



## تقرير مكتب خدمات المراقبة الداخلية

١- كما جرت العادة في بداية كل عام ترد خطة العمل العامة لمكتب خدمات المراقبة الداخلية للعام المقبل لعلم لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي.

٢- ويضطلع المكتب بنشاط يرمي إلى الاطمئنان إلى سلامة الحسابات وإلى تقديم المشورة، بشكل مستقل وموضوعي، بغرض إضافة قيمة إلى عمليات المنظمة وتحسينها. وهو، باتباع أسلوب منهجي ومنضبط، يساعد المنظمة على تحقيق أغراضها، عن طريق تقييم وتحسين فعالية العمليات المتعلقة بإدارة المخاطر والمراقبة وتصريف الشؤون.

### التنظيم والنطاق

٣- يوجد هذا المكتب في مقر المنظمة الرئيسي لكنه مسؤول عن مراقبة المنظمة بجميع مستوياتها ومكاتبها.

٤- ويؤدي العمل وفقاً للإطار الدولي للممارسات المهنية الذي نشره معهد مراجعي الحسابات الداخليين. واعتمدت المعايير التي قدمها المعهد كي تُتبع على نطاق منظومة الأمم المتحدة وهي توفر إرشادات مستقلة وموثوقة معدة لضمان فاعلية وظيفة المراقبة.

٥- وهذا المكتب تابع مباشرة للمدير العام ويؤدي المراجعات الداخلية ويحقق في ادعاءات المخالفات والمضايقات وينسق وظيفة التقييم على نطاق المنظمة بما يتماشى مع سياسة التقييم للمنظمة<sup>١</sup>. وبوسع المكتب الاطلاع الكامل والفوري على جميع السجلات والاتصال بجميع موظفي المنظمة واستعراض جميع النظم والإجراءات والعمليات والأنشطة الجارية في المنظمة.

### الميزانية والملاك الوظيفي

٦- في نهاية عام ٢٠١٣، كان قوام المكتب ٢٠ وظيفة<sup>٢</sup> (١٧ وظيفة من الفئة المهنية (الفنية) وثلاث وظائف من فئة الخدمات العامة)، بزيادة قدرها ثلاث وظائف عما كان عليه قوامه في الفترة ذاتها من عام ٢٠١٢. ويفضل تنوع مهارات موظفي هذا المكتب (بما في ذلك مجالات الطب والصحة العمومية ومراجعة الحسابات والمحاسبة والمالية وتكنولوجيا المعلومات والتقييم والقانون والتحقيق وإدارة الأعمال) يتمكن المكتب من مراجعة البرامج والعمليات على حد سواء. وتؤدي العمل فرق تتمتع بمجموعة المهارات الضرورية لكل مراجعة من

١ وافق عليها المجلس التنفيذي في المقرر الإجمالي م١٣١(١).

٢ في وقت صياغة هذا التقرير هناك خمس وظائف تمر بمختلف مراحل عملية تعيين الموظفين لشغلها.

مراجعات المشاريع. والوظائف الجديدة المقترحة الجاري العمل على استقدام الموظفين لها، تشمل وظيفة محقق إضافي ووظيفتين أخريين من الفئة المهنية (الفنية) لتلبية متطلبات عبء العمل المتزايد في مجال استعراض الأداء والتقييم، ووظيفة إدارية إضافية لدعم زيادة حجم الفريق.

٧- وواصل المكتب إدخال تحسينات تشغيلية رامية إلى زيادة التغطية والفعالية في مجال المراقبة الداخلية في حدود الموارد المتاحة. وشملت التحسينات الاستمرار في تنقيح نموذج تقدير المخاطر الخاص بالمكتب من أجل تحسين تخصيص الموارد للمجالات التي تشهد أعلى مستويات المخاطر؛ وإعادة وضع النهج المتبعة في إجراء مراجعات المهام الوظيفية والتشغيلية واعتماد تقارير موجزة تتعلق بالتحقق من امتثال العمليات، واستخدام نظام إداري قائم على أوراق العمل الإلكترونية.

٨- ويواصل المكتب تنفيذ المرحلة الثانية من الخطة التي وافقت عليها المديرية العامة بشأن تعزيز مكتب خدمات المراقبة الداخلية إلى حد كبير في الثنائية الحالية، وإن كان ذلك يحدث بوقوع أبطأ مما كان يُتوقع له. ويأتي هذا الإجراء إقراراً بدواعي القلق التي أعربت عنها الدول الأعضاء ومراجع الحسابات الخارجي ولجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، فيما يتعلق بأمور منها تغطية المراجعة للمكاتب القطرية. وفيما يخص عام ٢٠١٤، تدعو خطة الموارد البشرية إلى تحقيق زيادة أكبر في طاقة المكتب التقنية البرمجية بإضافة اثنين من الموظفين الفنيين لتلبية متطلبات عبء العمل المتزايد الناتج عن تطبيق سياسة التقييم للمنظمة.

٩- وأدى تعزيز الموارد البشرية في الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى تمكين المكتب من زيادة حجم تغطية المكاتب القطرية للمنظمة والسماح له بتزويد الإدارة العليا ببيانات كثيرة عن مواطن الضعف والمشكلات العامة المتكررة التي تستلزم إيجاد حلول عالمية. وأدى إيلاء اهتمام أكبر لبيئة المراقبة الداخلية إلى تعزيز إطار المراقبة الداخلية وسوف يحسن المساءلة العامة.

١٠- وتقدر الميزانية اللازمة لتنفيذ خطة عمل المكتب للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ بنحو ١٢,٧ مليون دولار أمريكي. ويأخذ هذا الرقم في الحسبان الوظائف الجديدة التي شُغلت في عام ٢٠١٣ والمُزمع شغلها في عام ٢٠١٤ والزيادة في عدد الموظفين الفعلي والتكاليف الفعلية. وعلاوة على ذلك يسترد المكتب التكاليف من برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز<sup>١</sup> وكيانات منظمة الصحة العالمية الأخرى التي يؤدي لها المكتب مهام المراجعة (مثل المركز الدولي للحساب الإلكتروني والمرفق الدولي لشراء الأدوية).

## المراجعة والتقييم

١١- تسترشد العمليات الإدارية في المنظمة بمبدأ الإدارة القائمة على النتائج. وستحدد الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥ وعملية إصلاح المنظمة جدول الأعمال والتوجهات الاستراتيجية التي ستعمل المنظمة بناءً عليها وتخضع للمساءلة عن تحقيق النتائج في الأجل المتوسط. وسيواصل المكتب تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة وتصريف الشؤون، وذلك من خلال المراجعات والتقييمات التي تجرى في إطار الإدارة القائمة على النتائج. وستظل خطة العمل قائمة على المخاطر؛ على أن مبادرات مهمة مثل تنفيذ إطار الرقابة الداخلية، وبدء تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وأثر الإصلاح الإداري لمنظمة الصحة العالمية ستظل أيضاً محور تركيز يُسترشد به لعام ٢٠١٤.

١ يُمول حالياً برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز ووظيفة واحدة من الفئة المهنية (الفنية) م٥ (ف٥).

١٢- وتتمتع الأمانة بهيكل لامركزي. ويراعي المكتب الانتشار الجغرافي لمراكز المسؤولية والمساءلة عند تخطيط أعماله وتحديد أولوياتها. كما يراعي الأولويات النسبية لمجالات عمله الثلاثة (مراجعة الحسابات والتحقق والتقييم) في عملية التخطيط التي يضطلع بها. ويفضي هذا النهج إلى تخصيص موارد تُقسّم تقسيماً عاماً على أداء البرامج، والدعم التشغيلي، وتركز بصفة خاصة على المبادرات الرامية إلى تعزيز ثقافة التقييم. وتخصيص الاحتياطات أمر متأصل في الخطة لتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للأحداث غير المتوقعة التي قد تقطع أعماله المقررة أو تؤخرها.

١٣- ولكي يضمن المكتب أن استخدام موارده المتاحة يركز على المجالات التي توجد فيها أعلى مستويات المخاطر فهو يتبع نموذج تقدير المخاطر. وهذا النموذج يؤيد الأحكام المهنية التي صدرت عند تحديد أولويات خطة العمل السنوية. ويتألف النموذج من ثلاثة عناصر أساسية، ألا وهي: نطاق المراجعة القائم على قاعدة بيانات نظام الإدارة العالمي وسجل مخاطر الإدارة العامة؛ ومجموعة من بارامترات ترجيح المخاطر المطبقة دوماً لتحديد ترتيب المخاطر النسبية؛ وإجراء عملية فرز أخرى استناداً إلى عوامل خطر محددة.<sup>١</sup> ويعكف المكتب أيضاً على وضع خريطة لنطاق تغطية خطة العمل المقترحة لعام ٢٠١٤" للمخاطر العالية المستوى على صعيد المنظمة" الواردة في ملحق الوثيقة م١٠/١٣٣. وسجلات المخاطر الأدنى مستوى متى يتم إعدادها. ولذا فإن تنفيذ خطة العمل وما يتعلق بذلك من نتائج ينبغي أن يسفر عن تعليق بشأن التأكد من أن التصدي للمخاطر العالية المستوى يتم على نحو فعال، من خلال أنشطة المراجعة الداخلية.

١٤- أداء البرامج. رغم أن المكتب سيواصل خلال عام ٢٠١٤ تغطية المخاطر الخاصة بالمكاتب القطرية، فإنه يعتزم زيادة التركيز على مراجعة أداء بعض البرامج المختارة ذات الأولوية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. وفي حالة البرامج الأكبر حجماً، ستجمع المراجعات بين استعراض أداء البرامج واستعراض دعم الإدارة والدعم التشغيلي. وقد ثبت أن هذا النهج المتكامل الذي أثبتت فعاليته على مستوى المكاتب القطرية، يمكن المكتب من تحديد المخاطر البرمجية والتشغيلية وغير ذلك من المسائل التي يمكن أن تعرقل تحقيق النتائج المتوقعة من برامج محددة. ويتخذ المكتب من خطة عمل البرنامج أو المكتب القطري نقطة الانطلاق لاستعراض أداء البرنامج. وبمجرد أن تحدد مشكلات الأداء، يتولى المكتب تقدير ما يتعين عمله للحد من المخاطر ذات الصلة.

١٥- الدعم التشغيلي. هناك نظم إدارية ومالية ولوجيستية ونظم معلومات تعمل داخل المنظمة لدعم تنفيذ البرامج. ويلزم أن تعمل هذه النظم والوظائف الشاملة ضمن هيكل رقابة داخلية يضم القواعد واللوائح والسياسات والإجراءات. ويلزم في الوقت ذاته أن تعمل عناصر هذا الهيكل بكفاءة وفاعلية وعلى نحو اقتصادي من أجل تيسير المهمة الرئيسية للمنظمة، ألا وهي تحقيق النتائج المتوخاة. وسيواصل المكتب العمل مع الأمانة لدعم تقييم الامتثال لإطار الرقابة الداخلية وبدء تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، عند الاقتضاء.

١٦- وعند تحديد الأولويات لعام ٢٠١٤، سيواصل المكتب استخدام وسائل العمل الابتكارية من أجل توفير التغطية لعمليات المكاتب القطرية التابعة للمنظمة ووظائفها الشاملة من خلال استعراضات تشغيلية للمهام الوظيفية تُجرى من المقر الرئيسي بواسطة أدوات وبيانات نظام الإدارة العالمي. وسيجري ربط نماذج السيطرة على المخاطر لنظام الإدارة العالمي التي وضعها المكتب لتحديد المجالات التي توجد فيها أعلى مستويات المخاطر، بأطر المراقبة الداخلية والمساءلة قيد الإنشاء؛ والتوسع في استخراج البيانات وتحليلها؛ وزيادة التركيز على الامتثال والضوابط في الوظائف الشاملة.

١ يرد وصف أكثر تفصيلاً لنموذج تقدير المخاطر في الوثيقة EBPBAC13/4، وترد في ملحق هذه الوثيقة قائمة تتضمن بارامترات نموذج تقدير المخاطر.

١٧- **تخطيط الموارد المؤسسية.** في عام ٢٠١٤ سيواصل المكتب التأكد من أنه تم تحديد المخاطر الكبيرة المحدقة بنظام الإدارة العالمي ومن أنه يتم التصدي لها بواسطة إجراءات الرقابة الملائمة، باعتبار ذلك جزءاً من بيئة الرقابة العامة.

١٨- **التقييم.** عملاً بموافقة المجلس التنفيذي في أيار/ مايو ٢٠١٢ على سياسة التقييم، عكف المكتب على وضع مبادئ توجيهية جديدة بغرض مواصلة توضيح الأدوار والمسؤوليات واستخدام نواتج التقييم في إطار سياسة التقييم على نطاق المنظمة. وسيتم اختيار مواضيع التقييمات التي سيجريها المكتب في عام ٢٠١٤ باتباع معايير كمية ونوعية. وسيراعي المكتب الخطط الحالية بشأن التكاليف بإجراء تقييمات لامركزية<sup>١</sup> وإرشادات للدول الأعضاء بشأن هذه المسألة باعتبارها جزءاً من عملية الإصلاح العامة في المنظمة.

## التحقيقات

١٩- **يُجري** المكتب التحقيقات عند الاشتباه في المخالفات وسائر الأنشطة المخالفة للقواعد عند وقوعها. ويتطلب هذا النشاط أحياناً وقف أعمال المراجعة المقررة مؤقتاً أو إرجائها. وقد تم تعزيز الملاك الوظيفي المسؤول عن وظيفة التحقيق، ولكن التحقيق في المزاعم التي تتعلق بالمضايقات قد أدت إلى زيادة الطلب على موارد المكتب المالية والبشرية، على النحو الذي أُشير إليه في تقارير السنوات الماضية.

٢٠- وعند اللزوم، تُجرى التحقيقات بعد عملية الفرز الداخلية وبمساعدة خبراء خارجيين أحياناً، ثم تقدّم نتائج التحقيقات إلى المدير العام، أو حسب الاقتضاء إلى المدير الإقليمي المعني لكي يبيت في الإجراء الذي يلزم اتخاذه.

## التنفيذ

٢١- يرصد المكتب تنفيذ جميع توصياته ليتأكد مما إذا كانت الإدارة المعنية أو الإدارة العليا قد اتخذت الإجراءات بالفعل أم أنها قبلت بمخاطر عدم اتخاذ إجراء بشأنها. وتقدم قاعدة بيانات التتبع الخاصة بالمكتب تقارير دورية إلى الإدارة العليا بخصوص جميع التوصيات المفتوحة، مما يسهل رصد كل توصية من توصيات المراجعة بصورة أوثق وتنفيذها تنفيذاً فعالاً. ورداً على تعليقات معينة أدلت بها الدول الأعضاء، سيواصل المكتب العمل جاهداً على تقليل المدة التي يستغرقها إغلاق التوصيات ذات "الأولوية الكبرى"، واتباع نهج توجيهه خطة عمل في التبليغ عن كل توصية كجانب من متابعة أدق للتوصيات المفتوحة بدايةً من عام ٢٠١٤.

## التنسيق

٢٢- سيواصل المكتب إقامة علاقات عمل وثيقة مع مراجع الحسابات الخارجي، وخصوصاً لتيسير تنفيذ خطط مراجعة الحسابات في عام ٢٠١٤. وستعقد الاجتماعات الدورية من أجل تنسيق أعمال المراجعة وتجنب ازدواج الجهود. وسيظل المكتب على اتصال وثيق مع المراجع العام لخدمات المراقبة الداخلية والتقييم في المكتب الصحي للبلدان الأمريكية، حسب الاقتضاء، حيث يعتمد المكتب على عمل المكتب الصحي المذكور في مجال تغطية المخاطر في إقليم الأمريكتين. وبوظف المكتب أيضاً على التواصل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى

١ انظر الوثيقة مت ٣٨/١٣٤ للاطلاع على تفاصيل التقييمات المزمع إجراؤها والمقترحة على الدول الأعضاء لكي تنظر فيها، وفقاً لسياسة التقييم المتبعة في المنظمة.

والهيئات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية من خلال اجتماعات ممثلي خدمات المراجعة الداخلية للحسابات وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ومؤتمر المحققين الدوليين.

٢٣- وسيواصل المكتب تعاونه التام مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، وسيقدم إليها تفاصيل خطة عمله السنوية والنسخ المطلوبة من تقاريره عن المراجعة والتقييم. وهذه اللجنة مكلفة بإسداء المشورة بشأن مسائل المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي، وإلى المدير العام عند الطلب. ويحق للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة أن تطلع على جميع ملفات المنظمة ومحفوظاتها.

### التحسين المستمر للتشغيل

٢٤- سيواصل المكتب جهوده الرامية إلى تحسين أدائه التشغيلي من خلال مشاريع داخلية تركز على تنمية قدرات الموظفين وتحسين السياسات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة، وعلى تطوير المنهجيات والإجراءات. وتتسق أعمال المراجعة دورياً من خلال اجتماعات للتخطيط الداخلي، وتنفذ مشاريع التحسين على نحو مستمر للوصول بالجهود واستخدام الموارد إلى الحد الأمثل.

٢٥- والاستمرار في التعزيز المزمع لخدمات المراقبة الداخلية خلال عام ٢٠١٤ يجسد أغراض عملية إصلاح المنظمة، وينبغي أن يشكل أساساً سليماً للغرض الطويل الأجل المتمثل في تعزيز الاطمئنان العام إلى ملاءمة بيئة المخاطر والرقابة على الصعيد القطري.

٢٦- وطبق المكتب برنامج متاح تجارياً يعنى ببرمجيات مراجعة الحسابات، وهو برنامج يُستخدم حالياً في الأمم المتحدة وهيئات القطاع الخاص لأداء الكثير من وظائف مراجعة الحسابات الداخلية تعزيزاً لشؤون الإدارة والتخطيط وإتمام ما يُنفذ من فرادى المهام. وينبغي أن تعمل هذه البرمجيات على تحسين جودة توثيق عمليات مراجعة الحسابات، والتحقق، والتقييم، وفعالية تسجيل الأعمال المنجزة.

٢٧- ولتقييم امثال المكتب العام للممارسات المهنية الدولية التي نشرها معهد مراجعي الحسابات الداخليين، أجرى المكتب تقييماً ذاتياً لضمان الجودة في أيلول/سبتمبر - تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، وسيعقبه تقييم خارجي يدعّم صحته وفق معايير المعهد.

### الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٨- لجنة البرنامج والميزانية والإدارة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

## الملحق

### نموذج تقدير المخاطر: البارامترات

اختار مكتب المراقبة الداخلية عوامل الخطورة التالية التي تستدعي المراقبة، ورجحها بوصفها أكثر البارامترات صلة بتقييم أثر أي كيان قيد المراجعة (على مستوى مراكز الميزانية) على المخاطر التي تتعلق بتحقيق المنظمة لأغراضها:

#### مراكز الميزانية للمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية

- ميزانية الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣
- معدلات تنفيذ ميزانية الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ (حتى الآن)
- المراجعات السابقة التي أجراها مراجع الحسابات الداخلي ومراجع الحسابات الخارجي
- دعم بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالصحة
- عدد الموظفين مقارنة بعددهم في الميزانية البرمجية
- عدد أهم مهام خطط العمل مقارنة بالميزانية البرمجية، إذا كانت هذه البيانات متاحة
- اختلاف قيمة الميزانية على مدى الثنائيتين السابقتين
- مؤشر إدراك الفساد ٢٠١٢ (منظمة الشفافية الدولية)
- الدول الهشة (القائمة المتسقة للأوضاع الهشة - البنك الدولي)
- نتائج واستنتاجات المراجعات السابقة بشأن المخاطر المتبقية
- التقارير الرقابية السابقة (التحقيقات)
- تعليقات الإدارة/ مصادر القلق المحددة.

وهناك بارامترات إضافية تخص المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، وهي تشمل ما يلي:

- طول مدة بقاء الموظفين الرئيسيين في مناصبهم (رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة)
- عدد المكاتب الفرعية
- المشاركة في الصناديق الاستثنائية المتعددة المانحين/ أو مستفيد ثانوي من الصندوق العالمي لمكافحة الأيدز والسل والملاريا

#### البارامترات المطبقة على المجالات الوظيفية الشاملة:

- سجل المخاطر المؤسسية - تقدير المخاطر - الأثر
- سجل المخاطر المؤسسية - تقدير المخاطر - الاحتمالات
- نتائج واستنتاجات المراجعات السابقة بشأن المخاطر المتبقية
- مخاطر المراجعة الخاصة (التحقيقات)
- النفقات/ مستوى الاستثمار
- مستوى الأتمتة (ذاتي)
- المخاطر المتأصلة (ذاتي)
- مخاطر المراجعة الخاصة (التحقيقات)
- تعليقات الإدارة/ مصادر القلق المحددة.

= = =

١ لم ترد بعد الميزانية المقررة للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ من نظام الإدارة العالمي.