

الأمم المتحدة

استعراض شامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة
وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة

المجلد الرابع

الرقابة - ممارسات الأمم المتحدة الحالية، وتحليل الثغرات، والتوصيات

حزيران/يونيه ٢٠٠٦

المحتويات

الصفحة

٤ الرقابة - الممارسات الراهنة للأمم المتحدة، وتحليل الثغرات، والتوصيات
٥ مقدمة ١-٤
٦ موجز للنتائج التي انتهى إليها تحليل الثغرات في الأمم المتحدة (المرحلة ١) ٢-٤
٨ التوصيات الرئيسية المستمدة من دراسة لعينة من كيانات الأمم المتحدة (المرحلة ٢) ٣-٤
١٩ التذييلات
١٩ التذييل ١: تحليل الثغرات على ضوء مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة - الرقابة ٤-٤
٢٨ التذييل ٢: الثغرات والتوصيات المتعلقة بعينة من الكيانات - الرقابة ٥-٤
٥٤ التذييل ٣: مشروع الاختصاصات - لجنة المراجعة ٦-٤

الرقابة – ممارسات الأمم المتحدة الحالية، وتحليل الشغرات، والتوصيات

٤-١ مقدمة

١ - يتضمن المجلد الرابع للاستعراض الشامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة، ما يلي:

- موجز للنتائج التي انتهى إليها تحليل الثغرات القائمة في مهمة الرقابة بالأمم المتحدة (المرحلة ١). يتضمن تحليل الثغرات مقارنات بين الممارسات الرقابية الراهنة للأمم المتحدة وبين مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة، المعروضة في المجلد الثاني.
- التوصيات الرئيسية المتعلقة بالرقابة المستمدة من دراسة لعينة من كيانات الأمم المتحدة (المرحلة ٢). جرى إعداد تحليل لكل ثغرة مشمولة بالمرحلة ١ لكل كيان من كيانات الأمم المتحدة الخمسة المدرجة في المرحلة ٢. ويشمل هذا التحليل استعراضاً لكل كيان لتحديد ما إذا كان كل كيان يتصدى لهذه الثغرات أم لا. وجرى وضع توصيات لمعالجة كل ثغرة رقابية مع بيان التكاليف والفوائد ذات الصلة.

ووفقاً لما ذكر في المجلد ١، هناك ترابط بين المبادئ الإدارية والرقابية، كما أن التطبيق الجماعي لهذه المبادئ هو الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة والرقابة. وكل توصية معروضة في هذا المجلد هي جزء من مجموعة توصيات مترابطة تشمل، كأساس لها، المدونة الإدارية للأمم المتحدة الموصى بها والمستمدة من مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة. وسيكفل اعتماد مجموعة التوصيات المترابطة، أخذ الأمم المتحدة بأفضل الممارسات في مجالي الإدارة الرشيدة والرقابة. وعليه، ينبغي اعتماد مجموعة التوصيات ككل متكامل.

- تحليلات الممارسات والثغرات الرقابية الراهنة في الأمم المتحدة، الواردة في تذييلات هذا المجلد، بدءاً من المرحلة ١، إلى جانب الثغرات والتوصيات المحددة المتعلقة بكل كيان من كيانات الأمم المتحدة الخمسة المتخذة كعينة للمرحلة ٢. وفيما يلي الكيانات الخمسة: الأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الطيران المدني الدولي.

٢ - وتغطي النتائج والتوصيات والتحليلات الواردة في هذا المجلد مبدأ الرقابة فقط، وهو رقم ٦: المراجعة وإدارة المخاطر والامتثال. أما المبادئ المتعلقة بالإدارة، وهي المبادئ من ١ إلى ٥، فيغطيها المجلد الثالث في شكل مماثل.

٢-٤ موجز للنتائج التي انتهى إليها تحليل الثغرات في الأمم المتحدة (المرحلة ١)

١-٢-٤ الرقابة - المراجعة وإدارة المخاطر والامتثال

٣ - ملاحظة استهلاكية: يرجى ملاحظة أن هذا الفرع يتناول النتائج المتعلقة بتحليل الثغرات في الممارسات الرقابية الراهنة للأمم المتحدة فيما يتعلق بمبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة. وهو عبارة عن مجموعة من الملاحظات ولا ينطوي بالضرورة على أي توصية. وترد التوصيات المحددة في الفرع التالي.

٤ - لجان المراجعة إما أنها غير موجودة أو لا تزال تفتقر إلى الفعالية الكاملة. أنشأت بعض كيانات الأمم المتحدة لجانا للمراجعة، ولكن هذه الممارسة لم تصبح بعد واسعة الانتشار بحيث تكون موجودة في منظومة الأمم المتحدة بكاملها. وقد قررت الجمعية العامة إنشاء لجنة استشارية مستقلة للمراجعة خاصة بالأمم المتحدة. وبالنسبة للكيانات التي أنشأت لجانا للمراجعة، فإن الفعالية تتفاوت تفاوتاً كبيراً. فالتفاوت موجود فيما يتعلق بالمؤهلات الدنيوية الرسمية لأعضاء اللجنة ومستوى الاستقلال المطلوب لأعضاء اللجنة عن الإدارة التنفيذية. وهناك اختلافات أيضاً في مستوى السلطة المخولة للجنة فيما يتعلق بتقديم التقارير، والميزنة، واختيار مدير المراجعة الداخلية وعزله.

٥ - فعالية مهام المراجعة الداخلية. يوجد تفاوت بين كيانات الأمم المتحدة في درجة استقلال المراجعة الداخلية. ففي بعض كيانات الأمم المتحدة، ليست المراجعة الداخلية مستقلة تماماً عن الإدارة (الخاضعة للمراجعة) فيما يتعلق بميزانيتها و/أو تخطيط المراجعة و/أو تقديم التقارير. وجرباً على الكثير من أفضل الممارسات، ينبغي أن تتم تلك العمليات مع وجود لجنة مستقلة للمراجعة. وتتفاوت الفعالية أيضاً لأن بعض مهام المراجعة الداخلية متقدمة كثيراً عن بعضها الآخر في استخدام تخطيط المراجعة الذي يتم بمساعدة الحاسوب ويأخذ المخاطر في الحسبان. وفضلاً عن ذلك، أدى انعدام الاستقلال التام عن الإدارة والقيود المفروضة على الميزانية إلى عدم توافر المستوى المناسب من الموظفين لأداء بعض مهام المراجعة.

٦ - وفي حالة مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية، يسهم ما تقرر مؤخراً من وجوب تقديم التقارير مباشرة إلى الجمعية العامة في خلق الانطباع بأن المكتب هو جهة مراجعة خارجية، لا جهة مراجعة داخلية. وهو أمر يؤدي إلى توتر إضافي وغير مناسب بين المكتب والإدارة التنفيذية.

٧ - ومما يقلل من فعالية مهمة المراجعة الداخلية أيضاً دمج تلك المهمة في مهام أخرى. فمن الشائع الجمع بين مهمة المراجعة الداخلية ومهام رقابية أخرى مثل التحقيقات

والتقييم والاستشارات. وحيثما يكون الأمر كذلك، هناك خطر كبير يهدد بإضعاف تركيز مهمة المراجعة الداخلية وفعاليتها. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة على وجه التحديد، يسفر الجمع بين هذه المهام الأربع عن إضعافها جميعا بسبب سوء فهم أو غموض إدراك مهام مكتب خدمات الرقابة الداخلية كلا منها على حدة وكيفية ارتباط بعضها ببعض. فعلى سبيل المثال، كثيرا ما يُنظر إلى موظفي المراجعة الداخلية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية على أنهم هم الذين يمهّدون السبيل لـ "زملائهم" المعنيين بالتحقيقات. ولكن يلاحظ أن فصل المراجعة الداخلية بشكل كامل عن غيرها من المهام الرقابية قد يكون تحقيقه أصعب أو غير مناسب في كيانات الأمم المتحدة الأصغر حجما التي قد تكون فيها المراجعة الداخلية وغيرها من المهام الرقابية مستقلة ولكنها صغيرة نسبيا ومع ذلك تكون فعالة جدا.

٨ - **بعض نقاط الضعف في تعيين مراجعي الحسابات الخارجيين.** يبدو أن عملية تعيين مراجعي الحسابات الخارجيين، في كثير من كيانات الأمم المتحدة، تسير على نحو جيد وتسفر عن مستويات معقولة من التناوب. ولكن لا توجد في بعض كيانات الأمم المتحدة شفافية كافية في إجراءات اختيار المراجعين الخارجيين ومناوبتهم. وفي بعض الحالات، قد يؤدي عدم التناوب الناجم عن ذلك إلى تهديد استقلال المراجع الخارجي أو إلى النظر إليه على أنه يتسبب في ذلك. فضلا عن ذلك، قد يكون تقديم التقارير من مراجعي الحسابات الخارجيين إلى الكيانات غير كاف، حيث لا تقدّم التقارير بشكل رسمي وبصورة كبيرة إلا مرة كل سنتين فيما يتعلق بالحسابات المالية لفترة السنتين ولا تقدّم التقارير بشكل رسمي إلى هيئات الإدارة في غير سنوات الميزانية.

٩ - **عدم وجود مسؤولية إدارية تنفيذية واضحة عن إدارة المخاطر والضوابط الداخلية.** لا تزال إدارة المخاطر بشكل فعال في مرحلة مبكرة داخل كيانات الأمم المتحدة الخمسة التي شملها الاستعراض. كما لم تُدمج بعد الممارسات الراهنة لإدارة المخاطر في العمليات الإدارية والتنظيمية. والواقع أن الكيانات تفتقر بشكل عام إلى إطار فعال لإدارة المخاطر يحدد ويعالج المخاطر بشكل فعال وبصورة مستمرة. وعدم وجود هذا الإطار يجعل من الصعب على كل هيئة إدارة أن تحقق التوازن المناسب بين المخاطر والأداء.

١٠ - **وعليه، لا يوجد فهم مقنن وواضح فيما يتعلق بمن تقع عليه المسؤولية داخل الأمم المتحدة عن وضع الضوابط الداخلية والاعتناء بها.** وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى الحد من قبول وفعالية توصيات المراجعة الداخلية. ومن الواضح من أفضل الممارسات أن الضوابط الداخلية ليست مسؤولية الإدارة التنفيذية فحسب، بل ينبغي أن يقدم المديرين إلى هيئة إدارتهم تقارير

بشكل رسمي عن فعالية ضوابطهم الداخلية. والأمر ليس كذلك حاليا في جميع أنحاء الأمم المتحدة، ولكنه يُعتبر واحدة من أفضل الممارسات المستجدة داخل المؤسسات الدولية.

١١ - وكثيرا ما تفتقر الرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات إلى الفعالية. فرغم الشروع الكبير للبرامج المشتركة بين الوكالات وتشكيلها في بعض الحالات بعضا من أضخم البرامج في الأمم المتحدة وأكثرها تعقيدا، لا توجد إجراءات محددة بشكل واضح للمراجعة الداخلية لتلك البرامج أو الرقابة عليها. ومن الشائع جدا أن يستعرض كل كيان مشارك الجزء الخاص به من البرنامج بدلا من توصل الكيانات المشاركة إلى اتفاق على إجراء مراجعة أو تقييم داخليين متكاملين وشاملين للبرنامج.

٣-٤ التوصيات الرئيسية المستمدة من دراسة لعينة من كيانات الأمم المتحدة (المرحلة ٢)

١-٣-٤ الأمم المتحدة

١-٣-٤-١ التوصية الرقابية ١

الأخذ بإطار منهجي لإدارة المخاطر

١٢ - كثيرا ما تواجه كيانات الأمم المتحدة مستوى عاليا من المخاطر على الصعيد التنفيذي وهي مخاطر آخذة في الازدياد بسبب تعقيد ولايات الأمم المتحدة واتساع نطاقها. وفضلا عن ذلك، لا تكون هذه المخاطر بادية للعيان على الدوام لأن تنفيذ الولايات ينطوي على مشاركة كيانات متعددة من داخل وخارج الأمم المتحدة على السواء. ولهذا فالتشجيع على اتباع نهج منهجي يستند إلى مراعاة المخاطر في اتخاذ القرارات الإدارية والتخفيف من حدة المخاطر مسألة ذات أهمية حاسمة.

١٣ - ويلاحظ هذا التقرير أن القائمين على إدارة الأمم المتحدة لا يأخذون على عاتقهم بشكل متواصل المسؤولية الكاملة عن تطبيق ضوابط داخلية، وهو من العناصر الميسرة لإدارة المخاطر. وقد ذُكر أن المراجعة الداخلية و/أو الخارجية يبدو الآن أنهما تولت بعض المسؤولية عن فعالية وسلامة الضوابط الداخلية، بينما الإدارة هي التي ينبغي أن تكون موضع مساءلة عنهما في نهاية المطاف. ونتيجة لذلك، أصبح من الأصعب كثيرا، لا سيما فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية، التشجيع على إرساء ضوابط داخلية أفضل لا تكون الإدارة مسؤولة عنها بشكل متواصل. ورغم بعض التطوير المبشر بالخير الذي جرى مؤخرا للقدرة على إدارة المخاطر في بعض كيانات الأمم المتحدة، لم تتحقق بعد في الثقافة السائدة داخل الأمم المتحدة الموازنة الاستراتيجية بين إدارة المخاطر والمسؤولية عن الضوابط الداخلية.

١٤ - ومن الصعب على اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة، في غياب إطار فعال لإدارة المخاطر، التحقق من فعالية إدارة المخاطر، لأنه لا يوجد حالياً شرط يُوجب رسمياً على الإدارة التنفيذية أن تقدم تقارير عن الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والامتثال لقواعد الأمم المتحدة ومعاييرها المحاسبية.

١٥ - ويتعين أن تقوم الإدارة بمهامها الإدارية ويرصد المخاطر بصورة شفافة وأن توفر هذه المهام وذلك الرصد مدخلات أساسية في أنشطة الجهات الرقابية (من قبيل الضوابط الداخلية)، وفي استراتيجية الكيانات ومخصصات الميزانية، بصرف النظر عن دور المراجعة كمبرث للثقة. ويركز هذا النوع من إدارة المخاطر على المخاطر الداخلية وهو عنصر لازم من عناصر إدارة المخاطر. كما أنه يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مواجهة الأخطار، للوفاء بالولايات التنفيذية المعقدة للأمم المتحدة، التي كثيراً ما تُوضع وتنفذ في ظل ظروف صعبة.

١٦ - وبالنظر إلى الولاية الفريدة للأمم المتحدة والتعقيد الذي تتسم به برامجها، التي كثيراً ما تنفذ بالاشتراك مع شركاء خارجيين شتى، ينبغي للإدارة التنفيذية أن تأخذ بإطار منهجي لإدارة المخاطر. ويمكن أن يجري تنفيذ هذا الإطار استناداً إلى مجموعة خطوات موحدة تستند إلى أساس عام ويمكن تكييفها للوفاء بالاحتياجات الفريدة لكل كيان من كيانات الأمم المتحدة، ومن ثم السماح باتخاذ القدرة على إدارة المخاطر كأداة في يد الإدارة. ويتألف هذا الإطار من العناصر الخمسة الرئيسية التالية:

- وضع إطار لإدارة المخاطر؛
- تحديد الأهداف والمخاطر الرئيسية، وترتيب المخاطر من حيث الأولوية، وتحديد آليات مواجهة المخاطر والتحكم فيها؛
- إنشاء هيكل تنظيمي مركزي لإدارة المخاطر يتألف من خبراء في إدارة المخاطر تتمثل أدوارهم الرئيسية في تعريف المخاطر وجعل التصدي لها جزءاً من الإدارة التنفيذية، وتطوير القدرة على معالجة المخاطر في جميع أنحاء الأمم المتحدة، والمساعدة في تحديد وتنسيق المخاطر المشتركة بين المهام المختلفة والاحتفاظ بسجل مركزي للمخاطر؛
- دمج إدارة المخاطر في العمليات والإجراءات عن طريق تصميم منهجية لإدارة المخاطر وقياسها؛
- تقديم تقارير دورية عن نظام إدارة المخاطر إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

- تقدم الإدارة التنفيذية معلومات دورية عن إطار إدارة المخاطر وعن الطريقة التي تدار بها هذه المخاطر، باعتبار هذه المعلومات جزءا من بيانها الإدارية السنوية.

٢-١-٣-٤ التوصية الرقابية ٢

إسناد المسؤولية عن الضوابط الداخلية وتقديم التقارير عن فعاليتها إلى الإدارة التنفيذية

١٧ - يتسم استحداث ضوابط داخلية والحفاظ عليها بأهمية أساسية للإدارة الرشيدة والرقابة، بالنظر إلى أن المراقبة الداخلية الفعالة تزود المديرين وهيئات الإدارة بتأكيد معقول بأن الموجودات مصنونة. والمراقبة الداخلية هي مجموعة من العمليات التي تنفذها هيئة إدارة الكيان ومديروه وموظفوه لتوفير تأكيد عملي فيما يتعلق بتحقيق أهداف تدرج ضمن الفئات التالية:

- فعالية العمليات وكفاءتها.
- موثوقية الإبلاغ المالي.
- الامتثال للقوانين والقواعد والأنظمة النافذة للأمم المتحدة.

١٨ - ويسلم التعريف (المبين أعلاه) بأن نظام المراقبة الداخلية يتسع نطاقه ليتجاوز المسائل التي تتصل اتصالا مباشرا بمهام الإدارات المحاسبية والمالية ويتسق مع التعاريف المقبولة عموما للمراقبة الداخلية.

وينبغي أن تقدم الإدارة تقارير مرة كل سنة أو كل سنتين عن الضوابط الداخلية كجزء من التقارير المالية النهائية المنتظمة التي تقدمها إلى الجمعية العامة. وسيوفر ذلك تأكيدا منهجيا من الإدارة تكون له آثار إيجابية على نوعية الضوابط الداخلية للمنظمة، وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية، وسيحسن الاتصالات بين المديرين وهيئات إدارتهم.

٣-١-٣-٤ التوصية الرقابية ٣

تنفيذ قرار الجمعية العامة بإنشاء لجنة استشارية مستقلة للمراجعة

١٩ - لجنة المراجعة المشكلة على النحو المناسب هي عنصر أساسي من العناصر التي تضمن استقلال المراجعة الداخلية والخارجية وفعاليتها في أي منظمة كبيرة. وقد قررت الجمعية العامة، في قرارها ٢٤٨/٦٠ المؤرخ ١ شباط/فبراير ٢٠٠٦، "إنشاء اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة لمساعدة الجمعية العامة في الاضطلاع بمسؤولياتها المتعلقة بالرقابة، وطلبت إلى الأمين العام أن يقترح اختصاصاتها، ويكفل اتساقها مع نتائج الاستعراض الجاري للرقابة، ويقدم تقريرا إلى الجمعية في الجزء الثاني من دورتها الستين المستأنفة عن الاحتياجات من

الموارد ذات الصلة“. ويؤيد هذا التقرير تماما إنشاء هذه اللجنة ويوصي بالإسراع بذلك. وقد أعدت الأمانة العامة للأمم المتحدة مشروع اختصاصات لهذه اللجنة دعما لقرار الجمعية العامة، وفقا لما هو مبين في الوثيقة A/60/568. وقد أعيد بحث هذه الاختصاصات وجرى تحديثها كجزء من هذا الاستعراض، بالاستعانة بمزيد من أفضل الممارسات الخارجية، ويرد نص مستكمل لها في التذييل ٣. وتمثل التغييرات الرئيسية المقترحة فيما يلي:

- تتألف اللجنة من عشرة أعضاء (بدلا من ”خمسة أو سبعة“);
- يتقاعد كل ٣ سنوات نصف أعضاء اللجنة (أي ٥ أعضاء) ويعين خمسة أعضاء جدد (كانت الاختصاصات السابقة أقل تحديدا واقتصرت على الإشارة إلى أن ”التعيينات الجديدة في اللجنة تتبع نمط عملية التعيين ذاتها“);
- تزاوّل اللجنة أعمالها استنادا إلى جدول أعمال دائم وتقارير مستمدة من الاختصاصات المستكملة، ومن ذلك مثلا السجل المستكمل للمخاطر والتقارير المرحلية للمراجعة الداخلية والخارجية؛
- ضمان فعالية خطط الطوارئ الخاصة بالنظام المالي عند حدوث عطل أو غش أو إساءة استعمال؛
- طلب المعلومات والتقارير الإدارية اللازمة، التي لا ينبغي حجبتها إلا لسبب معقول، لكي تؤدي اللجنة عملها في الوقت المناسب وبكفاءة؛
- بالنظر إلى الوضعية المستقلة لأعضاء اللجنة، تدفع الأمم المتحدة أتعابهم حسب الوقت الذي يمضونه في القيام بدورهم في اللجنة؛
- تحدد مدة الخدمة لفترة واحدة أقصاها ٦ سنوات (بدلا من ”فترة واحدة مدتها ثلاث سنوات“);
- فيما يتعلق بدور مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تنسيق الأنشطة المشتركة بين الوكالات التي يتولى الأمين العام المسؤولية عنها، يؤذن للجنة بطلب إسهامات من جميع الجهات الرقابية المشاركة في الأنشطة المشتركة بين الوكالات، وذلك لمساعدة اللجنة على أداء مهامها؛
- يسمي الأمين العام أفرادا للعمل في اللجنة لكل منهم خبرة في ما لا يقل عن ٣ من المعايير المذكورة في الاختصاصات المستكملة (بدلا من ”واحد أو أكثر“)، على أن يكون عضو واحد منهم على الأقل محاسبا أو مراجع حسابات مؤهلا.

٢٠ - وينبغي تنفيذ هذه الاختصاصات المنقحة على نحو ما توصي به الجمعية العامة بشأن اللجنة الاستشارية، مع تقديمها كنموذج تقديري به كيانات الأمم المتحدة الأخرى في لجان المراجعة الخاصة بها، وذلك لتحسين تلك اللجان، أو كأساس لإنشاء لجان جديدة للمراجعة. ومن المسلم به أن من الممكن، في بعض كيانات الأمم المتحدة، التنفيذ الحصري لفكرة إنشاء لجنة مراجعة مستقلة ذات كفاءة تقنية عقب مشاركة مبدئية (ولكن غير حصرية) لبعض كبار المديرين. وتوجد في الأمم المتحدة بعض أمثلة للجان مراجعة تشكلت على هذا النحو.

٢١ - ومن المسائل الإضافية التي سيجري النظر فيها نتيجة إنشاء اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة آثار إنشاء تلك اللجنة على العمل الحالي والمسؤوليات الحالية للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة فيما يتعلق بمسائل المراجعة، وذلك تفادياً للازدواجية أو الالتباس. وفيما يتعلق بالأمانة العامة للأمم المتحدة، يوصي هذا التقرير بعرض ميزانيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات الخارجيين على اللجنة الخامسة عن طريق اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وبالتالي إعفاء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية من دورها الاستشاري في هذا الصدد.

٤-٣-١-٤ التوصية الرقابية ٤

ينبغي إلغاء وحدة التفتيش المشتركة

٢٢ - تقوم وحدة التفتيش المشتركة بدور رقابي على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وقد سبق أن أدت الوحدة دوراً في التفتيش على نطاق المنظومة استندت فيه إلى صلاحيات تحقيق واسعة النطاق تغطي كامل منظومة الأمم المتحدة. إلا أن الجمعية العامة قيدت ولاية الوحدة لتتخصص في التركيز على تحسين الإدارة واشترطت مؤخرًا أن تحظى خطة عملها بموافقة جماعية. ورغم أن نطاق ولاية الوحدة واسع جداً، فإن شتى هيئات الإدارة داخل منظومة الأمم المتحدة لا تمارس رقابة مباشرة على وحدة التفتيش المشتركة كما أن الوحدة ليست مسؤولة مباشرة أمام أي من هذه الهيئات. ورغم الأهمية التي قد تكتسبها القدرة على إجراء عمليات مراجعة أو تفتيش على نطاق المنظومة فإن من الواضح أنها تحتاج أيضاً إلى إلقاء مسؤوليات تضاهيها على عاتق هيئات الإدارة لكي تكون فعالة. وقد حدد هذا الاستعراض عدة تحديات مهمة في سبيل قيام وحدة التفتيش المشتركة بدورها.

٢٣ - وقد لوحظ أن تساؤلات ما برحت تثار بشأن أساليب عمل الوحدة وإجراءاتها وقدراتها وإنتاجيتها وجودة نواتجها، إلى جانب هواجس بشأن استقلال الوحدة ومؤهلاتها الفنية ومعاييرها المهنية. ورغم أن الوحدة تسعى إلى معالجة هذه المسائل بشكل إيجابي، فإن

هيئات الإدارة التي تتلقى تقارير الوحدة لا تنفذ توصياتها بصورة مستمرة، وهو ما يثير بدوره تساؤلات بشأن جدوى عمل الوحدة.

٢٤ - وفي سياق إطار فعال وشامل للرقابة يغطي منظومة الأمم المتحدة بكاملها، قد تكون أنشطة الوحدة تكرارا لأنشطة آليات رقابية قائمة. ويذهب البعض إلى أن دور الوحدة لن يكون له داع إذا كانت المهام الرقابية لكل كيان من كيانات الأمم المتحدة، بما فيها المراجعة، والتحقيق، والتقييم، مهام فعالة، تمثل لمبادئ الإدارة الرشيدة، وتنسم، وهو الأهم، بالتنسيق الكامل فيما يتعلق بالبرامج المشتركة بين الوكالات. والواقع أن التوصيات المطروحة في هذا الاستعراض تعالج بصورة جماعية هذه الثغرات في مهام الرقابة.

٢٥ - ويشير قرار الجمعية العام القاضي بأن تركز وحدة التفتيش المشتركة عملها على تحديد سبل تحسين الإدارة وضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة إلى دور أقرب إلى البحوث واستخلاص الدروس منه إلى الرقابة. ويقع هذا الدور عادة في نطاق ولاية الإدارة التنفيذية.

٢٦ - وبالنظر إلى مجموعة التوصيات التي يطرحها هذا الاستعراض لتعزيز الرقابة، يوصى بإلغاء الولاية الحالية لوحدة التفتيش المشتركة. أما مسائل المراجعة والتفتيش الموجودة على نطاق منظومة الأمم المتحدة أو المتعلقة بالبرامج المشتركة بين الوكالات فينبغي تغطيتها عن طريق الموارد المشتركة المنسقة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، على أن تغطي الإدارة التنفيذية المسائل المتعلقة بالبحوث المشتركة بين الوكالات - ربما من خلال مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

٤-٣-١-٥ التوصية الرقابية ٥

وضع معايير جديدة للرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات

٢٧ - تتطلب الرقابة على البرامج الممولة من عدد من الكيانات والخاضعة لإدارتها المشتركة عناية خاصة. وتشرف على هذه البرامج في العادة لجنة مشتركة بين الوكالات على مستوى إداري رفيع. ومع ذلك، لا توفر هذه الهيكلية البرنامجية في حالات كثيرة المجال للرقابة المتكاملة، علما بأن الوكالات المشاركة تقوم بمراجعة وتقييم الجزء الخاص بها من البرنامج. وكثيرا ما تكون هذه الرقابة متداخلة وتفتقر بالتالي إلى الكفاءة. كما لا يوفر هذا النموذج الرقابي تأكيدات بأنه سيجري معالجة المخاطر الرئيسية التي تهدد فعالية البرامج. ويوصى بالنسبة لكل هذه البرامج، بوضع إطار متكامل لإدارة المخاطر وقيام كيان واحد بتنفيذ عمليات المراجعة والتقييم بأسلوب متكامل نيابة عن جميع الكيانات المشاركة، باستخدام

موارد مناسبة من مكتب خدمات الرقابة الداخلية أو موارد مناسبة مخصصة للمراجعة الداخلية في كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، حسب الاقتضاء.

٢٨ - وللاطلاع على توصيات إضافية بشأن المراجعة الداخلية وغيرها من أشكال الرقابة داخل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للأمم المتحدة، يرجى الرجوع إلى التقرير الخاص بمكتب خدمات الرقابة الداخلية (المجد الخامس).

٢-٣-٤ عينة أخرى من كيانات الأمم المتحدة والمدرجة في المرحلة ٢

٢٩ - هناك عدة توصيات وضعت خصيصاً للأمم المتحدة وتنطبق أيضاً بدرجات متفاوتة على الكيانات الأربعة الأخرى المشمولة بالاستعراض التفصيلي للمرحلة ٢. فالأطر الشاملة والفعالة لإدارة المخاطر لم تنشأ بعد في أي من كيانات الأمم المتحدة هذه، وإن كان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسيف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تقوم فعلاً بأنشطة للأخذ بهذه المفاهيم. وتنطبق التوصيتان المتعلقتان بأنشطة الرقابة على نطاق المنظومة والرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات بصورة متماثلة على الكيانات الأربعة الأخرى في العينة وخصوصاً على البرنامج الإنمائي، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، التي تدير بعضاً من أهم مجموعات البرامج في منظومة الأمم المتحدة.

٣٠ - كما تنطبق التوصية المتعلقة بإنشاء لجنة استشارية مستقلة للمراجعة على منظمة الطيران المدني الدولي، التي لا توجد لديها حتى الآن لجنة للمراجعة. وتوجد لدى كل من البرنامج الإنمائي واليونسيف لجنة تنفيذية للمراجعة ولدى المفوضية لجنة للرقابة. ويساعد كلا النوعين من اللجان في ضمان زيادة استقلال وفعالية المراجعة الداخلية، ولكن هناك مجالاً أيضاً لتعزيز كل منهما وفقاً للاختصاصات المنقحة للجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وذلك فيما يتصل بالتسلسل الإداري، والمسؤوليات، والإجراءات، وشروط العضوية المستقلة. وتدرج هذه الجوانب ضمن التوصيات ٦ و ٧ و ٨ التالية.

١-٢-٣-٤ التوصية الرقابية ٦

إنشاء لجنة مراجعة لمنظمة الطيران المدني الدولي وتعزيز الاستقلال التنفيذي لمهمة المراجعة الداخلية في مفوضية شؤون اللاجئين والبرنامج الإنمائي واليونسيف

٣١ - وفقاً لما سبق ذكره، يلزم إنشاء لجنة للمراجعة في منظمة الطيران المدني الدولي. وينبغي أن يتم ذلك بالاحتذاء بأحدث نص للاختصاصات لجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

٣٢ - وتتوقف فعالية الرقابة على مهمة المراجعة الداخلية وكذلك على الأداء المستقل للجنة المراجعة. وتوجد لدى مفوضية شؤون اللاجئين لجنة للرقابة تؤدي عملها كجهاز إداري، وتمثل التوصية هنا في تعزيز استقلال اللجنة عن طريق ضم أعضاء خارجيين مستقلين إليها وزيادة تمثيلهم فيها على مر الزمن وصولاً في نهاية المطاف إلى الاستقلال الكامل لجميع الأعضاء. وثانياً، ينبغي اتخاذ خطوات تكفل أن تكون لجان المراجعة مسؤولة مباشرة أمام هيئات الإدارة بدلاً من المديرين التنفيذيين، وهو أمر ينطبق على اليونسيف والبرنامج الإنمائي. ومن شأن هذه التوصيات أن تكفل تولى لجنة المراجعة مسؤولية تقديم التقارير وتخصيص ميزانية الرقابة الداخلية، فضلاً عن تعيين رئيسها وعزله، مستقلةً في ذلك عن الإدارة التنفيذية.

٤-٣-٢-٦ التوصية الرقابية ٧

توضيح مسؤوليات لجنة الرقابة في مفوضية شؤون اللاجئين مع تكليفها بمسؤوليات مشتركة عن المراجعة الداخلية والتحقيقات والتقييم

٣٣ - تقع على عاتق لجنة الرقابة داخل مفوضية شؤون اللاجئين مسؤولية القيام بثلاث مهام أساسية في مجال الرقابة وهي المراجعة الداخلية والتحقيقات والتقييم. وبالإضافة إلى التوصية السابقة، ينبغي ألا تقوم لجنة المراجعة المستقلة إلا بإدارة مهام المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية. وينبغي أن يكون لمهمتي التقييم والتحقيقات تسلسل إداري ينتهي إلى الإدارة التنفيذية (بالتوازي مع التوصيات الواردة في تقرير مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية)، ولكن باستقلال مضمون وبقدر كبير من المساءلة أمام هيئات الإدارة.

٤-٣-٣ التكاليف

٣٤ - جرى، حسب الاقتضاء، تقدير ما سبترتب على توصيات الرقابة المذكورة أعلاه من تكاليف إضافية، على أساس تكبد تكاليف تنفيذية لمرة واحدة وتكاليف سنوية متكررة. وتنطوي هذه التكاليف المباشرة الإضافية على تغييرات في عمليات الإدارة التنفيذية تشمل ما يلي:

- سيتطلب وضع إطار فعال لإدارة المخاطر يشمل الكيان المعني بكامله تعزيز المهام الرقابية القائمة وقد يتطلب زيادة استعمال الخبرة الخارجية [بواقع ٢٠,٨٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في صورة تكاليف غير متكررة تنفق مرة واحدة و ٤,٤٠٠ مليون دولار في صورة تكاليف متكررة، وذلك للكيانات الخمسة التي تشملها العينة].

- سيتطلب إنشاء لجان مستقلة للمراجعة تكبد تكاليف في دفع الأجر، والسفر لحضور الاجتماعات، وبدل الإقامة اليومي لأعضاء اللجان [بواقع ٠,١٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في صورة تكاليف غير متكررة تنفق مرة واحدة و ١,٤٠٠ مليون دولار تكاليف متكررة للأمانة العامة].
 - ستؤدي التوصية المتعلقة بتنسيق الأنشطة المضطلع بها على نطاق المنظومة إلى وفورات سنوية قدرها ٤,٩٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة مع احتمال إلغاء وحدة التفتيش المشتركة. ويمكن توجيه جزء من هذه الموارد لتمويل فريق من المستشارين يدعم الأمين العام في القيام بدوره كرئيس لمجلس الرؤساء التنفيذيين.
 - من المحتمل أن تؤدي التوصية المتعلقة بالرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات إلى زيادة كفاءة البنيان الرقابي بصورة جماعية، ولكن سيلزم وضع إجراءات واضحة لاسترداد التكاليف لضمان توزيع هذه الموارد على الوكالات المشاركة توزيعاً صحيحاً.
 - سترتب على تنفيذ التوصيات الأخرى المتصلة تحديداً بكيانات الأمم المتحدة والداعية إلى إنشاء لجان للمراجعة وتحسين فعالية واستقلال مهام المراجعة الداخلية تكبد تكاليف لدفع أجر، وللسفر لحضور الاجتماعات، ولدفع بدل الإقامة اليومي للأعضاء [بواقع ٠,٢٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة في صورة تكاليف متكررة].
- ٣٥ - ويبين الجدول التالي التكاليف غير المتكررة المتكبدة مرة واحدة والتكاليف المتكررة المرتبطة بالتوصيات المتعلقة بالرقابة. وتمثل التكاليف المتكررة تكاليف سنة واحدة. ونشدد هنا على أن هذه التوصيات والتكاليف الإضافية المرتبطة بها، إلى جانب تلك المذكورة في المجلد الثالث، تمثل مجموعة متكاملة من التدابير ينبغي تنفيذها ككل متكامل.

التكاليف المقدرة للتوصيات المتعلقة بالرقابة

التوصيات	التكاليف المقدرة (بملايين دولارات الولايات المتحدة)	
	غير المتكررة	الوفورات المقدرة (بملايين دولارات الولايات المتحدة)
وضع إطار منهجي لإدارة المخاطر وإسناد المسؤولية عن الضوابط الداخلية وتقديم التقارير عن فعاليتها إلى الإدارة التنفيذية. (٤-٣-١-١ و ٤-٣-١-٢)	٢٠,٨٠٠	٤,٤٠٠
تنفيذ قرار الجمعية العامة بإنشاء لجنة استشارية مستقلة للمراجعة. (٤-٣-١-٣)	٠,١٠٠	١,٤٠٠
ينبغي إلغاء وحدة التفتيش المشتركة. (٤-٣-١-٤)	صفر	صفر
وضع معايير جديدة للرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات. (٤-٣-١-٥)	صفر	صفر
إنشاء لجنة للمراجعة وتعزيز الاستقلال التنفيذي لمهام المراجعة الداخلية. (٤-٣-١-٦)	صفر	٠,٢٠٠
توضيح مسؤوليات لجنة الرقابة التابعة لمفوضية شؤون اللاجئين. (٤-٣-٢-٢)	صفر	صفر

٣٦ - سيؤدي الاتساق في إنشاء لجان للمراجعة ذات كفاءة وفعالية إلى جانب تحسين الرقابة على الأنشطة المشتركة بين الوكالات وإدخال تغييرات أخرى إلى تعزيز الرقابة داخل منظومة الأمم المتحدة بشكل كبير. وفوق ذلك، ستؤدي زيادة الاستثمار في الأخذ بعمليات فعالة لإدارة المخاطر وزيادة مسؤولية الإدارة عن الضوابط الداخلية إلى توفير إطار مستدام على المدى الأبعد.

٤-٣-٤ تخطيط التنفيذ

٣٧ - عقب اعتماد مجموعة التوصيات المترابطة، يمكن إنشاء لجان المراجعة أثناء دورة سنوية واحدة للجمعية العامة. وينطبق الأمر نفسه على إعادة تشكيل هياكل أنشطة الرقابة على نطاق المنظومة. وسيستغرق التنفيذ الكامل للتوصيات المتعلقة بأطر إدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، والترتيبات الرقابية المشتركة بين الوكالات، وقتاً أطول. وتشير التجربة السابقة إلى أن من الممكن إنشاء الأطر الأساسية والتوعوية بما على مدى فترة واحدة من فترات الميزانية، ولكن من المحتمل أن تلزم فترتان من هذه الفترات قبل الإدماج الكامل لتلك الممارسات في ممارسات الأمم المتحدة المتعلقة بالإدارة والرقابة.

٣٨ - وقد تضررت نزاهة الأمم المتحدة وسمعتها مما تناقلته التقارير على نطاق واسع من إخفاقات نظمها الرقابية. وقد حدثت أيضا هذه الإخفاقات التي تناقلتها التقارير في كيانات أخرى بمنظومة الأمم المتحدة ولكن بدرجة أقل. ورغم أن هذا الاستعراض لم يسع إلى ربط الثغرات التي تم تحديدها بحوادث بعينها، فإنه يقترح إدخال تغييرات تكفل زيادة توضيح مسؤوليات الإدارة عن الضوابط الداخلية، وزيادة قوة أطر إدارة المخاطر، وتعزيز استقلال وقدرة مهام المراجعة الداخلية. وستساعد التوصيات، مجتمعة، في زيادة الشعور بالثقة بدرجة كبيرة وفي تعزيز قدرة الإدارة التنفيذية وهيئات الإدارة على ممارسة مهامها الإدارية والرقابية بشكل فعال.

التدبيبات

٤-٤ التدبيل ١: تحليل الثغرات في ضوء مبادئ الإدارة الرشيدة والرقابة - الرقابة ٦ - الرقابة - مراجعة الحسابات وإدارة المخاطر والامتثال

١-٦ تتولى هيئة الإدارة المسؤولة النهائية عن التأكد بنفسها من أن الإدارة تستند إلى إطار متين من الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر والنظم والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية والمعايير المحاسبية المناسبة. وينبغي أن ترد هذه المسؤوليات في بيانات هيئة الإدارة ضمن التقرير السنوي للكيان، مبينة كيفية الاضطلاع بالمسؤوليات.

المبدأ ١-٦

الممارسة الحالية بالأمم المتحدة: ينص المبدأ ١-٦ على أن تتكفل هيئة الإدارة بمسؤولية ضمان تزود الإدارة بإطار متين من الضوابط الداخلية. ويتضمن هذا الإطار مجموعة من المجالات أكثر اتساعاً من تلك التي تشملها لجنة مراجعة الحسابات، والمراجعة الداخلية للحسابات والمراجعة الخارجية للحسابات. وفي كثير من الكيانات يكون من ضمن مهام الرقابة أنشطة مثل المراجعة الداخلية للحسابات، والتحقيقات، وإدارة المخاطر، وأحياناً مهام التقييم والرصد.

الثغرات: تتنوع درجة استعراض هيئات الإدارة لأطر الضوابط الداخلية تنوعاً كبيراً. وعند وجود استعراضات من هذا النوع فهي تكون مخصصة الغرض وغير منتظمة أو سنوية. ومن غير المعمول به كذلك داخل منظومة الأمم المتحدة أن تتولى هيئة الإدارة أو الإدارة التنفيذية تقديم تقارير سنوية عن فعالية نظم الضوابط الداخلية. وقد يسهم هذا الافتقار إلى وجود مسؤولية إدارية واضحة عن الضوابط الداخلية إسهاماً كبيراً في نشوء حالة من عدم الفعالية وظهور بعض الصعوبات فيما بين الإدارة وجهة المراجعة الداخلية للحسابات، بشأن قضايا الضوابط والتوصيات. وتُقر الكيانات بمواطن الضعف الكامنة في بعض جوانب أطر الرقابة الداخلية لديها وتعزوها إلى عدم كفاية التمويل وعدم التوصل إلى توافق آراء بشأن المخاطر. وفي بعض الحالات، ثمة نقص في تقدير أهمية الجوانب التقنية للرقابة بين أعضاء هيئة الإدارة أو جهاز الإدارة التنفيذية.

وهناك ثغرات في ممارسة إدارة المخاطر في الأمم المتحدة وضمن الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة. ولا تتوافر لدى معظم الكيانات، بما فيها الأمانة العامة، أطر شاملة لإدارة المخاطر، أو عمليات متسقة لتقييم المخاطر. ومع ذلك، يتزايد إدراك منظومة الأمم المتحدة لأهمية هذه الرقابة، وتستعد بعض الكيانات لتطبيق إطار عمل لإدارة المخاطر.

ولوحظ أن هناك ثغرة معينة في بعض الوكالات المتخصصة، حيث لا تُتناول توصيات مراجعة الحسابات تناولا كافيا، على مدى سنوات عديدة في بعض الحالات. وفي معظم الحالات تقدم أسباب لعدم تنفيذ بعض التوصيات، ويقال في كثير من الأحيان إن السبب هو كثرة عدد التوصيات على ضوء حجم ملاك الكيان أو انعدام الفائدة المرجوة للكيان من التوصيات. وتطرح الثغرات إشكاليات معقدة في الحالات التي لا تعتمد فيها هيئة الإدارة الأموال الكافية لتناول توصيات مراجعة الحسابات بصورة شاملة، مخالفة بذلك توصيات الإدارة التنفيذية. وما لم تتخذ القرارات المناسبة في هذا الصدد وتقدم عنها تقارير تتضمن إشارات صريحة إلى ارتياح هيئة الإدارة للإطار الرقابي، فإنها تكون عندئذ بمثابة عدم امتثال مباشر لهذا المبدأ.

وترى معظم هيئات الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية أن مهام من قبيل التقييم والرصد تعد وسيلة إدارية، وهي جزء من إطار الرقابة الموجود لدى الكيان. وكشف هذا الاستعراض عن أن هذه المهام لا توفر لها الموارد على نحو منتظم وتحقق أحيانا في تلبية توقعات هيئة الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية. وفي عدد محدد من المجالات، تطلب الكيانات إرشادات بشأن ما إذا كان ينبغي أم لا الجمع بين مراجعة الحسابات والتقييم في وحدة عمل واحدة داخل الكيان. وعلاوة على ذلك، تُطلب أيضا إرشادات بشأن معدلات التوظيف الملائمة لمختلف الاختصاصات الرقابية. وثمة وجهان لقلق خاص بشأن التعاون فيما بين الوكالات وهيئات الرقابة في المنظومة. فمنظومة الأمم المتحدة تضطلع على نحو منتظم بمشاريع متعددة الوكالات، مثل "صندوق العراق" و"صندوق السودان"، غير أن المشاريع من هذا النوع كثيرا ما تفتقر إلى نهج رقابي يحظى باتفاق عام، بما في ذلك موضوع مراجعة الحسابات. وفي حالات أخرى لا تخضع الصناديق الاستثمارية المشتركة بين الوكالات لمراجعات حسابية شاملة متكاملة. وعوضا عن ذلك، فالالاتجاه السائد هو مراجعة كل وكالة للجزء الخاص بها من المشروع أو الصندوق الاستثماري، مما يعرض الاختصاص الرقابي لمخاطر واضحة ويؤدي إلى عدم إسناد المسؤوليات الرقابية النهائية بشكل واضح إلى هيئة إدارة معينة أو إدارة تنفيذية بذاتها.

٢-٦ ينبغي أن تضم لجنة مراجعة الحسابات خبراء مستقلين لهم إلمام بالميدان المالي ويكون أحدهم على الأقل محاسبا و/أو مراجع حسابات مؤهلا. وينبغي أن توافق هيئة الإدارة على أعضاء اللجنة وتمدها بالصلاحيات المناسبة.

المبدأ ٢-٦

الممارسة الحالية للأمم المتحدة: المبدأ ٢-٦ ينص على ضرورة إنشاء لجان مراجعة الحسابات تتكون من أعضاء خارجيين مستقلين لهم إلمام بالميدان المالي، ويكون أحدهم على الأقل محاسبا و/أو مراجع حسابات مؤهلا ذا خبرة حديثة ذات صلة. ودعما لهذا المبدأ، ينبغي من الناحية المالية توافر لجان مراجعة لدى الأمانة العامة ولدى كل صندوق وبرنامج ووكالة متخصصة. ويكون للجنة مراجعة الحسابات حق الإشراف على جميع مهام الرقابة الداخلية وأيضا المراجعة الخارجية للحسابات، ويكون لها سلطة الموافقة على اختيار وفصل رئيس المراجعة الداخلية للحسابات.

وعموما، فإن مستوى الامتثال داخل منظومة الأمم المتحدة يتراوح هنا بين المتوسط والمنخفض، إذ أن قلة قليلة من الكيانات هي التي لديها حاليا لجان مستقلة لمراجعة الحسابات. ومع ذلك فإن الأحوال آخذة في التغير وتتجه اتجاها أكثر إيجابية على وجه العموم.

وعلى وجه التحديد، لا توجد لجان مراجعة الحسابات إلا بالقليل من الوكالات المتخصصة. ومعظم صناديق الأمم المتحدة وبرامجها لديها لجان مراجعة الحسابات. وفي أعقاب مؤتمر القمة العالمي الذي انعقد في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥، قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة إنشاء لجنة استشارية مستقلة لمراجعة الحسابات. ومع ذلك، هناك إدراك متزايد داخل منظومة الأمم المتحدة للحاجة إلى إنشاء لجان مراجعة الحسابات. وقد شرع عدد من الوكالات المتخصصة، مؤخرا جدا في بعض الحالات، في إنشاء لجان مراجعة الحسابات، ولكن لا يزال أمامها الكثير والكثير للإحاطة بما ينبغي أن يكون عليه تسيير أعمال هذه اللجان.

ولقد صيغت كذلك اختصاصات اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات، ويرد في التذييل ٣ المزيد من التوصيات والمعلومات المستجدة ذات الصلة بهذه الاختصاصات. وبإنشاء لجنة من هذا النوع، تُسد ثغرة هائلة على مستوى الجمعية العامة للأمم المتحدة.

الثغرات: من نواقص اللجان القائمة لمراجعة الحسابات الافتقار إلى العدد الكافي من الأعضاء المستقلين وقلة الأعضاء المؤهلين؛ وعدم وجود رقابة مستقلة على مهام المراجعة الداخلية للحسابات. وتنتظر عدة وكالات متخصصة نتائج هذا التقرير قبل المضي قدماً لسد هذه الثغرة. وكذلك لا تزال مسألة إنشاء اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات مرهونة باستعراض اختصاصاتها ضمن هذا التقييم.

٣-٦ **ينبغي أن تخضع وحدة اختصاص المراجعة الداخلية للحسابات للمساءلة أمام الإدارة التنفيذية، غير أنه ينبغي أن يكون من حقها رفع التقارير بصورة مستقلة إلى هيئة الإدارة عن طريق لجنة مراجعة الحسابات.** ويجب أن يشمل هذا الاختصاص صلاحيات ملائمة أو ميثاق أعمال يكون من بينها اقتضاء إجراء استعراضات منتظمة للنوعية.

المبدأ ٦-٣

الممارسة الحالية بالأمم المتحدة: يشير المبدأ ٣-٦ إلى استقلالية وحدة مراجعة الحسابات وضرورة تمكنها من إصدار أحكام مستقلة في جميع الأوقات. وينبغي تفسير هذا الاستقلال على أنه يسري على كل من خطوط الإبلاغ واختيار أعضاء ورئيس المراجعة الداخلية للحسابات.

ويلاحظ، فيما يتصل بالطابع المهني لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وبكفاءة أداء هذه الوظيفة، أن وحدات المراجعة الداخلية للحسابات تزود بملاك وظيفي كامل في بعض الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة.

وفيما يتعلق بالاستقلالية المتصلة بخطوط الإبلاغ، تخضع وحدات المراجعة الداخلية للحسابات، ضمن معظم الصناديق والبرامج، للمساءلة أمام الإدارة التنفيذية إذ أن عليها أن تبلغ الإدارة بالنتائج التي تتوصل إليها، ويحق للإدارة رسمياً إبداء تعليقاتها بشأن كافة النتائج. كما تملك وحدات المراجعة الداخلية للحسابات بالصناديق والبرامج وبعض الوكالات المتخصصة القدرة على موافاة هيئات الإدارة بما تراه، بشكل مستقل، عن طريق تقارير الإدارة التنفيذية، ولها أن تقوم بذلك على أساس سنوي. وتصدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي للإدارة التنفيذية أن تؤثر على محتوى نتائج المراجعة الواردة ضمن التقارير المرفوعة إلى هيئة الإدارة.

وفيما يتعلق باستقلالية اختيار رؤساء وحدات المراجعة الداخلية للحسابات، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يعد نموذجاً للامتثال. إذ يتم اختيار رئيس مكتب خدمات الرقابة الداخلية وفصله دون الرجوع إلى الإدارة التنفيذية، ولا بد من موافقة الجمعية العامة

على كلا القرارين (الاختيار والفصل). ويتبع عدد من الوكالات المتخصصة هذه الممارسة الفضلى ولديها ترتيبات مماثلة.

الثغرات: فيما يتعلق بالوكالات المتخصصة، ثمة تفاوتات في امتثال مبادئ الممارسة الفضلى للمراجعة الداخلية للحسابات، وذلك أساسا في مجالات توافر خطوط الإبلاغ وإقرار الخطط والموارد. بمعزل عن الإدارة التنفيذية. وبعض هذه العمليات يكون صغيرا جدا. ويكون لدى البعض الآخر موارد مناسبة وتتوافر له القدرة على تقديم تقاريره إلى هيئات الإدارة مباشرة. وفي بعض الوكالات، يجوز للإدارة التنفيذية اختيار وفصل رئيس المراجعة الداخلية للحسابات بدون استشارة هيئة الإدارة أو موافقتها.

وبالنسبة للصناديق والبرامج، قد لا تتوافر الاستقلالية في بعض الحالات لأعمال المراجعة الداخلية للحسابات عندما يكون بوسع الإدارة التنفيذية التأثير على ميزانية أعمال المراجعة الداخلية للحسابات. ولا يوفر لبعض مهام المراجعة الداخلية للحسابات ما يكفيها من الموظفين و/أو المعدات. كما لا توجد بمعظم الصناديق والبرامج لجان لمراجعة الحسابات مستقلة استقلالاً تاماً (كما جاء في المبدأ ٦-٢).

وأجري استعراض أيضا لمكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة. وتبين النتائج الأولية بشأن مدى الاستقلالية والهيكل الإداري الذي يعمل ضمنه مكتب خدمات الرقابة الداخلية ما يلي (انظر المجلد الثاني: "استعراض شامل للإدارة الرشيدة والرقابة داخل الأمم المتحدة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة: استعراض مكتب خدمات الرقابة الداخلية").

الاستقلالية

تحد من قدرة مكتب خدمات الرقابة الداخلية على امتثال هذا العنصر من المعايير (المعايير الدولية للممارسة المهنية لمراجعة الحسابات الداخلية الصادرة عن معهد المراجعة الداخلية للحسابات) عوامل هامة متعددة. فالإخفاق في تناول المسائل المعنية بالاستقلالية المذكورة هنا من شأنه أن يحول دون تمكن المكتب من أداء مهامه لإشاعة الثقة والاطمئنان أداء فعالا. وفيما يلي المجالات الهامة التي لا يمتثل فيها المكتب لهذا المعيار:

تحد من نطاق عمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية الولايات المناطة بالمكتب التي لا تجيز له استعراض أعمال الأمانة العامة للأمم المتحدة (بما فيها عمليات حفظ السلام)، وكذلك استعراض صناديق وبرامج معينة، بناء على الطلب، إلا إذا أبرم بطريق التفاوض اتفاقا مع الصندوق أو البرنامج لتقديم الخدمات. وتشمل هذه المفاوضات الاتفاق على

كمية ومستوى الموارد التي يمكن تخصيصها بناء على حجم التمويل الذي يستطيع الصندوق أو البرنامج تكريسه للعمل. وتحدد هذه الولاية من قدرة المكتب على تنفيذ أنشطة الرقابة من ناحيتين هامتين، هما: (أ) أن الولاية لا تزود المكتب بالقدرة على تقييم المخاطر والضوابط في العمليات المشتركة التي تشمل عدة كيانات تابعة للأمم المتحدة، ولا سيما تلك التي لا تغطيها ولايات المكتب القائمة؛ و (ب) من شأن عملية التفاوض التي يقوم بها كل صندوق أو برنامج منفرد الحد من كمية وطبيعة الموارد التي يمكن للمكتب أن يخصصها للنشاط المعين. ولقد بلغنا أنه حدث في بعض الحالات، أن كانت كمية الموارد و/أو مستواها، التي وافق عليها المكتب، أقل مما يعتقد أنه مناسب للغرض.

ومن شأن هيكل التمويل الخاص بالمكتب أن يجد من قدرته على تحديد مواقع وزع الموارد، وبالتالي، فهو يجد من نطاق القرارات التي يتخذها المكتب. ويأتي التمويل عن طريق ثلاثة مصادر رئيسية، هي: الميزانية العادية، وموارد حفظ السلام، والموارد الخارجة عن الميزانية. وتتأتى الموارد الخارجة عن الميزانية بناء على المفاوضات التي تجري مع الجهة موضع المراجعة، حسب ما ورد آنفا. ونظرا لحساسية وأهمية الإبقاء على الأموال للأغراض المختلفة التي رصدت لها عبر الأمم المتحدة، لا يجوز المبادلة بين الموارد العادية والموارد الخارجة عن الميزانية، ويجب استخدام الموارد الخارجة عن الميزانية للأغراض التي رصدت من أجلها هذه الموارد. ونتيجة لذلك لا يجوز تخصيص الموارد لمجالات مخاطر ناشئة بناء على تقييم المكتب لهذه المخاطر، ولا يمكن للمكتب أن يستجيب في كل الأحوال للتغيرات التي تطرأ على المخاطر بدون إعادة التفاوض على كل اتفاق على حدة أو انتظار عملية ميزانية فترة السنتين التالية.

وتُعد مراجعة حسابات الصناديق عنصرا هاما داخل منظومة الأمم المتحدة بحكم المبدأ القائل بعدم منح الأنشطة الممولة بشكل منفصل أية مميزات أو إثقال كاهلها بأية أعباء جراء تخصيص النفقات على نحو يفيد أية أنشطة بخلاف الأنشطة التي يوفر التمويل من أجلها. والأمر يتعلق هنا بتحقيق الإنصاف. وفي نفس الوقت، يلزم تمويل المهام التي تشمل أنشطة متعددة بطريقة بسيطة تجنباً للإفراط في التكاليف الإدارية. وتتناهى مبادئ الإنصاف والبساطة هذه عندما يتعلق الأمر بترتيبات التمويل الخاصة بالمكتب. فبالإضافة إلى استهلاك وقت الإدارة وجهدها، فإن ترتيبات التمويل المفرطة التعقيد تحد من قدرة المكتب على نقل الموارد من نشاط إلى آخر استجابة للتغيرات المتعلقة بالمخاطرة. وهذا هو أحد العيوب التي تترتب على تزويد المكتب بالاستقلالية في التنفيذ. فالمكتب يقدم تقارير عن ١٢ مصدرا مختلفا للتمويل بالإضافة إلى الميزانية العادية، مما يعني أساسا إجراء ١٢ عملية تفاوض مختلفة بشأن النطاق والموارد.

ولا توجد حالياً أية هيئة للإدارة التنفيذية داخل المنظومة يمكن أن يلجأ إليها المكتب للحصول على دعم فعلي لدى تناول المسائل التي قد تجدد. مثال ذلك أن هناك حالات تعمل فيها الجهات موضع المراجعة الحسابية على توجيه دفعة الأمور بفرض مطالب على طبيعة إجراءات المراجعة أو توقيتها أو مدى ما تذهب إليه أو البيئة التي يجب على مراجعي الحسابات أن يعملوا ضمنها. وعندما يصل الأمر إلى مستوى يتجاوز الترتيبات العادية التي يجب الاتفاق عليها بين مراجع الحسابات والجهة المراجعة، لا يجد المكتب له ملاذاً في هيئة إدارية ذات صلاحيات كافية للتصدي لهذه المسائل.

المهيكل الإداري الذي يعمل ضمنه مكتب خدمات الرقابة الداخلية

يرفع المكتب حالياً تقاريره من الناحية الفنية إلى الجمعية العامة ومن الناحية الإدارية إلى الأمين العام بصفته المسؤول الإداري الأول. واستقلالية التنفيذ مضمونة بأحد الأوجه لكون المكتب مسؤولاً أمام الجمعية العامة، وليس ذلك بالأمر الفعال نظراً لحجم الجمعية العامة وطبيعتها، وبحكم الحاجة إلى توافر مهارات ومعارف تقنية متخصصة للإشراف على مهام المكتب. وليست هناك إدارة تنفيذية فعالة يمكن أن يلجأ إليها المكتب بشأن المسائل المتصلة بنطاق الإدارة أو مسائل التنازع مع إدارة البرامج.

وليست هناك حالياً آلية فعالة "للإبلاغ المزوج" على الصعيد الداخلي والخارجي للمكتب. وتصدر التقارير وتقدم للهيئات الخارجية (الجمعية العامة والدول الأعضاء، بناء على الطلب) غير أنه لا توجد هيئة تنفيذية داخل المنظمة تضطلع بالمسؤولية الفعلية عن استعراض التقارير المنجزة قبل تقديمها إلى الجمعية العامة والدول الأعضاء أو رصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطة. وليست هناك هيئة تنفيذية تدعم المكتب من الناحية التنفيذية في المسائل المتعلقة بنطاق الإدارة أو حسم القضايا أو توافر الموارد.

ولا يزال تفعيل اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات مرهوناً بمراجعة اختصاصاتها المؤقتة. وتتضمن الاختصاصات المؤقتة لهذه اللجنة معايير فضفاضة لاختيار الأعضاء قد تحد من فعاليتها. وعضوية اللجنة مفتوحة للمرشحين الذين تقلدوا "مناصب تنفيذية أو إدارية علياً" ولا تقتصر على الأفراد من ذوي السمعة المشهود لها على الصعيد العالمي في مجالي مراجعة الحسابات والإدارة الرشيدة.

وتتسم مهام الرقابة الداخلية والخارجية بالكثرة والتنوع. ويعتبر المكتب إحدى آليات الرقابة العديدة. ويتكفل المكتب بالرقابة الداخلية للأمانة العامة للأمم المتحدة وللعديد من وحدات المراجعة الداخلية للحسابات ووحدات التحقيق والتفتيش التابعة للصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة. وتسد لمجلس مراجعي الحسابات مهمة الرقابة

الخارجية، وهو يغطي ضمن مهمته الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها. ولوحدة التفتيش المشتركة الولاية على كامل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الوكالات المتخصصة. وتخضع وحدة التفتيش المشتركة كذلك للمساءلة أمام الجمعية العامة غير أنها لا تخضع لأي رقابة أخرى من جانب هيئة إدارة.

ويتحد العديد من العوامل لجعل المكتب يبدو وكأنه هيئة رقابة خارجية في أعين الجهات التي تُراجع أعمالها، وتلك العوامل هي: (أ) قدرة المكتب على رفع تقارير مباشرة إلى الجمعية العامة و (ب) اقتضاء تقديم تقارير المكتب إلى الدول الأعضاء بناء على طلبها، و (ج) قدرة المكتب على الشروع في إجراء التحقيقات انطلاقاً من نتائج المراجعة الداخلية للحسابات. ولقد أصبح العامل الأخير هذا بمثابة خط الدفاع الذي تتحصن به بعض الجهات معتبرة المكتب مخبراً سرياً، عوضاً عن النظر إليه كمصدر لتزويد الإدارة بتطمينات موضوعية بحكم اضطراره بمسؤولياته عن تقييم المخاطر وفهمها وتنفيذ الضوابط. ونتيجة لذلك فالخطر قائم أن يتدهور أكثر فأكثر التعاون بين المكتب والجهات التي تراجع أعمالها، مما لن يسفر إلا عن الحد من قدرة الإدارة على الاستفادة من المكتب. ولم يجر بشكل فعال بيان أو اعتماد مسؤولية الإدارة عن تقييم وإدارة المخاطر ودور المكتب في توفير التطمينات المتعلقة بهذه العملية.

وهناك ازدواجية في المهام وتعارض في المعايير ضمن أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية. فلقد أبلغت بعض الجهات التي تراجع المكتب أعمالها عن بعض الخلط إزاء تعدد عمليات المراجعة المتعاقبة التي أجزتها هيئات رقابية عديدة والتي يبدو أنها تتداخل في نطاقاتها. وعلى سبيل المثال، يختص مجلس مراجعي الحسابات، ضمن ما يختص به، بمراقبة جميع المنظمات التي يشملها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وينظر في مسائل الرقابة الداخلية في تلك الكيانات، وذلك على شاكلة المكتب. وتطبق شعبة المراجعة الداخلية التابعة للمكتب إطار عمل عام غير أن التفسير والتطبيق قد يختلفان اختلافاً كبيراً.

٤-٦ يجب تعيين وحدة المراجعة الخارجية للحسابات وإخضاعها للمساءلة أمام جمعية الدول الأعضاء التابعة للكيان، وذلك عن طريق لجنة مراجعة الحسابات التابعة للكيان.

المبدأ ٦-٤

الممارسة الحالية للأمم المتحدة: يشير المبدأ ٦-٤ إلى خطوط الإبلاغ لوحدة مراجعي الحسابات الخارجيين التي هي مجلس مراجعي الحسابات بالنسبة للأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ولجانها الإقليمية. ولدى الوكالات المتخصصة مراجعو حسابات خارجيون آخرون. وفي جميع الكيانات هناك امتثال عام لمبدأ المساءلة فيما يتعلق بالهيئات التشريعية وعامل الاستقلالية. وعموماً، فقد تبين من البحوث والمقابلات أن عملية المراجعة الخارجية للحسابات ضمن الأمم المتحدة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة عملية إما مرضية أو تسير سيرا حسنا.

الثغرات: ثمة ثغرة محتملة هي الافتقار إلى تعيين ولاية محددة رسمياً لمراجع الحسابات الخارجي، ضمن موثيق كيانات عديدة. وفي بعض الحالات، قد يؤدي الافتقار إلى مناوبة مراجعي الحسابات الخارجيين الرئيسيين إلى احتمال النيل من استقلالية المراجع الخارجي. وكذلك، فقد لوحظ أن الإجراءات المتصلة بدورية تقارير مراجع الحسابات الخارجي تكون غير كافية فالتقارير لا تقدم أساساً إلا كل سنتين وتعلق في الأغلب الأعم بميزانيات فترة السنتين إلى جانب عدم تقديم أية تقارير رسمية في غير سنوات الميزانية. وعلاوة على ذلك، ففي حالة افتقار الكيان إلى لجنة لمراجعة الحسابات، يمثل هذا أيضاً ثغرة محتملة في مجال فعالية المهام الرقابية لمراجعة الحسابات الخارجية والاعتماد المفرط على الإدارة في تنفيذ التوصيات.

٤-٥ التذييل ٢: الثغرات والتوصيات المتعلقة بعينة من الكيانات - الرقابة

١ - الأمانة العامة للأمم المتحدة

موجز الثغرات والتوصيات المتعلقة بالأمانة العامة للأمم المتحدة - الرقابة

قررت الجمعية العامة إنشاء لجنة استشارية مستقلة لمراجعة الحسابات. ويتوقع من هذه اللجنة بمجرد إنشائها وتفعيلها بالكامل أن تعزز الرقابة بشكل كبير داخل الأمم المتحدة. وترد في هذا التقرير نسخة معدلة لاختصاصات هذه اللجنة.

ويؤدي إدماج مهام المراجعة الداخلية والتقييم والتحقيق والمشورة الإدارية في مكتب واحد (مكتب خدمات الرقابة الداخلية) إلى الحد من فعالية كل مهمة على حدة. ويرجى الرجوع إلى التقرير المتعلق باستعراض مكتب خدمات الرقابة الداخلية (المجلد الخامس) للاطلاع على تفاصيل محددة عن الثغرات والتوصيات المتصلة بهذه المهام.

ونظرا لولاية الأمم المتحدة الفريدة من نوعها وتشعب برامجها، التي كثيرا ما تنفذ مع شركاء خارجيين مختلفين، ينبغي للإدارة التنفيذية أن تعتمد إطارا منهجيا لإدارة مخاطر المؤسسات. ولئن كانت تقنيات إدارة المخاطر توجد بالفعل بصورة غير رسمية، فإن أهم الإدارات في الأمم المتحدة يمكن أن تستفيد من وضع وتنفيذ إطار شامل لإدارة المخاطر على صعيد المؤسسات. ومن شأن إطار من هذا القبيل أن يحدد المخاطر ويقيسها ويديرها في متن عملية وضع الاستراتيجيات. ويمكن أن ينفذ هذا الإطار على أساس مجموعة مشتركة من الإجراءات الموسعة، يمكن تكييفها لتلبية المتطلبات الفريدة للأمانة العامة للأمم المتحدة (وأي كيان آخر من كيانات الأمم المتحدة) وبالتالي ترسيخ القدرة على إدارة المخاطر كإحدى أدوات الإدارة.

وأخيرا وتمشيا مع تطورات المؤسسات الدولية الرئيسية الأخرى وتطورات القطاع العام الحديث والتطورات التنظيمية، من الموصى به أن تنظر الأمم المتحدة في إلزام الإدارة العليا لجميع كياناتها بتقديم تطمينات سنوية أو كل سنتين مؤداها الحفاظ على الضوابط الداخلية بالشكل اللائق داخل منظماتها. ومن شأن هذا أن يوفر أيضا بيئة أقوى لإقامة علاقة تبادلية مثمرة بين الإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية على المدى الطويل.

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	القوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
اللجان المستقلة للمراجعة (٤-٣-١-٣)					
قررت الجمعية العامة مؤجرا إنشاء لجنة مستقلة للمراجعة ووضع اختصاصات مؤقتة لها.	لجان المراجعة إما أنها غير موجودة أصلا أو لم يجر تفعيلها بعد بالكامل أو ما زالت غير مستقلة	تنفيذ قرار الجمعية العامة بإنشاء لجنة استشارية مستقلة للمراجعة	ضمان إيلاء ما يناسب من الاهتمام للمسائل الناشئة عن كل من أنشطة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية للحسابات، وترتيبها حسب الأولوية	تتألف اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات من ١٠ أعضاء. وتعقد اللجنة اجتماعاتها كل ثلاثة أشهر على مدى ٤ أيام لكل اجتماع.	
توجد بعض لجان للمراجعة، إلا أن هذه الممارسة لم تنتشر بعد ولا تزال غير فعالة.	توجد أوجه تناقض على صعيد المنظومة في مؤهلات الأعضاء ودرجة الاستقلالية.	يعد تشكيل لجنة للمراجعة على الوجه السليم عنصرا أساسيا لضمان استقلالية وفعالية المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات في أي منظمة كبيرة. وقد قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٨/٦٠ المؤرخ ١ شباط/فبراير ٢٠٠٦ "إنشاء اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة لمساعدة الجمعية العامة في الاضطلاع بمسؤولياتها المتعلقة بالرقابة، وطلبت إلى الأمين العام أن يقترح اختصاصات لها، ويكفل اتساقها مع نتائج الاستعراض الجاري لموضوع الرقابة، ويقدم تقريرا إلى الجمعية العامة في الجزء الثاني من دورتها الستين المستأنفة عن الاحتياجات من الموارد ذات الصلة". ويؤيد هذا التقرير بالكامل إنشاء هذه اللجنة ويوصي بتفعيلها. وقد أعدت الأمانة العامة للأمم المتحدة مشروع اختصاصات هذه اللجنة عملا بقرار الجمعية العامة. وأعيدت دراسة هذه الاختصاصات واستكملت كجزء من هذا الاستعراض على ضوء أفضل الممارسات الخارجية الأخرى وترد نسخة مستكملة منها بوصفها التذييل ٣ من هذا المجلد. وتتمثل التغييرات الأساسية فيما يلي:	تبسيط وإضفاء الطابع المنهجي على متابعة توصيات المراجعة توفير الشفافية والمساءلة بشأن عمليات المراجعة الرئيسية ونتائجها	ويتوقع أن يكافأ أعضاء اللجنة عما يعادل حوالي أسبوع واحد من العمل شهريا.	
			وبالإضافة إلى تكبد اللجنة تكاليف مباشرة، يحتمل أن تفرض أعباء مالية على كيانات أخرى في المنظمة، بما في ذلك ما يتعلق بالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية والإدارة. وستبلغ التكلفة الإجمالية ما يعادل ٥,٠ من العمل المتفرغ على مستوى كبار الموظفين.		
			وستكون هناك كلفة بسيطة تتعلق باستخدام شركات البحث التنفيذية.		

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنبثظة	التوصية	افتراضات التكلفة
			<ul style="list-style-type: none"> - تتألف اللجنة من ١٠ أعضاء (بدلاً من "خمسة أو سبعة")؛ - يتقاعد كل ثلاث سنوات نصف أعضاء اللجنة (أي خمسة أعضاء) ويعين خمسة أعضاء جدد (كانت الاختصاصات السابقة أقل تحديداً واقتصرت على الإشارة إلى أن "التعيينات الجديدة في اللجنة تتبع نمط عملية التعيين ذاتها")؛ - تزاوّل اللجنة أعمالها استناداً إلى جدول أعمال دائم وتقارير مستمدة من الاختصاصات المستكملة، ومن ذلك مثلاً السجل المستكمل للمخاطر والتقارير المرحلية للمراجعة الداخلية والخارجية؛ - ضمان فعالية خطط الطوارئ الخاصة بالنظام المالي عند حدوث عطل أو غش أو إساءة استعمال؛ - طلب المعلومات والتقارير الإدارية اللازمة، التي لا ينبغي حجبتها إلا لسبب معقول، لكي تؤدي اللجنة عملها في الوقت المناسب وبكفاءة؛ - بالنظر إلى الوضعية المستقلة لأعضاء اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، تدفع الأمم المتحدة أتعابهم عن الوقت الذي يمضونه في القيام بدورهم في اللجنة بالإضافة إلى بدلات إنفاق مناسبة؛ وتحدد مدة الخدمة بفترة واحدة أقصاها ٦ سنوات (بدلاً من "فترة واحدة مدتها ثلاث سنوات")؛ 	<p>ولن تتحقق أي وفورات في التكاليف بإعفاء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية من أي مهام استشارية تقوم بها حالياً فيما يتعلق بمراجعة الحسابات.</p>

الممارسة الحالية	الثغرة	الأششطة	الفوائد	افتراضات التكلفة	التوصية
الأمم المتحدة، ما زال يعين تحقيق المواءمة الاستراتيجية اللازمة لإدارة المخاطر والمسؤولية عن الضوابط الداخلية داخل الأمم المتحدة.		يمكن تكييفها لتلبية المتطلبات الفريدة للأمانة العامة للأمم المتحدة وبالتالي ترسيخ القدرة على إدارة المخاطر كإحدى أدوات الإدارة. ويشمل هذا الإطار العناصر الرئيسية التالية: - وضع إطار لإدارة مخاطر المؤسسات؛	استنارة قائمة على تقييم المخاطر. ٥ ٠٠٠ موظف من موظفي الأمم المتحدة، وشراء النظم التكنولوجية، وتقديم المساعدة المؤقتة العامة للعديد من الموظفين على مختلف المستويات، والخدمات المهنية.		
وفي البيئة الحالية للأمم المتحدة، يشكل التحقق من متانة إدارة المخاطر تحدياً تواجهه اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة لأن الإدارة التنفيذية لا تشرف على الضوابط الداخلية أو إدارة المخاطر أو الامتثال لقواعد الأمم المتحدة ومعاييرها المحاسبية ولا تقدم تقارير عنها بكيفية منتظمة. وفي غياب إطار متين لإدارة المخاطر في المؤسسات، من العسير على اللجان الحصول على المعلومات المتعلقة بالمخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، واستراتيجيات التخفيف الموصى بها.		- تحديد الأهداف والمخاطر الرئيسية، وترتيب المخاطر حسب الأولوية، وتحديد الاستجابة للمخاطر وآليات المراقبة؛ - إنشاء هيكل تنظيمي مركزي لإدارة مخاطر المؤسسات يتكون من مهنيين مكرسين لإدارة المخاطر، يمثل دورهم الأساسي في تحديد المخاطر وجعلها جزءاً من اهتمام الإدارة التنفيذية، وقيادة القدرة المتعلقة بالمخاطر على صعيد منظومة الأمم المتحدة، والمساعدة في تحديد وتنسيق المخاطر الشاملة لمهام عديدة، وتعهد ملف مركزي للمخاطر؛ - إدماج إدارة المخاطر في العمليات والإجراءات من خلال وضع منهجية لإدارة المخاطر وقياسها؛ - تقديم تقارير دورية عن إدارة مخاطر المؤسسات إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات؛ - تقديم الإدارة التنفيذية تقارير دورية عن إطار إدارة المخاطر وكيفية إدارة المخاطر، كجزء من بيئتها السنوي عن شؤون الإدارة.	النظر في المخاطر بشكل صريح عند تقييم الجديد من البرامج/المشاريع/مخصصات الميزانية على أساس فردي وعلى نطاق البلدان على السواء، مما يساعد على تحديد أولويات المبادرات. الإقرار رسمياً بأن اضطلاع الإدارة بالمسؤولية عن الضوابط الداخلية يوضح ويحسن العلاقات مع المراجعة الداخلية والخارجية ويسهل إدخال تحسينات على الضوابط الداخلية.	وهناك تكاليف متكررة تتعلق بدعم تكنولوجيا المعلومات وصيانتها. ويلزم لدعم إدارة مخاطر المؤسسات ١٠ إلى ١٥ موظفاً إضافياً تتكرر تكاليفهم (٥ موظفين، خدمات عامة، و ٥ موظفين فنيين مبتدئين، و ٣ موظفين فنيين قدامى).	
وبالإضافة إلى ذلك، قيّم أحد المكاتب داخل الأمم المتحدة مؤخرًا المخاطر الحالية وممارسات إدارة المخاطر الموجودة داخل		تكليف الإدارة التنفيذية بالمسؤولية عن الضوابط الداخلية وتقديم التقارير عن فعاليتها بعد وضع ضوابط داخلية والإبقاء عليها أساسياً لسلامة الإدارة والمراقبة. فمن خلال ذلك تزود	تقديم الإدارة بيانات رسمية منتظمة إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات المقترح إنشاؤها وإلى الجمعية العامة يعزز ويطيّل بقاء هذا الالتزام بصورة منتظمة		

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	التوصية	افتراضات التكلفة
<p>المكتب، وشرع في وضع خريطة طريق عالية المستوى.</p> <p>ورغم أن إدارة المخاطر موجودة على أساس خاص، في مختلف إدارات ومكاتب الأمم المتحدة، فإنها غير شاملة وغير منهجية.</p> <p>والأمم المتحدة أيضا لا تكلف رسميا أي أحد بالمسؤولية عن الضوابط الداخلية. وثمة رأي شائع مفاده أن فعالية الضوابط الداخلية تقع ضمن مسؤوليات المراجعة (الداخلية منها والخارجية)، مما يؤدي إلى نقص الالتزام في العديد من الحالات من جانب الإدارة التنفيذية لمعالجة توصيات المراجعة المتعلقة بتحسين الضوابط. ويخل هذا أيضا بعلاقة مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع الإدارة.</p>	<p>الرقابة الداخلية، إذا كانت رقابة فعالة، الجهاز الإداري وهيئة الإدارة تأكيدا معقولا فيما يتعلق بصون الأصول. والرقابة الداخلية هي مجموعة من العمليات، تقوم بتفعيلها هيئة إدارة الكيان وجهازه الإداري وموظفوه، ويقصد منها توفير تأكيد عملي فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فعالية وكفاءة العمليات. - موثوقية التقارير المالية. - الامتثال لقوانين وأنظمة الأمم المتحدة الجاري العمل بها. <p>ويقر هذا التعريف بأن نظام الرقابة الداخلية يتجاوز نطاق المسائل التي تتصل مباشرة بمهام الإدارات المحاسبية والمالية، لكنه يتسق مع تعريف الرقابة الداخلية المقبولة على نطاق واسع.</p> <p>وينبغي للإدارة أن تقدم تقارير سنوية أو كل سنتين كجزء من بلاغاتها المالية النهائية المنتظمة إما إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات المنشأة حديثا و/أو الجمعية العامة. وسييسر هذا تقديم بيان إداري منهجي سيكون له أثر إيجابي على نوعية الضوابط الداخلية للمنظمة، وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية وتحسين الاتصالات بين الجهاز الإداري وهيئة إدارة هذا الجهاز.</p>	<p>الرقابة الداخلية، إذا كانت رقابة فعالة، الجهاز الإداري وهيئة الإدارة تأكيدا معقولا فيما يتعلق بصون الأصول. والرقابة الداخلية هي مجموعة من العمليات، تقوم بتفعيلها هيئة إدارة الكيان وجهازه الإداري وموظفوه، ويقصد منها توفير تأكيد عملي فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فعالية وكفاءة العمليات. - موثوقية التقارير المالية. - الامتثال لقوانين وأنظمة الأمم المتحدة الجاري العمل بها. <p>ويقر هذا التعريف بأن نظام الرقابة الداخلية يتجاوز نطاق المسائل التي تتصل مباشرة بمهام الإدارات المحاسبية والمالية، لكنه يتسق مع تعريف الرقابة الداخلية المقبولة على نطاق واسع.</p> <p>وينبغي للإدارة أن تقدم تقارير سنوية أو كل سنتين كجزء من بلاغاتها المالية النهائية المنتظمة إما إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات المنشأة حديثا و/أو الجمعية العامة. وسييسر هذا تقديم بيان إداري منهجي سيكون له أثر إيجابي على نوعية الضوابط الداخلية للمنظمة، وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية وتحسين الاتصالات بين الجهاز الإداري وهيئة إدارة هذا الجهاز.</p>	<p>الرقابة الداخلية، إذا كانت رقابة فعالة، الجهاز الإداري وهيئة الإدارة تأكيدا معقولا فيما يتعلق بصون الأصول. والرقابة الداخلية هي مجموعة من العمليات، تقوم بتفعيلها هيئة إدارة الكيان وجهازه الإداري وموظفوه، ويقصد منها توفير تأكيد عملي فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فعالية وكفاءة العمليات. - موثوقية التقارير المالية. - الامتثال لقوانين وأنظمة الأمم المتحدة الجاري العمل بها. <p>ويقر هذا التعريف بأن نظام الرقابة الداخلية يتجاوز نطاق المسائل التي تتصل مباشرة بمهام الإدارات المحاسبية والمالية، لكنه يتسق مع تعريف الرقابة الداخلية المقبولة على نطاق واسع.</p> <p>وينبغي للإدارة أن تقدم تقارير سنوية أو كل سنتين كجزء من بلاغاتها المالية النهائية المنتظمة إما إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات المنشأة حديثا و/أو الجمعية العامة. وسييسر هذا تقديم بيان إداري منهجي سيكون له أثر إيجابي على نوعية الضوابط الداخلية للمنظمة، وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية وتحسين الاتصالات بين الجهاز الإداري وهيئة إدارة هذا الجهاز.</p>	<p>الرقابة الداخلية، إذا كانت رقابة فعالة، الجهاز الإداري وهيئة الإدارة تأكيدا معقولا فيما يتعلق بصون الأصول. والرقابة الداخلية هي مجموعة من العمليات، تقوم بتفعيلها هيئة إدارة الكيان وجهازه الإداري وموظفوه، ويقصد منها توفير تأكيد عملي فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فعالية وكفاءة العمليات. - موثوقية التقارير المالية. - الامتثال لقوانين وأنظمة الأمم المتحدة الجاري العمل بها. <p>ويقر هذا التعريف بأن نظام الرقابة الداخلية يتجاوز نطاق المسائل التي تتصل مباشرة بمهام الإدارات المحاسبية والمالية، لكنه يتسق مع تعريف الرقابة الداخلية المقبولة على نطاق واسع.</p> <p>وينبغي للإدارة أن تقدم تقارير سنوية أو كل سنتين كجزء من بلاغاتها المالية النهائية المنتظمة إما إلى اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات المنشأة حديثا و/أو الجمعية العامة. وسييسر هذا تقديم بيان إداري منهجي سيكون له أثر إيجابي على نوعية الضوابط الداخلية للمنظمة، وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية وتحسين الاتصالات بين الجهاز الإداري وهيئة إدارة هذا الجهاز.</p>

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية
تنسيق أنشطة الرقابة المشتركة بين الوكالات (٤-٣-١-٤ و ٤-٣-١-٥)				
تؤدي وحدة التفتيش المشتركة دورا رقابيا على صعيد منظومة الأمم المتحدة. وتاريخيا، فقد أدت هذه الوحدة دورا تفتيشيا على صعيد المنظومة حيث توافرت لها سلطات تفتيشية واسعة تغطي الأمم المتحدة بأسرها. إلا أن الجمعية العامة ضيّقت نطاق ولاية الوحدة مؤخرا كي تركز على تحسين الإدارة. كما اقتضت الجمعية العامة مؤخرا وجود موافقة جماعية على خطة عمل الوحدة. ورغم أن نطاق ولاية الوحدة شديد الاتساع، فإن مختلف هيئات الإدارة داخل المنظومة لا تمارس أية رقابة مباشرة على الوحدة وهذه الأخيرة لا تخضع لمساءلة مباشرة من جانب أي من هيئات الإدارة. ويمكن أن تكون القدرة على إجراء مراجعات أو تفتيشات على نطاق المنظومة مسألة ذات أهمية لكن من الضروري أيضا أن تتطابق هذه القدرة بوضوح مع مسؤوليات هيئة الإدارة حتى تكون فعالة.	الرقابة على تنسيق الولايات أو البرامج ليست دائما فعالة في سياق إطار متين شامل للرقابة الاستعراض لتعزيز الرقابة، يوصى بإلغاء الولاية على نطاق منظومة الأمم المتحدة، الحالية لوحدة التفتيش المشتركة. وتغطي مسائل قد تكرر وحدة التفتيش المشتركة المراجعة والتفتيش على صعيد منظومة الأمم المتحدة أو بالنسبة للبرامج الشاملة لعدة وكالات ويمكن القول جدلا إنه لا دور موارد مشتركة ومنسقة لمكتب خدمات الرقابة لوحدة التفتيش المشتركة إذا الداخلية، وتتولى الإدارة التنفيذية تغطية المسائل كانت مهام الرقابة لكل كيان من المتعلقة بالبحوث الشاملة لعدة وكالات - ربما في كيانات الأمم المتحدة، بما في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم ذلك المراجعة والتحقيق والتقييم، المتحدة المعني بالتنسيق.	ينبغي إلغاء وحدة التفتيش المشتركة بالنظر إلى مجموعة التوصيات التي يقدمها هذا في سياق إطار متين شامل للرقابة الاستعراض لتعزيز الرقابة، يوصى بإلغاء الولاية على نطاق منظومة الأمم المتحدة، الحالية لوحدة التفتيش المشتركة. وتغطي مسائل قد تكرر وحدة التفتيش المشتركة المراجعة والتفتيش على صعيد منظومة الأمم المتحدة أو بالنسبة للبرامج الشاملة لعدة وكالات ويمكن القول جدلا إنه لا دور موارد مشتركة ومنسقة لمكتب خدمات الرقابة لوحدة التفتيش المشتركة إذا الداخلية، وتتولى الإدارة التنفيذية تغطية المسائل كانت مهام الرقابة لكل كيان من المتعلقة بالبحوث الشاملة لعدة وكالات - ربما في كيانات الأمم المتحدة، بما في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم ذلك المراجعة والتحقيق والتقييم، المتحدة المعني بالتنسيق.	تعزيز التنسيق تحسين استخدام الموارد المتاحة.	لا تحوّل أي تكاليف إضافية إلى هيئات الرقابة الخاصة بالوكالات بسبب التداخل الكبير في الولايات/الأدوار والمسؤوليات. وتحقق الأمم المتحدة وفورات بنفس حجم ميزانية وحدة التفتيش المشتركة. وقد تنشأ تكاليف أخرى نتيجة إعادة التوزيع. وبالنسبة للرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات، يكون صافي تكاليف التنفيذ غير ذلك أثر.
وتتمتع بالقوة، امتثالا لمبادئ الإدارة الرشيدة، وأهم من ذلك، إذا كانت منسقة بالكامل من حيث الصلة بالبرامج الشاملة لعدة وكالات. قد تتولد عن اللجان الإقليمية، والبرامج، ومكاتب الأمانة العامة، ولجان تنسيق البرامج ازدواجية في الجهود واستخدام غير فعال للأموال، ولا يُكشف دائما عن ذلك بسبب عدم كفاية الرقابة المنسقة على الأنشطة.	تتطلب الرقابة على البرامج التي يمولها ويديرها بصورة مشتركة عدد من الكيانات عناية خاصة. وعادة ما تشرف على هذه البرامج لجنة مشتركة بين الوكالات على مستوى الإدارة العليا. إلا أن هذه البنية البرنامجية لا تقضي في كثير من الأحيان بتوفير رقابة متكاملة، وتقوم الكيانات المشاركة بمراجعة وتقييم حصتها من البرنامج. وكثيرا ما تتداخل إجراءات الرقابة هذه ولذلك فهي تفتقر إلى الكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، لا يقدم هذا النموذج الرقابي أي ضمان بمعالجة المخاطر الرئيسية التي قد تحد من فعالية البرامج. وبالنسبة لجميع هذه البرامج، يوصى بوضع إطار متكامل لإدارة المخاطر وبأن يتولى أحد الكيانات أعمال المراجعة والتقييم بكيفية متكاملة نيابة عن جميع الكيانات المشاركة، باستخدام ما يناسب من	وضع معايير جديدة للرقابة على البرامج المشتركة بين الوكالات		

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	التوصية	افتراضات التكلفة
الأمم المتحدة وأكثرها تشعباً، لا توجد إجراءات ثابتة واضحة لإجراء المراجعة الداخلية لهذه البرامج أو الرقابة عليها. ومن الشائع جداً أن يقتصر كل كيان مشارك على استعراض حصته الخاصة من البرنامج عوضاً عن توصل الكيانات المشاركة إلى اتفاق بشأن إجراء مراجعة داخلية أو تقييم متكاملين منسقين للبرنامج.			موارد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أو موارد الرقابة الداخلية من وكالات الأمم المتحدة الأخرى، حسب الاقتضاء.	

٢ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

موجز الثغرات والتوصيات بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - الرقابة

يتبع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ممارسة جيدة بإنشائه لجنة مستقلة لمراجعة الحسابات مكونة من خمسة أعضاء، جميعهم خارجيون. ومع ذلك، ينبغي توسيع دور لجنة مراجعة الحسابات ليشمل تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي للبرنامج. ويقوم "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء"، الذي يستعرض حاليا آليات الإدارة الخاصة به، بمهمة المراجعة الداخلية للحسابات. وينبغي أن ينظر هذا الاستعراض في تعزيز استقلال "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" عن طريق ضمان استعراض ميزانية من قبل اللجنة الجديدة لمراجعة الحسابات، التي ينبغي أيضا أن تتبنى الرقابة على "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" وتوفير مستوى إبلاغ بين "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" والمجلس التنفيذي. ويمكن تعزيز موظفي وهيكل ومجموعة مهارات "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" لتبسيط الأدوار وتعزيز المعرفة وترقية مكانة المكتب.

ويدعم اهتمام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإدارة المخاطر خطة الطريق لإدارة مخاطر المؤسسات، وفريق عامل، ولجنة لإدارة المخاطر. وهناك حاجة إلى زيادة تعزيز الجهود من خلال وضع وتنفيذ إطار منهجي لإدارة المخاطر، يقف على المخاطر ويقوم بقياسها وإدراجها في شكل استراتيجيات وإدارتها بعدة طرق منها إنشاء وحدة لإدارة المخاطر. وينبغي أن تنطوي إجراءات الإبلاغ عن المخاطر على إشراك المجلس التنفيذي تماما في سلسلة المسؤوليات المتصلة بالمخاطر.

وتتركز عملية التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في "مكتب التقييم" وتشمل جميع المستويات من المستوى الاستراتيجي إلى مستوى المشروعات. ومع ذلك، يوصى بإدخال تحسينات على أدائها عن طريق تعزيز استقلالها خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد. ويعتبر تحسين المتابعة وتنفيذ التوصيات أمرا مطلوبا أيضا. وتشمل وسائل تحقيق ذلك، تكييف الميزانية لضمان توفير مستويات كافية من الموظفين والموارد، بمن فيهم خبراء استشاريون للمهارات المطلوبة بشكل غير دائم، وإعداد ميزانية تستند إلى استراتيجية وقيام مكتب التقييم بمراجعة هذه الميزانية. وينبغي إدماج المتابعة وتنفيذ التوصيات في عملية محددة.

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
اللجان المستقلة للمراجعة (٤-٣-٢-١)					
وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصيغة النهائية للاختصاصات التي يراها لإنشاء لجنة مستقلة للمراجعة تتكون من أعضاء خارجيين فقط (مجموعهم ٥ أعضاء). وتختلف هذه اللجنة "لجنة الاستعراض الإداري والرقابة" والدور الرئيسي المعتمد وراء إنشائها هو تقديم المشورة لمدير البرنامج، مع أخذ النظام المالي ونظامي الموظفين الإداري والأساسي في الاعتبار وكذلك السياسات والإجراءات التي تنطبق على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبيئة عمله. وستظل اللجنة الجديدة للمراجعة تابعة لمدير البرنامج الإنمائي.	تكون لجنة المراجعة مسؤولة أمام مدير البرنامج. وتكون لجنة المراجعة التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مسؤولة في نهاية المطاف أمام المجلس التنفيذي.	التأكد من أن اللجنة المستقلة للمراجعة المكونة حديثاً تقدم تقاريرها إلى المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي (كما هو مقرر حالياً).	تعزيز الاستقلال والمساءلة	اعترف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالحاجة إلى إحداث هذا التغيير وتشمل اختصاصات اللجنة الجديدة للمراجعة هذا النص. ومنذ فترة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يخطط لإحداث هذا التغيير. وتكاليف هذا التغيير ضئيلة.	
فعالية المراجعة الداخلية (٤-٣-٢-١)					
يدير "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" (المكتب) آليات المراقبة الداخلية المؤسسية ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتولى مكتب "مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" مسؤولية عمليات المراجعة الداخلية للحسابات والتحقق. ويتبع "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" (المكتب) نهجاً قوامه تحديد المخاطر لمعرفة	سيستفيد المكتب من تعزيز استقلاليته فيما يتعلق بوجه خاص بتخصيص الموارد والإبلاغ. وفي الوقت الحاضر، تتولى الإدارة التنفيذية للبرنامج الإنمائي استعراض ميزانية المكتب. يقدم المكتب حالياً تقاريره إلى مدير البرنامج الإنمائي الذي يقدم بدوره تقريراً إلى المجلس التنفيذي بشأن نتائج مراجعة الحسابات	ينبغي أن يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تعزيز استقلالية المكتب. تخصيص الموارد بالنظر إلى أنه يجري حالياً وضع اختصاصات لجنة مراجعة الحسابات، ينبغي أن يهتم المكتب الفرصة لضمان استعراض لجنة مراجعة الحسابات المنشأة حديثاً لميزانيته وإقرارها. - ينبغي أن يتولى رئيس المكتب إعداد الميزانية وبعدها تقدم إلى الطرف المكلف بالإشراف الإدارية (الراعي الإداري) رفق تقييم للمخاطر	- تعزيز استقلالية مهام الرقابة - تعزيز المساءلة - تقوية الشراكة بين الإدارة التنفيذية والمكتب - تعزيز تحقيق الأهداف.	تكاليف المرتبطة بهذه التوصية تكاليف ضئيلة. وبالرغم من أنه يمكن أن تكون هناك بعض التكاليف المتعلقة بأمانة المجلس، فإن تلك التكاليف لا يتوقع أن تكون كبيرة. وفيما يتعلق بمدير البرنامج الذي يتولى حالياً استعراض التقرير، فإنه سيواصل استعراض التقرير والتعليق عليه كما في الماضي؛ وبالتالي فلن تتحقق أية وفورات في التكلفة	

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية
المكاتب القطرية ومكاتب المقرات التي تحتاج إلى مراجعات حسابية ويخضع "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" (المكتب) حاليا لعملية استعراض لآليات إدارته.	ولا يوجد مستوى إبلاغ مباشر بين رئيس المكتب ولجنة مراجعة الحسابات بالرغم من أنه يجري التخطيط حاليا لإقامة علاقة إبلاغ من هذا النوع.	لا تستخدم قدرة المكتب على تقديم التوجيه والمشورة البناءة فيما يتعلق بنتائج مراجعة الحسابات والتوصيات، وتنفيذ التوصيات، بشكل كامل.	يدعم خطة المراجعة وخطة استراتيجية وتنفيذية تدعم الأنشطة المراد تمويلها. وبعد إجراء مناقشة مع الطرف المكلف بالإشراف الإداري (الراعي الإداري) ينبغي تقديم الميزانية وموجز تقييم المخاطر والخطتين الاستراتيجية والتنفيذية إلى لجنة مراجعة الحسابات. وينبغي أن يكون خط الاتصال مفتوحا بين لجنة مراجعة الحسابات والإدارة عن طريق الراعي الإداري وبينها وبين "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" لمناقشة هذه الخطط.	افتراضات التكلفة
	لا تضطلع لجنة المراقبة حاليا بمهمة الرقابة على المكتب.	فضلا عن ذلك، سيستفيد المكتب من التحسينات التي طرأت على قدراته (من حيث عدد الموظفين، والهيكّل، و/أو مجموعات المهارات).	بمجرد بذل "مكتب مراجعة الحسابات واستعراض الأداء" كامل عنايته بشأن التقارير، بما في ذلك الوقوف على رأي الإدارة، ترسل التقارير إلى لجنة مراجعة الحسابات.	
			وينبغي أن تكون للمكتب حرية طرح المسائل التي يرى طرحها على لجنة مراجعة الحسابات أو المجلس التنفيذي.	
			ينبغي تعزيز دور المكتب كأداة إدارية باستخدام خبرته في تقديم التوجيه والمشورة البناءة بشأن نتائج مراجعة الحسابات والتوصيات وتنفيذ التوصيات الصادرة.	
			ينبغي أن يقدم المكتب والإدارة العليا معلومات عن مدى مساهمة جهود المكتب في مساعدة الإدارة على تحسين العمليات أو إدارة المخاطر.	

الممارسة الحالية	الثغرة	الأشنطة	الفوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
------------------	--------	---------	---------	---------	------------------

تعزيز الإدارة والهيكلة التنظيمي للمكتب

- ينبغي أن تتولى لجنة مراجعة الحسابات المنشأة حديثاً مهمة الرقابة على المكتب.
- ينبغي للهيكلة التنظيمي الذي يعمل المكتب في إطاره إنجاز ما يلي: (أ) دعم مكانة واستقلالية المكتب، (ب) وتشجيع زيادة معرفة المكتب بالعمليات التي يقدم لها الخدمات، (ج) وتبسيط الأدوار وعلاقات الإبلاغ والاتصالات وتوضيحها، (د) وزيادة المعرفة والمهارات وتقليل التكاليف العامة والإدارية، (هـ) وضمان الجودة النوعية.

إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة (٤-٣-١-١)

تم وضع خطة طريق لإدارة مخاطر المؤسسات، الغرض منها توجيه عملية تنفيذ "إدارة مخاطر المؤسسات" في كامل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.	لا يزال ينبغي وضع نظام قوي لإدارة مخاطر المؤسسات يستطيع أن يحدد المخاطر ويديرها بفعالية بشكل مستمر في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.	تعزيز وضع وتنفيذ إطار الإدارة المنهجية لمخاطر المؤسسات يقتضي وضع هذا الإطار وتنفيذه ما يلي:	بما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن إدارة المخاطر، يمكن كفاءة التعويض المناسب للمخاطر المفترضة والاستخدام الأمثل للموارد.	يحتاج تنفيذ "إدارة مخاطر المؤسسات" ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات ويبلغ متوسط تكاليف التنفيذ، بما فيها تكنولوجيا المعلومات، ما بين ٠,٠٣٪ إلى ٠,٠٥٪ من مجموع الموارد المتاحة لكل سنة من سنوات التنفيذ.	يحتاج تنفيذ "إدارة مخاطر المؤسسات" ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات ويبلغ متوسط تكاليف التنفيذ، بما فيها تكنولوجيا المعلومات، ما بين ٠,٠٣٪ إلى ٠,٠٥٪ من مجموع الموارد المتاحة لكل سنة من سنوات التنفيذ.
تم إنشاء فريق عامل لموضوع "إدارة مخاطر المؤسسات" يمثل القوة الدافعة وراء مبادرة البرنامج الإنمائي المتعلقة بإدارة مخاطر المؤسسات	لا تتولى الإدارة موافاة المجلس على نحو منتظم بعوامل الخطر التي تؤثر على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولا يتخذ المجلس الخطوات اللازمة للتأكد من أن المخاطر قد تم التصدي لها وتخفيف وقعها ومراقبتها في عملية تطوير الاستراتيجية.	- إعداد نماذج عن طريق تنفيذ مجموعة من استراتيجيات "إدارة مخاطر المؤسسات" في عدد محدود من مهام عمليات الدعم والمكاتب الميدانية باستخدام و/أو تحسين الصكوك الموجودة أصلاً؛	يتخذ مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون بثقة قرارات مستنيرة تتعلق بمفاضلات المخاطر/المكاسب المتصلة بالبرامج الحالية والفرص الجديدة.	بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تبلغ تكاليف تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات نحو ٠,٠٥٪ من إجمالي الموارد المتاحة في كل سنة من سنوات التنفيذ بالنظر إلى التعقد الذي ينطوي عليه تحديد المخاطر وإدارتها.	بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تبلغ تكاليف تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات نحو ٠,٠٥٪ من إجمالي الموارد المتاحة في كل سنة من سنوات التنفيذ بالنظر إلى التعقد الذي ينطوي عليه تحديد المخاطر وإدارتها.
تم إنشاء لجنة إدارة مخاطر ويجري حالياً تحديد دورها ومسؤولياتها. وتتألف اللجنة من مدير البرنامج المعاون وأعضاء مختلفين من الإدارة العليا.		- رسم واستحداث سياسات من شأنها أن تُدمج "إدارة مخاطر المؤسسات" في إطار وضع استراتيجية الكيان؛	وتتم التبليغ بالمخاطر داخلياً وخارجياً لتيسير تحقيق الشفافية داخل نطاق الكيان وعلى مستوى الجهات المانحة.		
		- تصميم وإنشاء الهيكل التنظيمي لإدارة مخاطر المؤسسات عن طريق إنشاء (أو تعزيز وحدة قائمة) وحدة لإدارة المخاطر مستقلة عن إدارة البرامج وعمليات الدعم؛	- التحديد المنهجي المتسق للمخاطر في جميع وحدات		

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنبثطة	الفوائد	افتراضات التكلفة
		- تصميم وإنشاء عمليات وإجراءات عن طريق تصميم إدارة مخاطر ومنهجية قياس؛	البرنامج الإنمائي وتقييمها وإدارتها.	هناك تكاليف مستمرة لدعم تكنولوجيا المعلومات وصيانتها.
		- وضع وبناء نظم وتقنيات للوقوف بانتظام على مخاطر الكيان؛	يجري النظر بوضوح في مسألة المخاطر لدى تقييم البرامج/المشاريع/مخصصات الميزانية على أساس منفرد وعلى مستوى القطر، الشيء الذي يساعد في ترتيب المبادرات بحسب الأولوية.	هناك تكاليف مستمرة ترتبط بتشغيل موظفين إضافيين (موظف مبتدئ من الفئة الفنية وموظف أقدم من الفئة الفنية) لدعم موضوع "إدارة مخاطر المؤسسات".
		- وضع مخاطر الكيان والإبلاغ عنها على المستويين الداخلي (إلى الإدارة التنفيذية ولجنة المخاطر أو أي هيئة مماثلة) والخارجي (إلى أصحاب المصلحة عن طريق التقرير السنوي)؛		
		- وضع استراتيجية تواصل سليمة بتوجيه قوي من المستويات العليا.		

فعالية مهمة التقييم

يوجه "مكتب التقييم" عمليات التقييم داخل إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتحدث عمليات التقييم على أربعة مستويات من المنظمة: (١) عمليات تقييم لا مركزية على صعيدي المشاريع والبرامج، تديرها المكاتب القطرية بدعم من مكتب التقييم؛ (٢) النتائج النهائية لعمليات تقييم استراتيجيات/النتائج الإنمائية للإطار التمويلي المتعدد السنوات على مستوى المكاتب القطرية، وتديرها المكاتب القطرية بتكليف من الإدارة العليا؛ (٣) يقوم مكتب التقييم بإجراء عمليات تقييم البرامج الإقليمية؛ و (٤) يقوم مكتب التقييم بإجراء عمليات تقييم استراتيجية ومواضيعية في كل الكيان.	يمكن أن يستفيد مكتب التقييم من تعزيز استقلالته فيما يتعلق تحديدًا بتخصيص الموارد. وتولى الإدارة التنفيذية للبرنامج الإنمائي، في الوقت الحاضر، مهمة استعراض ميزانية مكتب التقييم. يعيق عدم كفاية المتابعة وعدم منهجيتها وعدم تنفيذ التوصيات تحقيق فعالية مهمة التقييم.	ينبغي أن يكون مكتب التقييم مستقلاً في مجال تحديد نطاق عمليات التقييم، وأداء العمل، وإبلاغ النتائج.	تحسين كفاءة عمليات التقييم وفعاليتها	التغيير الرئيسي الذي يجب أن يحدث مع عملية التقييم هو ضمان تنفيذ التوصيات الناشئة عن تقارير التقييم. وتضمن أي تكاليف إضافية لتنفيذ التوصيات في ميزانيات البرامج التي يصعب قياسها بسبب انتشارها في كل المنظمة. وكذلك، فقد استبعدت تكاليف المرحلة التنفيذية صراحة من حسابات التكاليف.
		- تعزيز استقلالية مهام التقييم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.		
		- ينبغي أن تتضمن ميزانية مكتب التقييم موارد كافية لما يلي:		
		- الموظفون من الفئة الفنية وموظفو الدعم؛		
		- الدعم التشغيلي (بما في ذلك التدريب، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والسفر... الخ)؛		
		- الاستعانة باستشاريين وخبراء حسب الحاجة لتوفير مهارات قد لا يكون عملياً إبقاؤها طوال الوقت؛		
		- إمكانية الوصول إلى مصادر الدعم الفني، بما في ذلك اختصاصيو تقديم المشورة والاتصالات حسب الحاجة؛		

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية
التنفيذي بالنتائج التي يتوصل إليها ورد فعل الإدارة على النتائج التي يتوصل إليها ثلاث مرات في السنة.				
وقد قام مكتب التقييم بصياغة سياسات تقييم (ليوافق عليها المجلس في عام ٢٠٠٦) تشمل قواعد ومعايير التقييم.				
				<p>- قدر من الوقت غير المستخدم بعد لتمكين مكتب التقييم من الاستجابة للعمل الذي يكلفه به المجلس التنفيذي الذي ينشأ في فترة الخطة؛</p> <p>- ينبغي أن يعد الميزانية رئيس مكتب التقييم بالتشاور مع الإدارة ويقدمها إلى الطرف المكلف بالإشراف الإداري مع خطة استراتيجية وتنفيذية تدعم الأنشطة المراد تمويلها؛</p> <p>- عقب مناقشة الميزانية مع الطرف المكلف بالإشراف الإداري (الإدارة التنفيذية)، ينبغي تقديم الميزانية وموجز الخطتين الاستراتيجية والتنفيذية إلى المجلس التنفيذي. وينبغي أن يكون حط الاتصال مفتوحاً بين المجلس والإدارة ومكتب التقييم لمناقشة الخطتين؛</p> <p>- وبمجرد الموافقة على الميزانية، ينبغي أن يكون لمكتب التقييم السيطرة الكاملة على كيفية صرف هذه الميزانية. وينبغي ألا يمارس أي تدخل آخر بشأن توزيع الموارد من أي هيئة خارج مكتب التقييم.</p> <p>تعزيز فعالية مهمة التقييم عن طريق وضع استراتيجية لتنفيذ ومتابعة التوصيات التي يقدمها مكتب التقييم.</p>

٣ - منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

موجز الثغرات والتوصيات بالنسبة لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة - الرقابة

تقوم لجنة مراجعة الحسابات التابعة لليونيسيف بتقييم مدى كفاية المراجعة الداخلية للحسابات، بما في ذلك مدى فعالية وجودة مهمة مراجعة الحسابات. وعلاوة على ذلك، تتولى اللجنة تقييم مدى كفاية موارد المراجعة الداخلية للحسابات. وتتكون لجنة مراجعة الحسابات من عدة أعضاء خارجيين؛ ومع ذلك، تقتضي مبادئ أفضل الممارسات وجود مجلس مكون بالكامل من أعضاء خارجيين/مستقلين. ولذلك، يوصى بأن تزيد اليونيسيف عدد الأعضاء الخارجيين/المستقلين ضمن لجنة مراجعة الحسابات. وتقدم لجنة مراجعة الحسابات التابعة لليونيسيف تقاريرها إلى المديرية التنفيذية؛ ومع ذلك، تقتضي أفضل الممارسات أن تقدم لجنة مراجعة الحسابات تقاريرها إلى هيئة الإدارة (المجلس التنفيذي). ولذلك، يوصى بأن تقوم اليونيسيف بفتح خط إبلاغ من لجنة مراجعة الحسابات إلى المجلس التنفيذي.

ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات مسؤول عن عمليات المراجعة الداخلية للحسابات وعمليات التحقيق المالية في المقر. ويقوم موظفو المكاتب الميدانية بإجراء معظم التحقيقات. ويقدم مكتب المراجعة الداخلية للحسابات تقاريره إلى المديرية التنفيذية؛ ومع ذلك، فوفقاً لمبادئ أفضل الممارسات، ينبغي أن يكون مكتب المراجعة الداخلية للحسابات "مسؤولاً أمام الإدارة التنفيذية ولكنه يقدم أيضاً تقاريره بشكل مستقل إلى هيئة الإدارة من خلال لجنة مراجعة الحسابات". ومن ثم، يوصى بتعديل خطوط الإبلاغ لمكتب المراجعة الداخلية للحسابات تبعاً لذلك.

وتخطط اليونيسيف لتنفيذ إدارة منهجية للمخاطر اعتباراً من منتصف عام ٢٠٠٦. وستصدي الخطط للصلة غير الكافية بين عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمخاطر وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجية. وينبغي أن تواصل اليونيسيف التركيز على تجميع المخاطر الرئيسية وقياسها وترتيبها حسب الأولوية، وكذلك إدراج عوامل الخطر ضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية.

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية
اللجنة المستقلة لمراجعة الحسابات				
لدى منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ميثاق بإنشاء لجنة لمراجعة الحسابات. وأعاد هذا الميثاق تحديد دور اللجنة ومهمتها وتشكيل عضويتها، في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦. واستند هذا التحديد إلى أفضل الممارسات في القطاعين العام والخاص وإلى مساهمة مراجعي الحسابات الخارجيين وإلى معايير معهد المراجعة الداخلية للحسابات.	ثلاثة من بين أعضاء لجنة مراجعة الحسابات الستة ليسوا من الخارج. وتقدم لجنة مراجعة الحسابات تقاريرها إلى المدير التنفيذي.	- زيادة عدد الأعضاء الخارجيين للجنة مراجعة الحسابات. - ينبغي أن تكون لجنة مراجعة الحسابات مسؤولة أمام المجلس التنفيذي.	تعزيز الرقابة الخارجية	سيتم إجراء التغيير عندما تنتهي فترات الولاية، وتبقى عملية التعيين/الاختيار كما هي، ويستعاض عن الأعضاء الحاليين غير المستقلين بأعضاء مستقلين. وبما أن هذه العملية تتبع نمط العملية القائمة، فلن تكون هناك تكاليف إضافية بالنسبة للتعين/الاختيار.
ويضم الهيكل الجديد للجنة مراجعة الحسابات ستة أعضاء (ثلاثة أعضاء خارجيون وثلاثة موظفين غير تنفيذيين، من موظفي الأمم المتحدة، لا يعملون بمهام مالية أو تنفيذية.		- ينبغي إضافة مستوى إبلاغ ثانوي لفريق المراجعة الداخلية للحسابات، بحيث يقدم الفريق تقاريره بشكل مستقل إلى المجلس عن طريق لجنة مراجعة الحسابات.		للأعضاء الخارجيين الحق في الحصول على تكاليف السفر وعلى بدل يومي. وتجتمع اللجنة أربع مرات في السنة لمدة يومين.
وهناك شعور لدى إدارة اليونيسيف بحاجة المنظمة في النهاية إلى الاستعانة بلجنة لمراجعة الحسابات يكون أعضاؤها من خارج اليونيسيف تماما.				- لن تكون هناك أي تكاليف خاصة بالخروج من الخدمة نتيجة استبدال الأعضاء الحاليين غير المستقلين.
وتقدم لجنة مراجعة الحسابات، حالياً، تقاريرها إلى المدير التنفيذي إلا أن من سلطتها أيضا تقديم تقاريرها إلى المجلس التنفيذي، إذا دعت الحاجة.				ينبغي مناقشة التغييرات التي تطرأ على مستويات الإبلاغ في إحدى جلسات فريق كبار الفنيين. ويستكمل ميثاق لجنة مراجعة الحسابات ليعكس التغييرات التي طرأت على مستويات الإبلاغ. وتكلفة هذه العملية تكلفة لا تُذكر.

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنبشطة	التوصية	افتراضات التكلفة
فعالية المراجعة الداخلية للحسابات (١-٢-٣-٤)				
مكتب المراجعة الداخلية لا توجد للحسابات مسؤول عن عمليات المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات المالية في المقر. ويقدم المكتب تقاريره إلى المدير التنفيذي. ويقوم موظفو المكاتب الميدانية والمكاتب الإقليمية بإجراء معظم التحقيقات تحت توجيه المراجعة الداخلية للحسابات وإشرافها. ولذلك، يوجد بمكتب المراجعة الداخلية للحسابات شخصان مكلفان بإجراء التحقيقات، دون أن يخصص لهما دوام كامل. وعند الضرورة، يستطيع المكتب أن يطلب موارد إضافية من مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ويتعاون مكتب المراجعة الداخلية للحسابات ومكتب التقييم، بما في ذلك ما يتعلق بالحالات التي يحدد فيها التقييم موضوعا لإجراء المزيد من التحقيق. والعكس صحيح أيضا، وهو أن تأثير المراجعة الداخلية للحسابات بمجالات اهتمام تتعلق بالبرامج وتخضع للتقييم على سبيل المتابعة. وتقوم لجنة مراجعة الحسابات بتقييم مدى كفاية المراجعة الداخلية للحسابات، أي مدى	لا تنطبق	لا تنطبق	لا تنطبق	لا تنطبق

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
فعالية وجودة أعمال مراجعة الحسابات. وتقوم لجنة مراجعة الحسابات أيضا بتقييم مدى كفاية الموارد.					
وتقدم التقارير الواردة من المراجعة الداخلية للحسابات إلى المديرية التنفيذية لليونيسيف.					
إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات (٤-٣-١-١)					
أوضحت اليونيسيف الحاجة إلى إدارة منهجية للمخاطر. وقد أكملت عملية تقييم مسبقة ووضعت توصيات. وهذه التوصيات مدرجة في هذا الجدول (تحت عنوان "توصيات - أنشطة") بالإضافة إلى بعض المعايير الإضافية للجنة المنظمات الراعية التابعة لجنة تريداوي.	بالرغم من أن الخطط يجري إعدادها بفعالية، فإن التنفيذ المؤسسات يتضمن توصيات اليونيسيف وترد هذه المواصلة ضمن ما يلي:	مواصلة تنفيذ برنامج منهجي لإدارة مخاطر	بما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن إدارة المخاطر، يمكن ضمان التعويض المناسب للمخاطر المفترضة والاستخدام الأمثل للموارد.	يستغرق تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات ويبلغ متوسط تكاليف التنفيذ، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، ما بين ٠,٠٣٪ إلى ٠,٠٥٪ تقريبا من مجموع الموارد المتاحة لكل سنة من سنوات التنفيذ.	
- تقود المراجعة الداخلية للحسابات عملية تنفيذ الإدارة المنهجية للمخاطر وتعمل على صياغة طلب بمقترح للاستعانة باستشاري خارجي لتيسير تنفيذها.	- ترتيب المخاطر الرئيسية حسب الأولوية عن طريق تقييم الأثر (المالي والمتعلق بالموارد البشرية والسمعة والاستراتيجية) واحتمال (مدى احتمال) حدوث المخاطر؛	- تقييم الحالة الراهنة للكيان فيما يتعلق بالأهداف والمخاطر الرئيسية وممارسات إدارة المخاطر؛	- ترتيب المخاطر الرئيسية حسب الأولوية عن طريق تقييم الأثر (المالي والمتعلق بالموارد البشرية والسمعة والاستراتيجية) واحتمال (مدى احتمال) حدوث المخاطر؛	- تقييم الحالة الراهنة للكيان فيما يتعلق بمفاضلات المخاطر/المكاسب المتصلة بالبرامج القائمة والفرص الجديدة.	وبالنسبة لليونيسيف، تبلغ تكاليف تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات نحو ٠,٠٤٪ من مجموع الموارد المتاحة كل سنة من سنوات التنفيذ بالنظر إلى أن اليونيسيف قد قامت ببعض العمل الأولي في مجال إنشاء إدارة مخاطر.
- شرعت اليونيسيف في اعتماد إدارة منهجية لمخاطر المؤسسات. وقد وضع هذا الهدف ووضعت خطط الأنشطة، وبدأ التنفيذ في منتصف عام ٢٠٠٦.	- وضع إطار "إدارة مخاطر المؤسسات" مناسب للكيان؛	- إجراء تجارب رائدة عن طريق تنفيذ مجموعة من استراتيجيات "إدارة مخاطر المؤسسات" في عدد محدود من مهام عمليات الدعم والمكاتب الميدانية باستخدام الصكوك	- وضع تصميم رفيع المستوى للإطار عن طريق القيام، مثلا، بإجراء تحليل للتكاليف والفوائد لتحديد مستوى فعال من قوة الحالة المستقبلية لإطار "إدارة مخاطر المؤسسات"؛	- ويتم الإبلاغ عن المخاطر داخليا وخارجيا لتيسير تحقيق الشفافية داخل الكيان وفي كل مجتمع الجهات المانحة.	هناك تكاليف مستمرة تتعلق بدعم وصيانة تكنولوجيا المعلومات.
				- التحديد المنهجي والمتسق للمخاطر في جميع كيانات اليونيسيف وتقييمها وإدارتها.	هناك حاجة إلى موظفين

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية
				افتراضات التكلفة
		الموجودة أصلاً؛	جديدة على أساس مستقل أو إضافيين على أساس مستمر	
		- وضع واستحداث سياسات لإدماج "إدارة مخاطر المؤسسات" عند وضع استراتيجية الكيان؛	على مستوى القطر، الشيء (موظف فني مبتدئ وموظف الذي يساعد في ترتيب فني أقدم) لدعم "إدارة مخاطر المبادرات حسب الأولوية. المؤسسات".	
		- تصميم واستحداث الهيكل التنظيمي لإدارة مخاطر المؤسسات عن طريق إنشاء وحدة إدارة مخاطر مستقلة عن إدارة السرامج وعمليات الدعم؛		
		- وضع واستحداث عمليات وإجراءات عن طريق تصميم إدارة مخاطر ومنهجية قياس؛		
		- تصميم وإنشاء نظم وتقنيات للوقوف بانتظام على مخاطر الكيان؛		
		- تقديم تقارير عن مخاطر الكيان، داخليا (إلى الإدارة التنفيذية ولجنة المخاطر أو أي هيئة مماثلة) وخارجيا (إلى أصحاب المصلحة عن طريق التقرير السنوي)؛		
		- إنشاء مهمة اتصالات واضحة تستحدث خطة اتصالات لليونيسيف. وتتضمن الخطة تعزيز فهم الموظفين لكيفية عمل إدارة المخاطر ودور الموظفين في إدارة المخاطر. (انظر أيضا الإدارة بالتتابع وتوصيات المساءلة بشأن خطة الاتصالات)		
		و		
		- إنشاء وظيفة موظف مخاطر يدير "إدارة مخاطر المؤسسات" المستمرة لليونيسيف.		

٤ - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

موجز بالثغرات والتوصيات المتعلقة بمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين - الرقابة

تضم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لجنة للرقابة تجتمع مرة كل ثلاثة أشهر وتضم عضوا مستقلا واحدا. وينبغي تعديل عضوية لجنة الرقابة لتكييفها مع معايير أفضل الممارسات بحيث تضم أعضاء مستقلين فقط، بمن فيهم الرئيس، كما ينبغي أن تضع اللجنة إجراءات تُسند بموجبها داخل المنظمة مسؤوليات متابعة التوصيات ويُكفل بها تقديم تقارير عن المتابعة بصورة منهجية. وتجدر الإشارة إلى أن النقطتين الأخيرتين قد أُدرجتا في جدول أعمال الاجتماع المقبل للجنة الرقابة.

وإدراكا من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لأهمية إدارة المخاطر، فهي تعمل الآن على وضع إطار لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة. ومن شأن ذلك أن يُضفي طابعا منهجيا على إدارة المخاطر في المستقبل عندما تكتمل عملية تطوير إدارة المخاطر. وخلال هذه العملية، ينبغي إيلاء الاهتمام اللازم لإدراج تحليل المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات، واتخاذ خطوات رائدة من أجل بلورة دروس مستفادة قابلة للتطبيق في باقي المنظمة، ووضع استراتيجية للاتصال فيما يتعلق بالمخاطر تتسم بالمتانة وتقوم على يد القيادة.

وإذا كان الوعي بقضايا المساءلة قد أدى بالمنظمة إلى إنشاء بوابة الكترونية للمساءلة (عبارة عن سجل للمعلومات بشأن المساءلة من أجل منع الغش والفساد)، وأتاح وضع إطار رائد للمساءلة يركز على مسائل الحماية والتخطيط البرنامجي المتعلقة خصوصا بالمرأة والطفل، فما زال ثمة أوجه للضعف في المساءلة تتمثل في الافتقار إلى ثقافة المساءلة. وينبغي العمل على تقويم الوضع عن طريق الإسناد الملائم للمسؤوليات المقترنة بالصلاحيات والوسائل والأدوات اللازمة للاضطلاع بما تقتضيه. وثمة حاجة لمعايير للأداء مصاغة بإحكام من أجل قياس هذا التنفيذ يصاحبها تقييم محسن للأداء يُستحسن في الوضع الأمثل أن يجري عن طريق آلية تغذية مرتدة من جميع الجهات. وينبغي أن يصاحب هذا الجهد بتحسين الاتصال، بما في ذلك على مستوى الإدارة العليا، وبالتدريب اللازم.

الممارسة الحالية	التغرة	الأنشطة	القوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
اللجان المستقلة لمراجعة الحسابات (١-٢-٣-٤)					
في أواخر عام ٢٠٠٤، صدرت اختصاصات جديدة للجنة الرقابة. وجرى تعديل العضوية والمشاركة بموجب هذه الاختصاصات. وعُدّل أيضا دور مكتب المفتش العام. وتضم لجنة الرقابة خبيرا مستقلا واحدا. ويجتمع الأعضاء مرة كل ثلاثة أشهر، الأمر الذي يتفق مع أفضل الممارسات. وستناول الاجتماع المقبل للجنة الرقابة (في ٨ حزيران/يونيه ٢٠٠٦) كيفية متابعة التوصيات.	استنادا إلى أحد أفضل المبادئ الذي يقوم على وجود لجنة مستقلة لمراجعة الحسابات، يلاحظ وجود نقص في الوقت الحالي فيما يتعلق باستقلالية أعضاء لجنة الرقابة التابعة للعضوية. وتضم لجنة الرقابة حاليا عضوا مستقلا واحدا (موظف سابق بمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين).	<ul style="list-style-type: none"> - استعراض عضوية لجنة الرقابة. (تجدر الإشارة إلى أن اختصاصات لجنة الرقابة قد استُعرضت مؤخرا وصدرت مذكرة بذلك)؛ - زيادة عدد الأعضاء المستقلين في لجنة الرقابة؛ - الاستمرار في عقد الاجتماعات مرة كل ثلاثة أشهر؛ - الاستمرار في تحديد أولويات بنود جدول الأعمال حسب المجالات المعرضة للمخاطر؛ - استنادا إلى أفضل الممارسات، ينبغي أن تزيد المفوضية من عدد الأعضاء المستقلين في لجنة الرقابة. 	تحسين الرقابة المالية. يمثل وجود لجنة مستقلة عاملا محوريا لكفالة متابعة المسائل المطروحة في الوقت المناسب وبصورة موضوعية. ويساعد وجود لجنة مستقلة على ضمان إيلاء درجة ملائمة من الأهمية لجميع بنود جدول الأعمال وبدون تحيز.	يلزم الاستعانة بأربعة خبراء لمدة أسبوعين في السنة بتكلفة تبلغ نحو ١٢ ٠٠٠ دولار لكل خبير. ستتحمل المفوضية تكلفة السفر وبدل الإقامة اليومي لكل خبير.	
إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة (١-١-٣-٤)					
تعتبر المفوضية من كيانات الأمم المتحدة القليلة التي اتخذت مبادرة لوضع إطار لإدارة المخاطر التنظيمية. ويجري حاليا بذل جهود في هذا الصدد.	تمضي المفوضية في انتقالها إلى إدارة منهجية للمخاطر التنظيمية، لكنها لم تُقم بعد نظاما لإدارة المخاطر. وما زالت إدارة المخاطر لم تصبح بعد جزءا رسميا من	مواصلة وضع وتنفيذ برنامج للإدارة المنهجية للمخاطر التنظيمية. ويتطلب وضع وتنفيذ هذا البرنامج ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - صياغة تصميم رفيع المستوى للإطار بالقيام، مثلا، بتحليل التكاليف والفوائد من أجل 	يكفل إدراج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي التعويض المناسب للمخاطر المُحمّلة وتحديد الاستخدام الأمثل للموارد.	لم يُضطلع بعد بتحديد أثر تكلفة المراحل الأولى لإطار إدارة المخاطر وثمة خطوة رائدة قيد التنفيذ. ومن أجل تعزيز تحسين الهيكل الحالي	

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
عملية اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. وقيمت المفوضية المخاطر الأساسية وحددت أولوياتها استنادا إلى آثارها واحتمال وقوعها، كما أعدت خطوة رائدة لمكتبها في آسيا وهي قيد الإنجاز حاليا.	وعلاوة على ذلك، اتخذت إجراءات من أجل تطبيق تحليل فرص المخاطرة وسبل الحد من المخاطر على جميع مستويات إطار المنظمة للتخطيط الاستراتيجي القائم على تحقيق النتائج.	تحديد المستوى الفعال لقوة الإطار المقبل لإدارة المخاطر؛ - تكيف إطار إدارة المخاطر مع الكيان؛ - اتخاذ خطوات رائدة بإعمال مجموعة من استراتيجيات إدارة المخاطر في عدد محدود من وظائف عمليات الدعم والمكاتب الميدانية التي تُستخدم فيها الأدوات المتاحة بالفعل. (مثل مكتب آسيا)؛	تتخذ هيئة الإدارة والمديرون التنفيذيون بكل ثقة قراراتهم المستنيرة المتعلقة بموازنة المخاطر/المكسب في البرامج القائمة والفرص الجديدة. يُبلِّغ عن المخاطر داخليا وخارجيا مما يسهل الشفافية ضمن الكيان وعلى صعيد الجهات المانحة.	وتتخذ هيئة الإدارة والمديرون التنفيذيون بكل ثقة قراراتهم المستنيرة المتعلقة بموازنة المخاطر/المكسب في البرامج القائمة والفرص الجديدة. يُبلِّغ عن المخاطر داخليا وخارجيا مما يسهل الشفافية ضمن الكيان وعلى صعيد الجهات المانحة.	وكفالة الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة، ينبغي اعتبار الاقتراحات الإجرائية الواردة في التوصيات.
وسيقوم مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بوصفه الجهة التي تضطلع بالمراجعة الداخلية لحسابات المفوضية، بوضع الإطار المرجعي للجوانب المعرضة للمخاطر من أجل تحديد أولويات المراجعة. وسيستند المكتب كذلك إلى منهجية إدارة المخاطر عند اضطراره بأنشطة المراجعة.	وضع وبلورة سياسات من أجل إدراج إدارة المخاطر في إطار استراتيجية الكيان؛ - تصميم وبلورة عمليات وإجراءات عن طريق تصميم منهجية لإدارة وقياس المخاطر؛ - ربط النظم والتكنولوجيات الموجودة من أجل كفالة الاستشعار المنهجي للمخاطر التي يتعرض لها الكيان؛	تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها على نطاق المفوضية بصورة منهجية ومتساوقة. مراعاة المخاطر بشكل صريح عند تقييم برامج أو مشاريع جديدة أو مخصصات جديدة في الميزانية سواء على أساس منفرد أو على نطاق قطري، مما يساعد على تحديد أولويات المبادرات.	تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها على نطاق المفوضية بصورة منهجية ومتساوقة. مراعاة المخاطر بشكل صريح عند تقييم برامج أو مشاريع جديدة أو مخصصات جديدة في الميزانية سواء على أساس منفرد أو على نطاق قطري، مما يساعد على تحديد أولويات المبادرات.	تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها على نطاق المفوضية بصورة منهجية ومتساوقة. مراعاة المخاطر بشكل صريح عند تقييم برامج أو مشاريع جديدة أو مخصصات جديدة في الميزانية سواء على أساس منفرد أو على نطاق قطري، مما يساعد على تحديد أولويات المبادرات.	وكفالة الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة، ينبغي اعتبار الاقتراحات الإجرائية الواردة في التوصيات.
التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.	التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.	التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.	التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.	التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.	التي يتعرض لها الكيان؛ - الإبلاغ الداخلي عن المخاطر التي يتعرض لها الكيان (إبلاغ الإدارة التنفيذية عن طريق لجنة الرقابة) والإبلاغ الخارجي (إبلاغ أصحاب المصلحة عن طريق التقرير العالمي للمفوضية)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال باعتماد تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري؛ - ينبغي تشكيل لجنة معنية بالمخاطر يمثل فيها المسؤولون عن المجالات المعرضة للمخاطر الرئيسية من جميع الإدارات، على أن تتناول الإدارة المتكاملة للمخاطر على نطاق جميع شعب وإدارات المفوضية.

٥ - منظمة الطيران المدني الدولي

موجز بالثغرات والتوصيات المتعلقة بمنظمة الطيران المدني الدولي - الرقابة

تضم لجنة المالية التابعة لمجلس منظمة الطيران المدني الدولي ١٧ عضواً. وهي تضطلع بالرقابة على المراجعة الخارجية للحسابات والتفتيشات الخارجية وتلقى موجزا لتقارير المراجعة الداخلية. وإذا كان اتساع نطاق اختصاصات لجنة المالية يتيح لها ممارسة الرقابة على المراجعة الداخلية، فإن أفضل الممارسات تقتضي إنشاء لجنة متخصصة للمراجعة ذات حجم أصغر من لجنة المالية الحالية وذات أعضاء يتألفون من خبراء مستقلين في مراجعة الحسابات.

وبالنظر إلى أن لمنظمة الطيران المدني الدولي، بوصفها وكالة متخصصة، هيكلها الإداري الخاص الذي يضم جمعية للدول الأعضاء ممثلة للجمعية العامة للأمم المتحدة، فإن اختصاصات اللجنة الاستشارية للمراجعة التابعة للأمم المتحدة المقترح إنشاؤها يمكن على وجه العموم أن تكون قابلة للتطبيق. وبالتالي يوصى بأن تنظر إدارة منظمة الطيران المدني الدولي ومجلس المنظمة في نموذج الاختصاصات المدرج في هذا التقرير (انظر التذييل ٣) وأن تكيفها مع المنظمة وتنشئ لجنة منفردة مستقلة للمراجعة. وينبغي أن تنظر المنظمة في معيار تعاقب مراجعي الحسابات الخارجيين وهو من أفضل الممارسات في الأمم المتحدة. (اعتمدت المنظمة في السابق على خدمات المراجع العام للحسابات في كندا).

ووضعت منظمة الطيران المدني الدولي بالفعل خطة لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة تغطي فترة ميزانية الثلاث سنوات المقبلة، في حين يجري العمل من أجل تنفيذ خطوات رائدة على مستوى البرامج. وسيطلب في إطار ميزانية الثلاث سنوات المقبلة (٢٠٠٨-٢٠١٠) الاضطلاع برصد سنوي لوظيفة الرصد المركزي للمخاطر وعملية إدارة المخاطر على نطاق المنظمة.

وينبغي أن تحظى جهود إدارة المخاطر بدعم تام وأن تُعجّل، إن أمكن ذلك، سواء بالاعتماد على خطوات رائدة على مستوى البرامج أو بزيادة إيلاء الاهتمام للإدارة المركزية للمخاطر على مستوى يعلو البرامج. وينبغي تحديد المخاطر وتحليلها وقياسها ووضع العمليات والمنهجيات لهذا الغرض. وينبغي التأكيد أيضاً على ضرورة تقديم دعم قوي من أعلى الهيكل الإداري باتباع سياسة اتصال متينة سواء داخليا أو خارجيا.

الممارسة الحالية	الثغرة	الأنشطة	الفوائد	التوصية	افتراضات التكلفة
اللجان المستقلة للمراجعة (٤-٣-٢-١)					
تضطلع لجنة المالية التابعة لمنظمة الطيران المدني الدولي، التي تضم ١٧ عضواً، وفقاً لاختصاصاتها، بالرقابة على المراجعة الخارجية للحسابات والتفتيشات. ويقدم موحز لتقارير المراجعة الداخلية إلى كل من لجنة المالية والمجلس. ويتلقى المراجعون الخارجيون للحسابات جميع تقارير المراجعة الداخلية.	لا توجد حالياً لجنة متخصصة لمراجعة الحسابات أصغر حجماً من لجنة المالية ومتألّفة أساساً من خبراء مستقلين لمراجعة الحسابات.	ينبغي أن يقوم مجلس المنظمة وإدارتها بدراسة نموذج لجنة مراجعة الحسابات المستمد من استعراض الإدارة الرشيدة والرقابة/اللجنة الاستشارية للمراجعة، وبالنظر في تكييفه مع متطلبات المنظمة.	زيادة الاستقلالية والخبرة بفضل مشاركة خبراء مراجعة الحسابات الخارجيين.	تتضمن اللجنة المستقلة لمراجعة الحسابات ٥ أعضاء. وستعقد اجتماعاتها كل ثلاثة أشهر على أن يدوم كل اجتماع ٤ أيام. وعلاوة على ذلك، سيكون للجنة المستقلة لمراجعة الحسابات أمانة تضم موظفاً فنياً مبتدئاً يعمل على أساس التفرغ لدعم اللجنة.	افترضات التكلفة
ويتمتع اتساع نطاق اختصاصات لجنة المالية لها أن تضطلع بالمراجعة الداخلية للحسابات.	ولم تصل المنظمة بعد إلى مرحلة توقيع المجلس على إطار تصنيفي موحد لعرضه على الجمعية.		توسيع نطاق مسائل مراجعة الحسابات وزيادة المسائلة عنها والتركيز عليها (انظر نموذج الاختصاصات في التذييل ٣ من هذا التقرير).	ويمكن للجنة المستقلة لمراجعة الحسابات، بالإضافة إلى تحمّل التكاليف المباشرة، أن تُحمّل تكاليفها على جهات أخرى في المنظمة؛ ويفترض مع ذلك أن تكون تلك التكاليف ضئيلة للغاية.	
وتعتبر إدارة المنظمة أن فكرة إنشاء لجنة مستقلة وأصغر حجماً لمراجعة الحسابات تضم خبراء مستقلين لمراجعة الحسابات وتخوّل نطاقاً موسعاً للمراجعة الداخلية تستأهل أن ينظر فيها.	وبالفعل، ثمة إحساس لدى إدارة المنظمة بأن الهدف النهائي بالنسبة للوكالات المتخصصة يتمثل في لجنة لمراجعة الحسابات على منوال ما يمثله قانون ساربان أو كسلي.				

الممارسة الحالية	التغرة	الأنشطة	القوائد	التوصية
إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة (٤-٣-١-١)				
دعا المراجعون الخارجيون لحسابات المنظمة في تقريرهم عن مراجعة الأداء لعام ٢٠٠٤ إلى إدخال تحسينات على وثائق تسويق مشروع مكتب التعاون التقني، بما في ذلك ما يتعلق بتحليل إدارة المخاطر. وتمضي المنظمة "خطوة خطوة" في تحسين إطارها لإدارة المخاطر بشكل عام.	بلغت الإدارة المركزية للمخاطر /الإبلاغ المركزي عن المخاطر على نطاق المؤسسة مرحلة التخطيط.	مواصلة وضع وتنفيذ برنامج منهجي لإدارة مخاطر المؤسسة	تلبية الاحتياجات المتعلقة بمراجعي الحسابات.	يتطلب تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسة ما بين سنتين وثلاث سنوات، ويبلغ معدل تكاليف التنفيذ، باعتبار تكاليف تكنولوجيا المعلومات، ما بين ٠,٠٣ إلى ٠,٠٥ في المائة من إجمالي قيمة الموارد المتاحة في كل سنة من سنوات التنفيذ.
وتماشيا مع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة في عام ٢٠٠٧، يجري حاليا أعمال إدارة المخاطر في برنامج واحد كخطوة رائدة. وسيطلب في ميزانية الثلاث سنوات أعمال رصد سنوي لوظيفة الرصد المركزي للمخاطر وعملية إدارة المخاطر على نطاق المنظمة.		- مواصلة الخطوات الرائدة لإدارة المخاطر على مستوى البرامج؛ - مواصلة التخطيط لتحديد اختصاصات وحدة مركزية لإدارة المخاطر مستقلة عن إدارة البرامج وعمليات الدعم؛ - وضع وبلورة سياسات من أجل إدراج إدارة المخاطر في إطار استراتيجية المنظمة؛ - تصميم وبلورة عمليات وإجراءات عن طريق منهجية لإدارة وقياس المخاطر؛ - تصميم وإيجاد نُظم وتكنولوجيات تمكن من الاستشعار المنهجي للمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.	تحسين مساهلة الإدارة عن إدارة المخاطر وتحسين رقابة المجلس على عملية إدارة المخاطر.	وبالنسبة لمنظمة الطيران المدني الدولي، تبلغ تكاليف تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسة نحو ٠,٠٥ في المائة من إجمالي قيمة الموارد المتاحة في كل سنة من سنوات التنفيذ.
		- كفالة إعداد التقارير عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والإبلاغ عنها سواء على الصعيد الداخلي (إبلاغ الإدارة التنفيذية ومجلس المنظمة) أو الخارجي (إبلاغ الجمهور عن طريق التقرير السنوي)؛ - وضع استراتيجية متينة للاتصال واعتماد "تشديد قوي من أعلى الهيكل الإداري".	اعتبار عوامل المخاطر عند وضع الاستراتيجيات.	ونظرا لصغر حجم المنظمة، فهي ستقوم على الأرجح سواء باستخدام أداة موجودة لإدارة مخاطر تستخدمها الأمانة أو منظمة أخرى، أو باستخدام أداة يدوية من أجل تتبع المخاطر. وبناء عليه، فإن التكاليف الحالية لتكنولوجيا المعلومات تبقى ضئيلة جدا.
			تعزيز اضطلاع المنظمة بولايتها المتمثلة في العمل كهيئة دولية لتنسيق سلامة وأمن الطيران.	وفي الوقت الحالي، ثمة حاجة إلى موظف فني أقدم للعمل نصف الوقت.

٤-٦ التذييل ٣: مشروع الاختصاصات - لجنة المراجعة

اختصاصات لجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة

سبق وأن عُرضت الاختصاصات المؤقتة للجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة على الجمعية العامة للأمم المتحدة (انظر المرفق الثالث من الوثيقة A/60/568). وتُقدّم نسخة مستكملة من تلك الاختصاصات في هذا التذييل من أجل زيادة مطابقتها مع تقييم أوسع لأفضل الممارسات المتعلقة بلجان مراجعة الحسابات سواء في القطاع العام أو الخاص. وجرى تناول الجوانب الرئيسية من المقارنة الإضافية لاختصاصات لجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة بالاستعانة بالمصادر التالية:

- مصرف التنمية الآسيوي
- التوجيه الصادر عن وزارة الخزانة في المملكة المتحدة
- لجنة متابعة مراجعة الحسابات التابعة للمفوضية الأوروبية
- تقرير برايس ووترهاوس (الإصدار الثاني) المعنون "لجان مراجعة الحسابات - أفضل الممارسات من أجل تلبية توقعات السوق"، الذي يستند إلى دراسة عن ترتيبات لجان مراجعة الحسابات التابعة للقطاع الخاص في أكثر من ٤٠ بلداً.

نسخة مستكملة للاختصاصات المؤقتة للجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة

ألف - الدور

١ - اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة جهة استشارية متخصصة تقدم خدماتها للجمعية العامة. وتهدف اللجنة إلى مساعدة الجمعية العامة في ممارسة مسؤولياتها الإدارية بشكل أفضل فيما يتعلق بعمليات الأمم المتحدة المختلفة^(١).

باء - تشكيل اللجنة واختيار الأعضاء الخبراء

٢ - تتألف اللجنة من ١٠ أعضاء، جميعهم مستقلون عن الأمانة العامة للأمم المتحدة وحكومات الدول الأعضاء. وترد المعايير المتعلقة بالاستقلالية في المرفق ١ بهذا التذييل. ويقوم الأمين العام بتعيين المرشحين للعضوية، رهناً بموافقة الجمعية العامة. ويختار أعضاء اللجنة

(١) يُقترح في الوقت الحاضر أن تقدم هذه اللجنة خدمات استشارية فيما يتعلق بعمليات الأمم المتحدة، وليس بعمليات الصناديق والبرامج التابعة لها

المعينون رئيسا للجنة المعينين. وبعد مرور كل ثلاث سنوات، يغادر اللجنة نصف أعضائها (أي خمسة أعضاء) ويعين خمسة آخرون.

مؤهلات الأعضاء الخبراء

٣ - يتعين أن يتمتع كافة الأعضاء بخبرات حديثة وذات صلة بالمجال المالي. وترد المعايير المتعلقة بالخبرة في المجال المالي في المرفق ٢ بهذا التذييل. ويتعين أن تعكس عضوية اللجنة نطاق توزيع جغرافي واسع، وأن تتسم بالتوازن في التمثيل بما يكفل الاستفادة من خبرات القطاعين العام والخاص.

جيم - الاجتماعات وتقديم التقارير

٤ - تعقد اللجنة اجتماعات مغلقة أربع مرات سنويا على الأقل. ويكتمل نصابها بسبعة من أعضاء اللجنة أيا كانوا من أصل عشرة. ويقتصر توجيه الدعوات لحضور اجتماعات اللجنة على الأشخاص ذوي الدراية بالمواضيع المطروحة على جدول الأعمال، أو المسؤولين عنها. ويجوز أن يكون من بين هؤلاء المدعويين ممثلون عن مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووكيل الأمين العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. ويجوز لأعضاء آخرين في الإدارة العليا حضور اجتماعات اللجنة، على أن توجه لهم دعوات خاصة.

٥ - وستسعى اللجنة إلى العمل بناء على توافق الآراء، كما ستتولى إعداد محاضر جلساتها. وفي حالة عدم التوصل إلى توافق الآراء، تُدوّن نقاط الخلاف وترفق بالمحاضر. ويحيط رئيس اللجنة الأمين العام علما باستنتاجات اللجنة بصورة منتظمة كما يثير على الفور أية مسألة تنطوي على آثار مالية هامة.

٦ - وتُعد اللجنة تقريرا سنويا يقدم إلى الجمعية العامة يصف ما قامت به من أعمال في إطار اضطلاعها بمسؤولياتها. ويحضر رئيس اللجنة جلسات استماع للرد على أية أسئلة ترد من الدول الأعضاء بشأن أنشطة اللجنة.

٧ - وتقدم اللجنة تقييم أداء سنوي عن أعمالها إلى الجمعية العامة. وتقوم دوريا باستعراض مدى كفاية اختصاصاتها، وتوصي، عند الاقتضاء، بتغييرات تقترحها على الجمعية العامة، للحصول على موافقتها.

دال - الوظائف

٨ - تساعد اللجنة الجمعية العامة بشكل مباشر في القيام بمهام الإدارة والرقابة. وتمثل وظائفها الرئيسية فيما يلي:

- (أ) فهم نظم المراقبة الداخلية وإدارة المخاطر والإشراف على الامتثال لتلك النظم، بما يتماشى مع السياسات واللوائح، مع التأكيد بشكل خاص على النظم المالية والمعلومات؛
- (ب) استعراض أية أوجه ضعف جوهرية ورصد مدى الامتثال لخطط العمل الإصلاحية؛
- (ج) التعليق على خطة عمل مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة وتقديم إسهامات في هذه الخطة^(٢)؛
- (د) مناقشة البيانات المالية المُراجَعة مع الإدارة ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، ورصد سلامة البيانات المالية وأية معلومات أخرى يطلبها الأعضاء؛
- (هـ) النظر في فعالية وموضوعية عملية المراجعة الخارجية للحسابات؛
- (و) استعراض خطة عمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية فيما يتعلق بالمراجعة والموافقة عليها، بما في ذلك الأنشطة المشتركة بين عدة وكالات والتي يكون المكتب مسؤولاً عنها لوحده أو بصورة مشتركة؛
- (ز) استعراض ميزانية مكتب خدمات الرقابة الداخلية وتقديم توصيات إلى الجمعية العامة فيما يتعلق بالموافقة عليها؛
- (ح) تقييم عمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية وفعالية وموضوعية عملية المراجعة الداخلية، بما في ذلك ما يتعلق بالأنشطة المشتركة بين عدة وكالات والتي يكون المكتب مسؤولاً عنها لوحده أو بصورة مشتركة؛
- (ط) تقديم المشورة للجمعية العامة بشأن أية توصيات قد يقدمها الأمين العام لتعيين وكيل للأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية؛
- (ي) العمل على ضمان عدم مواجهة مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية أية مصاعب أثناء قيامهما بعمليات المراجعة، تتعلق مثلاً بوضع أية قيود على نطاق عملهما، وحصولهما على المعلومات المطلوبة، أو عدم كفاية الموارد لقيامهما بعملهما بشكل كامل. وتساعد اللجنة في إزالة هذه القيود وتقديم تقارير عنها إلى الأمين العام والجمعية العامة.

(٢) يلاحظ أن مجلس مراجعي الحسابات في الأمم المتحدة هيئة مستقلة، ومسؤول فقط عن إجراء مراجعاته.

هاء - طريقة العمل

٩ - تظطلع اللجنة بعملها بناء على جدول أعمال دائم يشمل بنودا وتقارير مستمدة من صلاحياتها، مثل السجل المستكمل للمخاطر والتقارير المرحلية عن المراجعة الداخلية والخارجية. وتقوم اللجنة بأنشطتها على النحو التالي:

عملية المراجعة

- (أ) إتاحة قناة مفتوحة للاتصال بين اللجنة، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية والإدارة، مع عقد اجتماعات منفردة مع هذه الجهات مرة واحدة سنويا على الأقل؛
- (ب) إبقاء نطاق ونتائج عمليات المراجعة التي يجريها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومدى مراعاتها للتكلفة، قيد الاستعراض، وتقديم تقارير دورية إلى الجمعية العامة عن النتائج التي تتوصل إليها اللجنة؛
- (ج) دراسة مبدأ مراجعة الحسابات الموحد ضمانا للتقيد الكامل به؛
- (د) كفالة إمكانية اتصال رئيسي المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية بدون عائق برئيس لجنة المراجعة؛
- (هـ) الاستجابة في حالات استثنائية لطلبات هيئة الإدارة لعقد اللجنة اجتماعات لمناقشة مسائل معينة.

مراجعو الحسابات الخارجيون

- (و) وضع إطار لتقديم المراجع الخارجي للحسابات خدمات غير المراجعة ورصد الالتزامات حيال ذلك، بما في ذلك عن طريق طلب الحصول من مراجع الحسابات على تأكيد سنوي لاستقلالته، سواء فيما يتعلق بأعمال مراجعة الحسابات وغيرها من الأعمال ذات الصلة.
- (ز) تحديد معايير المؤهلات والخبرة المتعلقة باختيار المرشحين لمجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة وتقديم المشورة بشأن مدى توافر هذه الشروط في المرشحين قبل انتخابهم لمجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة؛
- (ح) تقديم توصيات بشأن ما يُدفع من أتعاب لأعضاء مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة؛

(ط) الحصول من مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة على تقرير سنوي بالأنشطة الرسمية يتضمن معلومات عن إجراءات ضمان الجودة الداخلية، واستعراض ذلك التقرير؛

(ي) استعراض نطاق ونتائج المراجعة الخارجية للحسابات وأية نتائج ذات أهمية يُبلغ عنها في رسائل الإدارة مع المراقب المالي، ووكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة؛

المراجعون الداخليون

(ك) ضمان توافر الموارد الكافية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، واستمرار تمتعه بالمكانة المناسبة داخل الأمم المتحدة، والإبقاء على استقلاله وموضوعيته قيد الاستعراض؛

(ط) بحث وتقديم توصيات للموافقة على إحداث تغييرات في مهام مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بما في ذلك:

(م) الغرض والصلاحيات وخطوط التسلسل الإداري؛

(ن) خطة المراجعة السنوية والميزانية والملاك الوظيفي؛

(س) القيام، بالتعاون مع مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، بالنظر في برنامج المراجعة الداخلية وأية نتائج هامة، بما في ذلك ما يتعلق بحالات الغش، والتصرفات غير القانونية، وأوجه القصور في المراقبة الداخلية، أو المسائل المشابهة، واستعراض مدى استجابة الإدارة لاستنتاجات المراجعين ولتوصياتهم؛

(ع) رصد وتقييم دور وفعالية وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية ووظائف مكتب خدمات الرقابة الداخلية؛

(ف) تقديم المشورة للجمعية العامة بشأن المسائل الهامة الناشئة عن التقرير السنوي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية؛

(ص) فيما يتعلق بدور مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تنسيق الأنشطة المشتركة بين الوكالات التي يكون الأمين العام مسؤولاً عنها، يرخص للجنة أن تطلب الحصول على معلومات تُستمد من جميع أنشطة الرقابة المصاحبة للأنشطة المشتركة بين الوكالات من أجل تسهيل أداء وظائف اللجنة؛

المراقبة الداخلية وإدارة المخاطر

- (ق) استعراض نظام الأمم المتحدة للمراقبة الداخلية، بما في ذلك ضوابط الامتثال المالية والإجرائية، وتقييم فعالية إدارة المخاطر؛
- (ر) استعراض إجراءات إدارة المخاطر، بالتعاون مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة والإدارة التنفيذية؛
- (ش) ضمان تخصيص مكتب خدمات الرقابة الداخلية موارد كافية للمجالات ذات الأهمية التي تُعَرِّض المنظمة لمخاطر كبيرة، وضمان أن تُراعى في خطة عمل المكتب الاتجاهات الهامة الأخرى في مجال الرقابة؛
- (ت) كفاءة قوة خطط الطوارئ المتصلة بالنظام المالي في حالة القصور أو الغش أو سوء الاستعمال.

تقديم التقارير المالية

- (ث) رصد سلامة البيانات المالية سنوياً أو كل سنتين إضافة إلى الضوابط الداخلية للأمم المتحدة؛
- (خ) تقييم التغييرات التي تطرأ على مبادئ المحاسبة لتحديد مدى ملاءمة مبادئ المحاسبة وممارسات الإفصاح المالي؛

مسائل عامة

- (ذ) طلب الحصول على المعلومات والتقارير الإدارية اللازمة، التي لا ينبغي حجبتها بدون سبب معقول، حتى يتسنى اضطلاع اللجنة بعملها في حينه وبصورة فعالة؛
- (ض) استعراض نطاق التغطية المكفولة من هيئات الرقابة المعنية لطمأنة الدول الأعضاء بعدم وجود أية ثغرات أو أوجه عدم اتساق مستمرة؛
- (أأ) الحصول على المشورة الفنية المستقلة، حسب الاقتضاء، بهدف متابعة أي من المسائل التي تعرض على اللجنة، ضمن نطاق واجباتها، مع احترام الولايات المنوطة بمجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية؛
- (ب ب) كفاءة وجود ترتيبات كافية لدى الأمم المتحدة تسمح للموظفين بالتعبير عن شواغلهم بصفة سرية بشأن إمكانية وجود ممارسات غير سليمة محتملة تتعلق بالمحاسبة

أو الضوابط المحاسبية الداخلية أو المسائل المتعلقة بالمراجعة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم لتقديم بلاغات سرية عن شواغلهم إزاء المسائل موضع الشك التي تتعلق بالمحاسبة أو المراجعة؛ (ج ج) قيام اللجنة باستعراض اختصاصاتها وتحديثها، حسب الاقتضاء، مرة كل ثلاث سنوات على الأقل، وتوصية الجمعية العامة بإدخال أية تغييرات، فضلا عن تقييم أدائها بنفسها على أساس منتظم. وستنشر عندئذ هذه الاختصاصات.

واو - مدد وشروط الخدمة

١٠ - تماثل مدد وشروط خدمة أعضاء اللجنة ما هو معمول به بالنسبة للأعضاء العاديين في اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة الخدمة المدنية الدولية. ونظرا للمركز المستقل لأعضاء اللجنة، فإنهم سيتقاضون مكافآت من الأمم المتحدة عن الوقت الذي يمضونه في أداء دورهم في اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة. وتقتصر مدة الخدمة على فترة أقصاها ست سنوات.

زاي - الدعم السكرتاري

١١ - تدعم اللجنة أمانة تنشأ لهذا الغرض.

المرفق الأول

معايير تحديد استقلالية أعضاء لجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة

- ١ - يقتضي اعتبار الشخص المرشح لعضوية اللجنة مستقلا ألا تكون له علاقة مادية^(٣) مع الأمم المتحدة، سواء بصفته موظفا تنفيذيا، أو أحد حملة الأسهم ذوي الشأن في شركة لها علاقة مع الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة.
- ٢ - وعلاوة على ما سبق، لا يعتبر المرشح مستقلا، في الحالات التالية:
 - (أ) إذا كان موظفا بالأمم المتحدة أو سبق أن كان موظفا بها خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛
 - (ب) إذا كان عضوا في هيئة إدارة أو هيئة رقابية تابعة لأحد الكيانات داخل منظومة الأمم المتحدة أو كان عضوا فيها خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛
 - (ج) إذا كان المرشح أحد العاملين في حكومة دولة عضو، أو كان أحد العاملين فيها خلال السنوات الثلاث الأخيرة^(٤)؛
 - (د) إذا كانت تربط المرشح صلة قرابة مباشرة^(٥) بشخص يشغل وظيفة كبيرة^(٦) في الأمم المتحدة، أو كان يشغل هذه الوظيفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛
 - (هـ) إذا كانت تربط المرشح صلة قرابة مباشرة بشخص يشغل منصبا كبيرا في حكومة دولة عضو، أو كان يشغل مثل هذا المنصب خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛
 - (و) إذا كان المرشح قد تقاضى أثناء أي فترة ١٢ شهرا خلال السنوات الثلاث الأخيرة أي تعويض من الأمم المتحدة (باستثناء الأتعاب المدفوعة مقابل العمل في اللجنة)، أو كانت له قرابة مباشرة بشخص ينطبق عليه ذلك؛

(٣) تعني عبارة "العلاقة المادية" ما يلي: تعود نسبة تزيد على ٢ في المائة من دخل المرشح أو من مبيعات أو مشتريات شركته من المنتجات و/أو الخدمات إلى الأمم المتحدة، خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

(٤) لا يشمل هذا القيد موظفي الخدمة المدنية الوطنيين السابقين.

(٥) يعني تعبير القرابة المباشرة درجات القرابة التالية: الزوج أو الزوجة، الأبوان، الأبناء، الإخوة أو الأخوات، الحمات (أم الزوج أو الزوجة)، الحمى (أب الزوج أو الزوجة)، زوج الابنة، زوجة الابن، إخوة الزوج أو الزوجة، أخوات الزوج أو الزوجة، أو أي شخص (باستثناء الموظفين المحليين) يقيم في بيت المرشح.

(٦) يعتبر من الوظائف الكبيرة أي منصب برتبة أمين عام مساعد، وما فوقها.

- (ز) إذا كانت تربط المرشح صلة قرابة مباشرة بشخص يشغل أو كان يشغل خلال السنوات الثلاث الأخيرة وظيفة تنفيذية لدى شركة كان أحد كبار المديرين الحاليين في الأمم المتحدة يعمل فيها في الوقت نفسه كعضو في لجنتها المعنية بالتعويضات؛
- (ح) إذا كان المرشح موظفا حاليا لدى شركة سددت مبالغ إلى الأمم المتحدة أو تقاضت مبالغ منها، في أي من السنوات المالية الثلاث الأخيرة، تتجاوز قيمتها أقل القيمتين التاليتين: ١ مليون دولار أو ٢ في المائة من الإيرادات الموحدة للشركة؛
- (ط) إذا كانت تربط المرشح صلة قرابة مباشرة بشخص يعمل حاليا موظفا تنفيذيا في شركة سددت مبالغ للأمم المتحدة، أو تقاضت مبالغ منها، خلال أي من السنوات المالية الثلاث الأخيرة، تتجاوز قيمتها أقل القيمتين التاليتين: ١ مليون دولار أو ٢ في المائة من الإيرادات الموحدة للشركة؛
- (ي) إذا كان للمرشح صلاحيات عضو مجلس إدارة آخر، أو إذا كان يشغل وظيفة عينته فيها حكومة دولة عضو، بشكل قد يمس باستقلاليتها؛
- (ك) إذا كان المرشح قد تولى خلال السنوات الثلاث الأخيرة وظيفة قيادية مشتركة بين شركات ذات صلة بالمرشح والأمم المتحدة؛
- (ل) إذا دخل المرشح في التزامات، أو قبل بشكل مباشر أو غير مباشر أن يتقاضى مقابلها مبالغ تتعلق بالاستشارات أو تقديم المشورة، أو أية مبالغ تعويضية أخرى، من الأمم المتحدة، باستثناء تلك التي يتقاضاها بصفته عضوا في اللجنة (المبالغ المدفوعة مقابل خدمات قُدمت للجنة).

المرفق الثاني

معايير تحديد الخبرة المالية لأعضاء لجنة الأمم المتحدة الاستشارية المستقلة للمراجعة

- ١ - تتألف اللجنة من عشرة أفراد ممن لهم خبرة ودراية حديثة ذات صلة بالمجال المالي حسبما هو مبين في الفقرة ٣ أدناه. وينبغي أن يكون أحد الأعضاء على الأقل محاسباً أو مراجع حسابات مؤهلاً.
- ٢ - يتعين الموازنة في عضوية اللجنة بين تمثيل خبرات القطاعين العام والخاص، مع مراعاة شروط الاستقلالية المبينة في المرفق الأول من هذه التقرير.
- ٣ - يجب أن يتسم جميع أعضاء اللجنة بالزاهة والموضوعية والانضباط وأن يكونوا قد شغلوا وظائف رفيعة المستوى في المجالات التي تنطبق عليها المعايير المذكورة أدناه. ويعين الأمين العام الأفراد الذين لهم دراية تتفق على الأقل مع ثلاثة من المعايير التالية:
 - خبرة في إعداد البيانات المالية ومراجعتها وتحليلها وتقييمها تتعلق بالبيانات ذات نطاق ومستوى من التعقيد في المسائل المحاسبية مماثلين بشكل عام لنطاق ومستوى تعقيد المسائل المتصلة بالبيانات المالية للأمم المتحدة؛
 - عضوية سابقة في لجنة لمراجعة الحسابات تابعة لشركة قطاع خاص أو هيئة قطاع عام.
 - كفاءة في مجال الضوابط والإجراءات الداخلية المتعلقة بتقديم التقارير المالية.
 - خبرة في وضع معايير دولية للمراجعة الداخلية أو الخارجية للحسابات أو في مجال تطبيقها.
 - خبرة في مجال وضع المعايير المحاسبية الدولية أو في مجال تطبيقها.