

Distr.: Limited  
20 July 2010  
Arabic  
Original: English

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للمناقشة

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

٧-٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت\*

## أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات في عام ٢٠٠٩

### التقرير السنوي المقدم إلى المجلس التنفيذي

موجز

يقدم مدير مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تقريراً سنوياً مستقلاً إلى المجلس التنفيذي. ويتناول هذا التقرير أنشطة مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من عام ٢٠٠٩.

### الاستنتاجات العامة

١ - في عام ٢٠٠٩ قام مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بتنقيح المنهجية التي يستخدمها في مراجعة حسابات المكاتب القطرية من أجل التركيز على المخاطر الجسيمة، الماثلة ضمن ثلاثة مجالات وظيفية رئيسية هي: (أ) الحوكمة وإدارة المخاطر بما في ذلك تفويض السلطات والمسؤوليات ونُظم الإدارة والوعي الأخلاقي؛ (ب) إدارة البرامج مع

\* E/ICEF/2010/15



التركيز على التخطيط وإدارة الشراكات ورصد وتقييم النتائج؛ (ج) إدارة العمليات مع التركيز على إدارة الأموال والأصول وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

٢ - وقد بقيت النسبة المئوية لملاحظات المخاطر الجسيمة مستقرة عند ١٣ في المائة من العدد الإجمالي للمخاطر لأربع من السنوات الخمس الماضية. ومن أجل تخفيض هذه النسبة سوف يقتضي الأمر مضاعفة الجهود المبذولة لتصحيح السلبات المتواترة التي تعود أساسا إلى قصور الرقابة على أداء الضوابط من جانب مديري المكاتب الإقليمية، فضلا عن ضعف التخطيط.

٣ - وقد تم تصنيف إثنتين وثمانين في المائة من المكاتب التي روجعت حساباتها في عام ٢٠٠٩، وعددها ٢٧ مكتبا، على أنها بشكل عام "مُرضية" أو "مُرضية جزئيا". وقد بلغت النسبة المصنفة على أنها مُرضية بعامّة أو مُرضية جزئيا ٨١ في المائة فيما يتعلق بالحوكمة وإدارة المخاطر، و ٨٥ في المائة لإدارة البرامج، و ٧٧ في المائة لإدارة العمليات. وفي ١٥ حزيران/يونيه ٢٠١٠ كانت جميع المكاتب التي سبق تصنيفها على أنها غير مُرضية قد أحرزت تقدما طيبا في تنفيذ التدابير التصحيحية (انظر الفرع سادسا).

٤ - فضلا عن ذلك فإن مراجعات المقار السبعة وكذلك النُظم والمراجعات الحسابية المواضيعية المنجزة في عام ٢٠٠٩ حدّدت عدة مسائل تتطلب تحسينا وهي: تلك المتعلقة بالحوكمة والرقابة والتوجيه والدعم وإدارة الأداء. وقد اتخذت منظمة الأمم المتحدة للطفولة الخطوات الكفيلة بتنفيذ تدابير التصحيح بما يؤدي إلى تعزيز إدارة المخاطر وتفعيل الضوابط المستخدمة في تلك المجالات. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠، كان هناك سبع توصيات تتصل بمقرّين وعمليات مراجعة حسابية للنُظم مفتوحة لأكثر من ١٨ شهرا وغالبا ما تتطلب تغييرات على مستوى المنظمة.

## أولا - مقدمة

٥ - أُعد هذا التقرير في ضوء التعليقات المبداة خلال المناقشة التي دارت بشأن المراجعة الداخلية للحسابات في الدورة العادية الثانية التي عقدها المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٩. وقد عولجت المسائل التالية من جانب إدارة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) في إطار استجابتها للتقرير السنوي الذي أعده مكتب المراجعة الداخلية للحسابات، المقدم إلى المجلس التنفيذي عن عام ٢٠٠٩: (أ) الطلب المتصل بالتعجيل بمتابعة وتنفيذ توصيات المراجعة الداخلية للحسابات وخاصة في مجالات المخاطر المرتفعة؛ (ب) الطلب الذي يقتضي بمعالجة أوجه الضعف المنظومية وخاصة ما يتعلق بالضوابط المالية وإدارة البرامج والتحويلات النقدية

وإجراءات الشراء وإدارة الأصول حيث يوجد عدد ملموس من التصنيفات غير المرضية؛ (ج) المطالبة بتقديم تقرير عن التقدم المحرز في إضفاء التحسينات الرامية لدعم إدارة المخاطر وتعزيز الضوابط في مجالات الحوكمة وإجراءات المساءلة والمراقبة والتوجيه والدعم والأداء استجابة للنتائج المستقاة من المقار والتُنظّم وحالات المراجعات المواضيعية التي تمت في عام ٢٠٠٨.

٦ - ويناقد الفرع ثانيا من هذا التقرير إجراءات المساءلة وضمان الجودة وتخطيط مراجعة الحسابات على أساس المخاطر على نحو ما اضطلع به مكتب المراجعة الداخلية للحسابات وقدرته على النهوض بالمسؤوليات التي يضطلع بها. ويشرح الفرع ثالثا تغطية مراجعة الحسابات لعام ٢٠٠٩ وتصنيفات المراجعة والنتائج الرئيسية التي خلصت إليها المراجعة والأسباب الكامنة ذات الصلة. أما الفرع رابعا فيلخص النتائج الرئيسية والمتواترة في حين يطرح الفرع خامسا نظرة عامة بشأن أعمال التحقيق فيما يصف الفرع سادسا حالة تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات. ويورد المرفق تصنيفات إدارة المخاطر بالنسبة إلى المراجعة الداخلية لحسابات المكاتب القطرية التي تمت في عام ٢٠٠٩ فيما يحوي المرفق ٢ جدولاً بالملاحظات التي ظلت دون البتّ فيها لأكثر من ١٨ شهرا.

## ثانيا - مسؤوليات وقدرات مكتب المراجعة الداخلية للحسابات

### ألف - مسؤوليات وواجبات مكتب المراجعة الداخلية للحسابات

٧ - ينهض مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بمسؤولياته طبقا لميثاق مسؤوليات وواجبات مكتب المراجعة الداخلية للحسابات. ويتمثل دور المكتب في دعم تحقيق مهمة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) والنهوض بمسؤولياتها من خلال ضمانات موضوعية وخدمات استشارية مستقلة. ويتولى المكتب تقييم وتحليل فعالية وكفاية إدارة المخاطر والضوابط وعمليات الحوكمة التي تقوم بها اليونيسيف من خلال استعراضات منهجية ومنضبطة تتم على جميع المستويات ضمن نطاق المنظمة. ويتبع مكتب مراجعة الحسابات المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات التي أقرها معهد مراجعي الحسابات الداخليين.

٨ - ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات مسؤول عن إجراء التحقيقات بشأن الادعاءات بوقوع حالات غش أو فساد أو سوء إدارة على مستوى اليونيسيف فضلا عن حالات التحرش وإساءة استعمال السلطة. والمكتب مسؤول أيضا عن التحقيق في حالات الادعاء بوقوع انتقام ضد المبلغين عن التجاوزات. أما المبادئ التوجيهية لليونيسيف في مجال

التحقيقات فتخضع حالياً للاستعراض والاستكمال وفي الوقت نفسه فإن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات يتبع المبادئ التوجيهية الموحدة للأمم المتحدة في مجال التحقيقات.

٩ - كما يتم استعراض الخطة السنوية الشاملة وخطة العمل لمراجعة الحسابات وتصدق عليهما اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التابعة لليونيسيف. ويقدم مكتب المراجعة الداخلية تقريراً إلى اللجنة الاستشارية المذكورة بشأن التقدم المحرز. ويتم تنسيق خطة مراجعة الحسابات مع مكتب التقييم ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة.

## باء - ضمان الجودة والحفاظ على إتقان الأداء المهني

١٠ - عملية ضمان الجودة الداخلية لمكتب المراجعة الداخلية للحسابات تكفل ضماناً موضوعياً ومستقلاً بأن تتم كل مراجعة للحسابات مع الإفادة عنها طبقاً لمعايير مكتب المراجعة الداخلية للحسابات. ولضمان جودة برامج مراجعة الحسابات بالنسبة لإدارة اليونيسيف فإن مدير مكتب المراجعة الداخلية يورد "بياناً بالامتثال لمعايير المراجعة الداخلية للحسابات" في كل تقرير كمي يلي هذه المعايير. وفي عام ٢٠٠٩ جاء جميع ما تم من مراجعة للحسابات ملتبساً لمعايير الأداء المقبولة للمراجعة الداخلية للحسابات فيما يتصل بأوجه التخطيط والتنفيذ وتقديم التقارير. كذلك فإن أعمال المكتب المذكور خضعت لاستعراض مستقل من جانب معهد مراجعي الحسابات الداخليين في عام ٢٠٠٨. وعلى نحو ما أفيد عنه في العام الماضي، فقد أعرب الذين قاموا بهذا التقييم عن رأيهم بصورة عامة بأن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات يلي بشكل عام المعايير الدولية للمعهد المذكور فيما يتصل بالممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات وبميثاق الشرف الأخلاقي ذي الصلة. كما تم تنفيذ التوصيات الموجهة إلى مكتب المراجعة الداخلية للحسابات.

١١ - وجميع مراجعي الحسابات والمديرين في مكتب المراجعة الداخلية للحسابات هم أعضاء في معهد مراجعي الحسابات الداخليين. كما أن جميع المراجعين يشجعون على أن يحصلوا ويحافظوا على صفة مراجع حسابات داخلي قانوني أو على صفة مهنية ماثلة ومن ذلك مثلاً مراجع أو محقق في مجال تكنولوجيا المعلومات. وفي عام ٢٠٠٩ ساعد مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ثلاثة من الموظفين على الحصول على شهادة مراجع حسابات داخلي قانوني، كما دُعم مشاركة ١٠ من المراجعين الآخرين في فعاليات أقيمت للتدريب الخارجي كجزء من التثقيف والتطوير المهني المتواصل بالنسبة لهم.

## جيم - تخطيط المراجعة على أساس المخاطر

١٢ - من أجل تركيز موارد مراجعة الحسابات على أهم المجالات، يستخدم مكتب المراجعة الداخلية منهجية تخطيط في المراجعة تقوم على أساس المخاطر. وكخطوة أولى يقوم المكتب بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تلحق بتحقيق الأهداف التي تتوخاها اليونيسيف. ويستهدى تحديد المخاطر بعمليات إدارة مخاطر المشاريع التي تتولى الإدارة تنفيذها.

١٣ - وفي سبيل اختيار موضوعي لمجالات المخاطر بما يفضي إلى عمليات مراجعة مواضيعية، أو عمليات مراجعة في شعب المقار أو في المكاتب الإقليمية أو القطرية، فإن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات يراعي عوامل عديدة للمخاطر ومنها: الموارد ذات الصلة، والزمن المنقضي على المراجعة الأخيرة للحسابات، وأداء المكتب أو الشعبة في تنفيذ توصيات المراجعة السابقة للحسابات، ومدى ما تم به تنفيذ البرامج في مكتب ميداني على نحو ما يتم تقديره على أساس معدلات الإنفاق. وقبل إجراء كل مراجعة، يجري مراجعو الحسابات تحليلاً للمخاطر سابقاً على المراجعة من أجل رسم وصقل أهداف المراجعة المنشودة ونطاقها. كما أن اختيار مجالات المراجعة على أساس المخاطر وتحديد النطاق على أساس المخاطر لكل عملية مراجعة حسابية منفردة يضمن تركيز مكتب المراجعة الداخلية على المجالات التي تنطوي على أكبر المخاطر ومن ثم يتمتع بقدرة أكبر على استباق تحديد مجالات التحسين.

١٤ - على أن ثمة تضارباً متزايداً في أحجام الميزانيات البرنامجية للمكاتب الميدانية التابعة لليونيسيف حيث أن بعض المكاتب يُرصد لها ميزانيات سنوية بأكثر من ١٠٠ مليون دولار في حين أن هناك مكاتب كثيرة أخرى تعمل بميزانية تقل عن مليون دولار واحد. وقد ظلت سياسة مكتب المراجعة الداخلية في عام ٢٠٠٩ تقضي بإنجاز المراجعة الحسابية لجميع المكاتب الميدانية لليونيسيف ضمن نطاق دورة قوامها خمس سنوات مع إخضاع ١٠ من المكاتب التي تتمتع بأكثر المخصصات البرنامجية لأكثر من عملية مراجعة حسابية حيث يتم ذلك نمطياً كل سنتين إلى ثلاث سنوات. ومع ذلك فقد يقتضي تراكم عوامل المخاطر الأخرى إجراء مراجعة حسابية قبل أو بعد انتهاء الدورة المذكورة. وعمقتضى نهج لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر، ينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام للمكاتب التي تواجه أكبر المخاطر. وفي ضوء ما سبق قام مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بتنقيح سياسته فيما يتعلق بدورة المراجعة في عام ٢٠١٠ بما يقتضي بمراجعة حسابات المكاتب القطرية ضمن دورة قوامها سبع سنوات في حالة المكاتب الصغيرة (التي يبلغ إجمالي ميزانيتها أقل من

١٠ ملايين دولار) ودورة قوامها ٣ سنوات بالنسبة لمكاتب القمة العشرة المرصود لها أكبر ميزانيات إجمالية، ثم دورة قوامها ٥ سنوات في حالة المكاتب الكبيرة والمتوسطة الحجم (التي تزيد ميزانياتها الإجمالية على عشرة ملايين دولار ولكنها تدنو عن ميزانيات مكاتب القمة القطرية العشرة) وقد أيدت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات هذه السياسة الجديدة بالنسبة لدورة المراجعة.

## دال - الأنشطة المتصلة بالمراقبة والخدمات الاستشارية

١٥ - ثمة تعاون وثيق بين مكتب التقييم ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات حيث يتم تقاسم خطط العمل وتجري الاستعراضات بصورة مشتركة. وفي عام ٢٠٠٩ شارك مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ومكتب التقييم في إجراء تقييمات لأداء البرامج (يفاد عنها بصورة منفصلة في الفرع ثالثا دال).

١٦ - ولدعم إطلاق سياسة إدارة مخاطر المشاريع في اليونيسيف، هيأ مكتب المراجعة الداخلية للحسابات حلقات عمل لتقييم المخاطر وللانضباط الذاتي في ثلاثة من المكاتب القطرية وفي شعبة واحدة بالمقر لدعم ما تضرع به من عمليات في مجال إدارة المخاطر. كما نظم المكتب عدة دورات للتوجيه بشأن تقييم المخاطر والرقابة الذاتية للمكاتب القطرية التي خضعت لمراجعة حساباتها في عام ٢٠٠٩. وبالإضافة إلى ذلك نفذ مكتب المراجعة الداخلية تقييما شاملا للمخاطر بالنسبة لإدارة الشراكة في اليونيسيف وبالنسبة إلى قاعدة البرنامج الحاسوبي لمعلومات التنمية DevInfo وهو نظام لقاعدة بيانات لتيسير تقاسم البيانات على المستوى القطري.

١٧ - كذلك فقد قدم مكتب المراجعة الداخلية للحسابات الدعم لعدد من المبادرات التي تمت على صعيد المنظومة بأسرها، ومن ذلك مثلا إطار المساءلة الجديد وإدارة أداء المنظمة وإدارة مخاطر المشاريع، فضلا عما قدم لإقرار إطار أمني بالنسبة إلى نظام ساب SAP<sup>(١)</sup>. كذلك أسديت المشورة بشأن تقييم النهج المنسق بالنسبة إلى التحويلات النقدية والسياسة المتبعة في هذه العمليات في ظل حالات الطوارئ، ووضع الالتزامات الأساسية الجديدة إزاء الأطفال على صعيد العمل الإنساني وتطوير سبل التوجيه لإدارة المخاطر بالنسبة إلى اللجان الوطنية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف).

(١) ساب هو تطبيق لبرامجيات الحاسوب. والكلمة، في أصلها الإنكليزي، اختصار لعبارة النظم والتطبيقات والنواتج في عملية تجهيز البيانات.

## هاء - موارد وقدرات مكتب المراجعة الداخلية للحسابات

١٨ - جاء التقرير الذي قدمه مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بشأن الأنشطة الداخلية لعام ٢٠٠٧ إلى المجلس التنفيذي ليؤكد على أن زيادة عدد الوظائف الفنية إلى ٢٥ وظيفة في مكتب المراجعة الداخلية للحسابات قد تم تمويلها بالكامل اعتباراً من شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ مما أتاح للمكتب (أ) أن ينشئ قسماً للتحقيقات الكاملة يضم وظيفتين لمحققين متفرغين ووظيفة واحدة لضمان الجودة والأخرى ووظيفة مكرّسة لتقييمات أداء البرامج و (ب) تحويل وظيفتين كانتا مؤقتتين في السابق إلى وظيفتين ثابتتين لمراجعة الحسابات.

١٩ - وقد بقي العدد الإجمالي لموظفي مكتب المراجعة الداخلية للحسابات في عام ٢٠٠٩ عند مستواه في عام ٢٠٠٨: ٢٩ وظيفة. بما في ذلك وظيفة موظف فني مبتدئ وثلاث وظائف خدمة عامة فيما ظلت عملية التوظيف بشكل عام مستقرة خلال السنة حيث لم تشغر سوى وظيفتين فقط. واعتباراً من كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ لم يكن هناك سوى وظيفتين شاغرتين إحداهما لموظف أقدم والأخرى لم يتم تمويلها وكانت لموظف فني مبتدئ.

٢٠ - وفي اقتراحه للميزانية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ طلب مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تمويلاً إضافياً لتغطية خبرات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لأجال قصيرة ومنها وظيفة ف-٤ من الفئة الفنية لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الاستشارية، ووظيفة أخرى لمحقق ف-٣ من الفئة الفنية لزيادة قدرة التحقيقات. وقد جرت تلبية التمويل الإضافي بالنسبة لوظيفة المحقق ف-٣ من الفئة الفنية (وتم بالفعل شغلها) وكذلك بالنسبة لخبير تكنولوجيا المعلومات. ولكن دون أن يحدث الأمر نفسه بالنسبة لوظيفة الخدمات الاستشارية ف-٤ من الفئة الفنية. وفي كل حال فإن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات أصبح يتمتع بقدرة كافية للنهوض بولايته على النحو الذي تم إقراره في ميثاق الواجبات والمسؤوليات.

## واو - اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات

٢١ - اجتمعت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، التي تعمل بوصفها هيئة استشارية مستقلة ثلاث مرات في عام ٢٠٠٩ على نحو ما كان منخططاً وتفاعلت بشكل متواتر مع كبار المديرين في كل أنحاء المنظمة. وطبقاً لميثاق اللجنة الجديد (الذي تم اعتماده في آب/أغسطس ٢٠٠٩) تتألف اللجنة حالياً من أعضاء خارجيين فقط فيما يتولى مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تقديم الدعم الإداري ودعم السكرتارية.

٢٢ - كما واصلت اللجنة إسداء المشورة بشأن تدعيم نظام المراقبة في اليونيسيف؛ فأصدرت تقريراً سنوياً أحالته إلى المدير التنفيذي بشأن أنشطتها خلال عام ٢٠٠٩

(وهذه وثيقة منفصلة متاحة للمجلس التنفيذي على الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي لمنظمة اليونسيف).

## ثالثاً - نتائج الأعمال المضطلع بها في عام ٢٠٠٩

### ألف - تغطية مراجعة الحسابات

٢٣ - تمت مراجعة حسابات جميع المكاتب القطرية مرة واحدة على الأقل على مدار السنوات السبع الأخيرة مع وجود أربعة استثناءات (وكلها تتعلق بالمكاتب الصغيرة التي من المتوقع مراجعة حساباتها في عام ٢٠١٠). وجرت مراجعة حسابات أكبر ١٠ مكاتب على الأقل مرة واحدة كل ثلاث سنوات. وعلى نحو ما هو موضح في الجدول ١ أدناه فقد أنجز مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ٢٧ عملية مراجعة من واقع الثلاثين عملية مراجعة المخطط لها في عام ٢٠٠٩، وتأجلت مراجعة الحسابات في ثلاثة بلدان بناء على طلب المكاتب القطرية ولأسباب شتى بما في ذلك القيود الأمنية أو المرض أو غياب الموظفين الرئيسيين. ويمثل المرفق ١ قائمة بالمكاتب القطرية التي رُجعت حساباتها في عام ٢٠٠٩ والتصنيفات على أساس المجالات الوظيفية التي خضعت للمراجعة الحسابية. ويورد الفرع ثالثاً ملخصاً بالنتائج الرئيسية لعمليات مراجعة حسابات المقر والمراجعات المواضيعية ومراجعات النظم وقد أنجزت سبعة منها في عام ٢٠٠٩.

#### الجدول ١

#### تغطية مراجعة الحسابات، ٢٠٠٧-٢٠٠٩

٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	
٢٧ <sup>(أ)</sup>	٢٥	٢٤	عدد المكاتب القطرية التي خضعت بالكامل للمراجعة
٧	١٠	٦	عدد التقارير الموجزة بشأن مراجعة حسابات المقر والنظم
٢ <sup>(ب)</sup>	-	١	عدد عمليات مراجعة الحسابات المشتركة للأمم المتحدة
٣٦	٣٥	٣١	عدد ما تم إنجازه من مراجعات

(أ) بما في ذلك مراجعة حسابية للمتابعة.

(ب) بما في ذلك تقييم مشترك للمخاطر بشأن الأمم المتحدة في الصومال ومراجعة مشتركة للنهج المنسق للتحويلات النقدية في فييت نام.



## باء - ملاحظات وتصنيفات المخاطر المكاتب القطرية

٢٤ - في عام ٢٠٠٩ قام مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بتنقيح منهجيته في مجال المراجعة وركز استعراضه على ثلاثة مجالات وظيفية رئيسية هي: (أ) الحوكمة وإدارة المخاطر بما في ذلك تفويض السلطات والمسؤوليات وإدارة النظم والوعي الأخلاقي؛ (ب) إدارة البرامج مع تركيز على التخطيط وإدارة الشراكات ورصد وتقييم النتائج و(ج) إدارة العمليات مع التركيز على إدارة الأموال والأصول وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولسوف يقدم تحليل مقارنة لتصنيفات عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ على أساس المجال الوظيفي في التقرير السنوي للسنة المقبلة الذي يقدمه مكتب المراجعة الداخلية للحسابات إلى المجلس التنفيذي.

٢٥ - ويوضح الجدول ٢ أدناه ملاحظات مراجعة الحسابات في المكاتب القطرية حسب مستوى المخاطرة بالنسبة للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٩. وقد ظل عدد الملاحظات الإجمالية في انخفاض كل عام منذ ٢٠٠٥ باستثناء ما يتعلق بعام ٢٠٠٩. أما الزيادة في عدد الملاحظات إلى ٤٠٣ في عام ٢٠٠٩ فيفسرها إلى حد كبير حقيقة أنه تم مراجعة حسابات مكاتبين إضافيين في عام ٢٠٠٩ بالمقارنة بعام ٢٠٠٨ (الجدول ١) وكذلك التغييرات التي طرأت على منهجية مراجعة الحسابات. على أن النسبة المئوية لملاحظات المخاطر المرتفعة ظلّت عند ١٣ في المائة من مجموع عدد المخاطر فيما يتصل بأربع من السنوات الخمس الماضية (الجدول ٢).

٢٦ - ولمواصلة خفض النسبة المئوية لملاحظات زيادة المخاطر فلسوف يقتضي الأمر بذل المزيد من الجهود لتصحيح أوجه الضعف المتواترة في إدارة البرامج والعمليات التي ترجع أساساً إلى قصور الرقابة على أداء الضوابط الداخلية من جانب مديري المكاتب القطرية فضلاً عن ضعف التخطيط (انظر الفرع ثالثاً جيم).

### الجدول ٢

#### ملاحظات مراجعة حسابات المكاتب القطرية حسب مستوى المخاطرة، ٢٠٠٥-٢٠٠٩

٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	
٥٣	٥٥	٥١	٦٦	٨١	مخاطرة مرتفعة
٣٥٠	٢٧٢	٣٣٤	٤٢٤	٥٤٥	مخاطرة متوسطة
٤٠٣	٣٢٧	٣٨٥	٤٩٠	٦٢٦	مجموع ملاحظات المخاطر

٢٧ - وطبقا لقرار المجلس التنفيذي ٢٠٠٦-١٨، اتفقت خدمات المراجعة الداخلية للحسابات لكل من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تفاهم مشترك بشأن تصنيفات إدارة المخاطر يتم استخدامه في تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، بمعنى أن التصنيفات الجديدة التي تفيد بمستوى "مرض" أو "مرض جزئيا" و "غير مرض" تم تطبيقها على عمليات المراجعة الحسابية الداخلية لليونيسيف منذ ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧.

٢٨ - ويوضح الجدول ٣ أن ٤١ في المائة من المكاتب القطرية التي خضعت للمراجعة في عام ٢٠٠٩ صنّفت على أنها مرضية بشكل عام، و ٤١ في المائة صنّفت على أنها مرضية بشكل جزئي. واعتبارا من ١٥ حزيران/يونيه ٢٠١٠ فإن المكاتب المصنّفة بوصفها غير مرضية أحرزت تقدما طيبا في تنفيذ التدابير التصحيحية.

### الجدول ٣

#### التصنيفات حسب مجال المراجعة للمكاتب الميدانية، ٢٠٠٩

مُرَض	مُرَضٍ جزئيا	غير مُرَض
١٤	٧	٥
%٥٤	%٢٧	%١٩
٦	١٦	٤
%٢٣	%٦٢	%١٥
١٤	٧	٥
%٥٤	%٢٧	%١٩
١١	١١	٥
%٤١	%٤١	%١٨

\* التصنيف بشكل عام يشمل تصنيف متابعة مراجعة الحسابات لعدد إجمالي يبلغ ٢٧ عملية مراجعة تم إنجازها في عام ٢٠٠٩.

٢٩ - ولا يمكن إجراء مقارنات مباشرة بين التصنيفات المطروحة وبين تصنيفات السنوات السابقة نظرا لتنقيح منهجية مراجعة الحسابات وإعادة تعريف المجالات الوظيفية التي تمت مراجعة حساباتها. ومع ذلك فحيثما يتسنى إجراء المقارنة، يشير تقييم كفي أجراه مكتب المراجعة الداخلية للحسابات، بقوة، إلى أن أداء المكاتب القطرية من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠٠٩ كان متسقاً.

٣٠ - ويعرض الفرع التالي تحليلاً للملاحظات والتصنيفات على أساس المجال الوظيفي.

## الحوكمة وإدارة المخاطر

٣١ - ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر تم استعراضها في ٢٦ مكتبا قطريا، وهذه العمليات تناولت في مجال المراجعة تقييم كيفية تنظيم تلك المكاتب لنفسها (الحوكمة)، كما فحصت الأسلوب الذي تُكفل به ممارسة المسؤوليات والسلطات الملائمة وكذلك النظم الفعالة لإدارة المخاطر والسلوكيات والممارسات الأخلاقية المناسبة.

٣٢ - وفي عام ٢٠٠٩ اتضح أن ١٤ (٥٤ في المائة) من واقع المكاتب التي خضعت للمراجعة وعددها ٢٦ مكتبا كانت مُرضية في هذا المجال في حين كان هناك سبعة (٢٧ في المائة) كانت مُرضية جزئيا (الجدول ٣). أما المكاتب الخمسة المتبقية فقد صنّفت على أنها غير مُرضية، ويرجع ذلك أساسا إلى ملاحظات المخاطر المرتفعة المتصلة بأوجه الضعف في إسناد وتفويض السلطات والمسؤوليات وينبغي ملاحظة أن الثغرات الحاصلة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر غالبا ما ترتبط بالسلبات التي تشوب إدارة البرامج والعمليات. وعلى سبيل المثال فإن المكاتب التي صنّفت غير مُرضية في مجال الحوكمة صنّفت بشكل عام أيضا على أنها غير مُرضية أيضا في مجالات إدارة البرامج أو العمليات.

٣٣ - ويوضح الجدول ٤ ملاحظات مراجعة الحسابات فيما يتصل بالحوكمة وإدارة المخاطر على أساس المجال الرئيسي للحوكمة في عام ٢٠٠٩ حيث أن عمليات مراجعة الحسابات وعددها ٢٦ حدّدت ١٢٥ ملاحظة للمخاطر وكان منها ١٤ صنّفت بوصفها مخاطر مرتفعة.

### الجدول ٤

#### ملاحظات مراجعة الحسابات في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، ٢٠٠٩

المجموع	مخاطر متوسطة	مخاطر مرتفعة	
٧١	٦١	١٠	تفويض السلطات والمسؤوليات
٤٢	٣٨	٤	نظم الإدارة وضمان الجودة
١٢	١٢	صفر	المعايير الأخلاقية والمهنية
١٢٥	١١١	١٤	المجموع

٣٤ - وقد أثبتت غالبية المكاتب التي روجعت حساباتها اتباع ممارسات إيجابية، بما في ذلك أنشطة اللجان الفعالة للمراقبة الداخلية والتنفيذ الدقيق زنيا للتوصيات السابقة في مجال مراجعة الحسابات ووعي الموظفين بالممارسات الأخلاقية لمنظمة اليونيسيف فضلا عن قوة الحزم عند مستوى القمة.

٣٥ - وقد أوضح تحليل أكثر تفصيلا لمعظم ملاحظات المخاطر المتواترة (٤٢ في المائة أو ٥٢ من المخاطر البالغ عددها ١٢٥) أنها متصلة بالمجالات التالية:

(أ) إثنان وعشرون ملاحظة (١٨ في المائة من ١٢٥ ملاحظة) أوضحت الضعف في التخطيط الاستراتيجي ورسم الأولويات من جانب المكاتب القطرية. وهذه المخاطر اتضحت في ١٧ من المكاتب التي خضعت للمراجعة وعددها ٢٦. وعلى سبيل المثال فإن بعض المكاتب لم تكن قد وضعت خططاً سنوية للإدارة بينما كان لدى عدد من المكاتب الأخرى خطط منقوصة فضلاً عن غياب للمعلومات المتعلقة بالعمليات أو بأولويات البرامج وأهدافها. كان ثمة مكاتب أخرى لديها خطط تحوي أولويات مفرطة في كثرتها ومن ثم تفتقر إلى عنصر التركيز أو أنها تتبع أولويات غير واضحة؛

(ب) ست عشرة ملاحظة (١٣ في المائة) اتصلت بغياب أسلوب منهجي لإدارة المخاطر. وفيما ضمت مكاتب قطرية بعض الأولويات المعمول بها لتحديد واستعراض العقبات التي تصادف تنفيذ البرامج ودعم العمليات، إلا أنها افتقرت إلى نهج متنسق لإدارة المخاطر من شأنه تحديد الخطورة والاستجابة لإزائها والإفادة عنها، وكان ذلك يرجع أساساً إلى قصور الدعم والتوجيه فيما يتصل بتنفيذ مشروع إدارة المخاطر في اليونيسيف؛

(ج) أوجه الضعف في استراتيجية وتوظيف الموارد البشرية أفيد عنها في ١٤ ملاحظة (١١ في المائة). وعلى سبيل المثال كان هناك خمسة مكاتب استخدمت عدداً كبيراً من الموظفين المؤقتين والخبراء الاستشاريين بسبب قصور قدرات تحليل الثغرات و/أو تأخير عمليات التوظيف.

٣٦ - أما الأسباب الرئيسية الكامنة وراء هذه الملاحظات، البالغ عددها ١٢٥ ملاحظة، فقد تمثلت في قصور رصد تفعيل الضوابط من جانب المديرين (٣٩ في المائة) وضعف التخطيط (٣٦ في المائة) وقصور التوجيه فيما يتصل بكيفية تحديد المخاطر وإدارتها (١٣ في المائة) على نحو ما هو موضح في الجدول ٧ (الفرع ثالثاً جيم).

### إدارة المخاطر

٣٧ - قامت عمليات المراجعة التي تمت بالنسبة إلى ستة وعشرين مكتباً قطرياً باستعراض ممارسات إدارة البرامج التي تُعدّها اليونيسيف أمراً أساسياً في تحقيق النتائج لصالح الأطفال والنساء وهذه المراجعات استعرضت الأسلوب الذي تتولى به المكاتب تقييم حالة الطفل والمرأة في البلدان وأساليب ممارسة هذه المكاتب عمليات الدعوة والتخطيط والدعم والرصد

بالنسبة لتحقيق النتائج. كما فحصت كيفية توصل المكاتب إلى النتائج الرئيسية من خلال تقييمات البرامج.

٣٨ - وفي عام ٢٠٠٩، تم تصنيف ٢٢ (أو ٨٥ في المائة) من المكاتب المراجعة حساباتها، وعددها ٢٦ على أنها مُرضية (٢٣ في المائة) أو مُرضية جزئياً (٢٦ في المائة) في هذا المجال (الجدول ٣). أما المكاتب الأربعة المتبقية فقد صنّفت على أنها غير مُرضية ويرجع ذلك أساساً إلى ملاحظات ارتفاع المخاطر المتصلة بضعف تنفيذ البرامج ورصد النتائج. ويوضح الجدول ٥ ملاحظات مراجعة الحسابات في إدارة البرامج حسب المجال الرئيسي في عام ٢٠٠٩. كما أن عمليات المراجعة الست والعشرين حدّدت ١٦٤ ملاحظة تتعلق بالمخاطر منها ١٩ صنّفت بوصفها مخاطر مرتفعة.

الجدول ٥

#### ملاحظات مراجعة الحسابات في إدارة البرامج، ٢٠٠٩

المجموع	مخاطر متوسطة	مخاطر مرتفعة	
١٨	١٥	٣	معرفة حالة الأطفال في البلد
١٦	١٥	١	الدعوة لصالح الطفل
١٠٥	٩١	١٤	تخطيط البرامج وتنفيذها ورصد النتائج
٢٥	٢٤	١	تقييم نتائج البرامج
١٦٤	١٤٥	١٩	المجموع

٣٩ - هذا وقد دلّت معظم المكاتب التي روجعت حساباتها على ممارسات إيجابية بما في ذلك ما يلي: تعزيز خطط العمل السنوية لليونيسيف من جانب الشركاء، والمواءمة بين البرامج القطرية والأولويات الوطنية وإجراء عمليات استعراض تشاركية. ومع ذلك فقد كشفت عمليات المراجعة عن عدة ملاحظات للمخاطر كان أكثرها تواتراً (١٢١) من بين ١٦٤ مخاطرة أو بنسبة ٧٤ في المائة) مرتبطين بالمجالات التالية:

(أ) أربع وثلاثون ملاحظة (٢١ في المائة) أوضحت قصور تقييم قدرة شركاء التنفيذ على استخدام وإدارة المدخلات المدعومة من جانب اليونيسيف إضافة إلى ضعف حشد وتنفيذ المدخلات البرنامجية (ومن ذلك مثلاً التحويلات النقدية المباشرة، والإمدادات البرنامجية المقدّمة للشركاء). وفضلاً عن ذلك فإن المراجعات الحسابية أبدت ٢٨ ملاحظة مرتبطة بضعف رصد النتائج الناجم عن قصور أو غياب المؤشرات البرنامجية وأدوات الرصد؛

(ب) أثارت عمليات المراجعة ٢٥ ملاحظة (١٥ في المائة) تتصل بتقييم النتائج، وكان أداء وظيفة التقييم ضعيفا في ١٥ من المكاتب البالغ عددها ٢٦ مكتبا. وعلى سبيل المثال، لم تكن تقييمات البرامج تتم على أساس تحديد سليم للأولويات ولا كان يتم تنفيذها في موعدها ولا جاء رصد التوصيات المتعلقة بها على نحو فعال. وأدى ذلك إلى ضعف الإلمام بمدى فعالية البرامج وعدم دقة الإبلاغ بشأن تحقيق النتائج المتعددة السنوات؛

(ج) أربع وثلاثون ملاحظة (٢١ في المائة) اتصلت بقصور المعرفة عن حالة الأطفال (١١ في المائة) وضعف الدعوة لحقوق الطفل (١٠ في المائة). وعلى سبيل المثال أظهرت ثمانية مكاتب افتقارا إلى البيانات والمعلومات الآنية ذات الصلة بشأن حالة الأطفال مما أضعف من تحديد احتياجات الأولوية للطفل ومن تصميم البرامج القطرية وخطط الدعوة. كما أن المكاتب لم تقدم دعما كافيا لجمع وتحليل البيانات الوطنية بواسطة الشركاء. وفي ١٥ مكتبا لم يكن ثمة خطط منظمة للدعوة تضم استراتيجيات واضحة ولا مسؤوليات مسندة ولا موارد أو أهدافا. مما يتيح قياس التقدم المحرز في إقرار حقوق الطفل.

٤٠ - أما الأسباب الكامنة وراء هذه الملاحظات المتصلة بالمخاطر وعددها ١٦٤ فكانت تتعلق أساسا بقصور رصد أداء الضوابط من جانب المديرين (٤٢ في المائة) وضعف التخطيط والتحليل (٤٢ في المائة) على نحو ما هو مبين في الجدول ٧.

### إدارة العمليات

٤١ - قامت عمليات المراجعة التي غطت ستة وعشرين من المكاتب القطرية باستعراض ممارسات إدارة العمليات التي تعدها اليونيسيف جوهرية لدعم تنفيذ البرامج. وهذه المراجعات فحصت الأسلوب الذي تتبعه المكاتب لضمان معالجة دقيقة ومكتملة للمعاملات المالية مع سلامة تنفيذ الضوابط المالية وسلامة تسجيل وإدارة الأصول. بما في ذلك قوائم حصر اللوازم البرنامجية وكفاية أمن تكنولوجيا المعلومات.

٤٢ - وفي عام ٢٠٠٩ اتضح أن ٢١ (٨١ في المائة) من المكاتب الـ ٢٦ التي تمت مراجعة حساباتها كانت مرضية (٥٤ في المائة) أو كانت مرضية جزئيا (٢٧ في المائة) في هذا المجال (انظر الجدول ٣). ولكن خمسة مكاتب صنفت على أنها غير مرضية ويرجع ذلك أساسا إلى ملاحظات المخاطر المرتفعة المتصلة بالإدارة المالية (تجهيز المعاملات المالية والإشراف على الضوابط المالية) على النحو المبين في الجدول ٦.

## الجدول ٦

## ملاحظات مراجعة الحسابات في إدارة العمليات، ٢٠٠٩

المجموع	مخاطر متوسطة	مخاطر مرتفعة	
٧٠	٥٦	١٤	الإدارة المالية
٣٠	٢٥	٥	إدارة المخزون والأصول
١٤	١٣	١	أمن تكنولوجيا المعلومات
١١٤	٩٤	٢٠	المجموع

٤٣ - أدت عمليات مراجعة الحسابات الـ ٦ إلى تحديد ١١٤ ملاحظة تتعلق بالمخاطر منها ٢٠ صنّفت على أنها مخاطر مرتفعة (الجدول ٦). وأوضحت معظم المكاتب الخاضعة للمراجعة اتباعها ممارسات إيجابية بما في ذلك ما يلي: وضوح إسناد السلطات المالية ودقة التقارير المالية وتوافر اللوازم البرنامجية لدعم تنفيذ البرامج وكفاية أمن تكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك فإن أكثر المخاطر تواترا بالنسبة للملاحظات المبداة (٥٠ في المائة أو ٥٧ من المخاطر البالغ عددها ١١٤) كانت تتصل بالمجالات التالية:

(أ) ٢٠ ملاحظة (١٨ في المائة) أوضحت وجود أوجه ضعف في تجهيز المعاملات المالية وتنفيذ الضوابط المالية. هذه المخاطر اتضحت في ١٤ من المكاتب الـ ٢٦. وعلى سبيل المثال فإن المدفوعات التي تمت معابنتها في شراء السلع والخدمات لم تكن تجهز في الوقت المناسب ولا تستند إلى دعم كامل ولا يتم تدوينها بصورة صحيحة وبما يتوافق مع المتطلبات المالية ذات الصلة. وفي غالبية من المكاتب التي خضعت لمراقبة الحسابات لم تكن السلع يتم اعتمادها دائما وقت تسلمها. وفي المكاتب التي نفذت النهج المتناسق إزاء التحويلات النقدية حدثت تأخيرات في تجهيز طلبات التحويلات النقدية المباشرة من الشركاء؛

(ب) أربع عشرة مخاطرة (١٢ في المائة) لوحظت في شراء اللوازم واختيار الموردين في ١١ مكتبا. وعلى سبيل المثال كانت استقصاءات السوق قد تجاوزها الزمن في غالب الأحيان كما أن قواعد بيانات الموردين إما كانت غائبة أو عتيقة في حين أن العقود كانت تصدر قبل مراجعة العرض من جانب لجنة مراجعة العقود وأحيانا لم يكن تجهيز العطاءات يتم حسب الأصول.

(ج) ثلاث وعشرون مخاطرة (٢٠ في المائة) لوحظت في إدارة المخزون والأصول في ١٣ مكتبا. وفي تلك الحالات لم يكن ثمة حصر فعلي بعامة محتويات المخزون فضلا عن

تأخير تنفيذ رصد حالة التوصيات التي تصدر عن مجلس حصر الممتلكات أو ضعف أسلوب هذا الحصر إلى جانب استخدام نظام يدوي مواز في تسجيل الأصول إضافة إلى قاعدة البيانات الموحدة ثم وجود بعض التأخيرات في توزيع اللوازم البرنامجية على شركاء التنفيذ.

٤٤ - أما الأسباب الكامنة وراء هذه الملاحظات الـ ١٤ فكانت تتصل أساساً بقصور رصد أداء الضوابط من جانب المديرين (٦٤ في المائة) على نحو ما يتضح في الجدول ٧ (الفرع ثالثاً جيم).

### جيم - تحليل الأسباب الكامنة وراء النتائج التي تم استخلاصها من المراجعات التي تمت للمكاتب القطرية

٤٥ - كوسيلة لفهم المسائل الكامنة والمرتبطة بالنتائج التي خلصت إليها المراجعات الحسابية، فإن كل الملاحظات المستقاة من هذه المراجعات يتم تصنيفها بواسطة مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تحت واحدة من الفئات الخمس الواردة في الجدول ٧ أدناه. وفي عام ٢٠٠٧، نُقِّح مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تصنيفه للأسباب الكامنة من أجل تحسين عنصر الوضوح. وقد تم تحديد الأسباب الخمسة الكامنة على أنها: غياب التوجيه بشأن تحديد وإدارة المخاطر؛ وغياب التخطيط الكافي بما أفضى إلى عدم التنبؤ باحتمال حدوث مخاطر وغياب الرصد من جانب الإدارة فيما يتصل بتفعيل الضوابط الداخلية. وهناك كذلك المخاطر التي ترجع إلى خطأ من جانب الموظفين أو الإدارة بما في ذلك سوء تفسير السياسات والتوجيهات ثم هناك الافتقار إلى الموارد التي تتيح تحديد وإدارة المخاطر. وهذا التصنيف تم استخدامه كذلك في عام ٢٠٠٩.

٤٦ - ويورد الجدول ٧ تحليلاً للأسباب الرئيسية الكامنة وراء الملاحظات المتصلة بالمخاطر المتوسطة والمرتفعة في المكاتب القطرية للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩. وقد زادت المخاطر التي ترجع إلى قصور التخطيط أو التحليل من ٢٤ في المائة في عام ٢٠٠٨ إلى ٣٠ في المائة في عام ٢٠٠٩. ومع ذلك فالأسباب الأخرى قلت في أهميتها. وكما هو الحال في سنوات سابقة فإن أكثر الأسباب شيوعاً يتمثل في قصور الرقابة على تفعيل الضوابط الداخلية وإن كان حجم هذا السبب قد انخفض من ٥٣ في المائة في عام ٢٠٠٨ إلى ٤٧ في المائة في عام ٢٠٠٩. أما الافتقار إلى الموارد فقد شكّل نسبة ٨ في المائة فقط من المخاطر التي لوحظت في المراجعات التي شهدها عام ٢٠٠٩ مما يُعد تحسناً ملموساً على نسبة الـ ٠ في المائة التي سبق أن شهدها عام ٢٠٠٧. وشكلت الأخطاء البشرية نسبة ٥ في المائة فانخفضت بذلك عن نسبة ١٤ في المائة في عام ٢٠٠٧.



الجدول ٧  
الأسباب الكامنة وراء ملاحظات المخاطر المتوسطة والمرتفعة (نسبة مئوية)  
٢٠٠٧-٢٠٠٩

٢٠٠٩ حسب مجال المراجعة الحسابية			٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	
الحوكمة وإدارة المخاطر	إدارة العمليات	إدارة البرامج	المجموع	المجموع	المجموع	
٣٩	٦٤	٤٢	٤٧	٥٣	٣٦	قصور الرصد من جانب الإدارة في تفعيل الضوابط الداخلية
٣٦	٦	٤٢	٣٠	٢٤	٢٢	قصور التخطيط أو التحليل
١٣	٨	٩	١٠	٧	٨	قصور التوجيه لتحديد وإدارة المخاطر
٨	١٠	٦	٨	١٠	٢٠	الافتقار إلى الموارد أو القدرات اللازمة من أجل تحديد وإدارة المخاطر
٤	١٢	١	٥	٦	١٤	الخطأ البشري
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

٤٧ - وبالنسبة إلى عام ٢٠٠٩ يوضح الجدول ٧ الأسباب الكامنة وراء أوجه الضعف مفصلة حسب مجال المراجعة الحسابية. وأكثر الأسباب شيوعاً في جميع مجالات المراجعة الحسابية الثلاثة هو قصور الرصد من جانب الإدارة لأداء الضوابط الداخلية. وكان هذا هو السبب الكامن بالنسبة إلى ٤٢ في المائة من أوجه الضعف في إدارة البرامج و ٣٩ في المائة في الحوكمة وإدارة المخاطر فيما كان ملموساً بصورة خاصة في إدارة العمليات حيث ظل مرتبطاً بنسبة ٦٤ في المائة من الملاحظات. يلي ذلك قصور التخطيط أو التحليل بوصفه أكثر الأسباب شيوعاً باستثناء ما شهدته إدارة العمليات حيث لم يفسر سوى ٦ في المائة من المخاطر. أما الأسباب الكامنة الثلاثة الأخرى فكانت غير ذات شأن بصفة عامة.

#### دال - النتائج المستقاة من تقييمات أداء البرامج

٤٨ - تهدف تقييمات أداء البرامج إلى تقييم مساهمة اليونيسيف في تنمية بلد ما على ضوء المركز الاستراتيجي الذي يشغله المكتب القطري في ذلك البلد. ومن أجل ذلك فإن تقييمات الأداء البرنامجي تتولى تقييم أداء الإدارة في خمسة مجالات هي: (أ) التعاون مع الشركاء؛ (ب) إدارة الاستراتيجيات والأولويات السنوية؛ (ج) الدعوة؛ (د) إدارة المعارف؛ (هـ) إدارة قدرات شركاء التنفيذ. وتسهم هذه المجالات في الأهداف التي تضمها الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ٢٠٠٦-٢٠١٣.

٤٩ - وقد اتخذت اليونيسيف عدة خطوات للتعامل مع نتائج وتوصيات تقييمات الأداء البرنامجي، وهي تقوم بتدعيم نظامها في إدارة الأداء من خلال تعريف المنطلقات والمعايير فيما يتصل بالأداء. وبالنسبة للتخطيط الجديد لموارد المشاريع فقد خططت لتطوير نظام يقوم على أساس المواقع الإلكترونية لتيسير تقاسم التجارب وتحليل الأداء في مجالات من قبيل الدعوة، وتطوير القدرات، وكفاءة وفعالية الإدارة وتحقيق النتائج البرنامجية. وفضلا عن ذلك يتم استكمال مبادرات أخرى، ومنها مثلا إعداد مجموعة أدوات للدعوة من أجل دعم تخطيط وإدارة مبادرات الدعوة في المكاتب القطرية، وهيئة سبل التوجيه الإضافي بشأن تطوير القدرات، ورسم إطار لإدارة المعارف يؤكد على دور اليونيسيف بوصفها مورداً ووسيطاً للمعارف المتصلة بالطفل.

٥٠ - وفي عام ٢٠١٠ يزعم مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ومكتب التقييم إجراء استعراض لأهداف وأهمية وفعالية البرنامج النموذجي لتقييمات الأداء البرنامجي للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ من حيث توفير سبل الرقابة وضمان الأداء مع مقارنته بالأدوات الأخرى المتاحة لتقييم أداء المكاتب القطرية.

## هاء - النتائج المستقاة من عمليات مراجعة حسابات المقار ومراجعة الحسابات المواضيعية والمنظومية

٥١ - اضطلع مكتب المراجعة الداخلية للحسابات بعمليات مراجعة للمقار وللنظم والمراجعات المواضيعية في عام ٢٠٠٩ وفيما يلي تلخيص لنتائج هذه العمليات:

### مراجعة الإفصاح عن المعلومات وحماية البيانات في اليونيسيف

٥٢ - قامت عملية المراجعة بفحص السياسات والنظم المتبعة في اليونيسيف لدعم الشفافية التنظيمية على أساس توازنها مع الحاجة لحماية المعلومات السرية والحساسة التي تحوزها المنظمة. وكانت اليونيسيف قد طرحت التزامها محمداً بالشفافية في نظام المساءلة الذي أقره المجلس التنفيذي في الدورة السنوية لعام ٢٠٠٩ (القرار ٨/٢٠٠٩)، كما أن المراجعة أبدت عدداً من الملاحظات الإيجابية فيما يتصل بدعم اليونيسيف لهذا الالتزام. ومع ذلك فإن اليونيسيف ليس لديها حالياً سياسة محدّدة للشفافية بحيث توجه عملية الإفصاح العام عن المعلومات. ولمعالجة هذه الثغرة يتم حالياً النظر في مشروع يتعلق بسياسة إفصاح عن المعلومات تتبعها اليونيسيف في نطاق المنظمة. وقد حدّدت المراجعة بعض أوجه الضعف التي تشوب المبادئ التوجيهية المتصلة بحماية المعلومات السرية أو الحساسة التي قد تكون ضرورية للحفاظ على المصالح الرئيسية العامة أو الخاصة للأطراف المعنية أو المستخدمين أو أطراف

ثالثة. وهناك حاجة لوجود سياسة واضحة بشأن تصنيف ومعالجة المعلومات الحساسة التي تنطبق على النسخ الإلكترونية والورقية على السواء، فضلا عن الحاجة إلى تنقيح السياسة الراهنة لأمن المعلومات وبما يتسق مع المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة ومع نظام المساءلة الذي تم اعتماده مؤخرا.

### مراجعة توجيه اليونيسيف ودعم مهام العمليات الفعالة في المكاتب القطرية

٥٣ - تولت المراجعة تقييم المدى الذي تمتلك فيه اليونيسيف التوجيه الكافي والملائم والأدوات اللازمة لتقييم كفاءة المهام الرئيسية للدعم في المكاتب القطرية: التمويل والإدارة والموارد البشرية والإمداد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولم يكن الهدف من المراجعة تقييم الكفاءة الفعلية لمهام الدعم ولكن كان يتمثل في التأكد مما إذا كانت اليونيسيف تزود المكاتب القطرية بالدعم والتوجيه والأدوات التي تمكنها من إجراء التقييم بنفسها. كما أنجزت المراجعة تقييم الآليات التي تستخدمها المكاتب القطرية من أجل التخطيط ورصد كفاءة مهامها في مجال الدعم والإفادة عن ذلك مع ضمان عنصر المساءلة.

٥٤ - وقد صدرت المراجعة عن منطلق يفيد بأن من شأن منهجية يُعتد بها لقياس الكفاءة أن تربط بين التكاليف وبين تحقيق النتائج. لكن المراجعة لم تجد توجيهها يتعلق بقياس كفاءة مهام الدعم الرئيسية في المكاتب القطرية ولا وجدت مؤشرات شاملة للكفاءة تربط بين التكاليف والنتائج (أو النواتج) المتأتية من مهام الدعم الرئيسية، لمساعدة اليونيسيف على قياس مدى كفاءة مهام العمليات التي تضطلع بها مكاتبها القطرية. ومن ثم فإن المكاتب القطرية التي خضعت للمعاينة أوضحت وجود مواضع ضعف في تخطيط الكفاءة ورصدها والإفادة عنها، وعلى سبيل المثال فإن خطط الإدارة السنوية التي خضعت للمعاينة في المكاتب القطرية كانت تفتقر عادة إلى أهداف الكفاءة ومؤشرات الكفاءة (ومن ذلك مثلا وفورات الكفاءة) أو الأهداف ذات الصلة بما يوصل إلى رصد الكفاءة التي تتحقق.

### مراجعة إدارة المبادرات النموذجية في المكاتب القطرية

٥٥ - عملت المراجعة على تقييم ما إذا كانت المبادرات النموذجية المتخذة عن طريق المكاتب القطرية تدار بصورة كافية، وما إذا كانت تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لليونيسيف. والمبادرات النموذجية هي المشاريع التي تنصف عادة بالابتكار في طبيعتها وتُصمم لاختبار مدى فعالية نهج ما أو إمكانية تنفيذه.

٥٦ - وقد وجدت المراجعة أن العدد الصغير من المبادرات النموذجية المتخذة على المستوى القطري ربما كان قاصرا بالنسبة لإمكانية تحقيق اليونيسيف هدفها الاستراتيجي بصورة

كاملة بحيث تصبح قائدا للمعارف العالمية بالنسبة للأطفال. فأغلبية المبادرات النموذجية التي تم استعراضها لم توضح بجلاء الإنجازات المتوقعة ولا الافتراضات ولا الإجراءات التي يمكن إخضاعها للاختبار. وأقل من ٢٥ في المائة كان لديها دراسة عند خط الأساس أو ضوابط يمكن على أساسها تقييم النتائج المتحققة، وما يكاد يكون معظمها افتقر إلى الميزانيات المفصلة بصورة كافية. أما الملاحظات الأخرى في هذا الصدد فشملت عدم وضوح المسؤوليات عن دعم المبادرات النموذجية على مستوى اليونيسيف بأسرها، وقصور التشديد على أهمية عنصر الريادة النموذجية بوصفه استراتيجية في هذا الصدد، فضلا عن القصور في نشر المعلومات عن هذه المبادرات النموذجية. وعلى نحو أكثر إيجابية وجدت المراجعة أن المبادرات النموذجية التي اتخذها المقار، بالاقتران مع المكاتب الإقليمية، كانت تتمتع بآليات رصد قوية ومتسقة ومجدول زمنية واضحة للتنفيذ وحساب مفصل للتكاليف.

### مراجعة عمليات نشر الأخلاقيات وقيم اليونيسيف في المكاتب القطرية

٥٧ - عملت المراجعة على تقييم ما إذا كانت العمليات المموسة الرامية إلى نشر الأخلاقيات والقيم لليونيسيف في المكاتب القطرية تتم بصورة فعالة، وما إذا كانت المخاطر التي تصادف هذه العمليات يتم السيطرة عليها بصورة ملائمة. وقد وجدت المراجعة أن كثيرا من عناصر نشر الأخلاقيات والتقييم موحودة بالفعل في اليونيسيف ولكن أظهر الموظفون ضعفا في استيعاب وفهم هذه العناصر وثقة محدودة فيها. وبصورة أكثر تحديدا فإن وعي الموظفين بآليات الإبلاغ عن حالات سوء التصرف كان ضعيفا على نحو ملموس حيث لوحظت قلة ثقة الموظفين في آليات الحماية من الرد الانتقامي. ومن السليبات الأخرى ما جاء متصلا بالمحالات التالية: الحوكمة والإطار الأخلاقي في اليونيسيف وآليات التماس المشورة الموثوقة والإبلاغ عن سوء التصرف ورصد السلوك الأخلاقي والإبلاغ عنه.

### مراجعة مسألة المركبات دعما للأهداف التشغيلية والبرنامجية

٥٨ - عملت المراجعة على تقييم نوعية التوجيه والدعم المقدمين من المقار والمكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية فيما يتصل بإدارة مسألة المركبات. واستعرضت عمليات تخطيط ورصد واستعمال المركبات في دعم العمليات وتنفيذ البرامج على مستوى المكاتب القطرية، إضافة إلى المركبات المقدمة إلى شركاء التنفيذ بوصفها مدخلات برنامجية. وقد وجدت المراجعة أن التوجيهات تجاوزها الزمن ولم تشمل عناصر مهمة من قبيل التخطيط ومتابعة دورة حياة المركبة بما في ذلك الاعتبارات البيئية وقياس الأداء. كما أن المكاتب القطرية التي خضعت للمعاينة كانت تضع إجراءاتها التشغيلية الخاصة بها على أساس الحد الأدنى من الإشراف من جانب شعبة المقر والمكاتب الإقليمية. ولوحظ قصور في معلومات

الإدارة بشأن استعمال المركبة وتكاليفها على مستوى المكتب القطري وعلى المستويات الشاملة. كما أن المكاتب القطرية التي خضعت للمعاينة لم تكن تعمل بصورة متسقة على المقارنة بين متطلبات أسطول مركباتها وبين العدد المتوافر بالفعل من المركبات. مما يفيد عما إذا كانت موارد المركبات تلي احتياجاتها وأنها تستخدم بالفعل بصورة تجمع بين الكفاءة والفعالية. وهذه المكاتب لم تقم بصورة فعالة برصد استعمال المركبات من جانب شركاء التنفيذ.

### مراجعة إدارة مهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المكاتب القطرية

٥٩ - استعرضت المراجعة ما إذا كانت وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المكاتب القطرية التي خضعت للمعاينة تتمتع بما يكفي من الهياكل والضوابط والإجراءات التي تكفل أن تكون البيانات شاملة وأمنة فضلا عن تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة متواصلة وفعالة من حيث التكاليف. وغلب في هذا المجال استخدام تطبيقات اليونيسيف المعيارية، كما أن أغلبية التراخيص المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال تم التفاوض عليها على المستوى العالمي. ومع ذلك لم يكن هناك تحديد للأطر التنظيمية الملائمة ولا تخصيصات الموارد بالنسبة لخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنواع شتى من المواقع، ولا كان ثمة توجيه بشأن هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو الاستراتيجيات والخدمات المتوقعة منها على الصعيد القطري. كذلك افتقد إلى الوضوح اختصاصات الرؤساء الإقليميين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وغياب الجهود المنسقة لتعيين الفرص التي تتيح الاستعانة بالمصادر الخارجية أو التنسيق فيما بين الوكالات. وبالإضافة إلى ذلك لم تكن المكاتب الإقليمية أو القطرية تمتلك من الأدوات ما يتيح لها رصد إساءة استعمال الحاسوب أو محاولات انتهاك السرية.

### مراجعة أمن نظام ساب على مستوى التطبيق

٦٠ - استعرضت المراجعة ما إذا كانت إتاحة الوصول إلى الوحدات النموذجية لنظام ساب تتم طبقا لمسؤوليات العمل. كما استعرضت توزيع المسؤولية عن الأمن بين شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات وشعب المستخدمين الرئيسيين. وقد وجدت المراجعة أن شعب المستخدمين الرئيسيين تفتقر إلى وجود إجراءات خاصة بها من أجل إيجاد وصيانة وتحديد مجموعات من مزايا الإتاحة في هذا المجال. كما لوحظت جوانب من الضعف فيما يتعلق بإسناد الأدوار وتوافر، أو عدم توافر، حقوق الإتاحة، وكذلك في وضع وصيانة البرامج المفصلة حسب الاحتياجات. وهذه السبلات بحاجة إلى التصدي لها في سياق نظام تخطيط موارد المشاريع المزمع الأخذ به في المستقبل على صعيد اليونيسيف في ضوء الزيادة

الحادة في عدد المستخدمين والتحديات التي يجسدها التشتت الجغرافي لقاعدة المستخدمين. وقد اتخذت شعبة الحلول والخدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات خطوات لتنفيذ توصيات المراجعة وقامت بتعيين شركة متخصصة لإسداء المشورة بشأن إطار الأمن الذي يُعد الأنسب فيما يتصل ببيئة نظام ساب التابع لليونيسيف.

### موجز بالنتائج الرئيسية والمتواترة

٦١ - في الفرع ثالثاً جيم من هذا التقرير ترد الملاحظات المتواترة والمشاركة بين عدد كبير من المكاتب القطرية إضافة إلى ما ورد في التقارير السنوية السابقة المقدمة إلى المجلس التنفيذي. ويلخص الجدول ٨ الاستنتاجات الرئيسية المتواترة في عام ٢٠٠٩ وهذه الاستنتاجات تتسق مع تلك المفاد عنها من جانب مكتب المراجعة الداخلية للحسابات إلى المجلس التنفيذي لعام ٢٠٠٨. ويرد في الفرع ثالثاً جيم أسباب الاستنتاجات في الفترات ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩.

### الجدول ٨

### موجز بالملاحظات الرئيسية والمتواترة في عمليات مراجعة الحسابات في المكاتب الميدانية، ٢٠٠٩

المجال الوظيفي	الاستنتاجات الرئيسية والمتواترة
الحوكمة وإدارة المخاطر	ضعف التخطيط الاستراتيجي ورسم الأولويات من جانب المكاتب القطرية غياب نهج منظومي لإزاء إدارة المخاطر سلبيات في استراتيجية وتوظيف الموارد البشرية
إدارة البرامج	قصور تقييم قدرات الشركاء التنفيذيين قصور رسم أولويات أنشطة التقييم نقص المعرفة بشأن حالة الأطفال

٦٢ - ولم ينجح عن المراجعات الحسابية بالنسبة للمقار والنظم والمراجعات المواضيعية المنجزة في عام ٢٠٠٩ استنتاجات متواترة بالنسبة للمراجعة باستثناء ما لوحظ من أوجه الضعف في التوجيه والرصد. أما الملاحظات الرئيسية الأخرى في هذه المجالات فشملت: غياب مؤشرات الكفاءة في خطط الإدارة السنوية، وغياب الإجراءات الكفيلة بإيجاد وإسناد الأدوار وأوجه الضعف في الوعي والفهم ومن ثم الثقة بالنسبة لعناصر توجيه اليونيسيف فيما يتصل بدعم الأخلاقيات والقيم في المكاتب القطرية.

٦٣ - ويتم حاليا التصدي للعديد من أوجه الضعف الرئيسية المتواترة المذكورة أعلاه من خلال تنفيذ مبادرات التحسين التنظيمية في اليونيسيف. وعلى سبيل المثال، فمن شأن التقدم في وضع إطار لإدارة المخاطر على صعيد المنظمة بأسرها، أن يعزز قدرة المديرين والموظفين على اتخاذ قرارات مستنيرة من واقع المخاطرة وعلى تدعيم نظام للمساءلة يؤدي بدوره إلى توضيح أوجه مسؤولية المراقبة على جميع المستويات في اليونيسيف ودعم مؤشرات الأداء وأدوات الإدارة وهو ما يفضي إلى تحسين قياس وتقييم النتائج المتحققة على جميع المستويات.

### خامسا - التحقيقات

٦٤ - على نحو ما ذكر في الفرع ثانيا من هذا التقرير، فإن مكتب المراجعة الداخلية للحسابات مسؤول عن إجراء التحقيقات في الادعاءات بوقوع حالات غش أو إساءة استعمال السلطة أو فساد أو تحرش أو استغلال جنسيين أو سوء إدارة في اليونيسيف أو انتقام ممن يُبلغون عن مثل هذه الحالات. وفي عام ٢٠٠٩ ورد ما يقرب من ١٠٠ من الادعاءات سواء بشكل مباشر أو عن طريق عنوان للبريد الإلكتروني متاح الوصول إليه من الشبكة الداخلية لليونيسيف ومن الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت.

٦٥ - على أن عدد التحقيقات التي اضطلع بها مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تناقص من ٧٨ في عام ٢٠٠٨ إلى ٥١ في عام ٢٠٠٩. ويرجع هذا الانخفاض إلى حقيقة أن الحالات لا يتم تسجيلها في الوقت الراهن إلا إذا ما تطورت إلى تحقيقات بعد إجراء تقييم مبدئي. ويشير الجدول ٩ إلى فئات التحقيقات التي سجلها المكتب خلال عام ٢٠٠٩. وقائمة الفئات تقارن بنظيرتها في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج والوكالات، كما أنها سوف تساعد في السنوات المقبلة على إجراء تحليل لأنماط المخالفات التي تحدث في نطاق اليونيسيف فضلا عن تحديد أوجه الضعف التي تعتور النظام.

٦٦ - ومن بين التحقيقات البالغ عددها ٥١ حُفظ ٢٠ منها بعد إجراء تقييم مبدئي. أما الحالات المتبقية وعددها ٣١ حالة، فقد خضعت للتحقيقات، ومنها حالة ما زالت مفتوحة، وأخرى أُحيلت إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى إجراء التحقيقات الميدانية، وبالتنسيق مع شعبة الموارد البشرية ومع المكاتب الإقليمية المعنية، واصل مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تقديم التوجيه للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بشأن كيفية إدارة التحقيقات المبدئية محليا. ويرد في سياسة اليونيسيف لمكافحة الغش توجيه إلى الموظفين بشأن الإبلاغ عن حالات الغش أو المخالفات المشتبه بوقوعها.

## الجدول ٩

عدد الحالات لكل فئة المقدمة من مكتب المراجعة الداخلية للحسابات إلى شعبة الموارد البشرية وقسم السياسات والقانون الإداري وعدد الحالات التي أدت إلى اتخاذ إجراءات تأديبية من جانب شعبة الموارد البشرية، ٢٠٠٩

فئات حالات التحقيق	عدد الحالات	عدد الحالات المقدمة إلى شعبة الموارد البشرية/قسم السياسات والقانون الإداري	عدد الحالات التي أُتخذ بشأنها إجراءات تأديبية من جانب الشعبة/القسم
سطو وسرقة واختلاس أموال أو ممتلكات اليونيسيف	٧	٥	٢
غش في الاستحقاقات (الأجور والعلاوات ومطالبات السفر... إلخ)	٣	١	١
مخالفات في المشتريات (التعامل مع شركات دون اتخاذ إجراء حسب الأصول والتلاعب في عملية الشراء)	٤	١	١
رشاوى أو إكراميات غير مشروعة	٣	١	١
استخدام غير مشروع أو إساءة استخدام أو إهدار أموال اليونيسيف أو ممتلكاتها على يد موظفي اليونيسيف	٢	١	١
التزيف	١	١	صفر
الاختلاس أو السرقة خارج نطاق موظفي اليونيسيف	٣	صفر	صفر
سوء إدارة أو إهمال حسيماً أدى إلى خسارة أموال اليونيسيف	١	صفر	صفر
سلوك الموظفين (قضايا النزاهة: عدم الامتثال إلى لوائح الأمم المتحدة وقواعدها أو للقوانين المحلية وتصرفات غير مقبولة من جانب العاملين بوصفهم موظفين مدنيين دوليين	١١	٧	٥
التحرش أو سوء استعمال السلطة	٦	٤	١
التحرش والاستغلال الجنسيان	٥	٣	٣
تضارب المصالح	٥	٤	٣
<b>المجموع</b>	<b>٥١</b>	<b>٢٨</b>	<b>١٨</b>

٦٧ - وقد أغلقت ملفات جميع الحالات من السنوات السابقة وأدت التحقيقات المكتملة وقد بلغ عددها ٤٨ تحقيقاً وردت ٢٨ تقريراً إلى أن أُحيلت جميعاً لشعبة الموارد البشرية لاستعراضها واتخاذ الإجراءات بشأنها. وبرغم أن العدد الإجمالي للحالات التي خضعت للتحقيق في عام ٢٠٠٩ جاء منخفضاً بصورة ملموسة عن نظيره في عام ٢٠٠٨ فإن عدد تقارير التحقيق التي أُحيلت إلى شعبة الموارد البشرية (٢٨) كانت أقل بمعدل حالة واحدة عن نظيرتها في عام ٢٠٠٨ (٢٩). وفي ٢٦ نيسان/أبريل ٢٠١٠ كانت شعبة الموارد البشرية قد اتخذت إجراءات تأديبية بشأن ١٨ حالة تم التحقيق فيها وفي سبع حالات استقال الموظفون خلال التحقيق أو خلال إجراءات التأديب. وفي حالتين لم تتخذ شعبة الموارد البشرية



إجراءات جديدة. وثمة حالة واحدة مازالت رهن التحقيق. ويتم إعلان عدد ونوعيات الإجراءات التأديبية المتخذة في منشور المعلومات الصادر سنويا عن المدير التنفيذي بما يؤدي إلى نشر الوعي بنوعية التصرف الخاطئ و/أو الإساءة التي حدثت وما نجم عن ذلك من إجراءات تأديبية تشمل أي إجراء يتخذ من الناحية القانونية.

٦٨ - وفي من ٢٦ نيسان/أبريل ٢٠١٠ أصدرت شعبة الموارد البشرية سبعة قرارات بالصرف الفوري من الخدمة (بسبب أخطاء من قبيل سوء سلوك الموظفين والتحرش الجنسي وسرقة أموال اليونيسيف) وثمة قراران بالصرف الفوري من الخدمة مازالا قيد النظر. وبالإضافة إلى ذلك فقد كان هناك ثلاثة قرارات بتوجيه اللوم مقرونة بالحرمان من الرتبة وأربعة توبيخات خطية وثلاثة قرارات خطية باللوم وقرار واحد بلوم شفهي.

٦٩ - كما حفظ مكتب المراجعة الداخلية الحالات العشرين المتبقية من واقع التحقيقات المنجزة وعددها ٤٨ للأسباب التالية:

- (أ) اتضح أن الادعاءات المبلغ عنها لا تقوم على أساس ملموس (سبع حالات)؛
- (ب) لم يتسنّ تقديم قرائن تؤيد الادعاءات المبلغ عنها (تسع حالات)؛
- (ج) أُتخذت إجراءات استباقية للحيلولة دون وقوع حالات غش مصرفي (حالتان)؛
- (د) جاءت الحالات خارج نطاق الولاية القضائية في تحقيقات المكتب (حالتان).

## سادسا - تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة

٧٠ - يقوم مكتب المراجعة الداخلية برصد وضعية الإجراءات المتخذة من جانب المكاتب القطرية أو الإقليمية الخاضعة للمراجعة، وكذلك شُعب المقار من أجل إنهاء توصيات المراجعة. فإذا لم تتم المعالجة الكافية لإجراءات مبلغ عنها بحيث يجري تحديد المخاطر، فإن المكتب يعمد إلى توضيح الثغرات الحاصلة ويقترح اتخاذ إجراءات إضافية للتصدي للمخاطر التي لم يتم السيطرة عليها بصورة كافية. وترسل رسائل تذكير إذا كانت تقارير التنفيذ قد تأخر صدورها. وفي قراره ١٨/٢٠٠٦ طلب المجلس التنفيذي إعلان جميع التوصيات التي لم يتم تنفيذها في غضون ١٨ شهرا من إصدارها. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠ كان هناك سبع توصيات معلقة ويتجاوز عمرها ١٨ شهرا (انظر المرفق ٢) وهي تتصل جميعا بعمليات مراجعة المقار والمكاتب الإقليمية.

### تنفيذ ملاحظات المراجعة الصادرة إلى المكاتب القطرية

- ٧١ - اعتباراً من ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠ أُنهيَت جميع التوصيات بالنسبة للملاحظات الصادرة إلى المكاتب الإقليمية في عام ٢٠٠٨ أو ما قبله.
- ٧٢ - وقد أصدر المكتب ٤٠٣ من الملاحظات إلى المكاتب القطرية في عام ٢٠٠٩. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠ ظلت ٢٢٠ من هذه الحالات مفتوحة، وهذه الملاحظات تتصل بعدد يبلغ ١٩ مكتباً من واقع المكاتب الـ ٢٦ التي تمت مراجعتها في عام ٢٠٠٩ وكان مفترضاً أن يقدم ١٦ منها تقارير بشأن ما تم اتخاذه من إجراءات تصحيحية بحلول ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠، وأُنجزت جميع المكاتب الـ ١٦ هذا العمل. وقد خلص المكتب إلى أنه قد تم اتخاذ ضوابط كافية في حالة ٦٩ في المائة من المخاطر التي تم تحديدها في هذه المكاتب الستة عشر.

### تنفيذ توصيات المراجعة الصادرة إلى المقار والمكاتب الإقليمية

- ٧٣ - جميع توصيات التقارير الـ ٨ للمقر والمكاتب الإقليمية والتقارير الموجزة الصادرة في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٦ يتم الإبلاغ عنها بوصفها قد تمت معالجتها بالكامل.
- ٧٤ - أما معدل التنفيذ لجميع المراجعات التي تمت بالمقر والنُظم في الفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ فقد بلغ ٧٥ في المائة. ومن بين ٢٦٣ توصية وردت في التقارير الستة لمراجعات المقر والنُظم الصادرة في عام ٢٠٠٧ فقد أُغلق ٢٥٦ منها. أما التوصيات السبع المتبقية في اثنين من تقارير المراجعة (تتعلق إحداً بإدارة مساهمات الموارد الأخرى غير المواضيعية وضوابط أمن خط أساس نظام ساب) فما زالت مفتوحة ويزيد عمرها على ١٨ شهراً (انظر المرفق ٢). ومن التوصيات الواردة في تقارير المراجعة العشرة الصادرة في عام ٢٠٠٨، وعددها ٢٠٢ توصية، فقد أُغلق ١١٥ منها فيما لا يزال مفتوحاً توصيات المراجعة المتبقية وعددها ٨٧. أما التقارير الأربعة المتعلقة بالمراجعة، الصادرة في عام ٢٠٠٩، فقد ضمت ٧٤ توصية منها ٣٥ تم إغلاقها بتاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠.

## تصنيفات إدارة المخاطر في مراجعات المكاتب الميدانية المنجزة في عام ٢٠١٠

المكتب	التصنيف الشامل	تصنيف المجال الوظيفي		
		إدارة المخاطر	إدارة البرامج	إدارة العمليات
إثيوبيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا
الأردن	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
بنغلاديش	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
بنما	غير مرض	غير مرض	غير مرض	مرض
تشاد	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	غير مرض
تيمور - ليشتي	مرض	مرض	مرض	مرض
جزر القمر	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا
جزر المحيط الهادئ (فيجي)	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
جمهورية أفريقيا الوسطى	غير مرض	غير مرض	غير مرض	غير مرض
الجمهورية الدومينيكية	مرض	مرض	مرض	مرض
الجمهورية العربية السورية	مرض	مرض	مرض	مرض
زمبابوي	غير مرض	غير مرض	غير مرض	غير مرض
السلفادور	مرض جزئيا	مرض	مرض	مرض
الصومال	مرض جزئيا	غير منطبق*	غير منطبق*	غير منطبق*
عمان	مرض جزئيا	مرض	مرض جزئيا	مرض جزئيا
كوبا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض	مرض جزئيا
كوت ديفوار	غير مرض	غير مرض	مرض جزئيا	غير مرض
كوسوفو	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
موزامبيق	مرض	مرض	مرض	مرض
ميانمار	مرض جزئيا	مرض	مرض جزئيا	مرض جزئيا
ناميبيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	غير مرض
نيجيريا	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
نيكاراغوا	مرض	مرض	مرض جزئيا	مرض
هايتي	غير مرض	غير مرض	غير مرض	مرض جزئيا
الهند (موبال)	مرض	مرض	مرض	مرض
الهند (دهلي)	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض
الهند (لكنو)	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا

\* متابعة المراجعة لا توفر إمكانية التصنيف حسب المجال الوظيفي.

## المرفق ٢

## جدول الملاحظات التي ما زالت بغير حل لأكثر من ١٨ شهرا في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٠

إدارة المساهمات من الموارد الأخرى غير المواضيعية (التقرير الصادر في ٢٠٠٧)

ملاحظة المراجعة	التوصيات
سلطات المراقبة وواجبات ومسؤوليات المكاتب الإقليمية عن الرقابة على مراقبة استخدام المكاتب القطرية لمساهمات الموارد الأخرى تفتقر إلى تعريف واضح	ينبغي لليونيسيف، فضلا عن الشعب ذات الصلة في المقار والمكاتب الإقليمية أن توضح سلطات وواجبات ومسؤوليات المكاتب الإقليمية عن مراقبة استخدام المكاتب القطرية للموارد الأخرى، وأن تقرّ الآليات التي تتيح ممارسة المراقبة المنهجية للمكاتب الإقليمية التي تضطلع بمسؤوليات عن إدارة مساهمات الموارد الأخرى

### ضوابط أمن خط الأساس لنظام ساب (التقرير الصادر في عام ٢٠٠٨)

ملاحظة المراجعة	التوصيات
لم يقدّم تدريب كافٍ لمراكز الاتصال المعنية بأمن نظام ساب	ينبغي لشعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتعاون مع شعبة الموارد البشرية، أن تقوم بوضع وتنفيذ برنامج تدريبي لمراكز الاتصال المعنية بأمن نظام ساب فيما يتصل بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظام ساب بما في ذلك المخاطر الجسيمة التي تهدد سرية ومصداقية البيانات.
لم توضع إجراءات من أجل اتخاذ واستعراض ومتابعة الإجراءات المتعلقة بأمن نظام ساب	على شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات أن تضع وتنفذ سياسة واضحة فيما يتصل بسبل التواصل الإلكتروني المباشر مع تقارير الأمن وتواتر وضع تقارير الأمن. كما أن وضع واستعراض تقارير الأمن لا بد من تفويض مهمته لمراكز الاتصال الملائمة ضمن كل شعبة ومكتب إقليمي.
اقتصار رصد مستويات الإتاحة والتحقق في تقارير انتهاك الأمن على الأساس المركزي فقط هو أمر غير عملي في ضوء الزيادة المتوقعة في عدد مستخدمي نظام ساب	على شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات أن تستكشف السبل التي تكفل أن يتاح لمراكز الاتصال المكلفة بمهمة رصد الأمن ضمن كل شعبة ومكتب إقليمي، سبل التحقق من أجل مراجعة قدرات الأمن لمستخدمي نظام ساب ضمن وحداتهم والتحقق فيما قد يقع من انتهاكات للأمن.
لم تراعَ الأصول في تزويد المستخدمين برموز المعاملات الأساسية التي خضعت للمعاينة في نظام ساب	على شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات وأن تتشاور مع الشعب المعنية بشأن استعراض سبل تزويد الموظفين بالرموز الأساسية للمعاملات في نظام ساب، وبما يكفل تبريرها ورصدها على النحو الملائم. وينبغي للشعبة المذكورة أن تكفل أيضا خضوع معايير منح سبل الحصول على رموز المعاملات الأساسية (التي تتيح للمستخدمين إمكانية قراءة وتعديل أو حذف أي بيانات في نظام ساب) للتوثيق في إطار سياسة الأمن مع ضمان التصريح بها من جانب الجهات المالكة للبيانات.
لم يتم إقرار إجراءات لتعديل أو تعطيل حقوق الوصول إلى نظام ساب	شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لا بد أن تنسق مع شعبة الموارد البشرية في وضع المعايير وتحديد المسؤوليات وإقرار الإجراءات الكفيلة بتعديل أو تعطيل حقوق الوصول إلى نظام ساب
غياب صلة أوتوماتية مع بيانات الموظفين في نظام ساب لإدارة حقوق الإتاحة بالنسبة للموظفين الذين تم نقلهم أو إنهاء خدماتهم	على شعبة حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات أن تتولى تقييم إمكانية تطوير صلة أوتوماتية بين محور أمن ساب وبين بيانات موظفي ساب بحيث تتاح بصورة منهجية معلومات المستخدم المطلوبة لمنح أو تعديل أو تعطيل حقوق الوصول إلى ساب للمستخدمين المعنيين من واقع ملفات الموظفين.