

## توصيات المراجعة الخارجية والداخلية للحسابات: التقدم المحرز في التنفيذ

### تقرير من الأمانة

١- حسبما طلبه أعضاء لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في اجتماعها الثالث عشر المعقود في كانون الثاني/يناير ٢٠١١ تعرض هذه الوثيقة أحدث الإجراءات التي اتخذتها الأمانة من أجل ضمان التنفيذ التام للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي ومراجع الحسابات الداخلي.

#### الضوابط الداخلية والامتثال

٢- تعرب الأمانة عن تقديرها لتوصيات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات، وتواصل التقدم باطراد في تحسين أدائها في مجالات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز ثقافة الامتثال والمساءلة داخل المنظمة. وتمكن كل من الأمانة ومراجع الحسابات الخارجي ومراجع الحسابات الداخلي، بفضل الاطلاع على أحدث المعلومات الإدارية والتنظيمية في نظام الإدارة العالمي، من تحديد تحسينات الضوابط واقتراحها وتنفيذها، ومن الاستجابة بصورة أسرع لمواطن الضعف والمخاطر. كما أن ذلك سهل إجراء مراجعات تنفيذ العمليات من خلال الاستعراضات المكتتبية دون الحاجة إلى الاضطلاع بزيارات إلى المواقع، كما هو مبين في تقرير مراجع الحسابات الداخلي.٢

٣- وكان من الدعائم الأساسية في هذا الصدد إنجاز إطار الرقابة الداخلية المحدّث لمنظمة الصحة العالمية، والذي أحاطت اللجنة علماً بملخص له في اجتماعها التاسع عشر المعقود في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. وكى يتسنى، حسبما طلبته اللجنة،<sup>٤</sup> ضمان التنفيذ المتسق والشامل للإطار تم إنشاء لجنة توجيهية تضم موظفين من المقر الرئيسي وموظفين من الأقاليم من أجل الإشراف على تنفيذه وتنسيق تنفيذه.

٤- ودعماً لتنفيذ إطار الرقابة الداخلية يجري إنجاز دليل للمديرين وقائمة مرجعية. وتستند هاتان الأدوات إلى الآليات القائمة بالفعل على نطاق مختلف مستويات المنظمة. وستساعدان على ضمان وعي المديرين، في إطار

١ انظر الوثيقة م٣/١٢٨، البند ٣-٤ من جدول الأعمال.

٢ انظر الوثيقة ج٤٦/٦٧.

٣ انظر الوثيقة EBPBAC19/3.

٤ انظر الوثيقة م٣/١٣٤، الفقرة ١٤.

تفويض السلطات، وعياً تاماً بالسياسات والإجراءات المنطبقة وبتحديد الضوابط المسؤولين عنها والمساعدين عنها، ومتطلبات الرصد والتبليغ ذات الصلة بها.

٥- وتمت مراجعة تفويض السلطات من المدير العام إلى المديرين الإقليميين والمديرين العاميين المساعدين لتشمل المسؤولية عن النهوض بإطار الرقابة الداخلية ضمن المجالات الخاضعة لمسؤوليتهم، والإشارة إلى خطابات التمثيل التي يلزم أن يوقع عليها جميع المديرين الإقليميين والمديرين العاميين المساعدين في سياق الإقفال السنوي لمراجعة بيانات المنظمة المالية. وعلاوة على ذلك تم إعداد "ميثاق للمساءلة" بين المدير العام والمديرين العاميين المساعدين يتضمن أهدافاً أوضح للأداء، بما في ذلك التنفيذ الفعال للضوابط الداخلية. وسيتم تطبيق هذه الأداة الجديدة في عام ٢٠١٤.

٦- كما أن المكتب الجديد للامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، الذي دخل حيز التشغيل الآن، حقق تقدماً في وضع إطار منسق وإجراءات منسقة لإدارة المخاطر بالنسبة إلى المنظمة، وسيتم تعميم الإطار والإجراءات على نطاق المنظمة قريباً. ومن شأن تحديد المخاطر بطريقة أقوى وأكثر منهجية أن يضمن استخدام الضوابط المناسبة للحد من تلك المخاطر. وتضطلع الوحدة أيضاً بمهمة لها أهميتها، ألا وهي تعزيز وعي ومعرفة الموظفين بشؤون الامتثال والرقابة.

٧- وتواصل الأمانة إعداد ومواصلة إجراءات التشغيل الموحدة، وستدخل المزيد من التحسينات على إدارة أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم على كل المستويات. وسيقتضي أيضاً تصحيح مواطن الضعف في الرقابة المزيد من الاستثمار في نظام الإدارة العالمي وأدوات الرصد والتبليغ المصاحبة له، بما في ذلك إدخال تحسينات على وسائل التثبيت والضوابط القائمة على النظام.

## الإجراءات المتخذة بشأن توصيات مراجعة الحسابات

٨- في فترة الاثني عشر شهراً الممتدة حتى آذار/ مارس ٢٠١٤ أقلل مكتب خدمات المراقبة الداخلية ١٦ تقريراً من تقارير مراجعة الحسابات، من بينها ١٠ تقارير صدرت قبل عام ٢٠١٢.

٩- وتحقق تقدم خلال عام ٢٠١٣ في معالجة توصيات مراجعة الحسابات التي لم تُقفل منذ مدة طويلة فيما يتعلق بإدارة ومراقبة صندوق التأمين الصحي للموظفين (IOS 09/808)؛ وتم إقفالها جميعاً ما عدا ثلاث توصيات. وما زالت هناك مسائل مطروحة بشأن إتاحة العلاج للموظفين في المكاتب الميدانية، ويجري العمل على وضع اتفاقات بخصوص الإجراء وتحسين إتاحة الرعاية الصحية للموظفين العاملين في الميدان، وخصوصاً في الإقليم الأفريقي.

١٠- وتضمنت المراجعة الخاصة بالتغطية التأمينية العالمية في المقر الرئيسي (IOS 08/779) تقييم ما إذا كانت إدارة التغطية التأمينية لأعمال المنظمة تحمي المنظمة بفعالية أم لا، مع تحقيق قيمة لقاء المال. وتطلبت الاستجابة لتوصيات هذه المراجعة عقد مشاورات مستفيضة مع مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، وشملت إجراء استعراض شامل لسياسات المنظمة التأمينية في عدة مجالات. ونظراً للطابع التخصصي لهذا المجال وظفت المنظمة في عام ٢٠١٣ موظفاً متخصصاً في التأمين ليتولى قيادة فريق صغير يركز عمله على إدارة

١ منذ إنجاز تقرير مراجع الحسابات الداخلي (الوثيقة ج٤٦/٦٧) تحقق المزيد من التقدم في إقفال عمليات المراجعة المتعلقة. وسيعرض مراجع الحسابات الداخلي شفوياً أحدث المعلومات عن الوضع، وذلك في إطار ملاحظاته التمهيدية للأجهزة الرئاسية في أيار/ مايو ٢٠١٤.

المخاطر التأمينية. وتولى هذا الفريق الجديد زمام القيادة في عدة مبادرات شاملة، مما يضمن اتباع نهج شامل. ومن المتوقع أن التوصيات ذات الصلة، والتي مازال يجري العمل عليها، ستصبح جاهزة للتنفيذ قبل نهاية عام ٢٠١٤.

١١- وحدد مكتب خدمات المراقبة الداخلية إدارة الإجازات والغيابات كمجال يلزم فيه تشديد الضوابط القائمة (IOS 11/878). ومنذ صدور التقرير اتُخذت عدة تدابير لمعالجة توصيات هذه المراجعة، وتطبيق الضوابط اللازمة على مختلف المستويات. فعلى سبيل المثال تم تعزيز رصد مستوى الإجازات والغيابات، واتُخذت إجراءات في حالات سوء التصرف فيما يتعلق بالإجازات. ولضمان تنفيذ جميع التوصيات يلزم إدخال بعض التغييرات على نظام الإدارة العالمي.

١٢- وتتواصل أيضاً الجهود الرامية إلى تنفيذ التوصيات المتعلقة بإدارة السفر (IOS 10/846). وأُعطي اهتمام خاص لتحسين التوثيق والتدريب بشأن سياسة وإجراءات السفر. ومع ذلك ففي بعض الحالات لا يزال العمل معلقاً، وخصوصاً فيما يتعلق بالمسائل التي تتطلب تحسينات في نظام الإدارة العالمي، مثل إعداد ونشر تقارير جديدة عن إدارة السفر فيما يخص النظام. وعلاوة على ذلك هناك بعض التوصيات التي لم تُنفذ بالكامل بعد، في انتظار مواصلة النظر في الطريقة التي تريد بها المنظمة أن تتم إدارة السفر في المستقبل.

١٣- ونفذت عدة بعثات لمراجعة عمليات مركز الخدمات العالمي في كوالالمبور منذ إنشائه. وفيما يتعلق بفئة "الموظفين المدنيين والدائنين" (IOS 10/847) يتواصل تعزيز الضوابط ذات الصلة بالحسابات الشخصية، وذلك بإنشاء فريق مخصص في إطار وحدة كشف المرتبات، مع التركيز على رصد ومتابعة المسائل التي لم تحسم بعد فيما يتعلق بالحسابات الشخصية. وعلاوة على ذلك يجري تحسين قدرات التبليغ وإنشاء نظام أمتن وتطبيق عمليات أمتن. ومن المتوقع إقفال التوصيات المتبقية في إطار هذه المراجعة في عام ٢٠١٤.

١٤- والنهج القائم على معالجة المخاطر، والذي اعتمد بشأن كل العمليات الداخلية الخاصة بكشوف المرتبات، والذي أوصت بها المراجعة الخاصة بكشوف المرتبات في نظام الإدارة العالمي (IOS 12/885)، أسهم في إقفال عدة توصيات لمراجعة الحسابات في العام الفائت. وتتطلب البنود التي مازالت مفتوحة حلوياً أطول أمداً لأنها تقتضي إحداث تغييرات في مجالات أخرى، مثل تنقيح قسائم دفع المرتبات وقدرات التخزين الإلكتروني للمستندات.

١٥- وفي عام ٢٠١٣ صدرت تقارير للمراجعة الداخلية للحسابات بشأن الموارد البشرية (IOS 12/900) والمشتريات (IOS 13/926) والحسابات المدينة (IOS 13/937) في مركز الخدمات العالمي، وقام مراجع الحسابات الخارجي بتقييم إجراءات الرقابة. وهذا المستوى من تدقيق المراجعات الخاصة بالمركز يبرهن على الاهتمام الشديد بضمان الإدارة السليمة للمخاطر والضوابط على نطاق كل عملياته.

١٦- وفيما يتعلق بمراجعات الحسابات القطرية فإن تحليل توصيات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات سلط الضوء على ضرورة معالجة مواطن الضعف المتكررة بكفاءة أكبر. ومن أمثلة المجالات التي لم تبلغ بعد فيها الضوابط الداخلية مستوى مرضياً في بعض المكاتب القطرية، إدارة التعاون المالي المباشر، وشراء الخدمات، وإدارة الأصول، وإدارة السلف (وهي شكل من أشكال نظام المحاسبة المالية يُستخدم أساساً فيما يخص المدفوعات الزهيدة على المستوى القطري). ودُكرت أيضاً ملاحظات في عدة عمليات مراجعة بشأن ضرورة تعزيز سلامة المعلومات الإدارية، وذلك مثلاً من خلال استباق تسجيل وإقرار المعاملات في نظام الإدارة العالمي.

١٧- ويجري تصحيح مواطن النقص في هذه المجالات بواسطة تدابير اتخذت على المستوى العالمي والإقليمي والقطري كما هو مبين في الفقرات التالية.

١٨- وتجري معالجة مواطن الضعف في متطلبات التبليغ بشأن التعاون المالي المباشر من خلال إدخال أداة تبليغ في نظام الإدارة العالمي وتحسين المتابعة مع المكاتب القطرية ووزارات الصحة، عند اللزوم. وتم إعداد إرشادات وطلبات إضافية بخصوص الاقتراحات المتعلقة بالتعاون المالي المباشر لضمات التوزيع المناسب للأنشطة المقترحة بمبررات واضحة، والمواءمة التامة مع استراتيجيات المنظمة للتعاون مع البلدان وخطط العمل المعنية. ويجري تنفيذ استعراض عالمي للسياسات ذات الصلة بهدف تعزيز المساءلة عن استخدام أموال التعاون المالي المباشر. وفي عام ٢٠١٤ سيضطلع مكتب خدمات المراقبة الداخلية بمراجعة للحسابات بشأن استخدام مساهمات التعاون المالي المباشر على المستوى العالمي، مما سيساعد أكثر فأكثر على معالجة المشاكل ذات الصلة بالتعاون المالي المباشر معالجة أشمل.

١٩- ووُضعت الصيغة النهائية لعملية الاعتماد الشامل للنظام الجديد لإدارة الأصول بواسطة شريط الترميز الحاسوبي، مما أتاح المجال أمام المنظمة لكي تمتثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في هذا الميدان. ولكن لاتزال هناك بعض المشاكل المواجهة في إدارة الأصول على المستوى القطري، وخاصة في الإقليم الأفريقي. ومن التدابير التي يجري تنفيذها لتعزيز المساءلة عن الأصول الثابتة نقل البيانات المتعلقة بالأصول الرأسمالية للمكاتب الإقليمية وتلك القطرية إلى نظام الإدارة العالمي وبناء القدرات وتدريب الموظفين المعنيين بإدارة الأصول وتطبيق إجراءات التشغيل الموحدة في إدارة الأصول تطبيقاً منهجياً.

٢٠- ويمكن رد بعض الصعوبات المواجهة في شراء الخدمات التي تشمل حالياً نحو ٨٥٪ من أنشطة مشتريات المنظمة إلى النهج اللامركزي المتبع في شرائها وبيئة التشغيل المنطوية على تحديات في بعض المواقع وطابع التعقيد العام الذي يشوب هذا المجال. ويوجد في الوقت الحاضر عدة أنواع مختلفة من عقود الخدمة التي يرتبط كل واحد منها بنوع محدد من إجراءات الشراء، وذلك رهناً بطبيعة الخدمة المقدمة. وتسليماً من الأمانة بضرورة الحفاظ على صلة وثيقة بين شراء الخدمات والاحتياجات البرمجية فإنها عاكفة حالياً على الاضطلاع بعملية إعادة تحديد السياسات المرتبطة باستخدام مختلف أنواع عقود الخدمة وما يتصل بها من التدفقات الخاصة بالموافقة، وذلك ضماناً لتحسين إدارة المخاطر. ويجري في الوقت نفسه تحسين نوعية العروض من خلال تدريب الموظفين وإرشادهم وتعزيز تدابير الامتثال. وستخضع أيضاً للاستعراض نقاط مراقبة عمليات الشراء في إطار تنفيذ مشروع التحول إلى نظام الإدارة العالمي.

٢١- وثمة تطور مهم على المستوى الإقليمي هو إنشاء وحدات الامتثال في العديد من الأقاليم، والتي تضطلع بدور دعم الموظفين وإجراء عمليات تفتيش عن حالات الامتثال على السواء في المناطق المحفوفة بمخاطر كبيرة.

٢٢- وسيواصل طوال عام ٢٠١٤ تعزيز رصد حسابات السلف والإشراف عليها مثلما جرى في عام ٢٠١٣. ويوجد الآن وظيفة مكرّسة في المقر الرئيسي تتكفل بمسؤولية الإشراف على حالة تسوية الحسابات الشهرية والعمل مع المكاتب الإقليمية على تعظيم عدد الحسابات المستكملة التسويات في الوقت المناسب وغير المقترنة بالمعقّد من البنود المتأخرة. وفي نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ بلغت نسبة الامتثال ٩٢٪ لحسابات السلف البالغ عددها ٦٢٥ حساباً. وسوف يُستكمل في عام ٢٠١٤ مزيد من التحليل لاستخدام حسابات السلف على صعيد المنظمة ككل من أجل مواصلة تحسين توقيت التسويات والتقليل إلى أدنى حد من عدد ما يُجرى من معاملات عن طريق السلف (إلى بنود منخفضة القيمة وغير متكررة) وكذلك لتوضيح السياسات والإجراءات وإنفاذها.

٢٣- ويواصل الإقليم الأفريقي إحراز تقدم في إتمام التوصيات المتعلقة بمراجعة الحسابات بواسطة آلية داخلية أكثر رصانة لرصد المكاتب ودعمها في تنفيذ الإجراءات المفضية إلى تعزيز بيئة الرقابة. ومن بين التقارير الخمسة الخاصة بمراجعة الحسابات التي وُضعت في صيغتها النهائية عام ٢٠١٢ (المكاتب القطرية في كل من أنغولا - (IOS 11/872) وأوغندا - (IOS 12/883) وجمهورية أفريقيا الوسطى - (IOS 12/891) وموزامبيق - (IOS 12/903) والمكتب الإقليمي للإقليم الأفريقي - (IOS 11/874)، (يجري اختتام تقرير مراجعة الحسابات الخاص بأوغندا، فيما ستُختتم جميع التقارير الأخرى بحلول منتصف عام ٢٠١٤، باستثناء التقرير الخاص بجمهورية أفريقيا الوسطى التي تمثل حالة الطوارئ الجارية حالياً محور الاهتمام الرئيسي لموظفي المكاتب القطرية. كما يجري إحراز تقدم جيد في الاستجابة لمقتضيات عمليات مراجعة الحسابات الأحدث؛ إذ أُختمت في الآونة الأخيرة مراجعة الحسابات الخاصة بـ (IOS 12/904)، ومن المتوقع أن تُختتم قريباً تلك الخاصة بـ (IOS 12/908) والسنگال (IOS 13/921).

٢٤- وفيما يلي تقريران عن مراجعة الحسابات كانا قد صدرا في عام ٢٠١٢ ولايزالان مفتوحان في إقليم شرق المتوسط: استعراض بيئة الضوابط الداخلية في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط في أعقاب تطبيق نظام الإدارة العالمي (IOS 12/893) ومراجعة حسابات مكتب الاتصال التابع للمنظمة في الصومال (IOS 12/897). وأصبح اختتام التقرير الأول وشيكاً، إذ لم يتبق فيه إلا ثلاث توصيات، على أن التقرير الآخر لا يزال يضم العديد من الملاحظات المفتوحة. وتعزيزاً للقدرة على معالجة القضايا المتعلقة بالامتثال والرقابة على النحو الموصى به في مراجعة الحسابات فقد أنشئت وظيفة جديدة في المكتب الإقليمي وعُيّن موظف جديد فيها لتغطية العمل بشأن كل من جيبوتي والصومال والسودان واليمن في إطار التسليم بالتحديات التي تواجهها تلك البلدان من جراء انعدام الاستقرار الناجم عن الصراعات الداخلية.

٢٥- واستكمل الآن مراجع الحسابات الخارجي - لجنة مراجعة الحسابات، جمهورية الفلبين - أول عامين من ولايته الممتدة لأربع سنوات. وقد أجريت عمليات مراجعة الحسابات في المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي وخمسة مكاتب إقليمية (غرب المحيط الهادئ في عام ٢٠١٢؛ وأفريقيا وشرق المتوسط وأوروبا في عام ٢٠١٣؛ وجنوب شرق آسيا في عام ٢٠١٤) وفي خمسة مكاتب قطرية (بنغلاديش وغانا والفلبين والسودان وتركيا).

٢٦- وحصل مراجع الحسابات الخارجي بفضل هذه الزيارات على معلومات من جميع مستويات المنظمة في إطار استعراضه للمصادقة على التقرير المالي للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣. وستُعرض مقتطفات رئيسية من خطابات الإدارة وحالة التوصيات السابقة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي المقدم إلى جمعية الصحة العالمية السابعة والستين.<sup>١</sup>

## طريق المضي قدماً

٢٧- الأمانة ملزمة بتقليص الوقت الذي تستغرقه في إتمام عمليات مراجعة الحسابات. ورغم ذلك يوجد توصيات بعيدة الأثر ينطوي تنفيذها على التعقيد وتستدعي إدخال تغييرات رئيسية على السياسات أو توظيف ما يلزم من استثمارات مالية أو إحداث تغييرات في النظام أو إجراء مشاورات مع طائفة واسعة من الأطراف المعنية. ومن المتعذر دوماً في هذه الحالات اتخاذ الإجراءات اللازمة في إطار جداول زمنية ضيقة. وفيما يتعلق تحديداً بعمليات مراجعة الحسابات على المستوى القطري فإن الظروف الصعبة التي تعمل المنظمة أحياناً في

<sup>١</sup> الوثيقة ج٤٥/٦٧.

ظلها بالميدان قد تعرقل وتيرة معالجة التوصيات المتعلقة بمراجعة الحسابات. وعلاوة على ذلك ستكون هناك حتماً فترة زمنية تتخلل عملية اتخاذ القرارات لتحسين الضوابط، وتنفيذ ما يلزم من تدابير، ومشاهدة أثر تلك التدابير.

٢٨- وتُسند المسؤولية المشتركة عن العديد من مجالات الرقابة الداخلية، من قبيل الامتثال لمتطلبات الإبلاغ عن التعاون المالي المباشر، إلى المكاتب القطرية التابعة للمنظمة والدول الأعضاء المعنية. لذا فإن من شأن جميع حالات عدم الامتثال للمتطلبات المذكورة أن تنطوي على بذل جهود مشتركة من أجل تقويم تلك الحالات كما ينبغي. وتمثل الحالة تحدياً، وخصوصاً بالنسبة إلى العمليات المُضطلع بها في البلدان التي تُمنى بحالات طوارئ معقدة والدول المهزوزة، وهي حالة ترتفع فيها حتماً المخاطر التشغيلية المترتبة بالمنظمة، ولكن يلزم فيها بوجه خاص دعم الاحتياجات الصحية للسكان المتضررين.

٢٩- وتتعترف الأمانة بأنه لا يزال لزاماً اتخاذ تدابير أخرى لضمان تنفيذ إطار الرقابة الداخلية على صعيد المنظمة ككل تنفيذاً شاملاً، على أن الالتزام بإدخال التحسينات أمر راسخ مثلما أعربت المديرية العامة عن ذلك في مناسبات عدة. ويجري على قدم وساق اتخاذ العديد من المبادرات لمواجهة التحديات الماثلة أمام جميع المستويات والوظائف، ألا وهي تحسين متابعة جميع التوصيات المتعلقة بالتقارير الخاصة بمراجعة الحسابات، وإضفاء الطابع الرسمي على الأدوات والممارسات المتبعة في إدارة المخاطر، واعتماد إطار الرقابة الداخلية المنقح، والتحول إلى نظام الإدارة العالمي، وتعزيز خطط الاتصال والتدريب، وتعزيز إجراءات التشغيل الموحدة.

### الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٣٠- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

= = =