

Distr.: General
11 April 2011
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠١١
٦-١٧ حزيران/يونيه ٢٠١١، نيويورك
البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للسكان -
المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة

صندوق الأمم المتحدة للسكان

تقرير مدير شعبة خدمات الرقابة الداخلية عن أنشطة المراجعة الداخلية
للحسابات والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان عام ٢٠١٠

موجز

هذا التقرير عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان عام ٢٠١٠ مقدم استجابة للمقرر ٢٢/٢٠١٠ والمقررات السابقة للمجلس التنفيذي. ووفقاً للفقرة ٢٠ من المقرر ٢٢/٢٠١٠، فإن التقرير معنون "تقرير مدير شعبة خدمات الرقابة الداخلية عن أنشطة مراجعة الحسابات والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان عام ٢٠١٠". ويسعى التقرير إلى إبلاغ المجلس بأهم المخاطر التي يمكن أن تؤثر على عمل الصندوق في بيئة إنمائية تتسم بالتغيير والتحديات. ويركز هذا التقرير، مقارنة بالتقارير السابقة، على التوصيات التي سينظر فيها المجلس التنفيذي.



وبناء على طلب المجلس التنفيذي في مقرره ٣٧/٢٠٠٨، يرد التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في الصندوق ورد الإدارة عليه كمرفقين لهذا التقرير عن المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة. وبالإضافة إلى ذلك، يتاح رد شامل ومستقل للإدارة على موقع الصندوق على الإنترنت.

عناصر المقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في اتخاذ مقرر يضع في الاعتبار التوصيات الواردة في هذا التقرير.

المحتويات

الصفحة	
٥	أولا - مقدمة
٥	ثانيا - الأدلة: المصدر، والموثوقية، والمنهجية
٥	ألف - أنشطة الرقابة في عام ٢٠١٠
٦	باء - الموارد
٧	جيم - الامتثال لسياسة الرقابة - الكشف عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات
٧	دال - موثوقية شعبة خدمات الرقابة
٨	هاء - المنهجية
٨	ثالثا - المخاطر التي يتعرض لها صندوق الأمم المتحدة للسكان واتجاهاتها
٨	ألف - المخاطر العالمية الرئيسية
٩	باء - تقييم المخاطر في المكاتب القطرية
١١	جيم - قضايا الرقابة الهامة
١٣	رابعا - متابعة توصيات مراجعة الحسابات للفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠
١٥	خامسا - آفاق المستقبل
١٧	ألف - الحوكمة
١٨	باء - الموارد البشرية: الأشخاص
٢٠	جيم - البرنامج
٢٣	دال - الربط بين الحوكمة والأشخاص: الهيكل
٢٥	هاء - الربط بين البرنامج والأشخاص: الأداء
٢٨	واو - الربط بين البرنامج والحوكمة: إدارة العمليات

المرفقات

٣٦	الأول - أنشطة شعبة خدمات الرقابة
٣٦	مراجعة الحسابات

٣٦	التحقيقات
٣٨	التقييمات
٣٩	أنشطة أخرى
٤٠	الثاني - التقارير الصادرة في عام ٢٠١٠
٤١	الثالث - المسائل المتكررة
٤٦	الرابع - التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات
٥٨	الخامس - رد الإدارة على التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات

قائمة الأشكال

٩	الشكل ١: مخططات المخاطر في المكاتب القطرية
١٠	الشكل ٢: مخطط المخاطر الموحد للمكاتب القطرية
١١	الشكل ٣: اتجاه فئات المخاطر (مؤشر عام ٢٠٠٧ بنسبة ١٠٠ في المائة)
١٢	الشكل ٤: توصيات مراجعة حسابات المكاتب القطرية بحسب المجال
١٥	الشكل ٥: العلاقة بين احتمال تعرض البالغات لخطر الوفاة النفاسية طوال حياتهن والمساعدة المقترحة في مجال الصحة الإنجابية في وثائق البرامج القطرية
١٦	الشكل ٦: أسس الإدارة الثلاثة
٢١	الشكل ٧: التوصيات غير المحسومة خلال ١٨ شهرا أو أكثر حتى ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١١
٢٥	الشكل ٨: عدد المؤشرات
٣٣	الشكل ٩: تطور رصيد حساب صندوق التشغيل/التنفيذ الوطني بين كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ و ٢٠١١ (بملايين الدولارات)

قائمة الجداول

٦	الجدول ١: الموارد البشرية في شعبة خدمات الرقابة في عام ٢٠١٠
١٤	الجدول ٢: حالة تنفيذ التوصيات المتعلقة بمراجعة الحسابات/التوصيات المتعلقة بالرقابة في ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١١ بحسب سنة صدورها
٣٢	الجدول ٣: قضايا في التعيين (حجم العينة ٩٠)
٣٢	الجدول ٤: مقارنة بين أداء مراجعة حسابات التنفيذ الوطني لعامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩

أولا - مقدمة

١ - يقدم هذا التقرير في وقت تولت فيه إدارة الصندوق قيادة جديدة ويقوم فيه بمعالجة المسائل التي أثارها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في تقريره (A/65/5/Add.7) عن البيانات المالية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ الذي صدر مشفوعا بتحفظ مع ملاحظة توكيدية، باعتباره أولوية تنظيمية عليا. وكما أشير في تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة (A/65/5/Add.7)، كان كل من التحفظ والملاحظة التوكيدية يتصل بالمسائل التي سبق أن قامت شعبة خدمات الرقابة بإبلاغها إلى المجلس التنفيذي في السنوات السابقة. وفي عام ٢٠١٠، قامت إدارة الصندوق بحشد جميع المستويات في المنظمة لمعالجة أوجه القصور التي حددها مراجعو الحسابات. وسيطلب ظهور نتائج هذه الجهود وقتا كما يمكن أن يتوقع في منظمة معقدة مثل الصندوق. وليس من المستغرب أنه لم يحدث تغيير يذكر بين عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ في التعرض للمخاطر وتكرار القضايا المتعلقة بمراجعة الحسابات. والأسباب الجذرية لهذه القضايا هي هيكلية ونظامية، وبالتالي، فإن من غير المرجح أن تصحح بتدابير مخصصة وطارئة. ويوفر انتقال الإدارة فرصة ممتازة لدمج المبادرات الحالية في الجهود الاستراتيجية الأخرى التي من شأنها أن تساعد الصندوق على تعزيز سمعته.

٢ - وتقدم شعبة خدمات الرقابة الدعم للإدارة في الاستفادة من هذه الفرصة الفريدة وتقدم مساهمة فعالة في تحسين عمليات الصندوق. وهذا التقرير هو غير عادي إذا قورن بالتقارير السابقة، لأنه يركز على التوصيات التي سينظر فيها المجلس التنفيذي. وبعد المقدمة، يتضمن التقرير في الفرع "ثانيا" وصفا للنهج المنتظم والموضوعي الذي تتبعه شعبة خدمات الرقابة لتقييم وتحسين فعالية عمليات الإدارة؛ وفي الفرع "ثالثا"، يقدم التقرير تقييما شاملا لتعرض الصندوق للمخاطر. وفي الفرع "رابعا"، يقدم التقرير استعراضا مفصلا للتوصيات ولوضعها. ويناقش الفرع "خامسا" الطريق إلى الأمام ويركز على التوصيات المستندة إلى أدلة لدعم المجلس التنفيذي في تقديم التوجيه إلى المدير التنفيذي وفقا لقرار الجمعية العامة ١٦٢/٤٨.

ثانيا - الأدلة: المصدر، والموثوقية، والمنهجية

ألف - أنشطة الرقابة في عام ٢٠١٠

٣ - قامت شعبة خدمات الرقابة بإنجاز ١٦ عملية للرقابة في عام ٢٠١٠. وترد في المرفق ١، تفاصيل العمليات والأنشطة التي اضطلعت بها الفروع الثلاثة التابعة للشعبة (المراجعة الداخلية للحسابات والتقييم والتحقيق).

باء - الموارد

الموارد البشرية

٤ - يبين تحليل حالة ملاك موظفي شعبة خدمات الرقابة لعام ٢٠١٠ تحسنا كبيرا في ملء الشواغر في المناصب الإدارية، وكذلك في وظائف الموظفين الفنيين في فرع المراجعة الداخلية للحسابات وفي فرع التحقيق. وتم في عام ٢٠١٠ إنجاز عملية التوظيف لوظيفتي رئيس فرع المراجعة الداخلية للحسابات وأخصائي مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات.

٥ - وفيما يتعلق بفرع التقييم، شهد عام ٢٠١٠ عملية هامة لدوران الموظفين برحيل ثلاثة موظفين، بمن فيهم رئيس الفرع. وتولى الرئيس الجديد مسؤولياته في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠، وتلاه محلل التقييم (ف-٢) في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ ومستشار التقييم (ف-٥) في منتصف كانون الثاني/يناير ٢٠١١. ومن المقرر أن ينضم إلى الفرع في منتصف عام ٢٠١١ اثنان من الموظفين الجدد، مستشار للتقييم (ف-٥) وأخصائي في التقييم (ف-٤). ويلخص الجدول ١ أدناه الشواغر المأذون بها من الفئة الفنية في شعبة خدمات الرقابة ومدة الشغور اعتبارا من كانون الثاني/يناير ٢٠١١.

الجدول ١

الموارد البشرية في شعبة خدمات الرقابة في عام ٢٠١٠

عدد الوظائف الفنية	أشهر العمل	أشهر العمل الشاغرة	النسبة المئوية للشغور
١	١٢	صفر	صفر
١	١٢	صفر	صفر
٨	٩٦	٦	٦
٤	٤٨	٤٠	٨٣
٣	٢٤	صفر	صفر
١٧	١٩٢	٤٦	٢٤

الموارد المالية

٦ - تتلقى شعبة خدمات الرقابة الداخلية تمويلا من مصدرين: (أ) ميزانية دعم الصندوق لفترة السنتين؛ (ب) الموارد البرنامجية للصندوق (البرنامج العالمي والإقليمي). وفي عام ٢٠١٠، بلغت ميزانية شعبة خدمات الرقابة ٨٨٤ ١٥٢ ٥ دولارا منها ٨٨٤ ٩٥٢ ٣ دولارا (٧٧ في المائة) من أموال ميزانية دعم الصندوق لفترة السنتين، ومبلغ ٢٠٠ ٠٠٠ ١ دولار (٢٣ في المائة) من موارد البرنامج العالمي والإقليمي. وكان هناك زيادة بنسبة ١٣ في المائة في مجمل تمويل الميزانية لوظيفة الرقابة بالمقارنة مع عام ٢٠٠٩ التي بلغت (٣١٧ ٥٤١ ٤ دولارا).

٧ - وكانت القيود المفروضة على الموارد وعبء العمل الثقيل تعني أنه كان هناك استثمار ضئيل في تعزيز أنشطة مكافحة الغش والكشف عنه. وتدعو الزيادة المستمرة في عبء العمل إلى تعيين موظفين إضافيين في فرع التحقيق.

جيم - الامتثال لسياسة الرقابة - الكشف عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات

٨ - بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، لم يقدم أي طلب للكشف عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، وبالتالي، لم يكشف عن أي تقرير للمراجعة الداخلية للحسابات.

دال - موثوقية شعبة خدمات الرقابة

٩ - تبتثق موثوقية شعبة خدمات الرقابة من التدابير المتخذة لضمان موضوعيتها واستقلالها. ويتوجب على جميع الموظفين الإعلان عن أي تضارب في المصالح، وتقديم إقرار عن الذمة المالية سنوياً. ويضطلع مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة واللجنة الاستشارية لمراجعة حسابات الصندوق بمراقبة نوعية عمل الشعبة بانتظام، ويطلب من جميع مراجعي الحسابات اجتياز فحص الحصول على شهادة معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وبالإضافة إلى هذا النهج المنتظم، أذنت شعبة خدمات الرقابة لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين بإجراء استعراض خارجي كامل للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات وفقاً للمعايير الدولية. وخلص فريق معهد مراجعي الحسابات الداخليين إلى رأي عام مفاده أن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات تتفق مع معايير وتعريف المراجعة الداخلية للحسابات. وتعتبر شعبة خدمات الرقابة من وحدات المراجعة الداخلية القليلة جداً في منظومة الأمم المتحدة التي اجتازت التقييم الخارجي للجودة الذي أجراه معهد مراجعي الحسابات الداخليين.

١٠ - وتضمن تقرير معهد مراجعي الحسابات الداخليين ثلاث توصيات لإجراء تحسينات في شعبة خدمات الرقابة وهي كما يلي:

- توسيع نطاق برنامج تحسين تقييم الجودة.
- تحسين حيز مراجعة حسابات المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات لأغراض تقييم المخاطر.
- تحسين العلاقات مع كبار المديرين التنفيذيين والمديرين.

وتقوم شعبة خدمات الرقابة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ جميع هذه التوصيات في عام ٢٠١١.

هاء - المنهجية

١١ - وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات، فإن عملية ضمان الجودة التي أجرتها شعبة خدمات الرقابة تستند إلى المخاطر. وهناك عاملان يحددان خطة مراجعة الحسابات يعتمدهما المدير التنفيذي بعد استعراضهما من قبل اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات وهما: مدى تعرض وحدات الأعمال للمخاطر والوقت الذي انقضى منذ إجراء آخر مراجعة للحسابات. وتجرى عملية تقييم المخاطر على جميع مستويات العمليات في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وقد عُرض تصنيف المخاطر المعتمد من صندوق الأمم المتحدة للسكان عرضاً مستفيضاً في التقارير السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي (DP/FPA/2006/4 و DP/FPA/2007/14 و DP/FPA/2010/20). ووفقاً للفقرة ١٥ من قرار المجلس التنفيذي ٢٢/٢٠١٠، جرى تنقيح نموذج المخاطر، الذي تولدت عنه التحليلات الواردة في الفرع التالي، لبيان الاتجاهات من المعيار الموضوع في عام ٢٠٠٧ وجرى تمديده ليشمل تقييماً للمخاطر بالمقر ومهماً شاملة لعدة قطاعات. وقد أدى توافر بيانات عن الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠ إلى تمكين شعبة خدمات الرقابة من التحقق من نموذج المخاطر في المكاتب القطرية. وتطابقت نتائج نموذج المخاطر في ما نسبته ٦٠ في المائة من الحالات مع تقييمات مراجعة حسابات المكاتب القطرية.

ثالثاً - المخاطر التي يتعرض لها صندوق الأمم المتحدة للسكان واتجاهاتها

ألف - المخاطر العالمية الرئيسية

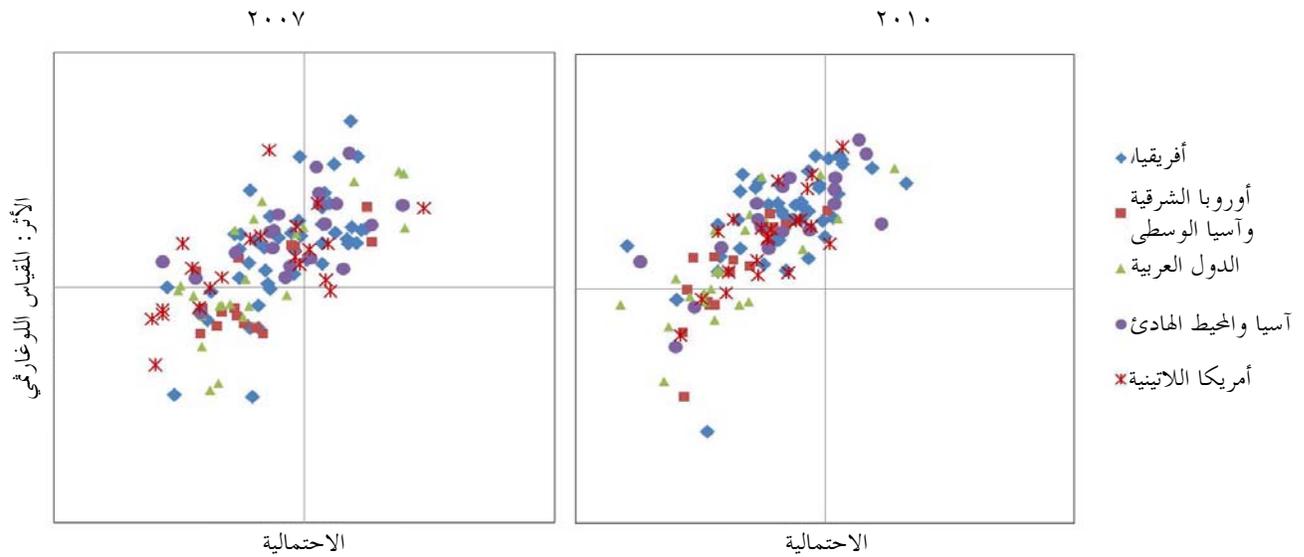
١٢ - هناك مخاطر كبرى على الصعيد العالمي. وتشمل هذه المخاطر، من جملة أمور أخرى، ما يلي: (أ) عملية تنسم بلامركزية شديدة تشمل أكثر من ١٣٠ مكتباً على الصُعد القطري ودون الإقليمي والإقليمي؛ (ب) ارتفاع معدل الشواغر من الوظائف الإدارية والتنفيذية الرئيسية في المكاتب القطرية وارتفاع معدل تناوب وإعادة انتداب الموظفين؛ (ج) تعدد آليات التمويل (البرنامج العالمي والإقليمي؛ والصناديق الإستثمارية المواضيعية وغيرها من الصناديق؛ ومختلف طرائق التمويل المشترك)؛ (د) العدد الكبير من الشركاء المنفذين (أكثر من ٤٣٥ في نهاية عام ٢٠١٠) مع تباين درجات إمكانيتهم؛ (هـ) العدد الكبير من خطط العمل السنوية (٢٣١٠ في عام ٢٠١٠) التي توضع وتُدار من دون دعم من النظم والأدوات المتكاملة؛ (و) إطار يقوم على النتائج يتضمن العديد من أدوات التخطيط والإبلاغ؛ (ز) العدد الكبير من المؤشرات؛ و (ح) العدد الضخم من المبادرات الجارية حالياً، مثل إضفاء الطابع الإقليمي، وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتطوير إدارة المخاطر في المؤسسة وأطر الضوابط الداخلية، وتنفيذ و/أو الارتقاء بالعديد من النظم. ولا تزال القضايا الكبرى الـ ١١ المتصلة بالرقابة والتي جرى تحديدها في الوثيقتين DP/FPA/2009/5 و DP/FPA/2010/20 ذات أهمية.

باء - تقييم المخاطر في المكاتب القطرية

١٣ - يشمل جو المخاطر هذا جميع المكاتب القطرية، بنفقات بلغت ٥٤٥ مليون دولار في ١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، أو ما نسبته ٦٩ في المائة من إجمالي نفقات الصندوق السنوية. وعلى النحو المبين في الشكل ١ أدناه، أظهرت عملية تحديد المخاطر في المكاتب القطرية تحسنا تجسد في انتقال النقاط إلى الجانب الأيسر من مصفوفة المخاطر. وتدل هذه النتيجة الإيجابية على أن الإجراءات التي شرع فيها صندوق الأمم المتحدة للسكان لتصحيح بعض حالات النقص قد بدأت تؤتي ثمارها. وتشكل التخفيضات في أرصدة حساب صندوق التشغيل وفي الشواغر بعضا من أهم العوامل التي تؤثر على هذا النمط الإيجابي.

الشكل ١

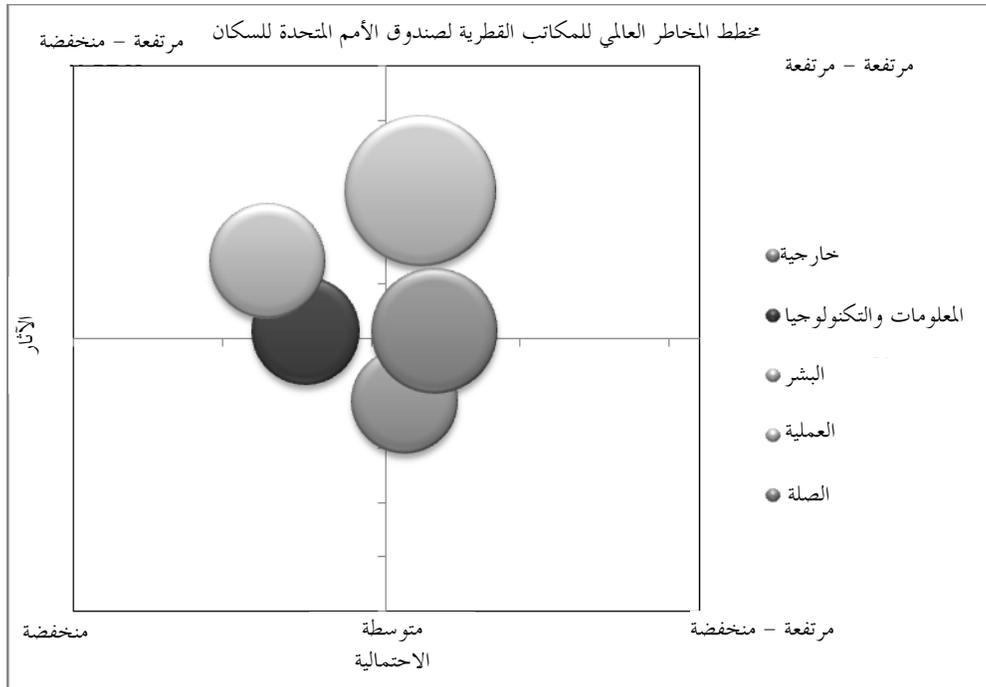
مخططات المخاطر في المكاتب القطرية



١٤ - وبفضل توافر البيانات القابلة للمقارنة، يوفر النموذج أيضا مؤشرا للاتجاهات بحسب فئات المخاطر (الخارجية، والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والبشر، والعمليات والصلات - للاطلاع على التعاريف انظر الوثيقتين DP/FPA/2006/4 و DP/FPA/2007/14). ولا تختلف نتائج التحليل الذي أجري في كانون الثاني/يناير ٢٠١١ عما ورد في التقارير السابقة، وظلت المخاطر المتعلقة بالعلاقات والعمليات كبيرة للغاية (انظر، الشكل ٢ أدناه).

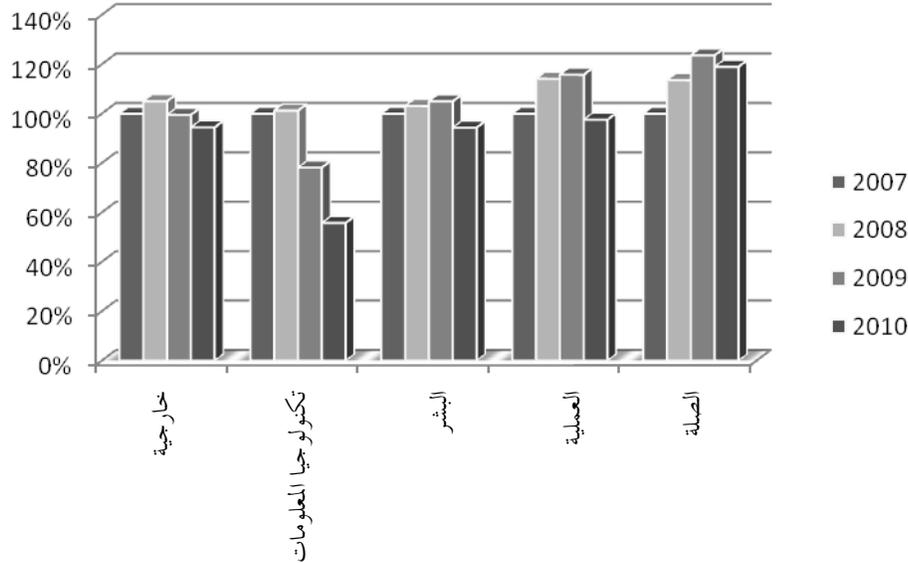
الشكل ٢

مخطط المخاطر الموحد للمكاتب القطرية



١٥ - بمقارنة مستويات المخاطر في المكاتب القطرية في الفئات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات على مر الزمن، تبين أنها انخفضت عما كانت عليه عام ٢٠٠٧؛ ولم يطرأ على المخاطر المتعلقة بالصلات والعمليات تحسن أو تدهور (انظر الشكل ٣ أدناه الذي يورد مقارنة للقيم التي تزيد عن مؤشر عام ٢٠٠٧). ويمكن ربط الاتجاه في هذه المخاطر، على التوالي، بضعف الضوابط الداخلية، وإدارة البرامج ورصدها، وبطرائق تنفيذ البرامج. وهذه المسائل التي سبق ذكرها في الوثائق DP/FPA/2007/14، و DP/FPA/2008/11، و DP/FPA/2009/5 و DP/FPA/2010/20 ينبغي أن تظل موضع اهتمام متزايد من الإدارة. وتتوافق هذه النتائج مع تلك التي حددها مراجعو الحسابات الخارجيون وتلك الواردة تفاصيلها في تقارير الرقابة السابقة الصادرة عن شعبة خدمات الرقابة على النحو المبين في الفرع التالي.

الشكل ٣
اتجاه فئات المخاطر (مؤشر عام ٢٠٠٧ بنسبة ١٠٠ في المائة)



جيم - قضايا الرقابة الهامة

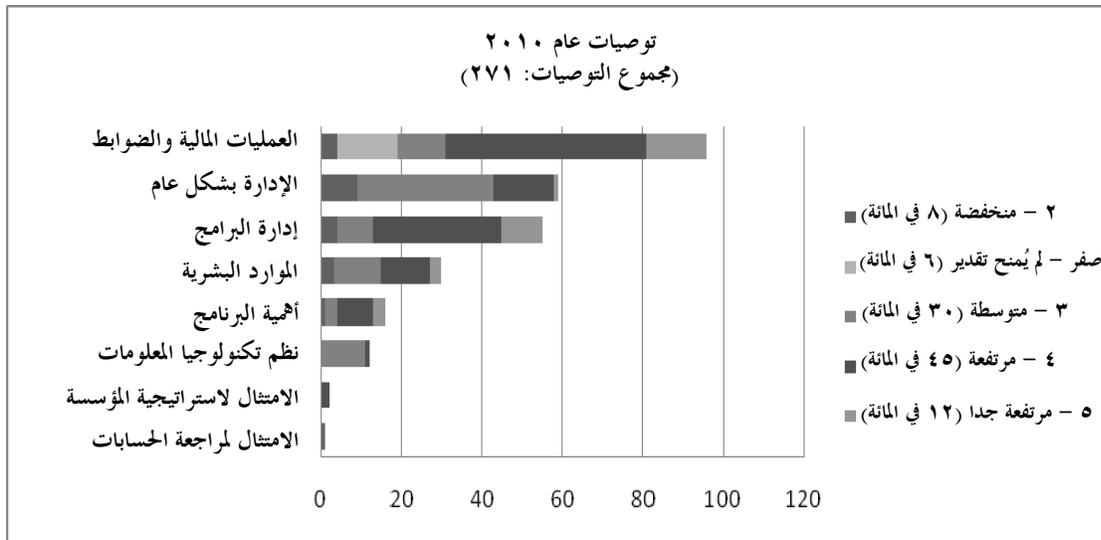
المكاتب القطرية

١٦ - قيمت تسع من عمليات الرقابة التي أُنجزت في عام ٢٠١٠ الضوابط والعمليات في المكاتب القطرية لصندوق الأمم المتحدة للسكان بلغت نفقاتها ٨٢,٣ مليون دولار في عام ٢٠٠٩ (١١ في المائة من إجمالي النفقات). وقُيم أداء إدارة المخاطر في ثمانية من المكاتب القطرية التي جرى تقييمها بأنه "غير مرض" ويعزى ذلك إلى مسائل تتعلق بالضوابط الداخلية والامتثال وإلى مسائل تشغيلية من شأنها أن تمنع تحقيق أهداف هذه الكيانات. وتضمنت تقارير تقييم الرقابة في المكاتب القطرية الصادرة في عام ٢٠١٠، ٢٧١ توصية، منها ١٥٣ (٥٧ في المائة) قُيمت بأثرها ذات تأثير كبير أو كبير جدا. وبمقارنتها بالتوصيات البالغة ٥٨٠ توصية الصادرة في عام ٢٠٠٩، أُعتبر أن ٣٦ في المائة منها ذات تأثير كبير أو كبير جدا. وقد انخفض عدد التوصيات بقدر كبير في عام ٢٠١٠ ويعزى ذلك إلى تضافر الجهود للتركيز على التوصيات ذات الأهمية الحاسمة والعامّة. وعلى النحو المبين في الشكل ٤ أدناه، فقد جرى تحديد معظم القضايا في المكاتب القطرية في المجالات التالية: (أ) العمليات والضوابط المالية (التنفيذ الوطني، النهج المنسق في التحويلات النقدية إلى الشركاء المنفذين، والعمليات، وتسجيل المعاملات المالية والإبلاغ عنها)؛ (ب) الإدارة بشكل عام (إدارة

المشتريات والأصول)؛ (ج) إدارة البرامج (تخطيط البرامج وتنفيذها، ورصدها)؛ (د) الموارد البشرية؛ (هـ) أهمية البرامج. وتقدم المصفوفة الواردة في المرفق ٣ تفاصيل بشأن أكثر قضايا الرقابة شيوعاً التي جرى تحديدها في إطار تلك الفئات. وتجدد الإشارة إلى أن العمليات التي أُنجزت في عام ٢٠١٠ قد غطت العمليات والأنشطة في المكاتب القطرية خلال عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، وتعكس نتائج التقييم بشكل عام حالة العمليات والضوابط في العاملين المذكورين.

الشكل ٤

توصيات مراجعة حسابات المكاتب القطرية بحسب المجال



وحدات المقر

١٧ - اضطلعت شعبة خدمات الرقابة بست مهام لمراجعة الحسابات في مقر صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام ٢٠١٠. وقُيِّمت عمليتان من عمليات مراجعة الحسابات هذه (تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومراجعة حسابات التنفيذ الوطني) بأنهما "غير مرضيتين". ولم يمنح أي تقدير نتيجة للتقييم الذي أجري بشأن ضوابط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن جرى تحديد فجوات كبيرة في تصميم الضوابط مما يتطلب اهتماماً فورياً من الإدارة. وحظيت العمليات الثلاث الباقية بتقدير "مرضية جزئياً". وبوجه الإجمال، أصدرت شعبة خدمات الرقابة ١٩٢ توصية نتيجة لتقييماتها لمهام الرقابة في المقر، وحظي ما نسبته ٦١ في المائة منها بتقدير خطورة شديدة أو خطورة شديدة جداً.

١٨ - وترد في الفرع رابعا من هذا التقرير القضايا التي جرى تحديدها نتيجة لتقييمات عام ٢٠٠٩ لعمليات مراجعة حسابات التنفيذ الوطني وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتدل نتائج تقييم المخاطر المتصلة بضوابط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عدم تنفيذ الضوابط الرئيسية في معظم العمليات التي جرى تقييمها في إطار هذا المجال أو أنها ذات طابع مخصص و/أو غير رسمي، مما يزيد من مخاطر نشوب مشاكل تتصل بتقديم الخدمات، والحصول غير المأذون به على مصادر المعلومات والاستخدام غير الفعال لأصول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأوصي بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) إيلاء درجة عالية من الأولوية لوضع إطار للضوابط الداخلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمتها كأساس لوضع و/أو تعزيز السياسات والإجراءات والعمليات والضوابط؛ (ب) كفاءة استخدام الموارد المرصودة لفرع خدمات المعلومات الإدارية على نحو يتسم بالكفاءة؛ (ج) تحديد الأولويات وتخطيط أنشطة الإصلاح على نحو يتسم بالعناية والجدية للتأكد من أن المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها تجري معالجتها في الوقت المناسب من خلال الضوابط الداخلية العملية والمستدامة.

رابعا - متابعة توصيات مراجعة الحسابات للفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠

١٩ - في عام ٢٠١٠، بذلت شعبة خدمات الرقابة جهودا مكثفة في إجراء استعراض المتابعة نصف السنوي للتوصيات. وقد بُذلت هذه الجهود استجابة للقلق الذي أعرب عنه كل من المجلس التنفيذي ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة إزاء التوصيات العالقة، ولا سيما تلك التي ظلت عالقة لأكثر من ١٨ شهرا. وأُجريت عملية المتابعة عن طريق إجراء استعراض تفصيلي للإجراءات التي اتخذتها وحدات الأعمال، بما في ذلك التحقق من الوثائق الداعمة المقدمة منها. وتم تيسير هذه الجهود الهامة بفضل التفاعل عن كثب فيما بين شعبة خدمات الرقابة وجميع مستويات الإدارة، وذلك لكفالة اتخاذ الإجراءات الملائمة لتنفيذ التوصيات، وكذلك بفضل الالتزام القاطع للمدير التنفيذي الجديد بما في ذلك رئاسته للجنة رصد عمليات مراجعة الحسابات. ويوجز الجدول ٢ حالة تنفيذ توصيات الرقابة الناتجة عن الاستعراضات نصف السنوية التي أجرتها شعبة خدمات الرقابة. وجرى تنفيذ ما نسبته ٩٦ في المائة من التوصيات الصادرة خلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠ وما نسبته ٤ في المائة منها هي قيد التنفيذ.

الجدول ٢

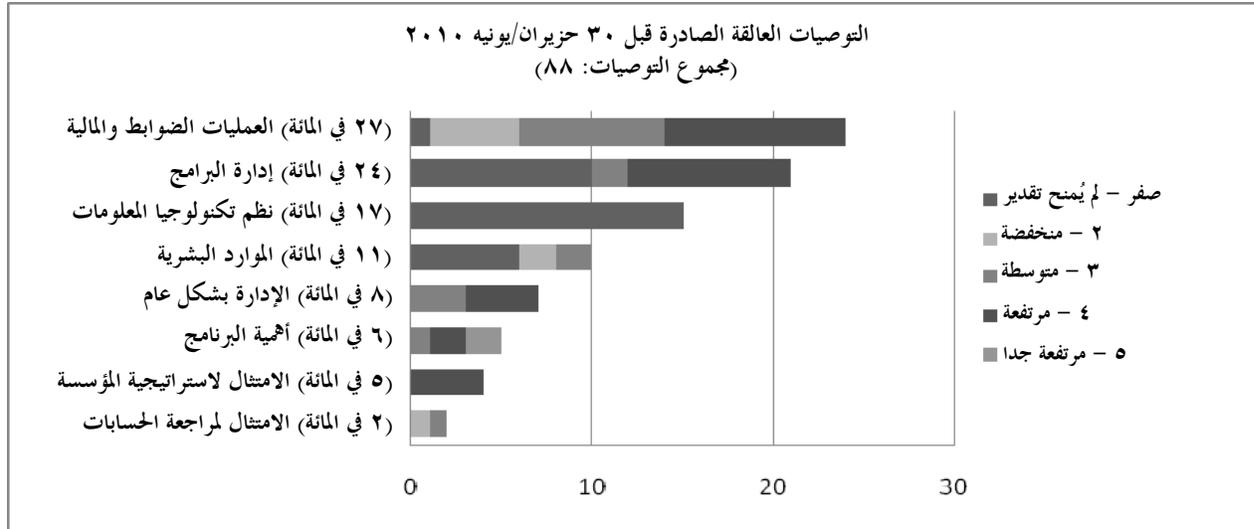
حالة تنفيذ التوصيات المتعلقة بمراجعة الحسابات/التوصيات المتعلقة بالرقابة في ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١١ بحسب سنة صدورها

السنة	عدد التقارير الصادرة	مجموع عدد التوصيات	الملفات المغلقة	قيد التنفيذ
٢٠٠٧	١٨	١٠٥٢	١٠٤٠ (٩٩ في المائة)	١٢ (١ في المائة)
٢٠٠٨	٢٠	٨٨٢	٨٤٠ (٩٥ في المائة)	٤٢ (٥ في المائة)
٢٠٠٩	١٩	٦٣١	٥٨١ (٩٢ في المائة)	٥٠ (٨ في المائة)
المجموع الفرعي للسنوات الثلاث (٢٠١٠-٢٠٠٧)	٥٧	٢٥٦٥	٢٤٦١ (٩٦ في المائة)	١٠٤ (٤ في المائة)
٢٠١٠	١٨	٤٦٣	٦٢ (١٣ في المائة)	٤٠١ (٨٧ في المائة)
المجموع الكلي	٧٥	٣٠٢٨	٢٥٢٣ (٨٣ في المائة)	٥٠٥ (١٧ في المائة)

٢٠ - وبلغ مجموع التوصيات العالقة، ٥٠٥ توصيات في ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١٠، (منها ٣٠٤ تتصل بالمكاتب القطرية و ٢٠١ تتصل بالمقر) منها ١٠٤ توصيات تتصل بالفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩. ومن بين التوصيات الـ ١٠٤، هناك ٨٨ توصية صدرت قبل ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩ وظلت دون حسم لأكثر من ١٨ شهرا. وعلى النحو المبين في الشكل ٥، هناك ثلاثة مجالات في حاجة إلى الاهتمام من الإدارة من أجل إحراز مزيد من التقدم في غلق ملفات توصيات شعبة خدمات الرقابة: (أ) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (ب) إدارة المشاريع/البرامج؛ (ج) ضوابط الإدارة المالية وإدارة العمليات. وتشمل الأمثلة على ذلك، دون أن تقتصر عليها، أمن وضوابط نظام أطلس، والإذن بالتمويل وشهادات النفقات (استمارة الإذن بالتمويل وشهادات النفقات) وإدارة حساب صندوق التشغيل، والتنفيذ الوطني، وقدرات الرصد والتقييم والمتابعة.

الشكل ٥

التوصيات غير المحسومة خلال ١٨ شهرا أو أكثر حتى ٢٢ شباط/فبراير ٢٠١١



٢١ - وتتصل التوصيات غير المحسومة ذات التأثير الكبير بضوابط الدخول إلى نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، والنقص في الوثائق المتعلقة بالمدفوعات، وتسوية البرامج القطرية في نهاية السنة وحساب صندوق التشغيل، والشطب غير المأذون به لأرصدة حساب صندوق التشغيل.

خامسا - آفاق المستقبل

٢٢ - تبرهن الأدلة المتراكمة المستمدة من مراجعة حسابات السنوات الأربع الماضية والنتائج الواردة في الفرع السابق من هذا التقرير على ضرورة أن تواصل الإدارة الجهود الرامية إلى التخفيف من التعرض للمخاطر وتحسين الأداء العام لصندوق الأمم المتحدة للسكان. ومع ذلك، فإنه ينبغي عدم الاستهانة بمدى صعوبة الاضطلاع بهذه المهمة والاعتراف بجهود والتزام إدارة الصندوق وتأكيداتها. والكثير من أنشطة تخفيف المخاطر التي يتوجب تنفيذها هي أنشطة مترابطة وتحتل القدر ذاته من الأولوية والأهمية، الأمر الذي يوجد حالة تحد يتعين فيها معالجة القضايا العامة والهيكلية في آن واحد. إلا أنه يمكن تنظيم هذا العمل باتباع مسار تحدده الأسس الثلاثة الأساسية التي تقوم عليها أية منظمة، وهي: قيمها وطريقة التعريف بما وقوتها العاملة والإنجازات المتوقعة منها.

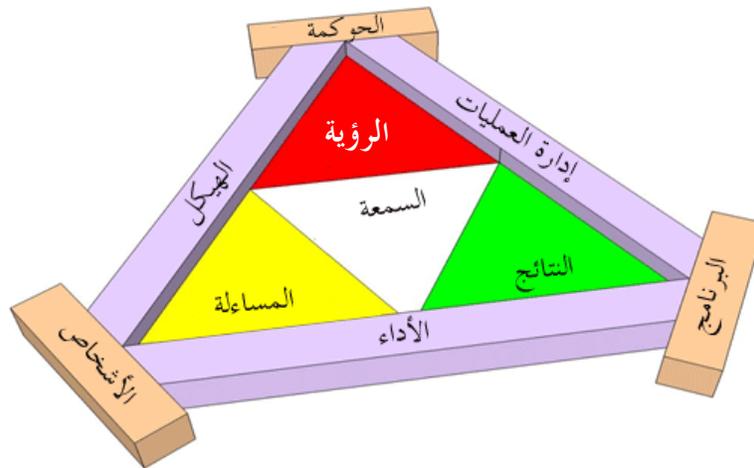
٢٣ - وتبين النتائج الموثقة لمراجعة الحسابات للأعوام الأربعة الماضية والاتجاهات في بيانات المخاطر أنه ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يولي الاهتمام لمجالات ثلاثة ضرورية

هي: الحوكمة والموارد البشرية والبرامج. وتحقيقاً لأغراض هذا التقرير، تعرّف المجالات الثلاثة على النحو التالي:

- الحوكمة هي مجموعة من المعايير والسياسات والقواعد والأنظمة الثقافية والمؤسسات التي تؤثر على طريقة توجيه الصندوق. وتتضمن، في جملة أمور، العلاقات فيما بين العديد من أصحاب المصلحة المعنيين وأهداف الصندوق والشفافية و”الاقتداء بالإدارة“ والأخلاقيات.
- وتُفهم الموارد البشرية (التي يشار إليها بعد بـ ”الأشخاص“) بأنها تمثل جميع الموظفين الذين يساهمون في عمل الصندوق بصرف النظر عن مركزهم ومدة عقودهم.
- والبرنامج هو مجموعة تتكون من جميع الأنشطة اللازمة لتقديم نواتج ونتائج استراتيجية. ويشمل جميع أنشطة البرامج القطرية التي تمثل ٦٩,٥ في المائة من إجمالي إنفاق الصندوق.

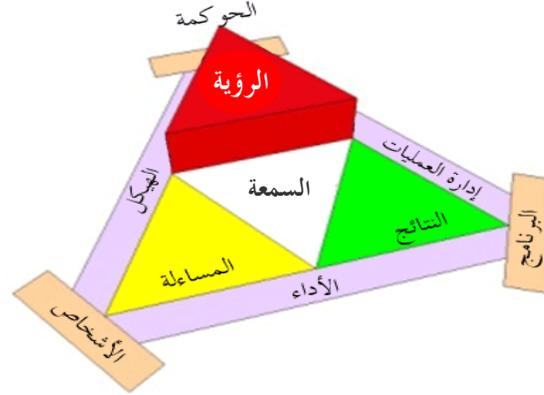
٢٤ - ويمكن مواصلة توسيع هذه الأسس الثلاثة ألا وهي الحوكمة والأشخاص والبرنامج لتشمل الهيكل وإدارة العمليات والأداء وفقاً لما هو مبين في الشكل ٦. واستعراض هذه الأسس سيفضي بطبيعة الحال إلى معالجة مسائل حاسمة الأهمية مثل الرؤية والشفافية والمساءلة والنتائج وفي نهاية المطاف تحسين سمعة الصندوق.

الشكل ٦
أسس الإدارة الثلاثة



٢٥ - وبناء على ذلك، يقدم هذا التقرير للمجلس التنفيذي نهجاً عملياً يساعد، بالاستناد إلى نتائج مراجعة الحسابات وخصائصها، في وضع توصيات استراتيجية ويوجه الصندوق في مواجهة تحدياته الإدارية.

ألف - الحوكمة الرؤية



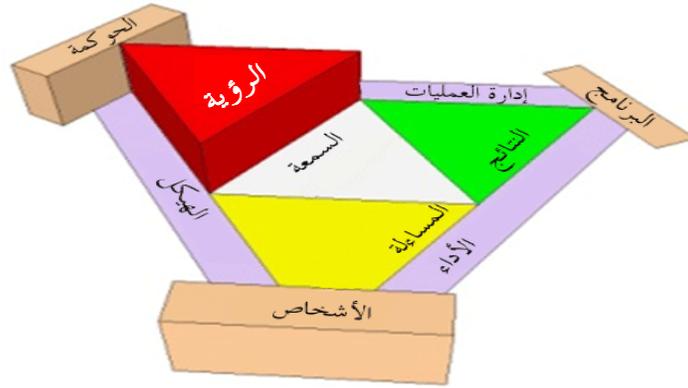
٢٦ - مع أن تقييم مدى التقدم المحرز نحو بلوغ الهدف ٥ من الأهداف الإنمائية للألفية المتمثل في تخفيض ثلاثة أرباع معدل وفيات الأمهات في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠٠٥ يشكل تحدياً، فإن النتائج التي صدرت عن الفريق المشترك بين الوكالات المعني بتقديرات وفيات الأمهات الذي يتكون من منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان والبنك الدولي تبيّن أن هذا الهدف ما زال متأخراً وأن أوجه التفاوت الكبيرة بين البلدان والأقاليم لا تزال قائمة. وفي الوقت الذي يصل فيه عدد سكان العالم إلى ٧ بلايين شخص ليسجل بذلك نسبة غير مسبوقه من الأشخاص دون الثامنة عشرة من العمر والانتشار المستمر والمقلق لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في أوساط الشباب، يجدر بالصندوق أن يعيد تقييم دوره وأولوياته الاستراتيجية وتفاعلاته مع جميع أصحاب المصلحة. وينبغي لهذا التقييم الاستراتيجي أن يشكل جزءاً لا يتجزأ من رؤية للسنوات المقبلة. فإذا عممت هذه الرؤية المستندة إلى برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في الداخل والخارج، فإنها ستلهم موظفي الصندوق وتساعد على تركيز التوجه الاستراتيجي للصندوق وجهود الدعوة التي يضطلع بها.

التوصية ١

٢٧ - بناء على استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للصندوق، للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، ينبغي للمدير التنفيذي أن يضع بيان رؤية يعيد ترتيب الأولويات ويوجه الصندوق نحو الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج التاليين. وينبغي أن يُدعم بيان الرؤية هذا بنهج استراتيجي للاتصال يستهدف عامة الناس وموظفي الصندوق.

باء - الموارد البشرية: الأشخاص

الكفافية



٢٨ - استناداً إلى أرقام الإنفاق لعام ٢٠١٠، تنفق نسبة تقارب ٣١ في المائة (٢٢٥ مليون دولار) من إجمالي نفقات الصندوق على تكاليف مرتبات الموظفين. وعلاوة على ذلك، تشكل عقود الاستشاريين والمتعاقدين مثل اتفاق الخدمات الخاصة/عقود الخدمة نسبة ٥٠ في المائة و ٨٠ في المائة من مجموع تكاليف المرتبات في نفقات البرنامج والصناديق الاستثمارية، على التوالي. ويدل ذلك على اعتماد كبير على إبرام عقود وخدمات استشارية لتنفيذ البرامج ويشكل خطراً على استقرار عملية تنفيذ البرامج.

٢٩ - وتوجد نسبة ١٧ في المائة من مجموع موظفي الصندوق في المقر و ١٠ في المائة في مكاتب إقليمية و ٧٣ في المائة في مكاتب قطرية. وثلاثة وعشرون في المائة من الموظفين الدوليين هم موظفون جدد أو أعيد تكليفهم بمهام جديدة. وقد أجرت شعبة خدمات الرقابة دراسة استقصائية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ تبين ما يلي:

الجدول ٣

قضايا في التعيين (حجم العينة ٩٠)

ممثل مساعد	نائب ممثل	ممثل	
١٥ في المائة	١٣ في المائة	٢٣ في المائة	الوظائف الشاغرة قبل التعيين
٩,٧	٨,٦	٥,٥	متوسط معدل الشغور (أشهر)
٣٦	٢٤	٣٠	الحد الأقصى لمعدلات الشغور (أشهر)
١٠ في المائة	صفر في المائة	٣٢ في المائة	المتلقون للتدريب التمهيدي

٣٠ - وازداد تفاقم المشاكل المتعلقة بالوظائف الشاغرة وعدم كفاية الخبرات بسبب ديناميات مجموعة الموظفين العاملين في الصندوق:

- من المتوقع أن يتقاعد ما مجموعه ١٠٣ موظفين دوليين (٢١ في المائة من إجمالي عدد الموظفين الدوليين من الفئة الفنية) في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٥. وسيتقاعد ما نسبته ٣١ في المائة من أولئك الموظفين من رتبة الإدارة العليا (ف-٥ وما فوق)، بمن فيهم ثمانية موظفين من أصل ١٣ موظفاً برتبة مد-٢/ف-٧^(١).
 - تبلغ معدلات الموظفين الدوليين من الفئة الفنية الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٠ عاماً وبين ٣٠ و ٣٥ عاماً ١ في المائة و ٧ في المائة، على التوالي.
- ويواجه الصندوق احتمال إدارة حجم كبير من الكيانات النائبة، حيث توجد نسبة كبيرة من الموظفين يعملون في وظائف جديدة أو أعيد تكليفهم بمهام جديدة دون أن تتوفر لديهم المهارات والخبرات المناسبة.

التوصية ٢

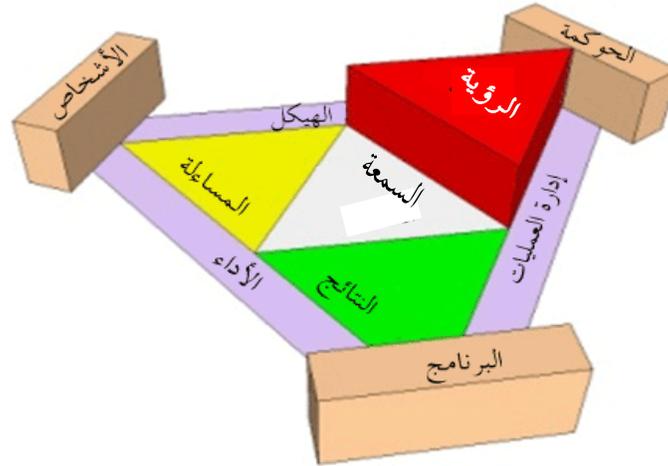
٣١ - ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يكفل ما يلي:

- ملء الوظائف الشاغرة دون تأخير بالموظفين الأكفاء.
- تمتع الموظفين بالكفاءات والمهارات اللازمة المتصلة بالصندوق في مجالات الإدارة والبرمجة والرصد والتقييم وفي العمليات حسب الاقتضاء.

(١) صندوق الأمم المتحدة للسكان، تقرير عن إدارة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان،

- بدء تنفيذ برنامج يكفل تخطيط تعاقب الموظفين وتنمية مواهب الشباب داخل المنظمة ووضع المسارات الوظيفية وتوفير التدريب. وينبغي عدم التشجيع على اللجوء إلى استخدام موظفين مؤقتين (متقاعدين ومسؤولين مكلفين).

جيم - البرنامج الأهمية



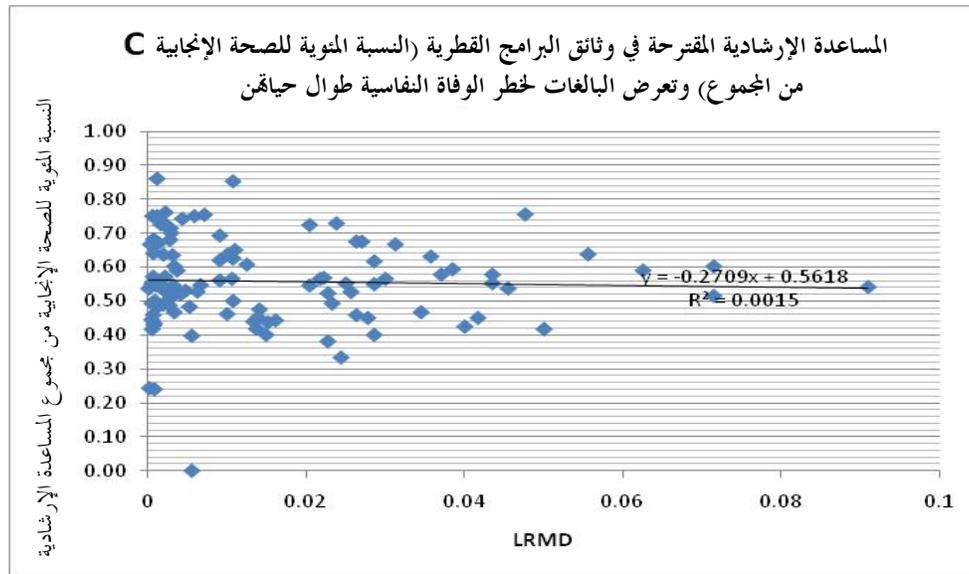
٣٢ - على الرغم من وجود قائمة مبهرة من المؤشرات (تحتوي على أكثر من ٥٠ مؤشراً) تدرج في إطار نتائج الخطة الاستراتيجية، فإن الأدلة المتاحة تشير إلى أن الصندوق لم ينجح في تقييم نتائجه. وقد وردت أسباب هذه الحالة بالتفصيل في تقارير فترات السنتين عن التقييم التي قدمتها شعبة خدمات الرقابة في الأعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨ و ٢٠١٠. ويتعين التركيز على سببين من ضمن هذه الأسباب، هما: (أ) عدم استخدام البرمجة القائمة على الأدلة بصورة كافية؛ (ب) الافتقار إلى التركيز الاستراتيجي. ومع أن استخدام أساليب تحليل كمية ونوعية يحسن من الأداء^(٢)، فإن البرمجة القائمة على الأدلة لم تلق الاهتمام الذي تستحقه عن جدارة. وتمثل المذكرة التوجيهية بشأن البرمجة القائمة على الأدلة التي وضعتها شعبة البرمجة خطوة أولية لعملية ينبغي أن تسفر في نهاية المطاف عن منهجية شاملة ترد في مبادئ توجيهية عملية. ويشكل التركيز البرنامجي غير المناسب إحدى عواقب هذا الافتقار إلى ثقافة أساليب التحليل وإحدى النتائج المتكررة في الأعمال الميدانية التي اضطلعت بها شعبة خدمات الرقابة. وتضطلع نسبة ثمانية وثمانين في المائة من البلدان المستفيدة من البرامج

(٢) Steve LaValle and others, "Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value", *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, No. 2, pp. 21-33 (December 21, 2010).

بنشاطات في جميع المجالات الاستراتيجية الثلاثة للصندوق (السكان والتنمية؛ والصحة الإنجابية؛ والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة)، لتنفق بذلك موارد محدودة تعد ضئيلة للغاية بالمقارنة مع ما تنفقه الصناديق أو البرامج أو المؤسسات الدولية الأخرى. وليس هناك من علاقة تربط بين حالة الصحة الإنجابية في البلدان والمعدلات التي سجلتها استثمارات الصندوق في الصحة الإنجابية وفقاً لما يبينه الشكل ٧ أدناه حيث يرتبط خطر التعرض للوفاة النفاسية^(٣) طوال الحياة بنسبة المساعدة الإرشادية المقدمة في مجال الصحة الإنجابية. ويحدث الافتقار ذاته لهذه العلاقة عندما تستخدم مؤشرات أخرى للصحة الإنجابية مثل شيوع وسائل الحمل ومعدلات الاحتياجات التي لم تلب أو حمل المراهقات والميزانيات أو النفقات.

الشكل ٧

العلاقة بين احتمال تعرض البالغات لخطر الوفاة النفاسية طوال حياتهن والمساعدة المقترحة في مجال الصحة الإنجابية في وثائق البرامج القطرية



تعرض البالغات لخطر الوفاة النفاسية طول حياتهن

(٣) ”خطر وفاة الأمهات النفاسية طوال حياتهن هو احتمال أن تتوفى أنثى تبلغ الخامسة عشرة من العمر في نهاية المطاف من جراء سبب نفاسي. ووفقاً لتقييم جرى في عام ٢٠٠٨، بلغ هذا المعدل حده الأقصى في أفريقيا جنوب الصحراء (١ في ٣١)، ويليه في أوقيانوسيا (١ في ١١٠) وفي جنوب آسيا (١ في ١٢٠)، بينما سجلت المناطق المتقدمة النمو أقل معدل للوفاة يتعرضن لهذا الخطر طوال حياتهن (١ في ٤٣٠٠). ومن أصل ١٧٢ بلداً وإقليماً، سجلت أفغانستان أعلى معدل خطر طوال الحياة وهو ١ في ١١. (الاتجاهات في وفيات الأمهات: تقديرات الفترة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٨ التي وضعتها منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان والبنك الدولي) (منظمة الصحة العالمية، جنيف، ٢٠١٠).

٣٣ - وقد أعدت شعبة خدمات الرقابة تحليلاً لنسب المساعدة الإرشادية المقترحة في مجالات الصحة الإنجابية والسكان والتنمية والمسائل الجنسانية بالمقارنة مع إجمالي المساعدة الواردة في ١٠٩ وثائق البرامج القطرية أقرها المجلس التنفيذي لفترة السنوات الست الماضية. ويبين هذا التحليل، الذي يحظى بنسبة ٩٥ في المائة من الثقة، أن هذه القيم تتراوح بين ٥٣ و ٥٨ في المائة لعنصر الصحة الإنجابية؛ و ٢٢ و ٢٦ في المائة لعنصر السكان والتنمية؛ و ١٣ و ١٧ في المائة لعنصر الاعتبارات الجنسانية. ويدل هذا التوزيع للحصص من الموارد على أن المساعدة البرنامجية القطرية الإرشادية تعد في حالات كثيرة مساعدة عشوائية ولا تستند إلى احتياجات الجهات المستفيدة. وهذا الاستنتاج يدعو إلى زيادة المرونة لتحسين تلبية الاحتياجات المحددة للبرامج القطرية.

التوصية ٣

٣٤ - ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يمثل لمقررات المجلس التنفيذي ١٢/٢٠٠٨، الفقرة ٢؛ و ١٨/٢٠٠٩، الفقرة ٤؛ و ٢٦/٢٠١٠، الفقرة ١١. وينبغي للصندوق أن يواصل وضع منهجية قائمة على الأدلة تطبق على مستوى المؤسسة لاتخاذ قرارات استثمارية على المستوى القطري لتصميم البرنامج في عام ٢٠١١. وينبغي للصندوق أيضاً أن يضع وينفذ برنامجاً تدريبياً شاملاً في عام ٢٠١٢ بشأن البرمجة القائمة على الأدلة.

التركيز

٣٥ - تنفذ مكاتب الصندوق القطرية برنامج الصندوق من خلال وضع خطط عمل سنوية مع شركاء تنفيذيين لتحقيق الإنجازات المتفق عليها. وفي عام ٢٠١٠، أصبح لدى الصندوق ما مجموعه ٢٣١٠ خطط عمل سنوية. وتعلقت ٢١٥١ خطة منها بمكاتب قطرية و ١٥٩ خطة بالمقر. وإضافة إلى ذلك، أصبح لدى الصندوق ١٤٣٥ شريكاً تنفيذياً، ١٢٩٥ منهم لهم صلة بمكاتب قطرية و ١٤٠ بالمقر. واستناداً إلى الهيكل الحالي لتنفيذ البرنامج، تنطوي إدارة هذا العدد الكبير من خطط العمل السنوية والشركاء التنفيذيين على مجازفة كبيرة بالنسبة للمنظمة. فالعدد الهائل من خطط العمل السنوية والشركاء التنفيذيين هو أحد الأسباب الرئيسية للنفقات البرنامجية غير المحصورة والتحفظات على تقارير مراجعة حسابات التنفيذ الوطني.

التوصية ٤

٣٦ - ينبغي للصندوق أن يشجع المكاتب القطرية على أن تركز على أولوياتها البرنامجية، فتحقق بالتالي عدداً من النتائج لا يزيد عن ثمانية وتخفض عدد الشركاء التنفيذيين وخطط العمل السنوية إلى حجم تسهل إدارته. وبهذه الطريقة، يمكن تحقيق مكاسب فورية في رصد البرامج وتقييمها وفي الإدارة المالية للبرامج بما في ذلك التنفيذ الوطني.

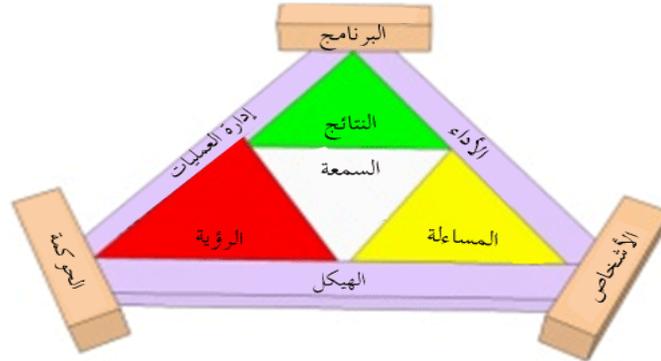
التوحيد مقابل المرونة

٣٧ - يواجه الصندوق التحدي الكبير المتمثل في إدارة عملية لا مركزية للغاية والإشراف عليها بطريقة فعالة. وتتكدس الوحدات اللامركزية (المكاتب القطرية)، التي تعمل مع سلطة مفوضة رفيعة المستوى، جزءاً كبيراً من النفقات البرنامجية وتتولى إدارتها. وفي السنوات القليلة الماضية، عانت مكاتب قطرية من مواطن ضعف هامة في مجالات العمليات المالية وإدارة البرامج والمشتريات وإدارة الأصول والموارد البشرية. وتشير توصيات مراجعي الحسابات المتكررة يوماً بعد يوم إلى أن هذه المسائل لا تعالج على نحو مستدام. ومع أن العديد من هذه المسائل تأتي نتيجة أوجه قصور في ترتيبات الصندوق في مجالي الإدارة والرقابة (حسبما سبقت الإشارة إليه في هذا التقرير)، فإنها متأصلة في استخدام نموذج موحد لعمل المكاتب القطرية لم يعد يتكيف مع مجموعة متنوعة من التحديات وحجم مخاطر العمليات البرنامجية. ولا يوفر التصنيف الحالي الذي يوجه عمل المكاتب القطرية المرونة اللازمة لمواءمة الموارد مع الاحتياجات بصورة تامة.

التوصية ٥

٣٨ - مع الامتثال لأحكام مقرر المجلس التنفيذي ١٩/٢٠٠٠: استعراض نظام تخصيص موارد صندوق الأمم المتحدة للسكان للبرامج القطرية، ينبغي للصندوق أن يتخذ إجراءً مرناً لتحسين مواءمة توزيع الموارد البرنامجية مع احتياجات المستفيدين.

دال - الربط بين الحوكمة والأشخاص: الهيكل



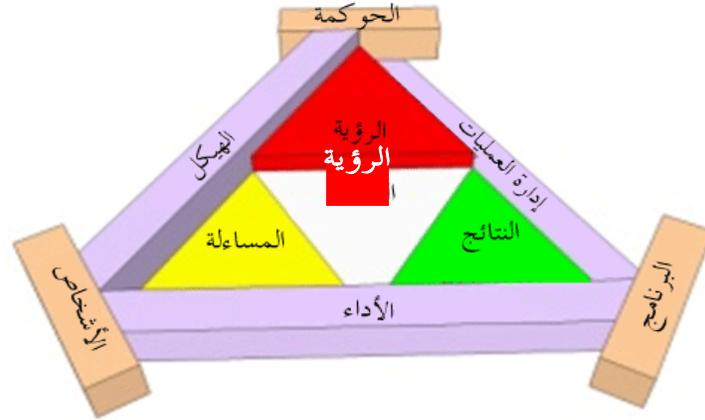
٣٩ - عندما اتخذ المجلس التنفيذي المقرر ٤٣/٢٠٠٧ الذي وافق فيه على الهيكل التنظيمي للصندوق (انظر DP/FPA/2007/16 والتصويب DP/FPA/2007/16/Corr.1)، أقر المجلس بالحاجة إلى هيكل أكثر ملاءمة لصندوق الأمم المتحدة للسكان يمكنه من تلبية احتياجات البلدان بمزيد من الفعالية. وإعادة هيكلة الصندوق، التي غالباً ما تدعى بشكل غير مناسب بـ "إضفاء الطابع الإقليمي"، هي عملية أيلولـة معقدة تجمع بين عدم التركيز (مصطلح يشير في السياق الحكومي إلى عملية يتم فيها نقل موظفي الرقابة للحكومة المركزية وتوزيعهم جغرافياً) واللامركزية (مصطلح يشير في السياق الحكومي إلى نقل السلطات من الحكومة المركزية إلى المستويات الدنيا في أي تسلسل إداري - سياسي وقطاعي). وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، نُفذت عملية إزالة التركيز بنقل الشعب الجغرافية السابقة من مقر صندوق الأمم المتحدة للسكان في نيويورك إلى مراكز إقليمية تضطلع بمهام تقنية وبرنامجية على حد سواء. وعملية التفويض التي بدأت في عام ٢٠٠٧ ما زالت جارية، وقد أنشئ المكتب الإقليمي للدول العربية والمكتب الإقليمي لأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، على التوالي، في نهاية عام ٢٠١٠ وبداية عام ٢٠١١. إلا أن كلا المكتبين الإقليميين يعملان في ظروف محفوفة بالمخاطر. وقد أسهمت أوجه الغموض التي تشوب اختصاصات المكاتب الإقليمية ("القيادة، والتوجيه، والدعم، والتنسيق، والرقابة") في إيجاد فراغ في ضمان الجودة (يرفض المقر مساءلات لا يمكن للمكاتب الإقليمية أن تتولاها والعكس صحيح)، وحدود من المسؤولية والمساءلة ليست واضحة المعالم، وقطعت الصلة التنظيمية القائمة بين المقر وممثلي المكاتب القطرية. وظل احتمال التجزئة المذكور في تقرير شعبة خدمات الرقابة لعام ٢٠٠٩ (DP/FPA/2009/5) كبيراً. ووفقاً لما أشار إليه مراجعو الحسابات الخارجيون في تقريرهم A/65/5/Add.7، لا يوجد أي دليل على أن الضوابط الداخلية قد وضعت لاتخاذ تدبير يتعلق بالهيكل الجديد والتخفيف من مخاطره الكامنة.

التوصية ٦

٤٠ - في دورة المجلس العادية الثانية لعام ٢٠١٢، ينبغي للصندوق أن يقدم تقريراً عن تقييم الهيكل الجديد بعد استعراض يجريه كل من المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. كما سيقوم هذا التقرير بإرشاد عملية تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٨.

هاء - الربط بين البرنامج والأشخاص: الأداء

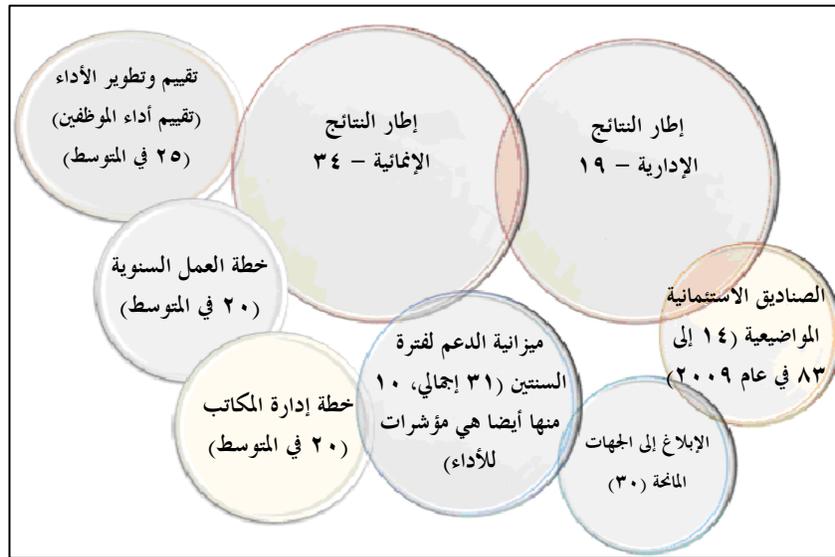
قياس الأداء



٤١ - لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان العديد من المؤشرات (انظر الشكل ٨ أدناه). فهناك مثلاً ما يزيد عن ٧٠ مؤشراً رفيع المستوى في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، بما في ذلك في إطار نتائج الإدارة، وإطار النتائج الإنمائية وميزانية الدعم لفترة السنتين. وبالإضافة إلى تلك المؤشرات، يتكون البرنامج الأساسي الذي يدار بواسطة خطط عمل سنوية من مؤشرات يبلغ متوسطها ٢٠ مؤشراً لكل خطة. ويدل تضخم المؤشرات على تجزئة البرنامج، مما يزيد بالتالي من خطر إدارته. ويواجه الصندوق المخاطر في إدارة أي برنامج له هذا الحجم الكبير من المؤشرات.

الشكل ٨

عدد المؤشرات



التوصية ٧

٤٢ - ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يغتنم فرصة استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ كي يبسط المؤشرات ويحسن حدودها وخصوصيتها وإمكانية قياسها، وتبسيط إطار النتائج.

ثقافة المساءلة: شكاوى المساءلة والسلوك

٤٣ - ثمة قصور واضح بين تقييم أداء الأفراد والالتزام الشامل بالمساءلة. ويفيد تقرير صدر مؤخراً عن نظام تقييم الأداء وتطويره بأنه لم يعتبر سوى موظفين اثنين من أصل ٢٠٠٠ موظف تم تقييم أدائهم بأنهم مقصرين. ويمكن استخدام حالة التنفيذ الوطني كمثال جيد عن قضايا المساءلة في صندوق الأمم المتحدة للسكان. فقد شجبت إدارة التنفيذ الوطني التي يضطلع بها الصندوق بموجب رأي مشفوع بتحفظ قدمه مراجعو الحسابات الخارجيين بسبب سوء إدارة البرنامج ورصده. وكان هذا التحفظ مصدراً للإحباط ولردود فعل إزاءه، بما فيها محاولة ربط تقييمات مراجعة حسابات التنفيذ الوطني بأداء المديرين. ولا يمكن إقرار المساءلة بمرسوم ولكنها تتطلب أولاً تمكين الموظفين بواسطة وسائل مناسبة، بما فيها التدريب المصمم لهذا الغرض والاتصالات الداخلية الفعالة. والدليل الوارد في الفرع "خامساً"، باء - الموارد البشرية: الأشخاص، يبين أن تغيير ثقافة المسؤولية سيستغرق المزيد من الوقت ويحتاج إلى موارد تفوق تلك المتوقعة.

التوصية ٨

٤٤ - ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يقوم بما يلي:

- استعراض التوصيفات الوظيفية وتحديد المهارات والخبرات اللازمة للوظائف الرئيسية. ويبدأ هذا الاستعراض أولاً على المستوى القطري. ويراعي الاستعراض مختلف أنماط العمليات ويخرج عن النموذج القديم للعمل القائم على أساس التصنيف القطري للمكاتب.
- تحديد حدود المسؤوليات، والإشراف والمساءلة، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة تتسم بالشفافية.
- استخدام نظام تقييم الأداء وتطويره لتعزيز المساءلة عن الأداء حسباً قيم بموجب مؤشرات الأداء الرئيسية.

- وضع برامج تدريب موحدة أو الاستعانة بمصادر خارجية لتطبيقها وتنظيم دورات تدريبية سنوية للموظفين من الفئة الفنية المعينين حديثاً. ومن المحتمل أن يطور استخدام التعلم الإلكتروني باعتباره عنصراً مكملاً لهذه التدريبات المؤسسية.

الرصد والتقييم

- ٤٥ - للرصد والتقييم دور استراتيجي في إثراء برامج صندوق الأمم المتحدة للسكان. والنتائج المتكررة التي توصلت إليها تقارير شعبة خدمات الرقابة وأبرزتها هي التالية:
- حالات تأخير طويل في ملء وظائف موظفي الرصد والتقييم تؤثر على مساءلة المكاتب القطرية وربما تعزز أيضاً أداءً للبرامج يفتقر إلى الفعالية والكفاءة. وتعد وظيفة الرصد والتقييم في الصندوق على مستوى المكاتب القطرية حاسمة الأهمية في سياق يتسم بضرورة زيادة ملكية الشركاء في التنمية وقيادة عملية التقييم.
- يفهم الموظفون أنشطة الرصد والتقييم إلى حد كبير بأنها مهام إضافية أو إجراءات إدارية عوضاً عن عملية تعلم أساسي وضمان للنوعية داخل المنظمة.
- نظراً لعدم كفاية التوجيه بشأن الرصد والتقييم (الأهداف والمنهجية)، تنفذ المكاتب القطرية أنشطة الرصد والتقييم بطريقة غير منتظمة.
- تتناول الممارسة التي تتبعها المكاتب القطرية حالياً لعمليتي الرصد والتقييم الامتثال أولاً وقبل كل شيء. ولا تزود المعلومات المنشقة عن الممارسات الحالية المديرين وصناع القرار بمفهوم عن نجاح البرنامج أو فشله، ومن ثم لا تقدم الأدلة التي يمكن استخدامها لوضع برامج مستقبلية.
- كمية ونوعية التقييمات التي صدرت في الصندوق ومن جانبه غير مرضية. وينبغي لها أن تشرك الشركاء التنفيذيين بطريقة أكثر منهجية وفقاً لما تنص عليه سياسة الصندوق للتقييم وقرار الجمعية العامة ٦٢/٢٠٨.

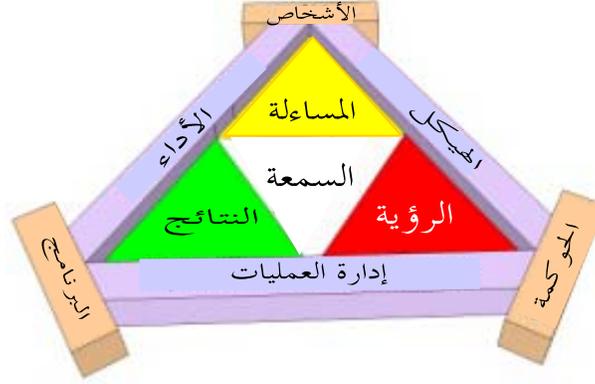
التوصية ٩

- ٤٦ - ينبغي للصندوق أن يدرج وظيفة الرصد والتقييم في دورة عمليات المكاتب القطرية. بيد أن الفرصة لم تتح بعد للقيام باستقدام فعال لموظفين في مجال الرصد والتقييم ولم تتخذ الخطوات اللازمة لإنشاء نظام للرصد والتقييم موجه نحو تحقيق النتائج ويتسم بصيغة أكثر رسمية لدعم البرمجة القائمة على الأدلة وإدارة برامج وأنشطة المكاتب القطرية على أساس الأدلة.

٤٧ - وينبغي أيضاً للصندوق أن يواصل جهوده لوضع منهجية صلبة لتقييم البرامج القطرية ترتقي بمستوى المساهمة في الأدلة اللازمة لاتخاذ قرارات البرمجة عن علم والرد بصورة أفضل على أسئلة التقييم التي تهم الأطراف المعنية مع تعزيز مشاركة البلدان المستفيدة من البرامج.

واو - الربط بين البرنامج والحوكمة: إدارة العمليات

نهج الإدارة



٤٨ - في عام ٢٠١٠، بذلت إدارة الصندوق مساع جادة لتصحيح أوجه القصور وتلبية شروط المجلس التنفيذي ومراجعي الحسابات الخارجيين والأمم المتحدة على نطاق المنظومة. وتضمنت المبادرات حملة أمور منها تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول عام ٢٠١٢؛ ووضع إطار للرقابة الداخلية؛ وتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد؛ وإيجاد برمجة قائمة على الأدلة؛ وإدارة قائمة على النتائج؛ وإدارة مخاطر المؤسسة؛ وإدارة استمرارية تصريف الأعمال. وقد دعمت شعبة خدمات الرقابة هذه المبادرات الهامة من خلال توفير خدمات استشارية تتعلق بمواضيع كثيرة، وبقدر ما تسمح به مواردها. ومع ذلك، يمكن أن تسفر هذه الجهود المكثفة عن المزيد من النتائج الملموسة إذا:

- كان بالإمكان إدماج كل مبادرة من هذه المبادرات عوضاً عن إنشاء لجائها أو أفرقتها الخاصة بها والمكلفة بولاية تتداخل في بعض الأحيان مع مسؤوليات المديرين التنفيذيين أو مديري الشعب.
- وكان بالإمكان توضيح حدود المسؤولية. فاللجوء إلى اللجان والفريق العامل يجعل من الصعب تحديد أصحاب الأعمال وتوزيع المسؤوليات.
- وكان بالإمكان أن تصبح الرؤية الاستراتيجية مصدر إلهام للنهج، وأن يدعم هذا النهج باتصالات داخلية تكفي لمنع اتباع نهج مجزأ وغير فعال.

التوصية ١٠

٤٩ - يتعين أن يأخذ صندوق الأمم المتحدة للسكان بنهج متكامل واستراتيجي وأكثر منطقية للإدارة، تبعا للنهج المنطقي الذي أوصت به المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات^(٤) والرامي إلى تحسين إدارة المخاطر ووضع الضوابط والسياسات الداخلية. فمن شأن هذا المنحى أن يساعد على تقييم الأولويات والتوقيت والموارد اللازمة لهذه الإصلاحات الداخلية الهامة.

إدارة المخاطر

٥٠ - على مدى السنوات الخمس الماضية، حث المجلس التنفيذي صندوق الأمم المتحدة للسكان على تحسين إدارة المخاطر. فإدارة المخاطر ينبغي أن يُنظر إليها على أنها عملية منسقة موجهة لمساعدة الصندوق على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية وتقييمها والتصدي لها في حدود استعداداته لتقبل المخاطر وإنارة السبيل إلى تحديد أولوياته الاستراتيجية أيضا. وفي عام ٢٠١٠، كلفت الإدارة شركة استشارية بتحديد الخطوط الرئيسية لاستراتيجية إدارة المخاطر واستقدمت مستشارا أقدم لإدارة المخاطر تولى إجراء تقييم للمخاطر مع الإدارة العليا المعنية. بيد أن إدارة المخاطر لم تحظ بالترويج الكافي داخل المنظمة. فقد كان النهج التنازلي الذي تم اختياره يتسم بطابع نظري مبالغ فيه على نحو حال دون فهمه من جانب مديري التنفيذ باعتباره أداة مفيدة وعملية. وتعمل الإدارة على وضع نهج يتسم بطابع عملي أكثر وهي بصدد إعداد خطة تنفيذية للسنتين القادمتين.

التوصية ١١

٥١ - ينبغي أن يمثل صندوق الأمم المتحدة للسكان لمقررات مجلسه التنفيذي ٢٠٠٦/٨، الفقرة ٣؛ و ٢٠٠٦/١٣، الفقرة ٦؛ و ٢٠٠٧/١٠، الفقرة ٥؛ و ٢٠٠٨/١٣، الفقرة ١٤؛ و ٢٠٠٩/١٥، الفقرة ١٦؛ و ٢٠١٠/٢٢، الفقرة ١٤؛ وأن يكفل أن تكون إدارة المخاطر نهجا منتظما متأصلا في ثقافة الصندوق ومحركا لعملية اتخاذ القرارات وتصميم الأنشطة المتعلقة بالضوابط بما في ذلك ضوابط نظام تخطيط الموارد في المؤسسة.

(٤) المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، المبادئ التوجيهية لمعايير المراقبة الداخلية للقطاع العام - الاستزادة من المعلومات عن إدارة مخاطر الكيانات (Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector - Further Information on Entity Risk Management) INTOSAI GOV 9130 الوثيقة متاحة على الموقع الشبكي للمنظمة: <http://www.issai.org/composite-194.htm>. [الترجمة متاحة باللغة الفرنسية فقط، انظر الوثيقة GOV9130].

الضوابط الداخلية

٥٢ - حث المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات إدارة الصندوق على أن تنفذ إطارا للضوابط الداخلية يتماشى مع أفضل الممارسات المعترف بها دوليا التي أوصت بها المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات. ففي تموز/يوليه ٢٠١٠، أصدرت شعبة خدمات الرقابة مذكرة خدمات استشارية موجهة للإدارة توجز الخطوات اللازمة لتيسير إنجاز إطار للضوابط الداخلية يكون ممثلا بالكامل لمبادئ المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات/لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي. وأكد مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة أيضا على أن الضوابط الداخلية تعثرها أوجه الضعف وينقصها الامتثال. فحتى الآن، لم يتحقق سوى تقدم محدود بعد الإنجاز الأولي لوضع إطار لأنشطة ضبط ست عمليات من الأعمال التجارية، وذلك بمساعدة قدمتها شركة استشارية. وقد وثقت الإدارة الضوابط القائمة في برنامج حاسوبي على شبكة الإنترنت، وهو مبادرة جديدة بالاهتمام لا بد من تقييم مدى أهميتها وفعاليتها. والإطار الذي تم وضعه لا يعالج أنشطة الضبط المتعلقة بالعمليات الأخرى؛ وتخطيط البرامج والميزنة والتنفيذ والرصد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا بد من إجراء تقييم دقيق للمخاطر وإدارتها لضمان جديوى هذا الإطار.

التوصية ١٢

٥٣ - ينبغي أن يمثل صندوق الأمم المتحدة للسكان لمقررات المجلس التنفيذي ١٠/٢٠٠٧، الفقرة ٤؛ و ٢٩/٢٠٠٧، الفقرة ٣؛ و ١٣/٢٠٠٨، الفقرة ١٦؛ و ١٥/٢٠٠٩، الفقرة ١٦؛ و ٢٢/٢٠١٠، الفقرة ١٤؛ وينبغي أن يواصل السعي إلى وضع إطار للضوابط الداخلية يكون ممثلا للتوجيهات والمعايير الدولية. وينبغي أن يكفل الصندوق أيضا تلقي موظفيه للتدريب الكامل اللازم بشأن استخدام الضوابط الداخلية ورصدها.

ضوابط وبنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٥٤ - قد يكون بوسع صندوق الأمم المتحدة للسكان أن يرتقي بيئة ضوابط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديه إلى حد كبير، من خلال إجراء عملية إعادة تقييم وتحديد كاملين لبنية التكنولوجيا والتطبيقات المعمول بها حاليا في الصندوق. ومن المجالات المحددة التي لا بد من دراستها من أجل تعزيز نظام تخطيط الموارد في المؤسسة ما يلي:

- شروط الموافقة وتسلسل سير العمل فيما يتعلق بمعاملات الشراء والدفع.

- الضوابط الآلية والقابلة للتهيئة (كاستلام البضائع والخدمات المشتراة وإدارة السُّلف النقدية وتبعتها).
- إدارة وضبط عقود الخدمات واتفاقات الخدمة الخاصة، التي تستأثر بقسط وافر من تكاليف كشوف المرتبات.
- إدارة ورصد تنفيذ البرامج/المشاريع ونطاق استخدام الميزانية.
- إدارة شركاء التنفيذ وتجهيز طلبات الدفع وتسديدها.
- رصد المعاملات المالية والامتثال للسياسات والإجراءات.

التوصية ١٣

٥٥ - ينبغي أن يقوم صندوق الأمم المتحدة للسكان، من أجل مواكبة للتغيرات السريعة التي تطرأ على قطاع التكنولوجيا، بإعادة تقييم كامل لبنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديه، بما في ذلك تنظيم فرع خدمات المعلومات الإدارية وإدارته وملاك موظفيه. فعدم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيعطل سعي الصندوق إلى إيجاد حل على نطاق كامل المؤسسة للمسائل التنظيمية والمتعلقة بالضوابط. بل الأهم من ذلك، أن ذلك التقييم سيدعم الصندوق أيضا في مجال تحديد الفرص الاستراتيجية في مجال تطوير الترتيبات المتصلة باستراتيجية صندوق الأمم المتحدة للسكان وتوحيدها وإدارتها.

التنفيذ الوطني

٥٦ - في عام ٢٠١٠، أجرت شعبة خدمات الرقابة تقييما لحالة التنفيذ الوطني لعام ٢٠٠٩. فقد بلغ مجموع نفقات ذلك التنفيذ لعام ٢٠٠٩ ما قدره ٢٠٩ ملايين دولار (١٧٢ مليون دولار في عام ٢٠٠٨)، يمثّل أكثر من ٢ ٣٠٠ مشروع أنجزه أكثر من ١ ٢٩٥ من شركاء التنفيذ في ١٣٢ من البلدان والمكاتب الإقليمية ووحدات المقر. وكان من المقرر أن تخضع النفقات المتعلقة بالتنفيذ الوطني البالغة ١٤٥ مليون دولار (٦٩ في المائة من نفقات التنفيذ الوطني) لمراجعة الحسابات لعام ٢٠٠٩ استنادا إلى اختصاصات مراجعة الحسابات الواجبة التطبيق، والتي بموجبها استُبعدت المدفوعات المباشرة المسددة باسم شركاء التنفيذ، من نطاق عمليات مراجعة الحسابات. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، كان صندوق الأمم المتحدة للسكان قد تلقى ٥٩٢ تقريرا من مجموع ٧٠٦ تقارير مراجعي حسابات التنفيذ الوطني التي كانت واجبة التقديم لعام ٢٠٠٩، وهي تشمل نفقات التنفيذ الوطني البالغة ١٢٢ مليون دولار (٥٨ في المائة من مجموع تلك النفقات لتلك السنة).

٥٧ - وعلى نحو ما يبين الجدول ٤، تدل النتائج الواردة فيما يتعلق بعام ٢٠٠٩ على تدهور في أداء عملية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني مقارنة بعام ٢٠٠٨. فقد كشفت مراجعة حسابات نفقات التنفيذ الوطني لعام ٢٠٠٩ عما يلي: (أ) ارتفاع عدد تقارير مراجعي الحسابات المشفوعة بتحفظ؛ (ب) وارتفاع مبلغ النفقات غير المدعومة بمستندات؛ (ج) زيادة في عدد التقارير التي قُدمت في وقت متأخر وفي مبلغ النفقات الخاصة بتقارير مراجعي الحسابات التي لم تُقدّم (وإن كان عدد تقارير مراجعي الحسابات التي لم تُقدّم قد سجل تحسناً طفيفاً كنسبة مئوية).

الجدول ٤

مقارنة بين أداء مراجعة حسابات التنفيذ الوطني لعامي ٢٠٠٩ و ٢٠٠٨

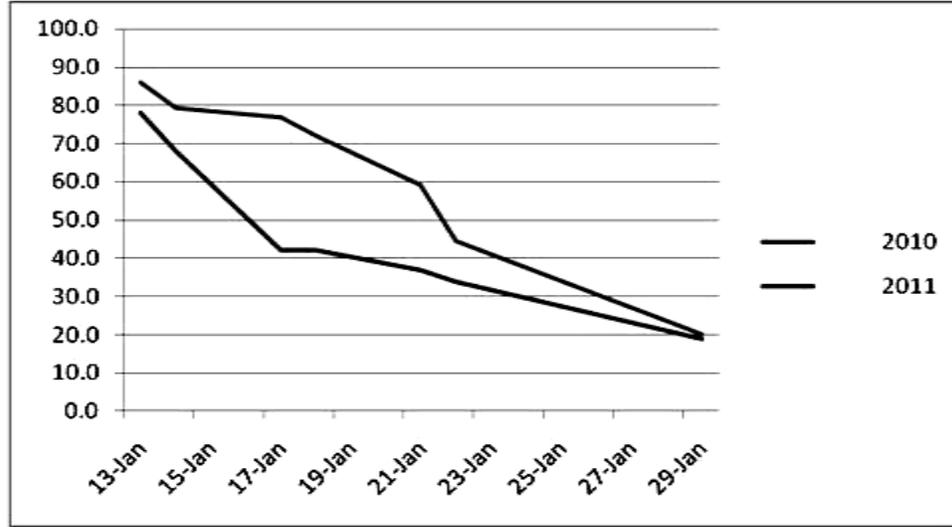
التغيير	٢٠٠٩	٢٠٠٨	المؤشر
	١٣٠	٨٢	عدد تقارير مراجعي الحسابات المحتوية على رأي سلبي ^(٥)
تدهور	(٢٢ في المائة)	(٨ في المائة)	كنسبة مئوية من مجموع التقارير التي قُدمت
تدهور	٣٤,٢ مليون دولار	٨,٣ ملايين دولار	مجموع النفقات الخاصة بتقارير مراجعي الحسابات المحتوية على رأي سلبي
تدهور	٣,٣ ملايين دولار	١,٢ مليون دولار	النفقات غير المدعومة بمستندات
	(٢,٧ في المائة)	(١,٤ في المائة)	كنسبة مئوية من مجموع نفقات التنفيذ الوطني التي روجعت حساباتها
تدهور	٢٣,٢ مليون دولار	١٨,٥ مليون دولار	تقارير مراجعي الحسابات التي لم تُقدّم
	(١٣ في المائة)	(١٥ في المائة)	كنسبة مئوية من مجموع نفقات التنفيذ الوطني الخاضعة لمراجعة الحسابات
			تقارير مراجعي الحسابات التي قُدمت في وقت متأخر
تدهور	٤٦ في المائة	٤٠ في المائة	كنسبة مئوية من مجموع تقارير مراجعي الحسابات التي قُدمت

٥٨ - والسُّلف المقدمة من حساب صندوق التشغيل/التنفيذ الوطني هي أموال تقدّم إلى شركاء التنفيذ على أساس فصلي لتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة المدعومة من صندوق الأمم المتحدة للسكان. ففي عام ٢٠١٠، أعربت شعبة خدمات الرقابة عن قلقها الشديد لإدارة الصندوق إزاء إدارة ارتفاع رصيد حساب صندوق التشغيل/التنفيذ الوطني. وردا على هذه الشواغل، اتخذت الإدارة على صعيد المقر والمكاتب القطرية سلسلة من المبادرات الاستباقية الرامية إلى التقليل من حجم ذلك الرصيد. وأسهمت هذه الجهود في تقليص رصيد صندوق التشغيل/التنفيذ الوطني. بيد أن وتيرة تصفية هذا الحساب في أقل من ثلاثة أسابيع، حسب ما يبينه الشكل ٩، استمر في إثارة الشكوك إزاء مدى كفاءة المكاتب القطرية فيما يتعلق بالإبلاغ المالي.

(٥) تقارير مشفوعة بتحفظ وتقارير معدّلة وتقارير محتوية على رأي سلبي وتقارير حُجب إبداء رأي بشأنها.

الشكل ٩

تطور رصيد حساب صندوق التشغيل/التنفيذ الوطني بين كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ و ٢٠١١ (بملايين الدولارات)



٥٩ - وقد بذل صندوق الأمم المتحدة للسكان خلال السنوات الثلاث الماضية مساع كبيرة لمعالجة مسائل مراجعة حسابات التنفيذ الوطني. وقد تسهم التطورات الأخيرة كالأستعانة بشركة دولية لمراجعة الحسابات، في إدخال تحسينات كبيرة على نوعية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني. إلا أن نتائج مراجعة الحسابات لا تعدو كونها مؤشرات على نوعية الضوابط المعمول بها من أجل التخفيف من حدة المخاطر. فالسبب الرئيسي يكمن في الصعوبات التي تواجهها عدة مكاتب قطرية للقيام بما يلي: (أ) تقييم قدرات ومخاطر شركاء التنفيذ؛ (ب) اختيار طرائق التنفيذ المتماشية مع مستوى المخاطر المشمولة بالتقييم؛ (ج) وضع خطط عمل سنوية وإدارتها ورصدها؛ (د) تجهيز النفقات ورصدها وتسجيلها. ويترتب على هذه الصعوبات ارتفاع حجم أموال السلف غير المحتسبة (حساب صندوق التشغيل). والتنفيذ الوطني هو إحدى مسائل إدارة صندوق الأمم المتحدة للسكان التي تتطلب حلاً يُنفذ محلياً ويُدعم دولياً بالالتزام مؤسسي قوي.

التوصية ١٤

٦٠ - يتعين أن يعالج صندوق الأمم المتحدة للسكان الأسباب الجذرية لأوجه القصور المتعلقة بتنفيذ البرامج وطرائق التنفيذ وأن يواصل في الوقت ذاته متابعة التوصيات الصادرة عن مراجعي الحسابات الخارجيين. (انظر أيضاً التوصيتين ٣ و ٤).

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

٦١ - وافقت اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة للأمم المتحدة في عام ٢٠٠٦ على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام فيما يتعلق بفترات البيانات المالية التي تبدأ في موعد لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠. وقد تم في وقت لاحق إرجاء الموعد النهائي لتنفيذ الصندوق لتلك المعايير إلى ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، لتمكين تنفيذها "الكامل" (بدلاً من التدرج في تنفيذها، كما تقرر في البداية) وحظي قرار الإرجاء ذلك بتأييد المجلس التنفيذي في مقره ١٥/٢٠٠٩.

٦٢ - وفي عام ٢٠١٠، أجرت شعبة خدمات الرقابة تقييماً لاستراتيجية الصندوق ونهجه في تنفيذ المعايير المذكورة. وكشف التقييم وجود مسائل كبيرة يحتمل أن تؤثر سلباً على قدرة الصندوق على إتمام تنفيذ المعايير تنفيذاً فعالاً بحلول الموعد النهائي المحدد. ومن المسائل المشار إليها ما يلي:

- نقص فعالية إدارة المشاريع من جانب مجلس مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
- عدم وضوح التعريف الموضوع للمعالم الإرشادية.
- عدم تحليل الآثار الكاملة المترتبة على إقرار المعايير المتعلقة بالعمليات اليومية والمهارات والخبرات اللازمة الجديدة.
- عدم الوضوح في تحديد العمليات التي يتبناها أصحاب الأعمال التجارية والمتأثرة بالتنفيذ.
- احتواء استراتيجية الاتصالات والتدريب على أوجه ضعف.
- تأخر استقدام الموارد من الموظفين المستوفين للمهارات والخبرات اللازمة.
- محدودية الإبلاغ عن حالة المشاريع ورصدها بهدف قياس مستوى التقدم في تنفيذها استرشاداً بالأهداف الرئيسية المحددة.

٦٣ - وجددير بالإشارة أن العديد من هذه المسائل هي مسائل تتسق مع نظيراتها التي حددها سابقاً مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة وأبلغ عنها. وبالرغم من الجهود الجديرة بالثناء التي بذلتها الإدارة لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ثمة مخاطر كبيرة لا تزال قائمة ويتعين اتخاذ تدابير عاجلة لإدارتها على نحو أكثر فعالية إذا أُريد لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يحقق الأهداف المتوخاة من تنفيذ تلك المعايير بحلول ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.

التوصية ١٥

٦٤ - يتعين أن يحدد صندوق الأمم المتحدة للسكان بوضوح الآثار المترتبة على إقرار المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لبرامج الصندوق وعملياته؛ وأن يستعرض خطة تنفيذ المشاريع؛ ويخصص الموارد الكافية؛ وأن يرتقي بإدارة شؤون المشاريع ومراقبتها بهدف تقليل المخاطر التي من شأنها أن تحول دون تنفيذ تلك المعايير تنفيذًا فعالًا بحلول الموعد النهائي في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.

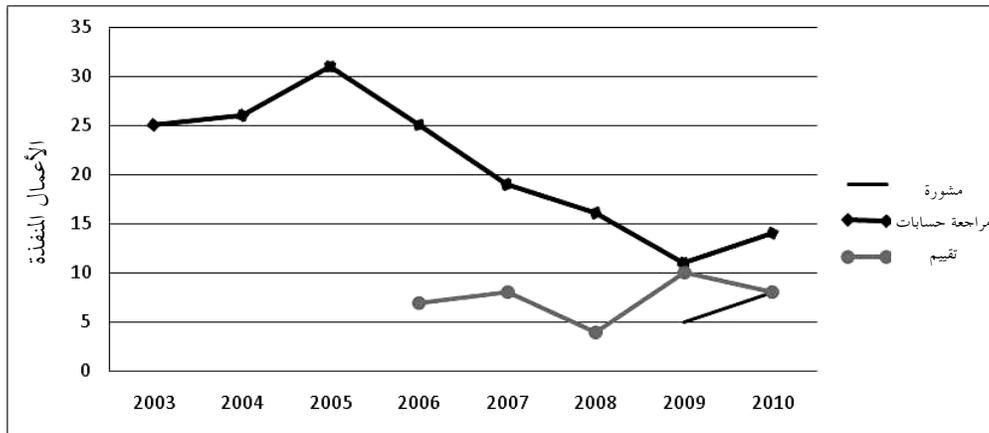
المرفق الأول

أنشطة شعبة خدمات الرقابة

مراجعة الحسابات

١ - أنجزت شعبة خدمات الرقابة ١٦ من أعمال الرقابة في عام ٢٠١٠. ويرد بيان لعمل الشعبة في الشكل أدناه. وغطت أعمال الرقابة ستة مكاتب قطرية في منطقة أفريقيا (أجري في مكتب منها النهج المنسق في التحويلات النقدية للشركاء المنفذين ومراجعة حسابات البرامج القطرية) وثلاثة مكاتب قطرية في منطقة الدول العربية. وتناولت سبعة من هذه الأعمال مسائل مراجعة الحسابات والتقييم. وشملت الأعمال في المقر تقييمات لضوابط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وعملية مراجعة حسابات النفقات المنفذة على الصعيد الوطني عام ٢٠٠٩؛ ومشروع تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وعمليات السفر؛ وبرنامج بطاقات الشراء. ونفذت الشعبة أيضا عملية مشتركة لمراجعة حسابات الصناديق الاستثنائية المواضيعية لصندوق الأمم المتحدة للسكان وتقدير تقييمها. وبالإضافة إلى ذلك، أجرت الشعبة خمس خدمات استشارية خلال العام.

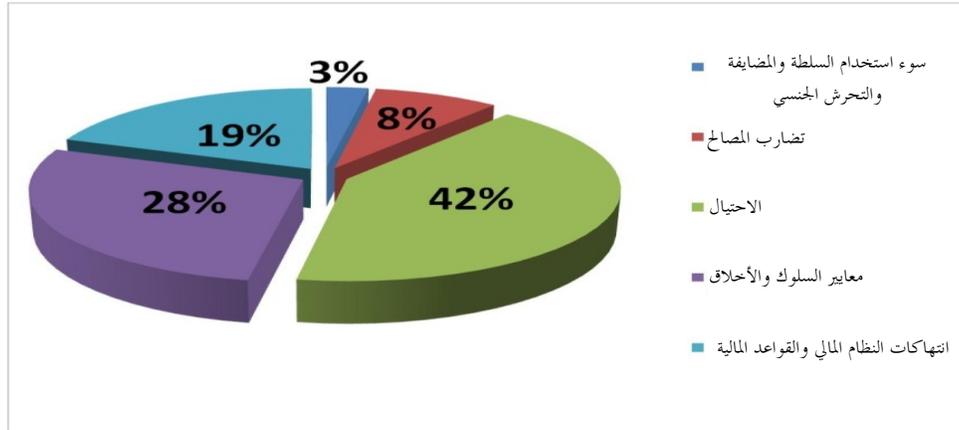
أنشطة شعبة خدمات الرقابة



التحقيقات

٢ - اضطلع فرع التحقيقات بما مجموعه ٤٨ حالة في عام ٢٠١٠ (٣٨ حالة جديدة واردة في عام ٢٠١٠ و ١٠ حالات مرحّلة من عام ٢٠٠٩). وتوصف الفئات الرئيسية الخمس للشكاوى التي وردت في عام ٢٠١٠ في الشكل أدناه. وكانت غالبية التحقيقات (٨٤ في المائة) الواردة في عام ٢٠١٠ إحالات و/أو شكاوى سواء من الإدارة أو الموظفين (بما في ذلك المبلغون عن مخالفات).

أنواع الشكاوى في عام ٢٠١٠



٣ - من مجموع عدد الحالات البالغة ٤٨ حالة التي وردت في عام ٢٠١٠ ورحلت من عام ٢٠٠٩، أغلقت شعبة خدمات الرقابة ٣٣ حالة وأبلغت الإدارة وغيرها من الوكالات عن ٢١ حالة. وحتى كانون الثاني/يناير ٢٠١١، ما زالت ١٥ حالة تتعلق بعام ٢٠١٠ قيد النظر. ويرد في الجدول أدناه تعريف الحالات الـ ٣٣ التي جرى تناولها خلال عام ٢٠١٠. وقد أوصت الشعبة باتخاذ إجراءات بالنسبة إلى ١٧ حالة أبلغت إلى الإدارة. وفي ست حالات، اتخذ المدير التنفيذي إجراءات لصرف الموظفين من الخدمة على أساس أدلة بسوء السلوك، بما في ذلك إحالة أحدهم إلى السلطات الوطنية لمحاكمته. وهناك ١١ حالة تنتظر اتخاذ إجراءات بشأنها من الإدارة. وقد وفرت الحالات التي جرى التحقيق فيها أدلة على إساءة استخدام الأموال بمبلغ إجمالي قدره حوالي ٦٠٢ ٠٠٠ دولار، أي أقل من ٠,١ في المائة من النفقات السنوية.

اختتام التحقيقات في عام ٢٠١٠

النسبة المئوية	العدد	
٣٦	١٢	الشكاوى التي أغلقت بعد تقييم أولي
٩	٣	التقارير المقدمة إلى شعب الصندوق الأخرى
٥٢	١٧	تقرير رسمي مقدم إلى المكتب التنفيذي
٣	١	التقارير المقدمة إلى وكالات شقيقة
٣٥	٦	الحالات التي أدت إلى إجراءات رسمية أو أغلقتها الإدارة
١٠٠	٣٣	مجموع الحالات التي تم التحقيق فيها

٤ - وقد تم إنشاء موقع على الشبكة الإلكترونية الداخلية (إنترنت) لفرع التحقيقات من أجل تثقيف الموظفين بشأن سياسات وعمليات التحقيق، وكذلك لإبقائهم على اطلاع بالإحصاءات ذات الصلة (عدد الحالات المبلغ عنها والتي تم التحقيق فيها والإجراءات التي اتخذتها الإدارة) وبالتالي زيادة تعزيز الشفافية في المنظمة. كما أتاح موقع الشبكة الداخلية فرصة لتجديد الوعي بوجود خط ساخن للإبلاغ عن حالات سوء السلوك بخمس لغات من اللغات الرسمية للأمم المتحدة.

٥ - وسترکز أنشطة الكشف في عام ٢٠١١ على تنفيذ نظام مستمر للرد في مجال الطب الشرعي، بالتعاون مع شعبة الخدمات الإدارية. وأتاح المجلس التنفيذي الدعم لتنفيذ هذا النظام في عام ٢٠١٠. وبدأ شراء هذا النظام في أواخر عام ٢٠١٠ بسبب طلب الإدارة إجراء استعراض للثغرات في مكافحة الاحتيال أولاً.

التقييمات

٦ - اضطلع فرع التقييم، في عام ٢٠١٠، بالتقييمات السبعة التالية، التي أجريت في إطار تنفيذ شعبة خدمات الرقابة لأعمال الرقابة^(٦): أنغولا وجمهورية الكونغو الديمقراطية وزمبابوي والسودان وليبيريا وملاوي. وقام فرع التقييم، بالاشتراك مع شعبة الشؤون التقنية، بإنجاز الأعمال التحضيرية للتقييم المواضيعي الذي سيجري عام ٢٠١١ لدعم الصندوق المقدم لصحة الأمهات، بما في ذلك مساهمة الصندوق المواضيعي لصحة الأمهات. واستناداً إلى الدروس المستفادة من عملية تقدير جودة التقييمات عام ٢٠٠٩، وضعت شعبة خدمات الرقابة بالاشتراك مع شعبة البرامج أداة تتبع من أجل التأكد من وصول جميع التقييمات ذات الصلة التي تنتجها وحدات الصندوق إلى شعبة خدمات الرقابة في الوقت المناسب لإجراء تقييم جيد. وتنتشر نتائج تقدير جودة التقييمات على قاعدة بيانات التقييم التابعة للشعبة (مع ملاحظة تتعلق بالتقييم الخاصة بكل منها)، وسوف تصب في تقرير عام ٢٠١٢ عن تقييم فترة السنتين. وأدخلت تنقيحات هامة على منهجية فرع التقييم. في عام ٢٠١٠ بالاستناد إلى الدروس المستفادة من أعمال الرقابة لعامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠. وأدت هذه التنقيحات إلى تحسينات ملحوظة في عملية التقييم (المرحلة المكتبية والمرحلة الميدانية ومرحلة الإبلاغ) والإنجازات.

(٦) للاطلاع على تعريف "أعمال الرقابة" انظر المرفق ٢.

أنشطة أخرى

٧ - دعمت شعبة خدمات الرقابة بالصندوق بنشاط التعاون المشترك فيما بين الوكالات وإصلاح الأمم المتحدة وشاركت في مجموعات عمل رسمية عدة بما في ذلك مكتب تنسيق عمليات التنمية بالأمم المتحدة والشبكات المهنية، بما في ذلك ممثلو دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومؤتمر المحققين في منظومة الأمم المتحدة. وساهمت الشعبة في تنسيق جهود مراجعة الحسابات المشتركة بين الوكالات والتحرك نحو مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة بقيادتها أولى عمليات مراجعة الحسابات المشتركة بين الوكالات للنهج المنسق في التحويلات النقدية في ملاوي وفييت نام، التي أجريت بمشاركة أعضاء من منظمة اليونيسيف والبرنامج الإنمائي في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩ وشباط/فبراير ٢٠١٠، على التوالي. وفي هذه الأعمال، وضعت منهجية جديدة لمراجعة حسابات النهج المنسق وتم اختبارها وتبين أنها فعالة في عملية مراجعة حسابات النهج المنسق.

٨ - وشملت عمليات التبادل غير الرسمي مع هيئات التحقيق التابعة للوكالات الأخرى تبادل المنهجيات والأساليب والتقنيات اللازمة لإجراء التحقيقات. وقدم فرع التحقيقات المساعدة بنشاط للتحقيقات في إحدى الوكالات في تحقيق أثبت ارتكاب سوء سلوك خطير من جانب موظفيها. وبدأت أيضا اتصالات مع وكالة أخرى في ضوء إجراء تحقيق مشترك في الادعاءات المتعلقة بسوء السلوك الخطير الذي ارتكبه موظفون متواطئون.

المرفق الثاني

التقارير الصادرة في عام ٢٠١٠

مراجعة حسابات مرض جزئيا وتقييم	العمل الرقابي للصندوق الاستثماني المواضيعي
لم يوضع تقدير	عمل جودة التقييم للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٨
مراجعة حسابات لم يوضع تقدير	مراجعة مشتركة لحسابات النهج المنسق في التحويلات النقدية في فييت نام (البرنامج الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/منظمة اليونيسيف)
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في ملاوي
مراجعة حسابات مرض جزئيا وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في ليبيريا
مراجعة حسابات مرض جزئيا	العمل الرقابي لمهمة السفر في صندوق الأمم المتحدة للسكان
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في إثيوبيا
مراجعة حسابات مرض جزئيا	مراجعة حسابات برنامج شراء البطاقات
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان في السودان (الخرطوم)
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان في جنوب السودان (جوبا)
لم يوضع تقدير	مشورة بشأن التقييم في صندوق الأمم المتحدة للسكان
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في أنغولا
مراجعة حسابات غير مرض	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في الصومال
لم يوضع تقدير	مخاطر ضوابط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
مراجعة حسابات غير مرض	العمل الرقابي لعملية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني عام ٢٠٠٩
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية
مراجعة حسابات غير مرض وتقييم	العمل الرقابي لمكتب صندوق الأمم المتحدة للسكان القطري في زمبابوي

ملاحظة: يشمل نطاق العمل الرقابي جميع جوانب العملية بما في ذلك الامتثال والعمليات المالية والإدارية وأهمية البرنامج القطري وإمكانية تقييمه وضوابط الكفاءة والفعالية. وينطوي على إشراك فريق من المدققين والمقيمين أكبر من عملية مراجعة الحسابات. ونطاق مراجعة الحسابات أضيق، بما في ذلك الامتثال والعمليات المالية والإدارية، ولا يشرك إلا مراجعي الحسابات.

المرفق الثالث

المسائل المتكررة

تقدم المصنفون التاليتان على التوالي استعراضا مفصلا لمسائل مراجعة الحسابات المتكررة بالنسبة للمكاتب القطرية ومسائل التقييم المتكررة بالنسبة للمكاتب القطرية. وتُصنف المسائل المتكررة بمعدل يتراوح من ٣٠ في المائة إلى ٦٠ في المائة، ومعدل يتجاوز ٦٠ في المائة بالنسبة لمنطقة أو سبب معين بأنها "شائعة" و "شائعة جدا"، على التوالي.

المسائل الهامة المتكررة لمراجعة حسابات المكاتب القطرية

توصيات المقدمة لمعالجة المسائل	شروع المسألة		بمجال مراجعة الحسابات/السبب
	٢٠١٠	٢٠٠٩	
المخاطر الخارجية			
الإدارة العامة: عدم كفاية الأمن والسلامة والحماية للموظفين والمباني	شائعة	شائعة	عدم كفاية الأمن والسلامة والحماية للموظفين والمباني
تقييم معايير العمل الأمنية الدنيا على نحو أكثر اتساقا، ورصد العمليات التي لا تمتثل لهذه المعايير	شائعة	شائعة	عدم الامتثال للمعايير الأمنية مما يعرض الصندوق للمساءلة في حال وقوع حوادث أمنية
المخاطر المتصلة بالعلاقات			
إجراء تقييم أكثر صرامة لقدرة الشركاء المنفذين كأساس لتحديد أنسب طرائق التنفيذ ولتحديد نطاق الرصد وتواتره	شائعة	شائعة	عدم وجود المساءلة في الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية (التنفيذ الوطني)
تعزيز ودعم أنشطة بناء قدرات الشركاء المنفذين	شائعة	شائعة	تقييم غير كاف لقدرة الشركاء المنفذين استخدام طرائق تنفيذ غير متماسكة مع التحديات التشغيلية وقدرات الشركاء المنفذين
كفالة الإنجاز المبكر للوثائق الرئيسية وإقرارها	شائعة	شائعة	استراتيجية غير فعالة لبناء قدرات الشركاء المنفذين
التوقيع عليها، كرسائل التفاهم وخطط العمل السنوية	شائعة	شائعة	التأخير في التمويل المقدم للشركاء المنفذين وبدء المشاريع في حينه
تعزيز الضوابط فيما يتعلق بتقديم طلبات التمويل واستعراضها والموافقة عليها ودفعها	شائعة	شائعة	عدم كفاية رصد تنفيذ المشاريع من قبل الشركاء المنفذين
زيادة نطاق وتواتر رصد المشاريع التي ينفذها الشركاء ذوو قدرات ضعيفة	شائعة	شائعة	تعزيز العملية والضوابط لضمان تخطيط
مراجعة حسابات التنفيذ الوطني وإنجازها في الوقت المناسب، وتسوية مسائل مراجعة الحسابات في الوقت المناسب وبشكل فعال	شائعة	شائعة	سوء تخطيط مراجعة حسابات التنفيذ الوطني وتنسيقها ومراقبتها

التوصيات المقدمة لمعالجة المسائل	أهم مسائل الرقابة المتكررة	شيوخ المسألة		بمجال مراجعة الحسابات/السبب
		٢٠١٠	٢٠٠٩	
تعزيز عملية التخطيط لكفالة إنجاز خطط العمل السنوية على نحو أكثر دقة وفي الوقت المناسب - تنفيذ تطبيق آلي لدعم إعداد خطط العمل والميزانيات السنوية وتعهداتها	التأخر في تخطيط أنشطة تنفيذ المشاريع والبدء فيها	شائعة جدا	شائعة	إدارة البرامج: ضعف تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها
زيادة نطاق وتواتر رصد المشاريع وكفالة نشر الأدوات والموارد المناسبة لتقديم الدعم لها	عدم وضوح خطط العمل السنوية أو تقادمها			
	التناقضات في ميزانيات المشاريع وافتقارها إلى الدعم والتنقيح			
	عدم كفاية رصد تنفيذ البرامج والتتبع بسبب عدم كفاية الموظفين والعمليات والأدوات			
	المخاطر المتصلة بالعمليات			
كفالة مراجعة النفقات الفعلية بانتظام من قبل مسؤولي المشاريع وتوفيرها مع ميزانيات المشاريع والأنشطة	عدم توافق نفقات المشاريع مع الميزانيات	شائعة جدا	شائعة جدا	العمليات والضوابط المالية: ضعف الميزنة والمحاسبة والإبلاغ المالي
تعزيز الضوابط لضمان تسجيل المعاملات المالية على نحو دقيق وفي الوقت المناسب، مما في ذلك استعراضها من قبل مديري المشاريع والعمليات	تسجيل المشتريات والمعاملات المالية الأخرى			
	لدفتر الأستاذ والأنشطة والمشاريع والصناديق مقابل رموز صحيحة			
تعزيز الضوابط على استعراض شهادات النفقات المقدمة من الشركاء المنفذين وتسجيلها وتوفيرها	عدم التوفيق بين نفقات التنفيذ الوطني المسجلة وأرصدة حسابات صناديق التشغيل، وإذن التمويل وشهادة النفقات المطابقة			
تنفيذ إجراءات أكثر صرامة لمراقبة ميزانية حساب صناديق التشغيل والتعديلات الملحقة به وتوجيهها وتقادمها	ارتفاع مستوى أرصدة حسابات صناديق التشغيل وتقادمها وتسويتها			
تعزيز الضوابط لضمان امتثال معاملات الشراء لسياسات وإجراءات الشراء	تجاوز سياسات وإجراءات الشراء فيما يتعلق بالعملاء والموافقة على الشراء	شائعة جدا	شائعة	الإدارة العامة: ضعف إجراءات وممارسات الشراء والصرف
تعزيز سير عمل الموافقة على قسائم أوامر الشراء والحسابات المستحقة الدفع داخل نظام أطلس				

مجال مراجعة الحسابات/السبب	شروع المسألة		أهم مسائل الرقابة المتكررة	التوصيات المقدمة لمعالجة المسائل
	٢٠٠٩	٢٠١٠		
الإدارة العامة: ضعف إجراءات وممارسات إدارة الأصول	شائعة جدا	شائعة جدا	عدم اكتمال سجلات الأصول الثابتة	تعزيز الضوابط على رسملة الأصول الثابتة والتحويلات إلى الشركاء المنفذين
العمليات والضوابط المالية: المناولة غير السليمة للنقدية	شائعة	شائعة	عدم شطب الأصول المحولة إلى الشركاء المنفذين من سجلات الأصول الثابتة في الوقت المناسب	تعزيز فعالية قوائم جرد الأصول الثابتة السنوية
المخاطر المتصلة بالأفراد				
الموارد البشرية: الممارسات والقدرات غير الملائمة للموارد البشرية	شائعة جدا	شائعة جدا	ارتفاع معدلات الشواغر والدوران في المناصب الإدارية والتنفيذية الرئيسية	تنفيذ عملية استباقية لتخطيط تعاقب الموظفين كفالة ملء الشواغر في الوقت المناسب وزيادة الدعم الذي يقدمه المقر والمكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية التي تأثرت طول مدة شغور الوظائف وارتفاع معدل الدوران
			عدم كفاية ترتيبات الهياكل التنظيمية ونقص الموارد مما يتناسب مع تعقيدات العمليات وحجمها	تعزيز بناء قدرات الموظفين وتدريبهم في المسائل الرئيسية للامتثال والمراقبة والتشغيل
				تنفيذ عملية أكثر صرامة لتقييم المخاطر لكفالة تزويد المكاتب القطرية بالهيكل التنظيمي والموارد اللازمة لتنفيذ البرامج بفعالية

مسائل التقييم المتكررة الهامة المتعلقة بالمكاتب القطرية

التوصيات المقدمة لمعالجة المسائل	أهم مسائل الرقابة المتكررة	شروع المسألة		مجال مراجعة الحسابات/السبب
		٢٠١٠	٢٠٠٩	
المخاطر المتصلة بالعلاقات				
بالتشاور مع المكاتب الإقليمية ذات الصلة والمقر، إجراء تقييم جدي للبرمجة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية بحيث يمكن تركيز الموارد على التدخلات التي تخلف أكبر الآثار على تحسين معدل الوفيات النفاسية	غياب البرمجة القائمة على الأدلة لا سيما في مجال الصحة الجنسية والإنجابية حيث هناك نقص ملحوظ في التركيز على التدخلات القادرة على المساهمة بكفاءة وفعالية في الحد من الوفيات النفاسية	شائعة جدا	شائعة جدا	البرنامج: تحديد الأحداث بشكل غير موثوق يعرقل تحقيق إنجازات
ينبغي وضع الأنشطة التدريبية وتنفيذها في حدود الخطط الاستراتيجية الأوسع نطاقا للموارد البشرية في المؤسسات الشريكة وذلك لبناء قدرات الشركاء الوطنيين والمكاتب القطرية التابعة للصندوق بطريقة مستدامة	لا تركز أنشطة التدريب بما فيه الكفاية على استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية وبالتالي فإنها تفشل في بناء قدرة النظراء الوطنيين والمكاتب القطرية التابعة للصندوق بطريقة مثلى ومستدامة			
تحديد الآليات الداخلية في ضوء إضفاء الطابع المؤسسي على تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إطار دورة العمليات من أجل ضمان تولى الموظفين زمام عملية تسترشد بموظفي البرامج	لم يضيف الطابع المؤسسي على تعميم المساواة بين الجنسين في مجال السكان والتنمية، فضلا عن عنصري الصحة الجنسية والإنجابية ما أدى إلى فقدان علاقات التلاحم بين المجالات الثلاثة لولاية الصندوق	شائعة	شائعة	
توفير الدعم لوضع استراتيجية لأمن سلع الصحة الإنجابية تشمل التنبؤ، والشراء، واللوجستيات، والتخزين، والتوزيع/التسليم، وضمان الجودة، ودور الحكومة والقطاع الخاص	لا يتم تناول أمن سلع الصحة الإنجابية بصورة كافية في إطار نهج أوسع نطاقا للنظم الصحية الوطنية			
إنجاز ممارسة فعالة من حيث التكلفة لتحديد أولويات الأنشطة وتوفير التوجيه في اختياراتها، بما في ذلك التغطية الجغرافية (وتكاليف التشغيل ذات الصلة)	عدم كفاية التركيز على توليد نتائج وأهداف واقعية ومتوقعة نظرا لعدم وجود تناسب بين الموارد/القدرات المحدودة للمكاتب القطرية والحافظات الطموحة	شائعة	شائعة	البرنامج: عدم الوضوح في الأهداف التنظيمية

التوصيات المقدمة لمعالجة المسائل	أهم مسائل الرقابة المتكررة	شروع المسألة		مجال مراجعة الحسابات/السبب
		٢٠١٠	٢٠٠٩	
كفالة أعلى قدر ممكن من الظهور لجميع أنشطة الصندوق، والمشاركة ذات الصلة في المجالات المواضيعية لإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتقديم الدعم من فريق الأمم المتحدة القطري لعمل المكاتب القطرية في مجال السكان والتنمية. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يكون دور الصندوق في مجال التعداد مدرجا بوضوح في النتائج ومصفوفة النتائج الخاصة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	لا تسجل مبادرات الصندوق في مجال السكان والتنمية (وخصوصا تنفيذ التعدادات) على نحو كاف في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، الأمر الذي يؤدي إلى التعرض لمخاطر من حيث تأمين ما يلي: (أ) الموارد المالية؛ (ب) إبراز عمل الصندوق على مستوى الفريق القطري للأمم المتحدة	شائعة جدا	شائعة جدا	
المخاطر المتصلة بالعملية				
إضفاء الطابع الرسمي على دور/وظيفة الرصد والتقييم في دورة العمليات وتعزيز الرصد والتقييم باعتبارهما مسؤولية جميع الموظفين (أي تولي الموظفين زمام عملية تشرشد بموظف للرصد والتقييم)	نظام الرصد والتقييم من الضعف بحيث لا يتمكن من دعم أنشطة الرصد التي تركز على النتائج. ونتيجة لذلك، لا ينظر في النتائج والتوصيات المتعلقة بالرصد والتقييم بصورة كافية في وضع البرنامج ودورة العمليات	شائعة جدا	شائعة جدا	سوء تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها
كفالة تخصيص الموارد الكافية، وكذلك الأدوات والأجهزة المنهجية المناسبة، من أجل إجراء عمليات التقييم	عدم وجود ثقافة للتقييم يؤدي إلى أنشطة تقييم غير كافية وغير منتظمة (لا تنفذ استعراضات منتصف المدة في أغلب الأحيان؛ كما لا تنفذ تقييمات نهاية البرنامج بطريقة منهجية). وعموما، ليس هناك نهج معقول لكفالة أنه يمكن للتقييم المساعدة في استيعاب الدروس المستفادة وتقديم أدلة للبرمجة في المستقبل	شائعة جدا	شائعة جدا	عدم كفاية الإدارة القائمة على النتائج ورداءة نوعية التقييمات

المرفق الرابع

التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات

صندوق الأمم المتحدة للسكان

اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات

التقرير السنوي لعام ٢٠١٠ المقدم إلى المدير التنفيذي

الغرض

١ - عملاً بالبند ١٤ من الاختصاصات، ووفقاً للفقرة ١٤ جيم من البند الفرعي واو من الفرع الرابع من سياسة الرقابة لصندوق الأمم المتحدة للسكان، يورد هذا التقرير المقدم إلى المدير التنفيذي للصندوق موجزاً للأنشطة ومشورة استراتيجية من اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التابعة للصندوق خلال عام ٢٠١٠.

أنشطة اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في عام ٢٠١٠

٢ - اختصاصات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات: وافق المدير التنفيذي على اختصاصات منقحة للجنة الاستشارية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠. وفي حين كانت التنقيحات أساساً إدارية في طابعها، تجدر الإشارة إلى أن البند ١٥ ينص الآن على ما يلي: "يتمتع رئيس اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بإمكانية الاتصال الحر غير المقيد برئيس المجلس التنفيذي".

٣ - أعضاء اللجنة: خلال عام ٢٠١٠، كانت اللجنة مكونة من أربعة أعضاء، جميعهم من خارج صندوق الأمم المتحدة للسكان، وبالتالي كانوا مستقلين عن الصندوق وعن سلطته الإدارية والتنفيذية. ويمتلك أعضاء اللجنة الدراية الفنية اللازمة في مجالات إدارة المخاطر والسيطرة عليها، والإدارة والإبلاغ الماليين، والمسائل الإنمائية والبرنامجية. وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، جرت الموافقة على انضمام عضو خامس إلى اللجنة اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١. وكذلك، وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، خرج من عضوية اللجنة عضو واحد، إثر انتهاء فترة عضويته التي شغلها لثلاث سنوات على أساس التناوب. وتقوم اللجنة بعملية جارية للتناوب والاستقدام لكفالة التعاقب في عضويتها ضماناً لاستمراريتها. ومن المتوقع تسمية عضو خامس في منتصف عام ٢٠١١.

٤ - الاجتماعات: عقدت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات خمسة اجتماعات رسمية في عام ٢٠١٠، منها أربعة اجتماعات عقدت بطريق الحضور الشخصي (في شباط/فبراير، ونيسان/أبريل، وحزيران/يونيه، وتشرين الثاني/نوفمبر)، واجتماع واحد عقد بطريق الحوار من بعد في تموز/يوليو ٢٠١٠. وكان من بين ممثلي الصندوق الذين شاركوا في الاجتماعات المدير التنفيذي ونائبه وكبار موظفي الإدارة للبرامج والعمليات، حسب الاقتضاء، ومدير شعبة خدمات الرقابة، ومراجعو الحسابات الخارجيون. وحسب الاقتضاء، اجتمعت اللجنة الاستشارية دون حضور ممثلي الإدارة، وعقدت اجتماعات مغلقة منفصلة مع المدير التنفيذي، ومدير شعبة خدمات الرقابة، وموظف الأخلاقيات، ومراجعي الحسابات الخارجيين. وشارك أيضا رئيس اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان لعام ٢٠١٠ التي عقدت في جنيف. وبالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية للجنة الاستشارية، واصل أعضاء اللجنة مشاوراتهم ومداولهم الداخلية، واستعراض المستندات، وتوفير المشورة إلى إدارة الصندوق عن طريق التفاعل بالهاتف والبريد الإلكتروني.

٥ - الإبلاغ: أعدت محاضر اجتماعات اللجنة الاستشارية. ووفقا للبند ١٣ من اختصاصات اللجنة الاستشارية، كانت اللجنة تقدم تقريرا رسميا إلى المدير التنفيذي بعد كل اجتماع. وكانت اللجنة، أو رئيسها، تحيط المدير التنفيذي علما بالنتائج إما شخصيا أو بواسطة الهاتف.

٦ - تقييم فعالية اللجنة: تجري اللجنة تقييما ذاتيا سنويا للتأكد من مدى ملاءمة اختصاصاتها وتقييم فعاليتها. كما تقدم اللجنة توصيات، حسب الضرورة، خلال كل اجتماع، وتتابع بصورة دورية تنفيذ إدارة الصندوق لهذه التوصيات.

٧ - تقييم أداء مدير شعبة خدمات الرقابة: وفقا للبند ١٦ من اختصاصات اللجنة الاستشارية، قدمت هذه اللجنة (عن طريق رئيسها) ملاحظات خطية عن أداء مدير شعبة خدمات الرقابة إلى نظام تقييم الأداء وتطويره التابع للصندوق. وفي ضوء التقاعد المقبل لمدير الشعبة ووفقا للاختصاصات، فإن اللجنة الاستشارية "ستشارك أيضا في اختيار مدير الشعبة واستعراض الاختيار وتقديم المشورة بشأنه" في ٢٠١١.

٨ - الزيارات الميدانية: عملاً على زيادة فهم اللجنة لمهمة الصندوق والجهود الرامية إلى إعادة تشكيله، يشترك جميع أعضاء اللجنة الاستشارية في زيارات ميدانية منتظمة لزيادة معرفتهم بعمليات الصندوق. وفي حين لم تجر أية زيارات ميدانية في عام ٢٠١٠، أجريت

الزيارات الميدانية التالية في ٢٠٠٩: زيارات إلى المكاتب الإقليمية في بنما، وتايلند، وجنوب أفريقيا؛ وزيارات إلى المكاتب القطرية في بيرو، وسري لانكا، والمغرب، ونيبال. وبصورة إجمالية، خصص أعضاء اللجنة أكثر من ٢٢ يوم عمل للأنشطة الميدانية في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وفي حزيران/يونيه ٢٠١٠، قدمت اللجنة الاستشارية تقريراً موجزاً إلى المدير التنفيذي سلطت فيه الضوء على المواضيع والقضايا المشتركة التي لوحظت خلال الزيارات الميدانية في عام ٢٠٠٩ وقدمت بعض الاقتراحات لكي تنظر فيها إدارة الصندوق. وبموافقة من المدير التنفيذي للصندوق، فضّل أعضاء اللجنة الاستشارية القيام بزيارة مكاتب إقليمية، ومكاتب قطرية مختارة في عام ٢٠١١.

٩ - التنسيق والاتصال فيما يتعلق بمراجعي الحسابات الخارجيين: تجتمع اللجنة الاستشارية بانتظام مع المراجعين الخارجيين لحسابات الصندوق، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، لتبادل المعلومات ذات الصلة وفهم الاستراتيجيات المنفذة لضمان شمول أعمال الصندوق عموماً بأنشطة مراجعة الحسابات، وهذا يشمل العمل الذي تؤديه شعبة خدمات الرقابة. وقد أجرت اللجنة مناقشات فنية مع ممثلي مجلس مراجعي الحسابات في كل من الاجتماعات التي تمت على أساس الحضور الشخصي.

المشورة الاستراتيجية المقدمة من اللجنة الاستشارية عام ٢٠١٠

١٠ - يرد أدناه موجز للمسائل المثيرة للقلق التي أبدتها اللجنة الاستشارية، مشفوعة بمشورة استراتيجية مقدمة إلى المدير التنفيذي والإدارة العليا للصندوق في عام ٢٠١٠. وتوجه اللجنة الاستشارية الشكر إلى إدارة الصندوق نظراً لتقبلها مشورة اللجنة، والشكر للصندوق على ما اتخذته من إجراءات لمعالجة المسائل. غير أن من المهم ملاحظة أن عدداً من المسائل المحددة أدناه أدرجت أيضاً في تقرير اللجنة لعامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩.

١١ - وفي عام ٢٠٠٨، لاحظت اللجنة الاستشارية أن الصندوق كان يمر بعملية تحول داخلية متعددة المستويات. ولا يزال هذا التحول مستمراً. وأحرز الصندوق خلال عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ تقدماً كبيراً في تنفيذ هيكل تنظيمي جديد، وكفل في الوقت ذاته أن تدعم إعادة الهيكلة عملية إصلاح الأمم المتحدة. غير أن الصندوق لا يزال يواجه تحديات كبيرة في مجالات الموارد البشرية والإدارة والتشغيل. وبالإضافة إلى إعادة التشكيل، يشهد الصندوق تعديلات في نظامه المتعلق بتخطيط موارد المؤسسة (أطلس)، وسياساته وممارساته المالية لدعم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة، وأطر للمراقبة الداخلية، وإدخال تحسينات على عملية البرمجة بهدف معالجة الطرائق الجديدة لتقديم المعونة، وتغيير العلاقات التنفيذية وآليات التمويل مع الشركاء المنفذين والوكالات المانحة الأخرى.

١٢ - ومن خلال المعلومات المستكملة التي قدمها الصندوق بشكل منظم إلى اللجنة الاستشارية خلال عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠، لاحظت اللجنة تقدم الصندوق في تحقيق عملية إعادة تنظيمه، المراد بها جزئياً دعم زيادة تركيز الصندوق على الميدان وتوجهه نحو تحقيق النتائج. وفي هذا الصدد، أوصت اللجنة الاستشارية بأن ينشئ الصندوق وسيلة لتقييم ما إذا كانت النتائج المستهدفة من عملية إعادة التشكيل قد تحققت. وشددت اللجنة الاستشارية مراراً على أهمية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومعايير النجاح الصريحة التي يمكن استعمالها لقياس تأثير إعادة التشكيل على فعالية الصندوق ونتائجه. وبينما لوحظت أثناء عملية إعادة التشكيل بعض التحديات الداخلية الإدارية والمتعلقة بالموارد البشرية، وهي تحديات كثيراً ما تفاقمت بفعل مسائل خارجية غير متوقعة من قبيل خيارات الأماكن وأماكن العمل الفعلية، فإن اللجنة الاستشارية تؤيد الصندوق في جهوده المستمرة لمعالجة هذه القضايا بروح من المسؤولية.

١٣ - وفي ما يختص بإعادة التشكيل، تدرك اللجنة الاستشارية أن الصندوق سيجري، في عام ٢٠١٢، تقييماً بشأن تنفيذ إعادة التشكيل وما إذا كانت النتائج المستهدفة قد تحققت. وخططت شعبة خدمات الرقابة أيضاً لإجراء مراجعة للحوكمة (المقر/المكاتب الإقليمية) دعماً لتنفيذ البرنامج في عام ٢٠١١. وستقوم الشعبة باستعراض عناصر إعادة التشكيل. وتعتقد اللجنة أن الشعبة ينبغي أن تستمر في أداء دور بارز في ما يتعلق بإعادة تشكيل الصندوق من خلال تقديم المشورة بصورة مستمرة بشأن مدى ملاءمة الإطار العام للمراقبة الداخلية والتوصية بإضفاء تحسينات أو تنقيحات يمكن تنفيذها على الفور. وتتطلع اللجنة إلى استعراض نتائج مراجعة الأداء لعام ٢٠١١ والتقييم لعام ٢٠١٢.

١٤ - ويجري إطلاع اللجنة الاستشارية دورياً على آخر المستجدات فيما يتعلق بتخطيط الخلافة والقوى العاملة للصندوق كجزء من استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط لاستمرارية الأعمال في الصندوق. وتؤيد اللجنة الاستشارية الجهود التي تبذلها إدارة الصندوق للتخفيف من الأخطار المحددة. ولاحظت اللجنة الاستشارية أثناء زيارتها الميدانية، في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، أن الموظفين التشغيليين قد أعربوا عن مشاعر القلق وطلبوا إيضاحاً لتوزيع الأدوار والمسؤوليات فيما بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب دون الإقليمية والمكاتب القطرية. وتكرر اللجنة الاستشارية التأكيد على أهمية تركيز مزيد من الاهتمام على البعد المتعلق بالموارد البشرية المتمثل في التغيير والاستمرار التنظيمي. ويتسم هذا الأمر بأهمية خاصة في عام ٢٠١١ مع تعيين المدير التنفيذي الجديد في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ والتقاعد الزرع لمدير شعبة خدمات الرقابة.

١٥ - يتولى البرنامج الإنمائي إدارة نظام أطلس، وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة القائم في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وتقوم اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بانتظام بمناقشة الخدمات البالغة الأهمية التي يقدمها البرنامج الإنمائي ونظام أطلس التابع له من الناحية الفنية. وبينما أسفر تطوير ذلك النظام في بداية عام ٢٠٠٩ عن إدخال عدد من التحسينات، فقد برزت أيضاً تحديات كبيرة على مستوى الأداء في نهاية عام ٢٠٠٩. واستناداً إلى المناقشات مع الإدارة، تدرك اللجنة الاستشارية أن صندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعاونوا في عام ٢٠٠٩ و عام ٢٠١٠ لتثبيت نظام أطلس ومعالجة المسائل المتعلقة بالأداء والنظام. وشمل ذلك نقل المعدات الحاسوبية إلى منصة تشغيل جديدة في عام ٢٠٠٩ والانتقال إلى مرفق دعم جديد في عام ٢٠١٠، الأمر الذي تدرك اللجنة الاستشارية أنه قد حسن القدرات وحقق وفورات في التكاليف. وتشدد اللجنة الاستشارية على أهمية كفاءة التخطيط المقترح للتنقيحات والتطويرات المقبلة لنظام أطلس على أساس تعاوني وفي المواعيد المحددة بين الصندوق والبرنامج الإنمائي، وتنسيقها مع المبادرات الإدارية والتشغيلية الأخرى، وتوفير الموارد المناسبة لذلك.

١٦ - وعلى النحو المبين في الفقرة ١٥ أعلاه، يعتمد الصندوق على البرنامج الإنمائي باعتباره الكيان الذي يوفر له خدمات نظام أطلس، ويستخدم الصندوق والبرنامج الإنمائي كلاهما نظام أطلس بوصفه النظام الخاص بهما لتخطيط موارد المؤسسة. ويجب إدخال تغييرات كبرى في نظام أطلس من أجل إعداده لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد اعتمد المجلس التنفيذي (في دورته العادية الثانية المعقودة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩)، في مقرره ١٥/٢٠٠٩، قرار البرنامج الإنمائي والصندوق ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع القاضي بتأجيل تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام حتى ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وتؤيد اللجنة الاستشارية هذا القرار. وأوصت اللجنة الاستشارية في نيسان/أبريل ٢٠٠٩، ولا تزال توصي، بأن يشرع جميع الشركاء في نظام أطلس في تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بصورة متزامنة، وأن يبادروا إلى إنشاء مجلس مشترك معني بتلك المعايير يُزوّد بمستوى مناسب من السلطة لكفالة مواصلة تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المقرر واعتمادها بالكامل في عام ٢٠١٢ وليس لاحقاً.

١٧ - وتدرك اللجنة الاستشارية بأن الصندوق سيواصل خلال الفترة المؤقتة تنفيذ عمليات تعزيز تغيير المحاسبة التي تسمح بها المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة حتى التنفيذ التام للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عام ٢٠١٢. وفي عام ٢٠٠٩، أوصت اللجنة الاستشارية بإعداد خطة لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تشمل تحليلاً للمخاطر واستراتيجية لتخفيف الأخطار تعالج كلاً من المخاطر المحاسبية والتشغيلية وتحدد الصلات مع

مبادرات الصندوق الأخرى كالتنقيحات المقترح إدخالها على نظام أطلس، وإطار الرقابة الداخلية، وإعادة التنظيم. كما شددت اللجنة الاستشارية على أن القوة القيادية للإدارة تمثل عاملاً ييسر النجاح في اعتماد تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وعلى سبيل المتابعة لتوصية صادرة عن اللجنة الاستشارية، باشرت إدارة الصندوق في إجراء حوار منتظم مع مجلس مراجعي الحسابات بشأن تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وفي عام ٢٠١٠، أوصت اللجنة الاستشارية مجدداً بأن يجري إعداد خطة تنفيذ منقحة واستكمالها كل ثلاثة أشهر. وسوف تحدد خطة التنفيذ على الوجه الأمثل كل مشروع ذي صلة، إلى جانب المراحل الرئيسية والمواعيد المحددة والمدير الذي سوف يعين لكل مشروع.

١٨ - ووفقاً لاختصاصات اللجنة الاستشارية، من المتوقع أن تقوم اللجنة "باستعراض السياسات التي تؤثر بدرجة كبيرة في (أ) الإدارة والإبلاغ الماليين؛ (ب) مهام المراجعة الداخلية للحسابات والتحقق والتقييم؛ (ج) فعالية نظامي الرقابة الداخلية والمساءلة الخاصين بالصندوق". وفي عام ٢٠١٠، استعرضت اللجنة الاستشارية السياسات ذات الصلة وقدمت توصيات بشأنها. وشددت اللجنة على أهمية التشاور معها قبل وضع الصيغة النهائية للسياسات التي تؤثر بشدة في أساليب عمل الصندوق وعملياته.

١٩ - ونظراً إلى أن وظيفة الأخلاقيات من العوامل الرئيسية المساهمة في المساءلة والرقابة بالصندوق، قامت اللجنة الاستشارية بتنقيح اختصاصاتها في عام ٢٠١٠ لتحديد "الأخلاقيات" على الأخص باعتبارها من مجالات تركيز اللجنة الاستشارية (البندان ٣ و ١٦). واستعرضت اللجنة الاستشارية أيضاً ولاية مكتب الأخلاقيات التابع للصندوق وهيكله الحالي إلى جانب تقريره السنوي لعام ٢٠٠٩. وفي هذا الصدد، تؤيد اللجنة الاستشارية علاقة التسلسل المباشرة بين مستشار شؤون الأخلاقيات والمدير التنفيذي وتشجع هذا المستشار على مساندة عملية اتخاذ الإدارة للقرارات، وذلك بإضافة أبعاد أخلاقية على القرارات الاستراتيجية الرئيسية أو بإضافة هذه الأبعاد على وضع السياسة العامة. وتشجع اللجنة الاستشارية أيضاً على مواصلة تعزيز أنشطة الاتصال المتعلقة بالأخلاقيات إلى جانب تنظيم حلقات عمل ودورات تدريبية عن الأخلاقيات.

٢٠ - ووفقاً لاختصاصات اللجنة الاستشارية، استعرضت اللجنة الاستشارية في نيسان/أبريل ٢٠١٠ مشروع البيانات المالية للصندوق لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩. وأوصت اللجنة الاستشارية بإدخال بعض التنقيحات على هذه البيانات المالية والملاحظات عليها لتحسين وضوح وجودة تقديم المعلومات المالية لفترة السنتين. وفي ذلك الوقت، أشار مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة إلى أن التقرير الذي

أعدده مراجعو الحسابات قد يتضمن تحفظاً بسبب عدم تمكنهم من الحصول على مستندات داعمة كافية لجزء كبير من نفقات البرامج المتكبدة بطريقة التنفيذ الوطني. وكما أوصت اللجنة الاستشارية في السنوات السابقة، يتعين بذل الجهود لطلب مستندات داعمة والحصول عليها تجنباً لورود تحفظ في تقرير مجلس مراجعي الحسابات. وعلى إثر الاجتماع الذي عقد في نيسان/أبريل ٢٠١٠، أصدر مجلس مراجعي الحسابات تقريراً معدلاً لمراجعة الحسابات مشفوعاً بتحفظ بشأن البيانات المالية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وبتنبية.

٢١ - وتكرر اللجنة الاستشارية توصيتها بأن تواصل إدارة الصندوق التعاون مع مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، حسب الاقتضاء، بشأن المسائل المالية ذات الصلة بما فيها إبلاغ بيانات الصندوق المالية ضماناً للفهم المشترك، لا سيما بشأن المسائل الفنية.

٢٢ - وفي عام ٢٠٠٧، أيدت اللجنة الاستشارية توصية صادرة عن شعبة خدمات الرقابة بأن يجري تنقيح إطار الرقابة الداخلية للصندوق لكي يمثل امتثالاً تاماً لمعايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات. ويوفر إطار الرقابة الداخلية بشكل رئيسي التوجيه في ما يتعلق بمراقبة عمليات الصندوق ومساءلتها لا سيما على الصعيد القطري. وفي عام ٢٠٠٨، أحيطت اللجنة الاستشارية علماً بأخر المستجدات المتعلقة بالتنقيحات الدورية لإطار الرقابة. وفي عام ٢٠٠٩، استعانت إدارة الصندوق بشركة للخدمات الاستشارية من أجل استعراض إطار الرقابة الداخلية. وتكرر اللجنة الاستشارية تأكيد موقفها الذي اتخذته في السنوات السابقة، ألا وهو: نظراً للتغيرات الجارية في السياسات والممارسات المالية والتنفيذية الداخلية لصندوق الأمم المتحدة للسكان، ولتطور البيئة الخارجية، يلزم إدخال تنقيحات إضافية ومستمرة على توجيهات الرقابة الداخلية، لضمان استمرار صلاحيتها وطابعها العملي، وتقيدها بالتوجيهات الدولية بما في ذلك التوجيهات الصادرة عن المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، وامتثالها التام لمعايير لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي.

٢٣ - وتستعرض اللجنة للجنة الاستشارية بانتظام، وفقاً للبند ١٦ من اختصاصاتها، ”مهمة شعبة خدمات الرقابة بما فيها ميثاقها، ونطاقها، وخططها، وأنشطتها، ومواردها، وملاكها، وهيكلها التنظيمي“.

٢٤ - وفي عام ٢٠٠٩، ولا سيما في عام ٢٠١٠، لاحظت اللجنة الاستشارية تحسناً كبيراً في جودة أداء شعبة خدمات الرقابة وحسن توقيتها، بما في ذلك إصدار التقارير. وفي عام ٢٠١٠ أيضاً، أجرى معهد مراجعي الحسابات الداخليين تقييماً خارجياً لنوعية أداء شعبة خدمات الرقابة. وتمثلت أهدافه الرئيسية في تقييم تطابق عملية المراجعة الداخلية

لحسابات شعبة خدمات الرقابة مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات (المعايير)، وتقييم فعالية عملية المراجعة الداخلية للحسابات لتنفيذ مهمتها (على النحو المبين في ميثاقها والوارد في توقعات إدارة الصندوق)، وتحديد فرص تحسين إدارتها وأساليب عملها، وكذلك قيمتها للصندوق. وخلص التقييم إلى أن عملية المراجعة الداخلية لحسابات شعبة خدمات الرقابة تتقيد عموماً بهذه المعايير وتعريف المراجعة الداخلية للحسابات. ولاحظ المقيّمون أيضاً أن وظيفة التحقيق تتقيد بمبادئ التحقيق للأمم المتحدة. وتتناول شعبة خدمات الرقابة حالياً بمهمة التوصيات المقدمة لتحسين فعالية عملية المراجعة الداخلية للحسابات. وتشيد اللجنة الاستشارية بأداء شعبة خدمات الرقابة في هذا الصدد.

٢٥ - وفي متابعة لتوصية صادرة عن اللجنة الاستشارية عام ٢٠٠٨، وضعت شعبة خدمات الرقابة عام ٢٠٠٩ نظاماً ترصد بموجبه تنفيذ التوصيات الصادرة عن عمليات المراجعة الداخلية للحسابات ويتابع حالة التنفيذ بانتظام مع الزبائن. وفي عام ٢٠١٠، أجرت شعبة خدمات الرقابة استعراضاً شاملاً نصف سنوي لمتابعة التوصيات استجابة لشواغل المجلس التنفيذي ومجلس مراجعي الحسابات بشأن التوصيات العالقة. وبهذه الطريقة، تساعد نتائج أنشطة المتابعة هذه في دعم مساءلة إدارة الصندوق، بتوفير تقييمات موضوعية ومستقلة مستندة إلى الأدلة بشأن حالة إجراءات الإدارة المتخذة لتنفيذ التوصيات الصادرة نتيجة لأنشطة الرقابة في الصندوق.

٢٦ - وأوصت اللجنة الاستشارية بالموافقة من حيث المبدأ على خطة مراجعة حسابات شعبة خدمات الرقابة لعام ٢٠١١ واستعرضت خطة عمل الشعبة لعام ٢٠١١. ولاحظت اللجنة الاستشارية أن شعبة خدمات الرقابة قامت بتكييف استراتيجيتها العامة لكي تكون أكثر اتساقاً مع احتياجات الصندوق، مع مراعاة التغيير في الإدارة العليا عام ٢٠١١، والتغيير في بيان المخاطر التي تمس سمعة الصندوق بسبب التحفظ على البيانات المالية، والتغيير المقبل في معايير المحاسبة في عام ٢٠١٢، والتنفيذ التدريجي لإدارة المخاطر في المؤسسة. وفي هذا الصدد، تنوه اللجنة الاستشارية بالجهود التي تواصل شعبة خدمات الرقابة بذلها لتوفير الضمانات الكاملة والخدمات الاستشارية للصندوق دعماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق. كما تؤيد اللجنة الاستشارية تمثيل شعبة خدمات الرقابة في الاجتماعات وإسداء المشورة المتصلة بمبادرات العمل الرئيسية للصندوق كتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وإدارة المخاطر في المؤسسة، والإدارة القائمة على النتائج، والتنفيذ الوطني، والنهج المنسق في التحويلات النقدية للشركاء التنفيذيين. ومن خلال توفير هذه الخدمات الاستشارية المستمرة، تسهم شعبة خدمات الرقابة في حينه في زيادة فعالية الضوابط وأوجه الكفاءة التنفيذية، أو أي منهما.

٢٧ - وتؤيد اللجنة الاستشارية عملية التخطيط السنوي القائم على المخاطر التي تضطلع بها شعبة خدمات الرقابة واستخدام نموذج المخاطر. وفي متابعة لتوصية صدرت عن اللجنة الاستشارية، أجرت شعبة خدمات الرقابة تقييماً للمخاطر بالمقر والمهام الشاملة لعدة قطاعات في خطة عملها لعام ٢٠١٠ بالإضافة إلى تقييم جو المخاطر العام في المكاتب القطرية. وفي عام ٢٠١٠، استمرت شعبة خدمات الرقابة، لدى وضع خطة عملها لعام ٢٠١١، في تعزيز تحليل المخاطر بالمقر.

٢٨ - وتؤيد اللجنة الاستشارية أيضاً الجهود التي تبذلها شعبة خدمات الرقابة للإسهام في تنسيق جهود مراجعة الحسابات المشتركة بين الوكالات. وأشرفت شعبة خدمات الرقابة على أول مراجعة للحسابات مشتركة بين الوكالات تناولت النهج المنسق في التحويلات النقدية في فييت نام وملاوي، وهي المراجعة التي حرت بمشاركة أعضاء من البرنامج الإنمائي ومنظمة اليونيسيف، في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩ وشباط/فبراير ٢٠١٠.

٢٩ - واستعرضت اللجنة الاستشارية التقرير الذي يقدمه الصندوق كل سنتين عن التقييم (DP/FPA/2010/19). وتقدر اللجنة الاستشارية الطابع المعقد للبيئة التي تنفذ فيها البرامج بالنظر إلى سياق تعدد الشركاء والقيادة القطرية للبرامج. وتؤيد اللجنة الاستشارية ما خلص إليه التقرير وتشجع على إيلاء المزيد من الاهتمام لتحسين تصميم البرامج المستند إلى الأدلة، والتركيز البرنامجي، ورصد البرامج وتقييمها. وتدرك اللجنة الاستشارية أن تحسين نوعية عمليات التقييم يستلزم تحسين ثقافة التقييم والمساءلة عن النتائج داخل الصندوق.

٣٠ - كما تقوم اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بانتظام باستعراض أنشطة مهمة التحقيق في الصندوق ونتائجها وتؤيد الحاجة إلى اعتماد أدوات إضافية مثل إنشاء نظام طب شرعي للرصد المستمر وتوفير موارد كافية لكفالة تلبية الوظيفة لاحتياجات الصندوق على نحو فعال.

٣١ - وقد أكدت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات مرارا وتكرارا أهمية تحديد ما إذا كانت مستويات الموارد والقدرات المتاحة لشعبة خدمات الرقابة تؤثر على قدرتها على تنفيذ ميثاقها وتوفير مستوى الضمانات الضرورية لدعم الأهداف الاستراتيجية للصندوق وكيفية هذا التأثير. وفي هذا الصدد، تم إبراز القضايا الجارية فيما يتعلق بكفاية الموارد المتاحة للشعبة وتحديات التوظيف للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. وتم تناول العديد من هذه القضايا في عام ٢٠١٠. وتقدر اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التحديات الماثلة في وجه التوظيف والاحتفاظ بالمرشحين المناسبين في الوظائف الفنية في الشعبة وكيفية تأثير ذلك على قدرة الشعبة والنتائج الشاملة التي حققتها. وعلاوة على ذلك، ففي بيئات داخلية وخارجية

معقدة ومتغيرة، كالتى يعمل الصندوق في إطارها، هناك منعطف تعليمي شديد الانحدار بالنسبة لجميع المعينين حديثا. وهذا ما يؤكد أهمية وجود خطة مرنة وملائمة لتعلم الموظفين تشمل التدريب المهني لضمان استمرار فرص التعلم. ومن الأهمية بمكان أن تتوفر للشعبة القدرة اللازمة والموارد المطلوبة لضمان وجود تغطية كافية في المراجعة الداخلية للحسابات وأعمال التقييم والتحقيق في الصندوق. ويتسم هذا الأمر بأهمية بالغة خلال عام ٢٠١١ ككفالة استمرار فعالية الشعبة نظرا لخلافة مديرها.

٣٢ - وتلقى اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بانتظام إحاطات عن الإجراءات التي يتخذها الصندوق لتنفيذ التوصيات التي قدمها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة وتقدم الدعم للصندوق في الجهود المبذولة لمعالجة التوصيات بطريقة منهجية ومستمرة. وفي عام ٢٠٠٨، اقترحت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات أن تقوم الشعبة بمتابعة حالة تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات باعتبارها ممارسة فضلى ولا تزال تؤكد على ذلك. وبهذه الطريقة، يمكن أن تضيف الشعبة قيمة من خلال دعم إدارة الصندوق في كفالة أن تكون الإجراءات التي تتخذها لمعالجة الملاحظات مناسبة وكاملة. وبالإضافة إلى ذلك، قد يتمكن مجلس مراجعي الحسابات من الاعتماد على الشعبة دون أن يقوم بالضرورة بعمل إضافي لإجراء متابعة متعمقة.

٣٣ - ولا تزال طريقة التنفيذ الوطني تشكل مجالا يتسم بخطورة عالية. وكما ورد في الفقرة ٢٠، أصدر مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة بالنسبة لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، تقريراً معدلاً لمراجعة الحسابات مشفوعاً بتحفظ على البيانات المالية يتصل بالتنفيذ الوطني. وتلقى اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بانتظام إحاطات عن الجهود التي تبذلها إدارة الصندوق والشعبة لتحديد ومعالجة الأسباب الكامنة في إدارة التنفيذ الوطني والتحديات التي تواجهه وتقديم التقارير عنه. فعلى سبيل المثال، أجرت الشعبة في حزيران/يونيه ٢٠٠٩، تقييماً لإدارة الصندوق لنفقات التنفيذ الوطني لعام ٢٠٠٨. وكان الهدف يتمثل في الحصول على تأكيدات معقولة بأن موارد الصندوق كانت تدار من جانب شركاء التنفيذ وفقا لترتيباتهم التعاقدية مع الصندوق، وتقديم رأي حول صحة وشمول التأكيدات التي قدمها مدققون مستقلون. وقد أشار تقييم الرقابة إلى أن الشعبة، فيما يتعلق بالفترة المشمولة بالتقرير، لم تتمكن من تقديم هذه التأكيدات بشأن جانب كبير من رصيد النفقات المتعلقة بالتنفيذ الوطني والخاضعة لمراجعة الحسابات لعام ٢٠٠٨، لعدم توفر جميع الوثائق والسجلات اللازمة الداعمة، ولعدم وجود ضوابط داخلية كافية. وفي عام ٢٠١٠، أجرت الشعبة تقييماً مماثلاً لنفقات التنفيذ الوطني لعام ٢٠٠٩. وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها في عام ٢٠٠٩ تدهور أداء مراجعة

حسابات التنفيذ الوطني بالمقارنة مع عام ٢٠٠٨، وأن المسائل التي حددتها الشعبة ومجلس مراجعي الحسابات في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ قد استمرت في عام ٢٠١٠.

٣٤ - وتدرك اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات أن الإدارة العليا للصندوق قد حددت التنفيذ الوطني باعتباره من أعلى أولوياتها. وتسلم اللجنة الاستشارية بالتحديات التي يواجهها الصندوق لضمان المساءلة المناسبة عن النتائج المالية والبرنامجية بينما كان يعمل في إطار طرائق متغيرة للمعونة، كالنهج القطاعية والنهج المنسق في التحويلات النقدية على سبيل المثال. وتدرك اللجنة الاستشارية أن التنفيذ الوطني ليس مجرد تحد يتعلق بالحاسبة والإبلاغ، ولكنه مسألة تتعلق بتخطيط البرامج، واختيار طرائق التنفيذ والرصد، فضلا عن تنظيم وإدارة المشاريع. وقد أحاطت اللجنة الاستشارية علما بالإجراءات التي اتخذتها إدارة الصندوق لمعالجة لشواغل التنفيذ الوطني. وعلى سبيل المثال، تم في عام ٢٠٠٩ وضع نظام جديد لإدارة عملية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني لدورة مراجعة حسابات التنفيذ الوطني، وفي عام ٢٠١٠، استمر تصميم تدخلات تنمية القدرات لتلبية الاحتياجات المحلية للمناطق والبلدان، وأصبحت عمليات التنفيذ الوطني في المقر جزءا لا يتجزأ من عمليات فرع الشؤون المالية. وفي هذا الصدد، تعرب اللجنة عن تأييدها للجهود التي يبذلها الصندوق لتعزيز الضوابط والممارسات الإدارية على الصعيد المحلي وعلى صعيد المقر وتشجيعها اتخاذ المزيد من المبادرات لمعالجة الأسباب الكامنة وراء تحديات وقضايا التنفيذ الوطني. وبالإضافة إلى ذلك، توصي اللجنة الاستشارية بأن يقوم الصندوق بمراجعة السياسات القائمة ذات الصلة بالتنفيذ الوطني لتوضيح الشروط اللازمة لتطبيق التنفيذ الوطني، أو التنفيذ المباشر أو غير ذلك من الوسائل التنفيذية. وبهذه الطريقة، يمكن أن يقوم الصندوق بتكليف آليات تمويله لتطبيق أنسب طريقة للتنفيذ بالنسبة لبلد معين أو شريك من شركاء التمويل وإبداء القدر اللازم من المرونة من أجل تحقيق التطابق الكامل بين الموارد والقدرات والاحتياجات.

٣٥ - وللمساعدة على تحقيق الإدارة القائمة على النتائج، أوصت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في عام ٢٠٠٨ بأن تقوم إدارة الصندوق بوضع استراتيجية رسمية متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة وتنفيذها. وفي ٢٠٠٩، شرع الصندوق في دراسة ترمي إلى التوصية بالخطوات اللازمة لوضع هذه الاستراتيجية من خلال استعراض الأطر المتصلة بإدارة المخاطر الموجودة حاليا في الصندوق والتي يمكن أن تدعم الاستراتيجية. وفي عام ٢٠١٠، استعان الصندوق بمستشار أقدم لإدارة المخاطر في المؤسسة. وخلال عام ٢٠١٠، اجتمعت اللجنة الاستشارية مع مستشار إدارة مخاطر المؤسسة واستعرضت الخطة الأولية لإدارة المخاطر في المؤسسة. وتكرر اللجنة الاستشارية التأكيد على أهمية إدماج مختلف الأطر ذات الصلة بإدارة المخاطر الموجودة حاليا في الصندوق، وتطوير النظم والعمليات الإضافية اللازمة

لدعم وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة تركز على النتائج وتقوم بتحديد ومعالجة فرص التعرض للمخاطر في جميع أنحاء المنظمة وفي علاقاتها الخارجية والمحافظة على هذه الاستراتيجية. وتكرر اللجنة الاستشارية أهمية الدعم المقدم من اللجنة التنفيذية للصندوق لإدارة المخاطر في المؤسسة والحاجة إلى زيادة التركيز على قضايا الحوكمة والتنظيم والإدارة، بما في ذلك على دور المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، والعلاقات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

٣٦ - وكما لوحظ في عام ٢٠٠٨، وكرر تأكيده في عام ٢٠٠٩، عندما يتم وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة وتنفيذها في الصندوق، فسوف تكون اللجنة الاستشارية في وضع يمكنها من تقدير استراتيجيات التخفيف من المخاطر في الصندوق تقديراً أكمل، بما في ذلك تقبل الصندوق للمخاطر والمخاطر المتبقية. وسوف تكون اللجنة الاستشارية قادرة على المساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتجارية للصندوق بتقديم مشورة استراتيجية مستفيضة وعمامة للمدير التنفيذي بشأن التعرض للمخاطر على صعيد المنظمة. وتتطلع اللجنة الاستشارية إلى استمرار الحوار مع إدارة الصندوق فيما يتعلق بتحقيق التكامل بين استراتيجيات تخفيف المخاطر المتعلقة بقضايا محددة وسرية تثير القلق، والاستراتيجيات اللازمة للتصدي للمخاطر العامة والأساسية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

الاستنتاج العام

٣٧ - قامت اللجنة الاستشارية باستعراض التقرير عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة في الصندوق عام ٢٠١٠ (DP/FPA/2011/5) المقدم إلى المجلس التنفيذي، وأحاطت علماً بالتقييم الشامل لتعرض الصندوق للمخاطر واتجاهات ذلك التعرض، وتوافق على محتواه. وتؤيد اللجنة الاستشارية التركيز الجديد للتقرير، أي على تقديم توصيات لكي ينظر فيها المجلس التنفيذي لتمكين الصندوق من الوفاء بولايته مع تعزيز الكفاءة والفعالية.

٣٨ - وتقدر اللجنة الاستشارية التقدم الكبير الذي أحرزه الصندوق على مدى السنوات القليلة الماضية في بيئة اتسمت بالعديد من التحديات. وتعرب اللجنة الاستشارية عن دعمها لاستمرار الصندوق في رعايته لثقافة المساءلة في جميع أنحاء المنظمة جنباً إلى جنب مع تعزيز عمليات ضمان الجودة. وتأمل اللجنة في أن تسهم المشورة الاستراتيجية والتوصيات المقدمة لإدارة الصندوق في عام ٢٠١٠ في وضع الإطار المناسب للرقابة والمساءلة جنباً إلى جنب مع نظم الدعم وممارسات التنفيذ اللازمة.

المرفق الخامس

رد الإدارة على التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات

١ - يقدم رد إدارة الصندوق على تقرير اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات وفقا لمقرر المجلس التنفيذي ٣٧/٢٠٠٨. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول عدد من الموضوعات التي تمت تغطيتها في هذا الرد في رد الإدارة الشامل على أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة في الصندوق عام ٢٠١٠، المتاح على موقع المجلس التنفيذي للصندوق على شبكة الإنترنت.

٢ - ينوه الصندوق ويرحب بالتقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات لعام ٢٠١٠. وقد واصل الصندوق طوال عام ٢٠١٠، الاستفادة من المشاورات المنتظمة مع اللجنة الاستشارية، ويود أن يعرب عن امتنانه لرئيس وأعضاء اللجنة: على ما أبدوه من التزام وما قدموه من توجيه لا يقدر بثمن في مواصلة تعزيز ممارسات إدارة الصندوق.

إعادة التنظيم (الفقرات ١٢-١٣ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

٣ - كجزء من التقرير السنوي للمدير التنفيذي، يقدم الصندوق بانتظام تقارير إلى المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز وتأثير إعادة التنظيم. وتحقيقا لهذه الغاية، قام الصندوق أيضا بتحديد مجموعة من المؤشرات التي تستفيد من الجودة والدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية للمكاتب القطرية.

٤ - وتتطلع إدارة الصندوق إلى تقييم تنفيذ إعادة التنظيم الذي ستجريه شعبة خدمات الرقابة في عام ٢٠١٢، وكذلك إلى مراجعة جوانب الحوكمة في (المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية) لدعم تنفيذ البرامج في عام ٢٠١١. وستكون نتائج هذه التقييمات عنصرا رئيسيا في دفع جهود الصندوق في المستقبل لتعزيز الهيكل التنظيمي ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الخلافة وتخطيط القوى العاملة (الفقرة ١٤ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

٥ - توافق إدارة الصندوق على ملاحظة اللجنة الاستشارية فيما يتعلق بأهمية تركيز الاهتمام على البعد المتعلق بالموارد البشرية للتغيير وعلى الاستمرارية التنظيمية. وتمشيا مع إطار التخطيط للخلافة في المنظمة، تعتبر إدارة المواهب وتخطيط القوى العاملة من الأولويات، لا سيما في ضوء حالات التقاعد المتوقعة بين الإدارة العليا. ولمعالجة الشواغل

المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات، يتم التركيز على ضمان تلقي الموظفين الجدد والحاليين توجيهها وتدريباً شاملياً.

تخطيط موارد المؤسسة (الفقرة ١٥ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

٦ - من خلال فريق الرعاة التنفيذي، وفريق الحوكمة المشترك بين الوكالات وغيرهما من الآليات، يعمل الصندوق بشكل وثيق مع المنظمات الشريكة الأخرى في نظام أطلس (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وجامعة الأمم المتحدة) على كفالة تنسيق أنشطة نظام أطلس بانتظار حل أي قضايا قد تنشأ فيما يتعلق بهذا النظام، مثل ضمان الجودة، وتوفير الموارد، وإدارتها وأداء النظام وتحسيناته، بما فيها التحسينات المدفوعة بمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الفقرتان ١٦ و ١٧ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

٧ - من خلال المجلس المعني بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التابع لمنظومة الأمم المتحدة، يعمل الصندوق بالتعاون الوثيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على كفالة تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢.

٨ - وتتضمن خطة الصندوق لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، التي تحتوي على تحليل المخاطر واقتراح إجراءات للتخفيف من المخاطر، الأنشطة اللازمة لضمان إدخال التغييرات الضرورية في السياسات المحاسبية، والممارسات والنظم التجارية لدعم الانتقال من المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتم تحديث الخطة الأصلية لتعكس التوصيات التي قدمها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، وشعبة خدمات الرقابة واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. واعترفت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات نفسها، في الاجتماع الذي عقد في شباط/فبراير ٢٠١١، بأن خطة العمل المفصلة المنقحة التي تبين المعايير، والمنجزات وأصحاب الأعمال التجارية تستجيب إلى توصيات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. ويجري تنفيذ خطة تدريبية مفصلة لدعم استراتيجية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

وظيفة الأخلاقيات (الفقرة ١٩ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات) ٩ - ترحب إدارة الصندوق بتركيز اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات على وظيفة الأخلاقيات، بموجب الاختصاصات المنقحة للجنة. وترد معلومات تفصيلية عن الأنشطة ذات الصلة بالأخلاقيات في تقرير مكتب الأخلاقيات التابع للصندوق (DP/FPA/2011/6).

إطار الضوابط الداخلية (الفقرة ٢٢ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات) ١٠ - أجرى الصندوق استعراضا شاملا لإطار الضوابط الداخلية لديه مسترشدا بمعايير لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي المعترف بها دوليا المتعلقة بفعالية الضوابط الداخلية، إلى جانب ست من العمليات التجارية الهامة. وبدأ العمل بإطار الضوابط الداخلية المنقح من خلال برنامج سهل الاستخدام من تطبيقات شبكة الإنترنت له روابط مع السياسات والإجراءات المعمول بها. وتم إنفاذ الفصل الصارم بين الواجبات المنصوص عليه في إطار الضوابط الداخلية، وجعل إنجاز القوائم المرجعية الشهرية والفصلية للمساءلة المالية إلزاميا. وقدمت المكاتب الميدانية دعما وتوجيهات إضافية بشأن الإجراءات التي تطبق في حالات الطوارئ وفي المكاتب اللامركزية. وأصبحت نظام إصدار الشهادات في مجال المشتريات الآن إلزاميا ويجري وضع دورة لمنح الشهادات بشأن إطار الرقابة الداخلية.

دور شعبة خدمات الرقابة ومواردها (الفقرات ٢٣ و ٢٨ و ٣٠ و ٣١ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

١١ - ترحب إدارة صندوق الأمم المتحدة للسكان بالاستراتيجية التي اعتمدها شعبة خدمات الرقابة عام ٢٠١٠. وقد صممت هذه الاستراتيجية خصيصا لتلائم احتياجات المنظمة، وهي تدعم الأهداف الاستراتيجية للصندوق. وقد استفادت الإدارة من خدمات الضمان والمشورة التي قدمتها الشعبة، والتي جرى توسيع نطاقها حاليا من تحديد القضايا إلى تقديم توصيات عملية إلى الإدارة. وسيزيد الصندوق من تعزيز جهوده لتنفيذ التوصيات التي تقدمها الشعبة، وهو يشجع على تمثيل الشعبة في الاجتماعات المهمة المتصلة بسير الأعمال، وعلى تقديمها للمشورة المتصلة بمبادرات الأعمال الرئيسية التي يضطلع بها الصندوق.

١٢ - وكما اتضح طوال عام ٢٠١٠، فإن إدارة الصندوق ملتزمة بضمان توفير موارد كافية للشعبة، وستواصل إيلاء أولوية لكفالة إتاحة القدرة اللازمة للشعبة لتنفيذ ميثاقها وتوفير مستوى الضمان اللازم لدعم الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

التقييم (الفقرة ٢٩ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

١٣ - تلتزم إدارة الصندوق بمواصلة بذل الجهود اللازمة لتحسين تصميم البرامج القائم على الأدلة، والتركيز البرنامجي، والرصد والتقييم. وتمشيا مع سياسة التقييم، يقوم الصندوق بتعزيز جهوده لتحسين ثقافة التقييم وكذلك لتحسين التغطية والجودة واستخدام التقييمات لتقوية تصميم البرامج وتنفيذها في نهاية المطاف. كما تبذل الجهود حاليا لتحسين البرمجة القائمة على الأدلة، وسيجري تناول مسألة التركيز البرنامجي، عن طريق استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية الجاري حاليا، من بين جملة أمور.

توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة (الفقرات ٢٠ و ٢١ و ٣٢ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

١٤ - لكفالة اهتمام الموظفين بتوصيات مراجعة الحسابات وامتثالهم لها، أدمج الصندوق تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات كمؤشرات لأداء وحدات الأعمال والموظفين، مما أوجد صلة قوية بين إدارة الأداء والمساءلة، وكفل إنفاذ المكافآت والجزاءات، في إطار النظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة.

١٥ - وتقوم إدارة الصندوق باستعراض العملية التي اعتمدت لمتابعة توصيات شعبة خدمات الرقابة ومجلس مراجعي الحسابات، من أجل كفالة إجراء المتابعة باستخدام نهج يتصف بمزيد من الانتظام والاستراتيجية. وكتدبير مؤقت طوال عام ٢٠١١، أنشئت لجنة لرصد مراجعة الحسابات، يرأسها المدير التنفيذي، لتتابع عن كثب كلا من توصيات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات، والقضايا المتفاقمة حسب المقتضى، وتكفل تنفيذ التوصيات في الوقت المناسب. وتمتتع شعبة خدمات الرقابة بصفة مراقب في هذه اللجنة.

١٦ - ويشترك الصندوق على نحو منتظم مع مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة للاستفادة من توجيهه المتواصل في المسائل المتصلة بمراجعة الحسابات.

التنفيذ الوطني (الفقرتان ٣٣ و ٣٤ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

١٧ - واصل الصندوق خلال عام ٢٠١٠ تدعيم الجهود المبذولة لتناول القضايا المتصلة بالتنفيذ الوطني، وجعله أحد الأولويات الرئيسية للمنظمة. ولكي يجعل الصندوق رده أكثر تركيزا وفعالية، استنار بالتوصيات الواردة في تقييم الرقابة لعملية مراجعة حسابات النفقات المنفذة وطنيا لعام ٢٠٠٩ والتي أعدتها شعبة خدمات الرقابة. وتشمل بعض الإجراءات إعادة صياغة اختصاصات مراجعة حسابات التنفيذ الوطني لعملية مراجعة الحسابات لعام ٢٠١٠،

والتعاقد مع شركة عالمية للقيام بأعمال مراجعة حسابات التنفيذ الوطني التي لا تقوم بها المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات. ومن المتوقع أن يحسن ذلك نوعية تقارير مراجعة حسابات التنفيذ الوطني التي تعد في عام ٢٠١١، ويكفل إنجازها في الوقت المناسب، لكي تتمكن المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات من الاعتماد على تلك التقارير وكفالة معدل ملائم من شمول مراجعة الحسابات لمصروفات التنفيذ الوطني. ويجري حاليا استعراض لعملية مراجعة حسابات التنفيذ الوطني وتطبيق تكنولوجيا المعلومات الذي يدعمها، بهدف جعلها أبسط وأقوى. وكما أشير في التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، فإن المدير التنفيذي للصندوق قد قام بتذكير المكاتب القطرية في كانون الثاني/يناير ٢٠١١ بمختلف طرائق التنفيذ المتاحة، وقدم لها توجيهها بشأن طرائق التنفيذ التي يمكن استخدامها في ظروف معينة.

إدارة المخاطر في المؤسسة (الفقرتان ٣٥ و ٣٦ من التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات)

١٨ - ينسق مستشار إدارة المخاطر في الصندوق تقييم الملامح العامة للمخاطر على الصعيدين القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر. وسيجري تنفيذ برنامج تجريبي عام ٢٠١١ لتحديد المخاطر وتقييمها، بغرض وضع استراتيجيات ملائمة ترمي إلى تخفيف المخاطر. وستستغل إدارة المخاطر في المؤسسة النظم القائمة إلى أقصى حد ممكن، كما ستدمج إدارة المخاطر ضمن السياسات والإجراءات والعمليات.

١٩ - وخلاصة القول إن الصندوق سيواصل جهوده لتنفيذ توصيات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، وسيزيد تعزيز تلك الجهود. وقد جعل المدير التنفيذي للصندوق وكبار المديرين به من تعزيز المساءلة أولوية قصوى للمنظمة عام ٢٠١١، وبفضل التوجيه المتواصل الذي تقدمه اللجنة، فإنهم ملتزمون التزاما تاما بكفالة تحقيق الأهداف المقررة والنتائج ذات الجودة العالية، وباستخدام موارد الصندوق بكفاءة.