Document: EB 2018/125/R.48/Rev.1
Agenda: 6(g)
Date: 15 November 2018
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف في الصندوق لعام 2019

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Bambis Constantinides
مدير مكتب المراجعة والإشراف
رقم الهاتف: 2054 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: c.constantinides@ifad.org

Deidre Walker
مديرة المراجعة
رقم الهاتف: 2162 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.walker@ifad.org

Sangwoo Kim
مدير التحقيقات
رقم الهاتف: 2427 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: sangwoo.kim@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra
مديرة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الخامسة والعشرون بعد المائة
روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2018

للتأكيد

المحتويات

أولا – مقدمة 1

ثانيا – استراتيجية الإشراف الداخلي المتوسطة الأجل (2019–2021) 1

ألف– بيئة المخاطر التي يواجهها الصندوق 1

باء– الأهداف الاستراتيجية لمكتب المراجعة والإشراف في فترة التجديد الحادي عشر للموارد 3

جيم– خطة مكتب المراجعة والإشراف بشأن الضمان القائم على المخاطر للفترة 2019–2021 4

دال– قدرة مكتب المراجعة والإشراف واحتياجاته من الموارد في الفترة 2019–2021 5

ثالثا – خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف لعام 2019 6

ألف– لمحة عامة 6

باء– أنشطة المراجعة الداخلية 7

جيم– أنشطة التحقيق ومكافحة الفساد 10

الملاحق

الملحق الأول: المخاطر الرئيسية في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 12

الملحق الثاني: خطة مكتب المراجعة والإشراف بشأن الضمان القائم على المخاطر للفترة 2019–2021 13

خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف في الصندوق لعام 2019

أولا – مقدمة

1- تعرض هذه الوثيقة استراتيجية مكتب المراجعة والإشراف المتوسطة الأجل بشأن الإشراف الداخلي إلى جانب خطة عمله لعام 2019 والمعلومات الأساسية ذات الصلة.

2- ووافق رئيس الصندوق على خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف لعام 2019. ويجوز للجنة مراجعة الحسابات، وفقاً لاختصاصاتها، تقديم اقتراحات إلى رئيس الصندوق للنظر فيها. وستُقدَّم خطة العمل، حالما توضع في صيغتها النهائية، إلى المجلس التنفيذي لتأكيدها في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2018.

3- وتعرض خطة العمل على لجنة مراجعة الحسابات قبل الانتهاء من عملية ميزانية عام 2019 من أجل إيلاء المراعاة الواجبة لحجمها ومدى تعقدها أثناء صياغة ميزانية مكتب المراجعة والإشراف.

ثانيا – استراتيجية الإشراف الداخلي المتوسطة الأجل (2019–2021)

4- مكتب المراجعة والإشراف مكلَّف بتقديم خدمات ضمانات مستقلة وخدمات استشارية إلى إدارة الصندوق وهيئته الرئاسية بشأن ما يلي: فعالية آليات إدارة المخاطر والرقابة في الصندوق؛ وكفاءة أساليب عمل الصندوق وفعاليتها؛ والامتثال للقواعد واللوائح المنطبقة. والمكتب مكلَّف أيضاً بالتحقيق المستقل في جميع ادعاءات سوء السلوك والتدليس والفساد في الأنشطة والعمليات الممولة من الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، يُساهم المكتب في تحقيق أهداف الصندوق عن طريق تخفيف مخاطر تحقيق هذه الأهداف. وتعرض الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للإشراف الداخلي (2019–2021) الإجراءات والمبادرات والأدوات التي سينتهجها المكتب في حدود الولاية المنوطة به للمساهمة في تحقيق أهداف الصندوق، بما يشمل الأهداف المتصلة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (التجديد الحادي عشر).

ألف– بيئة المخاطر التي يواجهها الصندوق

5- وافقت الدول الأعضاء في الصندوق في فبراير/شباط 2018 على أنه ينبغي للصندوق أن يبدأ فترة من التسريع الطموح من أجل تعظيم مساهماته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقاً لهذه الغاية، وافقت الدول الأعضاء على تحسينات نموذج العمل الهادفة إلى ضمان التميُّز في العمليات، ووافقت على توسيع قاعدة موارد الصندوق ونطاقه. وتنعكس هذه الأهداف في إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الحادي عشر الذي يشمل مقاييس لقياس ما يلي: (1) أثر أنشطة الصندوق وفعاليتها وكفاءاتها؛ (2) قدرة الصندوق على تعبئة الموارد وتخصيصها على النحو الملائم؛ (3) الإدارة الفعالة للموظفين والموارد المالية. وخلال فترة التجديد الحادي عشر، سيزيد الصندوق إيصال البرامج من حيث حجمها وجودتها في نفس الوقت الذي سيقوم فيه بإدخال (أو بالاستعداد لإدخال) طرائق جديدة للتمويل وتعبئة الأموال، وإصلاح كثير من أساليب عمله ووظائفه. وستُحسِّن هذه الجهود الإصلاحية تركيز عمليات الصندوق وفعاليتها وكفاءتها. غير أن نطاق التغييرات وحجمها، إلى جانب العوامل الخارجية – مثل التحديات التي تنطوي عليها بطبيعة الحال تعبئة مزيد من الموارد – تُشكِّل بيئة مخاطر معقدة للصندوق على الأجل المتوسط.

6- وحدَّدت الإدارة، من خلال عمل لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، أهم المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف الصندوق. وتتجسَّد هذه المخاطر في سجل المخاطر المؤسسية ولوحة المخاطر التي عرضت على الهيئات الرئاسية في سبتمبر/أيلول 2018. وتناول مكتب المراجعة والإشراف هذه القائمة في سياق إطار التخطيط الاستراتيجي في الصندوق والنتائج المتوقعة لفترة التجديد الحادي عشر، وقام بتوسيعها من خلال عملية تقدير المخاطر التي يتولى هو إجراءها[1] لضمان النظر في جميع المخاطر الرئيسية التي تواجه تحقيق أهداف الصندوق الاستراتيجية الفورية والمتوسطة الأجل. وترد في الملحق الأول المخاطر الرئيسية التي حددها مكتب المراجعة والإشراف. وقام المكتب أثناء تحديد مجالات المخاطر بترتيب أولويات الظروف التي إن تحققت ستؤثر تأثيراً سلبياً كبيراً على تحقيق أهداف الصندوق المتوسطة الأجل. ولا يعني ذلك أن من المرجح أن تتحقق تلك الظروف أو أن الإدارة لا تتخذ إجراءات ملائمة للتخفيف من المخاطر.

7- وصُنِّفت المخاطر الرئيسية إلى ثلاث فئات رئيسية (انظر الملحق الثاني) وترد بإيجاز أدناه:

- **المخاطر التي تُهدِّد تحقيق الأهداف البرامجية المتوسطة الأجل.** تشمل هذه المخاطر ما يلي: تأخر إيصال البرامج أو تعطله بسبب عدم فعالية تنفيذ نموذج المحاور أو عدم اكتماله (مع تفويضات مناسبة للسلطات)؛ أو عدم إجراء دراسات استطلاعية أو عمليات تنسيق سليمة لأنشطة التغيير، أو قيود تكنولوجيا المعلومات والأدوات وقدرات الموظفين؛ وتقويض أهداف البرامج بسبب تحريف مسار تمويل الصندوق أو إساءة استخدامه؛ وعدم الوفاء بأهداف برنامج القروض والمِنح بسبب انخفاض الطلب على القروض المقدَّمة بشروط عادية عن المتوقع (بما في ذلك القروض المقدَّمة بشروط التمويل الجديدة)؛ والخطر العام الذي ينطوي عليه تعطل إيصال البرامج.

- **المخاطر التي تُهدِّد قدرة الصندوق على دعم أهدافه الاستراتيجية مالياً الآن وفي المستقبل.** تشمل المخاطر في هذه الفئة ما يلي: عدم القدرة على تعبئة التمويل الكافي في المستقبل لدعم المجموعة المتزايدة والمتنوعة من المنتجات المالية بسبب عدم كفاية الاستعداد وحشد مصادر إضافية للتمويل، بما في ذلك من خلال الاقتراض؛ وخسائر القيمة الشرائية للموارد المالية الموكلة إلى الصندوق بسبب عدم فعالية إدارتها؛ والآثار السلبية المحتملة على الاستدامة المالية للصندوق في المدى البعيد بسبب التغييرات غير الملائمة في الهيكلية المالية للصندوق (فيما يتصل على سبيل المثال بإطار القدرة على تحمل الديون)؛ وهدر أموال الصندوق من خلال التدليس والفساد؛ والمخاطر التي تمس سمعة الصندوق بسبب ارتباط تمويله بأنشطة غير مشروعة أو إجرامية (مثل غسل الأموال)؛ وعدم قدرة الصندوق على إدارة هيكلية مالية أكثر تعقيداً بسبب الافتقار إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات والهياكل ومهارات الموظفين المطلوبة؛ وتقويض المصداقية المالية للصندوق بسبب عدم تقديم تقارير كافية عن المسائل المالية والمخاطر إلى أصحاب المصلحة.

- **المخاطر التي تُهدِّد فعالية عمليات الصندوق أثناء الانتقال.** من المرجح أن تؤدي عملية التغيير والزيادة المقررة في حجم نواتج البرامج وجودتها في إطار مظروف الميزانية الإدارية الثابتة إلى استنزاف قدرة جميع أساليب العمل في الصندوق وفرض ضغوط على آلياته الرقابية. وتشمل

[1] استندت عملية تقدير المخاطر التي أجراها مكتب المراجعة والإشراف في عام 2018 إلى نتائج عمليات المخاطر المؤسسية، والتعليقات الفردية من المديرين، وتحليل العقبات المحتملة أمام تحقيق النتائج المؤسسية الرئيسية.

المخاطر في هذه الفئة تراجع أداء أساليب العمل الأساسية أو انخفاض مستوى رفاه الموظفين بسبب ما يلي: عدم كفاية تنسيق أعباء العمل وإسهامات الموظفين في أنشطة التغيير؛ وارتفاع معدل المخالفات والممارسات غير الأخلاقية الناجمة عن ضعف الضمانات والضوابط؛ واختلال الأعمال بسبب عدم كفاية أو عدم اختبار تخطيط استمرارية العمل؛ وعدم تحديد المخاطر التشغيلية الناشئة وإدارتها بسرعة.

8- وستُشكِّل قدرة الصندوق على تحديد المخاطر المتطورة وإدارتها عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف التجديد الحادي عشر.

باء- الأهداف الاستراتيجية لمكتب المراجعة والإشراف في فترة التجديد الحادي عشر للموارد

9- لا يحقق الإشراف الداخلي أثراً فعالاً ولا يضيف أي قيمة إلاّ عندما يُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. ويهدف مكتب المراجعة والإشراف إلى الوفاء بمهمته الإشرافية والمساهمة في تحقيق أهداف الصندوق من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة لفترة التجديد الحادي عشر:

- تقديم ضمانات وخدمات استشارية جيدة وموضوعية وفي الوقت المناسب لدعم الإدارة والهيئات الرئاسية في معالجة جميع المخاطر العالية المتصلة بتحقيق الأهداف المؤسسية للصندوق. ويشمل ذلك تحقيق نتائج التجديد الحادي عشر وتنفيذ التزامات التجديد الحادي عشر بنجاح.
- المساهمة في منع المخالفات وكشفها في أنشطة الصندوق وعملياته، وضمان التحقيق الفوري والشامل في جميع المخالفات المزعومة.

10- ويرى مكتب المراجعة والإشراف أن هذه الأهداف ستتحقق إذا تحققت النتائج التالية.

- سيقدم مكتب المراجعة والإشراف إلى الإدارة اقتراحات في الوقت المناسب للتخفيف من المخاطر وتحقيق تحسينات في أساليب العمل والوظائف التي يمكن أن يؤثر فيها قصور الأداء أو فشله على تحقيق أهداف الصندوق[2]. الناتج: سيراجع مكتب المراجعة والإشراف مرة واحدة على الأقل أثناء الفترة من 2019 إلى 2021 جميع أساليب العمل والوظائف التي تعد أساسية لتحقيق هذه النتيجة.
- انطلاقاً من تجربته وخبرته وأدواته المنهجية وشبكاته المهنية، سيوفِّر مكتب المراجعة والإشراف تعليقات استشارية موضوعية وفي الوقت المناسب بناءً على طلب الإدارة (أو بالاتفاق معها) من أجل الإصلاحات أو المبادرات الجارية أو المقررة، بهدف تخفيف المخاطر. الناتج: رهناً بتوافر الموارد الإشرافية، سيستجيب مكتب الرقابة والإشراف فوراً لجميع الطلبات التي تدخل ضمن ولايته الاستشارية التي يتمتع فيها بأفضل وضع يمكنه من تقديم تلك الخدمات والتي يكون فيها الناتج ذا صلة واضحة بتحقيق نتائج التجديد الحادي عشر.
- سيكفل مكتب المراجعة والإشراف التحقيق بشفافية وعلى وجه السرعة في جميع الادعاءات المتعلقة بارتكاب مخالفات في أنشطة الصندوق وعملياته، مع إيلاء المراعاة الواجبة لحقوق جميع الأطراف المعنيين والمقتضيات التشغيلية. الناتج: سيكفل مكتب المراجعة والإشراف أن جميع الادعاءات "ذات

[2] سيُقلِّص مكتب المراجعة والإشراف دوره في المجالات التي تكلَّف فيها هيئات داخلية أو خارجية أخرى (مثل مكتب التقييم المستقل في الصندوق والمراجع الخارجي) بتقديم ضمانات موضوعية إلى الإدارة العليا والهيئات الرئاسية في الصندوق.

الأولوية العالية" التي تتعلق بأنشطة الصندوق وعملياته تخضع للتحقيق في غضون ستة أشهر من تاريخ تلقي الصندوق تلك الادعاءات أو في غضون فترة أقصر إذا تطلبت المقتضيات التشغيلية ذلك. وسيكفل المكتب أن جميع الادعاءات الأخرى المتعلقة بارتكاب مخالفات في أنشطة الصندوق وعملياته تعالج على نحو مرض من جانب المكتب أو من جانب كيانات أخرى في غضون مدة زمنية معقولة.

- سيُنظِّم مكتب المراجعة والإشراف فعاليات وسيشارك فيها، وسيصدر مواد توعية، وسيُنسق مع الشركاء الداخليين والخارجيين، وسيستفيد من جميع الفرص المتاحة للحيلولة دون ارتكاب مخالفات في أنشطة الصندوق وعملياته. الناتج: رهناً بتوافر الموارد الإشرافية، سيتواصل المكتب مع الموظفين والنظراء وسائر أصحاب المصلحة في جميع الفعاليات المزمعة من خلال جمهور وجدول أعمال مناسبين، وسيبقي على قنوات إلكترونية فعالة للاتصال والتوعية والإبلاغ. وسيتشارك المكتب مع الدوائر داخل الصندوق والمنظمات الخارجية تحقيقاً لهذا الهدف.

جيم- خطة مكتب المراجعة والإشراف بشأن الضمان القائم على المخاطر للفترة 2019-2021

11- يبين الملحق الثاني الطريقة التي يقترح بها مكتب المراجعة والإشراف المساهمة في تحقيق أهداف الصندوق في الفترة 2019-2021. وتهدف هذه الأنشطة إلى مساعدة الإدارة على معالجة المخاطر المحددة في مرحلة مناسبة من عملية الإصلاح الجارية. ووضعت في الاعتبار أيضاً الضمانات المقدمة من جهات مستقلة أخرى (مثل مكتب التقييم المستقل في الصندوق، والمراجع الخارجي، واستعراضات التقييم الخارجي للمخاطر المصرح بها من المجلس التنفيذي). واعترافاً بالتغييرات الكبيرة المؤثرة على أساليب العمل كلها تقريبا في الصندوق، سيساهم مكتب المراجعة والإشراف في الإشراف الداخلي من خلال مجموعة متنوعة ومرنة من المنتجات التي تهدف إلى الاستجابة فوراً لاحتياجات الإشراف داخل السياق التنظيمي المتغيِّر. وسيشمل ذلك ما يلي:

- مراجعة أساليب العمل أو الوظائف الحاسمة لتحقيق أهداف التجديد الحادي عشر؛
- مراجعة تنفيذ العناصر الرئيسية للإصلاح، مثل تحقيق اللامركزية وتحسينات الهيكلية المالية؛
- تتبع المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف وتقييمها والإبلاغ عنها من خلال أدوات تحليل البيانات؛
- التعليق على المخاطر وجوانب الرقابة في السياسات والمنتجات الجديدة؛
- المشاركة في لجان "خط الدفاع الثاني" الحاسمة (بصفة مراقب) وإبداء التعليقات أثناءها، بما فيها اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية، ولجنة إدارة المخاطر المؤسسية، ولجنة تسيير تكنولوجيا المعلومات، وهو ما سيمكِّن مكتب المراجعة والإشراف من الإسهام في أنشطة الإدارة لتخفيف المخاطر والاستفادة منها؛
- التحقيق بفعالية ودون إبطاء في جميع ادعاءات ارتكاب مخالفات؛
- التوعية الاستباقية والدعوة إلى مكافحة الفساد والإدارة السليمة.

12- وفي ضوء الخُطى السريعة التي يمضي بها التغيير، بما في ذلك بيئة مخاطر الصندوق، فإن اختيار المهام الواردة في الملحق الثاني هو مجرد اختيار إرشادي، إذ قد تقتضي الضرورة إدخال تعديلات في أي مرحلة لمعالجة الظروف والمخاطر والأولويات المتغيرة. وعلاوة على ذلك، يتوقف نطاق الضمان المقترح على مدى توافر الموظفين المناسبين والموارد المالية لمكتب المراجعة والإشراف.

دال- قدرة مكتب المراجعة والإشراف واحتياجاته من الموارد في الفترة 2019-2021

13- ترد في الملحق الثاني خطة ضمان للفترة 2019-2021 تهدف إلى تقديم مستوى مناسب من الضمان يؤكد أن المخاطر الرئيسية التي حددها مكتب المراجعة والإشراف تدار بفعالية. وتستند الخطة إلى الافتراضات التالية:

- كفاية موظفي مكتب المراجعة والإشراف وموارده المالية بتحقيق مستوى الأداء المطلوب في 12 عملية مراجعة أو مهام محدود النطاق سنوياً.
- قدرة مكتب المراجعة والإشراف على تكريس 7 في المائة و3 في المائة من وقت الموظفين على التوالي للأعمال الاستشارية وأعمال التوعية (بالاستناد إلى الخبرة المكتسبة في عام 2017).
- تحقيق التوازن في قوة عمل مكتب المراجعة والإشراف لضمان المرونة الكافية وتحقيق المستوى المناسب من مزيج المهارات (بما يشمل الموظفين والخبراء الاستشاريين ومقدمي الخدمات الخارجيين)، والمراقبة السليمة للجودة، والإشراف، واستبقاء المعارف.
- تمتع موظفي مكتب المراجعة والإشراف – أو اكتسابهم – مستوى كافياً من الكفاءة في المجالات التقنية ذات الأولوية لإجراء مهام الضمان أو الإشراف عليها في تلك المجالات.
- توقع ازدياد الادعاءات المقدمة إلى مكتب المراجعة والإشراف بشأن ارتكاب مخالفات نتيجة لما يلي: تطبيق اللامركزية في الصندوق وازدياد قرب موظفي الصندوق من المشروعات؛ وتعزيز قنوات الإبلاغ المتاحة للمبلغين عن المخالفات؛ وتكثيف أنشطة التوعية بالأخلاقيات ومكافحة الفساد. ومن المتوقع استلام 70 ادعاء في عام 2019 (ورد 57 ادعاء في الأشهر التسعة الأولى من عام 2018).

14- وفي ضوء الافتراضات المذكورة آنفاً، يبين الجدول 1 أدناه هيكل التوظيف المقترح لمكتب المراجعة والإشراف للفترة 2019-2021.

الجدول 1

هيكل التوظيف المقترح لمكتب المراجعة والإشراف للفترة 2019-2021

2018	2019	2021/ 2020
المدير	المدير	*المدير*
مساعد إداري (متفرغ 0.5 من الوقت)	مساعد إداري/مساعد مراجعة	*مساعد إداري/مساعد مراجعة*
المراجعة الداخلية	**المراجعة الداخلية**	***المراجعة الداخلية***
مدير المراجعة	مدير المراجعة	*مدير المراجعة*
كبير موظفي المراجعة	كبير موظفي المراجعة	*كبير موظفي المراجعة*
موظف المراجعة	موظف المراجعة	*موظف المراجعة*
معاون المراجعة	*موظف المراجعة (المقترح)*	*موظف المراجعة (المقترح)*

التحقيقات	معاون المراجعة	*معاون المراجعة*
مدير التحقيقات	**التحقيقات**	***التحقيقات***
موظفو التحقيقات (2)	مدير التحقيقات	*مدير التحقيقات*
مساعد تحقيقات	*كبير موظفي التحقيقات (المقترح)*	*كبير موظفي التحقيقات (المقترح)*
	موظفو التحقيقات (2)	*موظفو التحقيقات (2)*
	مساعد تحقيقات	*مساعد التحقيقات*

15- ويهدف مكتب المراجعة والإشراف إلى تلبية احتياجات الضمان المتزايدة في الصندوق من خلال الجمع بين إسهامات الموظفين والاستعانة الخبراء الخارجيين والشراكات في مجالات من قبيل الدعوة والتوعية. وتشير التقديرات إلى أن مكتب المراجعة والإشراف سيحتاج إلى حوالي 000 350 دولار أمريكي سنوياً من الموارد من غير الموظفين لتغطية تكاليف الخبرة الخارجية المطلوبة ونفقات السفر والتدريب المتخصص.

16- وسيواصل مكتب المراجعة والإشراف تعاونه مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومع وسائر منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية في فرص التنسيق والمهام المحددة على نطاق المنظومة. ويهدف المكتب أيضاً إلى إرساء شراكات وتطويرها مع المنظمات غير الحكومية والوكالات المعنية بمكافحة الفساد، والهيئات في الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية التي ستحقق فيها المشاركة منافع متبادلة للصندوق وشركائه الإنمائيين.

17- وتبلغ الميزانية المقترحة لمكتب المراجعة والإشراف في عام 2019 ما قيمته 2.38 مليون دولار أمريكي مقابل 2.11 مليون دولار أمريكي تقريباً في عام 2018 (بدون المبالغ التي خُصصت بعد ذلك لتلبية الاحتياجات الإضافية). وإذا لم تتح موارد الموظفين الإضافية المقترحة لمكتب المراجعة والإشراف في عام 2019، سيكون من اللازم إتاحة موارد إضافية من غير الموظفين للتمكين من تنفيذ خطة الضمان لعام 2019. وتمثل متطلبات الموظفين والموارد المتوقعة للفترة 2020–2021 مجرد متطلبات مؤقتة في هذه المرحلة.

18- وتنص المعايير المنطبقة على عمل وظيفة المراجعة الداخلية التي يضطلع بها مكتب المراجعة والإشراف على أن من الضروري في توفير خدمات المراجعة الداخلية أن يمتلك المراجعون الداخليون بصورة جماعية المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء أدوارهم بفعالية. وسيواصل المكتب رصد قدرته وبنائها لتلبية ولايته الأساسية من خلال التقييم الذاتي والتدريب في المجالات التقنية المتصلة بعمل الصندوق. وتماشياً مع اقتراحات التقييم الخارجي للجودة لعام 2018، سيواصل المكتب تنفيذ برنامج لتحسين الجودة يشمل ما يلي: استعراضات النظراء لمراقبة الجودة في جميع تقارير المكتب قبل وضعها في صيغتها النهائية؛ واستبيانات استقصائية للعملاء بعد كل عملية مراجعة؛ وعملية تقييم ذاتي سنوية منظمة تشمل تعليقات من الإدارة ولجنة مراجعة الحسابات بشأن كفاءة خدمات المراجعة التي يقدمها المكتب ومدى ملاءمتها. وسيجري الإبلاغ عن نتائج أنشطة تحسين الجودة سنوياً في التقرير السنوي الذي يصدره المكتب.

ثالثا – خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف لعام 2019

ألف– لمحة عامة

19- تستند خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف لعام 2019 إلى استراتيجية الإشراف الداخلي المتوسطة الأجل وخطة الضمان للفترة 2019–2021 المبينة في الملحق الثاني.

الجدول 2

خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف القائمة على المخاطر لعام 2019

أنشطة مكتب المراجعة والإشراف المزمعة لعام 2019

المراجعة الداخلية

المخاطر التي تُهدِّد تحقيق الأهداف البرامجية المتوسطة الأجل

- مراجعة فعالية إطار الضمان القائم على المخاطر في الإدارة المالية للبرامج
- مراجعة نشر التحسينات الحاسمة لتكنولوجيا المعلومات فيما يتصل بتطبيق اللامركزية وتغييرات الهيكلية المالية
- ثلاث عمليات مراجعة للبرامج القطرية تركز على اتساق الإشراف وجودته
- استعراض مسبق لتنفيذ خطة عمل الصندوق بشأن الشفافية
- تحليلات البيانات: الاتجاهات والاستثناءات في تطبيق القواعد والمعايير المؤسسية الرئيسية في المقر والمكاتب القطرية للصندوق والمحاور الإقليمية
- الخدمات الاستشارية: دمج التعليقات المتعلقة بالمخاطر في مشروعات تكنولوجيا المعلومات الرئيسية المقترحة والمنتجات وشروط التمويل

المخاطر التي تهدِّد قدرة الصندوق على دعم أهدافه الاستراتيجية مالياً الآن وفي المستقبل

- مراجعة إدارة مخاطر التدليس ذات الصلة بتدفقات الصندوق النقدية وأصوله (تقييم مخاطر التدليس)
- مراجعة مجالات المخاطر العالية التي سلطت الأضواء عليها في التقييم الخارجي للمخاطر المالية
- مراجعة الضوابط الداخلية المتصلة بالإبلاغ المالي
- مراجعة نفقات سكن رئيس الصندوق (من أبريل/نيسان حتى مارس/آذار) وفقاً لقرار مجلس المحافظين
- التصديق على نفقات المقر المقدمة إلى حكومة إيطاليا لسدادها
- الخدمات الاستشارية: المشاركة والتعليق من خلال لجنة تسيير تكنولوجيا المعلومات واللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية

المخاطر التي تُهدِّد فعالية عمليات البرنامج أثناء الانتقال

- تحليلات البيانات: تحليل الاستثناءات والاتجاهات في مؤشرات مخاطر قوة العمل المحتملة
- الخدمات الاستشارية: المشاركة بصفة مراقب في لجنة إدارة المخاطر المؤسسية ولجنة تسيير تكنولوجيا المعلومات وإبداء التعليقات من خلالهما

المخاطر الأخرى

- لم تحدد بعد

خدمات استشارية حسب الطلب

- الاقتصار على المهام التي تُساهم في تخفيف المخاطر التنظيمية

التحقيقات ومكافحة الفساد

- إجراء تحقيقات فعالة وفي الوقت المناسب
- تعزيز السياسة الجديدة لمكافحة الفساد (التدريب والتوعية والدعوة)
- التطبيق التجريبي لأداة تحديد أنماط الفساد في البرامج القطرية
- الأعمال المنسقة للدعوة والتوعية بشأن مخاطر سوء السلوك
- لم تحدد بعد

بناء القدرات والتنسيق

- التمثيل والدعوة في الاجتماعات الداخلية والخارجية
- تطوير أدوات دعم المراجعة والتحقيق والحفاظ عليها
- تعيين الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وتنميتهم
- التنسيق مع شبكة المراجعة والتحقيق في الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية

باء- أنشطة المراجعة الداخلية

20- يرد أدناه مزيد من المعلومات عن أنشطة المراجعة الداخلية الواردة في الخطة المقترحة:

- **مراجعة فعالية إطار الضمان القائم على المخاطر في الإدارة المالية للبرامج.** اعتمد الصندوق نهجاً مستنداً إلى تقييم المخاطر في تجهيز المصروفات، ويشمل ذلك معالجة طلبات سحب الأموال معالجة آلية مباشرة للمشروعات التي تبلغ فيها تصنيفات المخاطر أدنى مستوياتها. ويُحسِّن هذا

النهج كفاءة الإشراف الائتماني وفعاليته في الصندوق عن طريق تركيز جهود الرقابة على المعاملات ذات المخاطر الأعلى. غير أنه في حال عدم تطبيقها على النحو السليم، يمكن أن تمر الأخطاء أو حالات إساءة استخدام الأموال المرتبطة بالمبالغ المصروفة من القروض والمِنح دون أن تكتشف. ويؤدي تنامي حجم الأموال المصروفة إلى زيادة المخاطر المحتملة. وسيراجع المكتب تطبيق هذا الإطار للمرة الأولى منذ إدخاله لتوفير ضمانات بشأن فعاليته.

- **عمليات مراجعة للبرامج القطرية (تركز على اتساق الإشراف وجودته أثناء انتقال الصندوق).** يمثل الإشراف نشاطاً تشغيلياً أساسياً وأداة رئيسية يكفل الصندوق من خلالها استخدام تمويله لدعم التنفيذ الناجح للمشروعات. وفي وقت يشهد تغييرات كبيرة – وفي ضوء الزيادة المتوقعة في حجم الموافقات والأنشطة المتصلة بالبرامج – يمكن أن تتأثر سلبا جودة الإشراف في المشروعات والبرامج (الحجم والجودة والنوع والاتساق). ولذلك سيظل توفير ضمانات بشأن مدى كفاية الإشراف على البرامج القطرية للصندوق عنصراً هاماً في خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف التي ستشمل عمليتين أو ثلاث عمليات لمراجعة البرامج القطرية في عام 2019 (تبعاً لموارد المكتب). وسيواصل المكتب تحسين نموذجه الخاص بتقييم المخاطر في البرامج القطرية من أجل تعزيز تحديد البرامج القطرية المطلوب مراجعتها. وستستخدم بعثات مراجعة في الموقع بالاستعانة بخبراء استشاريين محليين ودوليين لاستعراض ممارسات التوريد والإدارة المالية في المشروعات، وأدوات للتحقق من مدى كفاية الإشراف والمراجعة في المشروعات.

- **مراجعة تحسينات تكنولوجيا المعلومات الحاسمة المتصلة بتطبيق اللامركزية وتغييرات الهيكلية المالية للصندوق.** بدأ إجراء عدة تحسينات في تكنولوجيا المعلومات أو من المقرر إجراؤها لتمكين الصندوق من تنويع طرائق تعبئة الأموال والتمويل ودعم الضوابط اللامركزية وتوسيع تنفيذ البرامج. وتشمل هذه التحسينات توسيع أدوات تكنولوجيا المعلومات الجديدة والمحسَّنة، مثل بوابة عملاء الصندوق، ونظام نوتس (Notus)، ونظام إدارة النتائج التشغيلية، وتطبيقات التمويل الجديدة، إلى جانب أنشطة تنمية القدرات ذات الصلة. وترتبط المخاطر المرتبطة بعدم القدرة على إجراء تلك التحسينات في الوقت المناسب بقدرة الصندوق على تحقيق أهدافه. وسيراجع المكتب حالة مبادرات التحسين الرئيسية، بما فيها تعديلات النطاق أو التوقيت؛ وترتيبات الانتقال؛ وتدابير إدارة المخاطر والإبلاغ عن أي مجالات مخاطر متبقية محدَّدة.

- **استعراض حالة تنفيذ خطة عمل الصندوق بشأن الشفافية.** نسق مكتب المراجعة والإشراف في عام 2017 فرقة مهام مشتركة بين الدوائر لوضع خطة العمل المذكورة وتقديمها. وسيتابع المكتب ذلك من خلال تقديم تحديث إلى المجلس التنفيذي بشأن حالة التنفيذ في السنة الأولى من خطة العمل.

- **تحليلات البيانات.** يشمل ذلك الاتجاهات والاستثناءات في تطبيق القواعد والمعايير المؤسسية في المقر والمكاتب القطرية والمحاور الإقليمية ومخاطر عبء العمل. وفي ظل ازدياد أتمتة أساليب عمل الصندوق، سيستخدم مكتب المراجعة والإشراف تحليلات البيانات لوضع سلسلة من أدوات تحليل البيانات التي يمكن أن تُقيِّم مجموعة إحصائية كاملة بدلاً من الاقتصار على عينة تمثل

المجموعة. وستستخدم هذه الأدوات لتحديد الاتجاهات والاستثناءات والأحجام العامة للوقوف على مدى سلامة البيانات وما إذا كانت المخاطر الرئيسية تدار على نحو ملائم. وسيجري إطلاع الإدارة على النتائج في شكل تقارير قصيرة مركزة بعد كل تحليل. وسيجري أيضاً إصدار تقرير مراجعة يُغطي النتائج الرئيسية للتحليل والإجراءات المتفق عليها. وستشمل أهم مجالات تحليلات البيانات ما يلي:

- يمكن لتطبيق موظفي دائرة إدارة البرامج القواعد والمعايير واستخدام السلطات المفوَّضة أن يوفِّر ضمانات بشأن سلامة وفعالية ممارسة سلطات اتخاذ القرار المفوَّضة من خلال اللامركزية.
- في ظل التغييرات الكثيرة التي يجريها الصندوق حالياً، هناك زيادة متأصلة في المخاطر المصاحبة لإدارة إسهامات الموظفين وعبء عملهم بفعالية. وستستخدم تحليلات البيانات لتقييم المؤشرات المحتملة لضغوط عبء العمل.

- **مراجعة إدارة مخاطر التدليس ذات الصلة بتدفقات الصندوق النقدية وأصوله (تقدير مخاطر التدليس).** يمثل التدليس خطراً متأصلاً في أي مؤسسة مالية، وهو ما يؤكده عمل الصندوق في السياقات المحفوفة بتحديات. ولن يتسبب التدليس في الصندوق في إحداث أضرار مالية فحسب، بل سيضر أيضاً بسمعته وسيتسبب بذلك في فقدان ثقة مقدمي التمويل. وبينما يعيد الصندوق نظره في عملية إدارة المخاطر المؤسسية ويجري عدة تغييرات في أساليب عمله، سيجري مكتب المراجعة والإشراف تقييماً لمخاطر التدليس من أجل توفير ضمانات تؤكد أن هذه المخاطر تدار بفعالية. ويمكن أن يشمل ذلك استحداث أدوات تحليل بيانات بالاشتراك مع الإدارة لتحديد أي مؤشرات تدل مبكراً على وقوع مخالفات.

- **مراجعة المجالات العالية المخاطر التي سلطت الأضواء عليها في التقييم الخارجي للمخاطر المالية:** حدَّد التقييم الخارجي للمخاطر المالية لعام 2018 عدة مخاطر متصلة بالهيكلية المالية للصندوق. وتتسم معالجة هذه المخاطر بأهمية حاسمة لنجاح الصندوق في المدى البعيد، وخاصة في تحقيق تصنيف ائتماني جيد. وسوف يشمل التقرير النهائي بشأن التقييم الخارجي للمخاطر المالية سلسلة من التوصيات، وستتخذ الإدارة إجراءات لمتابعتها. ويقترح المكتب مراجعة واحد أو أكثر من مجالات المخاطر العالية المحددة في التقييم الخارجي للمخاطر المالية كي يحدد بوضوح إجراءات التخفيف المطلوبة. وسيتحدَّد محور تركيز المراجعة تبعاً لمحتوى التقرير النهائي والإجراءات التي تزمع الإدارة اتخاذها. وبالإضافة إلى ذلك، يهدف المكتب إلى تخفيف مخاطر عدم كفاية خطط الإدارة بشأن التحسين. وإذا اعتبر ذلك مفيداً، سيقيِّم المكتب حالة إجراءات الإدارة في السنوات اللاحقة وسيقدِّم رأياً مستقلاً بشأن الإجراءات الرئيسية المتخذة وما إذا كانت المخاطر المؤثرة على تحقيقها في الوقت المناسب تدار على نحو ملائم.

- **اختبار الضوابط الداخلية على الإبلاغ المالي:** سيدعم مكتب المراجعة والإشراف الإدارة في وضع ضوابط داخلية سليمة على الإبلاغ المالي عن طريق اختبار تلك الضوابط. وستُغطي عملية

الاختبار في عام 2019 تطبيق الضوابط الجديدة المتصلة بالمعيار 9 من المعايير الدولية للإبلاغ المالي.

- **مراجعة نفقات سكن رئيس الصندوق (من أبريل/نيسان حتى مارس/آذار):** في ضوء انتفاء أي مسائل هامة خلال السنوات العشر الأخيرة، وبالنظر إلى توحيد معظم عمليات الإنفاق من خلال نُظم تكنولوجيا المعلومات، تقلصت مخاطر السمعة التي تتطلب مراجعة سنوية للامتثال في نفقات مكتب رئيس الصندوق. وبناءً على ذلك، سيجعل المكتب نطاق هذه المراجعة السنوية مقصوراً على نفقات سكن رئيس الصندوق (أبريل/نيسان إلى مارس/آذار) تلبية لقرار مجلس المحافظين الذي يقضي بمراجعة مدى التزام تلك النفقات بالسقف المحدَّد.

- **التصديق على نفقات المقر المقدمة إلى حكومة إيطاليا لسدادها:** على الرغم من أن ذلك ليس من المجالات العالية الخطورة، سيواصل المكتب التصديق على دقة البيان السنوي للنفقات وطلب السداد من حكومة إيطاليا فيما يتصل باستضافة مقر الصندوق نظرا لأن ذلك طلب محدد من دولة عضو.

- **مهام لم تحدد بعد.** سيخصص مكتب المراجعة والإشراف حيزا في خطة عمله لمهام المراجعة الإضافية والاستعراضات المحدودة النطاق التي ستتحدَّد تبعاً للمخاطر الناشئة والأولويات المتطورة وفرص التعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، والموارد المتاحة.

21- وسيواصل مكتب المراجعة والإشراف، بالإضافة إلى دوره كمراقب في لجان الإدارة، إجراء استعراضات استشارية بناءً على طلب الإدارة وسيقدم تعليقات رفيعة المستوى بشأن مشاريع السياسات والإجراءات. وسيواصل المكتب أيضاً متابعة توصيات المراجعة غير المنفذة والإبلاغ عنها، وسيدعم الإدارة في تحديد التحسينات الضرورية والتدابير التصحيحية. وأخيراً، سينشئ علاقات تفاعلية وثيقة وسيحافظ عليها مع الوظائف الإشرافية في وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والمؤسسات المالية الدولية.

جيم- أنشطة التحقيق ومكافحة الفساد

22- نُقحت سياسة الصندوق لمكافحة الفساد من أجل دمج أفضل الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى ولتعزيز الإطار القانوني الذي يمكِّن الصندوق ودوله الأعضاء من منع الفساد ومعالجته بمزيد من الفعالية. وبالتعاون مع المكاتب الأخرى داخل الصندوق، سيدعم مكتب المراجعة والإشراف تنفيذ العناصر الجديدة لهذه السياسة وتعميمها إلى جانب الصكوك القانونية الأخرى من خلال التواصل بانتظام مع أصحاب المصلحة في الصندوق (وبخاصة موظفو المشروعات والبائعون). ومن خلال أنشطة التوعية وبناء القدرات الهادفة إلى منع الممارسات المحظورة وتحديدها والتخفيف منها في الأنشطة الممولة من الصندوق، سيساهم مكتب المراجعة والإشراف في تخفيف المخاطر، لا سيما في التوريد للمشروعات. وستشمل الأنشطة ما يلي: دورة للتعلم الإلكتروني في مجال مكافحة الفساد؛ وتدريب على تقنيات وأدوات تعزيز قدرة أصحاب المصلحة على معالجة المسائل المتصلة بالممارسات المحظورة – خاصة من خلال أكاديمية العمليات، وحلقات العمل التي تستضيفها شُعبة خدمات الإدارة المالية، وحلقات العمل الإقليمية؛ والتدريب التوجيهي للموظفين. وستُبذل كل الجهود لضمان التغطية الكافية للمكاتب القطرية والمحاور الإقليمية في سياق الجهود الجارية لتطبيق اللامركزية في الصندوق.

23- وستنصب الأولوية الرئيسية لقسم التحقيقات التابع لمكتب المراجعة والإشراف في عام 2019 على التحقيق في الادعاءات بفعالية وفي الوقت المناسب. ومن المتوقع أن يُساهم تكثيف أنشطة التوعية بمكافحة الفساد خلال السنوات الأخيرة ووجود نسبة كبيرة من قوة عمل الصندوق القريبة جغرافيا من أنشطة البرامج في زيادة إبلاغ المكتب بادعاءات وقوع مخالفات؛ ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه.

24- وسيكثِّف مكتب المراجعة والإشراف تركيزه على مكافحة التدليس والفساد عن طريق الأخذ بنهج يتسم بقدر أكبر من الاستباقية. وستشمل هذه الجهود أداة تجريبية لتحديد أنماط التدليس في البرامج القطرية يمكن استخدامها أثناء مرحلة تصميم المشروعات لتحديد أضعف حلقات إدارة مخاطر التدليس في المشروعات، وتزويد المشروعات بأدوات لمنع الفساد وكشفه. وسيقوم المكتب في هذا النشاط باستخدام البيانات المتاحة من الصندوق والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، بما فيها بيانات قضايا الفساد، وبيانات استقصاءات التوعية بمكافحة الفساد، وتقارير مراجعة المشروعات.

25- وفيما يتعلق بسوء سلوك الموظفين، سيتصل مكتب المراجعة والإشراف بمكتب الأخلاقيات لزيادة التوعية بمدونة قواعد السلوك في الصندوق، وبخاصة فيما يتصل بالتحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين.

26- وفي ضوء أنواع التدليس والفساد الكثيرة، سينشئ مكتب المراجعة والإشراف تحالفات استراتيجية مع منظمات مكافحة الفساد غير الحكومية، مثل منظمة الشفافية الدولية، وسيتبادل المعارف والخبرات من أجل الوصول بإجراءات التصدي للتدليس والفساد في الصندوق إلى مستوياتها المثلى.

المخاطر الرئيسية في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

يمكن لأعضاء المجلس التنفيذي الاطّلاع على محتوى هذا الملحق بناءً على الطلب من خلال إرسال رسالة إلى العنوان التالي: gb@ifad.org

خطة مكتب المراجعة والإشراف بشأن الضمان القائم على المخاطر للفترة 2019-2021

يمكن لأعضاء المجلس التنفيذي الاطّلاع على محتوى هذا الملحق بناءً على الطلب من خلال إرسال رسالة إلى العنوان التالي: gb@ifad.org