

Distr.: General
10 February 2012
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السادسة والستون
البند ١٣٢ من جدول الأعمال
استعراض كفاءة الأداء الإداري
والمالي للأمم المتحدة

التقدم المحرز نحو إنشاء نظام للمساءلة في الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة التقرير عن تنفيذ قرار الجمعية ٢٥٩/٦٤. ويسلط هذا التقرير الضوء على التقدم المحرز خلال العامين الماضيين في تعزيز المساءلة في الأمانة العامة، ولا سيما الجهود التي بذلت لإرساء ثقافة المساءلة وتوضيح حالات تفويض السلطة وتنظيمها، ومواصلة تنفيذ الإصلاحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إنشاء نظام جديد لإدارة الأداء وتطويره، ووضع الأساس اللازم للأخذ بمفهوم إدارة المخاطر في المؤسسة. ويلاحظ التقرير أن تعزيز المساءلة هو عمل جار وأنه لا يزال هناك المزيد مما ينبغي القيام به.

* أعيد إصدارها بتاريخ ٢٨ شباط/فبراير ٢٠١٢ لأسباب فنية.



أولاً - مقدمة

١ - يقدم هذا التقرير استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٥٩/٦٤ الذي اتفقت فيه الجمعية على تعريف للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة^(١). وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم تقريراً عن تنفيذ هذا القرار في الجزء الرئيسي من دورتها السادسة والستين. وبغرض التشاور مع جميع أصحاب المصلحة، طلب الأمين العام إرجاء موعد تقديم التقرير إلى الجزء المستأنف الأول من الدورة السادسة والستين.

٢ - وباستخدام الهيكل التالي للعناوين الفرعية المستمدة من القرار ٢٥٩/٦٤، يوضح التقرير الإجراءات التي اتخذتها الأمانة العامة في المجالات التالية:

- الترويج لثقافة المساءلة
- تفويض السلطات
- تنفيذ توصيات هيئات الرقابة
- مساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة
- إصلاح نظام تقييم الأداء
- اختيار وتعيين كبار المديرين
- إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية
- تدابير ملموسة تحول دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم حالياً المشتريات

(١) نص تعريف المساءلة، كما اعتمدهت الجمعية العامة في القرار ٢٥٩/٦٤ هو كالتالي: "المساءلة هي واجب الأمانة العامة وموظفيها أن يتحملوا المسؤولية عن جميع ما يتخذونه من قرارات وإجراءات وعن الوفاء بالتزاماتهم، دون تحفظ أو استثناء؛"

"المساءلة تشمل تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج عالية الجودة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة في تنفيذ جميع الولايات الموكلة إلى الأمانة العامة والتي توافق عليها الهيئات الحكومية الدولية التابعة للأمم المتحدة وغيرها من الأجهزة الفرعية التي أنشأها تلك الهيئات والوفاء بها بشكل تام امتثالاً لجميع القرارات والأنظمة والقواعد والمعايير الأخلاقية؛ وتقديم تقارير تتضمن معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة في الوقت المناسب عن نتائج الأداء؛ وتحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن الأموال والموارد؛ وجميع جوانب الأداء، بما في ذلك نظام محدد بوضوح للمكافآت والجزاءات؛ وبالاعتراف على النحو الواجب بأهمية دور هيئات الرقابة وبالتقييد التام بما أقر من توصيات".

٣ - ويتضمن هذا التقرير أيضاً سياسة شاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية للمنظمة (انظر المرفق)، وتأتي هذه السياسة تنويجاً لعملية التشاور الموسعة مع اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وهيئات الرقابة، ومختلف وكالات منظومة الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، وبعض الإدارات المختارة في الأمانة العامة.

٤ - ويود الأمين العام أن يجعل مقترحاته المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج متسقة ومتكاملة تماماً مع مبادراته الأخرى المتصلة بالمساءلة والأداء الناجمة عن عملية إدارة التغيير. وبما أنه من المتوقع إحراز المزيد من التقدم في الأشهر المقبلة بجملة وسائل منها دراسة تجربة المنظمات الأخرى التي بدأت العمل بنظام الإدارة القائمة على النتائج، فقد اعتبر أن الإبلاغ عن تلك الجهود في الوقت الحاضر سابق لأوانه.

٥ - ويعرض هذا التقرير بالتفصيل عدة مبادرات اتخذت منذ أن قدم إلى الجمعية العامة عام ٢٠١٠ التقرير الأخير عن نظام للمساءلة (A/64/640)، بما في ذلك:

(أ) إطلاق موقع على الشبكة الداخلية مخصص لموضوع المساءلة يكون بمثابة حجز الزاوية في حملة اتصالات من أجل زيادة الوعي بين الموظفين على جميع المستويات والترويج لثقافة المساءلة بينهم؛

(ب) استعراض واف لتفويض السلطة فيما يتعلق بالموارد البشرية، والإدارة المالية وإدارة الممتلكات لكي تتحدد بوضوح الجهة التي فوضت سلطة اتخاذ القرارات والإجراءات المحددة وتحديد المصدر القانوني لتلك السلطة؛

(ج) استحداث سجل لإنجازات إدارة الموارد البشرية قائم على البيانات ومتمحور حول تحقيق الأهداف يقدم معلومات في حينها عن الأداء تكون ذات صلة باحتياجات المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين في مجال الرصد؛

(د) إصلاح نظام تقييم الأداء لتعزيز المساءلة الإدارية وتحويل التركيز من الامتثال إلى الدعم الاستشاري، مع التشديد على التطوير الوظيفي وتنمية قدرات الموظفين؛

(هـ) إصدار سياسة لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة على نطاق الأمانة العامة واختبارها.

٦ - واستفادت هذه المبادرات من المشاورات التي أجريت مع أصحاب المصلحة المعنيين داخل الأمم المتحدة وخارجها.

ثانياً - الترويج لثقافة المساءلة

٧ - في أوائل عام ٢٠١١، استحدثت بوابة جديدة مخصصة للمساءلة على الشبكة الداخلية للأمانة العامة، iSeek، لزيادة تيسير سبيل الموظفين على جميع المستويات إلى المعلومات بشأن المساءلة ولتعزيز تصور مشترك وعملي لما تعنيه المساءلة (<http://iseek.un.org/m210.asp?dept=1940#>). وتتيح هذه البوابة، المعروفة باسم "المساءلة من الألف إلى الياء" وصلات تيسير الوصول إلى الوثائق الرئيسية التي تتضمن جميع عناصر هيكل المساءلة القائم حالياً في الأمانة العامة، بما في ذلك:

- مكتبة مرجعية (وثائق رئيسية وأدوات مساءلة) يمكن البحث فيها حسب الإدارة
- توجيهات عملية
- مقالات خاصة/أخبار رئيسية
- وصلات مفيدة

٨ - ويتسق هيكل البوابة مع تعريف المساءلة الوارد في قرار الجمعية العامة ٦٤/٢٥٩ ويتضمن الأقسام التالية:

- ميثاق الأمم المتحدة
- الالتزامات والنتائج
- الضوابط والنظم الداخلية
- المعايير والأخلاقيات
- مهام الرقابة

٩ - ويتضمن هذا الموقع الشبكي وصلة إلى الميثاق الذي يشكل أساس نظام المساءلة في الأمانة العامة. ويتضمن القسم المتعلق بالالتزامات والنتائج الوثائق والتوجيهات المتعلقة بالتخطيط والميزنة والإبلاغ عن الأداء. ويشمل قسم الضوابط والنظم الداخلية الأنظمة والقواعد والعمليات والإجراءات الإدارية، بما في ذلك المسائل المتصلة بإقامة العدل وحل المنازعات بصورة غير رسمية، نظراً إلى أنها تشكل ضمانات تكفل الإنصاف في أداء النظم الداخلية. ويشمل قسم المعايير والأخلاقيات المعلومات المتصلة بالسلوك والانضباط، والإبلاغ عن الإساءات، والحماية من التدابير الانتقامية، والإقرار المالي. وأخيراً، يوضح قسم مهام الرقابة الأدوار التي يضطلع بها كل من مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومجلس مراجعي الحسابات، ووحدة التفتيش المشتركة، واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

١٠ - وتشكل هذه البوابة حجز الزاوية لاستراتيجية اتصالات من أجل زيادة التوعية على نطاق الأمانة العامة والترويج لثقافة المساءلة فيها. وبغية إبراز أهمية هذه البوابة إلى أقصى حد وإعطاء "القدوة في أعلى الهرم"، أعلن الأمين العام بدء العمل بها خلال حفل توقيع اتفاهه مع كبار المديرين عام ٢٠١١، ومنذ ذلك الحين يجري الترويج لها في طائفة متنوعة من اللقاءات وحلقات العمل التدريبية السنوية، بما في ذلك الدورات التدريبية المتعلقة بالأداء الإداري، واجتماع كبار المسؤولين عن التدريب، والاجتماعات السنوية لكبار الموظفين الماليين/كبار موظفي المشتريات، وفي منتدى المديرين. وستقدم البوابة أيضا إلى الموظفين في الدورات التدريبية التوجيهية، وسيشار إليها أيضاً في الوثائق والمبادرات ذات الصلة وفي المواقع الشبكية الأخرى.

١١ - وبغية اجتذاب الزائرين إلى هذا الموقع ومواصلة الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالمساءلة، يجري تحديث صفحة الاستقبال للموقع الشبكي شهرياً بمقالات خاصة ومواد يوصى بقراءتها وفرص للتدريب ومواضيع أخرى ذات اهتمام للموظفين.

ثالثاً - تفويض السلطات

١٢ - من مقتضيات نظام للمساءلة يعمل بشكل جيد كفالة الوضوح في ما يتعلق بالموظفين الذين يملكون السلطة لاتخاذ إجراءات معينة. وعليه، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٩/٦٤ إلى الأمين العام "أن يعالج على وجه السرعة أوجه القصور التي لا تزال قائمة في النظام الحالي لتفويض السلطة". واستجابة لذلك الطلب، أجرت الأمانة العامة استعراضاً شاملاً للنظام الحالي في ما يتعلق بالنظام الأساسي والإداري للموظفين (وهما يشملان جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة) والنظام المالي والقواعد المالية (وهما يشملان جميع المسائل المتصلة بالمالية، والميزنة، والمشتريات، وإدارة الممتلكات). والغرض من هذه العملية الشاملة تحديد الجهة التي تفوض إليها السلطة لاتخاذ قرارات وإجراءات معينة وتحديد المصدر القانوني للسلطة في كل من هذه الحالات.

النظامان الأساسي والإداري للموظفين

١٣ - في مجال الموارد البشرية، أظهر استعراض تفويض السلطة بأنه جرى تفويض السلطة بطرق عديدة مختلفة (مثلاً عن طريق الإصدارات الرسمية بشأن السياسات، والمذكرات، و "المدونات الموجزة"^(٢) وحتى الملاحظات المكتوبة بخط اليد على الوثائق). وكثيراً ما تفتقر

(٢) أدى استخدام "المدونات الموجزة" لأغراض التفويض، بدون ذكر الألقاب الوظيفية للمرسل إليه والمرسل، ومع الاكتفاء في أغلب الأحيان بتوقيع بدون كتابة الاسم، إلى وجود سجل من الرسائل لا يسمح بالتحقق

طريقة التفويض تلك إلى الاتساق وتخضع للتغيير على أساس عدد لا يحصى من الطلبات المحددة الغرض التي تقدمها مختلف المكاتب والكيانات.

١٤ - وبغية تصميم نظام متماسك وأكثر اتساقاً، أجرى الأمين العام تنقيحاً شاملاً للنظام من أجل كفاءة تفويض السلطة: (أ) بشكل متوائم؛ (ب) من جانب أولئك الذين يملكون سلطة التكليف باتخاذ إجراءات؛ (ج) على نحو يتسم بالشفافية؛ (د) وفقاً لنهج متسق.

١٥ - وسيقوم النظام المنقح لتفويض السلطة في ما يتعلق بالنظامين الأساسيين والإداريين للموظفين بما يلي: (أ) تصحيح أوجه القصور الحالية؛ (ب) معالجة النتائج المترتبة على مجموعة قواعد النظام الإداري للموظفين بشأن تفويض السلطة الصادرة حديثاً (ST/SGB/2011/1)؛ (ج) كفاءة الشفافية؛ (د) تمييز السلطة حسب رتب الموظفين، عند الاقتضاء.

١٦ - ويشمل التنفيذ المقترح للشكل المنقح والموحد عدداً من الخطوات المتعددة المستويات. فأولاً، ستصدر نشرة للأمين العام تحدد المبادئ العامة للتفويض على أساس الإصدارات السابقة والممارسات الحالية وتبين بالتفصيل السلطات المحددة التي يحتفظ بها الأمين العام حصراً أو يفوضها إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية في إطار كل بند ذي صلة في النظام الأساسي للموظفين وقاعدة ذات صلة في النظام الإداري للموظفين^(٣).

١٧ - وسيكون المستوى التالي قيام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بتفويض إدارات ومكاتب أخرى في الأمانة العامة مزيداً من السلطة، وذلك عبر الإصدارات الإدارية. وترافق كل إصدار إداري جداول مفصلة ترد فيها الأحكام ذات الصلة من النظامين الأساسيين والإداريين للموظفين والتفويض المحدد في تطبيقها.

اليوم، بعد مرور ٢٠ إلى ٤٠ عاماً، من حق المرسل في تفويض السلطة فيما يتعلق بموضوع معين في المقام الأول.

(٣) يفوض الأمين العام بموجب النشرة ST/SGB/151 المؤرخة ٧ كانون الثاني/يناير ١٩٧٦، وحسبما حدد كذلك في النشرات ST/A1/234 المؤرخة ٧ كانون الثاني/يناير ١٩٦٧ و ST/A1/234/Rev.1 المؤرخة ٢٢ آذار/مارس ١٩٨٩ و ST/A1/234/Rev.1/Amend.1 المؤرخة ١٤ حزيران/يونيه ١٩٩٠، قدراً من السلطة مباشرة إلى رؤساء المكاتب والإدارات، بما في ذلك المكاتب الموجودة خارج المقر فضلاً عن الأمين العام المساعد لشؤون الموظفين والمراقب المالي آنذاك. وبموجب النشرة ST/SGB/2010/9، يتولى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية حالياً "المسؤولية العامة عن إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية للأمانة العامة، وفقاً للسلطة المفوضة له من الأمين العام"، ويتخذ العديد من القرارات المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة.

النظام المالي والقواعد المالية

١٨ - يمارس تفويض السلطات في إطار النظام المالي والقواعد المالية الموظفون المأذون لهم الذين يمنحون السلطة شخصياً، على نقيض السلطة المتصلة بالموارد البشرية التي تفوض حسب الوظيفة. وقد أنجز الأمين تحديثاً شاملاً للنظام القائم، وستستخدم أيضاً الخطوات المتعددة المستويات المبينة أعلاه لتوجيه تعميمها.

رابعا - تنفيذ توصيات هيئات الرقابة

١٩ - كما ورد في التقرير السابق للأمين العام عن نظام للمساءلة (A/64/640)، تقوم هيئات الرقابة بدور هام في مجال الترويج لثقافة الامتثال والتزاهة. فهي، بتقييمها على نحو مستقل، مدى ملاءمة نظم المراقبة الداخلية وفعاليتها إنما تقدم دعماً حيوياً للمديرين.

٢٠ - واتخذت الأمانة العامة خطوات هامة لتعزيز أدوار الرقابة ووظائفها، وقد اعترفت الكيانات المستقلة بتلك الجهود^(٤). ولا يزال الأمين العام ملتزماً التزاماً تاماً بتنفيذ توصيات هيئات الرقابة وإدماجها في عملية الإدارة التنفيذية. ويتقبل المديرين ذلك أيضاً باعتباره من مسؤولياتهم الرئيسية. وبناءً عليه، فإن تنفيذ التوصيات هو جزء من الاتفاق المبرم مع كبار المديرين. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم إدارة الشؤون الإدارية تقارير عن حالة التنفيذ فصلياً إلى لجنة الإدارة. وتقيم لجنة الإدارة أيضاً حواراً منتظماً ومباشراً مع جميع هيئات الرقابة كوسيلة لتبادل المنظورات بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك، وتعزيز إدارة المنظمة بشكل جماعي. ويشكل تنفيذ توصيات هيئات الرقابة جانباً هاماً من ذلك الحوار^(٥).

٢١ - ويتخذ الأمين العام حالياً أيضاً المزيد من الخطوات لتعزيز سلسلة المساءلة إزاء أدوار الرقابة ووظائفها وذلك بتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الأمانة العامة في ما يتعلق بعمليات هيئات الرقابة وتقاريرها وتوصياتها من خلال منشورات إدارية. فعلى سبيل المثال، يقوم الأمين العام بتعزيز دور جهات التنسيق بالإدارات، التي تتولى تنسيق كافة الشؤون المتعلقة بوظائف الرقابة، وبناء قدراتها. وقد أنشئت الآن شبكة لجهات التنسيق يتلقى

(٤) على سبيل المثال، أقرت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها المعنون "وظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة" (A/66/73) بأن الإجراءات التالية المتخذة في هذا المجال تعتبر إجراءات إيجابية: تخصيص المزيد من الوقت والموارد لتعزيز وظيفة الإشراف على مراجعة الحسابات؛ والتحسن الملحوظ في نطاق نشاط مراجعة الحسابات وتغطيته وفعاليتها؛ والتقدم في إضفاء طابع مؤسسي على وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات؛ وإنشاء لجان مراجعة الحسابات/الرقابة كخطوة هامة نحو تحسين وظيفة مراجعة الحسابات/الرقابة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

(٥) انظر اختصاصات لجنة الإدارة الواردة في النشرتين ST/SGB/2006/14 و ST/SGB/2011/3.

أعضاؤها التدريب على كيفية توفير الاستجابات الملائمة للتوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة.

٢٢ - وأدت زيادة الاهتمام بمسائل الرقابة ورصد التوصيات إلى ظهور اتجاه إيجابي في معدلات تنفيذ هذه التوصيات على مستوى الأمانة العامة، وهو اتجاه لاحظته هيئات الرقابة^(٦). فعلى سبيل المثال، نفذت التوصيات الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية بنسبة ٩٥ في المائة والتوصيات الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات بنسبة ١٠٠ في المائة عملياً في غضون ثلاث سنوات من إصدارها.

خامساً - المساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة

إصلاح إدارة الموارد البشرية ومساءلة الأفراد

٢٣ - نفذ الأمين العام مجموعة من الإصلاحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية عملاً بقراري الجمعية العامة ٢٥٠/٦٣ و ٢٤٧/٦٥. وفي سياق هذا التقرير على الأخص، أحرز تقدم كبير في ما يتعلق بمساءلة الأفراد مع استحداث سجل لإنجازات إدارة الموارد البشرية قائم على البيانات و متمحور حول تحقيق الأهداف ونظام منقح لإدارة الأداء والمواهب. كما أن تدابير أخرى، من قبيل إصلاح نظام التعاقد الذي قام بمواءمة الطرائق التعاقدية التي كانت سارية سابقاً وما يتصل بها من أدوات مساءلة ضمن سلسلة موحدة من القواعد التي تطبق على جميع الموظفين، أدت إلى تعزيز المساءلة.

سجل إنجازات إدارة الموارد البشرية

٢٤ - في عام ٢٠١١، استحدث الأمين العام سجل إنجازات إدارة الموارد البشرية الذي يتيح تبسيط الرصد واستمراره وتحديد أهدافه ويحل محل خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية. ويشكل هذا السجل جزءاً من الاتفاق المبرم مع كبار المديرين وهو يوفّر:

(أ) زيادة التركيز على المجالات ذات الأولوية التي تحددها الجمعية العامة، من قبيل الامتثال لهدي التوزيع الجغرافي والمساواة بين الجنسين والتعجيل بملاء الشواغر؛

(٦) على سبيل المثال، لاحظت اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة في تقريرها عن الفترة من ١ آب/ أغسطس ٢٠٠٩ إلى ٣١ تموز/يوليه ٢٠١٠ (A/65/329) الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل مواصلة رصد حالة تنفيذ التوصيات التي تصدرها هيئات الرقابة (الفقرة ١٩) وأقرت بأن لجنة الإدارة التي ترأسها نائبة الأمين العام، تواصل بذل جهود منسقة من أجل التأكيد على ضرورة تعجيل مديري البرامج بتنفيذ التوصيات التي تصدرها هيئات الرقابة، ومواصلة رصد تنفيذها عن كنب (الفقرة ٢٠).

- (ب) رصد الفعالية والكفاءة في أداء السلطات المفوضة في بعض المجالات امتثالاً للأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات في جميع الإدارات والمكاتب والعمليات الميدانية؛
- (ج) مساءلة واضحة بشأن الإجراءات المحددة في إطار السلطات المفوضة؛
- (د) زيادة الرصد الذاتي في الإدارات والمكاتب والعمليات الميدانية؛
- (هـ) اجتماعات دورية بشأن الرصد المركزي والقائم على البيانات للأداء تعقدتها الإدارة العليا في مكتب إدارة الموارد البشرية وشعبة الموظفين الميدانيين في إدارة الدعم الميداني من أجل تقييم التقدم المحرز وتحديد المسائل والاتفاق على الإجراءات التي يتعين اتخاذها؛
- (و) استعراض دوري لأداء الإدارات والمكاتب والعمليات الميدانية وفق سجل لقياس الإنجاز، يجريه المسؤولون في مكتب إدارة الموارد البشرية وشعبة الموظفين الميدانيين في إدارة الدعم الميداني؛
- (ز) فريقاً تحليلياً مخصصاً لاستعراض بيانات الأداء على الصعيد العالمي ولكل كيان على حدة؛

(ح) أداة قوية وقابلة للقياس في مجال تكنولوجيا المعلومات تعزز الاستفادة الكاملة من القدرات الوظيفية المتاحة عبر نظام إنسبيرا.

٢٥ - ويقدم هذا السجل معلومات في حينها عن الأداء تكون ذات صلة باحتياجات الرصد لمختلف أصحاب المصلحة من أجل إتاحة المزيد من الشفافية وتحسين وضوح التوقعات. ومن بين أصحاب المصلحة مجلس الأداء الإداري، ومكتب إدارة الموارد البشرية، وكبار المديرين وموظفي الموارد البشرية في المقر وفي الميدان.

تنقيح النظام الإداري للموظفين وإصلاح نظام التعاقد

٢٦ - أصدر الأمين العام مجموعة من قواعد النظام الإداري للموظفين، أحاطت بها الجمعية العامة علماً في دورتها الخامسة والستين^(٧)، دمجت في إطارها المجموعات الثلاث التي كانت سارية سابقاً من قواعد النظام الإداري للموظفين (المجموعات ١٠٠ و ٢٠٠ و ٣٠٠). وينظم حالياً فصل واحد (الفصل الأول) من النظام الإداري للموظفين الحقوق والواجبات الأساسية لجميع الموظفين ويضع المعايير الأساسية التي يجري في ضوئها تقييم الموظفين من جميع المستويات في ما يتعلق بالسلوك والأداء على حد سواء. ويعزز هذا التوحيد وضوح القواعد وكذلك الاتساق في تقييم أوجه القصور وتحقيق المزيد من المساءلة.

(٧) القرار ٢٤٧/٦٥، الفقرة ٧٤.

٢٧ - وبالإضافة إلى ذلك، وافقت الجمعية العامة، في قرارها ٢٤٧/٦٥، على منح عقود مستمرة، مما يشكل جزءاً من التدبير الإصلاحي الذي ينظم أنواع العقود السابقة وفقاً لثلاث طرائق أساسية^(٨). وتستند التعيينات المستمرة إلى تقييم للاحتياجات المستمرة للمنظمة ولا تشمل تواريخ انتهاء محددة. ومعايير الأهلية الأساسية للتعيين المستمر هو سجل الخدمة الناصح للموظف. وتحديداً، يجب أن يكون الموظفون، في جملة أمور، "قد حصلوا على تقدير أداء لا يقل عن مستوى 'يفي بالتوقعات' أو ما يعادله في آخر أربعة تقارير لتقييم الأداء وألا يكونوا قد خضعوا لأية تدابير تأديبية خلال السنوات الخمس السابقة لكي ينظر في منحهم عقوداً مستمرة" (القرار ٢٤٧/٦٥، الفقرة ٥٣ (د)). والموظفون الذين لا يستوفون معايير الأهلية تلك لا يعرض عليهم تعيينات مفتوحة المدة في المنظمة.

أداء كبار المديرين والمساءلة في المؤسسة

٢٨ - وقع الأمين العام وسلفه اتفاقات أداء سنوية مع كبار الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهما على مستوى رتبة وكيل أمين عام منذ عام ٢٠٠٦. وفي عام ٢٠٠٨، جرى توسيع نطاق تلك الاتفاقات لتشمل كبار الموظفين برتبة أمين عام مساعد، الذين يوقعونها مع وكلاء الأمين العام المشرفين عليهم. وفي عام ٢٠١٠، ولمعالجة الثغرات في الأداء والمساءلة ميدانياً، جرى توسيع نطاق اتفاقات كبار المديرين ليشمل رؤساء البعثات.

٢٩ - وسعى الأمين العام منذ توليه منصبه باستمرار إلى تحسين فعالية تقييم أداء كبار المديرين. وفي عام ٢٠١١، بادر إلى مواءمة هيكل الاتفاقات بحيث يعكس العناصر الرئيسية المدرجة في تعريف المساءلة كما حددته الدول الأعضاء في القرار ٢٥٩/٦٤^(٩). وتشمل هذه الاتفاقات حالياً الأقسام التالية: تحقيق الأهداف والنتائج عالية الجودة، مما يعكس الأهداف الشخصية لكل من كبار المديرين وكذلك الأهداف المؤسسية الواردة في وثائق التخطيط والميزانية على حد سواء؛ الإدارة المسؤولة للموارد؛ تنفيذ التوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة؛ الامتثال للأنظمة والقواعد؛ الامتثال للمعايير الأخلاقية.

٣٠ - وبالإضافة إلى ذلك، ولمواصلة تعزيز مواءمة مساءلة الأفراد والمساءلة في المؤسسة على أعلى مستويات الإدارة، يقوم مجلس الأداء الإداري حالياً باستعراض اتفاقات كبار المديرين، وسجلات إنجازات إدارة الموارد البشرية، وتقارير الأداء البرنامجي بصورة متزامنة.

(٨) العقود المؤقتة والمحددة المدة والمستمرة: استخدم سابقاً نحو ١٥ نوعاً مختلفاً من العقود في إطار المجموعات ١٠٠ و ٢٠٠ و ٣٠٠ من النظام الإداري للموظفين.

٣١ - ويود الأمين العام أن يضيف عنصراً رسمياً إضافياً إلى تقييم أداء كبار المديرين: المساءلة عن الأحكام التي يصدرها نظام العدل الداخلي. وقد طلب إلى مجلس الأداء الإداري وضع طريقة لتحليل تلك الأحكام والإبلاغ عنها في سياق مساءلة كبار المديرين.

٣٢ - وفي قرارها ٢٥٩/٦٤، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يكفل معالجة مواطن الضعف التي حددها مجلس الأداء الإداري في ما يتعلق بأداء كبار المديرين على نحو تام وبشكل مناسب. ولتلك الغاية، يجتمع نائب الأمين العام بكل من كبار المديرين على حدة على إثر عملية تقييم الأداء السنوي، ويحدد مجالات الأداء التي تتطلب تحسناً ويطلب إعداد خطة عمل. بالإضافة إلى ذلك، يُطلب إلى المديرين التقدم بأفكار مبتكرة لتحقيق الأهداف الإدارية الموحدة. وتتاح هذه الأفكار المبتكرة لجميع كبار المديرين. ويتبع نهج مماثل في ما يتعلق بأداء المؤسسة المبلغ عنه في تقارير الأداء البرنامجي (المؤقتة والتي تقدم كل سنتين) في إطار التقييم المتزامن لأداء المؤسسة وأداء كبار المديرين. وفي عام ٢٠١٢، خطا مجلس الأداء الإداري خطوة إضافية فدعا مجموعة مختارة من كبار المديرين إلى أن يوضحوا شخصياً كيف تسنى لهم تحقيق بعض الأهداف ولماذا لم يتمكنوا من تحقيق أهداف أخرى.

٣٣ - وأخيراً، يتخذ مجلس الأداء الإداري أيضاً إجراءات بشأن التحديات العامة التي لاحظها عدد كبير من المديرين في عنصر التقييم الذاتي من تقييم الأداء السنوي.

سادسا - إصلاح نظام تقييم الأداء

نظام إدارة الأداء: سياسة جديدة

٣٤ - استحدث الأمين العام سياسة جديدة بشأن إدارة الأداء نظام إدارة الأداء وتطويره تعزز مساءلة المديرين مع كفاءة التغذية المرتدة والتحفيز والاعتراف بالكفاءة بصورة مستمرة. وهي توضح بشكل أكبر أدوار أصحاب المصلحة، بمن فيهم الموظفون والمديرون ورؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات والمنظمة ككل، لضمان وجود صلات قوية بين الأداء والمساءلة. وهي تعزز أيضاً الصلات بين خطط العمل الفردية والآليات الأخرى في إطار المساءلة، بما في ذلك الاتفاقات القائمة مع كبار المديرين، وخطط عمل الإدارات وملزمات الميزانية، لتمكين المديرين والموظفين من تحديد الكيفية التي تسهم بها خطط العمل الفردية في ولايات المنظمة بوجه عام.

٣٥ - وإحدى السمات الرئيسية لهذه السياسة الجديدة شمول تغطيتها لجميع أبعاد إدارة الأداء وتطويره وليس فقط بُعدَي التقييمات والامتثال. ويقوم هذا النهج الجديد على تحول

التركيز عن رصد الامتثال إلى توفى الدعم الاستشاري مع التركيز على التطوير الوظيفي وتنمية قدرات الموظفين.

٣٦ - وتتضمن هذه السياسة أيضا أحكاما مستفيضة بشأن تحديد أوجه القصور في الأداء ومعالجتها. وهي توضح دور الإدارة بمجرد تحديد أوجه القصور في الأداء وتصنف مجموعة الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع هذه الحالات، بما في ذلك اتخاذ تدابير علاجية في صورة تقديم المشورة؛ والنقل إلى وظيفة أنسب؛ وتوفير تدريب إضافي و/أو وضع خطة محددة المدة لتحسين الأداء. وفي حالة عدم تصحيح أوجه القصور في الأداء بعد هذه الإجراءات العلاجية، يمكن النظر في وقف علاوة المرتب الدورية، أو عدم تمديد العقد أو إنهائه، بشرط أن يكون قد شُرع في الإجراءات العلاجية المذكورة أعلاه، بما في ذلك وضع خطة تحسين الأداء. وقد أشار الأمين العام مؤخرا إلى اعتماده استخدام هذه الخيارات بصرامة أكبر، عند الاقتضاء.

٣٧ - وتحريا للفعالية في تقييم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة في خطة العمل الخاصة بهم والطريقة التي أظهرها بها القيم والكفاءات الأساسية للأمم المتحدة، استحدث الأمين العام مقياسا مبسطا ومحددا بوضوح أكبر لتقدير الأداء.

٣٨ - وتقوم سياسة إدارة الأداء الجديدة أيضا بتبسيط عملية الطعن التي لا يحق بموجبها إلا للموظفين الذين لا يتفوقون مع التقدير العام "يفي جزئيا بتوقعات الأداء" أو "لا يفي بتوقعات الأداء" الطعن في تقييماتهم.

مكافأة الأداء الجيد والاعتراف به

٣٩ - يقوم الآن فريق عامل تابع للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة بإعداد كتاب أبيض عن مكافأة الأداء الجيد والاعتراف به على أساس إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية والممارسات المتبعة في الوكالات والصناديق والبرامج. ويهدف هذا الكتاب إلى حفز النقاش داخل المنظمة بشأن سبل الاعتراف بالأداء الممتاز ومكافأته، وفقا لقرارات الجمعية العامة. وسيقوم الأمين العام بتحليل التوصيات الصادرة عن الفريق العامل وإحالتها، عند الاقتضاء، إلى الجمعية لمواصلة النظر فيها.

اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال حدوث مخالفات

٤٠ - توجد آليات مختلفة لمعالجة حالات صدور قرارات إدارية خاطئة أو غير مناسبة. وحيثما يتنامى إلى علم كبار المديرين ذلك القرار، فإنه يصدر قرار بيت فيما إذا كانت طبيعة الإجراءات وخطورتها تبرر اتخاذ إجراء إداري أو تأديبي. فإذا لم تكن هذه الإجراءات

أو القرارات ترقى إلى مستوى سوء السلوك المحتمل، فإن تحديد إجراءات تأديبية بموجب المادة العاشرة من النظام الأساسي للموظفين والفصل العاشر من النظام الإداري يسهم بدور أساسي في تشجيع مساءلة الموظفين. وتنص القاعدة ١٠-٢ من النظام الإداري للموظفين على طائفة من التدابير التأديبية التي تصل إلى إجراء الفصل من الخدمة وتشمله.

٤١ - وإضافة إلى ذلك، تنص القاعدة ١٠-١ (ب) من النظام الإداري للموظفين على وضع آلية يجوز بمقتضاها أن يُطلب إلى الموظف أن يعيد للأمم المتحدة بعض أو كل ما قد تتكبدته المنظمة حيثما يثبت أن اتخاذ لقرار خاطئ أو غير مناسب تصرف متعمد أو أرعن أو ينطوي على إهمال جسيم.

٤٢ - وتبلغ تفاصيل الحالات التي يثبت فيها سوء السلوك و/أو السلوك الجنائي سنويا إلى الجمعية العامة، ومن خلال الجمعية إلى جميع موظفي الأمم المتحدة، وفقا لقرار الجمعية العامة ٢٨٧/٥٩.

٤٣ - وأخيرا، وحسبما هو مشار إليه في تقرير الأمين العام عن نظام المساءلة (A/64/640)، فحيثما توجد مزاعم مقنعة باحتمال ارتكاب جريمة، تستكمل عملية تقييم دقيقة لكل حالة، ويتخذ فيها الإجراء اللازم، بما في ذلك إحالة المسألة إلى السلطات الوطنية للدول الأعضاء لإجراء المزيد من التحقيقات و/أو اتخاذ إجراء قانوني. وفور اتخاذ الأمين العام قرار بإحالة المسألة إلى السلطات الوطنية، ينفذ مكتب الشؤون القانونية القرار وفقا لذلك.

إجراءات استرداد الأموال

٤٤ - في الفقرتين ١٧ و ٣٢ من قرارها ٢٥٩/٦٤، تشير الجمعية العامة إلى اتخاذ التدابير المناسبة من أجل تعزيز إجراءات استرداد الأموال من أدينوا بالغش في المنظمة. وفي السنوات الأخيرة، أدين عدة موظفين بالغش من قبل سلطات وطنية. وقد تعاونت المنظمة مع السلطات الوطنية لتيسير إقامة العدل على النحو المناسب في تلك القضايا ونجحت في الحصول على تعويضات ضمن إطار امتيازاتها وحصاناتها في معظم الحالات.

سابعاً - اختيار وتعيين كبار المديرين

٤٥ - حدد تقرير الأمين العام السابق عن نظام للمساءلة (A/64/640) عملية اختيار كبار المديرين وتعيينهم، التي يعتبر الأمين العام أنها تمثل عملية منصفة ومفتوحة. وعقب تبادل وجهات النظر مع وحدة التفتيش المشتركة، نقل الأمين العام تعليقاته على تقرير الوحدة

المعنون "الشفافية في اختيار وتعيين كبار المديرين في الأمانة العامة للأمم المتحدة" (A/66/380) إلى الجمعية العامة (A/66/380/Add.1).

ثامنا - إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية

٤٦ - تدرك الجمعية العامة تماما أهمية تنفيذ نهج منظم لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية في الأمم المتحدة. وتمشيا مع توصيات وحدة التفتيش المشتركة بشأن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية^(٩)، حدد الأمين العام سياسة عامة لإدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية. وتوضح هذه السياسة الغرض من اعتماد إطار لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية وآليات حوكمته والمبادئ التي توجهه.

٤٧ - وقد استفادت هذه السياسة من عملية تشاورية مستفيضة شملت عدة مناقشات مع اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وهيئات الرقابة، ومختلف الوكالات والصناديق والبرامج التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وإدارات مختارة من الأمانة العامة. ووافقت لجنة الإدارة في ٢٥ أيار/مايو ٢٠١١ على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية للمنظمة (انظر المرفق). وتم أيضا تعريف منهجية مفصلة لإدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية، تصف الخطوات المحددة التي ينبغي اتباعها في التنفيذ الفعال لهذا الإطار والأدوات اللازمة.

٤٨ - وتُعنى هذه السياسة بتوسيع وتعزيز نهج إدارة المخاطر الذي تعتمده بالفعل أجزاء مختلفة من المنظمة، باعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية. وهي توفر منهجية متسقة وشاملة لإدارة المخاطر يمكن تطبيقها على نطاق الأمانة العامة بالكامل.

٤٩ - وتتمثل إدارة المخاطر المؤسسية للأمانة العامة التي تتفق مع أفضل المعايير الدولية في الاضطلاع بأنشطة منسقة تهدف إلى توجيه المنظمة والتحكم في مسار تعاملها مع المخاطر، التي تعرف بأنها تأثير انعدام اليقين على الأهداف. ويمثل وجود نظام فعال للمراقبة الداخلية عنصرا لا يتجزأ من إدارة المخاطر المؤسسية. ولا يقتصر التنفيذ السليم لهذه السياسة على تزويد المنظمة بأدوات إدارة المخاطر وفق أفضل الممارسات، وإنما يشمل أيضا تحديد إطار فعال ومتكامل للمراقبة الداخلية.

٥٠ - ويعتقد الأمين العام اعتقادا راسخا بأن إدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية من المسؤوليات الأساسية للإدارة على جميع المستويات. ويهدف الإطار إلى التصدي لكل من

(٩) انظر A/65/788.

المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بتنفيذ الولايات والأهداف على النحو المعرّف في الميثاق، والمخاطر المتأصلة في العمليات اليومية التي تدعم تنفيذ تلك الولايات وما يتصل بها من ضوابط.

هيكل إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية والأدوار والمسؤوليات

٥١ - تمثل الآليات السليمة لإدارة المخاطر عناصر بالغة الأهمية في اعتماد إطار فعال لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية. وقد عين الأمين العام لجنة الإدارة بوصفها الهيئة المسؤولة في الأمانة العامة عن إدارة المخاطر المؤسسية. وسيعمل وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية باعتباره المسؤول الرفيع المستوى المعني بقيادة هذا المسعى في الأمانة العامة.

٥٢ - وستظل مسؤولية التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر وممارسات المراقبة الداخلية تقع على عاتق رئيس الإدارة أو المكتب أو اللجنة أو البعثة أو المحكمة المعني. وسيقوم كل وكيل للأمين العام (أو من يعادله في المنصب)، في إطار الاتفاقات القائمة مع كبار المديرين، بالتأكيد سنويا، من خلال تقرير تصديق، على مسؤولياته عن التطبيق السليم لمبادئ الإطار ومتطلباته، وإقامة وحفظ بيئة قوية للمراقبة الداخلية تنشأ عن عملية تقييم المخاطر.

٥٣ - وبمجرد تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في الأمانة العامة، بدعم ومشورة من لجنة الإدارة، سيقوم الأمين العام سنويا باستعراض المخاطر المهمة التي تواجهها المنظمة والاستراتيجيات المقترحة لتخفيف حدة تلك المخاطر بفعالية على مستوى الكيان الموحد. وسيقدم الأمين العام تقريرا إلى الجمعية العامة واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة عن هذه العملية.

٥٤ - وكما هو متفق عليه مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، لن يعود المكتب يؤدي عمليات تقييم المخاطر بمجرد أن ينفذ الإطار بالكامل على نطاق المنظمة، تجنبا لأي تداخل أو ازدواجية في الوظائف. وسيظل المكتب، وفق ولايته، مسؤولا عن تقييم فعالية بيئة المراقبة الداخلية، بما في ذلك عملية إدارة المخاطر لدى الأمانة العامة، كما سيستعرض نتائج عمليات تقييم المخاطر في إطار العملية التي يقوم بها لتخطيط مراجعة الحسابات.

دراسات حالة

٥٥ - عقب تطبيق نهج تدريجي وبمساعدة مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عملت إدارة الشؤون الإدارية على تنفيذ سياسة ومنهجية إدارة المخاطر المؤسسية في إدارات مختارة تمثل مجالات وظيفية مختلفة من سير عمل المنظمة.

٥٦ - تؤكد التعليقات الواردة من كبار المديرين المشاركين في هذه العمليات على منافع الإطار من حيث ممارسات الحوكمة والإدارة للمنظمة الناشئة عن تطبيق الإطار. وتتضمن هذه المنافع على وجه الخصوص ما يلي:

- (أ) التركيز على الأهداف: زيادة الفعالية في تحقيق الأهداف والولايات المحددة من خلال الاتساق في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها، والقياس المنتظم للمخاطر والأداء؛
- (ب) تعزيز الضوابط الداخلية: تضمين الإطار أنشطة لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إجراءات المنظمة وعملياتها، وتحديد نوع التدابير المتخذة لتخفيف حدة المخاطر أو التدابير التصحيحية اللازمة لإدارة المخاطر المحددة؛
- (ج) ثقافة الوعي بالمخاطر: توفير قدرات صنع القرار تستند إلى قاعدة أكبر من المعلومات والوعي بالمخاطر، حيث تؤخذ في الاعتبار أهمية المخاطر وفعالية الضوابط الموضوعية بصورة صريحة عند تقييم البرامج والموارد المخصصة، في إطار نهج فعال للإدارة القائمة على نتائج؛
- (د) القرارات المستنيرة: زيادة قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالمفاضلة بين المخاطر/المكافآت المتصلة بالبرامج القائمة والجديدة، وذلك باتباع نهج منظم لتحديد فرص تعزيز تخصيص الموارد على نطاق المنظمة، والحد من التكاليف المتصلة بها.

حالة: إدارة المخاطر المؤسسية في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

٥٧ - أسفر تقييم المخاطر الذي أجري في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عن تحديد ٢٤ من المخاطر المسماة مخاطر متبقية، أي المخاطر التي تظل متبقية بعد أخذ الضوابط الداخلية القائمة في الاعتبار. وقد صنفت تلك المخاطر في أربع فئات رئيسية: المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر الحوكمة، ومخاطر العمليات، والمخاطر المالية. ومن بين المسائل الـ ١٠ الأهم التي حددها المكتب خطر الاعتماد المفرط على التمويل من خارج الميزانية. وإضافة إلى المخاوف المتعلقة بعدم وجود قاعدة تمويل يمكن التنبؤ بها، ربط عدة موظفين هذا الخطر بتصور لدى بعض الدول الأعضاء بأن عدداً قليلاً من البلدان المانحة هو الذي ربما يحدد أولويات المكتب، مما يمكن أن يؤثر على الحياد المتصور للمكتب ويؤثر على قدرته على التعامل مع البلدان المتضررة أو الجهات المانحة الناشئة والتأثير عليها. ويعمل المكتب بصورة نشطة على معالجة هذه المسألة.

٥٨ - وفيما يتعلق بأكبر المخاطر المحددة، يقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الوقت الحالي بإعداد استراتيجيات للتخفيف من حدة المخاطر على مستوى المؤسسة وخطط تفصيلية لمعالجة المخاطر والاستجابة لها كجزء من أطر أدائه للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣. وستحدّد تلك الاستراتيجيات أهم الضوابط الرئيسية التي جرى بالفعل تحديدها، والضوابط الإضافية المقررة لزيادة تخفيف حدة المخاطر. وسيقوم المكتب أيضا بتحديد خطط عمل مفصلة للتنفيذ تُبين الأطراف المسؤولة والجدول الزمني السارية. وسيتم إعداد تقارير مرحلية دورية (في منتصف العام ونهاية الدورة) إلى أن يتم تنفيذ التدابير المتفق عليها لتخفيف حدة المخاطر تنفيذا تاما.

٥٩ - وسيتم بشكل دوري إعادة تقييم سجل المخاطر لدى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية واستكمالها باعتباره وثيقة حية لبيان التغيرات المهمة في نمط المخاطر التي يواجهها المكتب والتغيرات في بيئة الضوابط الناشئة عن إعادة تقييم مركزه من حيث المخاطر. وستناقش هذه الوثيقة مع فريق كبار المديرين للمكتب مرتين سنويا لضمان مسؤولية الإدارة العليا عنها. وسيحدد نمط المخاطر لدى المكتب وفعالية الضوابط الموضوعية الأنشطة والقرارات اللازمة فيما يتعلق بخطة الاستجابة حسبما تم الاتفاق عليها مع الإدارة العليا، وينبغي أخذ تلك الأنشطة والقرارات في الاعتبار عند تحديد طلبات التمويل وتخصيص الموارد للمكتب.

الحالة: إدارة المخاطر في المؤسسة في المخطط العام لتجديد مباني المقر

٦٠ - يطبق المخطط العام لتجديد مباني المقر إدارة استباقية للمخاطر منذ إنشائه، وقد وضع سجلا شاملا للمخاطر يستخدم في الإدارة اليومية للمشروع. وتقوم الاستعراضات الدورية للمخاطر بتحديد وتقييم المخاطر التي تؤثر في عملياته. ويستخدم التقييم الناجم عن الاستعراضات في العملية المنتظمة لاتخاذ القرارات، على مستوى المشروع بأسره وعلى مستوى العقود على حد سواء.

٦١ - وعلى سبيل المثال، حدد تقييم المخاطر العقد المتعلق بمبنى الجمعية العامة ومبنى المؤتمرات بوصفه أكبر خطر على الجدول الزمني للمشروع. وقد شكل أيضا هذا الجزء من عملية التشييد مخاطر كبيرة على إنجاز المشروع في حدود الميزانية، باعتبار أن مبنى المؤتمرات يتطلب تحسينات لتعزيز الأمن، وهو ما يزيد من تعقيد ونطاق العمل الذي يتعين القيام به.

٦٢ - ونتيجة لتقييم المخاطر، أجري استعراض لهندسة مبنى الجمعية العامة استنادا إلى القيمة. وشمل تقييم المخاطر تقييما شاملا لحالة المعدات الميكانيكية، خلص إلى أنه يمكن تجديد بعض عناصر شبكة أنابيب الهواء والمعدات وإعادة استخدامها. وخفضت أيضا كمية

استبدال الجص للسقف والجدران إلى الحد الأقصى باستخدام قشرة من الجص. وتخفيض هذه القرارات، الناتجة عن عملية تقييم المخاطر، من خطر التأخير في أعمال التشييد المقررة داخل مبنى الجمعية العامة، وهي تقصر الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع وتحد بشكل كبير من التكاليف. وتجرى مراجعة دورية لسجل المخاطر، الذي يتضمن تحديد فرادى الجهات المسؤولة عن مواجهة المخاطر، واستراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر، وخطط الاستجابة للمخاطر، وتُحدّد التغيرات كل ثلاثة أشهر.

آفاق المستقبل

٦٣ - إذا ما أريد للأمم المتحدة أن تتقدم نحو التنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة وأن تجني الفوائد التي جرى تأكيد أهميتها في دراسات الحالات الإفرادية المذكورة أعلاه، ينبغي إرساء وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية على قاعدة أكثر صلابة. وحاليا، يجري إنشاء قدرة مؤقتة محدودة في مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. ويلزم أن تحول هذه الوظيفة إلى قدرة مخصصة وأن تزود بالموارد اللازمة لتوسيع عملها على نطاق الأمانة العامة.

٦٤ - وقد جاء في قول اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة أنه ”ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر في المؤسسة على أنها إحدى الأولويات القصوى للمنظمة نظرا إلى حجم وتعقيد المنظمة“^(١٠). وبالإضافة إلى ذلك، أوصي، بموجب المعيار المرحلي ٤ من استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة^(٩)، بضرورة قيام قدرة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية بمساعدة الإدارة العليا في عملية إنشاء إطار لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، وتوفير المستوى المناسب من الإشراف على التنفيذ والتطبيق.

٦٥ - ومن شأن هذه الوظيفة المخصصة، التي توصف جميع المسؤوليات المنوطة بها بالتفصيل في إطار السياسة المبينة في مرفق هذا التقرير، أن توجه وتدعم شبكة من جهات التنسيق المعنية بالمخاطر المحلية المراقبة الداخلية في كل إدارة ومكتب ولجنة وبعثة ومحكمة، وتتولى جهات التنسيق مساعدة الإدارة المحلية في تنفيذ متطلبات إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية المبينة في تلك السياسة، في حدود الموارد المتاحة.

(١٠) A/66/299، الفقرة ٢٦.

٦٦ - وستسعى أيضا قدرة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية إلى وضع التكنولوجيا والأدوات اللازمة لدعم التنفيذ الفعال للإطار، وبالنظر إلى الأهمية الاستراتيجية لهذه المبادرة، إلى تحديد برامج التدريب المناسبة للموظفين على جميع المستويات.

تاسعا - التوصية:

٦٧ - قد تود الجمعية العامة أن:

(أ) توافق على مقترح إنشاء وظيفة مخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية في مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية من أجل العمل على تعزيز القدرات الحالية في مجال تقييم المخاطر والتخفيف من آثارها والمراقبة الداخلية، وفقا لما طلبته الجمعية العامة في قرارها ٢٥٩/٦٤؛

(ب) باعتبار المشروع يمثل أحد الأولويات العليا للمنظمة، فإن الأمانة قد تلي تلك الاحتياجات بشكل مؤقت في حدود الموارد المتاحة، وتضع بعد ذلك مقترحا يقدم إلى الجمعية العامة في سياق ميزانية الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

عاشرا - تدابير ملموسة تحول دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم حاليا المشتريات

٦٨ - في قرارها ٢٥٩/٦٤، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم تقريرا عن "تدابير ملموسة تحول دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم حاليا المشتريات وتدابير لتحسين إجراءات استرداد الأموال" وترد أدناه تدابير محددة في هذا الصدد.

٦٩ - التدريب في مجال الأخلاقيات والتزاهة: استحدثت شعبة المشتريات تدريبا إلزاميا في مجال الأخلاقيات والتزاهة في أيار/مايو ٢٠٠٧. ويهدف هذا المنهاج المعدل ليناسب موظفي المشتريات في الأمم المتحدة إلى تعزيز الوعي بأفضل الممارسات المعترف بها دوليا في مجال المشتريات والتشجيع على الامتثال لها، وكذلك على الامتثال للمعايير الأخلاقية المنصوص عليها في صكوك من قبيل الميثاق؛ والنظامان الإداري والأساسي للموظفين؛ ومعايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية؛ ومركز موظفي الأمم المتحدة وحقوقهم وواجباتهم الأساسية (ST/SGB/2002/13)؛ وهي نصوص ينبغي الامتثال لها خلال جميع مراحل عملية الشراء. وقد تلقى أكثر من ١ ٢٠٠ موظف هذا التدريب "وجها لوجه".

٧٠ - وإذ كان التدريب على الأخلاقيات والتزاهة في مجال المشتريات يقدم أصلا من خلال حلقات عمل، فإنه يقدم حاليا من خلال مجمع تدريب إلكتروني في مجال المشتريات يتاح لجميع موظفي الأمم المتحدة الذين يشاركون في أي مهام متعلقة بالمشتريات أو الذين يهتمون لأمر آخر بالمواضيع المتعلقة بالمشتريات. وفي ١٥ حزيران/يونيه ٢٠١١، كان ٥٢٣ موظفا قد سجلوا في هذا التدريب؛ وأنهى ٤٢٨ من هؤلاء الأشخاص امتحانا تحريريا وحصلوا على شهادة.

٧١ - واستحدثت أيضا شعبة المشتريات آلية إبلاغ طوعي تتيح للموظفين المشاركين في عملية الشراء تنبيه الإدارة ومكتب الأخلاقيات لأي تضارب محتمل في المصالح ينشأ عن أي علاقة بين الموظف أو أحد أقربائه المباشرين وأحد البائعين.

٧٢ - **حماية المبلغين عن المخالفات:** تخفف سياسة حماية المبلغين عن المخالفات المنصوص عليها في نشرة الأمين العام بشأن الحماية من الانتقام (ST/SGB/2005/21) من خطر تضارب المصالح في عملية الشراء من خلال توفير الحماية للأفراد الذين يبلغون عن سوء سلوك أو الذين يتعاونون مع عمليات مراجعة الحسابات والتحقيق المأذون بها.

٧٣ - **مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة:** تضارب المصالح: تصف مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة التي استحدثتها شعبة المشتريات السلوك الأخلاقي المناسب للبائعين المتعاملين مع المنظمة. وتلزم المدونة على وجه التحديد موردي الأمم المتحدة بأن يكشفوا للمنظمة عن أي حالة يمكن أن تبدو كأنها تنطوي على تضارب في المصالح، وعمّا إذا كان لأي مسؤول في الأمم المتحدة أو مهني خاضع لعقد مع الأمم المتحدة مصلحة من أي نوع أو أي علاقات اقتصادية مع المورد.

٧٤ - **الهدايا والضيافة:** تفرض أيضا مدونة قواعد سلوك الموردين الأخذ بسياسة عدم التسامح، حيث تحظر قيام الموردين بعرض الهدايا أو الضيافة على موظفي الأمم المتحدة، بما في ذلك وجبات الطعام، وعروض الترفيه أو قضاء العطلات. وبالإضافة إلى ذلك، نفذ المنشور الإداري ST/AI/2010/1 الذي يلغي المنشور الإداري ST/IC/2006/31 الحظر الوارد في البند ٢-١ من النظام الأساسي للموظفين والقاعدة ١-٢ من النظام الإداري للموظفين على تلقي الموظفين للتكريمات أو الأوسمة أو الجوائز أو الهدايا أو المكافآت المقدمة من مصادر حكومية وغير حكومية.

٧٥ - **القيود التي يتعين على الموظف احترامها بعد انتهاء الخدمة:** وفقا لمدونة قواعد سلوك الموردين، يحظر على الموظفين السابقين في الأمم المتحدة التماس أو قبول العمل من مورد للأمم المتحدة من أجل تجنب تضارب المصالح. ويطلب أيضا من الموظفين العاملين

الامتناع عن قبول عروض العمل في المستقبل من أي مورد للأمم المتحدة. ويخضع الموردون الذين يخالفون هذا الحكم للتعليق أو الإزالة من قائمة موردي الأمم المتحدة.

٧٦ - **شرط تقديم الإقرارات المالية:** في إطار برنامج الإقرارات المالية، يتعين على جميع موظفي المشتريات تقديم إقرار مالي سنوي بشأن ما لهم من أصول وما عليهم من خصوم، وكذلك ما لأزواجهم وأطفالهم المعالين وما عليهم. وينص البند ٢-١ (ب) من نشرة الأمين العام بشأن بيانات الإقرار المالي والإعلان عن المصالح (ST/SGB/2006/6) على أن جميع الموظفين الذين يعملون كموظفي شراء أو الذين تتمثل مهامهم المهنية الرئيسية في شراء السلع والخدمات للأمم المتحدة ملزمون بتقديم بيان إقرار مالي سنويا.

٧٧ - **رصد الامتثال:** ييسر قسم الامتثال والرصد داخل شعبة المشتريات أداء الاستعراضات الداخلية لتقييم الامتثال وتقديم المقترحات لتعزيز الضوابط الداخلية التي تحكم أنشطة المشتريات، بما في ذلك المقترحات المتعلقة بتجنب التضارب المحتمل في المصالح في أنشطة الشراء.

٧٨ - **المساءلة وتفويض السلطة:** يعيد الأمين العام التأكيد باستمرار على التزامه بتعزيز المساءلة في المنظمة. وتحقيقا لتلك الغاية، يمثل تفويض السلطة الأداة الرئيسية لتحديد المسؤولية الشخصية في عملية الشراء. ويضمن أيضا الاستخدام الفعال لتفويض السلطة ورصده الامتثال لمبدأ الفصل بين الواجبات بين مختلف الفئات المهنية في عملية الشراء.

٧٩ - **لجنة المقر للعقود واللجان المحلية للعقود:** يجرى تعزيز لجنة المقر للعقود واللجان المحلية للعقود من خلال استحداث برامج تدريب قوية. وتعزز أيضا لجنة المقر رصدها لأنشطة اللجان المحلية في المكاتب الموجودة خارج المقر.

٨٠ - **مجلس استعراض منح العقود:** أنشأت الأمم المتحدة مجلس استعراض منح العقود للبائعين الذين يدعون أنهم لا يعاملون معاملة منصفة خلال عملية استدراج العروض، والذين يجوز لهم، وفقا لمعايير أهلية محددة، طلب إجراء مراجعة إدارية لعطاءاتهم. ولا يتاح الإجراء الجديد للطعن في عمليات منح العطاءات إلا لمقدمي العطاءات غير الفائزين الذين يكونون قد شاركوا بالفعل في عملية استخلاص المعلومات مع شعبة المشتريات. وستعزز عملية المراجعة الإدارية لعملية الشراء المساءلة في هذه العملية ككل. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن المراجعات الإدارية لعملية الشراء على الموقع الشبكي لشعبة المشتريات: (http://www.un.org/depts/ptd/debrief_challenges.htm).

٨١ - **اللجنة العليا لاستعراض البائعين في المقر:** أنشئت لجنة عليا لاستعراض البائعين على أساس تجريبي لتقديم المشورة المستقلة إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بشأن البائعين

الخاضعين للتحقيق أو المتهمين أو المدانين أو الأطراف في منازعات قضائية بشأن ضلوعهم المزعوم في ممارسات احتيالية أو فاسدة أو غير أخلاقية.

حادي عشر - الخلاصة

٨٢ - في حين أحرز الكثير من التقدم نحو تنفيذ القرار ٢٥٩/٦٤، حسبما أبلغ الأمين العام، فإنه لا يزال يتعين القيام بالمزيد. وسيؤدي تنفيذ إطار لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية إلى تحسين الأداء مقابل الأهداف، والإسهام في زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، والنهوض بنظام المراقبة الداخلية في الأمانة العامة، وتعزيز المساءلة وإدارة الأداء على جميع المستويات.

٨٣ - ويجب على الدول الأعضاء أن تدرك أن الأخذ بمبادرة معقدة على نطاق الأمانة العامة من قبيل إدارة المخاطر في المؤسسة تتطلب القيادة، فضلاً عن إشراك الموظفين على جميع المستويات. وعلى كلا الصعيدين، تلتزم الأمانة العامة بتنفيذ إجراءات تهدف إلى تحقيق هذه الغاية.

سياسة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية مسرد المصطلحات والتعاريف*

المصطلح	التعريف
إدارة المخاطر في المؤسسة	عملية تنطوي على أنشطة منسّقة وتهدف إلى توجيه أثر المخاطر الممكنة في المنظمة ومراقبتها، مما في ذلك تأثير انعدام اليقين على الأهداف. ويقوم بهذه العملية مجلس إدارة أو هيئة إدارة أو موظفون آخرون، ويجري تطبيقها عند وضع الاستراتيجيات على كامل نطاق المنظمة.
المخاطر المتأصلة	وتندرج المراقبة الداخلية ضمن إدارة المخاطر في المؤسسة وتعتبر جزءاً لا يتجزأ منها.
المراقبة الداخلية	المخاطر التي يتعرض لها كيان ما في غياب أي إجراءات قد تتخذها الإدارة لتغيير احتمال وقوع هذه المخاطر أو أثرها.
الأثر	عملية يقوم بها مجلس إدارة أو هيئة إدارة أو موظفون آخرون بغرض تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المبينة في الفئات التالية: (أ) فعالية العمليات وكفاءتها؛ (ب) موثوقية الإبلاغ المالي؛ (ج) مدى الامتثال للقوانين واللوائح السارية.
الاحتمال	نتيجة أو تأثير حدث ما. قد تكون هناك طائفة من الآثار الممكنة المرتبطة بحدث ما. وقد يكون أثر حدث ما إيجابياً أو سلبياً بحسب الأهداف ذات الصلة الخاصة بالكيان.
	إمكانية وقوع حدث معين.

المصطلح	التعريف
الضمان المعقول	مفهوم مفاده أن إدارة المخاطر في المؤسسة، حتى لو كانت مصممة وتعمل بشكل جيد، لا يمكن أن تضمن تحقيق أهداف كيان ما، بسبب محدودية قدرة البشر على تقدير الأمور؛ والقيود المفروضة على الموارد وضرورة مراعاة تكلفة الضوابط على ضوء الفوائد المتوقعة، فضلا عن احتمالات التجاوز أو التواطؤ من جانب الإدارة.
المخاطر المتبقية	المخاطر المتبقية بعد اتخاذ الإدارة إجراءات لتغيير احتمال وقوع المخاطر أو أثرها.
المخاطر	تأثير انعدام اليقين على الأهداف.
التعرض للمخاطر	حجم المخاطر مُقاسا من حيث مزج عُنصرَي الأثر واحتمال الوقوع.
سجل المخاطر	مستودع مركزي يتضمن جميع المخاطر والمعلومات المتعلقة بما تتعده المنظمة ويشمل فئات المخاطر وفئاتها الفرعية وتعريف المخاطر ونتائج التصنيف والعوامل المساهمة وغيرها من المعلومات ذات الصلة المتعلقة بالمخاطر.
درجة تحمل المخاطر	التغير المقبول بالنسبة لتحقيق هدف ما.

أولا - مقدمة

١ - تواجه الأمم المتحدة مستوى كبير من المخاطر يُعزى لتعقيدات عملياتها وازدياد نطاق ولاياتها. ومن ثم، تشكل إدارة المخاطر مجالا يجري بالفعل النظر فيه على مختلف المستويات بل إن الأمانة العامة للأمم المتحدة اعتمدت ونفذت فعلا بنجاح منهجيات وممارسات إدارة المخاطر في مختلف إجراءاتها وعملياتها، بما في ذلك المخطط العام لتجديد مباني المقر^(أ) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(ب) والأمن^(ج) والمرونة في المنظمة^(د).

٢ - وإن الجمعية العامة، إذ تدرك إدراكا تاما أهمية اتباع نهج منظم لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية في الأمم المتحدة، قد منحت الأمين العام ولاية واضحة، بموجب قراراتها ٢٧٦/٦٣ و ٢٥٩/٦٤، لتعزيز القدرات الموجودة حاليا في الأمانة العامة والمسؤولة عن تقييم المخاطر والتخفيف منها والمراقبة الداخلية بناء على إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية الوارد في تقرير الأمين العام لعام ٢٠١٠ عن نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/64/640، المرفق الثاني).

٣ - ووفقا لولايات الجمعية العامة وتمشيا مع المعايير المرجعية المتعلقة بتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة التي أوصت بها وحدة التفتيش المشتركة^(هـ)، تمدد هذه السياسة وتعزز نطاق النهج المتبع لإدارة المخاطر الذي يؤخذ به بالفعل في مختلف مجالات المنظمة بدرجة أكبر من خلال اعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية يوفر منهجية لإدارة المخاطر متسقة وشاملة يمكن تطبيقها على نطاق الأمانة العامة بأسرها.

٤ - وبالنظر إلى الطابع التنفيذي لعمل المنظمة واتساع نطاق أنشطتها، فإن الإطار يوفر عنصرا تنفيذيا قويا ويبين هيكلًا مرنا يسهل التقيد به على نطاق الطائفة الواسعة من الأنشطة وبيئات العمل، دون أن ينشأ عن ذلك تكاليف إدارية عامة إضافية بالنسبة للموظفين.

٥ - ويعتقد الأمين العام اعتقادا راسخا أن إدارة المخاطر في المؤسسة تندرج في صلب المسؤولية الأساسية الملقاة على عاتق الإدارة. فباعتقاد عملية إدارة المخاطر في المؤسسة

(أ) "إطار إدارة المخاطر في المخطط العام لتجديد مباني المقر"، (نيسان/أبريل ٢٠٠٨).

(ب) اعتمد مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالأمانة العامة معيارَي أيزو ISO 27001 وأيزو ISO 27002 للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ومنهجية أوكتاف (OCTAVE) لتقييم المخاطر، (نيسان/أبريل ٢٠٠٨).

(ج) "السياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بإدارة المخاطر الأمنية ومعايير العمل الأمنية الدنيا"، (نيسان/أبريل ٢٠٠٩).

(د) "سياسة المرونة في المنظمة لمقر الأمم المتحدة، نيويورك"، (حزيران/يونيه ٢٠١٠).

(هـ) A/65/788.

والمراقبة الداخلية بوصفها مبادرة استراتيجية، تحدد الأمانة العامة منهجية متسقة لتقييم المخاطر ومعالجتها ورصدها والإبلاغ عنها. وقد صُمم الإطار لمعالجة كل من المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بتنفيذ الولايات وتحقيق الأهداف المحددة في ميثاق الأمم المتحدة والمخاطر التي تنطوي عليها العمليات اليومية التي تدعم تحقيق تلك الولايات، وذلك بتحديد منهجية مرنة تكون متوافقة تماما مع مختلف ممارسات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها بالفعل المنظمة، من قبيل ما يتعلق بالمخاطر الأمنية. ويوفر الإطار، إذا نُفذ تنفيذًا ملائماً، نظرة متعمقة في المخاطر المحتملة ويتيح فرصاً جديدة، بل سيصبح جزءاً رئيسياً من عمليتي وضع الاستراتيجيات والتخطيط.

ثانياً – التعريف

٦ - اتساقاً مع أفضل المعايير الدولية^(١)، تُعرف إدارة المخاطر في المؤسسة بأنها عملية تنطوي على أنشطة منسقة تهدف إلى توجيه أثر المخاطر الممكنة على المنظمة والحد منها، بما في ذلك تأثير انعدام اليقين على الأهداف. وهي عملية تُنفذ عن طريق مجالس الإدارة والإدارة وسائر الموظفين، وتُطبق في وضع الاستراتيجيات على صعيد المنظمة برمتها.

٧ - ويندرج نظام فعال للمراقبة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة ويشكل جزءاً لا يتجزأ منها. وإدارة المخاطر في المؤسسة، حسب التعريف المحدد في أفضل المعايير الدولية، هي أشمل من المراقبة الداخلية، حيث يتسع نطاقها ويستفيض في تناول المراقبة الداخلية لتشكّل مفهوماً أقوى وأداة إدارية فعالة.

ثالثاً – الغرض

٨ - لدى الأمين العام اقتناع بأن تنفيذ الإطار سوف يدخل تحسينات هامة على ممارسات الحوكمة والإدارة في المنظمة، يرد تبيان بعضها أدناه:

(أ) **التركيز على الأهداف:** زيادة الفعالية في تحقيق الأهداف والولايات المحددة عن طريق انتهاج أسلوب متنسق في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها فيما بين كيانات الأمانة العامة، بما في ذلك القياس المنهجي للمخاطر والأداء؛

(و) "إدارة المخاطر في المؤسسة: الإطار المتكامل" و "ورقات للتأمل بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة"، لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريبدواي، (٢٠٠٤ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ و ٢٠١١)؛ "المبادئ التوجيهية لمعايير المراقبة الداخلية للقطاع العام"، اللجنة المعنية بمعايير المراقبة الداخلية التابعة للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (٢٠٠٤ و ٢٠٠٧)؛ "إدارة المخاطر: المبادئ والخطوط التوجيهية"، المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، (٢٠٠٩).

- (ب) **الضوابط الداخلية:** تضمن الإطار أنشطة لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إجراءات وعمليات المنظمة برمتها وتحديد نوع التدابير المتخذة لتخفيف حدة المخاطر أو التدابير التصحيحية اللازمة لإدارة المخاطر المحددة؛
- (ج) **توخي الكفاءة في استخدام الموارد:** تحسين الأداء مقابل الأهداف، والإسهام في التقليل من هدر الموارد والاحتيايل، والحصول على قيمة أفضل مقابل المال، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة إلى حد كبير؛
- (د) **المساءلة:** تعزيز المساءلة وإدارة الأداء من خلال تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر؛
- (هـ) **الإدارة القائمة على النتائج:** الترويج لثقافة تقوم على تقييم المخاطر بفضيل وجود قدرة لصنع القرار تستند إلى قاعدة أكبر من المعلومات والوعي بالمخاطر، حيث تؤخذ في الاعتبار أهمية المخاطر وفعالية الضوابط الموضوعية بصورة صريحة عند تقييم البرامج وتقدير مخصصات الميزانية ذات الصلة، وفقاً لنهج فعال للإدارة القائمة على النتائج؛
- (و) **الشفافية:** تحسين الشفافية داخل المنظمة ومع الدول الأعضاء فيما يتم الإبلاغ عن المخاطر بشكل واضح داخلياً وخارجياً عن طريق إضفاء الطابع الرسمي على التقارير الدورية التي تقدمها الإدارة إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة والجمعية العامة؛
- (ز) **الضمان:** تحسين الضمان بالنسبة للضوابط الداخلية من خلال الإقرار رسمياً بأن مسؤولية أعمال ضوابط فعالة وإدارة المخاطر على النحو المناسب تقع على عاتق الإدارة؛
- (ح) **الرقابة:** امتلاك القدرة على تحسين وظيفتي الحوكمة والرقابة؛
- (ط) **الحوكمة:** زيادة قدرة موظفي الإدارة العليا ومجالس الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة في ما يتعلق بالمفاضلة بين المخاطر والمكاسب المتعلقة بالبرامج الحالية والبرامج الجديدة من خلال الأخذ بنهج منظم لتحديد الفرص التي من شأنها أن تعزز تخصيص الموارد في جميع أنحاء المنظمة، وخفض التكاليف ذات الصلة.

رابعاً - المبادئ

- ٩ - يسترشد برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية بالمبادئ الأساسية التالية:
- (أ) **الإدماج:** يجب إدماج إدارة المخاطر إدماجاً صريحاً في العمليات القائمة. ويتعين توخي قدر ملائم من المرونة في تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد ذات الصلة

من خلال النظر على النحو الملائم في المخاطر التي من شأنها أن تؤثر في تحقيق الأهداف التي تنطبق على كل مشروع، وكل وحدة تنظيمية والأمانة العامة على مستوى الكيان؛

(ب) **الاتساق:** تنتهج المنظمة، في إطار عملياتها لصنع القرارات، أسلوباً متسقاً لتحديد المخاطر المرتبطة بعملياتها ووظائفها وتقييم هذه المخاطر ومعالجتها ورصدها والإبلاغ عنها، سعياً إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

(ج) **التكامل:** يجب كفاءة التكامل التام بين إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية والعمليات التنفيذية الرئيسية، في إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات والإدارة المالية. وعلى وجه التحديد، سيعمل على تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر ونهج فعال للإدارة القائمة على النتائج. وإدارة المخاطر في المؤسسة تكمل الإدارة القائمة على النتائج بتمكين المنظمة من توخي الفعالية في تحقيق أهداف محددة وذلك بتوافر إدراك واضح ومشترك لحالات عدم التيقن الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في الأنشطة. وسيُنظر أيضاً على نحو كامل في المخاطر ذات الأولوية العالية وفي فعالية الضوابط ذات الصلة لدى تقييم البرامج وتقدير مخصصات الميزانية ذات الصلة.

١٠ - وسيتوقف أيضاً التنفيذ الفعال للإطار داخل الأمانة العامة على ما يلي:

(أ) **امتلاك الإدارة ناصية التعامل مع المخاطر:** لا بد أن تكون الجهات المعنية بالمخاطر والمسؤولة عن إدارتها (الجهات المعنية بالتعامل مع المخاطر) في جميع نواحي المنظمة على بيّنة تامة من المخاطر التي تؤثر في عملياتها، ومستوى المرونة المتاح لكي يكون تحديد مسار العمل المتوافر والملائم مناسباً لإدارة تلك المخاطر، وبالتالي زيادة المساءلة؛

(ب) **ثقافة الوعي بالمخاطر:** سيجري العمل على ترسيخ ثقافة تركز على المخاطر وتنحو إلى تحقيق النتائج بغية الانتقال بالمنظمة من المرحلة الحالية التي تسود فيها ثقافة النفور من ركوب المخاطر حيث يتم التركيز على تجنب المخاطر، إلى مرحلة ثقافة الوعي بالمخاطر، حيث تُتخذ القرارات بناء على التقييم المنهجي للمخاطر والمكاسب. وسيُقدم الدعم لجهود نشر المعلومات وأفضل الممارسات فيما يتعلق بمبادئ إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية على نطاق المنظمة برمتها، بطرق منها وضع برامج ملائمة في مجالي الاتصالات والتدريب؛

(ج) **الإبلاغ:** ستُقدم جميع المعلومات ذات الصلة إلى موظفي الإدارة العليا ولجنة الإدارة والأمن العام والجمعية العامة. وبفضل المشورة التي تسديها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، حسب الاقتضاء، سيكون بوسع هيئة الإدارة تولي مسؤولياتها بفعالية لتوفير الحوكمة والرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بقبول التعديلات أو التحسينات المقترح إدخالها على نظام المراقبة الداخلية.

الالتزامات

١١ - إن الدعم والالتزام القويين للجمعية العامة والأمين العام وموظفي الإدارة العليا أمران أساسيان لإرساء دعائم عمليات فعالة لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية. ومن ثم، سيتوقف وضع إطار مستدام على ما يلي:

(أ) **الدعم:** يكتسي التأييد والدعم المستمر من جانب موظفي الإدارة العليا، بما يتأكد باتخاذ إجراءات جلية، أهمية حاسمة لتنفيذ الإطار بنجاح؛

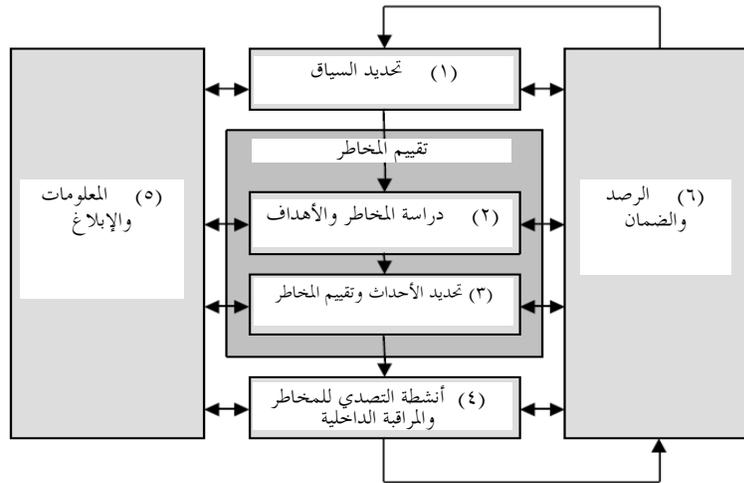
(ب) **المساءلة:** يتوقف اعتماد إطار فعال على امتلاك الإدارة ناصية الأمور وخضوعها للمساءلة بشكل تام على كل المستويات في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بأنشطة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية؛

(ج) **الموارد:** ستوفر الدعم لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية جهات مرجعية متمرسة على مستوى الإدارات والمكاتب واللجان والبعثات والمحاكم وعلى مستوى الكيان.

خامسا - العملية

١٢ - تمثل إدارة المخاطر في المؤسسة عملية تمتلك الإدارة ناصيتها وتتولى تنفيذها. ويوضح الشكل الأول العناصر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر. ويرد تعريف لكل المصطلحات الفنية ذات الصلة في مسرد المصطلحات والتعاريف (انظر أعلاه).

الشكل الأول
عملية إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية



(أ) **تحديد السياق:** يشمل تحديد السياق تعريف المنظمة لنهج الإدارة الشاملة للمخاطر، على نحو ما تبينه سياسية مخصصة تتناول الهدف وآليات الإدارة والمبادئ التي توجه اعتماد الإطار؛

(ب) **دراسة المخاطر والأهداف:** سيجري مسح للمخاطر وستتم مواءمتها مع الأهداف والولايات والمبادرات الاستراتيجية، سواء على صعيد الأمانة العامة أو الصعيد الوظيفي (الإدارات والمكاتب واللجان والبعثات والمحاكم) من أجل قياس درجة التعرض للمخاطر والأولويات التي ينبغي إعطاؤها لذلك. وسيوضع أيضا تعريف لمعايير قياس محددة فيما يتعلق بتقييم المخاطر؛

(ج) **تحديد الأحداث وتقييم المخاطر:** يجري تقييم المخاطر في سياق الأهداف والولايات والخطط الاستراتيجية من خلال إجراء استبيانات للمخاطر ومقابلات وتنظيم حلقات عمل مع الإدارات المعنية والموظفين المعنيين، وتحليل البيانات التاريخية وغير ذلك من المصادر. ثم تُقاس الأخطار التي يتم الوقوف عليها وتُحدد درجتها على أساس ترجيح تأثيرها المتصور واحتمال وقوعها ومستوى فعالية الضوابط الداخلية. وإثر الانتهاء من عملية التقييم، تصبح القدرة على ربط المخاطر بالاستراتيجيات والأهداف التنظيمية من جهة،

والعمليات والأنشطة الأساسية من جهة أخرى ربطاً ملائماً، ذات أهمية حاسمة لتحديد وتنفيذ التدابير الفعالة للتخفيف من حدة المخاطر؛

(د) **أنشطة التصدي للمخاطر والمراقبة الداخلية:** اتساقاً مع المنهجية التي اعتمدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية^(١١)، تنظر عملية تقييم المخاطر في الضوابط الرئيسية الموجودة، بالإضافة إلى المخاطر الكامنة، مما يؤدي إلى تحديد المخاطر المتبقية. ووفقاً لأفضل الممارسات، تعني المخاطر المتبقية المخاطر التي تظل قائمة بعد أن تتخذ الإدارة إجراءات لتغير احتمال وقوع الخطر أو ما يترتب على ذلك من أثر، وستشكل بالتالي منطلقاً لتحديد أسلوب التصدي الملائم. ويعتبر النظام الفعال للمراقبة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المخاطر في المؤسسة؛

(هـ) **المعلومات والإبلاغ:** سيجري إنشاء عملية إبلاغ مستمر عن نتائج عمليات تقييم المخاطر، بما في ذلك خطط وإجراءات معالجة المخاطر، بدعم توفره نظم المعلومات المناسبة. وستوضع برامج الإبلاغ والتدريب الملائمة في جميع أنحاء المنظمة من أجل تعزيز ثقافة سليمة للوعي بالمخاطر وبناء القدرة الكافية والمهارات الحاسمة؛

(و) **الرصد والضمان:** ستُنفذ أيضاً عمليات رصد مستمر للمخاطر والضوابط الداخلية.

١٣ - ويرد بيان مفصل للخطوات المحددة التي يتعين اتخاذها في وضع تعريف لإطار فعال لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، وللأدوات الضرورية المطلوبة، في الورقة المعنونة "منهجية إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية" التي تكمل هذه السياسة.

سادساً - هيكل حوكمة المخاطر: الأدوار والمسؤوليات

١٤ - يكتسي وجود آليات مناسبة لحوكمة المخاطر أهمية حاسمة لاعتماد إطار فعال لإدارة المخاطر. ويوفر الفرع السادس وصفاً للأدوار والمسؤوليات الموكّلة إلى مختلف الوظائف المعنية، ويبيّن ذلك توضيحاً لهيكل إدارة المخاطر وحوكمة المراقبة الداخلية (انظر الشكل الثاني).

الجمعية العامة

١٥ - بناء على مشورة اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، تقوم الجمعية العامة بتوفير الرقابة على إدارة المخاطر، بما يكفل قيام كبار المسؤولين باعتماد وتعهّد إطار فعال لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية.

(ز) انظر (A/66/286 (Part I)).

الأمين العام

١٦ - تقع المسؤولية النهائية عن الإدارة الفعالة للمخاطر والمراقبة الداخلية في الأمانة العامة على عاتق الأمين العام. ويُجري الأمين العام، بالتعاون مع لجنة الإدارة، استعراضاً سنوياً للمخاطر الجسيمة التي تواجهها المنظمة وللإستراتيجيات المقترحة المصمّمة للتخفيف بفعالية من حدة المخاطر المحدّدة على مستوى الكيان الموحد. ويقدم تقارير بهذا الشأن إلى الجمعية العامة وإلى اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

لجنة الإدارة

١٧ - تُجري لجنة الإدارة، التي تضطلع بدور لجنة إدارة المخاطر في المؤسسة على مستوى الأمانة العامة، استعراضاً سنوياً لنتائج عمليات تقييم المخاطر على مستوى الكيان، وتقوم بدور فعال في الترويج لأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية في المنظمة، بسبل منها إشراك اللجان الأخرى، حسب الاقتضاء. كما ستقوم لجنة الإدارة برصد فعالية إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية وستوصي بإدخال أي تغييرات لازمة.

وكلاء الأمين العام (أو شاغلو المناصب المعادلة)

١٨ - على مستوى كل إدارة أو مكتب أو لجنة أو بعثة أو محكمة، تقع مسؤولية التنفيذ الفعال لممارسات إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية على عاتق رئيس الإدارة أو المكتب أو اللجنة أو البعثة أو المحكمة المعني، كما هو مبين في هذا الإطار.

١٩ - وفي إطار الاتفاقات القائمة بين كبار المسؤولين والأمين العام، يتعين على كل وكيل من وكلاء الأمين العام (أو شاغل منصب معادل له)، أن يؤكد كل سنة، من خلال تقرير تصديقي، مسؤوليته عن تطبيق المبادئ والشروط الواردة في هذا الإطار بشكل مناسب، وعن توفير بيئة قوية للمراقبة الداخلية والحفاظ على هذه البيئة، وذلك نتيجة لعملية تقييم المخاطر.

جهات التنسيق المحلية المعنية بالمخاطر والمراقبة الداخلية

٢٠ - تشمل مسؤوليات جهات التنسيق المحلية المعنية بالمخاطر والمراقبة الداخلية تقديم المساعدة إلى الإدارة المحلية في تنفيذ متطلبات إدارة المخاطر المبينة في الإطار، وبشكل خاص: تحديد المخاطر والأهداف والولايات ذات الصلة على مستوى الإدارة أو المكتب أو اللجنة أو البعثة أو المحكمة؛ وإكمال تقييم المخاطر والإبلاغ عن نتائجه؛ واقتراح الأنشطة التي ينبغي أن تتضمنها خطة معالجة المخاطر والتصدي لها؛ وتزويد كبار المسؤولين بالمعلومات المتصلة برصد تدابير إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية والإبلاغ عنها، ضمن نطاق مسؤولياتهم.

٢١ - وإضافة إلى ذلك، يتعين على جهات التنسيق المحلية المعنية بالمخاطر والمراقبة الداخلية القيام بما يلي: تكييف دليل المخاطر على نطاق الأمانة العامة بحيث يعكس المخاطر المتصلة بالإدارات أو المكاتب أو اللجان أو البعثات أو المحاكم المعنية؛ وإعداد تقارير عن جميع المسائل المتصلة بإدارة المخاطر وتعميمها على الموظفين المعنيين بإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، بمن فيهم وكيل الأمين العام المسؤول أو شاغل المنصب المعادل؛ ورصد فعالية تدابير إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية.

الجهات المعنية بالتعامل مع المخاطر

٢٢ - إن الجهات المعنية بالتعامل مع المخاطر مسؤولة، في جملة أمور، عما يلي:

(أ) استعراض المخاطر التي تعترضها بانتظام، وإبلاغ جهات التنسيق المحلية المعنية بالمخاطر عن أي تغييرات يتم الوقوف عليها وتوجيه الاهتمام بصورة ملحة إلى المخاطر التي يبدو أن الأثر المتصل بها أو احتمال وقوعها قد ازداد؛

(ب) تحديد الحالات التي يمكن أن تنطوي على مواطن نقص على مستوى المراقبة الداخلية المتصلة بالمخاطر التي تكون مسؤولة عنها، واقتراح تدابير مناسبة للتخفيف من حدة المخاطر، ورصد تنفيذ سبل معالجة تلك المخاطر؛

(ج) تحديث المعلومات المتعلقة بالمخاطر ذات الصلة والإسهام في الإبلاغ عن المخاطر، عند الاقتضاء.

الجهات المعنية بمعالجة المخاطر

٢٣ - تقع مسؤولية تصميم وتنفيذ خطط معالجة المخاطر والتصدي لها المحددة خلال عملية تقييم المخاطر، بما في ذلك استعراض فعاليتها، على عاتق الجهات المعنية بمعالجة المخاطر.

وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية

٢٤ - تقع إدارة المخاطر في المؤسسة في صميم المسؤوليات الأساسية الموكلة إلى الإدارة. وضمن هذا الإطار، تمثل أنشطة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية المتأصلة جزءاً لا يتجزأ من العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة بأسرها.

٢٥ - ووفقاً لما يوصي به المعيار المرجعي ٤ الوارد في الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠١٠ لإدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة^(ح)، يتعين

(ح) A/65/788، الفقرتان ٨٤ و ٨٨.

على الموظفين المعنيين بإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية تقديم المساعدة إلى موظفي الإدارة العليا على إنشاء الإطار المذكور وتوفير المستوى الملائم من الرقابة على التنفيذ والإنجاز.

٢٦ - ووظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، التي سُنشاً في الأجل القصير في مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، ستحول إلى وظيفة إدارية مستقلة يتولاها أحد كبار الموظفين الإداريين الذي يكون مسؤولاً أمام أعلى المستويات في المنظمة ولجنة الإدارة حالما يُخصَّص ما يكفي من الموارد لهذه الوظيفة.

٢٧ - وإذا لم تُنشأ وظيفة جديدة لموظف متفرغ رفيع المستوى معني بالمخاطر في المنظمة، سيقوم أحد كبار المسؤولين الإداريين، يتصرف بهذه الصفة، بتنسيق جميع الأنشطة المتصلة بوظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية. وسيتصرف هذا المسؤول في كنف الاستقلال والموضوعية عند أداء واجباته ومسؤولياته بما يتواءم تماماً مع المعايير المرجعية التي أوصت بها وحدة التفتيش المشتركة^(ط).

٢٨ - وستشمل المسؤوليات الرئيسية المتصلة بوظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية في جملة أمور ما يلي:

(أ) تعزيز تطبيق سياسات سليمة في مجال إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، والإشراف على تنفيذ الأنشطة ذات الصلة داخل الأمانة العامة، ورسم رؤية وتوجه عامين لتدابير إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية؛

(ب) وضع إطار شامل لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية على نطاق المنظمة بأسرها لتحديد المخاطر والضوابط الداخلية وتقييمها وإدارتها ورصدها، ودعم الجهود التي يبذلها الأمين العام والإدارة من أجل ترسيخ أنشطة إدارة المخاطر في العمليات اليومية التي تقوم بها الأمانة العامة، ومواصلة تنفيذها؛

(ج) تعهد سجل المخاطر وتيسير القيام بعمليات تقييم المخاطر عبر المساعدة على إجراء المقابلات، وإعداد الاستبيانات واستعراضها، وتيسير تنظيم حلقات العمل، حسب الاقتضاء؛

(د) توفير الخبرات والموارد اللازمة لدعم مختلف مراحل عملية إدارة المخاطر، بما في ذلك تقديم المساعدة والمشورة في مجال تصميم الأنشطة المناسبة للتخفيف من حدة

(ط) A/65/788، الفقرتان ٩١ و ٩٤.

المخاطر وتقييم هذه الأنشطة ورصدها؛

(هـ) بلورة منهجية وممارسات تتصل بتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، بما في ذلك إدارة الأدوات والتدريب وإعداد التقارير والمتطلبات الأخرى ذات الصلة، والإبقاء عليها، وتقديم الدعم إلى جهات التنسيق المحلية المعنية بالمخاطر والمراقبة الداخلية من أجل القيام بالأنشطة المناسبة لرصد المخاطر والضوابط؛

(و) إعداد تقارير عن أنشطة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية، بما في ذلك تقرير موحد عن تقييم المخاطر على مستوى كيان الأمانة العامة، من أجل تعميمه على لجنة الإدارة والأمين العام، وتعميمه باسم الأمين العام، على الجمعية العامة واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، حسب الاقتضاء؛

(ز) المساعدة على توفير الرصد والرقابة لأنشطة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية على مستوى الإدارة والمكتب واللجنة والبعثة والمحكمة، وتقديم المشورة، حسب الاقتضاء، بشأن وضع خطط مناسبة لمعالجة المخاطر والتصدي لها؛

(ح) تنفيذ وتعهد النظم وإمكانات إدارة البيانات اللازمة من أجل توفير الدعم المناسب لبرنامج إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية؛

(ط) دعم نشر المعلومات وأفضل الممارسات المتصلة بمبادئ وتدبير إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية على كامل نطاق المنظمة، وإعداد برامج اتصال وتدريب، حسب الاقتضاء، لترسيخ ثقافة إدارة المخاطر على مستوى الأمانة العامة؛

(ي) تقييم الخطر الناجم عن عدم تطبيق التوصيات غير المقبولة وتقديم المشورة إلى لجنة الإدارة بشأن مسارات العمل الممكنة.

الموظفون

٢٩ - تقع مسؤولية إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وفقا للمبادئ المحددة في الإطار على عاتق جميع المديرين والموظفين في الأمم المتحدة. ويجب على جميع الموظفين، حسب أدوارهم ووظائفهم المحددة، إدماج إدارة المخاطر في عمليات اتخاذ القرارات التنفيذية، وتحديد المخاطر وإدارتها ورصدها على مستوى العمليات اليومية التي تندرج ضمن نطاق مسؤوليات كل منهم.

مكتب خدمات الرقابة الداخلية

٣٠ - سيظل مكتب خدمات الرقابة الداخلية مسؤولاً، وفقاً للولاية الموكلة إليه، عن تقييم فعالية بيئة المراقبة الداخلية، بما في ذلك إجراء عمليات تقييم وتقدير دورية لتنفيذ إطار فعال لإدارة المخاطر في المؤسسة وللمراقبة الداخلية.

٣١ - وبالإضافة إلى ذلك، إن المكتب مسؤول عن استعراض نتائج عملية تقييم المخاطر، وسيُنظر في تلك النتائج في إطار ممارسته لمهام تخطيط مراجعة الحسابات، حسب الاقتضاء.

وحدة التفتيش المشتركة

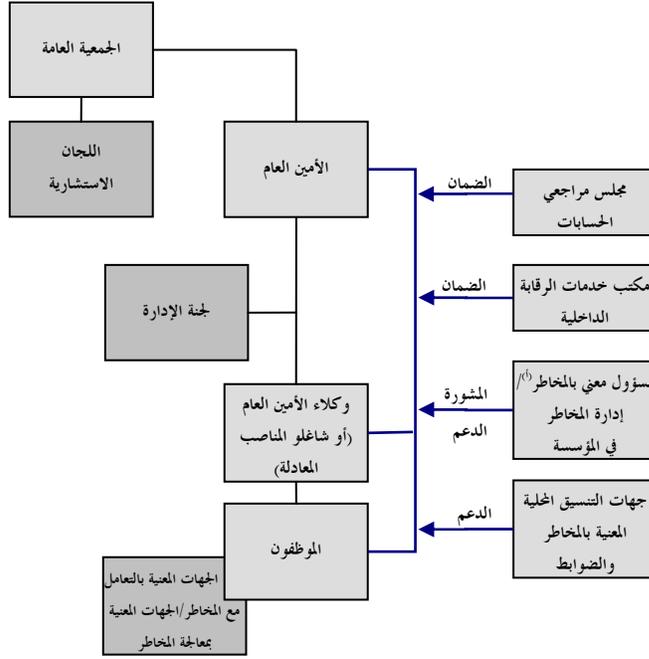
٣٢ - تقوم وحدة التفتيش المشتركة، باعتبارها الهيئة المسؤولة عن الرقابة في منظومة الأمم المتحدة والمكلفة بإجراء تقييمات على نطاق المنظومة بأسرها، بتحديد أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية، وباقتراح معايير مرجعية، وتيسر عملية تبادل المعلومات ٧ بين مختلف أجزاء المنظومة.

مجلس مراجعي الحسابات

٣٣ - من المتوقع أن يقوم مجلس مراجعي الحسابات، في إطار اضطلاعهم بأنشطة الضمان المتصلة بالتقارير المالية للمنظمة، باستخدام نتائج عمليات تقييم المخاطر باعتبارها عنصراً مهماً في تقييمه لنظام الضوابط الداخلية للمنظمة على النحو المحدد في ولاية المجلس^(٥).

(٥) "النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة" (ST/SGB/2003/7 و Amend. 1)، المادة السابعة.

الشكل الثاني
حوكمة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية



إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية

(أ) مسؤول رفيع المستوى معني بالمخاطر في المنظمة.

سابعاً - الاستنتاجات

٣٤ - تحدد هذه السياسة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية الذي يُنفذ داخل الأمانة العامة لتمكين المنظمة من تحسين مستوى المساءلة وعملية صنع القرار. وسيوفر اعتماد هذه السياسة ومواصلة عملية إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية ضماناً معقولاً على قدرة المنظمة على تحقيق ولاياتها وأهدافها بفعالية.

٣٥ - وهذه السياسة، التي تكملها منهجية تحدد الأنشطة التي يتعين القيام بها من أجل تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية بفعالية، ستُطبق على كل إدارة أو مكتب أو لجنة أو بعثة أو محكمة، على حدة، حسب مستوى هذه المخاطر وسياقها وحسب عملية تقييمها، وسيتم استعراضها باستمرار لضمان فعاليتها. والإدارة مسؤولة عن الامتثال لهذه السياسة والإجراءات المتصلة بها.

٣٦ - وسيطلب التنفيذ التام للسياسة والمنهجية إنشاء قدرة مركزية مخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية في الأمانة العامة، تكون مدعومة بما يكفي من الموارد، حسبما أوصت وحدة التفتيش المشتركة في الاستعراض الذي أجرته إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة^(ك).

٣٧ - وفي غضون ذلك، ووفقاً لنهج تدريجي يُتبع في التنفيذ، ستوفر السياسة والمنهجية أساساً يتيح الاضطلاع بعملية شاملة لإدارة المخاطر في المؤسسة في عدد من إدارات الأمانة العامة المختارة تتخذ شكل دراسة حالات. وستسمح هذه الدراسات لإدارة الشؤون الإدارية بتقديم التقارير إلى الدول الأعضاء عن التقدم المحرز في تنفيذ القرار ٢٥٩/٦٤ خلال الدورة السادسة والستين المستأنفة للجمعية العامة التي ستُعقد في آذار/مارس ٢٠١٢.

(ك) A/65/788.