة بالأصناف التي تسترد قيمتها. فضلا عن هذا، لاحظ المكتب أن عدة توصيات سابقة للمراجعة لتحسين ضوابط الجرد، ومنع الفاقد، وإدخال تحسينات على وحدة المحاسبة لم تنفذ بالكامل.

استعراض اتفاق النشر

22 - بناء على طلب الإدارة العليا، استعرض المكتب العملية المتبعة في نشر أحد المطبوعات التقنية. وانتهى المكتب إلى أن سياسات المنظمة فيما يتعلق بالمطبوعات سياسات عتيقة وأن الشروط المطبقة على مختلف طرائق النشر ليست واضحة. وأوصى المكتب بأن تجري سياسات ودعم النشر استعراضا لسياسات وإجراءات النشر الخاصة بالمنظمة بغية معالجة هذا الوضع.

استعراضات المكاتب الميدانية

23 - استمرت تغطية المكتب لتشمل عنصرا قويا مكرسا لشبكة المكاتب الميدانية التي تستأثر بأكثر من 65 في المائة من نفقات المنظمة. واستهدف المكتب عددا من مجالات المخاطرة العالية لاستعراضها على جميع مستويات المكاتب الميدانية (الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية). وشملت مجالات التركيز مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، وعمليات أخرى للطوارئ (بما في ذلك هايتي، والسودان، والصومال، وأفغانستان)، والعمليات المالية والإدارية للمكاتب وتأثير إصلاح اللامركزية على العمليات القطرية. وقد تمت تغطية هذه الأمور في الاستعراضات الشاملة أو في استعراضات أكثر تحديدا للعمليات المالية والإدارية في المكاتب. فضلا عن هذا، أجريت تحليلات عامة لمواضيع رئيسية تم استعراضها في مراجعات مكاتب فردية.

24 - وخلال عام 2010، أصدر المكتب 60 تقريرا للمراجعة تتعلق باستعراضات في 54 بلدا، بما في ذلك مكتب إقليمي واحد، وخمس مكاتب إقليمية فرعية، و48 مكتبا قطريا. وتضمنت هذه التقارير أكثر من 790 توصية موجهة محليا، وفي بعض الحالات موجهة للمقر الرئيسي، لتحسين عمليات برامج ومشاريع المنظمة في شبكة المكاتب الميدانية. ووافقت الإدارة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات ونفذت بالفعل أكثر من 55 في المائة منها بصورة كاملة مع نهاية عام 2010. وتركزت معظم التوصيات على تحسين الضوابط والعمليات المحلية في مجالات الميزانية، والإدارة المالية، والمشتريات، وإدارة البرامج والمشاريع، والموارد البشرية، وإعداد التقارير للجهات المانحة. ويرد أدناه ملخص لنتائج هذه التقارير.

25 - وصدرت ستة تقارير عامة في أوائل عام 2010 لخصت النتائج المستخلصة من عدد من المخاطر الرئيسية على نطاق المنظمة التي حددها المكتب عن استكمال مراجعاته لعام 2009 وتضمنت 44 توصية. وتناولت التقارير العامة: (1) كفاءة وفعالية المكاتب الميدانية في وضع الأولويات والاستراتيجيات المتفق عليها وتعزيزها ومراقبتها وتنفيذها على مستوى كل منها؛ (2) وفعالية تنفيذ المشاريع وإدارة مشاريع الطوارئ والمشاريع في غير حالات الطوارئ، ومكافحة

ارتفاع أسعار المواد الغذائية والتعاون التقني؛ (3) وعمليات المكاتب الإقليمية الفرعية؛ (4) واستعراض العمليات التي نفذها المقر الرئيسي لضمان تحديد الأولويات من جانب المكاتب الميدانية وأدرجت في برنامج العمل والميزانية للمنظمة.

تنفيذ المشاريع في غير حالات الطوارئ

26 - تعرضت معظم المشاريع في غير حالات الطوارئ لحالات تأخير في التنفيذ أثرت على قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة بالكامل. وغالبا ما تقوم المشاريع بحل المشكلات عن طريق تعديل الأهداف أو طلب تمديدات للفترة الزمنية. ووجد المكتب أن حالات التأخير كانت في معظمها بسبب مشاكل كان ينبغي أو يمكن معالجتها أثناء مرحلتي صياغة المشروع وتخطيطه. وفي هذا الصدد، كان من الممكن تخفيض عدد ونطاق حالات التأخير والاستثناءات الأخرى للجدول والميزانيات المخططة لو قامت المنظمة بتتبع أسباب هذه الاستثناءات ومن ثم استخدام هذه المعلومات عند إعداد المشاريع في المستقبل.

27 - وعموما، وجد المكتب أن رصد المشاريع وإعداد التقارير عنها بحاجة إلى تعزيز. وعلى سبيل المثال، على الرغم من أن أحد أهداف الإطار المنطقي هو تحسين مقياس الأداء، إلا أن مؤشرات الأداء ذات الصلة لم تحدد في وثائق المشروع. وعلاوة على ذلك فعندما توفرت المؤشرات، لم تقم المشاريع بجمع البيانات الضرورية لتقييم أدائها. كما أنه لم يتم في أغلب الأحيان تجميع التوصيات والتصويبات المقترحة والنتيجة عن التقارير المرحلية وتقارير دعم المشاريع ولم يتم توثيق الإجراءات الناتجة، مما أعاق متابعتها بصورة منهجية وأدى إلى ضعف المساءلة.

تنفيذ مشاريع الطوارئ

28 - استكملت هذه المراجعة التقييم الذي أجراه مكتب التقييم للقدرة التشغيلية للمنظمة في حالات الطوارئ، والذي قدم تقرير بشأنه في فبراير/شباط 2010. وركزت المراجعة على عمليات تنفيذ المشاريع بما في ذلك الإنجاز والتخطيط والإبلاغ وتحديد التكاليف والمحاسبة والتوظيف. ويطلب كلا التقريرين من المنظمة تحسين تخطيط أنشطة الطوارئ وتوفير موظفين معينين حديثا مع تدريب خاص بالمنظمة. وقام مكتب المفتش العام ومكتب التقييم بتنسيق عملهما أثناء عملية المراجعة والتقييم.

29 - وعموما، فإن تنفيذ مشاريع الطوارئ وإدارتها وإنجازها والتي قامت بها شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل ووحدات إعادة التأهيل والتنسيق في حالات الطوارئ على المستوى القطري كان مرضيا في مجالات تركيز المراجعة. غير أن المكتب أوصى بتدابير تساعد المنظمة على تخفيض عدد ونطاق حالات التأخير في تنفيذ المشاريع، وتخفيض عدد التغييرات في خطط تنفيذ المشاريع، وتحسين توقيت ودقة المعلومات المقدمة للجهات المانحة عن تنفيذ المشاريع. وتشمل هذه التدابير:

- مزيدا من التركيز في تخفيض أنشطة الطوارئ على مستوى المكاتب القطرية؛
- وإجراء تقييم للمخاطر على نطاق البلد؛

- ووضع نظام لرصد تقارير المكاتب القطرية عن تنفيذ المشاريع؛
- ورصد اعتمادات كافية في الميزانية لتوزيع المصروفات المشتركة في المشاريع الجارية.

تنفيذ مشاريع مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية أو مشاريع برنامج التعاون التقني

30 - خلص المكتب عموماً إلى أن هيكل الإدارة لبرنامج مبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية كان سليماً. غير أن المكاتب المنفذة لمثل هذه المشاريع كانت تفتقر إلى تأكيدات معقولة بأن الجهات المتلقية للمدخلات تستحق المساعدة. ولم يكن لدى معظمها معايير واضحة للاستحقاق من أجل تحديد المستفيدين، كما لم تقم برصد توزيع المدخلات. وعلاوة على ذلك، فإن هيكل الميزانية الثابت لم يوفر الموارد الضرورية لمعالجة هذه المسائل.

31 - ووجد المكتب أن الطبيعة الملحة لبرنامج مبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية اختبرت أيضاً حدود لوائح المشتريات الخاصة بالمنظمة. وفي هذا الصدد، لاحظ المكتب أنه قد اتخذت عدة إجراءات تخالف ممارسات المشتريات التي حددتها المنظمة. وكان من بينها مشاركة نظراء حكوميين في قرارات المشتريات، والشراء في ظروف غير تنافسية بدرجة كبيرة، واستخدام مواصفات تقنية غير ملائمة. ويتقدم المكتب بعدد من التوصيات للإدارة لتصحيح نقاط الضعف هذه في إطار مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي.

صلاحية العمليات في المقر الرئيسي لإدماج أولويات المكاتب الميدانية في برنامج العمل والميزانية

32 - كان الهدف العام للاستعراض هو تقييم ما إذا كانت العمليات المتبعة في المقر الرئيسي تعترف بالأولويات التي حددتها المكاتب الميدانية وتدرجها في برنامج العمل والميزانية على نطاق المنظمة. ويأتي هذا الاستعراض استكمالاً للعمل الذي قام به المكتب بشأن هذه المسألة في المكاتب الميدانية في عامي 2008 و2009.

33 - ولاحظ المكتب أن المنظمة اتخذت خطوات رئيسية لضمان إدراج مدخلات من المكاتب الميدانية في برنامج العمل والميزانية. غير أن المكتب حدد عدداً من المجالات التي ينبغي فيها تعزيز هذه العملية لضمان إدراج أولويات المكاتب الميدانية بصورة متسقة ومتكافئة في برنامج العمل والميزانية وذلك استناداً إلى الحالة الراهنة لإطار التخطيط:

- تقديم خطوط توجيهية للمكاتب الميدانية لدعم تحديد الأولويات وعمليات الإدماج؛
- وإشراك المكاتب الميدانية في عملية تطوير النتائج التنظيمية؛
- وإشراك ممثلي المنظمة في عملية التخطيط العامة؛
- وتحسين الآليات لكي تنسب النتائج المحققة بصورة متكافئة إلى الوحدات المساهمة؛
- وتحسين الطائفة الكاملة من الوظائف والأدوات التي يوفرها نظام العمل بنظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم.

كفاءة وفعالية المكاتب الإقليمية الفرعية في القيام بوظائفها الأساسية

34 - لاحظ المكتب أن معظم المكاتب الإقليمية الفرعية مكاتب جديدة نسبيا، وأنها بدأت أنشطتها في الفترة ما بين عامي 2006 و2008، ونظرا لأن عملية الإصلاح كانت لها تأثيرات هامة بالنسبة للهيكل اللامركزي، ولهذا انتهى المكتب إلى أن المنظمة قد اتخذت خطوات أولية معقولة لضمان قيام المكاتب الإقليمية الفرعية بوظائفها الأساسية التي أنشئت من أجلها. غير أن المكتب حدد عددا من المجالات على مستوى المنظمة والتي ينبغي تعزيزها لتمكين المكاتب الإقليمية الفرعية من القيام بأدوارها ومسؤولياتها على نحو أفضل:

- ينبغي تحسين عمليات التخطيط لضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في وضع أولويات واستراتيجيات إقليمية فرعية وإدماجها مع أولويات واستراتيجيات أقاليمها؛
- وينبغي تحسين رصد وقياس أداء المكاتب الإقليمية الفرعية؛
- وينبغي عدم إلحاق المنسقين الإقليميين والفرعيين بوظائف متعددة لا تتعلق بدورهم كرؤساء للمكاتب الإقليمية الفرعية؛
- وينبغي وضع وتنفيذ معايير ملائمة للإبلاغ بالنسبة للمكاتب الإقليمية الفرعية.

تحديد وإدارة المجالات ذات الأولوية في ممثلات المنظمة

35 - استعرض المكتب ما إذا كانت ممثلات المنظمة تنهض بمسؤولياتها على الوجه الصحيح في تحديد وإدارة الأولويات على المستوى القطري، وقيم الترتيبات الحالية لتقييم أداء ممثلات المنظمة.

36 - وتعد ممثلات المنظمة خطة عمل سنوية، ولكن لا تتبع جميعها مفهوم إطار الأولويات القطرية المتوسطة الأجل. وتشمل القيود الرئيسية أمام عملية تحديد أولويات ممثلات المنظمة التفكير الاستراتيجي المحدود وتحديد المواقف، وضعف القدرة على التخطيط، والموارد المحدودة. وهناك حاجة إلى توجيه واضح من المنظمة للممثلات بشأن اعتماد تركيز استراتيجي على المستوى القطري لضمان قيام روابط أوثق مع استراتيجيات وأهداف المنظمة ودعم تقني منهجي أقوى لعملية التخطيط على المستوى القطري.

37 - وهناك عوامل متضاربة تؤدي لكفاءة وفعالية ممثلات المنظمة في النهوض بجميع مسؤولياتها وهي ضعف قدرتها على تعبئة الموارد، وعدم كفاية هياكل الموظفين اللازمة لفعالية لتنفيذ المشاريع ورصدها ومتابعتها، والموارد المالية المحدودة في البرنامج العام لتغطية تكاليف التشغيل، والصعوبات في الحصول على دعم تقني سريع من وحدات المنظمة الأخرى. وتلزم آليات مؤسسية تدعم المسؤوليات المسندة إلى ممثلات المنظمة من أجل تحسين كفاءتها التشغيلية.

38 - وكما يتضح من اختصاصات ممثلات المنظمة، فإنه يتوقع منها تغطية أدوار متعددة. غير أنه ليست هناك معايير أداء موضوعية لتقييم الطريقة التي تؤدي بها مهامها. ونظرا لأن اللامركزية لا تزال في مرحلة التطوير، فمن

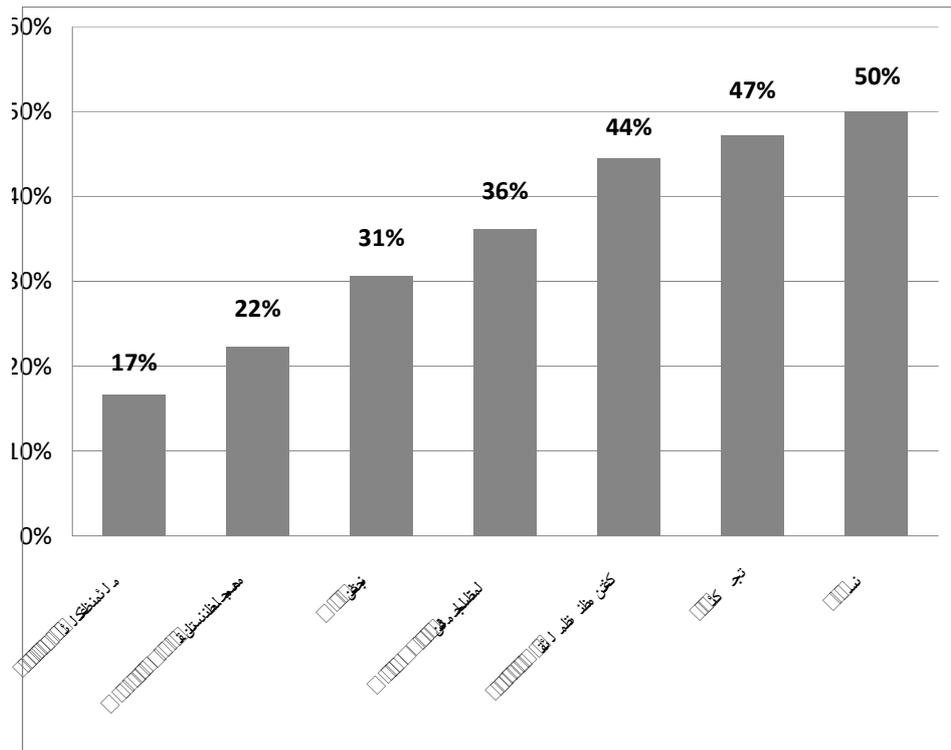
المتوقع أن يضع مكتب دعم اللامركزية مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس يمكن استخدامها في إجراء تقييم موضوعي لمثلثات المنظمة وهذه سوف تنعكس في إطار للمساءلة.

استعراضات مالية وإدارية مركز للمكاتب الميدانية

39- ركز عدد كبير من استعراضات مكتب المفتش العام للمكاتب الميدانية على العمليات المالية والإدارية. وقد قيمت هذه الاستعراضات على وجه التحديد ما إذا كان المكتب يلتزم بالضوابط المحددة التي وضعتها المنظمة لإدارة المخاطر المالية والإدارية المرتبطة بالميزانية، والمشتريات، والتسديدات، والتسجيل المالي والإبلاغ، وإدارة الأصول، والأخلاقيات، وغير ذلك. وقد أعدت هذه المراجعات لكي تحل محل الاستعراضات التي سبق إجرائها منذ عام 2009 في إطار وظيفة برنامج المراجعة المحلية السابق الذي كانت تديره شعبة الشؤون المالية. وأصبحت هذه المراجعات تجرى الآن في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية وفقا لنطاق محسن وإبلاغ لإضافة قيمة لهذا الجانب من الرقابة وإضفاء الاتساق عليه.

40 - وفي عام 2010، أصدر المكتب 36 تقريرا للتنظيم المالي والإدارة بشأن المكاتب الميدانية عرض على الإدارة 538 توصية لتعزيز الضوابط المالية والإدارية. وكانت جميع الأقاليم ممثلة في المكاتب التي تم استعراضها البالغ عددها 36 مكتبا. وكما يتضح من الشكل 1 أدناه، حددت هذه المراجعات نقاط ضعف هامة تتعلق بالضوابط في جميع مجالات المراجعة السبعة.

الشكل 1- نقاط ضعف الضوابط في تقارير المراجعة المالية والإدارية



41 - وتظهر نقاط الضعف الرئيسية في الضوابط حسب مجال المراجعة بصورة متباينة فيما بين المكاتب التي شملها الاستعراض، وهي:

ضوابط الإدارة والأخلاقيات

- رصد سيئ للميزانية والنواحي المالية أدى في أغلب الأحوال إلى زيادة الإنفاق من الميزانية واستخدام غير صحيح للموارد.
- كان هناك تطبيق خاطئ لحدود تفويض السلطة خاصة بالنسبة للمشتريات وخطابات الموافقة.
- لم يتم تحديث التسلسل الإداري وتوصيف الوظائف بصورة متسقة.
- تحليل مخاطر الغش المحلي ومناقشة القيمة الأخلاقية مع الموظفين.
- لم يكن هناك رصد صحيح لاستخدام الأصول الرسمية، وخاصة فيما يتعلق بتكاليف المركبات.

المحاسبة

- لم تكن السجلات المالية دقيقة في أغلب الأحيان حيث تم تقييد الإنفاق بصورة متكررة تحت رموز حسابات غير صحيحة، خاصة فيما يتعلق بالعقود، والمشتريات المستهلكة ونفقات التشغيل العامة. واستخدمت رموز الحسابات العامة الدنيا بصورة مفرطة، خاصة الحساب العام 6152 (نفقات التشغيل العامة المتنوعة).
- أجريت التسويات المحاسبية دون استعراض سابق وموافقة مسبقة، ولم توثق في حالات كثيرة.
- لم تتبع التوجيهات بشأن الالتزامات غير المصفاة بصورة ملائمة بحيث أنه لم يتم إبلاغ المقر الرئيسي بجميع الالتزامات غير المصفاة في نهاية السنة.

الأصول

- لم تتم بصورة روتينية مراجعات نهاية السنة للأصول الثابتة والمؤاممة مع سجلات المقر الرئيسي، ولم يتم رصد عمليات التخلص من الأصول بصورة كافية أو إخطار المقر الرئيسي بها على الفور.

المشتريات وخطابات الموافقة

- لم يتم تدريب الموظفين بصورة متسقة على قواعد المشتريات المنقحة (القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية - مشتريات الأعمال والخدمات) مما أدى إلى رداءة توثيق القرارات المتخذة وعدم وجود تخطيط للمشتريات.
- لم يتم فصل الواجبات بصورة ملائمة في دورة المشتريات.
- لم يكن هناك دائما توثيق جيد لمبررات اختيار خطاب موافقة المنظمات المتلقية.

الأعمال المصرفية والنقد

- لم يوافق المقر الرئيسي دائما على الحسابات المصرفية وحسابات النقد التشغيلي.

التسديدات

- لم يكن توريد السلع أو الخدمات خارج المواقع مصدقا عليها باستمرار.
- أدى ضعف رصد السلف في كثير من الأحيان إلى التأخر في تحصيل قيمة السلف المقدمة للموظفين أو عدم تحصيلها.
- لم يكن هناك فصل كافٍ بين الواجبات في دورة التسديدات.
- كانت الوثائق الداعمة للمدفوعات غير كافية في أغلب الأحوال.

الموارد البشرية من غير الموظفين

- كانت سجلات الموظفين غير كاملة في أغلب الأحيان.
- لم يكن تعيين غير الموظفين شفافا وتنافسيا بصورة دائمة، ولم يتم تقييم الأداء بصورة منتظمة.
- لم تطبق الخصومات من المدفوعات لغير الموظفين نظير التأمين الطبي بصورة صحيحة ومتسقة.

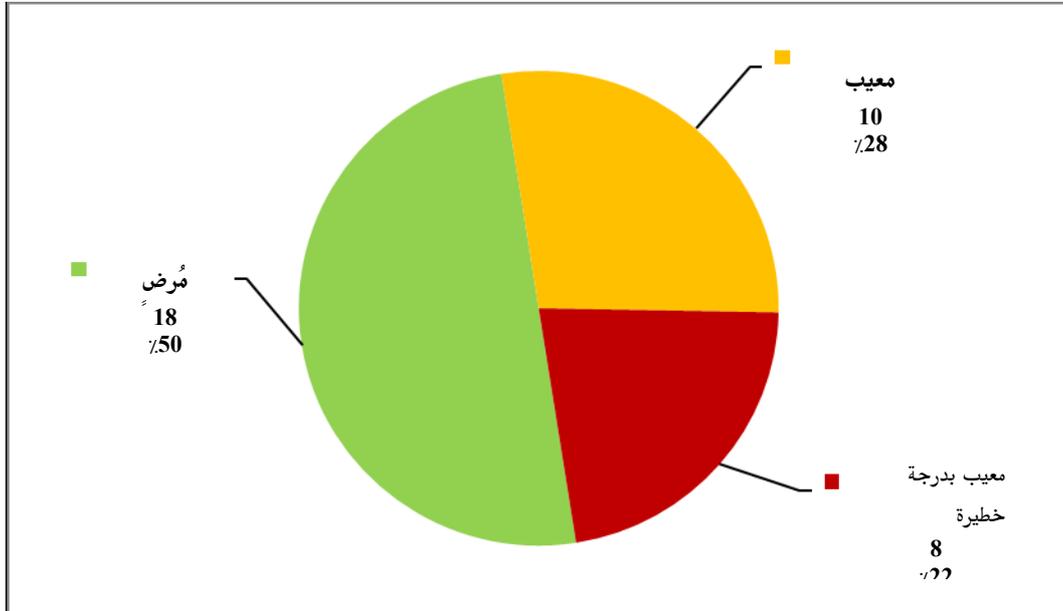
42 - ويبدو أن الأسباب الكامنة وراء نقاط الضعف هذه تتمثل في عدم كفاية التوجيهات أو الرصد من جانب المقر الرئيسي، وضعف أساليب الرقابة في المكاتب المعنية، وعدم توفير موارد ملائمة للوظائف الإدارية من حيث عدد الموظفين، والافتقار إلى الهيكل الملائم (مثل التسلسل الإداري الواضح) والسلطة داخل المكاتب، وعدم كفاية تدريب الموظفين والإشراف عليهم. وعلى الجانب الإيجابي، قامت دائرة المشتريات بتنقيح القسم 502 من دليل التعليمات الإدارية، وبدأت برنامجا مكثفا لتدريب الموظفين الميدانيين على دليل التعليمات الإدارية الجديد، واستهلت دورة عن المشتريات الحاسوبية. وينبغي أن تساعد هذه الجهود على التصدي لقضايا المشتريات التي تم تحديدها في المراجعات.

43 - ولمساعدة الإدارة على نحو أفضل في التصدي لنقاط الضعف هذه، وضع المكتب نظاما لتقييم وتقدير الأداء العام للمكاتب الفردية بطريقة متسقة. فقد تم تجميع وتصنيف المكاتب القطرية البالغ عددها 36 مكتبا والتي شملها الاستعراض باستخدام المعايير التالية:

- التقدير المرضي (باللون الأخضر): يعنى غالبية الضوابط المطلوبة وتطبيقها بفعالية. أما الضوابط غير الموجودة أو التي لا تطبق بفعالية فإنها لا تسبب ضعفا ماديا في نظام الرقابة الداخلية للممثلة.
- التقدير المعيب (باللون الكهرماني): يعنى أن غالبية الضوابط المطلوبة موجودة، أو تعمل بصورة فعالة. أما الضوابط غير موجودة والتي لا تطبق بصورة فعالة فإنها لا تسبب ضعفا ماديا في نظام الرقابة الداخلية للممثلة.
- التقدير المعيب بصورة خطيرة (باللون الأحمر): يوجد أقل من نصف الضوابط الرئيسية. وتوجد نقاط ضعف مادية وتمثل تهديدا كبيرا لنظام الرقابة الداخلية للممثلة.

44 - وتظهر النتائج في الشكل 2 أدناه.

الشكل 2 - نتائج مراجعة التنظيم المالي والإدارة



45 - وسيتم تقييم نتائج هذه المراجعات بمزيد من التعمق في التقرير العام الذي يصدر في أوائل عام 2011. وسيحدد هذا التقرير أيضا القضايا التي يلزم التصدي لها على مستوى المنظمة.

الاستعراضات الشاملة للمكاتب الميدانية

46 - بالإضافة إلى الاستعراضات القطرية المالية والإدارية البالغ عددها 36 استعراضا والمذكورة أعلاه، أجرى المكتب استعراضات أكثر شمولا على مستوى 13 مكتبا قطريا، وأربعة مكاتب إقليمية فرعية، ومكتب إقليمي واحد. وتضمنت معظم الاستعراضات الشاملة على مستوى المكتب القطري عنصرا إداريا وماليا (على الرغم من اختلاف النطاق بالنسبة لمراجعات الامتثال المركزة المذكورة أعلاه). فضلا عن هذا، تضمن استعراض في عدد مختار من المواقع تقييما لكفاءة وفعالية المكاتب الميدانية في تنفيذ مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، وتقييما لأثر أنشطة إصلاح اللامركزية على العمليات خلال عام 2010. وبناءً على هذه المراجعات، أصدر المكتب 18 تقريرا من تقارير المراجعة قدمت للإدارة مع 212 توصية لتحسين عمليات البرامج والمشاريع في شبكة المكاتب الميدانية. ويرد أدناه ملخص عام لنتائج المراجعة المستخلصة من هذه الاستعراضات، كما ترد ملخصات لكل استعراض فردي في المرفق ألف (3).

استعراض ممثلات المنظمة

47 - اتخذت الممثلات بشكل عام إجراءً لضمان اتباع ممارسات التنظيم الإداري والإدارة المالية الملائمة. غير أن فعالية الضوابط والعمليات تتطلب تعزيزًا في عدد من المجالات الرئيسية: (1) الفصل بين الواجبات في الوحدات الإدارية؛ (2) وضع إجراءات المشتريات؛ (3) وتقارير الجرد غير الكاملة؛ (4) وضع ممارسات الرصد والمدفوعات في إطار خطابات الموافقة؛ (5) وعدم دقة تسجيل المعاملات المالية.

48 - وفي جميع المكاتب التي جرى استعراضها والتي كانت تنفذ مشاريع لمرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، وجاءت في المشاريع حالات تأخير كبيرة في المرحلة الأولى لتنفيذ المشروع. وكانت حالات التأخير هذه تعزى إلى ضعف في التصميم الأولي للمشروع، وصعوبات في التنسيق مع السلطات المحلية وشركاء التنفيذ الآخرين، والتأخر في تعيين موظفي المشروع الرئيسيين، وكان يتم عادة إبلاغ ممثلي الاتحاد الأوروبي المحليين بحالات التأخير هذه. غير أن معظم المشاريع كانت تتقدم بصورة مرضية وقت إتمام زيارات المراجعة، وكان من المقرر استكمالها بحلول الموعد النهائي المشترك وهو يونيو/حزيران 2011. وكانت مجالات الشواغل الرئيسية التي حددت من خلال الاستعراضات: (1) مشاكل الإبلاغ عن التقدم المحرز على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية، نظرا لعدم تحديد خطط الأساس وإدخال تغييرات على أهداف المشروع أثناء التنفيذ؛ (2) والأطر الزمنية الضيقة للتنفيذ والضغط الزائد من أجل توزيع المدخلات بسبب التعديلات في خطط العمل ونطاق العمل للالتزام بالموعد النهائي في يونيو/حزيران 2011؛ (3) وعدم وجود استراتيجيات للخروج لضمان استمرار أنشطة المشروع وفوائدها بعد انتهائها.

49 - وكانت ممثلات المنظمة التي تمت زيارتها في عام 2010 تفهم بشكل عام الأهداف والأدوار والمسؤوليات ذات الصلة التي ستتحملها في إطار استراتيجيات اللامركزية المقترحة للمنظمة. غير أن المراجعات أشارت إلى أن فعالية أنشطة الإصلاح في تحسين دور ووظيفة الممثلات كثيرا ما تأثرت بصورة سلبية نتيجة لعدم كفاية الإبلاغ عن مسائل الإصلاح من جانب المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية المعنية؛ وبسبب الموارد البشرية المحدودة والتوظيف غير الملائم. ومع هذا، وبرغم هذه القيود، تمكنت الممثلات من وضع إجراءات لتحسين قدرتها على تنفيذ معظم السلطات التي أسندت إليهم حديثا والتصدي لمسائل الكفاءة.

استعراضات المكاتب الإقليمية الفرعية

50 - ركزت استعراضات المكاتب الإقليمية الفرعية (لجزر المحيط الهادئ، وأفريقيا الوسطى، ولغرب أفريقيا، وأفريقيا الشرقية) في المقام الأول على فعاليتها في التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية. ومع أن هذه المكاتب جديدة نسبيا، وتغيرت مسؤولياتها بدرجة كبيرة في سياق أنشطة إصلاح اللامركزية، فقد أكدت المراجعات أنها بدأت في عملية تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية ووضع العناصر الفرعية لإدارة أنشطتها وفقا لهذه الأولويات. وحدد المكتب عدة مجالات ينبغي تعزيزها في هذه المرحلة المبكرة من إصلاحات اللامركزية: (1) الدقة والتركيز في تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية؛ (2) وإدماج الأولويات الإقليمية الفرعية مع الأولويات الإقليمية والوطنية لبلدان الإقليم الفرعي؛

(3) وإشراك أصحاب المصلحة ذوي الصلة، مثل مؤسسات الإقليم الفرعي، في عملية تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية؛ (4) ووضع استراتيجيات تحظى بدعم واسع على نطاق الإقليم الفرعي وخطط عمل متكاملة وشاملة للتصدي للأولويات الإقليمية الفرعية. ولاحظ المكتب أيضا أن إسناد مسؤوليات متعددة للمنسقين الإقليميين والفرعيين ربما يقلل من فعاليتهم وينبغي تقييمها.

استعراض المكتب الإقليمي - المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى

51 - انتهى استعراض المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى إلى أن لدى هذا المكتب عدد كافٍ من الموظفين وموارد غير الموظفين للقيام بالأدوار والمسؤوليات الجديدة الناتجة عن مشاريع خطة العمل الفورية المتعلقة باللامركزية. وقد تم إبلاغ تفويض المسؤوليات من المقر الرئيسي على النحو الصحيح وأدرجت هذه المسؤوليات بطريقة سلسلة في خطط عمله من أجل التنفيذ الفعلي. ومع هذا، فقد خلصت المراجعة إلى أنه يمكن تعزيز عملية اللامركزية في هذا الإقليم إذا قام بما يلي: (1) وضع خطة عمل سنوية للبلدان التي تمثل فيها المنظمة بواسطة مراسلين وطنيين؛ (2) وإسناد مسؤوليات محددة بشكل أوضح للمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى ومكاتبه الإقليمية الفرعية فيما يتعلق بالتطوير الاستراتيجي والشراكة مع المنظمات الإقليمية؛ (3) ووضع خطط لتدريب الموظفين استنادا إلى تقييم الاحتياجات من التدريب. ولاحظ المكتب كذلك أن الضوابط المالية والإدارية الرئيسية في المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى لا تعمل بالطريقة المحددة. ووجد المكتب نقطة ضعف في إدارة حسابات السلع، والمشتريات المحلية، وتقييد المصروفات على رموز الحسابات. فضلا عن هذا، لم تكن خطابات الموافقة الصادرة عن المكتب تتقيد بالشروط في أغلب الأحيان. وقد بدأ المدير العام المساعد/الممثل الإقليمي المعين حديثا في اتخاذ إجراء لتصحيح نقاط الضعف هذه.

خدمات المكتب الاستشارية والتشاورية

52 - ظل المكتب خلال هذه الفترة يقوم بدور رئيسي لدعم الإدارة في تنفيذ مبادرات الإصلاح الرئيسية في خطة العمل الفورية. وعلى وجه التحديد، قام المكتب، في شراكة مع خبير استشاري في مجال المخاطر، بتيسير إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الإصلاحات الخاصة بخطة العمل الفورية، كما يدعم مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد في تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة (المشروع 12 في خطة العمل الفورية)، ويساهم في إعداد إطار استمرارية تصريف الأعمال للمنظمة. وعلاوة على ذلك، يقوم المكتب بتزويد الإدارة بصورة روتينية بالتعليقات أو التحديثات الخاصة بالمسائل المتعلقة بخطة العمل الفورية، مثل استراتيجية الشراكات على نطاق المنظمة، والتقارير المرحلية للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، والإدارة المستندة إلى النتائج.

دعم مبادرات الإصلاح

53 - واصل المكتب في عام 2010 تكريس جانب كبير من موارده لتقديم الدعم للإدارة في تنفيذ مبادرات الإصلاح المتعلقة بخطة العمل الفورية. وتضمنت أهم المساهمات:

تقييم مخاطر خطة العمل الفورية

54 - بناءً على طلب الإدارة، قام المكتب بتيسير إجراء تقييم ذاتي لمخاطر خطة العمل الفورية من جانب مديري البرامج والمشاريع والموظفين. وقد سهل تقييم المخاطر على حلقات العمل الخاصة بالمخاطر تحديد وتقدير المخاطر بالنسبة لبرنامج خطة العمل الفورية، خاصة فيما يتعلق بمخاطر التسليم (ألا تستكمل الأنشطة المتفق عليها في موعدها، والميزانية، والمواصفات)، ومخاطر المزايا (ألا تؤدي الأنشطة المستكملة إلى المستوى المتوقع من التحسن في أداء المنظمة)، ومخاطر الارتباك (أن تؤدي أنشطة الإصلاح إلى آثار جانبية تسبب أضراراً للمنظمة).

55 - وقد كشف تحليل المخاطر التي تم تحديدها من خلال هذه العملية، إلى جانب التدابير المخففة التي اقترحها مديرو المشاريع، عن ثغرات كبيرة في مراقبة الإدارة لعملية الإصلاح، والتي إذا لم يتم التصدي لها بصورة ملائمة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى ما يلي:

- منع المنظمة من تحقيق تطلعات الإصلاح؛
- أو إلحاق أضرار جوهريّة بالعمليات المعيارية للمنظمة؛
- أو تخطى مشاريع خطة العمل الفورية للإطار الزمني أو الميزانية، أو عدم استكمالها طبقاً للمواصفات.

56 - وحدد المديرون، في رأي المكتب، حلولاً قوية لمنع ظهور هذه المخاطر. وكانت الأولوية العليا بينها هي وضع ترتيبات أكثر صرامة بحيث تشمل:

- حوكمة البرامج وإدارتها (بما في ذلك إدارة التبعية)؛
- وحوكمة المشاريع وإدارتها؛
- والتركيز على المنافع المطلوبة.

57 - وقد ردت الإدارة بصورة إيجابية وسريعة على التوصيات المحددة في هذا التقرير، بإنشاء مجلس لبرامج خطة العمل الفورية، برئاسة نائب المدير العام لشؤون العمليات ويضم عدداً مختاراً من كبار المديرين الأساسيين لنجاح الإصلاح. وقد عرضت النتائج العامة لتقييم المخاطر والإجراءات التي استهلكت بناءً على ذلك على لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في سبتمبر/أيلول 2010. وستقدم الإدارة تقرير حالة إلى لجنة المؤتمر في دورة فبراير/شباط 2011. ونظراً لأهمية الإصلاح، ونطاق وخطورة التهديدات المحتملة التي تم تحديدها أثناء تقييم المخاطر خلال عام 2011، سيقوم المكتب برصد تنفيذ التدابير التي لا تزال تحقق تقدماً أو لا تزال معلقة حتى نهاية عام 2010.

الترويج لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة

58 - اشتملت خطة العمل الفورية على دراسة شاملة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة (باعتبارها البند 3-49).

59 - وفي أوائل عام 2010، أسندت الإدارة العليا مسؤولية إدارة وتنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة إلى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. ودعماً لذلك، حدد المكتب خبيراً استشارياً وأعاد مراجعاً أقدم للعمل مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد ابتداءً من الربع الثالث من عام 2010 لإعداد دراسة جدوى عن إدارة المخاطر على مستوى المنظمة ووثيقة إحاطة عن التصميم المفاهيمي المقترح لهذه الإدارة. وقد قدمت هاتان الوثيقتان للجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة في أكتوبر/تشرين الأول 2010. ولضمان الحفاظ على الزخم بالنسبة لهذه المبادرة الهامة، وافق المكتب على استمرار إعارة المراجع الأقدم لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد للعمل كمدير مؤقت لمشروع إدارة المخاطر على مستوى المنظمة لحين استكمال تعيين مسؤول دائم لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد من أجل القيام بهذا الدور. ومن المتوقع أن يستمر هذا الوضع حتى الربع الأول من عام 2011 على الأقل.

60 - وقد تم تخطيط الوقت الذي يقضيه المراجع الأقدم لدعم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة ومبادرات الإصلاح الأخرى للمنظمة كما رصدت أمواله في ميزانية خطة عمل مكتب المفتش العام للفترة المالية 2010-2011. وسيظل دعم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة أحد مجالات الأولوية بالنسبة لعمل المكتب خلال عام 2011.

تنسيق وضع إطار لاستمرارية تصريف الأعمال خاص بالمنظمة

61 - استجابة لاستعراض المكتب في عام 2010 لإدارة استمرارية تصريف أعمال المنظمة، استهلكت الإدارة العليا مشروعاً رسمياً لوضع إطار ملائم لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في نوفمبر/تشرين الثاني 2010، وبناءً على طلب الإدارة العليا، وافق المكتب على العمل كمنسق للمرحلة الأولى من هذا المشروع والذي سيؤدي إلى وضع إطار لاستمرارية تصريف الأعمال خاص بالمنظمة.

الخدمات الاستشارية الأخرى

62 - بناءً على طلب الإدارة العليا، استكمل المكتب، بالتعاون مع مكتب الشؤون القانونية، استعراضاً للعلاقة بين المنظمة والبرنامج التعاوني للمنظمة. وانتهى الاستعراض إلى أن المبرر المنطقي للترتيبات القانونية الحالية لا يزال صالحاً ولكن ينبغي للإدارة بحث القيام بأنشطة مخصصة ذات مصلحة مشتركة، مثل الألعاب الرياضية المشتركة بين الوكالات، بحيث تتولاها المنظمة بصورة مباشرة بدلاً من تنظيمها عن طريق البرنامج التعاوني. وحيثما تكون هذه الأنشطة مطلوبة من البرنامج التعاوني، فينبغي أن تنظمها اتفاقات لهذا الغرض، توضح جملة أمور من بينها شروط موافقة المنظمة.

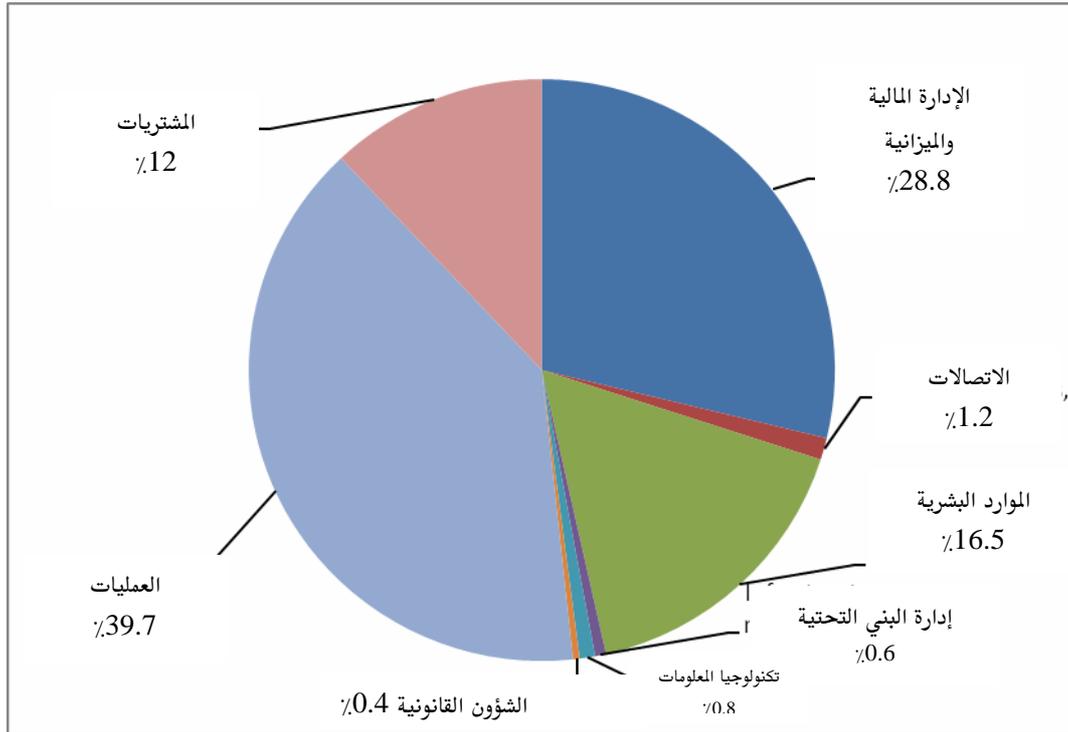
63 - واستجاب المكتب أيضاً لأكثر من 30 طلباً آخر لتقديم خدمات استشارية وتشاورية لفترات قصيرة خلال عام 2010. وقد تضمنت هذه الخدمات إبداء التعليقات وتقديم المشورة بشأن صياغة 12 خطاباً من خطابات الموافقة ذات القيمة العالية، وأحكام المراجعة في مختلف مشاريع عقود الجهات المانحة؛ وتنقيح القسم 507 من دليل التعليمات الإدارية (خطابات الموافقة)؛ وتعريف "مسؤول الميزانية"؛ ومدخلات لبيان المنظمة عن المعايير الائتمانية الخاصة

باجتماع لمجلس مرفق البيئة العالمية؛ وتقديم ردود على ثلاثة مشاريع تقارير لوحدة التفتيش المشتركة عن: (أ) استقصاء عن وظيفة المراجعة في منظومة الأمم المتحدة؛ (ب) واستعراض إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في منظومة الأمم المتحدة؛ (ج) واستعراض المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في منظومة الأمم المتحدة؛ واستعراض مذكرة تفاهم مقترحة بين المنظمة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية عن التأمين الطبي؛ وتقديم المشورة لمكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد عن وضع أسس للمقارنة بين ممثليات المنظمة.

توصيات المراجعة وقراراتها

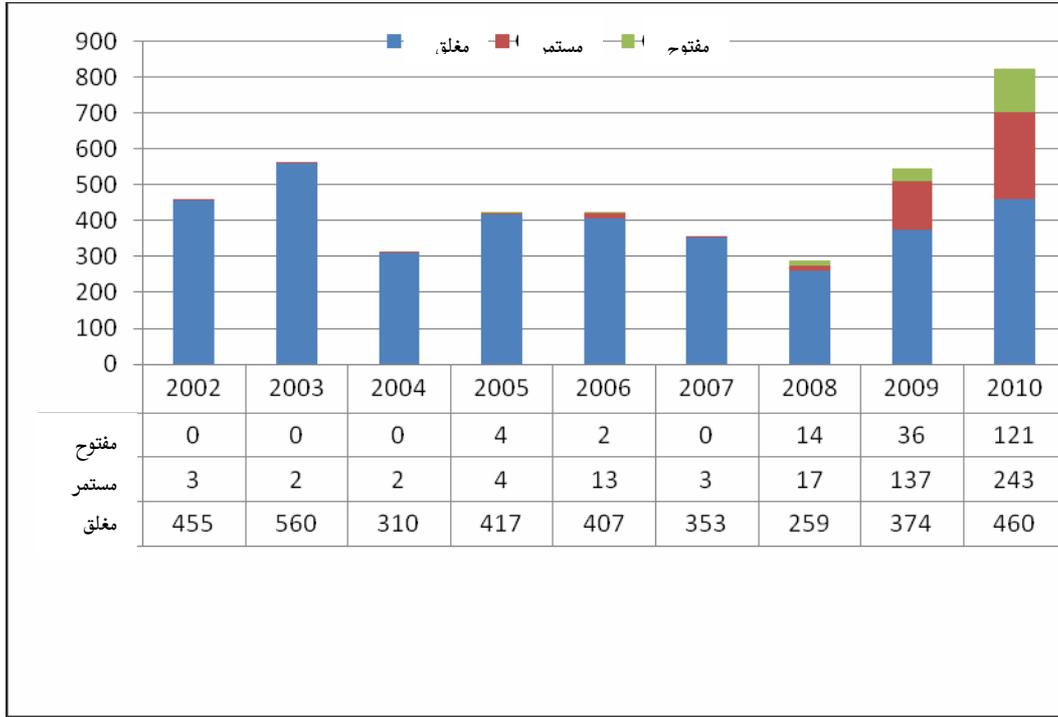
64 - أصدر المكتب في عام 2010، 65 تقريراً تضمنت 824 توصية. وقد قدمت التوصيات لجميع مستويات الإدارة على نطاق المنظمة لتعزيز إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، والضوابط الداخلية، وعمليات الحوكمة، وقد وافقت الإدارة على أكثر من 98 في المائة من هذه التوصيات. ويرد في المرفق ألف (2) سرد لتقارير عام 2010 حسب المجموعة التنظيمية. وتدخل غالبية التوصيات ضمن أربعة مجالات رئيسية: العمليات؛ والإدارة المالية والميزانية؛ والموارد البشرية؛ والمشتريات. وتعرض في الشكل 3 أدناه النسبة المئوية للتوصيات حسب العمليات الرئيسية:

الشكل 3- توصيات المراجعة عام 2010 حسب العملية



65 - وكما يتضح من الشكل 4، أغلقت الإدارة 56 في المائة من توصيات عام 2010 حتى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2010، واستهلكت إجراءات بشأن 29 في المائة أخرى. وفضلاً عن هذا، واصلت الإدارة جهودها لتنفيذ جميع التوصيات الباقية التي صدرت قبل عام 2010، بعد أن أغلقت قرابة 90 في المائة من التوصيات التي قدمت في عام 2008 وأكثر من 99 في المائة من التوصيات التي قدمت قبل عام 2008.

الشكل 4- حالة تنفيذ جميع التوصيات للفترة 2002-2010 (حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010)



ملحوظة: تستند الإحصاءات إلى المعلومات التي قدمتها الجهات الخاضعة للمراجعة حتى 1 فبراير/شباط 2011.

66 - وكما يتضح من الشكل 5 أدناه، يعد معدل إغلاق التوصيات، والذي يمثل التنفيذ الفعلي للتوصيات، بالنسبة لعام 2010 مشابها لمعدلات السنوات السابقة من عام 2007 إلى عام 2009. ويرى المكتب في الاتجاه الطويل الأجل دليلا مشجعا على التزام الإدارة المستمر بتحسين نظام الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، وعمليات الحوكمة على مستوى المنظمة.

الشكل 5 - معدلات إغلاق التوصيات

حتى 2007/12/31	حتى 2008/12/31	حتى 2009/12/31	حتى 2010/12/31	سنة الإصدار
%97	%98	%99	%99	2002
%99	%99	%99	%99	2003
%95	%97	%99	%99	2004
%89	%96	%98	%98	2005
%77	%89	%94	%96	2006
%48	%84	%94	%99	2007
	%45	%70	%89	2008
		%28	%68	2009
			%56	2010

67 - ولمساعدة الإدارة بشكل أفضل في وضع استراتيجية أكثر فعالية لتنفيذ التوصيات، يصنف المكتب التوصيات ضمن ثلاث فئات - عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، على أساس التأثير واحتمال الحدوث. وقد وضع المكتب التعاريف التالية حسب فئة المخاطرة.

عالية	من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة شديدة سيكون لها أثر شديد على مهمة المنظمة أو عملياتها أو سمعتها. ويعتبر الإجراء المطلوب بالغ الأهمية لنظام الرقابة الداخلية وينبغي تنفيذه فوراً.
متوسطة	من الأرجح أن يؤدي عدم تنفيذ التوصية إلى وقوع أو تكرار وقوع حدث محدد ينطوي على مخاطرة سيكون لها أثر كبير على مهمة أو عملية أو سمعة الإدارة/ الكيان. وللإجراء المطلوب اتخاذه تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.
منخفضة	التوصية هامة للحفاظ على نظام معقول للرقابة الداخلية، ولتوفير قيمة أفضل مقابل النقود، أو تحسين الكفاءة. وقد يؤدي عدم اتخاذ الإجراء المطلوب إلى الإقلال من القدرة على تحقيق أهداف كيان الأعمال بفعالية وكفاءة.

68 - وكما يتضح من الشكل 6 أدناه، هناك 43 توصية مصنفة على أنها ذات مخاطرة عالية من أصل 601 توصية معلقة في الفترة 2002-2010، حيث يمكن أن يؤدي عدم اتخاذ إجراء إلى عواقب حرجة أو كبيرة بالنسبة للمنظمة. وتشمل التوصيات ذات المخاطرة العالية والبالغ عددها 43 توصية 16 توصية قدمت في عام 2010، و17 توصية قدمت في عام 2009، و10 توصيات قدمت قبل عام 2009. وتتعلق القضايا الرئيسية التي تناولتها التوصيات العشر التي قدمت قبل عام 2009 بما يلي:

- ترتيبات استعادة قدرة تكنولوجيا المعلومات على العمل بعد الكارثة؛
- الدليل المحاسبي للمشروع؛
- وهيكلة الحوكمة بالنسبة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في المنظمة؛
- وإدارة أمن برنامج أوراكل؛
- وإطار مشاريع حسابات الأمانة الأحادية الممولة عن طريق مؤسسات مالية؛
- والصندوق الاستئماني للعراق التابع لشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل: الإطار الاستراتيجي والتشغيلي؛
- والضوابط الداخلية الضعيفة للأنشطة الميدانية؛
- وإدارة التزامات التغطية الطبية بعد انتهاء الخدمة؛
- وتحديد الإهمال والالتزامات الائتمانية للموظفين تجاه المنظمة.

69 - وخلال عام 2010، أغلقت الإدارة توصيتين من التوصيات ذات المخاطرة العالية من عامي 2003 و2004، وتتعلقان بإصدار خطوط توجيهية عن الصحة والسلامة، وتحديد مسؤوليات مسؤول الميزانية. ويواصل المكتب متابعته مع الإدارة بشأن تنفيذ هذه التوصيات كل ستة أشهر.

الشكل 6 - التوصيات المعلقة للفترة 2002-2010

المجموع	منخفضة	متوسطة	عالية	العملية
118	83	33	2	الإدارة المالية ووضع الميزانية
13	4	8	1	الاتصالات
112	52	56	4	الموارد البشرية
7	4	1	2	إدارة البنية التحتية
36	10	19	7	تكنولوجيا المعلومات
5	2	3	-	الشؤون القانونية
251	94	131	26	العمليات
59	40	18	1	المشتريات
601	289	269	43	المجموع

خامسا - تحسين النزاهة

70 - وحدة التحقيقات مسؤولة عن العمل على وجود مناخ عام من النزاهة في مختلف عمليات المنظمة من خلال الكشف عن حالات الغش وسوء السلوك، والتحقيق فيها ومنعها. وتحرص الوحدة على استيعاب نتائج التحقيقات لبلورة الدروس المستفادة، وتوصي بالتغييرات الإجرائية والسياساتية التي من شأنها أن تعزز النزاهة داخل المنظمة.

71 - وقد اتسم عام 2010 بإحراز تقدم كبير في تحسين قدرة الوحدة. وأدى وصول محقق جديد من الفئة ف-4 في أغسطس/آب إلى تحسن كبير في القدرة التحقيقية للمكتب، ونتيجة لذلك اكتمل عدد موظفي الوحدة إلى المستوى الحالي المعتمد. وخلال عام 2010، حسنت الوحدة من سرعة الاستجابة للشكاوى والاستفسارات، وتمكنت من إغلاق عدة حالات ذات أولوية منخفضة نتيجة لزيادة قدرتها، وعززت جهودها الوقائية وتوسعت في التوعية بالنزاهة.

72 - وكجزء من استراتيجية تحسين النزاهة داخل المنظمة، تولى المكتب خلال عام 2010 وضع سياسة لحماية المبلغين عن المخالفات على نطاق المنظمة بالتعاون مع مكتب الشؤون القانونية وشعبة الموارد البشرية، وقد اعتمد المدير العام هذه السياسة في ديسمبر/كانون الأول 2010. وتؤكد السياسة على حماية موظفي المنظمة من أي عمل انتقامي عند الإبلاغ بحسن نية عن حالات للسلوك غير المرضي، أو التعاون مع المراجع المسؤول أو أثناء التحقيق. وتقضى السياسة الجديدة بتكليف مكتب المفتش العام بتلقي الشكاوى عن ادعاءات الانتقام والتحقيق فيها. وبعد عملية مشاورات مع أجهزة الموظفين، تم الإعلان عن هذه السياسة عن طريق تعميم إداري صدر في فبراير/شباط 2011.

73 - وبالتعاون أيضا مع مكتب الشؤون القانونية وشعبة الموارد البشرية، استكمل المكتب الخطوط التوجيهية للتحقيقات الإدارية الداخلية (الخطوط التوجيهية للتحقيقات)، والتي أقرها المدير العام في ديسمبر/كانون الأول 2010. وتوفر الخطوط التوجيهية دليلا داخليا وعمليا يعبر عن المبادئ العامة التي يسير عليها المكتب في تحقيقاته، والتي تتسق مع المبادئ التي تضمنتها الخطوط التوجيهية الموحدة للتحقيقات والتي أقرتها مكاتب التحقيق التابعة لمنظمات دولية ومؤسسات مالية متعددة الأطراف. وقد أعدت هذه الخطوط التوجيهية من أجل ضمان: (1) التنفيذ السليم والمنسق لقواعد ولوائح الموظفين بالمنظمة عند التحقيق في الادعاءات الخاصة بسوء السلوك التي يكون موظفون بالمنظمة ضالعين فيها؛ (2) وإجراء التحقيقات بطريقة تتسم بالدقة والشمول والموضوعية والاتساق وفقا للمعايير المهنية العالية وممارسات التحقيق السليمة في هذا المجال.

74 - وكانت هناك خطوة إيجابية لتحسين النزاهة في إطار أنشطة المنظمة تمثلت في القسم 502 الجديد من دليل التعليمات الإدارية عن "المشتريات من الأعمال والخدمات"، والذي تم تنقيحه بصورة دقيقة، بما في ذلك قسم جديد عن أخلاقيات المشتريات. ومن بين التحسينات ذات الصلة، تضمن هذا القسم من الدليل تعاريف للفساد، والغش، والتواطؤ، والإكراه، وهي نفس التعاريف التي اعتمدها بالفعل عدة منظمات دولية أخرى.

75 - وبدأ المكتب ودائرة المشتريات في العمل معا لتنسيق: (1) تدابير لمنع ممارسات الغش والتواطؤ؛ (2) وتحديد وسائل للكشف عن ممارسات التواطؤ؛ (3) واقتراح خطوات للتعامل مع الاشتباه في ممارسات الغش والتواطؤ في عملية المشتريات بطريقة متسقة وتعاونية؛ (4) وتحديد أدوار ومسؤوليات كل من دائرة المشتريات ومكتب المفتش العام في التعامل مع الممارسات التي يشتبه في أنها تنطوي على غش أو تواطؤ. وأعد المكتب ودائرة المشتريات توجيهات محددة للموظفين عن كيفية التصدي لمسائل الغش في عملية المشتريات. ومن المتوقع استكمال هذه التوجيهات وإتاحتها للموظفين في أوائل عام 2011.

إدارة حالات التحقيق

76 - بلغ عدد الشكاوى والاستفسارات التي تلقاها المكتب في عام 2011 (74 شكاوى جديدة منها 13 استفسارا) أكثر من ضعف عدد الشكاوى التي تلقاها في عام 2008 وزادت بحوالي 30 في المائة مقارنة بعام 2009 (57 شكاوى، منها 12 استفسارا). وللتعامل مع هذه الحالات بالموارد المتاحة، وضعت الوحدة نظاما لتحديد أولويات الحالات يصنف الادعاءات على أنها ذات أولوية عالية أو متوسطة أو منخفضة. ويستند تحديد أولويات الحالات إلى نظام يوازن بين ما يلي: (1) الأثر على الأهداف التنظيمية للمنظمة؛ (2) والأثر على مالية المنظمة؛ (3) والأثر على سمعة المنظمة. وبعد توصية من لجنة المراجعة، قامت الوحدة باستعراض وتبسيط النظام الخاص بتحديد أولويات الحالات خلال عام 2010؛ وجددت على وجه الخصوص نظام الفرز الخاص بالتعامل مع الشكاوى/الادعاءات لضمان ألا تُستبعد من الاستعراض دون قصد الحالات من المستوى المتوسط. ويعتقد المكتب أن العدد المنتظم من الاستفسارات على مدى العامين الماضيين يشير إلى أنه منذ إنشاء الوحدة في عام 2005 كوحدة متخصصة داخل المكتب، بدأت هذه الوحدة تحظى

باعتراف متزايد من جانب الموظفين وكذلك من جانب الإدارة كمصدر للتحقيق وأيضاً لتقديم المشورة بشأن منع الغش والفساد. ويقدم الشكل 7 أدناه صورة عامة عن التصرف في الشكاوى خلال العام:

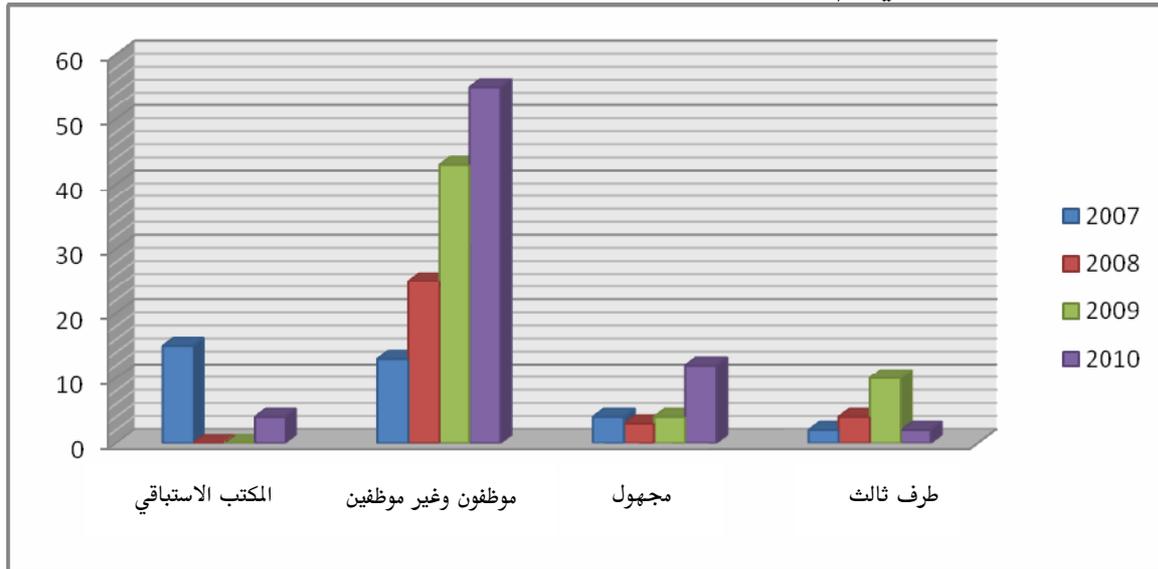
الشكل 7 - عدد الحالات - التصرف في الشكاوى في عام 2010 (وعام 2009/2008 للمقارنة)

عدد الحالات	2008	2009	2010
الحالات المرحلة من سنوات سابقة	18	21	37
الحالات الجديدة التي فتح باب التحقيق فيها	32	57	74
مجموع الشكاوى	50	78	111
الحالات التي أفلت باب التحقيق فيها	29	41	77
إنهاء الحالات	21	37	34

77 - وأصدرت الوحدة أربعة تقارير عن التحقيقات وتقريراً عن الدروس المستفادة نتيجة لأحد التحقيقات. وفضلاً عن هذا، تم إغلاق عدة حالات عن طريق إصدار مذكرات تحقيق. وتم حل بعض الشكاوى دون حاجة إلى إجراء تحقيق رسمي، بينما وجدت حالات أخرى خارج نطاق اختصاص مكتب المفتش العام ولهذا أحييت إلى شعب أخرى في المنظمة. وأرسلت مسائل أخرى إلى وحدة المراجعة لأنها كانت تشير إما إلى مسائل تتعلق بالمراجعة أو صنفت على أنها ذات أولوية منخفضة من حيث معايير تصنيف المكتب.

78 - وكما هو مبين في الشكل 8 أدناه، كانت غالبية الشكاوى في عام 2010 مقدمة من موظفين.

الشكل 8 - مصدر الشكاوى في عام 2010

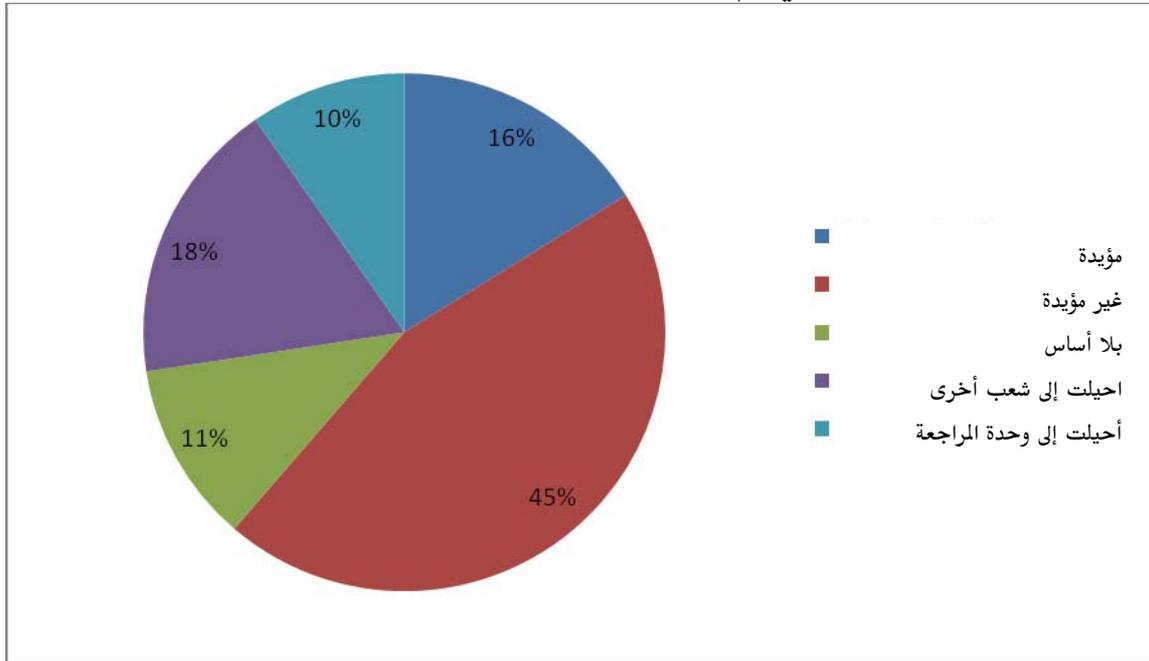


79 - وأي تحقيق يجريه المكتب سيقدر ما إذا كانت الادعاءات:

- مؤيدة، أي أن الأدلة التي جمعت كافية لإثبات أن الادعاء صحيح، وأن الغش أو سوء السلوك قد حدث بالفعل؛
- غير مؤيدة، أي أن الأدلة التي جمعت ليست كافية لتأكيد أن الادعاء صحيح، وأن الغش أو سوء السلوك قد حدث؛
- أو بلا أساس، أي أن الأدلة التي جمعت كافية بدرجة معقولة لاستنتاج أن الادعاء غير صحيح وأنه لم يحدث غش أو سوء سلوك.

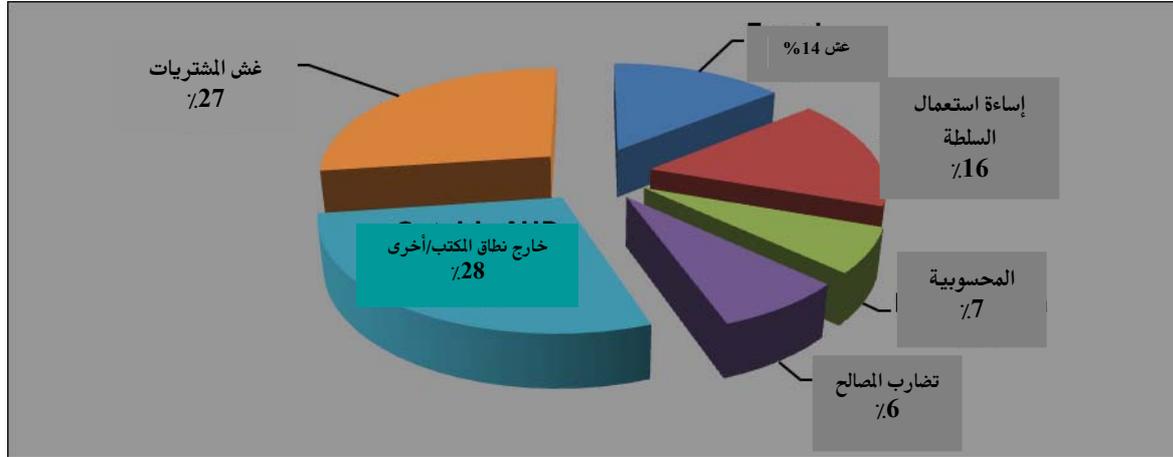
ويبين الشكل 9 أدناه النتائج طبقاً لهذه الاستنتاجات بالنسبة لحالات أغلقت في عام 2010، بناء على عدد من الادعاءات:

الشكل 9 - نتيجة الادعاءات المتلقاة في عام 2010



80 - يبين الرسم البياني الوارد في الشكل 10 أنواع الادعاءات المتلقاة خلال عام 2010. ومن المهم ملاحظة أن الشكوى الفردية التي يتلقاها المكتب قد تشمل على ادعاءات متعددة. ويستند التصنيف الأولي للادعاءات إلى المعلومات المبدئية التي يحصل عليها المكتب. وأثناء سير التحقيق، قد يعدل المكتب هذا التصنيف عندما يتاح له المزيد من المعلومات.

الشكل 10 – نوع الادعاءات

أمثلة الحالات جرى التحقيق فيها

81 - يقدم الموجز التالي أمثلة لحالات استكملت في عام 2010، وأدت نتائجها، أو من المحتمل أن تؤدي إلى إجراءات تأديبية و/أو دروس مستفادة، حسب الاقتضاء.

الحالة 1: أجرى المكتب تحقيقاً عن مُورّد زود المنظمة بمعدات ذات نوعية رديئة، ومررها على أساس أنها أصناف من ماركات حقيقية. ولم ينتبه أحد إلى هذا الغش على الرغم من أن هذه العملية قد شارك فيها موظفون وخبراء استشاريون وترتبت عليها آثار مالية ونوعية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمستفيدين من المشروع.

وكشفت تحقيقات المكتب أيضاً أن موظفاً بالمنظمة قام بدور تسهيل إرساء عدة عقود على هذا المورد وأخفي عن آخرين في المنظمة الشواغل المتعلقة بالمعدات.

وبالإضافة إلى تقرير التحقيق، أصدر المكتب تقريراً عن الدروس المستفادة حلل فيها نقاط الضعف في الرقابة الداخلية التي تعد أكثر عمومية في طبيعتها من تلك التي نوقشت في تقرير التحقيق، ولكنها مع هذا ساهمت في استمرار الغش الذي حدث على حساب المنظمة. وتضمن التقرير توصيات لتعزيز الضوابط من أجل تفادي تكرار الغش.

الحالة 2: أجرى المكتب تحقيقاً في عدة ادعاءات ضد أحد الموظفين تزعم أن الموظف كان يسئ استعمال سلطته، ويتحرش بموظفين آخرين مطالباً إياهم بأن يتقاسم معهم بدل إعاشتهم اليومي، ويبالغ في أسعار البائع، وكذلك يحابي موردين آخرين ويحصل منهم على عمولات غير مشروعة في سياق مشتريات المنظمة. وقد أيدت التحقيقات معظم الادعاءات وانتهت بتوقيع جزاءات على الموظف.

الحالة 3: استُهل تحقيق نتيجة لادعاءات وردت أثناء مهمة للمراجعة والنتائج التي نشأت عنها، وتتعلق بتضارب المصالح والمحسوبية من جانب أحد الموظفين. وانتهى الاستعراض إلى أن الموظف كانت له مصلحة غير معلنة، مما أدى إلى حصول الجهات المتلقية على خطابات موافقة لم تصدر وفقا للقسم 507 من دليل التعليمات الإدارية، واعتبر ذلك على أنه محاباة.

سادسا - إدارة المكتب

تعزيز القدرة الداخلية للمكتب وعملياته

متابعة عضوية لجنة المراجعة وإعداد التقارير

82 - اجتمعت لجنة المراجعة، التي أنشئت بعضوية خارجية كاملة عام 2008، ثلاث مرات في عام 2010، وقدم المكتب وظائف الأمانة للجنة على مدار السنة. ورحب المكتب بما قدمته اللجنة من مشورة ونصيحة. وقد أعدت اللجنة تقريرها السنوي لعام 2010 بصورة منفصلة.

83 - وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، كان المكتب قد اضطلع بإجراءات على سبيل المتابعة للتقرير السنوي للجنة المراجعة لعام 2009 المقدم إلى المدير العام وإلى لجنة المالية على النحو التالي:

الشكل 11 - إجراء بشأن توصيات لجنة المراجعة

الحالة	توصيات لجنة المراجعة
استكمل. والنتائج ملخصة في هذا التقرير تحت توصيات المراجعة ومتابعتها.	استعراض جميع التوصيات المعلقة ذات الأولوية المنخفضة والمتوسطة لتقرير ما إذا كان يمكن إغلاقها.
قيد الإعداد.	العمل مع الإدارة بصورة استباقية لوضع سياسة عن الطريقة التي ستتعامل بها المنظمة مع موردين من أطراف ثالثة تبيين أنهم تورطوا في إجراءات مشتريات غير صحيحة.
أنجزت. قدمت خطة المراجعة المستندة إلى المخاطر إلى لجنة المراجعة ووافقت عليها في فبراير/شباط 2010. ويعرض هذا التقرير الحالة حتى نهاية عام 2010.	إعداد خطة أشمل للمراجعة المستندة إلى المخاطر لفترة السنتين 2010/2011.
أنجزت. وهذه التوصية نوقشت في هذا التقرير.	إكمال وتنفيذ الخطوط التوجيهية للتحقيقات الداخلية.
أنجز. وقد نوقش هذا الإطار مع الإدارة. وسيستخدم المكتب هذا الإطار لرصد تنفيذ البنود الموصى بها والتي لم تنفذ بعد بصورة كاملة.	إكمال وتحليل إطار النزاهة لتحديد العناصر التي تُفُذت بالفعل من جانب الإدارة أو يجري تنفيذها، وتلك التي تتطلب مزيدا من إجراءات المتابعة.
جارية. وقد تم تنقيح شكل التقارير الدورية المقدمة إلى المدير العام، بالاشتراك مع لجنة المراجعة، لكي تبين بوضوح تقدم المكتب في تنفيذ خطط المراجعة المستندة إلى المخاطر لفترة السنتين 2010-2011. وتوجه هذه التقارير والتقارير السنوية الآن اهتماما إضافيا بما أحرزته الإدارة من تقدم أو اتخذته من إجراءات للتصدي للتوصيات المعلقة ذات الخطورة العالية؛ وتقديم مزيد من التفاصيل عند عرض بيانات التحقيق، مثل نوع الادعاءات، ونسبة الادعاءات واتجاهاتها، وعمر الشاكين/ والادعاءات، وتحليل الاتجاهات الذي يركز على قضايا عامة بشكل أكبر.	إدخال تحسينات على تقارير أنشطة المكتب الدورية والسنوية.

استعراض حالة توصيات ضمان جودة المراجعة الداخلية والخارجية

84 - في أعقاب استعراض أجراه معهد المراجعين الداخليين لضمان جودة وظيفة المراجعة التي قام بها المكتب في عام 2007، أعد المكتب خطة عمل تصحيحية ترصدها لجنة المراجعة عن كئيب. وفي عام 2010، نفذ المكتب ما تبقي من توصيات معلقة لمعهد المراجعين الداخليين، مثل وضع برنامج لتحسين ضمان الجودة، وتنقيح دليل المراجعة الداخلية، وتنفيذ برنامج تقييم الأداء وتطوير الموظفين. وفضلا عن هذا، سيجري المكتب في الربع الأول من عام 2011 تقييما للنوعية الداخلية من أجل تحديث أسس المقارنة منذ التغييرات التي أدخلت على معايير المراجعة الداخلية، لتحديد أي ثغرات أخرى يلزم التصدي لها قبل الاستعراض القادم لضمان الجودة الخارجية والمقرر في أوائل عام 2012.

ملاك موظفي المكتب وميزانيته

85 - وافق المكتب، حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، على 27 وظيفة في إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. ويشمل ملاك الموظفين: المفتش العام، و20 موظفا من الفئة الفنية، منهم 4 معينون في الخارج بمعدل موظف لكل من المكاتب الإقليمية في القاهرة، وبانكوك، وأكرا، وسانتياغو (شيلي)؛ و 6 وظائف من فئة الخدمات العامة. وتصور الضميمة باء لهذا التقرير حالة ملاك موظفي المكتب حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010 وتقدم بعض المعلومات الديمغرافية والجنسانية.

86 - وقد تم في 6 فبراير/شباط 2010 شغل وظيفة المفتش العام التي أصبحت شاغرة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2009 بعد استقالة المفتش العام السابق.

87 - وأحرز المكتب تقدما كبيرا في شغل 14 وظيفة شغرت في نهاية عام 2009، أو أصبحت شاغرة خلال عام 2010. وعلى وجه التحديد، تم شغل 9 وظائف من الفئة الفنية ووظيفة من فئة الخدمات العامة في عام 2010. وقد سعى المكتب في جهوده لشغل وظائف المراجعين الشاغرة إلى وضع قوائم تصفية متوازنة من حيث العلاقة بين الجنسين، واللغات، والجنسية وعوامل التنوع الأخرى. وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، كانت هناك أربع وظائف من الفئة الفنية لا تزال شاغرة، ثلاث منها في المقر الرئيسي وواحدة في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وقد تمت الموافقة على مرشحين لوظيفتين من الوظائف الشاغرة في المقر الرئيسي في أواخر ديسمبر/كانون الأول 2010، ويعمل المكتب مع دوائر الموارد البشرية لضمان التزام الموظفين.

88 - وكما حدث في سنوات سابقة، سعى المكتب إلى الحد من أثر هذه الشواغر على قدرته فيما يتعلق بالاستكمال التام لخطة للمراجعة لعام 2010، وإلى الاستجابة بسرعة للاحتياجات التحقيقية المتزايدة من خلال عمليات نقل داخلية للموظفين داخل المكتب، وعن طريق استشارات قصيرة الأجل، ومجموعة من موظفي المساعدة المؤقتة الموجودة لدى المنظمة.

89 - ولا يزال نظام المكتب الخاص بالإبلاغ عن الوقت والرقابة يمثل أداة مفيدة للإدارة الداخلية بحيث يسجل الموظفون وقتهم في وحدات من النشاط مدة كل منها نصف ساعة. وتُبلغ النتائج إلى المفتش العام ويستخدمها المكتب في تحديد المجالات التي يمكن فيها إدخال تحسينات على الكفاءة لأغراض التخطيط وتستخدم المعلومات أيضا لتوفير تحليلات عن استخدام الموظفين وفقا لطلب لجنة المراجعة. وقد استوعبت المراجعة 83 في المائة من إجمالي وقت موظفي الفئة الفنية، ومن بينهم استشاريون، بينما استوعبت التحقيقات 17 في المائة من الوقت.

90 - وقد بلغ المخصص النهائي للمكتب في ميزانية عام 2010 ما مجموعه 4.462 مليون دولار مقابل 4.792 مليون دولار في عام 2009. وبالنسبة لعام 2010، كانت لدى المكتب أموال كافية للقيام ببرنامج عمله.

اجتماعات الموظفين/التدريب

91 - عقد المكتب سبعة اجتماعات للموظفين خلال عام 2010، بمعدل اجتماعين في كل من الربع الأول إلى الثالث من العام واجتماعا واحدا في الربع الرابع، قدم خلالها المفتش العام وموظفون آخرون في المكتب إحاطات عن حالة عمل المكتب وميزانيته، وجهود التعيين، والتفاعلات مع الشبكات المهنية الخارجية.

92 - ولا يزال التدريب وتنمية القدرات من بين الجوانب الهامة في إدارة المكتب بوجه عام. وتتكون تنمية قدرات الموظفين من ثلاثة عناصر هي: التدريب على المراجعة المهنية، والتدريب اللغوي، والتدريب على استخدام التكنولوجيا. ويجري تحديد احتياجات التدريب الفردي في إطار كل عنصر من عناصر خطة التنمية ونظام تقييم الموظفين (نظام تقييم وإدارة الأداء) في بداية كل عام. فضلا عن هذا، سيتم تلبية الاحتياجات العامة للموظفين في دورات تدريبية على شكل مجموعات خلال العام.

93 - أجرى المكتب في أواخر نوفمبر/تشرين الثاني وأوائل ديسمبر/كانون الأول، دورة تدريبية لجميع الموظفين استغرقت أسبوعا في المقر الرئيسي. وكانت أهداف الدورة تعزيز مهارات الموظفين أو توفير مهارات إضافية لتنفيذ برنامج عملهم بصورة أكثر فعالية، وتعزيز الاتساق والعمل كفريق، وتعميق التعرف على عمل الزملاء من أجل استطلاع الفرص لتحقيق المزيد من التكامل والتعاون.

تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء

94 - استهلكت المنظمة في عام 2010 نظامها الخاص بتقييم وإدارة الأداء، والذي شارك فيه المكتب بصورة كاملة. ونظام تقييم وإدارة الأداء هو النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين والذي يعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة. ويرتبط بعناصر رئيسية أخرى من بينها إدارة الأداء المهني.

95 - وبالنسبة لعام 2010، استكمل جميع موظفي المكتب ممن ليسوا في فترة الاختبار دورة تدريبية على عملية هذا النظام وأعقبهم الموظفون الذين لا يزالون تحت الاختبار في تلقي هذه الدورة التدريبية. واستكملت خطة العمل السنوية لهذا النظام (خطة عمل لمن هم تحت الاختبار في حالة جميع الموظفين الجدد في ذلك الوقت)، والتي ارتبطت بنتائج وحدة المكتب، بالنسبة لجميع الموظفين، بمن فيهم المفتش العام لأول مرة. وستعمل عناصر تخطيط الأداء وتقييمه وتطويره في هذه العملية على دعم إقامة المزيد من الاتصالات الداخلية في إطار الوحدة فيما يتعلق بالأداء وستمثل مكوناً أساسياً لضمان الجودة في المكتب وبرامج التحسين بالنسبة لمجموعات المراجعة والتحقيق.

تحقيق الحد الأقصى من تغطية ومواءمة الرقابة عن طريق التنسيق والتعاون مع هيئات الرقابة الأخرى

التنسيق مع مكتب التقييم والمراجع الخارجي

96 - أجرى المكتب خلال العام عدة مناقشات مع مكتب التقييم ومع المراجع الخارجي للتأكد من أن خطط العمل لكل فريق يكمل بعضها بعضاً ولا تتضمن ازدواجية أنشطة المراجعة بغير داع، ولمساعدة كل منهما في تخطيط مهامهما. وعلى سبيل المثال، سيشارك مراجع المكتب في مهمة التقييم التي يقوم بها مكتب التقييم في زمبابوي في فبراير/شباط 2011. وعلاوة على ذلك، تلقى المكتب في نهاية نوفمبر/تشرين الثاني 2010 رسالة من إدارة المراجع الخارجي بشأن المراجعة المالية لفترة السنتين 2008-2009. وسيضع المكتب في اعتباره التوصيات وردود الإدارة عند إجراء تخطيط المراجعة الخاص به.

التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى

الدورة المشتركة للوكالات التي توجد مقارها في روما

97 - بناء على مبادرة من رؤساء خدمات المراجعة والتحقيق بوكالات الأمم المتحدة الثلاث التي توجد مقارها في روما، اجتمع 48 مديراً وموظفاً في مجال الرقابة الداخلية بمنظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في المقر الرئيسي للصندوق يوم 29 أبريل/نيسان 2010 في أول "دورة مشتركة لوظائف الرقابة الداخلية بالوكالات التي توجد مقارها في روما" والتي استغرقت يوماً واحداً. ومن المتوقع أن يصبح هذا الاجتماع أحد الأنشطة السنوية، ربما مع بعض الأحداث الإضافية التي تركز على التطوير المهني خلال العام. وقد أنشأوا منتدى

للمجموعات الثلاث من أجل تقاسم الآراء والمنهجيات بصورة منتظمة ومناقشة فرص التعاون في مجالي المراجعة والتحقيق، بهدف تحسين الأداء.

مؤتمر المحققين الدوليين

98 - شارك المفتش العام والمحقق الأول في المؤتمر الحادي عشر للمحققين الدوليين في يونيو/حزيران 2010، الذي استضافه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في نيروبي، كينيا. ويجمع هذا المؤتمر السنوي القائمين على وظائف التحقيق في وكالات الأمم المتحدة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف، وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية، مثل المكتب الأوروبي لمكافحة الغش. أما مكتب المفتش العام، الذي مثله المحقق الأول، فقد شارك بنشاط كعضو في الأمانة التي نظمت المؤتمر وتؤكد اختياره كعضو في الأمانة لعام آخر. وحضر المؤتمر أكثر من مائة مهني من الوكالات الأعضاء.

99 - وتضمن جدول الأعمال عدة مواضيع ذات صلة من بينها تضارب المصالح بالنسبة للمحققين، وعلامات الإنذار الخاصة بالغش في المشتريات، والجوانب القانونية للتحقيقات. وكانت حلقات العمل مفيدة للغاية في تبادل الآراء ووجهات النظر مع زملاء من منظمات أخرى تواجه تحديات مماثلة للتحديات التي واجهها المكتب.

القضايا الناشئة بالنسبة للمكتب من المؤتمر الدولي لعام 2010

- عملية الحظر المتبادل التي تنفذها مصارف التنمية المتعددة الأطراف فيما يتعلق بالموردين الذين يتضح أنهم خالفوا لوائح مكافحة الغش والفساد: هل هذا يبشر بتنافس في المستقبل من جانب وكالات الأمم المتحدة؟
- التركيز المتزايد من جانب المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية على التقييد بالخطوط التوجيهية الموضوعة للتحقيقات في تحديد قضايا الاستئناف من جانب الموظفين المفصولين أو الذين أُخذت ضدهم إجراءات تأديبية.
- تدابير تقنية محسنة لدعم جمع الأدلة وضمان نزاهتها.

100 - كما تصدرت وحدة التحقيقات بالمكتب مبادرة لتقديم التدريب القائم على النظام الأوروبي لجميع أقسام التحقيقات التابعة للأمم المتحدة كمتابعة لمؤتمر المحققين الدوليين في يونيو/حزيران 2010. ويجري حالياً تنظيم الدورة التدريبية الأولى لمحققي الأمم المتحدة ومن المخطط أن تعقد في مارس/آذار 2011 بالأكاديمية الدولية الجديدة لمكافحة الفساد في فيينا، النمسا.

شبكة ممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة

101 - تعد شبكة ممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف، والمنظمات المنتسبة الأخرى منتدى لتقاسم المعلومات، ووضع أسس المقارنة، والتعاون فيما بين خدمات المراجعة الداخلية بالمنظمات الحكومية الدولية. وتلتقي هذه المجموعة بكاملها سنوياً، وبدأت مجموعة فرعية تابعة

للأمم المتحدة عقد عدة اجتماعات سنويا عبر الفيديو فيما بين الدورات السنوية. وقد انتخب المفتش العام نائبا لرئيس المجموعة الفرعية لممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة للفترة 2010-2011، ويرأس بهذه الصفة مؤتمرات الفيديو للمجموعة الفرعية وينسق الأعمال الأخرى فيما بين الاجتماعات السنوية المباشرة.

102 - وخلال عام 2010، عقدت تسعة مؤتمرات عبر الفيديو، وأجريت عدة مشاورات عبر البريد الإلكتروني. وكانت الأنشطة الرئيسية للمجموعة الفرعية لممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة في عام 2010 هي:

مسائل مهمة على جدول أعمال ممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية

التابعة للأمم المتحدة (قيد الإعداد)

- مناقشات بشأن إجراء مراجعات منسقة للمشاريع الممولة من الصندوق الإنساني المشترك للسودان، وبرنامج بعثة التحقق التابعة للمفوضية الأوروبية؛ واستعراض وحدة التفتيش المشتركة عام 2010 للمراجعة الداخلية في منظومة الأمم المتحدة.
- استقصاء خاص بأسس المقارنة لخدمات المراجعة الداخلية في منظومة الأمم المتحدة والإعداد لدراسة لوحدة التفتيش المشتركة عن هذا الموضوع في عام 2010.
- تنفيذ إطار للمراجعات المنسقة للصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين، والذي بدأت تجربته للصندوق الإنساني المشترك في السودان والمتوخى لصندوق تعمير هايتي.
- تقاسم الخبرات مع بعثات التحقق التي أوفدها المفوضية الأوروبية ضمن الاتفاق الإطاري المالي والإداري بين الأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية.
- مواصلة أفضل الممارسات فيما يتعلق بمعالجة تعليقات الإدارة على تقارير المراجعة ومتابعة التوصيات السابقة.
- إبداء تعليقات مشتركة على مشاريع تقارير وحدة التفتيش المشتركة بشأن "وظيفة المراجعة في منظومة الأمم المتحدة" و"إدارة الصندوق الاستثماري". وقد تم تنظيم هذه التقارير حتى يتسنى مراجعتها وإقرارها من جانب المنظمة والوكالات الأخرى في ردودها التنظيمية.
- استكمال مذكرة عن أفضل الممارسات بشأن ترتيبات الوكالات لبعثات التحقق التابعة للمفوضية الأوروبية وأدوار ومسؤوليات المراجعة الداخلية استنادا إلى تجارب الوكالات.
- التوصل إلى اتفاق على نطاق المنظومة مع نائب المراقب المالي للأمم المتحدة بشأن صياغة حكم خاص بالمراجعة في خطاب التفاهم المنقح المقترح للصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمنظمات المشاركة.
- رصد المناقشات على مستوى الوكالات ومع اتفاقات الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين لضمان أن تظل المقترحات المتعلقة بالمراجعة والتقييم متوائمة مع "مبدأ المراجعة الواحدة".
- تنقيح الطريقة التشغيلية لجماعة ممثلي خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة لتحسين فعاليتها كمجموعة من الممارسات فيما بين الاجتماعات السنوية المباشرة.

103 - وبالإضافة إلى الاجتماعات التي عقدها ممثلو خدمات مراجعة الحسابات الداخلية التابعة للأمم المتحدة خلال العام، شارك المفتش العام والمراجع الأول أيضا في الاجتماع الرابع لممثلي خدمات المراجعة وفي جلستهم العامة الحادية والأربعين في جنيف، سويسرا في الفترة 14-17 سبتمبر/أيلول 2010.

الضميمة ألف (1)

الجدول 1- تصنيف المخاطر التي تم تغطيتها في عام 2010

عدد المخاطر		الفئة	الفئة الفرعية	مجال المخاطرة (الوظيفة/العملية/الكيان)
متوسطة	عالية			
2	1	الحوكمة	حوكمة المنظمة	عملية إصلاح المنظمة
1	-		حوكمة المنظمة	مسؤوليات الإدارة العليا
-	2		حوكمة المنظمة	نظام الرقابة الداخلية
-	1	الاستراتيجية	استراتيجية المنظمة	أولويات أصحاب الشأن
1	1		استراتيجية المنظمة	هيكل المنظمة
1	-		العوامل الخارجية	الأخطار الطبيعية والإرهاب
6	4		الاستراتيجيات المحلية	المكاتب الميدانية
-	1		التخطيط	إدارة استمرارية تصريف الأعمال
1	-		التخطيط	تخطيط قوة العمل
1	1	العمليات/البرنامج	إدارة البرنامج	مشاريع/برامج خاصة
1	1		إدارة البرنامج	برنامج التنفيذ والإدارة
-	5		إدارة البرنامج	برنامج والإبلاغ
3	1	العمليات/الإدارة	المالية	المحاسبة
1	-		المالية	إدارة السلف
1	-		المالية	الخزائن
3	1		المشتريات	المشتريات
-	1		الأصول	إدارة المرافق والمعدات
-	1		الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي
1	-		الموارد البشرية	ثقافة المنظمة
2	-		خدمات الدعم	شعبة الخدمات المشتركة/الخدمات الإدارية
1	-		الخدمات الأخرى	مجمع السلع والخدمات
1	-		الخدمات الأخرى	صندوق الادخار والتسليف
1	-	الامتثال	الضوابط المالية والإدارية	مالية وإدارية
1	-		الالتزامات تجاه أطراف ثالثة	التزامات قانونية وتعاقبية
29	21	مجموع المخاطر المغطاة في عام 2010		

الضميمة ألف (2)

مكتب المفتش العام (المكتب)
التقارير الصادرة في عام 2010
أنشطة المقر الرئيسي

الموضوع	التقارير الصادرة
شعبة الخدمات المشتركة – بودابست	المكتب 1710
جرد وتخفيضات مجمع السلع والخدمات	المكتب 3210
إدارة استثمارية تصريف الأعمال	المكتب 3410
اتفاق النشر	المكتب 4410
تقييم مخاطر خطة العمل الفورية	المكتب 5110

الأنشطة الميدانية

الموضوع	التقارير الصادرة
المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية ومكاتب الاتصال:	
فعالية التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية: المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ – ساموا	المكتب 410
فعالية التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية: المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية	المكتب 1510
كفاءة وفعالية المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا في التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية	المكتب 2510
العمليات المتبعة في المقر الرئيسي لإدراك الأولويات التي حددتها المكاتب الميدانية.	المكتب 2610
كفاءة وفعالية المكاتب الإقليمية الفرعية في تنفيذ وظائفها الأساسية	المكتب 2810
تحديد وإدارة الإجراءات ذات الأولوية في ممثلات المنظمة	المكتب 2910
استعراض المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى – غابون	المكتب 3310
استعراض المكتب الإقليمي للمنظمة لأوروبا وآسيا الوسطى – بودابست	المكتب 4610
ممثلات المنظمة والبرامج والمشاريع ذات الصلة:	
المنظمة – بوروندي	المكتب 110
المنظمة – أفغانستان	المكتب 710
ممثلات المنظمة في السودان	المكتب 910
تنفيذ المشاريع في غير حالات الطوارئ	المكتب 1210
المنظمة – أثيوبيا	المكتب 1310
ممثلة المنظمة في العراق	المكتب 1410
التقرير الرئيسي عن تنفيذ مشاريع الطوارئ	المكتب 1810
التقرير الرئيسي عن تنفيذ مشاريع برنامج التعاون التقني الخاصة بمبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية	المكتب 1910
استعراض عمليات المنظمة في باكستان	المكتب 3110
الاستعراض الشامل لممثلة المنظمة في بوركينافاسو	المكتب 3510
الاستعراض الشامل لممثلة المنظمة في غواتيمالا	المكتب 3810
الاستعراض الشامل لممثلة المنظمة في كمبوديا	المكتب 4710
استعراض ممثلة المنظمة في كينيا	المكتب 4810

المكتب 5010	استعراض محدود النطاق لمثلية المنظمة في ميانمار
المكتب 5510	الاستعراض الشامل لمثلية المنظمة في إرتريا
المكتب 7310	الاستعراض القطري للسودان (الشمال والجنوب)
	مراجعات التحقق الميداني
المكتب 210	المالية والإدارة: زامبيا
المكتب 310	المالية والإدارة: إرتريا
المكتب 510	المالية والإدارة: تنزانيا
المكتب 610	المالية والإدارة: جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية
المكتب 810	المالية والإدارة: ملاوي
المكتب 1010	المالية والإدارة: لاوس
المكتب 1110	المالية والإدارة: طاجيكستان
المكتب 1610	المالية والإدارة: جنوب أفريقيا
المكتب 2010	المالية والإدارة: مكتب الاتصال - اليابان
المكتب 2110	المالية والإدارة: المنظمة - الفلبين
المكتب 2210	المالية والإدارة: وحدة تنسيق عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل - تيمورلشتي
المكتب 2310	المالية والإدارة: المنظمة - ليسوتو
المكتب 2410	المالية والإدارة: ممثلية المنظمة - بنغلاديش
المكتب 2710	المالية والإدارة: ممثلية المنظمة - نيجيريا
المكتب 3010	المالية والإدارة: ممثلية المنظمة - ليبيريا
المكتب 3910	المالية والإدارة: ممثلية المنظمة - الكاميرون
المكتب 4010	المالية والإدارة: ممثلية المنظمة - جمهورية أفريقيا الوسطى
المكتب 4310	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - السنغال
المكتب 4510	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - غامبيا
المكتب 4910	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - الصين
المكتب 5210	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - فيتنام
المكتب 5310	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - بوروندي
المكتب 5410	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - رواندا
المكتب 5610	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - سيراليون
المكتب 5710	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - غينيا بيساو
المكتب 5810	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - مالي
المكتب 5910	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - منغوليا
المكتب 6010	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - نيكاراغوا
المكتب 6110	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - المغرب
المكتب 6210	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - تونس/ المكتب الإقليمي الفرعي لشمال أفريقيا
المكتب 6410	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: ممثلية المنظمة - لبنان
المكتب 6610	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: الهند
المكتب 6710	الإدارة المالية والمراجعة الإدارية: النيجر
المكتب 6910	ممثلية المنظمة - الرأس الأخضر
المكتب 7210	ممثلية المنظمة - باراغواي
المكتب 7410	ممثلية المنظمة - غينيا

وحدة التحقيقات

التقارير الصادرة	الموضوع
المكتب 4110	الدروس المستفادة من تحقيقات المكتب في غانا
المكتب 6310	استعراض العلاقة بين المنظمة والبرنامج التعاوني لموظفي المنظمة
التحقيق 110	التحقيق في تقديم وثائق أكاديمية مزورة
التحقيق 210	تحقيق - في غانا
التحقيق 410	تحقيق - في ليبيريا
التحقيق 510	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى

الضميمة ألف (3)

ملخص نتائج تقارير المراجعة الرئيسية الصادرة في عام 2010

المنظمة – أفغانستان

ساعدت الدعوة، والاتصال، ونشر المعلومات التي قامت بها الممثلة لدى أصحاب الشأن، أي السلطات الأفغانية، والجهات المانحة، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، حكومة أفغانستان على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجال الزراعة والأمن الغذائي. غير أن فرص التحسين توجد في تخطيط وظائف ممثلة المنظمة ومسؤولياتها بالتنسيق مع مكتب دعم اللامركزية، وهناك حاجة لأن تكون التدخلات على أساس تقييم المخاطر على نطاق البلد.

وتحتاج المنظمة أيضا إلى ضمان إبلاغ التغييرات في نطاق تنفيذ المشاريع بشكل أفضل للجهات المانحة، ويقدم شركاؤها في التنفيذ والمنظمات المتلقية مزيدا من المعلومات السريعة والدقيقة المتعلقة بتنفيذ المشاريع. وقد نفذ العديد من مشاريع الطوارئ الجارية طبقا للخطة والأطر الزمنية الموضوعية؛ ونفذ بعضها مع تحقيق وفورات في التكلفة بسبب التخفيضات في أسعار البذور والعلف الحيواني مما أدى إلى زيادة في عدد المستفيدين. وعلاوة على ذلك، كانت الضوابط المالية والإدارية ملائمة ومقبولة بشكل عام؛ ولكن يلزم تحسين الميزنة وتخصيص التكاليف المشتركة لمشاريع الطوارئ.

المنظمة – بوركينا فاسو

بذلت الممثلة عموما جهودا لتحسين التنظيم الإداري والمالي. غير أن فعالية الضوابط الموضوعية والعمليات المنقحة تتطلب مزيدا من التحسن. ويتمثل الشاغل الرئيسي في التقدم المحدود في مواجهة نقاط الضعف، مثل عدم كفاية الفصل بين المسؤوليات المالية وضعف الرقابة التي تمارسها الوحدة الإدارية.

وتعي ممثلة المنظمة أهداف اللامركزية التنظيمية. غير أن فعالية أنشطة الإصلاح في تحسين دور ووظيفة الممثلة تأثرت بشكل سلبي بسبب: (1) عدم كفاية إبلاغ مسائل إصلاح من المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لأفريقيا؛ (2) وعدم كفاية الترتيبات المؤقتة لتوجيه ممثلة المنظمة أثناء الفترة الانتقالية؛ (3) والموارد البشرية المحدودة والتوظيف غير الملائم. ومع هذا، وبالرغم من هذه القيود، تمكنت الممثلة من اتخاذ إجراءات لتحسين قدرتها على تنفيذ السلطات المسندة إليها والتصدي لقضايا الكفاءة.

وفيما يتعلق بمرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، وجد المكتب أن أهداف المشروع مفرطة في الطموح وأن العمليات قد تعرقلت بسبب عدد من العوامل، مثل: (1) تأخر الحكومة في توقيع وثيقة المشروع؛ (2) وتأخر تعيين موظفي المشروع؛ (3) وعدم تشغيل هيكل الحكومة بصورة كاملة حتى ذلك الوقت؛ (4) والصعوبات في التعاون مع الإدارة العامة للمنتجات الزراعية التابعة لوزارة الزراعة. فضلا عن هذا، وعلى الرغم من أن وحدة الإنعاش والتنسيق في حالات الطوارئ قد قامت بعمليات إدارية ملائمة، إلا أنها كانت بطيئة في تعديل استراتيجيتها الخاصة بالتنفيذ.

ونتيجة لذلك، لم تكتف الفرصة لتحسين معدل تنفيذ المشروع. ولذلك لم تكن الأنشطة الرئيسية متزامنة ويخشى ألا تستكمل طبقاً للإطار الزمني للمشروع.

المنظمة – بوروندي

وضعت الممثلة عموماً ضوابط داخلية ملائمة لمعظم الوظائف الرئيسية المتعلقة بالمشتريات والمحاسبة. غير أن المكتب وجد أيضاً عدداً من نقاط الضعف المالي والإداري، وقد اتخذت الإدارة بالفعل، وبالتعاون مع دائرة عمليات الطوارئ، إجراءات لمعالجتها. وتشمل نقاط الضعف هذه عدم وجود فصل بين الواجبات في الوحدة الإدارية، وضعف إجراءات المناقصات والجرد، وتأخر تسجيل المعاملات المالية.

وعلاوة على ذلك، أعرب جميع أصحاب الشأن عن تقديرهم بشكل عام لأنشطة الطوارئ التي تقوم بها المنظمة. ومع أن تنفيذ المشروع يحقق أهدافه في حدود التكاليف المقررة، إلا أن التنفيذ كان بطيئاً بسبب ظروف التشغيل الصعبة، والأسواق المحدودة المتاحة للمستلزمات، مثل البذور والأدوات، وحالات التأخير في عملية المشتريات، والشواغل الأمنية أثناء التنفيذ. وفضلاً عن هذا، كانت التقارير الخاصة بالمشاريع تقدم في موعدها للجهات المانحة بالنسبة للمشاريع الوطنية، ولكنها تأخرت بالنسبة لمشاريع الطوارئ الإقليمية التي تنطوي على أنشطة في بوروندي.

وقد ركزت وحدة الإنعاش والتنسيق في حالات الطوارئ معظم جهودها على أنشطة الإنعاش وإعادة التأهيل، والتي لقيت دعماً قوياً من جانب الجهات المانحة، خاصة من الاتحاد الأوروبي. وقد أدى هذا إلى سد الفجوة بصورة جزئية بين أنشطة الطوارئ والتنمية. ومع هذا، تحتاج ممثلة المنظمة لاتخاذ خطوات للاستفادة من ذلك عن طريق تشجيع التخطيط المشترك للبرنامج الميداني، وبذلك تحقق التأزر بين أنشطة المنظمة ووضعها في مركز استراتيجي بدرجة أكبر لإدارة العملية.

المنظمة – كمبوديا

انتهى المكتب إلى أن إطار الرقابة الداخلية للممثلة يعد أقوى وأكثر فعالية بدرجة كبيرة مما كان أثناء الاستعراض الأخير الذي أجراه المكتب في عام 2007. وعموماً، توجد ضوابط ملائمة لإدارة المخاطر بصورة فعالة ومع التقيد بشروط المنظمة. غير أن تصميم جداول المدفوعات بالنسبة لخطابات الموافقة يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتجنب الإفراط في مدفوعات السلف نظير الخدمات المقدمة.

ولم تصل بعد أنشطة إصلاح اللامركزية في إطار إصلاحات خطة العمل الفورية إلى المكتب القطري بطريقة متسقة. فلم تتلق الممثلة معلومات متسقة وكافية عن المسؤوليات الجديدة والموارد الإضافية للمضي في خطط التنفيذ المنسق.

وقد واجه مشروع مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي في كمبوديا (GCP/CMB/033/EC) حالة تأخير في التنفيذ بعد التوقيع استغرقت سبعة أشهر بسبب خطة العمل الطموحة والحاجة إلى التنسيق مع ما لا يقل عن 40 وكالة حكومية على المستوى الوطني وعلى مستوى الولايات. وقام مدير المشروع بتعديل خطة العمل ونطاق العمل مع

الالتزام بموعد الإغلاق في يونيو/حزيران 2011. ولقيت هذه التنقيحات قبولا من جانب أصحاب الشأن ولكنها لم تُصَف إلى قائمة سجلات المشاريع في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، ونتيجة لذلك، أفاد المشروع عن إحراز تقدم على أساس نتائج لم تظهر في الإطار المنطقي الرسمي. كما أن الإطار الزمني المضغوط للتنفيذ يزيد من الضغط من أجل توزيع المستلزمات. وعلاوة على ذلك، أوصت بعثة رصد موجهة صوب النتائج وتابعة للاتحاد الأوروبي بوضع استراتيجية للخروج لضمان استمرار أنشطة المشروع وفوائده بعد استكماله.

المنظمة – إثيوبيا

تعد الوحدة الإدارية منظمة بصورة جيدة ولديها موظفون مؤهلين ومتحمسون. ووجد المكتب عددا من نقاط الضعف المالي والإداري التي تصدت لها شعبة الخدمات المشتركة وممثلة المنظمة. وعلاوة على ذلك، حقق تنفيذ مشاريع الطوارئ ومشاريع التعاون التقني في غير حالات الطوارئ نتائج طيبة. غير أن هناك أوجه قصور في مجالات: (1) توثيق مشاريع الطوارئ؛ (2) واستكمال نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية، وتلقى أوجه القصور هذه اهتماما من جانب الإدارة.

المنظمة – إرتريا

كانت ممثلة المنظمة وكبار موظفي الممثلة على وعي بإجراءات الإصلاح في إطار اللامركزية التنظيمية وبأدوارهم ومسؤولياتهم في هذا السياق. غير أن مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وممثلة المنظمة بحاجة إلى التصدي لمجالين يؤثران على الكفاءة التشغيلية للممثلة: (1) ينبغي استكمال الاستعراض الاستراتيجي لمشاركة المنظمة في إرتريا؛ (2) وينبغي إعداد تحليل مفصل لتحديد مستوى الموارد (البشرية والمالية) المطلوبة للقيام بمسؤوليات إضافية أحالها مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد إلى الممثلة.

وحتى أغسطس/آب 2010، تأخر تنفيذ مشروع مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي عن الموعد المقرر بسبب قيود مختلفة خارجة عن إرادة الممثلة. وعلاوة على ذلك، وجد المكتب أن رصد التنفيذ كان محدودا، كما لم يكن هناك التزام بشروط الاتفاق الإطاري المالي والإداري للاتحاد الأوروبي، وكذلك بقواعد ولوائح المنظمة في مجالات التنفيذ، والرصد، والإبلاغ. وأبلغت المنظمة الجهة المانحة بأنه يُخشى ألا تتحقق أهداف المشروع أو لا ينفذ المشروع بالكامل في الموعد المقرر لإنهاء المشروع في 30 يونيو/حزيران 2011.

وعموما فإن الضوابط المالية والإدارية في المكتب تطبق على النحو المطلوب باستثناء الحاجة إلى إجراءات أقوى تتعلق بالمشتريات المحلية. ولاحظ المكتب أيضا: (1) عدم الامتثال لشروط توفير مدفوعات نقدية عن العمل الإضافي للموظفين؛ (2) وعدم إبلاغ المقر الرئيسي بشراء معدات وأثاث غير مستهلكة؛ (3) وتقييد المصروفات على رموز حسابات غير صحيحة.

المنظمة – غواتيمالا

على الرغم من أن البرنامج الميداني للمنظمة في غواتيمالا يعد الأكبر في إقليم أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، إلا أن المثلية ليست مهيأة بالكامل كما أن تشكيلها لا يتناسب مع مطالبها التشغيلية والإدارية. وقد أصبح هذا واضحا في نقاط الضعف التي لوحظت في مجالات الاستعراض الثلاثة. وفيما يتعلق بأثر أنشطة إصلاح اللامركزية على العمليات، لاحظ المكتب عدم كفاية التوظيف في المثلية وعدم وجود إطار للأولويات القطرية المتوسطة الأجل أو إطار مماثل للتخطيط.

وفيما يتعلق بمرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي، حدد المكتب نقاط الضعف في المجالات التالية:

(1) التصميم الأولي لمشروع مرفق الغذاء (GCP/GUA/020/EC)؛ (2) وتحديد خط أساس لمؤشرات المشروع؛ (3) وآثار الحساب بسعر التبادل بين اليورو والدولار الأمريكي على توقعات المشروع.

وتتعلق أوجه القصور التي حددت في إطار العنصر المالي والإداري بما يلي: (1) اعتماد قسائم الدفع؛ (2) و نوعية حفظ السجلات؛ (3) والترتيبات المصرفية؛ (4) وإصدار التقارير التقنية في إطار خطابات الموافقة؛ (5) و توافر واكتمال ملفات الموظفين؛ (6) وإعداد التقارير الخاصة بالعودة إلى المكتب؛ (7) وتخزين شرائط الدعم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

المنظمة – العراق

أنجزت ممثلية المنظمة في العراق بشكل عام وظائفها ومسؤولياتها بصورة مرضية لمساعدة الحكومة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجالات الزراعة والأمن الغذائي من خلال توليها لقيادة الفريق المعني بالنتائج القطاعية للأغذية والزراعة. ودأبت المثلية على الالتزام بالشروط التشغيلية والمالية للصندوق الاستئماني للعراق التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وظلت تطبق ضوابط معقولة على عملياتها المالية والإدارية. غير أن المكتب حدد عددا من المجالات التي تحتاج إلى اهتمام من جانب الإدارة:

- يلزم تطوير آلية مؤسسية منظمة لرصد الأنشطة التي تقوم بها ممثلات ممولة عن طريق المشاريع.
- المثلية في سبيلها حاليا لوضع استراتيجية جديدة لتدخل المنظمة في العراق، استجابة للتغيرات التي طرأت على شروط التمويل الخاصة بالجهات المانحة. وينبغي رصد وتطوير هذه الاستراتيجية بصورة وثيقة من جانب دائرة عمليات الطوارئ ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.
- على الرغم من أن إدارة تنفيذ المشروع تعد مقبولة، إلا أنه يلزم إجراء تقييم للمخاطر على نطاق البلد ووضع خطط عمل سنوية.

وعموما، فإن الضوابط المفروضة على المسائل المالية والإدارة تعد كافية وتعمل بشكل صحيح. غير أن المجالات التالية تستحق الاهتمام من جانب الإدارة: (1) وضع ميزانية للتكاليف المشتركة؛ (2) وتخطيط المشتريات المحلية؛ (3) ومدفوعات البائعين وشركاء التنفيذ.

المنظمة - كينيا

تعي ممثلية المنظمة تدابير الإصلاح في إطار اللامركزية التنظيمية والأدوار والمسؤوليات الجديدة المسندة إلى الممثلة. غير أنه ينبغي للممثلة اتخاذ التدابير التالية لمواجهة عبء العمل الموسع بصورة أفضل في إطار الإصلاح: (1) إعداد تحليل مفصل للموارد البشرية المتاحة والمطلوبة لتبرير طلبها لوظائف إضافية من فئة الخدمات العامة؛ (2) جمع المتأخرات من المساهمات النقدية الحكومية المناظرة واتخاذ تدابير لإدارة مخاطر سعر تبادل العملات؛ (3) ووضع إطار لاستمرارية تصريف الأعمال لتفادي توقف العمليات أثناء الأزمات.

وحتى أغسطس/آب 2010، كان مشروع مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي في كينيا يتقدم بصورة مرضية ويتجه نحو استكماله في الموعد المحدد في يونيو/حزيران 2011 بموجب الاتفاق. غير أن تقرير المراجعة أوصى بعدد من التدابير التي ينبغي اتخاذها لتحسين رقابة وحدة إدارة المشروع على أموال المشروع ومدخلاته وأنشطته المفصلة. وينبغي لوحدة إدارة المشروع على وجه الخصوص: (1) وضع جدول زمني لبعثات الدعم التقني الموفدة إلى المشروع؛ (2) والرصد الدقيق لتطبيق معايير الأهلية لاختيار المستفيدين من جانب شركاء التنفيذ؛ (3) والحصول على معلومات مالية من شركاء التنفيذ عن استخدام الأموال التي دفعت لهم؛ (4) واتخاذ إجراءات منظمة لرصد وتقييم الأنشطة التي يضطلع بها شركاء التنفيذ.

والضوابط المالية والإدارية ضعيفة في عدد من المجالات ويلزم تعزيزها. ووجد المكتب على وجه التحديد: (1) أنه ليس هناك تخطيط للمشتريات؛ (2) وأن المصروفات تقيد على رموز حسابات غير صحيحة؛ (3) وأن هناك حالات تأخير متكررة في تحديث قوائم جرد المعدات والأثاث وإبلاغ المقر الرئيسي عما يرد من أصناف جديدة؛ (4) وأن صرف المدفوعات النقدية عن العمل الإضافي لا يتقيد بدليل التعليمات الإدارية؛ (5) وأنه ليست هناك متابعة منتظمة للسلف المدفوعة لغير الموظفين.

المنظمة - ميانمار

تعززت الضوابط الداخلية على المسائل المالية والإدارية بشكل عام منذ الاستعراض السابق الذي أجراه المكتب في عام 2009، ولكن هناك عدة مجالات تحتاج إلى اهتمام إضافي. أولاً، ينبغي للمنظمة إما أن ترفع كفاءة وصلات الإنتاج، والتي ستطلب استثماراً كبيراً، أو تضع خطة للطوارئ تسمح للممثلة بأن تعمل دون أن تعتمد على التبادل الإلكتروني للمعلومات. وعلى الرغم من التحسينات الإضافية الأخيرة التي أدخلت على وصلات تكنولوجيا المعلومات، إلا أن نقاط الضعف المستمرة تعرقل قدرة الممثلة على العمل بكفاءة وفعالية.

وعلاوة على ذلك، هناك نقاط ضعف مستمرة في الفصل بين الواجبات بالنسبة لعمليات الدفع، والتي تحتاج إلى تعزيز. ومن المتوقع أن يؤدي تعيين مساعد جديد للممثلة المنظمة (لشؤون الإدارة) إلى تحسين الضوابط والعمليات، ولكن هذا الموظف الجديد، وكذلك المساعد الذي عين حديثاً (لشؤون البرنامج) سيحتاجان إلى التدريب على سياسات المنظمة وإجراءاتها لاكتساب الفعالية المطلوبة. فضلاً عن هذا، فإنه يلزم تحسين وظيفة المشتريات من أجل تنظيم لجنة المشتريات بشكل أفضل، باستخدام عملة واحدة للتسعير والتقيد بالسلطة المفوضة لتوقيع خطابات الموافقة. وأخيراً،

لم تكن ممثلية المنظمة حتى وقت الاستعراض قد قيمت بعد أثر أنشطة إصلاح اللامركزية في إطار خطة العمل الفورية على عمليات الممثلة.

المنظمة – باكستان

انتهت المراجعة إلى أن عدم وجود ممثلية متفرغة منذ مايو/أيار 2007 قلل من قيمة وتأثير وجود المنظمة وعملياتها في باكستان. وقد تم التغلب على هذه المشكلة مؤخرا بتعيين ممثلية جديدة للمنظمة. ووجد المكتب أن الممثلة لديها بشكل عام إطار سليم للضوابط الداخلية على إدارتها و أظهرت وعيا قويا بالضوابط والإبلاغ الدقيق. غير أن المكتب حدد عدة مجالات تحتاج إلى تعزيز، مثل تخفيض معدلات الخطأ في الوثائق التي تعدها مكاتب المشاريع، وتحسين كفاءة تدفق العمل، ورصد جداول السداد بالنسبة لخطابات الموافقة. وعلاوة على ذلك، يجب على ممثلية المنظمة أن تكفل أمن جميع موظفي المنظمة، بمن فيهم الموظفون بعقود مثل موظفي المشاريع الوطنيين واتفاقات الخدمات الشخصية، وفقا لما تتطلبه سياسات الأمن الميداني للمنظمة. وكان لأنشطة إصلاح اللامركزية أثر محدود على الممثلة حتى الآن، إذ تركز على زيادة السلطة الخاصة بالمشتريات وتعيين الموظفين المحليين.

ويبدو أن مشروع مرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي في باكستان يسير وفق الخطة دون تغييرات كبيرة في الميزانية. ويوجد لدى مكتب المشروع الرئيسي الذي يتولى التنفيذ من إسلام آباد إطار جيد للرقابة الداخلية، نظرا للضغط من أجل استكمال المشروع في غضون أربعة عشر شهرا. غير أن قيود الأمن المفروضة على السفر إلى مواقع المشروع منعت المكتب من التوصل إلى استنتاج مؤكد بشأن الأداء العام للمشروع وصلاحيه هيكل الرقابة الداخلية لمرفق الغذاء التابع للاتحاد الأوروبي. وعلاوة على ذلك، لم تتوفر أثناء المراجعة أدلة على أداء المشروع وجمع البيانات في المكتب الرئيسي للمشروع. ولمعالجة هذه المسألة، استعان المشروع بمنظمة مستقلة في أغسطس/آب 2010 لزيارة منطقة المشروع وجمع معلومات الرصد. وأخيرا، ومع أن عملية اختيار شركاء التنفيذ كانت ملائمة، إلا أن هناك فرصا لتحسين شفافية التعديلات والمفاوضات الخاصة بالميزانية. وتقوم جهة التنسيق التابعة للاتحاد الأوروبي في باكستان برصد المشروع عن كثب وأعربت عن ارتياحها بشكل عام فيما يتعلق بتنفيذ المشروع.

المنظمة – السودان

تعي ممثلية المنظمة وكبار موظفي الممثلة تدابير الإصلاح في إطار اللامركزية التنظيمية وأدوارهم ومسؤولياتهم. غير أن هناك ثلاثة تدابير ينبغي اتخاذها من جانب الممثلة من أجل إعداد الممثلة بشكل أفضل لتولي مسؤولياتها الجديدة: (1) جمع المتأخرات من المساهمات النقدية الحكومية المناظرة واتخاذ تدابير لإدارة مخاطر أسعار تبادل العملات؛ (2) إعداد تحليل مفصل للموارد البشرية والمالية المتاحة والمطلوبة؛ (3) إعداد خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.

وتعد الضوابط المالية والإدارية للممثلة معقولة بشكل عام وتعمل على النحو المقرر. غير أن المكتب حدد نقاط ضعف في المجالات التالية يلزم أن تتصدى لها ممثلية المنظمة: (1) إجراء اختبار دوري لتنافسية عقد وكالة السفر؛

(2) واستفادة المنظمة من مزايا الإعفاء الضريبي؛ (3) ومراقبة المعدات/الأثاثات غير المستهلكة؛ (4) وحساب مصروفات المكتب والمشاريع؛ (5) ومكافأة موظفي المشاريع الوطنيين والمشاركين في اتفاق الخدمات الشخصية.

المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى

يدرك المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى بشكل عام أدواره ومسؤولياته في إطار عملية اللامركزية. وعموماً، لدى هذا المكتب موارد كافية من الموظفين وغير الموظفين للقيام بالأدوار والمسؤوليات الناتجة عن مشاريع خطة العمل الفورية المتعلقة باللامركزية. وقد تم إبلاغ مسؤوليات المقر الرئيسي التي فوضها للمكاتب الإقليمية لهذا المكتب على النحو الصحيح، وأدرجت بسهولة في خطة عملهم من أجل التنفيذ الفعلي. ومع هذا، فإنه يمكن تعزيز اللامركزية إذا قام المركز بما يلي: (1) وضع خطط عمل سنوية للبلدان التي تمثل فيها المنظمة عن طريق مراسلين وطنيين؛ (2) وتحديد مسؤوليات المكتب والمكاتب الإقليمية الفرعية بصورة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتطور الاستراتيجي والشراكات مع المنظمات الإقليمية؛ (3) ووضع خطة لتدريب الموظفين تستند إلى تقييم الاحتياجات من التدريب.

ولاحظ المكتب أن الضوابط المالية والإدارية في هذا المكتب الإقليمي لا تعمل على النحو المقرر. كما وجد المكتب نقاط ضعف في إدارة حساب السلف، والمشتريات المحلية، وتقييد المصروفات على رموز الحسابات. وعلاوة على ذلك، فإن كثيراً من خطابات الموافقة التي أصدرها هذا المكتب الإقليمي من أجل الخدمات والمنتجات لم تكن تمتثل لمتطلبات القسم 507 من دليل التعليمات الإدارية. وقد حدث هذا أساساً لانتهاء الصراعات فيما بين عدة موظفين محليين سابقين عرقلت الإشراف على العمليات المالية والإدارية، وكذلك أفسدت جو العمل بشكل عام. وقد بدأ المدير العام المساعد/الممثل الإقليمي الذي عين حديثاً في اتخاذ إجراء لتصحيح نقاط الضعف هذه.

المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى

خلصت المراجعة إلى أن المكتب الإقليمي الفرعي يفتقر إلى الموظفين التكميليين ومجموعات المهارات التي يحتاجها للقيام بأدواره ومسؤولياته الجديدة بصورة فعالة في إطار الإصلاح الخاص بخطة العمل الفورية. وكان مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد قد أجرى استعراضاً مؤسسياً لمجموعة مهارات في المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية في عام 2009، وحدد الوظائف والمهارات الإضافية اللازمة للمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى. ومع هذا، فقد تعذر إنشاء هذه الوظائف الإضافية في إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 بسبب تعليق الزيادات في مخصصات الميزانية على مستوى المنظمة.

ولسد هذه الفجوة وتحقيق توازن أفضل بين الاحتياجات من المهارات والموارد البشرية، ينبغي للمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى، بالإضافة إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا، وشعبة دعم إعداد المعلومات والبرامج، ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد، وشعبة الشؤون المالية اتخاذ إجراءات بديلة أو استكمال التدابير القائمة لتحسين كفاءتها. وعلى سبيل المثال، فإن تبادل الموظفين الفنيين فيما بين المكاتب الإقليمية الفرعية يمكن أن يحسن مجموعة المهارات والخطوط التوجيهية الموضوعية لتحديد المسؤوليات الجديدة المسندة إلى المكاتب الإقليمية الفرعية بشكل واضح، فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والشراكات مع المنظمات الإقليمية.

ولاحظ المكتب أيضا أن الفعالية التشغيلية للضوابط المالية والإدارية الداخلية في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى تعتمد إلى حد كبير على المشاركة المباشرة للمسؤول الإداري الدولي في كل معاملة من المعاملات. وعند غيابه، فإن الضوابط لا تطبق على النحو المطلوب بسبب ضعف قدرة الموظفين الماليين والإداريين المحليين. وسيحتاج هؤلاء الموظفون إلى تدريب مكثف أثناء العمل وتوجيه بشأن عمليات تسجيل المعاملات بنظام المحاسبة الميداني، والمدفوعات، والمشتريات، والسفر. فضلا عن هذا، سيحتاج المنسق الإقليمي الفرعي إلى: (1) ضمان وجود فصل صحيح بين الواجبات داخل القسم المالي والإداري؛ (2) وضع نظام لرصد تنفيذ خطابات الموافقة؛ (3) و ضمان امتثال الموظفين لإجراءات المشتريات الموضوعة محليا؛ (4) ووضع خطة لمكافحة الغش.

المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية

ركز استعراض المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية في المقام الأول على فعالية التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية. ويعد هذا المكتب الإقليمي الفرعي جديدا نسبيا وقد بدأ عملية تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية وتوفير العناصر الفرعية لإدارة أنشطته وفقا لهذه الأولويات. وحدد المكتب عدة مجالات يلزم أن يتصدى لها المنسق الإقليمي الفرعي لضمان فعالية العملية الموضوعية: (1) الدقة والتركيز في تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية؛ (2) وإدماج الأولويات الإقليمية الفرعية في الأولويات الوطنية لبلدان الإقليم الفرعي؛ (3) وإشراك أصحاب الشأن ذوي الصلة، مثل المؤسسات على نطاق الإقليم الفرعي، في عملية تحديد الأولويات الإقليمية الفرعية؛ (4) ووضع استراتيجية إقليمية فرعية مدعومة بشكل عام وخطة عمل متكاملة وشاملة للتصدي للأولويات الإقليمية الفرعية.

ولاحظ المكتب أيضا أن إسناد مسؤوليات متعددة للمنسق الإقليمي الفرعي قد يقلل من فعاليته بشكل عام وينبغي تقييم هذه الفعالية. فضلا عن هذا، ينبغي استطلاع حلول مبتكرة لنقص التوظيف الحالي في الإقليم الفرعي لأفريقيا الشرقية.

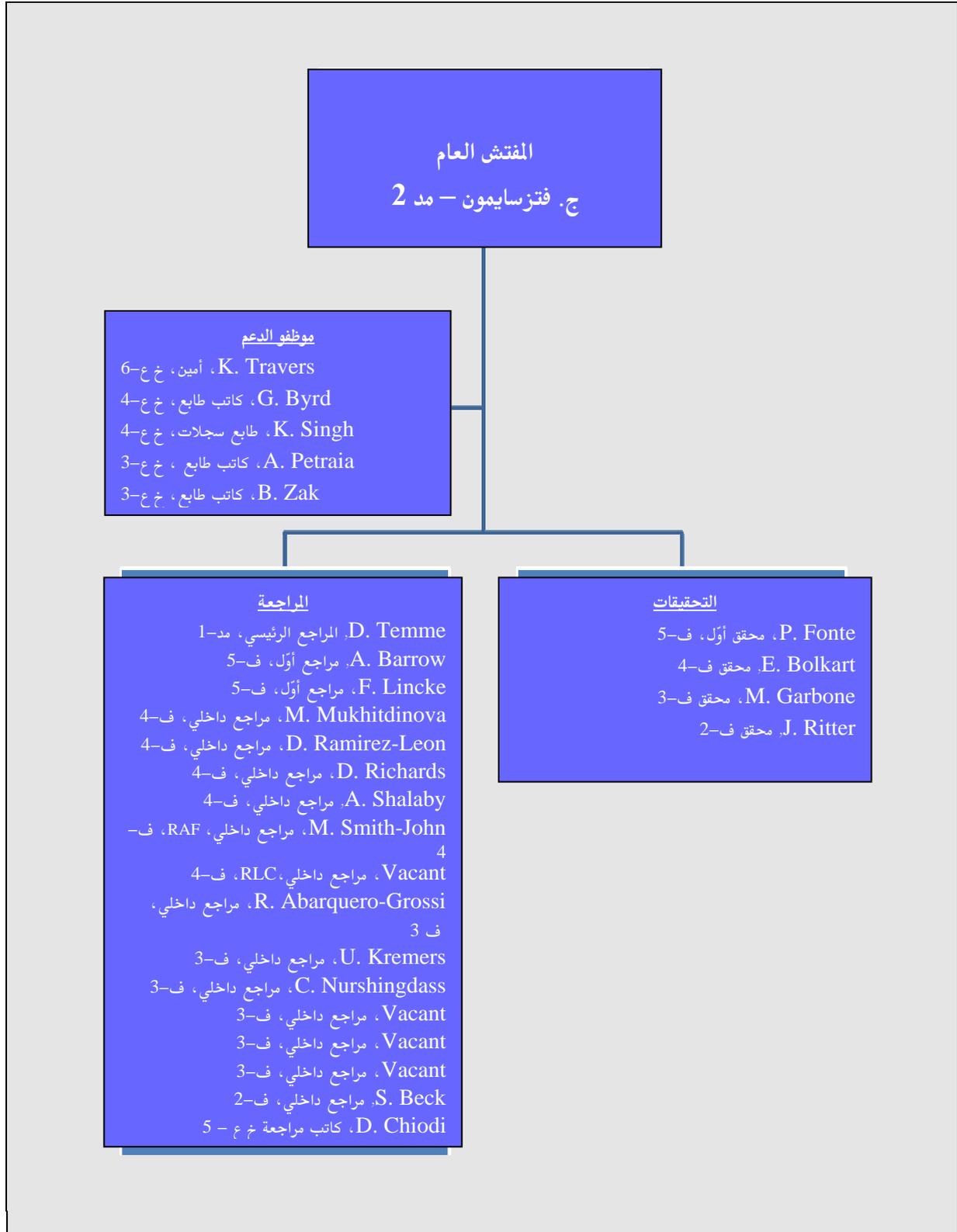
المكتب الإقليمي لجزر المحيط الهادئ

ركز استعراض المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ في المقام الأول أيضا على فعالية التصدي للأولويات الإقليمية الفرعية. وعموما، وجد المكتب أن هذا الإقليم الفرعي قد حقق مسؤولياته بتحديد الأولويات الوطنية للبلدان الأعضاء وتجميع النتائج في وثيقة واحدة تحت مواضيع الأولويات الإقليمية الفرعية، وقد أقرها وزراء الزراعة في جنوب غرب المحيط الهادئ في مايو/أيار 2009. وعلاوة على ذلك، استخدم المكتب الفرعي لجزر المحيط الهادئ عملية واضحة لرسم الخرائط من أجل ربط الأنشطة المخططة لعام 2009 بالأولويات ومخصصات البرامج. غير أنه على الرغم من ظهور مواضيع ذات أولوية من خلال المشاورات المكثفة مع أصحاب الشأن في الإقليم الفرعي، إلا أن الوثيقة لا توضح المشاورات التي جرت على المستويين الإقليمي أو العالمي أو الصلات بين الأولويات الإقليمية الفرعية على هذين المستويين. ويرى المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ أنه يجب على المكتب وضع استراتيجية لاستخدام الأولويات من أجل توجيه تطوير البرنامج الميداني.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن مخصصات التمويل والبرامج الصادرة لهذا المكتب الإقليمي الفرعي لا ترتبط بشكل واضح بالأولويات الإقليمية الفرعية، ويعتقد مسؤولو هذا المكتب الإقليمي الفرعي أن لدى المكتب تأثيراً محدوداً على كيفية تقرير المخصصات. غير أن تكاليف خطة عمل الإقليم الفرعي لم تحدد بشكل صحيح وليست لديها معلومات توضح احتياجاتها الفعلية من الموارد. كذلك فإن المسؤوليات المتعددة للممثل الإقليمي الفرعي، خاصة متطلبات سفره المرتبطة بدوره كممثل للمنظمة لدى 13 بلداً عضواً وكذلك لدى ساموا حيث مقر المكتب الإقليمي الفرعي، تقلل من فعاليته بشكل عام.

الضميمة بـ (1)

مكتب المفتش العام
الهيكل التنظيمي
ديسمبر/كانون الأول 2010



الضميمة باء (2)

مكتب المفتش العام
جدول الموظفين بالمكتب حتى ديسمبر/كانون الأول 2010

المجموع	شاغرة	أنثى	ذكر	الرتبة	
1			1	مد-2	<u>المفتش العام</u>
16					<u>المراجعون</u>
			1	مد-1	مراجع رئيسي
			2	ف-5	مراجع أول
	1	1	2	ف-4	مراجع إقليمي
		1	1	ف-4	مراجع
	3	1	2	ف-3	مراجع
		1		ف-2	مراجع
4					<u>المحققون</u>
			1	ف-5	محقق أول
		1		ف-4	مراجع/محقق
		1		ف-3	محقق
		1		ف-2	محقق
1		1		خ-ع-5	<u>كاتب مراجعة</u>
5					<u>الدعم بخدمات الأمانة والدعم الإداري</u>
		1		خ-ع-6	أمين
		1		خ-ع-4	كاتب/طابع
			1	خ-ع-4	كاتب سجلات
		1	1	خ-ع-3	كاتب/طابع
27	4	11	12		

البلدان التالية ممثلة في الوظائف السابق ذكرها:

المجموع	فئة الخدمات العامة	الإقليم	المقر الرئيسي	البلد
1			1	الأرجنتين
1			1	استراليا
1			1	النمسا
1	1			كندا
1		1		مصر
2			2	ألمانيا
1	1			الهند
3	2		1	إيطاليا
1		1		جامايكا
1			1	لاتفيا
1			1	موريشيوس
2			2	اسبانيا
2	1		1	المملكة المتحدة
4	1	1	2	الولايات المتحدة الأمريكية
1			1	أوزبكستان
4		1 (المكتب الإقليمي الفرعي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي)	3	شاغرة
27	6	4	17	