

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢ (انظر الملحق).

الملحق



**تقرير مراجع الحسابات الخارجي
إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين
عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية
في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢**

المحتويات

الصفحة

٥	الموجز:	٥
٨	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية	٨
٩	باء: نتائج المراجعة	٩
الشؤون المالية		
٩	١- تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	٩
٩	٢- مراجعة البيانات المالية	٩
١٣	٣- نظام الإدارة العالمي	١٣
مسائل تصريف الشؤون		
١٥	٤- إدارة المخزون	١٥
١٩	٥- إدارة المخاطر المؤسسية	١٩
٢١	٦- إطار المراقبة الداخلية: وضع إجراءات التشغيل المعيارية	٢١
٢٣	٧- إدارة البرنامج - الإدارة القائمة على النتائج	٢٣
٣١	٨- إدارة الموارد البشرية	٣١
المكاتب الإقليمية والقطرية		
٣٦	٩- مكتب المنظمة الإقليمي لأفريقيا	٣٦
٣٧	١٠- مكتب المنظمة الإقليمي لغرب المحيط الهادئ	٣٧
٣٨	١١- مكتب المنظمة القطري في غانا	٣٨
٣٨	١٢- مكتب المنظمة الإقليمي في الفلبين	٣٨
٣٩	جيم: الإفصاح من جانب الإدارة	٣٩
٤٠	دال: حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات	٤٠
٤٠	هاء: كلمة شكر وتقدير	٤٠

الموجز

مقدمة

- ١- يصدر هذا التقرير لمراجع الحسابات الخارجي عن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) عملاً بالمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة، وهو مقدم إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والسنتين.
- ٢- وهذا هو أول تقرير بصيغة مطوّلة إلى جمعية الصحة العالمية من رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين الذي انتخبته جمعية الصحة العالمية الرابعة والسنتين ليكون مراجع الحسابات الخارجي للمنظمة عن الفترات المالية ٢٠١٢-٢٠١٥. وترد صلاحياته في خطاب التعيين الموقع من قبل رئيس اللجنة والمدير العام في ٢٧ آذار/ مارس ٢٠١٢.
- ٣- ونود الإعراب عن تقديرنا وشكرنا للدول الأعضاء، أولاً، لمنحها الفلبين فرصة العمل كمراجع حسابات خارجي للمنظمة، وثانياً، لدعمها القوي خلال هذه المهمة. ونود أيضاً شكر الأمانة على تعاونها مع مراجع الحسابات الخارجي ومساعدتها له خلال اضطلاعها بولايتها.

نطاق المراجعة وغرضها

- ٤- إن نطاق المراجعة محدد في المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية والصلاحيات الإضافية الملحق بها والتي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات، وفي خطاب التعيين. وقد انصبت مراجعتنا على استعراض البيانات المالية والامتثال للوائح والقواعد واستعراض مجالات مختارة متعلقة بالإدارة وتصريف الشؤون.
- ٥- ويتمثل غرض المراجعة في توفير تأكيد مستقل للدول الأعضاء وإضافة قيمة للإدارة المالية وتصريف الشؤون المالية للمنظمة ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية.
- ٦- وخلال السنة المالية ٢٠١٢، راجعنا حسابات المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي ومكتبين إقليميين، هما المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا، ومكتبين قطريين، في الفلبين وغانا. وإضافة إلى ذلك، قمنا بزيارة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في دبي، الإمارات العربية المتحدة، للتحقق من بنود المخزون.
- ٧- وبالإضافة إلى مراجعة حسابات المنظمة، راجعنا أيضاً الحسابات المالية لستة كيانات غير موحدة، وهي: البرنامج الأفريقي لمكافحة داء كلابية الذنب؛ والصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز؛ والمركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة؛ والوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. وقد أعدنا تقارير منفصلة لمراجع الحسابات المستقل عن البيانات المالية لهذه الكيانات.
- ٨- وهذه هي السنة الأولى لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المنظمة، وقد انصبت موارد مراجعتنا في المقام الأول على استعراض تنفيذها من أجل السماح للإدارة بإعداد بيانات مالية ممثلة لهذه المعايير.

النتيجة العامة للمراجعة

٩- لقد قمنا بمراجعة البيانات المالية للمنظمة وفقاً للوائح المالية وعلى نحو يمثل للمعايير الدولية الخاصة بمراجعة الحسابات الصادرة عن المجلس الدولي المعني بتدقيق الحسابات ومعايير الضمان.

١٠- وقد أظهرت مراجعتنا للبيانات المالية نتائج تتطلب تسويات قامت الإدارة بإجرائها. وبعد الاضطلاع بالتسويات المطلوبة بموجب المراجعة من أجل التنفيذ المبدئي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، لم يلاحظ وجود أي جوانب ضعف أو أخطاء جوهرية أخرى تؤثر في دقة البيانات المالية واكتمالها وصحتها في مجملها. وبناءً على ذلك، أصدرنا رأياً دون تحفظ بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. وفي رأينا أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من كافة الجوانب الجوهرية، وضع المنظمة المالي في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/الأسمه والتدفقات النقدية ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

١١- وقد أوردنا بالتفصيل في هذا التقرير ذي الصيغة المطوّلة المسائل المالية والخاصة بتصريف الشؤون التي نعتقد أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد أوصينا الإدارة بتدابير تضيف قيمةً من أجل تحسين الإدارة المالية وتصريف الشؤون المالية في المنظمة.

موجز التوصيات

١٢- تُقدّم توصيات المراجعة التالية، التي تجري مناقشتها بالتفصيل في هذا التقرير، إلى الإدارة من أجل مزيد من التحسين في اضطلاعها بالإدارة المالية وتصريف الشؤون المالية:

(أ) إدراج معايير تشغيل محددة في مجال اللوجستيات في إطار الاستجابة الطارئة للمنظمة فيما يتعلق بالمساءلة بشأن إدارة موارد المخزون بما في ذلك المخاطر التي تنطوي عليها ترتيبات محددة مع الموردين والمانحين (الفقرة ٦٤-أ)

(ب) تصميم استراتيجيات بشأن نشر المخزون الاحتياطي على نحو يحقق التوازن بين سياسة عدم التحسّر وتوقعات أصحاب المصلحة والإدارة المثلي للمخزون من أجل تجنب انتهاء صلاحية الأدوية (الفقرة ٦٤-ب)

(ج) استحداث نظام عالمي واحد لإدارة المخزون يتكامل مع نظام الإدارة العالمي (الفقرة ٧٦)

(د) إضفاء الطابع الرسمي، من خلال سياسة مدوّنة، على اعتماد الإطار المفضل والأمثل لإدارة المخاطر المؤسسية القابل للتطبيق في المنظمة من أجل اتباع نهج شامل بشأن إدارة المخاطر (الفقرة ٨٧-أ)

(هـ) اعتماد نهج أكثر تنظيماً بشأن تطوير إجراءات التشغيل المعيارية (الفقرة ٩٧)

(و) ضمان الإعراب عن النتائج المتوقعة على جميع مستويات المنظمة كحصائل مُزعة أو تحسينات مقارنة بوضع أساسي مع مؤشرات ذات صلة لقياس تحقيقها بصورة مناسبة (الفقرة ١١٥-أ)

(ز) استعراض الإطار الراهن للإدارة القائمة على النتائج من أجل ضمان الامتثال لمبادئ هذه الإدارة (الفقرة ١١٥-ب)

(ح) رصد خطة العمل في نظام الإدارة العالمي على نحو منظم (الفقرة ١٢٤)

(ط) إجراء تقييمات عملية لاحتياجات الإدارات التقنية في عملية إدارة برنامج المنظمة (الفقرة ١٣٧)

(ي) ضمان إخضاع تنفيذ استراتيجيات ومبادرات الموارد البشرية لعملية تخطيط تنفيذي منظمة (الفقرة ١٤٢)

(ك) وضع سياسة توظيف متسقة وعمليات توظيف مستندة إلى نهج الكفاءة للتنفيذ على الصعيد العالمي (الفقرة ١٤٦)

(ل) تقييم فعالية استراتيجية التوظيف ومدى ملاءمتها للوضع السائد في المنظمة فيما يتعلق بالمحافظة على المساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي العادل (الفقرة ١٥٧)

(م) تقوية رصد الالتزام بنظام إدارة وتطوير الأداء من قبل كافة المكاتب الكبيرة من أجل ضمان أن جميع الموظفين يجري تقييمهم على نحو صحيح (الفقرة ١٦٢)

(ن) تحسين الضوابط المالية والإدارية على حسابات السلف وأنشطة التعاون المالي المباشر والمنح العينية وإدارة المخزون والأصول والشراء بما في ذلك عقود الخدمات في المكتب الإقليمي لأفريقيا. وأيضاً، ضمان إمكانية قراءة ودقة تقارير التقدم المحرز في إنجازات البرنامج (الفقرة ١٧١)

(س) مواصلة تحسين الضوابط والعمليات المتعلقة بالتعاون المالي المباشر والإبلاغ عن الجهات المانحة وإدارة الأصول وشراء عقود الخدمات في المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ (الفقرة ١٧٧)

(ع) تحسين الضوابط المالية والإدارية المتعلقة بإدارة الأصول والتعاقد على الخدمات والمنح والسفر في مهام وأنشطة التعاون المالي المباشر في مكتب المنظمة القطري في غانا. وأيضاً، توفير مؤشرات وخطوط أساس وأهداف بالنسبة لبعض النتائج المتوقعة لبلدان محددة من أجل تيسير قياس النتائج المتوقعة طبقاً للإدارة القائمة على النتائج (الفقرة ١٨٣)

(ف) تحسين الضوابط المالية والإدارية على حسابات السلف وأنشطة التعاون المالي المباشر وإدارة الأصول والمنح العينية واتفاقيات الخدمات الخاصة والشراء في مكتب المنظمة القطري في الفلبين. وأيضاً، التعجيل بتنفيذ الأنشطة المخططة من أجل تحقيق النتائج المتوقعة (الفقرة ١٩٠)

١٣- وترد توصيات أخرى في الفقرات ٢٩ و ٣٩ و ٤٤ و ٤٧ و ٤٨ و ٥٣ و ٨٧-ب و ٩٧-ب. ونحن نُشجّع الإدارة على تنفيذ التوصيات السابقة.

ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

- ١٤- قام مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ وفقاً للمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة.
- ١٥- وقد اعتمد في مراجعة البيانات المالية نهج مراجعة الحسابات المستند إلى المخاطر. ويقضي هذا النهج بإجراء تقييمات لمخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية ومستويات تأكيد مستندة إلى فهم مناسب للكيان ولبيئته، بما في ذلك الضوابط الداخلية.
- ١٦- وقد جرت مراجعتنا وفقاً للمواد من ١٤-١ إلى ١٤-٩ من اللائحة المالية للمنظمة والصلاحيات الإضافية الملحقة بها والتي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات والمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتقضي هذه المعايير بأن يمثل مراجع الحسابات الخارجي للمتطلبات الأخلاقية وأن يُخطط للمراجعة ويُجريها من أجل الحصول على تأكيد معقول بما إذا كانت البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية.
- ١٧- وقد جرت المراجعة في المقام الأول من أجل السماح لمراجع الحسابات الخارجي بتكوين فكرة عما إذا كانت البيانات المالية تعرض بنزاهة وضع المنظمة المالي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/ الأسهم والتدفقات النقدية ومقارنة المبالغ الفعلية بالميزانية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد شمل ذلك تقيماً لما إذا كانت النفقات المسجلة في البيانات المالية قد جرى تحملها للأغراض التي اعتمدها الجهاز الرئاسي، وما إذا كان قد جرى تصنيف وتسجيل الدخل والنفقات على النحو الصحيح وفقاً للوائح المالية للمنظمة. وشملت مراجعتنا استعراضاً عاماً للنظم المالية والضوابط الداخلية وحصلاً اختبارياً للسجلات المحاسبية وغير ذلك من البيانات الداعمة بالقدر الذي اعتبره مراجع الحسابات الخارجي ضرورياً لتكوين رأي بشأن البيانات المالية.
- ١٨- وشملت مراجعتنا فحصاً، على أساس اختياري، للبيانات الداعمة للمبالغ والقرارات الواردة في البيانات المالية. وشملت أيضاً تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات ذات الشأن التي أجرتها المنظمة وكذلك طريقة عرض البيانات المالية عموماً.
- ١٩- وأجرينا أيضاً استعراضاً لعمليات المنظمة بموجب المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية التي تقضي بأن يُدلي مراجع الحسابات الخارجي بملاحظاته فيما يتعلق بفعالية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وعموماً، تنظيم وإدارة عمليات المنظمة. ويجري التصدي لهذه المسائل في الأقسام ذات الصلة من هذا التقرير.
- ٢٠- ولا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات بشأن منظمة الصحة للبلدان الأمريكية التي تجري مراجعة حساباتها من جانب مراجع حسابات خارجي آخر. وقد اعتمدنا على مراجعتها استناداً إلى رسالة الطمأننة التي قُدمت لنا.
- ٢١- ويقوم مراجع الحسابات الخارجي بتنسيق المجالات المزمع مراجعتها مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية من أجل تلافي ازدواج الجهود دون مبرر وتحديد مدى إمكانية الاعتماد على عمل هذا المكتب. ويتعاون مراجع الحسابات الخارجي أيضاً مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة من أجل تعزيز عمله الخاص بالمراجعة بدرجة أكبر.

٢٢- وقد وصلنا إبلاغ إدارة المنظمة بنتائج المراجعة في شكل خطابات إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. وتتيح هذه الممارسة حواراً متصلاً مع الإدارة. ويشمل هذا التقرير مسائل يرى مراجع الحسابات الخارجي أنه ينبغي استزاع انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

باء: نتائج المراجعة

الشؤون المالية

١- تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

٢٣- هذه هي أول مجموعة من الحسابات التي أعدتها المنظمة في إطار الإبلاغ المالي طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي تُجسّد أحدث أساليب وممارسات المحاسبة. ويمتثل ذلك لاعتماد تلك المعايير في منظومة الأمم المتحدة حسبما أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في آب/أغسطس ٢٠٠٦.

٢٤- وقد قمنا، بصفتنا مراجع الحسابات الخارجي للمنظمة، بتوفير الإرشادات باستمرار لإدارة المنظمة خلال عملية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من أجل ضمان الامتثال الفعال. وتشمل الأنشطة الرئيسية التي اضطلعنا بها استعراض ما يلي: (أ) السياسات المحاسبية الخاصة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ بناءً على طلب الإدارة؛ (ب) الأرصدة الافتتاحية في تموز/يوليو ٢٠١٢ للتحقق من رسم الخرائط المحاسبية وإعادة صياغة البيانات المحاسبية؛ (ج) البيانات المالية في ٣١ تموز/يوليو ٢٠١٢. وجرى استعراض كامل للبيانات المالية حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من شباط/فبراير إلى آذار/مارس ٢٠١٣.

٢٥- وشملت عمليات المراجعة التي أجريناها في نهاية السنة استعراض مسودة البيانات المالية السنوية لضمان عدم وجود أخطاء جوهرية في المبالغ، واستيفاء متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وأدى هذا الاستعراض إلى العديد من التسويات والتعديلات في تصنيف المعلومات وإقرارها في الحسابات وفقاً لمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ودعماً لتصريف شؤون الأموال وإدارتها. وقد نوّهنا بالتزام ومهنية أمانة المنظمة والموظفين المعنيين بالشؤون المالية في سعيهم لإنتاج بيانات مالية تمتثل للمعايير المذكورة.

٢- مراجعة البيانات المالية

٢٦- في معرض مراجعة حسابات المنظمة للسنة المالية ٢٠١٢، قُدم عدد من التوصيات لتحسين العرض ومتطلبات القرارات امتثالاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد وافقت الإدارة على توصياتنا وأعدت تبعاً لذلك صياغة البيانات المالية بما في ذلك الملاحظات المصاحبة لها في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. وأصدرنا رأياً دون تحفظ بشأن العرض النزيه للبيانات المالية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، نرى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من كافة الجوانب الجوهرية، وضع المنظمة المالي في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/الأسهام والتدفقات النقدية ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٢٧- وأدى استعراضنا لأول بيانات مالية للمنظمة مستندة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ إلى تسويات ذات شأن في أرصدة عدّة حسابات، ولا سيما بين التسويات الافتتاحية وأرقام سنة ٢٠١٢؛ ومواءمة عرض الحسابات مع دليل المنظمة بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وإدراج

معلومات إضافية في الإقرارات الواردة في الملاحظات لتوضيحها وتيسير فهمها من جانب مستخدمي البيانات المالية. وهي تشمل، في جملة تسويات أخرى، التسويات الموصى بها التالية التي أجرتها الإدارة خلال مراجعتنا:

(أ) تسوية المشتريات المستردة القيمة كمعاملة تبادلية: زيادة الدخل من المشتريات المستردة القيمة بمبلغ ٥٨,٣٧ مليون دولار أمريكي وتسجيل رصيدي دخل مؤجل افتتاحي وختامي بمبلغ ١٣٦,٢٤ مليون دولار أمريكي و ٧٧,٨٧ مليون دولار أمريكي، على التوالي

(ب) تسوية بمبلغ ١٥,٦٦ مليون دولار أمريكي تسليماً بأن حساب الإهلاك المتراكم في القيد الابتدائي للإهلاك المتراكم يقل عن قيمته الحقيقية، مما يترتب عليه زيادة الرصيدين الابتدائي والختامي للممتلكات والآلات والمعدات بنفس المبلغ

(ج) تسوية رصيد الأصول الصافي الافتتاحي بسبب التغيير الذي طرأ على سياسة مخصصات الحسابات المستحقة القبض المشكوك في تحصيلها بمبلغ ٦٢,٦٠ مليون دولار أمريكي بدلاً من تجسيدها في الأداء المالي للسنة الجارية

(د) إقرارات إضافية في الملاحظات المرفقة بالبيانات المالية وتحسينات في عرض البيانات المالية على النحو التالي:

(١) بيان المعاملات التبادلية وغير التبادلية في الحسابات المستحقة القبض وقياسها الابتدائي وتصنيفها

(٢) عرض معلومات عن عمليات التوفيق والعمليات الحسابية الخاصة بالتزامات المنفعة المحددة وأصول الخطة والتكاليف والمكاسب/ الخسائر بطريقة مقتضبة بما في ذلك كل الإقرارات اللازمة طبقاً للمعيار ٢٥ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن استحقاقات الموظفين المتراكمة

(٣) إقرار إضافي بشأن تسويات إيرادات السنوات السابقة والمبالغ المردودة للمانحين واستحقاقاتها والزيادة في مخصصات الحسابات المشكوك في تحصيلها التي حدثت بسبب التغيير الذي طرأ على طريقة التقدير

(٤) فصل الإيرادات المؤجلة وتكاليف الإمدادات والمواد ذات الصلة من المشتريات المستردة القيمة عن الإيرادات المؤجلة الأخرى المبيّنة في البيان الأول والإمدادات والمواد الواردة في البيان الثاني

(٥) تفسير عكس تسوية الرصيد الافتتاحي بشأن خسارة غير متحققة في أسعار الصرف بمبلغ ٢٢,٨٥ مليون دولار أمريكي من أجل بيان حركة الصندوق بالشكل السليم

(٦) عرض بيان التدفقات النقدية على نحو يمثل للطريقة غير المباشرة المنصوص عليها في السياسات المحاسبية ذات الصلة في الملاحظة ٢ والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

(٧) تعريف جميع الاختلافات المعروضة في البيان الخامس والتوفيق بين المبالغ الفعلية المعروضة على أساس قابل للمقارنة مع الميزانية وبين التدفقات النقدية الصافية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والمالية مع تحديد أي اختلافات في الأساس والتوقيت والكيان والعرض بصورة منفصلة.

٢٨- وقد لاحظنا أيضاً مسائل تقتضي تصدي الإدارة لها من أجل ضمان عرض البيانات المالية بنزاهة في فترة الإبلاغ المقبلة. وتشمل هذه المسائل عمليات التوفيق والإجراءات السليمة لتحديد الحدود الفاصلة وعمليات حساب الاستحقاقات وتصفية الأرصدة السالبة وتقدير تكاليف المخزون والتصنيف الصحيح للحسابات. ووافقت الإدارة على التوصيات المتعلقة بهذه المسائل استناداً إلى تعليقاتها الواردة في رسالة الإدارة المؤرخة ٢٨ آذار/ مارس ٢٠١٣.

٢٩- ونحن نُشجّع الإدارة على تنفيذ كافة التوصيات المتفق عليها من أجل ضمان عرض البيانات المالية بنزاهة في فترة الإبلاغ المقبلة.

عكس تسوية الرصيد الافتتاحي بشأن خسارة غير متحققة في أسعار الصرف طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

٣٠- تضمنت تسويات الرصيد الافتتاحي لصافي الأصول/ الأسهم طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢ حسب الإقرار الوارد في الملاحظة ٣-١ مبلغ ٢٢,٩ مليون دولار أمريكي بشأن خسارة غير متحققة في أسعار الصرف والمبادلات والتحوط في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١ بشأن صكوك مالية. وقد تحولت التسوية اليدوية إلى خفض في صافي رصيد الأصول/ الأسهم في الصندوق المشترك في إطار الدول الأعضاء وغيرها، إضافات إلى الخصومات المالية وتخفيضات في الأصول المالية في بداية عام ٢٠١٢.

٣١- وطبقاً للمعيار ٢٩ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تُعرض المكاسب أو الخسائر غير المتحققة في أسعار الصرف الناجمة عن التحوط من التعرض لتقلبات أسعار الصرف إما كأصول مالية (مكاسب) أو خصومات مالية (خسائر) بالقيمة العادلة من خلال الفائض أو العجز. وبالنظر إلى أنه لم يكن يُعمل بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١١، لم تُسجّل مكاسب أو خسائر غير متحققة من هذا القبيل، ولا تبين بيانات الوضع المالي للمنظمة أي مكاسب أو خسائر غير متحققة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١. وبالتالي فقد اقتضى ذلك تسوية افتتاحية في البيانات المالية طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لسنة ٢٠١٢ من أجل خفض الأصول الافتتاحية وزيادة الخصومات الافتتاحية بمقدار ٢٢,٩ مليون دولار أمريكي.

٣٢- وخلال الفترة المالية ٢٠١٢، قام نظام الإدارة العالمي بحساب المكاسب/ الخسائر المتحققة لدى بلوغ معاملات التحوط هذه موعد استحقاقها، كما حسب المكاسب والخسائر غير المتحققة بعد تسويتها للمعاملات التي لم تبلغ بعد موعد استحقاقها. وقد تم إقرار المكاسب والخسائر غير المتحققة في أسعار الصرف لمعاملات التحوط المتبقية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢ في الملاحظات المرفقة بالبيانات المالية، كما تمت الإشارة إليها في البيانات المالية في عام ٢٠١٢. وسوف تُعكس هذه المكاسب أو الخسائر غير المتحققة في عام ٢٠١٣، عندما يحل موعد استحقاق المعاملات، وتُسجّل المكاسب والخسائر المتحققة في مكانها.

٣٣- وقد شرحت الإدارة أنه من أجل تلافي تسجيل خسائر أسعار الصرف مرتين، مرّة باعتبارها غير متحققة ومرّة أخرى باعتبارها متحققة، فإنه لدى بلوغ المعاملات موعد استحقاقها كانت تسوية الرصيد الافتتاحي المذكورة وبالذات ٢٢,٩ مليون دولار أمريكي تُعكس في الفترة المحاسبية ٢٠١٢.

٣٤- وكان القيد المعكوس يُلغي التسوية الأصلية كما لو كانت الخسارة غير المتحققة لم تؤخذ في الحسبان في نهاية سنة ٢٠١١. ولم يكن للمراعاة الكاملة للمكاسب أو الخسائر المتحققة طبقاً لحساب نظام الإدارة العالمي لدى بلوغ الصكوك المالية موعد استحقاقها في سنة ٢٠١٢ مقابل في أرصدة المكاسب والخسائر غير المتحققة المرحّلة من سنة ٢٠١١. ومن ثم، كان القيد المعكوس يُعرض كبندي في التدفقات النقدية الناجمة عن الأنشطة الاستثمارية في البيان

الرابع. وفي نهاية المطاف، يظل صافي الأصول/ الأسهم مسجلاً على النحو الصحيح في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢.

٣٥- ونحن نُسلّم بأن القيد العكسي كان قيماً لمرة واحدة لكونه في السنة الأولى من تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ونُشجّع الإدارة على حساب مكاسب وخسائر أسعار الصرف وإبلاغها على النحو الصحيح من أجل عرض البيانات المالية بنزاهة.

قابلية المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية المعروضة في البيان الخامس

٣٦- تقضي الفقرة ١٤ من المعيار ٢٤ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بأن يعرض الكيان مقارنة بين مبالغ الميزانية التي يتحمل بشأنها مسؤولية عامة والمبالغ الفعلية، إما كبيان مالي إضافي منفصل وإما كأعمدة إضافية في الميزانية في البيانات المالية المقدمة حالياً وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وفي حالة الحكومات والكيانات التي تضع ميزانية ثنائية السنوات أو لفترات متعددة أخرى، تقضي الفقرة ٣٨ بتحديد المبالغ المخصصة لكل فترة سنوية لدى تحديد الميزانيات السنوية لأغراض الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٣٧- وقد لاحظنا أن البيان الخامس - "مقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية" - يعرض الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠١٢-٢٠١٣ مع نفقات المنظمة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وربما لا يكون التحليل المقارن للمبالغ المدرجة في الميزانية والمبالغ الفعلية مناسباً بالنظر إلى أن الأولى تشمل فترة سنتين في حين أن الأخيرة هي لسنة واحدة فقط.

٣٨- ويتمثل الهدف من البيان الخامس في توفير وسيلة لقارئ البيانات المالية لتقييم ما إذا كانت المنظمة قد حققت نتائج متفقة مع الميزانية المعتمدة أم لا. وعندما لا تكون المبالغ المدرجة في الميزانية والمبالغ الفعلية قابلة للمقارنة، فقد يُخطئ القارئ في تفسير المعلومات المالية المقدمة، مما يؤدي إلى استنتاجات مضللة بشأن أداء المنظمة فيما يتعلق باستخدام الميزانية التي تتحمل مسؤوليتها.

٣٩- ونوصي بأن تنسق الإدارة مع الإدارات/ المكاتب المعنية المسؤولية عن إعداد ورصد الميزانية البرمجية حسب الأهداف الاستراتيجية المعروضة في البيان الخامس من أجل وضع أساس سليم للإعراب عن الميزانية الثنائية السنوات المعتمدة بمبالغ محسوبة على أساس سنوي. وسوف يؤدي ذلك إلى تحليل مُجدٍ للنفقات والأعباء الفعلية المتكبدة خلال السنة مقارنة بالميزانية المناظرة للسنة نفسها.

٤٠- وقد أبلغتنا الإدارة بأن المنظمة تعرض الميزانية على أساس ثنائي السنوات لأنها مستندة إلى الميزانية البرمجية المعتمدة من جمعية الصحة العالمية. وترى الإدارة أنها إذا قسمت الميزانية الثنائية إلى نصفين لتحويلها إلى مبالغ محسوبة على أساس سنوي فإن ذلك قد يؤدي إلى بلبلة لأن هذه القسمة غير معتمدة من الدول الأعضاء. وبرت الإدارة أيضاً بأن وكالات أخرى داخل الأمم المتحدة مثل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية تفعل الشيء نفسه ومع ذلك فما زالت تحظى برأي دون تحفظ بشأن مراجعة حساباتها. وأبلغتنا الإدارة علاوة على ذلك بأن المنظمة ملتزمة بتوفير إقرارات مناسبة في البيانات المالية في نهاية السنة.

٤١- ونُكرّر القول بأنه ينبغي للإدارة أن تعتمد أنسب استراتيجية لعرض الميزانية والمبالغ الفعلية على أساس قابل للمقارنة.

تعزيز مخطط الحسابات

٤٢- يتطلب التحوّل الناجح نحو الامتثال الكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إطاراً قوياً للإبلاغ المالي وسياسات محاسبية ومبادئ توجيهية شاملة للإبلاغ ومخطط حسابات جيد التنظيم. ويُستخدم مخطط الحسابات كأداة لمتابعة كافة معاملات وأحداث كيان ما لا سيما في عنصرَي التسجيل والإبلاغ من الإدارة المالية وكذلك في تحقيق عرض موحد. ويوفّر مخطط الحسابات الفعّال شفافية ومساءلة وقابلية المقارنة فيما يتعلق بالعمليات المالية لكيان ما. وينبغي لمخطط الحسابات، لكي يحقق أغراضه، أن يتسم بسهولة الفهم وفعالية التطبيق.

٤٣- ولمخطط حسابات المنظمة خمسة مستويات للحسابات ويخصّص فيه لكل حساب وصف مناظر لقيمة العنصر ونوع الحساب. بيد أن الوصف ليس تعريفاً أو وصفاً مقتضياً للحساب، وإنما هو مجرد عنوان أو اسم للحساب. ومن شأن ذلك أن يعرقل فهم الحساب بسهولة أو تقييم المعاملات التي ينطوي عليها الحساب. وتتعرض الإدارة، بعرضها عنوان الحساب فقط دون أي وصف لطبيعته، لخطر تعدد التفسيرات وبالتالي لخطر الخطأ في تصنيف المعاملات المالية.

٤٤- ونوصي بأن تحدّث الإدارة مخطط الحسابات بحيث يشمل تعاريف للحسابات تصف المعاملات المالية الفعلية للمنظمة وتوفّر معلومات عنها. ومن شأن وجود وصف أو تعريف أن يرشد العاملين المعنيين بتسجيل معاملات وأحداث المنظمة إلى كيفية القيام بذلك بطريقة موحّدة وأن يعزز الوضوح في الفهم وأن يضمن منظوراً سليماً بشأن البيانات المالية المعروضة وأن ييسر اتخاذ قرارات متجاوبة من جانب الإدارة.

٣- نظام الإدارة العالمي

نوعية المدخلات في نظام الإدارة العالمي وعمليات المراقبة في مركز الخدمات العالمي

٤٥- استعرضنا عمليات المراقبة في مركز الخدمات العالمي ولاحظنا أن فعالية وكفاءة المركز فيما يتعلق بتوفير الخدمات باستخدام نظام الإدارة العالمي متأثرتان بسوء نوعية المدخلات المقدمة من المكاتب المختلفة وحالات من عدم الالتزام بالضوابط اليدوية والقصور المسلم به في مراقبة النظام فيما يتعلق بعمليات نظام الإدارة العالمي التي شملها الاستعراض.

٤٦- ولاحظنا استخدام مدخلات غير مكتملة وغير دقيقة أو ناقصة في إنشاء سجلات إرساء العطاءات؛ والموافقة على تمويل خطط العمل؛ وإدارة شؤون الموردين؛ والموافقة على أوامر الشراء والفواتير؛ والتحقق من نوعية المطالبات المقدمة بشأن السفر. ولاحظنا علاوة على ذلك أن ضوابط التخفيف اليدوية بشأن الموافقة على تمويل خطط العمل في إطار توزيع العطاءات والتحقق المنطقي من تواريخ الموافقة على أوامر الشراء وتسليم أوامر الشراء والفواتير غير مطبقة بصورة متسقة مما يجعل المعاملات المعالّجة غير متوافقة مع قواعد تسيير الأعمال.

٤٧- ونوصي بأن تضمن الإدارة تعريف قواعد وإجراءات تسيير الأعمال التي لم ترد بعد في الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل المعيارية من أجل توفير تدابير مراقبة لعمليات مركز الخدمات العالمي في نظام الإدارة العالمي. ويقتضي الأمر أن ينظر مركز الخدمات العالمي في التعزيزات المقترحة بشأن تضمين ضوابط نظامية في نظام الإدارة العالمي كضوابط وقائية بدلاً من الاعتماد على الضوابط اليدوية الكشفية بطبيعتها. ومن المتوقع الاضطلاع بالتعزيزات بعد تنفيذ التحديث R12 اعتباراً من أيار/ مايو ٢٠١٣.

٤٨- ونوصي علاوة على ذلك بأن تؤكد الإدارة للمعملاء أهمية توفير معلومات كاملة وصحيحة دون تأخير لدى قيد معاملة في نظام الإدارة العالمي. فذلك هو أحد عناصر الخدمات المشتركة في مجال خدمات الأداء والمراقبة المجسدة في فهرس خدمات مركز الخدمات العالمي. ومن ناحية أخرى، يقتضي الأمر من مركز الخدمات العالمي أن يعزز أداءه وخدماته في مجال المراقبة من أجل مواصلة تحسين الخدمات ذات القيمة المضافة لعملائه.

٤٩- ونرى أنه ينبغي النص على قواعد تسيير الأعمال هذه في الدليل الإلكتروني لكي تكون بمثابة الأساس لإجراءات التشغيل المعيارية ذات الصلة من أجل ضمان اتساق عملية المعاملات الفعلية في نظام الإدارة العالمي. ولدليل المنظمة الإلكتروني الأسبقية على إجراءات التشغيل المعيارية؛ أي أنه في حالة تعارض أحكام دليل المنظمة الإلكتروني مع إجراءات التشغيل المعيارية فإن السبق يكون للأولى. وشرحت الإدارة أنه يجري الاضطلاع بالإجراءات والتصويبات اللازمة للتصدي لأوجه القصور التي جرت ملاحظتها.

تقرير رصد التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي

٥٠- لاحظنا أن تقرير رصد التعاون المالي المباشر الصادر عن إدارة الشؤون المالية بالمنظمة يُبين أن ٢٨١٠ من بين ٤٩٦٩ أمر شراء صُنفت بالفعل باعتبارها "اختتمت نهائياً" ولو أن المنجزات النهائية المنشودة أو تقارير التعاون المالي المباشر لم تكن قد قُدمت حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وقد أظهر تحليلنا أنه بالنسبة للتعاون المالي المباشر المُسدَى لحكومات ١٤٦ دولة عضواً، كانت ٧٥ حكومة متأخرة في تقديم التقارير.

٥١- وشرحت الإدارة أن التقرير لا يُبين سوى ما إذا كان المنجز النهائي المنشود قد سُجّل في نظام الإدارة العالمي أم لا. ومن الممكن أن تقارير التعاون المالي المباشر المتلقاة لم تُسجّل بعد في نظام الإدارة العالمي. وقد أثرت محدودية التقرير على موثوقية تقرير رصد نظام الإدارة العالمي وسلامة ما يحتويه من معلومات. ويقتضي الأمر بأن تضطلع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية برصد يدوي لما يخصها من التعاون المالي المباشر.

٥٢- ولاحظنا أيضاً أن التعاون المالي المباشر الممول من المقر الرئيسي بمبلغ إجمالي قدره ٨,٧٥ مليون دولار أمريكي لسنة ٢٠١٢ لم يُرد أو يُرصد من جانب المقر الرئيسي وإنما من جانب الأقاليم والبلدان حسبما شرحت الأمانة. بيد أن تحققنا في المكتب الإقليمي لأفريقيا أظهر أن من بين اتفاقات التعاون المالي المباشر الستة والثلاثين التي مولها المقر الرئيسي، أدرج اتفاق واحد فقط في تقرير الرصد الخاص بهذا الإقليم، مما يدل على وجود حاجة إلى تحسين رصد التعاون المالي المباشر الممول من المقر الرئيسي.

٥٣- وأوصينا بما يلي، وهو ما وافقت عليه الإدارة:

(أ) الرصد الصارم لمتطلبات اتفاقات التعاون المالي المباشر من أجل ضمان أن الأنشطة الممولة بواسطة هذا التعاون، بما في ذلك تلك الممولة من المقر الرئيسي، تُنفذ حسب ما هو مخطط، وتقديم التقرير التقني والشهادة المالية خلال المهلة المقررة؛

(ب) تعزيز تقرير رصد التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي عن طريق توفير المعلومات الكاملة اللازمة لأغراض الرصد من أجل إتاحة بيانات دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات.

٥٤- وقد علقت الإدارة بأن إدارة الشؤون المالية تعكف الآن على استعراض مصفوفة نوع الحساب حسب الرمز أو العقد بالتعاون مع أخصائي مشتريات. وأضيف أن الإجراءات اللازمة سوف تتخذ من أجل ضمان رصد أنشطة التعاون

المالي المباشر الممولة من المقر الرئيسي بالشكل السليم. وعلاوة على ذلك، سيجري العمل على تعزيز تقرير رصد التعاون المالي المباشر.

مسائل تصريف الشؤون

٤- إدارة المخزون

٥٥- شملت مراجعتنا تقييم الاستراتيجيات والضوابط المتعلقة بالإدارة الفعالة لمخزون المنظمة. وقد شملت زيارة لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في دبي من أجل التحقق من وجود البنود المنتهية الصلاحية التي أُبلغ بها.

إطار واستراتيجية الاستجابة الطارئة للمنظمة

٥٦- لاحظنا أن أدوية تبلغ تكلفتها الإجمالية ٤٨٥ ٣٦١ ١٣ دولاراً أمريكياً قد انتهت صلاحيتها في عام ٢٠١١. ومن هذا المبلغ، كان مبلغ ١٢ ٧١١ ٠٦٥ دولاراً أمريكياً (أي ٩٥,١٤٪) مسجلاً في حسابات المقر الرئيسي، بما في ذلك ما قيمته ١٠ ٣٥٤ ١٥٨,٣٠ دولار أمريكي من الأوسيلتاميفير (التاميفلو) المخزون في مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في دبي، الإمارات العربية المتحدة، كما هو مبين أدناه:

الجدول ١:

المخزون المنتهي الصلاحية - أقراص التاميفلو

الإقليم	الوصف	تاريخ انتهاء الصلاحية	القيمة (دولار أمريكي)
المكتب الإقليمي لأفريقيا	مقرر علاجي من ١٠ أقراص ٧٥ ملغر	٢٠١١/٠٨/٠١	٤ ٦٧٣ ٩٢١,٥٠
المكتب الإقليمي لشرق المتوسط	مقرر علاجي من ١٠ أقراص ٧٥ ملغر	٢٠١١/٠٨/٠١	٢ ٩٧١ ٦٦٧,٩٠
	مقرر علاجي من ١٠ أقراص ٧٥ ملغر	٢٠١١/٠٧/٠١	٢ ٧٠٨ ٥٦٨,٩٠
المجموع			١٠ ٣٥٤ ١٥٨,٣٠

٥٧- واعترافاً بقيادة المنظمة المثالية وتوجهها في التصدي للتأهب لجائحة الأنفلونزا العالمية، عقدت شركة هوفمان لاروش (Roche) رسالة اتفاق مع المنظمة في عام ٢٠٠٥ للتبرع بثلاثة ملايين مقرر علاجي بالتاميفلو (أي ما يعادل ٣٠ مليون كبسولة) للمنظمة كـ"مخزون للاستجابة السريعة" لفترة خمس سنوات عقب توقيع الطرفين على رسالة الاتفاق. وتعهدت الشركة بتوفير تاميفلو للمنظمة يمثل للمواصفات المعتمدة من جانب كبرى السلطات الرقابية الوطنية ولا نقل مدة صلاحيته عن ستة شهور من تاريخ توريده. وأعطيت للمنظمة الحرية الكاملة للتصرف في مخزون الاستجابة السريعة واستخدامه وفقاً لتقديرها هي لأي فاشية محتملة لجائحة الأنفلونزا.

٥٨- وقد نص الاتفاق أيضاً على أنه إلى حين تطلب المنظمة من شركة روش أن تشحن التاميفلو إلى أقرب مطار دولي كبير من موقع فاشية العدوى، فإن مخزون الاستجابة السريعة يظل مخزوناً من جانب الشركة أو من جانب أي شركة تخزين أخرى يجري تحديدها. ووافقت الشركة على تحمل المسؤولية الكاملة عن أي مطالبات و/ أو أضرار قد

تحدث نتيجة لتخزين كمية الأدوية المتبرع بها أو نقلها أو مناوئتها بطريقة غير سليمة إلى أن يجري توريد هذه الأدوية إلى المطار الدولي الذي تحدده المنظمة. ولن تنتقل ملكية الأدوية من شركة روش إلى المنظمة إلا بعد توريدها بالشكل المناسب.

٥٩- وفي ١٦ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩، تلقت المنظمة مذكرة من الشركة تُعلم الإدارة بأنها تعترض تجديد المخزونات الإقليمية بمليوني مقرر علاجي إضافي بالتاميفلو (أي ما يعادل ٢٠ مليون كبسولة ٧٥ ملغ) بتاريخ انتهاء صلاحية في عام ٢٠١٣.

٦٠- واستناداً إلى هذه المذكرة، أصدرت إدارة الإنذار بحدوث الأوبئة والجوائح والاستجابة لمقتضياتها مبادئ توجيهية بشأن إدارة مخزون الأوسيلتاميفير (التاميفلو) لمساعدة الدول الأعضاء في التصدي للفاشيات خلال المراحل من ٣ إلى ٥ من الإنذار بالجوائح. وبغية ضمان الوصول بسهولة إلى المخزون الدولي عندما يحتاجه المستفيدون، يُقترح وضع ٣٠٠ ٠٠٠ مقرر علاجي مسبقاً في مواقع استراتيجية في كل من أقاليم المنظمة.

٦١- وتماشياً مع المبادئ التوجيهية الصادرة عن إدارة الإنذار بحدوث الأوبئة والجوائح والاستجابة لمقتضياتها، أرسلت مذكرة من إدارة الإنذار والتصدي على الصعيد العالمي إلى المديرين الإقليميين الستة لإبلاغهم بالتبرع المقدم من شركة روش. وسوف يتلقى كل مكتب إقليمي ٣٠٠ ٠٠٠ مقرر علاجي من التاميفلو (أي ما يعادل ٣ ملايين كبسولة ٧٥ ملغ)، في حين سوف يحتفظ المقر الرئيسي بالكمية المتبقية وهي ٢٠٠ ٠٠٠ مقرر علاجي كاحتياطي استراتيجي من أجل الاستجابة الدولية.

٦٢- وقد صدر إطار الاستجابة الطارئة للمنظمة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١. وينص العنصر الخامس من الإطار على سياسة عدم التحسّر التي تدعم التزام المنظمة بضمان توفير موارد بشرية مالية فورية وكافية للاستجابة الطارئة حتى إذا ما اتضح في نهاية المطاف أن الموارد كانت غير لازمة ويجري إرجاعها، وذلك بدعم كامل من المنظمة ودون لوم أو تحسّر. وعلاوة على ذلك، فإن المنظمة تُدرك مخاطر الإضرار بالسمعة باعتبارها من معايير تقييم متطلبات استجابة المنظمة في حالات الطوارئ الحادة. وتؤكد الإدارة على اهتمام الجمهور ووسائل الإعلام وظهور استجابة المنظمة للعيان وتوقعات المانحين، في جملة أمور أخرى. وهي تؤكد على ضرورة توخي الصواب في تصنيف حالات الطوارئ. وينبغي تناول هذه المعايير في مجملها دون تحديد كمّي لقدرة الدول الأعضاء والمنظمة على التصدي التزاماً بسياسة عدم التحسّر ولو أن المنظمة قد تُخطئ بالمبالغة في الاستجابة بدلاً من القصور في الاستجابة.

٦٣- واستناداً إلى الاستعراض الذي أجريناه خلال المراجعة، خلصنا إلى الاستنتاجات التالية:

(أ) ربما يكون القرار الاستراتيجي للمنظمة بتوزيع الأدوية المتبرع بها بالتساوي قد أدى إلى ارتفاع معدل الأدوية المنتهية الصلاحية بسبب تفاوت درجات احتياجات الأقاليم وطلباتها. وقد شهد مخزون التاميفلو المخصص للمكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط أكبر معدلات انتهاء الصلاحية. وربما يؤدي الاحتفاظ بمخزون عالمي واحد، سواءً في المقر الرئيسي أو في أحد مستودعات الأمم المتحدة الأخرى للاستجابة للحالات الإنسانية عبر العالم، إلى التقليل من خطر انتهاء صلاحية الأدوية. ومن شأن تلقي الأدوية المتبرع بها والتصرف فيها في موقع واحد أن يبسر من عملية رصدها، بما في ذلك تاريخ انتهاء صلاحيتها. كذلك فإن الوصول بسهولة إلى المخزون لن يمثل مشكلة بسبب التزام شركة روش بتوفير التاميفلو في أي وقت تقرره المنظمة وفي أي مكان تريده.

(ب) ننوّه بموقف الإدارة المتدرج بشأن تدعيم الاستجابات الطارئة بدءاً بإعداد إطار الاستجابة الطارئة. وفي حين أن الإطار يتضمن تعبئة الموارد والتخزين فقد لاحظنا أن الاستراتيجيات وكذلك الإجراءات المعيارية لم يجر تناولها. وإن التخزين وإدارة المخزون هما من الأنشطة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الاستجابات الطارئة، فضلاً عن الموارد البشرية والخدمات.

٦٤- ونوصي بأن تقوم الإدارة بما يلي:

(أ) إدراج معايير تشغيل محددة في مجال اللوجستيات في إطار الاستجابة الطارئة تراعي المساءلة في إدارة الموارد والمخاطر التي تنطوي عليها ترتيبات محددة مع الموردين والمانحين؛

(ب) تصميم استراتيجيات بشأن نشر المخزون على نحو يحقق التوازن بين سياسة عدم التحسّر وتوقعات أصحاب المصلحة والإدارة المثلى للمخزون من أجل تجنب انتهاء صلاحية الأدوية.

٦٥- وقد أبلغتنا الإدارة أن مناقشة واقتراحات لتحسين إدارة المخزونات واستخدامها قد استُهلّت بالفعل خلال الأشهر الأخيرة بين قسم الإنذار بالفاشيات وعمليات التصدي لها على الصعيد العالمي التابع لإدارة القدرات والإنذار والتصدي على الصعيد العالمي وإدارة الأمراض الجائحة والوبائية وبعض الصانعين ولا سيما شركة روش. وطبقاً للإدارة، سوف تُدرج إجراءات التشغيل المعيارية الخاصة بإدارة المخزون في إطار الاستجابة الطارئة بما في ذلك مخزونات مضادات الفيروسات وفقاً لإطار التأهب لمواجهة الأنفلونزا الجائحة.

٦٦- وأضافت الإدارة أنها سوف تُعدّل الفصل ٦ من "السياسات الأساسية لتحسين الاستجابة الطارئة للمنظمة على النحو الأمثل" في الصيغة المقبلة من إطار الاستجابة الطارئة وإجراءات التشغيل المعيارية بإضافة جزء يصف السياسة الخاصة بمخزون الطوارئ. وسوف تُناقش جميع التغييرات المقترحة خلال اجتماع يُعقد في نيسان/أبريل ٢٠١٣. وفيما يتعلق بالاتفاق مع شركة روش، شرحت الإدارة أنه موضع مناقشة حالياً من أجل إبلاء الأولوية لإنشاء مخزون عالمي واحد من مضادات الفيروسات يخضع لإدارة المنظمة ويحتفظ به مادياً الصانع بما في ذلك جميع المخزونات الإقليمية. وسوف تُنفّج إجراءات التشغيل المعيارية الخاصة بالإفراج وتُكيّف تبعاً لذلك.

نظام إدارة المخزون العالمي

٦٧- مع ظهور المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، يجري الآن تقديم تقارير المخزون من مختلف المخازن عبر العالم إلى المقر الرئيسي. وهي تشمل مخزون المنظمة في مخازن يديرها برنامج الأغذية العالمي من خلال مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية ومخازن مختلفة تابعة لوكلاء شراء تقع في أماكن استراتيجية عبر العالم. ويتعيّن على أمناء المخازن الاحتفاظ بنظم وتقارير مناسبة لمتابعة تحركات المخزون مثل رصيد المخزون الافتتاحي والإضافات إلى المخزون والبنود المشحونة والتلفيات ورصيد المخزون الختامي. وينبغي تقديم هذا التقرير على الأقل مرة واحدة شهرياً وأن يكون معتمداً من مدير المخزن.

٦٨- ولاحظنا أن المنظمة ليس لديها في الوقت الراهن نظام جرد عالمي موحد واحد يُمكن أن ييسر توليد المعلومات اللازمة لتتبع تحركات المخزون وإبلاغها. بيد أنه يوجد عدّة نظم مستقلة بشأن إدارة مخزونها.

٦٩- ويعتمد فريق الدعم في الظروف المفاجئة وأثناء الأزمات، التابع لإدارة مخاطر الطوارئ والاستجابة الإنسانية، طريقة يديوية لمتابعة المخزون من خلال استخدام تطبيق لجدول بيانات ميكروسوفت إكسل. وقد صمم جدولاً لمتابعة

يُبيّن كمية المخزون وأرصده بالقيمة الدولارية وموقعه في تاريخ معيّن. ويجري بعد ذلك استخراج تقرير المخزون من جدول المتابعة.

٧٠- ويستخدم مرفق الأدوية العالمي أيضاً نظام معلومات مستقلاً يسمى "نظام إدارة الطلبات". ويتسم هذا النظام بقدرات ووظائف فيما يتعلق بجمع المُدخلات من جميع أصحاب المصلحة في مختلف العمليات الخاضعة للمراقبة وخرن المعلومات التعاقدية والتشغيلية وإدارة المخزون وتجميع وإدارة المخالفات.

٧١- وفي المقابل، تستخدم إدارات عمليات الإنذار والاستجابة والقدرات والإنذار والتصدي على الصعيد العالمي والأمن الصحي والبيئة نظام معلومات مستقلاً بذاته آخر، وهو نظام إدارة المخزون. لهذا النظام قدرات معيّنة مثل: (أ) إدارة مخزونات في مواقع متعددة مع اختلاف ملكيتها؛ (ب) تحريك البنود بين المواقع؛ (ج) توفير معلومات تشغيلية ومالية؛ (د) توفير تقارير شاملة عن البنود وتصنيفها.

٧٢- ولاحظنا أن كلاً من نظام إدارة الطلبات ونظام إدارة المخزون يتيح استخراج معلومات رئيسية بشأن المخزون تُفيد في استيفاء متطلبات تقديم التقارير الخاصة بإدارة المخزون والحسابات. بيد أننا لاحظنا أن نظام إدارة الطلبات يُستخدم حصراً في تتبع رصيد الأدوية المخزونة من قبل وكلاء الشراء المختلفين. وفي المقابل، لاحظنا أن نظام إدارة المخزون أنشئ حول متطلبات اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المنظمة.

٧٣- وتتولى المنظمة إدارة المخزونات من مواقع مختلفة حول العالم في ظل استراتيجيات إدارية فردية واحتياجات ومطالب متنوعة. ولاحظنا أن كلاً من المكاتب المعنية بالتعامل مع إدارة المخزون تعتمد نظمها وإجراءاتها الخاصة على نحو مستقل عن المكاتب الأخرى. وتعمل هذه النظم بطرق مختلفة، وبعضها الآخر ما زال يُجرى يدوياً. وفي ظل مثل هذه الترتيبات، تواجه المنظمة مخاطر إساءة استخدام محتمل للموارد الاستراتيجية والتوصل إلى قرارات مضلّة نتيجة اتّباع مختلف المكاتب لنظم غير منسقة لإدارة المخزون.

٧٤- وسلّم منسق إدارة خدمات دعم العمليات بالملاحظات التي أبديناها في إطار المراجعة، وأفاد بأن مشروعاً استُهل لدراسة الخيارات المتاحة التي يُمكن أن تحسّن إدارة مخزون المنظمة وعمليات الإبلاغ عنه، وتُدمج في نظام الإدارة العالمي.

٧٥- وأفادت الإدارة أيضاً بأنه بناءً على مبادرة من لوجستيات عمليات الإنذار والاستجابة يجري تطبيق نظام إدارة المخزون في عدّة بلدان كخيار مستقل بذاته لتيسير تتبع المخزون والإبلاغ عنه. وعلّقت الإدارة علاوة على ذلك بأن ثمة اقتراح من إدارة خدمات دعم العمليات بوضع حل عالمي مستند إلى الإنترنت، بيد أنه لم يُحدّد له بعد إطار زمني.

٧٦- وأوصينا بما يلي، وهو ما وافقت عليه الإدارة:

(أ) وضع نظام واحد لإدارة المخزون على الصعيد العالمي يتضمن سمات مشتركة بين جميع المستخدمين ويتصدى في الوقت نفسه للاحتياجات الخاصة لكل إدارة مع إيلاء الاعتبار الواجب لمتطلبات إطار الإبلاغ المالي وطبيعة أعمال كل إدارة معنية في تصميم النظام الجديد؛

(ب) ضمان أن النظام الجديد لإدارة المخزون مُدرج في نظام الإدارة العالمي، أو يتضمن على الأقل وصلة بينية بالنظام من أجل ضمان السهولة والاتساق في الإبلاغ المالي، وإيلاء أولوية كبرى لوضعه بالنظر إلى شدة الحاجة إليه.

٥- إدارة المخاطر المؤسسية

٧٧- استعرضنا الوضع الراهن لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ولاحظنا أنه لا توجد سياسة مدونة رسمية معتمدة أو مبادئ توجيهية مُدرجة في إطارها.

إطار إدارة المخاطر المؤسسية والأنشطة ذات الصلة

٧٨- ورد في تقرير عام ٢٠١٠-٤ الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة أن المنظمة في مستهل تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وأنها بدأت تنفيذها في دائرة واحدة. وجاء أيضاً في التقرير أن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وإطارها يشملان وكلاء خارجيين وتشغيليين وتنظيميين وماليين وأن أصحاب المصلحة سيشملون المنظمة بأسرها في المستقبل: بيد أنه لم يُحدّد إطار زمني لذلك حتى الآن. وقد أنفقت المنظمة ١٩٥ ٠٠٠ دولار أمريكي على الدعم المقدم من الاستشاريين الخارجيين المعيّنين بتطوير إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها.

٧٩- وقد نتجت التحسينات المبلّغ عنها في مجال إدارة المخاطر بالنسبة لدائرة الإدارة العامة عن مبادراتها على مدى السنوات الماضية. ولكن في عام ٢٠٠٦، بعد أن لاحظ مكتب خدمات المراقبة الداخلية قلة التقدم المحرز في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، كُلف مستشاراً خارجياً لمشروع مساعدة الإدارة على فهم ضرورة إدارة المخاطر المؤسسية وتيسير العمل على وضع وتنفيذ سياسة واستراتيجية فعّالتين للمنظمة. وكانت نتيجة هذا المشروع تقريراً من المستشار الخارجي يتكون من استنتاجات وتوصيات بشأن إدارة المخاطر حالياً في دائرة الإدارة العامة، ويتضمن كذلك خطة عمل مدتها ٨ أشهر مع نماذج لإدارة المخاطر المؤسسية عموماً في دائرة الإدارة العامة في المنظمة.

٨٠- وفي عام ٢٠٠٩، استُهل نهج أكثر تنظيمياً لإدارة المخاطر بمساعدة شركة استشارية خارجية أخرى. وقد ركّز المشروع في البداية على دائرة الإدارة العامة في المقر الرئيسي. وأبلغتنا الإدارة بأنها واصلت تطوير الإطار الوارد أعلاه بما يشمل:

(أ) توسيع نطاق الإطار ليشمل المجال الإداري

(ب) تعريف هيكل تصريف الشؤون

(ج) استعراض عملية تقييم المخاطر وزيادة توضيحها

(د) تعريف أدوار ومسؤوليات المعيّنين بالمخاطر.

٨١- وأفادت الإدارة علاوة على ذلك بتحقيق بعض التطورات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية. وقد أفادت بما يلي:

(أ) جرت مناقشة صلاحيات وحدة إدارة المخاطر تُنشأ داخل مكتب المدير العام؛

(ب) أُدمجت إدارة المخاطر بالكامل في الجهود الرامية إلى تحديد إطار مراقبة داخلي؛

(ج) كُفّرت جميع مكاتب المنظمة بإعداد وحفظ سجلات للمخاطر تتولى الإدارة العليا في المنظمة استعراضها؛

(د) تُعقد جلسات إحاطة منتظمة لفريق السياسات العالمية من أجل لقاء الضوء على المخاطر.

٨٢- واستناداً إلى ما قدمته الإدارة أعلاه وإلى نتائج فحصنا، لاحظنا ما يلي:

- (أ) لم يوثق بعد إطار وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بصورة رسمية على نطاق المنظمة وهو ما يحول دون إنشاء المنظمة لنهج شامل لإدارة المخاطر؛
- (ب) سجلات المخاطر لدائرة الإدارة العامة ومكتب خدمات المراقبة الداخلية هي فقط الموثقة من بين المكاتب الإحدى عشر الكائنة في المقر الرئيسي. وما زالت سجلات المخاطر للمكاتب الأخرى في المراحل الابتدائية لوضعها.

٨٣- أفادت الإدارة بأن خطة العمل الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة ستوضع قريباً. وطبقاً للإدارة، سوف يُستخدم إطار إدارة المخاطر في المنظمة، بما في ذلك العمليات الموضوعية من أجل الإدارة، كنموذج لإطار إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة. بيد أن هذه النية لم تُترجم بعد إلى سياسة مكتوبة رسمية. وما لم توجد مثل هذه السياسة، فإن الإدارة تواجه مخاطر احتمال تأخير تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق المنظمة بسبب الافتقار إلى اتجاه ومرجع مشترك مفهوم من جميع المستويات والمعنيين بالمخاطر عبر المنظمة بأسرها.

٨٤- ونرى أيضاً أنه ينبغي وضع خطة عمل لإدارة المخاطر المؤسسية من أجل ضمان تنفيذها على النحو الصحيح، وبالتالي ينبغي أن يكون لها الأولوية. وينبغي أن تتضمن الخطة أهدافاً وأنشطة وعمليات محددة وما يناظرها من أطر زمنية ومساعدة وعلاقات وموارد لازمة ونتائج متوقعة وأدلة رصد لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين عبر المنظمة. وقد ذكر تقرير عام ٢٠١٠ الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة أن أحد الأسباب الرئيسية لبطء التقدم المحرز بشأن إدارة المخاطر المؤسسية في منظمات الأمم المتحدة يتمثل في الافتقار إلى خطط تنفيذ موثقة ومحددة المدة.

٨٥- وفيما يتعلق بمسألة تكليف جميع مكاتب المنظمة بإعداد وحفظ سجلات للمخاطر، لاحظنا أنه باستثناء دائرة الإدارة العامة ومكتب خدمات المراقبة الداخلية ودائرة شلل الأطفال وحالات الطوارئ والتعاون القطري، قامت مكاتب المقر الرئيسي للمنظمة الأخرى بإعداد سجلات المخاطر الخاصة بها باستخدام أساليبها الذاتية لتحديد المخاطر وإدارتها. وتثير هذه الترتيبات خطر اتخاذ القرارات على أساس خاطئ بسبب الاختلاف في فهم المخاطر طبقاً لسجلات المخاطر المستقلة. ويحول ذلك دون إنشاء المنظمة مخططاً للمخاطر على نطاق المنظمة، وهو عنصر ضروري في وضع الاستراتيجية.

٨٦- وأفادت الإدارة بأن الوحدة الجديدة المعنية بالامتثال وإدارة المخاطر سوف تستعرض الوضع وتتناول التوصيات. كذلك، فما زالت سجلات المخاطر للمكاتب الأخرى موضع مناقشة في معرض وضع إطار للمنظمة بأسرها.

٨٧- وأوصينا بما يلي، وهو ما وافقت عليه الإدارة:

- (أ) إضفاء الطابع الرسمي، من خلال سياسة مدونة، على اعتماد الإطار المفضل والأمثل لإدارة المخاطر المؤسسية القابل للتطبيق في المنظمة من أجل اتباع نهج شامل بشأن إدارة المخاطر؛
- (ب) تضمين مبادئ توجيهية واضحة في إطار إدارة المخاطر المؤسسية وتوفير التفاصيل الأساسية مثل الأنشطة مع أطر زمنية ونتائج مرجوة محددة وكذلك آلية للتعقيب بالنسبة لجميع عناصر عملية إدارة المخاطر.

٦- إطار المراقبة الداخلية: وضع إجراءات التشغيل المعيارية

٨٨- استعرضنا حالة تطوير إجراءات التشغيل المعيارية كجزء من إطار المراقبة الداخلية. ولاحظنا أن المنظمة بعيدة عن تحقيق أهدافها بحلول تاريخ الاكتمال المستهدف. ولاحظنا أيضاً أن استعراض إجراءات التشغيل المعيارية يفتقر إلى التقييم النوعي.

النهج النظامي تجاه وضع إجراءات التشغيل المعيارية

٨٩- في التقرير الموحد المؤرخ ٢٥ نيسان/ أبريل ٢٠١٢ بشأن إصلاح منظمة الصحة العالمية المقدم من المدير العام إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والستين (البند ١٢ من جدول الأعمال المؤقت)، جرى التأكيد على أن إحدى الخطوات التي يتعين اتخاذها من أجل تحديث إطار المراقبة الداخلية الراهن تتمثل في وضع نموذج جديد لجميع الإجراءات التنظيمية والإدارية الداخلية. فمثل هذه الإجراءات تحدد نقاط المراقبة الرئيسية وتوفر توزيعاً واضحاً للمسؤوليات بين الموظفين المعنيين بكل إجراء. وينص نموذج العملية أيضاً على أنه عندما يكون المقصود بأحد إجراءات التشغيل المعيارية كل الموظفين، فإن هذا الإجراء يُحمّل بواسطة منسق الإدارة المعني بإجراءات التشغيل المعيارية في قسم المحتويات ذي الصلة من قسم الدليل الإلكتروني المعني. وفي المقابل، تُنشر إجراءات التشغيل المعيارية التي تصف معاملات الدعم الإداري ولا تستهدف سوى عدد محدود من المستخدمين من خلال المستودع المركزي.

٩٠- ولاحظنا أنه على الرغم من أن الإدارة حققت تقدماً جوهرياً في تنفيذ وإكمال وضع إجراءات التشغيل المعيارية حتى اليوم، فقد وجدنا مع ذلك بعض أوجه القصور. ففي البداية، لاحظنا أن ثمة عدم اتساق في عدد إجراءات التشغيل المعيارية التي جرى استعراضها وإصدارها بين تقرير مكتب خدمات المراقبة الداخلية وتقرير فريق تنسيق وضع إجراءات التشغيل المعيارية. وفسرت الإدارة الاختلاف بين التقريرين بأنه يرجع إلى أن دائرة الإدارة العامة لم يكن لديها قبل آذار/ مارس ٢٠١٢ فريق تنسيق شامل للمشروع. فمختلف الإدارات تُعد قوائمها الذاتية، مما يؤدي إلى حالات من عدم الدقة وازدواج الحساب. ونتيجة لذلك، اتخذ فريق تنسيق وضع إجراءات التشغيل المعيارية مبادرة لتحديد قائمة إجراءات التشغيل المعيارية المطلوبة لكل إدارة. وتجدر ملاحظة أنه يُسمح للإدارات بإضافة إجراءات تشغيل معيارية إلى القائمة بعد التشاور مع فريق التنسيق.

٩١- وأجرينا مزيداً من الاختبارات على أحد إجراءات التشغيل المعيارية المهمة وهو في طور الإعداد وذلك في المقام الأول للتحقق من قابليته للتطبيق وفعاليته مقارنةً ببارامترات محددة سلفاً. وقد تبين بالنسبة للنموذج الخاص بإجراء التشغيل المعيارية GMG.SOP.I.001 لإدارة الشؤون المالية (إجراء تشغيل معياري مشترك)، أن وضع الإجراء في موقع شيربونيت في إطار الخطوة ١٠ من نموذج العملية كان يُعتبر "نهائياً" رغم أن الموظف الأقدم فقط هو الذي وافق عليه. ويتعارض ذلك مع الموافقة الثنائية المستوى اللازمة لوضع إجراءات التشغيل المعيارية، حيث يكون المدير هو سلطة الموافقة من المستوى الثاني. وشرحت الإدارة أنه على الرغم من أن مسودة إجراء التشغيل المعيارية تضمنت خطأ في الخطوة ١٠ من العملية، فإن إجراءات التشغيل المعيارية لا توسم بكلمة "نهائي" إلا بعد موافقة المدير.

٩٢- وما زالت المنظمة بعيدة عن تحقيق أغراضها المحددة في الأطر الزمنية المعتمدة. ووفقاً للعملية الموضوعية، تُسند أولويات إلى إجراءات التشغيل المعيارية، على سبيل المثال الأعداد ١ و ٢ و ٣ المرتبطة بتاريخ إنجاز مثل ١ حزيران/ يونيو ٢٠١٢ و ٢ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٢ و ٣ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢، على التوالي.

٩٣- وقد أظهر تقييم لـ ١٣١ من إجراءات التشغيل المعيارية التي حددتها الإدارة للاستعراض أن ٣٠ إجراءً من الإجراءات ذات الأولوية ١، والتي كان يُفترض لها أن تكتمل في ١ حزيران/يونيو ٢٠١٢، لم تكن نهائية حتى ١٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢. ويعتبر إجراء التشغيل المعيارية "غير نهائي بعد" عندما يكون إما في المرحلة لم يُستهل أو مسودة أو للاستعراض الداخلي واستعراض الإدارة وأصحاب المصلحة.

٩٤- وفي المقابل، بلغت ٢٣ من إجراءات التشغيل المعيارية ذات الأولوية ٢ التي كان من المفترض اكتمالها في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ المرحلة النهائية بالفعل. وقد أفادت الإدارة بأن حالات التأخير ترجع للأسباب التالية:

(أ) بعض الموظفين يستغرقون وقتاً للتعليق أو الاستعراض

(ب) ثمة مهام أخرى أكثر تعقيداً

(ج) البعض الآخر يعمل في المشروع بدوام جزئي

(د) أشار آخرون إلى أن الأنشطة المرتبطة بإجراءات التشغيل المعيارية هي مهام إضافية تتجاوز عملهم المعتاد.

٩٥- وحتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، كانت ٢٣٥ من إجراءات التشغيل المعيارية لا تزال في مرحلة الإعداد في حين كان الهدف الأصلي هو إكمال استعراض جميع إجراءات التشغيل المعيارية وعددها ٣٣١ إجراءً في نفس التاريخ. وقد أفادت الإدارة بإرجاء المواعيد النهائية لإجراءات التشغيل المعيارية غير المكتملة إلى نهاية آذار/مارس ونهاية حزيران/يونيو ٢٠١٣ بالنظر إلى أن أغلب واضعي إجراءات التشغيل المعيارية ومنسقيها مشغولون حالياً بتحديث نظام الإدارة العالمي. وقد لاحظنا بالفعل بعض الإنجازات في هذا الصدد. وجرى إكمال ٤٢ إجراءً إضافياً من إجراءات التشغيل المعيارية حتى ١٥ آذار/مارس ٢٠١٣.

٩٦- وقد لاحظنا أيضاً أن رصد التقدم المحرز بشأن وضع إجراءات التشغيل المعيارية وإبلاغه يتناول أساساً الجانب الكمي مثل عدد إجراءات التشغيل المعيارية الموضوعة والمستعرضة. وعلقت الإدارة بأن التقييم النوعي لإجراءات التشغيل المعيارية يُناقش أحياناً ولكن ليس في شكل نهائي أو موثوق. فالمنسقون يجتمعون كل أسبوعين لمناقشة المشاكل النوعية والمسائل العامة الخاصة بإدارة المشروع. وأضافت الإدارة أن إدارة الشؤون المالية سُنسد مهمة تنسيق إجراءات التشغيل المعيارية في نهاية المطاف إلى وحدة المخاطر والامتثال الجديدة في محاولة لمعالجة جانب المراقبة الضعيف من تطوير إجراءات التشغيل المعيارية.

٩٧- وأوصينا بما يلي، وهو ما وافقت عليه الإدارة:

(أ) اعتماد نهج أكثر تنظيماً بشأن تطوير إجراءات التشغيل المعيارية مع الاسترشاد بخطة عامة للمشروع تتضمن تفاصيل بشأن الاستراتيجيات التي تُعتمد وموعد وطريقة تنفيذها والأطر الزمنية المناظرة وتوزيع المسؤوليات؛

(ب) رصد التقدم المحرز في عمل فريق إجراءات التشغيل المعيارية بمزيد من التواتر، وذلك ليس فقط بشأن الجانب الكمي مثل عدد إجراءات التشغيل المعيارية التي تم وضعها واستعراضها وإنما أيضاً بشأن المستويات الاستراتيجية والنوعية بغية التصدي للمسائل والشواغل الإدارية.

٧- إدارة البرنامج - الإدارة القائمة على النتائج

٩٨- ركز استعراضنا لإدارة البرنامج على تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج بشأن ثلاثة أهداف استراتيجية تستأثر بأكبر الميزانيات، وهي: الهدف الاستراتيجي ١ - خفض العبء الصحي والاجتماعي والاقتصادي للأمراض السارية؛ و الهدف الاستراتيجي ٢ - مكافحة الأيدز والعدوى بفيروسه والسل والملاريا؛ والهدف الاستراتيجي ٥ - خفض العواقب الصحية لحالات الطوارئ والكوارث والأزمات والنزاعات والتقليل إلى أدنى حد من أثرها الاجتماعي والاقتصادي. وقد لاحظنا بعض جوانب القصور في التزام الإدارة بعناصر الإدارة القائمة على النتائج ومبادئها.

٩٩- وكلفت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بتمكين تنفيذ إطار متسم بالكفاءة والفعالية للإدارة القائمة على تحقيق النتائج دعماً لولاية المنظمة في مجال الصحة من خلال تطوير أنشطة وأدوات وأجهزة على صعيد المنظمة. ووضعت المنظمة سلسلة من النتائج تحدد النتائج المتوقعة على مختلف مستويات المنظمة أي النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة على الصعيد الإقليمي والنتائج المتوقعة في كل مكتب.

١٠٠- ويبلغ مجموع ميزانية الأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ المركزة على مجالات المنظمة ذات الأولوية ٤٠، ٢٢٠٠ مليون دولار أمريكي أي ٥٥،٥٨٪ من مجموع ميزانية المنظمة للثلاثية ٢٠١٢-٢٠١٣ البالغ ٣٩٥٩ مليون دولار أمريكي حسبما يرد عرضه في الجدول ٢:

الجدول ٢:

ميزانية الأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥

الغرض الاستراتيجي	البرامج الأساسية	البرامج الخاصة والترتيبات التعاونية	التصدي للفاشيات والأزمات	المجموع	النسبة المئوية من مجموع الميزانية
بملايين الدولارات الأمريكية					
١	٤٤٦,١٠	٦٧٩,٥٠	١٥٢,٦٠	١ ٢٧٨,١٠	٣٢,٢٨٪
٢	٤٤٦,٤٠	٩٣,٩٠	٠٠,٠	٥٤٠,٣٠	١٣,٦٥٪
٣	٦٤,٦٠	١,٣٠	٣١٦,١٠	٣٨٢,٠٠	٩,٦٥٪
المجموع	٩٥٧,١٠	٧٧٤,٧٠	٤٦٨,٧٠	٢ ٢٠٠,٤٠	٥٥,٥٨٪

١٠١- وانطوت الأغراض الاستراتيجية على عملية تغيير ترمي إلى تلبية بعض الاحتياجات من خلال تحقيق النتائج المتوقعة. ويجب أن تعبر الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة عن الحصائل. وتستخدم مجموعة من المؤشرات إضافة إلى البيانات الأساسية والبيانات عن الأهداف لتقييم تحقيق النتائج المتوقعة والأغراض الاستراتيجية.

١٠٢- وانبتقت عن مراجعتنا للحسابات الملاحظات التالي ذكرها التي يرد بحثها في الفقرات اللاحقة:

(أ) عدم تحديد الحصائل المرجوة في الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة في كل مكتب

(ب) عدم الإشارة إلى الافتراضات والمخاطر المتعلقة بالنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة على الصعيد الإقليمي والنتائج المتوقعة في كل مكتب

- (ج) عدم وجود مؤشرات وبيانات أساسية وبيانات عن الأهداف تتصل بست نتائج متوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي بالنسبة إلى الغرضين الاستراتيجيين ١ و ٢
- (د) إن رصد توفير المنتجات والخدمات هو دون المستوى المرجو
- (هـ) الاستخدام غير الكافي لمرفق نظام الإدارة العالمي في مجال إدارة البرامج.

الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة في كل مكتب: وصف الأنشطة

١٠٣- لاحظنا أن الأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ وما يعينها من النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة في كل مكتب لا تحدد بصراحة التغييرات المرجوة المتوقع تحقيقها عبر مختلف المنتجات والخدمات. وتضمنت الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي أساساً وصفاً للأنشطة/المخرجات أو التدخلات ولم تتطو حسبما هو مقصود على نتائج أو تحسينات متصلة بوضع أساسي. وعليه، لا يمكن ربط الإنجازات الفعلية على نحو فعال بالنتائج المقررة وبمبررات الاضطلاع بأنشطة معينة أو استخدام المنتجات/الخدمات في النهاية. وفي هذا الصدد، قد تحرم الإدارة من معلومات وجيهة إضافية كأساس تعتمد عليه في قراراتها الاستراتيجية.

١٠٤- وأعلنت الإدارة إدراج سلسلة نتائج منقحة تضم عناصر مثل الأثر والحصائل والمخرجات والأنشطة والإسهامات في الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ غير أننا لاحظنا أن الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ حسب صيغة اللجان الإقليمية لم تشر إلى أثر الفئات الست كتغييرات مستديمة بل كمجرد أنشطة أو تدخلات. وفضلاً عن ذلك، تعرض الحصائل كمؤشرات للأهداف عوضاً عن عرضها كتغييرات جماعية أو فردية في الدول الأعضاء مما يعد مساهمة حاسمة من الأمانة في العمل على الإطار الجديد. وإن الصيغة النهائية للميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ المقرر تقديمها إلى جمعية الصحة العالمية لتوافق عليها في أيار/ مايو ٢٠١٣ ستشمل الحصائل والمخرجات الخاصة بمختلف مجالات البرامج وإطار رصد الأداء وتقييمه.

الافتراضات والمخاطر المتعلقة بالنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة على الصعيد الإقليمي والنتائج المتوقعة في كل مكتب

١٠٥- لاحظنا أن الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لم تتضمن الإشارة إلى الافتراضات والمخاطر المتعلقة بالنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والنتائج المتوقعة في المقر الرئيسي والنتائج المتوقعة على الصعيد الإقليمي والنتائج المتوقعة في كل مكتب. وأوضحت الإدارة مفيدة بأن الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل أشارت إلى الافتراضات والمخاطر على مستوى الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة غير أنها لم تشر إليها على مستوى النتائج المتوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي وفي كل مكتب. فلم يكن من الواجب صياغة الافتراضات والمخاطر واستراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر اعتباراً من مستوى النتائج المتوقعة في المقر الرئيسي ونزولاً إلى مستوى النتائج المتوقعة في كل مكتب.

١٠٦- وأوصينا الإدارة بأن تضمن تحديد الافتراضات والمخاطر والإشارة إليها فيما يتصل بكل فئة في الميزانية البرمجية المقترحة. واعترفت الأمانة بضرورة إدراج الافتراضات والمخاطر واستراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر الرئيسية في أي إطار للإدارة القائمة على تحقيق النتائج مما سيؤخذ في الاعتبار في سياق وضع الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

المؤشرات والبيانات الأساسية والبيانات عن الأهداف المتصلة بست نتائج متوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي بالنسبة إلى الغرضين الاستراتيجيين ١ و ٢

١٠٧- لاحظنا عدم وجود مؤشرات وبيانات أساسية وبيانات عن الأهداف تتصل بست نتائج متوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي بالنسبة إلى الغرضين الاستراتيجيين ١ و ٢. فلم تكن المؤشرات قياسات يمكن التحقق منها وتكرارها موضوعياً لتقدير التقدم المحرز من أجل تحقيق النتائج المتوقعة المحددة. ولم تكن النتائج المتوقعة محددة وقابلة للقياس والتحقق ومناسبة ومحددة المدة.

١٠٨- ويتطلب استخدام المؤشرات في إطار الإدارة القائمة على تحقيق النتائج تحديد البيانات الأساسية والبيانات عن الأهداف التي تنطوي عليها المؤشرات بالنسبة إلى كل نتيجة من النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة وفي المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي وفي كل مكتب حتى يتسنى رصد أداء الدوائر/ الإدارات المعنية والوحدات المساهمة وتقييمه على مدى فترة الثنائية. ويتمثل أهم المتطلبات الأساسية بصرف النظر عن نوع المؤشر المختار في ارتباط المؤشر بالنتيجة المتوقعة التي من شأنه قياسها. ومع ذلك، جدير بالذكر أن مدى ملائمة المؤشرات ووفائها بالمراد يعتمد على صحة صياغة النتائج المتوقعة. وإن لم تف صياغة النتائج المتوقعة بمعايير الإدارة القائمة على تحقيق النتائج، فلن تتمكن الإدارة من قياس نطاق التغييرات الطارئة على وجه تام.

١٠٩- وأبلغت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء باعتراف المنظمة بضرورة الاستمرار في تحسين صياغة مؤشرات تكون صحيحة وجديرة بالثقة ومتفاعلة وبسيطة وعملية ومفيدة. وستشمل الصيغة النهائية لبرنامج العمل العام الثاني عشر وللميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ مؤشرات لكل مستوى من مستويات سلسلة النتائج (الأثر والحصائل والمخرجات) يركز اختيارها على معايير محددة.

١١٠- وأخطرنا ميسرو/ منسقا الأغراض الاستراتيجية أيضاً بأن البيانات اللازمة لتنفيذ برامجهم ورصدها تتوفر في نظام الإدارة العالمي غير أن البيانات المستمدة من هذا النظام أظهرت عدم صياغة ما يلزم من مؤشرات وبيانات أساسية وأهداف متصلة بست نتائج متوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي بالنسبة إلى الغرضين الاستراتيجيين ١ و ٢.

١١١- وأشارت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء إلى الطابع غير الإلزامي لصياغة مؤشرات النتائج المتوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي وإلى عدم وضع مؤشرات بالنسبة إلى الغرضين الاستراتيجيين ١ و ٢ على أن هناك مذكرة إرشادية بشأن موازنة مؤشرات النتائج المتوقعة في كل مكتب وفي المقر الرئيسي وعلى صعيد المنظمة وتجميع المؤشرات ضمن نظام الإدارة العالمي تستوجب صياغة مؤشرات للنتائج المتوقعة المذكورة.

١١٢- وأكدت الإدارة أن مؤشرات عينات النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة وفي المقر الرئيسي هي مؤشرات الحصائل وليست مؤشرات المخرجات في حين أن مؤشر عينات النتائج المتوقعة في كل مكتب هو مؤشر للمخرجات مما يؤيد سبب عجز المؤشرات عن قياس النتائج المتوقعة على نحو واف بالمراد.

١١٣- وشرحت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء كذلك أن التحقق من النتائج المتوقعة والمؤشرات على مستوى المكاتب الرئيسية (مؤشرات النتائج المتوقعة في المقر الرئيسي وعلى الصعيد الإقليمي) وعلى مستوى محاور الميزانية (مؤشرات النتائج المتوقعة في كل مكتب) أمر لم يمنح العناية نفسها. ففيما يتصل بالنتائج المتوقعة والمؤشرات ركزت الجهود أساساً على مستوى النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة. أما على المستوى الأدنى، فقد ركزت الجهود على المخرجات (أي المنتجات والخدمات) التي لا بد منها لتحقيق النتائج المتوقعة في كل مكتب (مستوى محاور الميزانية) وعلى الصلة المنطقية بين المخرجات والنتائج المتوقعة في كل مكتب من جهة وبين النتائج المتوقعة في كل

مكتب والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة من جهة أخرى (من خلال النتائج المتوقعة في المقر الرئيسي أو على الصعيد الإقليمي).

١١٤- وأكدنا للإدارة أن التغييرات في إطار الإدارة القائمة على تحقيق النتائج يمكن أن تؤدي إلى اختلاف مصطلحات عناصره إلا أنه يتوقع تواصل امتثالها لمبادئ إطار الإدارة القائمة على النتائج ولا سيما من حيث عناصره وصيغته. ولا تبدي المنظمة التزامها فحسب بل تضع أيضاً سلسلة نتائج جديدة لبرنامج العمل العام الثاني عشر والميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ وفقاً لمبادئ إطار الإدارة ومصطلحاته.

١١٥- ترد فيما يلي التوصيات التي قدمناها ووافقت الإدارة عليها:

(أ) يضمن كل من إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء وميسري/ منسقي الأغراض الاستراتيجية الإشارة إلى النتائج المتوقعة على جميع مستويات المنظمة كحصائل أو تحسينات مرجوة متصلة بوضع أساسي يخضع للافتراضات والمخاطر المحددة مع وضع الاستراتيجيات الملائمة للتخفيف من وطأة المخاطر. وتزود النتائج المتوقعة أيضاً بالموشرات ذات الصلة لقياس تحقيقها على نحو واف بالمراد؛

(ب) يستعرض كل من إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء وميسري/ منسقي الأغراض الاستراتيجية والإدارات المعنية صياغة عناصر الإطار الراهن للإدارة القائمة على تحقيق النتائج من أجل ضمان الامتثال لمبادئ الإدارة القائمة على تحقيق النتائج.

رصد المنتجات والخدمات والتكاليف في خطط العمل

١١٦- لاحظنا أن امتثال مديري البرامج لإجراء استعراض منتظم لعمليات توفير المنتجات والخدمات بما في ذلك مواعيد بدئها وانتهائها والنفقات والأعباء على أساس التكاليف المتوقعة والميزانيات المخصصة ليس أمراً يتقيد به بصورة منهجية. والتفت إلى عدة أوجه قصور على النحو التالي:

- (أ) زيادة الميزانيات المخصصة على التكاليف المتوقعة للمهام الرئيسية
- (ب) مهام رئيسية غير مصحوبة بالتكاليف المتوقعة بل بالميزانيات المخصصة
- (ج) زيادة الأعباء والنفقات على الميزانيات المخصصة وعدم توفر ميزانيات بشأنها
- (د) وضع المهام غير المعبر عن تقدمها الفعلي في نظام الإدارة العالمي
- (هـ) الاستخدام غير الكافي لمرفق نظام الإدارة العالمي في مجال إدارة البرامج.

الميزانيات المخصصة مقابل التكاليف المتوقعة للمهام الرئيسية

١١٧- تعتبر المنتجات والخدمات في عداد "المهام الرئيسية" في خطة العمل. وتسمح الميزانية المخصصة لخطة عمل بعدها مدير البرنامج باستخدام الأموال لمهمة رئيسية محددة. وتقتصر الميزانية المخصصة على التكاليف المتوقعة المعتمدة والمشار إليها في خطة العمل. وإذا زادت قيمة الميزانية المخصصة على التكاليف المتوقعة بشكل ملحوظ، فمن المبرر إجراء مراجعة على أن هذه المراجعة تستلزم موافقة مدير خطة عمل البرنامج.

١١٨- وقد اتضح من استعراضنا لبيانات نظام الإدارة العالمي الخاصة بالأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ في ٣٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٢ أن الميزانيات المخصصة زادت على التكاليف المتوقعة التي لم تصحح أو تعدل في نظام الإدارة العالمي أو لم يوافق عليها مدير خطة عمل البرنامج حسبما يرد بيانه في الجدول التالي.

الجدول ٣:

مقارنة التكاليف المتوقعة بالميزانية المخصصة (بالدولار الأمريكي)

الفرق	الميزانية المخصصة	التكاليف المتوقعة	الغرض الاستراتيجي
(٤ ٧٢٧ ٦٧٣)	٢٩ ٧٩٥ ٢٩٠	٢٥ ٠٦٧ ٦١٧	١
(٣ ٧٨٠ ٤٦٢)	٢١ ٥١٥ ٩٣١	١٧ ٧٣٥ ٤٦٩	٢
(١٥٢ ٩٢٠)	٥٩٣ ٢٥٢	٤٤٠ ٣٣٢	٥
(٨ ٦٦١ ٠٥٥)	٥١ ٩٠٤ ٤٧٣	٤٣ ٢٤٣ ٤١٨	المجموع

١١٩- وأكدت الإدارة عدم إمكانية إدخال الميزانيات المخصصة إلا على مستوى المهام الرئيسية من المنتجات والخدمات. ويتوقع من مديري البرامج أن يستعرضوا خطط عملهم في نظام الإدارة العالمي بانتظام لبيان وضعها الحالي خلال تنفيذها. ويجري التحقق من النفقات في نظام الإدارة العالمي على أساس الميزانية المخصصة المقابلة لها على مستوى المهام الرئيسية من المنتجات والخدمات ثم على مستوى خطة العمل لكل مصدر من مصادر الأموال.

مهام رئيسية غير مصحوبة بالتكاليف المتوقعة بل بالميزانيات المخصصة

١٢٠- تبين من فحص لخطط العمل الخاصة بالأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ أجري في ٣٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٢ أن المهام الرئيسية ليست مصحوبة بالتكاليف المتوقعة بل بالميزانيات المخصصة حسبما يرد عرضه في الجدول التالي:

الجدول ٤:

مهام رئيسية غير مصحوبة بالتكاليف المتوقعة بل بالميزانيات المخصصة (بالدولار الأمريكي)

الفرق	الميزانية المخصصة	التكاليف المتوقعة	الغرض الاستراتيجي
(٤٠٢ ٢٥١)	٤٠٢ ٢٥١	صفر	١
(١١٥ ٠٠٠)	١١٥ ٠٠٠	صفر	٢
(٣ ٤٨٣ ٠٨٦)	٣ ٤٨٣ ٠٨٦	صفر	٥
(٤ ٠٠٠ ٣٣٧)	٤ ٠٠٠ ٣٣٧	صفر	المجموع

زيادة الأعباء والنفقات على الميزانيات المخصصة وعدم توفر ميزانيات مخصصة بشأنها

١٢١- لا تفوق قيمة النفقات المسموح بها مجموع الميزانية المخصصة لكل بند من بنود المخصصات في خطة العمل. ومن الضروري خلال تنفيذ خطة العمل أن تستعرض المعاملات المالية المتصلة بها.

١٢٢- وقد أظهر استعراضنا للبيانات في ٣٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٢ وجود مهام رئيسية ذات أعباء ونفقات تزيد قيمتها على الميزانيات المخصصة و/ أو لا تتوفر بشأنها ميزانيات مخصصة وفقاً لما يرد تلخيصه في الجدولين التاليين:

الجدول ٥:

زيادة الأعباء والنفقات على الميزانيات المخصصة (بالدولار الأمريكي)

الغرض الاستراتيجي	الميزانية المخصصة	الأعباء	النفقات	الرصيد المتاح
١	٤ ٩٤٦ ٠١٥	١٨٩ ١٦٧	٥ ٦٩٧ ٦٦٣	(٩٤٠ ٨١٤)
٢	٦٣٤ ٢٤٩	١٧١ ٣٣٨	٥٧٦ ٨٦٠	(١١٣ ٩٥٠)
٥	٧٩ ٨٦٤	٣٧	١٨٧ ٥٤٣	(١٠٧ ٧١٦)
المجموع	٥ ٦٦٠ ١٢٨	٣٦٠ ٥٤٢	٦ ٤٦٢ ٠٦٦	(١ ١٦٢ ٤٨٠)

الجدول ٦:

عدم توفر ميزانيات مخصصة بشأن الأعباء والنفقات (بالدولار الأمريكي)

الغرض الاستراتيجي	التكاليف المتوقعة	الميزانية المخصصة	الأعباء	النفقات	الرصيد المتاح
١	٥٠ ٠٠٠	صفر	صفر	٥٨٧	(٥٨٧)
٢	صفر	صفر	صفر	٢ ٩٠٦	(٢ ٩٠٦)
٥	٣٧٠ ٠٠٠	صفر	٦ ٣١٢	٢ ٠٣١	(٨ ٣٤٣)
المجموع	٤٢٠ ٠٠٠	صفر	٦ ٣١٢	٥ ٥٢٤	(١١ ٨٣٦)

١٢٣- وكان من الممكن التصدي للثغرات للملاحظة في خطط العمل بفضل الرصد المنتظم لخطط العمل من جانب مديري خطط عمل البرامج غير أن عمليات مراجعة خطط العمل لم تجر ولم تحظ بالموافقة اللازمة لبيان الوضع المالي الفعلي للمنتجات والخدمات. وأطلعنا الإدارة على صياغة بلاغ يستهدف تعديل الوضع المالي للمنتجات والخدمات ليشمل الأعباء والنفقات والأموال المتاحة والرسوم المتعلقة بالمشاريع والمهام والمساهمات ونوع النفقات والمنظمة.

١٢٤- أوصينا بأن يضطلع مديرو البرامج بانتظام بالرصد اللازم لخطط العمل في نظام الإدارة العالمي ووافقت الإدارة على توصيتنا. وينبغي لمديري البرامج أن يضمنوا تجسيد بيانات نظام الإدارة العالمي للوضع المالي الفعلي للمنتجات والخدمات والوضع التقني لكل مهمة رئيسية/ فرعية بما في ذلك المواعيد المقررة والفعالية لبدء التنفيذ وانتهائه.

وضع المهام غير المعبر عن تقدمها الفعلي

١٢٥- لاحظنا في نظام الإدارة العالمي أن جميع خطط عمل البرامج في ظل الأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ أشارت إلى الموعد المقرر لبدء المهام الرئيسية والمهام الفرعية والموعد المقرر لانتهائها المتزامنين مع بداية الثانية (في ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢) ونهايتها (في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣) على التوالي. وشرحت الإدارة أن

توقيت هذين المواعيد محدد كإجراء مبدئي في نظام الإدارة العالمي بالنسبة إلى هذه الميادين إلا أننا شددنا، على الرغم من أن المهام الرئيسية والمهام الفرعية يقرر تنفيذها في بعض الفترات الزمنية المحددة خلال الثنائية، على احتمال أن يمتد تنفيذها التام إلى الثنائية المقبلة. وعليه، من الأساسي الإشارة إلى مواعيد محددة لبدء المهام وانتهائها بهدف رصد خطط العمل على نحو فعال.

١٢٦- وأخبرنا ميسرو/ منسقو الأغراض الاستراتيجية أيضاً بأن خطط العمل لم تحدت لتشمل المواعيد المقررة لكل مهمة رئيسية/ فرعية بعد أن تمت الموافقة عليها وشقرت البيانات الخاصة بها في نظام الإدارة العالمي. ولا يمكن بالتالي تحديد ما إذا كانت مواعيد بدء التنفيذ وانتهائه المدرجة في النظام تقابل بالفعل المواعيد المقررة المرجوة للمهام الرئيسية والفرعية.

١٢٧- كما لاحظنا أن نظام الإدارة العالمي لا يشير أيضاً إلى المواعيد الفعلية لبدء كل نشاط وانتهائه. وأعلمتنا الإدارة بأن المذكرة الإرشادية للتخطيط التشغيلي فيما يتصل بنظام الإدارة العالمي تقضي بضرورة تغيير المواعيد المبدئية لخطط العمل من أجل تجسيد المواعيد الفعلية لبدء وانتهاء كل مهمة رئيسية (أي المنتج أو الخدمة) ومهمة فرعية (أي النشاط).

١٢٨- ويمكن تصنيف وضع مهمة في ظل أي فئة من الفئات الأربع التالية: (أ) غير مستهلة، (ب) وقيد التنفيذ، (ج) ومنجزة، (د) ومعلقة. وعلاوة على ذلك، يمكن تصنيف وضع التقدم المحرز على أنه قيد التحقيق أو محفوف بالمخاطر أو ذو عقبات.

١٢٩- واتضح من بيانات نظام الإدارة العالمي المتاحة من إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بخصوص الأغراض الاستراتيجية ١ و ٢ و ٥ في ١٢ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٢ أن هناك عدداً قليلاً من المهام المصنفة على أنها "قيد التنفيذ" في حين أن معظمها مصنّف كمهام "غير مستهلة". ولاحظنا أيضاً أن بعض المهام المصنفة كمهام "غير مستهلة" هي مهام يصنف وضع تقدمها على أنه "قيد التحقيق" وتتطوي على أعباء ونفقات متكبدة وفقاً لما يرد عرضه في الجدول التالي:

الجدول ٧-

وضع المهام غير المعبر عن وضع العمل الفعلي

رقم المهمة	وضع المهمة	وضع تقدم المهمة	الأعباء	النفقات
١-١	غير مستهلة	قيد التحقيق	٩ ٢٣٠	٧٤ ٨٤٣
٣-١	غير مستهلة	قيد التحقيق	٨ ٣٤٣	٣٠ ٥٠٦
٢-٥	غير مستهلة	قيد التحقيق	٤ ٤١٠	١٧ ٩٦٣
١-٥	غير مستهلة	قيد التحقيق	٢ ٦٠٧	٨٧ ٥٦٧
٣-٤	غير مستهلة	قيد التحقيق	٨٦٠	٩ ١٧٢
١-٧	غير مستهلة	قيد التحقيق	١٠ ٠٠٠	٤ ١٣٥

١٣٠- ولاحظنا أيضاً أن تصنيف "وضع تقدم" كل الأنشطة المدرجة في نظام الإدارة العالمي بالنسبة إلى الأغراض الاستراتيجية الثلاثة هو "قيد التحقيق". وأكدت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أن التصنيف "قيد التحقيق" هو في الواقع التصنيف المبدئي المعتمد في النظام لوصف "وضع التقدم". ونرى أن التصنيفات المبدئية ليست ملائمة لأغراض رصد خطط العمل وأنه ينبغي التوقف عن استخدام مثل هذه التصنيفات. وأفادت الإدارة بأن عمليات تحسين

تصنيف "وضع التقدم" في نظام الإدارة العالمي قد علقت ريثما يبدأ تطبيق تحديث نظام الإدارة Oracle R12 وبتسخن تطبيقه.

استخدام مرفق نظام الإدارة العالمي في مجال إدارة البرامج

١٣١- يتيح نظام الإدارة العالمي مرفقاً لإدارة الشؤون المالية والبرامج بما في ذلك الرصد التقني. والأداة التدريبية الإلكترونية الخاصة بالنظام هي مجموعة لوازم إنتاجية المستخدم التي يستطيع الموظفون في المقر الرئيسي النفاذ إليها على شبكة الإنترنت للمنظمة. وقد وضعت أيضاً مذكرات إرشادية خاصة بالنظام لتقديم توجيهات تدريجية بشأن وظائفه المحددة. وليس من الشائع على مستوى الإدارات التقنية أن النظام يتيح مرفقاً لإدارة البرامج إذ اقتصر التدريب على استخدامه على الأفراد. ومن هذا المنطلق، يستخدم النظام أساساً لإدارة الميزانية.

١٣٢- وأعلمتنا الإدارة بأن نظام الإدارة العالمي يتضمن كل المعلومات وخطط العمل المالية وهيكل النتائج. أما البيانات بشأن مؤشرات الأغراض الاستراتيجية والنتائج المتوقعة على صعيد المنظمة فتحفظ بها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في قاعدة بيانات منفصلة. وترى إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أن نظام الإدارة العالمي هو أداة جيدة لإدارة البرامج والشؤون المالية إلا أن قدرته على إدارة البرامج المفصلة لا تستغل استغلالاً كاملاً في الوقت الحالي.

١٣٣- وترى الإدارات التقنية أن نظام الإدارة العالمي ليس مناسباً للإدارة والرصد التقنيين إلا إذا استخدم لرصد تفاصيل التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة. ولا يعد النظام أيضاً تقارير واقية بالعرض لفائدة الوحدات التقنية وخصوصاً لأن الجهات المانحة تعتمد صيغاً مختلفة للإبلاغ. أما الإدارات التي يشملها الغرضان الاستراتيجيان ٢ و ٥ فقد رأت أن هذا النظام هو نظام يمكن استخدامه على أفضل وجه لإدارة الشؤون المالية ورصدها.

١٣٤- وإذ تعتبر هذه الإدارات التقنية أن نظام الإدارة العالمي ليس ملائماً لإدارة البرامج، صُممت واستخدمت عدة أنظمة وأدوات للرصد من أجل حفظ البيانات وتتبع التقدم التقني المحرز والإبلاغ عن البرامج. وعليه، تحفظ وتدار بيانات الإدارات التقنية وتقاريرها في كل إدارة خارج نظام الإدارة العالمي بدلاً من حفظها وتخزينها في قاعدة بيانات واحدة مما لا يبسر فرص النفاذ إليها لسائر مديري البرامج/ المستخدمين.

١٣٥- وأوضحت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أيضاً أن المديرين لا يستفيدون استفادة تامة من وظائف نظام الإدارة العالمي وأن المعلومات عن الأنشطة لا تسجل على وجه السرعة حسب المتطلبات. وفيما يتصل بوضع المهام ووضع التقدم المحرز، ستباشر عمليات التحقق من ضمان الجودة والامتثال لمقتضياتها وتركز على المهام الرئيسية ولا سيما في سياق استعراض خطط العمل في نهاية السنة وتقييم رصد النتائج المتوقعة. وسيضاف هذا التوجه إلى القائمة الحالية بأوجه التحسين المقترح إدخالها على نظام الإدارة العالمي ويؤخذ في عين الاعتبار لدى تنفيذ التغييرات المرتبطة بسلسلة النتائج الجديدة وبرنامج عمل إصلاح المنظمة.

١٣٦- واتفقت الإدارة على الملاحظة العامة بشأن عدم تعزيز قدرة نظام الإدارة العالمي وطاقته إلى أقصى حد. وأكدت أن النظام قادر على إدارة البرامج وخطط العمل إلا أن استخدام النظام يتطلب تغييراً في طريقة استخدامه. وسيبسط الإطار الجديد للإدارة القائمة على تحقيق النتائج ويخفض عدد العناصر المكونة تخفيضاً ملحوظاً لفسح مجال أكبر لتسخير طاقة النظام كأداة لإدارة البرامج. وقد أخطرتنا الإدارة أيضاً باعتزام إجراء استعراض للأنظمة والأدوات المستخدمة في الوقت الحالي بما فيها نظام الإدارة العالمي خلال عام ٢٠١٤ في سياق اعتماد سلسلة النتائج الجديدة وإطار الرصد والتقييم.

١٣٧- أوصينا بأن تيسر إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء إجراء تقييم ملموس لاحتياجات الإدارات التقنية في مجال إدارة البرامج اعتباراً من التخطيط ووصولاً إلى الرصد والإبلاغ وإجراء استعراض للأنظمة والأدوات المستخدمة في الوقت الحالي بما فيها نظام الإدارة العالمي في سياق سلسلة النتائج الجديدة وإطار الرصد والتقييم ووافقت الإدارة على توصيتنا.

٨- إدارة الموارد البشرية

١٣٨- استعرضنا وضع تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥ التي أعدت باستخدام نهج قائم على المشاركة. ووضعت إدارة الموارد البشرية هذه الاستراتيجية التي تحدد أهداف التحول والاستراتيجيات الرئيسية لتعزيز إدارة الموارد البشرية ومساعدة المنظمة على الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة فيها. ورحب فريق السياسات العالمية خلال اجتماعه الاعتكافي الذي عقد من ٢٩ إلى ٣١ آذار/ مارس ٢٠١٠ بالاستراتيجية واعتمدها إلا أنه أحاط علماً بضرورة تحديد الأولويات نظراً إلى بعد مطامح برنامج عمل التغيير.

وضع تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

١٣٩- لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية لم تعد خطة شاملة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية. ولم تستطع إدارة الموارد البشرية أن تحدد بوضوح بالنسبة إلى كل استراتيجية ما يلي:

(أ) المبادرة وهدف الأداء الرئيسي

(ب) هياكل تصريف الشؤون

(ج) الأنشطة المفصلة المعنية وحصائلها المتوقعة ومؤشراتها وأطرها الزمنية والمخاطر المرتبطة بها والموظفون المسؤولون عنها

(د) آليات الرصد والإبلاغ.

١٤٠- وعليه، تعرض للخطر نشاط الإبلاغ الفعال والدقيق عن الإنجازات المحققة والتقدم المحرز في مسار التنفيذ بسبب عدم توفر آليات لرصد تقدم الاستراتيجيات والتغييرات المنشودة والإبلاغ عنه. وعلى نحو مماثل، لم يكن هناك أي نظام منهجي لحفظ السجلات يتتبع الاستراتيجية بدءاً من مرحلة تخطيطها حتى مرحلة إنجازها لتمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة.

١٤١- ويجب تقييم استراتيجية الموارد البشرية تقييماً مستمراً ومواكباً لإصلاح المنظمة للتأكد من مواصلة دعمها لأولويات المنظمة الحالية.

١٤٢- أوصينا بأن تضمن إدارة الموارد البشرية إخضاع تنفيذ استراتيجياتها/ مبادراتها لعملية تخطيط تنفيذي منظمة تأخذ في الاعتبار ما يلي:

(أ) هياكل تصريف الشؤون والمساعدة؛

- (ب) الأنشطة المحددة والحصائل/ النتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء والأطر الزمنية والموظفون المسؤولون؛
- (ج) تحديد المتطلبات من الموارد والقيود المفروضة عليها؛
- (د) إدارة المخاطر؛
- (هـ) رصد التقدم المحرز في مسار التنفيذ والإبلاغ عنه.

سياسة توظيف متسقة

١٤٣- من المقرر في ظل استراتيجية الموارد البشرية تحديث سياسة التوظيف على أساس نهج قائم على الكفاءة يشمل استخدام الأدوات والتوصيفات الوظيفية العامة والقوائم بأسماء المرشحين. وقد بينت النهج الاستراتيجية وعملية التنفيذ المقررة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ أنه ينبغي مواصلة إجراءات التوظيف والاختيار في كل المكاتب. ويتمثل مؤشرها القابل للقياس في وضع الصيغة النهائية لسياسة التوظيف. وفي التقرير المقدم من المدير العام إلى المجلس التنفيذي عن عملية إصلاح المنظمة ٢٠١٢ ضمن الوثيقة م٥/١٣٢ إضافة ٨ المؤرخة ٨ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣ تحدد مواصلة السياسات والممارسات للتوظيف على مستوى كل المكاتب الرئيسية كهدف من الأهداف الرئيسية القابلة للتحقيق في إطار تبسيط إجراءات التوظيف والاختيار من المزمع تحقيقه في عام ٢٠١٣. وقد أفيد بأن تحقيق هذا الهدف جار على قدم وساق.

١٤٤- ومع ذلك، لاحظنا عدم توفر سياسة توظيف متسقة. وأفصحت إدارة الموارد البشرية عن تناول موضوع مواصلة ممارسات التوظيف في كل المكاتب بانتظام في اجتماعات المجلس العالمي المشترك بين الموظفين والإدارة والمديرين الإقليميين لشؤون الموظفين. ولا تتوفر أي وثيقة محددة عن "سياسة التوظيف" على الرغم من وجود عدة عوامل تساهم في إطار التوظيف مثل عملي التوزيع بين الجنسين والتوزيع الجغرافي. وأخبرتنا الإدارة بأنه من المقرر بدء العمل على سياسة موحدة خلال عام ٢٠١٣.

١٤٥- ولاحظنا أيضاً أن أنظمة التوظيف المستندة إلى نهج الكفاءة وأداة المقابلات لم تنفذ على الصعيد العالمي. وتظل المنظمة بالتالي تستخدم سياسات وإجراءات مختلفة للتوظيف.

١٤٦- أوصينا بأن تضع الإدارة دون تأخير سياسة التوظيف وإجراءات التوظيف المتسقة والشاملة بالاستناد إلى نهج الكفاءة لتنفيذها على الصعيد العالمي على جميع مستويات المنظمة بهدف ضمان توحيد إجراءات التوظيف.

التوازن بين الجنسين

١٤٧- أفاد التقرير الذي قدمته الأمانة إلى المجلس التنفيذي عن استراتيجية التوظيف التي تراعي التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي (الوثيقة م١٨/١١٣) بأن المنظمة تعمل من أجل تحقيق الأهداف الثلاثة التي حددتها جمعية الصحة العالمية:

- (أ) تخصيص ٦٠٪ من جميع التعيينات التي ستنشأ على مدى السنتين القادمتين في وظائف الفئة المهنية (الفنية) والفئات العليا (بغض النظر عن مصدر تمويلها) لتعيين مواطني البلدان غير الممثلة أو البلدان الناقصة التمثيل ولا سيما البلدان النامية منها على أساس الصيغة الواردة في القرار ج ص ٥٦-٣٥

(ب) تخصيص ٥٠٪ من التعيينات للنساء في وظائف الفئة المهنية (الفنية) والفئات العليا حسبما جاء في القرار ج ص ١٧-٥٦ع

(ج) زيادة نسبة النساء في الوظائف العليا حسبما جاء في القرار ج ص ١٧-٥٦ع.

١٤٨- ولاحظنا بالاستناد إلى البيانات التي أتاحتها إدارة الموارد البشرية بشأن تمثيل الجنسين أن عدد النساء في وظائف الفئة المهنية (الفنية) أو الفئات العليا ارتفع باطراد من ٤٦١ امرأة (٣٢,٧٠٪) في عام ٢٠٠٢ إلى ٩٦١ امرأة (٤٠,٢٠٪) في عام ٢٠١٠ غير أنه انخفض إلى ٩١١ امرأة (٤٠٪) في عام ٢٠١١ وإلى ٨٤٥ امرأة (٣٩,٢٠٪) في ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢. وقد ارتفع عدد النساء في هذه المناصب المذكورة من ٩٢٤ امرأة (٣٩,٥٠٪) في عام ٢٠٠٩ إلى ٩٦١ امرأة (٤٠,٢٠٪) عند بدء تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في عام ٢٠١٠ إلا أن نسبة النساء أخذت تنخفض في عام ٢٠١١ حتى ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢. وأوضحت إدارة الموارد البشرية أن هذا الانخفاض نجم عن إعادة هيكلة/ تخفيض عدد القوى العاملة في المنظمة خلال العامين الماضيين. وعلماً بأن تمثيل المرأة في فئة الوظائف التي ألغيت في المقر الرئيسي يفوق عادة مستوى تمثيلها في المكاتب الرئيسية الأخرى، فقد أثر ذلك في النسبة المئوية الإجمالية للموظفات اللواتي يشغلن وظائف الفئة المهنية (الفنية) والفئات العليا.

١٤٩- ومن أصل ١١٤ وظيفة من وظائف الفئة المهنية (الفنية) التي شغلت حديثاً خلال عام ٢٠١٢ في المقر الرئيسي هناك ٦٨ وظيفة (٥٩,٦٥٪) شغلتها المرشحات في الرتب التالية:

الجدول ٨:

الإناث في وظائف الفئة المهنية (الفنية) في المقر الرئيسي (٢٠١٢)

الرتبة	تعيين بعقود محددة المدة	تعيين بعقود مؤقتة
مد-١	٢	صفر
مد-٢	٢	صفر
م-٦ (ف-٦)	٤	صفر
م-٥ (ف-٥)	٦	٧
م-٤ (ف-٤)	١١	١٢
م-٣ (ف-٣)	٧	١٣
م-٢ (ف-٢)	٢	٢
المجموع	٣٤	٣٤

١٥٠- ومن ضمن ٣٤ مرشحة مختارة لشغل وظائف الفئة المهنية (الفنية) أو الفئات العليا بعقود محددة المدة كانت هناك ٥ مرشحات وظفن من خارج المنظمة و ١٢ مرشحة ممن شغلن مناصب بعقود محددة المدة و ١٦ مرشحة ممن عين بعقود مؤقتة ومرشحة واحدة من وكالة أخرى تابعة/ مكتب آخر تابع للأمم المتحدة. ومن جانب آخر، كانت هناك ٩ مرشحات وظفن من خارج المنظمة ومرشحة واحدة عينت بعقد محدد المدة ومرشحتان عينتا في فئة الموظفين المهنيين (الفنيين) المبتدئين و ٢٢ مرشحة ممن عين بعقود مؤقتة من أصل ٣٤ مرشحة مختارة للتعيين بعقود مؤقتة.

١٥١- وتبين من استعراض تقارير الاختيار المتعلقة بوظائف مختارة بعقود محددة المدة أن عدد المرشحين الذكور زاد على عدد المرشحات الإناث في معظم المناصب الشاغرة المعلنة. كما انتمى معظم المرشحين إلى البلدان الزائدة التمثيل. ويساعد تحليل الاتجاه المسجل في طلبات الترشيح عبر نظام التوظيف الإلكتروني أيضاً الإدارة على تقييم فعالية استراتيجية الموارد البشرية في تناول مسألة المساواة بين الجنسين. وعلى الرغم من ذلك، لم تتخذ إدارة الموارد البشرية تدابير محددة لتعزيز المساواة بين الجنسين إذ ترى أن إجراءات الاختيار التي تتبعها هي إجراءات تتحاز إلى المرأة.

التمثيل الجغرافي

١٥٢- يشدد دليل المنظمة الإلكتروني المرجعي على إيلاء العناية القصوى في سياق تعيين الموظفين ونقلهم وإعادة انتدابهم وترقيتهم لضرورة ضمان أعلى مستويات الفعالية والكفاءة والنزاهة. ومع ذلك، لا بد من إيلاء العناية الواجبة لأهمية تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس التمثيل الجغرافي على أوسع نطاق ممكن.

١٥٣- وقد كشف تحليلنا لوضع تمثيل الدول الأعضاء في المنظمة في الفترة المتراوحة بين عام ٢٠٠٣ و ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢ عن حالات ارتفاع وانخفاض في النسبة المئوية لتمثيل الدول الأعضاء في كل الفئات. وفيما يتعلق بمستوى التمثيل المسجل في ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢، لوحظ ارتفاع في ثلاث فئات أي البلدان غير الممثلة والبلدان ضمن النطاق والبلدان الزائدة التمثيل بلغت نسبة ٥٪ و ٠,٨٪ و ٢,١٣٪ على التوالي. وسجل انخفاض في مستوى تمثيل فئتي البلدان الناقصة التمثيل والبلدان الأكثر تمثيلاً بنسبة ٣٣,٣٣٪.

١٥٤- وارتفع عدد البلدان غير الممثلة من المستوى المسجل في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١ إلى ٤٢ بلداً أي بنسبة ٥٪ في ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢ بينما انخفض عدد البلدان الناقصة التمثيل بمقدار بلدين أي بنسبة ٣٣,٣٣٪. وارتفع عدد البلدان ضمن النطاق بمقدار بلدين أي بنسبة ٢,٠٨٪ في حين أن عدد البلدان الأكثر تمثيلاً انخفض بمقدار بلدين أي بنسبة ٣٣,٣٣٪. وارتفع مجموع البلدان الزائدة التمثيل بمقدار بلد واحد أي بنسبة ٢,١٣٪. وفي ٣١ تموز/ يوليو ٢٠١٢، شكلت البلدان الزائدة التمثيل البالغ عددها ٤٨ بلداً ٢٤,٤٩٪ من مجموع الدول الأعضاء البالغ عددها ١٩٦ دولة. أما البلدان غير الممثلة البالغ عددها ٤٢ بلداً فقد شكلت ٢١,٤٣٪ من مجموع الدول. ونجمت التغييرات الطارئة على تمثيل البلدان عن بدء عمل موظفين جدد وعن إنهاء خدمة الموظفين نتيجة بلوغهم سن التقاعد الإلزامي أو استقالتهم.

١٥٥- وأطلعنا إدارة الموارد البشرية على اتخاذ عدد من الإجراءات في إطار كل عنصر من عناصر خطة العمل مثل إعداد أداة للتخطيط في مجال الموارد البشرية ونظام التوظيف الإلكتروني وصفحات شبكية وتنظيم بعثات للتوظيف. وعلى الرغم من ذلك، لم يكن هناك ما يدل على الاضطلاع برصد تنفيذ الاستراتيجية وخطة العمل في مجال التوظيف وتقييمهما على أساس الأهداف والمؤشرات المحددة.

١٥٦- وخلصنا إلى ضرورة تقييم استراتيجية التوظيف وإلى احتمال اقتراح تدابير جديدة لتعديل الاستراتيجية وتنفيذها إن رئي أنها غير فعالة في دعم مبادرات تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي.

١٥٧- أوصينا بأن تقيم إدارة الموارد البشرية فعالية استراتيجية التوظيف ومدى ملاءمتها للوضع السائد في المنظمة فيما يتعلق بدعم المساواة بين الجنسين والتمثيل الجغرافي العادل.

معدل الالتزام بنظام إدارة وتطوير الأداء

١٥٨- يستخدم نظام إدارة وتطوير الأداء لتقييم الأداء ويمكن أن يستخدمه المديرون في المنظمة لتحسين أداء الموظفين. ويشدد تقييم الأداء على تخطيط العمل القائم على تحقيق النتائج وتحديد مؤشرات الأداء القابلة للقياس لتقييم إنجازات الأفراد.

١٥٩- ويشمل الغرض الاستراتيجي ١٣ من الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ النتيجة ١٣-٣ من النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة التي تتمثل في "تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية لاستقطاب المواهب المتميزة واستبقائها وتشجيعها على التعلم وتنمية قدراتها المهنية وإدارة الأداء وتعزيز السلوك الأخلاقي". وأحد مؤشرات هذه النتيجة المتوقعة هو النسبة المئوية للموظفين الملتزمين بدورة نظام تطوير وإدارة الأداء التي تبلغ ٨٠٪ كنسبة أساسية لعام ٢٠١٢ و ٨٥٪ كنسبة مستهدفة لعام ٢٠١٣.

١٦٠- وقد بين استعراض لتقارير عام ٢٠١٢ عن الالتزام بنظام إدارة وتطوير الأداء معدلات الالتزام التالية في المكاتب الرئيسية في ٥ آذار/ مارس ٢٠١٣:

الجدول ٩:

معدلات الالتزام في ٥ آذار/ مارس ٢٠١٣ (بما في ذلك الموظفون المؤقتون)

المكتب الرئيسي	مجموع الموظفين	الموظفون الملتزمون	معدل الالتزام (%)
المقر الرئيسي	٢ ٢٧٥	١ ٥١٢	٦٦,٤٦
المكتب الإقليمي لأفريقيا	٢ ٥١٢	١ ٩٥٤	٧٧,٧٩
المكتب الإقليمي لشرق المتوسط	٩٤٣	٤٧٩	٥٠,٨٠
المكتب الإقليمي لأوروبا	٦٠٣	٢٨٢	٤٦,٧٧
المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا	٨٠٦	٥٠٤	٦٢,٥٣
المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ	٧٤٥	٥٧٧	٧٧,٤٥
المجموع	٧ ٨٨٤	٥ ٣٠٨	٦٣,٦٣

١٦١- ولاحظنا أن متوسط معدل الالتزام العالمي يبلغ ٦٣,٦٣٪ مما ينم عن انخفاض بنسبة ١٦,٣٧٪ مقارنة بمعدل الامتثال المتوقع لعام ٢٠١٢ والبالغ ٨٠٪. وانخفض متوسط معدل الالتزام نتيجة للمعدلين المسجلين في المكتب الإقليمي لأوروبا والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط والبالغين ٤٦,٧٧٪ و ٥٠,٨٠٪ على التوالي. ومع ذلك، قد تكون معدلات الالتزام حتى أدنى من ذلك نظراً إلى صدور التقارير في ٥ آذار/ مارس ٢٠١٣ أي بعد خمسة أيام من الموعد المقرر لتقديم تقارير نهاية السنة عن نظام إدارة وتطوير الأداء.

١٦٢- أوصينا بأن تعزز إدارة الموارد البشرية رصد الالتزام بنظام إدارة وتطوير الأداء في المكاتب الرئيسية كافة من أجل ضمان تقييم جميع الموظفين على النحو الصحيح.

المكاتب الإقليمية والقارية

١٦٣- لقد زرنا مكتبين إقليميين ومكتبين قطريين خلال السنة المالية. واعتمدنا في مراجعتنا للحسابات نهج مراجعة الحسابات القائم على المخاطر على غرار ما فعلنا في إطار مراجعة حسابات المقر الرئيسي. وحددت المخاطر واستعرضت أنشطة الرقابة من حيث مدى مساهمتها في التخفيف من وطأة المخاطر المحددة. وبناء على ذلك، قدمنا التوصيات للتصدي للمخاطر المتبقية التي لم تخفف أنشطة الرقابة من وطأتها.

٩- مكتب المنظمة الإقليمي لأفريقيا

١٦٤- تبيننا من مراجعتنا للحسابات عدة مواطن ضعف في أنشطة الرقابة التي كان من الممكن أن تتصدى للمخاطر في المجالات المالية والإدارية. كما تبين من مراجعتنا للحسابات عدم الامتثال للوائح المنظمة وقواعدها. وعلى الخصوص، كانت هناك حاجة إلى تعزيز موثوقية رصيد حسابات السلف المستديمة عبر تسوية أرصدها وتسجيل بنود التسوية.

١٦٥- وعلى اعتبار أن أنشطة التعاون المالي المباشر تجسد الولاية الأساسية للمكتب الإقليمي لأفريقيا، فإن تقييم المخاطر في إطار أنشطة التعاون المالي المباشر قد ييسر تنفيذ البرنامج ويعزز قدرات المكتب في مجال صنع القرار ويحدد المسألة بشأن هذه الأنشطة. وهذا أمر لا بد منه نظراً إلى التقييدات الملاحظة في تقييم البرنامج بسبب التأخير في تقديم التقارير عن التعاون المالي المباشر والتقييم غير الكافي للشركاء المتعاقدين وعدم دقة تسجيل المعاملات.

١٦٦- وفيما يتعلق بالمشتريات، سمح الخطأ في تكوين النظام في نظام الإدارة العالمي بإجراء مشتريات قدرها ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي وأكثر حتى دون الحصول على الموافقة المطلوبة بموجب المادة سادساً-١-٣ من دليل المنظمة الإلكتروني. ويبرر هذا الوضع تدخل المقر الرئيسي ويستوجب استعراض الإدارة المنتظم لمخرجات الأنظمة من أجل ضمان تشغيل النظام حسب المقتضيات. وعلى نحو مماثل، لا بد من إعادة النظر في السياسة التي تقتضي إصدار تقرير لإرساء العطاءات بشأن المشتريات بهدف تصحيح أوجه الاختلاف بين دليل المنظمة الإلكتروني والإجراء التشغيلي الموحد PRT.SOP.VI.054 بشأن إصدار تقرير إرساء العطاءات والاستعداد لشراء السلع.

١٦٧- وحُدِّت أيضاً أوجه قصور في ضوابط إدارة المخزونات والأصول كما يتبين من عدم تحديد تسلسل السلطة وسيطرة الموظفين التامة على وظائف غير متوافقة وحالات التصرف غير المصرح بها وعدم دقة التقارير والمعلومات عن المخزونات.

١٦٨- وهناك فرصة أخرى للتحسين في مجال التعاقد لتوفير الخدمات. وقد أظهرت مراجعة الحسابات ضرورة ضمان الشفافية في اختيار الشركاء المتعاقدين وأوحت بأن يقدم في الوقت المناسب تقرير إرساء العطاءات الذي يبين كل المعلومات اللازمة عن المشتريات. وعلى نحو مماثل، أيدت مراجعة الحسابات استخدام وسائل الإعلام والمرافق الشبكية لدعوة الشركاء المحتملين لتوفير الخدمات.

١٦٩- ومن جهة أخرى، يوصى بالرصد لتجنب تراكم حالات التقصير في مجال السفر والتحقق من أداء الموظفين وضمان إبلاغ الجهات المانحة عن الإنجازات التقنية والمالية في الوقت المناسب.

١٧٠- وأخيراً وفيما يخص إدارة البرنامج، اقترحنا في مراجعتنا للحسابات إعادة تقييم وضع تقدم البرنامج على أساس أهداف المؤشرات واستعراض ما يصنف وضعه على أنه قيد التحقيق أو محفوف بالمخاطر أو نو عقبات مقابل الغاية المنشودة بهدف التحقق من التدابير المستخدمة في وضع تقدم البرنامج.

١٧١- أوصينا بأن يحسن المكتب الإقليمي لأفريقيا ضوابطه وإجراءاته المالية والإدارية المتصلة بحسابات السلف وأنشطة التعاون المالي المباشر والمشتريات بما في ذلك عقود الخدمات وإدارة المخزونات والأصول والسفر في مهام رسمية وإبلاغ الجهات المانحة. وأوصينا أيضاً بأن تضمن الإدارة الموثوقية والدقة في التقارير عن التقدم المحرز في إنجازات البرنامج.

١٠- مكتب المنظمة الإقليمي لغرب المحيط الهادئ

١٧٢- لاحظنا في مراجعتنا للحسابات أن أنشطة الرقابة في المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ تتسم بفعالية تنفيذها بصفة عامة. ومع ذلك، لا تزال هناك مجالات ذات طابع مالي ويرمجي لوحظت فيها فرص للتحسين حسبما يرد بحثه أدناه. ونعترف بالإجراء الفوري الذي اتخذته إدارة المكتب الإقليمي لتنفيذ التوصيات الداعية إلى تعزيز المساءلة وتصريف الشؤون.

١٧٣- وفيما يتصل بإدارة التعاون المالي المباشر، هناك حاجة إلى توفير إدارة منظمة للمخاطر على المستوى الإقليمي تحدد قدرات الحكومات أو المؤسسات أو الوكالات في مجالي تنفيذ المشاريع والإدارة المالية وتستخدم أيضاً كأساس يركز عليه تخطيط البرامج وتقييم الفرص القادمة. وعلاوة على ذلك، كشفت مراجعتنا للحسابات عن عدم فعالية جهود رصد سلف التعاون المالي المباشر المستحقة على المكاتب القطرية ومتابعتها بما في ذلك تحديد أسباب عدم الامتثال لمتطلبات الإبلاغ. وإن عمليات الإفراج عن الأموال للجهات النظيرة في المستقبل وأهمية المعلومات الوجيهة اللازمة لأغراض صنع القرار قد تعرضت للخطر نتيجة لمثل ذلك الوضع. ومن المقترح تدعيم استراتيجيات الرصد بإدراج الحلول المحتملة من أجل التصدي لعدم الامتثال لمتطلبات الإبلاغ. وهناك أيضاً حاجة إلى تحسين التوقيت المناسب لتقديم التقارير المالية والتقنية عن التعاون المالي المباشر بغية عدم تعرض تحقيق الغرض الذي يجب إعداد التقارير بشأنه للخطر. وأفادت مراجعة الحسابات أيضاً بأن نظام إدارة السجلات ضمن نظام الإدارة العالمي لا يوفر معلومات وافية ومستجدة بخصوص وضع التقارير عن التعاون المالي المباشر ونتائج المشاريع الذي يعرقل استخدام التقارير المتصلة بالموضوع على نحو فعال.

١٧٤- وبالنسبة إلى إبلاغ الجهات المانحة، يشجع المكتب الإقليمي على بذل الجهود بالتعاون مع الوحدات التقنية والمسؤولين عن إدارة البرامج ووحدة العلاقات الخارجية والاتصالات للتخفيف من وطأة مخاطر التأخير في الإبلاغ الذي قد يعرض للخطر تمويل برامج المكتب ومشاريعه في المستقبل.

١٧٥- وتبين من مراجعتنا للحسابات أيضاً أن سجل الأصول الثابتة لا يتيح معلومات جديدة بالثقة عن المستخدمين النهائيين الفعليين لأغراض المساءلة عن الأصول والتتبع الفعال لحركة الأصول. وتوصى الإدارة بالتالي بالتحقق المادي من الأصول لتحديد المستخدمين النهائيين وتحديث سجل الأصول الثابتة بهدف تيسير تتبع الأصول.

١٧٦- وفيما يتعلق بشراء الخدمات التعاقدية، فضّل المكتب الإقليمي اللجوء إلى التعاقد الوحيد المصدر بدلاً من شراء خدمات المتعاقدين على أساس التنافس بناءً على اتفاق لأداء العمل مما قد لا يتماشى مع مبدأ تحقيق أفضل قيمة مقابل المال المطبق على المشتريات في المنظمة. وتوصى شعبة إدارة البرامج في المكتب الإقليمي بتوحيد البيانات الراهنة بشأن الخبراء الاستشاريين وتحديثها لإتاحة قاعدة بيانات أكثر شمولاً عن موردي الخدمات تسمح بزيادة الخيارات في اختيار المتعاقدين المحتملين. وإضافة إلى ذلك، يوصى بتوحيد نظام الرصد والاختصاصات بشأن عقود الخدمات الاستشارية واتفاقات أداء العمل بغية تيسير تقييم الأداء كأساس لاتخاذ الإجراءات في المستقبل.

١٧٧- أوصينا بأن يواصل المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ تحسين ضوابطه وإجراءاته المتعلقة بالتعاون المالي المباشر وإبلاغ الجهات المانحة وإدارة الأصول وشراء الخدمات التعاقدية.

١١ - مكتب المنظمة القطري في غانا

١٧٨- لاحظنا في مراجعتنا للحسابات عدة مواطن ضعف وثغرات في أنشطة الرقابة في المجالات المالية والإدارية لعمليات المكتب القطري وعدم امتثال المكتب للوائح المنظمة وقواعدها.

١٧٩- وفيما يتعلق بإدارة الأصول الثابتة، لاحظنا الاستبعاد السابق لأوانه لست مركبات آلية لم يتم التصرف فيها بعد من قائمة المخزونات. وستدعم إعادة المبلغ المذكور إلى رصيد الأصول الثابتة ادعاء الإدارة بشأن اكتمال المعلومات المقدمة ونزاهتها. وفي الوقت ذاته، سيحسن تفرغ سجل الأصول الثابتة من العناصر الزهيدة القيمة أيضاً موثوقية سجلات الأصول الثابتة.

١٨٠- وكشفت مراجعتنا للحسابات أيضاً عن خسارة الفوائد من المساهمات التي انتهى تاريخ استحقاقها بمقدار ٩٠٠ ١٤ دولار أمريكي. وسعيًا إلى تعزيز استخدام المساهمات إلى أقصى حد وتجنب عدم استخدام/ انتهاء تاريخ استحقاق المساهمات اقترحنا في مراجعتنا للحسابات إعداد خطة الإدارة لتنفيذ المشاريع إزاء المعالم والأطر الزمنية المنقح عليها بوضع استراتيجيات ملائمة لضبط المخاطر أو التخفيف من وطأتها مثل تسريع مسار الأنشطة ومنحها الأولوية.

١٨١- وحُدِّت أيضاً فرص التحسين في مجال إدارة الأسفار في مهام رسمية بحيث قُدِّمت اقتراحات للتصدي للشواغل الناجمة عن عدم توفر خطط موافق عليها للسفر والتأخير في الموافقة على طلبات السفر. وعلى نحو مماثل، اقترحت إجراءات ترمي إلى تصحيح أوجه القصور في إعداد وثائق الالتزامات التي حُمِّلت في نظام إدارة السجلات ورصد الأعباء وإدارة أنشطة التعاون المالي المباشر. وفيما يخص التعاون المالي المباشر بالتحديد، اعترفنا في مراجعتنا للحسابات بضرورة الارتقاء بتقديم التقارير عن التعاون المالي المباشر وبضمان الحصول على التفويض اللازم قبل تنفيذ الأنشطة ويحل أوجه الاختلاف في المعلومات المنبثقة عن نظام الإدارة العالمي والمتعلقة بالمواعيد الموقع عليها ومواعيد بدء التنفيذ.

١٨٢- وفيما يرتبط بالوضع المعترف به لعدم توفر المؤشرات والبيانات الأساسية والأهداف بالنسبة إلى بعض النتائج المتوقعة لبلدان محددة، اقترحنا في مراجعتنا للحسابات التثبت من مدى احتمال اعتماد الإدارة على نتيجة استعراض منتصف المدة نظراً إلى أوجه القصور الملاحظة.

١٨٣- أوصينا بأن يُحسن مكتب المنظمة القطري في غانا ضوابطه وإجراءاته المالية والإدارية المتعلقة بإدارة الأصول والتعاقد على الخدمات والمساهمات والسفر في مهام رسمية وأنشطة التعاون المالي المباشر. وأوصينا أيضاً بأن توفر الإدارة المؤشرات والبيانات الأساسية والأهداف بالنسبة إلى بعض النتائج المتوقعة لبلدان محددة من أجل تيسير قياس النتائج المتوقعة طبقاً للإدارة القائمة على تحقيق النتائج.

١٢ - مكتب المنظمة الإقليمي في الفلبين

١٨٤- لاحظنا في مراجعتنا للحسابات عدة مواطن ضعف في إجراءات الرقابة في المجالات المالية والإدارية وفي الامتثال للوائح المنظمة وقواعدها.

١٨٥- وفيما يخص الإدارة النقدية، هناك حاجة إلى استعراض الحد الأعلى لحسابات السلف المستديمة بهدف التمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتتبعه أخذاً في الاعتبار حجم المدفوعات والظروف والتوقعات المحلية السائدة. أما فيما

يتصل بإدارة المخزونات، فيجب أن تستعرض وتحلل الأخطاء في أرصدة المخزونات المبلغ عنها على وجه تام قبل تقديمها إلى المكتب الإقليمي لأغراض التوحيد.

١٨٦- ولا بد للمكتب القطري من ضمان الموافقة على اتفاقات التعاون المالي المباشر قبل تنفيذ أنشطة المشاريع. ولوحظ دفع عربون بنسبة ٥٠٪ لدى التوقيع على عقد متصل بمشروع انقضى موعد إنجازه المقرر على الرغم من عدم استهلال نشاط المشروع. وبدل ذلك على تأخير كبير في تنفيذ المشروع مما كرس بالمقابل موارد المنظمة لمشاريع غير منفذة. ولا بد لإدارة المكتب القطري أساساً من تحسين رصد أداء المشاريع أخذاً في الحسبان تقارب مواعي بدء التنفيذ وانتهائه.

١٨٧- ولم يتضمن سجل الأصول الثابتة معلومات وافية عن الممتلكات (أي الاستهلاك حتى تاريخه وقيمة الإنقاذ وتعليقات السحب والموقع المادي). ولوحظت أيضاً أوجه اختلاف بين سجل الأصول الثابتة وقائمة الأصول الثابتة للرصد اليدوي. وعلاوة على ذلك، أدرج سهواً عنصر ينتمي إلى مكتب قطري آخر ويتطلب التسوية و/ أو التعديل لتحمله لاحقاً في نظام الإدارة العالمي.

١٨٨- وتُسجَع الإدارة على تسريع وتيرة تنفيذ الأنشطة المقررة ولا سيما الأنشطة التي يسجل تنفيذها نسبة منخفضة أو نسبة الصفر بحيث تحقق المخرجات المرجوة وتستخدم الأموال للغرض المنشود. وهناك أيضاً حاجة إلى إرساء علاقات تنسيق وتمثيل مع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ والمقر الرئيسي بالنسبة إلى المعاملات الخاصة بالمساهمات العينية التي تجرى مباشرة مع وزارة الصحة الفلبينية بهدف تسجيل ما يتصل بها من نفقات في الدفاتر المحاسبية على وجه السرعة.

١٨٩- ويوصى المكتب القطري بضمن إدراج مؤشرات النجاح ومواعيد الإنجاز المقررة في التقرير عن الإنجازات في بداية اتفاقات الخدمة الخاصة من أجل تعزيز فعالية الرصد والتقييم. وفيما يتعلق بالمشتريات، توصى الإدارة بالتحقق من اكتمال المتطلبات المستندية قبل تحميل البيانات عن معاملات الشراء في نظام الإدارة العالمي.

١٩٠- أوصينا بأن يُحسن مكتب المنظمة القطري في الفلبين ضوابطه وإجراءاته المالية والإدارية المتعلقة بحسابات السلف المستديمة وأنشطة التعاون المالي المباشر وإدارة الأصول والمساهمات العينية واتفاقات الخدمة الخاصة والمشتريات. وأوصينا أيضاً بأن تُسرّع الإدارة وتيرة تنفيذ الأنشطة المقررة لتحقيق المخرجات المرجوة.

جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

١٩١- شطب المبالغ النقدية: اعتمد شطب مبلغ مجموعه ٢٢٥٠ دولاراً أمريكياً يتعلق بإفلاس مصرف موجود في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

١٩٢- الإعفاءات الإدارية: كانت هناك ثلاث حالات إعفاء إداري بلغت قيمتها ٢٢ ٢٧٣ دولاراً أمريكياً. وفي المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، بدأ من المستحيل استرداد مبلغ قدره ٣٥٥٠ دولاراً أمريكياً قدم في إطار منحة للتعاون المالي المباشر في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ إلى شركة "باتنتا" المحلية (ولاية بيهار) في الهند. كما بدأ من المستحيل استعادة مبلغ مجموعه ١٨ ٧٢٣ دولاراً أمريكياً قدم في إطار منحتين أخريين للتعاون المالي المباشر في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ إلى مدير الخدمات الصحية في ولاية ماهاراشترا.

١٩٣- الإكراميات: لم يبلغ عن دفع أي إكراميات خلال عام ٢٠١٢.

١٩٤- حالات الغش والغش المفترض: أبلغت الإدارة عن حدوث حالاتي غش تتصل إحداهما بإجازة أحد الموظفين السنوية والأخرى بنفاذ طرف خارجي دون تصريح إلى شبكة المنظمة الهاتفية. وما زالت كلتا الحاليتين قيد التحقيق.

دال: حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات

١٩٥- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات الواردة في تقارير السنوات السابقة عن مراجعة الحسابات. ولاحظنا أن من ضمن ٣٨ توصية هناك ١٥ توصية أي ٤٠٪ قد نفذت و ٢١ توصية أي ٥٥٪ كانت قيد التنفيذ وتوصيتين أي ٥٪ لم تنفذا. ويعرض الملحق ألف التحليل المفصل لتنفيذ التوصيات.

١٩٦- نطلب من الإدارة ضمان تنفيذ التوصيات التي لم تنفذ بعد على النحو الصحيح.

هاء: كلمة شكر وتقدير

١٩٧- نود أن نعرب عن تقديرنا لما لقيه أعضاء لجنتنا من تعاون ومساعدة من السيدة المدير العام ونواب المدير العام ومساعد مدير العام والمديرين الإقليميين والمديرين في المقر الرئيسي والمراقب المالي والممثلين القطريين والموظفين العاملين معهم خلال مراجعتنا للحسابات.

١٩٨- ونعرب أيضاً عن شكرنا لجمعية الصحة العالمية إذ أبدت ثقها بنا وشرفتنا بأداء دور المراجع الخارجي لحسابات المنظمة وكياناتها غير الموحدة وخصتنا بهذا الامتياز.

لجنة مراجعة الحسابات

جمهورية الفلبين

المراجع الخارجي للحسابات

٨ نيسان/ أبريل ٢٠١٣

Annex A

الملحق ألف

حالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات
(الوثيقتان ج ٣٠/٦٤ و ج ٣٢/٦٥)

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
	الوثيقة ج ٣٠/٦٤	
	الإصلاحات الإدارية	
١	النظر في اعتماد توصيات التقرير التي لها أثر مباشر في تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين ترتيبات الإبلاغ بغية المواءمة بين مسؤوليات المراقب المالي وصلاحياته. (الفقرة ١٨)	نفذت التوصية. تباشر المنظمة الآن عملها الأولي من أجل تنفيذ إطار الرقابة المالية مع بدء الأعمال التحضيرية للإجراءات التشغيلية الموحدة التي تتطوي على الضوابط في كل إجراء من الإجراءات المتصلة بالشؤون المالية.
٢	حالة التقدم في انتقال المنظمة إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. الإسراع في إعداد خطة العمل التي تعرض بإيجاز المنجزات المستهدفة والإطار الزمني فيما يخص تطبيق المعايير المحاسبية الدولية المعلقة لضمان بدء تنفيذ عملية التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. (الفقرة ٢٤)	نفذت التوصية. لقد أعدت الإدارة البيانات المالية لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢.
٣	إدارة الإيرادات والمساهمات مواصلة تتبع جميع الاتفاقات وإدراج المبلغ الصحيح الخاص بكل مساهمة في النظام من أجل التخلص من مشكلة اختلاف البيانات (الفقرة ٣٢).	نفذت التوصية. تم التحقق من الاتفاقات بشأن عينات المساهمات عن طريق الروابط بخدمات السجلات والمحفوظات خلال مراجعتنا لحسابات المنظمة ومركز الخدمات العالمي في الفصل الأخير من عام ٢٠١٢. وعلاوة على ذلك، لم تلاحظ أي أوجه اختلاف في مبالغ المساهمات.
٤	مشاركة مديري المساهمات بشكل استباقي في دورة إدارة المساهمات بغية ضمان استخدام أموال المساهمات على نحو تام دون تأثر تنفيذ المشاريع. (الفقرة ٣٧)	التوصية قيد التنفيذ. أُحيط علماً خلال مراجعتنا لحسابات مركز الخدمات العالمي بملاحظة تحميل ملخصات المساهمات التي سينتهي تاريخ استحقاقها في شبكة إنترنت للمنظمة وإعدادها ضمن ملف جداولي للبيانات كآلية يدوية لرصد ما انتهى وسينتهي تاريخ استحقاقه من المساهمات. ومع ذلك، لم ينجز بعد العمل على هذه التوصية ولا سيما على تدريب مديري المساهمات.
٥	مواصلة تكثيف الجهود لاستعراض المبالغ المستحقة التحصيل وغير المسددة وتقليصها. (الفقرة ٤٢)	نفذت التوصية. أُحيط علماً بجهود الإدارة المبذولة لتقليص المبالغ المستحقة التحصيل وغير المسددة. وسيتواصل استعراض فعالية التحصيل في عملياتنا المقبلة لمراجعة الحسابات كجزء من استعراض الأداء المالي.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٦	مواصلة استعراض الإيرادات غير المخصصة على أساس منظم واتخاذ التدابير المناسبة لتخصيصها في الوقت الملائم. (الفقرة ٤٥)	نفذت التوصية. اقتصرت عدد الإيرادات غير المخصصة على ٥٠ إيراداً وبلغت قيمتها ٥,٩ ملايين دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وتم التحقق من تخصيص ١٦ إيراداً غير مخصص في شهري كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير ٢٠١٣. وسيتواصل التحقق من مستوى الإيرادات غير المخصصة في عملياتنا المقبلة لمراجعة الحسابات.
٧	الحسابات المصرفية والأموال النقدية وحسابات السلف المستديمة إعداد بيانات التسوية المصرفية لجميع الحسابات المصرفية في الشهر التالي للشهر الذي تُجرى فيه التسوية وبذل الجهود اللازمة لتسوية الأرصدة التي بقيت مستحقة لفترة طويلة. (الفقرة ٥١)	التوصية قيد التنفيذ. أعد تقرير يبين نتائج تسوية ٦٢١ حساباً. وأحيط علماً في مراجعتنا للحسابات بعدم إعداد بيانات للتسوية المصرفية لحسابين مصرفيين وعدم تسوية ١٠ حسابات.
٨	التقيد الصارم بجميع الإجراءات الموصى بها فيما يخص إيداع الأموال النقدية والتعامل بها وتسجيلها. (الفقرة ٥٣)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا في مراجعتنا للحسابات عدم التقيد ببعض الإجراءات.
٩	تسوية البنود التي ما زالت معلقة دون تسوية حتى الآن في حساب السلف المستديمة الإلكتروني وإكمال إدخال أوجه التحسين اللازمة في أقرب موعد. (الفقرة ٥٧)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا أوجه التحسين في عمليات تسوية حسابات السلف المستديمة الإلكترونية غير أنه ما برح ينبغي تكثيف العمل في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكتب الإقليمي لأفريقيا.
١٠	المشتريات وضع مبادئ توجيهية واضحة تكفل عدم السماح بتقديم طلبات الإعفاء إلا في ظروف استثنائية وإتاحة معلومات/ضمانات نهائية عبر نظام الإدارة العالمي تبين امتثال جميع حالات الإعفاء للمعايير/الأحكام المحددة واتباع شرط العطاءات الثلاثة وإمكانية النظر في انضمام خبراء خارجيين إلى العمليات الخاصة بالمشتريات. (الفقرة ٦٢)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا أن المراقب أصدر مذكرة إعلامية في تموز/يوليو ٢٠١٢ لتدعيم هذا الشرط. وعلاوة على ذلك، أضاف مركز الخدمات العالمي معايير جديدة بشأن التحقق من عمليات تسجيل الخدمات إلا أن كل هذه العمليات تجري خارج نطاق نظام الإدارة العالمي.
١١	إدارة المخزونات تعزيز الضوابط الداخلية فيما يتصل بتسجيل المخزونات وتقييمها والتحقق المادي منها والاحتفاظ بها لإرساء نظام فعال لإدارة المخزونات. (الفقرة ٧٠)	التوصية قيد التنفيذ. كشفت مراجعتنا للحسابات عن خطأ في تقدير التكاليف المتصلة بالمخزونات نظراً إلى عدم الامتثال لأسلوب معدل التكلفة المرجح المعتمد في المعايير المحاسبية الدولية المتبعة في المنظمة. ومن ناحية أخرى، يجري العمل على تحسين الإجراء التشغيلي الموحد المعني.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
١٢	التعاون المالي المباشر التقيد بالأحكام المنصوص عليها في دليل المنظمة والشروط العامة للاتفاقات عند الدخول في اتفاقات التعاون المالي المباشر. (الفقرة ٧٢)	التوصية قيد التنفيذ. أعدّ الإجراء التشغيلي الموحد بشأن معالجة التعاون المالي المباشر (الإجراء FIN.SOP.XVI.001). ولاحظنا أن التقرير الكاشف في نظام الإدارة العالمي عن "تأخر تقديم دليل عمل إدارة الشؤون المالية الخاص بتقرير المنظمة لرصد الشؤون المالية وحالات التعاون المالي المباشر" لا يتضمن معلومات وافية لأغراض الرصد. وقد وافقت الإدارة على النهوض بهذا التقرير. وعليه، ترصد المكاتب الإقليمية والقطرية حالات التعاون المالي المباشر المندرجة في نطاق مسؤولياتها رسداً يدوياً.
١٣	السلف الشخصية الممنوحة للموظفين تعزيز الجهود الرامية إلى رصد السلف المستحقة الممنوحة على حساب المرتبات وتسويتها من أجل ضمان الامتثال لأحكام دليل المنظمة. (الفقرة ٧٥)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا إعداد تقرير جديد عن الحسابات الشخصية في نظام الإدارة العالمي يستهدف تحسين عملية استرداد الأموال المتصلة بكشوف المرتبات ومعاملات السفر. وتكاد تستكمل العملية اللازمة لتحويل البيانات.
١٤	استعراض الضوابط الداخلية وتعزيزها فيما يتصل بدفع المرتبات بغية تجنب حدوث مدفوعات زائدة. (الفقرة ٧٧)	التوصية قيد التنفيذ. ما زال العمل جارياً باتخاذ تدابير أشد صرامة للتخفيف من حدة خطر المدفوعات الزائدة للموظفين.
١٥	تعزيز آلية الرقابة الداخلية للموافقة على سلف الموظفين ورصدها. (الفقرة ٨١)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا إجراءات الإدارة الرامية إلى معالجة السلف عبر كشوف المرتبات مما يجبر على تسجيل جدول زمني إلزامي لاسترداد الأموال.
١٦	مكتب خدمات المراقبة الداخلية تحديث النظام المالي لإدراج إدارة المخاطر ضمن مسؤوليات مكتب خدمات المراقبة الداخلية بغرض توضيح ولايته. (الفقرة ٨٦)	التوصية قيد التنفيذ. طرحنا هذه المسألة على المدير العام وهي مدرجة في سائر العمليات المقترحة للتحديث الجوهري للاتحة المالية.
١٧	إعادة تقدير الموارد المالية المتاحة لمكتب خدمات المراقبة الداخلية تماشياً مع أنشطة المنظمة المحسنة وتوقعات الإدارة والمسؤوليات الإضافية المسندة إلى المكتب. (الفقرة ٩١)	نفذت التوصية. وافق المدير العام على اقتراح داع إلى تعزيز موارد مكتب خدمات المراقبة الداخلية. وأنشئت ثلاث وظائف إضافية خلال عام ٢٠١٢ لتتأول مسائل مراجعة الحسابات والتحقق بينما يعتزم إنشاء أربع وظائف أخرى خلال عام ٢٠١٣.
١٨	استعراض قوة عمل الموظفين في مكتب خدمات المراقبة الداخلية على مختلف المستويات على أن يوضع في الحسبان توسع نطاق العمل وتوقعات الإدارة من المكتب فيما يخص توفير الضمانات. (الفقرة ٩٦)	نفذت التوصية. تم استعراض تحقيق اللامركزية في أنشطة المكتب وتحليله.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
١٩	توثيق حالة الإجراء المتخذ بشأن التوصيات المقبولة فيما يخص تقرير التقييم الذاتي. (الفقرة ١١٠)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية سيظل يستعرض التوصيات الواردة في التقييم السابق وبأخذها في عين الاعتبار في إطار إعداد التقييم الدوري القادم الواجب إجراؤه في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.
	ج ٣٢/٦٥	
٢٠	المسائل المالية استعراض الحسابات المدينة المستحقة واتخاذ ما يلزم من إجراءات لشطب المساهمات غير القابلة للتحويل عند الاقتضاء. (الفقرة ١٦)	نفذت التوصية. أحيط علماً خلال مراجعتنا للحسابات بشطب المبالغ المستحقة التحصيل من يوغوسلافيا السابقة والبالغة قيمتها ٥٩٢ ٥٣٢ ٥ دولاراً أمريكياً. وخصصت اعتمادات للحسابات المدينة المشكوك في تحصيلها بالنسبة إلى الحسابات المدينة التي مضى على استحقاقها أكثر من ٣٦٥ يوماً.
٢١	مواصلة العمل من أجل اعتماد إطار لإدارة المخاطر المؤسسية. (الفقرة ٢٤)	التوصية قيد التنفيذ. اتخذت إدارة الشؤون الإدارية خطوات إضافية. ويجري تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة.
٢٢	تشكيل هيئة لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في أقرب وقت ممكن تضم ممثلين من الإدارة العليا. (الفقرة ٢٦)	نفذت التوصية.
٢٣	الرقابة على الميزانية واستخدام الأموال إجراء عمليات استعراض دورية لضمان استخدام مخصصات الميزانية على أمثل وجه. (الفقرة ٣٠)	نفذت التوصية. لاحظنا أن عمليات الاستعراض تجري شهرياً في المكاتب الإقليمية ودوائر المقر الرئيسي وتلخص شهرياً ضمن تقرير إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء عن الإدارة المالية.
٢٤	الأعباء ضرورة اتخاذ ما يلزم من إجراءات المتابعة لضمان الحصول على ما هو مستهدف من المنجزات من أجل تسوية المبالغ المتكبدة كأعباء في أقرب وقت ممكن. (الفقرة ٣٣)	التوصية قيد التنفيذ. هذا أمر لم تشمله عمليات تقييم المراقبة في المنظمة ومركز الخدمات العالمي خلال عام ٢٠١٢ ومراجعة الحسابات المالية لعام ٢٠١٢ لأنه يستلزم الاختبار الجوهري الشامل. وأحطنا علماً بالإجراء الذي اتخذته الإدارة وسيجري التحقق من ذلك في مراجعة الحسابات المقبلة.
٢٥	تسوية الحسابات المصرفية اتخاذ الخطوات الملائمة لوضع نظام يستعرض عمليات تسوية الحسابات المصرفية المنفذة في الوقت المناسب والمتسمة بالدقة ويبلى عنها. (الفقرة ٣٦)	نفذت التوصية.

تحقق مراجع الحسابات الخارجي	التوصية	الرقم
<p>نفذت التوصية.</p> <p>كانت هناك ٥ حسابات من أصل ٢٧٠ حساباً للسلف المستديمة للمكاتب القطرية لم تسوّ تسوية تامة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وتجد الإدارة في العمل لتسوية الحسابات الخمسة المتبقية. وقد حددت بنود التسوية وبلغ عن عدم تسوية حساب واحد فقط لدى مراجعة الحسابات.</p>	<p>السلف المستديمة</p> <p>تعزيز الضوابط الداخلية لضمان الحصول على العائدات الشهرية في الوقت المناسب من أصحاب السلف المستديمة والتقليل إلى أدنى حد من حالات الإفراط في حيازة الأرصدة. (الفقرة ٣٩)</p>	٢٦
<p>لم تنفذ التوصية.</p> <p>لم يوافق على شراء سلع تبلغ قيمتها ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي بسبب خطأ من حيث تكوين النظام في مصفوفة الموافقة الإقليمية الخاصة بالمكتب الإقليمي الأفريقي في نظام الإدارة العالمي.</p> <p>ونتيجة للتعارض بين أنشطة الشراء حسب الإجراءات التشغيلية الموحدة ودليل المنظمة الإلكتروني بشأن إصدار تقرير إرساء العطاءات المطلوب لشراء سلع تبلغ قيمتها ٢٥ ٠٠٠ دولار أمريكي وأكثر لم يصدر المكتب الإقليمي لأفريقيا تقارير إرساء عطاءات بالنسبة إلى السلع التي اشترت عبر دليل السلع الإلكتروني.</p>	<p>أنشطة الشراء في المكاتب الميدانية</p> <p>الامتثال لأحكام دليل المنظمة بشأن الشراء. (الفقرة ٤٤)</p>	٢٧
<p>التوصية قيد التنفيذ.</p> <p>أحيط علماً في مراجعة حسابات المكتب الإقليمي لأفريقيا بحالات التصرف في الأصول الثابتة في تسعة مكاتب قطرية تابعة للمكتب الإقليمي لأفريقيا دون الحصول على الموافقة المطلوبة من لجنة حصر الممتلكات.</p> <p>ولم تقدم سجلات الأصول الثابتة في ٤٦ مكتباً قوطرياً تابعاً للمكتب الإقليمي لأفريقيا إلى وحدة إدارة الأصول التابعة للمكتب الإقليمي إلا في نهاية السنة وتكونت من شهادة الأصول الثابتة السنوية وملخص الأصول الثابتة حسب فئة الأصول والتقارير عن المعدات المفقودة/ المسروقة. أما سجلات الأصول الثابتة للمكاتب القطرية التي ينبغي أن تدعم أرصدة الشهادات المذكورة فلم تقدم ولم تستعرضها وحدة إدارة الأصول.</p>	<p>إدارة الأصول والمخزونات</p> <p>تعزيز الضوابط الداخلية التي تنظم تسجيل الأصول وتقييمها والتحقق المادي منها والاحتفاظ بها. (الفقرة ٤٧)</p>	٢٨

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٢٩	السلف الشخصية الممنوحة للموظفين مواصلة تعزيز الضوابط الداخلية بشأن استرداد السلف الممنوحة للموظفين. (الفقرة ٥١)	التوصية قيد التنفيذ. يتواصل استرداد سلف المرتبات عن طريق المرتبات المعلقة والمرتبات المبطله استناداً إلى البيانات المقدمة من المكتب الإقليمي لأفريقيا. ولا بد من استعراض سلف المرتبات المستحقة على ٢٠ موظفاً غير عامل لكل قائمة بالموظفين في شهر كانون الثاني/يناير ٢٠١٣ لأغراض الشطب المحتمل. وقد بلغت قيمة صافي سلف المرتبات (الحساب ١٤٥٠٠٦) وما يتصل بها من المرتبات المعلقة (الحساب ٢١١١٥١) والمرتبات المبطله (الحساب ٢١١١٥٢) ٢٣١,٢٣ ١٣٢ دولاراً أمريكياً في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. وسيرصد تنفيذ هذه التوصية في العمليات المقبلة لمراجعة حسابات المكاتب الميدانية.
٣٠	نظام الإدارة العالمي تحليل آثار/ مخاطر كل تغيير يدخل على العمليات/ المهام/ الضوابط قبل إدخاله. (الفقرة ٥٩)	نفذت التوصية. أنشئت هيئة لضبط التغييرات في إطار تحديث نظام الإدارة العالمي من أجل إدارة كل التحسينات المتواصلة المطلوب إدخالها على نظام الإدارة R11 وأي تغييرات متعلقة بالمشاريع ورصد هذه التحسينات والتغييرات.
٣١	استعراض مبررات الاستمرار في استخدام "دليل بيانات الموظفين" والأنظمة القديمة الأخرى من خلال مركز البيانات العالمي. (الفقرة ٦٩)	لم تنفذ التوصية. علقت الإدارة مفيدة بأن نظام الإدارة العالمي لا يشمل الإمداد بالخدمات.
٣٢	المواظبة على استعراض طلبات الخدمة ضماناً لإسناد هذه الطلبات كما ينبغي. (الفقرة ٧٨)	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا إنجاز الأعمال التحضيرية لاستعراض طلبات الخدمة وإسنادها بانتظام من جانب مكتب الخدمات العالمي في عام ٢٠١٣.
٣٣	استعراض قياسات الأداء وفهرس الخدمات الحديث والتقارير التقنية الشهرية تحقياً للاتساق في اعتماد نتائج الأداء وأهدافه الرئيسية. (الفقرة ٨٢)	نفذت التوصية. ورد بيان النتائج الرئيسية لأداء فهرس الخدمات في التقارير الشهرية والفصلية استناداً إلى مراجعتنا لحسابات مركز الخدمات العالمي. وإن فهرس الخدمات الصادر في نيسان/أبريل ٢٠١٢ سيحدث في آذار/مارس ٢٠١٣.
٣٤	تقصي إمكانية تحويل مركز استرجاع البيانات الثانوي/ بعد الأعطال إلى موقع آخر غير موقعه في جنيف (الفقرة ٨٩).	التوصية قيد التنفيذ. لاحظنا استكمال اختبار متكامل لاسترجاع البيانات بعد الأعطال على نحو مرض في ٢٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢.
٣٥	تنفيذ اتفاقات مستوى الخدمات المبرمة مع شركة ويبرو في أسرع وقت ممكن. (الفقرة ٩٥)	نفذت التوصية. لاحظنا أن قياسات اتفاقات مستوى الخدمات قد وضعت منذ شهر حزيران/يونيو ٢٠١٢ وأن رصدها جار.

الرقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي
٣٦	استعراض تقارير مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني عن قياسات الخدمات والتحقق من تقاريره. (الفقرة ٩٧)	التوصية قيد التنفيذ. استهلت الجهة المنفذة الرئيسية العمل وسيقدم المركز الدولي للحساب الإلكتروني النتائج خلال اجتماع لجنة الإدارة في شهر نيسان/ أبريل ٢٠١٣.
٣٧	توثيق عرى العمل مع المكتب الإقليمي للأمريكتين أثناء تطوير نظامه لتخطيط الموارد المؤسسية لنقل البيانات المفصلة من هذا المكتب في فترة زمنية أقصر. (الفقرة ٩٩)	التوصية قيد التنفيذ. التزمت الإدارة بالعمل عن كثب مع المكتب الإقليمي للأمريكتين أثناء تطور مشروعه لتخطيط الموارد المؤسسية.
٣٨	الرصد عن كثب لتنفيذ التحديث التقني ضماناً لاستكمال التحديث في وقت مناسب يسبق موعد قطع الخدمة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣. (الفقرة ١٠٢)	التوصية قيد التنفيذ. من المقرر بدء تنفيذ التحديث التقني لنظام الإدارة R12 الخاص بنظام الإدارة العالمي في الأول من شهر أيار/ مايو ٢٠١٣.

= = =