



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
Объединённых Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



لجنة المالية

الدورة الثمانون بعد المائة

روما، 18 – 22 مايو/أيار 2020

التقرير السنوي للمفتش العام لسنة 2019 –
ملخصات عن تقارير المراجعة الصادرة في عام 2019

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Egbert C. Kaltenbach

المفتش العام بالنيابة

مكتب المفتش العام

الهاتف: +3906 5705 1367

عمليات مراجعة الوظائف في المنظمة

AUD 0319 - مراجعة إدارة الشراكات مع الجهات الفاعلة من غير الدول

1- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لإدارة المنظمة لشراكاتها مع الجهات الفاعلة من غير الدول، بما في ذلك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. وكان الهدف من المراجعة تقييم مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعزيز الشراكات وتنفيذها ورصدها في إطار استراتيجياتها وخطوطها التوجيهية الحالية.

2- وافقت لجنة البرنامج على استراتيجيات الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. وتقع مسؤولية تنفيذها بشكل عام على عاتق شعبة الشراكات. وفي وقت المراجعة، تضمنت قاعدة بيانات شعبة الشراكات ما يقارب 160 شراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

3- ووجد مكتب المفتش العام العديد من الأمثلة الإيجابية عن الشراكات التي حققت فوائد ملموسة للمنظمة بما يتماشى مع أهداف "استراتيجيات الشراكات"، وقد تم إبلاغ اللجنة عنها بانتظام. ومع ذلك، حدد مكتب المفتش العام مجالات للتحسين لزيادة فعالية الشراكات وقيمتها العامة مقابل المال، بما في ذلك ما يلي:

- **التخطيط المؤسسي:** تتوخى "استراتيجيات الشراكات" منهجًا من القاعدة إلى القمة في تحديد الشركاء، وقد أوصى مكتب المفتش العام بإضفاء الطابع الرسمي على عملية التخطيط المؤسسي لتسهيل ذلك والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين.
- **قياس الأثر:** على مستوى الشراكات الفردية، من شأن تحديد الأنشطة المعينة مع مؤشرات أداء قابلة للقياس، أن يسهل قياس أثر الشراكات الفردية أو مجموعها.
- **التوثيق:** يحتاج توثيق دورة حياة شراكة بأكملها (التحديد، والفرز، والتقييم، والموافقة/الرفض، والرصد) إلى تحسين قوي.

4- بناءً على ما ورد أعلاه والنتائج الأخرى في التقرير، اعتبر مكتب المفتش العام أن أداء المنظمة في إدارة الشراكات مع الجهات الفاعلة من غير الدول بحاجة إلى بعض التحسين. وقد تضمن تقرير المراجعة تسعة إجراءات متفق عليها لتحسين أداء المنظمة في مجال المراجعة.

AUD 0419 - مراجعة هيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي

5- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لهيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي، وهي منظمة منشأة بموجب المادة الرابعة عشرة من دستور منظمة الأغذية والزراعة. وركزت المراجعة على تقييم كفاءة عمليات الهيئة وفعاليتها.

6- ولم يُتخذ بعد قرار بشأن ما إذا كانت هيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي ستظل في إطار منظمة الأغذية والزراعة. ويدعو بعض أعضاء الهيئة إلى أن تصبح المنظمة مستقلة، مثل الهيئات الدولية الأخرى ذات الولايات المماثلة. وهم يرون أن العلاقة مع منظمة الأغذية والزراعة لها تأثير سلبي على فعالية وكفاءة هيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي. ولبعض الحجج المستخدمة للدفاع عن استقلالية الهيئة دلالات سياسية ليس من شأن مكتب المفتش العام أن يحكم عليها. وبغض النظر عن الأمور السياسية، يرى مكتب المفتش العام أن الشكاوى حول أداء هيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي في إطار المنظمة ليست مدعومة بأدلة جيدة. ومن منظور مالي، أشار التقييم المستقل للتكاليف والفوائد الذي طلبته الهيئة إلى أنه لا يوجد فرق كبير بين العمل داخل إطار منظمة الأغذية والزراعة أو خارجه.

7- وعلى الرغم مما ورد أعلاه، يرى مكتب المفتش العام أنه بإمكان المنظمة القيام بالمزيد لتنفيذ طلب لجنة البرنامج في المنظمة القاضي "ببذل كل جهد ممكن لمعالجة العقبات الإدارية من أجل ضمان الأداء الفعال والكفء للأجهزة الدستورية، مع الحفاظ على مكانة المنظمة ومصالحها بشكل عام". ومن وجهة نظر عملية، سيكون من الممكن منح مرونة أكبر لهيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي في العديد من الإجراءات الإدارية، من دون المساس ببيئة رقابتها الداخلية ومن دون خلق مخاطر كبيرة للمنظمة.

8- وفي المجالات الإدارية والمالية، تعمل أمانة الهيئة في بيئة رقابة قوية مع الالتزام بشكل عام بسياسات المنظمة وإجراءاتها. وقد تم تحديد فرص للمزيد من التحسين في هذا التقرير، ولا سيما في ما يتعلق بالمشتريات، وإدارة الأصول، وإدارة المشاريع. وبشكل عام، صنف مكتب المفتش العام الأداء المالي والإداري لأمانة هيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي على أنه "بحاجة إلى بعض التحسينات".

9- ووافق الأمين التنفيذي لهيئة مصايد أسماك التونة في المحيط الهندي على اتخاذ الإجراءات التسعة الواردة في التقرير، أو على التنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين، لمعالجة القضايا المحددة.

AUD 0719 -مراجعة المعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة

10- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لأمانة المعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة (في ما يلي "المعاهدة"). وقيمت المراجعة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والمالية للمعاهدة في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2017 إلى ديسمبر/كانون الأول 2018، بالإضافة إلى مدى كفاية ترتيبات حوكمة المعاهدة.

11- ووجدت المراجعة أن الحوكمة العامة للأمانة كافية وأن الأمين يحافظ على علاقة تعاون مع إدارة المنظمة.

12- وللمعاهدة قواعدها المالية الخاصة بها؛ ومع ذلك بالنسبة إلى المسائل التي لا تغطيها هذه القواعد، تنطبق السياسات والإجراءات الإدارية والمالية للمنظمة، وقد يحدّ بعضها من فعالية عمليات المعاهدة وقد تمت مناقشتها في هذا التقرير.

13- وفي هذا الصدد، يرى مكتب المفتش العام أنه يمكن القيام بالمزيد لتنفيذ طلب لجنة برنامج منظمة الأغذية والزراعة القاضي "ببذل كل جهد ممكن لمعالجة العقبات الإدارية من أجل ضمان الأداء الفعال والكفاء للأجهزة الدستورية، مع الحفاظ على مكانة المنظمة ومصالحها بشكل عام". ومن وجهة نظر عملية، سيكون من الممكن منح مرونة أكبر للأمانة في العديد من الإجراءات الإدارية، من دون المساس ببيئة رقابتها الداخلية ومن دون خلق مخاطر كبيرة للمنظمة.

14- وفي المجالات الإدارية والمالية، تلتزم الأمانة بشكل عام بسياسات المنظمة وإجراءاتها. وقد تم تحديد فرص لزيادة تعزيز الضوابط المعمول بها في هذا التقرير، ولا سيما خطابات الموافقة، والمشتريات، ونفقات تحميل التكاليف.

15- واستناداً إلى المراجعة، خلص مكتب المفتش العام إلى أن أداء المعاهدة في ما يتعلق بالعمليات والوظائف التي تمت مراجعتها "بحاجة إلى بعض التحسين". ووافق أمين المعاهدة على اتخاذ التدابير اللازمة، أو على التنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين، لمعالجة الإجراءات الثمانية المتفق عليها والمدرجة في التقرير.

AUD 1019-مراجعة حوكمة مركز الخدمات المشتركة

16- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لحوكمة مركز الخدمات المشتركة.

17- وركزت المراجعة على تقييم مدى كفاية وفعالية الترتيبات المؤسسية التي وضعتها إدارة المنظمة لحوكمة مركز الخدمات المشتركة من أجل دعم مهمة المركز. وشمل ذلك تقييم وضع مركز الخدمات المشتركة في المنظمة، والترتيبات الداخلية ضمن المركز وكذلك العلاقات بين المركز وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، وهم بشكل رئيسي أصحاب السياسات وشعبة تكنولوجيا المعلومات بوصفها مالكة للنظام.

18- ووجدت المراجعة بشكل عام أن الإدارة العليا على مستوى المنظمة قد وضعت إطاراً سليماً لحوكمة مركز الخدمات المشتركة يتضمن مهمة عامة؛ مع أدوار ومسؤوليات وسلطات؛ وترتيبات لتنظيم علاقات العمل بين المركز وأصحاب المصلحة في المقر الرئيسي؛ وآليات للرقابة وتقييم عمليات مركز الخدمات المشتركة. وعلى مستوى المركز، قامت إدارته، منذ المراجعة السابقة في عام 2015، بإدخال تحسينات على معظم جوانب الحوكمة، مثل تعزيز مراقبة وتقييم العمليات من خلال آلية الاتفاقيات على مستوى الخدمة، وتحسين القدرات والقدرة على الصمود للوفاء بالمسؤوليات الإضافية من المهام المنقولة من المقر الرئيسي، وحسن التوقيت في تقديم التقارير عن النتائج التشغيلية إلى الإدارة العليا.

19- وعلى الرغم مما سبق، حددت المراجعة القضايا التالية التي تتطلب اهتماماً عاجلاً من قبل الإدارة العليا نظراً إلى تأثيرها على تحقيق مهمة مركز الخدمات المشتركة: (1) يجب تعزيز التنسيق بين مركز الخدمات المشتركة بصفته مالك العملية والسياسة والنظام في المقر الرئيسي لتقديم الأعمال وإجراء التغييرات في النظام؛ (2) ويجب توضيح مجالات

التداخل في أدوار ومسؤوليات العمليات والسياسات ووحدات مالك النظام؛ (3) ويجب تقييم القدرة التنافسية لمنظمة الأغذية والزراعة في بودابست مقارنة بغيرها من منظمات الأمم المتحدة والقطاع الخاص في ضوء التحديات التي تواجهها في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء؛ و(4) يتعين تعزيز رصد إدارة المنظمة وتقييمها للعمليات المؤسسية، بما في ذلك مركز الخدمات المشتركة، من خلال أداة إدارية آلية شاملة.

20- وفي الختام، أشار مكتب المفتش العام إلى أن أداء المنظمة في ما يتعلق بحكومة مركز الخدمات المشتركة بحاجة إلى بعض التحسين.

21- ووافقت الإدارة العليا لمركز الخدمات المشتركة مع رئيسه على اتخاذ الإجراءات الثمانية الواردة في التقرير، أو على التنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين، لمعالجة القضايا المحددة.

AUD 1119 -مراجعة عملية التخطيط للبرنامج والميزانية والعمل

22- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لعملية التخطيط للبرنامج والميزانية والعمل. وتمثل هدف المراجعة في تقييم واختبار كفاءة وفعالية عمليات التخطيط للبرنامج والميزانية والعمل في المنظمة.

23- ويتولى مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد تنسيق عمليات التخطيط ووضع الميزانية على نطاق المنظمة، ويطور الأدوات المؤسسية والمواد الإرشادية ذات الصلة. وقد جرت عملية تخطيط العمل للفترة 2018-2019 في النصف الثاني من عام 2017، بعد الموافقة على الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2018-2019 من قبل مؤتمر المنظمة في يونيو/حزيران 2017.

24- ولوحظت خلال المراجعة العديد من الجوانب الإيجابية التي حسنت بشكل كبير من كفاءة وفعالية التخطيط للعمل، بما في ذلك ما يلي:

- التخطيط للعمل بشكل مركزي في النظام المؤسسي للتخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم، مما سمح بتخطيط منسق بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية؛
- وقدرة المكاتب الميدانية على طلب الدعم الفني للنتائج المخططة.

25- وحدد مكتب المفتش العام المجالات التالية للتحسين، والتي، إذا تم تناولها، ستحسن بشكل كبير كفاءة عملية التخطيط للعمل وستزيد من فعالية خطط العمل:

- لم يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات وجوانب المساءلة جيداً، في بعض الأحيان، و/أو تم تطبيقها بشكل غير متسق في عملية التخطيط للعمل. وقد أثر ذلك على مشاركة أصحاب المصلحة والتنسيق وكفاءة وفعالية التخطيط للعمل.

- مواءمة مناهج البرنامج الاستراتيجي: في العديد من الحالات لم تتم مواءمة مناهج البرنامج الاستراتيجي مع الجوانب المختلفة من التخطيط للعمل، مما تسبب في الإرباك بين أصحاب المصلحة، وأثر على كفاءة وفعالية وضع الأولويات والتخطيط.
- الإرشاد والتدريب وبناء القدرات: كان هناك فهم متنوع وغير متساوٍ لنهج الإدارة القائم على النتائج والمصطلحات عبر المنظمة. وكانت هناك بعض الثغرات في توجيه التخطيط للعمل وكانت بعض الجوانب غير واضحة، مما أدى إلى اختلاف التفسيرات وأساليب التنفيذ خلال التخطيط للعمل.

26- ورغم إجراء تحسينات كبيرة على عملية التخطيط للعمل، فإن ما ورد أعلاه والنتائج الأخرى الواردة في التقرير تشير إلى أن هناك حاجة إلى تعزيز الجوانب الرئيسية لعمليات التخطيط للعمل وتحسين فعالية خطط العمل عبر المنظمة. ولذلك، أشار مكتب المفتش العام إلى أن عملية التخطيط للبرنامج والميزانية والعمل بحاجة إلى بعض التحسين. وتضمن التقرير عشرة إجراءات متفق عليها لتحسين أداء المنظمة في المجال الخاضع للمراجعة.

AUD 1219-مراجعة إدارة السجلات والمحفوظات

27- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لإدارة السجلات والمحفوظات في المنظمة. وحللت المراجعة سياسات المنظمة وإجراءاتها الحالية مقابل أفضل الممارسات المعترف بها، ولا سيما المعيار 1-15489 للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس بشأن "المعلومات والتوثيق - إدارة السجلات".

28- وتنطوي عملية إدارة السجلات والمحفوظات على حماية وصون السجلات الأكثر قيمة في المنظمة. وتعتبر إدارة السجلات والمحفوظات ضرورية لتوفير الأدلة عن نشاط المنظمة من خلال تحديد السجلات المؤسسية الهامة وصورها والتخلص من السجلات غير الأساسية في الوقت المناسب. وتتضمن عملية إدارة السجلات الفعالة التحكم المنهجي والفعال في إنشاء/الحصول على السجلات واستخدامها والتخلص منها، بالإضافة إلى المعاملات التجارية المرتبطة بها.

29- وخلصت المراجعة إلى أن الحالة الراهنة لترتيبات وضوابط الحوكمة في إدارة السجلات والمحفوظات في المنظمة غير مرضية.

ترتيبات الحوكمة

30- لا توجد وحدة مسؤولة عن إدارة السجلات والمحفوظات في المنظمة. وحتى عام 2013، كانت المسؤولية ملقاة على عاتق وحدة السجلات والمحفوظات السابقة، ضمن شعبة الخدمات الإدارية السابقة. وتم تقسيم الوحدة ونقلها إلى مكتب الاتصالات المؤسسية وشعبة تكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك، لا يعتبر مكتب الاتصالات المؤسسية وشعبة تكنولوجيا المعلومات نفسيهما مسؤولين عن إدارة السجلات والمحفوظات بشكل عام، ولكن فقط عن جوانب معينة منها.

ولا يوجد أي وحدة في المنظمة تفي بمجموعة واسعة من المسؤوليات المطلوبة للإدارة الفعالة للسجلات والمحفوظات المتوقعة من مالك السياسة.

31- وتم تحديث السياسة الرئيسية في هذا المجال "MS 601 بشأن إدارة السجلات والمحفوظات"، آخر مرة في عام 2013، وكانت قديمة تمامًا؛ ولم تشمل جميع جوانب إدارة السجلات؛ ولم تكن هناك توجيهات بشأن السجلات التي يجب الاحتفاظ بها، أو كيف ومتى يجب الاحتفاظ بها. ولم تكن هناك مخططات تصنيف تفصيلية، أو جداول زمنية للاحتفاظ بسجلات المنظمة.

32- ولم تكن الحدود بين إدارة السجلات والمحفوظات وإدارة المعرفة وإدارة البيانات واضحة دائمًا. وساهم غياب السياسات الواضحة والأدوار والمسؤوليات الواضحة، وحقيقة أن شعبة تكنولوجيا المعلومات ومكتب الاتصالات المؤسسية يمارسان بعض المسؤولية في هذه المجالات، في قدر معين من الإرباك.

التحكم في دورة حياة السجلات والمحفوظات

33- من الناحية العملية، تم تفويض مسؤولية جمع وتصنيف سجلات المنظمة (الورقية والرقمية) إلى وحدات المنظمة وموظفيها من دون أي توجيه مؤسسي محدد. ونتيجة لذلك، اختلفت عمليات إدارة السجلات بين مكاتب المنظمة، وكانت في الغالب غير كافية، كما اتضح من خلال عمليات المراجعة التي قام بها مكتب المفتش العام بانتظام.

34- وعلى وجه الخصوص، كانت السجلات الرقمية تدار بشكل سيئ بسبب الغياب العام للسياسات والإجراءات التي تحكم كيفية جمعها وتصنيفها وتخزينها وأرشفتها أو التخلص منها. وكانت إدارة السجلات الورقية في بعض المجالات التنظيمية أفضل بقليل بفضل استمرارية الإجراءات الطويلة الأمد (على سبيل المثال، المشتريات أو الموارد البشرية أو السجلات الطبية). وكانت بعض السجلات الورقية لا تزال تدخل المحفوظات وفقًا لسياسات الأرشيف الحالية. ومع ذلك، كان هناك نقص، بشكل عام، في التوجيهات بشأن السجلات الورقية، وكانت هناك ثغرات كبيرة في مجالات أخرى في المنظمة (مثل سجلات المشاريع).

إجراءات التحسين

35- تضمن هذا التقرير 11 إجراء للتحسين. وقد يتطلب اتباع نهج فعال للسجلات والمحفوظات من إدارة المنظمة النظر في كيفية ملاءمة إدارة السجلات والمحفوظات مع الإطار الأوسع لإدارة المعارف. وفي ضوء ذلك والأهمية الاستراتيجية للموضوع، يبدو من الضروري أن يتعاون مكتب نائب المدير العام للعمليات، مع الوحدات الأخرى ذات الصلة (نائب المدير العام للبرامج، ونائب المدير العام للمناخ والموارد الطبيعية، وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية) لوضع إطار مؤسسي.

36- ولذا، فإن أول وأهم الإجراءات يتمثل في تكوين فهم مؤسسي لإدارة السجلات في المنظمة، يعكس واقعها المتعدد التخصصات، وتعيين مالك للسياسة يتولى التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تنفيذ الإجراءات الضرورية المتبقية.

37- وعادةً ما تقع المسؤولية عن السجلات والمحفوظات في منظمات الأمم المتحدة الأخرى على عاتق مجالات تكنولوجيا المعلومات أو إدارة المعرفة أو الإدارة العامة.

38- ويقرّ مكتب المفتش العام بأن إجراءات التحسين المحددة في هذا التقرير تتطلب توفير موارد مالية كافية للوحدات المسؤولة. وربما ساهمت تخفيضات الميزانية المتتالية في مكتب نائب المدير العام للعمليات على مدى السنوات القليلة الماضية في الوضع الحالي.

AUD 1319- مراجعة دورة المشاريع الجزء الأول: المسائل على المستوى الاستراتيجي التي تؤثر على

صياغة المشاريع وإدارتها

39- كان هذا التقرير الأول من بين سلسلة من ستة تقارير عن نتائج مراجعة دورة المشاريع التي أجراها مكتب المفتش العام. وتناول هذا التقرير الأول عددًا من المسائل الاستراتيجية الشاملة التي تساهم في العديد من القضايا المتكررة المتعلقة بالمشاريع.

40- وكان الاستنتاج العام الذي توصل إليه مكتب المفتش العام هو أنه بينما واصلت المنظمة اجتذاب مبالغ متزايدة من الأموال من خارج الميزانية، تم تحديد عدد من الشواغل الاستراتيجية على مستوى العمليات، مما حدّ من قدرة المنظمة على صياغة وإدارة المشاريع بفعالية وكفاءة. ويشير ذلك إلى أن تصميم وفعالية السياسات والإجراءات الحالية لصياغة وإدارة المشاريع بحاجة إلى تحسين كبير.

41- وخلال العقد الماضي، استمرت حافظة مشاريع المنظمة في النمو مع تزايد الطلب لدعمها وخبرتها في مجالات التنمية، والاستجابة في حالات الطوارئ، والقدرة على الصمود. واعتبارًا من 3 ديسمبر/كانون الأول 2019، كان لدى المنظمة 2 069 مشروعًا جاريًا بقيمة إجمالية تبلغ 5 مليارات دولار أمريكي. ومثلت المساهمات الطوعية 96 في المائة من القيمة الإجمالية لمشاريع المنظمة الجارية.

42- وتناولت المراجعة مدى تمكين السياسات والإجراءات والممارسات والهياكل الحالية من صياغة المشاريع وإدارتها بفعالية وكفاءة. وكانت النتائج الرئيسية التي توصل إليها مكتب المفتش العام كما يلي:

- لدى المنظمة حافظة مجزأة فيها عدد كبير من المشاريع ذات ميزانيات صغيرة جدًا، وعدد محدود من المشاريع ذات ميزانيات كبيرة جدًا؛

- يفترق نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية إلى العديد من العناصر التي تعتبر جزءًا لا يتجزأ من نظام إدارة المشاريع الذي يستند إلى أفضل الممارسات؛
- لم يتم جمع وتحليل البيانات الرئيسية المهمة المتعلقة بإدارة الحافظة وإدارة المشاريع وإدارة دورة المشروع؛
- تفتقر دورة المشروع إلى هيكل إدارة واضح ومستقل لتوفير الرقابة والتوجيه الاستراتيجي أثناء تنفيذ المشروع. وإن المسؤول عن الميزانية مسؤول عن دوره وعن إدارة المشروع اليومية، وغالبًا ما لا يكون لديه الوقت الكافي لأداء الدورين معًا؛
- في كثير من الأحيان، لم تعمل مجموعات مهام المشاريع كفريق واحد؛
- واجه هيكل الحوكمة الأساسي لدورة المشروع، ووحدة ضمان الجودة والرصد، بانتظام مشاكل تتعلق بسلطتها واستقرار تمويلها؛
- افتقرت المنظمة إلى آلية للإدارة تتمتع بالسلطة والمسؤولية لاستعراض ورصد السياسات والإجراءات التنظيمية الأوسع نطاقًا التي تؤثر على المشاريع وعملياتها؛
- تفتقر المشاريع بانتظام إلى خطط رصد وتقييم تفصيلية ونظام رصد شامل فعال. ويعود ذلك إلى عدم كفاية قدرات الرصد والتقييم، والتوجيه والأدوات، على مستوى المنظمة والمكاتب الميدانية، بما في ذلك عدم وجود وظيفة مؤسسية للرصد والتقييم؛
- لم يتم إجراء سوى عدد صغير نسبيًا من تقييمات المشاريع الفردية؛
- ولم تحدد المنظمة بشكل منهجي الدروس المستفادة من المشاريع، أو تجمعها أو تدمجها في تصميم المشاريع في المستقبل، مما أدى إلى دورة مشروع كانت في الغالب عملية خطية أكثر من كونها عملية دورية حقيقية.

43- وبينما تؤثر كل واحدة من هذه النتائج على قدرة المنظمة على إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية، فإنه يمكن الحد من آثارها من خلال الإجراءات التالية:

- وضع استراتيجية تدفع بالمنظمة نحو حافظة يمكن إدارتها بفعالية وكفاءة أكثر؛
- تحديد متطلبات تطوير أداة لإدارة المشاريع على أساس أفضل الممارسات وتحليل شامل للأعمال وتقييم احتياجات المستخدم؛
- أداء تحليل الكلفة/المنفعة لمعرفة ما هي البيانات الأساسية المطلوبة لمزيد من التجميع والتحليل؛
- إنشاء دور المسؤول عن الإدارة اليومية للمشاريع الذي يختلف عن دور المسؤول عن الميزانية، والمطلوب لجميع المشاريع؛
- تعزيز فعالية وحدة ضمان الجودة والرصد من خلال ضمان استقلاليتها وسلطتها في اتخاذ القرارات وتعزيز استقرار التوظيف فيها ونطاقها العالمي وقدرتها على الحصول على التمويل؛
- إعادة إدخال آلية حوكمة تتولى السلطة والمسؤولية عن مراجعة السياسات والمسائل الإجرائية التي تؤثر على المشاريع، وتقديم المشورة عنها للمدير العام؛

- تصميم وتنفيذ استراتيجية لتعزيز رصد المشاريع من خلال تطوير الإرشادات والأدوات المتعلقة برصد وتقييم المشاريع، وإنشاء وظيفة مؤسسية للرصد والتقييم؛
- واقتراح استراتيجية ذات ترتيبات إدارية واضحة لتعزيز فعالية الرصد والتقييم والتعلم لمشاريع المنظمة.

44- وتضمن التقرير سبعة إجراءات وافقت المنظمة على اتخاذها، وتوصية واحدة وافقت عليها جزئيًا تتعلق بدور مدير المشروع.

AUD 1419 - مراجعة دورة المشاريع الجزء الثاني: الدعم الفني لصياغة المشاريع وإدارتها

- 45- تناول هذا التقرير نظام الدعم الفني المتاح للمشاريع.
- 46- واستنتج مكتب المفتش العام بشكل عام أنه بينما هناك نظام راسخ لدى المنظمة لتقديم الدعم الفني للمشاريع، فإن الثغرات التي تم تحديدها أدت إلى مخاطر كبيرة على الفعالية الفنية للمشاريع وجودتها، وعلى الامتثال للقواعد والمعايير الفنية للمنظمة. ويشير ذلك إلى أن تصميم وفعالية السياسات والإجراءات الحالية للدعم الفني للمشاريع بحاجة إلى تحسين كبير.
- 47- ووفقًا للنصوص الأساسية للمنظمة، ينبغي على المنظمة تقديم المساعدة الفنية ونشر قواعدها ومعاييرها القائمة على الدول الأعضاء. وتُعتبر المشاريع آلية رئيسية تقدم المنظمة من خلالها هذه المساعدة ويجب دعمها بنظام فعال للدعم الفني والرقابة.
- 48- ويتميز الوضع الحالي لنظام الدعم الفني في المنظمة بالنتائج التالية:
- تم تعيين كبار المسؤولين التقنيين لمشاريع لم يكن لديهم خبرة تقنية فيها ولا المهارات اللغوية اللازمة؛
 - لم تكن هناك متطلبات خبرة ثابتة لتعيين كبار المسؤولين الفنيين، مما قد يؤدي إلى ظروف لا يمتلك فيها كبار المسؤولين الفنيين المستوى الضروري من الخبرة؛
 - لم يتلق العديد من الأفراد تدريبات ذات صلة سواء قبل أو أثناء قيامهم بمهام كبار المسؤولين الفنيين؛
 - كان الكثير من كبار المسؤولين الفنيين مثقلين بالعمل وعليهم تقديم الدعم لعدد مفرط من المشاريع، وكان عبء عملهم غير متوازن بين الأقاليم، حيث كانت آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية في أسوأ وضع؛
 - اعتقد غالبية كبار المسؤولين الفنيين بأنهم لم يخصصوا وقتًا كافيًا للأنشطة الميدانية للمشاريع التي كان من المفترض بهم دعمها؛
 - وفي حين أنه لم يتمتع كبار المسؤولين الفنيين بكل الخبرات ذات الصلة بالمشروع، فإنهم لم يتلقوا في كثير من الأحيان الدعم الكافي وفي الوقت المناسب من أعضاء مجموعة مهام المشروع، إما في شكل موظف فني في المقر الرئيسي أو موظفين فنيين آخرين.

49- ويتضمن هذا التقرير 11 إجراء متفقاً عليه و3 توصيات تهدف إلى معالجة هذه النتائج وتعزيز نظام الدعم الفني. ومن وجهة نظر مكتب المفتش العام، يجب على الإدارة إعطاء الأولوية للمجالات التالية:

- مراجعة وتعزيز عملية تحديد وتخصيص الموارد الفنية؛
- تحديد أدوار كبار المسؤولين الفنيين، والموظفين الفنيين في المقر الرئيسي، والموظفين الفنيين الآخرين، ومسؤولياتهم في إطار المشاريع، ووضع معايير دنيا للدعم الفني والإشراف؛
- التأكد من أن جميع المشاريع تقوم بإعداد خطة دعم فني مفصلة وتحديث هذه الخطة بشكل دوري؛
- حل الإجراءات المتفق عليها المتعلقة المدرجة في تقرير مكتب المفتش العام لعام 2016 بشأن خدمات الدعم الفني، وتنفيذ نظام تسجيل الوقت لدعم دقة تحميل التكاليف لخدمات الدعم الفني وبالنسبة إلى كبار المسؤولين الفنيين والموظفين الفنيين في المقر الرئيسي؛
- تحديد الحد الأدنى من المتطلبات لتسليم المشاريع لكبار المسؤولين الفنيين والموظفين الفنيين ونقلهم في ما بينها.

50- وتجدر الملاحظة أن نظام الدعم الفني يقوم على تحول كبير حدث على مدى عدد من السنوات، حيث تم وضع مسؤولية الإشراف والدعم للمشاريع على عاتق فرد واحد، هو كبير المسؤولين الفنيين. ومع أن القصد من هذا التحول كان زيادة مستوى لا مركزية الدعم الفني والرقابة والمساعدة في دفع تطوير المزيد من المشاريع الشاملة، فقد زاد من خطر عدم التزام المشاريع بالسياسات والإجراءات والمعايير الفنية للمنظمة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى الفشل في تحقيق نتائج المشاريع.

51- وفي حين أن النتائج الواردة في هذا التقرير قد سلطت الضوء على قضايا واضحة في النظام العام للدعم الفني، لم تحدد هذه المراجعة، ولا أي مراجعة أخرى، بشكل منهجي ما إذا كانت هذه المخاطر قد أثرت بالفعل على المشاريع وإلى أي مدى. ولذلك، ينبغي على المنظمة أن تعطي الأولوية لإجراء عملية لتحديد الأثر الذي أحدثه هذا التحول في المسؤولية على امتثال المشاريع لسياسات المنظمة وإجراءاتها ومعاييرها.

52- ويتأثر نظام الدعم الفني والرقابة للمشاريع في المنظمة تأثراً عميقاً بالنتائج الرئيسية لتقارير مراجعة دورة المشروع الأخرى في هذه السلسلة، وعلى الأخص تلك المتعلقة بالعدد الكبير من المشاريع؛ وعدم وجود دور منفصل للمسؤول عن الميزانية والمسؤول عن إدارة المشروع اليومية؛ وترتيبات الرصد والتقييم.

AUD 1519 – مراجعة دورة المشاريع الجزء الثالث: جودة تصميم المشاريع وفعالية ضوابط دورة المشاريع

53- تناول هذا التقرير الجودة الشاملة لتصميم مشاريع المنظمة، وإلى أي مدى مكنت السياسات والإجراءات والممارسات والهياكل الحالية المتأصلة في المراحل الثلاثة الأولى من دورة المشاريع، ولا سيما تلك التي تتناول ضمان الجودة، من تحديد المشاريع وصياغتها بفعالية وكفاءة.

54- واستنتج مكتب المفتش العام بشكل عام أن هناك العديد من نقاط الضعف الكامنة في المراحل الثلاثة الأولى من دورة المشاريع، مما أثر سلباً على الجودة الإجمالية لتصميم المشاريع في المنظمة. ويمكن حلّ العديد من هذه القضايا من خلال إعادة النظر في كيفية تصميم الإجراءات والضوابط ذات الصلة وتعزيز كيفية تنفيذها. ويشير ذلك إلى أن تصميم وفعالية السياسات والإجراءات الحالية لتحديد المشاريع وصياغتها وتقييمها بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

55- ورأى المشاركون في استقصاء لأصحاب المصلحة أن وثائق مشاريع المنظمة ذات جودة عالية إلى حد معقول. غير أنه على النقيض من ذلك، أظهرت نتائج المراجعة التفصيلية التي أجراها مكتب المفتش العام لوثائق المشاريع أن 22 في المائة منها فقط كانت مرضية بشكل عام، و33 في المائة بحاجة إلى تحسينات طفيفة، و25 في المائة بحاجة إلى تحسينات كبيرة، و20 في المائة غير مرضية. وأظهرت المشاريع ذات النطاق الوطني بشكل عام جودة أعلى من تلك الإقليمية أو العالمية.

56- وكانت نقاط الضعف الأبرز والأكثر شيوعاً في تصميم المشاريع كما يلي:

- النتائج المتوقعة – تضمنت 15 في المائة فقط من وثائق المشاريع تعريفاً ووصفاً ملائمين لمخرجات المشروع المتوقعة. وتضمنت 54 في المائة فقط من الأطر المنطقية أهدافاً محددة للنتائج والمخرجات، وتضمنت 33 في المائة منها فقط مؤشرات SMART.
- ترتيبات المراقبة والتقييم – تضمنت 23 في المائة فقط من وثائق المشاريع وصفاً مرضياً لترتيبات المراقبة والتقييم. وأشارت 36 في المائة فقط من وثائق المشاريع إلى إجراء دراسة خط أساس، ووصفت 23 في المائة منها فقط الأدوات والأساليب المحددة المطلوبة لقياس نتائج المشاريع وآثارها.
- مشاوره أصحاب المصلحة – أظهرت 38 في المائة فقط من وثائق المشاريع أنه تم تنظيم مشاوره لأصحاب المصلحة داخل البلد على النحو الواجب أثناء صياغة المشاريع.

57- وتساهم العديد من النتائج المحددة في تقارير مراجعة دورة المشاريع الأخرى في المشاكل المحددة في هذا التقرير، وعلى سبيل المثال حافظة المشاريع الجزأة لدى المنظمة وتصميم نظام الدعم الفني للمشاريع في المنظمة وعمله.

58- وبالإضافة إلى ذلك، حدد مكتب المفتش العام عدداً من الأسباب التي تساهم في نقاط الضعف الموضحة أعلاه، كما يلي:

- تجاوزت إجراءات مرحلة التحديد ومحتوى المخرج الرئيسي، أي مذكرة المفاهيم، الأهداف المحددة للمرحلة، التي تضمن توافق أفكار المشروع من الناحية الاستراتيجية من دون أن تمثل أي حساسية سياسية تذكر.
- تضمنت نماذج المنظمة القياسية لمذكرات المفاهيم ووثائق المشروع عددًا من نقاط الضعف. وأبرزها أن نموذج الأطر المنطقية لم يكن مناسبًا للمشاريع المعقدة ذات المكونات المتعددة. وقد تضاعفت القضايا المتعلقة بالأطر المنطقية بسبب عدم كفاية المعرفة والتدريب في هذا المجال.
- لم يكن أعضاء فريق مهام المشروع، ولا سيما الموظفين الفنيين الرئيسيين وموظفي الاتصال بشأن التمويل، منخرطين بشكل كاف خلال مرحلة التحديد في تطوير أفكار المشروع ومذكرات المفاهيم، أو لم يشاركوا فيها في مرحلة مبكرة بما فيه الكفاية. وفي بعض الحالات، تم بالفعل تطوير وثائق المشروع ومناقشتها مع الشركاء في الموارد والحكومات المتلقية مع بداية وقت مشاركة أعضاء فريق مهام المشروع. ويشير ذلك إلى أن موارد المنظمة كان قد تم تخصيصها بالفعل لوضع وثائق المشروع قبل بدء مرحلة التحديد رسميًا.
- غالبًا ما افتقر القائمون على صياغة المشاريع إلى الموارد الكافية لمساعدتهم في صياغة وثائق المشاريع. وبما أن غالبية المشاريع نشأت في المكاتب القطرية، ولدى معظمها عدد محدود للغاية من الموظفين، فقد تم تكليف الموارد البشرية من غير الموظفين في كثير من الأحيان بصياغة وثائق المشروع لتطوير المشاريع الجديدة. ويمكن أن يكون لذلك تأثير على جودة المشاريع.
- تضمنت عملية التخليص التشغيلي ونموذجها نقاط ضعف في تصميمها ولم تكن العملية فعالة. والجدير بالذكر أن التقييم الأول لجدوى المشاريع لم يحدث إلا بعد صياغة المشاريع بالكامل، ومن المحتمل أن تكون قد تمت بالفعل المشاركة بها والاتفاق عليها مع الشركاء في الموارد و/أو الحكومات المتلقية.
- تضمن كل من لجنة استعراض البرامج والمشاريع ونموذج تقييم الجودة نقاط ضعف في تصميمها ولم تكن العملية العامة متسقة في جميع أنحاء المنظمة. وكما كان الحال مع مراجعة التخليص التشغيلي، لم تتم مراجعة لجنة استعراض البرامج والمشاريع إلا بعد تطوير المشاريع بالكامل، مما يجعل من الصعب تقديم تعليقات ذات مغزى يمكن معالجتها بشكل كاف قبل التقديم النهائي. ولم تتم مواءمة موارد لجنة استعراض البرامج والمشاريع مع عبء العمل.

59- ولتعزيز عملية صياغة المشاريع وجودتها الشاملة، أوصى مكتب المفتش العام الإدارة بالقيام بما يلي:

- تعديل ومواءمة الغرض المعلن لمرحلة التحديد أو تبسيط وتقليل المعلومات التي تم جمعها والعمل الذي يتعين القيام به، بحيث تتم مواءمة الاحتياجات بشكل صحيح مع الأهداف المعلنة؛
- حلّ المشاكل المحددة وتعزيز فعالية نماذج المنظمة؛
- تحديد وتنفيذ الحلول لضمان المشاركة المبكرة والفعالة لأعضاء فريق مهام المشروع في فكرة المشروع ووضع مذكرة المفاهيم ومراجعتها؛
- تحديد الحلول وتنفيذها لتوفير المزيد من الموارد لمساعدة القائمين على صياغة المشاريع في وضع وثائق المشاريع؛

- وتعزيز فعالية مراجعات ضمان الجودة وتقييمات الجدوى التي يتم إجراؤها لوثائق المشاريع.

60- وتضمن التقرير سبعة إجراءات وافقت الإدارة على تنفيذها وتوصيتين اثنتين.

AUD 1819 - مراجعة دورة المشاريع الجزء الرابع: الموافقة على المشاريع وإطلاقها

61- لخص هذا التقرير النتائج التي توصل إليها مكتب المفتش العام بشأن كفاية الإجراءات والضوابط بشأن الموافقة على المشاريع وإطلاقها.

62- وخلص مكتب المفتش العام بشكل عام إلى أن سياسات المنظمة وإجراءاتها المتعلقة بالموافقة على مشاريع الحكومات المتلقية وفترة إطلاق المشاريع بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

63- ولكي يصبح المشروع نشطاً من الناحية التشغيلية، يجب عمومًا الموافقة عليه رسميًا من قبل الحكومة المتلقية من خلال التوقيع على وثيقة المشروع. وبعد أن تتم الموافقة عليه، ولضمان تنفيذه "بطريقة سليمة تقنيًا ومتناسكة وفعالة من حيث التكلفة"، يجب أن يمرّ المشروع بفترة الإطلاق.

الموافقة على المشاريع من قبل الحكومة المتلقية

64- واجهت نسبة عالية من المشاريع بانتظام عوائق في الحصول على توقيع الاتفاقية من قبل الحكومات المتلقية. وكثيرًا ما أثر هذا التأخير على تنفيذ المشروع في الوقت المناسب.

65- ويبدو أن السبب الأكثر شيوعًا لهذا التأخير متجذر في القضايا البيروقراطية الكامنة في كل حكومة، أو الخلافات حول امتيازات وحصانات المنظمة. ولا تواجه بعض وكالات الأمم المتحدة هذه العقبات لأن لديها اتفاقيات مع البلدان المضيفة شاملة أكثر من معظم اتفاقات البلدان المضيفة التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة، وتوفر امتيازات وحصانات لجميع الأنشطة التي قد تشارك فيها الوكالات، بما في ذلك المشاريع. وفي حين أن إدارة دعم البرامج والتعاون الفني ترى أنه ينبغي إعادة التفاوض بشأن اتفاقات البلدان المضيفة لدى المنظمة، حيثما كان ذلك مناسبًا، يرى مكتب الشؤون القانونية أنه يجب توخي الحذر وإعادة التفاوض بشأن اتفاقات البلدان المضيفة فقط عندما يتضح وجود دعم سياسي من المحاورين الحكوميين؛ وإلا فإن المنظمة قد تخاطر بفقدان مستويات الحماية الحالية.

66- ومع ذلك، وللتصدي لهذه العقبات، ينبغي على الإدارة أن تحدد وتنفذ استراتيجية لتزويد أنشطة مشاريع المنظمة بما يلزم من الامتيازات والحصانات. وينبغي أن تهدف هذه الاستراتيجية إلى توفير نهج متماسك وعالمي من دون وضع عبء لا داع له على أي بلد فردي أو ممثلية للمنظمة. وبناء على المشاورات مع مكتب الشؤون القانونية، يقترح مكتب المفتش العام أنه يجب أن تأخذ هذه الاستراتيجية في الاعتبار ما يلي:

- إنشاء ملحق لأطر البرمجة القطرية موقع من قبل كل حكومة متلقية، يحتوي على البنود ذات الصلة المتعلقة بالامتيازات والحصانات لجميع الأنشطة والمشاريع الحالية والمستقبلية التي تشكل جزءاً من أطر البرمجة القطرية؛
- استكشاف إمكانية توقيع "تبادل للخطابات" ستستخدم المنظمة بموجبها الاتفاقات الأساسية الحالية لوكالات الأمم المتحدة الأخرى؛
- والتأكد من إدراج بند قانوني موحد بشأن الامتيازات والحصانات في إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة؛ وأن المنظمة مشمولة بهذا البند؛ وأن يتم تقديم الملحق القانوني مع المسودة الأولى وأن يظل جزءاً لا يتجزأ من الوثيقة خلال المناقشات مع الحكومات.

فترة الإطلاق

67- لم تكن فترة إطلاق المشاريع في المنظمة فعالة، مما أدى إلى مشاكل متعددة أثرت على توقيت المشاريع وجودتها. ولم تمر المشاريع دائماً بفترة إطلاق ذات مغزى، ولم يتم تنفيذ العديد من الأنشطة الرئيسية التي يجب القيام بها خلال فترة الإطلاق (على سبيل المثال، وضع خطة المراقبة والتقييم وتحديث الإطار المنطقي ومصفوفة النتائج) بشكل مناسب. ويبدو أن أحد الأنشطة الرئيسية في فترة الإطلاق على وجه الخصوص، وهو تعيين موظفي المشروع لفترة محددة، يعاني من مشاكل ملحّة.

68- وساهمت فترة إطلاق غير فعالة في عدد من المشاكل داخل مشاريع المنظمة، مثل التصميم النهائي للمشاريع المتدني الجودة، والتأخير في التنفيذ، والتأخير في تقديم تقارير المشاريع إلى الشركاء في الموارد، وانخفاض جودة هذه التقارير.

69- ولتعزيز فعالية فترة الإطلاق، يقترح مكتب المفتش العام أن تنظر الإدارة في ما يلي:

- تقديم المزيد من التوجيهات لفترة الإطلاق وتعزيز الأنشطة الإلزامية التي يتعين القيام بها؛
- تزويد الموظفين بفرص التدريب على إدارة المشاريع، بما في ذلك التركيز على فترة الإطلاق كجزء من الجهود المبذولة لتعزيز المهارات والمعارف العامة بشأن إدارة المشاريع؛
- التأكد من أن المسؤولين عن الميزانية لا يسمحون ببدء تنفيذ المشاريع ما لم يتم تنفيذ جميع أنشطة فترة الإطلاق اللازمة بشكل صحيح؛
- والسماح للمشاريع ببدء عملية تعيين موظفي المشروع قبل أن يكون المشروع نشطاً من الناحية التشغيلية.

70- وتضمن التقرير إجراءين اثنين وافقت الإدارة على تنفيذهما وتوصية واحدة.

AUD 1919 - مراجعة دورة المشاريع الجزء الخامس: إعداد التقارير عن المشاريع

71- لخص هذا التقرير النتائج التي توصل إليها مكتب المفتش العام بشأن كفاية الإجراءات والضوابط المتعلقة بتقارير المشاريع.

72- واستنتج مكتب المفتش العام أنه بينما كان يُنظر إلى غالبية التقارير السردية في الوقت المناسب وأنها ذات جودة عالية نسبيًا، فإن نقاط الضعف العديدة المحددة تتعلق بجودة وتوقيت أقلية كبيرة من تقارير المشاريع؛ وعدم وجود شرط للإبلاغ عن التقدم المحرز؛ والأثر السلبي لعدم دقة تكاليف إعداد التقارير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بإعداد التقارير. ويمكن حل العديد من هذه القضايا من خلال تعديل تصميم الإجراءات الحالية وآليات مراقبة الجودة وتعزيز المراقبة والمساءلة. ويشير ذلك إلى أن تصميم وكفاءة السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بإعداد تقارير المشاريع بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

جودة التقارير

73- لخص مكتب المفتش العام إلى أن غالبية تقارير المشاريع كانت عالية الجودة بما فيه الكفاية؛ ومع ذلك، لا يزال عدد كبير من التقارير (أي ما يقارب 20 في المائة من التقارير المرحلية و40 في المائة من التقارير النهائية التي استعرضها مكتب المفتش العام) بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

74- وتمثل السبب الرئيسي الذي تم تحديده للتقارير المرحلية الأقل جودة في عدم وجود نظام رقابة موثوق ومثبت بشأن جودة التقارير المرحلية كما هو الحال مع التقارير النهائية. وقام موظفو الاتصال بشأن التمويل والموظفون الإداريون في شعبة تطوير الأعمال وتعبئة الموارد بسد هذه الفجوة من خلال مراجعة وتحرير التقارير بشكل غير رسمي، ولكن عدم وجود نظام رسمي وحقيقة أن موظفي الاتصال بشأن التمويل والموظفين الإداريين قد لا يكونون مؤهلين للقيام بهذه المراجعة، أدت إلى الفشل في ضمان تطبيق موارد متسقة وكافية ومناسبة لهذه المهمة.

75- وفي ما يتعلق بالتقارير النهائية، نظرًا لأن الموارد البشرية من غير الموظفين تلعب دورًا رائدًا في تنفيذ المشاريع، وأن إعداد التقارير يتأخر غالبًا، فمن المحتمل أنه عندما يتم إعداد التقارير، ربما تكون الموارد البشرية من غير الموظفين ذات الصلة قد غادرت المشروع بالفعل، وبالتالي لا يمكنها المساهمة في التقرير النهائي، مما قد يؤثر على جودته الشاملة.

76- كما تتأثر جودة التقارير النهائية والتقارير المرحلية بما يلي:

- عدم وجود معايير أو قوائم مرجعية محددة رسميًا للموظفين الذين يقومون بإعداد التقارير ومراجعتها، مما يضمن بشكل أفضل مستوى ثابتًا من الجودة؛
- والتأخير في إعداد التقارير، والضغط على الموظفين المسؤولين عن صياغة التقارير ومراجعتها؛ وبالتالي التأثير على الجودة.

حسن توقيت التقارير

77- بينما اعتبرت غالبية الشركاء في الموارد أن تقارير المنظمة تصدر في الوقت المناسب (أي حوالي 66 في المائة بالنسبة إلى التقارير المرحلية و52 في المائة بالنسبة إلى التقارير النهائية) عارضت ذلك أقلية كبيرة، ولاحظت أن المنظمة طلبت بانتظام أو حتى بشكل دائم تمديد فترة الإبلاغ عن المشاريع.

78- وحدد مكتب المفتش العام عددًا من العوامل المختلفة التي تؤثر على إعداد التقارير في الوقت المناسب، وأبرزها:

- عدم وضوح الجداول الزمنية لإعداد التقارير وتتبع المشاريع غير المتعلقة بشعبة الطوارئ والقدرة على الصمود- بينما كانت المواعيد النهائية لتقديم التقارير إلى شركاء الموارد واضحة بشكل عام، لكن الأدوار والمسؤوليات لتتبع حالة إعداد التقارير والجداول الزمنية التي يجب أن يبدأ فيها إعداد التقارير وإرسالها إلى مختلف نقاط رقابة الجودة لم تكن واضحة.
- المساءلة - يبدو أن التأخير في تقديم التقارير للشركاء في الموارد يمثل مشكلة معروفة ومتكررة داخل المنظمة تم الإبلاغ عنها في السابق. ومع ذلك، لم يتم تعزيز الضوابط بشأن تقديم التقارير في الوقت المناسب، ويبدو أنه لا توجد تداعيات واضحة للتأخر في إعداد التقارير.

غياب شرط الإبلاغ عن التقدم المحرز

79- لم تكن هناك أي متطلبات مؤسسية بإكمال التقارير المرحلية، حتى للأغراض الداخلية. ولا يتماشى ذلك مع الممارسات الجيدة ويجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق بعض أهداف الإبلاغ الرئيسية، بما في ذلك، على سبيل المثال، دعم الإدارة الاستباقية للمشروع.

تكاليف التقارير

80- لم تستند التكاليف التشغيلية المباشرة لتحرير وإنهاء التقارير المحملة على جميع المشاريع على أي أدلة أو منهجية، وبالتالي يمكن أن تتجاوز التكاليف الفعلية المتكبدة. ويعكس ذلك، لم يتم الاعتراف رسميًا بالتكاليف المتعلقة بالعمل الذي أنجزته شعبة تطوير الأعمال وتعبئة الموارد بشأن التقارير المرحلية والتي لا يتم تحميلها على المشاريع.

الخلاصة

81- تضمن هذا التقرير اثني عشر إجراءً وافقت المنظمة على اتخاذها لتعزيز الفعالية والكفاءة الإجمالية لتقارير المشاريع في المنظمة. وينبغي أن تركز الإدارة جهودها على بنود العمل التالية:

- تطوير الجداول الزمنية الرسمية لكل من التقدم المحرز والتقارير النهائية، ورصد تنفيذها؛
- تصميم نظام لمراقبة جودة إعداد التقارير وإضفاء الطابع الرسمي عليه؛
- وضع معايير واضحة لتقييم التقارير المرحلية والتقارير النهائية على حد سواء؛
- ووضع منهجية مناسبة للتكاليف والرسوم المتعلقة بإعداد تقارير المشاريع.

AUD 2019 – مراجعة أمن تكنولوجيا المعلومات

82- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لضوابط أمن تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بالاستعانة بخدمات خبير خارجي لأمن تكنولوجيا المعلومات.

83- وكان التقييم العام لمكتب المفتش العام هو أن أداء المنظمة في ما يتعلق بأمن تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تحسينات كبيرة.

84- ويقرّ مكتب المفتش العام بأن شعبة تكنولوجيا المعلومات بذلت جهودًا كبيرة لتنفيذ التوصيات الواردة في التقارير السابقة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: (1) مركز عمليات أمن تكنولوجيا المعلومات يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؛ (2) وتحديد الإجراءات التفصيلية للتعامل مع الحوادث؛ (3) ورفع وعي المستخدمين بشأن مخاطر تكنولوجيا المعلومات.

85- كما يقرّ مكتب المفتش العام أيضًا بأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تمرّ بتغيرات هيكلية حيث يتم ترحيل مكوناتها إلى السحابة وإلى نموذج مختلف لإدارة الأصول. وكان الترحيل إلى السحابة جاريًا بالفعل، وقد تم ترحيل بعض مكونات وتطبيقات البنية التحتية بالفعل. ويلاحظ مكتب المفتش العام أن فريق شعبة تكنولوجيا المعلومات قد طور معايير الأمن للنشر على السحابة.

86- ويدرك مكتب المفتش العام أن وجود تطبيقات قديمة كان قيدًا على تنفيذ بعض التوصيات وتداخل مع ممارسات وعمليات أمن المعلومات. وأشارت شعبة تكنولوجيا المعلومات إلى أن هذه المخاطر قد تم تسليط الضوء عليها بالفعل أمام الإدارة، وتم تطوير مقترح لمرقق الإنفاق الرأسمالي (CapEx) الذي كان يُنتظر الموافقة عليه في وقت إجراء هذه المراجعة.

87- ولاحظ مكتب المفتش العام أن نموذج التمويل الحالي للتطبيقات، حيث يتم عادة تخصيص الميزانية بشكل أساسي لتطوير التطبيقات وليس لصيانتها ما بعد التطوير، قد أدى إلى عدم كفاية الدعم وإدارة التطبيقات ومكوناتها خلال دورة حياة التطبيق. ونتيجة لذلك، أصبح عدد من التطبيقات قديمًا أو استخدم مكونات قديمة لم تتم ترقيتها كجزء من أنشطة الصيانة المنتظمة. ولذلك، شكلت هذه التطبيقات خطرًا كبيرًا على أمن المعلومات.

88- وتضمن التقرير 37 إجراءً جديدًا متفقًا عليه وتوصيتين اثنتين.

89- ويقرّ مكتب المفتش العام بأن تنفيذ العديد من الإجراءات المقترحة مشروط بتوافر الأموال الكافية، وأنه في العديد من الحالات لا يتوفر تقدير للتكلفة بعد، ولكنها قد تكون كبيرة.

90- وأخيراً، يقرّ مكتب المفتش العام بأن إدارة شعبة تكنولوجيا المعلومات تعمل على عدد من الإجراءات التي من المتوقع أن تخفف من بعض المخاطر التي تم تحديدها أثناء المراجعة. وكانت بعض هذه المبادرات، مثل تنفيذ حل المصادقة المتعددة العوامل، أو حل المحيط المحدد بالبرمجيات قيد التنفيذ، ولكن عمليات الشراء المعنية تأخرت. ولا تزال مبادرات أخرى، مثل تنفيذ حل إدارة الهوية، في مرحلة المناقشة. وفي وقت كتابة هذا التقرير، كان تأثير التنفيذ النهائي لهذه المبادرات لا يزال غير مؤكد.

عمليات مراجعة المكاتب الميدانية

AUD 0219 – مراجعة ممثلية المنظمة في سيراليون

91- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في سيراليون، شملت الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2017 وديسمبر/كانون الأول 2018.

92- وعمومًا، خلص مكتب المفتش العام إلى أن الممثلة بحاجة إلى تحسينات كبيرة في مجالات البرنامج القطري والدعوة والحوكمة والمساءلة والعمليات الميدانية.

البرنامج القطري والدعوة:

- دعت الممثلة إلى اعتماد ولاية المنظمة واتصلت بشركائها واعتبرها أصحاب المصلحة الرئيسيون شريكًا إنمائيًا مهمًا لسيراليون.
- وضعت الممثلة إطارًا للبرمجة القطرية للفترة 2017-2019، لكنه احتوى على بعض التناقضات.
- أشار إطار البرمجة القطرية إلى أن التمثيل سوف يدعم الحوكمة لتحقيق تسعة أهداف للتنمية المستدامة؛ ومع ذلك، أشارت مؤشرات المخرجات في إطار البرمجة القطرية إلى خمسة أهداف للتنمية المستدامة فقط، ثلاثة منها لم تكن من بين أهداف التنمية المستدامة التسعة المدرجة.
- كانت الممثلة غير متناسقة في الإبلاغ عن إجمالي متطلبات إطار البرمجة القطرية وأهداف تعبئة الموارد ونتائجها.
- وبدا أن هدف تعبئة الموارد لمتطلبات إطار البرمجة القطرية البالغ 41.5 مليون دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات غير واقعي بالنظر إلى أن الممثلة قد حشدت فقط 12.4 مليون دولار أمريكي لإطار البرمجة القطرية السابق (2012-2016).
- في ما يتعلق بتعميم مراعاة المنظور الجنساني، لم تدرج الممثلة مؤشرات تراعي الاعتبارات الجنسانية في إطار البرمجة القطرية الخاصة بها؛ ولم تحدد مؤشرات جنسانية بشكل ثابت ودقيق لمشاريعها؛ ولم تجر عملية جرد على نطاق المساواة بين الجنسين؛ وخصصت 8 في المائة فقط من إجمالي الميزانيات للمشاريع المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، بدلاً من الحد الأدنى المطلوب وهو 30 في المائة.

الحوكمة والمساءلة:

- لم تقم الممثلة بتحديد المخاطر وإدارتها بشكل منهجي.
- افتقرت الممثلة إلى هيكل تنظيمي مناسب للفصل بين الواجبات وأساس لتطبيق أنظمة الضوابط الداخلية.

- أفاد تقييم مكتب المفتش العام بأن ردود الممثلة على 7 من أصل 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، لا تعكس بشكل كامل حالة الرقابة الفعلية. واشتمل ذلك على ضعف الرقابة على إدارة الأمن والموارد البشرية والمشتريات وإدارة المشاريع.
- كانت لدى الموظفين مسؤوليات متضاربة بشأن التمويل والمشتريات. وفي ظل عدم الاحتفاظ بسجلات مناسبة، لم تكن هناك تأكيدات بأن الممثلة قامت بأنشطة التوظيف والمشتريات بطريقة شفافة وتنافسية.
- أدى الاختيار غير المناسب لطرق الدفع والفشل في الحفاظ على التفاصيل المصرفية للبايعين في نظام المؤسسة إلى زيادة عبء العمل الإداري، وخطر الأخطاء والغش من دون داع.

العمليات الميدانية:

- كان لدى الممثلة دفع عمل أساسي لإدارة المشاريع مع عدد محدود من الموظفين، ولا توجد وحدة رصد مخصصة.
- أظهرت المشاريع الثلاثة المغلقة التي تمت دراستها حصول تأخير تراوح بين شهرين وثمانية أشهر.
- عزت الممثلة عمليات التأخير إلى عوامل خارجية مثل الانتخابات وتفشي فيروس إيبولا، بالإضافة إلى التحديات في إدارة المشاريع، مثل تحديد المستفيدين والقيود على الموارد البشرية. ومع ذلك، حدد مكتب المفتش العام نقاط الضعف في الرقابة على إدارة المشاريع، لا سيما في تنفيذ مشروع مشترك مع الأمم المتحدة.
- تضمنت القضايا الرئيسية التي تم تحديدها الفشل في توفير أموال مطابقة للمشروع المشترك على الرغم من منحه تمديدًا لمدة ثمانية أشهر للقيام بذلك؛ وفي بعض الحالات، أدى سوء التخطيط إلى تأخيرات كبيرة وتكاليف إضافية لإعادة العمل المكتمل.
- لم تقدم الممثلة تقارير مرحلية كل ستة أشهر كما هو مطلوب، وكان التقرير النهائي غير دقيق وغير مكتمل.
- لم يعكس التقرير النهائي النقص الكبير في الميزانية لعنصر منظمة الأغذية والزراعة البالغ حوالي 50 في المائة. وأظهر أنه تم تنفيذ المشروع بنجاح من دون الإشارة إلى التعديلات والتأثير على المشروع بسبب النقص في الميزانية، ولم يبلغ دائمًا عن إنجازات المشروع بناءً على المؤشرات المحددة مسبقًا في اتفاقية المشروع.
- بعد أربعة أشهر من إغلاق المشروع المشترك مع الأمم المتحدة، أنشأت الممثلة مشروعًا جديدًا بميزانية إجمالية قدرها 496 000 دولار أمريكي للوفاء بالالتزام القائم لمطابقة الأموال للمشروع المشترك السابق.
- كانت هناك اختلافات في صياغة المشروع مما أدى إلى خطوط أساس غير صحيحة لبعض الأنشطة، وإهمال نشاطين من الأنشطة المتعلقة التي أبرزها التقرير النهائي للمشروع المشترك مع الأمم المتحدة، وإدراج نشاطين اثنين آخرين من دون مؤشرات وخطوط أساس وأهداف مقابلة.
- لم يكن لدى الممثلة آليات للتظلم لتلقي ومعالجة الشكاوى من المستفيدين من المشاريع.

AUD 0519 – مراجعة مكتب المنظمة للشراكة والاتصال في كوت ديفوار

94- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمكتب المنظمة للشراكة والاتصال في كوت ديفوار، شملت الفترة من يناير/كانون الثاني 2018 إلى ديسمبر/كانون الأول 2018.

95- وعمومًا، قيم مكتب المفتش العام المكتب على أنه بحاجة إلى تحسينات كبيرة في ما يتعلق بالبرنامج القطري والدعوة والعمليات الميدانية، وعلى أن أداءه غير مرض في ما يتعلق بالحوكمة والمساءلة.

البرنامج القطري والدعوة:

- أظهرت المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين أنه على الرغم من أنهم يعتبرون المكتب شريكًا إنمائيًا قيمًا، فقد علق جميعهم على أنه يمكن للمكتب أن يضطلع بالمزيد من أنشطة الدعوة لتعزيز ولاية المنظمة ومركزها في البلد.
- أثر النقص في أنشطة الدعوة على نجاح أنشطة المكتب الخاصة بحشد الموارد: ففي عام 2018 لم يحقق المكتب سوى 41 في المائة من أهدافه في مجال حشد الموارد.
- بالغ المكتب في تقدير الموارد المتاحة عند وضع إطار البرمجة القطرية في عام 2018، وبالمقابل قلل من هدف حشد الموارد بقيمة 3.2 مليون دولار أمريكي (19 في المائة) من إجمالي متطلبات إطار البرمجة القطرية لفترة 2018-2021.
- في ما يتعلق بتنفيذ إطار البرمجة القطرية، أبلغ المكتب عن التأخير في 18 من أصل 32 مؤشر للنتائج، لكنه لم يقدم سببًا للتأخير إلا في حالة واحدة.
- ولم يستوف المكتب المعايير الدنيا لتعميم المنظور الجنساني في عمله. وخصص 3 في المائة فقط من إجمالي ميزانيته للمشاركة التي تراعي المنظور الجنساني بدلاً من الحد الأدنى المطلوب وهو 30 في المائة كما هو محدد في سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين.

الحوكمة والمساءلة

- لدى المكتب هيكل حوكمة وبيئة رقابة داخلية ضعيفان.
- لم ينشئ المكتب سجلًا للمخاطر، ولم يتم بالتقييم الذاتي المطلوب لامثاله لتدابير إدارة المخاطر الأمنية، وقدم نموذجًا غير موفّق لخطة منع الغش.
- أدت علاقات العمل السيئة بين إدارة مساعد ممثل المنظمة والمسؤول عن البرنامج في ممثلية المنظمة بالنيابة إلى خلق مناخ عدم ثقة بين الفرق.
- من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، قيم مكتب المفتش العام أن هناك 31 نقطة على الأقل تم تنفيذها جزئيًا أو لم يتم تنفيذها.

- لوحظت إشارات إنذار حمراء في إدارة الموارد البشرية والمشتريات وإدارة الأصول وإدارة المدفوعات والسلف.
- لم تكن حالات التوظيف والمشتريات تنافسية وشفافة، وتم منح موظفي المشتريات مسؤوليات الاستلام والصرف، وتم الاحتفاظ بالتفاصيل المصرفية خارج النظام المؤسسي، وكانت هناك حالات لمبيعات الأصول والتبرعات لم يتم الإبلاغ عنها، وتم منح سلف متعددة للموظفين قبل تسديد السلفة السابقة.
- قبل هذه المراجعة، تم إبلاغ إدارة المنظمة عن العديد من نقاط الضعف الرئيسية في الرقابة الداخلية وعلاقات العمل المتوترة بين الموظفين على المستويين القطري والإقليمي في تقرير تقييم داخليين لعامي 2014 و2017. ومع ذلك، لم يتم تنفيذ التوصيات وتدهور نظام الضوابط الداخلية منذ ذلك الحين.

العمليات الميدانية:

- كان لدى المكتب تدفق عمل أساسي لإدارة المشروع وتم الاستعانة بالموظفين المقدمين من الحكومة كمنسقين للمشروع، ولم تكن هناك وحدة رصد مخصصة.
- لم يكن هناك في مشروعين من المشاريع الثلاثة التي تمت دراستها تمديدات تكلفة لمدة ستة وتسعة أشهر على التوالي.
- مع أن المشاريع التي تمت دراستها قد وضعت خطط عمل وميزانيات ومصروفات للنتائج، إلا أنه لا توجد ضوابط على تنفيذ المشاريع ورصدها والإبلاغ عنها.
- لم يتم منسقا المشاريع بمراقبة أداء مقدمي الخدمات بشكل كاف، بما في ذلك اختيار المستفيدين من المشاريع وتوزيع المدخلات.
- قبل المكتب وثائق داعمة من مقدمي الخدمات لتوزيع مدخلات المشاريع لم تكن موقعة من المستفيدين.
- كانت هناك حالات عن معلومات وتقارير غير متسقة وغير مكتملة وغير دقيقة للمشاريع. وبالنسبة لأحد المشاريع التي تمت دراستها والذي بدأ في عام 2015، لم يتم وضع أي تقارير مرحلية في الملف.
- لم يتمكن المكتب من إيجاد تقارير المشاريع والوثائق الداعمة بسبب التبدل في موظفي المشاريع.
- أدت العلاقة المتوترة بين فرق الإدارة والبرامج إلى النقص في التواصل مما أدى إلى سوء إدارة الميزانية والتخطيط لمشتريات المشاريع.
- في إحدى الحالات، تفاوض منسق المشروع مباشرة مع البائع بشأن نطاق العمل وسعر العقد، وأظهر تقييم مستقل أن جودة العمل المنجز لا تفي بالمتطلبات وبدا أن السعر المدفوع مرتفع بالنسبة إلى مستوى العمل المنجز.
- لم يكن المكتب على علم بالحاجة إلى إنشاء آليات تظلم للشكاوى بشأن الانتهاكات المحتملة للمعايير البيئية والاجتماعية للمنظمة، أو الحاجة إلى وجود قناة إبلاغ سرية لتلقي ومعالجة مزاعم الاستغلال والاعتداء الجنسيين من قبل موظفي المنظمة.

AUD 0619 – مراجعة ممثلية المنظمة في تنزانيا

97- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في تنزانيا، للفترة ما بين 1 يناير/كانون الثاني 2018 و31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

98- وخلص التقييم الإجمالي الذي أجراه مكتب المفتش العام إلى أن الممثلة بحاجة إلى بعض التحسين في مجالات البرنامج القطري والدعوة والعمليات الميدانية؛ وأن أداءها غير مرض في ما يتعلق بالحوكمة والإدارة.

البرنامج القطري والدعوة:

- كان أداء الممثلة قويا في ما يتعلق بمبادرات التواصل التي قامت بها وبنشر عدد من المقالات الصحفية وإنتاج أفلام فيديو وثائقية عن إنجازات مشاريعها.
- أقامت الممثلة علاقة عمل جيدة مع الحكومة وفريق الأمم المتحدة القطري، ووفت بتوقعاتها.
- كانت لدى الممثلة المعلومات الضرورية عن الإنجازات في مجال حشد الموارد وأطر البرمجة القطرية، ولكنها لم تبلغ عن هذه المعلومات في التقرير السنوي لعام 2018 بسبب عدم الإلمام بمتطلبات إعداد التقارير.
- بالإضافة إلى ذلك، كانت الممثلة بحاجة إلى مراجعة أهدافها السنوية لحشد الموارد لمعالجة أوجه النقص في هذا المجال الناشئة عن السنوات السابقة. وفي ما يتعلق بتعميم مراعاة المنظور الجنساني، خصصت الممثلة 24 في المائة من ميزانيتها الإجمالية للمشاريع التي تراعي المنظور الجنساني، مع أن الحد الأدنى المطلوب هو 30 في المائة كما هو محدد في سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين.

الحوكمة والإدارة

- لدى الممثلة هيكل للحوكمة وبيئة للرقابة الداخلية ضعيفان.
- لم يكن هناك فصل كاف بين الواجبات، لا سيما في عمليات الشراء والمدفوعات. ووقعت الممثلة على خطة لمنع الغش، لكنها لم تتخذ التدابير للتخفيف من مخاطر الغش كما هو منصوص عليها في الخطة.
- من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، أشار تقييم مكتب المفتش العام إلى أن هناك 19 نقطة على الأقل تم تنفيذها جزئياً (بما في ذلك 15 نقطة تم تقييمها من قبل الممثلة على أنه تم تنفيذها بالكامل).
- كان هناك العديد من إشارات الإنذار الحمراء: لم تكن عمليات التوظيف والمشتريات تنافسية وشفافة بالنسبة إلى غالبية الحالات التي تمت دراستها؛ ولم يكن هناك تخطيط للمشتريات؛ وتم إصدار أوامر شراء متعددة لنفس المورد في يوم واحد؛ وتم منح سلف متعددة للموظفين قبل تسديد السلف السابقة.

- لم تكن سجلات المدفوعات موثوقاً بها. وتم الاحتفاظ بالتفاصيل المصرفية للمدفوع لهم خارج النظام المؤسسي؛ ولا تعكس سجلات الدفع اسم المدفوع لأمره الفعلي؛ وكانت هناك بنود معلقة في تسوية مصرفية منذ أكثر من عامين.
- كان الامتثال للتدريب الإلزامي، باستثناء التدريب الأمني، منخفضاً جداً بنسبة أقل من 10 في المائة.

العمليات الميدانية:

- كان لدى الممثلة تدفق عمل تشغيلي منظم لإدارة المشاريع، تضمن وظيفة مستقلة للرصد والتقييم. وقد أتاح ذلك تغطية مناسبة لأنشطة الرقابة لجميع المشاريع.
- تابع موظفو الرصد والتقييم بانتظام التقارير المرحلية للمشاريع، ووضعوا نموذجاً لتسهيل عملية إعداد التقارير.
- وضعت ثلاثة مشاريع، تمت دراستها، خطط عمل وأطراً منطقية وميزانيات للمشاريع، في مرحلة الصياغة.
- لم يكن لدى مشروعان من أصل المشاريع الثلاثة التي تمت دراستها أي تمديد للتكاليف لمدة عام واحد، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى التأخير في بناء البنية التحتية للمشروع وتعديل تصميم المشروع.
- لم يكن هناك رصد كافٍ لخطابات الموافقة حيث أظهرت 5 من أصل 13 منها تأخيراً في التنفيذ.
- لم تنشئ الممثلة آلية للتظلم للشكاوى بشأن الانتهاكات المحتملة للمعايير البيئية والاجتماعية لمنظمة الأغذية والزراعة، أو قناة إبلاغ سرية لتلقي ومعالجة مزاعم الاستغلال والاعتداء الجنسيين من قبل موظفي المنظمة.

99- وتضمن التقرير 13 إجراءً وافقت الممثلة على اتخاذها. والتزمت الممثلة بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول مارس/آذار 2020.

0819 AUD -مراجعة مكتب التنسيق لبرنامج الضفة الغربية وقطاع غزة التابع لمنظمة الأغذية والزراعة

100- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمكتب التنسيق لبرنامج الضفة الغربية وقطاع غزة التابع لمنظمة الأغذية والزراعة، شملت الفترة ما بين 1 يناير/كانون الثاني 2017 و31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

101- وخلص التقييم الإجمالي الذي أجراه مكتب المفتش العام إلى أن المكتب بحاجة إلى بعض التحسين في مجالات البرنامج القطري والدعوة والحوكمة والإدارة والعمليات الميدانية.

البرنامج القطري والدعوة:

- دعا المكتب بنشاط لاعتماد ولاية المنظمة وحظي باعتراف واسع النطاق من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين باعتباره وكالة التنمية الفنية الرئيسية في مجال الزراعة والأمن الغذائي في بيئة سياسية معقدة.

- ومع ذلك، نظرًا إلى غياب التمويل من البرنامج العادي واستنفاد الإيرادات من ميزانية دعم العمليات الإدارية، سيواجه المكتب تحديات خطيرة في تمويل الدعوة والاتصال والأنشطة الأخرى التي تنطوي على تكاليف لا تندرج في إطار تمويل المشاريع بعد عام 2021.
- وفي ما يتعلق بمراجعة المنظور الجنساني، أدرج المكتب نواتج تتعلق بالمنظور الجنساني ومؤشرات للنتائج في إطار البرمجة القطرية للفترة 2018-2022، وخصص حوالي 30 في المائة من ميزانيته الإجمالية للمشاريع التي تراعي المنظور الجنساني. غير أنه يتعين على المكتب إجراء عملية جرد على نطاق المساواة بين الجنسين وتقييم قطري للمساواة بين الجنسين لإدماج هذا البُعد على نحو أفضل في المشاريع.
- ويإمكان المكتب أن يحسن اكتمال ودقة الإبلاغ عن إنجازات إطار البرمجة القطرية وتحدياته في تقريره السنوي.

الحوكمة والإدارة

- عمومًا، كان لدى المكتب هيكل حوكمة ملائم، حيث كانت الأدوار والمسؤوليات وخطوط الإبلاغ واضحة.
- لدى المكتب بيئة إيجابية للرقابة الداخلية حيث أدرك الموظفون أهمية إدارة المخاطر والضوابط الداخلية واحتفظوا بسجلات داعمة لعمليات الشراء والتوظيف التنافسية والشفافة.
- من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، قيم مكتب المفتش العام أن المكتب قد امتثل بالكامل لـ 34 نقطة. وأكدت المراجعة التقييم الذاتي، ما عدا في ثلاث حالات.
- وشملت مجالات التحسين ما يلي: التخطيط للمشتريات؛ وإكمال التدريب الإلزامي؛ وتحديث المواصفات الوظيفية للمناصب الرئيسية لتعكس المسؤوليات الفعلية والمتطلبات التشغيلية؛ وتسجيل المعلومات المصرفية للمدفع لأمرهم في النظام العالمي لإدارة الموارد؛ وإدارة المخاطر القانونية باستخدام الطريقة التعاقدية المناسبة لتوظيف الموظفين المحليين وللمشتريات.
- ويحتاج المكتب إلى إبلاغ السكان المحليين بوجود قناة إبلاغ سرية لتلقي مزاعم الاستغلال والاعتداء الجنسيين من قبل السكان المحليين، ومع مراعاة الحساسيات الثقافية المحلية.

العمليات الميدانية:

- كان لدى المكتب تدفق عمل تشغيلي منظم لإدارة المشاريع تضمن فريق عمليات مستقلاً ومسؤولاً عن وظيفة الرصد والتقييم.
- وأنشأت جميع المشاريع الأربعة التي تمت دراستها خطط عمل وأطر عمل منطقية للمشاريع وميزانيات معتمدة وسجلات مخاطر للمشاريع. وامتثل المكتب لمتطلبات إعداد التقارير الداخلية والخارجية.
- في فبراير/شباط 2018، أنشأ المكتب آليات تظلم للمشاريع لتقديم الشكاوى من قبل المستفيدين والسكان المتضررين، بما في ذلك الانتهاكات الاجتماعية والبيئية المحتملة.

102- وتضمّن التقرير تسعة إجراءات وافق على اتخاذها المكتب والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا. والتزم المكتب والمكتب الإقليمي بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات المتفق عليها بحلول ديسمبر/كانون الأول 2020.

AUD 0919-مراجعة ممثلية المنظمة في أفغانستان

103- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلية المنظمة في أفغانستان، شملت الفترة ما بين 1 يناير/كانون الثاني و31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

104- وخلص التقييم الإجمالي الذي أجراه مكتب المفتش العام إلى أن الممثلة بحاجة إلى بعض التحسين في مجال البرنامج القطري والدعوة، وإلى تحسينات كبيرة في مجال الحوكمة والإدارة، وإلى بعض التحسينات في مجال العمليات الميدانية.

البرنامج القطري والدعوة:

- حافظت الممثلة على علاقة عمل جيدة مع نظرائها الحكوميين، ووطرت علاقات تنسيق واتصال قوية مع شركائها في التنمية وفريق الأمم المتحدة القطري.
- لعبت الممثلة، إلى جانب برنامج الأغذية العالمي، دورًا رئيسيًا في الاستجابة لحالات الجفاف الطارئة. وفي حين أن هذه الشراكة تحظى بتقدير كبير من قبل الحكومة والمجتمع الدولي، اتفق الطرفان على أنه يمكن تحسين التنسيق على مستوى العمل.
- كانت تعبئة الموارد لأولويات إطار البرمجة القطرية وللمتطلبات الإضافية لحالات الجفاف الطارئة، مرضية. غير أن تعبئة الموارد كانت صعبة بشكل متزايد بسبب الضغط الحكومي على منظمات الأمم المتحدة لإثبات قيمتها المضافة بموجب نهج توحيد الأداء للأمم المتحدة، والضغط لتوجيه مساعدات التنمية من خلال الميزانية الحكومية.
- كان هناك توافق في الآراء داخل الممثلة على ضرورة تعزيز أنشطة الدعوة والتواصل بشأن أنشطة المنظمة لأن الحكومة والشركاء في التنمية لم يكونوا على دراية باتساع أنشطة المنظمة وإنجازاتها في البلد.
- لم تستوف الممثلة الحد الأدنى من المعايير لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في عملها. فقد خصصت 5 في المائة فقط من ميزانيتها الإجمالية للمشاريع التي تراعي المنظور الجنساني، بعكس الحد الأدنى المطلوب المتمثل في 30 في المائة والمحدد في سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين.

الحوكمة والإدارة:

- لم يستوف هيكل حوكمة الممثلة متطلباته التشغيلية. وكان موظف من الفئة ف-5 يؤدي وظائف ممثل المنظمة من رتبة مد-1 من دون دعم نائب له. وكانت فعالية الضوابط الرقابية موضع تساؤل حيث أشرف

ممثلو المنظمة على 28 موظفًا في موقعين اثنين، أشرف موظف مسؤول وطني على 96 موظفًا في تسعة مواقع مختلفة.

- أجرت الممثلة عمليات تقييم للمخاطر وقدمت خطة لمنع الغش في عام 2017، لكنها لم تنفذ بالكامل تدابير التخفيف من الغش.
- لم تنشئ الممثلة قناة إبلاغ سرية لتلقي ومعالجة مزاعم الاستغلال والاعتداء الجنسيين من قبل موظفي المنظمة.
- أفاد تقييم الممثلة بأنه من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، تم تنفيذ 31 نقطة وبأن النقاط العشرة المتبقية نفذت جزئيًا. غير أن مكتب المفتش العام أفاد في تقييمه بأن 15 نقطة قد تم تنفيذها جزئيًا.
- حددت المراجعة العديد من علامات الإنذار الحمراء:

- في معظم الحالات التي تمت دراستها، لم يتسم توظيف الموظفين المحليين بالشفافية؛
- كانت هناك تأخيرات كبيرة في التسليم في جميع إجراءات الشراء العاجلة التي تمت دراستها والتي كان فيها فترة مناقصة قصيرة مدتها عشرة أيام أو أقل؛
- تم منح سلف متعددة للموظفين قبل تسديد السلف السابقة؛
- تم دفع 1.4 مليون دولار أمريكي من دون التزام مسبق للأموال ("فواتير غير مطابقة")؛
- تمت إعاره مركبة مدرعة للحكومة من دون تسجيل وتفويض مناسبين؛
- تم القيام بدفعات فردية تتجاوز 10 آلاف دولار أمريكي، عادت مبلغًا إجماليًا قيمته 13.3 مليون دولار أمريكي، من خلال تحويلات مصرفية يدوية بدلاً من التحويلات الإلكترونية، بعكس الإجراءات المعمول بها، مما يزيد من مخاطر الخطأ والغش؛
- لم يتم تسجيل التفاصيل المصرفية للمستفيدين في النظام المؤسسي في أكثر من 80 في المائة من التحويلات المصرفية اليدوية، بإجمالي 15.1 مليون دولار أمريكي؛
- لا تعكس سجلات الدفع اسم المدفوع لأمره الفعلي؛
- وحدثت حالات عديدة من عدم الامتثال عندما قبلت الممثلة الطلبات من النظراء الحكوميين للمساهمة ماليًا في نفقاتهم التشغيلية.

العمليات الميدانية:

- الممثلة تعمل في بلد حيث للوضع الأمني تأثير كبير على تنفيذ البرامج. ومع مراعاة السياق والبيئة، امتثلت الممثلة بشكل عام لمتطلبات دورة المشاريع في المنظمة لصياغة المشاريع وتنفيذها والإبلاغ عنها.
- تم دعم اختيار المستفيدين على النحو الواجب، ولكن لم يتم استكمال وثائق توزيع المدخلات للمشاريع التي تم أخذ عينات منها.
- تحتاج الممثلة إلى تعزيز وظيفة الرصد والتقييم لضمان اكتمال ودقة التقارير عن حالة المشاريع وإنجازاتها.

- أنشأت الممثلة آليات تظلم لتلقي الشكاوى في ثلاثة من المشاريع الخمسة التي تمت دراستها، ولكنها بحاجة إلى التأكد من أن هذه الآليات يتم وضعها باستمرار لجميع المشاريع.

105- تضمن التقرير 16 إجراءً وافقت الممثلة على الاضطلاع بها. والتزمت الممثلة بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2020.

AUD 1619 -مراجعة ممثلية المنظمة في البرازيل

106- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لممثلة المنظمة في البرازيل، شملت الفترة ما بين يناير/كانون الثاني 2018 ومارس/آذار 2019.

107- وخلص التقييم الإجمالي الذي أجراه مكتب المفتش العام إلى أن الممثلة بحاجة إلى تحسينات كبيرة في مجال البرنامج القطري والدعوة، وأن أداءها غير مرض في مجال الحوكمة والإدارة، وهي بحاجة إلى تحسينات كبيرة في مجال العمليات الميدانية.

البرنامج القطري والدعوة:

- لدى الممثلة علاقة عمل جيدة مع النظراء الحكوميين على الرغم من ارتفاع معدل تبدل الموظفين داخل السلطات المحلية خلال السنوات الثلاث الماضية.
- دعت الممثلة إلى اعتماد رؤية المنظمة الاستراتيجية لمكافحة الجوع وسوء التغذية.
- يعتبر أصحاب المصلحة الرئيسيون المنظمة شريكًا قيمًا، لا سيما في ما يتعلق بخبرتها ودعمها في مجال تطوير المشاريع.
- غير أن الممثلة استمرت في استخدام إطار قديم للبرمجة القطرية من الفترة 2013-2016، لا يعكس التغييرات في أولويات التنمية الوطنية ولا يتماشى مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة المستهدفة من البلد.
- في ما يتعلق بحشد الموارد، بلغت الممثلة في إنجازاتها بمبلغ 54.3 مليون دولار أمريكي في تقريرها السنوي لعام 2018.
- لم تستوف الممثلة الحد الأدنى من المعايير لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في عملها. وخصصت 9 في المائة فقط من ميزانيتها للمشاريع التي تراعي المنظور الجنساني بدلاً من الحد الأدنى المطلوب وهو 30 في المائة، كما هو محدد في سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين.

الحوكمة والإدارة:

- لم يكن لدى الممثلة هيكل فعال لحوكمة عملياتها. وبدا أن 51 موظفًا يشكلون عددًا مفرطًا فيه بالنسبة إلى حجم عملياتها.
- لم يكن هناك فصل كاف بين الواجبات، حيث كان موظفو المشاريع يؤدون واجبات إدارية، وكان هناك موظفون يؤدون مهام شراء من دون تفويض في السلطة.
- لم تكن هناك عملية منشأة لإدارة المخاطر.
- كما أن الممثلة لم تنشئ أيضًا قناة إبلاغ سرية لتلقي ومعالجة ادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين من قبل موظفي المنظمة وشركائها.
- من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، قيم مكتب المفتش العام أنه تم تنفيذ 20 نقطة جزئيًا، ولم يتم تنفيذ 3 نقاط (بما في ذلك 7 نقاط قد قيمتها الممثلة على أنه تم تنفيذها بالكامل).
- كانت هناك ثغرات كبيرة في الرقابة على إدارة الموارد البشرية والمشتريات.
- في تعيين الموظفين لمشاريع حساب الأمانة الأحادي، قدمت الممثلة البيانات الخاصة بجميع المرشحين إلى النظراء الحكوميين لوضع القائمة المختصرة وإجراء المقابلات وعمليات الاختيار.
- أصدرت الممثلة عقودًا للموظفين العاملين في مشاريع حساب الأمانة الأحادي ومرفق البيئة العالمية تضمنت شروط دفع متضاربة.
- تم تنفيذ ما يقارب 2.24 مليون دولار أمريكي أو 55 في المائة من مدفوعات التحويل المصرفية من دون أي سجلات عن المعلومات المصرفية في النظام المؤسسي.
- شملت القضايا الأخرى التي تم تحديدها أخطاءً في المدفوعات، وبائعين لديهم تسجيلات متعددة في النظام المؤسسي، وتسوية السفر والسلف التشغيلية التي تجاوزت 90 يومًا، واختلافات في سجل الأصول، وإبلاغًا غير دقيق عن الامتثال لتدابير إدارة المخاطر الأمنية، ومعدلات استكمال منخفضة للتدريب الإلزامي.

العمليات الميدانية:

- كان هناك اتجاه تنازلي في تنفيذ البرامج من 4.6 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى أقل من مليون دولار أمريكي في نوفمبر/تشرين الثاني 2019.
- تم تمديد جميع المشاريع الأربعة التي تمت دراستها بشكل متكرر، مما أدى إلى التأخير في إكمال المشاريع لمدة تتراوح بين أربع وخمس سنوات.
- أثرت التغييرات في الحكومة وارتفاع معدل تبدل النظراء الحكوميين على تنفيذ البرامج، ولكن ضعف إدارة المشاريع ساهم أيضًا في حصول تأخير.
- لم تكن الممثلة استباقية في البحث عن حلول لمواجهة تحديات المشاريع. وبالنسبة إلى مشاريع حساب الأمانة الأحادي، تخلت عن الرقابة على اختيار مقدمي الخدمات وموظفي المشاريع والإشراف عليها إلى النظراء الحكوميين.

- كان هناك تأخير في المشتريات وتأخير في التسليم من قبل مقدمي الخدمات، وتمت إعادة أموال غير منفقة إلى الجهات المانحة بقيمة إجمالية بلغت 0.2 مليون دولار أمريكي في عام 2018.
- لم تقم الممثلة بتتبع الوقت الذي يقضيه الموظفون في العمل على مشاريع مختلفة لتخصيص الكلفة المناسبة، مما انطوى على خطر إعادة الأموال المحتملة للجهات المانحة لنفقات غير مؤهلة.
- تم تقديم البيانات والتقارير المالية التفصيلية إلى النظراء الحكوميين، بما يتجاوز شروط اتفاقيات المشاريع، من دون الحصول على تصاريح من قسم الشؤون المالية.
- لم تنشئ الممثلة نظامًا للتظلم لتلقي ومعالجة الشكاوى المتعلقة بانتهاكات محتملة للمعايير البيئية والاجتماعية للمنظمة.

108- تضمن التقرير 17 إجراءً وافقت الممثلة على تنفيذها. والتزمت الممثلة بالتنفيذ الكامل لجميع الإجراءات بحلول ديسمبر/كانون الأول 2020.

AUD 1719 - مراجعة ممثلية المنظمة في الصين

109- أجرى مكتب المفتش العام مراجعة لمثلية المنظمة في الصين، شملت الفترة ما بين 1 يناير/كانون الثاني 2018 و31 مارس/آذار 2019.

110- وخلص التقييم الإجمالي الذي أجراه مكتب المفتش العام إلى أن الممثلة بحاجة إلى بعض التحسينات في مجالات البرنامج القطري والدعوة والحوكمة والإدارة والعمليات الميدانية.

البرنامج القطري والدعوة:

- تم الاعتراف بالمنظمة على نطاق واسع كإحدى وكالات الأمم المتحدة الرائدة في البلد، أي أنها فعالة ولها دور واضح في الدعوة وتقاسم المعرفة في قطاعات الابتكار الزراعي والحد من الفقر والصحة العامة.
- كان النظراء الحكوميون راضين عن توافق إطار البرمجة القطرية للمنظمة مع أولويات التنمية الوطنية، ومع دور وأداء الممثلة في تنفيذ البرنامج.
- كانت الممثلة استباقية وناجحة في البحث عن مصادر تمويل بديلة، بما في ذلك إقامة شراكات مع الدولة والقطاعين المدني والخاص.
- من شأن الإغلاق المتوقع لبرنامج مركز الطوارئ للأمراض الحيوانية العابرة للحدود في الصين، أن يخلق فجوة في الخبرة في مجال صحة الحيوان لدى الممثلة.
- بلغت الممثلة في تقدير الموارد المتاحة عند وضع إطار البرمجة القطرية للفترة 2016-2020 بمبلغ 21.8 مليون دولار أمريكي، وكان هناك إبلاغ غير متناسق بشأن إنجازات إطار البرمجة القطرية وحشد الموارد في التقرير السنوي لعام 2018.

- لم تستوف الممثلة الحد الأدنى من المعايير لتعميم المنظور الجنساني في عملها. وقد خصصت 1 في المائة فقط من إجمالي ميزانيتها للمشاريع التي تراعي المنظور الجنساني، بخلاف الحد الأدنى المطلوب وهو 30 في المائة، والمحدد في سياسة المنظمة بشأن المساواة بين الجنسين.

الحوكمة والإدارة:

- أنشأت الممثلة هيكلًا واضحًا للحوكمة والإدارة. وقد تأثرت قدراتها في تنفيذ المشاريع ورصدها بشكل سلبي بسبب ارتفاع معدل تبدل الموظفين من غير الموارد البشرية.
- من بين 41 نقطة بشأن الرقابة في استبيان الرقابة الداخلية لعام 2018، اتفق مكتب المفتش العام مع التقييم الذاتي للممثلة بأنه تم تنفيذ 35 نقطة بالكامل، وتم تنفيذ 5 نقاط جزئيًا، وهناك نقطة واحدة غير قابلة للتطبيق.
- احتفظت وحدة الإدارة بالوثائق الداعمة المناسبة لتوضيح القدرة التنافسية والشفافية في إدارة الموارد البشرية والمشتريات.
- تدرك الممثلة أهمية إدارة المخاطر وكانت تعمل بنشاط على إدارة المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها ضمن حدود قدراتها ومواردها.
- تضمنت مجالات التحسين إنشاء آليات إبلاغ سرية للادعاءات المتعلقة بالاعتداء والاستغلال الجنسين؛ واستكمال التدريب الإلزامي من قبل جميع الموظفين؛ والمدفوعات في الوقت المناسب لمقدمي الخدمات؛ وتسجيل المعلومات المصرفية للبايعين في النظام المؤسسي.

العمليات الميدانية:

- امتثلت الممثلة بشكل عام لمتطلبات دورة المشاريع في المنظمة في ما يتعلق بصياغة المشاريع وتنفيذها وإعداد التقارير.
- في ما يتعلق بصياغة المشاريع، اعتبرت الوزارة المسؤولة عن تمويل مرفق البيئة العالمية في الصين أن المنظمة بطيئة بسبب محدودية قدراتها وإجراءات الرقابة الداخلية الواسعة النطاق للمشاريع التي يتم إسنادها إلى شركاء منفذين.
- تمت معالجة التأخيرات السابقة عند بدء المشاريع في حافظة مرفق البيئة العالمية، وكانت هناك تحسينات في تنفيذ المشاريع.
- بالنسبة إلى مشروع واحد تمت دراسته، قام مكتب المفتش العام بتقييم خطر تسليم المشروع على أنه مرتفع بسبب نقص قدرة الشريك المنفذ على إدارة المشروع. كما حددت شركة المراجعة الخارجية التي عينتها المنظمة 28 في المائة من النفقات غير المؤهلة من إجمالي النفقات التي أبلغ عنها الشريك المنفذ في عام 2018، وأصدرت رأيًا مؤهلاً للبيانات المالية.

- مع مواردها المحدودة وارتفاع معدل تبدل موظفي المشاريع، واجهت الممثلة تحديات في الحفاظ على التحسينات التي تحققت في تنفيذ المشاريع.
- رصد موظفو المشروع نتائج المشاريع وأبلغوا عنها حسب الاقتضاء. ومع ذلك، لم يكن لدى الممثلة موظفي رصد وتقييم محددان للتحقق بشكل مستقل من هذه النتائج.
- شملت مجالات التحسين الأخرى إنشاء آليات تظلم للمستفيدين من المشاريع أو السكان المحليين المتضررين، لتلقي شكاواهم بشأن الانتهاكات المحتملة للضمانات البيئية والاجتماعية.

111- تضمّن التقرير 9 إجراءات وافقت الممثلة على اتخاذها. والتزمت الممثلة بتنفيذ جميع الإجراءات بالكامل بحلول يوليو/تموز 2020.

عمليات المراجعة المشتركة مع خدمات المراجعة الداخلية الأخرى لمنظمة الأمم المتحدة

AUD 0119- المراجعة المشتركة لنهج توحيد الأداء في بابوا غينيا الجديدة

112- أجرت خدمات المراجعة الداخلية لست وكالات تابعة للأمم المتحدة (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الهجرة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، ومنظمة الصحة العالمية) مراجعة مشتركة لنهج توحيد الأداء في بابوا غينيا الجديدة.

113- وأجريت المراجعة وفقًا لإطار المراجعات الداخلية المشتركة للأنشطة المشتركة للأمم المتحدة.

114- وتمثل الهدف من المراجعة في توفير ضمانات معقولة بأن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الكافية والفعالة، موجودة لتحقيق أهداف نهج توحيد الأداء. وفي ما يلي تلخيص لنتائج المراجعة الرئيسية.

115- وواجهت الأمم المتحدة في بابوا غينيا الجديدة العديد من المخاطر الخارجية التي قد تعيق تنفيذ برنامج نهج توحيد الأداء.

116- وأفاد فريق الأمم المتحدة القطري بأن بيئة العمل في بابوا غينيا الجديدة صعبة للغاية، وقدرة الحكومة على تقديم الخدمات الأساسية لجميع أنحاء البلاد مقيدة بسبب عدد السكان المشتتين للغاية، والبنية التحتية القديمة، والقدرات المحدودة للموارد البشرية، وارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية، والصراعات القبلية.

117- كما أثار الفساد والجريمة وانعدام الأمن على بيئة الأعمال.

- 118- وتضمنت التحديات الإنسانية زلزال فبراير/شباط 2018.
- 119- ورغم هذه التحديات، تم وضع عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وهي تعمل بشكل جيد في العديد من المجالات.
- 120- واستجاب فريق الأمم المتحدة القطري بجدية لزلزال فبراير/شباط 2018، وجمع 9.2 مليون دولار أمريكي في غضون أربعة أسابيع. وأدى النهج الجماعي لفريق الأمم المتحدة القطري إلى تنسيق فعال لاستجابة الأمم المتحدة الإنسانية لهذه الحالة الطارئة واسعة النطاق.
- 121- وتمت مواءمة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2018-2022 مع الخطط الوطنية، وتم وضعه بعد مشاورات مكثفة وواسعة مع الوزارات الرئيسية والمجتمع المدني والشركاء في التنمية.
- 122- وتحول إطار النتائج للفترة 2018-2022 من فرق العمل العشرة القائمة على أساس القطاعات في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية السابق، إلى أربع مجموعات نتائج ذات أولوية. وأدى ذلك إلى زيادة المرونة في تكامل البرامج حول العناصر الرئيسية المتفق عليها عالميًا لأهداف التنمية المستدامة: الناس، والكوكب، والسلام، والازدهار.
- 123- ولاحظت المراجعة أن الضوابط بشأن الاتصالات المشتركة قد تم وضعها بشكل عام وهي تعمل بشكل جيد.
- 124- وحدد فريق المراجعة المشترك عددًا من المجالات التي كانت بحاجة إلى مزيد من الإجراءات لتحسين إدارة مخاطر نهج توحيد الأداء في بابوا غينيا الجديدة. وتضمن التقرير 27 توصية تضمنت 7 توصيات مصنفة على أنها ذات أولوية عالية.