الأمم المتحدة

A/66/738

الجمعية العامة

Distr.: General
9 March 2012
Arabic
Original: English

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 اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية

أولا - مقدمة

١ - نظرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقرير الأمين العام المعنون ”التقدم المحرز نحو إنشاء نظام للمساءلة في الأمم المتحدة“ (A/66/692). وكان معروضا على اللجنة أيضا، للعِلم، تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة (A/66/710) وتقرير الوحدة عن الشفافية في عملية اختيار وتعيين كبار المديرين في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/66/380) المقدمان استجابة لقرار الجمعية العامة ٦٤/٢٥٩، والتقرير ذو الصلة للأمين العام (A/66/380/Add.1). والتقت اللجنة خلال نظرها في هذه المسألة ممثلين عن الأمين العام قدموا معلومات وتوضيحات إضافية. كما جرى تبادل للآراء بالتداول عن طريق الفيديو، بين اللجنة ورئيس وحدة التفتيش المشتركة.

٢ - وتشير اللجنة الاستشارية إلى أن الجمعية العامة طلبت في قرارها ٦١/٢٤٥ من الأمين العام تقديم تقرير عن إطار المساءلة في الأمانة العامة؛ وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية؛ وإطار الإدارة القائمة على النتائج. وقدم تقرير الأمين العام (A/62/701 و Corr.1) المقدم بناء على ذلك الطلب، تفاصيل تستند إلى ثلاثة عناصر للتراهة المؤسسية والشخصية هي الأداء؛ الامتثال والرقابة؛ والتراهة. وأوصت اللجنة في تقريرها ذي الصلة (A/63/457) بأن تأخذ الجمعية العامة علما بتقرير الأمين العام، وبألا توافق،

120312 120312 12-25952 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

في تلك المرحلة، على التغييرات المقترحة على الهيكل التنظيمي للأمانة العامة أو على أي من الموارد المطلوبة. وقررت الجمعية العامة في القرار ٢٧٦/٦٣ عدم إقرار إطار المساءلة بصيغته المقترحة في الوثيقة A/62/701 و Corr.1، وطلبت من الأمين العام أن يقدم إلى الجمعية تقريرا شاملا لتنظر فيه خلال الجزء الأول من دورتها الرابعة والستين المستأنفة، يتناول جملة أمور منها النقاط المحددة الـ ١١ المبينة في القرار[(١)].

٣ - وتضمَّن تقرير الأمين العام المقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والستين المعنون ''نحو نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة'' (A/64/640) تعريفا مقترحا للمساءلة، وسلسلة توصيات لتعزيز المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، ووصفا لمقومات نظام المساءلة المعمول به في الأمانة العامة وخطة مفصلة وخريطة طريق لتنفيذ إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية. وأشارت اللجنة الاستشارية في تقريرها ذي الصلة (A/64/683 و Corr.1)، إلى أن تقرير الأمين العام، رغم إيراده الصكوك القانونية والآليات والأدوات التي تشكل جزءا من نظام المساءلة، فهو لم يشرح سبب عدم عمل المكونات القائمة بكامل طاقتها، كما أنه لم يعالج الثغرات القائمة أو يقدم مقترحات للتحسين. إلا أن اللجنة أقرت بأن تقرير الأمين العام، على ثغراته، عرض بعض الفرص لتحديد كيفية المضي قدما. وأخذت الجمعية العامة علما في القرار ٢٥٩/٦٤ بتقرير الأمين العام. وبتت في تعريف للمساءلة لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة (الفقرة ٨ منه) وقدمت توجيهات و/أو طلبات محددة في عدد من المجالات[(٢)].

٤ - ويورد الأمين العام في تقريره الحالي (A/66/692) وصفا للتقدم المحرز على مدى السنتين الماضيتين منذ تقريره الأخير عن المساءلة (A/64/640). ويرد في الفقرة ٥ من التقرير موجز للمبادرات الرئيسية المتخذة خلال الفترة المشمولة بالتقرير. وترد الإجراءات التي اتخذت لتنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٥٩/٦٤ في الفروع الثاني إلى الثامن من التقرير. ويتضمن

(١) انظر القرار ٢٧٦/٦٣، تحدد الفقرتان ٨ و ٩ النقاط التالية: (أ) تعريف المساءلة والأدوار والمسؤولية؛ (ب) الإبلاغ عن الأداء؛ (ج) تنفيذ توصيات الهيئات الرقابية؛ (د) المساءلة الشخصية والمؤسسية؛ (هـ) اختيار كبار المديرين وتعيينهم؛ (و) إصلاح نظام تقييم الأداء؛ (ز) تفويض السلطات؛ (ح) تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج؛ (ط) نظام إدارة المعلومات المستندة إلى النتائج؛ (ي) إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية؛ (ك) تفسير كيف كانت آليات المساءلة الحالية والمقترحة في الأمانة العامة ستتصدى لأوجه القصور في إدارة برنامج الأمم المتحدة للنفط مقابل الغذاء.

(٢) تعزيز ثقافة المساءلة؛ الإبلاغ عن الأداء؛ تنفيذ توصيات الهيئات الرقابية؛ المساءلة الشخصية والمؤسسية؛ اختيار كبار المديرين وتعيينهم؛ إصلاح نظام تقييم الأداء؛ تفويض السلطات؛ تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج؛ نظام إدارة المعلومات المستندة إلى النتائج؛ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية؛ تفسير كيف كانت آليات المساءلة الحالية والمقترحة في الأمانة العامة ستتصدى لأوجه القصور في إدارة برنامج الأمم المتحدة للنفط مقابل الغذاء.

مرفق التقرير السياسة العامة للمنظمة في مجال إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية. ولا يتطرق تقرير الأمين العام إلى جميع المجالات التي حددتها الجمعية العامة، ولا سيما الإدارة القائمة على النتائج و إعداد التقارير عن الأداء، اللذين ينبغي إدماجهما في المبادرات الأخرى المتصلة بالمساءلة والأداء الناجمة عن عملية إدارة التغيير (انظر الفقرات ٥٥-٥٧ أدناه).

ثانيا - تعليقات وملاحظات عامة

٥ - في ما يتعلق بشكل التقرير ومضمونه، تشير اللجنة الاستشارية إلى أن الأمين العام يقدم وصفا للسياسات والإجراءات والأدوات والنظم الإدارية المنفذة أو المزمع تنفيذها، في إطار كلٍ من مجالات إطار المساءلة. ويقدم التقرير تفاصيل قليلة عن تدابير المساءلة نفسها أو المبادئ التي تقوم عليها أو مواطن الضعف التي تهدف إلى معالجتها أو الجدول الزمني اللازم لتنفيذها أو الخطوات المزمع القيام بها. كما أنه يفتقر إلى معلومات عن آليات الرصد والإبلاغ بشأن تطبيق تلك التدابير، وإلى المؤشرات وبيانات الأداء المستخدمة لقياس التقدم المحرز، وإلى تحليل مدى فعاليتها من حيث تعزيز المساءلة. وفي حالات عدة، يؤكد الأمين العام أن تقدما أُحرزَ في تعزيز المساءلة ولكن من دون تقديم أي تفسير أو دليل يدعمان مزاعمه. **وترى اللجنة الاستشارية أن عدم إدراج تفاصيل بشأن تدابير المساءلة وكيفية تطبيقها يشكل نقطة ضعف تشوب تقرير الأمين العام. وعلاوة على ذلك، تشير اللجنة إلى أن هذه المعلومات ضرورية، لا لأغراض الإبلاغ فحسب، بل أيضا للإدارة اليومية لتنفيذ إطار المساءلة، بما في ذلك رصد التقدم المحرز وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، عند الاقتضاء. ويساور اللجنة القلق من أن عدم تضمين التقرير معلومات كهذه قد أشاع انطباعا بعدم الالتزام بتنفيذ نظام فعال للمساءلة.**

٦ - **وعليه، توصي اللجنة الاستشارية بأن يُطلب من الأمين العام تحسين مضمون التقارير المرحلية المقبلة عن تنفيذ إطار المساءلة (انظر أيضا الفقرة ١١ أدناه) من خلال توفير مزيد من المعلومات المستكملة والشفافة التي من شأنها أن تتيح فهما واضحا لمبادئ وآليات تدابير المساءلة المنفذة أو المتوخاة، يتضمن تحليلا لأثر تطبيقها على تعزيز المساءلة، مشفوعا بمؤشرات الأداء الرئيسية وبمعلومات إحصائية داعمة لإثبات النتائج.**

٧ - واستكمالا للمعلومات الواردة في تقرير الأمين العام، طلبت اللجنة الاستشارية مثلا معلومات إضافية عن عدد من العناصر منها: (أ) عدد الموظفين الذين تعرضوا لحجب علاوات عن رواتبهم، وعدم تمديد عقودهم أو إنهائها لأسباب متصلة بالأداء؛ (ب) عدد حالات سوء السلوك التي اتُخذت تدابير تأديبية بشأنها، وكذلك عدد الحالات التي اتُخذت فيها إجراءات استرداد في عام ٢٠١١؛ (ج) عدد الحالات التي استفاد منها الموظفون

من الحماية في إطار سياسة الإبلاغ عن المخالفات؛ (د) عدد الحالات التي تعرض فيها الموظفون لعقاب و/أو توبيخ لانتهاكهم سياسة ''عدم التسامح'' إزاء تلقي الهدايا أو الضيافة المفروضة بموجب مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة؛ و (هـ) عدد الحالات التي اتُخذت فيها إجراءات استرداد وفقا للقاعدة ١٠-١ من النظام الإداري للموظفين.

٨ - وترد المعلومات الإحصائية عن العناصر المذكورة أعلاه المقدمة إلى اللجنة الاستشارية باعتبارها المرفق الأول لهذا التقرير. وفي بعض الحالات، لم تتمكن الأمانة العامة من تقديم المعلومات المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد لإصدار التقرير الحالي، مع الإشارة إلى أن البيانات المطلوبة لا تسجَّل تلقائيا بل يتعين جمعها في جميع مراكز العمل من خلال عملية يدوية مستغرقة للوقت (انظر الفقرتين ٣١ و ٣٢ أدناه). إن اللجنة تعي مواطن الضعف التي تعتري نظم المعلومات الحالية والتي سيصار، من حيث المبدأ، إلى تخفيفها من خلال اعتماد النظام الجديد لتخطيط الموارد في المؤسسة (أوموجا). **ولكن، في انتظار تطبيق نظام أوموجا، المقرر لعام ٢٠١٤، ترى اللجنة الاستشارية أنه يمكن للأمين العام أن يحدد مجموعة من عناصر البيانات الأساسية اللازمة لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل تتبُّع التقدم المحرز والإبلاغ عنه في تنفيذ إطار المساءلة، وكفالة جمع البيانات اللازمة. وتوصي اللجنة بأن يُطلَب من الأمين العام تقديم بيانات الأداء في جميع التقارير المرحلية المقبلة عن المساءلة (انظر الفقرة ١١ أدناه).**

ثالثا - تنفيذ قرار الجمعية العامة ٦٤/٢٥٩

٩ - يشمل تعريف الجمعية العامة للمساءلة ما يلي: (أ) واجب الأمانة العامة وموظفيها من حيث تنفيذ الولايات، والامتثال للإطار التنظيمي، ومعايير السلوك، وإدارة والموارد، والأداء، وتحقيق النتائج؛ (ب) والمكافأة والعقاب؛ و (ج) دور الهيئات الرقابية. وعلقت اللجنة الاستشارية في تقاريرها السابقة بأن عدم إعطاء تعريف واضح للمساءلة هو أحد مواطن الضعف الأساسية في هيكل المساءلة الذي يعمل الأمين العام على بنائه (A/63/457، الفقرة ٩؛ و A/64/683 و Corr.1، الفقرة ١٢). **وتعتقد اللجنة الاستشارية أن اعتماد تعريف للمساءلة يضع المنظمة على السكة الصحيحة نحو مواصلة تطوير إطار المساءلة، وتعزيز آليات المساءلة واستحداث الأدوات اللازمة لتطبيقها.**

١٠ - ويحدد تقرير الأمين العام الإجراءات المتخذة من أجل: تعزيز ثقافة المساءلة؛ توضيح وقوننة تفويض السلطات؛ مواصلة تنفيذ إصلاحات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك استحداث نظام لإدارة الأداء ولتطوير قدرات الموظفين؛ إرساء أسس اعتماد إدارة المخاطر في المؤسسة. **وتتفق اللجنة الاستشارية مع الأمين العام على أن تعزيز المساءلة عمل**

مستمر وأنه ما زال يتعين القيام بالكثير. ومع ذلك، فهي ترى أنه جرى استحداث بعض عناصر إطار المساءلة، وهي عناصر يمكن للمنظمة أن تستند إليها في بناء نظام فعال للمساءلة وتحسين إدارة عملياتها.

١١ - وعليه، وبما أن تطبيق نظام فعال للمساءلة عملية يمكن أن تمتد سنوات عدة، توصي اللجنة الاستشارية بأن تطلب الجمعية العامة من الأمين العام أن يقدم إليها تقريرا سنويا عن التقدم المحرز نحو تنفيذ إطار المساءلة، كي تنظر فيه.

ألف - تعزيز ثقافة المساءلة

١٢ - شددت الجمعية العامة في القرار ٢٥٩/٦٤ على أن المساءلة ركيزة محورية من ركائز الإدارة الفعالة والمتسمة بالكفاءة تستلزم اهتماما والتزاما قويا على أعلى مستوى من الأمانة العامة. وشددت الجمعية أيضا على أهمية تعزيز ثقافة المساءلة، والإدارة القائمة على النتائج، وإدارة المخاطر في المؤسسة والضوابط الداخلية على جميع المستويات في الأمانة العامة من خلال تحلي كبار المديرين بالروح القيادية والالتزام بصورة مستمرة (الفقرة ٦). وأكدت اللجنة الاستشارية في تقريرها ذي الصلة أن استحداث إطار للمساءلة غير قادر في حد ذاته على إشاعة ثقافة المساءلة، فثقافة كهذه تتطلب إحداث تغيير في ذهنية الموظفين يستند إلى التزام مطرد على أعلى المستويات في الأمانة العامة (A/64/683 و Corr.1، الفقرة ٥٢).

١٣ - ويقدم الأمين العام في الفقرات ٧ إلى ١١ من تقريره معلومات عن الإجراءات المتخذة لتعزيز ثقافة المساءلة. وهو يشير إلى أن الهدف من استحداث بوابة إلكترونية مخصصة على الشبكة الداخلية للأمانة العامة (i-Seek) في مطلع عام ٢٠١١ هو زيادة قدرة موظفي المنظمة من جميع الرتب على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمساءلة والترويج لفهم مشترك وعملي للمقصود من المساءلة في الأمم المتحدة.

١٤ - واستفسرت اللجنة الاستشارية عن تأثير هذا الموقع على تعزيز ثقافة المساءلة وعدد المرات التي استخدم فيها موظفو الأمانة العامة هذه البوابة. فأُبلغت أنه جرت مطالعة ٣٤ ٥٥٣ صفحة من صفحات الشبكة الداخلية عبر بوابة Accountability A to Z (المساءلة: من الألف إلى الياء) منذ إطلاقها في ١٧ شباط/فبراير ٢٠١١، مما جعلها في صدارة الصفحات التي تقدم محتوى أصليا. وأُبلغت اللجنة كذلك بأن الموقع الشبكي يشكل أداة حيوية لبناء القدرات في مجال تبادل المعارف، والتحاور بشأن الممارسات السليمة، والتدريب العملي، يمكن لأي موظف أن يطبقها في عمله اليومي بالمنظمة. وكان يُتوقع أن يؤدي هذا المزيج من المكتبة المرجعية والدليل التوجيهي العملي إلى زيادة قدرات الموظفين على: فهم مسؤولياتهم على نحو أفضل ضمن إطار الولايات الكبرى للمنظمة؛ تكوين فكرة أفضل عن السلوك

المتوقع؛ وتطبيق مفاهيم المساءلة على عملهم بشكل مباشر. **وتنوه اللجنة الاستشارية بالجهود المبذولة لإطلاق البوابة الإلكترونية المتعلقة بالمساءلة، التي بدأت، برأيها، تثبت بأنها أداة مرجعية مفيدة لتوفير التوجيه والتوعية بقضايا المساءلة في الأمانة العامة.**

١٥ - وتعتبر اللجنة الاستشارية أيضا أن البوابة المتعلقة بالمساءلة ليست إلا خطوة أولى على طريق إشاعة ثقافة المساءلة. ونظرا لتشديد الجمعية العامة على تحقيق ثقافة المساءلة في الأمانة العامة، كانت اللجنة تتوقع تحليلا متعمقا للعوامل التي تسهم في إشاعة ثقافة قوية للمساءلة، تشمل دور القيادات، ونظاما دقيقا لتقييم الأداء، ونظاما شاملا للمكافأة والعقاب. وتؤكد اللجنة بشكل خاص أن تحلي الإدارة العليا بالقيادة المثالية أمر حيوي لإشاعة الجو العام وتحديد أعلى المعايير لثقافة راسخة للمساءلة، والنزاهة الشخصية، والامتثال، وتحقيق النتائج. وعلاوة على ذلك، فإن لعدم محاسبة كبار المديرين تأثيرا سلبيا على تحديد معايير المساءلة ضمن المنظمة. وترى اللجنة أن هناك ما يستدعي اعتماد هذا النهج لتعزيز ثقافة راسخة للمساءلة في الأمانة العامة. لذا تشجع اللجنة الأمين العام على ضمان إنفاذ متسق للمساءلة على جميع الموظفين، بمن فيهم كبار المديرين.

باء - تفويض السلطات

١٦ - طلبت الجمعية العامة من الأمين العام في الفقرة ٢١ من القرار ٢٥٩/٦٤، في معرض إشارتها إلى الفقرة ٣٦ من تقرير اللجنة الاستشارية (A/64/683 و Corr.1) أن يعالج بشكل عاجل أوجه القصور المستمر في النظام الحالي لتفويض السلطات من خلال تحديد واضح المعالم لأدوار ومسؤوليات الأفراد من جميع الرتب، الذين تفوَّض لهم سلطات، وآليات الإبلاغ المتبعة في المنظومة للرصد، وممارسة السلطات المفوضة والإجراءات المتخذة في حالات سوء الإدارة أو إساءة استعمال السلطة.

١٧ - وترد الإجراءات المتخذة في مجال تفويض السلطات في الفقرات ١٢ إلى ١٨ من تقرير الأمين العام الذي يشير فيه إلى أن استعراضا شاملا أجريَ، بناء على طلب الجمعية العامة، للنظام الحالي بموجب النظامين الأساسي والإداري للموظفين (إدارة الموارد البشرية) والنظام المالي والقواعد المالية (المالية، وإعداد الميزانية، والمشتريات وإدارة الممتلكات) لتحديد من فُوضت له السلطات لاتخاذ قرارات وإجراءات محددة وتحديد المصدر القانوني لهذه السلطة في كل حالة. ويشير الأمين العام كذلك إلى أن نظام تفويض السلطات بموجب النظامين الأساسي والإداري للموظفين خضع لتنقيح شامل بما يضمن تفويض السلطات على نحو متسق وشفاف من قبل الموظفين المخولين بالتفويض لإنجاز المهام. وهو يقترح تنفيذ النظام المنقح لتفويض السلطات على خطوتين: تنطوي الخطوة الأولى على إصدار نشرة

للأمين العام تحدد المبادئ العامة لتفويض السلطات، والسلطات المحددة التي يحتفظ بها حصرا الأمين العام أو يفوضها إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية؛ في حين تسمح الخطوة الثانية بتفويض مزيد من السلطات من جانب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى الإدارات والمكاتب الأخرى بالأمانة العامة، وهي تدخل حيز النفاذ من خلال الإصدارات الإدارية. وفي ما يتعلق بالنظام المالي والقواعد المالية، يشير الأمين العام إلى الانتهاء من تحديث شامل للنظام القائم وإلى أن النظام المنقح سيصدر هو أيضا في خطوتين. وتشير اللجنة الاستشارية إلى أن تفويض السلطات بموجب النظام المالي والقواعد المالية يمارَس من قبل مسؤولين مأذون لهم يُمنحون السلطة على أساس شخصي، عوض منح السلطة لإدارة الموارد البشرية، والتي يجرى تفويضها بحسب المهام.

١٨ - **إن اللجنة الاستشارية تدرك أن إجراء مراجعة شاملة لنظام تفويض السلطات وتنقيحا كاملا لهذا النظام هو مهمة كبيرة، وهي تثني على الأمين العام لما بذله من جهود حتى الآن. بيد أنها ترى أن المعلومات الواردة في تقريره غير كافية لتحقيق فهم واضح لعملية المراجعة الشاملة وما ينتج عنها من نتائج، أو لطريقة عمل النظام الجديد لتفويض السلطات والتحسينات التي صُمم من أجل إدخالها. وعلاوة على ذلك، لا يتضمن التقرير جدولا زمنيا لتنفيذ الخطوات المختلفة المتوخاة كما أنه لا يستجيب بالكامل لطلب الجمعية العامة (انظر الفقرة ١٦ أعلاه).**

١٩ - **وتكرر اللجنة الاستشارية التأكيد أن تفويض السلطة بصورة واضحة وفعالة، بما في ذلك إعطاء تحديد واضح المعالم لأدوار ومسؤوليات الأفراد من جميع الرتب الذين تُفوض لهم هذه السلطات، هو أمر أساسي لإقامة نظام فعال للمساءلة. وتكرر أيضا تأكيد توصيتها السابقة بأن يُطلب من الأمين العام تقديم مزيد من التفاصيل بشأن النظام المنقح لتفويض السلطات، والآليات المتوخاة لرصد ممارسة السلطات المفوضة، والتدابير المزمع اتخاذها في حال سوء الإدارة أو إساءة استخدام تلك السلطات.**

جيم - رسائل التمثيل

٢٠ - يفيد الأمين العام في تقريره عن النظرة العامة على تمويل عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/66/679، الفقرة ١٢٥) أن إدارة الدعم الميداني ستبدأ في عام ٢٠١٢ بتطبيق استيفاء شرط تقديم مديري ورؤساء دعم البعثات رسائل تمثيل. وهو شرط يشكل على حد سواء تدبيرا رقابيا داخليا وأداة للمساءلة الإدارية يمكنه، لدى استيفائه بالكامل في جميع البعثات الميدانية، أن يقدم دليلا يدعم الادعاءات العامة بشأن قوة ونوعية الضوابط الداخلية على التقارير المالية . **وتشير اللجنة إلى أنه، بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ،**

سيتعين على مجلس مراجعي الحسابات تقديم هذه الضمانات إلى الأمم المتحدة. وترى اللجنة أنه ينبغي استحداث أدوات المساءلة الإدارية هذه للمنظمة بأسرها، على أساس نهج موحد وبقيادة المراقب المالي. وتوصي اللجنة بأن يُطلب من الأمين العام الاستفاضة أكثر في هذه المسألة في سياق التقرير المرحلي المقبل، وضمان التنسيق التام بين إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية في هذا الصدد.

دال – تنفيذ توصيات الهيئات الرقابية

٢١ – شددت الجمعية العامة في الفقرة ١٢ من القرار ٢٥٩/٦٤ على أهمية التنفيذ الكامل وفي حينه لتوصيات الهيئات الرقابية، مؤكدة على دور لجنة الإدارة في الرصد وفي ضمان متابعة التوصيات المقبولة وتنفيذها في حينها.

٢٢ – ويفيد الأمين العام أن خطوات هامة اتُخذت لتعزيز الأدوار والوظائف الرقابية (انظر A/66/692، الفقرات ١٩-٢٢). وهو يذكر بشكل خاص إدراج تنفيذ التوصيات المتعلقة بالرقابة في اتفاقات كبار المديرين؛ وتقديم إدارة الشؤون الإدارية تقارير فصلية إلى لجنة الإدارة عن المرحلة التي قطعها تنفيذ التوصيات؛ وإجراء لجنة الإدارة حوارا منتظما ومباشرا مع كل الهيئات الرقابية، بما في ذلك بشأن تنفيذ توصياتها؛ وتعزيز دور جهات التنسيق بالإدارات، وبناء قدراتها في المسائل الرقابية. وبالإضافة إلى ذلك، من المقرر نشر إصدار إداري قريبا يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات الموظفين في ما يتعلق بالتزاماتهم وبالتقارير والتوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية. ويفيد الأمين العام أن زيادة الاهتمام بمسائل الرقابة ورصد التوصيات أدت إلى ظهور اتجاه إيجابي في معدلات تنفيذ هذه التوصيات، وهو اتجاه لاحظته اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة ووحدة التفتيش المشتركة. ويشير إلى تنفيذ التوصيات الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية بنسبة ٩٥ في المائة والتوصيات الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات بنسبة ١٠٠ في المائة في غضون ثلاث سنوات من صدورها (A/66/692، الفقرة ٢٢). **وترحب اللجنة الاستشارية بالتقدم الذي جرى الإبلاغ عنه في تحسين متابعة التوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية وفي رصد تنفيذها.**

٢٣ – ويذكر الأمين العام أنه لا يزال ملتزما تماما بتنفيذ التوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية وأن المديرين يقبلون بذلك أيضا باعتباره أحد مسؤولياتهم الأساسية. وطلبت اللجنة الاستشارية مزيدا من الإيضاح بشأن الآليات التي تقبل الإدارة بموجبها أو ترفض التوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية. وأُبلغت اللجنة بأن المسؤولية الرئيسية عن قبول التوصية أو عدمه تقع على عاتق مديري البرامج. وتجرى معالجة أي خلافات عبر الحوار المستمر بين الهيئة الرقابية والإدارة إلى أن يجرى التوصل إلى اتفاق. ومتى تعذر التوصل إلى اتفاق كهذا،

يمكن التماس تدخل لجنة الإدارة مع أنه، حتى تاريخه، لم تبرز حاجة إلى القيام بذلك إذ حُلت كل الخلافات وديا. ولدى الاستفسار، أُبلغت اللجنة كذلك أن تعليقات الأمين العام على كلٍ من التوصيات الواردة في تقرير مجلس مراجعي الحسابات بشأن عمليات حفظ السلام للفترة المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١ (انظر A/66/5 (Vol. II)؛ و A/66/693) عكست موقفا موحدا للأمانة العامة.

٢٤ - وتشير اللجنة الاستشارية إلى أن مجلس مراجعي الحسابات حدد في تقريره المذكور أعلاه (A/66/5 (Vol. II)) أوجه القصور ومواطن الضعف في العديد من المجالات بما في ذلك وضع الميزانية وإدارتها، وإدارة الأصول، وإدارة المشتريات والعقود، والالتزامات غير المصفاة، وإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستراتيجيات انسحاب البعثات وتصفيتها واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وعلاوة على ذلك، فإن العديد من مواطن الضعف المحددة هي ذات طابع متكرر، مما يعكس، برأي اللجنة، ضعفا في الإدارة ووجه قصور في الضوابط والرقابة الداخلية. وتعلق اللجنة على أوجه قصور محددة أشار إليها المجلس في تقريرها المقبل وفي سياق تقاريرها عن كل من عمليات حفظ السلام. **وترى اللجنة الاستشارية أن اتخاذ إجراءات فورية للتصدي لمواطن الضعف وإزالتها جزء لا يتجزأ من إيجاد نظام فعال للمساءلة. وتؤكد أيضا على أهمية دور الهيئات الرقابية في وضع نظام مساءلة للأمم المتحدة. ومن خلال التدقيق، الذي يجرى باسم الجمعية العامة، في استخدام الموارد وممارسات الإدارة في المنظمة، توفر الهيئات الرقابية للجمعية أدوات رئيسية لمحاسبة الأمانة العامة. وتشجع اللجنة الأمين العام على مواصلة تعزيز التشاور والتعاون مع الهيئات الرقابية في إطار سعيه إلى تنفيذ إطار المساءلة.**

هاء - المساءلة الشخصية والمؤسسية

٢٥ - شددت الجمعية العامة في الفقرات ١٣ إلى ١٨ من القرار ٢٥٩/٦٤ على أهمية استحداث آليات حقيقية وفعالة ومتسمة بالكفاءة وعلى تنفيذها بالكامل تعزيزا للمساءلة المؤسسية والشخصية على جميع المستويات وطلبت من الأمين العام أن: يحلل تأثير تدابيره المقترحة لإصلاح إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الشخصية؛ يقترح تدابير ملموسة وشاملة لتعزيز المساءلة الشخصية على جميع المستويات داخل الأمانة العامة، بناء على تعريف المساءلة الوارد في الفقرة ٨ من القرار نفسه؛ يواصل تحسين نظام تقييم المديرين؛ يحدد بوضوح الصلات الحيوية بين المساءلة المؤسسية والمساءلة الشخصية، من خلال اتفاقات كبار المديرين، ونظام تقييم الأداء لجميع الموظفين دون رتبة أمين عام مساعد؛ ويضع آليات المساءلة المناسبة على التقصير في الأداء لجميع الرتب.

٢٦ - ويقدم الأمين العام في الفقرات ٢٣ إلى ٣٣ من تقريره معلومات عن التدابير الرامية إلى تعزيز المساءلة الشخصية والمؤسسية المنفذة في سياق مجموعةٍ من إصلاحات إدارة الموارد البشرية عملا بقراري الجمعية العامة ٦٣/٢٥٠ و ٦٥/٢٤٧.

٢٧ - وتشمل التدابير الرامية إلى تعزيز أداء كبار المديرين والمساءلة المؤسسية ما يلي: (أ) مواءمة اتفاقات كبار المديرين مع تعريف المساءلة الوارد في قرار الجمعية العامة ٦٤/٢٥٩؛ (ب) إجراء تقييم متزامن من قبل مجلس الأداء الإداري لاتفاقات كبار المديرين، وسجلات إنجاز إدارة الموارد البشرية، وتقارير الأداء البرنامجي، وذلك بهدف تعزيز المواءمة بين المساءلة المؤسسية والشخصية على أعلى مستويات الإدارة؛ (ج) تحديد مجالات الأداء التي تتطلب تحسينا ووضع خطة عمل لمعالجة تلك المجالات على أساس التعهد الفردي بين كل من كبار المديرين ونائب الأمين العام؛ و (د) السلطة الممنوحة لمجلس الأداء الإداري للطلب من كلٍ من كبار المديرين تفسيرات بشأن تحقيق أهدافهم أو عدمه. ويتوخى الأمين العام أيضا أن يضيف، في إطار عملية تقييم أداء كبار المديرين، المساءلة عن الأحكام الصادرة عن نظام العدل الداخلي. وأُبلغت اللجنة أن التقييم النهائي لأداء كل من كبار المديرين متاح أيضا على الشبكة الداخلية.

٢٨ - واستنادا إلى الأمين العام، ستعزز السياسة العامة الجديدة المتعلقة بإدارة الأداء (A/66/692، الفقرة ٣٤) الروابط بين خطط العمل الفردية وغيرها من الآليات في إطار المساءلة، بما في ذلك اتفاقات كبار المديرين، وخطط عمل الإدارات وكراسات الميزانية، مما سيمكِّن تاليا المديرين والموظفين من تحديد كيفية إسهام خطط العمل الفردية في مجمل ولايات المنظمة (A/66/692، الفقرة ٣٤). **وتلاحظ اللجنة الاستشارية التغييرات التي أُدخلت على مضمون وأساليب تقييم نظام اتفاقات كبار المديرين. وفي ضوء العزم على إقامة صلات بين خطط العمل الفردية، وخطط عمل الإدارات، وكراسات الميزانية واتفاقات كبار المديرين، فضلا عن إدراج التقييم النهائي لأداء المديرين في اتفاقاتهم، ترى اللجنة أن بالإمكان تطوير هذا النظام ليصبح أداة قوية في نظام المساءلة. وتشجع اللجنة الأمين العام على مواصلة جهوده في سبيل وضع تلك التدابير موضع التنفيذ.**

٢٩ - **وبصرف النظر عن التغييرات التي أُدخلت على نظام اتفاقات كبار المديرين، لا تزال اللجنة الاستشارية ترى أن هناك القليل من الأدلة التي تثبت أنه كان لاتفاقات كبار المديرين أي تأثير حقيقي على تعزيز المساءلة.** وفي هذا الصدد، فإن التجربة الأخيرة في مجال إدارة وتخطيط موارد المشاريع غير مشجعة جدا (انظر A/66/7/Add.1). فرغم ضخامة المشروع ومستوى الموارد المرصودة له، فضلا عن أهميته الاستراتيجية للمنظمة،

ومشاركة مديرين على أعلى المستويات في هيكلية إدارته، لم تبلَّغ الجمعية العامة إلا في مرحلة متأخرة جدا بتأخير في التنفيذ لمدة سنتين وبرحيل مدير المشروع. وعلاوة على ذلك، فإن اللجنة غير مقتنعة بأن تحليلا كاملا قد أجري لأسباب وظروف التأخير. وتلاحظ اللجنة أيضا أنه لم يقدَّم إلى الجمعية سوى اليسير من المعلومات عن الإجراءات المتخذة حتى تاريخه لتنفيذ التدابير الواردة في قرارها ٦٦/٢٣٢ بشأن إدارة المشروع وترتيباته التنظيمية. **وتتوقع اللجنة الاستشارية من الأمين العام أن ينفذ تلك التدابير دون تأخير.**

٣٠ - وترى اللجنة الاستشارية أن هذه القضية تمثل مثالا واضحا على عدم المساءلة، وتدل أيضا على عدم تطبيق مبادئ المساءلة وآلياتها وأساليبها في الإدارة اليومية للعمليات. وعلاوة على ذلك، فهي تثبت أن إدخال العمليات والإجراءات الإدارية لا يمثل سوى خطوة أولى نحو تحقيق منظمة عملية المنحى وخاضعة للمساءلة بالكامل، وأنه لن يكون لهذه العمليات والإجراءات تأثير يذكر ما لم تطبَّق في بيئة تسودها ثقافة راسخة للمساءلة تركز على تحقيق النتائج، وتلقى الدعم من آليات قوية لتفويض السلطات، والمكافآت والعقوبات.

٣١ - وكما هو مبين في الفقرة ٤١ من تقرير الأمين العام، تقدم القاعدة ١٠-١ (ب) من النظام الإداري للموظفين آلية يجوز فيها الطلب من الموظف أن يسدد للمنظمة مبلغا كاملا أو جزئيا متى تبين أن قرارا خاطئا أو غير مناسب قد اتُخذ عمدا أو بتهور أو نتيجة إهمال فاضح (انظر أيضا A/66/692، الفقرة ٤٤). وأُبلغت اللجنة، لدى استفسارها، بعدم وجود حد لمستوى استرداد التكاليف. وطلبت اللجنة معلومات إضافية عن عدد من الحالات التي اتُخذت فيها إجراءات استرداد في عام ٢٠١١ إلا أن الرد كان بإبلاغها أن الأمانة العامة غير قادرة على تقديم هذه المعلومات ضمن الإطار الزمني المحدد لإعداد هذا التقرير، لأنه سيتعين عليها استقاء البيانات المطلوبة يدويا من جميع مراكز العمل (انظر الفقرتين ٧ و ٨ أعلاه).

٣٢ - ويشير الأمين العام في الفقرة ٣٦ من تقريره المرحلي إلى أنه إذا لم يؤد اتخاذ إجراءات تصحيحية إلى معالجة أوجه القصور في الأداء، يمكن عندئذ النظر في حجب منح علاوة على الراتب أو في عدم تمديد العقد أو إنهائه. وطلبت اللجنة الاستشارية معلومات إضافية عن عدد الموظفين الذين حُجبت العلاوات عن رواتبهم، أو لم تُمدد أو أنهيت عقودهم لأسباب متعلقة بالأداء، في عام ٢٠١١، إلا أن الأمانة العامة لم تتمكن من توفير هذه المعلومات للأسباب نفسها المبينة في الفقرة ٣١ أعلاه.

٣٣ - ولدى الاستفسار، زُودت اللجنة الاستشارية معلومات إضافية عما يلي: (أ) عدد الموظفين الذين مُنحوا عقود تعيين مستمر عملا بتدابير الإصلاح التي أقرتها الجمعية العامة في قرارها ٦٥/٢٤٧، والآثار المالية المتصلة بذلك (انظر A/66/692، الفقرة ٢٧)؛ (ب) عدد حالات سوء السلوك التي اتُخذت فيها تدابير تأديبية (المرجع نفسه، الفقرة ٣٦)؛ (ج) عدد الحالات التي استفاد فيها موظفون من الحماية في إطار السياسة المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات (المرجع نفسه، الفقرة ٧٢)؛ و (د) عدد الحالات التي خضع فيها موظفون لعقوبات/توبيخ لمخالفتهم سياسة ''عدم التسامح'' إزاء تقديم الهدايا أو الضيافة المفروضة بموجب مدونة قواعد سلوك الموردين (المرجع نفسه، الفقرة ٧٤). وترد هذه المعلومات الإضافية في المرفق الأول لهذا التقرير.

٣٤ - وفي ما يتعلق بأداء كبار المديرين (انظر A/66/692، الفقرة ٢٩)، أُبلغت اللجنة الاستشارية أن معايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية تسري على جميع الموظفين، بمن فيهم كبار المديرين.

واو - إصلاح نظام تقييم الأداء

٣٥ - لاحظت الجمعية العامة مع القلق، في الفقرة ٢٠ من قرارها ٦٤/٢٥٩، التأخر في تنفيذ نظام إنسبيرا وتأثير ذلك في قدرة الأمين العام على بذل الجهد لتحقيق إصلاح شامل في مجال إدارة الأداء، وشددت على ضرورة تنفيذه في الوقت المناسب، وأكدت كذلك أن القيمة التي تضيفها نظم من هذا القبيل تعتمد على استخدام الموظفين لهذه النظم بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة.

٣٦ - وترد معلومات عن إصلاح نظام تقييم الأداء في الفقرات ٣٤ إلى ٤٤ من التقرير المرحلي للأمين العام. ويشير الأمين العام إلى أن سياسة جديدة استُحدثت في إطار إصلاح نظام تقييم الأداء. وستدلي اللجنة الاستشارية بتعليقات إضافية على هذه السياسة العامة الجديدة على نحو شامل في سياق نظرها في مقترحات الأمين العام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، المقرر تقديمها إلى الجمعية العامة لتنظر فيها في الجزء الرئيسي من دورتها السابعة والستين. وريثما يجري النظر في تلك المقترحات، تقدم اللجنة في الفقرات أدناه ملاحظات وتعليقات أولية بشأن بعض جوانب السياسة الجديدة المتعلقة بإدارة الأداء.

نظام المكافآت والعقوبات

٣٧ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في الفقرة ١٦ من قرارها ٢٥٩/٦٤، أن ينشئ آليات مناسبة للمساءلة عن التقصير في الأداء على جميع المستويات. ويشكل نظام المكافآت والعقوبات المحدد بوضوح أحد الركائز التي يقوم عليها أي إطار فعال للمساءلة، وهو مدرج على وجه التحديد في تعريف المساءلة الذي وضعته الجمعية في الفقرة ٨ من القرار نفسه.

٣٨ - ويشير الحكم الوارد في السياسة الجديدة التي استحدثها الأمين العام لتحديد أوجه القصور في الأداء ومعالجتها بمجموعة من الإجراءات للتعامل مع حالات القصور في الأداء، 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 (A/66/692، الفقرة ٣٦). ولدى الاستفسار، قُدِّمت للجنة الاستشارية معلومات إضافية عن طريقة التعامل مع القصور في الأداء بالأمانة العامة (انظر المرفق الثاني).

٣٩ - وتلاحظ اللجنة، من واقع أحكام السياسة الجديدة والمعلومات الإضافية التي قدِّمَت لها، أن آليات المساءلة التي تطبق في معالجة أوجه القصور في الأداء تركز في المقام الأول على التدريب والتوجيه. **ورغم التسليم بأن اتباع نهج كهذا يمكن أن يشجع على التفوق ويحول دون التقصير في الأداء مستقبلاً، تعتقد اللجنة الاستشارية أن من المستصوب وضع نظام أقوى للعقوبات لمعالجة حالات تقصير الموظفين في الأداء. ووفقاً لما جرت مناقشته في الفقرة ١٥ أعلاه، يعد نظام المكافآت والعقوبات ضرورياً لإشاعة ثقافة من المساءلة والمسؤولية. وبناءً عليه، توصي اللجنة بأن يُطلَب إلى الأمين العام أن يجري تقييماً لتدابير المساءلة الموضوعة للتعامل مع حالات التقصير في الأداء وأن يطبقها تطبيقاً فعالاً، وأن يقدم تقريراً شاملاً بهذا الشأن في سياق نظر الجمعية العامة المذكور أعلاه في مسائل إدارة الموارد البشرية.**

التوزيع العام لتصنيفات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (e-PAS) في عام ٢٠١١

٤٠ - لدى الاستفسار، قُدمت معلومات إضافية للجنة الاستشارية (انظر المرفق الثالث) تبين ما يلي: (أ) متوسط توزيع التصنيفات للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٩ وفق مقياس التصنيف السابق (١ إلى ٥) مقارنة بتوزيع التصنيفات للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ وفق مقياس التصنيف الجديد (١ إلى ٤). وتلاحظ اللجنة أنه وفق مقياس التصنيف السابق، تجاوزت نسبة ٤٥ في المائة

من الموظفين توقعات الأداء (منهم ٣٧ في المائة في أحيان كثيرة، و ٨ في المائة بصورة منتظمة)، في حين أنه لم يتجاوز توقعات الأداء وفق المقياس الجديد سوى ٢٣ في المائة من الموظفين. وأُبلِغَت اللجنة أن مقياس التصنيف الجديد هدف إلى تزويد المنظمة بوسيلة للتمييز بين أصحاب الأداء ''الجيد'' وأصحاب الأداء ''الممتاز''. وبينت الإحصاءات أنه حين يُضطر المديرون إلى اتخاذ قرار بشأن التصنيف، يقرر كثيرون منهم تصنيف موظفيهم بدرجة ''جيد'' بدلاً من ''ممتاز''. وفي المقابل، فقد ظلت دون تغيير النسبة المئوية للموظفين الذين لم يستوفوا التوقعات أو الذين لم يستوفوها إلا جزئياً، بين ٠,١ و ١ في المائة. وترى اللجنة أن استمرار الانخفاض في النسب المئوية للأداء المصنف عند درجات منخفضة قد يكون مؤشراً على إحجام المديرين عن الانخراط في مناقشات مجدية مع الموظفين المنخفضي الأداء وعن وضع تقييمات صريحة للأداء، و/أو على وجود مواطن ضعف في المهارات الإدارية للمشرفين.

٤١ - **وتعتبر اللجنة الاستشارية أن استحداث منهجية التقييم الجديدة تطور إيجابي يمكنه أن يسهم في جعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية، وينطوي على احتمالات مبشرة بتحسين أداء الموظفين. وتوصي اللجنة بأن يُطلَب إلى الأمين العام أن يواصل رصد وتحليل بيانات الأداء على صعيد الأمانة العامة بأسرها، وأن يضع تقريراً بشأن تطور الاتجاهات والأنماط في تصنيفات الأداء، وبشأن تأثيرات نظام التصنيف الجديد، إن وجدت، على أداء الموظفين وعلى عملية تقييم الأداء.**

زاي - اختيار وتعيين كبار المديرين

٤٢ - في الفقرة ١٩ من القرار ٢٥٩/٦٤، طلبت الجمعية العامة، في معرض إشارتها إلى الفقرة ٢٨ من تقرير اللجنة الاستشارية (A/64/683، و Corr.1)، إلى وحدة التفتيش المشتركة أن تقدم، في الجزء الرئيسي من دورة الجمعية السادسة والستين، تقريراً عن التدابير التي يمكن اتخاذها لمواصلة تعزيز الشفافية في عملية اختيار وتعيين كبار المديرين. وكما أشير إليه أعلاه، يرد تقرير وحدة التفتيش المركزية المعنون ''الشفافية في عملية اختيار وتعيين كبار المديرين في الأمانة العامة للأمم المتحدة'' في الوثيقة A/66/380. وترد تعليقات الأمين العام في تقريره ذي الصلة (A/66/380/Add.1). **وتشجع اللجنة الاستشارية الأمين العام على تطبيق تدابير فعالة لتعزيز شفافية عملية اختيار وتعيين الإدارة العليا.**

حاء – إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية

٤٣ – طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، في الفقرة ٣١ من قرارها ٢٥٩/٦٤، أن يعمل على تعزيز القدرات الموجودة في الأمانة العامة لتقييم المخاطر والتخفيف منها وللمراقبة الداخلية، بناءً على التوصيات الواردة في الفقرتين ٤٩ و ٥٠ من تقرير اللجنة الاستشارية (A/64/683، و Corr.1) والمرفق الثاني لتقرير الأمين العام (A/64/640).

٤٤ – وترد المقترحات التي قدمها الأمين العام بشأن إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية في الفقرات ٤٦ إلى ٦٦ من تقريره المرحلي وفي مرفق التقرير. وتلاحظ اللجنة الاستشارية أن الأمين العام حدد سياسة عامة لإدارة المخاطر المؤسسية والمراقبة الداخلية، وكذا المنهجية والأدوات اللازمة لتنفيذها. ويشير إلى أن السياسة العامة وُضِعَت بالتشاور الوثيق مع هيئات الرقابة، ومختلف الوكالات والصناديق والبرامج التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وإدارات مختارة من الأمانة العامة، وإلى أنها توفر منهجية متسقة وشاملة لإدارة المخاطر بهدف التصدي للمخاطر الاستراتيجية المرتبطة بتنفيذ ولايات المنظمة وأهدافها، وللمخاطر الملازمة للعمليات اليومية التي تدعم تنفيذ تلك الولايات. ويشير كذلك إلى أن الإطار يستند إلى نهج إدارة المخاطر الذي تعتمده أصلا أجزاء مختلفة من المنظمة، وأنه يمكن تطبيقه على نطاق الأمانة العامة بأسرها. وتلاحظ اللجنة أن إدارة الشؤون الإدارية، بمساعدة مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تعمل على تنفيذ سياسة ومنهجية إدارة المخاطر المؤسسية في إدارات مختارة تمثل مجالات وظيفية مختلفة من سير عمل المنظمة. وفي هذا السياق، أُبلِغَت اللجنة بإنجاز دراستي حالة لتقييم المخاطر، في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. **وترحب اللجنة الاستشارية بما أُحرز حتى الآن من تقدم صوب وضع إطار إدارة المخاطر في المؤسسة.**

٤٥ – وتلاحظ اللجنة الاستشارية كذلك أن المخطط العام لتجديد مباني المقر يطبق إدارة استباقية للمخاطر منذ إنشائه، وقد وضع سجلا شاملا للمخاطر يستخدم في الإدارة اليومية للمشروع (A/66/692، الفقرات ٦٠-٦٢). **وتوصي اللجنة الاستشارية بأن يُطلَب إلى الأمين العام أن يقدم، في سياق تقريره المرحلي المقبل عن المخطط العام لتجديد مباني المقر، تقريراً عن الدروس المستفادة وعن تأثير الإدارة الاستباقية للمخاطر على المساءلة.**

٤٦ – ويقدم الأمين العام، في الفقرة ٦ من مرفق تقريره المرحلي، تعريفاً لإدارة المخاطر في المؤسسة بأنها ”عملية تُنفذ عن طريق مجالس الإدارة والإدارة وسائر الموظفين، وتُطبق في وضع الاستراتيجيات على صعيد المنظمة برمتها“. وفي الفقرة ٨ من المرفق، يرى الأمين العام أنه في مجال الإدارة، سيؤدي تنفيذ الإطار إلى ”زيادة قدرة 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 فرص تعزيز رصد الموارد في جميع أنحاء المنظمة، وخفض التكاليف ذات الصلة''.

٤٧ - **واللجنة الاستشارية، إذ تقر بأنه ينبغي لإدارة مخاطر المؤسسة على نحو فعال ومتسم بالكفاءة أن تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة أي منظمة، فإنها تعتقد أن من الضروري التمييز بوضوح بين الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها كل من مجالس الإدارة والقيّمين على الإدارة. وبناءً عليه، توصي اللجنة بأن يُطلَب إلى الأمين العام أن يراجع سياسته لإدارة مخاطر المؤسسة، مع التركيز على دور الأمانة العامة ومسؤولياتها في إدارة مخاطر عملياتها.**

٤٨ - وترد في الفقرات ٥١ إلى ٥٤ من التقرير المرحلي الأدوار والمسؤوليات لهيكل إدارة الرقابة الداخلية. وتلاحظ اللجنة الاستشارية أن الأمين العام عيَّن لجنة الإدارة بوصفها الهيئة المسؤولة في الأمانة العامة عن إدارة المخاطر في المؤسسة، وأن وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية سيعمل باعتباره المسؤول الرفيع المستوى المعني بقيادة هذا المسعى في الأمانة العامة. وتلاحظ اللجنة كذلك أنه بمجرد أن ينفَّذ إطار إدارة المخاطر في المؤسسة بالكامل على نطاق المنظمة، سيكف مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن الاضطلاع بعمليات تقييم المخاطر تجنباً لأي تداخل أو ازدواجية في الوظائف، وإنما سيظل مسؤولاً 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. **وفي هذا السياق، تشير اللجنة الاستشارية إلى الفقرتين ٣٩ (أ) و (ب) من تقريرها بشأن المراجعة الشاملة للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة (A/61/605)**[٣].

تنفيذ برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة

٤٩ - يشير الأمين العام إلى أن مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية يتضمن حاليا قدرة محدودة ومؤقتة لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة، وتقتضي الحاجة تحويلها إلى قدرة مكرسة وتزويدها بالموارد اللازمة لتوسيع نطاق عملها ليشمل الأمانة العامة بأسرها،

(٣) (أ) الأمين العام مسؤول عن وضع إطار شامل لإدارة المخاطر، وعن إدارة المخاطر؛ وتهدف مهمة المراجعة ذات الصلة إلى رصد وتقييم كفاية وفعالية إدارة المخاطر بالمنظمة؛

(ب) الأمين العام مسؤول عن الحفاظ على نظام رقابة داخلية فعال يجري تقييمه أيضا عن طريق وظيفة المراجعة. وينبغي أن تحدد بوضوح المسؤولية عن أنشطة المراقبة الداخلية على جميع المستويات بالمنظمة وأن تدمج في إطار المساءلة.

والاضطلاع بالمسؤوليات المبينة في السياسة العامة الواردة في مرفق تقريره (A/66/692، الفقرة ٦٣).

٥٠ - وتبيّن الفقرة ٦٧ من التقرير المرحلي الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه فيما يتعلق بتنفيذ برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة. ويطلب الأمين العام: (أ) أن تؤيد الجمعية اقتراحه المتعلق بإنشاء وظيفة مكرسة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية في مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية للعمل على تعزيز القدرات الحالية المكلفة بتقييم المخاطر والتخفيف منها والمراقبة الداخلية، على نحو ما طلبته الجمعية في قرارها ٢٥٩/٦٤؛ و (ب) نظرا لكون هذا المشروع هو من المشاريع التي تتصدر أولويات المنظمة، أن تعمل الأمانة العامة مؤقتا على تلبية تلك الاحتياجات باستخدام الموارد المتوفرة وأن تقدم في وقت لاحق مقترحا لعرضه على الجمعية في سياق ميزانية الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

٥١ - وفيما يتعلق بالإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه، حسبما ورد في الفقرة ٦٧ من تقرير الأمين العام، تلاحظ اللجنة الاستشارية أنه يعتزم تلبية الاحتياجات اللازمة لوظيفة مكرسة لإدارة المخاطر في المؤسسة والمراقبة الداخلية بصورة مؤقتة من الموارد المتاحة. وفي هذا الصدد، تذكّر اللجنة بالآراء التي أعربت عنها في الفقرة ٥٠ من تقريرها السابق (A/64/683 و Corr.1) ومفادها أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من مختلف الإدارات وليس هيكلا منفصلا.

طاء - تدابير ملموسة لمنع إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم المشتريات حاليا

٥٢ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام في الفقرة ٣٢ من قرارها ٢٥٩/٦٤، أن يضمن تقريره تدابير ملموسة تحول دون إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم المشتريات حاليا وتدابير لتحسين إجراءات استرداد الأموال. ويذكر الأمين العام، في الفقرات ٦٨ إلى ٨١ من تقريره، تدابير محددة تتعلق بما يلي: التدريب في مجالي الأخلاقيات والنزاهة؛ وحماية المبلغين عن المخالفات؛ ومدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة؛ والهدايا والضيافة؛ والقيود المفروضة على الموظف بعد انتهاء الخدمة؛ وشرط تقديم الإقرارات بالذمة المالية؛ ورصد الامتثال؛ والمساءلة وتفويض السلطات؛ ولجنة المقر للعقود واللجان المحلية للعقود؛ ومجلس استعراض منح العقود؛ واللجنة العليا لاستعراض البائعين في المقر.

٥٣ - واستفسرت اللجنة الاستشارية عما إذا كانت الأمانة العامة قد تشاورت مع الدول الأعضاء خلال عملية إعداد مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة. وأُبلغت اللجنة بأن شعبة المشتريات في الأمم المتحدة هي التي أعدت المدونة في تشاور وثيق مع مكتب الاتفاق

العالمي. وعلاوة على ذلك، أُجريت مشاورات مع الجهات المعنية الداخلية، بما في ذلك شعبة المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومع مكتب الشؤون القانونية، ومكتب الاتفاق العالمي، وأعضاء الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات، ومكتب قاعدة بيانات موردي الأمم المتحدة في السوق العالمية.

٥٤ - **وتوصي اللجنة الاستشارية بأن يُطلب من الأمين العام أن يقدم، في سياق التقرير المرحلي المقبل بشأن المساءلة، تقريراً كاملاً عن التدابير الملموسة الرامية إلى منع إمكانية حدوث تضارب في المصالح في العملية التي تنظم المشتريات حالياً.**

ياء - الإدارة القائمة على النتائج، والإبلاغ عن الأداء

٥٥ - تلاحظ اللجنة الاستشارية أن تقرير الأمين العام لا يشمل طلبات الجمعية العامة المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج والإبلاغ عن الأداء، ويشير إلى أن تقديم تقرير عن هذه المسائل أمر سابق لأوانه لأن من المتوقع إحراز مزيد من التقدم في الأشهر المقبلة. وفي هذا الصدد، يذكر الأمين العام أنه ينوي جعل مقترحاته المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج متسقة ومتكاملة تماما مع المبادرات الأخرى المتصلة بالمساءلة والأداء الناتجة عن عملية إدارة التغيير، وكذلك إجراء دراسة وافية عن تجربة المنظمات الأخرى التي بدأت العمل بنظام الإدارة القائمة على النتائج (A/66/692، الفقرة ٤).

٥٦ - وأكدت الجمعية العامة في تعريفها للمساءلة أنها تشمل تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج عالية الجودة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، فضلا عن تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن نتائج الأداء (القرار ٢٥٩/٦٤، الفقرة ٨). **وترى اللجنة الاستشارية أن الإدارة القائمة على النتائج والإبلاغ عن الأداء ركيزتان أساسيتان لإطار المساءلة الشامل. وفي هذا السياق، تذكّر اللجنة بتقريرها عن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ (انظر A/66/7)، وتعرب عن ثقتها في أن العمل الذي يضطلع به الأمين العام حاليا بخصوص نتائج مبادرة إدارة التغيير سيُنجز في الوقت المناسب، وأن المبادرات التي تتطلب موافقة تشريعية ستُعرض في أسرع وقت ممكن.**

٥٧ - وأُبلغت اللجنة الاستشارية في مناسبات عديدة أن نظم المعلومات الحالية في الأمانة العامة لا تستطيع تقديم الدعم المناسب لنظام الإدارة القائمة على النتائج وأن نظام تخطيط الموارد في المؤسسة (أوموجا) سيكون ضروريا لذلك الغرض. وأشار الأمين العام في تقريره السابق إلى أن نظام أوموجا سيتيح الربط بين الموارد والأهداف، وسيتيح أيضا تقييم مستوى أداء أي برنامج مقارنة بالموارد المتاحة له (A/64/640). وتذكّر اللجنة بأن الأمين العام أشار في تقريره الثاني عن التقدم المحرز في تنفيذ مشروع تخطيط الموارد في المؤسسة إلى ضرورة

اعتماد منهجية موحدة بشأن الإدارة القائمة على النتائج بوصفها شرطا أساسيا لإدماج الوظائف المطلوبة المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج والأداء ضمن نظام أموجا (A/65/389، الفقرة ٦٣). **واللجنة الاستشارية على ثقة في أن العمل جارٍ حاليا على تطوير هذه المنهجية الموحدة بشأن الإدارة القائمة على النتائج.**

المرفق الأول

معلومات إحصائية

١ - سوء السلوك والإجراءات التأديبية

(انظر *A/66/692*، الفقرة ٣٦)

عدد قضايا سوء السلوك التي اتخذت فيها تدابير تأديبية

	١ تموز/يوليه ٢٠٠٩ - ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠	١ تموز/يوليه ٢٠١٠ - ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١
عدد القضايا الواردة	١٦٧	١٢٣
عدد القضايا التي جرى البت فيها:	١٠٠	٢٧١
قرارات بالفصل	١٣	١٤
تدابير تأديبية أخرى	١٦	٩٣
تدابير إدارية	٣٦	١٩
قرارات بعدم اتخاذ أي إجراء عقب الاستعراض الأولي	٤	٨٠
قرارات بعدم اتخاذ أي إجراء عقب إجراء تحليل كامل يشمل تعليقات الموظفين	٢١	٣٨
إنهاء خدمة الموظف قبل الانتهاء من العملية التأديبية	١٠	٢٦
تدابير أخرى		١

في الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٠، اتُخذت قرارات فصل أو فرض إجراءات تأديبية أخرى في ٢٩ في المائة من القضايا التي تم البت فيها، بينما ارتفعت هذه النسبة إلى ٤٠ في المائة خلال الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٠ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١. ويمثل عدد القضايا الواردة خلال الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٠ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١، الذي بلغ ١٢٣ قضية، نسبة ٠,٣٠ في المائة من مجموع عدد الموظفين الذي يبلغ ٠٠٠ ٤٠ شخص. وبالمثل، فإن عدد الإجراءات التأديبية التي فرضت خلال الفترة نفسها، الذي بلغ ١٠٧ إجراءات، شكل نسبة ٠,٢٦ في المائة من إجمالي عدد الموظفين.

وتُعرض هذه المعلومات بانتظام أيضا في سياق التقرير السنوي للأمين العام عن المسائل التأديبية، المقدم عملا بقرار الجمعية العامة ٢٦٧/٥٧.

٢ - سياسة حماية المبلغين عن المخالفات

(انظر *A/66/692*، الفقرة ٧٢)

تتيح سياسة حماية المبلغين عن المخالفات، المنصوص عليها في نشرة الأمين العام المتعلقة بالحماية من الانتقام (ST/SGB/2005/21)، التقليل من خطر تضارب المصالح في عملية الشراء من خلال توفير الحماية للأفراد الذين يبلغون عن حالات سوء السلوك أو يتعاونون مع عمليات التدقيق أو التحقيقات المأذون بها. وطلبت اللجنة الاستشارية معلومات إضافية عن عدد الحالات التي جرى فيها حماية موظفين في إطار هذه السياسة. وأُبلغت اللجنة بأن مكتب الأخلاقيات تلقى خلال الفترة من آب/أغسطس ٢٠٠٧ إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ ما مجموعه ٢٠٠ استفسار بشأن هذه السياسة، بينها ١١٨ طلبا للحصول على المشورة أو الاستفسار بشأن أمور لا تندرج في نطاق ولاية المكتب. وشُرع في إجراء استعراضات أولية للشكاوى المتبقية البالغ عددها ٨٢ شكوى للتحقق من وجود ما يشير مبدئيا إلى حدوث حالة انتقام. ووجد مكتب الأخلاقيات، بعد الانتهاء من إجراء استعراضات أولية بشأن ٦٧ شكوى، أن ٥ حالات منها تشير مبدئيا إلى حدوث حالة انتقام، وأحالها لإجراء تحقيق رسمي بشأنها. وتبيّن من إحدى الحالات وجود ما يشير إلى حدوث انتقام، فأصدر مكتب الأخلاقيات توصيات تتعلق بالإجراءات التأديبية والتدابير التصحيحية، وفقا للأحكام ذات الصلة الواردة في نشرة الأمين العام ST/SGB/2005/21. وفي ثلاث مناسبات، اتُخذت تدابير علاجية مؤقتة لحماية المشتكين خلال الفترة الفاصلة بين التثبت من وجود ما يشير من حيث المبدأ إلى حالة الانتقام وصدور نتائج التحقيق.

٣ - الهدايا والضيافة

(انظر *A/66/692*، الفقرة ٧٤)

طلبت اللجنة الاستشارية معلومات إضافية عن عدد الحالات التي فُرضت فيها عقوبات/توبيخات على موظفين بسبب انتهاكهم سياسة ”عدم التسامح“ تجاه الهدايا أو الضيافة، المطبقة في إطار مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة. وأبلغت اللجنة أن إجراءات تأديبية/إدارية قد فرضت على تسعة موظفين منذ عام ٢٠٠٧ بسبب سلوكهم الذي انطوى على قبول خدمات أو هدايا أو ضيافة، وما إلى ذلك، من ممثلي البائع أو البائعين. وبالإضافة إلى ذلك، تلقى مكتب الأخلاقيات منذ عام ٢٠٠٦ ما مجموعه ٣١٣ طلب استشارة بشأن الهدايا والضيافة، بينها ٥٨ طلبا في عام ٢٠١١.

٤ - التعيينات المستمرة

(انظر *A/66/692*، الفقرة ٣٦)

منذ ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩، مُنح ما يقرب من ٦٠ موظفا عقود تعيين مستمر. ولم يُستعرض لأغراض منح عقود التعيين المستمر حتى الآن سوى الموظفين الذين اجتازوا بنجاح مسابقة على النحو المحدد في القاعدة ٤-١٦ من النظام الإداري للموظفين (الاجتماعات التنافسية الوطنية لاستقدام الموظفين، مسابقات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى فئة الموظفين الفنيين، أو مسابقات التعيين في الوظائف اللغوية).

ولا تترتب آثار مالية على منح عقود التعيين المستمر، لأن مجموعة العناصر المكونة للأجر هي نفسها سواء في عقود التعيين المستمر/الدائم أو في العقود المحددة المدة.

ولم يُشرع بعد في العملية الأولى لاستعراض سائر فئات الموظفين لأغراض منح عقود مستمرة. ويُعزى ذلك جزئيا إلى وجوب الانتهاء من استعراض عقود التعيين الدائم، الذي يُجرى مرة واحدة، والذي بلغ مراحله النهائية، ولكي يُعرف عدد التعيينات المستمرة المتاحة. وعلاوة على ذلك، فإن الأمانة العامة تعمل حاليا على وضع الصيغة النهائية للتعليمات الإدارية ذات الصلة، مع مراعاة التعليقات التي وردت من جميع الجهات المعنية. ومن المتوقع الشروع في العملية الأولى في النصف الثاني من عام ٢٠١٢. وسيُنظر في وضع الموظفين المؤهلين لهذه التعيينات وفقا للمعايير المنصوص عليها في نشرة الأمين العام بشأن التعيين المستمر (ST/SGB/2011/9).

المرفق الثاني

ضعف أداء الموظفين

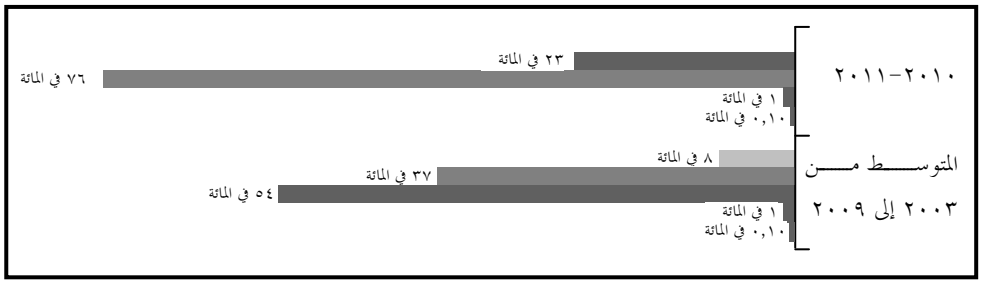
تعالج الأمم المتحدة مشكلة ضعف الأداء عن طريق التدريب والتوجيه. وبصدور نشرة الأمين العام ST/SGB/2011/5، أصبح التدريب على إدارة الأداء إلزاميا للمديرين والمشرفين من جميع الرتب. ومن العناصر الأساسية لهذا البرنامج معالجة ضعف الأداء. وتشمل طرق المعالجة تقديم المشورة، والتدريب، والإرشاد، وخطط تحسين الأداء، وكذلك (حين تطبق هذه الخطة دون نجاح) خيار وقف الزيادات الدورية في المرتب.

وتجري إطلاع المديرين أيضا على الدور الذي يؤديه تسوية المنازعات بالوسائل غير الرسمية، بما في ذلك خدمات أمين المظالم وخدمات الوساطة، في الحصول على المساعدة في كيفية التعامل مع ضعف الأداء.

وتهدف هذه المبادرات إلى ضمان التعامل بفعالية مع حالات ضعف الأداء مع احترام حقوق الموظفين في أن تطبق عليهم الإجراءات القانونية الواجبة. ويخضع برنامج التدريب الإداري لتقييم مستمر لتحديد فائدته وفعاليته، وتشير ملاحظات المشاركين حتى الآن إلى أن الجزء الخاص بالتعامل مع ضعف الأداء مفيد للغاية.

وتُنظم أيضا دورات تدريبية خاصة موجهة لموظفي الموارد البشرية وموظفي المكاتب التنفيذية، وكذلك لكبار المديرين، من أجل ضمان تلقي المديرين والمشرفين المشورة المناسبة بشأن كيفية التعامل مع ضعف الأداء.

المرفق الثالث

التوزيع العام للترتيب بحسب النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (ePas): مقارنة بين المعدلات في الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٩ والفترة ٢٠١٠-٢٠١١ (بالنسبة المئوية)

دورة الأداء	غير مستوف لمستوى الأداء المطلوب	مستوف جزئيا لمستوى الأداء المطلوب	مستوف بالكامل لمستوى الأداء المطلوب	يتجاوز غالبا مستوى الأداء المطلوب	يتجاوز باستمرار مستوى الأداء المطلوب
معدل الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٩	٠,٠١ في المائة	١ في المائة	٥٤ في المائة	٣٧ في المائة	٨ في المائة
	غير مستوف لمستوى الأداء المطلوب	مستوف جزئيا لمستوى الأداء المطلوب	مستوف بنجاح لمستوى الأداء المطلوب	يتجاوز مستوى الأداء المطلوب	
٢٠١٠-٢٠١١	٠,١٠ في المائة	١ في المائة	٧٦ في المائة	٢٣ في المائة	
الفرق	لا تغيير	لا تغيير	٢٢ في المائة	- ٢٢ في المائة