



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

## لجنة المالية

الدورة السادسة والسبعون بعد المائة

روما، 20-22 مايو/أيار 2019

مذكرة من المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد Manoj Juneja

مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد  
ورئيس الشؤون المالية

[manoj.juneja@wfp.org](mailto:manoj.juneja@wfp.org)

السيد Rehan Asad

رئيس الديوان

برنامج الأغذية العالمي

[rehan.asad@wfp.org](mailto:rehan.asad@wfp.org)



FC 176

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

MZ532a

### موجز تنفيذي

- ◀ تقدم هذه الوثيقة تعليقات المدير التنفيذي على "التقرير السنوي للمفتش العام". وهي تبين الإجراءات لمعالجة المسائل التي أثّرت في التقرير، والتعليقات على أعمال المفتش العام وسير عمل مكتب المفتش العام.
- ◀ ويرجّب المدير التنفيذي بالاستنتاج العام للتقرير، وهو أن مكتب المفتش العام، بناء على عمل الرقابة المنفّذ والمبلغ عنه في عام 2018، لم يحدّد أي أوجه ضعف مهمّة في عمليات الرقابة الداخلية والحوكمة وعمليات إدارة المخاطر في البرنامج من شأنها أن تؤثر بصورة خطيرة على إنجاز أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

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

### مشروع المشورة

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

## المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 10-14 يونيو/حزيران 2019

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي



البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2019/6-D/1/Add.1

مسائل الموارد المالية والميزانية

للنظر

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

التوزيع: عام

التاريخ: 10 مايو/أيار 2019

اللغة الأصلية: الإنكليزية

## مذكرة المدير التنفيذي بشأن التقرير السنوي للمفتش العام

### مقدمة

- 1- تعرض هذه الوثيقة تعليقات المدير التنفيذي على التقرير السنوي للمفتش العام<sup>(1)</sup> وتبدي ملاحظاتها على عمل المفتش العام وسير عمل مكتبه وتحدد الإجراءات اللازمة لمعالجة القضايا التي أثيرت في التقرير.
- 2- يشير النص التالي إلى فقرات وأقسام محددة في التقرير.

### الإجراءات والتعليقات

#### بيان الضمان – الرأي

- 3- يرحب المدير التنفيذي بالاستنتاج العام للتقرير ومفاده أن مكتب المفتش العام لم يحدد أي أوجه ضعف مادية في عمليات الحوكمة أو إدارة المخاطر أو عمليات الرقابة القائمة في أرجاء البرنامج، من شأنها أن تخلّ بصورة خطيرة في الإنجاز العام لأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. وفي رؤية المدير التنفيذي بالنسبة للبرنامج، تتسم المساءلة والشفافية في استخدام الموارد وإدارة المخاطر بالأهمية للأشخاص الذين يتلقون خدمات البرنامج، كما تتسمان بأهمية فائقة بالنسبة للمانحين. وما زال المدير التنفيذي يدعم استراتيجية المراجعة الداخلية للبرنامج التي وُضعت في عام 2015، والتي تتسق مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج وتتركز على الممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر.

WFP/EB.A/2019/6-D/1.<sup>(1)</sup>

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد M. Juneja

مساعد المدير التنفيذي

إدارة تسيير الموارد ورئيس الشؤون المالية

هاتف: 06 0513-2885

السيد R. Asad

رئيس ديوان الموظفين

هاتف: 06 0513-2009

### عدم وجود أي تدخل من الإدارة

4- يسرُّ المدير التنفيذي أن يلاحظ تأكيد مكتب المفتش العام – الوارد في الفقرة 10 – على استقلال المكتب وعدم وجود أي تدخل من جانب الإدارة في تخطيط أعماله أو إبلاغه أو عدم وجود قيود تتعلق بالموارد أو غيرها من القضايا التي تؤثر على استقلالية أنشطة الرقابة أو رأي الضمان.

### المراجعة الداخلية والخدمات الاستشارية؛ نتائج المراجعة ومجالات التحسين

5- يلاحظ المدير التنفيذي قيمة المساهمة المستمرة لمكتب المفتش العام في تعزيز ضوابط البرنامج والحوكمة وإدارة المخاطر. ويحيط المدير التنفيذي علماً بتوصية مكتب المفتش العام بتعزيز تقييم المخاطر المؤسسية، ويرحب بالنتائج الإيجابية عموماً في عام 2018.

6- ويقدّر المدير التنفيذي مشورة مكتب المراجعة الداخلية ودعمه للجنة السلع والنقل والتأمين.

### المسائل الرئيسية المحددة في عام 2018 وتغطية الضمان المخططة لعام 2019

7- يحيط المدير التنفيذي علماً بمجالات المخاطر الرئيسية في عام 2018، والمخاطر الناشئة التي حُدِّدت بالنسبة لعام 2019، ويشير إلى التقدم التالي:

◀ **تعقيدات الحافظة البرامجية للبرنامج:** يُعتبر التحول على نطاق البرنامج ككل إلى بنية الخطة الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية تحولاً هاماً ينطوي على تحديات قوبلت على طول الطريق. وسيتم بذل المزيد من الجهود لضمان المواعمة بشكل أفضل بين النتائج والموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الحصائل الاستراتيجية للمكاتب القطرية بفعالية وكفاءة. وسيجري تيسير ذلك من خلال التمويل المتاح لمواعمة الموارد مع النتائج في المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2019 بشأن تكامل النظم والكفاءات التمكينية لتكنولوجيا المعلومات. وعن طريق استخدام البيانات والأدلة المستمدة من البنية الجديدة للخطة الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية، سيحسن البرنامج قدرته على تقييم اتجاهات التمويل بشكل أفضل، بما في ذلك التنبؤ بالموارد للدورة الأولية من الخطط الاستراتيجية القطرية وتحقيق هذه التوقعات، وعلى التنبؤ بالتمويل المحتمل لمجالات أنشطة محددة، وتقييم الخيارات المتاحة بشأن الشراكات الخارجية التي يمكن أن تزود البرنامج بالدعم الفني في سياق تحقيق أهداف وحصائل البرنامج.

◀ **تعزيز القدرات القطرية:** لا تزال القدرات المؤسسية والموارد المتاحة لتوفير الدعم للمكاتب القطرية في مجال تعزيز القدرات القطرية محدودة علماً بأنه يجري تطويرها. وتُبذل جهود متضافرة لإنشاء هيكل داخلي مُزوّد بموارد كافية ومُفوض لتوجيه البرنامج في هذا المضمار ومواصلة توضيح ما لديه من رؤية ونهج التنفيذ فيما يتعلق بتعزيز الموارد القطرية. وعلاوة على ذلك وكما هو مخطط له، سيعرض البرنامج على المجلس التنفيذي في دورته لعام 2020 سياسة (أو استراتيجية) جديدة لتعزيز القدرات القطرية. وستبنى هذه السياسة على نتائج التقييم والمراجعة الداخلية للتأكد من أن أوجه الضعف المحددة تُعالج بشكل منهجي، وأن الأداء المؤسسي يتحسن مع الوقت. وكدليل على التزام البرنامج بتعزيز الأداء في هذا المجال، شهد تنقيح إطار النتائج المؤسسية الذي أُجري في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 تحسناً عميقاً واتساعاً مؤشرات تعزيز القدرات المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، نُقح البرنامج نهجاً في تصميم التدخلات المستدامة في تعزيز القدرات المؤسسية وأعد أدوات وإرشادات فنية عملية لدعم المكاتب القطرية من أجل وضع هذه الجهود موضع التنفيذ. وسيظل الاستمرار في العمل على زيادة الوعي وتنمية القدرات الداخلية في تعزيز القدرات القطرية، باعتباره تخصصاً قوياً وشاملاً وموجهاً نحو النتائج، يشكل أولوية بالنسبة للفترة المتبقية من الخطة الاستراتيجية للفترة 2017-2021.

◀ **النقص في مواعمة موظفي المكاتب القطرية مع الخطة الاستراتيجية القطرية:** تمت في مارس/آذار 2018 الموافقة على مشروع المواعمة التنظيمية لضمان حصول المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على الدعم الكافي للانتقال إلى

الخطط الاستراتيجية القطرية وتطبيق عملية متسقة خلال الاستعراضات. ومنذ شهر يونيو/حزيران 2018، أجرت شعبة الموارد البشرية عمليات المواعمة التنظيمية في حوالي 30 مكتبا قطريا. يضاف إلى ذلك أنه منذ يناير/كانون الثاني 2018، وفرت المكاتب الإقليمية أيضا الدعم لأكثر من 20 مكتبا قطريا في إعادة النظر في هيكلها وقوتها العاملة من خلال بعثات الاستعداد التنظيمي أو المواعمة التنظيمية، وأجرت بعض المكاتب القطرية بنفسها عمليات المواعمة التنظيمية. تساعد هذه العمليات على مواعمة هيكل المكاتب القطرية والموظفين مع الخطط الاستراتيجية القطرية. كما جرى تطوير الاتصالات والمواد القياسية لدعم عمليات استعراض المواعمة التنظيمية، وهي تقوم بدور رئيسي في ضمان الاتساق والتماسك والشفافية. وتتضمن هذه المواد مجموعة أدوات على شبكة الإنترنت أعدتها شعبة الموارد البشرية.

← *كفاءة سلسلة الإمداد:* تشمل الإجراءات المتخذة لتحسين طرائق النقل البري وإدارة الأساطيل وتخطيط المشتريات، على سبيل المثال، تعزيز تخطيط المشتريات باستخدام التعاقد المرن ومرفق الإدارة الشاملة للسلع، والاتفاقات الطويلة الأجل، واتفاقات سلاسل إمداد الإغذية. وفي جنوب السودان بذلت جهود كبيرة لتفعيل سلسلة الإمداد بأكثر قدر ممكن من الكفاءة، مما أدى إلى تحقيق وفورات متوقعة تصل إلى 100 مليون دولار أمريكي في عام 2019. وكانت مجالات الوفورات الرئيسية تتمثل في الحد من عمليات الإسقاط الجوي عن طريق زيادة استخدام الأنهار والتحديد المسبق للمواقع،<sup>(2)</sup> وإصلاح الطرق، والإنعاش والاستطلاع لإبقاء الطرق مفتوحة، والاستخدام الأمثل للممرات، واستراتيجية المشتريات. وقد تم تحقيق هذه الوفورات بفضل التعاون الوثيق بين المكتب القطري والمكتب الإقليمي والمقر، واستخدام مختلف الأدوات المالية المؤسسية من قبيل الإقراض الداخلي للمشروعات ومرفق الإدارة الشاملة للسلع، وأدوات التخطيط والتعظيم، مثل لوحة إدارة سلسلة الإمداد. وأتاح التخطيط الموسع تحقيق مستويات قياسية في التحديد المسبق للمواقع والاتصال وكسب تأييد الجهات المانحة. وبدأت عملية التخطيط الشامل للتحديد المسبق للمواقع لعام 2019 في يونيو/حزيران 2018، وشملت استراتيجيات الشراء والتسليم وتحديد مواقع التخزين وإجراءات التخفيف وتحليل السيناريوهات وإدارة الممرات ومتطلبات التمويل والتوقيت، التي أبلغ المانحون بشأنها وتمت موافقتهم عليها.

← *ضوابط سلسلة الإمداد بشأن التحويلات القائمة على النقد:* يعزز البرنامج بشكل استباقي الإطار المؤسسي لمخاطر التحويلات القائمة على النقد وضمانها. والبرنامج، الذي عزز أولا الضوابط في مجالات أساليب عمل التحويلات القائمة على النقد الأكثر تعرّضا للمخاطر المالية، يعطي الأولوية لتسجيل المستفيدين والتحقق منهم، واختيار مقدمي الخدمات المالية وتجار التجزئة، وبروتوكولات التبادل الآمن للبيانات، وتسوية معاملات الدفع، وتتبع أدوات الدفع. وبالإضافة إلى تحديث السياسات والأدلة والإرشادات الفنية لكل مجال من مجالات التركيز، يقوم البرنامج بوضع حلول رقمية، وإجراءات تشغيل موحدة، ومجموعات أدوات التدريب المخصصة للموظفين، وقدرات تحليل البيانات، من أجل تمكين الإدارة اللامركزية للبلاد من نشر حلول مدعومة من المؤسسات لإدارة المخاطر باعتماد ضوابط مكثفة مع السياق. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2018، وافق المجلس التنفيذي على مبادرة مؤسسية هامة لمنصات المساعدة النقدية والرقمية من أجل وضع وتوفير الحلول التي يمكن طرحها بشكل تدريجي في جميع العمليات الجارية للتحويلات القائمة على النقد، مع إيلاء الاهتمام الأولي لعدد محدود من العمليات الكبيرة التي تستأثر بأكثر من 85 في المائة من الحافطة المؤسسية المقررة للتحويلات القائمة على النقد. وضوابط التحويلات القائمة على النقد ليست مستقلة عن الضوابط التي يجري تطويرها في مجالات المخاطر الأخرى التي سلط مكتب المفتش العام الضوء عليها، ولا سيما المخاطر المتعلقة بإدارة معلومات المستفيدين. وقد ساهم تقبل فرض ضوابط رقمية ومركزية بشكل أكبر ومتزايد على عمليات التحويلات القائمة على النقد في زيادة كمية وتفصيل البيانات التي يتم جمعها وتخزينها وتحليلها وتبادلها بين البرنامج ونظم الشركاء. ويحتمل أن يشكل تراكم البيانات بحد ذاته مخاطر جديدة بالنسبة للبرنامج والقطاع الإنساني وبشكل أعم بشأن حماية خصوصية المستفيدين والشركاء ومقدمي الخدمات وبياناتهم. وسينتقل البرنامج بخطى مدروسة بعناية، مع الحرص على عدم توسيع نطاق الضوابط الخاصة بمخاطر التحويلات القائمة على النقد بطريقة من شأنها أن تزيد

(2) في عام 2019، أسقط جوا 4 300 طن متري فقط من الطعام اعتبارا من مايو/أيار مقارنة بأكثر من 81 000 طن متري في عام 2017 عندما توجب توسيع العمليات الجوية عقب تدهور وضع الأمن الغذائي بشكل سريع في المناطق التي يتعذر الوصول إليها.

بشكل مفرط من هذه المخاطر الناشئة المتعلقة بخصوصية وحماية البيانات التي يتعرض لها المستفيدون أو الموظفون أو تتعرض لها سمعة البرنامج.

وتشمل الخطوات الإضافية التي يتخذها البرنامج في عام 2019 زيادة نضج آليات الرقابة على التحويلات القائمة على النقد، وتزويد البلدان بنهج موحد لعمليات تقييم سلاسل الإمداد في السوق، ورصد وإدارة أداء بائعي التحويلات القائمة على النقد (تجار التجزئة ومقدمي الخدمات المالية)؛ وتعزيز عمليات الشراء من خلال ضمان التزام البلدان بعمليات شراء البضائع والخدمات الخاصة بقوائم السلع واختيار مقدمي الخدمات المالية؛ وتحسين الأدوات اللازمة لتعزيز مطابقة القوائم والتحقق من فواتير تجار التجزئة. وفيما يتعلق بغرب إفريقيا، تم تعيين مورد مخصص لسلسلة الإمداد بالتحويلات القائمة على النقد في مكتب داكار الإقليمي.

← *شراء الأغذية:* على الرغم من زيادة المشتريات الغذائية بنسبة 20 في المائة في عام 2018 والتحديات المتعلقة بالرقابة في هذا المجال، اتخذت إجراءات لتوليد الكفاءات (بما في ذلك المدخرات النقدية) وضمان وجود الضوابط. وفي عام 2018، أكمل البرنامج إعادة الهندسة الكاملة لمشتريات الأغذية عقب صدور نتائج الاستعراض الاستباقي للنزاهة. ومن بين المبادرات في هذا المجال إصدار دليل جديد لشراء الأغذية، ونشر أكثر من 20 مذكرة إعلامية وتوجيه، وتدريب حوالي 250 موظفاً على شراء الأغذية، والفصل بين الواجبات وزيادة الوضوح في الأوامر والمسؤوليات، وتحقيق مزيد من الشفافية والمساءلة من خلال تحديث نظام تكافؤ الواردات لسلسلة الإمداد ونظام المناقصات الإلكتروني. وسيستمر التدريب على المشتريات الغذائية حتى منتصف عام 2019. ويمثل مرفق الإدارة الشاملة للسلع واتفاقيات سلاسل إمدادات الأغذية والاتفاقيات طويلة الأجل والتعاقد المشروط فرصاً إضافية لتوليد المزيد من الكفاءة والمدخرات وأوجه التأزر.

← *إدارة الأصول:* في عام 2018، بذل البرنامج جهوداً متضافرة لمنح الأولوية لتعزيز إدارة الأصول، وأكدت المراجعة الداخلية لإدارة الأصول أن الاستراتيجية والخطط كانت سليمة وقدمت في الوقت نفسه توجيهات قيمة لهذه العملية. وترتكز تدابير التعزيز على تحسين الحوكمة بما في ذلك دليل محدث للخدمات الإدارية، وإرشادات بشأن إدارة الأصول وآليات الرقابة ذات الصلة في حالات الطوارئ، وتعميم المدير التنفيذي بشأن الإدارة المسؤولة للأصول، ومؤشرات الأداء الرئيسية لرصد الأداء. كما أحرزت شعبة الخدمات الإدارية تقدماً في مجال حلول النظم بما في ذلك نشر تطبيق النظام العالمي لإدارة المعدات في الهواتف المتنقلة، وهو تطبيق يوفر المخزون المادي في 30 بلداً؛ وإجراء دراسة جدوى حول تكامل النظم وأتمتة العمليات التجارية، ومراجعة تصنيف النظام العالمي لإدارة المعدات لتوضيح الأصول التي يتعين تتبعها ومواءمتها مع التصنيف في نظام "وينغز". وأنشأ البرنامج أيضاً "الخدمة العالمية للأصول" لإدارة الأصول التي تجاوزت عمر استعمالها الاقتصادي والتخلص منها، ما أدى إلى توليد 7.7 مليون دولار أمريكي لعمليات البرنامج. ويتم التخلص منها بالتعاون مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لتسهيل المزايدات العلنية للتخلص من الأصول.

← *النظم والتكنولوجيا:* استناداً إلى الاستثمارات الكبيرة الممولة من البرنامج لتعزيز أنشطة حماية البيانات، وتنفيذ حلول لكشف التهديدات، وسحب النظم القديمة من الخدمة، وإعادة هندسة بيئة الشبكة، وتحسين الضوابط الداخلية الشاملة في عام 2018، تشمل خطة إدارة البرنامج (2019-2021) 5 ملايين دولار أمريكي في عام 2019 لتحقيق تكامل النظم والكفاءات التمكينية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الاستثمار في جمع البيانات معاً من النظم القائمة والجديدة. وسيطلب الاستثمار في تكامل النظم المؤسسية في البداية تحديد التحديات التي تواجهها مواءمة النظم والشغرات فيها. وسيسهل العمل اللاحق بشأن تطوير الأدوات، من قبيل دمج تحليل البيانات وتعزيز الروابط بين الموارد والنتائج، في تعزيز شفافية البيانات المقدمة إلى الدول الأعضاء عبر بوابة بيانات الخطة الاستراتيجية القطرية وعرض أفكار الإدارة من خلال لوحة إدارة البرنامج. وسيستمر البرنامج في عام 2019 في تقديم أساليب عمل وظيفية أساسية مبسطة وآلية بغية تحسين كفاءة عملياته. وتشمل الإجراءات في هذا المجال نشر أداة عالمية لإدارة الخدمات من أجل وظائف دعم الأعمال، والأتمتة الزائدة لتدفق البيانات بين النظم، وتقييم جدوى استخدام تكنولوجيايات أتمتة العمليات لتبسيط المهام المتكررة.

الرصد: استعرضت شعبة إدارة ورصد الأداء خطة تحسين أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) لعام 2019 لوحدة التصميم والتنفيذ. وتلتزم شعبة إدارة ورصد الأداء بتحديث التوجيهات المؤسسية الحالية وتعمل على وضع مواد تعليمية مؤسسية. ومن خلال اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات الإدارية، سوف تنشئ شعبة إدارة ورصد الأداء هيكل حوكمة متعدد الوظائف ذا تسلسل إداري واضح لدعم نظام "كوميت" كنظام مؤسسي، وزيادة توضيح أدوار أصحاب الأعمال والدعم الفني. وقدمت هذه الشعبة إلى شعبة التكنولوجيا متطلبات ربيعة المستوى لوحدة مراقبة نظام "كوميت"، وستبدأ مرحلة الاكتشاف في يونيو/حزيران 2019. وستتولى شعبة إدارة ورصد الأداء، بالتنسيق مع شعبة التكنولوجيا، تحديث إجراءات التشغيل الموحدة لتوفير إرشادات مؤسسية حول إدارة الوصول إلى نظام "كوميت". وسيضمن هذا الدليل تعريف حقوق المستخدم، ومنح المستخدمين حق الوصول وإلغائه، ورصد أنشطة المستخدمين، والاستعراض الدوري لحقوق المستخدم. وسيصدر بحلول نهاية يونيو/حزيران 2019. وستتولى هذه الشعبة بشكل منتظم رصد استخدام النظام واعتماده والإبلاغ عن ذلك.

ضعف ممارسات الرصد والدراسة غير الكافية لنتائج الحصائل: تمت بالفعل معالجة بعض التوصيات المتعلقة بمراجعة إطار النتائج المؤسسية المنقح وتوافر الإرشادات اللازمة لتفعيله. واعتمد إطار النتائج المؤسسية المنقح في نوفمبر/تشرين الثاني 2018، وجرى تحديث أدوات الرصد الإلكترونية وفقا لذلك. وكان عام 2018 أيضا هو العام الذي حُدثت فيه استراتيجية الرصد المؤسسي، ما أدى إلى تعاون حاسم بين شعبة إدارة ورصد الأداء وشعبة الموارد البشرية ومكتب التقييم بشأن تحليل القوى العاملة في مجال الرصد والتقييم. وكان جزء كبير من العمل المتعلق بالاستراتيجية المؤسسية متوافقا تماما مع توصيات مراجعة الرصد وساهم في معالجتها؛ والملاحظات المتعلقة بالمخاطر المرتفعة في المراجعة المتصلة بإعداد الميزانية، بما في ذلك رصد الاحتياجات والتخطيط؛ وتحليل نفقات المراقبة الفعلية مقابل الميزانيات والأهداف؛ واستخدام خطط المراقبة والاستعراض والتقييم. وهي أمور تجري معالجتها على مستوى المكاتب القطرية، بدعم وتوجيه وإشراف من المكاتب الإقليمية والتنسيق من المقر. ومن الآن فصاعدا، ستقوم شعبة إدارة ورصد الأداء بفرز عدة مكاتب قطرية سنويا وتحليل طريقة إدراج احتياجات الرصد في ميزانياتها، وكذلك لتحديد ما إذا كان استخدام الأموال المخصصة كما كان مقررا. بالإضافة إلى ذلك، تقوم هذه الشعبة بوضع إرشادات عملية للمكاتب القطرية بشأن كيفية تخطيط ميزانية الرصد الخاصة بهم. وفي عام 2019، سوف تتولى شعبة إدارة ورصد الأداء وضع ونشر المتطلبات الموحدة لإعداد خطط الرصد، وستبتكر مع المكاتب الإقليمية أفضل طريقة لمتابعة موحدة وفعالة لتغطية عملية الرصد.

إدارة المستفيدين: تتواصل الجهود المتضامنة لبناء القدرة التنظيمية للبرنامج لدعم نشر منصة "سكوب" لإدارة المستفيدين والتحويلات ووضع عملية متعددة الوظائف لإدارة التغيير من أجل معالجة الجوانب المتعلقة بالسياسات والتنفيذ التشغيلي والفني للإدارة الرقمية للمستفيدين، والتي لا تزال تشكل أولوية مؤسسية. ويعد التسجيل البيومترية في منصة سكوب أداة فعالة في الوقاية من سوء استخدام تحويلات الأغذية والنقد، وتبذل الجهود لتسريع نشر القياسات البيومترية عند الاقتضاء. وفي عام 2019، ستواصل الإدارة تعزيز العمليات والضوابط المتعلقة بإدارة المستفيدين، بما في ذلك ما يتعلق بالتحقق من المستفيدين، وتوصيفهم وتحديد أولوياتهم. وسوف يضع البرنامج أيضا للمسات الأخيرة على التوجيهات المتعلقة بإدارة المستفيدين والتي تغطي الجوانب المختلفة لكيفية إدارة البرنامج لهويات المستفيدين والاعتبارات التوجيهية المتعلقة بحماية البيانات الشخصية. وتتضمن خطة إدارة البرنامج (2019-2021) مبادرة مؤسسية هامة تتمثل بإتفاق 20 مليون دولار أمريكي على منصة المساعدة النقدية والرقمية، مما يعزز الحل القائم الذي توفره منصة سكوب، والذي من المتوقع أن يعزز بالدرجة الأولى القدرات الرقمية للبرنامج بشأن التحويلات القائمة على النقد. وستركز المبادرة على تأمين هوية المستفيدين وإدارة المعلومات، وتحسين تصميم البرامج وتوصيلها، وتعزيز تسليم التحويلات. وزيادة التأكيدات والضمانات وإدارة المخاطر، وتحليل البيانات المركزية والرؤى. ويهدف البرنامج إلى تعزيز قدرات وإمكانات القوى العاملة لديه إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيا.

إدارة المنظمات غير الحكومية الشريكة: تعد إدارة المنظمات غير الحكومية من المخاطر الهامة المعترف بها الواردة في بيان المدير التنفيذي بشأن الرقابة الداخلية. وفي عام 2018، تم تخصيص موارد غير كافية لمعالجة المخاطر

المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، وستعطى الأولوية في هذا المجال لزيادة الموارد في خطة الإدارة للفترة 2020-2022 للموافقة عليها في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2019 من أجل تحسين عمليات وأدوات إدارة المنظمات غير الحكومية. وفي عام 2018، أصدر البرنامج توجيهات مؤسسية بشأن إدارة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، التي من المتوقع أن يؤدي تنفيذها إلى تعزيز هذه الشراكات، وتحسين جودة البرمجة، وتعزيز إدارة المخاطر. كما تقوم شعبة إدارة المخاطر المؤسسية ووحدة المنظمات غير الحكومية بإعداد مواد إرشادية للمكاتب القطرية من أجل زيادة وعي الشركاء المتعاونين بالالتزام التعاقدية في الإبلاغ عن أي حالات بوجود احتيال بما في ذلك إمكانية الإبلاغ السري عن طريق الخط الساخن.

◀ *الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين*: بالإضافة إلى الممارسات الإيجابية التي أبرزها مكتب المفتش العام في تقريره السنوي، يتضمن التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات لعام 2018<sup>(3)</sup> معلومات تتعلق بالمبادرات التي اتخذها مكتب الأخلاقيات في هذا المجال.

◀ *المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز*: في 1 مارس/آذار 2018، واستناداً إلى التعليقات الواردة من الخبراء والهيئات الممثلة للموظفين والموظفين على جميع المستويات بشأن الحاجة الملحة لتعزيز منع السلوك المسيء وتشجيع الإبلاغ عن الانتهاكات التي تحدث، أصدر المدير التنفيذي سياسة منقحة بشأن "الحماية من المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز" (تعميم المدير التنفيذي رقم 2018/007 المؤرخ 1 مارس/آذار 2018). وترسي سياسة المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز مجموعة شاملة وأكثر قوة كبير من تدابير الوقاية وآليات الإبلاغ وتدابير الحماية والمساءلة – التي لم يتم السعي إلى وضع العديد منها من قبل – لضمان حق كل شخص في أن يُعامل بكرامة واحترام، والعمل في بيئات آمنة خالية من السلوك المسيء.

هذه الابتكارات، مشفوعة بالرسائل الفعالة التي كانت تبثها قيادة البرنامج، بدأت على الفور في تحقيق النتائج. وتحديداً، وكما ذكر المفتش العام، كان هناك زيادة حادة في عدد التقارير الرسمية التي وضعت عن السلوك المسيء منذ تطبيق السياسة. ومن المتوقع أن يستمر هذا العدد في التزايد، حيث يوضح البرنامج التزامه الراسخ بحماية الأشخاص المتضررين وضمان عدم التسامح مطلقاً حيال الانتهاكات. وتم توفير أكثر من مليوني دولار أمريكي من الموارد المالية الإضافية لشعبة الموارد البشرية من أجل دعم الإجراءات المستدامة الرامية إلى ضمان حماية أكثر فاعلية للموظفين مع التركيز بشكل خاص على: زيادة الوعي، والإجراءات الوقائية الأخرى، وتحسين آليات الإبلاغ، وحماية الناجين من هذه الأعمال، ومساءلة الجناة، وآليات الفحص لتجنب توظيف المجرمين المؤكدين، والحماية الفعالة للأشخاص المتضررين، وإنفاذ نهج عدم التسامح مطلقاً إزاء الانتهاكات.

وخلال عام 2018، وتأييداً للنتائج التي توصل إليها المفتش العام، مضى البرنامج في فرض التدابير التأديبية المتمثلة في الفصل من الخدمة بإجراءات موجزة والفصل من العمل، على التوالي، في حالتين مؤكدتين من التحرش الجنسي. كما فرض البرنامج حظراً على توظيف موظف سابق كان قد شارك في مضايقات ذات طابع غير جنسي أثناء توظيفه في البرنامج. وقد صدرت تدابير تأديبية مماثلة في عام 2019 وما زال العمل جارياً بشأن بعض تقارير المفتش العام الأخرى المتعلقة بادعاءات السلوك المسيء. بالإضافة إلى ذلك، عقدت شعبة الموارد البشرية جلسات توعية حضورية بشأن المعايير السلوكية والحماية من السلوك المسيء مع الموظفين على جميع المستويات في المقر والميدان (الصومال ومصر والسودان والأردن وبوروندي). وتستمر هذه الجهود حتى يومنا هذا، مع الوصول إلى أكثر من 2 600 موظف وعدة مواقع أخرى من خلال حملة التوعية والإرشاد التي نظمتها شعبة الموارد البشرية منذ بداية عام 2019 (بنما وغواتيمالا ونيجيريا وجيبوتي واليمن وكينيا ورواندا).

علاوة على ذلك، وتمشيا مع اهتمامه بنقص الإبلاغ والالتزام بمعالجة القضية، كان للبرنامج شرف المشاركة في أعمال فرقة العمل التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعنية بمكافحة التحرش الجنسي في منظومة الأمم المتحدة، وفي هذا الإطار يشارك البرنامج، مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة، في قيادة مسار العمل الفرعي الفني بشأن تحسين التقارير،

الذي أنتج إحصائيات على نطاق المنظومة حول أبعاد التحرش الجنسي في المنظومة وأدى إلى إنشاء قاعدة بيانات "كلير شيك" (ClearCheck) لمرتكبي التحرش الجنسي بهدف منع إعادة تعيين مرتكبي الجرائم المؤكدين في البرنامج أو أي وكالة أخرى تابعة للأمم المتحدة.

◀ *الاستعراض الاستباقي للنزاهة بشأن استحقاقات الموظفين:* يسر المدير التنفيذي أن يلاحظ أن الاستعراض الاستباقي للنزاهة بشأن استحقاقات الموظفين الذي أجري في عام 2018 لم يكشف عن دلائل على الاحتيال أو غيره من الأفعال المشينة وشكل مناسبة لتوضيح العمليات الداخلية والتحقق من الكفاءة الكلية للسياسات والعمليات القائمة بالفعل. ويحيط المدير التنفيذي علماً بالإجراءات التي أوصى بها الاستعراض الاستباقي للنزاهة بشأن تعزيز الضوابط الوقائية وضوابط التحري الداخلية في مجالات استحقاقات الموظفين تلك التي تتميز بعمل شاق في مجال المعاملات. وتضمنت الإجراءات المتفق عليها في تلك المجالات إدخال عمليات تفتيش مفاجئة سنوية على مجموعة متنوعة من الموظفين وإعادة صياغة بعض النماذج التي يستخدمها الموظفون لطلب استحقاقات محددة ترمي إلى ضمان فهمهم لمسؤوليتهم في توفير معلومات دقيقة والالتزام بإبلاغ البرنامج عن التغييرات التي تطرأ على أوضاعهم الشخصية أو الظروف التي تؤثر على استحقاقاتهم. وتقدم الإدارة الدعم التام لتلك التوصيات الجاري تنفيذها حالياً.

◀ *إدارة المخاطر:* في أعقاب إقرار سياسة البرنامج لإدارة المخاطر المؤسسية خلال الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2018، شملت الإجراءات المتخذة لتنفيذ السياسة تحسين جودة واتساق أعمال تقييم المخاطر بالنسبة للبلدان والأقاليم والوظائف والبرنامج ككل ووضع مقاييس وعتبات لقبول المخاطر في البلدان والوظائف الأكثر عرضة للمخاطر ووظائف لتسهيل الإبلاغ وتصعيد المخاطر الخارجة عن إطار تقبلها، وبناء القدرة على المخاطرة وإدراج أفضل الممارسات بما في ذلك تطبيق نظام جديد وزيادة الاستثمار في المستشارين المعنيين بالمخاطر والامتثال في الميدان، وتنفيذ مبادرات مؤسسية هامة أخرى للفترة 2018-2019 لتعزيز إدارة المخاطر. واستناداً إلى التعليقات الواردة من بعثات التدريب والتعقيبات التي قامت بها هيئة مكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد حتى الآن، باشرت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية في وضع إرشادات وأدوات للمساعدة في منع الاحتيال، بما في ذلك مجموعة أدوات لتقييم مخاطر الاحتيال.

◀ *ليبيا:* اتخذ المكتب القطري في ليبيا إجراءات لمعالجة الملاحظات التي أبدتها مكتب المفتش العام، بما في ذلك إجراء استعراض لملاك وهيكمل الموظفين بغية تعظيم قدرة المكتب القطري على تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للفترة 2019-2020، وتعيين مسؤول في مجال الموارد البشرية ورئيس لسلسلة الإمداد، والتعاون مع البنك الدولي في إجراء تقييم سريع لمشروعات شبكة الأمان الاجتماعي ورسم خرائط لها، واستحداث وصقل أدوات لتبسيط عملية التسجيل وتحسين دقة بيانات المستفيدين، ووضع اللمسات الأخيرة على تقرير ومذكرة مفاهيم حول الهجرة، والقيام مع الشركاء بتوضيح الأدوار والمسؤوليات ومعايير الاستهداف لتسجيل المستفيدين وتحديد الأولويات، ووضع استراتيجية سكوب لإدارة معلومات/تسجيل المستفيدين وإدارة التحويلات بالاشتراك مع فريق منصة إدارة المستفيدين والتحويلات، وتحديث المواد المتعلقة بإبراز الصورة والاتصال لتسهيل الوصول إلى الخط الساخن، وصياغة متطلبات البرنامج بشأن الإبلاغ والرصد وإعداد الفواتير والاستهداف، وتقديم تقارير سريعة مع بيانات التوزيع في الوقت الفعلي للشركاء المتعاونين وجهات الرصد من الأطراف الثالثة، ومواءمة خطة الرصد مع إطار النتائج المؤسسية الجديد ووضع الصيغة النهائية لاستراتيجية الرصد والتقييم، وتعديل مصفوفة الرصد والتقييم باعتماد بيانات رصد أكثر شمولاً، وجمع البيانات من خلال منصة إلكترونية لتقليل مشاكل جودة البيانات وتسريع تبادل البيانات، وزيادة وعي المستفيدين بتوافر الخط الساخن المجاني، والإطلاع على آخر التطورات بشكل تام في أداة برنامج Salesforce، ونشر تقييم القدرات اللوجستية، وشركاء التدريب، وتنفيذ إجراءات محسنة لإدارة المستودعات في البرنامج، وإطلاق دعوة لتقديم مقترحات بشأن الشركاء المتعاونين الجدد، ووضع اللمسات الأخيرة على خطة عمل الشراكة، وتقييم الشركاء المتعاونين الحاليين وتقييم قدرة الشركاء المتعاونين الجدد.

◀ *ليبيا:* تشمل الإجراءات الرئيسية المقررة لمعالجة الملاحظات بشأن المخاطر العالية مواءمة الخريطة التنظيمية للمكاتب القطرية مع هيكل الاستعداد التنظيمي المحدد، ووضع خطة شاملة لبعثات الرصد والمراقبة إلى المكاتب

الميدانية، وكذلك لتحديث بنود مكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين الواردة في عقود البائعين والشركاء المتعاونين، وإنشاء فريق داخلي لإدارة المخاطر وإجراءات التشغيل الموحدة لتتبع تنفيذ توصيات الرقابة، وإبلاغ مكتب التفتيش والتحقيقات على الفور بادعاءات الاحتيال، وضمان امتثال الموظفين للأخلاقيات الإلزامية والتدريب في مجال الاحتيال، وتحسين جودة واتساق تنفيذ البرامج من خلال تحسين الاستهداف وتحديد المستفيدين والتحقق منهم ورصدهم والإبلاغ عنهم، وتعزيز آلية الشكاوى والتعليقات القائمة، وتعزيز وظائف تنظيم الميزانية والبرمجة والرصد والتقييم، ومراجعة استراتيجيتها لتعبئة الموارد، وضمان إدراج التوقعات العالية الاحتمالات في تخطيط الميزانية، وبناء قدرات الموظفين والشركاء المتعاونين، وتحديث قائمة البائعين والإرشادات ذات الصلة، والعمل مع المؤسسات الحكومية ذات الصلة بشأن السياسات والإطار المؤسسي كجزء من المنجزات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030.

#### تدابير المراجعة المتفق عليها

- 8- كما هو مذكور في تقرير الأداء السنوي، ارتفع إلى حد كبير عدد نتائج رقابة منتجات ضمان مكتب المفتش العام خلال العام الماضي. وترجع الزيادة إلى الزيادة الإجمالية في عدد المراجعات، بعد تخصيص موارد إضافية لمكتب المراجعة الداخلية، وسيستمر التزايد مع تخصيص موارد إضافية لمكتب المفتش العام تمشيا مع التزامات خطة الإدارة. وفي 6 مايو/أيار 2019، كانت لا تزال هناك 76 مسألة مُعلّقة من المسائل التي تنطوي على مخاطر عالية في نظام تتبع توصيات بيانات TeamCentral وتم تنفيذ 9 منها ريثما تنتهي مراجعة مكتب المفتش العام لها<sup>(4)</sup>.
- 9- تمثل الزيادة في موارد الرقابة والنتائج المستخلصة من منتجات الضمان فرصا للإدارة لمعالجة أوجه الضعف المحددة. كما أنها تبرز التحديات المحتملة من حيث قدرة الإدارة على استيعاب الدروس ومعالجة التوصيات في الوقت المناسب وبطريقة منسقة. وأشار التقرير السنوي لمكتب المفتش العام إلى أن تخفيف البرنامج للمخاطر المحددة من خلال المراجعات كان أبطأ مما هو متوقع، حيث استغرق التنفيذ 540 يوما في المتوسط. ووفق ما يبرزه مكتب المفتش العام، فإن التأخير في تعزيز التغيير استجابة لتوصيات المراجعة قد يكون واضحا بشكل خاص بالنسبة لوحدات المقر بسبب تعقيد الإجراءات المطلوبة، من قبيل التدابير المتسلسلة المتعددة الوظائف أو وضع إرشادات جديدة تستند إلى خبرة المكاتب القطرية. كما يمكن أن يشكل تحديد أولويات الموارد عائقا، شأنه في ذلك شأن المسائل القديمة العالية الخطورة المتعلقة بإدارة المنظمات غير الحكومية وتعزيز القدرات القطرية في عام 2018.
- 10- تشمل العمليات القائمة لرصد مسائل المراجعة المعلّقة ودعم التحسين المستمر ما يلي:
- ◀ متابعة شعبة إدارة المخاطر المؤسسية مع أصحاب التوصية على نطاق العالم في شهري يونيو/حزيران وديسمبر/كانون الأول من كل عام، كجزء من دورة إدارة الأداء والإبلاغ؛
  - ◀ وتحديثات شعبة إدارة المخاطر المؤسسية لتوصيات لجنة المراجعة المتعلقة بالمخاطر العالية ثلاث مرات في السنة؛
  - ◀ والتحليل المواضيعي بقيادة مكتب المفتش العام لنتائج مكتب المفتش العام إلى جانب ملاحظات شعبة إدارة المخاطر المؤسسية على الموضوعات الواردة من وحدة التفتيش المشتركة ونتاج المراجعة الخارجية، التي تُقدم إلى فريق الإدارة التنفيذية قبل لجنة المراجعة. وتتشابه موضوعات مكتب المفتش العام مع تلك المبينة في التحديثات المقدمة إلى المجلس ضمن إحاطات الإشراف الفصلية.
- 11- في عام 2019، ستنفذ شعبة إدارة المخاطر المؤسسية التفتيش الثاني (R2) لنظام معلومات المخاطر وأداة تتبع وتوصيات هذا النظام، التي ستحل محل نظام تتبع بيانات TeamCentral بالنسبة لتوصيات المراجعة الداخلية. وسوف يقوم التفتيش الثاني للنظام بتوفير قدرات معززة لتحليل البيانات.

(4) تتضمن تقارير التفتيش وتقارير الضمان الاستشارية المختارة، التي يعتبرها مكتب المفتش العام جزءا من رأي الضمان العام السنوي لعام 2018.

### لمحة عامة عن أنشطة مكتب التفتيش والتحقيقات

- 12- يسرُّ المدير التنفيذي أن يذكر إن البرنامج يواصل تعزيز سياسته المتمثلة في انعدام التسامح مطلقاً فيما يتعلق بالاحتيال والفساد والاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي وأي شكل من أشكال المضايقة، بما في ذلك التحرش الجنسي في مكان العمل.
- 13- وفي تقريره السنوي، يؤكد مكتب المفتش العام على النهج الاستباقي والتطوعي للبرنامج لتحديد المخاطر المتعلقة بالاحتيال والفساد، بما في ذلك الاستعراض الاستباقي للنزاهة وعمليات التفتيش. ويحيط المدير التنفيذي علماً بالزيادة في الخسائر الناجمة عن الاحتيال في عام 2018 (حيث بلغت 747 287 دولاراً أمريكياً مقارنة بمبلغ 141 198 دولاراً أمريكياً في عام 2017 – مثبتة بالأدلة، ومبلغ 581 350 دولاراً أمريكياً مقارنة بمبلغ 397 343 دولاراً أمريكياً في عام 2017 – مقدرة). والبرنامج لا يقبل بشدة الاحتيال والفساد ويلتزم بتعزيز مواصلة عمليات الإبلاغ عن حوادث الاحتيال والفساد المشتبه بها. ويقوم البرنامج بالاستثمار في وظيفته الإدارية لمكافحة الاحتيال والفساد بقيادة شعبة إدارة المخاطر المؤسسية. وقد أعدت الشعبة استراتيجية وخطة عمل لمدة عامين تبدأ في أغسطس/آب 2018. وتهدف استثمارات البرنامج في هيئة مكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد إلى تعزيز النضج والقدرة في خطي الدفاع الأول والثاني على منع الاحتيال واكتشافه وإدارة المخاطر، بغية ضمان وصول موارد البرنامج إلى الناس الذين نخدمهم.
- 14- يلاحظ المدير التنفيذي نشاط التفتيش الجاري في أوغندا في عام 2018 الذي ركز في المقام الأول على المخاطر المرتبطة بتسجيل المستفيدين وتوزيع الأغذية. وفي عام 2018، قام كل من مكتب رئيس الوزراء ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الأمم المتحدة للاجئين بعملية التحقق البيومترية من الهوية على نطاق البلاد لجميع طالبي اللجوء واللاجئين. وُصدت حالات تسجيل متعدد تم حذفها من قاعدة البيانات. وبعد التحقق، وضعت إجراءات جديدة لجمع المساعدات الغذائية للتخفيف من مخاطر الاحتيال وضمان حسن إدارة المساعدات وتقديمها فقط للاجئين وطالبي اللجوء المؤكدي الهوية والمؤهلين. بالإضافة إلى ذلك، وضع المكتب القطري في أوغندا ضوابط صارمة على طول سلسلة الإمداد الخاصة به، وعزز آلية الشكاوى وتعليقات المستفيدين الخاصة به، وعزز عمليات إدارة الشراكة، وعمل بشكل وثيق مع جميع الشركاء لاستعادة الثقة في عملية الاستجابة للاجئين.