Document: EB 2019/128/R.39/Rev.1
Agenda: (8)(e)
Date: 12 December 2019
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف في الصندوق في عام 2020

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
مدير 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 مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة
روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2019

للتأكيد

المحتويات

أولا – مقدمة **1**

ثانيا - بيئة المخاطر المحيطة بالصندوق **1**

ألف- المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف البرامجية على المدى المتوسط 1

باء- المخاطر التي تهدد قدرة الصندوق على الدعم المالي لأهدافه الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي المستقبل 2

جيم- المخاطر التي تهدد التشغيل الفعال لنموذج عمل الصندوق خلال فترة الانتقال 2

ثالثا - استراتيجية الإشراف الداخلي على المدى المتوسط (2019-2021) **3**

رابعا- خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف للفترة 2020-2021 **4**

ألف- أنشطة المراجعة الداخلية 5

باء- أنشطة التحقيقات ومحاربة الفساد 8

خامسا- قدرة مكتب المراجعة والإشراف ومتطلباته من الموارد لعام 2020 **9**

أولا ـ مقدمة

1- تعرض هذه الوثيقة استراتيجية الرقابة الداخلية لمكتب المراجعة والإشراف على المدى المتوسط، وخطة عمل المكتب لعام 2020، والمعلومات الأساسية ذات الصلة.

2- وقد وافق رئيس الصندوق على خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف لعام 2020. ويجوز للجنة مراجعة الحسابات، وفقا لاختصاصاتها، تقديم مقترحات إلى رئيس الصندوق للنظر فيها. وستعرض خطة العمل ما أن تستكمل على المجلس التنفيذي لتأكيدها في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2019.

3- وستعرض خطة العمل هذه على لجنة مراجعة الحسابات قبل الانتهاء من عملية الميزانية لعام 2020 من أجل إيلاء المراعاة الواجبة لحجمها ومدى تعقدها أثناء صياغة ميزانية المكتب.

ثانيا ـ بيئة المخاطر المحيطة بالصندوق

4- يبقى نجاح الإصلاح الحالي لعمل الصندوق وتنظيمه وقدرته على إيصال أهداف برنامجه الطموح لفترة التجديد الحادي عشر للموارد حاسما لتحقيق الغايات المؤسسية قصيرة وطويلة الأمد. ويوفر استعراض خارجي للمخاطر غير المالية الذي أجرته شركة MRC والذي نشر في أوائل عام 2019 لمحات ثاقبة عن المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية التي تواجهها المنظمة حاليا. ويرفد الاستعراض الذي قامت به شركة MRC التقرير أعدته شركة Alvarez and Marsal حول إطار المخاطر المالية وتقدير المخاطر المالية، وهو التقرير الذي نشر في أواخر عام 2018، ولوحة المخاطر المؤسسية في الصندوق التي حدثت وفقا لذلك، وتم تشاطرها مع المجلس التنفيذي. وعند تحديثه لتقدير بيئة المخاطر لما تبقى من فترة التجديد الحادي عشر للموارد، رفد مكتب المراجعة والإشراف المعلومات المذكورة أعلاه بمؤشرات عن المخاطر التي استقاها من عمل المراجعة والتحقيقات وعمله الاستشاري، ومن مقابلاته التي أجراها مع موظفين من الصندوق، والتغذية الراجعة التي تلقاها من لجنة مراجعة الحسابات والمعلومات عن التوجهات المستقاة من تحليل البيانات. وعلى وجه الإجمال، تؤكد المعلومات الإضافية على أن المخاطر الأساسية التي حددها المكتب عام 2018 تبقى صحيحة.

ألف- المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف البرامجية على المدى المتوسط

5- كان خطر تعرّض إيصال البرنامج للاضطراب بسبب الإصلاحات الجارية، المجال الرئيسي للتعرض للمخاطر الذي حدده مكتب المراجعة والإشراف عام 2018 تحت نفس العنوان. ومع أن هذا الخطر قد تقلص، إلا أنه مازال قائما في عام 2019.

6- استكمل تنفيذ هياكل المراكز الإقليمية إلى حد كبير لجهة إنشائها ونقل الموظفين إليها، وكذلك أدخلت العديد من التحسينات الهامة على البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. إلا أن بعض المظاهر الخاصة ببناء القدرات في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق مازالت جارية، بما في ذلك ملء المناصب الشاغرة. وتحديد خطط لهذه المراكز وأثر إصلاح منظمة الأمم المتحدة على الأنشطة. وعلى الرغم من أن عدد كل من المصادقات على المشروعات الجديدة والجارية قد تراجع بصورة طفيفة عام 2018، إلا أنه مازال يتوقع لهذين الرقمين أن يكونا أعلى بكثير عامي 2019 و2020. وقد تزايدت حجوم الصروفات، وتبذل جهود كبيرة لتحسين معدلات الصرف. وتشير الدروس المستفادة من بعثات عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج إلى المراكز القطرية التي جرت في أوائل عام 2019، إلى الشواغل الحالية المتعلقة بتوفر موظفي الدعم والدور شبه الإقليمي للمراكز ووضوح ترتيبات الإبلاغ. إلا أن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019 لم يشر إلى أي أثر كبير للامركزية الجارية على جودة الإشراف على المشروعات، على الرغم من أنه أشار إلى تراجع ضئيل في جودة تصميم المشروعات عند الدخول. ومازال تنفيذ السياسة المعدلة للصندوق لمحاربة

التدليس والفساد في أنشطته وعمليات والتي تم تبنيها في ديسمبر/كانون الأول 2018 مازال جاريا، وقد ارتفع عدد الادعاءات بحدوث فساد فيما يتعلق بمشروعات الصندوق والتي أحيلت إلى مكتب المراجعة والإشراف بصورة كبيرة في الفترة 2019/2018. ومع أن هذه الزيادة قد نجمت ربما عن زيادة الوعي بقنوات الإبلاغ، إلا أنها تسلط الضوء أيضا على الخطر المرتفع للفساد المتأصل في المشروعات التي يمولها الصندوق. وتم تعزيز قدرة إدارة المخاطر في دائرة إدارة البرامج مع تعيين كبير مستشاري التوريد ومنسق المخاطر في شعبة سياسة العمليات ونتائجها والتتبع النشط لمؤشرات أداء البرامج ومخرجاته من خلال لوحة شاملة.

باء- المخاطر التي تهدد قدرة الصندوق على الدعم المالي لأهدافه الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي المستقبل

7- مازالت المخاطر ذات الصلة بعدم توفر التمويل الكافي لدعم المجموعة المتزايدة والمتنوعة من المنتجات المالية قائما. ويبقى احتمال توفر التمويل من تجديد الموارد الأساسية مستقرا، في حين شهدت بعض مصادر التمويل الأخرى مثل قروض الشركاء الميسرة توجها تصاعديا. كذلك فإن التوجه التصاعدي في التمويل المشترك المحلي والدولي واضح، وهنالك تقدم محرز نحو إيجاد حل لتحدي إطار القدرة على تحمل الديون ولكن قيمة متأخرات القروض تزايدت بصورة ضئيلة منذ عام 2017.

8- وهنالك العديد من عناصر الهيكلية المالية الجديدة التي تم تطويرها وعرضها على الهيئات الرئاسية، بما في ذلك إطار متين لكفاية رأس المال، وقدرة معززة على إدارة المخاطر في دائرة العمليات المالية من خلال تعزيز وحدة إدارة المخاطر، وإيجاد مهمة جديدة للمراقبة المالية. وتستجيب هذه العناصر للعديد من التوصيات التي خرجت بها شركة A&M. إلا أن معظم التحسينات الموصى بها مازالت قيد الإنجاز. وتستمر تقلبات أسعار العملات في كونها مصدرا لاضطراب كبير في الميزانية العامة للصندوق، وقد عرضت سياسة للجرائم المالية على المجلس التنفيذي كما أن التحسينات المزمع إدخالها على نظم إدارة المعلومات الخاصة بالخزانة مازالت في مرحلة التخطيط. وعلى وجه العموم، هنالك العديد من التحسينات التي مازالت جارية فيما يتعلق بالهيكلية المالية للصندوق، وإلى أن تستكمل، هنالك مخاطر كبيرة مازالت قائمة.

جيم- المخاطر التي تهدد التشغيل الفعال لنموذج عمل الصندوق خلال فترة الانتقال

9- مازالت المخاطر التشغيلية التي حددها مكتب المراجعة والإشراف عام 2018 قائمة نظرا لاستمرار حالة الانتقال في العديد من عمليات الأعمال، وإعادة التعريف الجارية لأدوار "خط الدفاع الثاني"[1]، مترافقة بالحجم الكبير للبرنامج والمخرجات المؤسسية والمبادرات التي سيتم إيصالها بنفس الموارد المالية وموارد الموظفين بدون أن يطرأ عليها أي تغيير تقريبا. وسيكون لإعادة هندسة عملية الإعمال الجارية والتي تغطي مجالات إدارة المستشارين والتوريد والسفر والتعيين والصرف والانتقال إلى والاستعداد لهياكل الصندوق 2.0 الملائمة للغرض وعملية مشاورات التجديد الثاني عشر للموارد، أثر كبير على التوجهات البرامجية والمالية والاستراتيجية، كما أنها ستستمر في استهلاك الكثير من وقت الموظفين والمدخلات بما يزيد ويشكل إضافة على إيصال مخرجات البرامج. وتؤدي هذه العناصر، مترافقة إلى زيادة حجم وتعقد أنشطة المشروع في وضع ضغوط كبيرة على بيئة الضوابط.

10- وبعد إنشاء هياكل المراكز الإقليمية، مازال بناء القدرات وتوضيح الأدوار في البيئة اللامركزية جاريا. وقد يكون إعادة توزيع الموظفين وتغيير التفويض بالصلاحيات سببا في تباطؤ تنفيذ توصيات المراجعة المتعلقة بالإجراءات المنوطة بالمكاتب القطرية والمراكز الإقليمية، كما ورد في تقدير منتصف العام لمكتب المراجعة

[1] يتألف خط الدفاع الثاني من الأنشطة التي تغطيها جملة من مكونات التسيير الداخلي (الامتثال، إدارة المخاطر، الجودة، تقنية المعلومات وغيرها من دوائر الضبط). ويرصد خط الدفاع هذا ويسير من تنفيذ الممارسات الفعالة لإدارة العمليات كما أنه يساعد مالكي المخاطر على الإبلاغ عن معلومات كافية ذات صلة بالمخاطر صعودا ونزولا في المنظمة (الموقع الشبكي لمعهد المراجعين الداخليين المعتمدين).

والإشراف. ومن أهم الشواغل التي أثيرت في المسح العام للموظفين لعام 2018 موضوع التوازن بين العمل والحياة، وإدارة الأداء والتنقل والتطور الوظيفي وعمليات التعيين. وهنالك العديد من الجهود الأساسية الجارية للتطرق لهذه الشواغل، بما في ذلك إعداد السياسات الخاصة بالتنقل والترفيع الوظيفي واستعراض عملية إدارة الأداء. ولكن المخاطر المتعلقة بعبء العمل والأثر على معنويات الموظفين مازالت كبيرة. ويتم إبقاء أمن نظم تكنولوجيا المعلومات وبياناتها تحت ضوابط وثيقة من قبل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع بقاء هذا الموضوع مجالا مرتفع الخطورة نظرا لنشوء وتطور المخاطر السيبرائية، وأتمتة عمليات الأعمال إلى حد كبير، ووصول تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبيانات، وبصورة متزايدة، إلى أطراف خارجية أو لجملة من المعدات التي تستخدم من خارج مقر الصندوق. وقد صادق المجلس التنفيذي على إطار الضوابط الداخلية، ولكن إجراءات التخفيف من المخاطر المقترحة التي وردت في تقرير شركة MRC حول المخاطر غير المالية، بما في ذلك وضع سياسة ملائمة لإدارة المخاطر المؤسسية وهيكلية المنظمة مازالت جارية.

ثالثا ـ استراتيجية الإشراف الداخلي على المدى المتوسط (2019-2021)

11- مكتب المراجعة والإشراف مفوض بتوفير ضمانات مستقلة وخدمات استشارية لإدارة الصندوق والهيئات الرئاسية فيه عن فعالية آليات الضبط والمخاطر وكفاءة وفعالية عمليات الأعمال والامتثال للقواعد والأنظمة المعمول بها. وكذلك فإنه مفوض أيضا بإجراء تحقيقات مستقلة عن جميع الادعاءات بسوء السلوك أو التدليس أو الفساد في الأنشطة والعمليات التي يمولها الصندوق. وبناء عليه، يمكن للمكتب أن يساهم على أكمل وجه بتحقيق أهداف الصندوق من خلال المساهمة في تخفيف المخاطر التي يمكن لها أن تقوّض إنجاز مثل هذه الأهداف.

12- تم وضع الأهداف الاستراتيجية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد في خطة عمل المكتب لعام 2019 وهي باقية على حالها دون تغيير. وبصورة موجزة، سوف يقوم المكتب بتنفيذ المهمة المنوطة به للإشراف، من خلال توفير ضمانات استشارية موضوعية عالية الجودة في الوقت المناسب، لدعم إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية فيه للتطرق لجميع المخاطر المرتفعة التي قد تقوّض تحقيق الأهداف المؤسسية. وسيسهم المكتب أيضا في منع وتتبع الأفعال غير المشروعة في أنشطة الصندوق وعملياته، وسوف يضمن أيضا إجراء التحقيقات بشأن جميع ادعاءات الأفعال غير المشروعة بصورة آنية ومعمقة.

13- وستتحقق هذه الأهداف من خلال ما يلي:

- توفير المقترحات في الوقت الملائم لإدارة الصندوق حول التخفيف من المخاطر وإدخال تحسينات على عمليات الأعمال أو المهام، وعلى سوء الأداء/ الإخفاق الذي يمكن أن يخلف آثارا كبيرة على تحقيق أهداف الصندوق المؤسسية؛[2]
- توفير تغذية راجعة استشارية وموضوعية في الوقت الملائم بناء على الطلب، أو بالاتفاق مع إدارة الصندوق حول الإصلاحات والمبادرات الجارية أو المزمعة، بهدف التخفيف من المخاطر؛
- ضمان أن يتم التحقيق في جميع ادعاءات الأفعال غير المشروعة في أنشطة الصندوق وعملياته بصورة معمقة وآنية، مع إيلاء الحرص الواجب لحقوق جميع الأطراف المعنية وللاحتياجات التشغيلية. وعلى وجه الخصوص، سيتم التحقيق في الادعاءات ذات الأولوية العليا ضمن 6 أشهر من تلقيها، أو أقل من ذلك إذا تطلبت العمليات هذا الأمر، على أن يتم التطرق لجميع الادعاءات الأخرى بالأفعال غير المشروعة في إطار زمني معقول؛

[2] سوف يقلص المكتب من انخراطه في مجالات تم تفويض جهات خارجية أو داخلية بها (مثل مكتب التقييم المستقل ومراجعي الحسابات الخارجيين) لتوفير ضمانات موضوعية لإدارة الصندوق والهيئات الرئاسية فيه.

- التنظيم والمشاركة في الأحداث وإعداد مواد لنشر الوعي والتنسيق مع الشركاء الداخليين والخارجيين، واستخدام جميع الفرص المتاحة للمساعدة على منع الأعمال غير المشروعة في أنشطة الصندوق وعملياته.

رابعا- خطة عمل مكتب المراجعة والإشراف للفترة 2020-2021

14- لأغراض هذه الوثيقة، أعاد المكتب تقييمه للمخاطر الرئيسية للفترة 2020-2021 مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة المستفادة حتى تاريخه من عام 2019. ويستمر الإطار الزمني والخطة في اتساقهما مع فترة التجديد الحادي عشر للموارد بالنظر لوضوح الأهداف المؤسسية والمخرجات والإجراءات المتعلقة بقرار التجديد الحادي عشر للموارد. وتعرض خطة عمل المكتب الإجراءات والمبادرات والأدوات التي سيسعى المكتب لاستخدامها، أو أنه يستخدمها فعلا ضمن إطار المهمة المنوطة به والمتمثلة في إنجاح أهداف الصندوق، بما في ذلك تلك المتعلقة بفترة التجديد الحادي عشر للموارد. وسيوفر المكتب مساهمته في الإشراف الداخلي من خلال جملة متنوعة ومرنة من الضمانات والمنتجات الاستشارية المصممة للاستجابة بصورة فورية لاحتياجات الإشراف في سياق منظمة متغيرة. وهي تتضمن عمليات إجراء مراجعات لعمليات الأعمال أو المهام وإجراء مراجعات لتنفيذ مبادرات الإصلاح الرئيسية والتقدير والإبلاغ عن المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها من خلال تحليلات بيانية وتغذية راجعة استشارية عن السياسات والمنتجات الجديدة الرئيسية والقيام بالتحقيقات في ادعاءات الأفعال غير المشروعة في الوقت المناسب وإجراء حملات لنشر الوعي واستقطاب التأييد لمكافحة الفساد واتباع الحوكمة الرشيدة.

15- والمقصود باختيار الأنشطة المقترحة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، هو توفير ضمانات لإدارة الصندوق وهيئاته الرئاسية بإدارة جميع الأخطار الرئيسية، كما حددها المكتب بالصورة الملائمة. وترد بعض المهام المخصوصة المختارة لعام 2020 والمخطط لها بصورة تأشيرية لعام 2021 في الجدول 1 أدناه.

الجدول 1

الأنشطة المخطط لها لعام 2020 ولعام 2021

الأنشطة المخطط لها لعام 2020	*الأنشطة المخطط لها لعام 2021*
المراجعة الداخلية	**المراجعة الداخلية**
المراجعة	**المراجعة**
▪ ست مراجعات للمراكز الإقليمية تمتلك أكبر ميزانية، لإدراج الكفاءة، والميزنة، واستمرارية الأعمال والاتصالات (من الناحية المبدئية: كوت ديفوار، والهند، وبنما، وتركيا وفييت نام)	▪ مراجعات المكاتب القطرية/المراكز الإقليمية: ست أو سبع مراجعات لمراكز إقليمية لم تتم مراجعتها عام 2020، زائد مكاتب قطرية مختارة على أساس تقدير المخاطر
▪ مراجعات لثلاثة برامج قطرية بالتركيز على الكفاءة وجودة الإشراف الائتماني،(مبدئيا: الهند، وتركيا وفييت نام)	▪ مراجعات لأربع أو خمس برامج قطرية بالتركيز على الكفاءة وجودة الإشراف الائتماني
▪ استرجاع النفقات غير المؤهلة في تمويل القروض والمنح	▪ الاعتماد على نظم التوريد الوطنية وتطبيق المبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق
▪ إدارة مخاطر التدليس المالي	▪ الاتصالات العامة للمكاتب القطرية والمراكز الإقليمية مع الدول الأعضاء والشركاء الخارجيين
▪ إدارة قوة العمل	▪ إدارة مخاطر أسعار الفائدة والضوابط على استخدام المشتقات
▪ إدارة المخاطر	▪ أمن تكنولوجيا المعلومات والتخطيط المستمر لتكنولوجيا المعلومات
▪ بوابة زبائن الصندوق - أمن تكنولوجيا المعلومات	إدارة متأخرات القروض
▪ الضوابط الداخلية ذات الصلة بالإبلاغ المالي	▪ الضوابط الداخلية على الإبلاغ المالي

▪ وضع تنفيذ خطة عمل الشفافية في الصندوق	▪ وضع تنفيذ خطة عمل الشفافية في الصندوق
▪ نفقات مقر سكن الرئيس واستعراض الامتثال الخاص بنفقات مكتب الرئيس ونائب الرئيس	▪ نفقات مقر سكن الرئيس (من أبريل/نيسان إلى مارس/آذار)
▪ الترخيص بنفقات المقر المعروضة على الحكومة الإيطالية لسدادها	▪ الترخيص بنفقات المقر المعروضة على الحكومة الإيطالية لسدادها
▪ تحليل البيانات، التوجهات والاستثناءات ومؤشرات مخاطر قوة العمل	▪ تحليل البيانات: التوجهات، والاستثناءات ومؤشرات مخاطر قوة العمل
الاستشارية	**الاستشارية**
▪ المشاركة بصفة مراقب في لجان إدارة خط الدفاع الثاني الهامة	▪ المشاركة بصفة مراقب في لجان إدارة خط الدفاع الثاني الهامة
▪ توفير التعليقات والمدخلات على المشروعات الرئيسية المقترحة، والمنتجات والمبادرات المؤسسية	▪ توفير التعليقات والمدخلات على المشروعات الرئيسية المقترحة، والمنتجات والمبادرات المؤسسية
▪ الاقتصار على المهام التي تسهم في التخفيف من المخاطر المؤسسية	▪ الاقتصار على المهام التي تسهم في التخفيف من المخاطر المؤسسية
التحقيقات ومحاربة الفساد	**التحقيقات ومحاربة الفساد**
▪ التحقيقات الفعالة في الوقت المناسب	▪ التحقيقات الفعالة في الوقت المناسب
▪ الترويج لسياسة جديدة لمحاربة الفساد (التدريب، والوعي، واستقطاب التأييد)	▪ الترويج لسياسة جديدة لمحاربة الفساد (التدريب، والوعي، واستقطاب التأييد)
▪ حملات رفع الوعي واستقطاب التأييد المنسقة الخاصة بمخاطر سوء السلوك	▪ حملات الوعي المنسقة الخاصة بمخاطر سوء السلوك
بناء القدرات والتنسيق	**بناء القدرات والتنسيق**
▪ تمثيل واستقطاب التأييد للاجتماعات الداخلية والخارجية	▪ تمثيل واستقطاب التأييد للاجتماعات الداخلية والخارجية
▪ الإبقاء على وتطوير أدوات لدعم المراجعة الداخلية والتحقيقات	▪ الإبقاء على وتطوير أدوات لدعم المراجعة الداخلية والتحقيقات
▪ تعيين الموظفين، وتدريبهم، وتقييمهم وتنميتهم	▪ تعيين الموظفين، وتدريبهم، وتقييمهم وتنميتهم
▪ التنسيق مع شبكة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية للمراجعة والتحقيقات	▪ التنسيق مع شبكة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية للمراجعة والتحقيقات

ألف- أنشطة المراجعة الداخلية

16- سينحصر التركيز الأساسي لعمل المراجعة في عام 2020 على هيكلية المراكز شبه الإقليمية المنشأة حديثا. وكما تم تسليط الضوء عليه في تقدير المكتب لبيئة المخاطر التي تحيط بالصندوق عام 2020، هنالك العديد من المخاطر الجدية البرامجية والمؤسسية والتشغيلية ذات الصلة بالتشغيل الفعال والكفؤ لهذه المكاتب الإقليمية عام 2020. وهنالك ضغوطات على الضوابط الموجودة بسبب التغييرات الجارية وكبر حجم الأنشطة والمخرجات وتحديات قوة العمل التي قد تنطوي على زيادة مخاطر تقليص النواتج وتراجع الجودة والتدليس وغيرها من الحوادث التي تمس بالنزاهة، وتدني انخراط الموظفين. وتعتبر هذه المحركات الرئيسية لاختيار مجالات المراجعة لعام 2020. وسوف يسعى المكتب لتحديد المجالات التي تتسم بتعرض متزايد للمخاطر، ويوفر الدروس المستفادة لمساعدة إدارة الصندوق على التخفيف من مثل هذه المخاطر. ويرد المزيد من المعلومات أدناه حول الأنشطة الواردة في خطة العمل المقترحة.

- **مراجعة المراكز الإقليمية (6):** ما أن يتم إنشاء هيكلية المكاتب اللامركزية كما تم تحديدها بنهاية عام 2018، سيستعرض مكتب المراجعة والإشراف المظاهر الرئيسية لهذه المراكز، بما في ذلك الميزنة، واستخدام الموارد والاتصالات وآليات الرصد وتدابير استمرارية الأعمال. وسوف ينطوي عمل المراجعة هذا على زيارات لمواقع ستة مراكز على الأقل، وتحليل للبيانات المستقاة وللميزانية

وللنفقات. ويعد استعراض تشغيل هذه المراكز الإقليمية وأمنها رئيسيا لضمان التنفيذ الفعال لنموذج الأعمال الجديد، بحيث تكون هذه المراكز قادرة على تنفيذ الأهداف ذات الصلة بها في فترة التجديد الحادي عشر للموارد. ومن المقرر تأشيريا القيام بمراجعة المراكز الإقليمية في كل من كوت ديفوار، والهند، وكينيا، وبنما، وتركيا وفييت نام. وسيتم تعديل الاختيار النهائي ليعكس المخصصات الفعلية لميزانية هذه المراكز لعام 2020 كمؤشر للصلاحيات المالية المنوطة بها.

- **مراجعة البرامج القطرية (3):** سيتم مراجعة الإشراف على المظاهر الائتمانية في البرامج القطرية ذات الصلة لثلاثة بلدان تغطيها مراجعات للمراكز الإقليمية. ويبقى الإشراف على المشروعات نشاطا تشغيليا حاسما يسهم بصورة مباشرة في التنفيذ الناجح للمشروعات، ويوازن محدودية قوة العمل. وقد تعاني جودة وانتظام هذه البعثات من الضغوطات بسبب زيادة الطلب من دائرة إدارة البرامج وشعبة خدمات الإدارة المالية على وقت موظفي المكتب. وسوف تقدّر هذه المراجعات جودة الإشراف، كما أنها ستقيم وترصد التقدم المحرز في تنفيذ التحسينات التي أدخلت خلال العام الماضي على التوريد في المشروعات. بالإضافة إلى مظاهر الإدارة المالية وإدارة التوريد، سوف تغطي مراجعة البرامج القطرية أيضا، مظاهر كفاءة المشروعات، كالتكاليف الإدارية والتكاليف المتكررة فيها، والتي سلط مكتب التقييم المستقل في الصندوق الضوء عليها، باعتبارها مجالا يحتاج لرصد أوثق. وأما البرامج القطرية التي ستتم مراجعتها من حيث المبدأ، فمن المتوقع أن تكون الهند، وتركيا وفييت نام.

- **مراجعة إدارة مخاطر التدليس المالي:** تم تأخير إجراء مراجعة لإدارة مخاطر التدليس من خطة المراجعة لعام 2019. ويعتبر التدليس خطرا كامنا في أية مؤسسة مالية، ويمكن أن يتسبب لا في أضرار مالية فحسب، وإنما أيضا قد يضر بسمعة المؤسسة، ويتسبب في خسارة ثقة الجهات الممولة بها. ومع النظر في إدخال عدد من التغييرات على عملية الأعمال، ومع تطور إدارة المخاطر المؤسسية، سوف يقوم مكتب المراجعة والإشراف بتقييم كفاية إدارة مخاطر التدليس، وبخاصة في مجال الإدارة المالية، لتوفير الضمانات بإدارة مخاطر التدليس بصورة كافية.

- **عملية استعادة النفقات غير المؤهلة في تمويل القروض والمنح في الصندوق:** نظرا للخطر المتأصل في انحراف التمويل أو سوء استخدامه، سواء بسبب التدليس أو الفساد، أو بسبب الاستخدام غير الملائم لتمويل القروض والمنح للغرض المقصود بها، سوف يقدر مكتب المراجعة والإشراف فعالية العمليات التي تتم من خلالها استعادة النفقات غير المؤهلة. ومع أن قيمة النفقات غير المؤهلة لا تتزايد بالضرورة، إلا أن أسلوب وعملية استعادة مثل هذه النفقات أمر هام لضمان قدرة الصندوق على التخفيف من الأثر السلبي لكون أمواله لا تصل إلى الهدف المقصود منها سواء حدث ذلك من قبل المشروعات، أو من خلال الشركاء في الأنشطة اللاحقة.

- **بوابة الزبائن في الصندوق – أمن تكنولوجيا المعلومات:** على مدى السنوات الثلاث الماضية أطلق الصندوق وبصورة تدريجية بوابة زبائن الصندوق للبلدان المقترضة/المتلقية، وحاليا يتم الوصول إليها من قبل المسؤولين في 48 دولة عضو. وبالإضافة لكونها أداة لتقديم طلبات السحب والتقارير عن القروض والمنح، فإنها تستخدم أيضا للحصول على عدم اعتراض الصندوق، وهنالك، طرائق جديدة لإدارة العقود يتم تطويرها حاليا، وفي هذه الأمور جميعا تعتبر بوابة زبائن الصندوق أداة هامة لتحسين خدمة الزبائن وكفاءة وتعزيز الرصد. ويعتبر الأمن السيبرائي، أو أمن تكنولوجيا المعلومات مجالا خطرا هاما لجميع المنظمات الحديثة، ويمكن للأدوات والنظم التي يمكن للجهات الخارجية الوصول إليها أن تكون عرضة لهذا الخطر على وجه خاص. ولأول مرة منذ أن تم إدخال بوابة الزبائن هذه، سيقوم المكتب بمراجعة للهياكل والإجراءات الموجودة لإدارة إمكانية التعرّض للهجمات السيبرائية، أو للمخاطر ذات الصلة بالوصول غير المفوض به للمعلومات، وبأمن تكنولوجيا المعلومات على وجه العموم.

- **إدارة قوة العمل:** من مجالات الخطر المستمرة في الصندوق تلك المتعلقة بقوة العمل فيه، وبخاصة القدرة على تحديد الاحتياجات المتغيرة لجهة المهارات وحجم الموارد البشرية والتفاعل معها بأسلوب رشيق. وأشارت نتائج المسح العام للموظفين التي نُشرت في أوائل عام 2019، إلى قلق الموظفين بشأن قضايا التوازن بين العمل والحياة، والتنقل والتطور الوظيفي وعمليات التعيين، من بين جملة أمور أخرى، وجميعها أمور تأثرت بقدرة المنظمة على التطرق لاحتياجات قوة العمل. وقد أجرت إدارة الصندوق دراسة معمقة للموارد البشرية، وهنالك عدد من المبادرات الأخرى ذات الصلة بإدارة قوة العمل، بما في ذلك إدخال سياسات للترفيع والتنقل، ومراجعة نظام تقدير الأداء، وتطوير هياكل إدارة المواهب. وسوف يجري مكتب المراجعة والإشراف مراجعة لها في نهاية عام 2020 لتقدير فعالية إدارة قوة العمل. وسيتم جمع المدخلات ذات الصلة، من خلال مراجعات المراكز الإقليمية، من بين جملة أمور أخرى، وسوف تتضمن النظر في كيفية تحديد المدراء لاحتياجات قوة العمل، وكيفية التواصل بشأن هذه الاحتياجات وتجميعها، والوسائل المختلفة للتطرق لها (مثلا تنقل الموظفين أو التعيين، تخطيط الشواغر وإدارتها، واستخدام المستشارين أو الموظفين لفترة قصيرة).
- **إدارة المخاطر:** الصندوق بصدد عملية تنقيح كبيرة لنهجه لإدارة المخاطر بهدف إدخال عمليات ممارسات قيادية ومتينة. وسيستعرض مكتب المراجعة والإشراف الوضع الفعال للبدء بهذا النهج المنقح، مع تركيز خاص على مجالات خطر إيصال البرامج والخطر التشغيلي، وسيقدر مدى نضوج مهمة إدارة المخاطر في الصندوق. وستكون المراجعات المخطط لها للمراكز الإقليمية عام 2020 أحد الوسائل التي سيتم من خلالها جمع الدلائل واللمحات الثاقبة فيما يتعلق بكيفية إدارة مجالات المخاطر هذه، بالإضافة إلى عمل المراجعة ذي الصلة بتقدير خطر التدليس المالي. وسيبدأ مكتب المراجعة والإشراف بهذه المراجعة في نهاية عام 2020، بحيث يمكن الاستفادة من هذه المعلومات وللسماح باستكمال هياكل إدارة المخاطر. وبالاعتراف بأن هذه العملية هي عملية جارية، ستسعى المراجعة لتحديد المجالات التي قد تتأخر فيها البدايات (مثلا التدريب، والاتصالات، والتطبيق الفعال) أو حيث لا تفي العملية ولا الهياكل بصورة ملائمة باحتياجات المنظمة.
- **استعراض وضع تنفيذ خطة عمل الشفافية في الصندوق:** في عام 2017، نسق مكتب المراجعة والإشراف فريق مهام متعدد الدوائر لإعداد وعرض خطة العمل هذه. وسوف يتابع المكتب هذا الموضوع من خلال توفير تحديث للمجلس التنفيذي عن وضع تنفيذ السنة الثانية من خطة العمل.
- وسوف تسهم المراجعات التالية في إدارة مخاطر الإبلاغ المالي غير الكافي أو غير الدقيق لكل من الأطراف الداخلية والخارجية:
  - **اختبار الضوابط الداخلية على الإبلاغ المالي.** سوف يدعم مكتب المراجعة والإشراف إدارة الصندوق في إيجاد ضوابط داخلية ملائمة على الإبلاغ المالي من خلال اختبارها، نيابة عن الإدارة دعما للتصديق السنوي على هذه الضوابط، التي يوفر مراجعو الحسابات الخارجية رأيا بشأنه.
  - **مراجعة نفقات مكتب الرئيس بما في ذلك مقر سكن الرئيس.** سيراجع مكتب المراجعة والإشراف امتثال نفقات مكتب الرئيس ونائب الرئيس وذلك في مسعى للتخفيف من أية مخاطر محتملة على سمعة المنظمة، كذلك الأمر بالنسبة للنفقات ذات الصلة بمقر سكن رئيس الصندوق بما يتفق مع قرار مجلس المحافظين بهذا الشأن.
  - **التصديق على نفقات المقر المقدمة إلى حكومة إيطاليا لتسديدها.** سوف يصادق الصندوق على دقة البيان السنوي للنفقات وطلب التسديد من حكومة إيطاليا فيما يتعلق باستضافة مقر الصندوق، نظرا لورود ذلك في طلب محدد من دولة عضو.

- **تحليل البيانات.** بدأ المكتب في عام 2019 بإعداد هيكلية أكثر متانة وقدرة لأداء تحليل البيانات. وتركز هذه الأنشطة على استخدام تحليل البيانات لتقدير ملائمة تطبيق القواعد والأنظمة والتفويض بالصلاحيات ذات الصلة بنموذج العمل الجديد في الصندوق باعتباره مصدرا لمؤشرات ضغوطات عبء العمل المحتملة التي تؤثر على الموظفين (مثلا، التغيير المستمر للموظفين، المناصب الشاغرة، والعمل لوقت إضافي، والإجازات، وساعات العمل المرنة، وأيام أسفار العمل). وقد تم تصميم هذا التحليل لتحديد المجالات التي قد تحتاج لمعلومات إدارية أو لرصد أفضل. وفي عام 2020، سوف يطور المكتب أيضا هذا النموذج من التحليل بصورة أكبر، سواء فيما يتعلق بالتوجهات أو إضفاء المزيد من العمق على جميع المجالات، وكمصدر رئيسي لجميع المراجعات المخطط لها لهذا العام. ويعتبر المكتب مثل هذا النمط من العمل مفيدا، لا لجمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن يوفرها، فحسب بل أيضا، ومع زيادة أتمتة عمليات الأعمال في الصندوق، كوسيلة لتقدير متانة البيانات.

17- **الأنشطة الاستشارية:** وبالإضافة إلى دوره كمراقب في لجان الإدارة العليا، سيستمر المكتب في أداء استعراضات استشارية مخصوصة، بناء على طلب إدارة الصندوق، وتوفير تغذية راجعة رفيعة المستوى حول مسودات السياسات والإجراءات الهامة. وسوف يستمر في المتابعة النشطة والإبلاغ عن توصيات المراجعة المعلقة، وسيدعم الإدارة في تقرير التحسينات والإجراءات التصحيحية الضرورية.

18- وسيستمر المكتب أيضا في العمل بصورة وثيقة مع وظائف المراجعة الشبيه به في وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية.

باء- أنشطة التحقيقات ومحاربة الفساد

19- في عام 2020، سيشكل التحقيق الفعال في الوقت المناسب في الادعاءات، الأولوية الرئيسية لقسم التحقيقات في مكتب المراجعة والإشراف. وتعتبر أنشطة التوعية المكثفة الخاصة بمنع الفساد في السنوات الأخيرة والقرب الجغرافي الوثيق لجزء كبير من قوة العمل في الصندوق لأنشطة البرامج عوامل تسهم في زيادة عدد الادعاءات بالأعمال غير المشروعة التي يتم إبلاغ المكتب عنها. ويتوقع لمثل هذا التوجه أن يتزايد.

20- وبالتعاون مع المكاتب المسؤولة، سوف يدعم مكتب المراجعة والإشراف التنفيذ المستمر لسياسة منع الفساد وسيضمن انتشاره الملائم إلى جميع المكاتب القطرية وإلى المراكز الإقليمية. وتتطلب هذه السياسة من الحكومات المتلقية أن تتخذ التدابير اللازمة لاستلام الادعاءات بالتدليس والفساد ذات الصلة بالأنشطة التي يمولها الصندوق، واتخاذ الإجراءات بشأنها ولتخصيص سلطة محلية كفؤة ومستقلة تضطلع بالمسؤولية عن استلام واستعراض مثل هذه الادعاءات والتحقيق بها. وسوف يسعى المكتب لإيجاد تنسيق أوثق مع مثل هذه السلطات بهدف تعظيم استجابات الصندوق للتدليس والفساد.

21- وسيستمر المكتب في إقامة الروابط الوثيقة مع مكتب الشؤون الأخلاقية للتطرق لادعاءات التحرش الجنسي والانتهاك والاعتداء الجنسيين، بما في ذلك الادعاءات الخاصة بالمشروعات التي يمولها الصندوق. وسوف يستمر في العمل بصورة وثيقة على مثل هذه الأمور مع مهام التحقيقات المماثلة له في وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية.

خامسا- قدرة مكتب المراجعة والإشراف ومتطلباته من الموارد لعام 2020

22- قدرت متطلبات قدرات المكتب على أساس تغطية الإشراف المخطط لها لعام 2020. وسوف يتطرق المكتب لزيادة متطلبات الضمانات من خلال الجمع بين مدخل من الموظفين ومستشارين بدوام كامل، وندب بعض الموظفين من وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، وشعب الصندوق، والخبراء الخارجيين، ومن خلال الاستفادة من الشراكات الداخلية والخارجية مثل استقطاب التأييد والانتشار. ويرد في الجدول 2 أدناه مستوى التوظيف المقترح في مكتب المراجعة الإشراف لعام 2020:

الجدول 2
مستوى التوظيف المقترح في مكتب المراجعة الإشراف لعام 2020

2019 (الحالي)	*2020*
مدير	*مدير*
مساعد إداري (0.5 مكافئ دوام كامل)	*مساعد إداري (0.5 مكافئ دوام كامل)*
المراجعة الداخلية	***المراجعة الداخلية***
مدير المراجعة	*مدير المراجعة*
كبير موظفي المراجعة	*كبير موظفي المراجعة*
موظفان من موظفي المراجعة (منصبان شاغران)	*موظفان من موظفي المراجعة (2)*
معاون مراجعة	*معاون مراجعة*
التحقيقات	***التحقيقات***
مدير التحقيقات	*مدير التحقيقات*
كبير موظفي التحقيقات (شاغر)	*كبير موظفي التحقيقات*
موظفو التحقيقات (2)	*موظفو التحقيقات (2)*
مساعد التحقيقات	*مساعد التحقيقات*

23- سيحتاج المكتب لما يقدر بحدود 000 450 دولار أمريكي من موارد غير الموظفين لتغطية تكاليف ثلاثة مستشارين بدوام كامل، وغير ذلك من الخبرات، بما في ذلك خبراء محليين وأخصائيي مراجعة وخدمات تحقيقات من شركات خارجية وتكاليف السفر وتراخيص أدوات المراجعة والتحقيقات والتدريب المتخصص.

24- تصل الميزانية المقترحة لمكتب المراجعة والإشراف لعام 2020، بما في ذلك تكاليف الموظفين، إلى 2.45 مليون دولار أمريكي، مقارنة بحوالي 2.38 مليون دولار أمريكي عام 2019 (باستثناء المبالغ التي ستخصص فيما بعد). وسوف يستمر المكتب في إعادة تقييم قدراته وبنائها للوفاء بمهمته الجوهرية من خلال التدريب في مجالات تقنية سينخرط فيها الصندوق، بصورة متزايدة، بالإضافة إلى تعزيز أدوات المراجعة والتحقيقات. وكما كان الحال عليه في السنوات السابقة، سوف يسعى المكتب للحصول على موارد إضافية إذا لم تكن موارد غير الموظفين المخصصة في ميزانية عام 2020 كافية لأداء أنشطة المراجعة والتحقيقات المطلوبة.