

Distr.: General  
30 March 2021  
Arabic  
Original: English

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



الدورة السنوية لعام 2021

من 7 أيار/مايو إلى 11 كانون الثاني/يناير 2021، نيويورك

البند 3 من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للسكان - التدقيق الداخلي والتحقق

صندوق الأمم المتحدة للسكان

## تقرير مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق بشأن أنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق التي قام بها صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2020

### ملحق

رأي بشأن ملاءمة إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان وفعاليتها

### الملخص

يرى مدير مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، بناءً على نطاق العمل الذي تم الاضطلاع به، أن ملاءمة وفعالية إطار عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان صُنفت بأنها "بحاجة إلى بعض التحسينات" - ما يعني أن هذه العمليات تم تصميمها بشكل مناسب وتشغيلها بفعالية ولكنها بحاجة إلى بعض التحسينات لتوفير ضمان معقول بأنه يجب تحقيق أهداف الكيان/المجال الخاضع للتدقيق. ومع ذلك، لم يتم تقييم أي من المسائل المحددة على أنها تتطوي على إمكانية تعريض هذا الإنجاز للخطر الشديد.



## أولاً - الرأي

- 1 - يُقدّم الرأي بشأن ملاءمة وفعالية إطار الحوكمة لصندوق الأمم المتحدة للسكان وإدارة المخاطر والتحكم فيها وفقاً لقرار المجلس التنفيذي 13/2015 المؤرخ حزيران/يونيه 2015.
- 2 - يرى مدير مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، وبناءً على نطاق العمل الذي تم الاضطلاع به، ان ملاءمة وفعالية إطار عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان "بحاجة إلى بعض التحسينات" - ما يعني أن هذه العمليات تم تصميمها بشكل مناسب وتشغيلها بفعالية ولكنها بحاجة إلى بعض التحسينات لتوفير ضمان معقول بأنه يجب تحقيق أهداف الكيان/المجال الخاضع للتدقيق. ومع ذلك، لم يتم تقييم أي من المسائل المحددة على أنها تنطوي على إمكانية تعريض هذا الإنجاز للخطر الشديد.

## ثانياً - مسؤوليات إدارة صندوق الأمم المتحدة للسكان

- 3 - تتولى إدارة صندوق الأمم المتحدة للسكان مسؤولية تصميم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحفاظ عليها وضمان سير عملها بفعالية. تقتصر مسؤولية مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتدقيق على تقييم مدى كفاية هذه العمليات وفعاليتها بشكل مستقل.

## ثالثاً - المعايير المستخدمة في تقييم مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- 4 - استناداً لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق من الإصدارات الخاصة بإطار عمل الرقابة الداخلية والإطار المُدمج للإدارة المركزية للمخاطر للجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي - الذي اعتمده صندوق الأمم المتحدة للسكان باعتباره أساس إطار عمل الرقابة الداخلية وعملية الإدارة المركزية للمخاطر، تباغاً - وباعتباره المعيار الأساسي لتقييم مدى كفاية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وفعاليتها لتقديم ضمان معقول بشأن تحقيق أهداف الصندوق في الفئات التالية:

- (أ) *الاستراتيجية*: تنفيذ ولاية صندوق الأمم المتحدة للسكان وتحقيق أهداف خطته الاستراتيجية.
- (ب) *العمليات*: مدى كفاءة عمليات صندوق الأمم المتحدة للسكان وفعاليتها، ويشمل ذلك (1) أهداف الأداء المالي والتنفيذي، و (2) تطابق النفقات مع الغرض الذي خُصصت له الأموال، و (3) حماية الأصول من الضياع.
- (ج) *تقديم التقارير*: موثوقية تقديم التقارير الداخلية والخارجية في صندوق الأمم المتحدة للسكان على صعيدي (1) التقارير المالية، و (2) التقارير غير المالية.
- (د) *الالتزام*: الالتزام بإطار العمل التنظيمي الخاص بصندوق الأمم المتحدة للسكان على النحو المحدد في ولايته، وقواعده، ولوائحها، وسياساته وإجراءاته التشريعية.

## رابعاً - نطاق عمل التدقيق والمصادر الإضافية للأدلة التي تمت مراعاتها في تكوين الرأي

5 - يعتمد الرأي على أنشطة التدقيق الداخلي لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق التي تم إجراؤها بين يومي 1 كانون الثاني/يناير و 31 كانون الأول/ديسمبر 2020 على النحو الموضح بالتفصيل في تقرير مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق المعني بأنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق الخاصة بصندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2020 (DP/FPA/2021/6)، الأقسام 4 و 6 والمرفق (3). وتجدر الإشارة إلى أن معظم عمليات التدقيق لعام 2020 تركزت على المكاتب الميدانية أو المناطق ذات الحافظة الإنسانية الكبيرة، ومن ثم فهي تمثل جزءاً فقط من الحافظة الإجمالية لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

6 - تم إجراء جميع عمليات التدقيق لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق وفقاً للسياسات المعمول بها، والتي يجب الالتزام بها - سياسة الرقابة، والقواعد واللوائح المالية، وقواعد ولوائح الموظفين، والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي<sup>(1)</sup>.

7 - لتكوين الرأي، وضع مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق، على النحو الملائم، في اعتباره مصادر الأدلة الأخرى، بما في ذلك: (أ) المعرفة التراكمية بالتدقيق المستمدة من عمليات التدقيق مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق، التي تم الانتهاء منها في السنوات السابقة، كما تراها مناسبة، و (ب) تقييم مخاطر التدقيق لعام 2020 (تقديرات منقحة بسبب الوباء)، وكذلك نتيجة تقييم مخاطر التدقيق 2020/2021، الذي تم إجراؤه لدعم تطوير خطة التدقيق لعام 2021، و (ج) حالة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي في 31 كانون الأول/ديسمبر 2020، و (د) المسائل النظامية التي كشفتها التحقيقات التي تم استكمالها في عام 2020، و (هـ) نتائج التدقيق المؤقت التي أبلغ عنها مجلس الأمم المتحدة لمراجعي الحسابات في مذكرة ملاحظات التدقيق المؤقتة لمراجعة البيانات المالية لصندوق الأمم المتحدة للسكان لعام 2020، بتاريخ آذار/مارس 2021، و (و) نتائج مراجعات حسابات الشركاء المنفذين التي تعهدت الإدارة بإجرائها وتم الانتهاء منها في عام 2020، و (ز) نتائج التقييمات الذاتية للرقابة التي أكملتها العديد من المكاتب القطرية والإقليمية، بالإضافة إلى بعض وحدات أعمال المقرات في كانون الثاني/يناير 2021، و (ح) تقارير ضمان الجهات الخارجية التي حصلت عليها الإدارة فيما يتعلق بإدارة الموردين بالاستعانة بمصادر خارجية وأمناء الاستثمار وبعض نظم وخدمات تكنولوجيا المعلومات (انظر الفقرة 11 أدناه)، و (ط) نتائج تقييمات المخاطر الاستراتيجية ومخاطر الاحتيال التي تم الانتهاء منها كجزء من عملية الإدارة المركزية للمخاطر قيد التنفيذ من الإدارة، إلى الحد المتاح عند إعداد هذا الرأي.

8 - تشير عمليات التدقيق الداخلي وبعض مصادر الدليل الإضافية التي تمت مراعاتها لأغراض صياغة الرأي إلى الأنشطة التي اضطلع بها صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2019 أو في السنوات السابقة. نظراً إلى الحالة التي عليها الجائحة، لم يتم الانتهاء في عام 2020 من التدقيق الميداني الذي يغطي عام 2020.

9 - كان من الممكن تحديد مسائل إضافية ربما تؤثر في الرأي، لو تم إجراء أعمال تدقيق إضافية في عام 2020، وهي السنة التي تضررت جراء الجائحة و/أو في السنوات السابقة.

(1) صادرة من معهد المدققين الداخليين.

10 - في عام 2020، كما هو الحال في السنوات السابقة، استعان صندوق الأمم المتحدة للسكان بمؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة لأداء مهام بارزة، بما في ذلك (أ) أنشطة محددة خاصة بإدارة الموارد البشرية، و (ب) إعداد المرتبات والمدفوعات الخاصة بالموظفين وأصحاب عقود الخدمات، و (ج) معالجة المدفوعات، و (د) إدارة الخزائنة، و (هـ) استضافة نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارته، و (و) خدمات تكنولوجيا المعلومات الأخرى. واعتمدت إدارة الصندوق على أنشطة الإدارة والرقابة الائتمانية التي اضطلعت بها منظمات الأمم المتحدة التي أُسندت إليها هذه المهام، فيما يتعلق بمدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة ذات الصلة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية. ولم يشتمل رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق على هذه الوظائف التي تم إسنادها إلى مصادر خارجية.

11 - وبالإضافة إلى ذلك، قام صندوق الأمم المتحدة للسكان بإسناد العديد من وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك استضافة الأنظمة المهمة (البريد الإلكتروني، ووحدات التخزين)، إلى مزودي الخدمات من الجهات الخارجية. حصل صندوق الأمم المتحدة للسكان على تقارير ضمان من الجهات الخارجية و/أو شهادات بشأن مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية للمكتب وخدمات استضافة المواقع الإلكترونية وخدمات البريد الإلكتروني والتخزين على السحاب والخدمات المستخدمة في مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق. وحتى وقت كتابة هذا التقرير، لم يكن صندوق الأمم المتحدة للسكان قد حصل على تقارير ضمان من جهات خارجية فيما يتعلق بإدارة جدار الحماية ونقاط الضعف، وصيانة البنية التحتية التكنولوجية، والتطبيقات المتعلقة بالتعلم. لذلك، لم يشتمل رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق على هذه التقارير.

## خامسا - العملية المتبعة لتجميع نتائج التدقيق وتقييم المسائل

12 - تم تجميع نتائج التدقيق الذي أجره مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق في 2020، والأدلة الإضافية التي تم اعتبارها لصياغة الرأي بواسطة عملية التدقيق الداخلي ومجالها، باستخدام الإطار الموضوع مسبقاً لتقييم مخاطر التدقيق، ولتقديم التقارير حول النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق الداخلي والتحقق.

13 - جرى تقييم الأثر المحتمل للمسائل المحددة بشأن تحقيق أهداف الصندوق ذات الصلة في الفئات المفصلة في الفقرة 0 أعلاه، مع مراعاة ما يلي: (أ) التصنيفات المخصصة للكيانات والعمليات والبرامج والمجالات التي تغطيها عمليات التدقيق الداخلي، مُرجحة على أساس قيمة النفقات التي جرى تدقيقها، (ب) طبيعة المسائل المحددة وأهميتها النسبية بشكل فردي وفي المُجمل، (ج) الأسباب الجذرية للمسائل المحددة ومدى انتشارها، (د) بيان المخاطر، كما هو محدد، بناءً على نتائج تقييمات مخاطر التدقيق لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق، والأهمية النسبية للعمليات المتأثرة، (هـ) إلى أي مدى تم تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي المتعلقة بهذه العمليات، و (و) ملاءمة الضوابط التعويضية التي يجري تشغيلها في المقرات الرئيسية أو على مستوى المكاتب الإقليمية وفعاليتها، والتي يمكن أن تساهم في تخفيف تأثير المسائل التي وُجدت.

## سادسا - الأساس لتكوين الرأي

- 14 - قِيم مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية لصندوق الأمم المتحدة للسكان بأنها "بحاجة إلى بعض التحسينات" - ما يعني أن هذه العمليات صُممت تصميمًا مناسبًا وتعمل بشكلٍ فعال، ولكنها تحتاج إلى بعض التحسينات لتوفير ضمان معقول يسمح بتحقيق الأهداف ضمن الفئات المُبينة بالتفصيل في الفقرة 0 أعلاه.
- 15 - مجالات التحسين الرئيسية التي أدت إلى هذا الرأي مُبينة أدناه:

## ألف - الحوكمة وإدارة المخاطر

### إطار الرقابة المتكامل

- 16 - استمرت الجهود المبذولة لتحسين إطار الرقابة المتكاملة في عام 2020، بناءً على العمل المنجز والتقدم المحرز في عام 2019 والسنوات السابقة. نظرًا إلى التركيز الذي تم إيلاؤه في عام 2020 على النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، كان التقدم أبطأ مما كان عليه في عام 2019. تم مراجعة أو إدخال السياسات والإجراءات الرئيسية خلال عام 2020. تُعد عملية طلب الدفع الإلكتروني جزءًا من الابتكارات لتحسين كفاءة وفاعلية الضوابط؛ وقد تم تسريع تنفيذها لتمكين استمرارية الأعمال في أثناء العمل عن بُعد بسبب الوباء. إلى جانب إدخال التوقيعات الإلكترونية، أصبحت عملية الدفع الآن غير ورقية وتوفر مسارًا محسنًا في تدقيق الوثائق والموافقات الداعمة، والتي يمكن اختبارها عن بُعد.
- 17 - لا يزال استكمال إطار شامل ومتكامل للرقابة أمرًا ضروريًا لتحسين وعي الإدارة بمتطلبات الرقابة الداخلية (استكمالًا للجهود المبذولة بالفعل) وتحسين إنفاذ المساءلة بشأن الضوابط الداخلية. ينبغي أن يلي الإطار أيضًا احتياجات الأنشطة الإنمائية والإنسانية على السواء. لقد وُضعت نية الإدارة في موازنة إطار الرقابة المتكامل مع إطار الإدارة المركزية للمخاطر موضع التقدير والتشجيع.
- 18 - إنه من المتوقع أن يشمل نظام تخطيط الموارد المركزية الجديد وحدة للحوكمة والمخاطر والامتثال، ويتيح النظام فرصًا لتغطية ودمج جميع عمليات الحوكمة وإدارة البرامج والعمليات ذات الصلة بشكل أفضل، ومن ثمّ المساهمة في تحسين الكفاءة والفاعلية والامتثال ضمن صندوق الأمم المتحدة للسكان وضمن نظام الأمم المتحدة.

### الإدارة المركزية للمخاطر

- 19 - تم إنجاز مزيد من التقدم في إنضاج عملية إدارة المخاطر من خلال نهج متميز لدورة الإدارة المركزية للمخاطر لعام 2020، مع وضع تقييمات ميسرة ومركزة ومتعمقة للمخاطر في 30 دولة من الدول عالية المخاطر. وكان الأساس المنطقي لهذا النهج هو تركيز الموارد على المجالات ذات المخاطر العالية وتقليل العبء الإداري لوحدات الأعمال ذات المخاطر المنخفضة مع مراعاة القيود المتعلقة بالوباء.
- 20 - يلزم الاستمرار في بذل الجهود. ويجب أن تكون تصنيفات المخاطر المعينة مبررة وموثقة بشكل أكثر دقة. وينبغي تعزيز التوقيت والتعمق في أنشطة الاستجابة للمخاطر للتمكّن من وضع تدابير الاستجابة في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذها. وعلاوة على ذلك، يجب أن يظل سد الثغرات في مجموعة المهارات

التي تحد من ملاءمة وفاعلية تقييم المخاطر وأنشطة الاستجابة للمخاطر التي تقوم بها وحدات الأعمال تحت التركيز المستمر.

21 - واستمرت عملية وضع سياسة شاملة لإدارة المخاطر، بما في ذلك بيان تقبل المخاطرة، في عام 2020، ينبغي الانتهاء منها في عام 2021. يجب أن تتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب تكاملها مع إطار الرقابة الداخلية الشامل.

### الهيكل التنظيمي والتوظيف

#### '1' قدرة وحدة العمل

22 - استمر ملاحظة حالات التأخير في استعراض الهياكل التنظيمية وشؤون الموظفين لتحقيق المواءمة مع تنفيذ البرامج والاحتياجات التشغيلية. وهناك تقييم تم إجراؤه بتكليف من الإدارة فيما يتعلق بمهمة الموارد البشرية المؤسسية في عام 2020 قد سلط الضوء على مجالات التعزيز الوظيفية، بما في ذلك القدرة والاستيعاب في التصميم المؤسسي وتنفيذ عمليات إعادة التنظيم. ويجب أن يؤدي التخصيص المخطط له للموارد المكرسة في عام 2022 والموارد المؤقتة في المذكرة المؤقتة إلى إحداث تحسينات في هذا المجال. وستراقب عمليات التدقيق المستقبلية هذه التطورات المخطط لها.

#### '2' الوظائف الشاغرة في المناصب الرئيسية

23 - كما هو الحال في السنوات السابقة، واصلت الإدارة اتخاذ إجراءات لخفض معدلات الوظائف الشاغرة للمناصب الإدارية الرئيسية. لم تتم ملاحظة أي مشاكل معينة في عام 2020 تتعلق بالوظائف الشاغرة في المناصب الرئيسية. ومع ذلك، فلا تزال هناك حاجة إلى استمرار الاهتمام بهذا المجال. وينبغي تحقيق كفاءات إضافية بمساعدة النظام الجديد لتخطيط الموارد المركزية وعند الانتهاء من العمل الجاري بشأن تفتيح التفويض المؤسسي للسلطة.

#### '3' تطوير الموظفين وتدريبهم

24 - تم إجراء دورات تدريبية ومناقشات بشأن تطوير الموظفين ودورات بشأن تكوين الفرق وجلسات توجيه لتدعيم وتحسين مهارات وكفاءات الموظفين في المجالات الضرورية، بما في ذلك إدارة البرامج وإدارة الشؤون المالية وإدارة العمليات - قبل ظهور الجائحة. واستلزم التحول إلى العمل عن بُعد بسبب الوباء حدوث تحول مماثل في تطوير المهارات اللازمة للقيام بذلك. ونتيجة لذلك، فقد تم اعتماد ترتيبات مرنة لإجراء التدريب وتقديم تقارير بشأن الأداء.

25 - تتطلب المواءمة بين خطط الأداء السنوية الفردية للموظفين مع خطط إدارة المكاتب ومخرجات البرامج والمعالم الرئيسية والنتائج المتوقعة تركيزًا مستمرًا. وكذلك الحال مع ما يُعد ملزمًا وموصى بتحقيقه على نحو أكبر فيما يتعلق بمعدلات الاستكمال في التدريب.

#### دعم المقرات الرئيسية والمكاتب الإقليمية وراقبتها

26 - لقد واصلت ضوابط الرقابة الإدارية (أو ما يمكن أن نطلق عليها "خط الدفاع الثاني") المطبقة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية في تعزيز أهميتها في عام 2020. وتشمل هذه الضوابط، على وجه

الخصوص، الرصد المستمر للمعاملات المالية المهمة في مجالات مراقبة المخزون، والتمويلات المرسله إلى الشركاء المنفذين - بأموالٍ نقدية أو عينية، والأداء المتعلق باسترداد ضريبة القيمة المضافة، والتمويلات النقدية، وإدارة الاستثمار. ولقد أُطلقت عملية ضمان "الميل الأخير" والتي جُربَتْ في عام 2019، والمتعلقة بتوزيع السلع، في عام 2020؛ وهي تشمل، من بين أمورٍ أخرى، عمليات جرد مستقلة بنهاية العام (بالنظر إلى التحديات اللوجستية المنتشرة التي تؤثر على توزيع السلع على طول سلسلة الإمداد). كما تم إدخال ضوابط رقابية إضافية استجابة للمخاطر المرتبطة بالوباء، مثل مراقبة التعرض لمخاطر سعر الصرف الأجنبي والحجم الأكبر من المعتاد لسُلف رواتب الموظفين (للمساعدة في مواجهة الوباء)؛ وزيادة رصد المساهمات غير الأساسية.

27 - ينبغي الاستمرار في تعزيز ضوابط "خط الدفاع الثاني"، لا سيما لإضفاء الطابع الرسمي على العمليات القائمة بالفعل والتوسع في عمليات جديدة، مع اختصاصات ومبادئ توجيهية واضحة فيما يتعلق بطبيعة ونطاق وتواتر الرقابة الإدارية؛ ولأتمتة عمليات المراجعة ودمجها في نظام تخطيط الموارد المركزية الجديد؛ وتوفير الموارد البشرية والمالية الملائمة بما يتناسب مع هيكل الرقابة الإدارية الفعّال.

28 - واتجاهًا نحو تقليل المخاطر الناشئة عن الثغرات القائمة في النظام الإداري والرقابة الإدارية، يواصل مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق تشجيع المقر والمكاتب الإقليمية على وضع إطار شامل لتوفير التنسيق والتوجيه الاستراتيجي فيما يتعلق بمختلف آليات الإدارة والرقابة الإدارية الموسوعة على مستوى المكاتب القطرية، مع تعزيز ثقافة الإدارة الفعّالة والكفؤة للبرامج وتنفيذ العمليات.

## باء - الرقابة الداخلية

### إدارة البرامج

'1' التخطيط للبرامج وتنفيذها

(أ) الإدارة القائمة على النتائج

29 - استمرت التدابير المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج التي وضعتها الإدارة في عام 2019 في تحقيق نتائجها في عام 2020. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على عمليات المراجعة فيما يتعلق بجودة خطة العمل، مع توثيق أفضل لدعم الأساس المنطقي والافتراضات التي تم إجراؤها في أثناء إعداد خطة العمل والتخطيط. يمكن أن تساعد المراجعة الدورية للنواتج والمؤشرات والأهداف في ضمان استمرار الملاءمة والجودة؛ وكذلك التدريب المستمر للموظفين المعنيين المشاركين في تخطيط البرنامج ورصده، مع تحديد واضح للمسؤوليات ونقاط المساءلة.

30 - وكما هو الحال في السنوات السابقة، ينبغي مواصلة تعزيز الأطر الشاملة لنتائج البرامج والموارد، التي تُكمل وثائق البرامج القطرية والإقليمية والمؤسسية، من حيث: (أ) نواتج البرامج، و(ب) المؤشرات وخطوط الأساس والأهداف ذات الصلة، و(ج) المعالم الرئيسية (وهي النتائج الوسيطة)، و(د) تقديرات الموارد، بالإضافة إلى معلومات مُجزأة لكل فترة من فترات دورة البرنامج.

31 - تسمح أطر العمل هذه بمزيد من التخطيط الفعّال لأنشطة برنامج صندوق الأمم المتحدة للسكان وتنفيذها، وتتبع أفضل للتقدم المحرز نحو تحقيق نتائج البرنامج المتوقعة، وهذا من شأنه أن يدعم أيضًا إطار عمل التعاون بشأن تطوير نظام الأمم المتحدة.

## (ب) إدارة خطة العمل

32 - استمرت إدارة خطة العمل في تعزيز أهميتها في عام 2020، مع تقديم التدريب عن بُعد لمعالجة المشكلات المتعلقة بتصميم خطة العمل وصلاحيات خطط العمل وأهلية استحقاق تكاليف خطة العمل. ولزيادة تعزيز فاعلية عملية إدارة خطة العمل في نظام البرمجة العالمي، تم وضع تعديلات على دليل مستخدم النظام لتوضيح إجراءات الإدارة السليمة للتقنيات المُجرّاة على خطة العمل؛ وصدرت مذكرة توجيهية بشأن إعداد الميزانية فيما يخص مقترحات التمويل، رافقتها ندوة عبر الإنترنت تستهدف المكاتب الميدانية لزيادة الوعي وبناء القدرات.

33 - ولزيادة تحسين فعالية عملية إدارة خطة العمل، لا تزال بعض المجالات تتطلب تعزيزًا كبيرًا، خاصةً (أ) تحسين أدوات إعداد الميزانية وإنفاذ ممارسات مناسبة بشأن إعدادها؛ و (ب) إعداد خطط النتائج السنوية وخطط العمل فيما يتعلق بالمكاتب القطرية والمراجعة اعتمادًا على الجودة (بالتعاون مع الشركاء المنفذين)، لضمان صياغة معالم الجودة الرئيسية باستخدام مؤشرات مستهدفة واقعية وقابلة للقياس والتحقق.

## (ج) ضوابط الإدارة المالية المعنية بالبرامج

34 - في عام 2020، استمر تطوير الأدوات والقوائم المرجعية التي تهدف إلى توجيه تنفيذ البرامج القطرية ورصدها وتوحيد وتبسيط ممارسات الإدارة في تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها. وفي بعض المكاتب، تم تشكيل فرق مخصصة للعمل بشكل وثيق مع الشركاء المنفذين، من أجل تقديم الدعم وإجراء الرصد المالي والمنظم.

35 - وبالرغم من التقدم المحرز، لا يزال وضع خطط العمل والميزانيات يتطلب اهتمامًا ومزيدًا من التعزيز، مع توفّر تحسين مماثل لما تم تطبيقه على الميزانية المؤسسية، وينبغي أن يستمر تزويد الموظفين المشاركين في عملية إدارة خطة العمل بالتدريب اللازم والأدوات المطلوبة.

36 - وينبغي أن يدمج تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات النقاط المذكورة في الفقرات (أ) إلى (ج) أعلاه في نظام تخطيط الموارد المؤسسي المستقبلي.

## '2' إدارة الشركاء المنفذين

37 - لقد تأثرت إدارة الشركاء المنفذين بالاضطرابات والقيود التي سببتها الجائحة. ومع دخول هذه القيود حيز التنفيذ، أصدرت الإدارة في الوقت المناسب إرشادات بشأن عمليات الفحص العشوائي وعمليات تدقيق الشركاء المنفذين لتكييفها مع بيئة التشغيل المتغيرة، ومكنت العديد من أنشطة الضمان بالنسبة إلى الشركاء المنفذين من المتابعة عن بُعد.

38 - ولُوحظ وجود تحسينات مستمرة في الاختيار التنافسي والموثق على نحوٍ لائق للشركاء المنفذين وفي تقييم قدراتهم في الإدارة المالية، بما في ذلك ضوابط اكتشاف ومنع المخاطر الناجمة عن الاحتيال. علاوة على ذلك، تم الشروع في عمل استعراض شامل لمنهجية وممارسات تقييم الشركاء المنفذين في عام 2020 (من المقرر الانتهاء منه في عام 2021) بالتعاون مع منظمات الأمم المتحدة المعنية الأخرى، لمعالجة المشكلة طويلة الأمد المتمثلة في التقييمات المحددة المتعددة - التقييم الجزئي (المالي)، وإدارة سلسلة الإمدادات ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين



39 - لا يزال عمق عمليات الفحص العشوائي ونطاقها وتواترها وتوقيتها وتوثيقها يتطلب اهتمامًا كبيرًا لتصبح مصدر ضمان موثوقًا به بالكامل، بالإضافة إلى الحاجة إلى مراقبة برنامجية ومالية للشركاء المنفذين بشكل أكثر تواترًا وصرامة.

40 - لا تزال قدرات ومهارات الموظفين المشاركين في أنشطة الضمان الخاصة بالشركاء المنفذين، وكذلك قدرات ومهارات موظفي الشركاء المنفذين أنفسهم، بحاجة إلى التعزيز.

### '3' إدارة سلسلة الإمدادات

41 - ينبغي للإدارة أن تواصل تعزيز ضوابط استلام المخزون والتفتيش ومعالجة الثغرات في أنظمة إدارة سلسلة الإمدادات التابعة للشركاء التي يمكن أن تقلل من توافر السلع وتؤدي إلى نفاذ المخزون، فضلاً عن نقاط الضعف في ضوابط تسليم الإمدادات الخاصة بالبرامج والتوثيق اللائق للعملية من قبل المكاتب القطرية والشركاء المنفذين.

42 - لتعزيز الشفافية والضمان في سلسلة الإمدادات حتى ضوابط "الميل الأخير" (نقطة تسليم الخدمة)، أطلقت الإدارة في عام 2020، عملية ضمان "الميل الأخير" التي تم تجربتها في عام 2019، لمراقبة السلع على طول سلسلة الإمدادات باستخدام وسائل وأدوات مختلفة، بما في ذلك خرائط سلسلة الإمدادات، وتقييمات مخاطر سلسلة الإمدادات للشركاء المنفذين، وتقارير إمدادات البرامج، والفحوصات الموضوعية للمخزون وعمليات التدقيق.

43 - ومن المبادرات الهامة المؤسسية الأخرى التي تم إطلاقها في عام 2020 (أ) تصميم واعتماد نموذج جديد للمشاركة القطرية لشراكة إمدادات تابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان؛ و (ب) وحدة مخصصة لإدارة سلسلة الإمدادات؛ و (ج) استعراض إدارة سياسة الإمدادات الخاصة بالبرامج، لتوضيح إجراءات المراقبة، وإبراز أحدث معايير التخزين والتوزيع التي وضعتها منظمة الصحة العالمية، والدمج الكامل لعملية ضمان "الميل الأخير"؛ و (د) وضع سياسة تسويق اجتماعي جديدة؛ و (هـ) النشر المنتظم للمعلومات المتعلقة بإدارة المخزون.

44 - من المتوقع أن تترسخ كل هذه المبادرات في عام 2021 وأن تعزز الشفافية والفاعلية بشكل كبير. ستتم متابعة الأثر الكامل لهذه المبادرات في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

### '4' إدارة التمويل غير الأساسي

45 - أدارت الإدارة من كثب المخاطر المتزايدة لعدم تحصيل التبرعات مستحقة القبض (بسبب تحديات الجهات المانحة أو تغيير الأولويات في مواجهة الجائحة) من خلال زيادة رصدها. كما أدارت الإدارة بشكل استباقي تعرضها لمخاطر أسعار الصرف فيما يتعلق بالمساهمات غير الصادرة بالدولار الأمريكي، وتسعى جاهدة لجمع هذه المساهمات في أقرب وقت ممكن وعن طريق الإدارة الفعالة لتحويلها إلى دولارات الولايات المتحدة.

46 - إدارة المخاطر القانونية والمتعلقة بالسمعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان، ينبغي مواصلة تعزيز الضوابط المفروضة على اتفاقات التمويل المشترك مع البنود غير المعيارية، بما في ذلك تلك الضوابط المتعلقة بالتحقيق والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، من خلال الجهود المشتركة بين الوكالات، إذا لزم الأمر.

47 - علاوة على ذلك، ينبغي الاستمرار في تعزيز توقيت تقارير المانحين وجودة هذه التقارير. ويجب أن يساعد تحول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا الصدد.

### إدارة العمليات

#### '1' إدارة الموارد البشرية

48 - ولوحظ إحراز تقدم فيما يتعلق بطول مدة الشغور في المناصب الإدارية الرئيسية من خلال تعزيز المراقبة على الوظائف الشاغرة والاستغلال الكامل لمجموعة القيادة ووضع عملية تناوب أكثر فاعلية.

49 - كما هو الحال في السنوات السابقة، استمرت عملية إدارة منح العقود وأتعاب الاستشارات والدفع يدوياً في عام 2020، مع بعض مستويات الانحراف عن السياسة المتعلقة باختيار خدمات وعقود الاستشارات الفردية ومنحها وإدارتها، بالإضافة إلى دفع رواتب المقاولين وتقييمهم ورفع المطالبات بشأن الالتزام بالاتفاقيات. وما زالت تتطلب قوائم المستشارين بالمؤسسات والمستشارين على المستوى الإقليمي الاهتمام.

50 - ومن المتوقع أن يؤدي المشروع الحالي المتمثل في التحول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل الجاري بشأن التفويض المؤسسي للسلطة ومراجعة إطار العمل المتعلق بإدارة الاستشارات - لدمج عملية منح العقود وحساب الرسوم وتقييم الأداء - إلى مزيد من التقدم.

#### '2' المشتريات

51 - استمر استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل على مستوى المكاتب القطرية - لزيادة فعالية وكفاءة عمليات الشراء والحصول على القيمة مقابل المال - في التحسن في عام 2020. ومع ذلك، استمرت حالات عديدة تتمثل في عدم الامتثال لسياسة المشتريات وإجراءاتها على المستوى المحلي، فيما يتعلق بالتخطيط وتقديم العطاءات ومنح العقود. كما وُجدت حالات من التخطيط غير الملائم لعملية المشتريات ونقص مراقبة تنفيذ خطط المشتريات، خصوصاً في سياق إيصال المساعدات الإنسانية.

52 - تم تنفيذ العديد من المبادرات المؤسسية في عام 2020 لزيادة تعزيز إجراءات عملية الشراء. وشملت تلك المبادرات وضع نظام لقائمة مراجعة لعملية المشتريات، وتوفير فرص تدريب متخصصة لموظفي المشتريات المعنيين، وتطوير لوحتين للمراقبة لتحديد اتجاهات عملية الشراء واستثناءاتها، ونشر ندوات عبر الإنترنت عالمية وإقليمية كإرشادات توجيهية بشأن إجراءات الشراء المحددة في أثناء نقشي الجائحة.

53 - علاوة على ذلك، من المتوقع أن يعزز النظام الجديد لتخطيط الموارد المركزية، من بين أمور أخرى، الرصد المؤسسي لعملية المشتريات على المستوى المحلي.

## ‘3’ الإدارة المالية

- 54 - كما ذكر في الأوامر الماضية، لتقليل خطر المعاملات المنفذة دون موافقة الإدارة المناسبة، والتي من المحتمل أن تكبد نفقات بشكل زائد عن الموارد المالية المتاحة، ينبغي أن تنعكس الالتزامات المالية وتحصل على الموافقة في أطلس في وقت أكثر ملاءمة.
- 55 - زادت حالات المصروفات المسجلة في رموز خطأ للحسابات (ما قلل من الموثوقية الكلية لمعلومات البرنامج والمعلومات المالية) مرة أخرى في عام 2020. وفي الوقت نفسه، وُضعت ضوابط “خط الدفاع الثاني” على نحو محسن بشكل كبير مع تقارير أداء الإدارة المالية قيد التنفيذ على مستوى المقر، لاكتشاف أخطاء الترميز وتصحيحها والتخفيف من تأثيرها.
- 56 - من المتوقع أن يجلب نظام تخطيط الموارد المركزية الجديد المخطط له تحسينات كبيرة، بما في ذلك تصميم نظام تخطيطي جديد للحسابات واستخدام الوظائف المؤتمتة لاختيار الحسابات المناسبة.
- 57 - علاوة على ذلك، فمن أجل التخفيف من المخاطر التي تشكلها عملية الدفع التي تتم في الغالب يدويا وتعزيز فاعلية عملية الدفع وكفاءتها وتوثيقها، تم تسريع إدخال نظام طلبات الدفع الإلكتروني الجديد، لتلبية احتياجات العمل عن بُعد، بدءًا من آذار/مارس 2020 بسبب الجائحة.

## ‘4’ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- 58 - وقد أحرز مشروع تحول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي تقدمًا، فيما يتعلق بنظام تخطيط الموارد المركزية على وجه الخصوص، ولكن مع وجود بعض التأخير في أعقاب المناقشات المشتركة بين الوكالات بشأن إدخال مشترك لهذا النظام، والتي ثبت أنها غير مناسبة لاحتياجات المؤسسة.
- 59 - يجب إعطاء الأولوية لتنفيذ نتيجة التقييم الأمني، في إطار تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 60 - ستتم متابعة الأثر الكامل لتحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

## مجالات البرامج المحددة

## ‘1’ الاستجابة الإنسانية

- 61 - لقد زادت الأنشطة الإنسانية على مر السنين. ولقد ساهم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في تعزيز قدرة صندوق الأمم المتحدة للسكان على القيادة والاستجابة للحالات الإنسانية، ومن ثمّ تصبح نسبة متزايدة من حافظة المنظمة.
- 62 - وظل التكيف السريع مع الحالات الإنسانية يشكل تحديًا للمكاتب القطرية، مع ضرورة الاستجابة بسرعة للحالة الراهنة، وكثيرًا ما يكون ذلك في سياق زيادة المخاطر الأمنية ومحدودية توافر وقدرة الشركاء المنفذين والتحديات التي نتجت جراء الجائحة.
- 63 - كان توافر الأموال في بعض الأحيان غير متوقع، ما أدى إلى تغييرات متكررة في أطر النتائج والموارد، بما في ذلك تخطيط البرامج والعمليات. تتطلب هذه السياقات إجراء تقييمات متباعدة للمخاطر، وتكييف إطار عمل الرقابة الداخلية لمعالجة هذه المخاطر حسب الاقتضاء، على سبيل المثال عبر تنفيذ

إجراءات معجلة تمت مراجعتها في 2020. ويتطلب ذلك أيضاً موازنة الهياكل المكتبية وقدرات الموارد البشرية.

- 64 - ويجري اتخاذ إجراءات لتخفيف حدة الاختناقات البرنامجية والتشغيلية التي سبق تحديدها في 2020، وذلك مثلاً فيما يتعلق بإجراءات المسار السريع، أو تعبئة الموارد على نحو أكثر تفانياً وتنسيقاً، أو إنشاء وحدة للتعامل مع سلسلة الإمدادات لإدارة وتنسيق جميع لوازم برامج صندوق الأمم المتحدة للسكان.
- 65 - ولا يزال تغيير الأفكار، للمعالجة والتنفيذ في كل من السياقات الإنمائية والإنسانية، يشكل تحدياً رئيسياً لمعالجتها. ستم متابعة أثر التدابير الجارية والمرتبقة في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

## '2' تعداد السكان

- 66 - تأثرت التعدادات بشكل كبير بتفشي الجائحة، حيث تم تأجيل معظم الأنشطة المقرر تنفيذها أصلاً في عام 2020 إلى عام 2021 أو بعد ذلك. ويمثل هذا الوضع فرصة سانحة لمواجهة التحديات في السنوات الماضية - التخطيط الشامل في وقت ملائم للأنشطة؛ ووضع ميزانية واقعية ودقيقة؛ ورقابة إدارية صارمة، وتنفيذ العمليات، على سبيل المثال مع اختيار الشركاء المنفذين المناسبين، وتنفيذ عملية الشراء في وقتها المحدد، والدفع الفعال والأمن لموظفي التعداد، والمعالجة المحاسبية المناسبة للأصول.
- 67 - في عام 2020، قدمت الإدارة إرشاداً توجيهياً في ضوء التحديات التي تفرضها الجائحة وأصدرت مذكرة توجيهية بشأن إعداد الميزانية فيما يخص مقترحات التمويل.
- 68 - مع تأجيل العديد من التعدادات حتى عام 2021 وما بعد ذلك، يلزم تعزيز قدرات عمليات التعداد والدعم المقدم بشكل كبير. ستتابع عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية التطورات المنجزة في هذا الصدد.