



تقرير مكتب خدمات المراقبة الداخلية

المقدمة

١- ترد أدناه خطة العمل العامة لمكتب خدمات المراقبة الداخلية لعام ٢٠١١ لعلم لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي.

٢- ويقدم هذا المكتب خدمات استشارية مستقلة وموضوعية تضمن تحسين قيمة عمليات المنظمة وأدائها. وهو يساعد المنظمة على تحقيق أغراضها باتباعه نهجاً رتبياً ومنظماً إزاء تقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمراقبة والإدارة الرشيدة.

التنظيم والنطاق

٣- يعمل هذا المكتب من مقر المنظمة الرئيسي لأنه يمارس إحدى وظائف مكتب المدير العام، وهذا الموقع يضمن له الاستقلالية، لأنه مسؤول عن مراقبة المنظمة بجميع مستوياتها ومكاتبها. ولذلك فهو يوزع أعماله بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية بالتناسب تقريباً مع التوزيع العام للموارد على المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، ويراعي في توزيع أعماله المخاطر الكامنة في المهام العالمية، مثل مهام مركز الخدمات العالمي ونظام الإدارة العالمي.

٤- قوام المكتب سبعة عشر منصباً (خمسة عشر منصباً من الفئة المهنية (الفنية) ومنصبان من فئة الخدمات العامة)، منها ثلاثة مناصب شاغرة في الوقت الحالي. وبفضل تنوع مهارات موظفي هذا المكتب (في الطب والصحة العمومية والمحاسبة والمالية وتكنولوجيا المعلومات والتقييم والقانون وإدارة الأعمال) يتمكن المكتب من مراجعة البرامج والعمليات فهو يسند مراجعة كل مشروع إلى فريق يتمتع بالمهارات الضرورية لهذه المراجعة.

٥- ويتبع المكتب في أعماله "الإطار الدولي للممارسات المهنية" الذي أصدره معهد مراجعي الحسابات الداخليين وأقرته منظومة الأمم المتحدة بأسرها، لأن هذا الإطار يوفر إرشادات مستقلة وحازمة تضمن فاعلية المراقبة.

٦- وهذا المكتب تابع مباشرة للمدير العام، ويؤدي المراجعات الداخلية، ويحقق في إدعاءات المخالفات، ويجري ويقيم البرامج، وبوسعه الاطلاع فوراً وبصورة تامة على جميع السجلات والاتصال بجميع موظفي المنظمة واستعراض جميع النظم والعمليات والأنشطة السارية في المنظمة.

الميزانية

٧- خصصت للمكتب ميزانية قدرها ٧ ٤٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١، وتسلم المكتب ٩٤٪ منها في بداية هذه الثنائية. وعند تحرير هذا التقرير كانت هناك فجوة في التمويل قدرها ٣٧٨ ٠٠٠ دولار أمريكي سوف يتسنى سدها بالوفورات الناجمة عن مكاسب الكفاءة و/ أو التكاليف التي تسترد لقاء الخدمات.

المراجعة والتقييم

٨- تسترشد العمليات الإدارية في المنظمة بمبدأ الإدارة القائمة على تحقيق النتائج. وقد تضمن برنامج العمل العام الحادي عشر ٢٠٠٦-٢٠١٥، هو والخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ٢٠٠٨-٢٠١٣، برامج العمل والتوجهات الاستراتيجية التي ستعمل المنظمة بها وتساءل بموجبها عن تحقيق النتائج. وسيواصل المكتب تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر والمراقبة والإدارة الرشيدة، وذلك من خلال المراجعات والتقييمات التي سيجريها من منطلق مبدأ الإدارة القائمة على تحقيق النتائج.

٩- تعمل المنظمة بطريقة لامركزية اعتماداً على التنوع الجغرافي لمراكز المسؤولية والمساءلة، وبالتالي فإن هذا المكتب يراعي هذه اللامركزية في تخطيط وتحديد أولويات أعماله ويتوخى المرونة الضرورية تحسباً للأحداث المفاجئة التي قد تقطع أو تؤخر أعماله المقررة.

١٠- ويركز المكتب على البنية الأساسية والنظم والعمليات التي تشكل أساس تحقيق النتائج، ولذلك فهو يقسم عمله إلى مراجعة أداء البرامج، ودعم وتقييم العمليات.

١١- وقد أعد المكتب نموذجاً عاماً لتقييم المخاطر ليستعين به موظفوه المهنيون (الفييون) على تحديد أولويات برنامج عمله السنوي. ويتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر لتحديد أكثر المجالات عرضة، نسبياً، للمخاطر. العنصر الأول هو تحديد مجال المراجعة استناداً إلى قاعدة بيانات نظام الإدارة العالمي. والعنصر الثاني هو تطبيق مجموعة من بارامترات ترجيح المخاطر (انظر الملحق) على محتويات قاعدة البيانات تلك لتحديد مراتب الأخطاء التي وقع فيها كل كيان قيد المراجعة. والعنصر الثالث والأخير هو، ما أن يتم تحديد مراتب خطورة الأخطاء، المبادرة إلى إجراء مراجعة أخرى لذلك الكيان من منطلق عوامل خطورة محددة، مثل الخطأ أو الغش المعروف، ويلبي طلبات الإدارة، ويفحص مشاريع "توحيد الأداء" الرائدة. وهكذا يضمن المكتب حسن استخدام الموارد المتاحة له ويركز انتباهه على المجالات التي تكمن فيها أعلى مستويات المخاطر.

١٢- أداء البرامج. يتبع المكتب عدة معايير لاختيار البرامج التي تستحق المراجعة، ومنها معايير أولوية التنظيم والشراكة، وتخصيص الموارد، وبيئة المراقبة الداخلية، والتوازن الجغرافي، وتقييم الأداء، وتلبية الطلبات المحددة التي توجهها الإدارة إليه. وعلى هذا الأساس يعتزم المكتب انتقاء برامج من المقر الرئيسي ومن المكاتب الإقليمية ليراجعها في عام ٢٠١١. ولما كانت المكاتب القطرية وحدات مستقلة المحاسبية، فسيجري فيها المكتب مراجعة للأداء واستعراضاً للدعم التشغيلي، وسيراعي في هذا التكامل المخاطر البرمجية والتشغيلية وسائر المسائل التي قد تعترض تحقيق النتائج المتوقعة تحديداً من المكتب القطري المعني.

١٣- ونقطة البداية في مراجعة أداء البرامج هي دراسة خطة عمل البرنامج المعني أو المكتب القطري قيد الاستعراض. ثم يتبع المكتب نهج تحديد مجالات المخاطر، السالف ذكره أعلاه، ليقف على مشاكل الأداء التي قد تعرقل إنجاز النتائج، ويصف ما يتعين عمله لإزالة هذه المخاطر.

١٤- **الدعم التشغيلي.** توجد في المنظمة نظم إدارية ومالية ولوجيستية ومعلوماتية لدعم تنفيذ البرامج. وينبغي أن تعمل هذه النظم في إطار مراقبة داخلية، كاملة بقواعدها ولوائحها وسياساتها وإجراءاتها. وينبغي أيضاً تشغيل مكونات هذا الإطار بكفاءة وفاعلية واقتصاد من أجل تنفيذ المهمة الرئيسية للمنظمة، ألا وهي تنفيذ البرامج.

١٥- وسيدرج المكتب في أولوياته لعام ٢٠١١ رصد "مشروع إدارة المخاطر في المنظمة" الذي تنفذه دائرة الإدارة العامة، وذلك ليقف على مدى شموله مجالات أخرى في المنظمة ومدى تقيده بإطار إدارة المخاطر، وسيختار على أساس نتائج هذا المشروع أنشطة الدعم التشغيلي التي سيراجعها. وسيحدد المكتب نطاق كل مراجعة حسب المخاطر التقديرية الكامنة في كل مجال، وبذلك يضمن التعرف على كينونة المخاطر ويعد الحلول لها.

١٦- **تخطيط موارد المنظمة.** بدأ العمل بنظام الإدارة العالمي في تموز/ يوليو ٢٠٠٨ في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ. ثم امتد تشغيله في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ ليشمل المكاتب الإقليمية في أوروبا وشرق المتوسط وجنوب شرق آسيا. ومن المتوقع أن يشمل هذا النظام المكتب الإقليمي لأفريقيا في عام ٢٠١١. وقد شكلت هذه الخطوات تحديات للمكاتب الإقليمية والقطرية وعبء عمل إضافياً على مركز الخدمات العالمي في كوالالمبور. ولذلك سيواصل مكتب المراقبة الداخلية في عام ٢٠١١ التأكد من أن المخاطر الوخيمة التي تحف بنظام الإدارة العالمي قد حددت، وأن الضوابط الرئيسية قائمة، وأن التشغيل فعال وأصبح جزءاً من إطار المراقبة العامة.

١٧- **التقييم.** يعكف المكتب على إعادة النظر في المبادئ التوجيهية التي يتبناها إزاء التقييم، مستهدفاً من ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات بمزيد من الوضوح، واستخدام منتجات التقييم لوضع إطار لسياسات التقييم في المنظمة بأسرها. وسيختار المكتب مواضيع التقييم في عام ٢٠١١ باتباع معايير كمية ونوعية. وسيعمد إلى التشاور على أوسع نطاق قبل اختيار كل موضوع. وستشمل أعمال التقييم المواضيع البرمجية والفرعية على الصعيدين العالمي والإقليمي عموماً، وستنتهي هذه الأعمال بتحليل الحصائل وتحديد الدروس المستفادة. وسيحدد المكتب نطاق كل تقييم حسب المعايير النمطية، ولاسيما معايير الأهمية والكفاءة والفاعلية والاستدامة.

التحقيقات

١٨- حالما تستجد مخالفات مشتبه فيها أو أنشطة يشتبه في أنها غير مشروعة، يبادر المكتب إلى التحقيق فيها، الأمر الذي قد يضطره أحياناً إلى العزوف مؤقتاً عن أعمال مقررة أو إلى إرجاء مواعيدها. وصحيح أن الموارد متاحة للمكتب للقيام بهذه التحقيقات، ولكن الصيغة المنقحة التي صدرت في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ لسياسات المنظمة في مجال منع المضايقات ستضع المكتب تحت ضغط إضافي يقتضي المزيد من الموارد المالية والبشرية وينبغي التحسب له في خطة عمل عام ٢٠١١.

١٩- وقد نصت تلك الصيغة المنقحة على تقديم شكاوى رسمية (كلما كان الحل الرسمي للموضوع غير مجد أو غير مناسب) إلى مكتب المدير العام للبت فيما إذا كان ينبغي فتح التحقيق. وعندئذ يتعين على مكتب المراقبة الداخلية أن يشرع في هذا التحقيق طبقاً لإجراءات التحقيق المقررة وأن يستعين بخبراء خارجيين حسب الاقتضاء. ثم يقدم المكتب نتائج هذا التحقيق في تقرير يرفعه إلى المدير العام للمنظمة أو إلى مدير المكتب الإقليمي المعني، وذلك لإحالة التقرير على اللجنة الاستشارية العالمية وأخذ رأيها في الإجراء المطلوب اتخاذه.

التنفيذ

٢٠- يتابع المكتب مدى تنفيذ جميع توصياته ليتأكد مما إذا كانت الإدارة المعنية أو الإدارة العليا قد نفذتها تنفيذاً فعالاً أو رفضتها أو لم تتخذ أي إجراء بشأنها. وسيعدل المكتب في عام ٢٠١١ قاعدة هذه البيانات وسيجدد معلوماتها بالتعاون مع الإدارة العامة ضماناً لتوثيق رصد كل توصية وإجراءات تنفيذها.

التنسيق

٢١- سيواصل المكتب ضبط الاتصال بمراجع الحسابات الخارجي، وسيعقد معه اجتماعات دورية لتنسيق أعمال المراجعة وتفاذي ازدواج الجهود. ويتحاور هذا المكتب أيضاً مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية من خلال مشاركته في "اجتماع ممثلي خدمات المراجعة الداخلية" وفي "فريق خبراء الأمم المتحدة المعني بالتقييم" وفي "مؤتمر المحققين الدوليين".

٢٢- وسيتعاون المكتب تعاوناً تاماً مع "لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة"، وسيقدم إليها تفاصيل خطة أعماله السنوية والنسخ التي تطلبها من تقاريره عن المراقبة والتقييم. وقد نشأت هذه اللجنة في أيار/مايو ٢٠٠٩، وعقدت اجتماعها الأول في نيسان/أبريل ٢٠١٠، وهي مكلفة بإسداء المشورة بشأن مسائل المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي. وبحق لتلك اللجنة بصفتها هذه أن تطلع على جميع ملفات ومحفوظات المنظمة.

الاستعراض الخارجي لأعمال المكتب

٢٣- أجرى مراجع الحسابات الخارجي استعراضاً للمكتب في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠. وشمل نطاق هذا الاستعراض اختصاصات المكتب وأعماله على تنفيذ المراجعات وتقديم التقارير وإدارة الموارد وأنشطة المتابعة. ولم يكن تقرير مراجع الحسابات الخارجي جاهزاً عند تحرير هذه الوثيقة، ومع ذلك لن يتوانى المكتب عن أن يضع في اعتباره التوصيات المتعلقة بتحسين الكفاءة وسينفذها حسب الاقتضاء.

تحسين العمليات المستمر

٢٤- سيواصل المكتب جهوده التي بدأها في عام ٢٠١٠ لتحسين الأداء التشغيلي من خلال مشاريع داخلية تركز على تنمية الموظفين وتحسين السياسات والمبادئ التوجيهية الموضوعية لهم، وعلى تطوير المنهجيات والإجراءات. ومن المزمع عقد اجتماعات لتنسيق أعمال المراجعة ومشاريع التحسين المستمر هذه من أجل تحقيق أفضل استخدام للجهود والموارد.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٥- لجنة البرنامج والميزانية والإدارة مدعوة إلى أن تحيط علماً بهذا التقرير.

الملحق

بارامترات نموذج تقييم المخاطر

اختار مكتب المراقبة الداخلية عوامل الخطورة التالية التي تستدعي المراقبة، ورجحها بوصفها أكثر المعايير صلة بتقييم أعمال أي كيان قيد المراجعة وبوقاية المنظمة من المخاطر في إطار تحقيق أغراضها:

- التكاليف المخططة لها للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١
- ميزانية الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١
- معدلات تنفيذ ميزانية الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ (حتى الآن)
- نفقات الثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩
- المراجعات السابقة التي أجراها مراجع الحسابات الداخلي ومراجع الحسابات الخارجي
- الأولويات التي قررتها المنظمة في الميزانية البرمجية
- دعم بلوغ المرامي الإنمائية للألفية
- عدد الموظفين بالمقارنة بعددهم في الميزانية البرمجية
- عدد أهم مهام خطط العمل بالمقارنة بالميزانية البرمجية، إذا كانت هذه البيانات متاحة*
- اختلاف قيمة الميزانية على مدى الثنائيتين السابقتين

وهناك بارامترات إضافية تخص المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، وهي تشمل ما يلي:

- مؤشر إدراك الفساد
- طول مدة بقاء الموظفين الرئيسيين في مناصبهم
- عدد المكاتب الفرعية المنبثقة عن المكاتب القطرية
- المشاركة في الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين
- وجود البلد في حالة نزاع أو ضعف

= = =

* هذه البيانات غير متاحة بعد في نظام الإدارة العالمي عن المكتب الإقليمي لأفريقيا.