

التوزيع: الجمهور العام  
13 أبريل/نيسان 2020  
اللغة الأصلية: اللغة الإنجليزية

**المجلس التنفيذي  
لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم  
المتحدة لخدمات المشاريع**



الدورة العادية الثانية لعام 2020  
من 31 آب/أغسطس إلى 4 أيلول/سبتمبر 2020، نيويورك  
البند 2 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 والتحقق التي قام بها  
صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2019

ملحق

رأي بشأن ملاءمة إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في صندوق الأمم المتحدة للسكان  
وفعاليتيه \*

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 تنطوي على إمكانية تعريض هذا الإنجاز للخطر الشديد.

\* أعيد الإصدار بسبب تأثير فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الاجتماعات.

## I. الرأي

1. يُقدم 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 والتحقيق، 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.

## II. 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 والتحقيق على تقييم مدى كفاية هذه العمليات وفعاليتها بشكل مستقل.

## III. المعايير المستخدمة في تقييم مدى ملاءمة وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

4. استفاد مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق من إطار عمل الرقابة الداخلية لعام 2013 والإطار المُدمج للإدارة المركزية للمخاطر لعام 2014 بلجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريبواي – الذي اعتمده صندوق الأمم المتحدة للسكان باعتباره أساس إطار عمل الرقابة الداخلية وعمليات 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:
  - (a) الإستراتيجية: تنفيذ ولاية صندوق الأمم المتحدة للسكان وتحقيق أهداف خطته الإستراتيجية.
  - (b) العمليات: مدى كفاءة عمليات صندوق الأمم المتحدة للسكان وفعاليتها، ويشمل ذلك (1) أهداف الأداء المالي والتنفيذي، و(2) تطابق النفقات مع الغرض الذي خصصت له الأموال، و(3) حماية الأصول من الضياع.
  - (c) تقديم التقارير: موثوقية تقديم التقارير الداخلية والخارجية في صندوق الأمم المتحدة للسكان على صعيدي (1) التقارير المالية، و(2) التقارير غير المالية.
  - (d) الالتزام: الالتزام بإطار العمل التنظيمي الخاص بصندوق الأمم المتحدة للسكان على النحو المحدد في ولايته، وقواعده، ولوائحها، وسياساته وإجراءاته التشريعية.

## IV. نطاق عمل التدقيق والمصادر الإضافية للأدلة التي تمت مراعاتها في تكوين الرأي

5. يعتمد الرأي على (أ) أنشطة التدقيق الداخلي لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق للمكاتب الميدانية، وإلى الحد المسموح به المناسب، (ب) أنشطة التدقيق الداخلي المشتركة لأنشطة الأمم المتحدة المشتركة التي تم إجراؤها بين يومي 1 كانون الثاني/يناير و31 كانون الأول/ديسمبر 2019 على النحو الموضح بالتفصيل في تقرير مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق المعني بأنشطة التدقيق الداخلي والتحقيق الخاصة بصندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2019 (DP/FPA/2020/6، الأقسام 4 و6 والمرفق 2).
6. تم إجراء جميع عمليات التدقيق الداخلي 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 الملانم، في اعتباره مصادر الأدلة الأخرى، بما في ذلك: (أ) المعرفة التراكمية بالتدقيق المُستمدة من عمليات التدقيق الداخلي لمكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقيق، التي تم الانتهاء منها في السنوات السابقة، كما تراها مناسبة، و(ب) نتيجة تقييم مخاطر التدقيق الداخلي لعام 2019، الذي تم الاضطلاع به لدعم وضع خطة التدقيق الداخلي لعام 2020، و(ج) حالة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي بدءاً من يوم 31 كانون الأول/ديسمبر 2019، و(د) المسائل النظامية التي كشفتها التحقيقات التي تم استكمالها في عام 2019، 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 2019، بتاريخ 2 شباط/فبراير 2020، و(و) نتائج مراجعات حسابات الشركاء المنفذين التي تعهدت الإدارة بإجرائها وتم الانتهاء منها في عام 2019، و(ز) نتائج التقييمات الذاتية للرقابة التي أكتملتها العديد من المكاتب القطرية والإقليمية، بالإضافة إلى بعض وحدات أعمال المقرات في كانون الأول/ديسمبر 2019، 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 10 أدناه)، و(ط) نتائج تقييمات

<sup>1</sup> صادرة من معهد المدققين الداخليين.

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 2018 أو في السنوات السابقة وفي الربع الأول من عام 2019. يمكن تحديد مسائل إضافية ربما تكون قد أثرت في الرأي، لو تم إجراء أعمال تدقيق داخلي إضافية في عام 2019 و/أو في السنوات السابقة.

9. في عام 2019، ومثلما هو الحال في السنوات السابقة، قام صندوق الأمم المتحدة للسكان بإسناد المهام المهمة إلى منظمات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، 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 المنظمات التي أسندت 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.

10. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم صندوق الأمم المتحدة للسكان بإسناد العديد من وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جهات خارجية، 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 البريد الإلكتروني والتخزين على السحاب والخدمات المستخدمة في مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق. لم يحصل صندوق الأمم المتحدة للسكان على تقارير ضمان من الجهات الخارجية فيما يتعلق بإدارة جدار الحماية، وإدارة الثغرات الأمنية، وصيانة البنية الأساسية التقنية، وخدمات استضافة المواقع الإلكترونية، والتطبيقات ذات الصلة بالتعلم. لذلك، لم يشتمل رأي مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق على هذه التقارير.

## V. العملية المتبعة لتجميع نتائج التدقيق وتقييم المسائل

11. جُمعت نتائج التدقيق التي تعهد مكتب خدمات التدقيق الداخلي والتحقق بإجرائها، 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.

12. جرى تقييم الأثر المحتمل للمسائل المحددة بشأن تحقيق أهداف الصندوق ذات الصلة في الفئات المفصلة في الفقرة 4 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 المجمع، (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.

## VI. الأساس لتكوين الرأي

13. قِيمَ 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 بشكل فعال، ولكنها تحتاج إلى بعض التحسينات لتوفير ضمان معقول يسمح بتحقيق الأهداف ضمن الفئات المُبينة بالتفصيل في الفقرة 4 أعلاه.

14. مجالات التحسين الرئيسية التي أدت إلى هذا الرأي مُبينة أدناه:

### A. الحوكمة وإدارة المخاطر

#### إطار الرقابة المتكامل

15. تعرّض إطار الرقابة المتكامل إلى حدٍ كبير في عام 2019 نتيجة للعمل المنجز والتقدم المحرز في عام 2019 وفي السنوات السابقة. وقد وضعت سياسات ومبادئ توجيهية رئيسية وأصدرت في السنة، مثل سياسة المدفوعات المالية والمبادئ التوجيهية المنقحة للشراء. تم إصدار إستراتيجية مكافحة الاحتيال وتحسين عمليات تقديم تقارير عن الأداء. ينبغي أن يقدّم نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديد، والذي يشمل الحوكمة ونموذج الامتثال والمخاطر، فرصاً إضافية لدمج الضوابط والإجراءات لتغطية جميع عمليات إدارة العمليات والبرامج والحوكمة ذات الصلة ليس فقط داخل صندوق الأمم المتحدة للسكان، ولكن أيضاً داخل منظومة الأمم لتحسين الامتثال.

16. لا يزال استكمال إطار شامل ومتكامل للرقابة أمراً ضرورياً لتحسين وعي الإدارة بمتطلبات الرقابة الداخلية (استكمالاً للجهود المبذولة بالفعل، مثل أنشطة التوعية بمكافحة الاحتيال) وتحسين إنفاذ المساءلة. ينبغي أن يلبى الإطار أيضاً احتياجات الأنشطة الائتمانية والإنسانية على السواء.

## الإدارة المركزية للمخاطر

17. واصلت الإدارة إدخال تغييرات على عملية الإدارة المركزية للمخاطر في عام 2019، حيث اعتمدت النهج المتباين لإدارة المخاطر لسياقات أو برامج محددة، بهدف تركيز الموارد على مجالات تحمل مخاطر أعلى. على سبيل المثال، تم اعتماد عملية استباقية وقائية لإدارة المخاطر تستهدف مشاريع التعداد، من خلال توجيهات الإدارة التنفيذية والمالية والتدريب المرتبط بها. يمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذه المبادئ التوجيهية ومشاركتها على نطاق أوسع، وينبغي إدماج نتيجة تقييم المخاطر في تطبيق "MyRisks" لضمان شفافية المخاطر على نطاق المنظمة. وبالمثل، يمكن توسيع هذا النهج ليشمل المكاتب القطرية المشتركة في كلٍ من السياقين الإنمائي والإنساني، لتضمينها في تدابير التخفيف وبيانات المخاطر المتباينة الخاصة بتطبيق "MyRisks".
18. وفي محاولة لوضع عملية أكثر تمايزاً وصرامة لضمان الجودة، بدأت الإدارة استعراض تقييمات مخاطر المكاتب القطرية، بهدف تحديد المجالات التي تتطلب رصداً متعمقاً. لا يزال توثيق تصنيفات المخاطر المعينة بحاجة إلى تحسين كبير.
19. يلزم بذل مزيد من الجهود في هذا المجال، حيث إن العملية لا تزال في مرحلة النضوج. وقد بدأ إدماج الإدارة المركزية في عملية وإطار الرقابة الداخلية الأوسع نطاقاً، بما في ذلك التخطيط المتعلق بالنتائج، ويجب استكماله. وعلاوة على ذلك، ينبغي التركيز بشكل مستمر على سد الثغرات التي تحد من أهمية وفعالية التقييمات التي تجريها وحدات العمل. ينبغي أن يشكل التقدم المحرز في عام 2019 نحو وضع سياسة شاملة للإدارة المركزية للمخاطر، بما في ذلك بيان تقبُّل المخاطر وبناء القدرات وزيادة الوعي، الأساس لإجراء مزيد من التحسينات في العام المقبل.

## الهيكل التنظيمي والتوظيف

### (i) قدرة وحدة العمل

20. استمر ملاحظة حالات التأخير في استعراض الهياكل التنظيمية وشؤون الموظفين لتحقيق الموازنة مع تنفيذ البرامج والاحتياجات التشغيلية. وبينما تم وضع بعض الأدوات لدعم التصميم التنظيمي في المكاتب القطرية، فإن تبسيط النهج المتبع في إعادة هيكلة المكاتب لا يزال أمراً ضرورياً، ويكون تعزيز القدرة في هذا المجال من أجل تحسين التوقيت.

### (ii) الوظائف الشاغرة في المناصب الرئيسية

21. وكما هو الحال في السنوات السابقة، واصلت الإدارة اتخاذ إجراءات لخفض معدلات الوظائف الشاغرة في مناصب الإدارة الرئيسية إلى جانب انخفاض عدد الشواغر الطويلة الأمد في هذه الوظائف. ويلزم إيلاء اهتمام مستمر لهذا المجال، لتبسيط عملية التوظيف، ومراجعة الخطوات الضرورية ومدتها، فضلاً عن نقاط الضوابط.
- دمم المقرات الرئيسية والمكاتب الإقليمية وراقبتها
22. تحسنت ضوابط الرقابة الإدارية (وهو ما يعني "خط الدفاع الثاني") في المقرات الرئيسية والمكاتب الإقليمية بشكل كبير في عام 2019، إلى جانب تحسين التقارير الإدارية وحالات الاستثناءات الجديدة، والتي تم تطويرها لأول مرة في عام 2018، بشكلٍ مستمر. وعلى وجه الخصوص، تم توحيد عملية تقديم التقارير عن الأداء في عام 2019، إلى جانب توسيع محتوى التقارير ليشمل العديد من مجالات المخاطر ذات الأولوية، بما في ذلك مراقبة سلسلة توريد السلع الأساسية. وتم تعزيز الرقابة على استرداد القيمة المضافة وغيرها من الضرائب المماثلة، إلى جانب تعزيز المساءلة عن حالات استرداد الأموال المفقودة للمكاتب الميدانية.
23. ينبغي مواصلة تحسين "خط الدفاع الثاني"، مع وجود صلاحيات واضحة ومبادئ توجيهية متعلقة بطبيعة الرقابة الإدارية ونطاقها وتواترها، وتشغيل عمليات الاستعراض ودمجها في نظام تخطيط الموارد المؤسسي الجديد المخطط، وتوفير الموارد البشرية والمالية المناسبة بما يتناسب مع هيكل الرقابة الإدارية الفعال.
24. ينبغي مواصلة دعم المقر والمكتب الإقليمي لوحدات العمل المتأثرة بالوظائف الشاغرة في المناصب الرئيسية والتدخلات الإنسانية وإدارة التغيير والرقابة عليها، وذلك لتقليل المخاطر الناشئة عن الفجوات في القيادة والإدارة والرقابة. تعد المبادرات المؤسسية الحالية موضع ترحيب.

## B. الرقابة الداخلية

### إدارة البرامج

#### (i) التخطيط للبرامج وتنفيذها

##### a. الإدارة القائمة على النتائج

25. استمرت التدابير المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج التي وضعتها الإدارة قبل عام 2018 في تحقيق نتائج في عام 2019، فضلاً عن التخطيط للبرامج وتنفيذها بشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى تتبع نتائج البرامج. ويُعد إدخال إطار مرجعي للإدارة قائماً على النتائج لتحسين نوعية الاستجابة الشاملة للإدارة القائمة على النتائج، وضمان النوعية المضطلع بها على مستوى المكاتب الإقليمية عند وضع البرامج القطرية، وتوفير التوجيه المتعلق بالسياسة، وإنشاء عمليات استعراض النظراء على الصعيد القطري، وتوفير الأدوات اللازمة لدعم المكاتب القطرية في المسائل البرنامجية أمثلة على هذه التحسينات.

26. 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.

27. تسمح أطر العمل هذه بمزيد من التخطيط الفعال لأنشطة برنامج صندوق الأمم المتحدة للسكان وتنفيذها، وتتبع أفضل للتقدم المُحرز نحو تحقيق نتائج البرنامج المتوقعة. وهذا من شأنه أن يدعم أيضاً مصفوفات النتائج والموارد الخاصة بإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والتي تتسم بمستوى عالٍ من التخطيط أو تجميع البيانات، في حالة اعتمادها بالفعل، بموجب إطار عمل التعاون الإنمائي لمنظومة الأمم المتحدة.

#### b. إدارة خطة العمل

28. بعد تطبيق السياسة في عام 2018، استمرت إدارة خطة العمل في التحسن في عام 2019 وأضيفت وظائف جديدة إلى نظام البرمجة العالمي، مما عزز فائدته. ولزيادة تحسين فعالية عملية إدارة خطة العمل، تحتاج عدة مجالات إلى إجراء تعزيز كبير لما يلي: (أ) دقة توقيت إنهاء خطط العمل ومستوى تفاصيلها، و(ب) تحسين ترشيد وتوثيق ميزانيات خطط العمل، و(ج) التحديث المنتظم لخطط العمل؛ لتعكس التغييرات المهمة التي تطرأ على الأنشطة أو الميزانيات أو الموارد المُخطط لها على أساس مستمر، و(د) مواصلة تطوير مهارات الموظفين في استخدام نظام البرمجة العالمي.

#### c. ضوابط الإدارة المالية المعنية بالبرامج

29. في عام 2019، ساعد استكمال تنفيذ وظائف نظام البرمجة العالمي للاستثمارات الإلكترونية الخاصة بالإذن بالصرف وشهادة الإنفاق وطلبات الدفع المباشر والتقارير المرحلية لخطة العمل، ما أتاح بإجراء رصد أفضل واستعراض دوري مثلاً من خلال التسويات بين الميزانية العادية والميزانية الفعلية، على تحسين إجراءات وضوابط الإدارة المالية للبرامج. كما حسنت الإدارة المبادئ التوجيهية في هذا المجال عن طريق دمج عدة وثائق وتعليمات في مصدر مرجعي شامل واحد. وقد تحسن تقدير تكاليف مقترحات التمويل المرتفعة من خلال توفير تدابير وأدوات إضافية، بما في ذلك الدعم المباشر للمقر.

30. وعلى الرغم من التقدم المحرز، فإن وضع خطط العمل والميزانيات يتطلب اهتماماً متواصلاً ومزيداً من التعزيز، مع دقة مماثلة لتلك المطبقة حالياً على الميزانية المؤسسية.

31. وينبغي أن يدمج تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات النقاط المذكورة في الفقرات (أ) إلى (ج) أعلاه في تطوير نظام تخطيط الموارد المؤسسي الجديد.

#### (ii) إدارة الشركاء المنفذين

##### d. قدرة الشركاء المنفذين

32. توفرت تقييمات الشركاء المنفذين التي تم استعراضها في عام 2019 في وقت أكثر ملاءمة عما كانت عليه في السنوات السابقة وأظهرت تحسناً في توثيق قدرة الإدارة البرنامجية والمالية، بما في ذلك ضوابط منع الاحتيال. ومع ذلك، ينبغي أن تكون أكثر صرامة في تقييم قدرة الشركاء المنفذين وتحديد احتياجات بناء القدرات، وذلك بغية توجيه اختيار أنسب طرائق تحويل نقدي ومدى أنشطة الضمان اللازمة.

33. في عام 2019، توسعت تقييمات الشركاء المنفذين في مجالين. وفيما يتعلق بإدارة سلسلة الإمدادات، تم تطوير واختبار أدوات تقييم القدرات، لبدء تطبيقها على الشركاء المنفذين المعنيين في عام 2020. وفيما يتعلق بمنع الاستغلال والاعتداء الجنسيين، تم تطبيق البروتوكول الذي تم وضعه والاتفاق عليه بين منظمات الأمم المتحدة في عام 2018، مع تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في هذا المجال في عام 2020.

34. في الوقت الحاضر، تبدو هذه التقييمات الثلاثة غير مترابطة ويجب تضمينها في نهج متسق لتقليل التأثير على الشركاء المنفذين. كما يجب النظر في الاعتماد على التقييمات التي تجريها منظمات أخرى، عندما تعتبر قوية بدرجة كافية.

##### e. المراقبة المالية للشركاء المنفذين

35. تُعد المراقبة المالية للشركاء المنفذين لضمان استخدام الأموال المقدمة للأغراض المقصودة، بما يتماشى مع خطط العمل والميزانيات المعتمدة، مجالاً يحتاج إلى اهتمام مستمر. وعلى وجه الخصوص، لا تزال عمليات المعايير العشوائية ومنهجيتها وعمقها ونطاقها، بما في ذلك وثائقها، تتطلب التعزيز.

36. ولا تزال قدرات ومهارات الموظفين العاملين في إدارة الشركاء المنفذين بحاجة إلى تعزيز.

#### (iii) إدارة سلسلة الإمدادات

37. ينبغي أن تواصل الإدارة معالجة التأخرات في المخالصات الجمركية، والأداء غير المتسق وتوثيق ضوابط الاستلام والفحص للبضائع الواردة، والنواقص في ضوابط ومرافق إدارة المخازن، ونقص أو عدم كفاية التتبع والمراقبة ورفع التقارير بشأن مستويات مخزون السلع وتوزيعه وتوافره بما يصل إلى نقاط تسليم الخدمة.

38. في عام 2019، اضطلعت الإدارة مع أصحاب المصلحة الآخرين في البرامج ذات الصلة، بمبادرات عدة لتعزيز الدعم المقدم إلى البلدان المستفيدة من البرامج وسد الثغرات في نظم إدارة سلسلة الإمدادات. لتحقيق المزيد من الشفافية، حتى "الميل الأخير"، قامت الإدارة بتجربة عملية ضمان جديدة، ومراقبة السلع من خلال وسائل مختلفة (مثل تقييمات الشركاء المنفذين المخصصة، وخرائط سلسلة الإمداد، والتقارير الذاتية للمخزون، والفحوصات العشوائية، واستعراضات المخزون المخصصة). شملت المبادرات الأخرى،

مثل تصميم أداة لمساعدة مكاتب الدولة في تحديد الكميات والتدريب عليها، والتي تم تطبيقها على 35 دولة اعتبارها آلية للسماح لكل من صندوق الأمم المتحدة للسكان وشركائه المنفذين لفهم أضعف وصلات في سلسلة الإمدادات ولتحديد أماكن تركيز الموارد.

39. ومن المتوقع أن يساعد توسيع نطاق هذه الجهود على تحسين الشفافية والفعالية، إلى جانب التتبع المخطط لتنفيذ الترتيبات التنظيمية لإدارة سلسلة الإمداد في عام 2020. ستتم متابعة الأثر الكامل لهذه الإجراءات في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

### إدارة العمليات

#### (i) إدارة الموارد البشرية

40. لُوْحِظَ التّقدّم في مجال إدارة الإجازات من خلال إجراء الأتمتة وتحسين التواصل.

41. استمرت إدارة إصدار العقود وحساب رسوم الاستشارات والدفع يدويًا في 2019، مع بعض مستويات الانحراف عن السياسات والإجراءات الخاصة باختيار الخدمة وعقد الاستشارات الفردية ومنحها وإدارتها. تتطلب قوائم مستشاري الشركات والمستشارين الإقليميين مزيدًا من الاهتمام. وعلى النحو المبين في الفقرة 21، يلزم تبسيط عملية التوظيف لتقليل مدتها مع معالجة نقاط المراقبة ذات الصلة. من المتوقع إجراء تحسينات باعتبارها جزءًا من تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### (ii) المشتريات

42. واصلت الإجراءات الخاصة بالمشتريات العمل بفعالية لإعداد أنشطة المشتريات المركزية التي يضطلع بها فرع خدمات المشتريات، والتي تُمثَل تقريبًا نصف إجمالي المشتريات في صندوق الأمم المتحدة للسكان. واستمر العثور على عدة حالات لعدم الامتثال لإجراءات الشراء في المكاتب القطرية، لا سيما فيما يتعلق بتخطيط المشتريات، وتقديم العطاءات، ومنح العقود، وذلك في المقام الأول في السياقات الهشة أو الإنسانية حيث تؤثر الزيادات المفاجئة في احتياجات الشراء على التخطيط والقدرة (المهارات والأعداد) للموظفين في المكاتب القطرية.

43. استمرت ضوابط "خط الدفاع الثاني للدفاع" في التحسن في عام 2019، مع إنشاء نظام لمراكز تنسيق المشتريات للمكاتب القطرية وبناء القدرات من خلال ورش عمل تدريبية إقليمية بشأن المشتريات لإدخال التغييرات الرئيسية في السياسات. وبذلك يتطلب المزيد من الدعم لمعالجة المخاطر الناشئة عن عدم الامتثال لإجراءات الشراء، على النحو المبين في الفقرة 42 أعلاه، بما في ذلك إدخال المشتريات الإلكترونية على المستوى القطري، كما هو متوقع كجزء من تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### (iii) الإدارة المالية

44. استمرت ضوابط "الخط الثاني للدفاع"، التي تم تنفيذها على مستوى المقر، في تخفيف تأثير المعاملات المرمزة بطريقة خطأ على مستوى المكاتب القطرية بشكل كبير على التقارير المالية. وعلى سبيل المثال، تعزز نظام البرمجة العالمي لمنع اختيار رموز خطأ للحسابات، كما جرى تنفيذ استعراضات دورية إلزامية للمعاملات للكشف عن الخطأ وتصحيحه في الترميز على مستوى المكاتب القطرية والمقر، وعقدت عدة دورات لبناء القدرات للمكاتب القطرية التي تنتم بمعدلات ترميز عالية.

45. تظل الحاجة لإظهار الالتزامات المالية والموافقة عليها في نظام أطلس في وقت أكثر ملاءمة وذلك من خلال إصدار طلبات الشراء أو أوامر الشراء قبل اتخاذ قرارات شراء السلع والخدمات أو الإبلاغ بتسديد النفقات إلى الموردين أو الشركاء المنفذين، مجالًا مهمًا لتقليل مخاطر تنفيذ المعاملات المنفذة دون موافقة إدارية مناسبة، واحتمالية تكبد نفقات تتجاوز الموارد المالية المتاحة.

46. من المتوقع أن يُدخَلَ نظام تخطيط الموارد المؤسسي الجديد المخطط له تحسينات في هذا المجال.

#### (iv) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

47. لُوْحِظَ تقدّم في المشروع القائم الخاص بتحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما فيما يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد. يجب إعطاء الأولوية لتنفيذ نتيجة التقييم الأمني، في إطار تحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ستتم متابعة الأثر الكامل لتحويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

### مجالات البرامج المحددة

#### (i) الاستجابة الإنسانية

48. 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. 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 متباينة للمخاطر، وتكييف إطار عمل الرقابة الداخلية لمعالجة هذه المخاطر حسب الاقتضاء، على سبيل المثال في المشتريات وإدارة سلسلة الإمداد وإدارة الشركاء المنفذين والإدارة المالية والموارد البشرية. ويتطلب ذلك أيضًا مواءمة الهياكل المكتبية وقدرات الموارد البشرية.

49. من المتوقع أن يؤدي إنشاء مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في عام 2019 إلى تحسين قدرة صندوق الأمم المتحدة للسكان على القيادة والاستجابة للحالات الإنسانية، وبالتالي تصبح نسبة متزايدة من حافظة المنظمة. ويجري اتخاذ إجراءات لتخفيف حدة الاختناقات البرنامجية والتشغيلية التي سبق تحديدها، وذلك مثلًا فيما يتعلق بإجراءات المسار السريع، أو تعبئة الموارد على نحو أكثر تفانيًا وتنسيقًا. ولا يزال تغيير الأفكار، للمعالجة والتنفيذ في كل من السياقات الإنمائية والإنسانية، يشكل تحديًا رئيسيًا لمعالجتها. ستتم متابعة أثر التدابير الجارية والمرتبقة في عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية.

*(ii) تعداد السكان*

50. يمثل التعداد مجالاً آخر من المجالات التي تشهد أنشطة متزايدة. وقد شكل تعقيدها والتكاليف التي ينطوي عليها تحديات للمكاتب القطرية في التخطيط في الوقت المناسب للعملية الشاملة ووضع ميزانية واقعية ودقيقة والرقابة الصارمة والتنفيذ التشغيلي، على سبيل المثال، مع اختيار الشركاء المنفذين المناسبين، في وقت الشراء، والدفع الفعال والأمن لموظفي التعداد، والمعاملة المحاسبية المناسبة للأصول. خلال عام 2019، طورت الإدارة المبادئ التوجيهية للعمليات وقوائم المراجعة والأدوات، بما في ذلك الإدارة المالية، بالإضافة إلى توفير التدريب عليها. تعزيز الابتكار، على سبيل المثال، من حيث نقل المعرفة والاشتراك في استخدام المعدات.

51. إلى جانب التخطيط للعديد من التعدادات للفترة المتبقية من جولة التعدادات لعام 2020، يلزم زيادة تعزيز القدرات ودعم عمليات التعداد، بما في ذلك تحديث نماذج تكلفة التعداد، حسب الضرورة، لوضع ميزانية واقعية وأكثر دقة. سنتابع عمليات التدقيق الداخلي المستقبلية التطورات المنجزة في هذا الصدد.