



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 10-14 يونيو/حزيران 2019

البند 5 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2019/5-C

قضايا السياسات

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 14 مايو/أيار 2019

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تحديث عن تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 وخطة عمل البرنامج لمكافحة التدليس والفساد (2018-2020)

موجز تنفيذي

وافق المجلس التنفيذي على "سياسة إدارة المخاطر المؤسسية" في دورته العادية الثانية في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2018. وتوفر هذه الوثيقة تحديثًا عن حالة تنفيذ هذه السياسة، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بما يلي:

- الخطوات المتخذة لتحسين النوعية، والاتساق، والربط بعمليات تخطيط عمل تقدير المخاطر على مستوى البلدان والأقاليم والوظائف، وعلى مستوى البرنامج ككل؛
- استحداث مقاييس وعتبات لتقبل المخاطر للبلدان والوظائف العالية المخاطر لتيسير تدابير الإبلاغ والتصعيد بشأن المخاطر التي تكون خارج نطاق التقبل؛
- مبادرات بناء القدرات المعنية بالمخاطر وإدماج الممارسات الفضلى، بما في ذلك نشر نظام جديد وزيادة الاستثمار في المستشارين المعنيين بالمخاطر والامتثال في الميدان؛
- تحديث عن تنفيذ المبادرات المؤسسية الحاسمة الأخرى للفترة 2018-2019 لتعزيز إدارة المخاطر.

كما توفر هذه الوثيقة تحديثًا عن تنفيذ "خطة عمل البرنامج لمكافحة التدليس والفساد للفترة 2018-2020"، بما في ذلك ما يلي:

- جمع التعقيبات الواردة من مبادرات التدريب المتعلقة بخطة مكافحة التدليس والفساد وعمليات الانخراط في البلدان العالية المخاطر؛
- بناء الخبرات الشاملة بشأن خطة مكافحة التدليس والفساد وتحديد معايير الممارسات الفضلى وتقاسمها؛
- استحداث أدوات وإرشادات تتعلق بخطة مكافحة التدليس والفساد للمكاتب القطرية والوظائف الأساسية.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Karim

رئيسة فرع إدارة المخاطر المؤسسية

هاتف: 066513-2022

السيدة M. Manditsch

رئيسة فرع الرقابة والضوابط الداخلية

هاتف: 066513-2547

السيد J. Howitt

مدير شعبة إدارة المخاطر المؤسسية

ورئيس شؤون المخاطر

هاتف: 066513-2786

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة المعنونة "تحديث عن تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 وخطة عمل البرنامج لمكافحة التدليس والفساد (2018-2020)" (WFP/EB.A/2019/5-C).

مقدمة

1- تضع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية لعام 2018 نهجا عمليا ومنهجيا ومنظما لتحديد المخاطر وإدارتها على نطاق البرنامج يرتبط بوضوح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وعلى وجه التحديد، تسعى رؤية البرنامج لإدارة المخاطر المؤسسية إلى:

- ◀ الحفاظ على إطار ثابت لإدارة المخاطر يمكن من خلاله تحديد المخاطر، وتحليلها، ومعالجتها، وتصعيدها، والمساءلة عنها؛
- ◀ التوصل إلى فهم مشترك لتعرض البرنامج للمخاطر فيما يتعلق بتقبله للمخاطر، لكي يتمكن من توضيح بيان المخاطر الخاص به بشكل متنسق داخليا وخارجيا، بالنسبة للمانحين وأصحاب المصلحة الخارجيين؛
- ◀ إيجاد ثقافة ترتبط فيها إدارة المخاطر بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج، ومراعاتها بشكل استباقي عند اتخاذ القرارات التشغيلية.

2- ويترأس شعبة إدارة المخاطر المؤسسية رئيس شؤون المخاطر الذي يُعتبر مسؤولاً أمام مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد. وتتولى الشعبة القيادة فيما يخص اعتماد البرنامج لأفضل ممارسات إدارة المخاطر، والتحسين المستمر لبيئة الرقابة الداخلية. ويتحمل رئيس شؤون المخاطر أيضا مسؤولية وظيفية عن الموظفين الاستشاريين المعنيين بالمخاطر والامتثال في المكاتب الإقليمية والقطرية. وتشمل معايير تحديد هذه الأدوار سياقات ذات مخاطر كامنة وعالية، وعمليات معقدة، حيث توجد مستويات عالية لاستخدام الموارد، وحيث توجد مسائل تتعلق بقدرات الموظفين.

3- ويُعتبر الموظفون الاستشاريون المعنيون بالمخاطر والامتثال جزءاً من خط الدفاع الثاني ويدعمون إدارة المكاتب القطرية بكفاءة وفعالية وبما يكفل المساءلة من خلال تنسيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأداء وإدارة المخاطر والمساءلة على نحو يضمن الامتثال لمعايير البرنامج. وفي حين يخضع محليا هؤلاء الموظفون العاملون في المكاتب القطرية والعمليات الميدانية لمسؤولية المديرين الإقليميين والقطريين، فإن رئيس شؤون المخاطر هو الذي يحدد توجههم وأولوياتهم الوظيفية. ويعمل هؤلاء الموظفون على نحو وثيق مع فريق شعبة إدارة المخاطر المؤسسية لتنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، ويؤدون دوراً رئيسياً في إرساء أفضل الممارسات وتبادل المعارف بشأن المخاطر على المستوى القطري. وإضافة إلى دعم المديرين القطريين والإقليميين في تأدية مسؤولياتهم على صعيد إدارة المخاطر والأداء، يتولون دور جهات تنسيق في المبادرات المتعلقة بمكافحة التدليس والفساد. وفي إطار هذه العمليات، يوفر هؤلاء الموظفون دعماً استباقياً وفي الوقت الحقيقي للمديرين القطريين والإقليميين من أجل الوفاء بالتزاماتهم المتعلقة بالمخاطر والامتثال، فضلا عن ضمان تولى إدارة المخاطر بصورة متسقة على نطاق جميع الأقاليم، وتحديدًا في المواقع ذات المخاطر العالية.

تقديرات المخاطر

المكاتب القطرية والإقليمية

4- تم في عام 2019 ربط عمليات تقدير المخاطر بالسياسة الجديدة لإدارة المخاطر المؤسسية وتصنيف المخاطر على مستوى المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر. ويتيح النهج المحسّن تصعيد المخاطر وتحسين رصد تدابير التخفيف والتعرض

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

للمخاطر المتبقية. كما يراعي الأفق الزمني ونطاق تقديرات المخاطر وخطط التخفيف، إلى جانب دورة الاستعراض السنوية، المخاطر والتهديدات على المستويين المؤسسي والقطري على مدى السنوات الخمس المقبلة.

- 5- واعتباراً من يناير/كانون الثاني 2019، واعم البرنامج أدواته التخطيطية المؤسسية، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية القطرية، مع الإطار الجديد. وقامت كل الخطط الاستراتيجية القطرية وتنقيحات الميزانية المرفوعة للموافقة من خلال عملية الاستعراض الرسمي للبرنامج في عام 2019 بتطبيق التصنيف الجديد وهي تتضمن مناقشة معززة لإدارة المخاطر.
- 6- وفي أعقاب أنشطة التدريب في كل المكاتب الإقليمية خلال الفصل الأخير من عام 2018، نفذت كل مكاتب البرنامج العملية السنوية الإلزامية لتخطيط الأداء واستعراض المخاطر لعام 2019 بالاعتماد على التوجيهات الجديدة لإدارة المخاطر بشأن تصنيف المخاطر المحددة وتقييمها واتخاذ الإجراءات بشأنها.

سجل المخاطر المؤسسية

- 7- يحتفظ البرنامج بسجل للمخاطر المؤسسية بغية ضمان رصد فريق الإدارة التنفيذية بصورة منتظمة للمخاطر العالية المستوى التي تواجهه. وفي أوائل مارس/آذار 2019، عقد هذا الفريق مُعتكفاً بشأن المخاطر لتقدير المخاطر المؤسسية والعالمية، والقيام، ضمن أمور أخرى، بتحليل الساحة الجيوسياسية الراهنة، وأثر الاتجاهات في الأسواق العالمية والإقليمية، وانتقال البلدان النامية إلى جهات فاعلة بارزة في المنظومة الإنسانية والإنمائية المتعددة الأطراف. ودارت المناقشات حول ثلاثة مجالات رئيسية للمخاطر التي تواجه البرنامج وهي:

◀ ضرورة إيضاح مهمة البرنامج في ميدان القضاء على الجوع

◀ عدم التوافق بين الهيكل الوظيفي والاحتياجات التنظيمية

◀ الفشل في النهوض بالتكنولوجيا إلى المستوى الأمثل والاستفادة منها

- 8- ومن منظور النموذج الاستراتيجي ونموذج الأعمال، غالباً ما يلاحظ أن إسهام البرنامج الرئيسي هو في مجال المساعدة الإنسانية والأزمات في حين أن مهمته هي القضاء على الجوع. ويُعتبر أن البرنامج ينسحب قبل الأوان من السياقات الإنسانية ودون أن يستحدث برامج لدعم الانتقال إلى التنمية وتسليم المسؤوليات بصورة فعالة. وتصمّم برامج البرنامج، المحددة في الخطط الاستراتيجية القطرية، لتناول الربط بين العمل الإنساني والتنمية، والعوامل المواتية لتحقيق السلام، من أجل تحقيق نتائجها الاستراتيجية بنجاح. ومع أخذ ذلك في الاعتبار، ينبغي أيضاً تصميم برامج تتحلّى باستراتيجيات أفضل للخروج منها. وفي السياق المالي العالمي الحالي المتغير، بما في ذلك فتور همة المانحين والأولويات الوطنية، يشكل أيضاً تخفيض التمويل و/أو تقييده خطراً على نموذج التمويل الذي يتبعه البرنامج لتأدية مهامه. وفي سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وبوجود تصورات مختلفة لمهمة البرنامج، فإنه يواجه خطر عدم توافقه مع الوكالات الشقيقة فيما يسير النظام الجديد للمنسق المقيم قدماً، ولا سيما فيما يتعلق بأطر الأمم المتحدة القطرية للتنمية المستدامة.

- 9- وتبقى المخاطر المرتبطة بتخطيط القوة العاملة إحدى الأولويات إذ قد يستمرّ البرنامج في مواجهة نقص في مجموعة معينة من المهارات اللازمة لتحقيق جميع عناصر خطته الاستراتيجية. وتزداد المخاطر المتعلقة بقدرات وإمكانيات الموارد البشرية بفعل تقادم نظام التوظيف في الأمم المتحدة أكثر فأكثر، مما يؤثر سلباً على المرونة التي يحتاج إليها البرنامج في عمله.

- 10- وتشمل الشواغل الناجمة عن التطورات التكنولوجية المخاطر المرتبطة بخصوصية البيانات والأمن السيبراني، ولا سيما في سياق حماية المستفيدين. وفي حين أن البرنامج معرض لاحتمال بطء اعتماد التكنولوجيات الجديدة، يجب أن يستثمر أيضاً في تحديث تطبيقاته الأساسية وصيانتها وإدماجها. وستحدّ التغييرات في إجراءات العمل بشكل كبير من إمكانية المضي قدماً فيما يتواصل تنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة، إلا أن مخاطر تعطل العمل ما زالت عالية ويمكنها أن تتسبب في التخفيف من وتيرة العمليات.

- 11- ومن المخاطر الأخرى المثيرة للقلق التي ستدوّن في سجل المخاطر المؤسسية ما يلي:

- المخاطر التشغيلية الناجمة عن عدم توافر الشركاء المتعاونين والباعة المتعاقدين أو عن عدم تناسب قدراتهم؛
- المخاطر الائتمانية المرتبطة بصحة الموظفين وسلامتهم وأمنهم؛
- المخاطر الائتمانية الناجمة عن الإخلال بالالتزامات وعدم اتباع معايير السلوك المعمول بها، بما في ذلك منع التدليس والكشف عنه.

12- وفي أعقاب معتكف المخاطر، تم تحديث سجل المخاطر المؤسسية بشكل جوهري عن طريق تحميل المخاطر آفة الذكر على التصنيف الجديد وإشراك المسؤولين عن المخاطر في استراتيجيات التخفيف ذات الصلة. وسواصل فريق الإدارة التنفيذية رصد المخاطر المؤسسية وخطط التخفيف الجديدة بانتظام وذلك لثلاث مرات على الأقل كل سنة.

المهام ومستوى العمليات

13- تتابع شعبة إدارة المخاطر المؤسسية دعم تقديرات المخاطر على مستوى الوظائف والعمليات وهي تعمل مع أفرقة متعددة الوظائف لتوفير معلومات تفصيلية عن مسألة تقبل المخاطر في البرنامج. ويشمل ذلك العمل تحديد الخطوط الحمراء للاستجابة للطوارئ، وتقديرات المبادرات الجديدة والتغييرية، وكذلك تقديرات العمليات المنتظمة. وتواصل الشعبة دعم حالات الطوارئ المفاجئة عبر تعزيز الموظفين لإدارة المخاطر. وللضفي قدما ستكفل الشعبة، بالتعاون مع شعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها، تعزيز مناقشة المخاطر في الوثائق المتعلقة بالاستعداد التشغيلي والاستجابة للطوارئ.

14- كما تنفذ شعبة إدارة المخاطر المؤسسية مع الشبكة الواسعة للمستشارين المعنيين بالمخاطر والامثال تقديرات لعمليات ضمان الجودة على مستوى البلدان والأقاليم والوظائف، بما يكفل تحديد المخاطر بدقة، وتصنيفها بصورة صحيحة، واتسام تدابير التخفيف بالواقعية في ضوء درجة خطورة المخاطر. وتستعرض شعبة إدارة المخاطر المؤسسية التقديرات بصورة مركزية وقد يتواصل تصعيد المخاطر المادية إلى مستوى الإدارة الوظيفية والإقليمية/التنفيذية.

تحديد المعايير على نطاق منظومة الأمم المتحدة

15- على المستوى المشترك بين الوكالات، تشارك شعبة إدارة المخاطر المؤسسية في رئاسة فرقة عمل متعددة الوظائف برعاية اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. وفي أوائل أبريل/نيسان 2019، اعتمدت اللجنة المذكورة نموذج نضج لإدارة المخاطر لاستخدامه كأداة للإدارة والتواصل في كل منظمة من أجل تعزيز عمليات إدارة المخاطر فيها وتحديد معاييرها. وسيساعد ذلك الوكالات على إجراء تقديرات للمخاطر باتباع نهج مشتركة يجوز مقارنتها بشكل أسهل. وشاركت خمس وعشرون وكالة من وكالات الأمم المتحدة في المرحلة الأولى من وضع نموذج النضج. واتفق مؤخرا على المرحلة الثانية من عمل فرقة العمل، التي ستركز على تقبل المخاطر وعلى أدوات التضمين، بما في ذلك الصلة بين المخاطر والضوابط الداخلية.

الإبلاغ عن المخاطر

16- تعمل شعبة إدارة المخاطر المؤسسية مع وظائف المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية المعنية بحالات الطوارئ من المستوى 2 والمستوى 3 على تطوير تدابير للإبلاغ عن مدى تقبل المخاطر باستخدام مقاييس وعتبات لمؤشرات المخاطر الرئيسية. واستنادا إلى سياسة إدارة المخاطر المؤسسية، فإن البرنامج يعمل على إنشاء مكتبة لمؤشرات المخاطر لتحسين التحديد الكمي للتعرض إلى المخاطر بما يتماشى مع بياناته المتعلقة بمدى تقبل المخاطر. وستشمل المكتبة مجموعة واسعة من مؤشرات المخاطر لاستخدامها في المكاتب القطرية والإقليمية وكذلك في الوظائف المؤسسية. وتدور حاليا مناقشات مع المكاتب الميدانية والإقليمية لتحديد أفضل المقاييس المناسبة، ومن المنتظر إجراء تمرين للتحقق في موعد لاحق من عام 2019 يتزامن مع نشر الأداة الجديدة لتتبع المخاطر والتوصيات (انظر الفقرات 20-22 أدناه). وفي عام 2019، يُطلب للمرة الأولى من المكاتب القطرية والوظائف تحديد العتبات المناسبة لتقبل المخاطر كجزء من عملية التخطيط السنوية فيها، وعلى استخدام تقارير التقبل خلال المناقشات المنتظمة للمخاطر.

17- وسيوفر تقبل المخاطر على مستوى المكاتب القطرية والوظائف الأساس لتعزيز بروتوكولات التصعيد فيما يتعلق بمؤشرات المخاطر والحوادث الفعلية على حد سواء. ومن حيث المبدأ، فإن تقبل المخاطر الموسوم باللون "الأصفر" سيتطلب التصعيد إلى المستوى التالي، أما الموسوم باللون "الأحمر" فسيستدعي التصعيد إلى مستوى أعلى إلى جانب اقتراح تدبير للتخفيف (أي "المسار إلى الأخضر"). وسيتم تتبع مسائل وتدبير المخاطر الناشئة عن تقبل المخاطر والإبلاغ عن الحوادث إلى جانب توصيات الرقابة، مع منح كليهما منظورا أماميا (متقدما) وخلفيا (متخلفا) بشأن بيان المخاطر وبيئة التحكم.

بناء القدرات والتضمين

أداة تتبع المخاطر والتوصيات

- 18- يمتلك البرنامج ثقافة متينة لإدارة المخاطر وتقبلها، غير أن هناك توافقا على مستوى الإدارة على الحاجة إلى أتمتة عملياته وتضمين ممارسة العمليات المنتظمة لتقدير المخاطر والإبلاغ عنها في جميع أرجائه. وإلى جانب المساعدة في تنميط عمليات إدارة المخاطر ومنهجياتها في كل المكاتب والوظائف، فإن الأتمتة ستسمح أيضا بقدر أعظم من الرؤية وتحليل معلومات المخاطر. وسيؤدي هذا بدوره إلى النهوض بجودة البيانات واستخدام معلومات المخاطر في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
- 19- وكجزء من المبادرات المؤسسية الحاسمة الواردة في خطة الإدارة الخاصة بالبرنامج (2018-2020)، فقد أقر البرنامج بالحاجة إلى إنشاء منصة شبكية للإدارة المنهجية لحالات التعرض الخطيرة للمخاطر، وحصر حوادث المخاطر وتحديد كمياتها، وتتبع توصيات الرقابة وتدبير التخفيف على أساس أكثر اتساقا بالاتساق والشمولية. ونفذت عملية شراء شاملة خلال عام 2018 وتم اعتماد حل بائع مناسب في الفصل الرابع من العام ذاته. وبعد مفاوضات الترخيص، سلّمت البرمجية في أبريل/نيسان 2019 وهي الآن قيد التشكيل.
- 20- ومن المنتظر أن يكون النظام الجديد – وهو أداة تتبع المخاطر والتوصيات – جاهزا، مع مكوناته المتعلقة بتقدير المخاطر وحصر الحوادث وتتبع الرقابة، لتجريبه في البلدان والمكاتب الإقليمية والوظائف المختارة اعتبارا من الفصل الثالث من عام 2019. وستسعى عملية النشر الواسعة للنظام إلى بلوغ هدف حصر تقديرات المخاطر وتدبير التخفيف في النظام من أجل دورة تخطيط الأداء لعام 2020. كما يتطلع فريق شعبة إدارة المخاطر المؤسسية إلى أتمتة عناصر عملية الضمان السنوية في النظام، على نحو تجريبي على الأقل.

خطط تدريب الموظفين

- 21- من أجل تنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق البرنامج، ينبغي للموظفين العاملين في كل المستويات التحلي بمعارف أساسية ومعززة عن أدوارهم ومسؤولياتهم فيما يخص إدارة المخاطر والرقابة الداخلية. ويفترض أن يكون الموظفون الذين يتولون مهام مرتبطة تحديدا باستعراض المخاطر في خطي الدفاع الأول والثاني قد خضعوا لتدريب بشأن أدوات وعمليات تقييم المخاطر فضلا عن المقاييس الأساسية للمخاطر. وسيوفر للمديرين تدريب إضافي على اتخاذ القرارات المراعية للمخاطر التي توازن بين المخاطر والفرص. وستوفر بالتالي شعبة إدارة المخاطر المؤسسية مجموعة من التدريبات وجها لوجه والتدريبات عبر الإنترنت إلى موظفي البرنامج في المكاتب القطرية والإقليمية والمقر.
- 22- وأجري التدريب الأولي المتعلق بالمفاهيم الجديدة للمخاطر وتصنيفها في الفصل الأخير من عام 2018 عن طريق اتفاقات إقليمية مع مساعدي المديرين القطريين وجهات التنسيق المعنية بالإداء والمخاطر. وستركز المرحلة التالية على تعميم أداة تتبع المخاطر والتوصيات. وتعتزم شعبة إدارة المخاطر المؤسسية أيضا إجراء دورات تدوم نصف يوم مع رؤساء المهام بشأن مسؤولياتهم فيما يخص تقييم المخاطر الوظيفية، ومتابعة إجراءات التخفيف، وتقديم المعلومات بشأن مقاييس المخاطر. وستجرى هذه الدورات بالاقتران مع حلقات العمل الوظيفية الإقليمية السنوية التي تُعقد طوال السنة بالتعاون مع المسؤولين عن المخاطر الوظيفية.
- 23- ويتم أيضا استحداث التدريب عبر الإنترنت باستخدام منصة البرنامج "WeLearn" التي تديرها شعبة الموارد البشرية. وستستهل شعبة إدارة المخاطر المؤسسية تدريبا على "خطوط الدفاع الثلاثة" موجهة لجميع الموظفين بحلول نهاية عام 2019.

وإضافة إلى ذلك، يتم إعداد تنمية لوحدات التعلم المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية من أجل الموظفين الذين يتولون مسؤوليات تشغيلية، فضلا عن كبار المديرين والمديرين القطريين. وسيتم إعداد مكونات التعلم هذه الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية هذا العام، ويُعتزم بدء استخدامها في عام 2020 فور تأمين التمويل الإضافي. ونظرا إلى تعزيز التدريب على إدارة المخاطر، وبالتنسيق مع وحدة الشراكة مع المنظمات غير الحكومية، سيوسع نطاق التدريب ويوفر ليشمل الشركاء المتعاونين الرئيسيين.

المبادرات المؤسسية الحاسمة لتعزيز إدارة المخاطر في الفترة 2017-2018

24- شددت تقارير الرقابة لعام 2017 على ضرورة تعزيز العمليات والأدوات والتوجيهات المتعلقة بتقييم المخاطر التنظيمية وإدارتها، بما فيها تقييم مخاطر التدليس، وضمان إدراجها في العمليات اليومية للبرنامج. وبالتالي، اقترح البرنامج، كجزء من خطة الإدارة (2018-2020)، العديد من المبادرات بقيمة إجمالية تبلغ 5 ملايين دولار أمريكي، وذلك لصالح شعبة إدارة المخاطر المؤسسية المنشأة حديثاً وكذلك المبادرات التي تقودها الشعب الأخرى بغرض تعزيز الأطر العاملة لإدارة المخاطر، وتحسين الضوابط، ومنع التدليس.

25- وفي إطار طريقة التحويلات القائمة على النقد، عزز البرنامج بنيته التحتية للبيانات وقدرته التحليلية في عام 2018. وبالتعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والبايعين فقد أنشأ البرنامج بنية بيانات لجمع وإدارة البيانات غير المنظمة للتحويلات القائمة على النقد المستخلصة من مصادر متعددة بما يتيح إدارتها وتحليلها مركزياً، بما في ذلك المعلومات على مستوى المعاملات من أي نقطة على امتداد إطار مخاطر وضوابط التحويلات القائمة على النقد من أجل التسوية، وإدارة صكوك المدفوعات، والأرصدة المصرفية الخاملة. وفي عام 2019، يستمر البرنامج في العمل على تحسين ضمان البيانات من نقطة البداية إلى نقطة النهاية فيما يتعلق بالتحويلات القائمة على النقد.

26- وفي أعقاب التقرير الاستشاري للضمان الصادر عن مكتب المراجعة الداخلية وتقارير المراجع الخارجي للحسابات عن اللامركزية، أجرى البرنامج استعراضاً لأدوار ومسؤوليات المقر والمكاتب الإقليمية مع التركيز على وظيفة الرقابة، وحضور المكاتب القطرية، والنطاق الجغرافي للمكاتب الإقليمية. وبحلول نهاية عام 2018، أنجزت اختصاصات محدثة لأدوار ومسؤوليات المقر والمكاتب الإقليمية، وتجري الاستعدادات للقيام باستعراضات وظيفية (بما في ذلك مشاركة المكاتب القطرية) لتحديد النماذج المثلى للحضور التشغيلي للبرنامج.

27- كما شرع البرنامج في عام 2018 باستعراض "دليل الخدمات التنظيمية والإدارية" لديه. وبالتشاور مع المكاتب القطرية والإقليمية فقد تمكن المسؤولين عن عمليات الإقامة، وإدارة الأصول، والشؤون الهندسية، وإدارة المرافق، وإدارة العربات الخفيفة، وخدمات البروتوكول، وإدارة السجلات، والسفر، من إنجاز التنقيح الجوهرى الأول للدليل منذ عام 2004. وقد أُعيد تحديد مجالات العمليات، مع تعزيز المجالات الرئيسية المتعلقة بالمخاطر والضوابط في المناطق العالية المخاطر. وعززت شعبة الخدمات الإدارية أيضاً القدرات المتعلقة بالرقابة الإدارية في المكاتب الإقليمية من خلال تعيين موظفين مسؤولين عن الرقابة الداخلية والرقابة الأكثر تنظيماً. وسيجري إطلاق الدليل وتوزيعه وتوفير التدريب بشأنه خلال عام 2019.

28- وتنفذ شعبة الموارد البشرية مبادرات شتى لتعزيز عملية إدارة الأداء لمختلف فئات العاملين، بما في ذلك أصحاب عقود الخدمات. وستؤدي الأدوات المنقحة لإدارة أداء كل من الموظفين والمدراء إلى تحسين الحوار حول الأداء، والمسائل المحتملة للتقصير فيه. وبالإضافة إلى الإجراءات المنقحة للموارد البشرية في هذا المجال والبنية التنظيمية الداعمة، بما في ذلك التعلم، يجري توظيف الاستثمارات أيضاً في تدريب المديرين القطريين، ورؤساء المكاتب الميدانية، والموظفين الآخرين، وهو ما يشمل مجال إدارة المخاطر.

29- وفي خطة إدارة البرنامج (2019-2021)، أولت شعبة تسيير الموارد الأولية لمخصصات الميزانية لشعبة إدارة المخاطر المؤسسية للتمكن من مواصلة التركيز على أنشطة مكافحة التدليس والفساد وتوسيع نطاق الدعم المتعلق بالرقابة الإدارية. ومتابعة للمناقشة التي أجراها فريق الإدارة التنفيذية في مارس/آذار 2019 بشأن المخاطر المؤسسية الجديدة، ستولى في خطة إدارة البرنامج (2020-2022) الأولوية لخطط العمل ذات الصلة المتعلقة بالتخفيف من المخاطر، التي نتجت عن ذلك.

عرض عام للاستراتيجية وخطة العمل بشأن سياسة البرنامج لمكافحة التديليس والفساد (2018-2020)

30- تم وضع استراتيجية وخطة عمل لمكافحة التديليس والفساد تستغرق عامين بعد إنشاء وظيفة لمكافحة التديليس والفساد ضمن شعبة إدارة المخاطر المؤسسية. والهدف من ذلك هو رفع مستوى النضج والقدرة في خطي الدفاع الأول والثاني فيما يتعلق بالوقاية من التديليس، واكتشافه، وإدارة مخاطره، بغية ضمان وصول موارد البرنامج إلى من يعمل على خدمتهم. وتتألف المراحل الثلاث للخطة من الآتي:

- (1) التدريب، وجمع التعقيبات، وتحديد علامات القياس، والتخطيط (أغسطس/آب 2018 – مايو/أيار 2019)؛
 - (2) تعزيز الحوكمة، والسياسات، والأدوات المتعلقة بمكافحة التديليس والفساد (يونيو/حزيران 2019 – فبراير/شباط 2020)؛
 - (3) تضمين معايير مكافحة التديليس والفساد بصورة شاملة (مارس/آذار 2020 – يوليو/تموز 2020).
- ويرد ملخص للعمل المنجز والمزمع في كل مرحلة في الأقسام التالية.

المرحلة الأولى – التدريب وجمع التعقيبات في مجال مكافحة التديليس والفساد

- 31- أوفدت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية، بين سبتمبر/أيلول 2018 وأبريل/نيسان 2019، أربع بعثات للتدريب وجمع التعقيبات في مجال مكافحة التديليس والفساد في المكاتب القطرية لكل من نيجيريا، وجنوب السودان، والصومال، وأفغانستان. وهدفت هذه البعثات إلى إشراك الزملاء القائمين على إدارة المخاطر اليومية للتديليس في الوظائف والبيئات التشغيلية العالية المخاطر بغية بناء القدرة على مكافحة التديليس والفساد، مع جمع التعقيبات التي ستستخدم في تنوير السياسات، والإرشادات، واحتياجات الدعم.
- 32- وشارك نحو 200 من العاملين في هذه البعثات بما في ذلك نواب المديرين القطريين، ورؤساء الوظائف ونوابهم، ورؤساء المكاتب الفرعية. وشملت الموضوعات التي غطتها الدورات ما يلي:

- سياسة مكافحة التديليس والفساد؛
- العواقب المالية وغير المالية للتديليس؛
- دور الأخلاقيات في إدارة التديليس والفساد؛
- الإطار القانوني لسياسة مكافحة التديليس والفساد وآليات العقوبات المعتمدة؛
- الدروس المستخلصة من الحالات الفعلية للتديليس في البرنامج؛
- الإبلاغ عن الشكوك المتعلقة بالتديليس والفساد؛
- مؤشرات التديليس الرئيسية/الأعلام الحمراء؛
- تقديرات مخاطر التديليس.

تدريب المديرين القطريين في المكتب الإقليمي في نيروبي

- 33- شاركت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية في مارس/آذار 2018 في الاجتماع الإقليمي للمديرين القطريين مع المكتب الإقليمي في نيروبي. وهدفت البعثة إلى تدريب الإدارة العليا في المكاتب القطرية على الجوانب العملية لإدارة مخاطر التديليس، مع اختبار مفاهيم الإرشادات والأدوات الجديدة في الوقت ذاته. وقدمت الشعبة عروضاً إيضاحية بشأن ما يلي:

- إدارة المزاعم البارزة للتديليس؛
- المبادئ الأساسية لإدارة مخاطر التديليس؛

- تطوير مفهوم لوحات المتابعة للمديرين القطريين لتركيز انتباه الإدارة على عوامل الخطر، والأعلام الحمراء، وعلامات نضج سياسة مكافحة التدليس والفساد.
- 34- كما قدم مكتب التفتيش والتحقيق التابع لمكتب المفتش العام عرضاً توضيحياً بشأن الدروس المستخلصة من الحالات الفعلية للتدليس في البرنامج.

تدريب مدققي التدليس المعتمدين

- 35- نظم مكتب المفتش العام في الفترة من 2017 حتى أغسطس/آب 2018 دورات تدريبية للموظفين المعيّنين في كل الأقاليم لإعدادهم للحصول على شهادة "رابطة مدققي التدليس المعتمدين" الأمريكية (ACFE). واعتباراً من سبتمبر/أيلول 2018 انتقلت مسؤولية تنظيم الدورات والتخطيط إلى شعبة إدارة المخاطر المؤسسية التي تولت تيسير دورتين في المكتبين الإقليميين في القاهرة وجوهانسبرغ في أواخر عام 2018. وخضع أكثر من 200 من العاملين في البرنامج لهذا التدريب حتى الآن.
- 36- وصُممت الدورة، ومدتها أسبوع واحد، لتجهيز المشاركين بالمعارف اللازمة لاجتياز فحص "مدقق تدليس معتمد" مؤلف من أربعة أجزاء ولإطلاعهم على سياسة مكافحة التدليس والفساد، وأطرها، وممارساتها في البرنامج. وشمل أسبوع الدورة أربعة أيام من التدريب الخارجي الذي اضطلعت به رابطة مدققي التدليس المعتمدين ويوماً واحداً للتدريب بقيادة البرنامج تولت أمره في الغالب شعبة إدارة المخاطر المؤسسية ومكتب المفتش العام. كما استُخدمت دورات مدققي التدليس المعتمدين في استخلاص المزيد من التعقيبات من المشاركين.

المرحلة الأولى – بناء الخبرة الشاملة في ميدان مكافحة التدليس والفساد

- 37- انضم خبير في مكافحة التدليس والفساد يتخذ من روما مقراً له إلى شعبة إدارة المخاطر المؤسسية في سبتمبر/أيلول 2018. وتجري حالياً عملية للتعاقد مع خبراء إقليميين في هذا المجال في القاهرة ونairobi. وسيشمل دورهم ما يلي:
- توفير التدريب وتطوير حلول تدريبية قابلة للتوسع؛
 - دعم المسؤولين عن المخاطر الوظيفية والتشغيلية فيما يتصل بمسائل مكافحة التدليس والفساد ذات الأولوية العالية؛
 - التوصية بإجراءات لتقبل المخاطر وبمعايير للإبلاغ/التصعيد؛
 - دعم تحقيقات مكتب المفتش العام حسب الاقتضاء.
- 38- وتخطط شعبة إدارة المخاطر المؤسسية لإنشاء مجموعة من الممارسين في مجال مكافحة التدليس والفساد، تتألف من موظفي البرنامج الأعضاء في رابطة مدققي التدليس المعتمدين، والمستشارين المعيّنين بالمخاطر والامتنال، والمشاركين في بعثات مكافحة التدليس والفساد. وترمز الشعبة توفير منصة للتواصل الاجتماعي عبر شبكة داخلية أو آلية مناسبة أخرى لأعضاء المجموعة لضمان التعلم المتواصل المتبادل خلال تطبيقهم للمعارف المكتسبة من دورة مدققي التدليس المعتمدين وأنشطة التدريب الأخرى المتعلقة بمكافحة التدليس والفساد.
- 39- كما تسعى شعبة إدارة المخاطر المؤسسية إلى التعامل مع الخبرات خارج البرنامج وقد شرعت في مناقشات مع مسؤولي الوظائف المعنية في البنك الدولي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وشبكة المالية والميزانية للأمم المتحدة بغرض تحديد معايير الممارسات المعنية في مجال مكافحة التدليس والفساد.

المرحلة الثانية – تطوير الأدوات والإرشادات في مجال مكافحة التدليس والفساد

- 40- بناء على التعقيبات التي تلقتها بعثات مكافحة التدليس والفساد فقد بدأت شعبة إدارة المخاطر المؤسسية بتطوير إرشادات وأدوات للمساعدة في منع التدليس وتركيز انتباه الإدارة على المخاطر الرئيسية على النحو التالي:
- المراقبة الداخلية لإدارة مخاطر التدليس/كتيب لمنع التدليس – يتضمن الدليل عرضاً لأوجه ضعف المراقبة من حالات التحقيق الفعلية في البرنامج ونصائح عملية عن إدارة مخاطر التدليس؛

- ◀ مكتبة للأعلام الحمراء المخصصة للبرنامج (أي مؤشرات المخاطر) تم جمعها من المساهمات التي تقدم بها المشاركون في بعثات التدريب وجمع التعقيبات بشأن مكافحة التندليس والفساد؛
- ◀ فهرس لخطط التندليس التي يمكن أن تنشأ في برامج تعتمد على طريقة التحويلات القائمة على النقد إلى جانب عينة من السيناريوهات والضوابط التخفيفية.
- 41- ومن بين الأدوات والمواد الإرشادية الأخرى التي سيجري تطويرها ما يلي:
- ◀ قوائم تدقيق لمكافحة التندليس والفساد من أجل سلطات الموافقة، وعمليات تسليم المسؤوليات، والتدابير الأساسية الأخرى؛
- ◀ إجراءات تشغيلية موحدة عن الإبلاغ عن التندليس واستعراضات تقصي الحقائق؛
- ◀ مجموعة أدوات تقدير مخاطر التندليس التي ترمع بفضلها شعبة إدارة المخاطر المؤسسية تقديم الدعم المباشر إلى البلدان والوظائف العالية المخاطر فيما تقوم به من عمليات لتقدير مخاطر التندليس؛
- ◀ مواد للتوعية والتثقيف بشأن مكافحة التندليس والفساد لصالح الموظفين والشركاء المتعاونين؛
- ◀ سلسلة من أشرطة الفيديو تعرض قادة البرنامج يتقاسمون المشورة والتوجيه بشأن مكافحة التندليس والفساد؛ والموظفون التشغيليون، والمسؤولون عن مخاطر التندليس، والمديرون القطريون يعرضون خبراتهم في ميدان التعامل اليومي مع التندليس؛
- ◀ ملصقات بشأن مكافحة التندليس والفساد، وحملات و مواد بصرية.

المرحلة الثالثة – مراعاة معايير مكافحة التندليس والفساد

- 42- ترمي المرحلة الثالثة، وهي المرحلة الأخيرة من خطة العمل، إلى مراعاة المعايير والسياسات والأدوات المعززة الخاصة بمكافحة التندليس والفساد من خلال تعزيز الإبلاغ المجدي عن حالات التندليس واستخدام المقاييس والمؤشرات وعلامات الإنذار الأخرى. وستستخدم الدروس المستخلصة من الدورات التدريبية الهادفة أكثر ومن جلسات جمع التعليقات في المرحلة الأولى من أجل ضمان جدوى التدابير الرامية إلى مراعاة معايير مكافحة التندليس والفساد بالنسبة إلى الذين يتولون مخاطر التندليس في العمليات الميدانية.

المراجعة الخارجية للحسابات

- 43- أجرى المراجع الخارجي للحسابات عملية مراجعة فيما يتعلق بمنع التندليس، واكتشافه، والتصدي له في البرنامج في الفترة 2019/2018. وستعرض ردود الإدارة على توصيات المراجع الخارجي للحسابات في الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2019.
- 44- ووفر التقرير التوجيهات لتحسين تطبيق نظام إدارة حالات التندليس في البرنامج وأعطى أسباباً مقترحة لقلّة الإبلاغ عن حالات التندليس في البرنامج.