

Distr.: General
7 September 2015
Arabic
Original: English and French

الجمعية العامة



اللجنة التنفيذية لبرنامج المفوض السامي الدورة السادسة والستون

جنيف، ٥-٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥

البند ٥ (ب) من جدول الأعمال المؤقت

النظر في التقارير المقدمة عن أعمال اللجنة الدائمة

الميزانيات البرنامجية والإدارة والمراقبة المالية والرقابة الإدارية

البيانات المالية لعام ٢٠١٤ كما ترد في تقرير مجلس
مراجعى الحسابات إلى الجمعية العامة عن البيانات
المالية المراجعة لصناديق التبرعات التي يديرها مفوض
الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين للفترة المنتهية
في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤

تقرير مقدم من المفوض السامي

إضافة

القضايا الرئيسية والتدابير المتخذة استجابة لتقرير مجلس مراجعى
الحسابات لعام ٢٠١٤



الرجاء إعادة استعمال الورق



المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	٥-١	أولاً- مقدمة
٤	٢٠-٦	ثانياً- الاستنتاجات الرئيسية المتصلة بالبيانات المالية لعام ٢٠١٤
٤	١٨-٦	ألف - المسائل المالية
٧	١٩	باء - الإدارة المالية في برنامج التعليم
٧	٢٠	جيم - إدارة الموارد البشرية
٨	٤٢-٢١	ثالثاً- التوصيات الرئيسية والتدابير المتخذة
٨	٢٣-٢٢	ألف - التوصية (الواردة في الفقرة ١٢)
٩	٢٥-٢٤	باء - التوصية (الواردة في الفقرة ٢٣)
٩	٢٧-٢٦	جيم - التوصية (الواردة في الفقرة ٣٦)
١٠	٢٩-٢٨	دال - التوصية (الواردة في الفقرة ٤٥)
١٠	٣٢-٣٠	هاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٥٢)
١١	٣٤-٣٣	واو - التوصية (الواردة في الفقرة ٥٥)
١١	٣٦-٣٥	زاي - التوصية (الواردة في الفقرة ٦٨)
١٢	٣٨-٣٧	حاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٨٩)
١٢	٤٠-٣٩	طاء - التوصية (المدرجة في الفقرة ٩٣)
١٢	٤٢-٤١	ياء - التوصية (الواردة في الفقرة ١٠٠)
١٣	٦٧-٤٣	رابعاً- التوصيات الأخرى والتدابير المتخذة
١٣	٤٤-٤٣	ألف - التوصية (الواردة في الفقرة ١٨)
١٣	٤٨-٤٥	باء - التوصية (الواردة في الفقرة ٢٥)
١٤	٥٠-٤٩	جيم - التوصية (الواردة في الفقرة ٣١)
١٥	٥٢-٥١	دال - التوصية (الواردة في الفقرة ٥٩)
١٥	٥٤-٥٣	هاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٧٥)
١٥	٥٦-٥٥	واو - التوصية (الواردة في الفقرة ٧٨)
١٦	٥٨-٥٧	زاي - التوصية (الواردة في الفقرة ٨٢)
١٦	٦٠-٥٩	حاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٨٣)
١٧	٦٢-٦١	طاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٨٥)
١٧	٦٥-٦٣	ياء - التوصية (الواردة في الفقرة ١٠٤)
١٨	٦٧-٦٦	كاف - التوصية (الواردة في الفقرتين ١١٣ و ١١٤)
١٩	٦٨	خامساً- خاتمة

أولاً- مقدمة

١- يقدم هذا التقرير نظرة عامة على النتائج الرئيسية التي خلص إليها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة (المجلس) عند مراجعته البيانات المالية لصناديق التبرعات التي يديرها مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤^(١)، وكذلك التدابير التي اتخذتها أو اقترحتها مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (المفوضية) استجابة للتوصيات الرئيسية والتوصيات الأخرى.

٢- وأعدت المفوضية البيانات المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وبعد أن نظر المجلس في البيانات المالية، خلص إلى أن هذه البيانات قد عُرِضت بأمانة وضع المفوضية المالي وأدائها المالي وتدفقاتها النقدية للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، من جميع الجوانب المادية ووفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وفي سياق أعمال مراجعة الحسابات، زار المجلس مقر المفوضية في جنيف وفي بودابست، ونظر في العمليات الميدانية في إثيوبيا وأوغندا، وأجرى مداولات عن بُعد مع العمليات في الأردن ولبنان. وأجريت مراجعة الحسابات أساساً لتمكين المجلس من تشكيل رأي عن البيانات المالية للمفوضية، وضمت استعراضاً عن النظم المالية والضوابط الداخلية، وكذلك فحصاً اختبارياً للسجلات المحاسبية.

٣- واستعرض المجلس أيضاً عمليات المفوضية في إطار البند ٥ من المادة السابعة من النظام المالي للأمم المتحدة الذي يطلب إلى المجلس إبداء ملاحظات فيما يتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وإدارة العمليات وتنظيمها بشكل عام. وقدم المجلس تعليقات على المركز المالي للمفوضية وغير ذلك من المسائل المالية، وأبلغ عن موضوعين هما الإدارة المالية لبرنامج التعليم والنهج الاستراتيجي الذي تتبعه المفوضية في مجال الموارد البشرية.

٤- وقدم المجلس استنتاجاته الرئيسية وأصدر ٢١ توصية جديدة في المجالات التالية: (أ) المسائل المالية، بما يشمل إدارة الأصول المادية؛ والضوابط الداخلية وتقييم مخاطر الغش؛ وتحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد؛ وفهم تكاليف عملية تقديم الخدمات؛ (ب) والإدارة المالية في برنامج التعليم؛ (ج) وإدارة الموارد البشرية. وتعرض هذه الوثيقة الاستنتاجات الرئيسية للمجلس وتورد كل التوصيات الصادرة، مع إبراز كيفية تخطيط المفوضية لمواجهة المخاطر المحددة.

٥- وفيما يتعلق بالسنوات السابقة، لاحظ المجلس أن المفوضية نفذت بالكامل ٢٧ توصية من توصياته المقدمة في عام ٢٠١٣ والأعوام السابقة، وأنها بصدد معالجة ١٣ توصية لم تنفذ بعد.

(١) "التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ كما ترد في تقرير مجلس مراجعي الحسابات إلى الجمعية العامة عن صناديق التبرعات التي يديرها مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤" (A/70/5/Add.6) على النحو المشار إليه في الوثيقة A/AC.96/1146.

ولاحظ المجلس إحراز تقدم إيجابي في تنفيذ التوصيات المعلقة، لا سيما بشأن تدابير مكافحة الغش ووضع سجل للمخاطر الاستراتيجية، وفق التوصية الواردة في تقرير المجلس لعام ٢٠١٢. وأفاد المجلس بأن توصيتين من التوصيات المعلقة الصادرة في عام ٢٠١٢ تتعلقان بمشروع إدارة الأسطول على الصعيد العالمي، وهو مشروع متعدد السنوات، وبأن ثلاث توصيات صادرة في عام ٢٠١٣ تتصل بالعمليات في الجمهورية العربية السورية، حيث وجد المجلس مجالاً لتطبيق أوسع نطاقاً في المفوضية بكاملها. وترد في موقع المفوضية الشبكي (www.unhcr.org/excom) تحت بند وثائق اللجنة الدائمة مصفوفة تضم معلومات إضافية عن حالة التنفيذ وإجراءات المتابعة للتوصيات المعلقة الصادرة عن المجلس في السنوات السابقة.

ثانياً- الاستنتاجات الرئيسية المتصلة بالبيانات المالية لعام ٢٠١٤

ألف- المسائل المالية

١- استعراض مالي عام

٦- أشار المجلس إلى أن المفوضية حظيت في نهاية عام ٢٠١٤ بمركز مالي قوي عموماً، رغم وجود عجز بلغ صافيه ٣٠٤,٨ ملايين دولار من دولارات الولايات المتحدة في عام ٢٠١٤ كان يرجع أساساً إلى التحركات غير المواتية في أسعار العملات والالتزامات المتعلقة بالموظفين، إلى جانب انخفاض التعهدات المتعلقة بمنح السنوات المقبلة. وجرى الإشارة كذلك إلى أن إدارة المفوضية ستعتمد على معلومات مالية عالية الجودة لتمكينها من العمل بالسرعة الكافية في إعادة نشر الموارد وترتيب أولوياتها في سياق بيئة متزايدة الصعوبة وتزايد تخصيص في المنح.

٧- وأشار المجلس إلى أن التفاوت في تمويل المانحين على امتداد العام يؤثر على تخطيط المشتريات ويؤدي إلى ضغط في نهاية السنة لإنفاق الميزانية. وأوصى المجلس بأن تواصل المفوضية جهودها الرامية إلى زيادة التيقن بشأن توقيت المنح وتخصيصها بهدف تحسين التنبؤ. واستجابة لذلك، أشارت المفوضية إلى تزايد دقة التنبؤ بمساهمات المانحين على مدى السنوات القليلة الماضية. وستواصل المفوضية جهودها الدعوية لدى الجهات المانحة من أجل زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل، بما يشمل اتباع نهج المساهمات المتعددة السنوات وتحسين الاتصال وتبادل المعلومات مع تلك الجهات.

٢- إدارة الأصول المادية

٨- منذ اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢، يقدم الإبلاغ المالي لإدارة صورة أكثر شمولاً لاستغلال الموارد. ويواصل الانضباط في الإبلاغ من خلال المعايير المذكورة النهوض بالإشراف على استخدام الأصول والمساءلة عن هذا الاستخدام، ولا سيما في المخزون وفي الممتلكات والمنشآت والمعدات. وواصل المجلس تحليله، الذي بدأ في أعوام سابقة، لإدارة أسطول المركبات. وأشار إلى أن عمر هذا الأسطول قد انخفض من خلال بيع المركبات

القديمة، حيث بدأ في عام ٢٠١٤ تنفيذ استراتيجية إدارة الأسطول على الصعيد العالمي. ولكن المجلس أكد على ضرورة قيام الإدارة بجمع قياسات توضح ما إذا كانت الاستراتيجية المذكورة تحقق الفوائد المرجوة، والإبلاغ عن هذه القياسات. وفي هذا الخصوص، تعاقبت المفوضية على إجراء دراسة لتحديد آليات لرصد الفوائد والوفورات الناجمة عن تطبيق هذه الاستراتيجية.

٣- الضوابط الداخلية وتقييم مخاطر الغش

٩- نظر المجلس في عمل إطار الرقابة الداخلية من خلال استخدام تحليلات البيانات لاستجواب جميع الأفراد عبر طائفة من الضوابط المحددة في مجالات كشوف المرتبات والمشتريات والنفقات. ونظراً لطابع وحجم البنود المحددة، اعتبر المجلس أن خطر الغش الجوهري في هذه المجالات منخفض ولكنه يشكل نقطة ضعف في نظام الرقابة. ومن ثم أوصى المجلس بأن تستخدم المفوضية تحليلات البيانات لاستعراض الامتثال للضوابط الرئيسية وأن تدمج هذا الشرط في عملية منهجية لتحديد الاستثناءات الرقابية والمعاملات غير المعتادة. واستجابة لذلك، تخطط المفوضية لوضع إجراء إبلاغ منهجي للمساعدة على توجيه انتباه الإدارة إلى أوجه الضعف الرقابية وضمان إدراج تحليل وإبلاغ البيانات في تحديث الأنظمة المالية.

١٠- ويعد وجود شركاء التنفيذ ضرورياً من أجل إنجاز برنامج المفوضية. ونظر المجلس في التقارير الواردة من الشركاء واستعرض ما تم من أعمال التحقق في المكاتب التي جرت زيارتها. ولاحظ تحسن الجودة والاتساق في التقارير موضع النظر، ولكن لا يزال هناك مجال لتركيز زيارات التحقق هذه على المخاطر. وأشار المجلس إلى أنه سيواصل رصد كفاية الضوابط المتعلقة بالشراكات في أعماله المقبلة.

١١- وكان المجلس قد أعرب في السنوات السابقة عن قلقه بشأن غياب أية عملية منهجية لتحديد مخاطر الغش، ورأى أن عدم وجود هذا التقييم قد ساهم في انخفاض مستوى الإبلاغ عن الغش. وأدركت الإدارة أهمية تعزيز نهجها الخاص بكشف الغش ومنعه عن طريق إطلاق مشروع منع الغش. ويركز المشروع على تحديد مخاطر الغش الرئيسية وتدابير التخفيف ذات الصلة، من خلال الاستفادة من معارف فريق عامل يتألف من موظفين من مختلف المواقع ومجالات الأعمال.

١٢- ووضعت المفوضية قائمة أولية بمخاطر الغش الداخلية والخارجية المحتملة، ويجري تقييمها وفق إطار الرقابة الحالي من أجل تحديد أية ثغرات في أعمال التخفيف وتقييم ما يتبقى من خطر الغش في عمليات المفوضية. وسيقدم هذا الاستعراض أساساً سليماً لتحسين الرقابة الداخلية، وتحديد احتياجات الموظفين من التدريب، وتشجيع ثقافة يمكن فيها للموظفين الإبلاغ عن شواغلهم.

٤- تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد

١٣- إن تحديث نظام تخطيط موارد المؤسسة في المفوضية، وهو نظام إدارة النظم والموارد والأفراد، سيكون أساسياً لتزويد الإدارة بمعلومات ذات قدر أكبر من الموثوقية وحسن التوقيت لاستخدامها في صنع القرار، بما يمكن من نشر الموارد بالأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لخدمة المستفيدين. وحددت

الإدارة ١٨ أولوية رئيسية تركز على تحسين الإبلاغ والتنبؤ الماليين؛ وتعزيز تكامل نظم الإيرادات والميزانية والمحاسبة؛ والنهوض بعمليات الضوابط الداخلية؛ وتحسين وظائف المشتريات والسفر.

١٤- وكان مشروع تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد قد بدأ في أواخر عام ٢٠١٣، واكتمل تقييم العمليات الراهنة في آب/أغسطس ٢٠١٤. وتم الاتفاق على التصميم النظري للتحديث في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، ومن المقرر أن يبدأ أخصائيون مختارون في مجال تكامل النظم عملهم في آب/أغسطس ٢٠١٥. ويجري التحديث باعتباره عقداً ثابت التكلفة، ومن المتوقع إتمام التنفيذ في الربع الأول من عام ٢٠١٧.

١٥- ولاحظ المجلس إنشاء لجنة توجيهية للمشروع ووضع سجل للمخاطر. ولكن من أجل ضمان الحوكمة الفعالة للمشروع، شدد المجلس على ضرورة إجراء استعراض دوري لمخاطر المشروع من أجل تقييم جودة تدابير التخفيف وحسن توقيتها، وإعداد بيان واضح بالفوائد يمكن أن يُقاس عليه نجاح المشروع.

٥- فهم تكاليف عملية تقديم الخدمات

١٦- تقدم المنهجية الحالية لحساب التكاليف نهجاً عملياً لتحديد التكاليف وتخصيصها، ولكن تحليل المجلس أبرز الحاجة إلى مواصلة العمل من أجل تحسين التصنيفات الراهنة. وفي هذا الصدد، لاحظ المجلس وجود حوالي ١٣٠ مليون دولار من تكاليف الموظفين بحاجة إلى النظر وإعادة التخصيص على نحو أكثر تفصيلاً. ووافقت المفوضية على استعراض تصنيفات التكاليف في إطار المجال الوظيفي "التنفيذ والإدارة" على الصعيد الميداني.

١٧- ولاحظ المجلس أن كل النفقات التي يتكبدها الشركاء تصنف حالياً باعتبارها تكاليف برنامجية، رغم أن بعض هذه النفقات تشكل المستوى المتفق عليه ونسبته ٧ في المائة لتغطية التكاليف الإدارية والتمويل العام للشركاء الدوليين. وأوصى المجلس بأن تفصح الإدارة عن التكاليف العامة بشفافية أكبر وتدقق في التكاليف الإدارية الأخرى التي تمولها المفوضية في إطار هذه الاتفاقات. واستجابة لذلك، وافقت المفوضية على الإفصاح في المستقبل عن إجمالي مساهماتها في تكاليف دعم مقرات المشاريع المتعلقة بالشركاء الدوليين، وذلك في ملاحظة إضافية للبيانات المالية.

١٨- وأشار المجلس إلى أن بالإمكان إدخال تحسينات على عملية الاستعراض السنوي للبرامج من أجل إتاحة إجراء استعراض إداري أقوى لتحديات التكاليف وتحسين إظهار مطالب الكفاءة التي كان على البرامج والمكاتب القطرية تلبيتها، ومن أجل تسجيل وإيجاز نواتج الكفاءة الرئيسية. ويوجد لدى المفوضية عملية قائمة لتحليل التنفيذ المالي من العمليات، خلال دورة الاستعراض السنوي للبرامج، بهدف تقييم طلباتها المتعلقة بالميزانية وأنشطتها البرنامجية المقترحة. وبالنسبة للاستعراض السنوي للبرامج لعام ٢٠١٦، تلتزم المفوضية بمواصلة تعزيز قدرتها التحليلية عن طريق تصميم وتنفيذ إطار تحليلي لتحسين دعم عملية الاستعراض المالي.

القضايا/المخاطر الرئيسية المحددة: تحديد سمات الجهات المانحة، وجودة المعلومات المالية، وفعالية التكلفة والكفاءة فيما يتصل بتقديم الخدمات إلى المستفيدين، وتصنيف التكاليف الخاص بنفقات شركاء التنفيذ، وكفاءة عملية استعراض الميزانية، وإدارة التغييرات الناتجة عن مشروع تحديث نظام إدارة النظم والأفراد والموارد.

باء- الإدارة المالية في برنامج التعليم

١٩- في إطار استعراضه للإدارة المالية، نظر المجلس في كيفية تخصيص الميزانيات، وكيفية رصد التكاليف، وكيفية اتخاذ قرارات الاستدامة لتوفير المعلومات من أجل تحديد أولويات التمويل في برنامج التعليم. وخلص المجلس إلى أن بإمكان المفوضية بذل المزيد من الجهد، في إطار الدورة السنوية للميزانية، من أجل اختبار كفاءة العمليات المقترحة وفعاليتها من حيث التكلفة، ومن أجل تحسين القياسات التي تمكن من القيام بهذا التحليل. ولاحظ المجلس أن غالبية النفقات التعليمية تمر من خلال شركاء التنفيذ، ولكنه لم يجد أدلة كافية على أن اتفاقات المشاريع تحركها بالكامل معايير الكفاءة والفعالية. وبينما لا تزال المنظمة تركز على رصد النفقات الفعلية مقابل الخطة المتوقعة، لاحظ المجلس ضعف التكامل بين النظام المالي ونظام الأداء، مما يصعب قياس فعالية التكلفة لأعمال المفوضية بأسلوب متسق وموثق. ونتيجة لذلك، أوصى المجلس بتعزيز عملية التدقيق في البرامج من أجل زيادة اختبار وتوثيق فعالية التكلفة لأعمال المفوضية المقترحة على مستوى المقر، وكذلك وضع القياسات الضرورية للأداء ليتسنى إجراء المقارنة بين المكاتب القطرية. والمفوضية ملتزمة بمواصلة إدخال التحسينات على مجال فعالية التكلفة. وفضلاً عن ذلك، تعمل المفوضية على تحسين إدارة البيانات في مجال التعليم، بما يشمل البيانات عن الاستبقاء في المدارس وعن الإدماج في النظم الوطنية.

القضايا/المخاطر الرئيسية المحددة: اختيار مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم البرامج، وإتاحة المعلومات المالية في الوقت المناسب ليتسنى اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الميزانية، وتحليل الصلة بين البيانات المالية وبيانات الأداء، وكذلك استخدام الموارد مقابل ما يتم الحصول عليه من نواتج.

جيم- إدارة الموارد البشرية

٢٠- بالإشارة إلى أن أعداد الموظفين قد شهدت زيادة سريعة نسبتها ٢٠ في المائة منذ عام ٢٠١١، ركز المجلس استعراضه على التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، والاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة، وقدرات الموظفين ومهاراتهم. وأقر المجلس بالصعوبات التي تواجه المفوضية في تخطيط الموارد في الأجل الطويل خلال حالات الطوارئ، ولكنه اقترح إمكانية قيام المقر والمكاتب القطرية بالمزيد من الجهد في التخطيط لمتطلبات التوظيف المستقبلية، لا سيما للوظائف الأساسية، من أجل تحسين اتساق القوة العاملة مع الطلب. واعتبر المجلس أيضاً أن

عملية إعادة نشر الموظفين طويلة وكثيفة الاستخدام للموارد، وأشار إلى ضرورة ترشيدها وتوفير بيانات أفضل لمطابقة مواصفات الأفراد مع الوظائف المعلن عنها. وأوصى المجلس بأن تدرج المفوضية مسائل الموارد البشرية في جدول أعمال اجتماعات الإدارة العليا لإلقاء الضوء على التكوين الجنساني وأوقات التوظيف والثغرات في المهارات. ونُصحت المفوضية أيضاً بتحديد مزيج الموظفين والقدرات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية للمنظمة وضمان المراعاة الكاملة لتكوين القوة العاملة والقدرات والاحتياجات من الموظفين في الخطط المتوسطة والطويلة الأجل. والمفوضية ملتزمة بإدراج المسائل المتعلقة بالموارد البشرية في جدول أعمال اجتماعات الإدارة العليا بشكل دوري أكثر، وبتقديم البيانات الرئيسية القابلة للمقارنة عن القوة العاملة والمهمة للمنظمة إلى الإدارة العليا لاستعراضها دورياً.

القضايا/المخاطر الرئيسية المحددة: التخطيط للقوة العاملة، ونقص المهارات، وحسن توقيت عملية التوظيف، وضمان وجود الموظف المناسب في المكان الصحيح والوقت السليم.

ثالثاً- التوصيات الرئيسية والتدابير المتخذة

٢١- يضم هذا الفرع التوصيات الرئيسية التي قدمها المجلس، والتدابير التي اتخذتها المفوضية استجابة للتوصيات. وترد توصيات المجلس بالخط المائل، مع الإشارة إلى الفقرة ذات الصلة من تقرير مجلس مراجعي الحسابات.

ألف- التوصية (الواردة في الفقرة ١٢)

٢٢- يوصي المجلس بأن تعمل المفوضية مع الجهات المانحة على تحسين تصنيف الموارد على مدى السنة لتيسير التنبؤ على نحو أفضل بهدف الحد من التقلبات الكبيرة في نهاية السنة وكفالة سلاسة تدفقات عمليات الشراء.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٢٣- ستواصل المفوضية العمل مع الجهات المانحة من أجل ضمان زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل. ولهذا الغرض، تُتخذ التدابير التالية: '١' تنظيم مؤتمر سنوي للتعهدات تعلن فيه الجهات المانحة عن مساهماتها في العام المقبل؛ '٢' عقد اجتماعات دورية ثنائية ومتعددة الأطراف مع الجهات المانحة، على صعيد الإدارة العليا وعلى المستوى التنفيذي سواء بسواء؛ '٣' السعي إلى إبرام اتفاقات إطارية متعددة السنوات مع الجهات المانحة الرئيسية بما يزيد من إمكانية التنبؤ بالتمويل ويوفر المزيد من المعلومات عن المساهمات الرئيسية والأموال التكميلية الممكنة؛ '٤' تحديث مواصفات الجهات المانحة بالتحليل الدوري لسياساتها وميزانياتها وآليات تمويلها وأولوياتها فيما يتعلق بالمساعدة الإنمائية الرسمية؛ '٥' تحسين الاتصال عبر شبكة الإنترنت من خلال الموقع الشبكي Global Focus من أجل زيادة سرعة تلقي الجهات المانحة للمعلومات من المفوضية.

باء- التوصية (الواردة في الفقرة ٢٣)

٢٤- يوصي المجلس بأن تعتمد المفوضية تحليل البيانات لاستعراض الامتثال لضوابط الرقابة الرئيسية وإدماجها في عملية منهجية لتحديد الاستثناءات من الرقابة أو المعاملات غير العادية. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تسعى الإدارة إلى كفالة أن يفرض تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد الفصل بين المهام وأن ييسر الإبلاغ عن الحالات الاستثنائية.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٢٥- في سياق مشروع تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد، ستنفذ المفوضية وحدتين برمجيتين عن المخاطر والامتثال في مجال الحوكمة من شركة أوراكل (مُنظّم مراقبة دخول التطبيقات ومُنظّم مراقبة المعاملات). وتضم هاتان الوحدتان البرمجيتان خصائص تمكّن من إجراء تحليلات للمساعدة في استعراض الامتثال للضوابط الرئيسية. ويمكن نظام المخاطر والامتثال في مجال الحوكمة من إجراء عملية منهجية لتحديد الاستثناءات من الرقابة أو المعاملات غير العادية وبيسر مراقبة فصل المهام والإبلاغ عن الحالات الاستثنائية. وتخطط المفوضية لتنفيذ نظام المخاطر والامتثال في مجال الحوكمة من شركة أوراكل في الربع الأخير من عام ٢٠١٦ أو الربع الأول من عام ٢٠١٧.

جيم- التوصية (الواردة في الفقرة ٣٦)

٢٦- يوصي المجلس بأن تقوم اللجنة التوجيهية المعنية بتحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد بما يلي:

(أ) كفالة الاستفادة من الأولويات الرئيسية في صياغة بيان واضح عن الفوائد يمكن من خلاله قياس النجاح الذي سيحرزه المشروع؛

(ب) تحسين عملية التخفيف من المخاطر المتصلة بمشروع نظام إدارة النظم والموارد والأفراد من خلال الاستعراض المنتظم لسجل مخاطر المشروع، بهدف النظر في نوعية تدابير التخفيف والإطار الزمني للتصدي للمخاطر التي جرى تحديدها، وكفالة تحديث السجل بانتظام.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٢٧- ستضع المفوضية خطة بيان للفوائد فيما يتعلق بالأولويات الرئيسية الـ ١٨ التي تم تحديدها بالفعل، ليقاس على أساسه نجاح مشروع تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد. وستعرض الخطة للموافقة عليها في الاجتماع المقبل للجنة التوجيهية للمشروع. وقد عُرضت مصفوفة المخاطر وأنشطة التخفيف في "التقرير النهائي عن مرحلة التصميم المفاهيمي لمشروع تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد" الذي قُدم إلى مجلس إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيجري بانتظام إطلاع اللجنة التوجيهية للمشروع على سجل المخاطر المحدّث إلى جانب استراتيجيات التخفيف المحدثة.

دال - التوصية (الواردة في الفقرة ٤٥)

٢٨- يوصي المجلس بأن تواصل المفوضية استعراض تصنيفات التكاليف وتعريفها، ولا سيما المتعلقة منها بالأنواع الوظيفية من قبيل رتب الوظائف التنفيذية والرتب الإدارية على مستوى المكاتب القطرية والمكاتب الميدانية، بالإضافة إلى وظائف الدعم البرنامجي التي توجد في المقر وفي العواصم.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٢٩- في آذار/مارس ٢٠١٥، استعرضت المفوضية تصنيف الوظائف في الميزانية، مع مراعاة المهام ذات الصلة، وأعدت تصنيف بعض الوظائف. واستجابة لهذه التوصية، ستواصل المفوضية استعراض تصنيفات التكاليف في إطار المجال الوظيفي "التنفيذ والإدارة" على الصعيد الميداني.

هاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٥٢)

٣٠- يوصي المجلس بما يلي:

- (أ) أن يُعاد تصنيف تكاليف النفقات العامة الممولة لشركاء التنفيذ الدوليين والمدرجة في اتفاقات الشركة لكي تصبح في فئة التكاليف الإدارية في إقرارات البيانات المالية؛
- (ب) أن تستعرض الإدارة طريقة تدقيقها للتكاليف الإدارية في إطار ميزانيات شركاء التنفيذ من أجل تقديم أدلة أفضل على الكيفية التي تحقق بها المفوضية قيمة فعلية للأموال المصروفة في تلك الاتفاقات.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٣١- استجابة للجزء (أ) من هذه التوصية، ستفصح المفوضية عن المبلغ الإجمالي لمساهمتها في تكاليف دعم مقرات المشاريع للشركاء الدوليين في ملاحظة إضافية للبيانات المالية. وتقدم المفوضية بالفعل معلومات تتعلق بنفقات شركاء التنفيذ في الملاحظات على البيانات المالية، على صعيدي الركائز ومجموعات الحقوق وحسب نوع شريك التنفيذ. وتتاح معلومات أخرى عن مخصصات الميزانية على صُعد الحساب والناتج والمشروع والشريك، في الميدان والمقر على السواء، وتستخدم هذه المعلومات لأغراض صنع القرار والتحقق.

٣٢- واستجابة للجزء (ب) من التوصية، ستواصل المفوضية تعزيز عملية استعراض نفقات الشركاء. وهناك بالفعل إجراءات لدى المفوضية لاستعراض ميزانيات الشركاء بالتفصيل والتأكد من المبالغ المرصودة في الميزانية مقارنة بالتكاليف المحلية والسمات الخاصة بالمشروع قيد الاستعراض. ويجري هذا الاستعراض أساساً عن طريق العمليات، بدعم من المقر. ويضع الشركاء ميزانياتهم على أساس التكاليف المخصصة لكل بند على حدة، وبشكل منفصل لكل مشروع، ومن ثم تكون تكاليف شركاء التنفيذ ظاهرة وقابلة للتدقيق. وبناء على سياسة داخلية صدرت في عام ٢٠١٤،

تقرر أن تكون مساهمة المفوضية في تكاليف دعم مقرات المشاريع ثابتة بنسبة ٧ في المائة، تضاف إلى إجمالي ميزانية المشروع وتهدف إلى دعم الشركاء الدوليين العاملين خارج بلدهم الأصلي من ناحية تكاليفهم من أجل توفير الدعم الإداري والرقابي للمشاريع الميدانية.

واو- التوصية (الواردة في الفقرة ٥٥)

٣٣- يوصي المجلس بأن تواصل الإدارة تطوير عملية الاستعراض السنوي للبرامج بهدف إنشاء إطار متسق يتيح إثبات التحديات المتصلة بالكفاءة في ميزانيات البرامج وتسجيل النتائج الرئيسية للكفاءة وتلخيصها.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٣٤- يوجد لدى المفوضية مؤشرات للأداء لقياس أداء البرامج من خلال عدة آليات رقابية تتعلق باتجاهات الميزانية والنفقات، مثل الاستعراض السنوي للبرامج والاستعراض نصف السنوي. وهناك تفاوت كبير في تكاليف التشغيل بين عملية وأخرى، بسبب المتغيرات العديدة القائمة مثل دورة الحياة التشغيلية وموقع الأنشطة الصادر بها التكليف وطابعها. وتقوم المفوضية حالياً بتقييم هذه التغيرات قبل وأثناء عملية الاستعراض السنوي للبرامج. وستواصل المفوضية تعزيز عملية الاستعراض المالي من خلال تصميم وتنفيذ إطار تحليلي في سياق الاستعراض السنوي للبرامج المقرر إجراؤه في عام ٢٠١٦.

زاي- التوصية (الواردة في الفقرة ٦٨)

٣٥- يوصي المجلس بأن تستعرض المفوضية عملية التدقيق الحالية، لأن ثمة فرصة لزيادة تمحيص وتوثيق فعالية تكلفة البرامج [التعليمية] المقترحة على مستوى المقرر. وينبغي للمفوضية، في قيامها بذلك، أن تستعرض فرص إدراج مقاييس للأداء تمكنها من قياس الفعالية من حيث التكلفة.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٣٦- ستواصل المفوضية تحسين العمل في مجال فعالية التكلفة. وسيتم إنشاء فريق عامل بمشاركة الشعب ذات الصلة (بما فيها شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري، وشعبة دعم البرامج والإدارة، وشعبة الحماية الدولية) من أجل استعراض العمليات القائمة والتوجيه المقدم لتحليل فعالية التكلفة، وذلك داخل العمليات الميدانية عند إعداد المشاريع والمتطلبات ذات الصلة للميزانية وكذلك في المقرر لدعم عمليات الاستعراض. وسيضع الفريق العامل إطاراً توجيهياً لمساعدة العمليات في عملية الاستعراض، بما يضمن اتساق تحليل فعالية التكلفة في المنظمة بأسرها.

حاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٨٩)

٣٧- من أجل التمكن من تقييم الأثر العام، يوصي المجلس بأن تعمل المفوضية من أجل جمع بيانات [تعليمية] دقيقة عن الاستبقاء والإدماج [للتلاميذ] في النظم الوطنية وأن تحدد مقاييس الأداء الرئيسية لجميع المكاتب القطرية.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٣٨- باستخدام الأنظمة والأدوات القائمة، واستناداً إلى الدروس المستفادة من الميدان حتى تاريخه، تعمل المفوضية على تحسين إدارة البيانات في مجال التعليم، بما يشمل استبقاء التلاميذ وإدماجهم في النظم الوطنية. وأجريت عدة بعثات ميدانية لتقييم الثغرات في كيفية جمع البيانات وتحليلها، وأدرجت دورات عن إدارة البيانات في حلقات العمل التي تنظمها وحدة التعليم. وتم إعداد التوجيه المتعلق بقياس مدى إدماج التعليم في النظم الوطنية وسيعمّم بشكل منتظم على جميع المكاتب القطرية، بما يشمل قائمة مرجعية عن المعايير الرئيسية لقياس التقدم المحرز في مجال الإدماج.

طاء - التوصية (المدرجة في الفقرة ٩٣)

٣٩- يوصي المجلس بأن تدرج المفوضية مسائل الموارد البشرية في جدول أعمال اجتماعات الإدارة العليا، مما يوفر لهم رؤية واضحة من حيث التكوين الجنساني، والوقت الذي يستغرقه استقدام الموظفين للحالات الجارية والمكتملة، والثغرات المتعلقة بالمهارات. وينبغي أن يستعرض فريق الإدارة العليا للمفوضية بيانات قابلة للمقارنة فيما يتعلق بالقوة العاملة، كما عرضها المجلس في الجدول الثاني - ١١ والمرفق الثاني، وذلك لتحديد الاستخدام الأمثل للموارد.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٤٠- وافقت المفوضية على إدراج المسائل المتعلقة بالموارد البشرية في جدول أعمال اجتماعات الإدارة العليا بشكل دوري أكثر. وستقدّم إلى الإدارة العليا لغرض الاستعراض الدوري بيانات مقارنة رئيسية مهمة للمنظمة عن القوة العاملة، من إعداد وحدة تحليل المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة والتحليل الذكي للأعمال التابعة لشعبة إدارة الموارد البشرية، مستمدة المعلومات من المشاورات بين الشعبة المذكورة والوحدات ذات الصلة.

ياء - التوصية (الواردة في الفقرة ١٠٠)

٤١- يوصي المجلس بأن تحدد المفوضية مزيج الموظفين وقدراتهم اللازمة في المستقبل، من أجل التخطيط لمستقبل المنظمة على الأمدين المتوسط والطويل، ومعرفة احتياجاتها من الموظفين. وينبغي أن تسهم استراتيجية الموارد البشرية بعض الشيء في دعم هذا الهدف. وبالإضافة إلى

ذلك، ينبغي لوحدة تحليل المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة والتحليل الذكي للأعمال أن تبني فهمها للتكوين الأمثل للقوة العاملة والقدرات اللازمة، وذلك بهدف وضع خطة توظيف على الأمدين المتوسط والطويل.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٤٢- تلتزم المفوضية بالتقليل إلى حد كبير من خطر الاختلال في القوة العاملة لديها عن طريق عدة مبادرات تكميلية. ومن المقرر أن يصدر في الربع الأخير من عام ٢٠١٥ منشور "استراتيجية البشر" للمفوضية، الذي يتنبأ بإنشاء نظم لتحليل الاتجاهات التي قد تؤثر في الطلب على عدد الموظفين وأماكنهم ومهاراتهم. وستعمل دائرة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحويلية، تحت سلطة نائب مدير شعبة إدارة الموارد البشرية، على إضفاء الطابع المؤسسي على مشاورات تخطيط القوة العاملة مع الشُعَب والمكاتب والمكتب التنفيذي بصفة دورية. وبالإضافة إلى ذلك، ستعزز وحدة التحليل الذكي للأعمال التابعة لشعبة إدارة الموارد البشرية من قدرتها التحليلية من أجل التنبؤ بشكل أفضل بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين.

رابعاً- التوصيات الأخرى والتدابير المتخذة

ألف- التوصية (الواردة في الفقرة ١٨)

٤٣- يوصي المجلس بأن تكفل الإدارة، وهي تنفذ استراتيجية إدارة الأسطول على الصعيد العالمي للفترة ٢٠١٤-٢٠١٨، تجميع أنسب المقاييس والبيانات اللازمة لتقييم تحقيق الفوائد المقررة وإثبات ذلك في أقرب وقت ممكن.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٤٤- كلفت المفوضية المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال بإجراء تقييم مستقل لتنفيذ استراتيجية إدارة الأسطول على الصعيد العالمي بنهاية عام ٢٠١٤. وأتم المعهد دراسته وقدم مشروع تقرير من المتوقع إصداره قريباً. وحددت الدراسة المقاييس اللازمة لتقييم فوائد استراتيجية إدارة الأسطول على الصعيد العالمي، مثل حجم الأسطول ومتوسط عمره وتكلفة الشراء. ووصفت الدراسة مختلف الإنجازات وأظهرت انخفاض حجم الأسطول ومتوسط عمره وتكلفة الشراء نتيجة للاستراتيجية المذكورة. وتعتزم المفوضية إجراء تحديث سنوي لتقييم الفوائد باستخدام نفس القياسات المحددة في هذه الدراسة.

باء- التوصية (الواردة في الفقرة ٢٥)

٤٥- يوصي المجلس بأن تُحسن المفوضية عمليات التحقق الداخلية لإيلاء مزيد من الاهتمام بوضع خطط التحقق القائمة على المخاطر؛ وأن تنظر على وجه الخصوص في مخاطر الغش؛ وأن

توسع من نطاق عمليات التحقق لتكفل المساءلة عن استخدام الأصول المشتراة بأموال المشاريع في السنوات السابقة.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٤٦- تواصل المفوضية تعزيز إدارة شركات التنفيذ من خلال الإطار المعزز للتنفيذ مع الشركاء. ويجري العمل على اعتماد سياسات لتحسين رصد التقارير والتحقق القائم على المخاطر للمشاريع التي ينفذها الشركاء، ويُطلب من جميع العمليات تطبيق هذه السياسات على نحو كامل ومتسق بحلول نهاية عام ٢٠١٦.

٤٧- وتعد دائرة إدارة شركات التنفيذ مشاركاً رئيسياً في الفريق العامل المنشأ في سياق مشروع منع الغش، الذي سيعمل بدقة على تقييم خطر الغش في المشاريع التي ينفذها الشركاء، من بين مخاطر الغش الأخرى. وستُدمج النتائج الناجمة عن هذه العملية في التوجيه ذي الصلة الذي سيصدر كجزء من الإطار المعزز للتنفيذ مع الشركاء.

٤٨- ومن أجل تعزيز المساءلة بشأن إدارة الأصول المشتراة بأموال المشاريع، عززت المفوضية الضوابط عن طريق استحداث أحكام محددة تتعلق بتناول الأصول من قبل الشريك في الاتفاق النموذجي للشراكة في المشاريع. فُيطلب من الشركاء إنشاء وتعهد سجلات تتيح تتبع كل السلع والممتلكات، وتأمين موافقة المفوضية قبل التصرف فيها، والإبلاغ بشكل دوري عن هذه الأصول.

جيم- التوصية (الواردة في الفقرة ٣١)

٤٩- يوصي المجلس بأن تضع اللجنة إطاراً زمنياً واضحاً للانتهاء من وضع خطط تقييم مخاطر الغش والتخفيف منها بالنسبة للمخاطر الكبرى التي تحدت في مشروع منع الغش. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي الاسترشاد بتقييمات المخاطر في تصميم العمليات المرتبطة بتحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد وفي وضع تدريب منظم للموظفين الرئيسيين في المناطق عالية المخاطر. وينبغي أن يُستشهد بالتحليل أيضاً في تقييمات التخطيط التي تُجريها كل من مكتب خدمات الرقابة الداخلية والمفتش العام.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٥٠- لقد استُرشد بالفعل بالمخاطر المحددة من خلال تقييمات المخاطر في مشروع تحديث نظام إدارة النظم والأفراد والموارد، وستكفل المفوضية مواصلة مراعاتها في تحسين مرحلي التصميم المفاهيمي والتنفيذ. وستعرض المفوضية أيضاً وبشكل روتيني النتائج المنبثقة عن تقييمات المخاطر على مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب المفتش العام للمزيد من التحليل. وفيما يتعلق بالتدريب، تُعد المفوضية وحدة برمجية للتعليم الإلكتروني في مجال التوعية بالغش، وتستكشف سبلاً أخرى لتثقيف الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري إعداد دليل لمنع الغش يتضمن مبادئ توجيهية تشغيلية لتنفيذ إطار المفوضية الاستراتيجي لمنع الغش والفساد.

دال - التوصية (الواردة في الفقرة ٥٩)

٥٩ - يوصي المجلس بأن تجري المفوضية في إطار عملية التدقيق تقييماً لفروق المكاتب القطرية من أجل تحديد المقاييس التي يمكن على أساسها تقييم الخطط القطرية، بما في ذلك المصروفات على كل لاجئ حسب كل برنامج؛ والفروق في الاحتياجات غير الملباة من الميزانية؛ وحالات تقليل الإنفاق أو الإفراط فيه بالمقارنة مع النتائج المحرزة.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٥٢ - استجابة لهذه التوصية، تعمل المفوضية على إعداد إجراء قياسي لتقييم مشاريع الميزانيات، يأخذ في الاعتبار استعراض المقاييس الراهنة المستخدمة في التقييم. وثمة عملية جارية في المفوضية لاستعراض فروق الميزانيات. وعندما يُطلب إجراء تغييرات في الميزانية، يُجرى تحليل للتكلفة لكل فرد من أجل تحليل أثر هذه التغييرات. وتستعرض المفوضية أيضاً حالات تقليل الإنفاق أو الإفراط فيه من الميزانيات المقررة بالنسبة للنتائج المحرزة.

هاء - التوصية (الواردة في الفقرة ٧٥)

٥٣ - يوصي المجلس المفوضية بأن توحد مؤشرات الأداء، حسب ظروف كل بلد، مثلاً، وقدرته على تقديم خدمات التعليم. وينبغي للمفوضية، في قيامها بذلك، أن تتعاون تعاوناً وثيقاً مع المكاتب القطرية من أجل ترشيد عملية اختيار المؤشرات وألا تستخدم من تلك المؤشرات إلا ما تعتبره أساسياً لا "جديراً بالمعرفة" فحسب.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٥٤ - ستوفر المفوضية المزيد من التوجيه بشأن اختيار المؤشرات، ليس فقط لتحديد مستوى أدنى منها، بل أيضاً لمساعدة المكاتب الميدانية على تحديد أي المؤشرات تناسب وضعها وللقيام في نهاية المطاف بوضع حد أقصى لعدد المؤشرات. وتتولى شعبة الحماية الدولية بالفعل العمل على تقديم توصيات للعمليات الميدانية بشأن المؤشرات الدنيا في مجالات التعليم وحماية الطفل ومكافحة العنف الجنسي والجنساني في إطار نهج متكامل لمجالات الحماية المذكورة.

واو - التوصية (الواردة في الفقرة ٧٨)

٥٥ - يوصي المجلس المفوضية بأن تقوم، في إطار استعراض إطار الإبلاغ الشامل، بإدراج المجموعات المواضيعية في التسلسل الهرمي لعملية تقديم التقارير.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٥٦- ستناقش المفوضية هذه التوصية مع المجلس من أجل تحديد نطاقها على نحو أفضل. وفي الوقت الحالي، تُدرج المجموعات المواضيعية في هياكل إبلاغ متعددة. على سبيل المثال، يوجد لدى إطار النتائج هدف يتناول تحديداً "تعزيز التنسيق والشراكات"، ترتبط نواتجه بـ "آليات التنسيق المقررة" وما يُجرى من "عمليات مشتركة للتقييم والتخطيط والتقدير". ويجري الإبلاغ أيضاً عن عمل المفوضية داخل المجموعات من خلال الأولويات الاستراتيجية الشاملة في إطار مجال "استخدام المفوضية الفعال لآليات التنسيق في المجال الإنساني ومساهمتها في تحسين هذه الآليات". وتشمل عملية الإبلاغ السنوية شرطاً محدداً لعمليات المفوضية بالإبلاغ عن "التنسيق والمساهمات فيما يخص الشراكات"، لتلخيص الإنجازات والتحديات الرئيسية على صعيد التنسيق المشترك بين الوكالات بما يشمل قيادة المجموعات.

زاي- التوصية (الواردة في الفقرة ٨٢)

٥٧- يؤيد المجلس خطط المفوضية لاستخدام نظام "Focus" من أجل تحسين الربط بين التكاليف والنتائج في كل قطاع من قطاعات أعمالها. ولا بد للمفوضية من اتخاذ موقف أكثر صرامة ووضوحاً بشأن أهمية المعلومات المتعلقة بالتكاليف وأداء الخدمات، ولا سيما بشأن الروابط بين الالتحاق بالتعليم والأداء ومواصلة التعليم، والأثر المتمثل في تحقيق مؤهلات التعليم الجيد. وبدون هذه المعلومات، لا يمكن إصدار أحكام مستندة إلى معلومات وافية بشأن القيمة المتحققة مقابل الثمن أو توجيه المساعدة الفعال من حيث التكلفة.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٥٨- بينما تستعرض عمليات المفوضية بدقة الروابط بين الاستثمارات المالية والنتائج، تقرر المفوضية بوجود مجال لزيادة التأكيد على أهمية فعالية التكلفة: أي اختيار المزيج الأكثر فعالية من النواتج لتحقيق أكبر أثر وضمان تنفيذ النواتج المحددة بأكثر الأساليب فعالية من حيث التكلفة. وستُدرج هذه المسائل في مداولات الفريق العامل المشار إليه في الاستجابة للتوصية الواردة في الفقرة ٦٨ من تقرير المجلس، وسترد في الإطار التوجيهي.

حاء- التوصية (الواردة في الفقرة ٨٣)

٥٩- يوصي المجلس بأن يصدر مقرر المفوضية توجيهات مركزية للأفرقة القطرية بشأن معايير الفعالية من حيث التكلفة في مجال خدمات التعليم كأداة يُستعان بها في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في البرامج التعليمية.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٦٠- كما ورد في الاستجابة للتوصية الواردة في الفقرة ٦٨ من تقرير المجلس، سيقوم فريق عامل بوضع إطار توجيهي لمساعدة العمليات على إجراء تحليل متسق لفعالية التكلفة عبر القطاعات.

طاء- التوصية (الواردة في الفقرة ٨٥)

٦١- يلاحظ المجلس [في سياق البرامج التعليمية] أن هناك العديد من الحالات التي تُتخذ فيها خطوات من أجل وضع حلول مستدامة. ويوصي بأن يُقيّم نجاح هذه الابتكارات وأن يتم تبادل الدروس المستفادة إذا كانت إيجابية. ويمكن أن تصمم هذه التدخلات خصيصاً لتوافق مستوى خبرة البلد المعني (على سبيل المثال، التماسك في علاقات المفوضية مع الحكومات وشركاء التنفيذ مثل [منظمة الأمم المتحدة للطفولة] اليونيسيف).

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٦٢- بدأت المفوضية إجراء بعض التقييمات للابتكارات التي يتم تنفيذها في برنامج التعليم، بما يشمل أفضل الممارسات. وسيشهد عام ٢٠١٥ إجراء المزيد من التقييمات المصممة خصيصاً لسياقات محددة، وسيتم عرضها على العمليات الميدانية. ومن خلال مبادرة "بذور الحلول"، تقوم المفوضية بتجريب وتوثيق نُهج مبتكرة للحلول الشاملة. وستقوم الأولويات الاستراتيجية الشاملة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ للمفوضية بقياس الجوانب الابتكارية للحلول، مما سيوفر المعلومات للتخطيط والتوصيات للحلول المستقبلية.

ياء- التوصية (الواردة في الفقرة ١٠٤)

٦٣- يوصي المجلس بأن تستخلص المفوضية دروساً من استعراضات ملاك الموظفين، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد. وعند إجراء تلك الاستعراضات، ينبغي للمفوضية أن تعمل مع مكاتب الأمم المتحدة الأخرى للوقوف على مدى إمكانية تقاسم الخدمات الأساسية بين تلك المكاتب في البلدان والمناطق حيث توجد، بما في ذلك فرص الارتقاء بمهارات الموظفين الوطنيين ليقوموا بأدوار جديدة أكبر تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٦٤- ستواصل المفوضية إجراء استعراضات ملاك الموظفين بهدف تحليل الهيكل الداخلي لوجود المفوضية في بلد بعينه، وتنقيحه عند الضرورة، وذلك من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للموارد. واستناداً إلى حجم عمليات المفوضية في بلد ما ونطاقها وسياقها التشغيلي، ستدرس المفوضية إمكانية ومدى تقاسم الخدمات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى الموجودة في البلدان/المناطق المعنية.

٦٥- وتظل المفوضية ملتزمة بتعظيم إمكانيات الموظفين المعيّنين محلياً من خلال الارتقاء المناسب بمهاراتهم، ولا سيما الموظفين في فئة الموظف الفني الوطني، من أجل تحسين قدرتهم على أداء المهام التي يضطلع بها حالياً الموظفون المعيّنون دولياً. ومن أجل التغلب على القيود الخارجية الراهنة، ستدعو المفوضية إلى تعزيز الاستفادة من الموظفين الفنيين الوطنيين خلال استعراض من المقرر أن تجريه لجنة الخدمة المدنية الدولية في عام ٢٠١٦، بما يشمل السماح بتوسيع نطاق الأفراد الممكن قبولهم في وظائف الموظفين الفنيين الوطنيين (مثل المقيمين الدائمين والأفراد ذوي حقوق العمل القانونية في البلد).

كاف- التوصية (الواردة في الفقرتين ١١٣ و ١١٤)

٦٦- يلاحظ المجلس أن المفوضية تهدف إلى النظر في أفضل السبل لتبسيط العملية [الخاصة بالنشر] فور الانتهاء من تحديث النظام في عام ٢٠١٦. وهناك مجموعة من الخيارات التي يمكن أن تدعم ذلك، ويوصي المجلس بأن تنظر الإدارة في ما يلي:

(أ) الحد من عدد الوظائف التي يمكن للموظفين الترشح لها، ومن شأن ذلك أن يساعد في الحد من حالات التأخير في فرز الطلبات المقدمة؛

(ب) إنشاء نظام لقوائم المرشحين المقبولين بحيث يمكن تصنيف الوظائف على أساس التوصيف الوظيفي العام، والمواءمة بقدر الإمكان بين القدرات والوظائف، والحد بذلك من عدد الطلبات والحاجة إلى أن يمر المرشحون المناسبون بجميع مراحل عملية التوظيف؛

(ج) تحديد أرقام مستهدفة لعدد الموظفين الذين يظلون بانتظار انتداب جديد أو الذين تجاوزوا مدة انتدابهم؛

(د) تحديد ما إذا كان ينبغي إعفاء بعض المهام المتخصصة الأساسية أو التقنية من نموذج تنقل الموظفين، حسب ما تقتضيه الاحتياجات التشغيلية. ومن شأن ذلك أن يتيح الوقت لفريق الموارد البشرية لبدء في التفكير في احتياجات العمل بأسلوب له طابع استراتيجي أكبر.

التدابير التي اتخذتها الإدارة

٦٧- لا تزال المفوضية تركز على تطوير آليات أفضل لفرز الطلبات المقدمة، وستنظر في كل الخيارات لجعل عملية النشر أكثر استجابة وأفضل توقيتاً. ويشمل ذلك تحديث نظام إدارة النظم والموارد والأفراد، الذي سيقبل من مراحل عملية التدقيق التي تتطلب في الوقت الحاضر تدخلاً بشرياً، أو يستبعد هذه المراحل تماماً. كما ستصبح الاستجابة في مجال التدقيق أسرع نتيجة للحصول على المواهب من خلال التوظيف المعزز المستند إلى مجموعة المواصفات، وحياسة نظام تتبع المتقدمين لتحسين إدارة تدفق الطلبات، واستحداث التكنولوجيا لتيسير اختبار المرشحين وإجراء المقابلات معهم من خلال وسائل الإنترنت. وستدرس المفوضية وضع مؤشرات تتعلق بعدد الموظفين الذين يظلون بانتظار انتداب جديد أو الذين تجاوزوا مدة انتدابهم، لاستخدامها في قياس الأداء العام لعملية إدارة المواهب وتنقل الموظفين.

خامساً - خاتمة

٦٨- تكرر المفوضية الإعراب عن التزامها بالاستجابة لتوصيات المجلس ومواصلة تحسين الإجراءات والنظم والضوابط من أجل التخفيف من المخاطر التي يتم تحديدها. وستساعد استنتاجات المجلس وتوصياته التي قبلتها المفوضية على قيام المنظمة بترتيب أولوياتها المتعلقة بالموارد في المجالات التي تكون فيها أشد عرضة للمخاطر.
