

Distr.: General  
28 March 2017  
Arabic  
Original: English

# المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة السنوية لعام 2017

30 آيار/مايو إلى 9 حزيران/يونيه 2017، نيويورك

البند 15 من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للسكان - التدقيق الداخلي والتحقق

## صندوق الأمم المتحدة للسكان

### تقرير مديرة مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق عن أنشطة التدقيق الداخلي والتحقق لصندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2016

موجز

يستجيب هذا التقرير، المقدم بشأن أنشطة التدقيق الداخلي والتحقق بصندوق الأمم المتحدة للسكان، التي اضطلع بها مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، عن السنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2016، لقراري المجلس التنفيذي 2/2015 و 13/2015 وإلى ما سبق صدوره من قرارات ذات صلة اتخذها المجلس.

ويطرح التقرير استعراضاً للأنشطة التي تم إنجازها في عام 2016 من جانب مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق فيما يتعلّق بالتدقيق الداخلي والتحقق. ويضم التقرير معلومات بشأن (أ) الموارد المتوافرة في المكتب المذكور لعام 2016؛ (ب) المسائل المهمة التي تم الكشف عنها من خلال أنشطة التدقيق الداخلي والتحقق؛ (ج) التحقيقات التي تم إجراؤها، بما في ذلك دعاوى الاحتيال، والإجراءات التي تم اتخاذها؛ (د) استعراض توصيات التدقيق الداخلي المقدمة في الفترة 2010-2016 وحالة تنفيذها. وأخيراً تتضمن الوثيقة المقدمة في الفترة 2010-2016 رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، استناداً إلى (DP/FPA/2017/6/Add.1)

نطاق الأعمال التي تم الاضطلاع بها، حول كفاءة وفعالية إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وتتوفر المرفقات 1 إلى 7، كلٌ على حدة، على الموقع الشبكي لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

وعملاً بقرار المجلس التنفيذي 2/2015، والقرارات السابق اتخاذها في هذا الشأن، يأتي التقرير السنوي للجنة الاستشارية للتدقيق لصندوق الأمم المتحدة للسكان (DP/FPA/2017/6/Add.2) باعتباره إضافة لهذا التقرير. كما أن استجابة الإدارة في هذا الشأن، فضلاً عن استجابتها إزاء هذا التقرير، متاحة أيضاً (DP/FPA/2017/CPR.4).

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في:

أن يشير إلى اطلّاعه على هذا التقرير (DP/FPA/2017/6)، وعلى رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتدقيق استناداً إلى نطاق الأعمال التي تم الاضطلاع بها بشأن كفاءة وفعالية إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان (DP/FPA/2017/6/Add.1)، وعلى التقرير السنوي للجنة الاستشارية للتدقيق (DP/FPA/2017/6/Add.2)، وعلى استجابة الإدارة (DP/FPA/2017/CRP.4) في هذا الشأن وعلى استجابتها لهذا التقرير؛

أن يُعرب عن دعمه المستمر لتعزيز مهام مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتدقيق في صندوق الأمم المتحدة للسكان ولتوفير الموارد الكافية لتمكينه من الاضطلاع بولايته؛

أن يُسلّم بمشاركة مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتدقيق في الأنشطة المشتركة المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتدقيق ويدعم هذه المشاركة.

## المحتويات

## الصفحة

7	.....	مقدّمة	- أولاً
7	.....	التطمين في صندوق الأمم المتحدة للسكان	- ثانياً
7	.....	الولاية، والمعايير المهنية، والاستقلالية	- ألف
9	.....	الرأي بشأن كفاية وفعالية إطار صندوق الأمم المتحدة للسكان للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة	- باء
9	.....	الامتثال لسياسة الرقابة	- جيم
10	.....	الموارد	- ثالثاً
11	.....	أنشطة التدقيق الداخلي في عام 2016	- رابعاً
11	.....	منهجية تقييم المخاطر	- ألف
12	.....	خطة مهمات التدقيق الداخلي لعام 2016	- باء
15	.....	نتائج التغطية لنشاط التدقيق	- جيم
15	.....	أنشطة التحقيق في عام 2016	- خامساً
16	.....	حجم الدعاوى	- ألف
17	.....	أنواع الشكاوى	- باء
19	.....	التصرّف في الدعاوى	- جيم
20	.....	النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق في عام 2016	- سادساً
20	.....	تقييم المخاطر لعام 2016	- ألف
22	.....	النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق	- باء
22	.....	وحدات الأعمال	
27	.....	المسارات والبرامج	
28	.....	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
29	.....	الأنشطة المشتركة للتدقيق الداخلي	

29	.....	التوصيات المقّمة والإجراءات التي اتخذتها الإدارة	سابعاً -
29	.....	<b>التوصيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي</b>	<b>ألف -</b>
29	.....	التوصيات الجديدة	
32	.....	التوصيات المُعلّقة	
33	.....	قبول الإدارة للمخاطر	
34	.....	التوصيات التي لم تجد حلاً على مدار 18 شهراً أو أكثر	
35	.....	<b>التدابير التأديبية أو الجزاءات التي تم تنفيذها بعد التحقيقات</b>	<b>باء -</b>
36	.....	الأنشطة الاستشارية	ثامناً -
37	.....	التنسيق ضمن نطاق منظومة الأمم المتحدة	تاسعاً -
37	.....	<b>التدقيق الداخلي</b>	<b>ألف -</b>
37	.....	<b>التحقيق</b>	<b>باء -</b>
37	.....	<b>وحدة التفتيش المشتركة</b>	<b>جيم</b>
38	.....	الخلاصة الشاملة والخطوات المقبلة	عاشراً-

### قائمة الأشكال

- الشكل 1 - نظرة عامة على الشكاوى الواردة بين عامي 2013 و 2016 حسب الفئة (عند تلقي الشكاوى) ..... 18
- الشكل 2 - توصيات التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية - حسب مستوى الأولوية ..... 30
- الشكل 3 - توصيات المكاتب القطرية - حسب النوع ..... 30
- الشكل 4 - توصيات التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية - حسب السبب ..... 31
- الشكل 5 - التوصيات المعلقة في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2016 ..... 33
- الشكل 6 - التوصيات التي لم تجد حلاً على مدار 18 شهراً أو أكثر ..... 35

### قائمة الجداول

- الجدول 1 - الموارد، 2015 - 2016 ..... 11
- الجدول 2 - نظرة عامة على مهمات التدقيق الداخلي في عام 2016 ..... 13
- الجدول 3 - التدقيق الداخلي لوحدة الأعمال في عام 2016 - التقييمات حسب المجال ..... 14
- الجدول 4 - نظرة عامة على الدعاوى التي وردت وتم إغلاقها في عام 2016 ..... 17
- الجدول 5 - نظرة عامة على الدعاوى التي تم التحقيق فيها في عام 2016 حسب الفئة (في نهاية التحقيق) ..... 19
- الجدول 6 - نتائج تقييم المخاطر لعام 2016 ..... 20
- الجدول 7 - حالة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي حسب السنة ..... 32

### قائمة المرفقات

- المرفق 1: النسخة المنقحة لمشروع ميثاق مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق
- المرفق 2: قائمة بتقارير التدقيق الداخلي التي صدرت في عام 2016 – مع التقييمات
- المرفق 3: الممارسات الجيدة وفرص التحسين المستقاة من تقارير التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية لعام 2016
- المرفق 4: التوصيات التي مضى عليها أكثر من 18 شهراً بحلول نهاية عام 2016
- المرفق 5: التنفيذ على المستوى الوطني ومستوى التسيبقات بحلول نهاية عام 2016
- المرفق 6: موجز تفصيلي لتقارير التحقيق الصادرة في عام 2016
- المرفق 7: موجز مُحدّث لتقارير التحقيق الصادرة في عام 2015
- (المرفقات 1-7 متوفرة كلٌّ على حدة، على موقع صندوق الأمم المتحدة للسكان على الإنترنت)

## أولاً - مقدّمة

1 - يزود هذا التقرير المجلس التنفيذي بموجز لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقق التي قام بها مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق في عام 2016. كما يعرض التقرير رأي المكتب المذكور، استناداً إلى نطاق الأعمال التي تم الاضطلاع بها، حول كفاية وفعالية إطار الحوكمة، وعمليات إدارة المخاطر، والرقابة بصندوق الأمم المتحدة للسكان، طبقاً للقرار 13/2015. يقدّم هذا التقرير أولاً لمحة عامة عن التطمين، والموارد، والأنشطة التي اضطلع بها مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، قبل أن ينتقل إلى تقديم توليفة من النتائج المستقاة من العمل المنجز، والتوصيات المقدّمة، والإجراءات التي اتخذتها الإدارة.

## ثانياً - التطمين في صندوق الأمم المتحدة للسكان

## ألف - الولاية، والمعايير المهنية، والاستقلالية

2 - تستند ولاية مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق إلى المادة السابعة عشرة من النظام والقواعد المالية لصندوق الأمم المتحدة للسكان لعام 2014 وإلى سياسة الرقابة<sup>1</sup>، وإلى إطار المساءلة<sup>2</sup>. وينفرد المكتب بتنفيذ أو إدارة المهام التالية في مجال الرقابة، أو بتكليف أطراف أخرى بتنفيذها أو إدارتها: (أ) الخدمات المستقلة للتدقيق الداخلي (كفاية وفعالية الحوكمة، وعمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، واستخدام الموارد بصورة اقتصادية وناجعة) و (ب) خدمات التحقق (في دعاوى بوقوع فعل غير مشروع). وقد أقرّ المدير التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان ميثاق مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق آخر مرة بتاريخ 17 تموز/يوليو 2014. يتضمّن المرفق 1 النسخة المنقّحة من مشروع الميثاق، بما في ذلك التغييرات التي أوصت بها تقييمات الجودة الخارجية للمكتب (انظر الفقرة 6).

3 - وتتولّى اللجنة الاستشارية للتدقيق، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة بصورة منتظمة رصد جودة أعمال المكتب، فيما تواصل اللجنة المذكورة إسداء المشورة تعزيزاً لكفاءة خدمات التدقيق الداخلي والتحقق التي يتولاها المكتب؛ وفي عام 2016 قامت اللجنة باستعراض خطة العمل السنوية، والميزانية، والتقارير المرئية، والتقارير السنوية، وتقارير التدقيق الداخلي الخاصة بالمكتب. وقام مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة برصد الإجراءات المتخذة لتنفيذ توصيات المجلس بهدف تحسين عمليات المكتب. كما واصل مراجعو الحسابات الخارجيون الاعتماد على أعمال وتقارير المكتب في عام 2016.

<sup>1</sup> قرار المجلس التنفيذي 2/2015؛ انظر أيضاً DP/FPA/2015/1.

<sup>2</sup> انظر DP/FPA/2007/20.

4 - استمرراً لما كان عليه الحال في السنوات السابقة، تلقى المكتب الدعم من الإدارة العليا في صندوق الأمم المتحدة للسكان على مدار العام، حيث حضرت مديرة المكتب، ضمن جملة أمور، اجتماعات اللجنة التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة للسكان بحكم وظيفتها، مما أتاح لها الفرصة لإسداء المشورة إلى كبار المديرين بشأن جوانب الحوكمة، أو المساءلة، أو الرقابة فيما يتعلق بالسياسات أو الإجراءات الجديدة، فضلاً عن التعليق على أية مخاطر يُحتمل أن تنشأ بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

5 - وقد أدار المكتب أعماله طبقاً للمعايير المهنية التي يلتزم بها والسياسات التي يتعيّن عليه اتباعها - سياسة الرقابة، والقواعد والنظم المالية، والقواعد والنظم المتعلقة بالموظفين؛ ولأغراض التدقيق الداخلي - المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي<sup>3</sup>؛ ولأغراض التحقيق - الإطار التأديبي وسياسة صندوق الأمم المتحدة للسكان بشأن معاينة الموردين، وسياسة الصندوق بشأن توفير الحماية من الانتقام نتيجة الإبلاغ عن سوء السلوك أو التعاون مع عملية مأذون بها لكشف الحقائق، والمبادئ التوجيهية الموحدة للتحقيقات.

6 - ولضمان استمرار فعاليته في النهوض بولايته، يواصل مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق تنفيذ برنامج لضمان الجودة والتحسين سواءً لأغراض التدقيق الداخلي أو لمهام التحقيق. ويشمل هذا البرنامج تقييمات خارجية جارية ودورية للجودة. في عام 2015 تم استعراض مهمة التدقيق الداخلي لصندوق الأمم المتحدة للسكان بصورة مستقلة بواسطة المعهد الدولي للتدقيق الداخلي، الذي أكد على أن هذه المهمة كانت تتفق بصورة عامة مع تعريف ومعايير التدقيق الداخلي وميثاق الواجبات الأخلاقية للمعهد الدولي للتدقيق الداخلي. وفي عام 2016، تم استعراض مهمة التحقيق لصندوق الأمم المتحدة للسكان من قِبَل اثنين من المراجعين المستقلين، واللذين أكدا أن مهمة التحقيق تتفق مع معايير التحقيقات المقبولة عموماً في المنظمات الدولية على النحو المبين في المبادئ والتوجيهات الموحدة للتحقيقات. يجري النظر في توصيات تحسين الأدلاء المقدمة نتيجةً لذلك أثناء كتابة هذا التقرير.

7 - وبهذا تؤكد مديرة مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق للمجلس التنفيذي أن المكتب كان يتمتع بالاستقلال التنظيمي في عام 2016 حيث كان متحرراً من التدخل في تحديد وتنفيذ نطاق أعماله وفي الإبلاغ عن النتائج التي توصل إليها.

<sup>3</sup> قام بتعميمها المعهد الدولي للتدقيق الداخلي.



## باء - الرأي بشأن كفاية وفعالية إطار صندوق الأمم المتحدة للسكان للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

8 - بناءً على رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، والذي يستند إلى نطاق العمل الذي تم الاضطلاع به، فإن كفاية وفعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية في صندوق الأمم المتحدة للسكان كانت "مُرضية جزئياً" - مما يعني أنه قد تم بشكل عام إنشاء وتفعيل تلك المسارات، ولكن أمكن تحديد قضية واحدة أو أكثر يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف صندوق الأمم المتحدة للسكان إذا لم تعمل الإدارة على التصدي لها. ومع ذلك، فوفقاً لتقديرات المكتب، لا ينطوي أي من القضايا التي جرى تحديدها على إخلال خطير محتمل بتحقيق تلك الأهداف.

9 - تتضمن الوثيقة DPA/FPA/2017/6/Add.1 الأسباب وراء الرأي الذي تم إصداره، ومعلومات عن المعايير المستخدمة كأساس لذلك، ونطاق العمل المنجز، والمصادر الإضافية للأدلة التي أخذت في الاعتبار، حسب الاقتضاء، للتوصل إلى هذا الرأي، والعمليات المتبعة لتجميع وتقييم المسائل التي جرى تحديدها.

## جيم - الامتثال لسياسة الرقابة

10 - ظلت إجراءات الإفصاح عن تقارير التدقيق الداخلي، على النحو المنصوص عليه في الوثيقة DP/FPA/2015/1، سارية على مدار عام 2016، وهو العام الرابع للإفصاح العلني. خلال العام 2016، لم يتم تلقي أي طلب للاطلاع على التقارير الصادرة بين أيلول/سبتمبر 2008 وتشرين الثاني/نوفمبر 2012. أما جميع التقارير الصادرة بعد 1 كانون الأول/ديسمبر 2012 فقد تم إعلانها في غضون شهر واحد - في المتوسط - من صدورها داخلياً. وبالنسبة لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، لا يزال وضوح وجودة تقاريره الخاصة بالتدقيق الداخلي محلّ اهتمام متواصل، حيث يُستثمر وقت وجهد كبيران في التفاعل مع الإدارة.

11 - كما هو منصوص عليه في DP/FPA/2015/1 (الفقرة 27)، تم توزيع موارد مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق بصورة تتميز بالفعالية والكفاءة، ولكن التمويل المتاح لم يكن كافياً لتوسيع تغطية التدقيق الداخلي، أو التصدي للدعاوى المتزايدة حجماً وتعقيداً في مجال التحقيقات، أو دعم الإدارة بخلاف ما يتم عن طريق الخدمات الاستشارية غير المنتظمة (انظر الأقسام الثالث، والرابع، والخامس، والثامن، والتاسع).

## ثالثاً - الموارد

12. في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2016، كان مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق يضم 21 من الوظائف المعتمدة: منها 4 وظائف برتبة الخدمات العامة و 17 بالرتبة الفنية؛ وكانت إحداها شاغرة في نهاية العام. يتضمن طاقم موظفي التدقيق الداخلي رئيساً للقسم، وثمانية مراجعين، ومحلل بيانات. في البعثات الميدانية، يتلقى الفريق دعماً من أفراد استشاريين وموظفين من مكاتب المراجعة المحلية بموجب اتفاقية طويلة الأجل؛ وقد كانت جميع المناصب مشغولة في نهاية العام. يتضمن طاقم موظفي التحقيق رئيساً للقسم، وأربعة محققين؛ وقد انضم أحد المحققين إلى الفريق في تشرين الأول/أكتوبر 2016، وكان هناك محقق آخر قيد التعيين في نهاية العام؛ بالإضافة إلى استشاريي تحقيق بدوام كامل. تباشر المديرية، والتي تتألف من مدير واثنين من موظفي الخدمة العامة (أصبحت إحدى الوظيفتين شاغرة بحلول نهاية العام) مهام إدارة المكتب، وإصدار التقارير، والعلاقات مع الدول الأعضاء والجهات المانحة، ومعظم الخدمات الاستشارية، والإشراف على عمل المكتب كمركز للتنسيق في صندوق الأمم المتحدة للسكان فيما يتعلق بوحدة التفتيش المشتركة. ابتداءً من عام 2016، أُلحقت اللجنة الاستشارية للتدقيق، والتي تضم موظفين فنيين مختصين، بمديرية المكتب لتعزيز مهام ضمان جودة التدقيق الداخلي وتحسينها.

13- استمرت في عام 2016 المصاعب السابقة فيما يتعلق بالعثور على المرشحين المناسبين من حيث المؤهلات، بل وتفاقت بفعل حالات التأخير في الالتحاق بالعمل. في عام 2016 أمكن تخفيض معدل الشواغر الإجمالي في المكتب قليلاً ليصل إلى 14 في المائة، حيث انطوى على توزيع مختلف بالمقارنة مع عام 2015 (انظر الجدول 1).

14 - منذ عام 2014 ظل تمويل المكتب مُستمدًا فقط من الميزانية المؤسسية لصندوق الأمم المتحدة للسكان. في عام 2016، كما في الأعوام السابقة، أدار المكتب ميزانيته بصورة استباقية، حيث أعيد استخدام نفس المستوى الأصلي لميزانية 2016 في يوليو 2016. بتعديلها في ضوء معدل الشواغر الفعلي لعام 2016، ارتفعت الميزانية السنوية قليلاً، بالمقارنة مع عام 2015 (انظر الجدول 1).

الجدول 1  
الموارد، 2015 - 2016

المجموع		اللجنة الاستشارية للتدقيق		المديرية		التحقيق		التدقيق الداخلي		
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	
17	17	-	-	2	2	5	5	10	10	الوظائف الفنية - المعتمدة
14%	16%	-	-	0%	50%	22%	9%	13%	13%	معدّل الشواغر
4	4	-	-	2	2	1	1	1	1	وظائف الدعم - المعتمدة
25%	3%	-	-	50%	6%	0%	0%	0%	0%	معدّل الشواغر
3,687	3,625	-	-	719 (***)	483	789	949	2,179	2,193	(الولايات الأمريكية بالآلاف) تكاليف الموظفين (مع تعديل الشواغر)
537	318	67	58 (*)	-	-	299	173	171	87	الخبراء الاستشاريون الأفراد
499	765	-	-	-	-	27	29	472	736	الخدمات المشتركة
536	510	53	73	11	15	136	184	336	238	السفر
87	61	10	3	-	1	45	20	32	37	التكاليف التشغيلية (**)
5,346	5,279	130	134	730	499	1,296	1,355	3,190	3,291	المجموع

(\*) بعد استبعاد مصروفات المدير

(\*\*) بصورة رئيسية من أجل نُظم تكنولوجيا المعلومات

(\*\*\*) وظيفة معززة لضمان جودة التدقيق الداخلي، أُلحقت بالمديرية ابتداء من 2016

رابعاً - أنشطة التدقيق الداخلي في عام 2016

ألف - منهجية تقييم المخاطر

15 - يُنقَد المكتب أنشطته في مجال التظمين استناداً إلى خطة للتدقيق الداخلي قائمة على أساس المخاطر، أقرّها المدير التنفيذي بعد استعراضها من قِبَل اللجنة الاستشارية للتدقيق. تم إعداد الخطة بناءً على تقييم موثّق للمخاطر في المجال الشامل للتدقيق الداخلي تضمّن 138 وحدة أعمال تشارك في أنشطة تنفيذ البرامج، و15 مسار أعمال أساسية، و 10 مجالات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يتم قياس المخاطر من خلال مجموعة من المؤشرات التي تمثل التأثير المحتمل واحتمالية الأحداث التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف وحدات الأعمال، والمسارات، والنظم الجاري تقييمها.

16 - يستخدم تقييم المخاطر لوحدات الأعمال مؤشرات تقيس: (أ) أهمية البرنامج النسبية، ومدى تعقيده، وأدائه، والتغيّرات فيه؛ (ب) مدى تعقيد التشغيل والأداء؛ (ج) قدرة وحدة الأعمال على

إدارة البرنامج والأنشطة التشغيلية؛ و (د) مستويات الفساد<sup>4</sup> في البلدان التي توجد فيها مكاتب ميدانية.

17. يستخدم تقييم المخاطر لمسارات الأعمال الأساسية مؤشرات تقيس: (أ) القيمة النقدية التي تتدفق من خلال هذه المسارات، وتأثيرها، ومدى تعقيدها؛ (ب) التغيرات التي تؤثر عليها؛ (ج) الفعالية المتصورة للأنظمة والضوابط المعمول بها؛ و (د) القدرة على إدارة المسارات.
18. يتم تقييم المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستقل، استناداً إلى مؤشرات تقيس: (أ) مدى ملاءمتها وتعقيدها؛ (ب) التغيرات التي تؤثر عليها؛ و (ج) الفعالية المتصورة للضوابط المعمول بها في هذه المجالات.
19. يأخذ تقييم المخاطر في الاعتبار أيضاً: (أ) نتائج إدارة المخاطر في المؤسسة (ERM) ومسارات التقييم الذاتي للرقابة التي تقوم الإدارة بتنفيذها؛ (ب) نتائج المشاورات مع الإدارة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية؛ و (ج) نتائج ومواعيد الانتهاء من عمليات التدقيق الداخلية والخارجية السابقة فضلاً عن أعمال التحقيق. ستناقش نتائج تقييم المخاطر بالتفصيل في القسم السادس (ألف).

## باء - خطة مهمات التدقيق الداخلي لعام 2016

20. استندت خطة مهمات التدقيق الداخلي لعام 2016 على: (أ) نتائج تقييم المخاطر لوحدة الأعمال والمسارات (تتوفر التفاصيل في DP/FPA/2015/7، القسم الخامس (ألف) و DP/FPA/2016/7، القسم الخامس (باء) و (ب) تقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أُجري في أواخر عام 2015.

21. تضمنت خطة العمل للتدقيق الداخلي لعام 2016 ما مجموعه 29 التزاماً تغطي بصورة أساسية نفقات لعام 2015، وتشتمل على تشكيلة من وحدات الأعمال عالية ومتوسطة المخاطر؛ ومسارات وبرامج ومجالات عالية المخاطر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ومهمات تدقيق داخلي مشتركة وفقاً لما تقرّر بين خدمات التدقيق الداخلي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة (UN-RIAS). من أجل تعظيم الموارد، تم تعمد تخطيط عمليات التدقيق الداخلي بحيث تحقق درجات متفاوتة من الاكتمال بحلول نهاية العام. يبيّن الجدول 2 المستوى الفعلي لتنفيذ الخطة.

<sup>4</sup> استناداً إلى مؤشرات نشرها البنك الدولي.

## الجدول 2

## نظرة عامة على مهمات التدقيق الداخلي في عام 2016

المجموع	عمليات التدقيق الداخلي (ب) عن بُعد	التدقيق الداخلي المشترك <sup>(أ)</sup>	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	العمليات و البرامج	وحدات الأعمال	الحالة
						عمليات التدقيق الداخلي المخطّط لها - حسب سنة الإنجاز
19	1	2	2	2	12	مقرر إنهاؤها في 2016
10	1			1	8	مقرر بدؤها في 2016 وإنهاؤها في 2017
29	2	2	2	3	20	مجموع عمليات التدقيق الداخلي

المجموع	عمليات التدقيق الداخلي الفعلية - حسب الحالة في نهاية العام	تقارير نهائية تم إصدارها <sup>(ج)</sup>	مشاريع تقارير تم إصدارها <sup>(د)</sup>	المجموع الفرعي	مشاريع تقارير جاري إعدادها أو مراجعتها في مرحلة التخطيط أو العمل الميداني	المجموع <sup>(هـ)</sup>
13	1	1	1	2	8	تقارير نهائية تم إصدارها <sup>(ج)</sup>
6		1			5	مشاريع تقارير تم إصدارها <sup>(د)</sup>
19	1	2	1	2	13	المجموع الفرعي
6			1		5	مشاريع تقارير جاري إعدادها أو مراجعتها في مرحلة التخطيط أو العمل الميداني
3	1			1	1	المجموع <sup>(هـ)</sup>
28	2	2	2	3	19	

## ملاحظات:

(أ) تحت قيادة دوائر أخرى للتدقيق الداخلي بالأمم المتحدة

(ب) التدقيق الداخلي، من قِبَل المقر الرئيسي، للفعالية التشغيلية لمجموعة مختارة من الضوابط الرئيسية والمعاملات المالية للمكاتب الميدانية. بدأ التنفيذ في 2016

(د) صدرت 3 تقارير نهائية بحلول 15 آذار/ مارس 2017

(هـ) تأجلت عملية التدقيق الداخلي بسبب القيود الإدارية على المكتب

22. غطت العمليات الثماني للتدقيق الداخلي وحدات الأعمال (واحدة إقليمية وسبعة مكاتب قطرية)، مع عملية للتدقيق الداخلي عن بُعد لـ 17 مكتب قطري في منطقة أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، نفقات بلغت 148.5 مليون دولار أمريكي - أي ما يُمثل 15 في المائة من مجموع النفقات لعام 2015. حصلت خمس عمليات تدقيق داخلي (56 في المائة) على تقييم "مرضٍ جزئياً"<sup>5</sup> وثلاث عمليات تدقيق داخلي (33 في المائة) على تقييم "غير مُرضٍ"<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> "تم تحديد قضية أو أكثر يمكن أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الهيئة الخاضعة لعملية التدقيق الداخلي إذا لم يتم التصدي لها من قِبَل الإدارة".  
<sup>6</sup> "تم تحديد قضية أو أكثر يمكن أن تؤدي إلى إخلال خطير بتحقيق أهداف الهيئة الخاضعة لعملية التدقيق الداخلي".

كانت عملية التدقيق الداخلي عن بُعد أول عملية تدقيق تتم بنظام التقييم بأربعة مستويات (استناداً إلى نظام التصنيف لعمليات التدقيق الداخلي المُعتمد من UN-RIAS في سبتمبر 2016)، وقد صُنّفت على أنها "بحاجة إلى بعض التحسين"<sup>7</sup> (11 في المائة). يبيّن الجدول 3 التقييمات حسب مجال عملية التدقيق.

الجدول 3  
التدقيق الداخلي لوحدات الأعمال في عام 2016 - التقييمات حسب المجال

التقييم						المجال <sup>(1)</sup>
إدارة العمليات		إدارة البرامج		حوكمة المكتب <sup>(2)</sup>		
النسبة المئوية	المكاتب	النسبة المئوية	المكاتب	النسبة المئوية	المكاتب	
45%	4	-	-	13%	1	مُرضٍ
11%	1	11%	1	-	-	بحاجة إلى بعض التحسين
22%	2	55%	5	74%	6	مُرضٍ جزئياً
22%	2	33%	3	13%	1	غير مُرضٍ

(أ) يختلف نطاق المراجعة وعمقها حسب عملية التدقيق الداخلي، بما يتناسب مع نتائج عملية تقييم المخاطر التي أُجريت في مرحلة التخطيط.  
(ب) تضمّنت عملية التدقيق الداخلي للمكتب الإقليمي أيضاً دعم المكتب للمكاتب القطرية في منطقتيه ومراقبته لها - والذي حصل على تقييم "مُرضٍ جزئياً".

23. من بين عمليات التدقيق الداخلي الثلاث للمسارات والبرامج وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تم الانتهاء منها (انظر الجدول 2)، حصلت عملية واحدة (33 في المائة) على تقييم "مُرضٍ" بينما حصلت عمليتان (66 في المائة) على تقييم "مُرضٍ جزئياً". تأثرت عملية التدقيق الداخلي لبرنامج (الحوكمة والإدارة الاستراتيجية لتوريدات صندوق الأمم المتحدة للسكان) بتقييد نطاقها، حيث أن بعض الوثائق اللازمة للقيام بإجراءات مخطّط لها للتدقيق الداخلي لم يتم إتاحتها للاستخدام من قِبَل العملية. ربما كان من الممكن التوصل إلى نتائج إضافية واستخلاص استنتاجات مختلفة من عملية التدقيق الداخلي لو تسوّى للعملية دراسة تلك الوثائق.

24. خلال عام 2016، تحسّنت دقّة التوقيت لإنهاء التقارير (حيث تم إصدار 19 تقرير في مقابل 15 تقرير خلال عام 2015)، وذلك بالرغم من القدرة الإدارية المحدودة للمكتب، والمناقشات المطولة التي جرت مع الإدارة حول محتوى التقارير، والوقت المنقضي في انتظار تلقي استجابات الإدارة.

25. يتضمّن القسم السادس (باء) تفاصيل أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

7 "وُجد أن ترتيبات الحوكمة، وممارسات وضوابط إدارة المخاطر محل التقييم تم تصميمها على نحو مُرضٍ وكانت تعمل بشكل فعال، ولكنها بحاجة إلى بعض التحسين لتوفير ضمانات معقولة لإمكانية تحقيق أهداف الكيان الخاضع لعملية التدقيق الداخلي. يُلاحظ أن القضية (القضايا) وفرص التحسين التي تم تحديدها لا تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف الكيان الخاضع لعملية التدقيق. ويُوصى باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التقليل بشكل كافٍ من المخاطر التي تم تحديدها".

## جيم - نتائج التغطية لنشاط التدقيق

26. تشير استراتيجية المكتب للتدقيق إلى القيام بتدقيق داخلي لوحدة الأعمال ذات المخاطر العالية من خلال دورة مدتها ثلاث سنوات، ولوحدة الأعمال ذات الخطورة المتوسطة من خلال دورة مدتها 10 سنوات - مع توفير تظمين إضافي عن طريق عملية التدقيق عن بُعد والتي تغطي أيضاً وحدات الأعمال ذات الخطورة المنخفضة. لتوفير دعم إضافي للتغطية التي توفرها عمليات التدقيق الداخلي لوحدة الأعمال، يتم تغطية المسارات الأساسية عالية المخاطر من خلال عمليات تدقيق شاملة على مدى 10 سنوات.

27. بلغ متوسط مدة دورة التدقيق الداخلي لوحدة الأعمال عالية ومتوسطة المخاطر للفترة 2014-2016 و 6 و 12 سنة (مقابل 10 و 18 سنة، على التوالي) و 10 إلى 12 سنة للمسارات الأساسية ذات المخاطر العالية.

28. استناداً إلى الخطة الأولية للتدقيق لمدة أربع سنوات للفترة 2017-2020، وبافتراض: (أ) عدم حدوث تغيير في هيكل ونموذج عمل صندوق الأمم المتحدة للسكان، و (ب) اكتمال طاقم موظفي المكتب وعدم وجود أي شواغر، و (ج) بقاء الموارد المالية عند مستوى عام 2017 (أعلى بالمقارنة بعام 2016)، فإنه من المستهدف الوصول إلى دورات للتدقيق مدتها، في المتوسط خلال الفترة 2017-2020، 3 سنوات لوحدة الأعمال ذات المخاطر العالية، و 10 سنوات لوحدة الأعمال ذات المخاطر المتوسطة، و 10 سنوات لمسارات الأعمال ذات المخاطر العالية - مما سيكون متوائماً مع استراتيجية المكتب المذكورة أعلاه للتدقيق الداخلي.

## خامساً - أنشطة التحقيق في عام 2016

29 - يُعد مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق مسؤولاً عن إجراء التحقيقات في جميع أنواع الادّعاءات بوقوع مخالفات:

(أ) التحقيقات الداخلية: وتتناول سوء السلوك الذي يقع من جانب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، ويتراوح ما بين الاحتيال والفساد إلى التحرش في موقع العمل، وسوء استخدام السلطة، والانتقام من المبلغين عن الأخطاء، والاستغلال والإيذاء الجنسيين، والانتهاكات الأخرى للوائح والقواعد والإصدارات الإدارية أو السياساتية المعمول بها؛ و

(ب) تحقيقات خارجية: عدم امتثال المتعاقدين المستقلين، والشركاء المنفذين، والأطراف الثالثة الأخرى بالتزاماتهم، بما في ذلك من خلال ممارسة الاحتيال وغيره من المخالفات المالية المرتكبة ضد مصالح صندوق الأمم المتحدة للسكان.

30 - بعد تلقي شكوى، يُجري مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق تقييماً أولياً لتحديد ما إذا كان ثمة مؤشرات معقولة تنبئ بارتكاب أخطاء. عندما يثبت المكتب بأنه لا تتوافر أسباب كافية تبرر إجراء تحقيق كامل، يتم إغلاق المسألة وتُرفق بها مذكرة إغلاق موثقة، ثم يجري، حسب الملائم، إحالة المسألة إلى الإدارة للعلم، أو لاتخاذ إجراء، أو لالتماس حلٍ غير رسمي. أما إذا أظهر التقييم أن هناك ثمة مصداقية للادعاء (الادعاءات)، يفتح المكتب تحقيقاً رسمياً. فإذا ما اقتضى الأمر توفير الأدلة، يُصدر المكتب تقريراً بالتحقيق حسب الطرف المعني (من موظفين، أو عاملين آخرين، أو هيئات أخرى ذات صلة) إلى المدير التنفيذي لاتخاذ الإجراءات الإدارية أو التأديبية أو توقيع الجزاءات، أو من أجل استرداد الأموال أو الأصول - عند الاقتضاء. وعندما يكشف تحقيقٌ عن أوجه ضعف منهجية في الضوابط الداخلية لم يتم تغطيتها سابقاً في تقارير التدقيق الداخلي، يُصدر المكتب مذكرة منفصلة للإدارة من أجل التصدي لأوجه الضعف التي جرى تحديدها.

#### ألف - حجم الدعاوى

31 - في عام 2016 تلقت المكتب 90 شكوى جديدة، أي بزيادة 27 في المائة مقارنةً بعام 2015. كانت الشكاوى الجديدة تتسم، بشكلٍ متزايد، بالتعقيد والاستخدام الكثيف للموارد، وخاصةً التحقيقات الخارجية (32 دعوى في عام 2016 مقابل 27 دعوى في عام 2015).



32 - بالإضافة إلى 52 دعوى كان قد تم ترحيلها من عام 2015، تعامل المكتب في عام 2016 مع ما مجموعه 142 من الدعاوى النشيطة (انظر الجدول 4)، مما يمثل زيادة نسبتها 23 في المائة بالمقارنة مع عام 2015 (و 75 في المائة بالمقارنة مع عام 2013). علاوةً على ذلك، تعامل المكتب مع 12 حالة تم فيها التماس المشورة فيما يتعلق بولاية التحقيق المكلف بها المكتب.

الجدول 4  
نظرة عامة على الدعاوى التي وردت وتم إغلاقها في عام 2016

								الدعاوى المرحلة:
				2%	2	25%	20	من عام 2012 فما قبل
		3%	3	30%	32	0%		من عام 2013
3%	4	36%	41					من عام 2014
34%	48							من عام 2015
63%	90	61%	71	68%	71	75%	61	الشكاوى الواردة:
41%	58	38%	44	48%	50	68%	55	من بينها: داخلية
23%	32	23%	27	20%	21	7%	6	خارجية
<b>100%</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>إجمالي حجم الدعاوى</b>
								الدعاوى التي تم إغلاقها
74%	75	56%	35	67%	41	85%	40	عقب تقييم مبدئي
26%	26	44%	28	33%	20	15%	7	عقب تحقيق كامل
19%	19	21%	13	24%	15	13%	6	من بينها: دعاوى تم إثباتها
7%	7	24%	15	8%	5	2%	1	دعاوى لم يتم إثباتها
<b>100%</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>إجمالي الدعاوى التي تم إغلاقها</b>
	<b>41</b>		<b>52</b>		<b>44</b>		<b>34</b>	<b>دعاوى تم ترحيلها إلى العام التالي</b>
61%	25	50%	26	61%	27	82%	28	من بينها: داخلية
39%	16	50%	26	39%	17	18%	6	خارجية

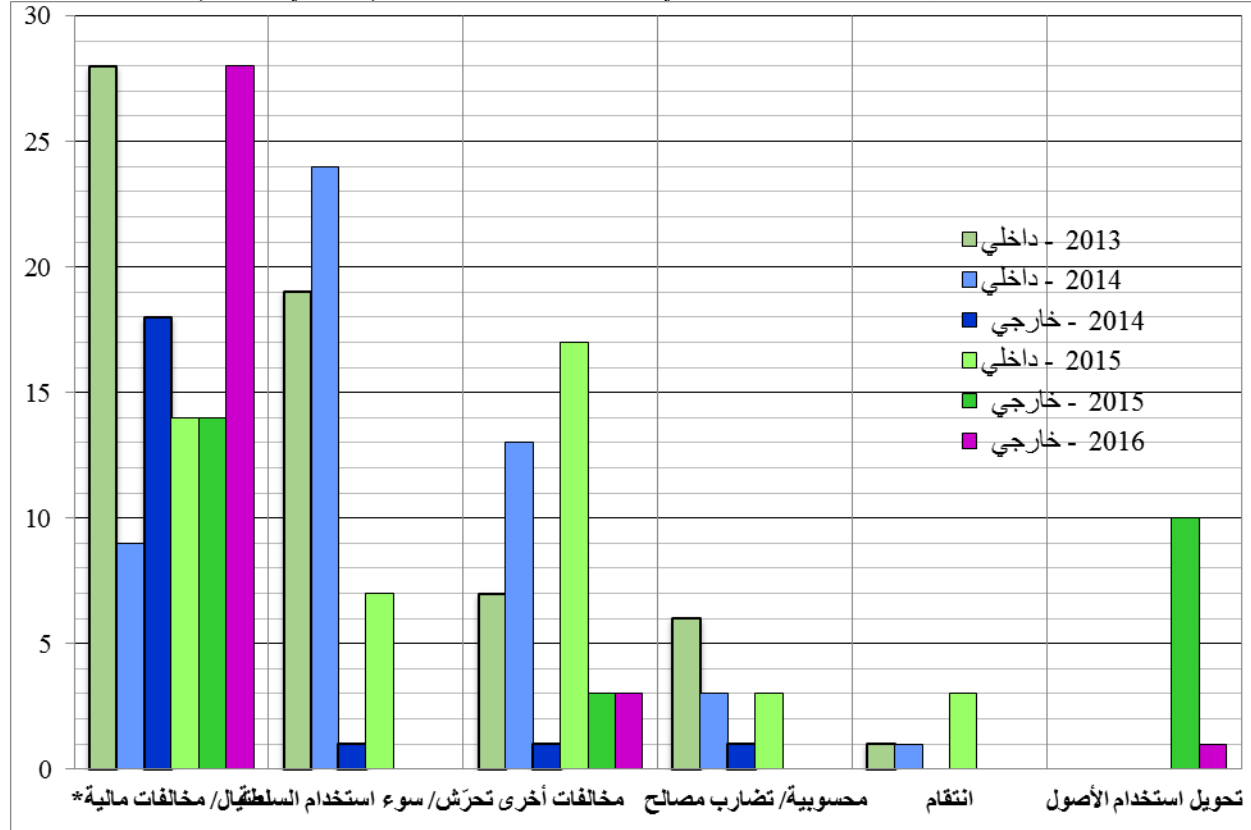
#### باء - أنواع الشكاوى

33 - في عام 2016، تلقى المكتب 39 دعوى (40 في المائة) تتعلق بالممارسات الاحتيالية<sup>8</sup> (داخلية وخارجية)، تليها أشكال أخرى من الادعاءات بارتكاب مخالفات لم تترتب عليها آثار مالية (على سبيل المثال تهديدات بالقتل، وإساءة استخدام موارد صندوق الأمم المتحدة للسكان) - 17 دعوى (19 في المائة)؛ والتحرش وإساءة استخدام السلطة - 10 دعاوى (11 في المائة). تضمنت الدعاوى الأخرى التي تلقاها المكتب: السرقة - 7 دعاوى (8 في المائة)؛ وتضارب المصالح - 6 دعاوى (7 في المائة)؛ والمحسوبية - 4 دعاوى (4 في المائة)؛

والإدلاء ببيانات كاذبة - 3 دعاوى (3 في المائة)؛ والانتقام - 3 دعاوى (3 في المائة)؛ وتحويل استخدام الأصول - دعوى واحدة (1 في المائة). ويبيّن الشكل 1 اتجاهات تغيّر البيانات حسب الفئة والسنة.

الشكل 1

نظرة عامة على الشكاوى الواردة بين عامي 2013 و 2016 حسب الفئة (عند تلقّي الشكاوى)



(\* تضم ممارسات احتيال، وسرقة، والإدلاء ببيانات كاذبة)

<sup>8</sup> وفق ما تم تحديده عند تلقّي الشكاوى. قد يتغيّر التصنيف بناءً على التحريات التي تُجرى.

34 - تم الإبلاغ عن الشكاوى بواسطة البريد الإلكتروني أو الخطابات الموجهة مباشرة إلى المكتب (53 في المائة)؛ أو عبر الخط الساخن للتحقيقات السرية للمكتب (29 في المائة)؛ أو

من خلال الإحالة من عملية تدقيق داخلي أو كيانات خارج المكتب أو صندوق الأمم المتحدة للسكان (10 في المائة)؛ أو شخصياً (6 في المائة). كما تم استخلاص بعض الدعاوى على نحو استباقي من تحقيقات أخرى (2 في المائة).

### جيم - التصرف في الدعاوى

35 - من بين إجمالي حجم الدعاوى (142 دعوى)، تم البت في 101 منها خلال عام 2016: من بينها 35 دعوى عقب تقييم مبدئي و 28 دعوى عقب تحقيق كامل، مع إصدار 23 تقرير بالتحقيقات (كانت بعض التقارير تغطي أكثر من دعوى).

36 - من بين الدعاوى التي تم التحقيق بشأنها، والبالغ عددها 26 دعوى، كان هناك 19 دعوى تم إثباتها بصورة كاملة أو جزئية (انظر الجدول 5 وراجع التفاصيل في المرفق 6). وقد بلغت القيمة الكلية التقريبية للدعاوى التي تم إثباتها وتضمنت ممارسات غش ومخالفات مالية مبلغ 36,700 دولار أمريكي.

الجدول 5  
نظرة عامة على الدعاوى التي تم التحقيق فيها في عام 2016 حسب الفئة (في نهاية التحقيق)

النسبة المئوية	المجموع	داخلية	خارجية	البيان
84%	22	6	16	احتيال/ مخالفات مالية
57%	15	5	10	دعاوى تم إثباتها
27%	7	1	6	دعاوى لم يتم إثباتها
12%	3	3	-	انتقام
12%	3	3	-	دعاوى تم إثباتها
0%	-	-	-	دعاوى لم يتم إثباتها
4%	1	-	1	مخالفات أخرى
4%	1	-	1	دعاوى تم إثباتها
0%	-	-	-	دعاوى لم يتم إثباتها
100%	26	9	17	المجموع الكلي
73%	19	8	11	دعاوى تم إثباتها
27%	7	1	6	دعاوى لم يتم إثباتها

37. تم ترحيل 41 دعوى إلى عام 2017 (أقل من مستوى الترحيل في عام 2014). وردت هذه الدعاوى جميعاً، فيما عدا أربع دعاوى، في عام 2016. كانت الدعاوى التي تم ترحيلها تتعلق بشكل رئيسي بمسائل داخلية. شكّلت ممارسات الاحتيال نسبة 63 في المائة، يتلونها تضارب المصالح (10 في المائة)، وأنماط أخرى من سوء السلوك (10 في المائة)، والتحرش (10 في المائة)، والسرققة (5 في المائة)، والمحسوبية (2 في المائة). ومن بين حافظة الدعاوى التي تم ترحيلها كان هناك 34 في المائة (14 دعوى) تنطبق عليها مواصفات الدعاوى ذات

الأولوية العالية، و 56 في المائة (23 دعوى) في مرحلة التقييم المبني، و 44 في المائة (18 دعوى) إما في مرحلة التحقيق أو مرحلة كتابة التقرير.

### سادساً - النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق في عام 2016

#### ألف - تقييم المخاطر لعام 2016

38 - يلخص الجدول 6 نتائج تقييم المخاطر في عام 2016 لكل من: (أ) وحدات الأعمال و (ب) مكونات المسارات الأساسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - والتي تدعم خطة التدقيق لعام 2017.

الجدول 6

#### نتائج تقدير المخاطر لعام 2016

المجموع	المخاطر			الكيانات
	منخفضة	متوسطة	عالية	
121	59	50	12	المكاتب القطرية
6	1	4	1	المكاتب الإقليمية
6	6	-	-	مكاتب التنسيق
5	2	2	1	وحدات المقر الرئيسي المشاركة في تنفيذ البرامج
138	68	56	14	وحدات الأعمال
120	90		30	مكونات المسارات الأساسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات <sup>(*)</sup>

39 - يعكس تقييم المخاطر تلك المخاطر التي يتعرض لها صندوق الأمم المتحدة للسكان، والتي لم تشهد تغييراً بشكلٍ أساسي مقارنةً بالأعوام السابقة. بشكل عام، تتسق عوامل الخطر الناتجة التي تحيط بعملية التدقيق، مع تلك التي تم تحديدها من خلال عملية إدارة المخاطر في المؤسسة والتي تقوم الإدارة بتنفيذها، وتنشأ في المقام الأول من:

(أ) برنامج معقد ومُفتت نسبياً، يقوم على تنفيذه عدد كبير من وحدات الأعمال، يعمل العديد منها في ظروف هشة، بالتعاون مع عدد كبير من الشركاء المنفذين الذين يتفاوتون في مستويات قدراتهم؛

(ب) التوسع الكبير في أنشطة الاستجابة الإنسانية، وخاصةً في البلدان المتضررة من الصراعات؛

(ج) برنامج كبير لتأمين سلع الصحة الإنجابية ('UNFPA Supplies')، بما في ذلك توريد كميات كبيرة من وسائل منع الحمل - مما أوجد عدة تحديات في مجال سلاسل الإمداد؛

(د) الاعتماد بالاستمرار على عدد قليل من الجهات المانحة الرئيسية، والتعرض لتقلبات العملة؛

(هـ) النسبة المتزايدة للموارد الأخرى (التمويل غير الأساسي) - مما يحد من مرونة البرمجة، ويزيد من عبء العمل على وحدات الأعمال المشاركة في التعامل مع مصادر التمويل تلك، في حين لا يغطي سوى جزء من تكلفة المهام الإدارية الأساسية؛ و

(و) عمليات غير مركزية بدرجة كبيرة، مع قوة عاملة كبيرة ومتفرقة (بما في ذلك استخدام المستشارين على نطاق واسع)، ومشتريات محلية بمستويات كبيرة، وعدد كبير من المعاملات المالية.

40. تم تقييم 28 مسار أعمال وخمسة مجالات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمخاطر عالية للتدقيق؛ تُبين الأسباب الرئيسية لذلك بين قوسين فيما يلي:

(أ) الحوكمة: (i) إطار رقابة متكامل؛ الرقابة من جانب الإدارة (أي ضوابط "خط الدفاع الثاني"). إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإدارة مخاطر الاحتيال (الرقابة وثغرات القدرات)؛ (ii) إدارة أولويات المؤسسة؛ و (iii) الاتساق بين الهيكل التنظيمي والعاملين؛ والقوى العاملة والتخطيط للتعاقب على الوظائف (القيود المفروضة على القدرات، بما في ذلك شغور مناصب وظائف رئيسية لفترات طويلة)؛ و (iv) تعبئة الموارد (التغيرات في مشهد التمويل)؛

(ب) إدارة البرنامج: (i) تصميم البرنامج؛ والحوكمة والإشراف (الفجوات في أطر النتائج والتغييرات المُخطّط لها في السياسات). (ii) خطة العمل، والإدارة المالية للبرنامج، والرصد (الثغرات في الرقابة)؛ (iii) الاستجابة الإنسانية (الثغرات في الرقابة والقدرات؛ والتوسع في التدخلات الإنسانية، والتحديات التي تؤثر عليها)؛ (iv) تنفيذ عمليات تقييم قدرات الشركاء؛ إدارة التسبيقات والنققات؛ آليات التطمين (التغيرات في العملية والنظام)؛ (v) إدارة سلاسل

الإمداد (الثغرات في الرقابة والقدرات)؛ (vi) إعداد وتكلفة مقترحات التمويل (نسبة أكبر من التمويل غير الأساسي) و (vii) إدارة الصناديق الاستثمارية (التغيرات في العملية)؛

(ج) *إدارة العمليات*: (i) تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، وتعيين الموظفين، وإدارة عقود العاملين (الثغرات والتغيرات في العملية)؛ (ii) المشتريات للمكتب الميداني (الثغرات في فعالية التشغيل)؛ (iii) المشتريات الإنسانية (زيادة الحجم والمخاطر الملازمة لاستخدام إجراءات الشراء في حالات الطوارئ)؛ (iv) الرقابة على الالتزامات (الثغرات في الرقابة)؛ (v) التسيقات النقدية للمشاريع (الاستخدام المتزايد لنظم الدفع لطرف ثالث)؛ و (vi) إدارة ضريبة القيمة المضافة (الثغرات في الرقابة)؛ و

(د) *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات*: (i) حوكمة العمليات، والمشاريع، والبيانات؛ تسليم الخدمات (الثغرات في الرقابة والقدرات)، و (ii) تطبيقات الأعمال (الثغرات في الأداء الوظيفي والرقابة في تخطيط الموارد للمؤسسات وغيرها من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - زيادة عبء العمل ومخاطر عدم الامتثال، والحد من المعلومات المتاحة للرصد والإشراف من قبل الإدارة).

## باء - النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقق

41. تتسق الممارسات الجيدة وفرص التحسين التي ظهرت من خلال عمليات التدقيق الداخلي والتحقق في عام 2016 مع تلك التي تم تحديدها والإبلاغ عنها في الأعوام السابقة، وكذلك تلك التي ضمّنها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في رسالته الإدارية لعام 2016. فيما يلي عرضٌ للنتائج الرئيسية، كما يتضمن المرفق 3 نظرة عامة على شكل جداول.

### وحدات الأعمال

#### (i) حوكمة المكاتب

42. لوحظ في عام 2016 أيضاً الالتزام بعقد اجتماعات منتظمة للموظفين والإدارة، لتبادل المعلومات، ورصد تنفيذ البرامج، وتنسيق الأنشطة البرنامجية والتشغيلية. قامت بعض المكاتب بإعداد خطط سنوية واضحة ومناسبة للإدارة، وأنشأت بشكل فعال هياكل لامركزية لتنفيذ ورصد

أنشطة البرامج على نحو أفضل. قام أحد المكاتب بتنفيذ آليات واضحة المعالم لتنسيق ومتابعة أنشطة الاستجابة الإنسانية.

43. لوحظ وجود تحسّن في الخطط السنوية لإدارة المكاتب، مع الحاجة إلى المزيد من التحسينات اللازمة لضمان أن تعكس هذه الخطط باستمرار جميع النواتج ذات الصلة، بما في ذلك تحديد تلك النواتج على نحو أفضل، وكذلك المؤشرات، والمنطلقات، والأهداف، ومعالم التنفيذ الرئيسية المتعلقة بها. وعلاوة على ذلك، ينبغي اعتماد وتنفيذ مراجعات الاتساق بين الهيكل التنظيمي والعاملين في الوقت المناسب، وذلك لضمان مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات تنفيذ البرامج والاحتياجات التشغيلية. أسهم التحسّن الذي تحقق في العمليات في خفض معدل الشواغر في المناصب العليا بالمكتب. ومع ذلك، ففي بعض الحالات لم يتم شغل الوظائف الشاغرة بدون إبطاء - وخاصةً في المكاتب التي تدير برامج كبيرة أو معقدة أو التي تعمل في سياقات هشة - حيث ينبغي تعزيز الدعم والإشراف الإقليمي ومن المقر الرئيسي لها.

44. ينبغي أن يتوفر لدى وحدات الأعمال عمليات أكثر فعالية من أجل: (أ) تحديد وتقييم كل المخاطر (ذات الصلة) التي تؤثر عليها؛ و (ب) تحديد وتنفيذ الإجراءات المناسبة لتخفيف حدة المخاطر. تم تفعيل عملية إدارة المخاطر في المؤسسة (ERM) جزئياً في عام 2015، وأطلقت عملية منقّحة في عام 2016، مما يعكس بعض التحسينات، وخاصةً فيما يتعلق بالأدوات؛ ومع ذلك فلا تزال هناك حاجة للمزيد.

#### (ii) إدارة البرامج

##### أ. تخطيط البرامج، وتنفيذها، ورصدها

45. أنشأت بعض المكاتب عمليات لتسهيل دفع نفقات السفر، وأجور العاملين الميدانيين، وبدلات الإقامة اليومية للمشاركين في البرامج، وذلك باستخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية أو موفري خدمات الدفع على الهاتف المحمول. ينبغي التفكير في تكرار هذه الممارسات في المكاتب الأخرى، حيث أنها تقلل من المخاطر المرتبطة بالدفع نقداً. للتواصل مع الجهات المانحة المحتملة بشأن الموارد، أنشأ أحد المكاتب هيكلًا فعالاً للتعامل مع التمويل المشترك - حيث يعتمد على الأدلة، والبيانات الحرجة، وشهادات المستفيدين المباشرين. ينبغي التفكير في تكرار هذه الممارسة أيضاً.

46. كما ذُكر في الأعوام السابقة، ينبغي تطوير نتائج للبرامج وأطرٍ للموارد تكون أكثر شمولاً، وتكَمّل وثائق البرامج على المستوى القطري والإقليمي، وتحدّد ما يلي بشكلٍ أفضل: (أ) نواتج البرنامج؛ (ب) المؤشرات، والمنطلقات والأهداف ذات الصلة؛ (ج) معالم التنفيذ (أي النتائج المتوسطة)؛ و (د) تقديرات الموارد، مع معلومات مفصّلة عن جميع الفترات ضمن دورة البرنامج. سيسمح ذلك بتخطيط أنشطة البرامج وتنفيذها على نحوٍ أكثر فعالية، وتحسين تتبع التقدّم المُحرز نحو تحقيق النتائج المتوقعة من البرامج. أشارت إدارة المقر الرئيسي إلى أنها تعمل على إصدار مبادئ توجيهية وأدوات جديدة لهذا الغرض.

47. ينبغي تعزيز إدارة خطة العمل بشكلٍ أكبر، وخاصةً فيما يتعلق بـ: (أ) تحسين دقة توقيت إنجاز الخطة؛ (ب) تحسين مستوى دقة التفاصيل؛ (ج) تحديثات منتظمة؛ (د) دعم أفضل لميزانيات خطة العمل؛ (هـ) تعزيز فعالية الرقابة على الإدارة المالية للبرامج، بما في ذلك مراجعات التكاليف ومطابقات الميزانية مع الإنفاق الفعلي. (و) التوافق مع خطط العمل التي تنعكس في نظام البرمجة GPS؛ و (ز) رصد أكثر اتساقاً وصرامة لتنفيذ خطة العمل والنتائج التي حققتها.

#### ب. التنفيذ الوطني

48. لا تزال هناك حاجة للأخذ بتقييم أكثر دقةً وأفضل توثيقاً لقدرات تنفيذ البرنامج وقدرات الإدارة المالية لدى الشركاء المنقّدين، فضلاً عن زيادة أنشطة الرصد المالية – وذلك لضمان استخدام الأموال المقدّمة للأغراض المرجّوة منها، وتماشي ذلك مع خطط العمل والميزانيات المعتمدة. وينبغي أن نتذكر أن الإطار المنقّح للنهج المُنسّق للتحويلات النقدية (هاكت) كان قد تم طرحه في عام 2016، ومن ثم فإن المراجعات التي أُنهيت في عام 2016 تعكس بشكلٍ جزئي ذلك التغيير والتحسينات المتوقعة منه.

#### ج. إدارة المخزون

49. كما ورد في تقارير سابقة، هناك حاجة إلى زيادة دعم الصندوق لبلدان البرامج، بالتعاون مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالبرامج، وذلك لمعالجة الثغرات في نظم إدارة سلاسل الإمداد التي قد تقلّل من توافر سلع الصحة الإنجابية وما يترتب على ذلك من نفاد المخزون.



ينبغي تطبيق ضوابط الاستلام والتفتيش وتوثيقها على نحوٍ أكثر اتساقاً. لا تزال هناك حاجة أيضاً لرصد مستوى المخزون من سلع الصحة الإنجابية الموجود بحوزة الشركاء المنفذين بانتظام، وكذلك تتبع توزيعها وتوفرها في الوقت المناسب في نقاط تقديم تلك الخدمات.

50. لا يزال تتبع طلبات المخزون بحاجة إلى اهتمام – مع الأخذ في الاعتبار أن عمليات التدقيق الداخلي التي أنهيت في عام 2016 كانت قد غطت بشكل محدود التحسينات المرتبطة باستخدام تطبيق 'Shipment Tracker' الجديد المبني على تطبيق أطلس (حيث حل محل النظام السابق لإدارة المخزون والذي استُخدم طوال عام 2015).

#### د. إدارة الموارد غير الأساسية

51. لم يتم رصد أي قضايا ملموسة في عام 2016.

#### (iii) إدارة العمليات

##### أ. الموارد البشرية

52. استمر التشديد في عام 2016 على تحسين الامتثال للسياسات والإجراءات فيما يتعلق بمنح وإدارة عقود الخدمات وعقود الخبرة الاستشارية الفردية، وكذلك متطلبات التدريب الإلزامي.

##### ب. المشتريات

53. في حين عززت بعض المكاتب عملية تخطيط المشتريات، فقد استمر تحديد حالات لاحتياجات كبيرة للتحسين في هذا المجال.

54. تم الكشف عن العديد من حالات عدم الامتثال لإجراءات المشتريات على المستوى المحلي في مجالات طرح العطاءات، ومنح العقود، وإدارة التعاقدات. ونظراً لمحدودية ضوابط الإشراف الإداري، لم يتم اكتشاف هذه الحالات في الوقت المناسب ولا التصدي لها بشكلٍ صحيح. كما لوحظت فرص متكررة لتوسيع استخدام عقود طويلة الأجل على المستوى المحلي

وزيادة كفاءة المشتريات وتحصيل قيمة أفضل مقابل الأموال المدفوعة. وأخيراً، لا تزال هناك حاجة لتحسين الأدلة الموثقة لعمليات استلام السلع والخدمات المشتراة والتفتيش عليها.

#### ج. الإدارة العامة

55. لم تُحترم بشكلٍ دائم ضوابط شراء خدمات السفر جواً قبل موعد السفر بمدة 21 يوماً على الأقل – مما حدّ من القدرة على الحصول على أسعارٍ أفضل للتذاكر بالمقارنة مع الأسعار المرتفعة عادةً قرب موعد السفر.

#### د. الإدارة المالية

56. لا تزال جميع عمليات التدقيق الداخلي تقريباً تكشف عن حالات يتم فيها تسجيل النفقات وفق أكواد حسابات غير صحيحة، مما يقلل من موثوقية معلومات البرامج والمعلومات المالية بشكلٍ عام. تؤدي الضوابط التعويضية التي تُتخذ في المقر الرئيسي، ضمن عملية إعداد القائمة المالية، إلى التخفيف جزئياً من تأثير هذه المسألة.

57. لتقليل مخاطر المعاملات التي يتم تنفيذها بدون الاعتماد المناسب من قِبَل الإدارة، مما قد يُكبّد المؤسسة نفقاتٍ تتجاوز الموارد المالية المتاحة، ينبغي أن تنعكس الالتزامات المالية في تطبيق أطلس وتُعتمد من خلاله في الوقت المناسب بشكلٍ أفضل – وذلك عن طريق إصدار طلبات أو أوامر الشراء قبل اتخاذ القرارات بشأن شراء السلع والخدمات أو تسديد النفقات للموردين والشركاء المنفذين.

58. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى مبادئ توجيهية أكثر تحديداً فيما يتعلق بالعمليات والضوابط بشأن المدفوعات التي تتم من خلال مقدّمي خدمات الدفع، بما في ذلك البنوك وشركات تحويل الأموال وشركات الهاتف النقال.

59. وأخيراً، لوحظ في بعض الحالات استمرار التحسّن في إدارة عملية دفع ضريبة القيمة المضافة واستردادها.

(iv) دعم المكاتب القطرية والرقابة عليها (من قِبَل المكاتب الإقليمية)

60. من الأهمية بمكان ضرورة تعزيز فعالية رقابة المكتب الإقليمي على أداء المكاتب القطرية، مع وجود اختصاصات ومبادئ توجيهية واضحة على مستوى المؤسسة تغطي طبيعة، ونطاق، ووتيرة الرقابة المتوقعة، وتوفير الموارد البشرية والمالية الكافية المخصصة لذلك. وفي اتساقٍ مع التدقيق الداخلي للمكاتب الإقليمية الأخرى، كشف التدقيق الداخلي للمكتب الإقليمي للدول العربية عن فرص لتحسين فعالية المساعدة الفنية وعمليات إدارة سجل الخبراء الاستشاريين (انظر الفقرة 73).

### المسارات والبرامج

#### عملية مشتريات الواقي الذكري والأنثوي

61. فُيِّت إدارة المخاطر والرقابة الداخلية على مشتريات الواقي الذكري والأنثوي في الفترة من 1 يناير 2014 إلى 31 مارس 2015، بقيمة قدرها 32 مليون دولار أمريكي، حيث حصلت على تقييم 'مُرَضٍ'.

62. حدّدت عملية التدقيق الداخلي عدة ممارسات جيدة فيما يتعلق بمشتريات الواقي الذكري، وقدمت 15 توصية لمزيد من التحسين كانت ذات طابع تشغيلي في المقام الأول. تتعلق أهم تلك التوصيات بـ (أ) استكشاف مصادر بديلة؛ (ب) تخفيف تأثير متطلبات تسجيل المنتج في البلد فيما يتعلّق بالوسائل مضمونة الجودة لمنع الحمل التي يقوم صندوق الأمم المتحدة للسكان بتوريدها؛ (ج) الدعوة إلى اتباع نهج قائم على تقدير المخاطر بشأن متطلبات الاختبار في البلد بعد الشحن - والتي تزيد من تعقيد أنشطة شراء وتوريد الواقي الذكري، وقد تحدّ من قدرة صندوق الأمم المتحدة للسكان على تحصيل قيمة مقابل الأموال المدفوعة؛ و (د) تعزيز الأنشطة الاستراتيجية لإدارة سلاسل الإمداد.

#### الحوكمة والإدارة الاستراتيجية لإمدادات صندوق الأمم المتحدة للسكان

63. 'UNFPA Supplies' هو البرنامج الرئيسي لصندوق الأمم المتحدة للسكان والذي صُمّم لتسريع تقدّم البلدان التي تحتاج إلى تأمين سلع الصحة الإنجابية. تم استثمار 185.2 مليون دولار أمريكي في عام 2014، في المقام الأول لشراء سلع الصحة الإنجابية (111.4

مليون دولار أمريكي) وفي أنشطة بناء القدرات (62.5 مليون دولار أمريكي). حصلت جميع المجالات في نطاق التدقيق الداخلي ('تصميم البرنامج؛ و 'حوكمة البرنامج والإدارة الاستراتيجية؛ و 'إدارة القوى العاملة؛ و 'برنامج ونظم الإبلاغ') على تقييم "مُرصٍ جزئياً".

64. أشارت الفرص الرئيسية لتحسين "تصميم البرنامج" إلى الحاجة إلى تعريف أفضل لما يلي: (أ) بناء القدرات ضمن إطار البرنامج – وذلك لضمان التركيز بشكل أفضل على تدخلات فعالة من حيث التكلفة، بما في ذلك التدخلات المطلوبة للتصدّي لمشاكل توفّر السلع ونفاد المخزون (والتي ترجع إلى حد كبير إلى ثغرات في قدرات سلاسل الإمداد)؛ (ب) مسار، ومجموعة كاملة من المعايير، "لتخريج" البلدان من البرنامج.

65. يمكن أن تؤدي استراتيجيات التنفيذ متعددة السنوات الخاصة بكل بلد، وخطط العمل التداولية متوسطة الأجل إلى تعزيز "الإدارة الاستراتيجية للبرنامج" – من خلال السماح بتركيز أفضل، واتساق، وتخصيص متطور للموارد، مع رؤية طويلة الأجل. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الترتيبات التنظيمية، والعمليات، والنظم الأكثر فعالية لإدارة سلاسل الإمداد – من المشتريات إلى "الميل الأخير"، وعن طريق تعزيز تحديد الكميات، والتخطيط، وتوفير المصادر، والمشتريات، والتسليم، والتوزيع لسلع الصحة الإنجابية – إلى توفير دعم أفضل لتحقيق أهداف البرنامج، وتعزيز الفعالية من حيث التكلفة، والمساعدة على تحسين أداء صندوق الأمم المتحدة للسكان في الاضطلاع بالتزاماته التعاقدية وتوفير الرقابة الائتمانية.

### تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

66. نظام البرمجة GPS هو تطبيق الأعمال الذي تم تنفيذه في تشرين الثاني/نوفمبر عام 2014 لدعم أعمال الإعداد، واعتماد الميزانية، والصيانة، وتجهيز النظام، والتي تتطلبها خطط العمل المستخدمة لإدارة تنفيذ البرنامج.

67. حصلت الضوابط على تقييم "مُرصٍ جزئياً" – في المقام الأول بسبب قضايا تتعلق بتصميم الضوابط في مجالات: (أ) الوصول إلى وظائف النظام؛ (ب) الفصل بين المهام في تطوير خطة العمل وعملية الصيانة؛ (ج) الأداء الوظيفي فيما يتعلق بإعداد ميزانية خطة العمل واعتمادها؛ و (د) إعداد خطة العمل والموافقة عليها بشكل عام.

68. وعلاوةً على ذلك، ينبغي تعزيز عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال تنفيذ عملية تسجيل إلزامية على تطبيقات الأعمال الجديدة للامتثال لمتطلبات إطار الرقابة الداخلية.

### الأنشطة المشتركة للتدقيق الداخلي

69. شارك المكتب في مهمات تدقيق داخلي مشتركة لبرنامج 'ترتيبات الحوكمة للصندوق الإنساني المشترك لجنوب السودان'، والذي حصل على تقييم "مقبول جزئياً". قُدمت أربع توصيات متوسطة الأولوية، وذلك لتعزيز: (أ) بعض جوانب عملية تخصيص الاحتياطي؛ (ب) إدارة وتبادل السجلات والتقارير؛ (ج) عملية التصدي للمخاطر؛ و (د) نوعية ودقة المعلومات الواردة من أصحاب المصلحة في البرنامج.

سابعاً - التوصيات المقدّمة والإجراءات التي اتخذتها الإدارة

### ألف - التوصيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي

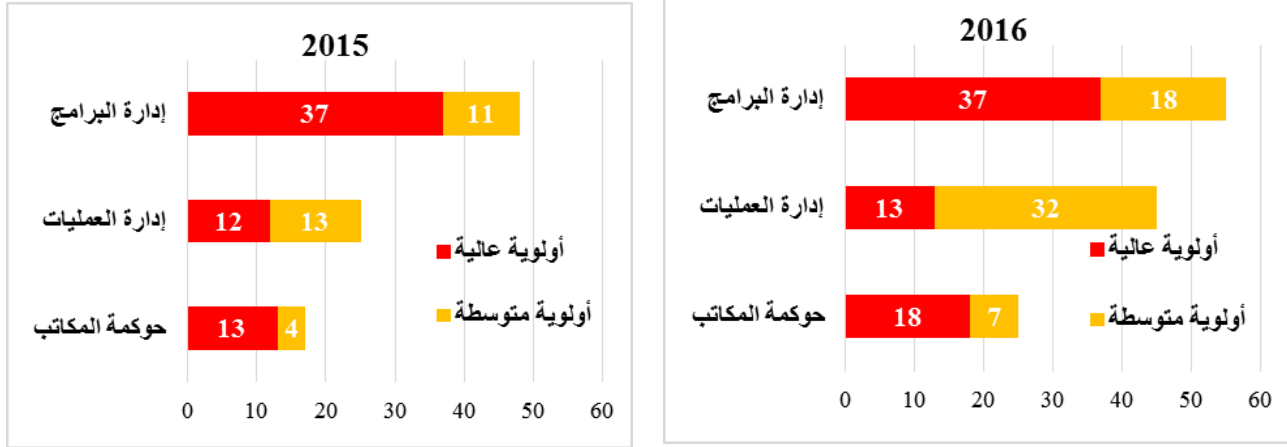
#### التوصيات الجديدة

#### المكاتب القطرية

70. إجمالاً، صدرت 125 توصية فيما يتعلق بمراجعات المكاتب القطرية في عام 2016. واتساقاً مع الأعوام السابقة، واصلت 'إدارة البرامج' استحوادها على العدد الأكبر من التوصيات (44 في المائة)، مع زيادة في عدد التوصيات المتعلقة بـ 'إدارة العمليات'. ومن أصل 125 توصية، صُنّفت 68 توصية (54 في المائة) على أنها ذات أولوية عالية؛ بينما صُنّفت الـ 57 توصية المتبقية (46 في المائة) على أنها ذات أولوية متوسطة (انظر الشكل 2).

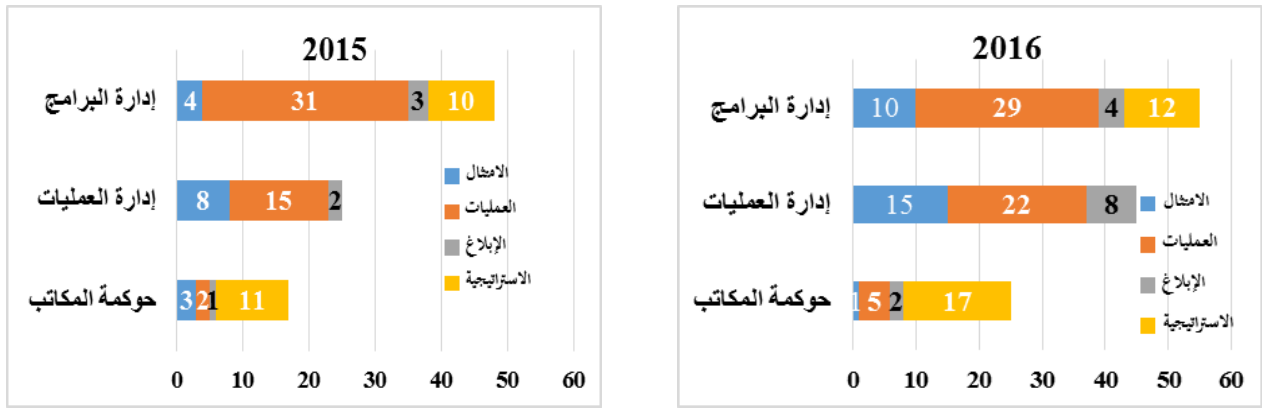
#### الشكل 2

توصيات التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية - حسب مستوى الأولوية



71. وعلى غرار الأعوام السابقة، تتعلق معظم التوصيات بفئتي أهداف 'العمليات' و 'الاستراتيجية' - 56 توصية (45 في المائة) و 29 توصية (23 في المائة)، على التوالي، مع انخفاض معدل التوصيات لكلٍ من 'الامتثال' و 'الإبلاغ' (26 و 14 توصية على التوالي) (انظر الشكل 3).

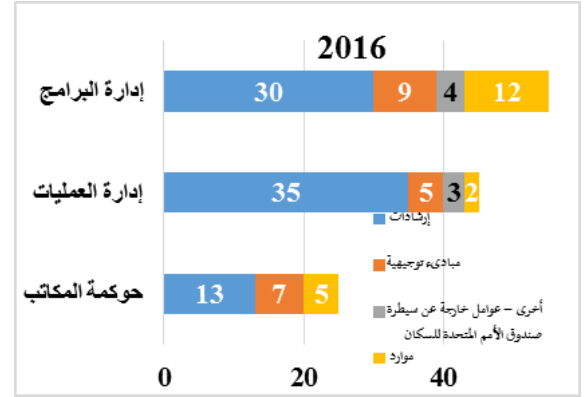
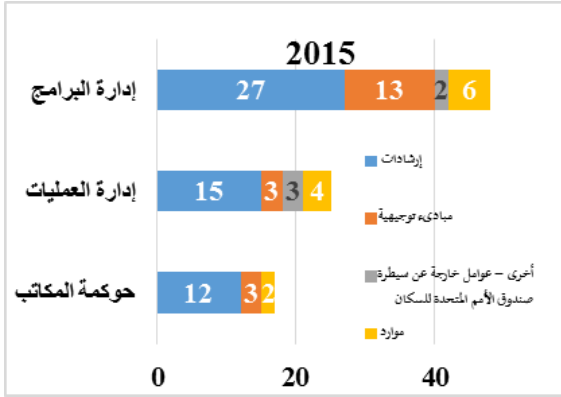
الشكل 3  
توصيات المكاتب القطرية - حسب النوع



72- وقد ظل عدم كفاية 'التوجيه' (عدم ملاءمة أو عدم كفاية الضوابط الرقابية) السبب الجذري الرئيسي للقضايا التي تم تحديدها - 78 توصية (62 في المائة) - يليه عدم كفاية 'المبادئ التوجيهية' (نقص أو عدم كفاية السياسات) - 21 توصية (17 في المائة)، ثم 'الموارد' (البشرية أو المالية) - 19 توصية (15 في المائة) (انظر الشكل 4).

الشكل 4

توصيات التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية - حسب السبب



### المكاتب الإقليمية

73 - أصدر المكتب 17 توصية نتيجةً لعملية التدقيق الداخلي التي أجراها للمكتب الإقليمي للدول العربية. وأشارت ست توصيات منها (من بينها أربع ذات طابع 'استراتيجي') إلى 'دعم المكاتب القطرية والرقابة عليها'، وهو دور رئيسي للمكاتب الإقليمية. تتعلق التوصيات الـ 11 الباقية في 'حوكمة المكاتب' و 'إدارة البرامج والعمليات' بمسائل تماثل تلك التي تم تحديدها في عمليات التدقيق الداخلي للمكاتب القطرية، وذلك بأولويات، وفئات موضوعية، وأسباب جذرية مماثلة لتلك التي نوقشت سابقاً.

### التدقيق الداخلي للمسارات والبرامج

74 - إجمالاً، صدرت 41 توصية فيما يتعلق بعمليات التدقيق الداخلي الثلاث التي أُنجزت في عام 2016 (انظر الفقرات من 61 إلى 63). تعلقت التوصيات 'بالحوكمة'، و 'إدارة البرامج'، و 'إدارة العمليات'. صُنِّفت 58 في المائة من هذه التوصيات على أنها ذات 'أولوية عالية'، وكان عدم كفاية المبادئ التوجيهية السبب الجذري لأكثر من 75 في المائة منها، والتي تعلقت في المقام الأول بالأهداف 'الاستراتيجية' و 'العمليات'.

### التوصيات المُعلّقة

75 - كما هو مبين في الجدول 7، كانت 239 توصية<sup>9</sup> مُعلّقة في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2016، بعد إغلاق 128 توصية في عام 2016.

الجدول 7  
حالة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي حسب السنة

التوصيات المُعلّقة		التوصيات الصادرة	عدد التقارير	التقارير صدرت في:
2016	2015			
12 (2%)	36 (6%)	565	36	2010(*)-2014
69 (40%)	148 (87%)	171	11	2015
<b>81 (11%)</b>	<b>184 (25%)</b>	<b>736</b>	<b>47</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
158 (85%)	لا ينطبق	183	12	2016
<b>239 (26%)</b>	لا ينطبق	<b>919</b>	<b>59</b>	<b>الإجمالي</b>
<b>134 (56%)</b>	<b>118 (64%)</b>	من بينها: توصيات تجاوزت الموعد النهائي لتنفيذها		
<b>105 (44%)</b>	<b>66 (36%)</b>	توصيات من المقرر تنفيذها بعد 31 ديسمبر		

(\*) يشمل العدد فقط التقارير التي تتضمن توصيات مُعلّقة للعام 2010

76 - يبيّن الشكل 4 تفاصيل عن التوصيات المُعلّقة، والتي ترتبط 124 توصية منها (52 في المائة) بالتدقيق الداخلي للمكاتب القطرية (في المقام الأول من عامي 2015 و 2016)؛ و 17 توصية (7 في المائة) للمكاتب الإقليمية (2015 و 2016)؛ و 98 توصية (41 في المائة) للمسارات، والبرامج، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

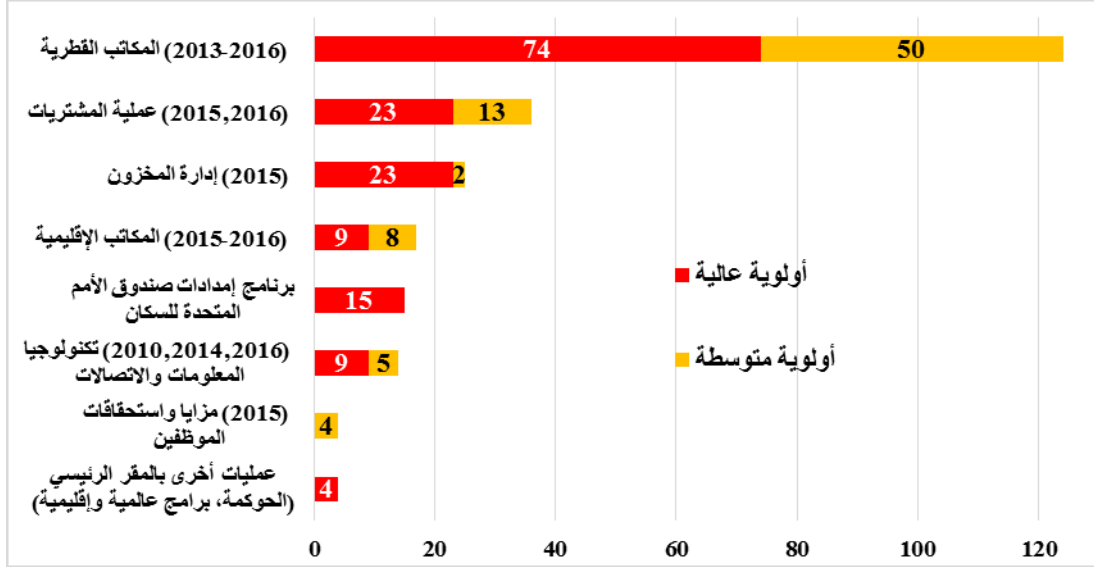
77 - ومن بين 124 توصية مُعلّقة ترتبط بالمكاتب القطرية، تتعلق 56 توصية منها بـ 'إدارة البرامج' (بما في ذلك 20 توصية تتعلق بـ 'تخطيط البرامج وتنفيذها' و 16 توصية بـ 'إدارة المخزون'؛ و 16 توصية بـ 'التنفيذ الوطني')؛ و 45 توصية بـ 'إدارة العمليات' (تشير 17 توصية منها إلى 'الإدارة المالية'؛ و 14 توصية إلى 'المشتريات')؛ و 24 توصية بـ 'حوكمة المكاتب' (منها 10 توصيات تتعلق بـ 'الهيكل التنظيمي والموظفين' و 8 توصيات بـ 'إدارة المخاطر').

78 - من أصل 98 توصية مُعلّقة ترتبط بالمسارات أو البرامج، تتعلق 25 توصية منها بالتدقيق الداخلي لإدارة المخزون لعام 2015؛ و 36 توصية بالمشتريات التي أُنجِزت في عامي 2015 و 2016؛ و 15 توصية أخرى ببرنامج 'الحوكمة والإدارة الاستراتيجية لإمدادات صندوق الأمم المتحدة للسكان' لعام 2016.



9 باستثناء حالة تنفيذ التوصيات المتعلقة بعمليات التدقيق الداخلي المشتركة، والتي يقوم بالإبلاغ عنها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الشكل 5  
التوصيات المُعلّقة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2016



#### قبول الإدارة للمخاطر

79 - أُغْلِقَت أربع توصيات ذات أولوية عالية في عام 2016 استناداً إلى قبول الإدارة لمخاطر عدم تنفيذ تلك التوصيات، على النحو المبين أدناه.

#### المكاتب القطرية

(أ) تنفيذ عملية فصلية (ربع سنوية) لتحديد التمويل للشركاء المنقّذين خارج إطار عملية التنفيذ الوطني، وضمان خضوع المشاريع للتدقيق الداخلي للتنفيذ الوطني (2013، أولوية عالية)؛

(ب) تنفيذ ضوابط رقابية لإنفاذ الامتثال لسياسة وإجراءات إدارة المخزون الصادرة في عام 2012 (2014، أولوية عالية)؛

#### تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(ج) تعديل الملفات التعريفية للمستخدمين وسير العمل بتطبيق أطلس لإنفاذ شرط اعتماد المعاملات المالية التي تتجاوز مبالغ محدّدة سلفاً (على سبيل المثال العتبة المُطبّقة للتقديم إلى لجنة استعراض العقود) من قِبل مديريّن مختلفين على الأقل من "المستوى 3" (2014، أولوية عالية)؛

#### الموارد البشرية

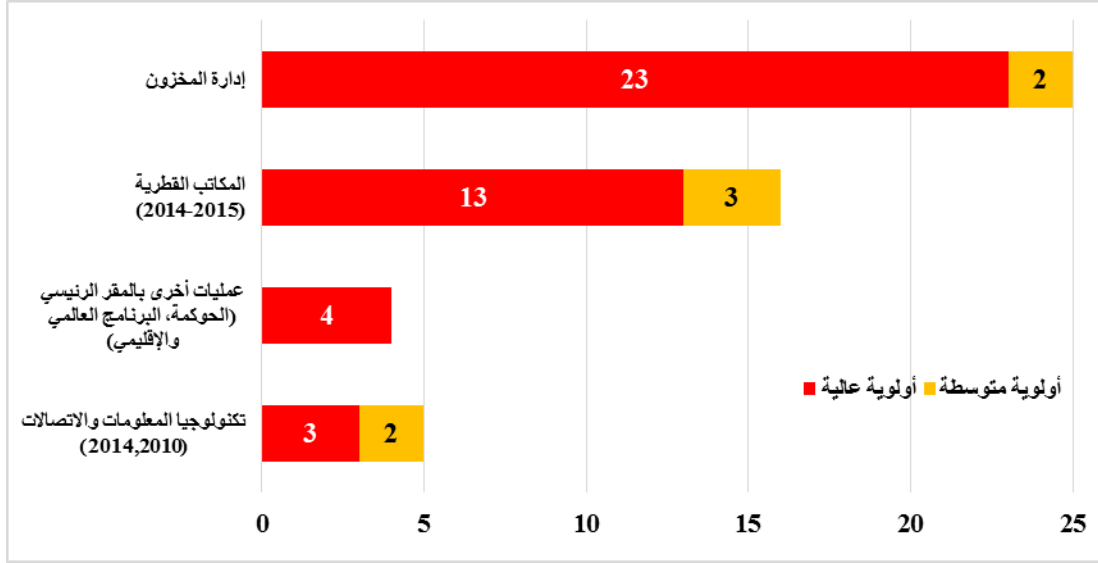
(د) تعزيز رقابة الإدارة على المزايا، والاستحقاقات، والمساعدة المالية للموظفين، وذلك من خلال إصدار ومراجعة تقارير دورية عنها للكشف عن أي اتجاهات غير عادية أو استثناءات محتملة وتحليلها (2015، أولوية عالية – لم توافق الإدارة على هذه التوصية).

#### التوصيات التي لم تجد حلاً على مدار 18 شهراً أو أكثر

80 - من بين التوصيات المُعلّقة البالغ عددها 239 توصية حتى 31 كانون الأول/ ديسمبر 2016، ظلت 50 توصية دون حل لمدة 18 شهراً أو أكثر (انظر الشكل 6 والمرفق 4)، مقارنةً بـ 22 توصية في عام 2015. من بين التوصيات الخمسين، تتعلق 16 توصية بخمسة مكاتب قطرية، و25 توصية بالتدقيق الداخلي للمخزون لعام 2015، حيث كان التقدّم في التنفيذ محدوداً خلال عام 2016. أظهر تنفيذ توصية التدقيق الداخلي لمتابعة البرنامج العالمي والإقليمي لعام 2014 تقدماً؛ وكذلك الحال مع ثلاث توصيات تتعلق بالتدقيق الداخلي للحكومة لعام 2011: (أ) تحسين آليات الإدارة المالية للبرامج؛ (ب) توفير الأدوات والتدريب اللازمين لبناء قدرات الرصد في المكاتب القطرية؛ و (ج) وضع نظام لرصد ومراقبة استخدام موظفي العقود. كما ظهر تقدّم أيضاً في تنفيذ خمس توصيات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بما في ذلك الحاجة إلى تحديث المبادئ التوجيهية بشأن

فصل المهام، واستكمال وضع إطار أقوى للرقابة الداخلية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل 6  
التوصيات التي لم تجد حلاً على مدار 18 شهراً أو أكثر



#### باء - التدابير التأديبية أو الجزاءات التي تم تنفيذها بعد التحقيقات

81 - تم الشروع في اتخاذ إجراءات تأديبية أو إدارية أو فرض عقوبات في 11 دعوى من أصل 19 دعوى تم إثباتها في عام 2016، وجاري انتظار إجراءات الإدارة في الدعاوى الثماني الباقية.<sup>10</sup>

82 - ومن بين الدعاوى الـ 13 التي تم إثباتها في عام 2015، اتخذت الإدارة إجراءات بشأن تسع منها بحلول نهاية عام 2016، وجاري انتظار الإجراءات في الدعاوى الأربع المتبقية. من بين تلك الدعاوى الأربع، بدأ استرداد الأموال في اثنتين منها؛ ولا تزال اثنتان قيد النظر للإحالة إلى السلطات الوطنية.

83 - من بين الدعاوى الـ 14 التي تم إثباتها في عام 2014، هناك اثنتان قيد البت فيهما من قبل لجنة استعراض الموردين.

10 توجد التفاصيل لعام 2016 في المرفق 6، والتفاصيل لعامي 2014 و2015 في المرفق 7

### ثامناً - الأنشطة الاستشارية

84 - ما زالت البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل في ظلها صندوق الأمم المتحدة للسكان في حال من التغير السريع والمستمر، فيما ظل للمبّر المطروح في DP/FPA/2015/7 (الفقرة 74) وجاهته في عام 2016.

85 - ظلّ الطلب على الخدمات الاستشارية لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق مرتفعاً وظرفياً بطبيعته بدرجة كبيرة. كانت عدة طلبات قد تطلّبت استثماراً كبيراً من قِبَل إدارة المكتب. تسبّب ذلك، ولا يزال، في إحداث تفاعل تسلسلي (تأثير الدومينو) أدى إلى عرقلة الأنشطة الأخرى للمكتب، رغم أن المكتب، بسبب النقص الحالي في قدراته، يواصل الحدّ بشكل كبير من مشاركته فيما يلي:

(أ) استعراض البنود المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتحقيق في اتفاقات التمويل. استعرض المكتب عدة إصدارات من 23 اتفاق أُحيلت إليه في عام 2016 (16 في عام 2015؛ و 34 في عام 2014؛ و 25 في عام 2013)، وكان معظمها يتطلّب ردوداً خلال أطرٍ زمنية قصيرة للغاية؛

(ب) تقييم مهام التدقيق الداخلي والتحقيق. شارك المكتب في عدة مراجعات تم إجراؤها من جانب الدول الأعضاء والمانحين على الصعيدين المحلي والمؤسسي، حيث طُلب فيها رأي المكتب وقام بالردّ على ما أُثير من أسئلة على مدار العام؛

(ج) السياسات. قام المكتب بمراجعة 18 سياسة، لا سيما مراجعة سياسة الاحتيايل لعام 2009 (10 في عام 2015؛ و 22 في عام 2014؛ و 12 في عام 2013)؛

(د) الدعم المقدم للإدارة العليا لصندوق الأمم المتحدة للسكان. ويشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مشاركة المكتب بصفة مراقب في مختلف اللجان التوجيهية أو لجان العمل؛

(هـ) الدعم العام المقدم لموظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان.

## تاسعاً - التنسيق ضمن نطاق منظومة الأمم المتحدة

### ألف - التدقيق الداخلي

86 - في عام 2016 واصل المكتب مشاركته الفعالة في الأنشطة والاجتماعات المتعلقة بالتدقيق الداخلي، بما في ذلك عمليتين مشتركتين للتدقيق الداخلي. كما شارك المكتب في تقاسم الممارسات والتجارب فيما بين دوائر التدقيق الداخلي بمنظمات الأمم المتحدة (UN-RIAS و RIAS)، والمؤسسات المالية متعددة الأطراف، وغير ذلك من المنظمات الحكومية الدولية ذات الصلة، وعلى وجه الخصوص، تقديم نهجه في التدقيق الداخلي عن بُعد.

87 - في عام 2016 شغّل المكتب مرة أخرى موقع نائب رئيس مجموعة UN-RIAS لعمليات التدقيق المشتركة، وعمل كمركز لتنسيق التفاعلات على مستوى مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (UNDG). وبهذه الصفة، شارك المكتب بنشاط في تحسين عملية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالصناديق المُجمّعة، كأساس للقيام بعمليات التدقيق المشتركة الممكنة.

### باء - التحقيق

88 - في عام 2016 واصل المكتب العمل، في تعاون وثيق، مع ممثلي دوائر التحقيق بالأمم المتحدة (UN-RIS). كما كان للمكتب نشاطه الفعال في أنشطة التحقيقات المشتركة بين الوكالات، وفي اجتماعات دوائر التحقيق بالأمم المتحدة، ومؤتمر المحققين الدوليين، من بين أمور أخرى. كما شارك المكتب في فرق العمل المعنية بالتحقيق في مزاعم الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتحقيق بشأن المعونات المقدمة ضمن استجابة "سورية بأكملها".

### جيم - وحدة التفتيش المشتركة

89 - واصل المكتب دوره باعتباره مركز التنسيق في صندوق الأمم المتحدة للسكان فيما يتعلق بوحدة التفتيش المشتركة، كما شارك بنشاط في الاجتماع الرابع لمرافق التنسيق الخاصة بوحدة التفتيش المشتركة، وقام بالتنسيق مع وحدات صندوق الأمم المتحدة للسكان، ووحدة التفتيش المشتركة، وأمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق بشأن 20 مراجعة كانت في مراحل مختلفة من الإنجاز.

90 - يرقب مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق باهتمام تزايد عبء العمل المطلوب للاضطلاع بدور مركز التنسيق بدرجة كبيرة - والذي يُتوقع أن يزداد أكثر، نظراً للولاية الممنوحة لتلك الوحدة في الاستعراض الشامل للسياسات والذي يُجرى كل أربع سنوات.

## عاشراً - الخلاصة الشاملة والخطوات المقبلة

91 - يودّ مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق أن يشكر الإدارة العليا، والمجلس التنفيذي، واللجنة الاستشارية للتدقيق على دعمهم المتواصل، مما مكّن المكتب من القيام بالمهمة الملقاة على عاتقه بنجاح ما استطاع إلى ذلك سبيلاً في عام 2016.

92 - من خلال الإجراءات المختلفة التي اتخذتها الإدارة استجابةً لتقارير ومشورة مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، واصلت الإدارة في عام 2016، كما في الأعوام السابقة، إثبات التزامها بزيادة فعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة على صعيد صندوق الأمم المتحدة للسكان.

93 - عند التطلع إلى الأمام، وفي سياق التمويل المُخفّض من الميزانية المؤسسية، يظلّ التحديّ الرئيسي الذي يواجهه المكتب أكثر من أي وقت مضى متمثلاً في التوفيق بين الآمال المعقودة والموارد المتاحة.

94 - التباين بين "العرض"، أي الموارد المتاحة للمكتب، بالنظر إلى الرغبة في المخاطرة لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان، و "الطلب" المتزايد على خدمات المكتب - من حيث التدقيق الداخلي (تغطية التدقيق بدورات أكثر تواتراً)؛ والتحقق (معالجة سريعة لدعاوى متزايدة التعقيد مع احترام الإجراءات القانونية الواجبة)؛ وزيادة متطلبات تقديم التقارير إلى المانحين (ولا سيما فيما يتعلق بالتحقيقات)؛ وزيادة طلبات الحصول على الخدمات الاستشارية، وارتفاع الطلب فيما يتعلق بوحدة التفتيش المشتركة - لا يزال يشكل مخاطر كبيرة على أمانة وسمعة صندوق الأمم المتحدة للسكان، على النحو الذي أشرنا إليه في الأعوام السابقة.

95 - ويُعرب مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق عن تقديره لالتزام الإدارة بزيادة تمويله في عام 2017، على الرغم من الحالة المالية. من المتوقع أن يؤدي توظيف محقق إضافي إلى تحسين إدارة القضايا بشكل أفضل. فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، يُتوقع أن يؤدي توظيف مدير ثانٍ ومُدقق إلى التوسع في تغطية أعمال التدقيق الداخلي وتخفيف عبء العمل على مستوى كبار موظفي المكتب، على إثر مغادرة المدير الحالي الذي سينتقل لمتابعة مسؤوليات أخرى في صندوق الأمم المتحدة للسكان.

96 - سيواصل المكتب التزامه بتقديم خدمات رفيعة المستوى بقدر ما تسمح به الموارد الموضوعه تحت تصرفه.